

損保ジャパン日本興亜福祉財団叢書 No.90

「ジェロントロジー研究会」報告

世代間認識ギャップからみた  
シニア就労の現状と課題  
～ダイバーシティ雇用環境の実現にむけて～

ジェロントロジー研究会  
主査 秋山 弘子  
東京大学高齢社会総合研究機構特任教授

2017年4月

公益財団法人 損保ジャパン日本興亜福祉財団

## はじめに

(公財) 損保ジャパン日本興亜福祉財団の「ジェロントロジー研究会」は、2015年4月にそれまで設置されていた「社会老年学研究所(1998年設立)」を引き継ぐかたちで発足した。高齢者や高齢社会をめぐる諸課題を明確にし、その解決に向けての研究を通じて、豊かな長寿社会の発展に貢献することを目的に研究を行っている。今回第一次の研究テーマであるシニア就労に関する研究成果を、損保ジャパン日本興亜福祉財団叢書第90号として刊行するものである。

世界一の高齢国である日本は、他の先進諸国もいまだ経験したことの無い様々な問題に遭遇している。それらの問題の解決はこれから同じ高齢化が進展する諸国にとって有用な指針となろう。

高齢化に関してはとくマイナスのイメージを持たれがちであるが、視点を変え、単に解決すべき問題と捉えるのではなく、マイナスの点とプラスの点を捉えるという視点から問題について捉えなおせば、高齢化を利用した日本の強みになるという考えを本研究会のメンバーは共有し、研究会をスタートさせた。

今回は日本の生産人口の減少を補うための貴重な人材源としてシニア就労者に着目した。シニア就労者に対してもネガティブなステレオタイプが存在し、彼らの活躍を阻む壁ともなっていると思われるため、現役就労者、雇用者、シニア就労者自身のイメージや就労に対して問題となる点などを問う調査を実施しその現状をまとめた。高齢者に対するネガティブなステレオタイプや偏見であるエイジズム研究は、高齢者を対象として行われることが通例であるが、本研究会では若年就労者との対比をした結果、シニア就労者に対するマイナスのイメージは現実に働く人の中ではそれほど強くなく、頼れる労働者、先輩として位置づけられていることが明らかになり、貴重な知見といえる。

さらに先行論文の知見などを踏まえながら、シニア就労者の可能性について広くまとめたのが本報告書である。生涯現役が求められる中で、貴重な参考文献となるのではないかと思う。

本書の刊行は損保ジャパン日本興亜福祉財団の方々のご尽力によって実現可能となったものである。研究会の主査として深く御礼を申し上げる次第である。

2017年4月

ジェロントロジー研究会主査  
秋山 弘子

## ジェロントロジー研究会メンバー

主査：秋山 弘子（Ⅲ部）

東京大学高齢社会総合研究機構 特任教授

主幹：片桐 恵子（1章、2章、4章）

神戸大学大学院人間発達環境学研究科 准教授

アクティブエイジング研究センター 副センター長

委員：権藤 恭之（3章）

大阪大学大学院大阪大学人間科学研究科 准教授

委員：増井 幸恵（5章）

東京都健康長寿医療センター研究所 研究員

事務局：公益財団法人 損保ジャパン日本興亜福祉財団

## 目次

第Ⅰ部 研究の目的と調査概要	○
第1章 背景と目的	○
1. 持続可能な超高齢社会とは	○
2. シニア就労の現状	○
3. 本研究会の目的	○
第2章 調査概要と結果	○
1. 調査の概要	○
2. プリテストの概要と結果	○
3. 本調査の概要と結果	○
第Ⅱ部 シニア就労者の強みと弱み：活躍と協働の可能性	○
第3章 世代間の認識ギャップおよび、高齢者の強みについて	○
1. 本章の目的	○
2. エイジズムについて	○
3. 全体の傾向について	○
4. 職場に関する若年者と高齢者の認識のギャップと今後の展開	○
第4章 企業の高齢者対応：人事管理と教育研修	○
1. 企業の高齢者対応の現状	○
2. 60代前半雇用を妨げている人事管理上の問題	○
3. シニア就労を促進するために	○
第5章 世代間の認識ギャップからみたシニア就労の現状と課題： 企業のニーズとシニア雇用の実例から	○
1. 本章の目的	○
2. 大企業におけるシニア就労者の位置や活用の現状	○
3. シニア就労に関する世代間のイメージ差：今回の調査からの知見	○

4. 新しい「仕事」およびシニア就労者と若年就労者の関係性を作り出す

中小企業のとりくみ ..... ○

第Ⅲ部 高齢者雇用の今後の課題と展望 ..... ○

1. 高齢者就労の課題 ..... ○

2. 人生100年時代の就労 ..... ○

付 録 ..... ○

・プリテスト 自由回答表 ..... ○

・本調査 調査票 ..... ○

・本調査 単純集計表 ..... ○

# 第 I 部

## 研究の目的と調査概要



## 第 1 章 背景と目的

片桐 恵子

### 1. 持続化可能な超高齢社会とは

世界で最も高齢化の進む日本において、今後ますます少子高齢化の進行が予測されている。これまでの日本の高齢化問題は欧米先進国に比しての高齢化の進展の早さであったが、今後は高齢者人口の増大、特に後期高齢者と呼ばれる75歳以上の人口の増大が問題となる。多くの先進国では高齢化の進行と同時に少子化が同時に進んでいるが、日本は先進国の中でも特に高齢化の高さと少子化の進行が止まらないことが顕著であると予想されている。社会人口問題研究所の予想では、1995年生まれの女性の生涯未婚率は2割、子どもを持たない人が36%、そして47%の人が孫を持たないという（社会保障・人口問題研究所，2012）。ここで人口オーナスという状況が問題になる。

人口オーナスとは人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態で、従属人口の比率により説明されることが多い。65歳以上を何人で支えるかについて、1965年は「胴上げ型」：65歳以上1人に対して、20歳から64歳は9.1人。2012年は「騎馬戦型」：65歳以上1人に対して20歳から64歳は2.4人。2050年は「肩車型」：65歳以上1人に対して20歳から64歳は1.2人と予想されている（社会保障制度改革国民会議，2012）。持続可能な社会とはとても考えられない状況が予想されているのである。

このような事態に対して様々な方策がとられているが、その1つが高齢者の就労期間の延長である。高年齢者等雇用安定法が改正され、2013年には企業は就労者が望めば、65歳まで何らかの仕事を提供しなければならなくなり、現在ではほとんどすべての企業で65歳までの就労が確保されている。現政府は「生涯現役社会の実現」を掲げ、さらにシニアの就労促進を勧めようとしている。

また、2017年1月日本老年学会・日本老年医学会は高齢者の定義を75歳以上とし、65歳から74歳は「准高齢者」とする、という提言を発表した。

このような各種の動きは、従属人口とされてきたシニア層を生産人口に組み入れることで、持続可能な社会を模索するという考えに基づくものであろう。



しかし、単に計算上のやりくりであったり、法律による強制では、現実にシニアが生き生きと現役社会の担い手となることを補償しない。実質的に彼らが活躍できる社会環境を整えていく必要がある。

## 2. シニア就労の現状

第1節で指摘したように、シニアが従属人口でなく、生産人口となる有効な手段がシニア就労である。さらに日本人は高齢期になっても高い就労意欲があることで知られている。平成28年版高齢社会白書（内閣府，2016）によれば、70歳まで働きたい人は55%、80歳まで働きたい人は3割を超える。「働けるうちはいつまでも」という生涯現役志向の人も3割近くに達している。

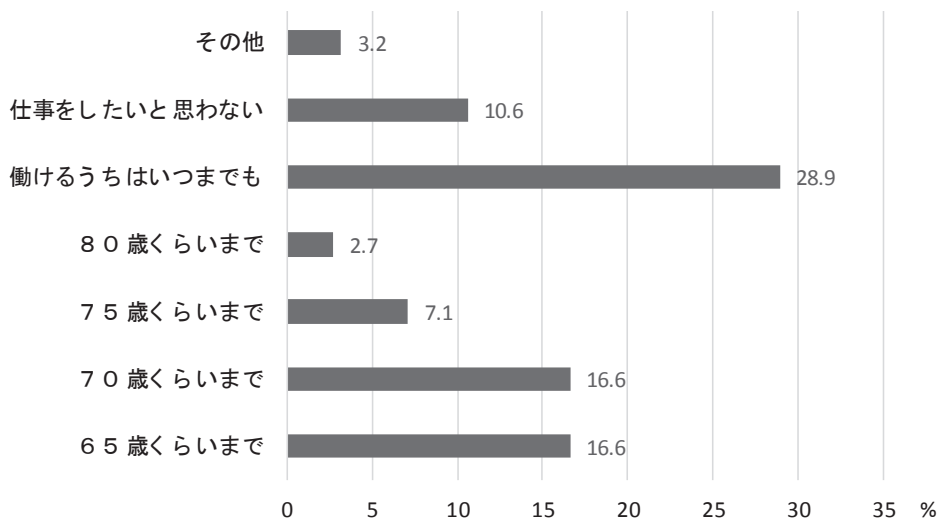


図1-1 高い就業意欲（平成28年度高齢社会白書）

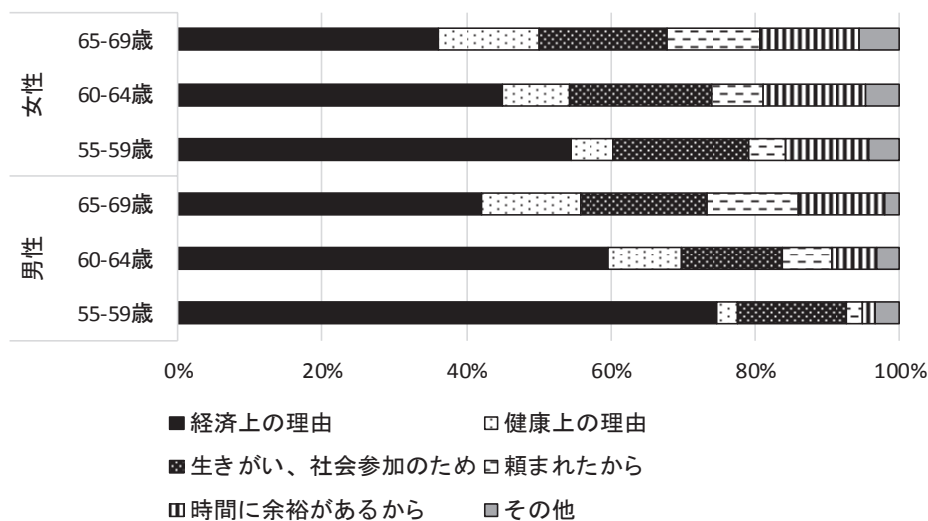


図1-2 就業理由（労働政策研究・研修機構，2010）

図1-2は男女と年齢別に就業している理由を聞いたものである。若い世代に比べて豊かであるといわれることの多いシニア世代ではあるが、65歳代後半になっても経済的理由で働く人が4割をこえ、シニアの高い就業意欲は主として経済上の理由であることがよみとれる。

このようにシニアには高い就業意欲があり、経済的な必要性も高い。ではシニアの労働力率はどの程度だろうか。図1-3は60歳以上の労働力率の変化を男女別に2002年と2014年で比べたものである。男性では60歳代は伸び、70歳代前半は微増である。女性は60歳から74代まで男性より大きな伸びを観察できる。

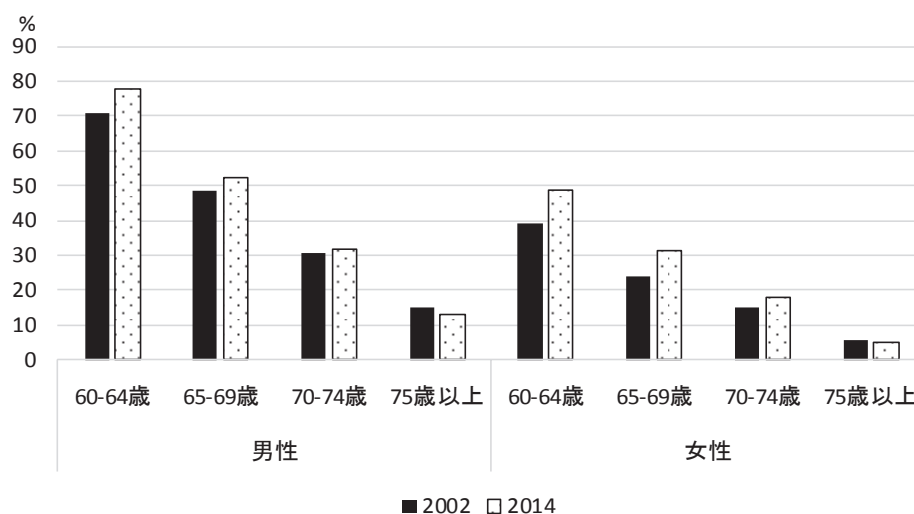


図1-3 60歳以上年代別高齢労働者の労働力率の変遷 (OECD. statより作成)

2002年と2014年の12年間にシニア労働者をめぐる法制が改正された。高年齢者等雇用安定法が改正され、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みが2013年から廃止された。よって65歳までの労働力率の上昇は法改正が大きく影響している。

65歳以降の雇用も厚生労働省の2015年「高年齢者の雇用状況」によれば、希望者全員が65歳以上まで働ける企業は7割強、70歳以上まで働ける企業は2割弱である(図1-4)。改正法施行前年の2012年では希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合と比べると、65歳まで働ける企業は2割以上増加したものの、70歳まで働ける企業は微増程度である。

