

シニア人材の新たな活躍に関する
調査研究報告書

平成24年3月

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>

はしがき

我が国は、世界に類を見ない速度で高齢化が進行していると言われている。企業においても、シニア人材（おおよそ 50 歳以上）が増大しているが、企業内では、シニア人材の活躍の場が閉ざされ、一人一人の能力、意欲が十分に発揮されることなく、貴重な人的資源が必ずしも有効に活用されていない状況にある。

このため、企業人、学識者、専門家等で構成される研究会を設置し、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おこなった。検討においては、株式会社富士通総研エグゼクティブ・フェローの根津利三郎氏を委員長に、企業、経済団体、学識者等の方々に委員として参加頂くとともに、経済産業省からもオブザーバーとして参加して頂いた。ご多忙の中、現場で活躍中の委員・顧問の皆様に、積極的な参加を頂き、心から御礼申し上げます。また、オブザーバーとして参加して頂いた経済産業省の方々、そして、企業の枠を離れたシニア人材の活躍に向けた事例をご提供頂いた方々に対しても、この場を借りて感謝を申し上げたい。

本研究会での議論が、世界に先駆け高齢化社会を迎えている我が国が、超高齢化社会の舵取りで世界に範を示す一助となれば幸いである。

平成 24 年 3 月

財団法人企業活力研究所

調査研究概要

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、今の会社または関係会社で、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しない」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、企業の取り組み（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。

高齢者を活用していく上でのポイントは以下のとおり。

- ・ 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
- ・ 「保障と拘束の関係」から「自己選択できる関係」へ
- ・ 職務の明確化と公平な査定の実現、処遇の透明性、納得性 等

(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り組み

- ・ 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。

- ・ 勤務形態は、フルタイム、短時間勤務、隔日勤務など、高齢者の働き方の希望、健康状態に合わせて対応している。
- ・ 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。

(4) シニア人材に対する研修の取り組み

- ・ 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。
- ・ 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を設け、それに合わせた研修を行う企業もある。

(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。
- ・ ボランティアで活躍する方法もある。ボランティア団体は、数多くあり、自分の興味や希望から広く選択することができる。
- ・ 「地域デビュー」には、住んでいる地域のもの、Iターン、Uターンのものである。その際には、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) 高齢者雇用に対する地方自治体の取り組み

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) 企業の枠を超えた活動に向けた支援

- 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や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.	はじめに	1
II.	シニア人材の活躍をめぐる状況	3
III.	アンケート調査	9
1.	アンケート調査の概要	9
2.	調査結果の集計と分析	11
3.	まとめ	39
IV.	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）	41
1.	有識者の所見・政策状況	41
1.1.	70歳現役企業の実現に向けて	41
1.2.	高齢者雇用に関する政策状況	42
1.3.	いきいき企業にみる70歳雇用	44
1.4.	加齢に伴う身体機能の変化とその対応	46
1.5.	ライフキャリアの視点からのシニア活性化	48
1.6.	定年後のシニアの選択肢	50
2.	企業の取組み事例	52
2.1.	シニア人材に期待する役割とシニア人材の活躍を向上させるための取組み（A社）	52
2.2.	65歳定年制の導入（B社）	54
2.3.	シニア社員の働き方「個人と会社のWin-Winを目指す」（C社）	55
2.4.	シニア人材の活力向上に資する人事制度の見直し（D社）	56
2.5.	製造現場でのシニア雇用の活性化に向けて（E社）	57
2.6.	シニア人材に関する現状と課題（F社）	59
3.	まとめ	61
V.	提言	63
1.	基本的視点	63
2.	課題	65
3.	提言	66
3.1.	シニア人材の企業における活躍に向けた取組み	66
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	71
3.3.	企業の枠を超えたシニア人材の活躍に向けた支援	74
4.	おわりに	75

I. はじめに

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。

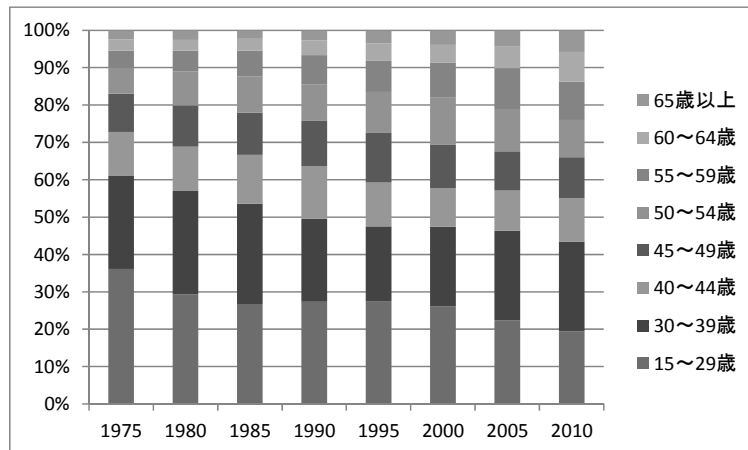
こうした問題意識から、人材研究会では「シニア人材の新たな活躍に向けたあり方」について検討を行った。本研究会では、身体能力、企業内での処遇、家庭や社会での役割などを考慮して、シニア人材の定義をおよそ50歳以降の人材とした。

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. シニア人材の活躍をめぐる状況

1. 50歳以上のシニア人材が近年急増

50歳以上のシニア人材が企業の中で占める割合は、1975年には17%であったが、年々増加し、2010年には34%と全体の約3分の1を占めるまでになっている。シニア人材のうち60歳以上の雇用者は、1990年頃から増加して、2010年には15%を占めている。



(出所) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「高齢社会統計要覧(2011)」

図 II-1: 年齢階級別雇用者数推移 (万人)

2. シニア人材の体力低下による影響

シニア人材の活用において、体力の低下やそれに伴う事故の発生は問題の一つとなっている。労働者の年齢別の死傷者数をみると、50～59歳では36,989人(全体の27.5%)、60歳以上で20,457人(全体の15.2%)となっており、50歳以上が占める割合が4割強と多くを占めている。

(単位: 千人以上)

単位: 人(カッコ内は構成割合)

年	20歳未満	20歳～29歳	30歳～39歳	40歳～49歳	50歳～59歳	60歳以上
平成18年	3,134 (2.3)	21,909 (16.3)	27,393 (20.4)	24,416 (18.2)	36,989 (27.5)	20,457 (15.2)

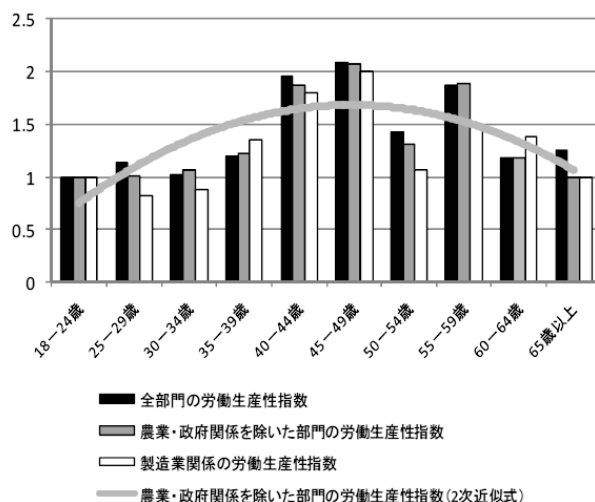
(資料出所: 厚生労働省「労働者死傷病報告」)

(出所) 厚生労働省「高齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」

図 II-2: 年齢別死傷者数 (休業4日以上)

3. 加齢に伴う労働生産性の低下

労働生産性は、18～24歳の若手が最も低く、年齢を増すごとに向上している。労働生産性は、45～49歳をピークに、50歳代以降は下降する傾向がみられる。



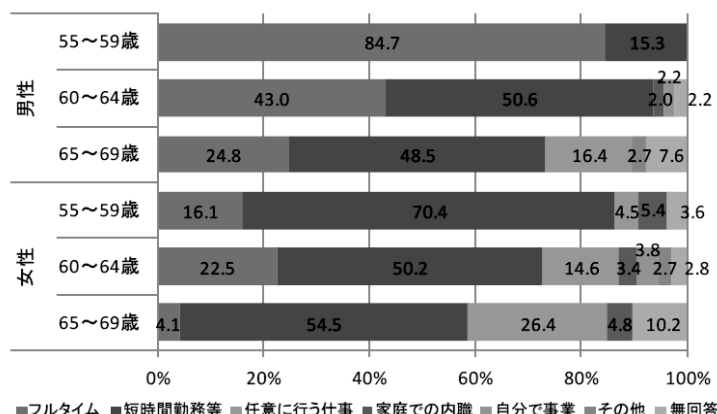
注) 各年齢区分の推計値に労働分配率を加え、18～24歳区分が1となるように基準化した値

(出所) 公益財団法人総合研究機構「報告書」2009

図 II-3 : 18～24歳区分の労働生産性を1に基準化した5歳区分の労働生産性指数

4. シニア人材は年齢が高くなるにつれ多様な働き方を希望

シニア人材が希望する働き方に関しては、55～59歳では「フルタイム」を希望する人が85%を占めているが、60～64歳では43%と大きく減少し、50%の人が「短時間勤務等」を希望している。さらに、65～69歳では、「フルタイム」は25%、「短時間勤務等」は49%、「任意に行う仕事」は16%となり、年齢が増すごとに多様な働き方を求めている様子が伺える。

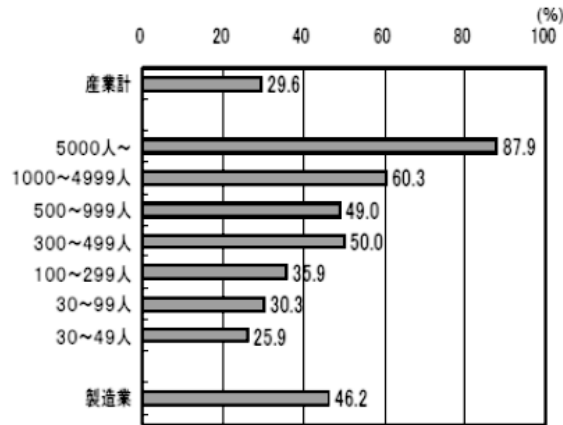


(出所) 独立行政法人労働政策研究所・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」

図 II-4 : 高齢者の希望する働き方

5. 大手企業ほど技能継承に問題

製造業においては、46.2%の企業が、シニア人材の退職に伴い、若手へ技能継承がなされないことを問題としている。特に、従業員が5000人以上の大企業では、87.9%の企業が技能継承を問題としており、企業規模が大きくなるほどシニア人材の退職に伴う技能継承の問題が大きい。

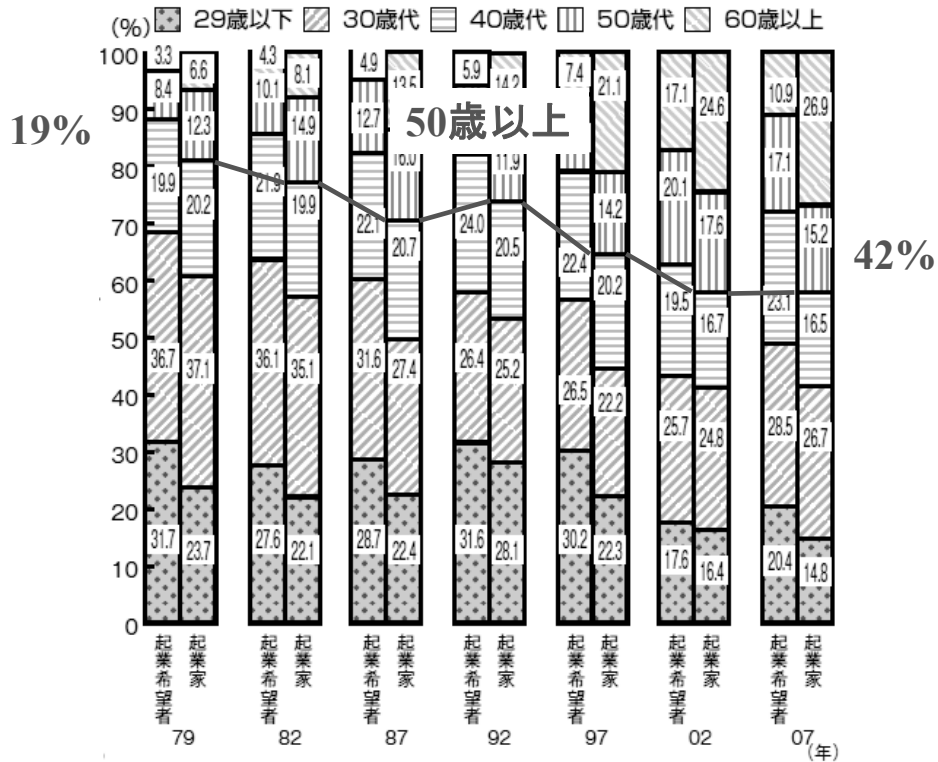


(出所) 厚生労働省 (2007) 「能力開発基本調査」

図 II-5 : シニア人材の退職に伴い技能継承に問題がありと考える事業所

6. 起業

起業家に占めるシニア人材 (50歳以上) の割合は年々増加しており、2007年では起業した人の4割超を占めている。シニア人材は、起業希望者に占める割合よりも起業家の割合が高くなっており、実際に起業するという実現力が、50歳代以下の世代よりも比較的高い様子が伺える。

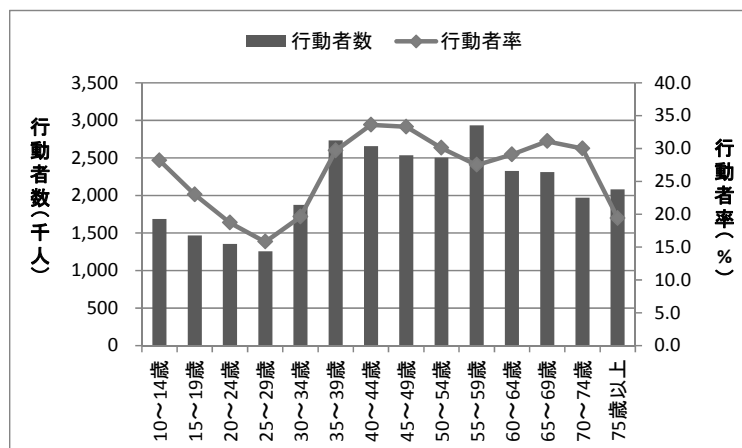


(出所) 中小企業庁「中小企業白書」2011年

図 II-6：起業家の年齢階層別割合

7. ボランティア活動

年齢別のボランティア活動での行動者数は、25～29歳が最も低く、30歳代に増加しているが、40～54歳までは年齢が上がるごとに減少する傾向がみられる。また、ボランティア活動に参加する人数が最も多いのは、55～59歳となっている。

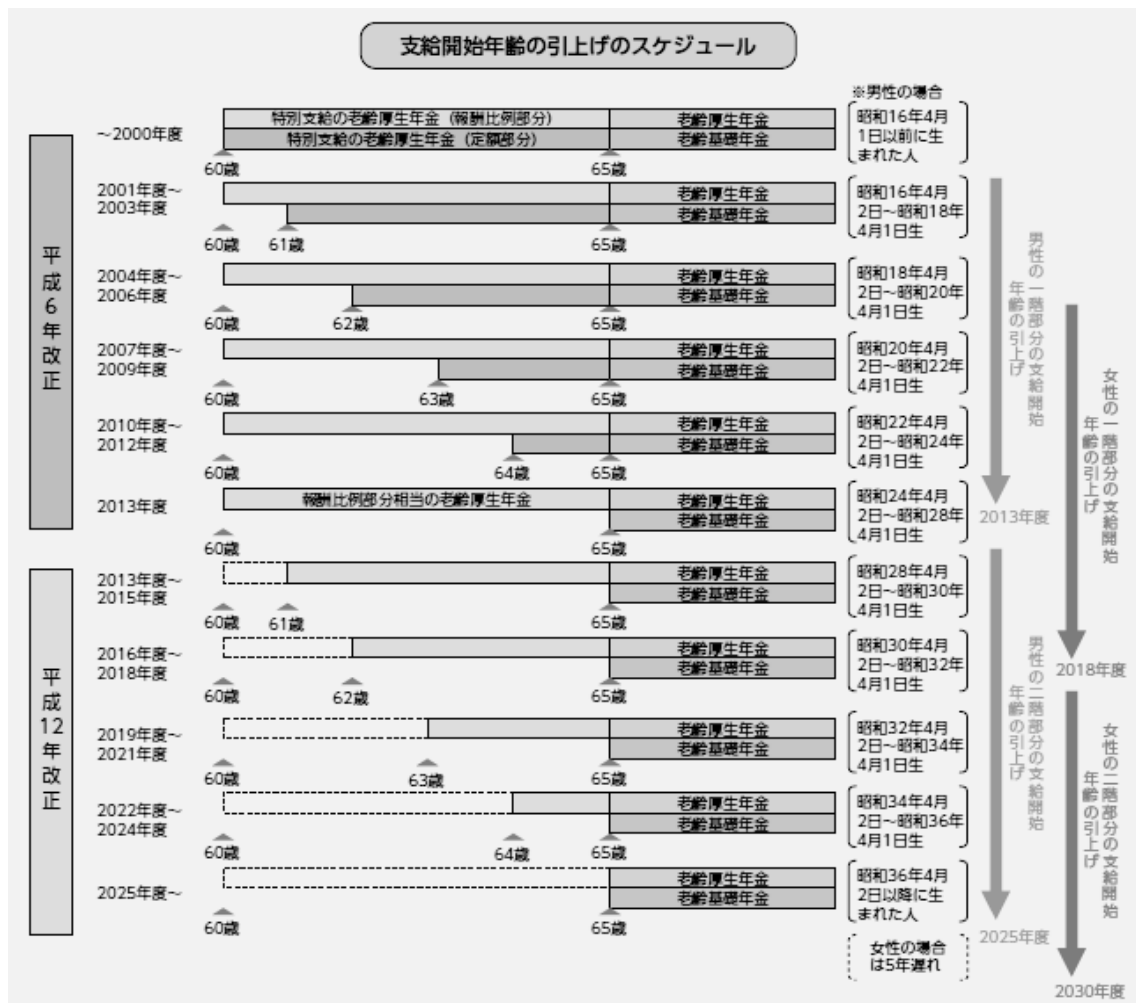


(出所) 「社会生活基本調査」(2006年)

図 II-7：年齢階層別ボランティア活動の行動者数・行動者率

8. 段階的に引き上げられる老齢年金支給開始年齢

老齢年金の年金額は、報酬比例部分と定額部分を合算した額となるが、定額部分の支給開始年齢が段階的に引き上げられつつあり、65歳まで引き上げられる同時期に、報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げが始まり、段階的に65歳まで引き上げられる。定額部分の支給開始年齢が65歳となるのは、男性の場合2013年度から、女性の場合2018年度から、また報酬比例部分の支給開始年齢が65歳となるのは、男性の場合2025年から、女性の場合2030年度からの予定である。



(出所) 厚生労働省 (2011) 「厚生労働白書」

図 II-8 : 支給開始年齢の引き上げのスケジュール

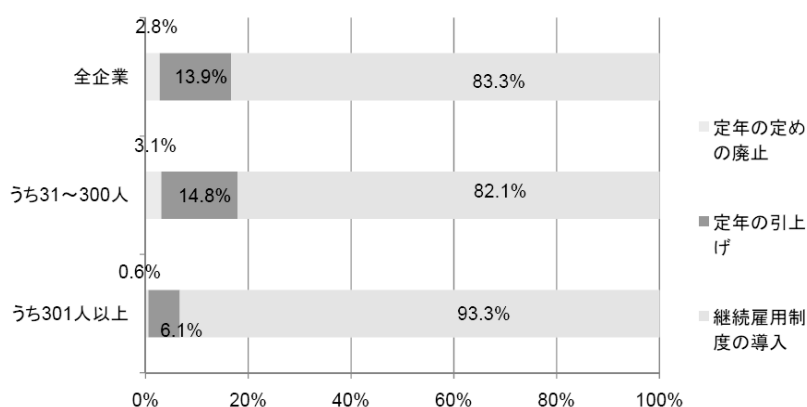
9. 企業に求められる高年齢者雇用確保措置

高齢者の雇用の安定等に関する法律の改正が、2006年4月から施行され、2012年度までに、企業に対して65歳まで段階的に雇用延長を進めることを義務化している。さらに、65歳未満の定年の定めをしている企業は、定年の廃止、定年の引き上げ又は継続雇用制度の

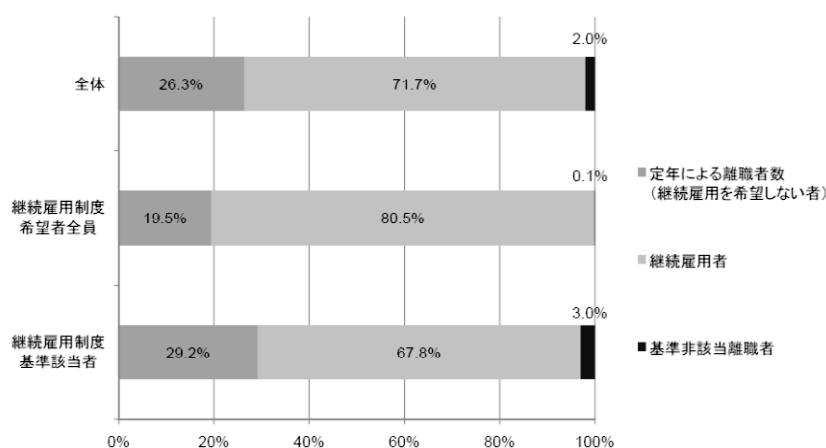
導入のいずれかの措置を講じる必要がある。

継続雇用制度は、原則として希望者全員を対象とする制度の導入を求めているが、各企業の事情に応じて、労使協定により基準を定めて、基準を満たした者のみ継続雇用制度を適用することが認められている。

この規制に関しては、現在のところ、8割強の企業が継続雇用制度の導入で対応している。定年到達者が継続雇用される割合は、希望者全員を継続雇用している企業では80.5%となっており、労使協定により基準を設けている企業では67.8%となっている。



(出所) 厚生労働省 (2010) 「高年齢者雇用状況報告」
図 II-9：高齢者雇用確保措置の内訳



(出所) 厚生労働省 (2010) 「高年齢者雇用状況報告」
図 II-10：定年到達者に占める継続雇用者の割合

III. アンケート調査

1. アンケート調査の概要

調査対象： ① 若手・ミドル層…企業で働く 20代・30代・40代の正規社員
② シニア層…企業で働く 50歳以上の正規社員・契約社員

割付：下記のとおり。

	若手・ ミドル層： 20代	若手・ ミドル層： 30代	若手・ ミドル層： 40代	シニア層： 50-54歳	シニア層： 55-59歳	シニア層： 60-64歳	計
男性	52	52	52	52	52	52	312
女性	52	52	52	52	52	52	312
合計	104	104	104	104	104	104	624

サンプル数：624 サンプル

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： 予備調査 : 2011年11月17日(木) ~ 2011年11月18日(金)

本調査 : 2011年11月18日(金) ~ 2011年11月20日(日)

<回答者のプロフィール (n=624) >

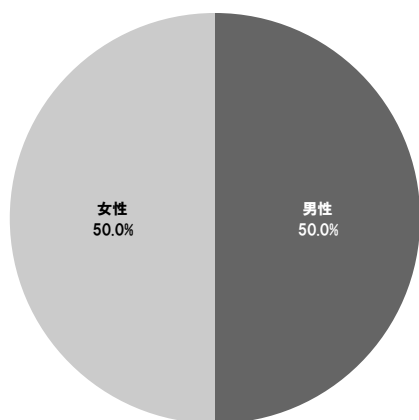


図 III-1 : 性別

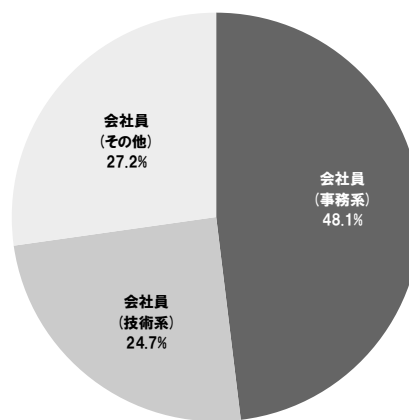


図 III-4 : 職業

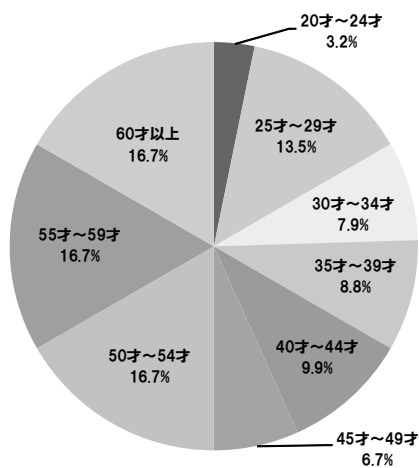


図 III-2 : 年代

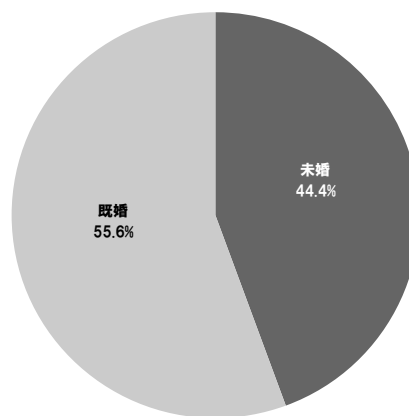


図 III-5 : 未既婚

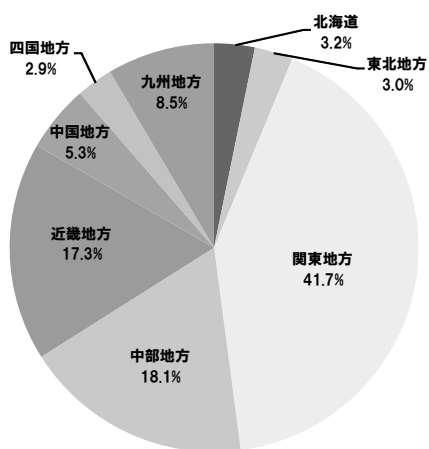


図 III-3 : 居住エリア

2. 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。
 - ・男性よりも女性の方が小規模な会社で働いている人が多い傾向。
 - ・役職については、若手・ミドル層、シニア層ともに女性よりも男性の方が役職についている人が多く、特に男性シニア層では半数が課長以上の役職についている。

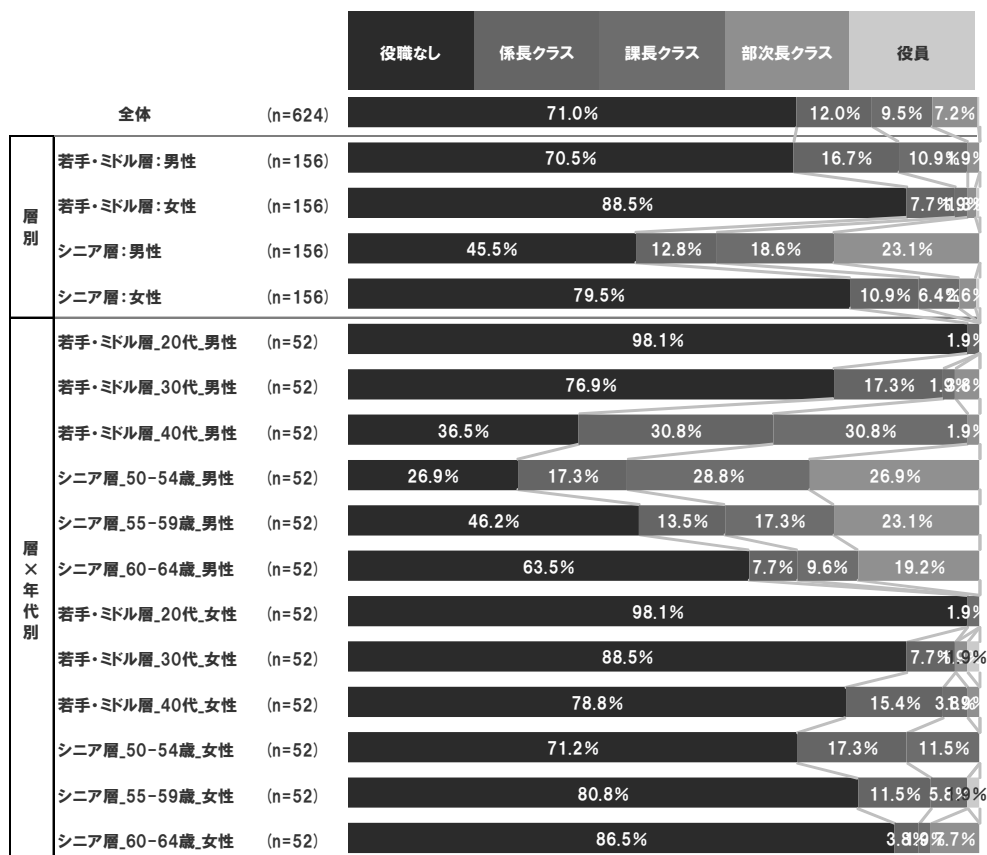
Q3. あなたの勤めている会社に従業員は何人くらいいますか。(SA)／[全体]

