

シニアの就業ニーズと人事マネジメント

．シニアの就業実態と就業ニーズ

1．就業実態

1947～1949年の3年間に生まれた団塊世代は、2000年の国勢調査によれば、男性が3,447,405人、女性が3,459,315人、合計で6,906,720人と約700万人となっている。人口動態上、突出したボリュームを持つ団塊世代が、2007年から順次60歳に到達しはじめるが、60歳定年が社会的に一般化している下では、定年到達が退職・引退に直結するという雇用慣行のままだと、多方面で軋みが生じる可能性が高い。

既に、公的年金に関しては、少子高齢化の進展によって引き起こされる可能性が高い給付と負担の不均衡を考慮して、年金支給開始年齢や保険料の段階的引き上げ、年金給付の抑制を実施している。だが、現行の60歳定年退職のままでは、定年退職と年金受給開始の時期がずれることになり、高齢期の生活を支える経済的基盤に空白期間が生じてしまう。

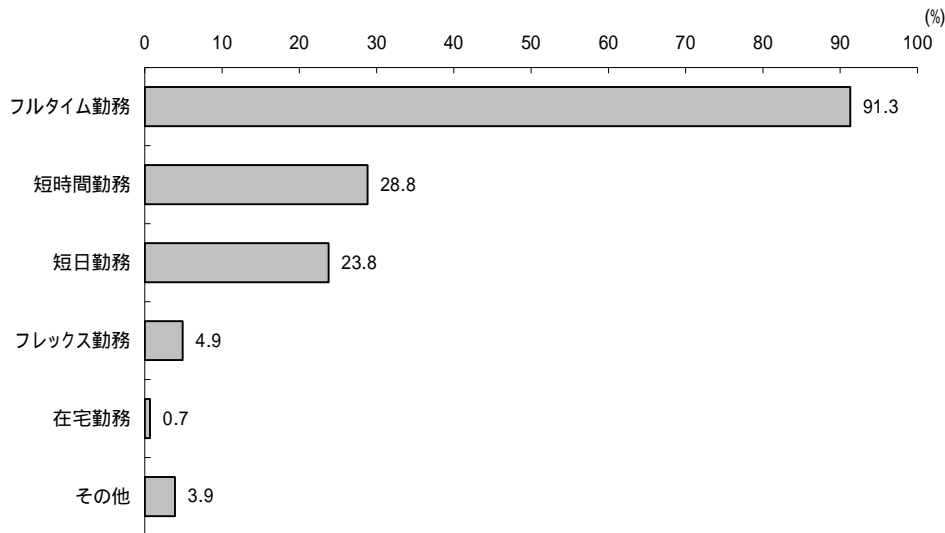
こうした事態に対応するために、65歳まで段階的に雇用延長を進めることを企業に義務化した改正高年齢者雇用安定法が、2006年4月から施行された。ただし、改正高年齢法は、法定定年年齢を60歳のままにするとともに、希望者全員を雇用延長しなくても良い道を、企業に開いたのである。雇用延長の対象者の基準を、労使協定か就業規則によって作成すれば、希望者全員を継続雇用しなくても良いことになっている。

こうした緩やかな法規制は、年功賃金によって高齢者の給与水準が高くなっている大企業において、雇用延長の対象者を大幅に絞る可能性をもたらすものと思われる。もともと採用難に直面している中小企業では、高齢者を雇用延長する可能性が高いが、大企業ではそれほど雇用延長の対象者を拡大しない、という二極化を顕在化させるものと思われる。

改正高年齢法への企業の対応状況は、厚生労働省が同法施行後の2006年6月1日時点で行った調査結果によれば、8割強が既に雇用確保措置を実施している。だが、「定年の定め廃止」や「定年年齢の引上げ」は少数にとどまっており、「継続雇用制度の導入」の措置を講じた企業は85.9%を占めており、大半の企業は継続雇用制度で対応している。

だが、雇用延長者の範囲は、希望者全員を対象とした継続雇用制度を導入した企業は、約4割にとどまっている。さらに、60歳以降継続勤務者の勤務形態は、「フルタイム勤務」という企業が9割を上回っている。対象者を絞るといった継続雇用制度の制限的な内容に加えて、フルタイム勤務に偏った就業形態も、結果的に継続勤務の対象者を制限的にしている（図表1）。

図表1 60歳以降継続勤務者の勤務形態（複数回答）



（資料）東京労働局職業安定部『高齢者の活用と2007年問題の取組に関する調査報告書』
平成19年3月

2. 就業ニーズ

大企業を中心とした制限的な雇用延長措置に対して、団塊世代の就業意識は、必ずしもフルタイムでの継続勤務を望んでいるわけではない。図表2は、団塊世代の60歳以降の就業希望状況を調べた結果であるが、男性に関しては、60歳以降の希望就業形態を見ると、年齢が上がるとともに「正社員として働く」といったニーズは急速に減少していき、65歳の節目を意識してか、65歳以上になると数パーセントにまで低下している。代わって高まるのは、「短時間勤務で働く」、「ボランティア活動をする」といった活動ニーズと引退である。これに対して、女性は男性よりも一足早く61歳から正社員以外での働き方や短時間勤務、さらにはボランティア活動などのニーズが高まっている。

また、同じ企業での継続勤務希望状況を見ると、正社員よりもパートタイマーの方が、継続勤務を希望する者の割合が高くなっている。企業規模別に見ると、小規模企業ほど継続勤務希望者の割合が高くなっており、1,000人以上では54.2%となっているのに対して、29人以下では70.6%にまで高まっている（図表3）。

以上のように、改正高齢法によって60歳以降の継続勤務の道が拓けたものの、団塊世代の継続勤務に対するニーズは思いの外低いようで、希望者の割合は6割程度にとどまっている。こうした傾向は企業規模が大きくなるほど強まっており、大企業では希望者の割合が半数強にとどまっている。

団塊世代の継続勤務に対する就業ニーズがそれほど高くない背景には、企業の継続雇用制度とその運用実態が、魅力の乏しいものになっている可能性が高い。つまり、企業の雇用延長制度と団塊世代の就業ニーズとの間に、ミスマッチが生じているものと思われる。