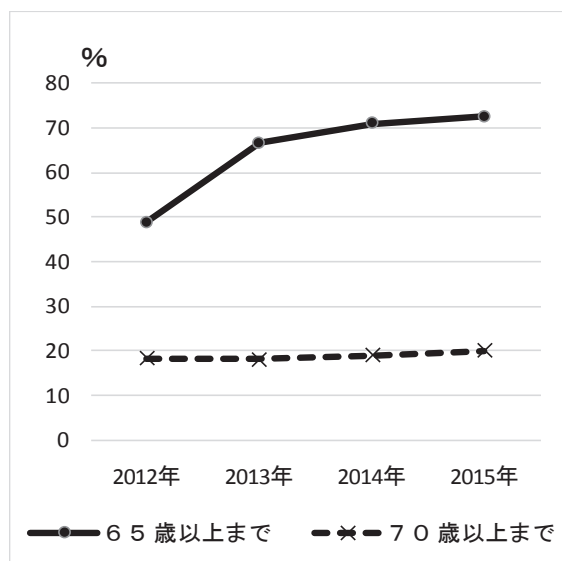


図1-4 希望者全員が65歳以上/70歳以上まで働ける企業の状況(厚生労働省,2015、2014、2013、2012より作成)

### 3. 本研究会の目的

ここまで見たように、シニアは経済的理由もあり、高い就業意欲をもっており、法改正もあり、65歳までは就労できる可能性が高くなってきた。しかし65歳以上の就労はまだまだ低いレベルにある。また、高年齢者等雇用安定法の改正は継続雇用制度に関してであり、雇用が継続していない人はその範囲に含まれない。さらに、現役時代勤めていた会社とは違う仕事をしてみたい、転職をしてみたいというような人の職を保障するものでもなく、シニア就労者に対しての就労支援は全体としては不足である。

シニア就労が進まない要因は多岐に亘ると想定されるが、本研究会では、シニア就労者に対する誤ったステレオタイプが存在し、それが阻害要因となっていると想定した。よって本研究会では、1) 調査によるシニア労働者ステレオタイプの究明、2) 調査結果とシニア就労者に関する知見を統合し、シニア労働者の強みと弱みをあきらかにすることを目的としている。

#### 【引用文献】

厚生労働省（2015、2014、2013、2012）

「高年齢者の雇用状況」

内閣府（2016） 平成28年版高齢社会白書 日経印刷

Organisation for Economic Co-operation and Development  
OECD.stat

労働政策研究・研修機構（2010） 高年齢者の雇用・就業の実態

に関する調査

<http://www.jil.go.jp/institute/research/2010/075.html>

社会保障・人口問題研究所（2012） 「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）

<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>

社会保障制度改革国民会議（2012）

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kokuminkaigi/dail/sankousiryoushou3.pdf>



## 第 2 章 調査概要と結果

片桐 恵子

### 1. 調査の概要

シニア就労者に関するステレオタイプを明らかにすることを主な目的としてプリテストと本調査を実施した。

プリテストでは、シニア就労者に関して、シニア就労者自身と上司や同僚など共に働く人々、雇用者という3つのカテゴリを設け、それぞれがシニア就労者をどのように評価しているのかを探索的に検討することを目的として実施した。

シニア就労者については、ケガをするリスクが高いなどというイメージがあり、シニア就労者の就労を阻害する要因となっていることが見受けられるが、実際にシニア就労者に関してケガをするリスクが高いのか、というデータは一部の業種に関してしか存在せず、特にホワイトカラーについてはほとんど実態も不明である。よって、実際にシニア就労者自身がケガをした経験があるのか、ともに働いているシニア就労者がケガをしたという経験があるのかについての質問を設けた。

本調査はプリテストの結果を受けて、シニア就労者と若年就労者にそれぞれシニア就労者と若年就労者に対するイメージと自分たちに対するイメージに関する調査を実施した。

詳しい結果は後で述べるが、プリテストの結果からシニア就労者がケガをするリスクが特に高いわけではないことと、シニア就労者自身が自分たちに関して自信があるかない部分があり、シニア就労者の周辺で働く人も、シニア就労者に関して認めている長所と短所もある様子がみてとれた。プリテストでは主に自由回答を求めたのだが、シニア就労者のイメージを問う質問に若年就労者と対比してシニア就労者に対する評価が行われている回答が多かったため、シニア就労者と若年就労者を対比してイメージがどのように異なるのかを検討することとした（図2-1）。

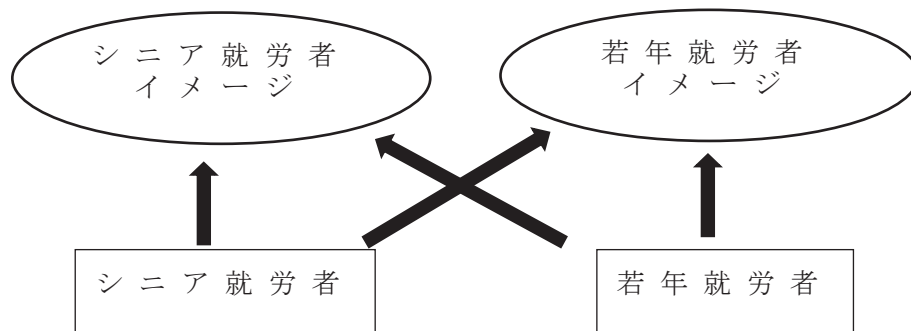


図2-1 本調査の設計

## 2. プリテストの概要と結果

### (1) 調査概要

調査対象者：シニア就労者及び現役世代、性別による違い、就労者と雇用者など様々な立場の人の意見や考えを広く捉えるため、調査対象者を「シニア（60歳～75歳）」「現役（40歳～60歳）」「雇用者（40歳～75歳）」の3グループを対象とした。それぞれ就労状況、性別等を設定し、計9カテゴリーを設け、株式会社マクロミルのモニターを対象として事前にスクリーニングしたうえで調査を実施した。具体的には以下のような条件を設定した。

- ・調査対象者 40歳から75歳

- 1) シニア労働者（60歳～75歳）のうち第二次産業か第三次産業の会社員/会社員であった人

- ① 定年（60歳）まで継続的に働いてきた人（転職、介護・育児休暇などによる一時的な離職以外は、継続的に働いてきた人）

- ② 今後継続的に働きたい人（パート就労も含む）（60歳～75歳）、ただし離職or退職してから2年以内

- 2) 職場にシニア労働者がいる人（40歳～60歳）

- 3) シニア労働者を雇いたい人・すでに雇用している雇用者（40歳～75歳）

- ・居住エリア…回答者を確保するために平成22年度国勢調査大都市・都市圏（総務省統計局）リストのうち「大都市中心市」或いは「大都市周辺市町村」のうち「市」と定義された地域居住者

- ・学歴 高卒以上

調査概要と設定した計画サンプルは以下の通りである（図2-2）。

調査時期：2016年01月16日（土）～2016年01月17日（日）  
 調査会社：株式会社マクロミル  
 調査方法：インターネット調査

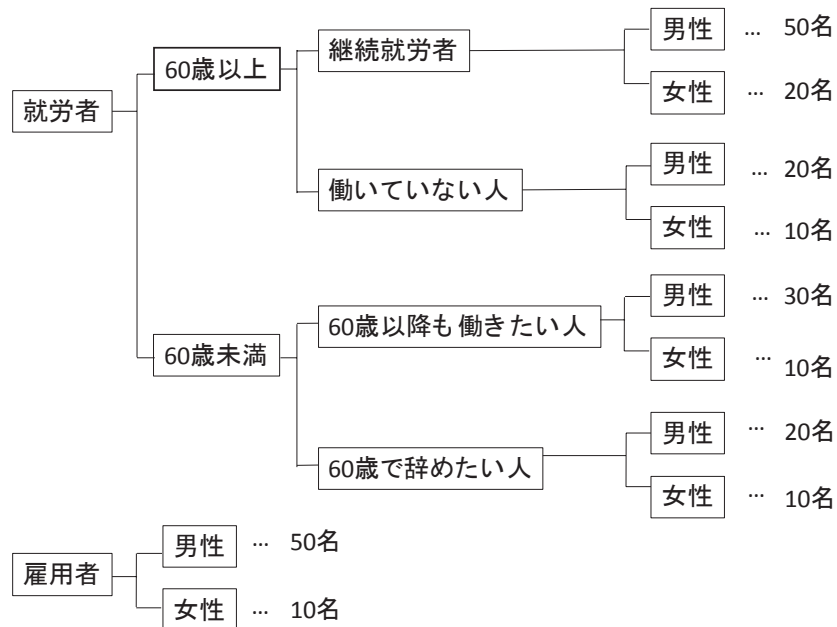


図2-2 プリテストの計画サンプル

## 調査内容

質問内容は、全員に共通する質問と、シニア就労者、現役世代、雇用者それぞれに対して異なる質問から構成した。

以下が質問一覧である。自由回答欄を多く設けて、様々な意見を収集することを意図した。

### ■ 質問内容

#### < 共通項目 >

##### 1) 基本的属性

<ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>居住地域</li> <li>年齢</li> <li>学歴</li> <li>会社の業種</li> <li>同居人数</li> <li>子どもの人数</li> <li>孫の有無</li> <li>配偶者の有無</li> <li>介護の必要な家族の有無（同居、別居）</li> </ul>	}	スクリーニングに使用した条件
---	---	----------------



2) 現役時代（現在の）仕事

転職経験の有無

最高職位

仕事内容

得意だった仕事・職務内容

< シニア就労者（継続就労） >

Q 現在働いている営業所・支社の従業員数は？

- ① 1～20人 ② 21～100名 ③ 101～300人  
④ 301～500人 ⑤ 501～1000人 ⑥ 1001人以上

Q 60歳まで働いていた会社の従業員規模は？

- ① 1～20人 ② 21～100名 ③ 101～300人  
④ 301～500人 ⑤ 501～1000人 ⑥ 1001人以上

Q その会社は現在の会社と同じですか

- ① はい ② いいえ（しかし関連のある会社）  
③ いいえ（まったく関連のない会社）

Q 現在、就労している理由は何ですか？

- ① 経済的理由 ② 生きがいのため ③ 健康のため  
④ 社会参加のため ⑤ その他（ ）

Q 現在の仕事内容に満足していますか（はい、いいえ）

⇒ 「いいえ」の場合：「どのような点が不満ですか、  
またやりたい仕事の内容はどんなものですか」

⇒ 「はい」の場合：「どのような点で満足していますか」

Q 現在の仕事内容で自分の力を生かしている、と思いますか）  
（はい、いいえ）

⇒ 「いいえ」の場合、「どのような仕事内容ならもっと  
自分の力が生かせると思いますか」

⇒ 「はい」の場合、「どのような点で自分の力が  
生かしていると感じますか？」

Q 現在の勤務条件（就業時間、勤務日数、賃金など）に満足して  
いますか（はい、いいえ）

⇒ 「いいえ」の場合「どのような点が不満ですか、  
どのような条件なら満足できると思いますか」

⇒ 「はい」の場合：「どのような点で満足していますか」

Q ご自分がシニアとして働いていて、よかった、職場で役立った  
と思ったことはありますか。具体的にどんな場面でしたか。

Q シニア労働者（ご自身を含めて）が危険に遭遇した場面（例：  
事故にあった、転んだ、ケガをした、など）を見聞きしたこ  
とがありますか。具体的にはそのような状況で、どのような

様子でしたか

- Q シニア労働者（ご自身を含めて）が働いている様子を見て、疲れているように思ったことはありますか。その時の状況やシニアの様子を具体的にあげてください。
- Q シニア労働者（ご自身を含めて）は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率がよい、もしくは悪いと思ったことはありますか？その時の状況や感じた点を具体的にあげてください。

#### < シニア就労者（就労したいが今は働いていない人） >

- Q 働いていた会社の従業員規模は？  
① 1～20人 ② 21～100名 ③ 101～300人  
④ 301～500人 ⑤ 501～1000人 ⑥ 1001人以上
- Q 仕事は何歳で辞めましたか（ ）歳
- Q これ以上仕事をしないと決めた理由は何でしたか
- Q もし60歳以降働くとしたら、働きたい仕事内容はどんなことですか。
- Q 就労したい理由は何ですか？  
① 経済的理由 ② 生きがいのため ③ 健康のため  
④ 社会参加のため ⑤ その他
- Q 自分の力が生かせると思う勤務条件（就業時間、勤務日数、賃金など）はどのようなものですか
- Q シニア労働者が危険に遭遇した場面（例：事故にあった、転んだ、ケガをした、など）を見聞きしたことがありますか。具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか
- Q シニア労働者が働いている様子を見て、疲れているように思ったことはありますか。その時の状況やシニアの様子を具体的にあげてください。
- Q シニア労働者は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率がよい、もしくは悪いと思ったことはありますか？その時の状況や感じた点を具体的にあげてください。

#### < 周辺（上司・同僚） >

- Q 働いている営業所・支社の従業員数は？  
① 1～20人 ② 21～100名 ③ 101～300人  
④ 301～500人 ⑤ 501～1000人 ⑥ 1001人以上
- Q ご自分は60歳以降も働いていると想像してください。働いている主な理由は何だと思えますか。  
① 経済的理由 ② 生きがいのため ③ 健康のため  
④ 社会参加のため ⑤ その他（ ）

- Q 60歳以降、どのような仕事をしたいと思いますか
- Q 60歳以降、どういう条件であれば、自分の能力が最大限に発揮できると思いますか。
- Q 60歳以降の新しい勤務形態・仕事内容が自分に合わないと思ったらどうしますか
- ① 仕事から引退する
  - ② ほかの会社で仕事を探す
  - ③ 会社に対して仕事を変えてもらうよう働きかける
  - ④ 起業する
  - ⑤ 会社以外の仕事（有償ボランティア・NPOなど）を探す
  - ⑥ アルバイト・パート等短期の仕事を探す
  - ⑦ その他（ ）
- Q あなたの職場に定年以降も働いている人はいますか
- ① いる
  - ② いない