		1～20人	21～100人	101～1000人	1001人～10000人	10001人以上
全体 (n=624)		21.0%	24.5%	25.3%	13.5%	15.7%
層別	若手・ミドル層:男性 (n=156)	16.0%	23.1%	28.8%	13.5%	18.6%
	若手・ミドル層:女性 (n=156)	27.6%	20.5%	26.9%	11.5%	13.5%
	シニア層:男性 (n=156)	7.1%	28.8%	23.1%	19.9%	21.2%
	シニア層:女性 (n=156)	33.3%	25.6%	22.4%	9.0%	9.6%
層×年代別	若手・ミドル層_20代_男性 (n=52)	7.7%	21.2%	42.3%	9.6%	19.2%
	若手・ミドル層_30代_男性 (n=52)	26.9%	17.3%	25.0%	11.5%	19.2%
	若手・ミドル層_40代_男性 (n=52)	13.5%	30.8%	19.2%	19.2%	17.3%
	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	5.8%	36.5%	23.1%	17.3%	17.3%
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	5.8%	26.9%	19.2%	19.2%	28.8%
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	9.6%	23.1%	26.9%	23.1%	17.3%
	若手・ミドル層_20代_女性 (n=52)	21.2%	11.5%	36.5%	9.6%	21.2%
	若手・ミドル層_30代_女性 (n=52)	36.5%	21.2%	25.0%	11.5%	5.8%
	若手・ミドル層_40代_女性 (n=52)	25.0%	28.8%	19.2%	13.5%	13.5%
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	32.7%	25.0%	26.9%	9.6%	5.8%
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	38.5%	32.7%	11.5%	9.6%	7.7%
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	28.8%	19.2%	28.8%	7.7%	15.4%

※1%未満の値は非表示。

図 III-6 : 従業員規模

Q4. あなたの役職は何ですか。 (SA)／[全体]



※1%未満の値は非表示。

図 III-7 : 役職

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。

・シニア層では「65歳まで」働きたいと考える人が多く、特に男性では年齢が上がるほどその傾向が顕著にみられる。

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。

Q5. あなたは、何歳まで働きたいですか。(SA)／[60歳未満ベース]

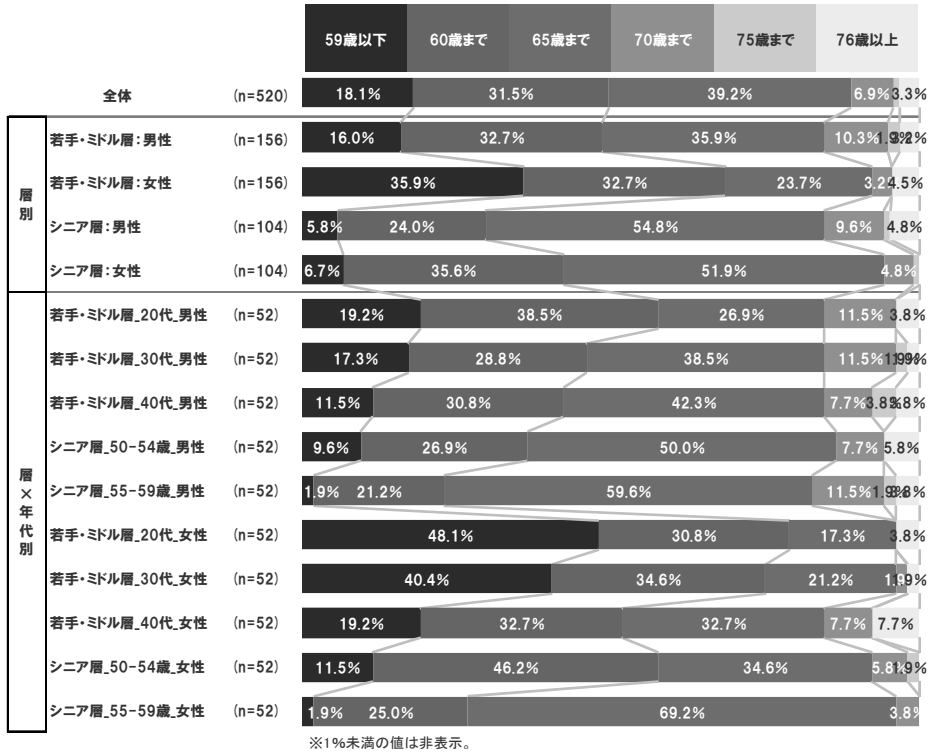


図 III-8：勤労希望年限

Q6. あなたが、60歳を超えて働きたい理由は何ですか。(MA)／[60歳未満・60歳以上まで働きたい人ベース]

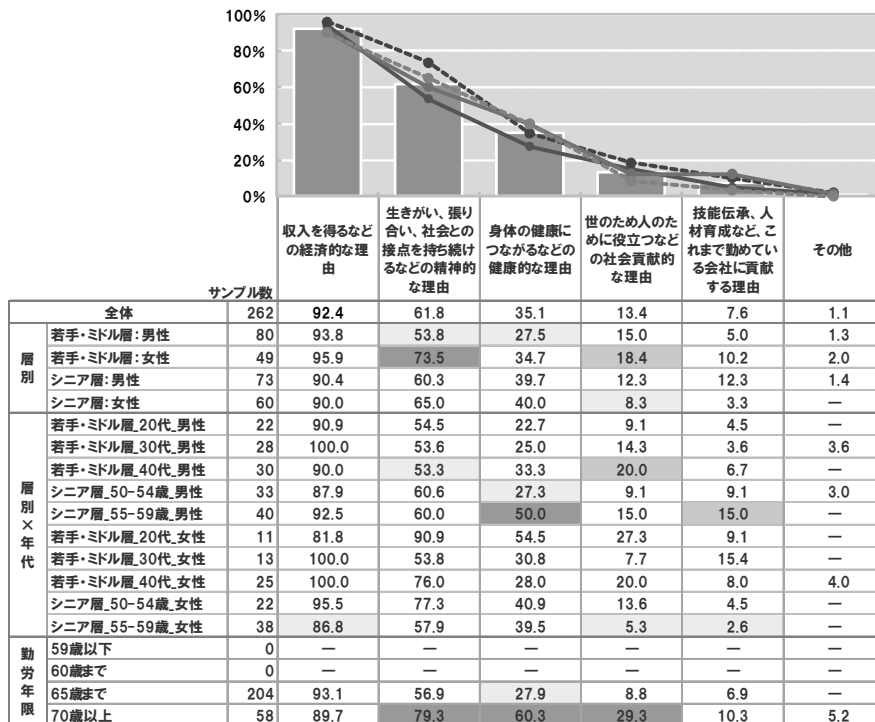


図 III-9：勤労希望理由

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。

- ・「今の会社又はその関係会社」で働きたいという意向は、若手・ミドル層男性が36.5%、女性35.3%に対して、シニア層が男女ともに53.8%と、年齢が上がるほどその傾向は強くなっている。
- ・一方、若手・ミドル層20代では、男女ともに「別の会社」を希望する人が多い。

Q7. 将来（あなたが若手・ミドルである場合にはシニアになって以降）どこで働きたいですか。（SA）/[60歳未満ベース]

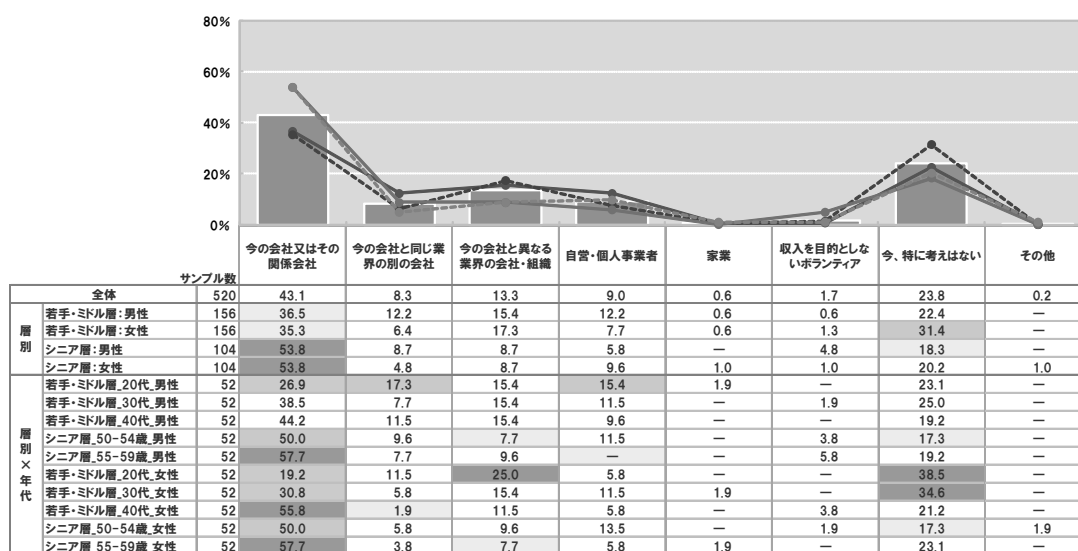


図 III-10：勤労希望場所

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」（前問参照）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。

・男女ともに若手・ミドル層よりもシニア層で「今の職種やその関連の職種」を望む人が多く、「今、特に考えはない」という態度保留者が少ない。

Q8. 将来（あなたが若手・ミドルである場合にはシニアになって以降）どういう職種で働きたいですか。（SA）/[60歳未満ベース]

		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 III-11：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。
 - ・男女別でみると、年金受給前は男女差が小さいが、年金受給後では男性はフルタイム勤務、女性は短時間勤務を望む傾向。

Q13. あなたは、年金受給以前においては、どのような日数、時間帯で働きたいですか。(SA) / [シニア層]

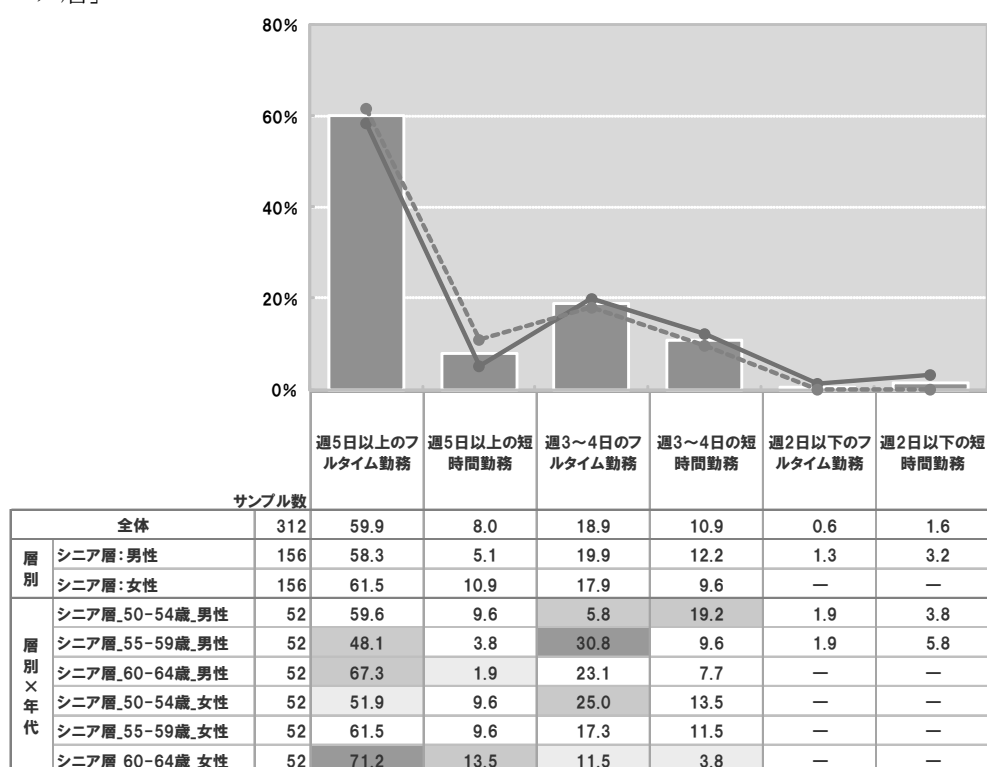


図 III-12：年金受給前の希望勤務形態

Q14. あなたは、年金受給開始以降においては、どのような日数、時間帯で働きたいですか。
(SA)／[シニア層]

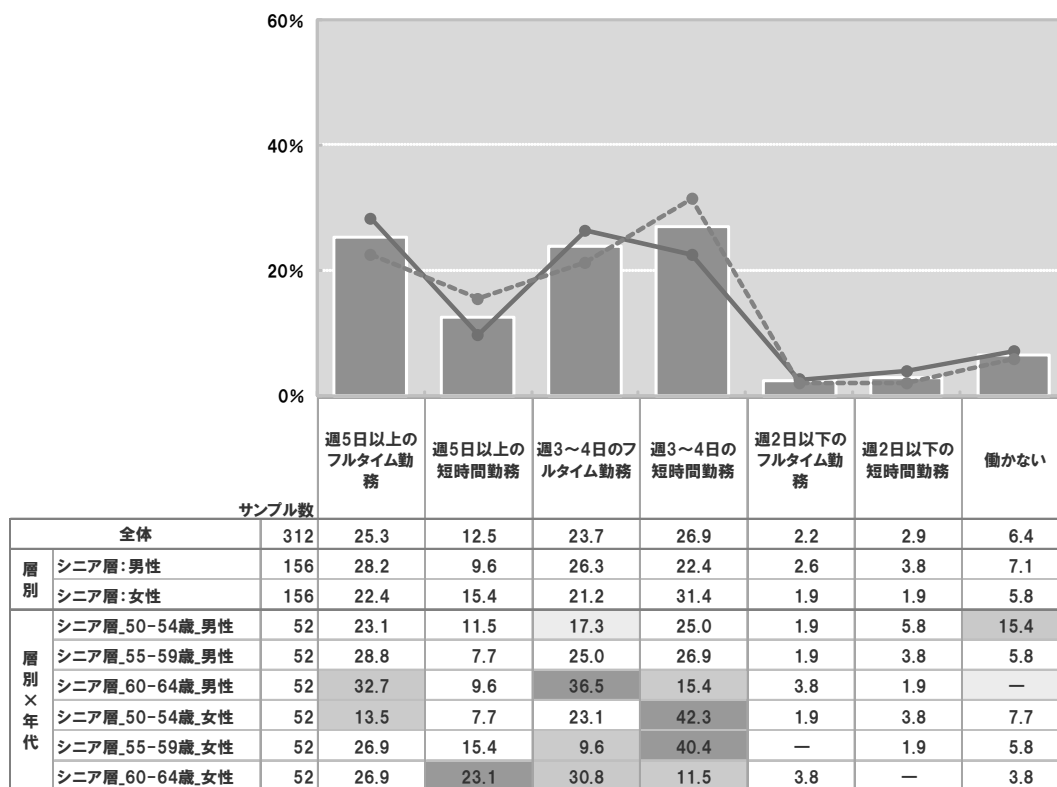


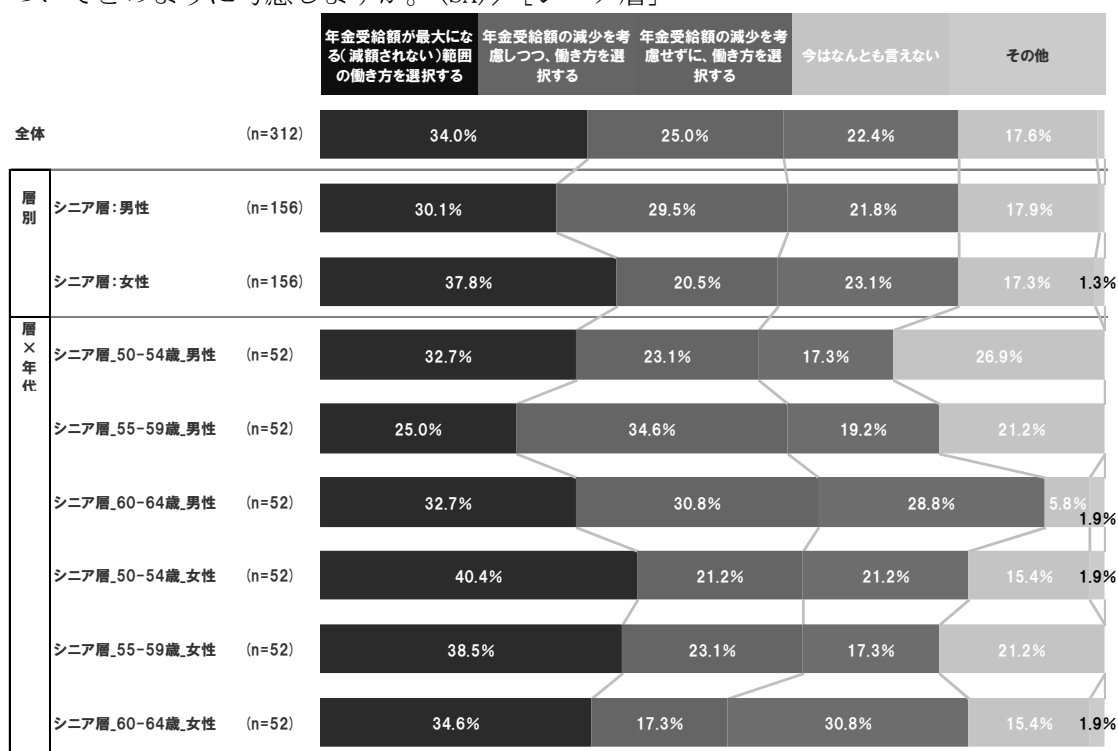
図 III-13 : 年金受給後の希望勤務形態

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。

- ・男性よりも女性で「年金受給額が最大になる（減少されない）範囲の働き方を選択する」という人が多い傾向。

Q15. あなたは、60歳以降の働き方を選択するにあたって、年金受給額が減少する可能性についてどのように考慮しますか。(SA)／[シニア層]



※1%未満の値は非表示。

図 III-14：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。

- ・「肉体的衰えなどの身体的事情」を不安に思う人は、女性で64.7%にのぼるが、男性でも37.2%である。
- ・「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」は年齢とともに低下し、「働く気力が続くかどうか」は年齢とともに上昇している。

Q16. あなたが働き続ける上で考えられる障害・課題は何ですか。(MA)／[シニア層]

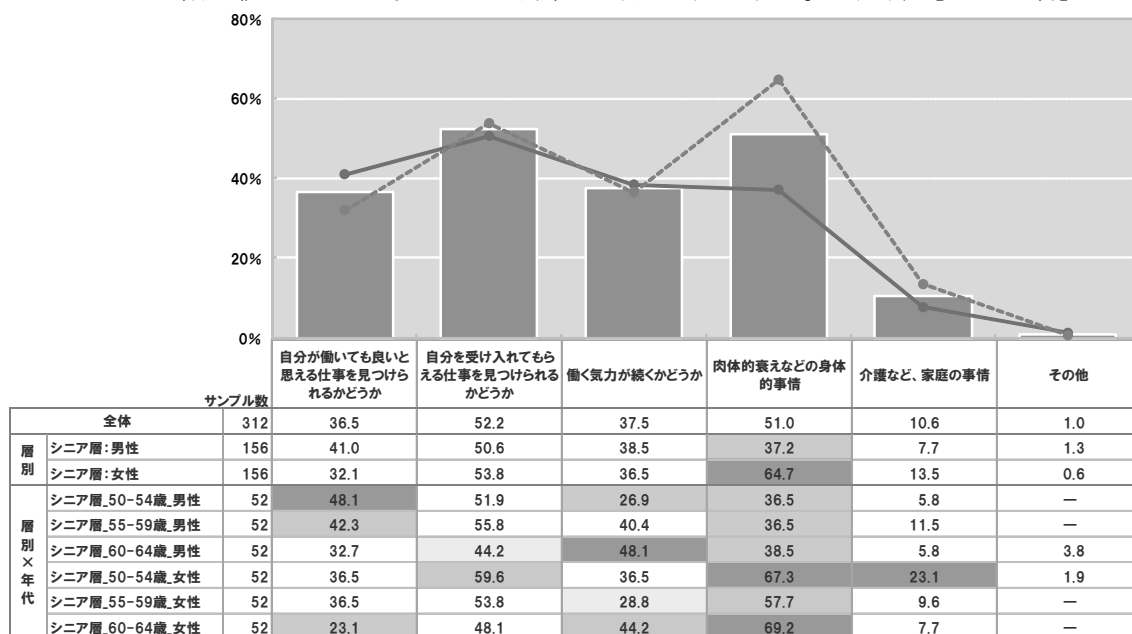


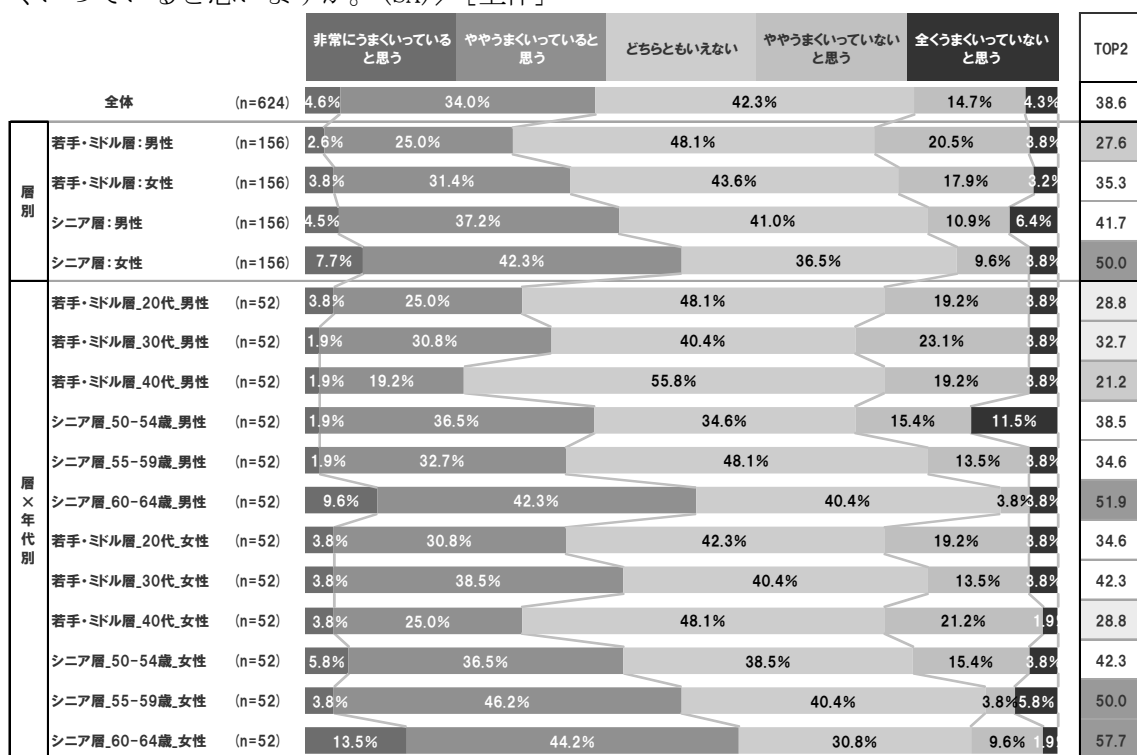
図 III-15 : 働き続ける上で考えられる障害・課題

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。〔内容は付録の自由記述参照〕

- ・若手・ミドル層よりもシニア層で「うまくいっている」と感じる割合が多く、特にシニア女性では肯定的に捉えている人が半数にのぼる。
- ・一方で、若手・ミドル層男性では否定的な意見が他層よりも多く、特に40代では「うまくいっている」と感じる人が少ない。

Q11. 今の職場において、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がうまくいっていると思いますか。(SA)／[全体]



※1%未満の値は非表示。

図 III-16 : 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

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事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。

・男性より女性において「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」「面倒見がよく、包容力がある」「コミュニケーションスキルが高い」をメリットと感じる割合が高い。一方、デメリットは女性よりも男性のスコアが高く、「過去の経験に固執している」「柔軟性に欠ける」「押し付けがましく、高圧的」と捉える人が多い。

Q30. シニアと仕事をしていて良いことはなんですか。(MA)／[ミドル層]

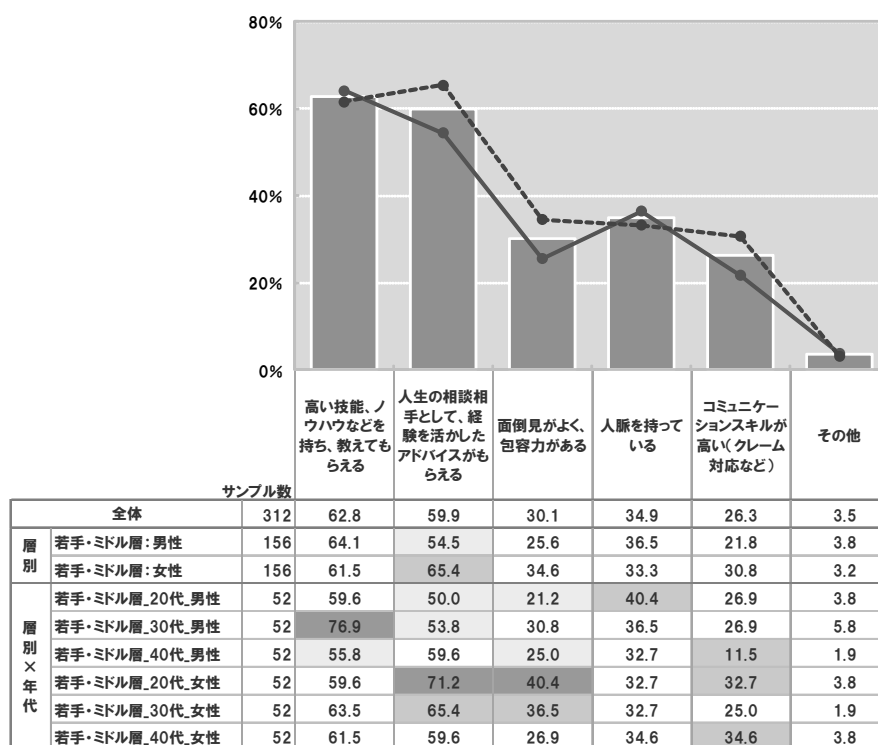


図 III-17: シニアと仕事をするメリット

Q31. シニアと仕事をしていて困ることはなんですか。(MA)／[ミドル層]

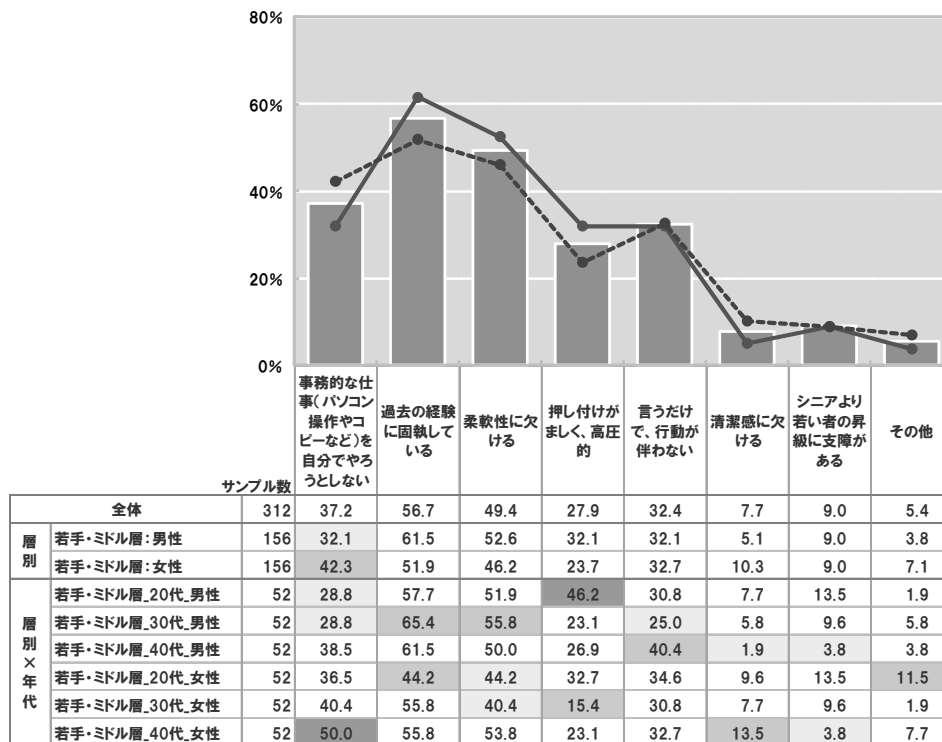


図 III-18 : シニアと仕事をするデメリット

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・ミドル層が元上司である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は「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。