図表2 各年齢時における希望就業形態（複数回答）／雇用者

（男性）

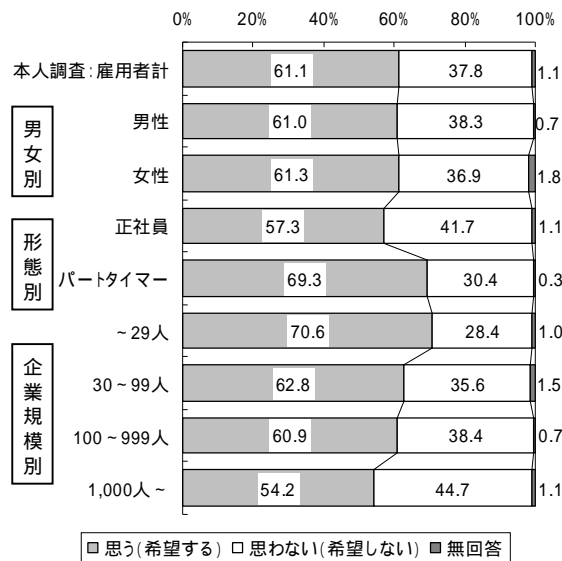
	正社員として働く	契約社員や嘱託として働く	短時間勤務で働く	自営業を営む	親族や知人の事業を手伝う	ボランティア活動をする	仕事や社会的活動はしない
61歳	41.7	35.4	14.9	4.8	1.2	9.1	3.0
62歳	40.6	35.3	15.2	4.5	1.0	9.1	3.1
63歳	35.8	35.6	17.5	5.1	1.1	10.4	3.7
64歳	29.0	33.1	22.8	5.5	1.6	12.4	5.0
65歳	27.4	30.3	23.9	6.3	2.1	14.7	7.0
66歳	5.1	13.3	25.3	7.5	2.9	27.3	20.5
67歳	4.6	12.3	25.4	7.4	2.6	27.5	21.8
68歳	4.3	10.2	23.6	7.3	2.6	27.2	24.8
69歳	4.4	9.2	21.5	7.0	2.6	27.0	27.2
70歳以降	2.6	6.9	19.0	7.0	2.6	25.5	34.4

（女性）

	正社員として働く	契約社員や嘱託として働く	短時間勤務で働く	自営業を営む	親族や知人の事業を手伝う	ボランティア活動をする	仕事や社会的活動はしない
61歳	21.7	20.2	42.3	3.3	2.7	14.1	3.0
62歳	19.8	20.2	42.4	3.1	2.7	14.0	3.4
63歳	16.5	18.2	42.6	3.0	3.6	16.2	4.5
64歳	11.9	14.9	41.1	3.0	3.0	19.8	7.7
65歳	12.8	14.0	41.7	3.7	3.1	21.6	8.9
66歳	1.2	3.0	23.2	4.5	4.3	29.2	25.3
67歳	1.0	3.0	21.4	4.3	4.2	28.4	27.8
68歳	0.9	2.5	19.0	4.0	4.6	27.4	31.3
69歳	0.6	2.1	17.9	3.9	4.0	26.5	33.8
70歳以降	0.6	1.5	13.8	3.3	3.3	25.3	40.9

（資料）労働政策研究・研修機構『「団塊の世代」の就業と生活ビジョン調査結果』調査シリーズ No.30、2007年2月

図表3 現在の職場での60歳以降就業希望の有無（雇用者）



（資料）図1-2と同じ

．アンケート調査結果の概要

1．調査の方法

年功的人事管理がもたらす同一企業内における高齢者の雇用延長の制約を緩和するためには、より多様化した雇用延長の仕組みが必要であり、高齢者の多様な就業機会を確保する手段として、派遣という就業システムが有効であると考えられる。こうしたことから、シニアセカンドキャリア協会は、派遣労働者を中心とした高齢者の就業実態についてのアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、当協会会員企業を介して企業調査と個人調査を実施した。企業調査に関しては、総合人材サービス事業のユーザー企業を対象として行った。個人調査に関しては、会員企業の60歳以上登録者を対象とし、調査票を手渡しで配布した後、郵送で回収した。集計対象となった企業・個人のサンプル数は、企業が162社、個人が374人であった。なお、調査の実施時期は、2008年12月である。

2．企業調査結果の概要

(1) 調査対象企業の属性

調査対象企業の規模・業種は、以下のとおりである。まず、従業員規模は、100人以下が24.7%、101～300人が16.7%、301～1,000人が22.2%、1,001人以上が35.8%となっている。

業種に関しては、製造業(34.6%)が最も多く、次いでサービス業(15.4%)、建設・不動産(9.9%)、商社(9.3%)、流通・小売業(6.8%)、金融(5.6%)、IT・ソフトウェア(3.7%)となっている(図表4)。

図表4 調査対象企業の属性

	総数	商社	金融	製造	IT・ソフトウェア	流通・小売	建設・不動産	サービス	その他	不明
全体	162 (100.0)	9.3	5.6	34.6	3.7	6.8	9.9	15.4	14.2	0.6
100人以下	40 (24.7)	7.5	2.5	20.0	5.0	10.0	2.5	22.5	30.0	-
101-300人	27 (16.7)	11.1	7.4	33.3	3.7	3.7	11.1	25.9	3.7	-
301-1000人	36 (22.2)	8.3	2.8	36.1	5.6	8.3	19.4	8.3	11.2	-
1001人以上	58 (35.8)	10.3	8.6	44.8	1.7	5.2	8.6	10.3	10.2	-
不明	1 (0.6)	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0

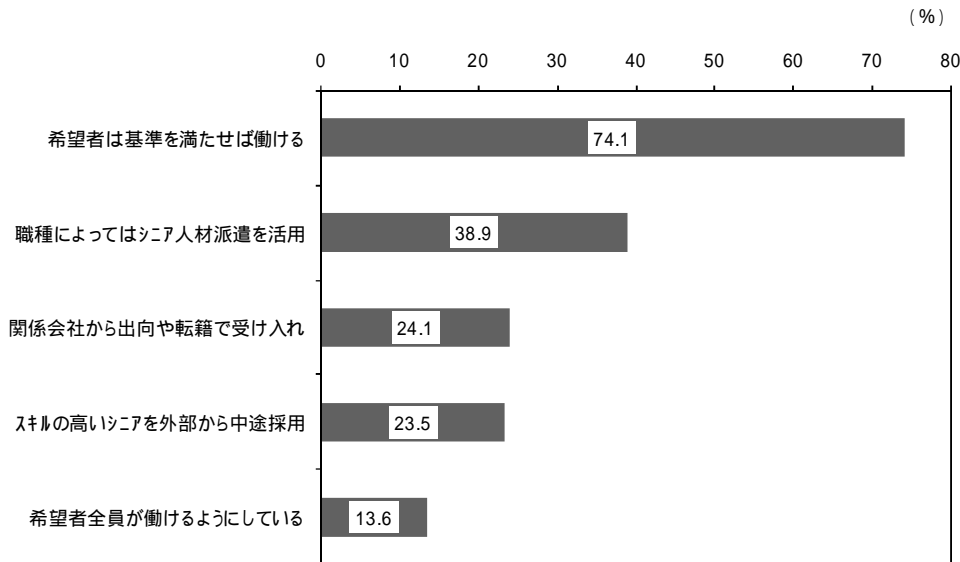
(注) エネルギー、メディカル、通信、コンサルティングは「その他」にまとめてある。

(2) シニア雇用の現状

企業のシニア雇用についての現状を見ると、「希望者は基準を満たせば働ける」(74.1%)が最も多く、制限的な継続雇用制度を導入している企業が多いことを示している。他方で、「職種によってはシニア人材派遣を活用」(38.9%)とする企業が約4割あり、「スキルの高いシニアを外部から中途採用」(23.5%)といったシニアの採用に積極的な企業も2割強あるという結果になっている(図表5)。