\* 以下「いる」人のみ

- SQ その人は自分にとって以下のうちどれに該当しますか
- ① 部下
  - ② 一緒に仕事をしたことがある同僚
  - ③ 一緒には仕事をしたことがない同僚
  - ④ 新しく職場にきた人
  - ⑤ 上司
- SQ シニア労働者は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率が違うと思いますか。どのような状況の時にどのような行動からそれを感じますか？
- SQ シニア労働者が危険に遭遇した場面（例：事故にあった、転んだ、ケガをした、など）を見聞きしたことがありますか。具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか
- SQ 高齢者が働いている様子を見て、疲れているようだと思ったことはありますか。具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか
- SQ シニア労働者には難しい、無理だと思う仕事はどんなものですか。
- SQ 今の職場でシニア労働者にしてもらっていて助かっている仕事、或いはしてもらったら助かるという仕事は？
- SQ シニア労働者は一緒に働きやすいですか。あるいは働きにくいですか。それはなぜですか
- SQ こういうシニア労働者になりたいな、と思うような人はいますか
- SQ シニア労働者の働き方を見て自分との違いを感じることはありますか（感心したこと、或いは不満に思うことなど）
- SQ 高齢労働者が職場にいと良いと思う点、あるいは悪いと思

うことは何ですか。

### < 雇用者 >

Q あなたの会社の従業員数は？

- ① 1～20人 ② 21～100名 ③ 101～300人  
④ 301～500人 ⑤ 501～1000人 ⑥ 1001人以上

Q あなたの会社ではシニア労働者（60歳以上）を雇用していますか

- ① 雇用している → シニア労働者は全従業員の何%くらいですか（ ）%程度  
② 雇用していない

### < 以下、①と回答した人のみ >

SQ シニア労働者が危険に遭遇した場面（例：事故にあった、転んだ、ケガをした、など）を見聞きしたことがありますか。具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか

SQ 高齢者が働いている様子を見て、疲れているようだと思ったことはありますか。具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか

SQ シニア労働者は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率が良い、もしくは悪いと思ったことはありますか？その時の状況や感じた点を具体的にあげてください。

SQ シニア労働者がミスをしたり、その仕事に不満足だったことはありますか。具体的にはどんなことですか

SQ こういうシニア労働者だったらもっと雇いたいと思う人はいますか、それはどんな人ですか

SQ あなたの会社で人手不足な仕事、あるいは時間帯などありますか

SQ その仕事はシニア労働者に任せられると思いますか

SQ シニア労働者に任せてもいい、あるいは任せられないという仕事は何ですか

SQ シニア労働者を雇ってよかった点、あるいは困ったと思うことはありますか

SQ シニア労働者を積極的に雇いたいと思いますか。あるいは雇いたくないですか。そう思う理由は

SQ シニア労働者に期待することは何ですか。

## (2) 結果

設定したすべての条件で設定数以上の回答を得た。最終回収数は248サンプルであった。

### 1) シニア就労者の結果（男性52名、女性22名）

#### ① 現在の仕事に関して

表2-1はシニア就労者の回答を男女別にまとめたものである。仕事の内容、就労条件、給与に関して、満足している人も不満な人もいる。このような違いは、もちろん、各人を取り巻く就労環境の相違を反映したものであるだろうが、シニア就労者として何を求めているのか、どういう働き方をしたいのか、という考えの違いにより、同じような就労環境でも満足であったり、不満に感じたりするせいもあると考えられる。

シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・現在の仕事	
満足している点	
就労条件	就労条件 自由度
過去のスキル、経験が活かしている	得意な点が活かせる
職場が自宅から近い	通勤
仕事がある	
収入	
不満な点	
仕事内容	仕事が少なく時間が余る
給料	給料
労働条件:時間 土日が休みでないこともある	
やりたい仕事	
簡単なプログラミング	
販売教育	
不動産営業	
経理/財務	経理・財務の仕事全般

表2-1 シニア就労者の自由回答：現在の仕事

#### ② 勤務条件

勤務条件について質問した回答が表2-2である。やはり収入・就業条件について、満足している人も不満な人もいた。あいにく収入や就労時間についての質問をしていないので、推測になるが、現役時代と比べて少し一日の労働条件や、勤務日の条件が緩やかであると満足している様子が見取れる。

シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・勤務条件	
満足な点	
給与:賃金	給与
勤務体系:融通が利く、休業時間・休日が多い 残業が少ない	就労時間・休日
業務内容 裁量の範囲が多い	営業
	通勤時間
責任がない	
頼りにされる	
社員と同条件の所定勤務	
満足していない点	
就労時間・休日	時短
給料・賃金	賃金
仕事内容 ハードワーク	

表2-2 シニア就労者の自由回答：勤務条件

③ 自分の力を生かしている・役に立った点

シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・自分の力を生かしている点	
経験:培ってきた業務知識 仕事の経験	経験
社会貢献	社会貢献
コミュニケーション力:同業他社とのコミュニケーションにたける。行政当局との折衝・交渉力	
労働条件:勤務時間、日数 殆ど残業が無いこと。低賃金 給与&実務	
・役に立ったこと	
過去の経験	経験を教える
後輩指導	若い人の愚痴や悩みを聞く
人脈	
	勤務態度
	人の嫌がることをする

表2-3 シニア就労者の自由回答：力を生かしている・役に立った

自分の力が行かせている・役に立った点については、過去の経験、人脈、後輩の指導、真面目な勤務態度が挙げられている（表2-3）。

#### ④ 効 率

効率が良いと思っている点は、慣れた仕事だから早くできる、という手順の良さ、経験があるため、融通が利いたり、判断が早くて的確であるといった点が挙げられている。

逆に効率の悪い点として挙げられているのは、体力や持続力、さ、物忘れという認知能力の衰え、新しいテクノロジーへの適応。

シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・効率が良い点	
経験	経験
仕事への慣れ	手順に慣れ、効率がいい
適切な事務処理が出来る	融通が利く
対応力がある	対応力がうまい
要領よくできる	
決断が的確	
統率力	
仕事への姿勢	
コミュニケーション力	
判断の早さ	
・効率が悪い点	
活力の減退	体力低下
体力がないので持久力がない	持続力が無い
集中力がなくなった	
スピードを要する仕事	瞬発力がなくなってくる
身体の動き	動作が遅くなる
うっかりや物忘れ、凡ミスが多い	
ITなど最新の機器への対応能力が不足	機器に弱い方は時間通り終わらない
過去の事例にひきづられる	
こだわりがあること	
新しい仕事に慣れるのにペースが遅い。	斬新さに欠けるときがあると思う。
	口は達者だけれど手を動かさない
	手順が悪かったとき
	協調性がなくなる

表 2 - 4 シニア就労者の自由回答：効率が良い点・悪い点

といった体力の衰え、瞬発力や動作が遅くなったという動きの速に時間がかかる、といった加齢に伴う能力の衰えが指摘されている。

さらに性格や態度に関して、過去にこだわり、新しいことやや

り方に挑戦しないことが男女共通して指摘されていた（表 2 - 4）。

#### ⑤ シニアが職場にいて良い点・悪い点

シニアが職場にいて良いと思っていることは、経験が豊富であり、頼りになる、アドバイスができる。人間として成熟し穏やかで神経が行き届いている、勤務態度が模範的である、安くて良い労働力であるといった点が挙げられていた。

逆にシニアが職場にいると悪い点としては、若い人が遠慮してしまう、若手が育たない、といった後輩に対する悪影響があること、口うるさい、頑固、プライドが高いといった性格的に付き合いにくいという点、新しいことに挑戦しないといった消極性などが挙げられていた（表 2 - 5）。

#### ⑥ シニアのリスク

企業がシニア就労者を雇いたがらない理由としてケガが多いということがよく挙げられるが、実際にケガが多いのかどうかという統計は一部の職種でしかわかっていない。よって、職場でシニア就労者がケガや事故にあったり、犯罪に遭遇した場面を挙げてもらった。

表 2 - 6 をみると転んだ人や、自動車事故、病気などが例として挙げられていたが、回答者全体では 74 名であり、このような例を挙げている人は一部であった。



シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・シニアが職場にいて良いと思う点	
任せられる	知識が豊富でいろいろとたよりになる
経験が豊富	経験、知識が豊富
経験豊かなことから社内外の対応ができる	
いろんな事を経験していてアドバイスができる	色々な経験を聞ける、相談できる
落ち着きがある	
穏やかな雰囲気	
回りに神経が届く	
勤務態度の模範	
職場に意欲がわく	
賃金が安い	
	常識人
・シニアが職場にいて悪い点	
若い人が遠慮することがある	仕事の内容によっては頼みにくいことがある。
動きが悪い、反応が鈍い、	動作が遅い
口出し、過去自慢	口うるさい
	仕事のペースが遅い
体力不足	
若手が伸びない。	
メリハリがなくなる	
怪我をしないか心配になる	
新しい事にチャレンジしたまらない	
経験重視の面があり、新しいことに対応ができていない。	
頑固なところ	
頑固	
考え方に思い込みがある	
ネガティブになりがち	
プライド	
風通しが悪い	

表2-5 シニア就労者の自由回答：シニアが職場にいて良い点・悪い点

シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・危険遭遇	
ケガ	
工場内敷地でのフォークとの接触事故をみた	植木職人が木から転落し骨折
製造ラインでの挟まれ事故	若い人もシニアも事故でのケガあり
つまづきで転倒	ラッシュ時の通勤の混雑。
足が滑って転んだ	自分が掃除後の洗剤を拭いていなかった床で転んだ
脚立を梯子状にして立てかけて使用していた時、上段に立った時に脚立が滑り顔面他を強打し約1ヶ月入院した。	つまづいている所
若い時と同じように思っているも体が動かずけがにつながる	
高所から落下して骨折した	
ハシゴを踏み外して骨を折る	
階段を踏み外して頭を強打	
事故	
自動車を運転していて追突され、あわや川へ落ちそうになり軽いむちうち症になった	キャリーバックに引っ掛けられ転倒。
自動車事故	通勤時に単車に乗っていて車と接触し一か月ほど通院していました。
交通事故	配送の人が交通事故にあう。
病気	
忙しいのに、一人で仕事を背負わされ、体力的にも精神的にも無理がたたり、大病を患うことになった。	
急に意識不明で倒れた	
犯罪	
台湾添乗時にスリに遭遇	年齢とともに記憶力が衰え交渉の場でトラブルになった
営業中脅されたが、今では笑い話。	
工作中脅された	

表2-6 シニア就労者の自由回答：ケガ・事故・犯罪

### ⑦ 疲弊感

最後に職場にいるシニア就労者を見て、疲れているようだと思ったことがあるか、その例を挙げてもらった（表2-7）。

やはり体力的な面では衰えがあるという例が多く、特に夕方になると疲れた様子が観察されるようだ。年下の上司からのパワハラや、現役時代と違う仕事や責任のなさなどに精神的な疲れも感じている様子である。また疲れから人に当たってしまうという例も挙げられていた。しかし、疲れなど感じられない、そんな例は見かけないというコメントも見られた。

シニア就労者 男性 52名	シニア就労者 女性 22名
・つかれ	
身体的(体力)	身体的(腰、足、力仕事、歩くのがつらそう)
業務量が多い時。	
車の中で寝てしまった	
夕方目もうつろになり動作も緩慢に	
IT器械の操作が十分でなく精神的にきつそう、	
午後になると集中力が途切れることが増えた。	
覇気がないような時、車の運転に注意力がない	
元気がなく、病気がちなこと	
机に座って何気なくボーッとしていた	ボーッとしている様子
高齢にもかかわらず上司にパワハラを受け沈んでいる	動作が鈍く余り喋りたがらない人
職場転換により配属されてきた同僚が、仕事の内容についていけず、失敗ばかりして、上司に叱責されている。	精神的
	子供の教育と家族間のいざこざ。
労働日数や時間を短くすることで働き甲斐をなくす人もいる	
定年後、一年嘱託社員を務めたが、(以前のよう)権限も義務もなく退屈な日々だった。	
ストレスがたまっているのがわかり、仕事・プライベート面で余裕がなくなっている気がした。	疲れ人にあっただっている
	視野が狭くなり頑固になる
とくに感じなかった。若手従業員のお手本となる人が多かった。	シニアだから若い人だからとは関係なくそれぞれの年代の人にタフな方もいればひ弱な人もいます。75歳の友人ですが若い人が顔負けするくらい超元気ですよ。
無し、とても充実していた。	疲れていると思ったことはない

表 2-7 シニア就労者の自由回答：疲れ

## 2) シニアで働いていない人の結果 (男性 21 名、女性 11 名)

### ① 仕事を辞めた理由

次に 60 歳以上で働いていない男女に対して、シニア就労者に対してのイメージや経験の他に、仕事を辞めた理由やどのような仕事内容だったら、働きたいかと思うかなどを尋ねた (表 2-8)。

まず辞めた理由については、やりたいことがあったという人は少なく、収入の減少や契約期間の終了、リストラなど会社側の要因が多く挙げられた。また病気や家族の介護などの家庭の事情による理由もあった。本人が積極的に辞めたというより、辞めざるを得ないような周囲の事情に因る人が多かった。

働いてないシニア 男性 21名	働いてないシニア 女性 11名
<b>離職・退職しようとした理由</b>	
他にやりたい事があったから・・	家事に専念する為
病気のため	病気の為
職務に満足できず、かつ単身赴任であった。	仕事が、合わなかったので
リストラ	
労働条件	収入が激減
会社が解散状態	
早期退職の募集	
契約終了のタイミング	期間が終了, 定年
母親が死に父親の世話のためやめた	介護
孫の誕生で、送迎が必要となったため。	
	結婚