Q17. 元部下の者の部下として働くことに抵抗はありますか。(SA)／[シニア層]

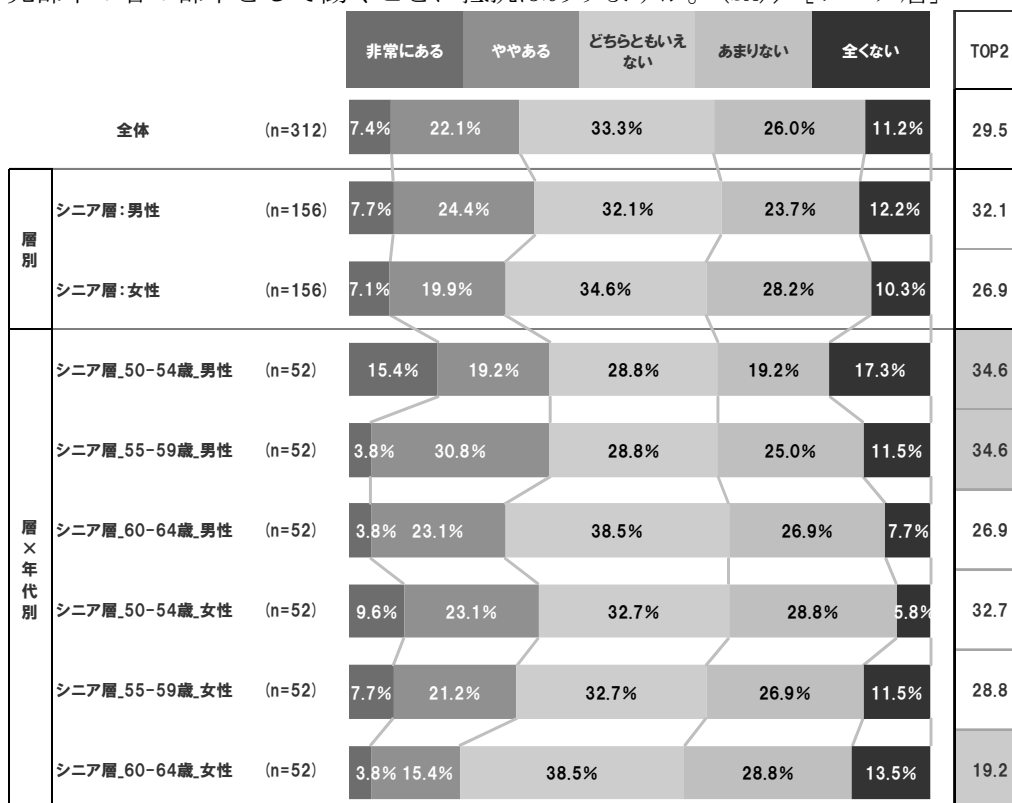


図 III-19：元部下の者の部下として働くことへの抵抗

Q18. 年下の者の部下として働くことに抵抗はありますか。(SA) / [シニア層]

		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)		3.2%	19.9%	25.3%	37.2%	14.4%	23.1
層別	シニア層:男性 (n=156)	1.9%	23.1%	26.9%	34.0%	14.1%	25.0
	シニア層:女性 (n=156)	4.5%	16.7%	23.7%	40.4%	14.7%	21.2
層×年代別	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	3.8%	19.2%	26.9%	28.8%	21.2%	23.1
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)		23.1%	28.8%	34.6%	13.5%	23.1
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	1.9%	26.9%	25.0%	38.5%	7.7%	28.8
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	5.8%	15.4%	26.9%	40.4%	11.5%	21.2
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	1.9%	23.1%	17.3%	40.4%	17.3%	25.0
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	5.8%	11.5%	26.9%	40.4%	15.4%	17.3

※1%未満の値は非表示。

図 III-20 : 年下の者の部下として働くことへの抵抗

Q27. 元上司であるシニアを部下とすることに抵抗はありますか。(SA) / [ミドル層]

		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)		14.4%	43.9%	24.0%	14.1%	3.5%	58.3
層別	若手・ミドル層:男性 (n=156)	10.9%	42.9%	23.1%	19.2%	3.8%	53.8
	若手・ミドル層:女性 (n=156)	17.9%	44.9%	25.0%	9.0%	2.2%	62.8
層×年代別	若手・ミドル層_20代_男性 (n=52)	7.7%	42.3%	28.8%	13.5%	7.7%	50.0
	若手・ミドル層_30代_男性 (n=52)	15.4%	48.1%	13.5%	21.2%	1.9%	63.5
	若手・ミドル層_40代_男性 (n=52)	9.6%	38.5%	26.9%	23.1%	1.9%	48.1
	若手・ミドル層_20代_女性 (n=52)	34.6%	44.2%	17.3%	3.8%		78.8
	若手・ミドル層_30代_女性 (n=52)	11.5%	48.1%	19.2%	15.4%	5.8%	59.6
	若手・ミドル層_40代_女性 (n=52)	7.7%	42.3%	38.5%	7.7%	8.8%	50.0

※1%未満の値は非表示。

図 III-21 : 元上司のシニアを部下とすることに抵抗

Q28. 年上であるシニアを部下とすることに抵抗はありますか。(SA) / [ミドル層]

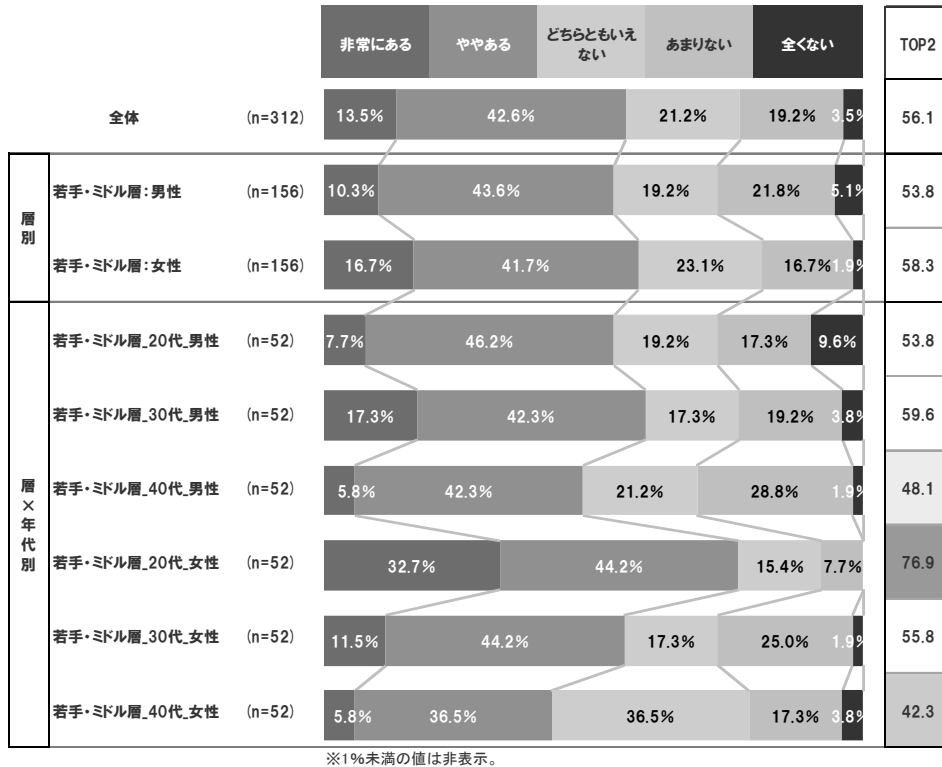


図 III-22 : 年上のシニアを部下とすることへの抵抗

11) シニアの同僚として働くことについて

- 若手・ミドル層がシニアの同僚として働くことへの抵抗感は「ある(非常に+やや)」の20.2%に対し、「ない(あまり+全く)」が52.9%となっており、上司・部下の関係がない場合は抵抗感を感じないものが多い。

・男女ともに20代では他年代よりも抵抗感が大きく、4人に1人が否定的に捉えていることがわかる。

Q29. シニアの同僚として(上司、部下という関係ではなく)働くことに抵抗はありますか。(SA) / [ミドル層]

		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)		2.9%	17.3%	26.9%	43.6%	9.3%	20.2
層別	若手・ミドル層:男性 (n=156)	3.2%	19.2%	25.0%	40.4%	12.2%	22.4
	若手・ミドル層:女性 (n=156)	2.6%	15.4%	28.8%	46.8%	6.4%	17.9
層×年代別	若手・ミドル層_20代_男性 (n=52)	3.8%	23.1%	17.3%	42.3%	13.5%	26.9
	若手・ミドル層_30代_男性 (n=52)	5.8%	11.5%	26.9%	44.2%	11.5%	17.3
	若手・ミドル層_40代_男性 (n=52)	23.1%	30.8%	34.6%	11.5%		23.1
	若手・ミドル層_20代_女性 (n=52)	3.8%	23.1%	19.2%	46.2%	7.7%	26.9
	若手・ミドル層_30代_女性 (n=52)	3.8%	17.3%	28.8%	42.3%	7.7%	21.2
	若手・ミドル層_40代_女性 (n=52)	5.8%	38.5%	51.9%	3.8%		5.8

※1%未満の値は非表示。

図 III-23 : シニアの同僚として働くことへの抵抗

12) 職場におけるシニアの地位・報酬について

■ 職場におけるシニアの地位や報酬を「適切」だと思う人は4人に1人(24.0%)。

半数以上が「どちらともいえない」とし、態度保留者が圧倒的に多い。

・男女ともに年代が若いほど「適切でない」と感じる人が多く、年代が上がるにつれてその意識は弱くなっている。

Q32. あなたの職場におけるシニアの地位、報酬は適切だと思いますか。(SA) / [ミドル層]

		非常に適切である		やや適切である		どちらともいえない		やや適切でない		全く適切でない		TOP2
全体 (n=312)		2.6%	21.5%	54.8%		16.7%	4.5%					24.0
層別	若手・ミドル層:男性 (n=156)	1.9%	21.8%	56.4%		14.7%	5.1%					23.7
	若手・ミドル層:女性 (n=156)	3.2%	21.2%	53.2%		18.6%	3.8%					24.4
層×年代別	若手・ミドル層_20代_男性 (n=52)	1.9%	28.8%	44.2%		15.4%	9.6%					30.8
	若手・ミドル層_30代_男性 (n=52)	1.9%	21.2%	57.7%		15.4%	3.8%					23.1
	若手・ミドル層_40代_男性 (n=52)	1.9%	15.4%	67.3%		13.5%	1.9%					17.3
	若手・ミドル層_20代_女性 (n=52)	1.9%	21.2%	51.9%		23.1%	1.9%					23.1
	若手・ミドル層_30代_女性 (n=52)	5.8%	17.3%	53.8%		13.5%	9.6%					23.1
	若手・ミドル層_40代_女性 (n=52)	1.9%	25.0%	53.8%		19.2%						26.9

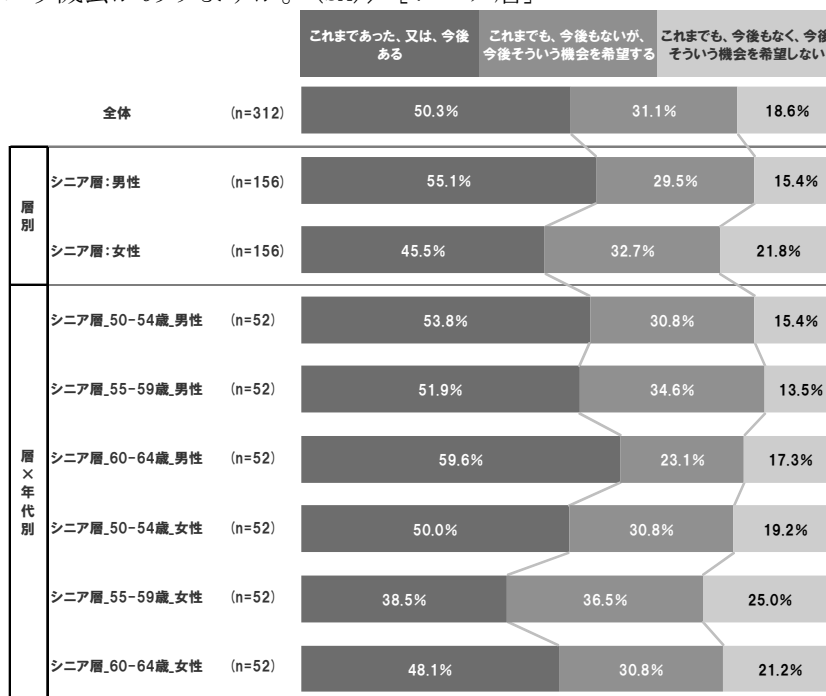
※1%未満の値は非表示。

図 III-24：職場におけるシニアの地位・報酬

13) 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。
 - ・女性よりも男性で考える機会が「これまであった、又は、今後ある」の割合が高い。
 - ・男性50-54歳では、会社内外に問わず「研修に参加」した者の割合が他層に比べて高くなっている。

Q19. 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りましたか、あるいは今後そういう機会がありますか。(SA)／[シニア層]



※1%未満の値は非表示。

図 III-25 : キャリアプランを考える機会

Q20. これまであった、又は、今後ある機会はどのようなものですか。(SA)／[シニア層：キャリアプランやライフプランを考える機会があった・今後ある人]

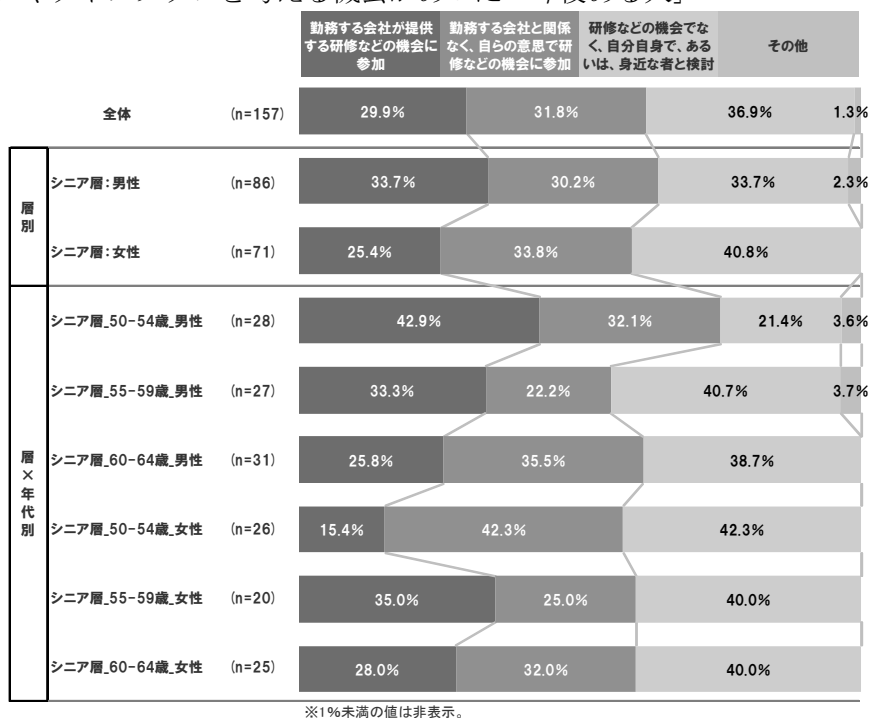


図 III-26：キャリアプランを考える機会の内容

14) 在職中の転職・独立の誘いについて

- 在職中に周囲から転職・独立の誘いを受けた場合、8割が「検討する」とし、そのうち「誘いを前向きに検討し、場合によっては職を変える」者は31.7%を占める。

Q21. 在職中に周囲（取引先、友人、ヘッドハンティングなど）からの転職・独立の誘いを受けた場合、どのように対応しますか。(SA)／[シニア層]

		誘いを前向きに検討し、場合によっては職を変える	誘いを検討はする	誘いがあっても、検討する気はない	その他	TOP2
全体 (n=312)		31.7%	47.8%	19.9%		79.5
層別	シニア層_男性 (n=156)	30.1%	49.4%	20.5%		79.5
	シニア層_女性 (n=156)	33.3%	46.2%	19.2%	1.3%	79.5
層×年代別	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	34.6%	51.9%	13.5%		86.5
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	23.1%	50.0%	26.9%		73.1
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	32.7%	46.2%	21.2%		78.8
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	32.7%	51.9%	13.5%	1.9%	84.6
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	36.5%	46.2%	17.3%		82.7
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	30.8%	40.4%	26.9%	1.9%	71.2

※1%未満の値は非表示。

図 III-27：在職中の転職・独立の誘い

15) 転職を考える場合の魅力ポイント

■ 今後転職をしようとする場合の魅力ポイントは、「収入が上がるなどの経済的な面」(58.3%)、「業務・職種などの仕事の内容」(57.1%)が高い。また4割が「就業時間、休暇など」を魅力のポイントと感じる様子である。

- ・男性よりも女性では「就業時間、休暇など」をポイントとする割合が高く、男女差は約20ポイントにのぼる。
- ・また、男性50-54歳では他年代と女性に比べて、「昇給するなど、処遇面」をポイントとする割合がかなり高い。

Q22. 今後、何に魅力を感じたら転職しますか。(MA)／[シニア層]

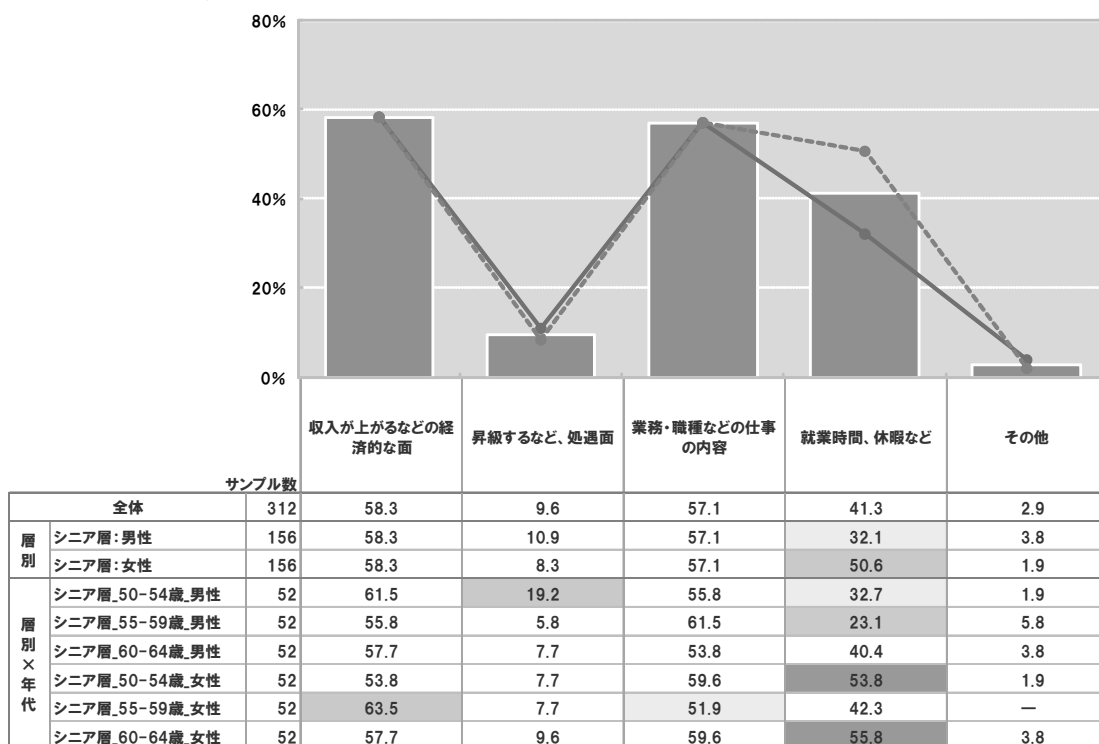


図 III-28 : 転職の魅力

16) 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したり、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。

・若手・ミドル層よりもシニア層で『職業人生二毛作』への賛同者が少なく、年代が高いほど新しいことにチャレンジしようという考えが弱くなる様子が伺える。

Q9. 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したり、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）についてあなたはどのように考えますか。（SA）/[全体]

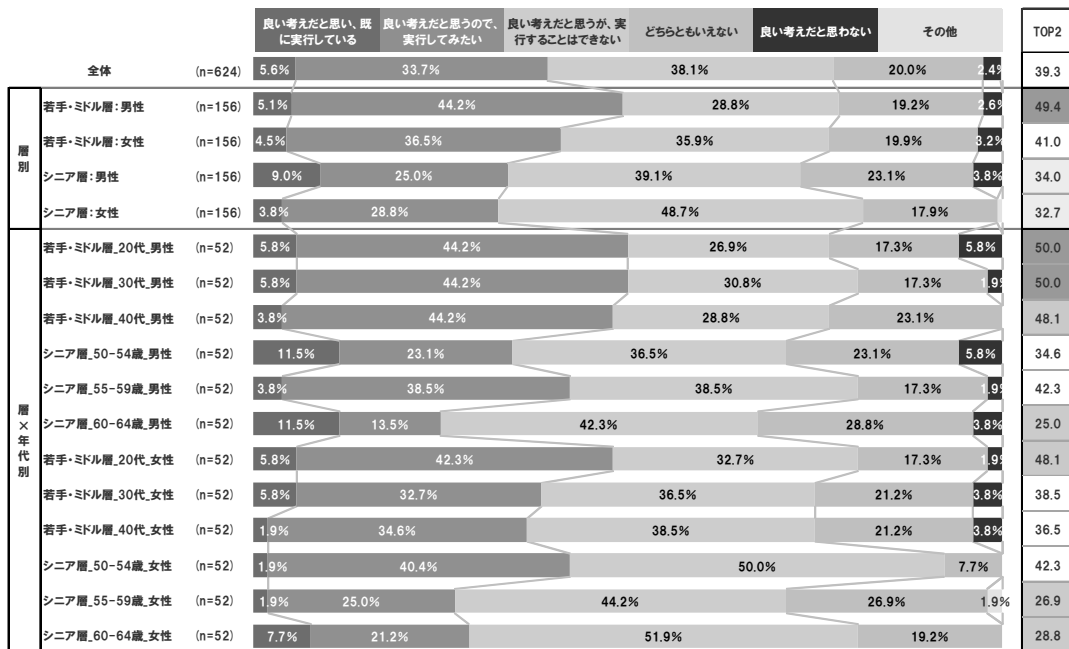


図 III-29：職業人生二毛作

17) 「職業人生二毛作」の実行年齢

- 『職業人生二毛作』を実行している人の実行年齢では、「40歳未満」と「50歳台」（ともに34.3%）が多くなっている。また、実行意向を持つ人の実行意向年齢では、「60歳台」が31.9%で最も多く、これに「50歳台」が続き、実行意向者の多くが50歳～60歳に実行したいという考えを持っている。
 - ・実行意向者の意向年齢は、若手・ミドル層、シニア層ともに男性よりも女性で早い傾向がみられた。

Q10-1. あなたは、職業人生二毛作を何歳から実行していますか。(SA)／[実行者ベース]

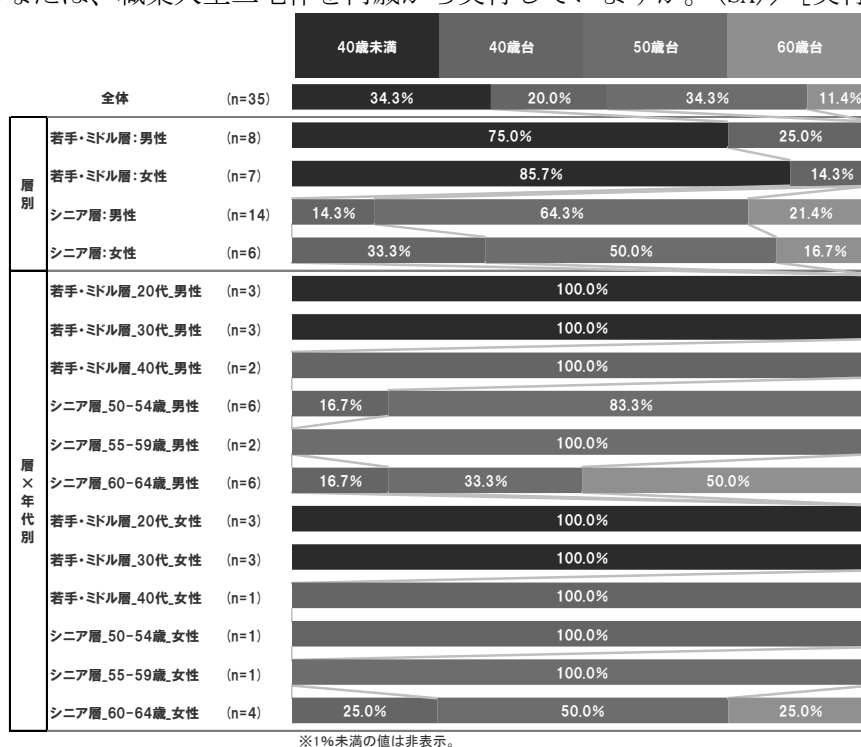
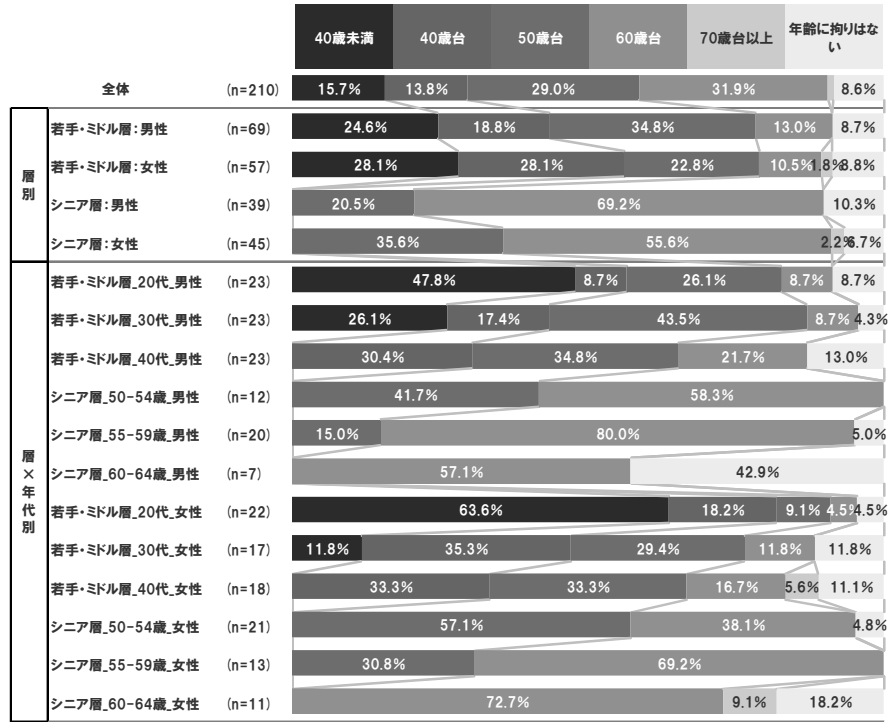


図 III-30 : 実行年齢

Q10-2. あなたは、職業人生二毛作を何歳から実行したいと思いますか。(SA)／[実行意向者ベース]