こうしたシニアの採用・活用姿勢には、規模による差が認められる。希望者全員が対象となる継続雇用制度は、大企業よりも中小企業でその企業割合が高くなっている。また、外部中途採用に関しては中小企業において、人材派遣に関しては中堅・中小企業において、それぞれより積極的な企業の割合が高くなっている(図表6)。

図表5 シニア雇用の現状(複数回答)



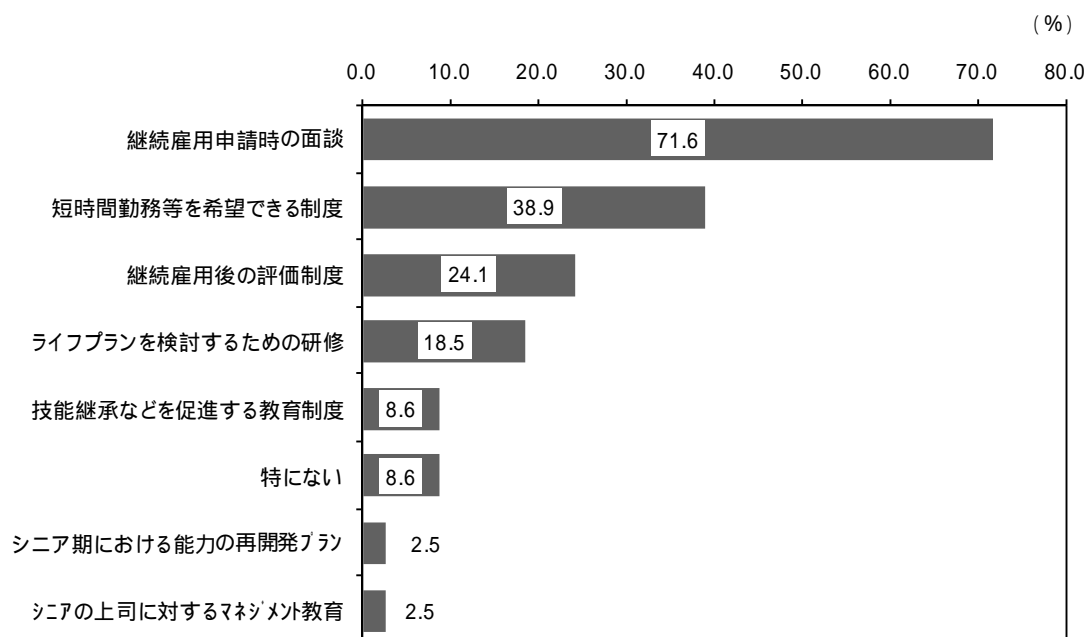
図表6 シニア雇用の現状(複数回答)

	総数	希望者全員が働けるようにしている	希望者は基準を満たせば働ける	スキルの高いシニアを外部から中途採用	関係会社から出向や転籍で受け入れ	職種によってはシニア人材派遣を活用
全体	162	13.6	74.1	23.5	24.1	38.9
100人以下	40	25.0	57.5	37.5	27.5	47.5
101-300人	27	14.8	70.4	29.6	44.4	25.9
301-1000人	36	8.3	72.2	16.7	16.7	44.4
1001人以上	58	6.9	89.7	15.5	17.2	36.2
不明	1	100.0	-	-	-	-

このように、シニアの活用に関しては、大企業よりも中堅・中小企業のほうがより積極的であるが、シニアの活用促進に対していかなる施策や工夫をしているのかを見ると、「継続雇用申請時の面談」(71.4%)が最も多く、次いで「短時間勤務を希望できる制度」(38.9%)、「継続雇用後の評価制度」(24.1%)、「ライフプランを検討するための研修」(18.5%)となっている。

これに対して、「技能継承などを促進する教育制度」(8.6%)、「シニア期における能力の再開発プラン」(2.5%)、「シニアの上司に対するマネジメント教育」(2.5%)といった施策や工夫は、余り行われていないというのが現状である(図表7)。

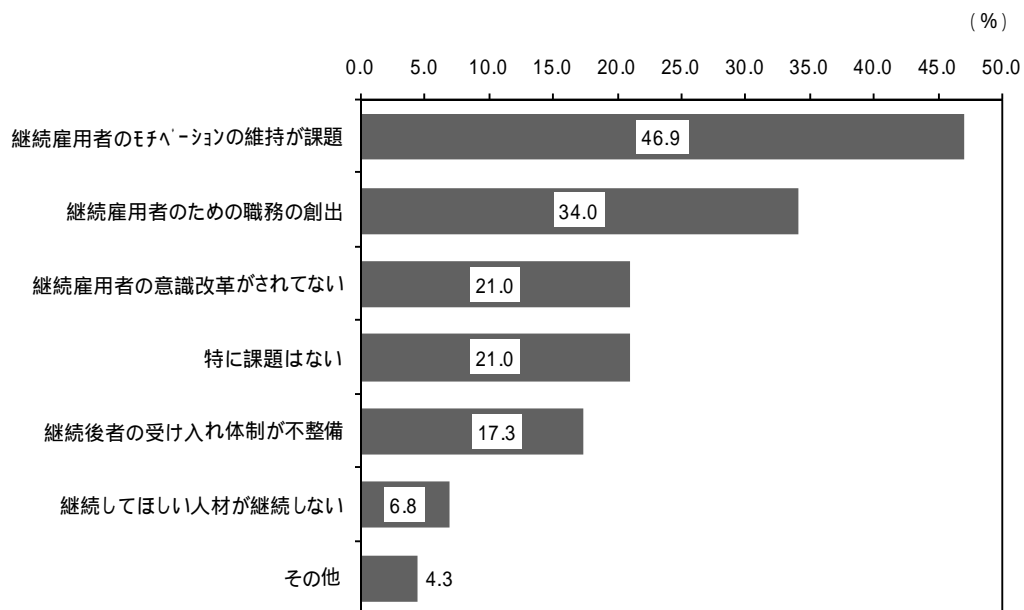
図表7 シニア雇用促進のために導入している施策・工夫(複数回答)



さらに、継続雇用制度の運営上の課題についてみると、「継続雇用者のモチベーションの維持が課題」(46.9%)と回答した企業が半数近くに達している。次いで、「継続雇用者のための職務の創出」(34.0%)、「継続雇用者の意識改革がされていない」(21.0%)といった課題を指摘する企業が多い(図表8)。

このように、大企業を中心として制限的な継続雇用制度を導入している企業が多い中で、対象となるシニアに対する教育制度や能力再開発プランを実施している企業が少数に止まっている。こうしたことを反映してか、継続雇用されたシニアのモチベーションを維持することに苦慮している企業が多いようである。