表2-8 働いていないシニアの自由回答：仕事を辞めた理由

## ② 60歳以降働きたい仕事の内容

次に今は働いていないが、もし60歳以上で働くとしたら働きたい仕事の内容を尋ねた（表2-9）。

現役時代と同じ仕事や、能力を生かした仕事、具体的な仕事の内容を挙げた人がいる一方、現役時代よりは簡単な仕事を挙げる人もいた。

<b>もし60歳以降働くとしたら、働きたい仕事内容</b>	
なんでもいい	
同じ仕事	
翻訳業	英語を活かせる仕事
事務	事務
営業	
システム開発	
レンタル機器の保守	
運転手	
商用車関係の仕事	
	編集
気楽な仕事	役所の臨時職員
管理者ではない仕事	
清掃	
働きたくない	

表2-9 働いていないシニアの自由回答：働きたい仕事の内容

### ③ 自分の力が生かせるとおもう勤務条件

次に自分の力が生かせると思う勤務条件を尋ねた（表2-10）。すると時短、日数を少なくという短期就労を条件とする人が多く、それもかなり具体的な数字を挙げていた。

そのほかには自分の好きな時に、或いは自宅勤務という柔軟な勤務体制も挙げられていた。

働いてないシニア 男性 21名	働いてないシニア 女性 11名
<b>自分の力が生かせると思う勤務条件(就業時間、勤務日数、賃金など)</b>	
週休二日	週休二日
週4日、5時間位の勤務	
8時間 5日 20万円	1～2か月間位の臨時職員で残業がなければフルでも構いません。
4時間、4日／週、賃金問わず	
拘束時間が短い	
週3	
午前9:30から午後4:30。日数、賃金に条件なし。	
週10時間、自給2000円	
週3日。時給1000円。	週3日・13:00～16:00・時給1000円
50%程度の勤務体系で、報酬は25%程度	
週4・5日の勤務。時間は5～6時間。	5時間 週5日 時給1200円
月に 100時間くらい	
通常勤務9時から17時まで。賃金は約半分。	
就業時間は8時間、勤務日数は週休二日制、賃金月給25万円位	
好きな時間日にちに仕事ができること	
在宅勤務	自宅勤務

表2-10 働いてないシニアの自由回答：自分の力が生かせる勤務条件

### ④ シニア就労者の効率が良い点・悪い点

効率が良い点としては経験が豊富なこと、人間関係や真面目な勤務態度が挙げられていた。

効率が悪い点としては、判断・理解の遅さ、体力といった加齢に伴う衰えや、コンピューターが使いこなせないといった点があげられていた（表2-11）。

働いてないシニア 男性 21名	働いてないシニア 女性 11名
・効率が良い点	
経験	経験豊富
人間関係	
比較的だが、思慮深くて広範囲に考えて仕事が出来そう	
コツコツ仕事	
・効率が悪い点	
良い物を持っているけど、生かし切れていない	
動きが悪いと思う	動作が鈍い
体力	
コンピューターが上手く使えない	事務作業
判断が悪い	理解が遅い
	記憶力が劣る。

表2-11 働いてないシニアの自由回答：効率の良い点・悪い点

### ⑤ 危険と疲れ

身近でケガをしたシニアを見たケースは少なかった。

きつい労働条件（暑さなど）でのつらそうな様子や疲れた様子を見かける例が挙げられていたが、一方で疲れなど感じさせないようなシニア就労者の例も挙げられていた（表2-12）。

働いてないシニア 男性 21名	働いてないシニア 女性 11名
・危険遭遇	
	シルバー人材の人が植木の剪定で怪我する
同じ年のお客様が雪道で転倒され、骨折に至り入院されました。	
・つかれ	
新しい職場になじめない	
熱い日のガードマン	
道路工事の交通整理	
	家事と仕事の両立
	目の疲れを感じさせる様子
	足腰が痛い。
	植木剪定されて片付けする時結構きつそうです
生き生きと働いているように見える	生き生き
人の事なので良く解からない。	

表2-12 働いてないシニアの自由回答：危険遭遇、疲れ

### 3) 現役で60歳以降も働きたい人の結果(男性32名、女性12名)

次に60歳以下の現役世代で、60歳以降も働き続けたいと考えている人たちに対してシニア就労について尋ねた。

#### ① 60歳以降働きたい仕事の内容

60歳以降働きたい仕事の内容について尋ねた(表2-13)。

現在と同じ仕事、経験を生かせる仕事という現役時代のキャリアと経験を生かせる仕事を挙げる人、不動産や法律関係など具体的な仕事の内容を挙げる人がいる一方、人を喜ばせる仕事、人に感謝される仕事など、利益ではなく人のためになるような仕事をしたいという希望を述べる人もみられた。

また長時間労働ではなく、短い労働時間を挙げる人もみられた。

現役 60歳以降働きたい人 男性 32名	現役 60歳以降働きたい人 女性 12名
<b>60歳以降、どのような仕事をしたいと思いますか。</b>	
同じ仕事	同じ仕事
やれる仕事	
経理関係	
事務職	一般事務職の仕事。とくにバックオフィスの仕事。
ファッションアドバイザー	
法律関係	
音楽	
不動産関係	
物作り	
監査	
施設管理	
	福祉
	英語、ビジネスアドバイザー
客先との顔繋ぎ、コミュニケーション	
人を喜ばせられる仕事	人から感謝されるような仕事
今までの職歴を活かせる仕事	ノウハウを蓄積していける仕事
キャリアを活かせる仕事	
	自分の裁量で行え、かつやりがいのある仕事
時間に追われない仕事	フルタイムではなく、短時間で融通の利く仕事。
朝から夕方まで	のんびりした仕事
	定時で終了する仕事
派遣	
現時点ではわからない	まだわからない。
仕事をしたいと思わない。	

表2-13 現役で60歳以降も働きたい人の自由回答：したい仕事

## ② 60歳以降、能力を発揮できる条件

次に、60歳以降、どのような条件が整えば能力を発揮できると思うかを尋ねた（表2-14）。

すると給与に関する条件（能力給）、時間が短い或いは定時に帰れる、有休がとれるなど、勤務時間に関する条件を挙げる人が最も多かった。責任の少ない仕事を挙げる人もおり、全体としては現役時代よりは仕事の質と量を減らす条件を挙げる人が多くなっていた。

現役 60歳以降働きたい人 男性 32名	現役 60歳以降働きたい人 女性 12名
<b>60歳以降、どういう条件であれば、自分の能力が最大限に発揮できると思いますか。</b>	
わからない	わからない
ない	特になし
今と同じ	
少しでも昇給のある会社	
20万以上	
能力給	
週休三日制	週3か、一日4時間くらいの勤務
正規雇用	勤務時間が適切で、仕事内容が良いこと
残業があまりなく有給休暇を消化できる環境	決まった日時に定時間働く
好きな時間に仕事をする	時間的な融通がきく
責任が少ない仕事	
ルーティンワーク以外の調査、企画	
地域の人の役に立つ仕事	
	ある程度任せてもらえること、
分析と課題解決のアドバイス	
手先が器用な物作り	
	バックオフィスで寡黙にチェックしていく等の仕事。
	事務
	ノウハウを蓄積して残していく
対人の環境	
健康面が良好であれば	
仕事に求めてない	

表2-14 現役で60歳以降も働きたい人の自由回答：シニア就労者として能力を発揮できる条件

## ③ シニア就労者の効率

職場で働くシニア就労者を見て、その効率性をどう思うかを尋ねた（表2-15）。

よい評価としては、現役世代とかわらない、経験や質の高さが挙げられた。



しかし、新しいことが覚えられない、一生懸命さに欠ける、昔のことを自慢し、好き勝手なことをする、パソコンが苦手、体力に劣るなど、全体としてはシニア就労者の効率性に関してはかなり厳しい評価が目立った。

現役 60歳以降働きたい人 男性 32名	現役 60歳以降働きたい人 女性 12名
<b>シニア就労者の効率</b>	
仕事の効率は現役と変わらない	
経験値がある	
	量とスピードは劣るが、クオリティーにはかなわない。ここぞという時の的確なアドバイスを聞くとそう感じる
さほど思わない	
新規案件に弱い	新しいものを覚えるとき
一生懸命さに欠ける	無責任な行動。給与が明らかに低下しているので「自分は知らない」などという言動が多く無責任。
正規雇用ではないので使うづらい。昔の活躍を自負する。	人によるが、その経験、キャリアをうまくいかせず、現役世代を非難ばかりしている。効率というより好き勝手にやっており、有期限の仕事も関係なく遅れる。
鈍い	
パソコン関係	PC入力が必要な作業の場合、作業能率が低くなるケースがあると思います
体力的に劣る	
日数が限られている	
わからない	

表2-15 現役で60歳以降も働きたい人の自由回答：シニア就労者の効率性

#### ④ シニア就労者の危険

シニア就労者が危険に遭遇した場面を見た人は少なかった（表2-16）。

現役 60歳以降働きたい人 男性 32名	現役 60歳以降働きたい人 女性 12名
<b>シニア就労者が危険に遭遇した場面</b>	
なし	足が不自由。腰が曲がっている
	狭い通路ですれちがい時によろけてぶつかる

表2-16 現役で60歳以降も働きたい人の自由回答：シニア就労者の危険遭遇場面

#### 4) 現役で60歳で辞めたい人の結果（男性22名、女性12名）

次に60歳以下の現役世代で、60歳以降で仕事を辞めたいと考えている人たちに対してシニア就労について尋ねた。

### ① 60歳以降したい仕事

60歳で辞めたいとは答えているが、あえて60歳以降働かなくてはならない場合はどのような仕事をしたいかを尋ねた（表2-17）。

現役時代と同じ仕事や経験を生かせる仕事と答えた人もいるが、短時間労働、残業無し、身体や頭に負担の少ないなど楽な仕事を挙げる人が多かった。

現役 60歳で辞めたい人 男性22名	現役 60歳で辞めたい人 女性12名
<b>60歳以降、どのような仕事をしたいと思いますか。</b>	
今と同じ仕事	
経験が生かせる仕事	
設計	
単純作業工場での流れ作業	
もの作り	事務
事務	保育
時短	週3日勤務 短時間勤務
残業のない裏方の仕事	身体的に無理のない仕事
体に負担のかからない仕事	
頭より体を使う仕事。人間関係が面倒ではない仕事。	
体を動かすこと	
	単純作業ではなく、多少は頭を使う仕事
働きたくない	
わからない	

表2-17 現役で60歳で辞めたい人の自由回答：60歳以降したい仕事

### ② 60歳以降、自分の能力を最大限発揮できる条件

現役時代と同じ条件、経験を生かすことも挙げられていたが、それなりの給与、週40時間内、時短などを現役時代より緩やかな勤務条件を挙げる人が多かった。また、マイペースでできる、良い職場の人間関係を挙げる人も見られた（表2-18）。

現役 60歳で辞めたい人 男性22名	現役 60歳で辞めたい人 女性12名
<b>60歳以降、どういう条件であれば、自分の能力が最大限に発揮できると思いますか。</b>	
60歳以前と同条件	
今持っている知識を生かした接客業務	得意分野
経済的安定	
能力給	
時短	短時間
週5日、8時間以内の労働時間	
ソフトの品質管理	
マイペース	マイペースでできる
開発設計	
趣味をいかした仕事	
考えること	
	あたたかく見守ってくれる同僚がいること

表2-18 現役で60歳で辞めたい人の自由回答：能力を発揮できる条件

### ③ シニア就労者の効率性

シニア就労者の効率性が現役世代と違うかを尋ねたところ、現役世代より効率性が高い、或いは効率が良いシニアしか働いていないから現役世代とかわらない、という意見もあったが、仕事が遅くなる、新しいことに対応できないから効率が悪い、という厳しい意見が多かった（表2-19）。

現役 60歳で辞めたい人 男性22名	現役 60歳で辞めたい人 女性12名
<b>シニア就労者の効率性</b>	
効率が良いシニアしか働いていない	
率先して何でも説明なしでこなす	
記憶力が悪くなる	
行動力、スピード	
仕事が遅い	遅い
効率が悪い。	これまでのやり方が頭から抜けないようで、新しい制度や方法に順応できていない
	サポート的

表2-19 現役で60歳で辞めたい人の自由回答：能力を発揮できる条件

### ④ シニア就労者リスク

シニア就労者が危険に遭遇した場面などを見聞きした人はほとんどいなかった（表2-20）。

現役 60歳で辞めたい人 男性22名	現役 60歳で辞めたい人 女性12名
<b>危険遭遇</b>	
なし	特になし
	通勤中転んだ
	ガンで死んでいく

表2-20 現役で60歳で辞めたい人の自由回答：シニア就労者の危険遭遇

## 5) 雇用者（男性34名、女性6名）

### ① シニア就労者の効率性

次に、シニア就労者を雇用する立場の人に意見を問うた。

これまでと同様、シニア就労者の効率の良い点・悪い点、彼らのミスや不満足な点を聞いた（表2-21）。

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>シニア就労者が効率が良い点</b>	
	職人なので
人脈	
	押しが強い
経験が豊富	経験がある
<b>シニア就労者の効率が悪い点</b>	
サボり方も知っている。固定概念が強い	頑固
体力の衰え	
最新の技術についていけない	
動きが鈍い	動きが鈍い

表2-21 雇用者の自由回答：シニア就労者の効率性とシニア就労者のミスや彼らへの不満

効率が良いと考えられていることは、経験を生かして、技術や人脈を持つこと、効率が悪いと考えられていることは性格的な面である頑固さ、新しい技術についていけない、動作が鈍いといった体力的な衰えに関するものであった。