※1%未満の値は非表示。

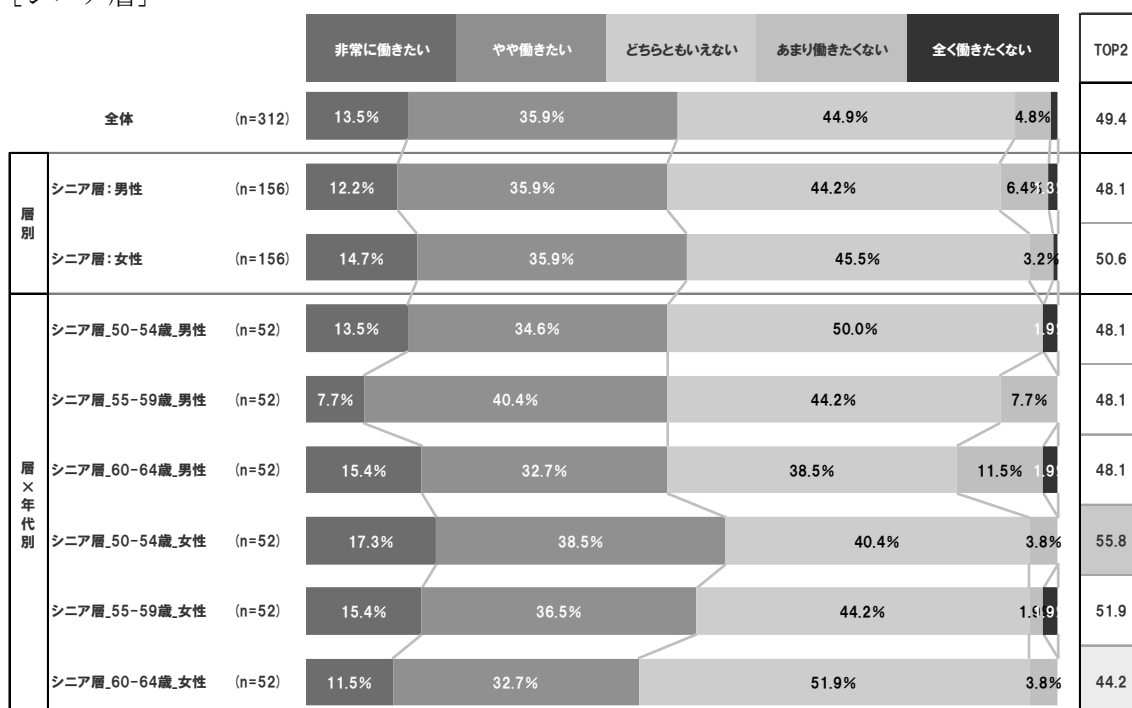
図 III-31 : 実行意向年齢

18) 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。

- ・男性よりも女性の方が、企業規模へのこだわりは小さく、年代が若いほど「働きたい」という意向が強い様子である。

Q23. 将来、現在働いている企業よりもずっと小規模の企業で働いてもよいですか。(SA) / [シニア層]



※1%未満の値は非表示。

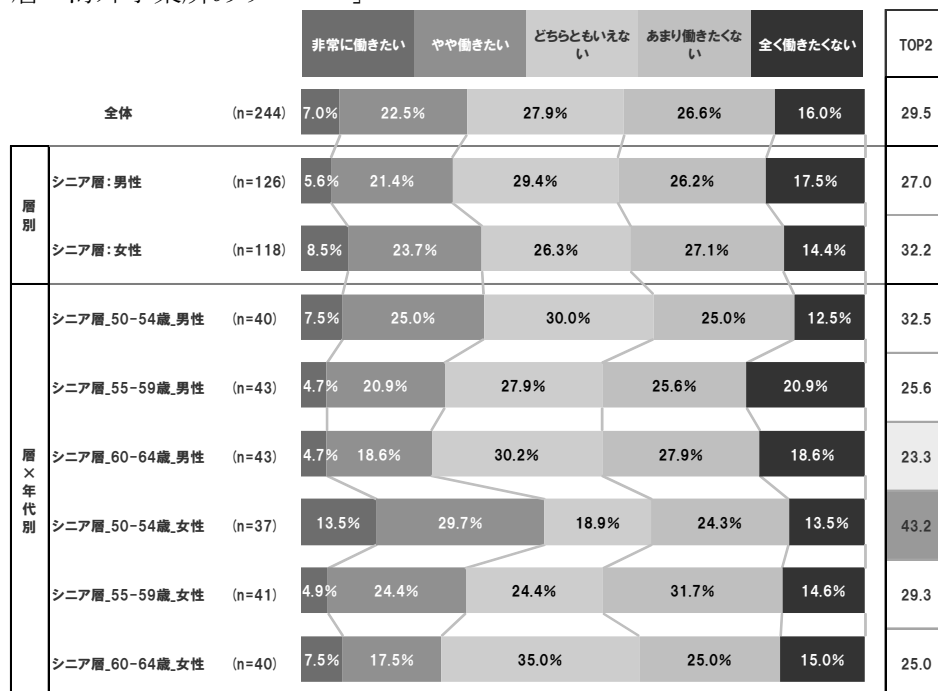
図 III-32：現在よりも小規模企業での勤務

19) 海外事業所での勤務について

■ 海外事業所での勤務については、現在働いている会社や関係会社などの海外事業所で「働きたい（非常に+やや）」と答えた人は 29.5%であるが、自社や関係会社以外の会社等の海外事業所で「働きたい（非常に+やや）」と意向を示す人は 21.1%であった。

- ・男性よりも女性の意向が高く、特に女性 50-54 歳では、現在働いている会社の海外事業所で働く意向のある人は 43.2%、現在働いている会社以外の海外事業所で働く意向のある人は 28.8%と、海外事業所で働く意欲が比較的強い。

Q24. 将来、現在働いている会社や関係会社等の海外事業所で働いてもよいですか。(SA)／
[シニア層・海外事業所ありベース]



※1%未満の値は非表示。

図 III-33：現在の勤務先での海外事業所勤務

Q25. 将来、自社や関係会社以外の会社等の海外事業所で働いてもよいですか。(SA)／[シニア層]

		非常に働きたい	やや働きたい	どちらともいえない	あまり働きたくない	全く働きたくない	TOP2
全体 (n=312)		5.4%	15.7%	26.3%	29.5%	23.1%	21.2
層別	シニア層:男性 (n=156)	5.1%	12.8%	30.8%	30.1%	21.2%	17.9
	シニア層:女性 (n=156)	5.8%	18.6%	21.8%	28.8%	25.0%	24.4
層×年代別	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	7.7%	17.3%	28.8%	26.9%	19.2%	25.0
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	3.8%	7.7%	36.5%	26.9%	25.0%	11.5
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	3.8%	13.5%	26.9%	36.5%	19.2%	17.3
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	9.6%	19.2%	15.4%	32.7%	23.1%	28.8
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	3.8%	19.2%	25.0%	36.5%	15.4%	23.1
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	3.8%	17.3%	25.0%	17.3%	36.5%	21.2

※1%未満の値は非表示。

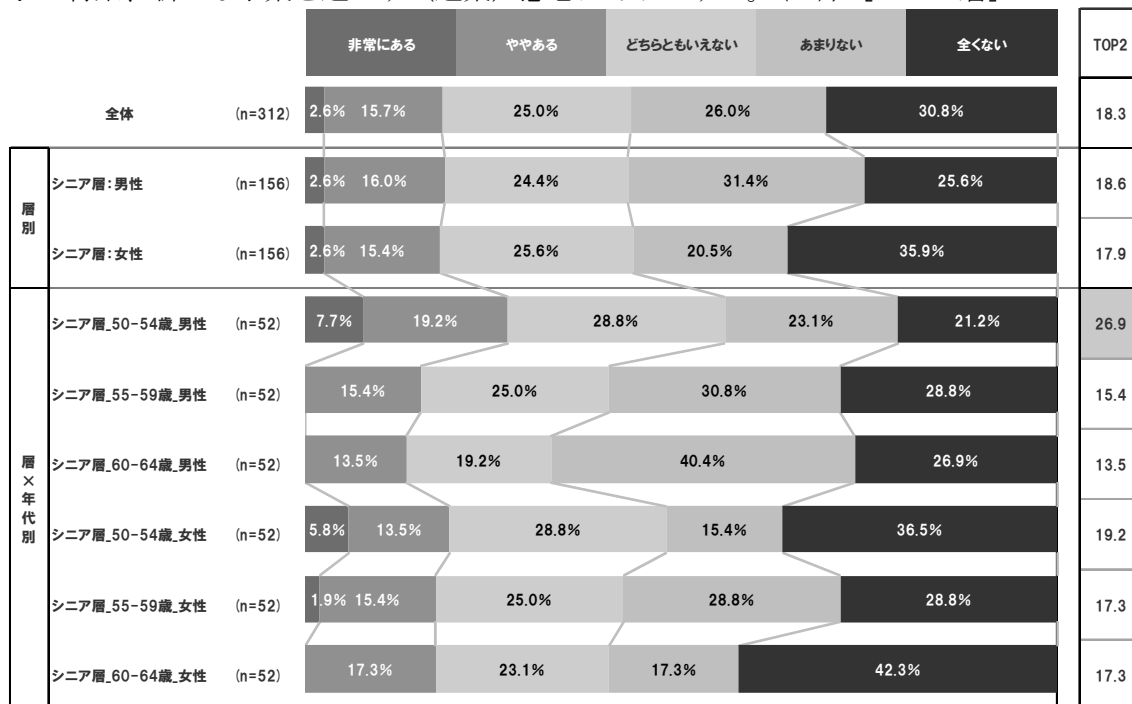
図 III-34：将来の勤務先の海外事業所勤務

20) 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。

・男性 50-54 歳では、他年代に比べて起業に前向きであり、26.9%が起業の意思を持っている。

Q26. 将来、新たな事業を起こす（起業）意思はありますか。(SA)／[シニア層]



※1%未満の値は非表示。

図 III-35：新規事業を起業する意思

3. まとめ

(1) シニアの希望、不安

- シニア層の多くが65歳以降まで働きたいと考え、今の会社で今の職種を希望する
・60歳以降の働き方としては大部分が「今の会社または関係会社」（男女とも53.8%）で、これまでの経験を活かした「今の職種」（男性66.3%、女性62.5%）での雇用を望んでいる。
- シニアが希望する勤務形態については年金受給前では「週5日以上フルタイム勤務」（59.9%）が圧倒的に多いが、年金受給後ではその割合が25.3%まで低下し、「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%）を希望する人が増加している。
- シニアが働き続ける上での障害・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%）が高い割合を占めている。

【自由記述欄におけるシニア層の意見例】

- ・生きがいと社会貢献ができる環境を期待する。
- ・経験やスキルを最大限に活かせる仕事をしたい。
- ・今のシニアは元気であるので、働ける場所が欲しいし、必要。
- ・年齢と体力にあった仕事をしたい。

(2) 職場におけるシニアの良い点、悪い点

- 若手・ミドル層がシニアと仕事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%）が続いており、技術や経験が高く評価されている。
- 現在の職場においてシニアと若手・ミドル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」と考えるのは、シニア層の男性が41.7%、女性が50.0%であるのに対し、若手・ミドル層では男性が27.6%、女性が35.2%と低く、両者の意識にはズレが生じている。

【自由記述欄における意見例】

- ・シニアは今と昔のギャップが大きいことを理解できない。（若手・ミドル層）
- ・シニアとの接点がない。意思の疎通がうまくいかない。会話が成立しない。（若手・ミドル層）
- ・若者と仕事以外の話題があわない。（シニア層）
- ・シニアは当然のこととして若手に説明しないことがらについて、若手には当

然のことではなく、シニアの言いたいことが理解できない。(シニア層)

- ・考えがあわない、意識が違う。(若手・ミドル層・シニア層)
- ・働くことの価値観が違う。(若手・ミドル層・シニア層)
- ・シニアは自分の思い込みが強すぎて、若手の意見を聞かないので発展性が無い。(若手・ミドル層・シニア層)

- 他方、デメリットと感ずることは、「過去の経験に固執している」(56.7%)、「柔軟性にかける」(49.4%)、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。

【自由記述欄における若手・ミドル層の意見例】

- ・経験は豊富であるが、高圧的に接してくるのは改善してほしい。
- ・時代の変化を理解してほしい、柔軟性を持ってほしい。
- ・謙虚な姿勢をもつべき。
- ・昔の話、自慢話をしないでほしい。
- ・若者の職を奪わないでほしい。
- ・収入に見合った仕事をして欲しい。
- ・IT作業をやろうとしない人が多い、PCの操作などIT関連の新しいことを覚えることが必要。
- ・シニアの経験、技能・技術を若手に伝え教育してほしい。

(3)シニア向けの研修

- シニア層で自らのキャリアプランやライフプランを考える機会が「これまでにあった、又は今後ある」(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」(31.1%)と、キャリアプランやライフプランを検討したい人は8割以上にのぼっているが、その方法について、「勤務する会社が提供する研修などに参加」は約3割にとどまっている。

(4)現在勤務する企業外への転進

- 職業人生二毛作(16項参照)については、約8割が賛同しており、そのうち半分は「実行してみたい」「実行している」としているが、残りは「実行することはできない」としている。
- シニア層では、現在よりも小規模な企業で働くことについて、「働きたい」という意思を示す人は半数にのぼり、「働きたくない」は1割未満と少なく、現在よりも小規模企業で働いてもよいと考える人が多い。
- シニア層で起業する意思のある人は18.3%にのぼり、特に、男性の50~54歳では、26.9%と、他の年代に比べて起業に前向きである。

IV. 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. 有識者の所見・政策状況

1.1. 70歳現役企業の実現に向けて

慶應義塾大学商学部樋口教授によれば、経済学の視点から企業における高齢化の問題とその対応のあり方は、次のとおりである。

■ 人口の減少、生産年齢人口の減少に対応して就業率を高める雇用政策が必要

現在の日本の人口は1億2,700万人であるが2055年には9,000万人を割ることになり、その一方で、女性の平均寿命は85歳から90歳を超える。人口の年齢構成をみると、14歳以下の年少人口が、現在の1,800万人から50年後には750万人に減少し、生産年齢人口は、40%減少する。

若い世代が多数を占めていた時代に作られた保険制度、年金制度、医療制度、雇用制度等が高齢化社会と合わなくなっており、制度自体を変えていく必要がある。

2012年には団塊世代が大量に離職するが、労働力の減少が急ピッチで進んでいく中で、技能の継承、経営の継承の問題が顕在化してくる。こうした中での雇用政策は、今までの失業率を下げることから、就業率をいかに上げるかが重要となる。

■ 高齢者が自立して働くことを支援する政策への転換が必要

ドイツやフランスなど欧米諸国での高齢者労働力率は日本と比べ低くなっている。こうした国は、若者に雇用機会を譲るために、社会保障によってシニア層に早期引退を促す政策をとってきた。しかし、近年は高齢者労働力率が上昇している。これは、シニア層を社会保障のシェルターで守る政策から、自立して自分で働く環境を作ることを促す政策へ転換してきたからである。殻（シェルター）の保障から翼の補強（自立できる能力開発への支援）に政策を転換していくことが必要である。

■ 日本企業の高齢者雇用施策では再雇用制度が多い

年金の支給開始年齢の引き上げなどの年金制度改正により、2010年から60歳以上の就業者が急激に増えてきた。2004年に高年齢者雇用安定法の改正に基づき企業は、高齢者の雇用に対して以下に示す3つの方法で対応してきたが、企業は60歳代前半から年金支給年齢まで雇用を保証することを国から求められている。

- ・ 定年年齢を65歳まで引き上げる (23.9%)³
- ・ 定年制の廃止 (2.1%)
- ・ 再雇用制度の導入 (84.4%)

ほとんどの企業が、再雇用制度の導入で対応しており、多くの企業は継続雇用をとりつても、60～64歳の雇用者においては非正規雇用が半数近くになっている。

定年制に関しては欧米諸国ではすでに廃止しているところが多いが、日本での定年制廃止は現実的には難しい。定年年齢の引き上げに関しては、段階的にしていく可能性がある。

再雇用制度に関しては、2010年現在、年金支給開始年齢までの雇用確保措置を実施する企業の割合は96.6%、希望者全員が65歳以上まで働ける企業は46.2%となっている。希望者全員が働ける企業が46.2%となっているのは、高齢者雇用確保措置に適用除外項目があり、労使協定によりその基準を設けることが可能となっているからである。

■ 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
- ・ 能力開発支援
- ・ 柔軟で多様な働き方

1.2. 高齢者雇用に関する政策状況

経済産業省産業人材政策室水野室長によれば、高齢者雇用に向けた政策サイドの取組みは以下のとおりである。

■ 高齢者雇用に関する政策サイドの検討状況

2013年度からの老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げに伴い、無年金・無収入となる者が生じることのないよう、意欲と能力に応じて働き続けることが可能

³ () 内の数値は、2008年現在での企業の実施率

となる環境整備が求められている。2011年9月より、労働政策審議会にて、高齢者雇用のあり方に関する議論が開始され、12月に取りまとめ、これに基づいた高年齢者雇用安定法改正案が2012年通常国会に提出される予定である。

現行法では65歳までの雇用の確保を目的に、事業主は、①定年の廃止、②65歳以上への定年の引き上げ、③希望者全員を65歳まで継続雇用（再雇用）する制度導入のうち、いずれかの措置を講ずることが義務付けられている。ただし、労使協定により、継続雇用の対象となる高齢者の基準を定めることが可能である。改正案では、継続雇用制度の対象となる高齢者に関する基準制度を廃止する方向である。

労働政策審議会の検討では、直ちに法定定年年齢を引き上げるのは困難であり、企業の労務管理上の様々な課題に関する環境整備の状況を踏まえて、中長期的に検討していくべき課題であるとした上で、雇用と年金を確実に接続させるため、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準は廃止することが適当である、その際に、年金支給開始年齢の段階的引き上げを勘案し、年金支給開始年齢到達以降の高齢者に対しては、現行の対象者基準を利用できる特例を認める経過措置を設けることが適当であるとしている。また、就業規則における解雇事由又は退職事由（年齢に係るものを除く）に該当する者について継続雇用の対象外とすることもできるとしている。

ただし使用者側委員からは、現行法の基準制度は労使自治の観点から妥当な制度であり、企業の現場では安定的に運用されていることや、基準をなくした場合、若年者雇用に大きな影響を及ぼす懸念があることから、引き続き当該基準制度を維持する必要があると述べられている。仮に現行の基準制度の維持が困難な場合には、新しい基準制度が認められるべきであるとの反対意見が出ている。

■ 地方自治体の取組み

地方自治体においては、以下のとおり、高齢者の雇用を促進する取組みがなされている。

- ・ 神奈川県では、40歳以上の中高齢者を対象に、キャリアカウンセリングや再就職、起業・創業、NPO、ボランティア活動等の情報を提供する取組み「シニア・ジョブスタイル・かながわ」を実施。企業への就職に限らない、スキルを活かせる多様な場の情報を提供している。
- ・ 群馬県では、「シニア就業支援センター」が、おおむね35歳以上を対象に、各企業の求人情報を収集するとともに、職業相談と職業紹介を行っている。ハローワークが

中高齢者のマッチングに苦勞していることを知り、年齢を絞った求人開拓を行う必要性を痛感、職業紹介事業を開始した。

- ・ 福岡県では、「はつらつコミュニティ」が、おおむね 60 歳以上の方を対象に、一般労働者派遣事業として、求人情報を HP 上にて提供、登録者はネット上で求人を探し応募することが可能である。
- ・ 東京都では、55 歳～64 歳の、ひとつの専門分野で 10 年以上の在職経験ある人材を対象に「エキスパート人材開発プログラム」を提供。中小企業で働く際に必要なスキルを提供するプログラムを実施している。ハローワーク飯田橋と連携して、修了者情報の提供、求人情報とのマッチングも行っている。内容は、コーチングスキル、マーケティング、労務・社会保険、財務・税務等である。

1.3. いきいき企業にみる 70 歳雇用

東京学芸大学内田委員によれば、自ら選定委員長を務めている「70 歳いきいき企業 100 選」（高齢・障害・求職者雇用支援機構）の事例を踏まえた、70 歳代近い人の雇用も含めた高齢者活用のポイントや、地域での活躍や起業支援のポイントは以下のとおりである。

■ 柔軟な勤務形態がポイント

高齢者の雇用は、柔軟な勤務形態が必要である。事例では、マイペース勤務、隔日勤務制、自由出勤制等、それぞれの都合に応じて、事前に協議・申告した上で、フレキシブルな勤務時間を許容しているものがある。午前中は会社に来て、一度会社を出て医者に行き、また戻ってきて仕事をするといった形もある。

■ 処遇の透明性・納得性が求められる

事例では、ハイパフォーマーに関しては定年前と同じ処遇にしているものがある。また、処遇選択制として、勤務形態だけでなく、自分の働きぶりからするとこれくらいだという設定を会社側と話し合った結果、賃金が決まるという場合がある。タクシー会社で、福祉関係の資格を持っていると介護関係のタクシー業務でパフォーマンスが上がるので、資格取得を奨励し、取得状況により処遇を変えている例もある。また、ブルーカラーで、一生懸命働いている人には組長とか班長などの肩書きを付与し、少額ではあるが役付き手当を支給して、処遇に差をつけることによって、頑張った人には報いるという意欲向上の手段をとっている例もある。

■ 高齢者の中でも、体力、能力、意欲等に多様性があり、一律に処遇することはできない

体力、能力、意欲等の多様性は60歳よりも65歳、65歳よりも70歳の方がより広がる。中にはまだまだ現役という意識で一生懸命頑張る高齢者もいる。一方で、これからはおまけといった意識で、仕事が終わる前から帰り支度をするとといった行動も出てくる。これは単に高齢者のパフォーマンスだけの問題にとどめることはできず、それを見ている若年者や中堅社員にも影響を与えてしまう。仕事の頑張り具合に応じて、1年1年の雇用延長の可否を判断していくといった緊張関係を持たせている会社もある。

■ 高齢者に顕著な能力を活用するのが望ましい

例えば、惣菜会社で「おふくろの味」を出した商品開発を行うなどがある。手先が器用な経験者による食品関係の陳列用のろう細工等もある。ビルメンテナンスでは丁寧な仕事ぶりが評価されている。福祉や医療関係では、サービス対象との年齢の近さからくる安心感がある。

こうした経験を若年者や中堅に伝えていく教育訓練が必要となっている。そのため、シニアと若者をペアにして技能伝承を図っている例がある。

■ 高齢者は体力・能力が低下してくるので対策が必要である

例えば、視力低下対策として拡大鏡、目盛からデジタル表示への変更等。通勤負荷軽減のためにラッシュ時を避けた時差出勤、直行直帰、在宅勤務の許容等がある。長野県のおやきという名物を作っているメーカーでは、おやきを作っているのはほとんど高齢者で、色々なところに住んでいる。集落ごとに小さな職場を作ってそこで作業してもらい、バスで人を拾って載せるだけでなく、製品を拾っていくという工夫をしている例もある。

■ 地域における高齢者の活躍が期待される

会社の仕事で長年培ってきた知識、経験、技能等は、地域社会で活かすことができる。

例えば、工場見学や展示施設等で、今までの仕事の経験から、説明者になることなども地域に役立つ。実際に、浜松にある航空自衛隊の展示施設で、元整備員が説明者になっている例や、デトロイトにあるフォードの博物館や、クライスラーの博物館で、元従業員が説明者になっている例がある。また、小学校、中学校、高校等の教育機関で経験を話すことも役立つ。

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。

■ 起業支援も必要

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。

1.4. 加齢に伴う身体機能の変化とその対応

三井化学(株)本社健康管理室長統括産業医土肥委員によれば、以下のとおり、加齢によって身体機能が変わっていき、それへの対応が必要である。

■ 定年延長に伴い疾病によるリスクは高まる

死亡率は年齢が上がるにつれて高くなる。人口別の死亡率について、60歳以降の確率は、人口10万人あたり1,000人となる。死因は、癌が最も高く、次に心臓病、脳血管障害の順になる。健康管理をしている企業では、死亡率は全体比率の5割程度下がり、心疾患、循環器疾患、自殺、事故などは少なくなるが、癌だけはコントロールが難しく下がらない。

循環器疾患死亡リスクは、60～69歳では15～30%と高いので、定年が60歳より延長されると、リスクが高い人が増加することを考える必要がある。

■ シニアはメンタルヘルス面の問題は低下

メンタルヘルスは、男性の場合は、30歳代が多く、メンタルヘルスのピークが30～34歳になるが、55歳以上から急激に下がってくる。メンタルヘルスは年をとるにしたがい、下がってくるのが一般的な現象である。女性の場合は、19歳までの一番若い世代が多くなっている。

医師の立場からは、高齢者が働く場合には、メンタルヘルスより身体的な疾患のほうが、問題がある。

■ シニアが自覚するより加齢に伴う体力・身体的能力は低下

現場労働者の場合には、体力の変化は大きな問題である。20歳の筋力を100とした場合、60歳では2分の1になる。平衡能力も大きく落ちるため、高齢者では転倒や墜落などの危険が増す。

加齢と近距離視力の変化についても、50歳くらいから急激に老眼が進む。聴力も、60歳をすぎると電子音が聞き取り難くなり、職場の騒音が高いところではより聞き取り難くなる。俊敏性を表す反応時間についても、高齢者は反応が遅くなる。

男性にも更年期障害と同じようなものがあり、症状としては性欲、知的活動・認知力・見当識の低下などがみられ、高齢者に元気や活力がない原因となっている。米国では、ホルモン補充療法がかなり進んでいるが、日本ではこのような治療はない。

■ 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

一方、高齢者の利点としては、

- ① コツの習得と慣れることによる効率的な業務遂行
- ② 熟練による匠的な技能の習得
- ③ 豊富な経験

ただ、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る。

■ 高齢者の疾病リスクや身体能力の低下を踏まえた働き方が必要

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。さらに、個人の能力差が大きくなる特徴にも配慮する必要がある。高齢者の雇用における注意点をまとめると以下のようなになる。

- ① 高齢者に身体能力を自覚してもらう
 - ・ 特に現場労働者においては、できると思う行動と実際にできる行動のギャップによる行動災害を防ぐことが必要である。そのためにも、年齢に応じた安全体感教育が必要である。
- ② 業務環境変化への適応
 - ・ 夜勤は、身体的な負荷が少なくても適応性が難しい部分であり、考慮する必要がある。

- ・ 新たな業務習得に関しては、個人差が大きい、長期・短期の記憶力が減退し時間がかかる。そのため、通常より長い教育・訓練などが必要である。
- ③ 高齢者への業務設計
- ・ 環境要因の改善
 - 筋骨格系の負担、聴力の低下などに対しては、ユニバーサルデザインなどにより環境を改善することが必要。素早い判断や行動を要する作業は、不向きである。
 - ・ 業務の変更と柔軟性
 - 業務を細分化し、選択できる仕組みを作り、労働者が仕事を選択できるようにすることが必要である。
- ④ 疾病リスク増加への対応
- ・ 雇用契約の変更では、労使が十分協議して一定の基準を設けることが必要である。
 - ・ 労働者は自分の健康状態により再雇用されないことを認識し、中年期以降から自己健康管理を行うことが必要である。
- ⑤ 安全への配慮
- ・ 慣れによる事故を防止するために、作業の標準化・マニュアル化、それに基づく作業の実行が重要である。
 - ・ 身体機能低下による行動災害の防止が必要である。

1.5. ライフキャリアの視点からのシニア活性化

テンプスタッフ・ドレーク・ビーム・モリン株式会社石井一成氏、秋山卓美氏によれば、同社は、組織内のミドル層、シニア層の人材をモチベートさせたい企業に対して、キャリア・マネジメント・プログラムを提供しており、その経験を踏まえると、シニア人材の活性化のための切り口は次のとおりである。

■ 納得のいくライフキャリアイメージの構築に向けた支援が必要

企業で働くシニア層を見ていて感じることは、環境変化に対して自らの位置づけを定め、描ききれないため、十分に力を発揮できないでいる。50歳前後の人は、現役として未だやれるプライドを持ちつつも、役職定年や60歳以降の選択をそろそろ意識し始め、そこに向かってどのように進んでいけばよいのかわからないといった状況にある。50歳代中盤以降

になると、進路選択を目前にして明確なビジョンが描けず、会社に残り細く長く働く等、無思想的に安全策を選ぶとか、一スタッフとして後輩のライン長の下で働く等、人間関係、組織との対峙の仕方に対してかなり強い恐怖感を抱くことが多い。

こうした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イメージの構築を支援することが必要である。50歳前後では、まだまだ続く現役期間を通して何を実現するのか、どう自分を成長させるのかを考えるとともに、会社に在籍するだけでなく、自分らしいライフキャリアイメージの構築に着手することが必要である。50歳代中盤以降になると、いよいよ目前に迫った進路選択の機会を能動的に広い視野で捉え、主体的な進路選択を決断し、最新のライフキャリア環境情報を入手して、自分らしいセカンドライフデザインを起こすことが必要である。