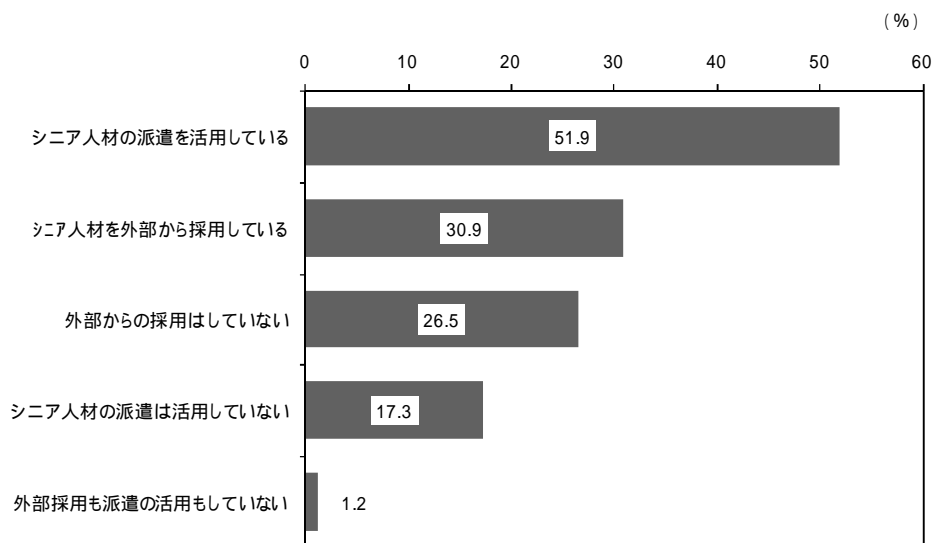
図表 8 継続雇用制度の運営上の課題（複数回答）



（3）シニア人材の中途採用・派遣としての活用

シニア人材を外部から中途採用したり、派遣社員として活用するといったことをどの程度行っているのを見ても、調査対象企業の特徴を反映して「シニア人材の派遣を活用している」（51.9%）と回答した企業が、半数を上回っている。また、「シニア人材を外部から採用している」（30.9%）と回答した企業は、約3割に達している（図表9）。

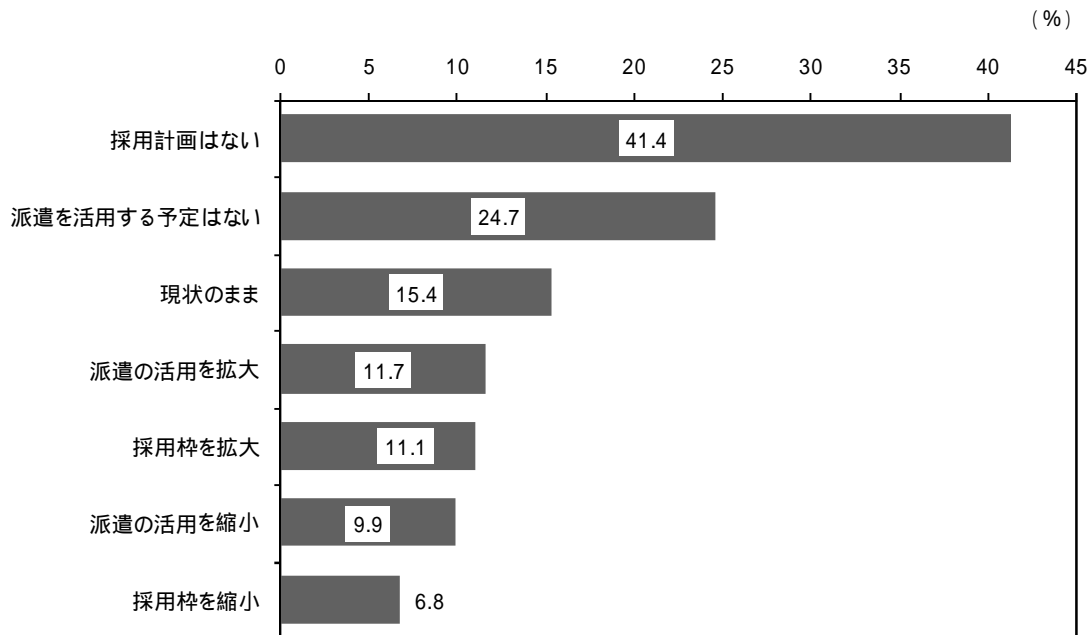
図表 9 シニア人材の中途採用・派遣活用（複数回答）



さらに、今後 1～2 年のシニア人材に関する外部から中途採用、派遣社員として活用することに関する方針を見ると、最近の不況の進行を反映してか、「採用計画はない」(41.4%)と「派遣を活用する予定はない」(24.7%)という回答結果になっている。

これに対して、「派遣の活用を拡大」(11.7%)、「採用枠を拡大」(11.1%)と回答した企業が、それぞれ 1 割強存在している(図表 10)。

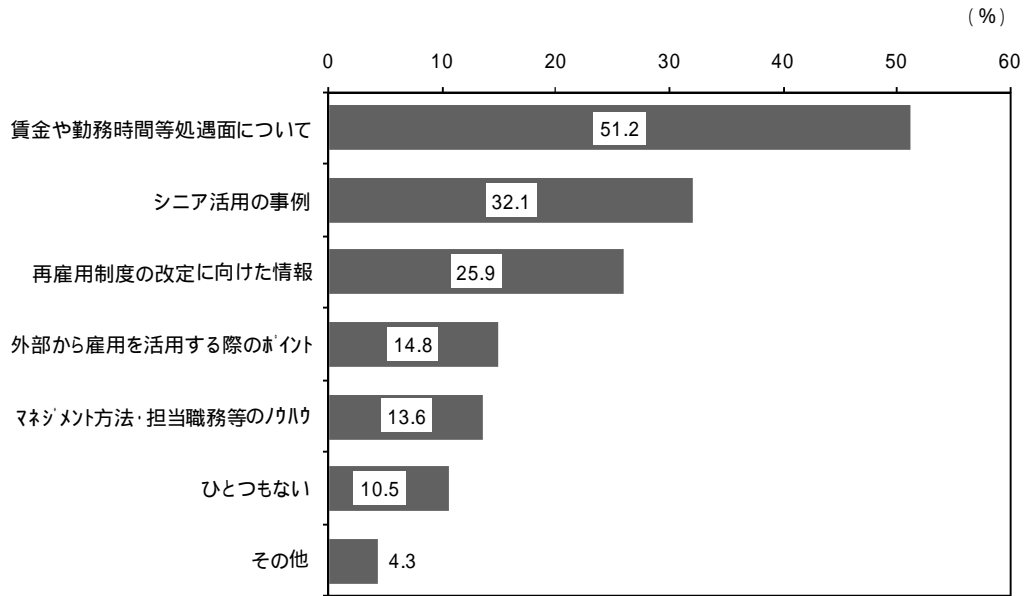
図表 10 シニア人材の中途採用・派遣活用の方針(複数回答)



シニア人材の活用について、企業がいかなる情報を求めているのかを見ると、「賃金や勤務時間等の処遇」(%)についての情報を求めている企業が、5 割強に達している。これに次いで、「シニア活用の事例」(32.1%)、「再雇用制度の改定に向けた情報」(25.9%)、「外部から雇用を活用する際のポイント」(14.6%)、「マネジメント方法・担当職務等のノウハウ」(13.6%)といった回答が続いている。これに対して、「ひとつもない」(10.5%)と回答した企業は、約 1 割に止まっている(図表 11)。