### ② シニア就労者のミスや不満足な点

シニア就労者の犯したミスや不満足な点は経験があるゆえに、手の抜き方を知っていたり、注意散漫になる、思い込みがある、物忘れといった点であった（表2-22）。

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>シニア就労者のミス・仕事に不満足</b>	
職務を知っているが故の、手の抜き方と合格点主義でしゃにむにひとがんばりができない。	
長い経験に甘んじて、注意がおろそかになりがち	
思い込みで不適切な行動	
	頼まれたことを忘れた

表2-22 雇用者の自由回答：シニア就労者のミスや彼らへの不満

### ③ 雇いたいシニア就労者

では、どういうシニア就労者であったら雇いたいと思うのだろうか。

経験があり、若い人の指導ができ、柔軟性があって新しいことに挑戦できる、あたらしい技術についていける、労働意欲が高く、健康な人、というのが回答であった（表2-23）。表2-21の効率が悪いシニア就労者、表2-22に挙げられていたシニア就労者への不満として挙げられていた内容の正反対のような人物がもつめるシニア就労者であることがわかる。表2-21でシニア就労者の効率の良い点として挙げられていた内容では、雇いたいシニア就労者像の一部しか満たしていない点から考えると、そのようなシニア就労者は現実にはなかなかいないようだ。

しかし、雇用者が雇いたいシニア就労者として挙げている就労者像は、雇用者が求める理想の就労者像のようである。それを満たしていないのはシニアに限ったものではないのではないのか。

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>雇いたいシニア就労者</b>	
熟練者	
精神に柔軟性があり経験豊富で若年者の指導が出来る人	
新しいことに対する好奇心が強く、柔軟な考え方ができる人。	
何事にも向上心があり積極的な人物。	
最新の技術についていける人	
後輩に専門的な技術、仕事のやり方などを同じ目線で伝えていける人	
動くが良い人	
愚痴をこぼさない	
得意分野を持ち、労働意欲のある方	
まじめに働く人	
健康的	足腰頭がしっかりしている人

表2-23 雇用者の自由回答：雇いたいシニア就労者

#### ④ 人手不足解手段としてのシニア就労者

シニア就労者の活用する手段の一つとして、人手が足りない時期への対応策、いわゆる働く時間帯・時期におけるワークシェアということが考えられる。そこで、雇用者に人手が不足する仕事や時間帯、その不足をシニア就労者で補うことができるかについて問うた。

一日の時間帯では早朝や夜間、年間での繁忙期という時間という観点から見た人手不足、現地に入っただけの仕事、という地理的な広がりから見た人手不足がみられた（表2-24）。それをシニア就労者で補うことには肯定的な回答が得られた。

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>人手不足な仕事、時間帯、それをシニア就労者に任せられるか</b>	
早朝	
現地調査	
夜間	
	繁忙期
前向きに働きたい人	
任せられる	任せられる

表2-24 雇用者の自由回答：人手不足な仕事や時間帯とそれをシニア就労者に任せられるかどうか

⑤ シニア就労者に任せられる仕事・任せられない仕事

実際にどんな仕事をシニア就労者に任せても良い、あるいは任せられないと考えているのだろうか。

任せて良い仕事は経験が活かせる仕事のほかは、コミュニケーションがよいような接客が挙げられていた一方で、簡単な仕事が想定されていた。逆に任せられない仕事としては管理的な仕事や技術の必要ない仕事、肉体的に大変な仕事や残業であった。

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>シニア就労者に任せても良い仕事</b>	
経験が活かせる仕事	
かたづけ	
技術不要な仕事	
接待	
接客	
	軽作業
<b>シニア就労者に任せられない仕事</b>	
管理的な仕事	
技術が必要な仕事	
肉体労働	重労働
残業	

表 2 - 25 雇用者の自由回答：シニア就労者に任せられる / 任せられない仕事

⑥ シニア就労者を雇ってよかった点と雇いたい理由、雇って困った点と雇いたくない理由

実際にシニア就労者を雇った評価はどのようなのであろうか。

雇ってよかった点、としては豊富な経験と人脈、後輩の見本になる、実績に対して低コストであること。雇って困った点は指示されたとおりにしない、手際の悪さ、育成するには大変であり、年金までのつなぎという消極的な態度には期待できない、気を遣う、といった点が挙げられていた（表 2 - 26）

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>シニア就労者を雇ってよかった点</b>	
経験豊富	経験豊富
取引先との信頼関係	
後輩指導	
正社員にしなくてもよい	
<b>シニア就労者を雇いたい理由</b>	
人生経験が豊富で若手社員の手本となる、重労働はさせない	一生懸命仕事する
熟練者	
実績に対して低コスト	
<b>シニア就労者を雇って困った点</b>	
指示されたことをしない	
手際が悪い	
知識ゆえに暴走する	
<b>シニア就労者を雇いたくない理由</b>	
育成には難あり	
年金までの場つなぎ的な働き方で、会社を発展させようという気概がない	
	気を使う
	仕事が遅い

表 2 - 26 雇用者の自由回答：シニア就労者を雇ってよかった点と雇いたい理由、雇って困った点と雇いたくない理由

### ⑦ シニア就労者の危険遭遇

シニア就労者のケガや事故、病気について尋ねたところ、雇用者としてケガをさせないように配慮しているという回答が多かった。その結果、実際のケガなどの事例についての回答はなかった（表 2 - 27）。



雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>シニア就労者が危険に遭遇した場面</b>	
現場での転倒等による骨折、若いときのように体は機敏に動かない、怪我した場合に治療期間が長くなる	
なし	なし
<b>シニア就労者の疲れ</b>	
休憩時間を十分に取るよう指導し若年者と同じ仕事内容とならないよう配慮しているが、力仕事は無理がある。無理な力仕事はさせないので疲れている様子は見えない	
若いころに比べて早く疲れてきて、動きが緩慢になることがある。	
遅刻	
頭の回転、動きが悪い	
なし	なし

表2-27 雇用者の自由回答：シニア就労者の危険遭遇

#### ⑧ シニア就労者への期待

雇用者はシニア就労者に何を期待するのであろうか。その質問への回答は多くはなかったが、一つには若手の見本となり指導すること、仕事に生きがいをもって働くこと、まじめな勤務態度が挙げられていた（表2-28）。

雇用者 男性34名	雇用者 女性6名
<b>シニア就労者に期待すること</b>	
若手社員への刺激	後輩指導
	仕事に生きがいを持つ
	真面目で紳士的な態度

表2-28 雇用者の自由回答：シニア就労者に期待すること

#### 6) プリテストのまとめ

以上、シニア自身、同僚、雇用主から見たシニア就労者の現実の様子や、シニア就労者に対する考えや意見、イメージを尋ねた。その結果、共通してみられた認識があった。

まず、加齢の心身や認知、特に物忘れに対する影響は、多少の例外は見られたものの、本人たちも含めて共通して指摘されていた。

これに付随して、ケガのリスクに関しては、転倒したなどのケ

ガが目撃されていた。しかし、ケガのリスクは仕事の内容で異なり、いわゆるホワイトカラーの仕事場面でのケガはほとんど報告されていない。

シニア本人たちがシニア就労者としてどのような働き方を望ましいと思っているのかに関しては、2グループに分かれるようである。一つのグループは現役同様の責任のある仕事を続けたいというグループ、もう一つは、時間や日数を減らして、負担のない範囲で働きたいというグループであった。全体的には、後者のグループの方が多くであった。

シニア自身が自分たちの強みと弱みを認識していただけては、なく、現役世代や雇用者も、シニア就労者の弱みだけではなく、その強みを評価していた。シニア就労者の強みとしては、まじめな就労態度、後輩に対するアドバイス、豊かな経験・知識とスキル、人脈などが挙げられていた。弱みとしては、新しいことに挑戦しない、IT技術など新しい技術についていけない、慣れからくる要領のよさといった点であった。

この調査から総じて見えてくるものは、確かに加齢により衰える部分はあるが、その点をカバーするよう労働時間や職場環境を整えれば、十分現役世代からも評価され、頼りになる存在であり、やる気もあるシニア就労者像であるといえよう。

また、多くの現役世代が、例外はあるものの、シニア就労者を、働き手として尊敬しており、アドバイスをしてくれる存在として位置付けていることが判明した。これからのシニア就労者が果たすべき役割として重要な知見といえよう。

### 3. 本調査の概要と結果

#### (1) 本調査の概要と結果

本調査は高齢労働者に対するポジティブ・ネガティブなステレオタイプを明らかにすることを目的とした。

調査対象者：一般的なシニア就労者と若年就労者へのイメージを検討するため、調査会社に登録するモニターのうち、(1)シニア層60歳以上で働いている人及び、定年まで働いていた人、(2)25-35歳で働いている人をスクリーニングし、調査対象者とした。回収予定サンプルは3,400サンプルであった。

調査時期：2016年07月27日(水)～2016年07月28日(木)

調査会社：株式会社マクロミル

調査方法：インターネット調査

最終的なサンプル数は3,504であった。

シニア就労者と若年就労者について以下のイメージを尋ねた（調査票は付録参照）。

以下のような文章に対して、シニア労働者はどのくらい当てはまると思いますか。当てはまるものひとつに○をつけてください。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
力仕事ができない					
細かい作業ができない					
残業しなければいけないような長時間の仕事はできない					
責任の重い仕事はできない					
仕事が遅い					
現役世代と同じ質の仕事ができる					
コミュニケーション能力が高い					
知識が豊富である					
アドバイスをしてくれる					
仕事の要領がいい					
判断するのに時間がかかる					
仕事に対して真面目である					
丁寧に仕事をする					
時間を守る					
頼りになる					
信頼できる					
仕事熱心である					
新しいことを覚えたり理解するのが苦手である。					
記憶力が低下している					
注意力が低下している					
気力がない					
新しいことに挑戦しない					
決断力がない					
ケガをしやすい					
疲れやすい					
手先が不器用					
考え方が悲観的である					
がんである					
口うるさい					
過去にこだわる					
器が大きい					
視点が広い					
上から目線である					
やさしい					
のんびりしている					

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
忍耐強い					
根気がない					
傷つきやすい					
コミュニケーションが下手					
いうことをきかない					
自分勝手である					
職場の人たちとうまくやっいけない					
職場の雰囲気がよくなる					
シニア労働者がいると若い世代が育たない					
職場にシニアがいるときまづくなる					
上司と部下の潤滑油的な動きができる					

以下のような文章に対して、若い労働者（25歳～35歳くらい）はどのくらい当てはまると思いますか。当てはまるものひとつに○をつけてください。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
力仕事ができない					
細かい作業ができない					
残業しなければいけないような長時間の仕事はできない					
責任の重い仕事はできない					
仕事が遅い					
コミュニケーション能力が高い					
知識が豊富である					
アドバイスをしてくれる					
仕事の要領がいい					
判断するのに時間がかかる					
仕事に対して真面目である					
丁寧に仕事をする					
時間を守る					
頼りになる					
信頼できる					
仕事熱心である					
新しいことを覚えたり理解するのが苦手である。					
気力がない					
新しいことに挑戦しない					
決断力がない					
ケガをしやすい					
疲れやすい					
手先が不器用					
考え方が悲観的である					
がんである					
口うるさい					

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
器が大きい					
視点が広い					
上から目線である					
やさしい					
のんびりしている					
忍耐強い					
根気がない					
傷つきやすい					
コミュニケーションが下手					
自分勝手である					
職場の雰囲気がよくなる					
若い世代しかいない職場は人が育たない					
上司とうまくやっていけない					
職場の人たちとうまくやっていけない					

## (2) シニア就労者と若年就労者のイメージ

結果は①シニア就労者に対するイメージの方が高いもの、②若年就労者のイメージの方が高いもの、③シニア就労者、若年就労者ともに、自分たちに対するイメージの方が高いもの、④ほとんど差がない、⑤それ以外のパターンに分かれた。

### 1) シニア就労者に対するイメージの方が高いもの

#### ・仕事に対する姿勢

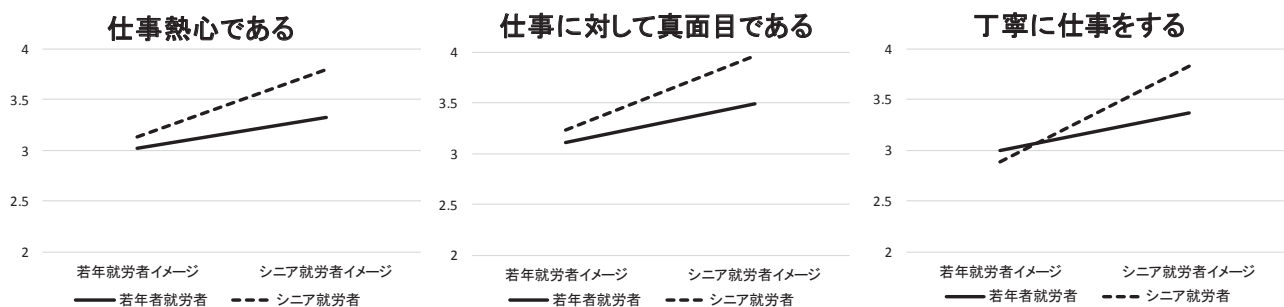


図2-3 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（仕事に対する姿勢）

※なお、図2-3～図2-16のグラフの縦軸は全て「1.全く当てはまらない」、「2.あまり当てはまらない」「3.どちらともいえない」「4.やや当てはまる」「5.よく当てはまる」のスコアを表している。

図2-3に挙げた3つの項目に対しては、全体としてシニア就労者に対するイメージの方がよかったものである。若年就労者も自分たちよりシニア就労者を高く評価していたのだが、シニア就労者の方がより自分たちを高く評価していた。