また、将来のキャリアデザインを支援するにあたって、「あるべき論の押し付け」や「上から目線ではなく」、「個」の尊厳を尊重した「内からの納得」を手助けするカウンセリングマインドを持った支援が効果的である。表層的に「会社貢献」を求めるだけでは、行動に変容を起こすほどの変革は望めない。「自己実現」の延長線上に「会社と後輩に貢献できる」ことに気づいてもらうことで、後進の育成、会社側にとっても望ましい行動に、本人が納得して意欲的に取り組んでもらうことができる。

■ シニア人材ならではの強み（ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキル）の自覚と発揮

体力面等の衰えを自覚する中で、シニア人材が組織で積極的にその力を発揮するためには、シニア人材ならではの強みを認識することが必要である。会社の仕事を通じて培ってきたのは体力等の衰えで低下を免れないテクニカルスキルだけでなく、年齢、そして職責とともに増大するヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルである。ハーバード・ビジネススクールのカッツ教授によると、テクニカルスキルは、日常業務の業務処理・遂行力で、電話対応力、報告書作成力、ビジネス基礎知識に基づく職務遂行力、各職場に必要な技術的・実務的知識の実行力等である。ヒューマンスキルは、人や組織に関する力で、コミュニケーション力、事情聴取力、強い情熱、人間理解力、プロジェクト過程介入力、自己開示・フィードバック力、動機・意欲推進力等である。コンセプチュアルスキルは、物事の本質を把握する力で、変革・革新力、企画・立案力、問題発掘・形成・解決力、創造力、洞察力、状況分析力、戦略立案力、情報収集力、意思決定力、前例のない問題への対応力、大枠把握力等である。シニア人材は、組織の中で、ヒューマンスキルやコンセプチュ

アルスキルを發揮すべき職責を負っており、こうした能力がシニア人材ならではの職務遂行能力として組織に貢献できるはずである。

また、専門的能力であるテクニカルスキルとは違って、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルは、どの職務にも通用する汎用的普遍的能力であり、こうした能力を培ってきたシニア人材は、職務転換や社外転身をしたとしても組織貢献が十分に可能である。その自覚のもとに、シニア人材はライフキャリアデザインを積極的に描けるようになる。

■ 人生の8つの役割—真の意味のワークライフバランス

職業人以外の役割を意識することで、現在働いている会社で働き続けることだけでなく、ライフキャリア全体を俯瞰した人生の見通しを考えることができる。会社で働いていると意識しにくくなるが、人には職業人としての役割だけでなく、子供として、学ぶ者として、配偶者として、家庭人として、親として、余暇を楽しむ人として、市民としての役割もある。それらの役割は相互作用していて、何かがうまくいくようになると他の役割も活性化し、逆も然りである。シニア層としていきいきと働き抜くには、職業人以外の役割も直視し取り組むことが不可欠であり、これが真の意味でのワークライフバランスであると同時に、この気づきによって、納得して広い選択肢を持つことができる。

1.6. 定年後のシニアの選択肢

地域情報化、産業振興や観光振興等で、地域活性化を支援してきた臼井氏によれば、定年後のシニアの選択肢として、趣味三昧に生きる以外に、以下のとおり、ビジネスをする、ボランティアをする、地域デビューをするといった選択肢がある。

■ 定年後、ビジネスをするには何でも自分でするという覚悟が必要

シニアがビジネスをしたい場合、資金があれば起業、資金があまりなければNPO設立ということになる。

起業の場合、スタート時は1人か家族でやる等、中小企業経営となる。大企業の管理者とは違い、何でも自分でやる必要がある。また、ほとんどの起業家は、在職中に、体力、健康、資金の棚卸しから始め、準備をしている。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。自分のことを直視して、自分ができないことについては誰か他の人に声をかけて手助けを求めることが秘訣である。

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。子育てサービス、健康・安心サービス、暮らし・便利サービス、専門知識サービス、高齢者ケアサービス等、これからの時代に求められる分野は素人が入っても入りやすいものである。

NPOの場合、どちらかといえば「稼ぐ」より「生きがい」が目的であり、ほとんどの場合が二足のわらじでスタートして、定年後は仲間と集う「場」として機能する。起業でもそうだが、何でも自分でやる覚悟が必要である。

■ 定年後、ボランティアをするには自然体であることが大切

ボランティアに関してはとりあえず試してみることが必要である。肩に力を入れないで、自然体でやってみたいこと、できることを探すことから始まる。

ボランティア情報を探す手段として、7年前に国の補助金を使って企画・構築をしたボランティアホリデー・ポータルサイトがある (<http://www.vol-h.org>)。ボランティアホリデーに関して、首都圏、関西圏と日本の地域のニーズをマッチングさせている。ボランティアホリデーとは、ボランティアをしながら地域に滞在するという、新しい都市と地域の交流の形で、参加者は、ボランティア活動を通じて地域の役に立ち、地域住民との交流の機会が生まれることで、これまでの観光旅行とは一味違った体験をすることができる。ボランティアの内容は、エゾジカの餌付けや雪かき等、地域の特色あるもので、これまでやったことがないが一度やってみたいと思うようなものが提示されている。期間は1日、2日、1週間、1年間等、広く選択できる。実績として、70団体、568件を上回る登録件数、オープン以来7年で延べ800名がこれを利用して、ボランティアに参加している。

ポータルサイトはあくまできっかけづくりのためのもので、行ってみた地域が好きになれば、2年目からは自分で勝手に行き、第二のふるさとをそこに築くことができる。

■ 定年後、地域デビューをするには上から目線、評論家にならない

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。

住んでいる地域のものは、住んでいる地域の地方自治体のホームページを検索して情報収集するとよい。

Iターン、Uターンの場合、JOIN（移住・交流推進機構）のホームページで情報を集めることができる。各地方自治体で移住・交流支援の政策を実施している。例えば、武蔵野市の場合、地域デビューの応援として「お父さんお帰りなさいパーティ」を開催している。地域の様々なボランティア活動や趣味、自然保護、環境、国際関係等の活動団体を紹介し

たり、ウォーキングや囲碁教室、認知症予防講座等の話題について気軽に話し合い、学ぶ機会を設けている。10年間で延べ2000人が参加している。

会社で培ってきた経験は地域で活躍するのに活かせるが、あまり専門的な知識は必要とせず、浅く広くから始めて、深いところに入っていくことになる。口だけで手が動かない人、評論家、上から目線の人、何事も「東京では」「前の会社では」が多すぎる人は良く思われない。郷に入っては郷に従えの精神が求められる。

どのコースを選択するにしても、家族の理解、健康状態、経済的余裕など、在職中から、準備することを心がけることが望ましい。定年後の人生は平均寿命から考えても20年以上あり、第二の人生を充実したものにするためにも、個人としての生き方を考えることが求められる。

2. 企業の取組み事例

2.1. シニア人材に期待する役割とシニア人材の活躍を向上させるための取組み（A社）

A社は、多様な人材が活躍することで企業の活力が増すという考えのもと、高齢者の活用を考え、定年後、希望すれば原則全員が再雇用される制度をとっている。

■ 全社的な人材力の強化の中で高齢者の活用を考える

人材力強化を、中期経営計画の3本柱の一つに掲げ、「採用」「育成・配置」「評価・処遇」が三位一体となった人事制度を構築してきた。その中で、高齢者の活用に関しては、多様性、ダイバーシティの観点において実施してきた。多様な人材の活用により企業活力を向上させていく施策として、ベテラン層（シニア人材）の活躍推進はその柱の一つとなっている。

■ 希望すれば65歳までだれでも働くことができる再雇用制度

ベテラン層の活用に関しては、時代の変化に合わせ、成果主義も採り入れながら、高齢者の活用の場を広げてきた。

A社では、1977年に職能資格制度の大幅な見直しを行い、他社に先駆けて60歳定年制を打ち出し、79年から定年延長を実施した。1990年には年齢給・勤続給：職能給の割合を60：40から40：60に見直し、1991年には60歳定年以降の再雇用制度を導入し、63歳までは希望者全員の雇用、64歳以降は会社の選択再雇用の制度を作った。2000年には人事・処遇制度の抜本的改革を行い、年齢給・勤続給を廃止し、職能的な本給に1本化した。改

革の一環として、2001年には再雇用期間の延長を行い、65歳まで希望者全員を再雇用するとともに、再雇用者にも成果主義を取り入れた。さらに、2004年には65歳以降においても、シニアスキル契約社員という名称で再雇用できる仕組みを作った。

このように、人事処遇制度全般の中で高齢者を頼れる存在と位置付けて再雇用の制度を作ってきた。

■ 勤務形態は個人の体力、ライフスタイルに合わせた多様な働き方から選択

雇用基準は、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、定年退職日の6ヶ月前に、本人の意向を確認して職務内容、勤務形態を提示する。60歳の定年時には、リフレッシュ期間として、1ヶ月～3ヶ月の無給の特別休暇を設けているが、最近、この取得期間が短くなってきている。

再雇用時の勤務形態は、フル勤務、短時間勤務、隔日勤務、登録型の4形態から選択できるが、ほとんどがフル勤務を希望している。

給与に関しては、60歳再雇用後の賃金は年収管理としており、60歳までの賃金・年収にかかわらず、勤務形態ごとに全員同額をベースとしている。さらに、より高い成果のあった再雇用者に対しては、加算型賞与を支給している。

再雇用率は、2010年には90%になった。20年前から60歳定年制をとっており、社員は、65歳まで働くことを前提に、安心感をもって生活設計を行っている。

■ 再雇用制度終了後65歳以上でも会社が必要な人材を雇用する制度などベテラン社員を活用

○ シニアスキル契約社員制度

65歳以上でも会社が必要とする人を雇用する制度。永年の経験に裏打ちされた専門性、ノウハウ・スキル、知識、人脈、経験から余人をもって代えがたい人材が対象となる。

例としては、中国での化学工場の立ち上げ、ISO14001認証の全社統括など、現在、81歳（技術翻訳、通訳）を最高に70名が在籍している。

○ ベテラン層の更なる活躍推進プロジェクト

- ・ 50歳以上の全従業員を対象に個人の活用状況・部門としての課題認識などについて、担当役員・部門長へのヒアリングを実施し意見を広く収集、その結果を施策に展開。
- ・ ベテラン層に部門長特別賞与の適用を拡大。
- ・ 56歳、60歳到達予定者に対する部門長ヒアリングという適切な時期での対話実施。

- ・再雇用者の呼称を一律に「嘱託」とするのではなく、対外的にも通用し、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。

○ 全米退職者協会（ARPP）のベスト・エンployア一賞の受賞

高齢者の採用、雇用維持、昇進に関して模範的な実践を行っていることや、高齢化する労働者を支援し、労働者がより積極的に仕事に従事できる労働環境を作り出しているなどの理由により 2011 年に受賞。

■ 技能伝承を図る卓越技術伝承制度（マイスター制度）

技能の伝承を図るために、卓越した技術を持つ人をマイスターに認定し、ものづくりに必要な汎用加工技能の維持を行っている。溶接、板金、旋盤などの技能者が対象で、長く技術を指導してもらうために認定者は 55 歳以下としている。

■ 地域雇用の拡大への参画

大阪府雇用開発協会の主要メンバーとして、高齢者、障害者、若年者などを企業に結びつける活動を行っている。

2.2. 65 歳定年制の導入（B 社）

B 社は、65 歳定年制を導入し、60 歳を超えても本人の努力次第でそれまでのキャリアを維持し、昇格、昇進の可能性もある。50 歳代後半のモチベーションの向上を実現している。

■ シニアのモチベーションを高める 65 歳定年制度

2001 年度より、運用として「再雇用」を実施した。1 年の契約制社員として、会社ニーズと本人の希望が合致した人のみを再雇用した。2006 年 2 月から「再雇用制度」そのものをスタートした。原則希望者全員を再雇用し、契約制社員として 65 歳までを上限年齢とした。2007 年には 65 歳定年制がスタートした。

65 歳定年制の導入には次に述べるような背景がある。内部要因の一つとして、中期成長戦略の実現のためには、中堅社員、幹部社員の確保が必要であったこと。もう一つは、60 歳で一旦定年となり再雇用になると、60 歳をゴールと考えてしまうこと、再雇用が 1 年契約更新のため雇用が不安となったこと、先の夢や希望が描けなくなることなど、従業員のパワーダウン、モラルダウンが起り、従業員にとって魅力的な制度ではないと判断した。

公的年金の支給開始年齢が延長してきたなどの社会情勢を考えれば、再雇用での対応は不十分であると判断し、65 歳定年制度を実施した。

■ 60歳以降もそれまでの職務、処遇を維持

B社の65歳定年制度は60歳前までの処遇をそのまま継続するものとなっている。

具体的には、定年年齢は65歳とし、役職定年制は設けていない。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。60歳を超えての昇格、昇進もある。有期雇用契約社員についても、59歳までの処遇を継続して、65歳を雇いどめとしている。

勤務地については、居住地を選択することができるホームタウン制（出身地等本人の希望エリア）を導入し、ホームタウンで仕事をすることができる選択肢も用意していたが、特定の地域に集中する等、制度運用上の不都合が生じたため、現在は廃止している。

賃金水準は、60歳以降も特別には設定せず、59歳までの制度と同様の賃金水準にしている。

こうした定年制度により、該当者の90%が継続勤務を選択している。65歳が定年であるが、59歳時点で面談を実施し、健康状態、意欲及び60歳以降の希望を確認し、個別に60歳以降の働き方を決定している。

■ 課題は組織の中核であるシニア層退職後のパワーダウンの懸念

B社では、創業期からのメンバーが現在、シニア層となり組織の中核を担っている。そのため世代交代、若い世代の重要ポストへの配置が10歳ぐらい遅れてきている。さらに今後、シニア層の退職が始まることから、組織としてのパワーダウンが懸念される。

こうした状況、また公的年金の支給開始年齢、労働力不足等の外的環境変化を考えると、今後の方向性として「定年のない会社」という選択も検討すべき重要課題となっている。

2.3. シニア社員の働き方「個人と会社のWin-Winを目指す」（C社）

C社は、シニア個人のライフスタイルにあわせた多様な生き方を支援するため、再雇用制度、外部への転職支援、定年前の転職支援など多様な選択肢を提供している。

■ 個人の多様な価値観にあわせたセカンドライフ・プログラムの提供

改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、2006年に定年退職者（定年退職年齢は60歳）の継続雇用に対応する制度を策定した。法令順守にとどまらず、シニア社員の活性化と多様な生き方、働き方を支援するために、生きがいを実感できるような多様な選択肢を提供するものである。

全体スキームは以下のようになる。60歳時にあらかじめ告知しておいた3つの選択肢（再雇用コース、マイプランコース、シニア転進コース）から選択する。

再雇用コースは、60歳で再雇用されるケースで、事業の方向性にマッチする必要人材を適正な役割と処遇で再雇用する。1年契約で、公的年金の全額支給開始直前まで更新が可能で、65歳の年金支給まで契約の更新ができる。

マイプランコースは、定年退職をして、自己プランに基づき、会社を巣立っていくことを支援する。関連会社への斡旋と再就職支援会社の支援による外部の企業への再就職とがある。関連会社への斡旋に関しては、Webにニーズをアップしてもらい、社員に情報を提供する方法でマッチングを行っている。外部への就職は6ヶ月間、就職支援会社の支援を受けられる。

シニア転進コースは、50歳以降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する。毎年募集を行い、一定の支援金の供与並びに再就職支援を行う。

■ シニア社員にマインド切り替えを促す研修

セカンドライフ・プログラムのコース選択に向けた情報提供とマインドチェンジの必要性を説き、意思決定をサポートするため、ライフキャリア研修と制度・年金説明会を開催。

54歳を対象とする研修（キャリアフロンティアワークショップ）と、58歳を対象とするセカンドライフ・プログラム説明会がある。

■ 課題はシニア人材のマインド切り替え

再雇用された制度については、社員本人からのヒアリングでは9割が再雇用後の仕事にやりがいを感じている。一方、再雇用制度後に、マインドの切り替えが上手くいかない人もあり、シニア社員の活用方法や処遇が課題となっている。

2.4. シニア人材の活力向上に資する人事制度の見直し（D社）

D社は、グローバル化を見据えた生産性向上や人材育成への取組みの中で、高齢化と（年齢が高くなるとともに資格が高くなる）高資格化への対応を行っている。

■ 長期雇用を前提とした人事施策

D社の人事施策は、長期雇用を前提に行ってきた。課長職までの昇格率は、現状では9割近くが維持されている。このため、D社の9000人の管理職のうち課長職が7000人を占めるまでになった。加えて、65歳までの雇用延長を考えると、更なる人数の増加と滞留への取組みがより重要になってきている。

■ 専門的な能力を持った人材への処遇

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、また一般職についても雇用期間が長くなっていることから、それに応ずる資格を新設した。

大前提として、高齢者・高資格者の問題に備える狙いも含めて、そこに至る前に人材をいかに早期に育成するかが最も重要と考える。

■ グループ長職の役職定年廃止と、全社員を対象とした再雇用制度の導入

2012年にグループ長職（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。

併せ、国内転籍で社外に転出する人の処遇見直しや、海外出向者の任期上限撤廃など、ベテランを中心に国内外・社内外での活躍を促進する仕組みとした。

再雇用に関しては、60歳になった時点で、1年契約の再雇用を行う。給与は現役時代のほぼ半分となる。再雇用率は約75%である。再雇用への希望者は、ホワイトカラーでは75%、現場では50%程度である。現場での希望者が少ないのは、仕事が体力的に厳しいからと思われる。ホワイトカラーでは1年ごとに契約するが、人数が毎年8掛けで減少している。人事考課で一定の評価以下となると再雇用されないが、今までにこの理由で再雇用されなかった人はいない。人事考課が低い人は、ハーフタイム勤務となる。

再雇用後の処遇については、今年から評価による差をつけることとした。

■ 仕事のたな卸しとこれからの人生を考えることを促す研修

研修については、53歳のときに、キャリアデザインフォーラム受講を必須にしている。これは、仕事のたな卸しとこれからの人生を考えてもらうためのものである。研修を行う時点の年齢が53歳では遅いという認識から、より若い世代からの研修を考えている。

2.5. 製造現場でのシニア雇用の活性化に向けて（E社）

E社は、シニア雇用の活性化に向けて、人を大切にする経営姿勢と施策を打ち出しており、競争力、生産性の向上の視点から規律ある職場の維持を図っている。

■ 60歳以降は定年前の職場での雇用を原則とする

操業・整備職場においては、現在、60歳以降の社員は10%程度と少ないが、50歳～60歳が約30%おり、この層が今後10年間で定年を迎える。そのため、E社の経営にとって、60歳以降の人材の活用が非常に大きな課題となっている。

定年退職者の再雇用は、現職継続が原則で、退職時に従事していた職務及びそれに関連する職務において働く意欲と能力があることを条件とし、業務の都合、本人の希望、適性及び身体条件等を勘案して個人毎に定めることとしている。交代勤務が6割を占めるが、要員（業務毎に労使で決めた必要定員）内で現職を継続することについては従業員・組合からも理解を得ている。関連する職務も安全、教育、操業改善等が中心であり、要員外への配置は原則として行っていない。また60歳を超えてから現職に関係ない仕事を付与したり、他の職場への配転やグループ会社、協力会社への派遣は行っていない。

こうした中で、対象者は早い時期（制度的には3年前）から上司と対話を重ね、雇用継続率は6割程度（60歳では80%、64歳では40%程度）となっている。若手・中堅への技能伝承が不十分であることからシニア人材には貴重な戦力として期待しているが、雇用継続を希望しない者も多く、結果としてはほぼ希望者全員を雇用している。

大半のシニアについては従来と変わらないパフォーマンスを維持しているが、中にはパフォーマンスが落ちる者もいる。パフォーマンスが落ちてきた層をどのようにして活性化するかが問題となっている。

■ モチベーション維持向上のための処遇

資格等により若干差はあるが、処遇は定年時の約6割となっている。モチベーション付与のため、例えば、一時金は社員と同じように業績連動で会社業績を反映し、また個人ごとには査定幅±50%とすることで業績・成果を反映し支給している。更に働きぶりに応じた期間毎の奨励加算の制度もある。

■ 丁寧な労使対話

60歳以降の雇用制度に関しては丁寧な労使対話をしている。2010年春季交渉で、60歳以降の働き方に関する新たな話し合いの場の設置について合意し、60歳以降の働き方に関する労使懇談会を4回開催してきた。60歳以降の就労に関する事実、実態、現行制度、運用の課題等について認識共有化を図った。今後は、法改正動向も踏まえ、13年交渉に向け、具体的な制度検討を行い、引き続き真摯な議論を重ねていく予定である。

■ きめ細かなマネジメントによる規律のある職場の維持を重視

近年、操業・整備系の職場では、60歳以上の高齢者の災害発生率が高くなっている。原因の一つとして、本人のルール軽視や若手の管理職のシニアへの指導力不足が指摘されている。仕事において年齢は関係なく、あらためて規律のある職務遂行を徹底している。人を大切にする会社であり続けるためには、一人ひとりが経営環境や職場課題を理解し、顧客や取引先、協力会社も含め、若手や同僚・上司など仕事の仲間・パートナーとの関係を

踏まえた自らの役割をしっかりと果たしていくことが求められる。そのため経営層から第一線の従業員までが、日常的に双方向の対話を通じて、今、何が課題で何をしなければならぬかを理解し行動する仕事の仕方を浸透・徹底させている。処遇の改善等も課題であるが、会社全体でこうした個々人の能力・適性或職場の状況を踏まえたきめ細かいマネジメントを行ってこそ、多様なシニア人材も活性化する。そのためには、現場の管理職層の役割が一層重要となる。現在、課長・係長クラスの配置・育成を強化している。

2.6. シニア人材に関する現状と課題（F社）

F社は、50歳の時にライフプラン研修を行い、59歳到達時にライフプラン（雇用延長（再雇用）、定年退職、社外転進）を選択する制度を設けている。

■ 50歳のライフプラン研修でライフプランの選択をイメージさせる

F社における再雇用制度は、60歳に到達し再雇用を希望する社員で、会社の提示する職務に合致する者を定年退職後に再雇用する。50歳の社員に対し、50歳代のキャリアデザイン、60歳以降の生きがい、働き方や生活設計等に関する意識付けのために「ライフプラン研修セミナー」を実施する。また、原則として、満59歳の誕生日を迎える月の属する期に、ライフプラン選択面談を実施する。面談時に再雇用を希望する全ての者に対し職務等の提示を行う。職務等の提示の際、会社は本人の適性・技能等を考慮して、職務・配置・処遇等を提示する。会社が提示した職務等に、本人が同意した場合に再雇用する。

ライフプラン研修セミナーは、どちらかという、年金の説明、試算等、60歳以降の生活設計の話が中心で、60歳以降の働き方の選択が主目的ではないものの、この時点で研修を受けてもらい、雇用延長か定年退職か、社外転身かをイメージしてもらう。

再雇用の職務等の提示は、当社も除外規定を設けているが、除外基準は産業医が働けないと判断した場合というもので、基本的には、その時点で長欠や休職している人を除き、ほとんどの希望者が職務等の提示を受ける。

再雇用受け入れ先は当社又はグループ会社で、当社に再雇用された者は「シニア社員」として、原則として1年更新の有期労働契約を締結する。再雇用契約の上限年齢は、厚生年金満額支給開始年齢引き上げスケジュールに合わせる。処遇水準は、定年退職時の50%から60%で、ただし、地域性或市場の賃率に合わせて設定している。

■ 年齢が高まり定年に近づくほど定年を超えて働きたい人が多くなる

従業員意識調査を毎年行っている。全体の3分の1近くが「定年を超えて働きたい」としている。職位別では、職位が高い方が定年を超えて働きたいという結果がでている。年齢別では、年齢が高まるほど、定年を超えて働きたいという結果で、定年後の生活に関する現実味が増してきているのを反映している。

60歳以降も働く上で重要だと考えることは、「やりがいのある仕事」が30%程度、「仕事と個人生活の調和」が20%程度で、「報酬の水準」が10%程度となっている。

■ 課題はシニア人材の雇用確保と業績及び処遇への取組み

短期的には今後増加するシニア人材の雇用確保への取組みが問題となるが、中長期的には、労働力確保が問題となり、女性や外国人の活用等も必要と考えている。その間のバランスが重要である。

高齢者の雇用確保の法制化もされていく中、高齢者の経験、ノウハウを活かせる職務の提示が必要となってくる。そのために当社グループ全体での職務開発の枠組みを設定していく必要がある。

現状では、報酬水準は60歳まではそれ以前の年齢の延長で運用されるが、60歳になると急に50%から60%に落ちるとい形になっている。雇用確保が優先されるのでそれも考え方はあるが、優秀な人材の確保という観点で、もう少し柔軟な処遇設定が課題となっている。

さらに、将来的なエイジフリー社会を視野に入れた各種制度の見直しや従業員意識の醸成も考えていかなければならない。

3. まとめ

(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
- 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配慮が必要である。
- 高齢者自身は加齢による心身の能力低下への自覚が少ない人が多い。業務環境の変化に対する適応力の低下や俊敏性の低下、視力の低下、疾病リスクの増加などの事実を認識して働くことが大切であり、企業もそれを理解し対応することが必要である。

(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。
- 職務については原則同じ職場での職務をする企業と、本人の希望や適正を面談して職務・配置を提示する企業とがみられる。
- 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。
- 勤務形態は、フルタイム、短時間勤務、隔日勤務など、高齢者の働き方の希望、健康状態などに合わせて対応しているが、シニア側はフルタイムを希望する人が多い。
- 定年を65歳までとし全員雇用延長をしている企業もある。職務・処遇を65歳まで継続している企業もあり、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代の人材が専門分野で活躍している企業もある。

(4) シニア人材に対する研修の取組み

- 定年前に、定年後の働き方、意識改革（マインドチェンジ）のための研修をどの企業も行っている。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。
- 自己実現の延長線上に会社と後輩に貢献できることの気づきが必要である。
- 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。

(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。
- シニアの起業に向けた、研修の機会の提供や、シニア人材が起業した会社を次のシニアに引き継ぐ仕組み作りがあればよい。
- 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。
- 地域デビューには、住んでいる地域のもの、Iターン、Uターンのものである。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) 高齢者雇用に対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。

V. 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。高齢化率は今後も世界一であり続けると予測されるが、高齢化の傾向は先進国に共通の特徴であり、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。

【高齢になってからも働き、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。今までの職業人生で培ってきたものを後進に伝えて残したいとか、何かしら世の中の役に立つことをしていきたいというのも自然な感情の発露であろう。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が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、高齢になってから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。特に、2013年度から、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が引き上げられることに伴い、60歳を超えても働く意思と能力ある者が働き続けられる環境の整備が求められており、少なくとも年金受給開始年齢まで雇用を継続することが企業に期待されている。

以上のような基本的視点に立って、シニア人材が新たな活躍をするための様々な課題に対して、シニア人材を雇用する企業、シニア人材自身、企業の枠を超えた支援組織がそれぞれ取り組んで、シニア人材のさらなる活躍につながることを期待される。

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。

年功的賃金制度の下、シニア人材の賃金は定年まで高くなっているが、一般に、賃金に比して業績や付加価値の創出は相対的に低いのが実態といえる。これまでのところ、企業がポストやシニア人材に合った職務を用意するにも限りがみられる。

シニア人材にとって、加齢に伴う体力の衰えは、仕事をするのに大きな障害となる。また、加齢に伴い、体温調整機能の低下、疾病リスク・有病率の増加等、健康維持・管理が難しくなる。設備や制度を現状のままでは整えないままにした場合、仕事の生産性の低下、転倒や墜落等の事故の懸念が増大する。

また、キャリアの節目を迎える中で先行きに不安を覚え、建設的なビジョンを形成しにくいことから、意欲的に仕事に取り組むことが難しい状況にあるという悩みを抱えているシニア人材も多いといわれている。

企業におけるシニア人材の更なる活用のため、こうした問題への対処を急ぐ必要がある。

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。

本研究会で実施した若手社員や中堅社員へのアンケート調査によると、シニア人材の働き方に対して、「高圧的で謙虚さに欠ける」「口先ばかりで手を動かさない」「IT等時代の変化が要求するスキルに対応できていない」等の芳しくない評価も多くみられる。組織の中で他の世代と円滑に仕事を進める上で、シニア人材自身が適切な心構えを持って臨むことが求められている。

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。

全てのシニア人材を、現在勤めている企業の中だけで継続雇用するには限界があり、また社会全体としてみた場合、必ずしも全体最適とはいえない。また、シニア人材が企業の枠を超えた活躍をするにあたり、新たな場で人材に求めるニーズと、シニア人材側の意識や能力との間にギャップもみられる。こうした問題に対しては、シニア人材を現在雇用している個々の企業による努力だけでは対処しきれない。