このように、最近の深刻な不況の進行を反映して、シニア人材の中途採用や派遣社員としての活用を拡大していこうとする企業は少ないものの、他方でシニア人材の活用に関する情報が不足しているようであり、とりわけ賃金や勤務形態に関する情報を求めている企業が多い。改正高齢法によって 65 歳までの雇用延長を実施する企業が大半を占めるようにはなっているが、シニアがモチベーションを維持・高揚できるマネジメントを行っている企業は少なく、適切な賃金設定方法や多様な勤務形態をいかに導入するのかといったことに対する情報提供を求めているようである。

図表 1 1 シニア人材の活用に関する知りたい情報（複数回答）

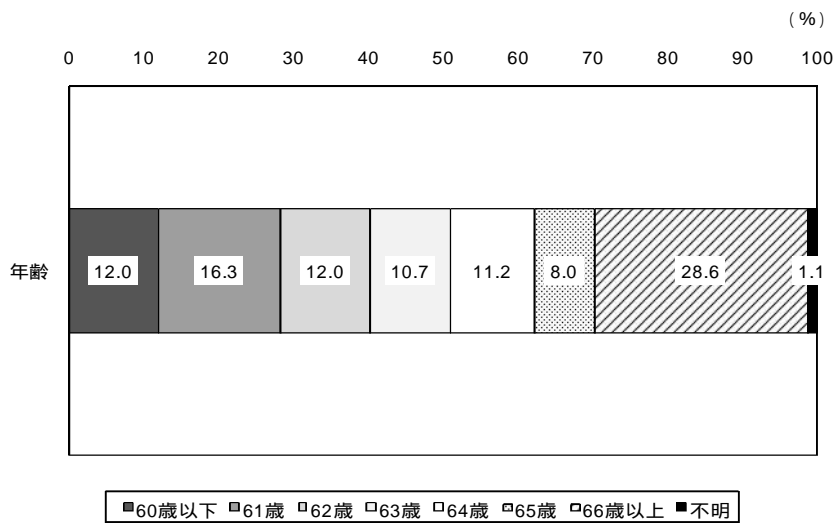


3. 個人調査結果の概要

(1) 調査対象者の年齢構成

調査対象者の属性についてみると、性別に関しては、男性が 84.5%、女性が 4.5%、不明が 11.0%となっており、大半が男性という構成になっている。また、年齢構成に関しては、60歳以下が 12.0%、61～64歳が 49.5%、65～69歳が 28.8%、70歳以上が 7.8%となっており、60歳代前半層が半数近くを占めている（図表 12）。

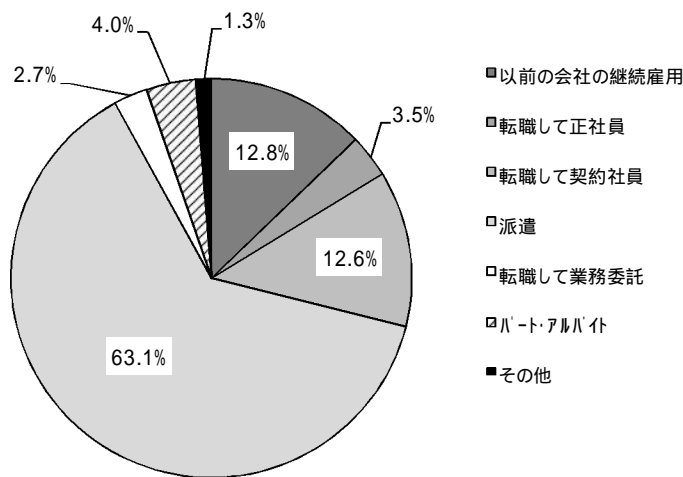
図表 1 2 調査対象者の年齢構成



(2) 現在の就業状況

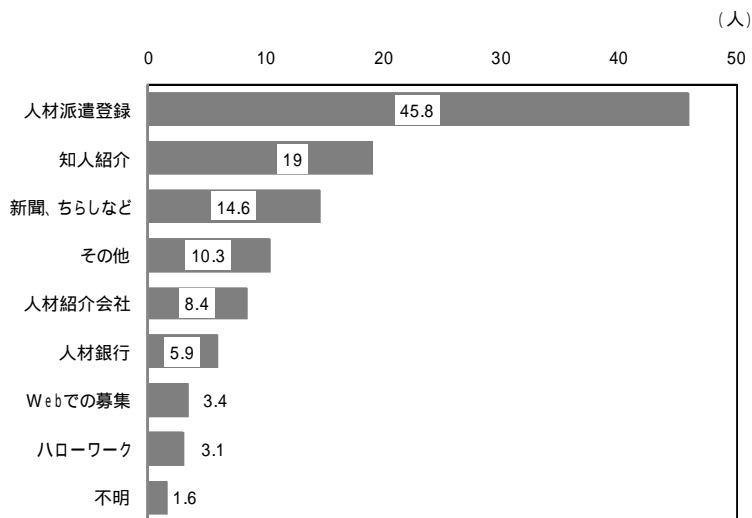
調査対象者の現在の就業形態は、サンプリングの偏りを反映して「派遣で働いている」(63.1%)が6割以上を占めており、次いで「継続雇用」(12.8%)、「転職して契約社員で働いている」(12.6%)、「パート・アルバイトで働いている」(4.0%)、「転職して正社員で働いている」(3.5%)、「転職して業務委託で働いている」(2.7%)となっている(図表13)。

図表13 現在の就業形態



なお、継続雇用者を除いた転職者について、現在の仕事への参入経路をみると、サンプリングの偏りを反映して「人材派遣登録」(45.8%)が最も多く、次いで「知人紹介」(19.0%)、「新聞・ちらしなど」(10.3%)などとなっている(図表14)。