・先輩として

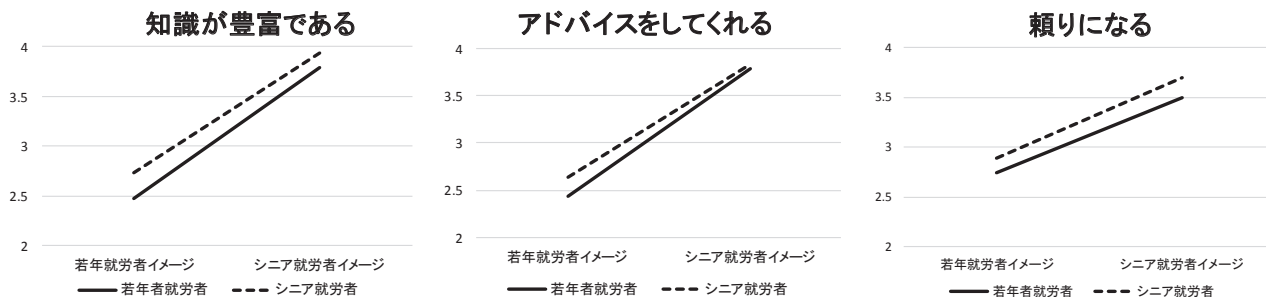


図2-4 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（先輩として）

図2-4は先輩としてのシニア就労者に対してのイメージが良いものである。知識があり、アドバイスをしてくれる、頼りになる存在としてのシニア就労者という、プリテストの結果とも一致するイメージになっている。シニア就労者たちの方が自分たちのイメージがより高いとはいえ、若年就労者もシニア就労者を高く評価している。

・ポジティブな性格

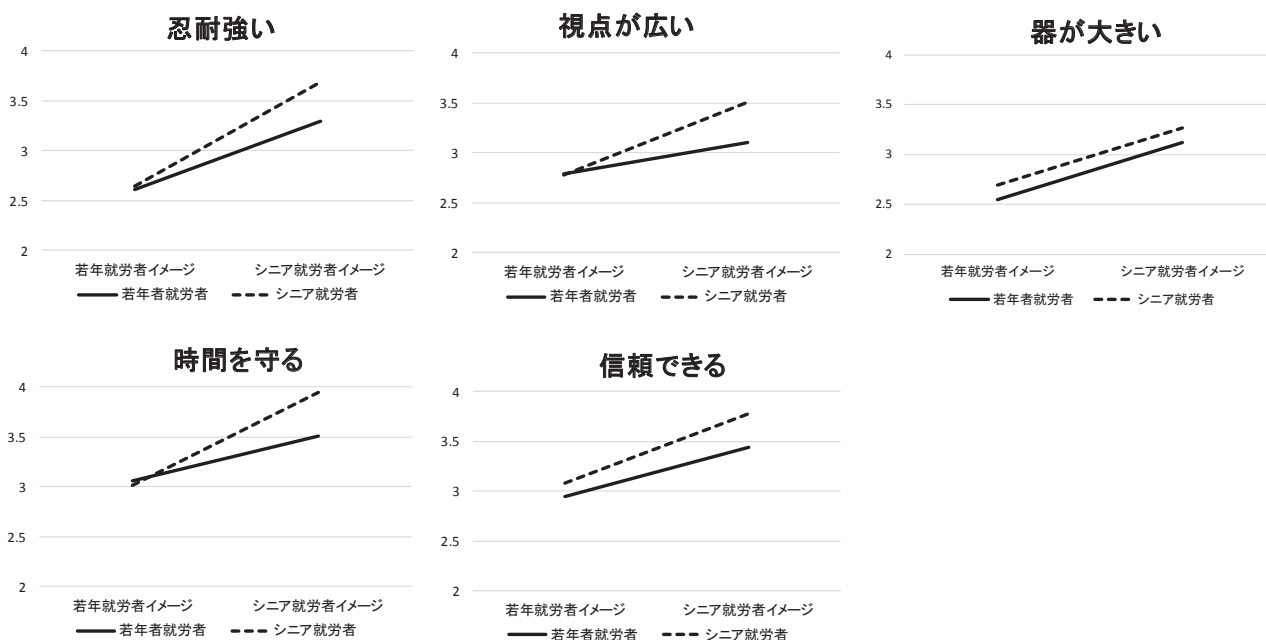


図2-5 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（ポジティブな性格）

シニア就労者は若年就労者に対して、忍耐強く、視点が広く、器が大きい。時間を守る、信頼できるという人間として人生の先輩としてきちんと頼りになる性格であるとみられていた（図2-5）。シニア就労者は単に仕事ができる先輩だけであるだけではなく、人間として大物である、と評価されていた。

・ コミュニケーション能力

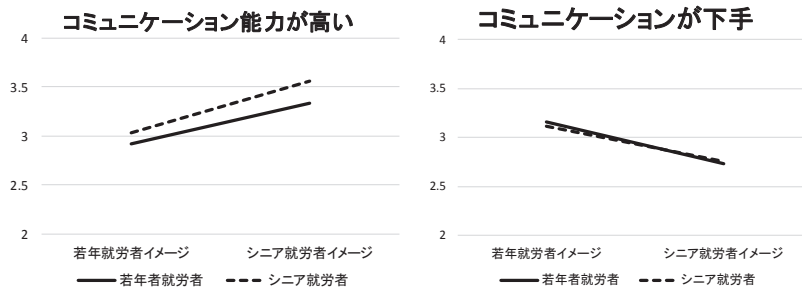


図2-6 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ (コミュニケーション能力)

昨今よく若者のコミュニケーション能力の低さが指摘されるが、ここでもシニア就労者の方が若年就労者よりコミュニケーションが上手であるとの評価であった。

ここまでは、シニア就労者の方がプラスのイメージが高いというものであった。ここからは、マイナスのイメージがシニア就労者の方が低く、若年就労者の方が高いものである。結局はシニア就労者に対するイメージの方が若年就労者より高い、ということになる。

・ 仕事の能力

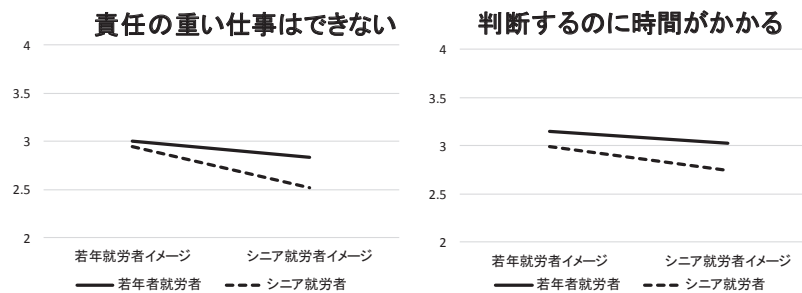


図2-7 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ (仕事の能力)

責任の重い仕事はできないし、判断に時間がかかるのは若年就労者の方であるとみなされていた。ただし、若年就労者はシニア就労者に比べて自分たちがそれほどひどいとは思っていないのだが、シニア就労者の若年就労者を見る目は厳しい。

・ネガティブな性格

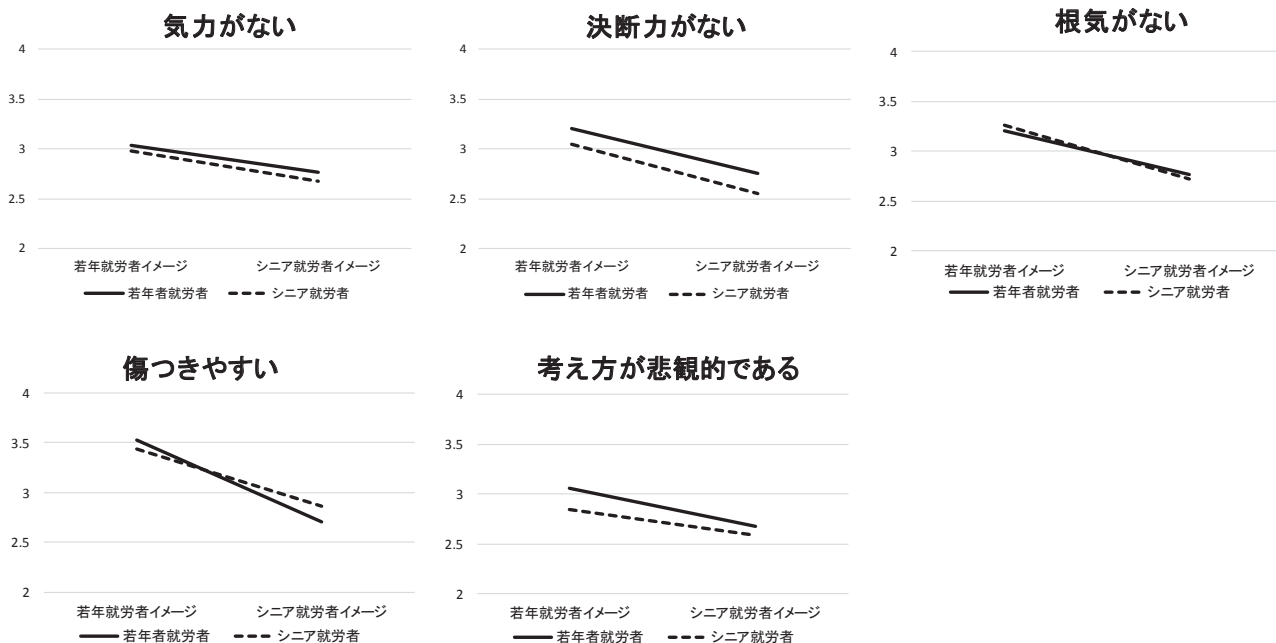


図2-8 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（ネガティブな性格）

気力・根気・決断力がなく、傷つきやすく悲観的、というようなイメージは若年就労者の方が高かった。気力と決断力、考え方が悲観的、については、若年就労者の方が、自分たちをさらに悪く捉えていた（図2-8）。

2) 若年就労者に対するイメージの方が高いもの

・体力

長時間は働けない、力仕事はできない、疲れやすい、といった体力の限界を示す項目は若年就労者の方がスコアが低く、つまり体力は若年就労者の方が高く評価されていた（図2-9）。しかし、シニア就労者は、若年就労者のシニア就労者の体力低下のイメージほどは、自分たちの体力を低いとは思っていなかった。

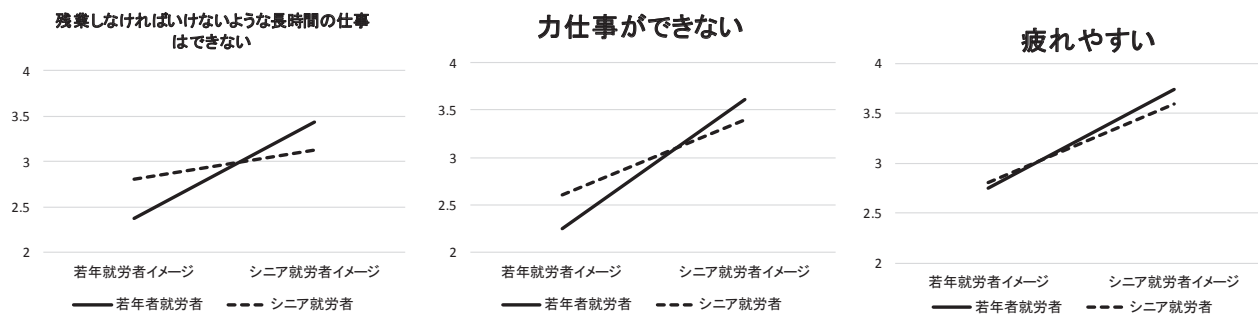


図2-9 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（体力）



・ 挑 戦

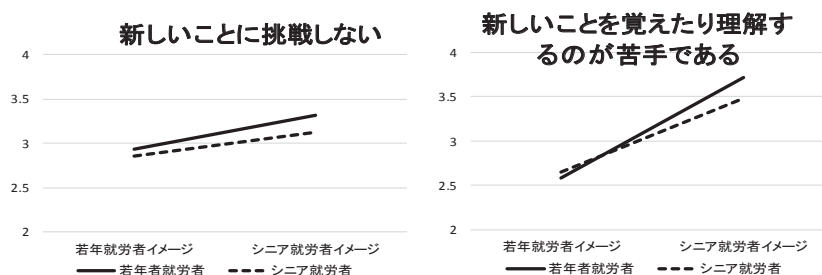


図 2 - 10 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ (挑戦)

新しいことに挑戦する、新しいことを理解し、覚える、というのは若年就労者のイメージの方が高かった。しかし、スコアをよく見ると、若年就労者もシニア就労者も3以上、つまり当てはまるほうに値が偏っており、就労者全体が新しいことに挑戦しないという消極的なイメージが読み取れる (図 2 - 10)。

・ 性 格

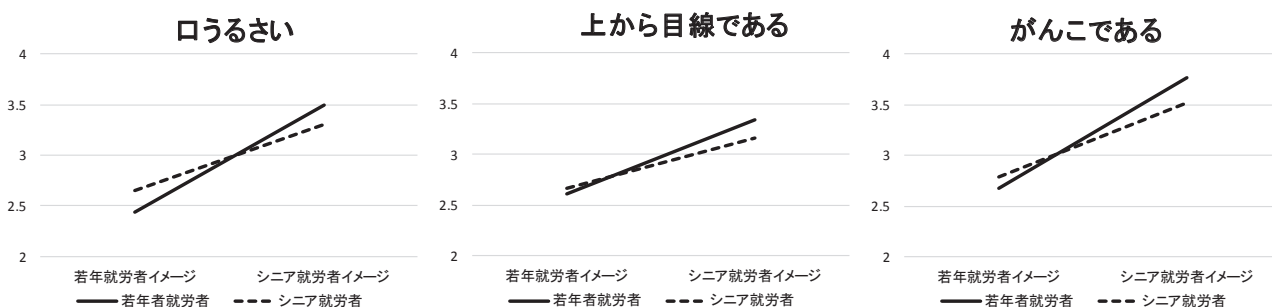


図 2 - 11 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ (性格)