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。

例えば、現在シニアの年代にある人たちは、若い時期に、これまでの日本の成長を支えてきた世代であり、日本企業の海外進出に携わってきた人材でもある。彼らは日本が発展途上の時期を経験してきた。今後、国内需要の拡大が望めない中、日本企業は更なるグローバル展開を進める必要に迫られており、その主たるターゲットは新興市場である。若者の海外離れが心配され、新しい世界でのチャレンジに取り組む気概を持った若者が必ずしも十分にはいないとすると、こうした新興国の社会環境で起こる様々な問題に対応していける力は、むしろシニア人材の方に期待できるのではないか。

また、高齢化社会の中で拡大するシニア向けマーケットにおいて、同世代ならではのニーズの把握や商品、サービスの企画にはシニア人材の方が向いている。販売の場面では、顧客の側もシニア世代が多くなっており、シニア人材の方が、接客対応が丁寧で、同じシニア世代である消費者のことをよく理解しているために、結果的に客単価が高いという事例も出ている。

こうしたことも含め、シニア人材はこれまでの仕事の中で場数を多く踏んできているので、引き出しが多く、企業活動の中で起こってくる様々な問題の解決にあたって、持っている引き出しの中から具体的な打ち手を考え出す力に優れているはずである。シニア人材を活用する企業においては、こうした能力を評価し、問題解決にあたって具体的な打ち手を発案・計画することを職務として設定するのがよいのではないか。

さらに、コミュニケーション能力が高く、面倒見のよいシニア人材は、ラインのマネジャーでは、手が届いていない職場サポートを厚くするのに向いている。これまで企業の中で長年勤めてきた経験から、職場の文化の維持・向上を担ったり、若者のお手本になり、経験知を伝承したりする。仕事その他の悩みの相談にのり、職場のメンターやカウンセラーの役割を果たす。障がい者や育児期にある人、外国人材等、様々な立場の人材が職場に上手く溶け込んで仕事に取り組めるように意思疎通の仲立ちを担うといっ

たことが考えられる。ラインのマネジャーがプレイングマネジャー化し、自らの目標達成に向けて多忙になり過ぎて、部下の育成や丁寧な職場サポートができにくくなっている中、これを補う役割をシニア人材に期待するのも一つの手である。

また、シニア人材の持ち味を活かした役割を設定し、企業の利益創出に貢献するリソースとしてシニア人材を活かしきるためには、シニア人材のモチベーション維持・向上という観点も欠かせない。シニアにおいては、体力、能力、意欲等に多様性があり、一律に処遇することはできない。この多様性は年齢が上がるにつれより拡大する傾向がある。中にはまだまだ現役という意識で一生懸命頑張るシニアもいる一方で、これからはおまけといった意識で、仕事が終わる前から帰り支度をする者も出てくる。これは単にシニアの生産性だけの問題にとどめることはできず、それを見ている若手社員や中堅社員にも影響を与えてしまう。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、または研修等を行って、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。シニア人材から若者に経験知を伝承し、若者からシニア人材に新しい時代の技術の活かし方を教えるといったことも含め、異なった世代が一緒に働くノウハウを身につけることにより、企業全体としての能率を上げることが、企業にとって益々重要性を帯びてきている。

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り組んでいくために、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。全般的な体力低下対策としては、休憩時間を十分に取れるようにする施策や、通勤負担軽減のための時差出勤や直行直帰の許容、在宅勤務制度の適用等が考えられる。

現場労働者においては、できると思う行動と実際にできる行動のギャップによる事故を防ぐため、年齢に応じた労働安全教育が必要である。また、現場労働者だけでなく、ホワイトカラーも含めて、シニア人材の健康管理に関する自覚を促すとともに、健康増進のための支援をすることも必要である。例えば、エレベーターと並んで階段を併設したり、仕事の合間や休憩時間に少し運動できるスペースを設けたり、少し動き回りながら知的作業ができるような空間を設けたりして、体を動かすことを奨励する等が考えられる。

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。

キャリアデザインにあたっては、あるべき論の押し付けに終わらせず、個人の価値観を尊重し、納得できるビジョンを形成してもらうことが望ましい。表層的に会社貢献を求めただけでは、行動に変容を及ぼすほどの変革は望めない。自己実現の延長線上に会社や後進に貢献できることに気づいてもらうことで、後進の育成等、会社側にとっても望ましい行動に、本人が納得して意欲的に取り組んでもらうことができる。

さらに、昨今のビジネス環境においては、従業員が、企業人としてだけでなく、市民として、家庭人として等、色々な側面を認識することが、多様な観点からビジネスを発想するために必要とされるようになってきている。規模の異なる企業の視点からも物事を発想できるといったことも大切である。これからの時代のビジネスを発想する人材を育てるには、シニアになってからでは遅く、若いうちからそうした発想を身に付けてもらうことも必要である。例えば、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には困難が伴う。例えば、多くの

地方自治体がUターン、Iターン等、移住支援の政策を推進しているが、現状では、多くの人がそうした情報に触れることができていないとは言い難い。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。体験を通してノウハウを蓄積することもできる。例えば、ボランティアホリデーへの参加である。ボランティアホリデーとは、一定期間、休暇をとって地方に滞在し、ボランティア活動を通じて地域の役に立ち、地域住民との交流、地域での生活を体験する機会を持つものである。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、継続的な取り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で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。

シニア人材は、経験の蓄積や時代の変化などに伴い、企業内で期待される役割が変化してくるので、現在の自分の役割を正しく認識し、その役割を果たすことが基本的に重要である。そして長年仕事に従事した経験をもとに、シニア人材においては、自らの仕事人生について会社任せにせず、いわばオーナー意識を持って、自分なりに責任を持つ心構えが求められる。

また、技術進歩が激しい中で、仕事の仕方も大きく変わってきている。パソコンの操作はもちろん、ICT等は、一部の専門家や若い人だけが扱う特殊なものではなく、今や仕事を進める上で欠くことのできない道具となっている。シニア人材においては、こうしたスキルの習得に関して若者より負担が多く感じられがちであるが、何十年と長い職業人生を生き抜くためには常に自らのスキルを磨き続けることが必要であろう。

さらに、細かいことは何でも下の者に任せてしまうといった姿勢ではなく、できることは自ら手を動かしてこなし、自己完結的に仕事に取り組むことが必要である。報酬を得て雇用されているシニア人材であれば、報酬に見合うだけの仕事をする必要がある。その中には雑事も含まれよう。若手社員や中堅社員もそれぞれが職責を負っており、そこにさらに負担を加えることにならないよう、コピーや事務処理等も自分でやる、口だけでなくしっかり行動に移すことが大切である。

- ・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。

経験は、仕事を効果的、効率的にこなす助けになり、経験豊富なことがシニア人材の価値の一つであるが、変化の激しい時代の中で、これまでの経験がそのままでは通用しない状況も多くなってきている。シニア人材は、経験によるプラスを如何なく発揮しつつも、経験に固執し過ぎないことが大切である。

また、年齢が上がるにつれ、年下の者が上司になったり、元部下の者が上司になったりする場合が増えてくる。ある年齢まで役職等に就いていたが、そのポストは後進に引き継ぎ、その後は別の職場の職員として働く場合もある。このような場合に、いつまでも以前の上下関係に捉われたままでは職場の不和を招きかねない。他の世代と円滑に仕事を進めるためには高圧的にならないことや謙虚な姿勢で接することが大切である。

- ・ 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。

加齢と身体能力の関係についての様々な医学的な調査結果が示すように、身体的能力、特に筋力や俊敏性・平衡感覚は、年齢を増すごとに低下しており、特に50歳前後から急激に低下する。一方、毎日の通常作業や日常生活の中では、なかなかそれを自覚する機会が少ないため、シニア人材本人の自覚が伴わないことが多いようである。こうしたギャップが、就労現場における災害や健康状態の悪化につながる可能性が指摘されている。このため、シニア人材本人が、加齢に伴う身体能力の低下を認識しつつ、いつまでも健康的に就業できるように、意識的に健康維持に努める必要がある。

- ・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。

また、シニア人材の活躍についての認識の拡大に向けて、国及び地方自治体は、新たな活躍をするシニア人材のロールモデルや各界で活躍するシニア人材の事例集を作成して発信し、啓発することが望まれる。また、シニア人材が各界で活躍することによる社会的な影響や効果についても示すことが期待される。

- 2) 地方自治体等公的機関や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。例えば、東京都は「エキスパート人材開発プログラム」として、55歳～64歳の専門的知見を有する人材を対象として、中小企業で働く際に必要なスキルを習得させる研修を提供し、修了者と求人情報とのマッチングを併せて行っている。こうした人材開発プログラムを含むマッチングサービスが普及することが期待される。

また、民間のマッチングサービス企業やNPOは、公的機関ではできにくい、きめ細かなマッチングサービスを提供することが望まれる。受け入れ側のニーズを積極的に開拓するとともに、組織の事業環境や戦略に応じて最も適切な人材を紹介したり、受け入れ側のニーズや組織文化により適するように、きめ細かな研修を行い、マッチングにおけるミスマッチが生じないよう適切なアドバイスを実施したりすることが期待される。

4. おわりに

本研究会では、主として、シニア人材の新たな活躍のあり方に関して、企業として取り組むべき事柄を中心に議論した。シニア人材の新たな活躍のあり方に関しては、さらに広範な観点からの検討を行っていくことが必要と思われる。

例えば、年金の支給開始年齢の引き上げ等に伴う高年齢者雇用安定化法改正に向けての議論を含めた、高齢化社会におけるシニア人材の活躍に関する国としてのグランドデザインや政策のあり方、新興国の台頭や円高等、企業をめぐる環境が厳しくなっている中で、企業に追加的負担を求める可能性の当否や我が国における事業環境の改善の必要性、シニア人材だけでなく、女性や若年者、外国人、障がい者等、多様な人材を企業の中で活かすダイバーシティマネジメントのあり方、職業人生二毛作や労働市場の流動化を含めた企業と個人の関係のあり方、高齢化の進展など新たな時代に即した企業のあり方やシニア人材が今後のあり様を選択できる社会のあり方等に関して、今後、更に実りある議論が期待される。

また、企業の中で、シニア人材の活用に向けての課題は多々ある課題の一例に過ぎず、他の課題への取り組みも含めた全体を視野に入れて取り組まれることが望まれる。

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	テンブ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

人材研究会 開催内容

第1回 9月28日（水） 15：30～17：15

- 研究会の趣旨説明
- 事務局による検討の視点の提示

第2回 10月26日（水） 15：30～18：00

- シニア人材に期待する役割、取組み、シニア人材の能力・モチベーション・健康を維持するための取組みについて
 - ①ダイキン工業株式会社 東風 晴雄委員
 - ②イオン株式会社 山本 博之委員
 - ③慶應義塾大学 樋口 美雄委員

第3回 11月21日（月） 16：00～18：00

- シニア人材に期待する役割、取組み、シニア人材の能力・モチベーション・健康を維持するための取組みについて
 - ①三井化学株式会社産業医 土肥 誠太郎委員
 - ②富士フィルムホールディングズ株式会社 小早川 伊和夫委員
 - ③トヨタ自動車株式会社 中島 哲委員
 - ④アンケート調査の実施について 事務局

第4回 12月19日（月） 15：30～18：00

- シニア人材の持つ技能・経験知・場の継承を促進するための取組み
 - ①新日本製鐵株式会社 伊丹 一成委員
 - ②東京学芸大学 内田 賢委員
 - ③株式会社日立製作所 平野 健太郎委員

第5回 1月11日（水） 16：00～18：30

- シニア人材の離職後に向けた準備を支援するための取組み
 - ①テンプスタッフ・ドレーク・ビーム・モリン株式会社 石井 一成氏、秋山 卓美氏
 - ②株式会社富士通総研 臼井 純子氏
 - ③経済産業省産業人材政策室 水野 正人室長
 - ④アンケート調査結果報告 事務局
 - ⑤報告書とりまとめ方針案 事務局

第6回 2月16日（木） 16：00～18：00

- 調査研究報告書(案)の検討

第7回 3月13日（火） 16：00～17：30

- 調査研究報告書(案) 審議

付録

アンケート調査の実施について

【目的】

シニア層が、今後も働くことについてどのような意識を持っているか調査する一方で、より若い世代には、シニア層がどのように認識されているかを調査することにより、シニアが今後活躍する上での課題を明らかにする。

【調査の実施期間】

2011年11月

【調査方法】

Webによるアンケート調査

【調査対象】

既存のモニターから、

- ・ シニア層…企業で働く50歳以上の正規社員、契約社員をスクリーニング
- ・ 若手・ミドル層…企業で働く20代・30代・40代の正規社員をスクリーニング

目標回収 サンプル 合計600人	若手・ミドル 300人	20代男性 (50人)	20代女性 (50人)
		30代男性 (50人)	30代女性 (50人)
		40代男性 (50人)	40代女性 (50人)
	シニア 300人	50代前半男性 (50人)	50代前半女性 (50人)
		50代後半男性 (50人)	50代後半女性 (50人)
		60代前半男性 (50人)	60代前半女性 (50人)

【結果報告】

第5回研究会（来年1月11日開催予定）において報告予定

調査票（案）

I. 回答者の属性

Q1. あなたの性別を教えてください

1. 男性
2. 女性

Q2. あなたの年齢を教えてください

1. 20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代前半
5. 50代後半
6. 60代前半

Q3. あなたの勤めている会社に従業員は何人くらいいますか

1. 1～20人
2. 21～100人
3. 101～1000人
4. 1001人～10000人
5. 10001人以上

Q4. あなたの役職は何ですか

1. 役職なし
2. 係長クラス
3. 課長クラス
4. 部次長クラス
5. 役員

II. アンケート調査内容

【シニアと若手・ミドル共通】

Q5. 何歳まで働きたいですか

1. 59歳以下
2. 60歳まで
3. 65歳まで
4. 70歳まで
5. 75歳まで
6. 76歳以上

Q6. (Q5で2~5と回答した方) 60歳を超えて働きたい理由は何ですか (複数回答可)

1. 収入を得るなどの経済的な理由
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
3. 身体の健康につながるなどの健康的な理由
4. 技能伝承、人材育成など、これまで勤めている会社に貢献する理由
5. 世のため人のために役立つなどの社会貢献的な理由
6. その他 ()

Q7. 将来 (あなたが若手・ミドルである場合にはシニアになって以降) どこで働きたいですか

1. 今の会社又はその関係会社
2. 今の会社と同じ業界の別の会社
3. 今の会社と異なる業界の会社・組織
4. 自営・個人事業者
5. 家業
6. 収入を目的としないボランティア
7. 今、特に考えはない
8. その他 ()

Q8. 将来 (あなたが若手・ミドルである場合にはシニアになって以降) どういう職種で働きたいですか

1. 今の職種やその関連の職種
2. 今とは全く違う職種
3. 今、特に考えはない
4. その他 ()

Q9. 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したり、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) についてどのように考えますか

1. 良い考えだと思い、既に実行している
2. 良い考えだと思うので、実行してみたい
3. 良い考えだと思うが、実行することはできない
4. どちらともいえない
5. 良い考えだと思わない
6. その他 ()

Q10. -1 (Q9で1と回答した方) 職業人生二毛作を何歳から実行していますか

1. 40歳未満
2. 40歳台
3. 50歳台
4. 60歳台

- Q10. -2 (Q9で2と回答した方) 職業人生二毛作を何歳から実行したいと思いますか
1. 40歳未満
 2. 40歳台
 3. 50歳台
 4. 60歳台
 5. 70歳台以上
 6. 年齢に拘りはない

- Q11. 今の職場において、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がうまくいっていると思いますか
1. 非常にうまくいっていると思う
 2. ややうまくいっていると思う
 3. どちらともいえない
 4. ややうまくいっていないと思う
 5. 全くうまくいっていないと思う

- Q12. (Q11で4または5と回答した方) うまくいっていないという問題点、状況を記述してください

()

【シニアのみ】

※老齢年金支給開始年齢は、一階部分については現在64歳（女性62歳）ですが、2013年度から65歳（女性は2018年度にかけて段階的に65歳）に、二階部分については現在60歳（男女共）ですが、2013年度（女性は2018年度）から2025年度（女性は2030年度）にかけて、段階的に65歳に引き上げられる予定です

- Q13. 年金受給以前においては、どのような日数、時間帯で働きたいですか
1. 週5日以上のフルタイム勤務
 2. 週5日以上の短時間勤務
 3. 週3～4日のフルタイム勤務
 4. 週3～4日の短時間勤務
 5. 週2日以下のフルタイム勤務
 6. 週2日以下の短時間勤務

- Q14. 年金受給開始以降においては、どのような日数、時間帯で働きたいですか
1. 週5日以上のフルタイム勤務
 2. 週5日以上の短時間勤務
 3. 週3～4日のフルタイム勤務
 4. 週3～4日の短時間勤務
 5. 週2日以下のフルタイム勤務
 6. 週2日以下の短時間勤務
 7. 働かない

※60歳以降働き続ける場合、60歳以降の総報酬月額相当額と国の老齢厚生年金月額の合計額が28万円（65歳以上は46万円）を超えると、国の老齢厚生年金は原則として超えた分2分の1削減されます（在職老齢年金制度）

- Q15. あなたは、60歳以降の働き方を選択するにあたって、年金受給額が減少する可能性についてどのように考えますか
1. 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
 2. 年金受給額の減少を考慮せずに、働き方を選択する
 3. 年金受給額の減少を考慮しつつ、働き方を選択する
 4. 今はなんとも言えない
 5. その他 ()

- Q16. あなたが働き続ける上で考えられる障害・課題は何ですか（複数回答可）
1. 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
 2. 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
 3. 働く気力が続くかどうか
 4. 肉体的衰えなどの身体的事情
 5. 介護など、家庭の事情
 6. その他（)
- Q17. 元部下の者の部下として働くことに抵抗はありますか
1. 非常にある
 2. ややある
 3. どちらともいえない
 4. あまりない
 5. 全くない
- Q18. 年下の者の部下として働くことに抵抗はありますか
1. 非常にある
 2. ややある
 3. どちらともいえない
 4. あまりない
 5. 全くない
- Q19. 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りましたか、あるいは今後そういう機会がありますか
1. これまであった、又は、今後ある
 2. これまでも、今後もないが、今後そういう機会を希望する
 3. これまでも、今後もなく、今後そういう機会を希望しない
- Q20. (Q19で1と回答した方) これまであった、又は、今後ある機会はどのようなものですか
1. 勤務する会社が提供する研修などの機会に参加
 2. 勤務する会社と関係なく、自らの意思で研修などの機会に参加
 3. 研修などの機会でなく、自分自身で、あるいは、身近な者と検討
 4. その他（)
- Q21. 在職中に周囲（取引先、友人、ヘッドハンティングなど）からの転職・独立の誘いを受けた場合、どのように対応しますか
1. 誘いを前向きに検討し、場合によっては職を変える
 2. 誘いを検討はする
 3. 誘いがあっても、検討する気はない
 4. その他（)
- Q22. 今後、何に魅力を感じたら転職しますか（複数回答可）
1. 収入が上がるなどの経済的な面
 2. 昇級するなど、処遇面
 3. 業務・職種などの仕事の内容
 4. 就業時間、休暇など
 5. その他（)
- Q23. 将来、現在働いている企業よりもずっと小規模の企業で働いてもよいですか
1. 非常に働きたい
 2. やや働きたい
 3. どちらともいえない
 4. あまり働きたくない
 5. 全く働きたくない

- Q24. 将来、現在働いている会社や関係会社等の海外事業所で働いてもよいですか
1. 非常に働きたい
 2. やや働きたい
 3. どちらともいえない
 4. あまり働きたくない
 5. 全く働きたくない
 6. 海外事業所はない

- Q25. 将来、自社や関係会社以外の会社等の海外事業所で働いてもよいですか
1. 非常に働きたい
 2. やや働きたい
 3. どちらともいえない
 4. あまり働きたくない
 5. 全く働きたくない

- Q26. 将来、新たな事業を起こす（起業）意思はありますか
1. 非常にある
 2. ややある
 3. どちらともいえない
 4. あまりない
 5. 全くない

【若手・ミドルのみ】

- Q27. 元上司であるシニアを部下とすることに抵抗はありますか
1. 非常にある
 2. ややある
 3. どちらともいえない
 4. あまりない
 5. 全くない

- Q28. 年上であるシニアを部下とすることに抵抗はありますか
1. 非常にある
 2. ややある
 3. どちらともいえない
 4. あまりない
 5. 全くない

- Q29. シニアの同僚として（上司、部下という関係ではなく）働くことに抵抗はありますか
1. 非常にある
 2. ややある
 3. どちらともいえない
 4. あまりない
 5. 全くない

- Q30. シニアと仕事をしていて良いことはなんですか（複数回答可）
1. 高い技能、ノウハウなどをもち、教えてもらえる
 2. 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
 3. 面倒見がよく、包容力がある
 4. 人脈を持っている
 5. コミュニケーションスキルが高い（クレーム対応など）
 6. その他（)

Q3 1. シニアと仕事をしていて困ることはなんですか（複数回答可）

1. 事務的な仕事（パソコン操作やコピーなど）を自分でやろうとしない
2. 過去の経験に固執している
3. 柔軟性に欠ける
4. 押し付けがましく、高圧的
5. 言うだけで、行動が伴わない
6. 清潔感に欠ける
7. シニアより若い者の昇級に支障がある
8. その他（)

Q3 2. あなたの職場におけるシニアの地位、報酬は適切だと思いますか

1. 非常に適切である
2. やや適切である
3. どちらともいえない
4. やや適切でない
5. 全く適切でない

Q3 3. （自由記述）

【シニアのみ】

シニアの働き方や会社・社会・その他へのご意見・期待、シニアが働く上での若者・ミドルに対するご意見など、何でも記述してください

[]

【若手・ミドルのみ】

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、何でも記述してください

[]

Q12(自由記述)

今の職場において、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がうまくいっていないと思う問題点、状況を記述してください。

◆コミュニケーション(34)

若者・ミドル			シニア		
ミドルの方たちの話が難しい&進むのが早くついていけないし、人によってはハードルが高くてついていけない	女性	23	仕事以外の話題が合わない	男性	50
なんとなくコミュニケーションがない気がするから。	女性	23	組織間のコミュニケーション不足が問題	女性	51
上司の話(昔はこうだったとか)についていけない	女性	23	会話が乏しい、考え方が違う。	男性	52
若手の悪口を陰で言われる。飲み会の場等も少ないので、なかなか先輩と良い関係を築けない。	女性	23	若い人は先輩をうっとおしがむ傾向があり、シニアも若手に妙に気を遣うような風潮で昔のように年功序列ではないので職場では難しい空気が流れている。	女性	52
シニアはいないが、若手とミドルの意思疎通ができていない感じはある。ミドルは若手を馬鹿にした感じの対応をしているが、仕事ができないので、若手からは軽くあしらわれている。	女性	24	世代の違いでスムーズにコミュニケーションが出来ない。	女性	53
意思疎通、考え方等	男性	25	生産に追われ、特定の機種の生産の要領、注意点、等伝える時間が無い為協力関係が得られない 会社の中になんとか出来た年齢等のグループがある	男性	55
今と昔のギャップが大きいので、シニアにはそれが理解出来ていない。また、若手が軽視しているのはシニアが多いうデスクワーク業務である事。 お互いの仕事内容を理解しあおうとせずにいる人は若手、シニア問わず多く居るように思える。	男性	26	ある事柄に関して、シニアには当然でありその目的、意義を若手に説明しない。しかし若手にとっては当然なことではないためシニアの言いたいことが理解できない。	男性	55
接点がまったくないから	男性	27	学校法人という特殊な環境の為シニアは社会経験を積んだ人間だが、若手というのはその大学を卒業して、就職できないまま、いついてしまった人ばかりなので、会話が成立しない。	女性	61
お互いの意思疎通がうまくできていない場面が多いから。	女性	27	全く同じ事、あるいはそれ以上の仕事内容をこなしているのに、雇用待遇に差があるため対等な立場でのコミュニケーションが出来にくい。	女性	61
ネットワークが確立されていない。	男性	29	若手の人数が少ない。コミュニケーションのシステムが無い	男性	64
企業としての規模が比較的大きく、若手層とシニア層の間の権威の差が大きく、特に役員クラスともなると配慮が先行して意見を伝えづらい風潮がある。また、合併を経験しており、出身会社間における配慮も大きくコミュニケーションに悪い方向で影響している。	男性	29			
お互いが仲良くないから。	女性	32			
人の話を聞かない人が多いので	女性	32			
話す機会が少ない	男性	35			
会話が成り立たない。	男性	36			
シニアに違う意見を言うと、超機嫌悪くなるから、会話するだけ無駄。	男性	37			
上辺だけのつきあい	男性	39			
相手がコミュニケーションを取らない	女性	40			
家の会社は、専門職なので、昔の考えの方々が多く、教えるより「見て学べ」タイプの人が多いため	女性	41			
共通話題が無い	男性	44			
シニア世代の意見が強すぎ若手の意見が通らない	女性	45			
仕事上でほとんど会話が無い	男性	46			
経験した時代が違うのとパソコン等のスキルの違いで若い世代は上から目線で見る事	男性	47			
仲が悪い	男性	47			

◆価値観・考え方(32)					
若者・ミドル			シニア		
上司にあたる人たちの時代はものが良く売れた時代であり、現状が厳しいにも関わらず、部下各々の能力が低いと判断される。	女性	23	あまりにも経験している時代の社会情勢が異なる	男性	50
仕事に対する認識の違いがあり、目的の共有ができていない	女性	25	考え方の相違。立場の相違。	女性	51
・意識の違い(勤労意欲等) ・シニアによる一方的な仕事の押し付け ・若手の勤労に対するモチベーションの低下 ・若手の会社に対する意識の変化(終身雇用制の崩壊による家族的意識の欠如)	男性	26	意見・考えが違う。	男性	52
世代間の溝が埋められませんでした	女性	27	それぞれの考えを理解しようとしていない	男性	55
年齢層に隔たりがあり、考え方も違うから	男性	29	働くことの価値観が違う。仕事にかかる時間が違うので、なかなか分かり合えない。	男性	55
シニアはこれまでのやり方をよとしてしているが、それ以外の方法はないかといった模索はなく、そういう方法を若手・ミドルも正しいと思っていないため。	女性	29	目的の共有化がうまくできていない	男性	59
壁がある	男性	29	仕事に対する姿勢の違い	女性	60
「今の若い者は～」がまだまかり通っている。年功序列が残っている。	男性	30	仕事に対する取組み、姿勢が異なる	男性	62
世代間で仕事に関する考え方や意欲に大きく違いがある為。	男性	31	価値観が違う	男性	63
考え方、価値観の違い	男性	32			
世代間のギャップが大きすぎて、埋めることが出来ない。	男性	35			
考え方が合わない。年配の方は自分の思い込みが強すぎて、若手の意見を聞かないので発展性がないと思います。	男性	37			
一般社員の考え方と商売に関して、責任者の考え方がそれぞれの立場で異なる部分がありうまくいかないことがある	男性	39			
物事についての価値観が、違いすぎる。	女性	40			
価値観が違いすぎる	男性	41			
ITに全くかわかってこなかったシニア世代と、話が全く通じないことが多々ある。シニアは生涯一企業で働くのを良しとしてきた世代なので、物事を見る視点があまり広くないと感じることが多い。	女性	41			
仕事の目的が違う。中堅以上は会社の業績UPのため、若手は自分のキャリア形成のため	女性	41			
考え方であわない点がある	女性	42			
考え方が異なって、話が通じていない。	男性	42			
年齢とそれに伴う価値観や時代感のギャップ。年齢が違いすぎると会話にしても盛り上がらない。	女性	44			
仕事と個人の優先度に対する考え方が異なる。	男性	45			
今の若手・ミドルは、あまり張りが無くシニアは仕事に対して熱すぎるので、それによる世代間の温度差。	女性	45			
年上(先生など)とお友達感覚でいる若手上下関係を重要視するシニア間に挟まれるミドル	女性	47			