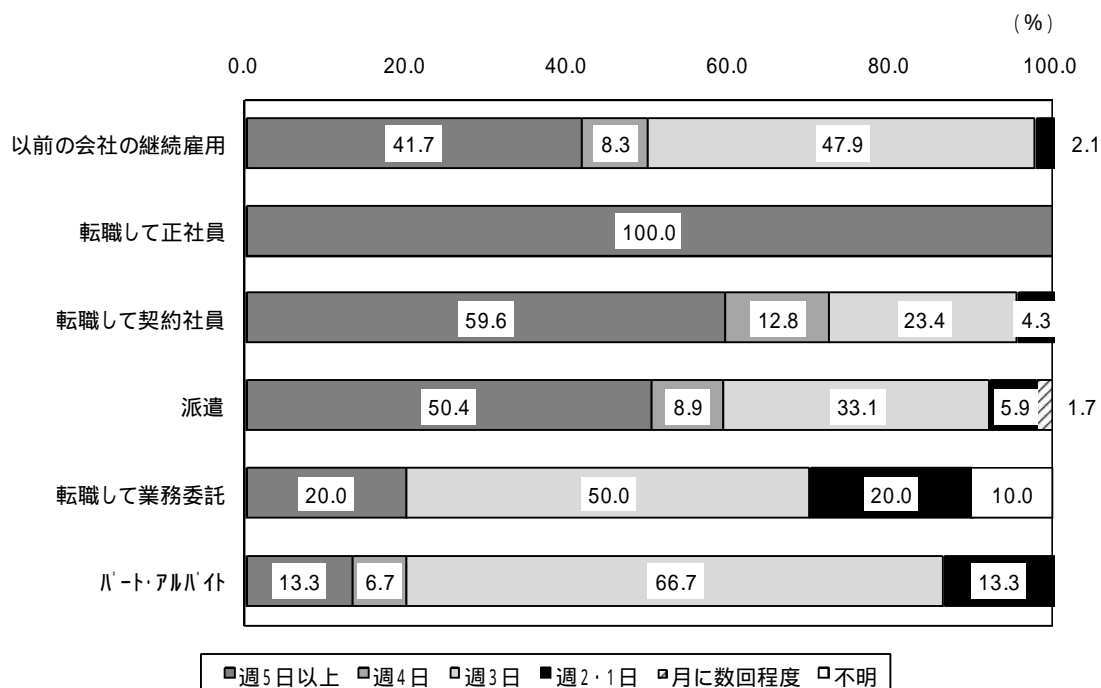
図表14 現在の仕事への参入経路(複数回答)



こうした就業状態での週平均勤務日数を見ると、「週5日以上」(49.2%)、「週4日」(8.8%)、「週3日」(34.5%)、「週2・1日」(5.8%)、「月に数回」(1.1%)、「不明」(0.5%)となっている。フルタイム勤務と思われるシニアが約半数、週3日勤務が3割強となっており、多様化した就業状況もフルタイムか週3日が代表的な勤務形態となっている。

ただし、こうした就業状態も就業形態別に見るとかなり違っており、週5日以上のフルタイム勤務は、転職・正社員が全員、契約社員が59.6%、派遣が50.4%、継続雇用が41.7%となっている。これに対して、週3日はパート・アルバイトで66.7%、転職・業務委託で50.0%、継続雇用で47.9%、派遣で33.1%とそれぞれ高い割合を占めている(図表15)。

図表15 就業形態別週平均勤務日数の割合



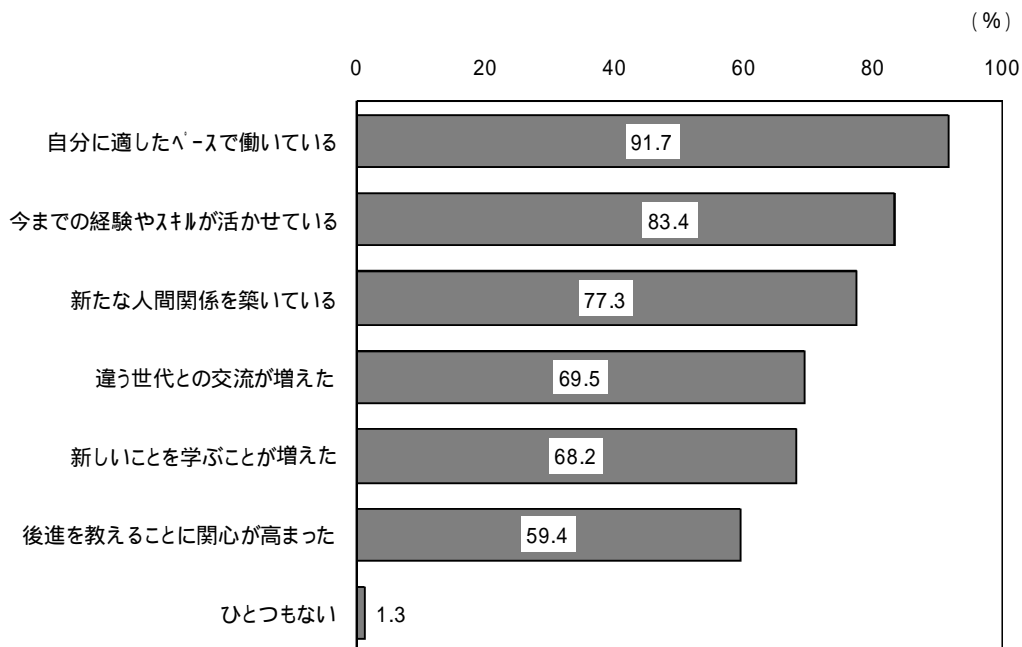
(3) 現在の仕事感

現在の仕事について、シニアがどのように感じているのかを見ると、以下のような傾向が認められる。まず、肯定的な回答率が最も高かったのは「自分に適したペースで働いている」(91.7%)であり、次いで「これまでの経験やスキルが活かしている」(83.4%)、「新たな人間関係を築いている」(77.3%)、「違う世代との交流が増えた」(69.5%)、「新しいことを学ぶことが増えた」(68.2%)、「後進を教えることに関心が高まった」(59.4%)となっており、「ひとつもない」という回答は1.3%であった(図表16)。

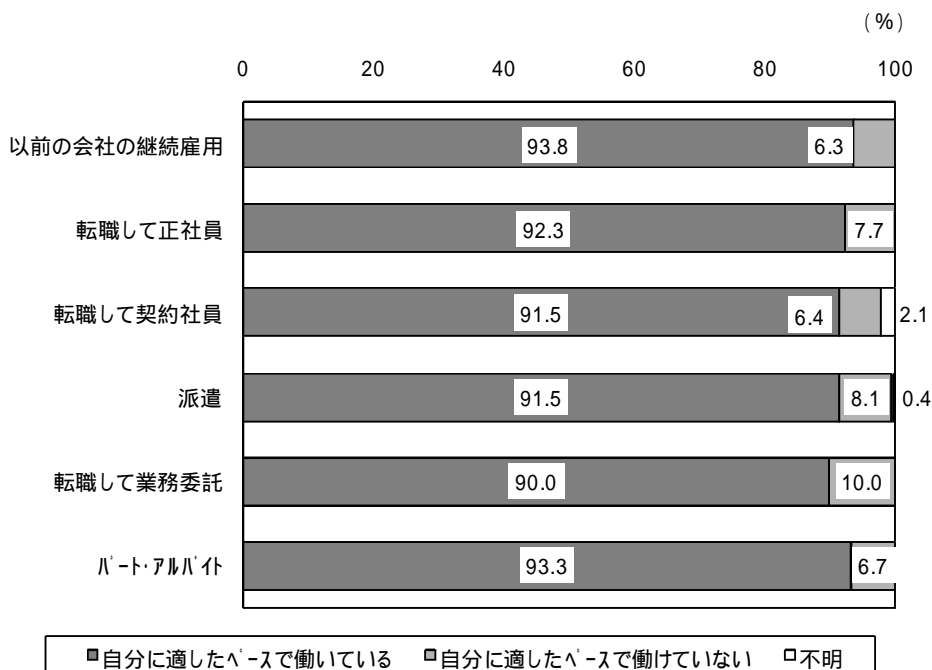
このように、就業を通じた社会参加は、シニアに様々な刺激や充実感を与えていることを示唆しているが、就業形態による差異も認められる。まず、仕事のペースに関しては、いずれの就業形態においても肯定的回答が90%を超えており、フルタイム勤務が100%で