口うるさい、上から目線、頑固である、といったイメージは、しばしば高齢者に対して言われるネガティブなイメージである。シニア就労者自身も、若年就労者がシニア就労者に対して思うほどではないが、自分たちのそういうイメージを認めているようである (図 2 - 11)。

3) シニア就労者、若年就労者それぞれが自分たちに対するイメージの方がいいもの

・ 身体的な能力

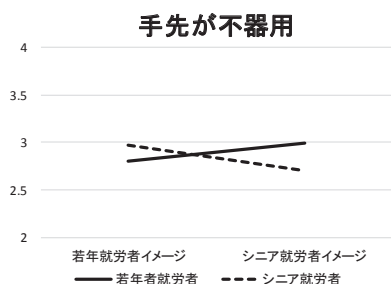


図2-12 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（手先が不器用）

図2-12にみるように、お互いが自分たちの方が手先が器用であると思っている。

・ 性格

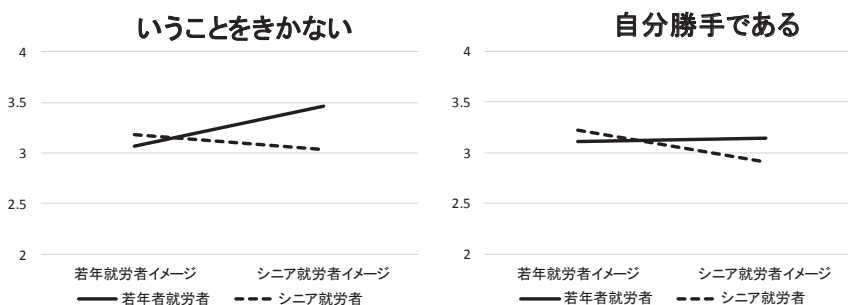


図2-13 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（性格）

いうことを聞かず自分勝手、という性格も互いに相手の方がそうであると思っている（図2-13）

4) その他

以上のパターンに当てはまらないものを以下に紹介する。

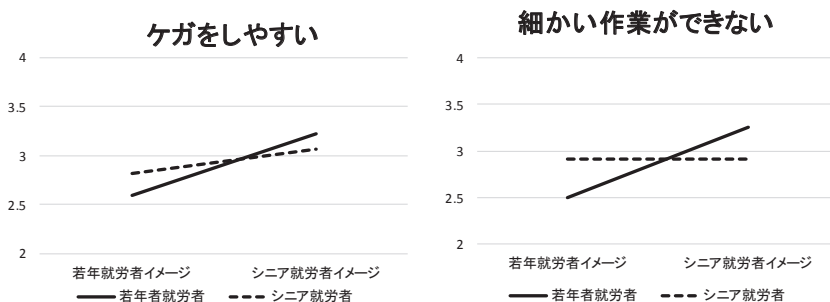


図2-14 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ（その他）

図 2 - 14 で示したケガをしやすい、細かい作業ができない、シニア就労者は、シニアと若年者にイメージの差がないが、若年就労者はシニア就労者がケガをしやすく、細かい作業ができないと思っている様子が示されている。

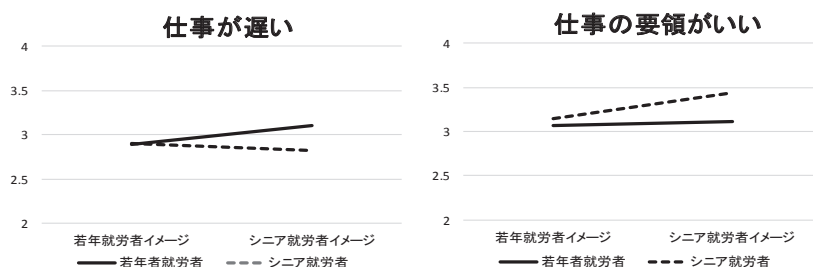


図 2 - 15 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ (その他)

図 2 - 15 は、仕事が遅い、仕事の要領がいいという、いわば裏表イメージである。若年就労者は、シニア就労者が仕事が遅いと思っているが、シニア就労者はそうは思っておらず、自分たちの方が速いと思っている。仕事の要領については、若年就労者はシニアも自分たちも変わらないと思っているが、シニア就労者は自分たちの方が要領がいいと思っている。つまりシニア就労者は自分たちが仕事の要領がよく、仕事も若年就労者より速い、と思っているのである。

最後に職場の人たちとうまくやれないについては、若年就労者は自分たちもシニア就労者もスコアがあまり変わらないが、シニア就労者は自分たちの方がうまくやれている、と思っている。(図 2 - 16)

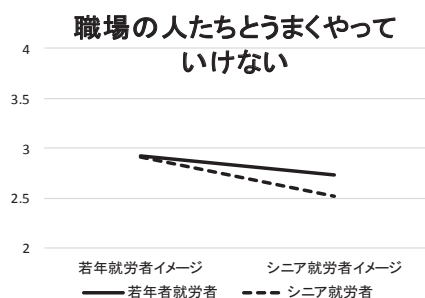


図 2 - 16 シニア就労者と若年就労者に対するイメージ (その他)

### (3) シニア就労者と若年就労者のイメージのまとめ

以上の結果をまとめると、シニア就労者に対しては確かにネガティブなイメージが存在した。しかし、予想とは違って、若年就労者はシニア就労者に対して仕事に対する姿勢やポジティブな性格を認めていた。一方体力や新しいことに取り組む力については

若年就労者に対するイメージが高かった。

しかし、お互いが自分の方が高いと思っているイメージもあり、全体で見れば、若年就労者に対するイメージよりシニア就労者に対するイメージの方が高い、さらにそれはシニア就労者が自分たちのイメージがいい、というだけではなく、若年就労者もシニアの方がいい、と認めていたのである。

高齢者に対するエイジズムの研究は高齢者に対するイメージのみを若い人に聞く、という研究がほとんどである。本研究はシニア就労者も若年就労者も自分たちに対するイメージと相手方に対するイメージの双方を聞いたために、興味深い現象が観察された。端的に言えば、本研究からはシニア就労者に対するエイジズムはそれほど強くない、それよりは一貫して若年就労者に対するネガティブなイメージが存在し、彼ら自身も自分たちに対して否定的な評価をしているという様子が浮かび上がったのである。

極端に言えば、イメージのみで言えば、シニア就労者は自分たちに劣るものではない、あるいは自分たちにより優れていると若年就労者は思っているということだ。25歳から35歳といえ、仕事を覚えて邁進している時期である。そのような若年就労者がなぜそれほど自分たちに自信がないのかは、また探求すべき面白い課題である。



## 第Ⅱ部

### シニア就労者の強みと弱み ：活躍と協働の可能性



### 第 3 章 世代間の認識ギャップおよび、 高齢者の強みについて

権藤 恭之

#### 1. 本章の目的

本章は、若者もしくは高齢者と共に同じ職場で働く人を対象とした調査の分析から、そこで明らかになる世代間の認識ギャップをエイジズムという観点から明らかにするとともに、高齢者の強みも探索することを目的とした。

#### 2. エイジズムについて

エイジズムとは、1968年に米国の国立老化研究所の所長であったバトラー（Butler RN）によって提唱された概念である。彼は、人種差別や性差別が肌の色や性別という属性で引き起るのと同様に、年を取っているという理由で、高齢者を一義的に一つの枠組みにはめ込む態度と定義している（藤田，2010）。エイジズムの構成要素は、イメージ（高齢者に対する漠然としたイメージ）、潜在的意識（意識した行動としては現れないが、潜在的に持っている差別）、知識（世の中に出回るネガティブな情報によって涵養された差別）、行動（必要以上に擁護的な態度、ベビートーク）などで現れるとされる。今回の調査対象となった若年者は実際に同じ職場で働いているので、一般的な若年者が持つようなエイジステレオタイプよりは実態に即した評価をすると考えられる。しかしながら、同じ職場で働いているために、高齢者自身の評価とギャップが存在する場合は、問題が顕在化しやすいかもかもしれない。本研究ではとくに高齢者の自分自身の評価と若年者が高齢者に対して行う評価の間のギャップを中心に考察をした。

#### 3. 全体の傾向について

本調査では、同意の強弱に若干の違いがあったものの、多くの項目で、高齢者、若年者の間で意見の一致を見ていた。若者の回答だけを見たら高齢者に対するエイジズムととらえられるかもしれないが、高齢者自身が若者と同じ見解を示していることから、事前に想定していたほどエイジズムは顕著ではなかった。若年者の高齢者に対する評価は、ある程度実態を正當に評価していると



いえるだろう。一方、高齢者に対する評価が若年者も高齢者も高い項目も多く見られた。これらの結果は、若年者が仕事場面において、自信を持っていない可能性を示唆した。

以下、若年者と高齢者の調査項目を内容に応じて、9側面に分けそれぞれの側面について考察した。表3-1に分類を表す。9側面は、体力に関する側面、気力に関する側面、手先の精緻な運動に関する側面、流動性知能に関する側面、結晶性知能に関する側面、コミュニケーション能力に関する側面、対人関係の特性に関する側面、感情特性に関する側面、仕事に対する態度に関する側面であった。1項目（責任の重い仕事はできない）は考察から除いた。

1. <b>体力に関する項目</b> 力仕事ができない・疲れやすい・残業しなければいけないような長時間の仕事はできない・ケガをしやすい	2. <b>気力に関する項目</b> 忍耐強い・根気がない・気力がない
3. <b>手先の精緻な運動に関する項目</b> 手先が不器用・細かい作業ができない	4. <b>流動性知能に関する項目</b> 新しいことを覚えるの時間がかかる・苦手で遅い・判断が難しい・新しいことに挑戦しない
5. <b>結晶性知能に関する項目</b> 知識が豊富である・視点が広い・仕事の要領がいい・決断力がない	6. <b>コミュニケーション能力に関する項目</b> 上司から目線である・職場の人たちとうまくやっけていけない・コミュニケーションが下手・高いことを言えない
7. <b>対人関係の特性に関する項目</b> アドバイスをしてくれる・頼りになる・信頼できる・自分勝手である・器が大きい・やさしい・口うるさい	8. <b>感情特性に関する項目</b> 傷つきやすい・考え方が悲観的である
9. <b>仕事に対する態度に関する項目</b> 丁寧に仕事をすすめる・のんびりしている・時間を守る・仕事熱心である・仕事に対して真面目である	10. <b>その他</b> 責任の重い仕事はできない

項目に付加されている番号は、文中での紹介に基づく

表3-1. 項目の内容に基づく分類の分類

### (1) 体力に関する側面

体力に関する側面は、歴史的な経過から見て最もエイジズムが顕在化しやすいと考えられる。特に、1次産業や2次産業の労働においては肉体的負荷が高いことから、この側面におけるエイジズムは、高齢者労働を抑制する要因となると考えられる。本研究で問うた体力に関する項目は、力仕事ができない、疲れやすい、残業しなければいけないような長時間の仕事はできない、ケガをしやすい、であった。

結果を見ると、力仕事ができない、疲れやすい、の2項目に関しては、若年者高齢者ともに、一貫して高齢者を低く若年者を高く評価する傾向がみられた。これは、高齢者自身も一緒に働く若年者も高齢者の体力は低下するという認識を共有していることを

意味する。仕事に必要な体力の評定に関してエイジズムは見られないと言ってよいだろう。

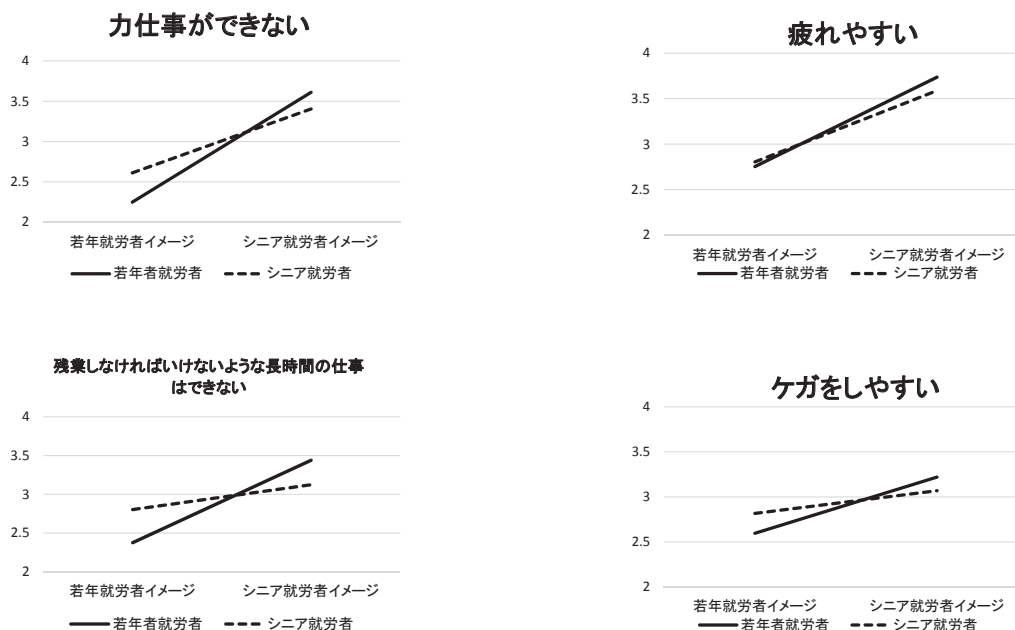


図3-1. 体力に関連する側面の評定の比較

一方、ケガをしやすい、残業しなければいけないような長時間の仕事はできないという項目においては、両群の認識の違いが明らかになった。具体的には、若年者が、高齢者は若年者に比べてケガをしやすい、長時間労働は無理だと考えている一方で、高齢者は自分たちを、若年者と変わらないと考えていた。この結果は、一見若年者のエイジズムが反映された結果のように見える。しかし、労働現場の実態によると（厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署，2009）、年間で4日以上以上の休業をした傷害の千人率は、20歳代では2.0人であったものが、50歳代では、3.0人、60歳代では3.6人と倍近くに増加する。つまり、ケガのしやすさに関しては、高齢者自身の見積もりが甘いといえよう。また、長時間の労働に関しては、体力が必要な職種において、高齢者の方が身体的な疲れが蓄積しやすいことは当然であるが、知的作業が中心の職場においても、目の疲れやすさ、注意集中の維持の側面から、発揮される能力は、ある時点において若年者と同等だったとしても、高齢者は低下が顕著になることが報告されており、高齢者の高齢者自身への評価が高すぎるといえる。