◆会社に対して(24)					
若者・ミドル			シニア		
従業員の出入りが激しい為、空洞になっている世代がある	男性	26	個人個人でそれぞれの仕事をこなすという環境なので、協力というシチュエーションが殆どない。	女性	50
ミドルの1人が仕事はできるが、協調性がないから。	女性	28	トップ(支店長)1人の完全なワンマン。下(中間管理職)は意見を言うことも許されない雰囲気。よって若手の意見も取り上げられることはない。	女性	51
人員配置上の問題	女性	31	シニアに対する待遇がよくない	男性	52
65歳定年なのに、シニアの方がいない。もっと、知識や経験を次の世代に伝えてくれる人が欲しいと思う。	女性	33	年寄社長が粘りすぎ、年寄が多く優遇されている	男性	52
仕事量が偏っているから	男性	39	旧態組織だから	男性	53
個人のワンマン経営会社で、経営者だけが潤えばいいという考え方のもとやっている会社なので、上記のような高尚な考えはないから	女性	39	ひたすら若い社員が重要視され、シニアは肩たたきされる	男性	54
会社全体がうまく行っていない	男性	44	今の職場に中間層(シニア)がいないので、若手との考え方、やり方等接点がない。	女性	55
上司との橋渡し役がうまく機能していない。	男性	47	日本の文化は若い人が中心の文化であるため、若いことが良いことだという考えがあり、シニアを軽視する傾向にあるため。	女性	56
団塊の世代から下は打たれ弱い	男性	47	評価制度	男性	57
シニアが力を持ちすぎている	女性	49	上司が自分の好みで仕事の評価をするから人間関係が悪い	女性	57
			年齢構成に歪みがある	男性	59
			私個人的にはうまくコミュニケーションがとれていると思うが、社長ひとりのワンマン会社で、パワハラがすごい。そのため何人もの30歳前後の人が入社しては辞めていく。そんな会社では上下のコミュニケーションはできない。	女性	60
			世の中60才を過ぎると能力的に落ちるので、どうしても邪魔者扱いされ、協力関係がうまくいかない	女性	61
			既定物に対する改革	女性	64

◆シニアに対して(17)					
若者・ミドル			シニア		
シニアが我が儘すぎてついていけない	女性	26	シニア世代の意識	男性	53
シニアが若手を育てるという意識がなく自身の業務のみを行っている。	男性	28	シニア層で十分仕事をしていない人がおり、若手から不満が出ている。	男性	54
シニアがワンマンに近い。諫めたり意見したりしづらい環境が形成されてしまっている。人の出入りが少なく、環境の改善が難しい。	男性	29	年寄り個人商店みたいな感覚で働いているので	女性	54
シニアの社員がミドルの社員に仕事を押し付けて優先させるのに、逆の願いは絶対に聞き入れないため、いくらキャリアやスキルがあってもシニアに対する信頼感がない。また、シニアの社員が自分の信頼をなくすような行動を取っていたため、今後その社員に対する信頼は回復する兆しがない。要は、シニアの社員が自分の取った言動に対して自分で責任を取ることのできない、また、反省や謝罪のできない人間であることが問題であるが、本人がそれを直す努力をしないので、今後もこの状況は変化しないだろうと思う。	女性	31	今のシニア自己中自己主張が強く、ミドルの方が常識があるからシニアに合わせる。	女性	55
PCに弱い・調べずにすぐに聞いてくる	女性	33	シニアが仕事しない。	男性	57
技術を手の内にしまい明かさない	男性	34			
新技術が多すぎてシニアでは対応できない	男性	37			
データ処理がメインになりつつあるので、収入が高い役職(シニア)は仕事があまりできず、若手に膨大な仕事量がまわってきて、それが不満になってきているようだ	女性	38			
シニア層の連携が悪い点。	女性	39			
技術の継承・経験による知識の共有・教育すべき立場の人間が教え慣れていないため自分本位つまりわかっている者の立場での発言が多く、教育される立場の者は理解することが困難なため、育成に時間が余分にかかる	男性	40			
シニア層の多くが仕事をさぼったり、厄介事を若手に押し付けたり、人格的に問題があったり等、長年働いていても尊敬できる立場にないから。	女性	41			
シニア層は、役職クラス以上が多いが、役員クラスが現場の仕事を知らない。やってほしいことは押し付けてくるが、現状の仕事量の改善には耳を貸さない。	男性	49			

◆若者に対して(6)		
若者・ミドル	シニア	
	若い人が我慢をしなくて、すぐにやめてしまう	女性 52
	若者は他人任せ的な所がある	男性 53
	若手の精神教育に問題がある	男性 54
	若い人の時間だけ働けばよい・言われた仕事だけすればよいやる気なさがやる気の人に負担がかかる。	女性 54
	製造業の現場が国内に無く、若手が机上だけで仕事をするのでうまくゆかない。	男性 55
	人間関係がうまくできない(若い人)	男性 60

Q33(自由記述)

シニアの働き方や会社・社会・その他へのご意見・期待、シニアが働く上での若者・ミドルに対するご意見など、何でも記述してください。

◆働く場の確保(84)					
シニアだけの会社があれば良いと思います	男性	50	自分の人生として働きたい。 家族とかにしばられたくない	女性	50
言葉を残すのではなく、形有る物を残して欲しい。	男性	50	今は60代といえども、みな元気です。60で定年という概念を捨てるべきだと思うが、その反面、若者の職が無いというのも考えものなので、もっと融合すべきだと思う。	女性	50
いい年して働いて、なんてことが言えない社会になる。体力に合った仕事を提供してくれる事業所、または自分で見つける事が必須。	男性	50	これからはシニアも働かないと生活できない時代だと思うので、職場が高齢者を受け入れてくれることを望む。	女性	51
収入が減ることは仕方がないが働きやすい環境をつくってほしい	男性	50	少子高齢化で年金どころではなくなる時代が間違いなく来ます 個人はもっと将来を見据えた働き方を 企業は定年のあり方を考えるべきだと思います 地球環境 世界 日本のあり方 方向性など踏まえて社会にいかに関与していくかが問われていると感じています	女性	51
シニアが、働きたくても働き口のない現在の状態では、定年後、どうやって生活していけばいいというのか。その問題が解決すれば、いまの不況も解決するのではないか。	男性	50	年齢等関係なく与えられた仕事を責任を持って働くようにする。	女性	51
今の景気だと働きたいが仕事があるか心配です。	男性	51	社会としてシニアが十分に能力を発揮できる環境整備が欠かせないが不十分	女性	51
週3日制がよい	男性	51	働く場所があるのが、心配	女性	51
専門職への期待がある職場が望ましい	男性	52	時間などを考慮して、なるべく長期に働ける環境を作ってほしい	女性	51
技術やスキルを持った方が沢山いらっしゃいます。社会の理解がすすんで多くの人材が活用されるよう望みます。	男性	52	シニアは働きたいと言う気持ちは持っているのに社会では、まず、年齢で受け入れ様とはしない。若手よりも働きたいと言う気持ちは強いのに。	女性	51
収入確保も大切だが社会への貢献を第一にして働きたい	男性	52	元気なシニア世代が働いている所で一緒に働き、人生を学びたい	女性	51
自らの生きがいと社会貢献出来る環境を期待	男性	52	シニア年齢の人がかなり多くなるので仕事が行かないような気がします。働かなくて生活保護を受ける方が優雅な暮らしができるような社会じゃなく最低限度の生活が保障されればある程度協力しながらみんなで分担しながら働ければいいと思います	女性	51
経験やスキルを最大限生かせる仕事	男性	53	年金がもらえても、それで生活が出来るわけもなく、現在のシニアは若く健康な人が多いので働ける場が少ないことに疑問がある。働く場があれば経験してきたことを若者・ミドルに伝えていきたい。そのような気持ちを持って働くシニアの声に耳を傾けてもらいたい	女性	52
ワークシェアしてほしい	男性	53	年齢制限等があるが、シニアになると年齢だけに左右されない格差が出てくる。やる気のある人が年齢に関係なく働く場所をもっと作ってほしい。	女性	53
シニアだと転職が難しい。実際問題として、35歳から45歳まででないと転職ができない。	男性	54	職場も高齢化になってきているので特に抵抗なく働ける	女性	54
生涯現役の気概を持って生きていたい。みんなが働き、消費し、豊かな日本を取り戻したい	男性	54	そのスキルを生かせる企業が増えるといい	女性	54
高齢者が「現役」として働ける環境・法律の整備をして欲しい。全体として寿命が延びているので、企業の定年延期が望ましい。若者・ミドルのミドルが「～50才」という事態がくれば良い。経済成長があれば、若者の職業を奪うことにはなりません。	男性	54	培ってきた経験や技術が活かせる場所で、速度や効率よりも質を求められる仕事を確実にやっていく場があれば期待する。	女性	54
シニアでも働ける場所を、もっと与えてほしい。	男性	55	今勤務の会社は定年制はありますが 希望により延長できるので期待できる	女性	54
今までの経験を使える仕事	男性	55	シニア(自分)を必要とする仕事につきたい。	女性	55
現状維持ではなく将来を見据えた仕事をこなって欲しい	男性	55	シニアが第一に働きやすい環境を作ってもらいたい。ミドルはミドルだけで一つの部署にかためてもらいたい。そうしないと働く事はしなく口だけが立つミドルの犠牲になるシニアの現状が解決しないから。	女性	55

在宅勤務のあり方を将来的に模索すべき。	男性	56
シニアの働く場所、若者の働く場所、双方に居場所が必要でありそういった環境を整えることが必要と思う。	男性	56
疲れない程度で自由に出退勤できるとよい	男性	57
常に、年齢を考慮しない年齢差別のない官民の求人体制の構築。	男性	57
シフト制での労働は労働者にとってプラス	男性	58
年寄りを上手に使ってください。	男性	58
自分では起業できないので、働く場を提供してもらいたい。	男性	59
少なくとも65までは、気力、体力、好奇心とも従前と変わるものではない。	男性	60
労使とも昔のように終身雇用を考えなければいけない。	男性	60
働くことは健康の元	男性	61
雇用形態に関わらず、65歳までは就労の機会を設けて下さい。	男性	61
責任ある仕事を	男性	62
経験が生かせる職場	男性	62
生きがいを持ってはたらき、労働意欲をそがないようにしてほしい。	男性	62
シニアの経験をうまく活用してほしい。	男性	63
健康で働く意欲のある人は、企業として活用してほしい。	男性	63
非常勤勤務が一番いい	男性	63
シニアがいつまでも働く環境にない、若者が満足に働く環境がないのに問題外。	男性	64

家族との関係が最重要なので、会社に忠誠心はない。ストレスを感じずに働けることが一番	女性	56
この不景気、受け入れ先があるか不安。	女性	56
働き続けたいが、いつ迄も現役でいるのは若い人の働く領域を妨げているのではないかと思う	女性	56
シニアでも働きたい人は大勢いる 年齢で区別せず働く場がもっとあるようになってほしい	女性	57
最近のシニアは見た目も気分も若くはつらつとしている。これからはシニアがどんどん頑張ると思う。	女性	57
これまでの経験を生かし、落ち着いて仕事のできるシニアを活用して欲しい。また、ミドルの方には、シニアの知識や経験を信じ、頼って欲しい。忙しい職場に、和やかな雰囲気と厚みが増すのではないかと思う。	女性	57
働きやすい環境で働きたい	女性	57
60歳定年がおかしいです ほとんどの会社が60歳で定年働きたい人働ける人は働ける限り働いても良いのではないのでしょうか 年金も減少している もらえる歳が上げられる 今の世の中矛盾だらけです	女性	57
できればある程度仕事を任されて働きたい。	女性	58
年はとっていても、経験はかってほしい。	女性	58
働き続けることのみ、希望。	女性	59
生きがいを持って常に健康に注意して65歳ごろまでは働きたい。	女性	59
経験を大切にしてくれる企業	女性	59
年金だけで生活できるなら、ボランティアでもなんでもしながら社会に貢献したいが現実には厳しいです。ミドルには将来もっと厳しい現実が待っていると教えています。	女性	59
会社の中を見ても、65歳定年ではもったいない人もいるので、定年の時期を改めることも考えて欲しい。	女性	60
まだ元気なのに年金生活に入るのは社会にとっても、自分自身にも良くないと思う。社会もシニアの働ける場所をもっと作るべきだと思う。シニアがいつまでも上の職にいるのも考え物ですが。	女性	60
年齢に関係なく働ける会社	女性	60
経験、技能は社会資源大いに活用してほしい	女性	60
若者やミドルの意識より、年金受給が遅れるのなら、働き続けることができる社会的基盤の整備は不可欠。	女性	60
短時間での労働がたくさんあればいいと思う	女性	61
培った経験を惜しみなく発揮出来、ミドル・シニアの境なくそれぞれの能力そして実力を企業の戦力になることがこれからのこの国における展望ですよ！	女性	61
同等であつかってほしい	女性	61
若者が少ない時代なので、シニアの能力・技術をこれからの世代は、活用すべき。	女性	61
シニアと言っても、多くの人が元気なので同じ会社で65才迄働くことが理想と思う。60歳過ぎてもスキルアップは大切と思う。	女性	62
今までの経験実績を考慮し 存在価値を認めて欲しい。	女性	62
自分の能力なり経験を頼りにされるならどんな処遇でもよい	女性	63
今の年金事情では働ける機会があったら是非働いていきたい	女性	63
今の高齢者は若いので、もっともっと働けると思う。	女性	64

◆態度(53)					
とにかく自然体で	男性	50	もっと使命感を持って仕事して欲しい。給料をもらうために働いているのではなく、働いて出た成果を利用してくれる顧客のことを常に頭に描きながら。	女性	50
自己都合の考えは止めて欲しい。	男性	52	今まで通り仲良くいい環境で仕事をしていければいい	女性	51
世代間格差は近年はあまりないが、時代の流れが不安定なので、不安が多い。	男性	52	実際のところ、シニアの働き方は難しいと思う。受け入れ側も年上の人間に命令する若者も気を使うことが多い。働くシニアも長年の実績にしがみつき、年下の人間の命令を素直に聞く人は少数派。働くほうも受け入れる側も相当な意識の変革が求められる。	女性	51
今まで経験してきたことを教わりながら、行動で恩返しをして欲しい。	男性	53	リタイアした人がパートとして勤務しているが、しかたなく働いているという表情が気になる。	女性	52
遠慮しなくて話が出来る環境	男性	53	世代間の壁があるように思う	女性	52
尊重する気持ちは忘れないで毅然とした対応を。	男性	53	年代のギャップはいつの時代でも必ずあったこと。それぞれの人が上から目線ではなく、一個人としていかに対応できるかが、基本になると思う。	女性	52
同じ職場で働くとして シニアは大人しくしている方が良い	男性	55	プライドは捨てないといけない	女性	52
仕事が生きがいとなるように取り組んでほしい	男性	55	シニアのこれまでの経験に真摯に向き合うことが必要不可欠！！	女性	53
日頃自分と仲間を理解する努力を怠らないように。	男性	55	遠慮しないでほしい	女性	53
協調性を第一に！	男性	57	やや抵抗は有るが、お互いを尊重し伸ばして往けるよう努力して生きたい。	女性	54
年齢に差別無い評価とつき合い	男性	59	年配者がいつまでも多額の給料、ポストを占めていてはいけませんが、若い方と一緒に会社や社会を盛り上げていくことはできると思うので協働していきたいと思います	女性	55
ミドルを生かすような働き方・社会貢献を考えた働き方を検討すると良いと思うが、自分自身はなかなか実践できない。	男性	60	お互いに助け合い	女性	55
年は離れていてもお互いに仲間と感じて欲しいし、感じたい	男性	60	色々な面での 配慮	女性	55
意欲をなくさせないことが必要	男性	61	シニアの方は給料が私達より上ですが、大変だと思う仕事から逃げたりし段々手を抜いているところがいやな点	女性	55
仲良くしてほしい	男性	61	年齢に関係なくお互いに思いやりの心があればうまくいく。	女性	56
法を遵守してほしい。	男性	61	思いやりや敬いの気持ちを持てるようになって欲しい。	女性	56
時代に合わせて	男性	61	年寄扱いしてほしくてない働く以上は責任を持って働きたい	女性	56
年齢を超えてお互いの能力を理解する、尊重する姿勢が必要	男性	62	高齢化が進む日本で、シニアになるのは当然のことなので、お互いの意思疎通を持って仕事を進めて行きたい。	女性	56
働く上で我を出すな。	男性	62	自己中が多いので非常にむずかしい。	女性	56
お互いに意見を尊重しあい平和的にやっていければと思う	男性	62	規律は守ってもらいたい 前向きに物事を考えてほしい	女性	57
お互いを尊重しあう	男性	63	両方でお互いを尊敬しあいお互いの欠点を補って協力して働きたい	女性	58
シニア、若者、ミドル、それぞれのよさを理解しあえる社会を希望します	男性	63	60歳過ぎた今、会社の待遇も依然より悪くなり、これから先健康に気をつけて肩の力を抜いて楽しく仕事をしたい	女性	60
権限等がなくなるのは当然だが、やりがいや取得したスキル等を活かせる仕事をしたいし、煙たがるのではなく使いこなしてほしい	男性	63	世代は違ってまずは仕事にプロ意識をもちたい。若者やミドルとは育った次代もまるで違うわけだから、世代によって常識もちがっているのかもしれない。会社は仕事をして利益をあげるところなので、その辺は割り切って自分の仕事をこなしていけば、自然とコミュニケーションはできると思う。	女性	60
			働ける幸せを感じる人になってほしい	女性	60
			いばらない	女性	61
			あの時代の人にはこんなことを言っても通じないなどと差別的な考えをせずに、職を同じくする者として、発展的な考えで接してもらいたい。	女性	61
			お互いの思いやりでやっていく。	女性	61
			出来るだけ「歳だから」などといわない	女性	62
			シニアはシニアの経験を生かして、若い人たちなどに経験を話すが、若い人たちの経験に耳を傾けることも大事である。	女性	63
			今は65～40歳までの仲間で、とてもうまく行っている。今のチームになって5年だが、時間に追われる忙しさの中で、お互いに声を掛け合い、確認しながら、そして、それぞれが小さな「ボカ」をやったときには、「すみません」の後に、誰かが「人間だもの～」「お互い様」「ぎりぎりセーフ」など・・・カバーしたり、フォローしたり・・・	女性	64

◆能力・体力・健康(40)					
年齢と体力にあった作業をしたい	男性	50	シニアになるとどうしても体力的、能力的に若い時と違って衰えてくると思うので、その辺を考慮してもらいたい。	女性	50
シニアの豊富な経験は重んじてほしい	男性	51	若い人よりも能力のあるシニアはたくさんいると思いますが、シニアが若い人の仕事を奪ってしまうのは本末転倒だと思うのでシニアの働き方は簡単には決められないと思います。	女性	50
気力ほど体がついてこない	男性	52	短時間で軽作業	女性	50
年齢制限ではなくスキルを評価してもらいたい	男性	52	体力的に心配だが、周りの理解があればずっと働きたい。	女性	52
シニアに対して、若者と同じように動けないのが大変だと思う	男性	54	60歳過ぎて私達製造業には無理があります。それなりの仕事を見つけてとんでもこの不景気働く場所がない年金資格先延ばしは辛い机に座っている人の考えですね。	女性	53
気力を持って若い人と同じように業績を上げていくべきだ	男性	54	若者はシニアの技術を大事にするべき。シニアでも働く場所があれば出来る仕事は沢山あるはず。企業もそういう人を上手に使えばよいと思う。ただ、年齢を重ねると身体能力は落ちるので、その部分は若者や企業がカバーすべきだと思う。	女性	54
体力的なものを考慮してほしいと思う。	男性	55	能力の衰えを心配する	女性	54
体をこわさない程度に働く	男性	55	年齢だけで差別せず、能力を見てほしい。	女性	55
製造に関わる場合、時間、納期を守ることが大事だと思います	男性	55	効率は落ちるが、理解して協力してほしい	女性	55
ゲームでもあるように経験値は重要です。	男性	55	シニアは体力的にフルタイムは難しいと思います。それなりの働き方を考えて欲しいです。	女性	55
体力的の不備を考慮して貰いたい。	男性	57	シニアでも様々で管理職が長い方は事務作業がパソコンになった今、役に立たない人が多い反面、人脈などを活かした営業などには向くので、一口にシニアと括る事自体が意味不明だと思いますけど	女性	56
業務上のことや、業務とは直接関係ないことでも、もっと勉強するべきだ。	男性	60	自身の健康に配慮して勤務時間を調整できる職場が望ましいと思う。	女性	56
60歳を過ぎると体力的に自分が思っている以上に衰えている。このことを踏まえたくえで働ければ働きたい。	男性	61	若い人たちのように要領よく出来なくても許容して欲しい	女性	57
健康面の衰えをカバーしてもらえるか。同じ仕事をしてても年齢だけで収入に格差がかなり大きくなる。若者に仕事を譲れということも考慮しないといけないか。	男性	61	肉体的に衰えがくると思うので健康を害し無い程度の労働になれば良いと思う	女性	57
能力、労働の意思を尊重してくれるのなら	男性	61	年齢と能力とは、離して考えなくてはいけないと思う。	女性	57
体も弱ってくるので週3日ぐらいの勤務を認めてほしい。給料は少なくて良いが。	男性	62	体力気力が大切	女性	58
資格を取れ	男性	63	自分の事を良く知って働く	女性	58
			シニアになるとどうしても能力がおちてくる。その分経験等でおぎなっているのもそういう部分を若い人にみてもらいたい	女性	60
			気力体力ともに減退してゆく中では新たなチャレンジより慣れた仕事をこなしていくほうが安心感がある。	女性	60
			自分を磨くこと、さらに教養を身につけることが結果的に良い仕事に繋がる。その為の努力を積極的にすべきと思う。	女性	62
			気力と体力があるならシニアもミドルも差別しない。	女性	63
			経験の豊富さと成果を認めて、年齢に関係なく個人的なスキルを評価してほしい	女性	63
			仕事にはあまり差し支えてないと思うが記憶力、体力の低下は認めざるを得ない。仕事に支障が出るようになれば引退はやむを得ないと思う。	女性	63

◆その他(38)					
早く後進に譲るべき。	男性	50	楽しい職場ならいい	女性	50
天下りではないが、シニアは若者に働く場を譲るべき。相談役や会長や顧問などもつてのほか。	男性	50	ミドルの人も将来に夢が持てるような会社作りを、シニアがしていかなければいけないと思う	女性	50
働きやすい雰囲気を保ってほしい	男性	50	ワークライフバランスの尊重	女性	50
年金よりも実入りが多くなるような給与体系を望む。	男性	51	今まで働いたことによる年金査定なのにそれがシニアの時代に働くことで減らされるのは納得できない。当時はしっかり所得税、住民税等納税している。なんら減額される筋合いでない。	女性	50
給与	男性	52	まず今の会社が後何年もつかが心配	女性	51
社会全体の定年延長施策を望む	男性	52	定年年齢の引き上げ	女性	51
経営感覚の向上	男性	53	シニアが働き続けることで就職難になる若者がいることを考えると可哀そうだと思うが、政治があやふやな日本で年をとっても働かなければ生活できないのがつらい。	女性	54
政治・行政が何もしていない	男性	53	定年を延ばすべきだと思う。	女性	56
楽しい事。	男性	54	健康に精一杯	女性	59
年金受給を含め、老後の不安はある。	男性	54	将来の年金に対して不安がある。	女性	59
キャリアを積んでも会社が優遇しない点が不満	男性	55	私の業種では シニアが多いのでとくにはありません	女性	60
年代にかかわらず適材適所への人員配置を行うことが企業の利益となる。	男性	55	年金の減額が悔しい	女性	61
シニアの雇用を積極的に活用できる組織づくりを望む。	男性	56	今自身が体験しているので、日々タイムリーに伝えている。	女性	61
年齢だけではなく、組織への貢献度を判断してもらいたい。	男性	56	給与も考えてもらいたい	女性	62
今の制度の中では未成熟で全く期待していない。	男性	57	60歳で給与が半減することは納得しづらい	女性	63
年金がどうなるのかが気がかり	男性	58	年金の不安がなければ長期旅行をしたい。	女性	63
定年になって、嘱託で働くようになると、収入が下がるのが納得できない。あと4年数ヶ月で定年になるが、収入が下がって、同じ仕事を続ける気になるかどうか？疑問がある。そのじきなならないとわからないが、かなり抵抗があると思う。	男性	58			
早い段階で、将来を見据ての人生設計をつくり、その実現に向けて努力をする事。	男性	59			
特になし(人間関係の問題はあると思うが、個人で解決するしかないので)	男性	60			
年金が問題	男性	63			
結局は人それぞれ。	男性	63			
年金28万円の枠を撤廃してほしい	男性	64			

◆伝承(16)					
知識の伝承は難しい	男性	51	ミドルに対して意見の押し付けはありませんがアドバイスできる事があればしていきたいと思います。	女性	55
ぱりぱり、がむしゃらに働くのではなく、後身の育成やアドバイザー的な役割で会社の役に立ちたい。	男性	53	自分の持っている技術や知識をシニア(?)に伝道できたらと思う。	女性	56
今までの経験を伝えていきたい	男性	55	シニアが働く上で、過去の経緯を若者に引き継がれたらいい	女性	57
シニアは業務の伝承を実施し、ミドルはこれに応える仕事をする。	男性	57	自分のできる事をやるだけ 他人には持つて技能はすべて教えていきたい	女性	60
技術の伝承を行い貢献したい。	男性	58	先輩がより仕事がしやすいようにアドバイスをしたり、会社によって違う慣例等を聞いて、シニアを上手に使ってほしい	女性	62
年寄りのノウハウを引出してほしい	男性	59			
ミドルと同じ仕事は出来ないが、これまでの経験を伝授する事は可能だと思う。出来るだけ一緒にコミュニケーションをとりながら楽しく仕事をしたい。	男性	60			
蓄積した知識を後に伝えてゆきたい。	男性	61			
これまで培ったノウハウを自社に限らず広く教えたい。出来ればノウハウ伝授の為に講師の仕事をしたい。	男性	63			
中国の台頭に対抗できる、若者・ミドルのエンジニアを育てたい。	男性	63			
伝統の継承	男性	64			

◆若者(14)					
シニアのキャリア、考え方の違いをミドルたちは理解し、学ぶ必要がある。若者たちはやはり経験不足である。	男性	52	基本的なコミュニケーションがとれるような環境に期待する。(メールや電話等、対面でない場合でないコミュニケーションがとれない若者は多すぎる)	女性	50
年下の者が上司になるのは構わないが、最低の人としての目上に対する言葉遣いには気を使って欲しい。	男性	58	若手のやる気に水を指したくはない。手助けこそすれ邪魔になるような存在にはなりたくない。が、協力は惜しまないので経験者のアドバイスが必要な時は言って欲しい。	女性	52
若者より経験が、豊富につきデータ社会が全てみたいいな、おごった接し方はやめること。お互いの経験による長所を出し合って協力しあう態度で行動すること!	男性	63	若者・ミドルには今後会社を担っていく人材なので頑張ってもらいたい。景気の先行きが不安である。現在親会社が米国の日本法人で働いているが景気をもっと悪くなれば日本法人が縮小も考えられるのでそうなった時働く場所があるかどうかが問題です。政府には若者もシニアもミドルもすべての年代で雇用がもっと促進できる環境を創出してもらいたい	女性	53
若者には負けたいと思っているから、対抗してきて欲しい	男性	63	体力は劣るかもしれないがそれに勝る知識があり経験があるので見下すようなことはしないほうがいいと思う	女性	55
最近の若者は向上心が足りない	男性	63	この先今の若者たちがどのような事を考えているかわからない	女性	60
若い社員に技術等を教えたいが、質問がない。やる気があるのか分からない。	男性	64	順送りで年をとるのだから、馬鹿にしないでほしい	女性	61
			将来の自分の姿と違って	女性	62
			上役になる若者に言いたい、命令するにしても「これをやっていただいていいですか」というように言い方に気を付けてもらいたい。大変かもしれませんが平和な職場にするには必要です。	女性	62

Q33(自由記述)