あった転職・正社員のグループも肯定的回答が 92.3%となっており、自分の就業ニーズに合った働き方をしていることを示している（図表 17）。

図表 16 現在の仕事感（複数回答）



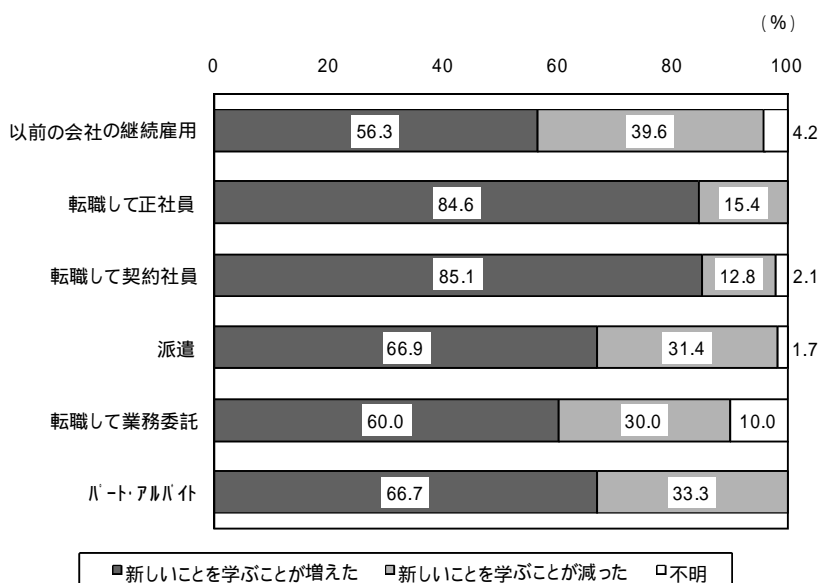
図表 17 就業形態別仕事のペース



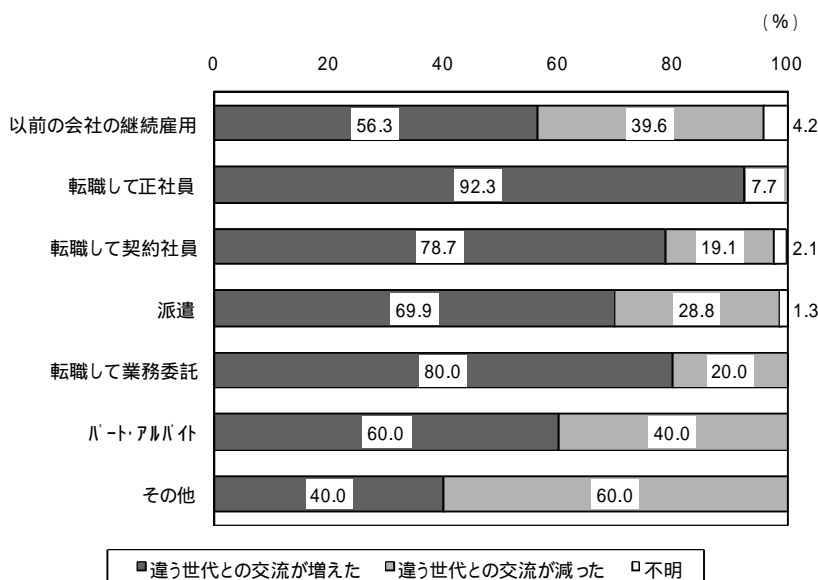
新しいことを学ぶ機会に関しては、就業形態による差が認められる。転職・正社員、転職・契約社員に関しては、「新しいことを学ぶことが増えた」とする回答割合が高く、いずれも85%前後に達している。これに対して、その他の継続雇用、派遣、業務委託、パート・アルバイトにおいては、「新しいことを学ぶことが減った」とする回答割合が高く、いずれも30%を上回っている（図表18）。

違う世代との交流に関しては、転職・正社員、転職・契約社員、業務委託に関しては「増えた」という回答割合が高くなっているが、継続雇用、派遣、パート・アルバイトにおいては、回答割合がやや低くなっている（図表19）。

図表18 就業形態別新しいことを学ぶ機会

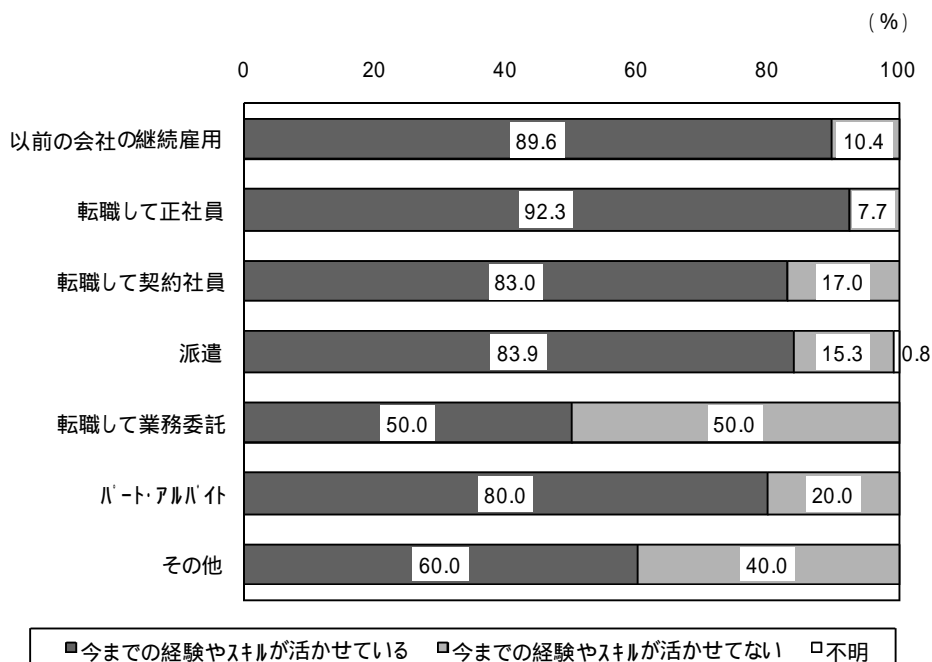


図表19 就業形態別違う世代との交流



経験やスキルの活用状況を見ると、業務委託だけが「活かせていない」という回答が50%を占めているが、他のグループはいずれも「活かせている」という回答が80%以上となっている（図表20）。