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わり方はどうあるべきか、など、何でも記述してください。

◆態度(128)					
大人らしさを見せて欲しい	男性	23	今のシニアは偉そうしている、昔を自慢している人が多い気がする	女性	23
技術などは時代の移り変わりで変わるから柔軟性を持って欲しい	男性	23	最近の若い者は打たれ弱いとかやる気がないとかシニアは言うが、高度経済成長期に若手として働き、就職活動も困難でなかったシニアに能力的に劣るとは思えない。昔の話を得意気にされても今の時代にそぐわないことが多い。ただ経験や知識が豊富で学ぶことが多いのは事実で、尊敬できる方ももちろんいる。シニアと若手との関係を良好にするにはお互い根本的な考えが違うことを理解して歩み寄る必要があると思う。	女性	23
的外れな回答をしない	男性	25	先輩から慕われるシニアになりたい。困っているときは適切なアドバイスをしあげてチームをまとめられるような存在になりたい。	女性	24
経験は豊富なのだが、高圧的に接してくるのは改善してもらいたい。	男性	26	若手から信頼され、相談にのれるシニアになりたい。	女性	24
年齢で判断するのではなく、常に現在の情勢により判断できるシニアになりたい。	男性	26	職場内のいじめなどを見て見ぬふりしないでほしい	女性	25
実体経済を支えるのはいつの時代も若手です。シニアは、その若手をどれだけ奮起させる事が出来るか、あるいは目標を作ってやれるかどうかだと思います。	男性	26	自分の経験からの考えは今の時代の思考やニーズに合っていない場合があるのでもっと柔軟な考え方をしてほしい	女性	25
日本人としての常識の無いシニアが多すぎる。そういった常識のないシニア程、最近の若者はなっていない等の文句が多い。自分のことを棚にあげて注意したり、説明したことを忘れてるのに、説明されてない等と文句を言ってきたりと、自分の会社には駄目な人が多い。自分がシニアになったときは、意味のある注意ができるシニアになりたい。	男性	28	過去にこだわるのをやめてほしい	女性	26
落ち着いたシニアになりたい	男性	28	ある程度謙虚でありたい	女性	26
時代の変化を理解してほしい	男性	28	若い人に迷惑をかけないように生きたい	女性	27
言う事は良いのだが、行動が伴わない場合が多いので、上司としてどうなのかと思う事は多々ある。全てとは言わないがある程度は実行してほしいと思う。自分は大豆製品を加工する職業だが、この仕事の楽しさ、奥深さを自分より若い世代にも知ってもらいたいため、独立が可能ならば、自分の手で後身を育ててみたいと思う。シニアの方々は年金の問題や、職に困っている印象がある。なので、そういう方々を自社はどのような形でフォローできるか考える時期にあると思う。	男性	28	経験を生かして若い人の支えになれるようになりたい。あくまで支えることを想定し、自分が率先するのではなく陰ながらのフォローにより、若手や会社が良い方向へ向かうような意識で仕事をしたい。	女性	27
一度言った事をすぐに訂正する割には、人には言い訳するなど押し付ける。約束した事について、後に「書面を出せ」とか訳のわからない事を言って、ごまかす。同僚や部下、まわりの人に好かれる人でありたい。もちろん、仕事もしっかり出来る人間で。	男性	29	若い人の意見に流されすぎることなく、自らをしっかりと持ち周りに溶け込みたいと思います。	女性	27
良い若手が育つよう柔軟な行動が出来る	男性	29	あまり昔のことに固執せずに、柔軟に働いてほしい。	女性	27
・人それぞれではあるが、総じて若い人を理解しようとする意志のある人が多いと感じる。・しかしながらどうしても自身のキャリアでそれなりの役職についた経験のある方は独断専行の気があり、職場の和を乱すことがある。その点は現在の立場と職場の目標をよく考えて行動していただきたい。・将来的には「謙虚に人を育てる、サポートする」。このような考え方を持ったシニアになりたい。	男性	29	過去の栄光にこだわり、また自分の若かったころのやり方を通そうとすることが多いが、今と昔とは事務手続きも機械的なことも大きく変わっていることを理解していない。自分は将来、もっと柔軟に“今”に対応できるシニアになりたいと思う。	女性	27
謙虚な姿勢をもつべき	男性	29	柔軟な考えをもってほしい	女性	27
年のせいにする	男性	29	清潔感のある思いやりのあるシニアになりたい	女性	27
視野が狭い。頭が固い。形しか頭に無い。	男性	29	人間的な器が小さいひとが多い。尊敬できない	女性	27
経験にとらわれすぎて独善的。多くの経験を積んできていることは承知しており、その点は認められるのに、時代に合ったスタイルや慣習などに対してあまりに不寛容すぎる。視野を広くしてほしい。あと感情的。	男性	29	時代の流れに沿い、柔軟な対応をしてほしい。	女性	27
今までの立場のままいるので扱いつらい。もっと周りをみてほしい	男性	29	経験豊富で頼りがいがあるが、柔軟性に少しかける。自分がシニアになってもその点に注意して常に新しいものを受け入れるよう心がけたい。	女性	28

働く上でプライドや自負心等色々あると思うが自分が出る ことと出来ないことわきまえており、それらを腹に収めて働 ける人は大人だと思し、一緒に働いていて働きやすい人だ と思う。一方でその正反対の人とはとても対応しにくく極力同じ 職場で働きたくない。	男性	31	自分がなりたくないシニアと感じていることは意見がコロコロ 変わって周囲が振り回される。理由も確認せず上辺だけみ て、詳細を確認しない。	女性	28
若い人を理解するための歩み寄り、柔軟さ	男性	32	頑固さのある程度なくして欲しい。	女性	28
仕事が体育会系な部分があり、気合で乗り切るといのが 口癖で部下が少しうんざりしている。具体性が無い指示に対 応できない若手がいるため、気合で何とかかなというのが辛 い。	男性	32	尊敬される人になりたい	女性	29
昔ならではの経験を前面に押し出しすぎないで欲しい	男性	32	お互いに歩み寄る姿勢が大切。尊敬できる働き方を示して ほしい。	女性	29
柔軟な考えを持ってほしい	男性	33	柔軟な考え方をしてほしい！年齢を重ねてる分学ぶ点も多 い気がする。自分は周りから尊敬される生き方をしたい	女性	29
なるべく高飛車にならない	男性	34	従業員とある程度の距離を置き、ダメな部分をなるべく見せ ないようにし、尊敬され威厳のある対応をとること。改善し て欲しいことは上記の逆のことです。距離が近すぎて、ダメな 部分も全て見えてしまうこと。そのため、尊敬できなくなるこ と。	女性	30
日本経済を考えて、主張するだけでなく自重もするべき。	男性	34	新人とはもう違うので、初心を忘れずにいけるよう常に心掛 けたい。また、相手が若いからと言って、見下すことはせず、 相手の良いところを、常に見つけるようにしたい。また、そこ から学ぶ心を持ち続けたい。	女性	30
若手の見本となるような行動をとってもらいたい	男性	34	柔軟さが欲しい。今までこうしてきたから、ではなくより良い 方法を受け入れて欲しい。	女性	31
新しいことにもどんどんチャレンジして欲しい。期待役割はそ ういうことではないと思うけど。	男性	34	弊社に限ってだが、非常に権力や地位に固執するあまり、 権限を逸脱する場面が多々ある。また、自分の失敗の後始 末を全て後輩や部下になすりつける。その割にはおいしいと ころを独り占めする。自分は、そうなりたくないで、後輩や 部下に真心を持って真摯に向き合い、助けを求められたらで きる範囲で協力し、何事もできないで片付けず自分のスキル を伸ばす意欲を持ち、ときには厳しく、でも明るく楽しく付き 合っていけるシニアになりたい。また、後輩たちが会社に対 して意見があるなら、できるだけ会社にその意見を検討して もらえるよう交渉できるような信頼を得たい。そうあるべきだ と思う。	女性	31
自分のやり方がとにかく正しいと思う態度を改め、柔軟に他 の意見にも耳を傾けてほしい。自分自身もそうでありたい。	男性	35	過去の経験や自分の考えに固執しすぎず、柔軟に時代の流 れに合わせて職場の環境になじんでいける。	女性	31
高圧的な態度を改めてもらいたい。	男性	35	人とのつながりが多いのはいいがそれを利用して仕事を進 めないで欲しい。いつまでも初心を忘れないでいたい。	女性	32
人の話をよく聞ける人になりたい。	男性	36	バブルの時代を語るのをやめてほしい	女性	32
今のシニアは、たまたまその生まれた時代によって高度経 済成長時の恩恵に浴して経済的に恵まれているだけなの に、さもそれを自らの努力によって勝ち得たようにふるまい、 閉塞した今を何とか生きようとしている若手に対し、昔ながら の男はこうあるべき、女はこうあるべきといった価値観を押し 付けてくるように感じる。時代が変わったということを理解し て、若手に対し心無い言動をしないようにして欲しい。	男性	36	自分勝手な人が多いので、できればなおして頂きたい	女性	32
同じ世代の仕事に関して干渉しすぎるところがあり自分はそ んな風にはなりたくないと思う。シニアとのかかわり方はつか ず離れずで話はそつなく聞いて無難に過ごすのがうまいき そうな気がする。	男性	37	経験は生かすが 世代交代だと思 若い人の負担にはな りたくないです。	女性	33
シニアは昔のやり方を譲らない。 柔軟性がないので反面教師としたい。	男性	37	柔軟性を持ち、謙虚な気持ちを持って仕事に当たってほし い。	女性	33
説教ばかりしないでもっと協調性と柔軟性をもって若手を育 成してほしい。自分を守ることばかりしないでほしい。	男性	37	今のシニアは、若手の考えを認めない・頑固なところはよくな いと思う。また、押し付けがましく高圧的な一面もある。 私は、自分のノウハウや経験をきちんと形にして残せるよう なシニアになっていきたいと思う。	女性	33
仕事だけでなく、その他の魅力を持ったシニアになりたい。	男性	38	自分の考えだけに固執せず、もっと柔軟性を持ってほしい。 また時間内で仕事をこなすのも能力のうちだと思うので、残 業して当然という考えはやめてほしい。オンとオフをはっきり したいので、理解してもらえたらうれしい。	女性	33
協調性のあるシニア	男性	39	人の意見を受け入れられない。言い訳をすること。	女性	35
柔軟じゃない	男性	39	態度を人や気分に変えないでほしい	女性	35
過去の栄光を捨てること	男性	39	以前の職場での経験に固執し、新しいことを覚えないところ を改善して欲しい。また、自分がそういう立場になれば、腰を 低くして物事にあたりたいと思う	女性	36
経験だけで考えるので困る	男性	39	自分の意見を押し付けたり、人によって態度が変わるのは 困る	女性	36
柔軟性を求める	男性	40	煙たがれる存在にはなりたくない	女性	36

会社は組織であるので以前の立場がたとえ上位であったとしても再雇用などで下位の立場になれば、そのときの上司に従うべき。また、若手の前でのネガティブな発言はするべきでない。若手の手本や技術を伝達することを期待されているので、たとえ教育相手の理解力が低く苛立つことがあっても辛抱強く教育をして欲しい。シニアの年齢層ではやはり社会との関わりでは、年齢相応の穏やかさをもって接して欲しいと考える。	男性	40	こだわりが強く、自分の意思を曲げない方が多いので(若い人にもいるが)、協調性をもう少し持って欲しいと思う。しかし、困ったことを頼ると、頼りがいがありことが多いと思う。包容力があり、若い人を育成しようとする姿勢をもち続けたいと思う。	女性	37
プライドを持つことと、捨てること両方できないといけないと思う。自分はそうなりたい。また、シニアに働きかける方は、その人の立場になって考えて助言すべきだと思う。	男性	41	年齢に関係なく、柔軟に仕事をしたい。	女性	37
柔軟な対応をするシニアになりたい	男性	41	偉そうにしない。若手にやってもらうことが当然と思わない、時代の進歩についていけなくても、努力の姿勢は怠らない	女性	38
若者の言うことを聞いて仕事するべき	男性	41	過去の栄光(バブル期等)は捨てて欲しい。「あの頃は良かった」・・・等言われると「もう時代は違う」と思う。	女性	38
絶えずコミュニケーションをとって、柔軟な考えを取り入れる必要がある。	男性	42	シニアで雇われている人は能力のある人が多い。少し頑固などところがあるのが気になるが、周りと共存していれば若い人と変わらず働いてもいいとおもう	女性	38
ミドルはシニアを敬うので、シニアはミドルに気を使うべき。	男性	43	可愛くて困っている時に若い人達が自然と助けてくれるようなシニアになりたい	女性	39
自分で出来ることは自分でする	男性	43	人種、出身地、学歴、性別などによる偏見で事象をみるのをやめて欲しい。	女性	39
若い人に頼りにされるシニアになりたい。	男性	44	新しい事を取り入れたがらないのももっと柔軟になって欲しい	女性	39
慕われるシニア	男性	44	謙虚な気持ちが足りない気がする	女性	39
自分がシニアに成った時に、回りに迷惑が掛からない程度に仕事をしたい。	男性	45	職場で楽しく仕事をしてしていきたい。シニアで過去の実績にこだわらず、柔軟性をもって同僚に教わりながら仕事をしていきたい。	女性	39
昔のやり方を押しとうそうとする。	男性	46	何度言っても理解しない	女性	40
場を読んで欲しい	男性	47	固定概念にとらわれず、柔軟な見方考え方をしてほしい。決めつけをやめてほしい。	女性	40
人にもよるが、職能と実行が伴っていない人が多いと感じる。自分もそうになってしまうのかもしれないが、自分で注意していこうと思う。	男性	47	既得権益を手放そうとしないので自分の立場を理解してほしい。	女性	40
打算的な考え方の人が多い。	男性	47	職場にプライベートなことを持ち込んだり、こちらにもプライベートなことをさらけ出すように強要するなど、公私混同ことが多い。職場とプライベートはきっちりわけて考えられるようなシニアになりたい。	女性	41
頑固すぎる	男性	47	私は、常に新しい事に目を向けられるような、柔軟なシニアになりたいです。	女性	41
			柔軟性を持ち、優しさや厳しさをもったシニアになりたい。	女性	41
			柔軟性があり、過去に固執しないこと。	女性	41
			自分が絶対正しいというがんこさが困る。柔軟性をもってほしい	女性	42
			説明を聞こうともしないで『出来ない』『わからない』と決め付け何もしないのはやめて欲しい。私はいくつになっても前を向いて仕事をしたいと思います。	女性	42
			客観的に見る目が衰えないこと。自分が他人からどう見られているのかを常に意識できる人になりたい。	女性	42
			柔軟でバランスの取れた人。若い人のいうことも聞く。自分の経験やノウハウを生かす。	女性	43
			考えを柔軟にしてほしい	女性	43
			時代の流れについてきてほしい。昔と今はちがう。柔軟性を持ってほしい。	女性	44
			戦後の高度経済成長長期世代のせい、自己中心的感覚が強く社会的規範を身に付け尊敬したい存在であるはずなのに、疑問に思う所が多い。例えば順番を守らない。信号を守らない。身体障害者用駐車場を平気で使用する。など、若者の手本となってほしい社会的規範が守れていないのがこの世代の人。人生経験では参考にさせて頂いている。	女性	45
			昔は良かったなど、過去の栄光をひきずっている。時代に対して柔軟なシニアになりたい。	女性	45
			先頭に立って自分の意見を出すのではなくフォローの立場になって道を作ってくれるようなシニアになりたい。	女性	45
			雑用を押し付けけないでほしい	女性	45
			今までの経験や環境にたよりすぎ	女性	46
			自分の言った事に最後まで責任を持った行動をしてほしい。	女性	46
			心を広く持ってほしい。	女性	46
			若手にも問題はあがるが、今後ゆとり世代の若手が増えてくるので、柔軟に対応し、教育できるようになりたい	女性	47
			謙虚さをもって仕事に臨む	女性	49
			頼られるが押しつけがましくない柔軟な対応のできるシニア	女性	49

◆仕事すること(40)					
社会貢献	男性	25	仕事にやる気を持ってほしい。私でさえ知っている知識を知らないこともあるので、なんとかしてほしい。私の職場には営業面で尊敬できるシニア世代の方がいないので、自分がそれぐらいの年齢になったときには若い世代の方に尊敬してもらえる人になりたい。	女性	23
自分がシニアの立場になったなら、経験や技術を伝えて若い世代とも上手くかかわれるようにしたい。	男性	26	簡単な実務で、適切な給料で働いて欲しい	女性	25
契約社員だからといっていい加減な仕事をする人がいる	男性	26	自由に仕事の中に買い物に行ったりするので困る。でもいないと困ります。部下の気持ち(今の気持ち)を忘れない人になりたい	女性	27
今のシニアはあと残り何年とか言う感覚なので、真剣に取り組んでくれない。	男性	26	仕事をしてほしい	女性	28
・今のシニアは報酬が働きに見合っていない(若手のほうが仕事をこなしている) ・技術、経験等、何かしら特化するものがないと、尊敬できないし、一緒に働くことはしたくない	男性	26	「自分には無理だから」とする前から諦めずに、新しいことにも積極的にチャレンジしてほしい	女性	29
若者の職を奪わないでほしい。技術を死蔵しないでほしい。今の日本の惨状の責任をとってほしい。	男性	27	よき相談相手になるが仕事の動きが悪い。今の情報が入手できてない。	女性	29
報酬にたいして、仕事ができない	男性	28	特にありませんが、シニアという立場になっても成長できるような仕事をしてたいです。	女性	29
ちゃんと仕事してほしい	男性	28	ただの歳よりではなく、役に立つ人になりたい	女性	33
ある程度までの仕事しかしようとしらない。	男性	29	口ばかりで、面倒な事だけ回してくるのはやめて、経験があるんだし、面倒な事を自ら一緒にやってほしい	女性	41
元気のあるうちはバリバリ働いてほしい。	男性	29	もっとグローバルな視点を持って物事に取り組んでほしい。	女性	41
シニアになっても、バリバリ最前線で働いてほしい。しかし、若手に対して体力等落ちていることはあるが、それを理由にして、動かなかったりせずアクティブになってほしい。	男性	32	固定観念にとらわれない働き方をしたい	女性	42
自分が高齢だからこの仕事は出来ないなどと言いつつするぐらいなら仕事に出で来るな。	男性	34	給料をもらうからには年齢は関係がないと思うので、年齢を理由にして適当に仕事をしないでほしい。仕事ができなくなったら若い人に任せて引退し、年齢層の高い団体で活動をすればいいのではないかと思う。そのためには貯金は必要でしょうね。	女性	42
いらぬならとっととなくなるべき	男性	34	事務が変わった時に、すばやい対応ができるようになりたい。	女性	42
収入に見合った仕事をしてほしい。	男性	35	働く以上は、前向きでいてほしい。	女性	43
お客様に満足いただける社員になりたい	男性	39	今までの経験をいかして、積極的に仕事をするシニアになりたい。	女性	44
実力をつけ シニアであっても会社に貢献したい	男性	39	新しい変化についていけなくなったら仕事すべきでないと思う。そのため変化に対して嫌だと思わず柔軟に受け止めていつも前向きでいたい。	女性	47
スキルを応用する方向へ向けられることが重要	男性	40			
マイペースで結果を出すホドホドのシニアになりたい	男性	41			
チャレンジ精神を忘れないでほしい	男性	46			
やる気がなくぶら下がっているだけ	男性	46			
給与が低くなくても構わないので、負荷のないサポート的な業務を行いたい	男性	49			
みずから動いてほしい	男性	49			
社会の役に立てるシニア	男性	49			
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。自分もシニアになるので会社としてもしやすい環境にしてほしい	男性	49			

◆その他(28)					
仕事の内容柄、もっと平均年齢を下げ、新鮮なアイデアに付いて行けるようにならなければ行けないと思う。	男性	25	自分は結婚したら仕事をやめるつもりなので、シニアにはなりません。	女性	23
ジジイと関わりたくない	男性	25	長年勤めていくのはいいことだと思う。	女性	24
定年になると、給料が25万円と半額以下になってしまうのがいや。	男性	27	うちの会社では、今年から、若手のボーナスを減らして、関連会社にいるシニアの給料を増やすということになったので、若手からはあまりよく思われていません。辛い接客等は若手にやらせ、事務仕事をノロノロやっていて、若手より良い給料をもらうなんて、考えられません。シニアはそれなりの給料でやっていくべきです。シニアになっても、社会と関わりを持つことは大事だと思います。	女性	24
ネットの掲示板で公務員の若手が愚痴っていたシニアの姿と、そこからイメージする限りでは、公務員のシニアには悪い印象しかない。別の言い方をすれば、納めた税金や年金が彼らの懐に入ることに嫌悪感を抱いている。その理由は、碌な労働もせずに賃金を貰いながら安穩と生きている(と思う)から。	男性	28	そんなに働いていないのに給料の取りすぎ	女性	26
元気でいればいいと思う。	男性	32	若い頃からシニアになった時の働き方を意識できるような仕組み作りをしてほしい	女性	26
少子高齢化が進み、ますます増えていくシニアに均等に仕事のわりふりをして欲しい	男性	39	今の職場は若い人ばかりなので、そういった問題を考えたことが無かった。元上司を部下にするのは、個人によると思う。いい関係が気づけていたら、うまくいきそうだし、そうでなければ難しいと思う。	女性	30
シニアではなく高齢化社会に向けて定年年齢を引き上げて欲しい	男性	41	今よりも少し仕事内容が楽になり、みんなとコミュニケーションをとりながら楽しく仕事ができればいいと思います。あとはお休みを多めに取ることができたり仕事の時間の短縮など優遇処置があると嬉しいです。	女性	34
仕事に関しては実力が全てであると思うが、コミュニケーションが無くして組織的に強力になるのは難しく、年齢どうのこうのではなく立ち回りの、若しくは意志の疎通でジェネレーションの問題は解決する。	男性	42	給料が急に下がった上に雑用ばかりさせられて、やる気がなくなっていると思うので、シニアになっても給料は急激に下げるコトはないと思う。今後年金受給が引き下げられたりして、シニアの勤続年数は増すばかりなので、もっとみんなが気を使わずに一緒に働ける環境を作って欲しい。	女性	36
年金問題もあるので、60歳を過ぎても働くのが普通の世の中になって欲しい。	男性	43	現在の会社ではシニアになっても働きやすいかもしれない	女性	39
シニア世代をないがしろにする様では、若手のモチベーションにも支障をきたす。	男性	44	人によってスキルに差がありすぎる。仕事のできる上司と出来ない上司で下につく社員の待遇が変わるのが納得いかない。	女性	41
60才定年といっても、今の60歳はまだまだ若いので、働ける場の確保が必要だ	男性	47	いい形で年配の方たちが社会の中で活躍し続けられる受け皿がもっと充実することを望む。私自身は高齢になっても自分ができる範囲で仕事ができていたいと思う。	女性	42
経験者ではあるが、上司として扱うには難しい点多々あり。	男性	48	雇用の場をもっと増やしたらいいと思う	女性	43
			尊敬されて、たよりがいのあるシニアにならなくてははいけない。	女性	44
			往生際を大切に	女性	46
			加齢臭が、こまる	女性	47
			今後はもっと高齢者の労働力が求められるようになるし、楽隠居が出来る人は減るはず。高齢者にも働きやすい環境の整備が必要。	女性	47

◆能力(22)					
実力がない	男性	28	パソコンが使えないところを改善してほしい。過去の栄光にすぎりすぎる人が多い	女性	23
過去の経験により業務スキルや知識量に優れた人が多いと思う。ただし、個人差はあるものの、PCの操作スキル等の新しいスキルについては、不足していると思われる人も多いように思われる。自分自身がシニアになった場合には過去の業務経験を活かすのみならず、最新のスキル・環境にも順応できるような人間になりたいと思う。	男性	28	部下の良い点を見出し、伸ばすことが必要だと思います。自分がこれまでやってきたことに自信を持つのは良いが、自分で結果を出せる人と上司になるべき人は決して同じではないはず。上にたつ人が違うだけで、こんなに部下に差が出るのかと感ずることがあります。	女性	23
私は技術職であるが、シニアの方で管理職でない人は、今の技術に追いつけない人が多いし、実務、実作業はほとんどやらないので技術職としては少しさみしい感じがする。そのような人は技術職を引退し、社会人経験の長さ、経験が生かせる職種に就けばよいと感じる。また、自分も年下の人たちのスキルについていけないと感じたら、技術的な仕事ではなく違う職種を経験したいと思う。	男性	33	スキルの高いシニアになりたい	女性	24
PCを使う作業なのは出来ないというより、やること自体を拒否して他人任せにする点がちょっと。	男性	34	IT作業をやろうとしない	女性	28
時代の変化について行けてない。	男性	37	自分の能力を正確に理解しているシニアになりたい	女性	28

パソコンで分からない事があつたらまず自分で調べてもらいたい。覚える気がないのか何度でも同じ事を聞いてくる。	男性	40	パソコンを覚えようとしてほしい	女性	32
能力を活かして欲しい	男性	40	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	女性	37
最低限のパソコンスキルをもっていてほしい。	男性	41	応用力のあるシニアになりたい。間違っていたらはっきり言って欲しいし、言うからには自分もきちんとやって欲しい。	女性	43
豊富な人脈とノウハウという点で、仕事には欠かせない。ただ、パソコンが使えない等、最新の職場環境に付いていけないと、仕事そのものが出来なくなる。好奇心旺盛で、最新技術についても、ある程度でもいいから理解し使いこなす。そういう方々が今の会社を引っ張っている。	男性	41	適切に指導してくれるが、新しいことに対して理解に欠けることがある。	女性	44
会社に貢献できる業務の専門知識と専門性を磨きたい	男性	45	新しい仕事やパソコンなどの作業など、初めからできないと逃げているところがあるが、私がシニアになったも常に新しいことを受け入れることのできる人でありたい。	女性	44
いつまでも、進歩をしてゆくことに気を使っています。これからもいつまでも進歩をしてゆきたいと思っています。	男性	49	とても元気でいつまでも自分は若いつもりだが、実際はやはり老化していて忘れっぽかったりしているのは困る。また、パソコン操作を覚えようとしたくないのは困る。その人の仕事はいつまでもアナログのまま、それを引き継いだ人がデータ化したり改善していかなければならぬのはとても大変。もっと時代の流れに逆らわず、自らも改善していく努力をしてほしい。上品で包容力のある、憧れられるようなシニアになりたい。	女性	44

◆積極評価(19)					
会社はもっと積極的にシニアを活用すべきである。	男性	26	使えるヒトをやめさせないでほしい	女性	23
自分が憧れるシニアの先輩というのは、実際一人か二人程度です。その人が格好良く思えたので今も仕事が続いていると思っています。もし自分がその歳になった時に、同じように部下や後輩にそう感じてもらえるような人間になればと思います。	男性	26	今のシニア世代は働き者が多く、優しい	女性	30
給料が正社員より安いので、もう少し給料を高くした方がいいと思う。事務作業よりも今までの経験を活かして営業や顧客との相談に力をいれた方がいいと思う。	男性	29	やる気のあるシニアであればどんどん会社は活用すべきだと思う。	女性	32
遠慮せず意見をだしてほしい。	男性	35	ありがたみをわかっていない若い社員が多い。	女性	36
有能なシニアは、会社にとって宝だと思う。	男性	37	それぞれの能力が活かせる職に就くことが出来るのが理想だが、実際にはそう上手くいかず、適当なところに納まっている感じがするので、勿体ないと思う。	女性	37
若い人の目を怖がらず、もっとガンガン言ってもいいと思う。	男性	39	今のシニアは元気なのもったいない。いろいろ若い人に教えてほしい。	女性	37
シニアといっても無理やり給料を下げないで、能力評価をすべきだと思います。	男性	39	これから少子高齢化社会になるので、シニア世代の今までの経験を生かし、若い世代の裏方土台に必要なだと思います。	女性	39
シニアであることがプラスにできる経験を積みたい。	男性	40	知識や経験が豊富で頼りになるシニアになりたいです。若者にはない力があると思うからです。行動力は若手に任せて的確な指示をしてほしいと思います。これから高齢化社会になるのでシニアもいきいきと働ける環境づくりをしていききたいです。	女性	41
シニアと若手などと線引きする必要はそもそもない。	男性	46	今のシニアはオールマイティーなので、40代以上の世代がこっそりいなくなると仕事のミスが増えそうな気がする。	女性	41
人生の師として教わるのがまだ多い	男性	47			

◆伝承(17)					
手本になるような人	男性	25	経験を生かし、新社会人を公私に一人前に育てられるようなシニアになりたいと思う	女性	28
シニアの経験を若手に伝えて教育して欲しい	男性	26	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をしてほしい。	女性	31
若手に技術を教えていけること。	男性	27	時代は変わっていくということを認識しながら、本質的な変わらない部分を伝えていけたらと思う。	女性	33
自分の持っている知見を惜しみなく教えて欲しい。	男性	28	自分で出来る事は自分で行い、時にはアドバイス時には指導しながら次世代の人を育成できるような自分になりたい	女性	35
もっと経験を生かしたアドバイスがほしい	男性	29	体力的には若い人にはかなわないが、知識やクレームなどの対応力はあると思うので、経験が豊富だからこそその行動をとって行ける人になりたいと思う	女性	37
できるだけ若い世代に道を譲る。押し付けがましくならない程度に自分の知識・知恵を共有していく。	男性	30	経験からのノウハウを伝授しつつ、控えめな、仕事をしてもらいたい。	女性	40
引退するまでに、キッチリ技術やノウハウを伝承してほしいと思う。それが社会人としての責任の一つだと思う。	男性	31	若手にもっと厳しく接して育てて欲しいと思う。	女性	41
すべての経験とノウハウを伝えてほしい	男性	34			
経験・技能を若い人に教えていく。	男性	41			
ノウハウの継承をスムーズに行うシステムが必要。	男性	48			

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

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>