図表20 就業形態別経験やスキルの活用状況



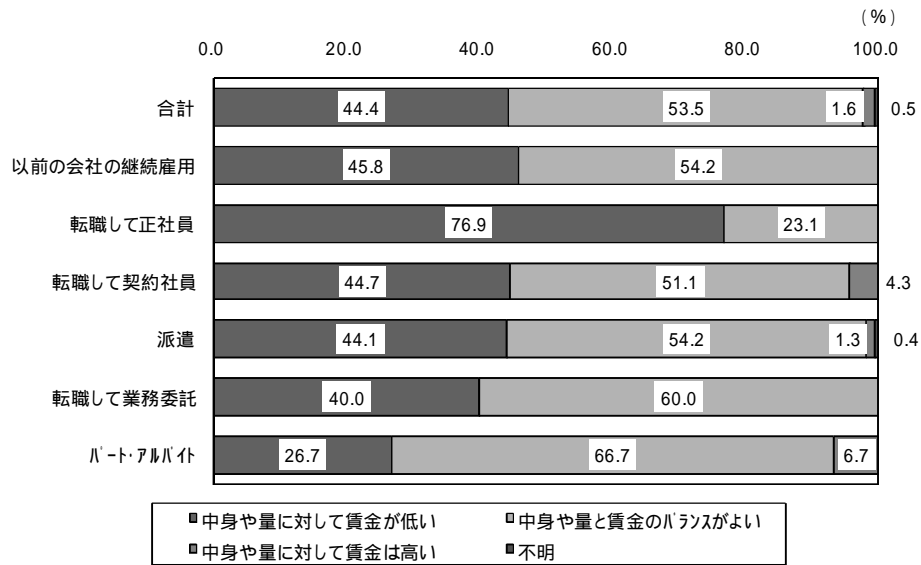
このように、現在の仕事に対する満足・不満感に関しては、総じて肯定的な回答が多数を占めているが、就業形態別に見ると、若干の差異が認められる。転職した正社員・契約社員のグループは、新しい職場での仕事や人間関係に強い刺激を受けている者が多いが、他のグループはこうした回答割合がやや低くなっている。また、過去の経験やスキルの活用に関しては、転職・業務委託を除いて、「活かせている」という回答が8割を上回っている。こうした傾向は、シニアの就業は、基本的には自分の就業ニーズに合った働き方を選択している者が多いことを示唆している。

(4) 賃金

就業しているシニアの賃金についての考え方を見ると、全体の傾向は「仕事の中身や量に対して賃金が低い」(44.4%)、「仕事の中身や量と賃金のバランスがよい」(53.5%)、「仕事の中身や量に対して賃金が高い」(1.6%)となっており、不満派と満足派に二分されている。

就業形態別に見ると、転職・正社員に「仕事の中身や量に対して賃金が低い」(76.9%)と回答している不満派の割合が非常に高くなっているが、その他のグループは、いずれも4割強に止まっており、「仕事の中身や量と賃金のバランスがよい」とする満足派が多数を占めている（図表21）。

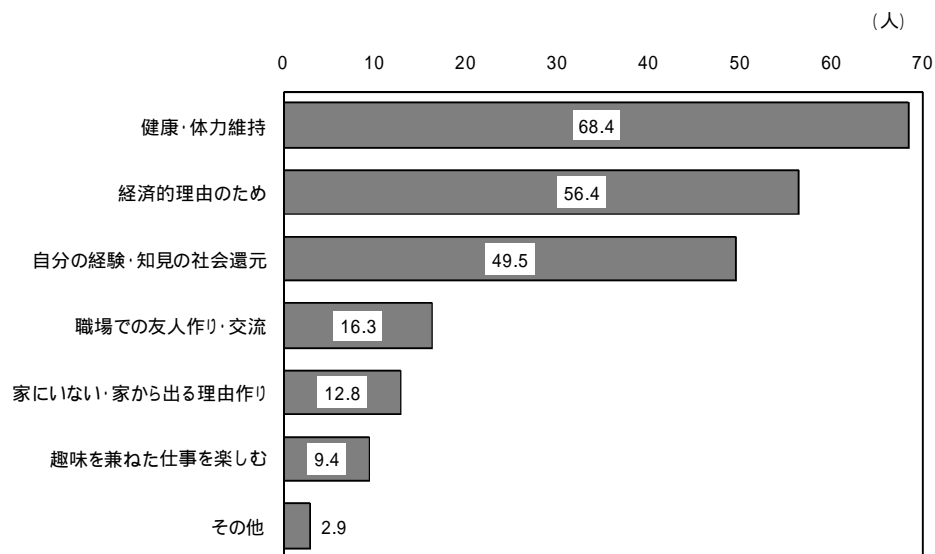
図表 2 1 就業形態別賃金についての考え方



(5) 就業の動機

シニアの働く動機を見ると、最も多いのは「健康・体力維持のため」(68.4%)であり、次いで「経済的理由のため」(56.4%)、「自分の経験・知見の社会的還元のため」(49.5%)が高い回答率を示している。これに対して、「職場での友人作り・交流のため」(16.3%)、「家にいない・家から出る理由作り」(12.8%)、「趣味を兼ねた仕事を楽しむため」(9.4%)の回答率は、それほど高くはない(図表 22)。

図表 2 2 就業形態別就業の動機 (複数回答)



このように、調査対象となったシニアの就業理由は、生活のために働くといった経済的理由とともに、健康・体力維持や社会貢献といった非経済的な理由も大きな比重を占めており、両者が混在しているといった傾向が顕著である。シニアの就業環境を整えるためには、こうした特徴に配慮し、それらを実現させるような工夫が必要である。

(まとめ)

今後団塊の世代を中心としてシニア人口が急増するが、シニアの就業ニーズは多様化している。就業動機も経済的理由と非経済的理由が混在しており、勤務日数に関するニーズも、フルタイムを希望するシニアが多いとともに、他方で週3日勤務を希望するシニアも同じように多くなっている。さらに、「仕事の中身や量に対して賃金が低い」と感じているシニアが多いとともに、他方で「仕事の中身や量と賃金のバランスがよい」と感じているシニアも多いという状況になっている。就業動機が多様化しているとともに、年金や預貯金といった経済的背景も多様化しているため、仕事と賃金のバランス感覚も多様なものとなっている。

こうしたシニアの多様化した就業ニーズに対して、企業の人事マネジメントは十分に対応しているとは言いがたい状況にある。年功制といった集团的、画一的傾向の強い人事マネジメントに慣れてきた企業は、多様化したシニアの就業ニーズに対応することに苦慮しているというのが実態のようである。現状は、深刻な不況の進行によってシニアに対する雇用ニーズも縮小傾向にあるが、景気回復によって雇用ニーズが回復した時には、重要な人的資源となり得るシニアを、モチベーションを低下させることなく活用していくノウハウを蓄積する必要がある。それには多様化した個別ニーズに可能な限り対応することのできる人事マネジメントを開発する必要がある。こうしたシニア人材の活用に関しては、派遣という柔軟な就業システムは、有効な人事システムのひとつである。

当報告に掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。

Copyright (c)2007-2009 Senior Second Carrier promoting association. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.