体力面での評価をまとめると、若年者も高齢者も高齢者における体力の低下を正しく認識し、それを共有していた。一方、高齢者は体力の低下を筋力の低下と認識しており、持久力の低下とは認識していなかった。その結果、ケガのしやすさや、長時間労働

に関しては、自分たちの能力を過信していることが示唆された。したがって体力が必要な職場環境においては、ケガを防止するため高齢者に対する働きかけが必要といえる。現在、1次産業2次産業の就業者の平均年齢が上昇している。事業所は安全チェックリストの導入など高齢者を対象とした安全教育が必要であろう。また事務的な仕事においても、長時間の仕事は、結果として仕事の生産性を低める可能性があるため、勤務時間の長さをうまく調整することで、最適な働き方を提供可能かもしれない。

## (2) 気力に関する側面

気力に関する側面は、忍耐強い、根気がない、気力がない、の3項目であった。いずれの項目においても両群ともに高齢者を若者よりも高く評価していた。近年、若者の気力のなさが社会的に認知されているが、本結果は高齢者、若年者ともに、若年者の気力のなさを共通して認識していることを示していた。これらの傾向は一般社会における現代の若者に対するイメージと同様であると考えられる。つまり、両年齢群ともに、各世代のイメージが共有できていたと言えよう。

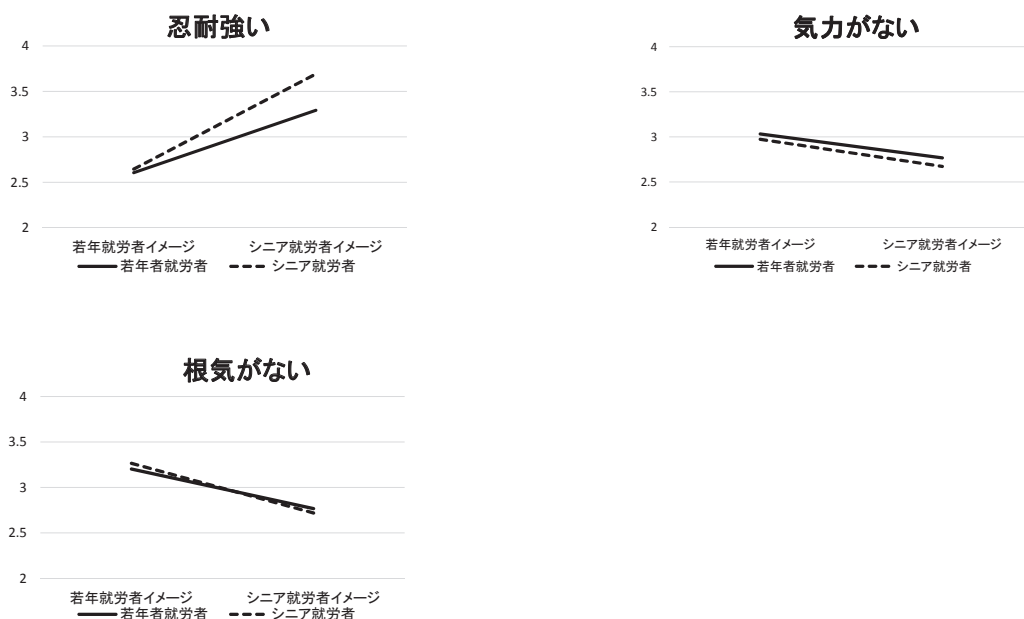


図3-2. 気力に関連する側面の評価の比較

今回調査対象者となった高齢者群は、団塊の世代として競争社会の中で成長した集団である。また、現役で働き続ける人たちは、その中でも、気力も含めて高い能力を持っていると考えられる。この世代は仕事を中心としたライフスタイルを確立しており、さらに働き盛りの時期にバブルを経験している。厳しい競争にさらさ

れ、厳しい労働条件で働いてきたが、我慢をして働けば十分な報酬を得ることができた経験がある世代だと言えよう。つまり、仕事場面で気力を高め、根気よく働くことに対して、ポジティブな意味づけをしている世代だといえる。

一方若年者は、長期の経済停滞期に、庇護的な両親に擁護され成長してきた。そして、我慢して働くことが報酬の上昇につながるものがなく、健康面に対しても悪い影響を与えることを知っている。特に近年はワークライフバランスを重視する政策も取られていることから、仕事場面で我慢して、気力を高めてことに対してポジティブな意味づけが難しいのだろう。

3つの項目の中でも特に忍耐強いという項目においては、高齢者の自己評価が顕著に高かった。高齢者が自身の忍耐強さを高く評価していることは、職場において両者間のコンフリクトを高める重要な問題ではないかと考えられる。なぜなら、これらの生活文脈における背景要因の違いから考察すると、高齢者は気力（忍耐強さ、根気強さ）を仕事で成功するための特性と考え仕事場面で重視している一方、若年者は、高くても成果に結びつかないと考え、仕事場面で重視していない可能性が高いからである。むしろ、パーソナルコンピュータの進歩とともに成長してきた若年者は気力よりもスキルを仕事場面での成功と結びつける傾向が高いといえる。また、実際に現代の職場環境は、コンピュータを使いこなすことで、かつてよりも遥かに生産性の高い仕事が可能になっており、コスト重視でビジネスが展開されている。高齢者が若年者も自分たちと同じように気力で仕事ができるはずだと期待をしても、若年者とのギャップに戸惑うだけかもしれない。

### （3）手先の精緻な運動に対する側面

運動の精緻化の低下は、加齢の特徴と思われており、若年者だけでなく高齢者も能力の低さを報告することが予想された。本調査では、手先が不器用、細かい作業ができない、の2項目が対応する。結果は、事前の予想と異なり、高齢者と若年者の見解が大きく異なっていた。すなわち、高齢者は自分たちを若者と同等かそれ以上に、細かい作業ができると評価していたが、一方若年者は高齢者の能力は低いと考えていたのである。では、どちらの評価が正しいのであろうか。手先の精緻な作業が求められる職業を考えると町工場や細工物等、高齢者が現役で長く活躍できる職業を上げることができる。これまでの実験研究においても、高齢期において運動学習は可能であること、そして一度獲得した機能は高齢期になって再学習されやすいことが知られている。

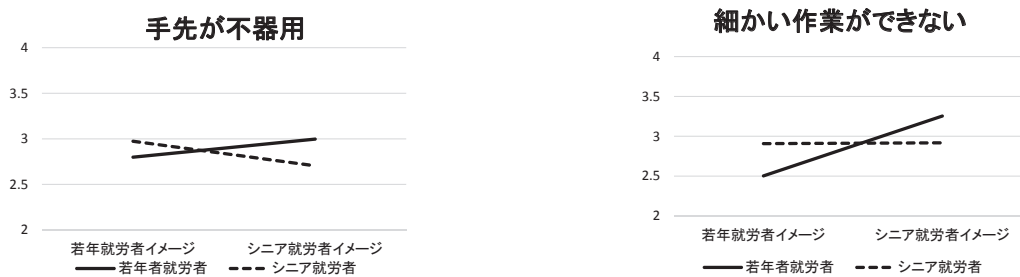


図3-3. 手先の精緻な運動に対する側面

例えば、タイプライターを打つ速度のある個人の学習速度を、大学生の時代、50歳代、80歳代で比較した研究では（Hill, 1957）、たとえ、再学習を行うまでの期間にタイプライターを使用していなくても、一度学習したことは、改めて練習を始めると短期間で速度の改善がみられることが知られている。

また、メタアナリシス（注：先行研究の結果を統合して分析する方法）では、これまで経験したことがない複雑な動きの学習は高齢者にとって難しいが、単純な動きの学習は若者と同等であることが知られている（Voelcker-Rehage, 2008）。つまり、細かい指先の動きができないというのは、高齢者に対する誤った認識であり、若年者のエイジズムがみられた領域だということができる。もちろん、高齢者の能力には個人差が大きいという前提があるが、それまでの経験してきたような指先を使う細かい仕事は、一般的なイメージとことなり、高齢者でも十分にできるという認識を持つことが必要であろう。

#### （4）認知機能に関する側面

認知機能に関する項目は、新しいことを覚えたり理解するのが苦手である、判断するのに時間がかかる、仕事が遅い、がんである、新しいことに挑戦しない、という流動性知能と関連する側面と、知識が豊富である、視点が広い、仕事の要領がいい、決断力がない、という結晶性知能と関連する側面に分かれた。まず、流動性知能と関連する側面をみると、仕事が遅いという処理速度を反映する項目において、高齢者は自分自身を若者とあまり変わらないと評価している一方で、若年者は高齢者の仕事が遅いと評価していた。同様の傾向は、新しいことを覚えたり理解するのが苦手であるという記憶を反映する項目でより強く見られていた。この項目に関しては、高齢者自身も自分たちのことを低く評価していた。

認知処理速度およびエピソード記憶の低下は高齢期に生じる代

表的な加齢低下である。これらの項目に関する評価は、高齢者も若年者でも同様に高齢者の評価が低いという傾向がみられた。また、高齢者自身の評価が若者と比較して高いことから、高齢者が若干その低下を自覚していないのかもしれない。がんこであるという、認知の柔軟性を反映する項目も同様の傾向がみられた。一方で、判断するのに時間がかかるという項目に関しては、若年者、高齢者共に高齢者の方が優れているという評価を行っていた。認知的判断には、処理の速度が要求されるごく短い時間で行う判断と、総合的に情報を統合して比較的時間をかけて行う複雑な情報に対する判断があるが、高齢者は、両者において若年者より優れていることを、若年者が仕事現場で経験しているのかもしれない。

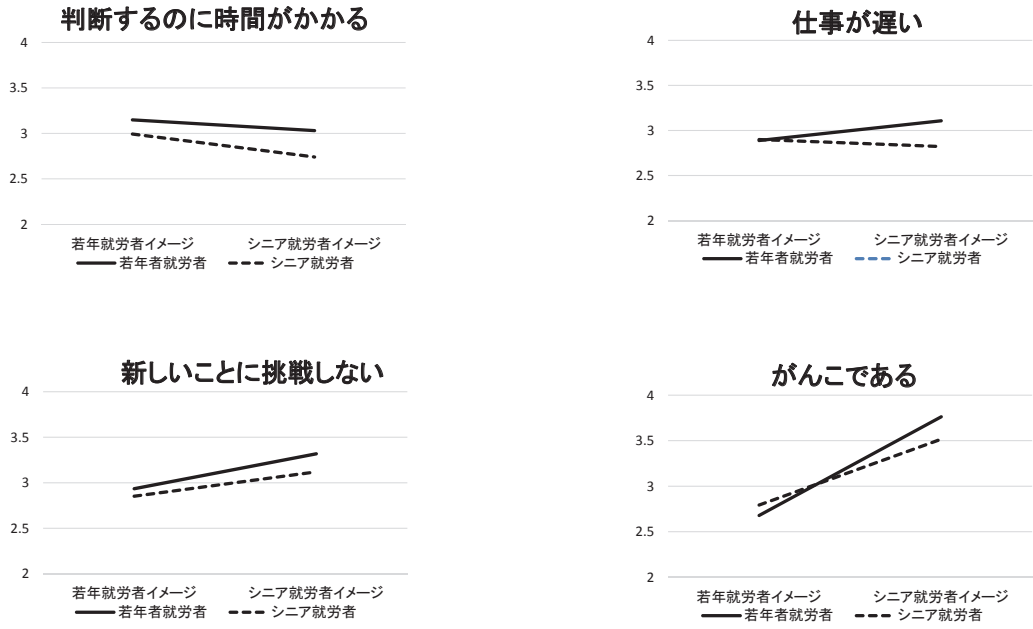


図3-4. 認知機能に関する側面（流動性知能）

知識が豊富である、視点が広い、仕事の要領がいい、決断力がないという結晶性知能に関する項目においては、視点が広い、知識が豊富である、決断力がない（有る）という項目で、若年者、高齢者ともに高齢者の評価が高かった。また、これらの項目では高齢者の方が両年齢群に対する評価が高かった。いずれの傾向も、高齢者と若年者の職業経験の違いが反映されたものではないかと考えられた。すなわち、高齢者の方が経験によって獲得された仕事に関する知識が多く、問題に対する決断が速い。そして高齢者の方が職業経験が長い分、職場で求められる要求に関する見積もりがうまくできるために、適切な評価ができており、全体として若年者よりも評価が高くなる一方で、若年者はその見積もりがうまくできないために、全体の評価が低くなる。これらの項目から



は、高齢者の職場での優位性が確認されたといえる。しかし視点が広いという項目は、他の2つの項目ほど、高齢者の優位性が高くないことに加えて、高齢者が自分たちをより高く評価している傾向がみられた。また、仕事の要領がいいという項目においては、若年者は高齢者の優位性を感じていないにも関わらず、高齢者が自らを高く評価していた。これらの認識の違いが生じる背景には、高齢者の経験によって獲得された傲慢があるのかもしれない。

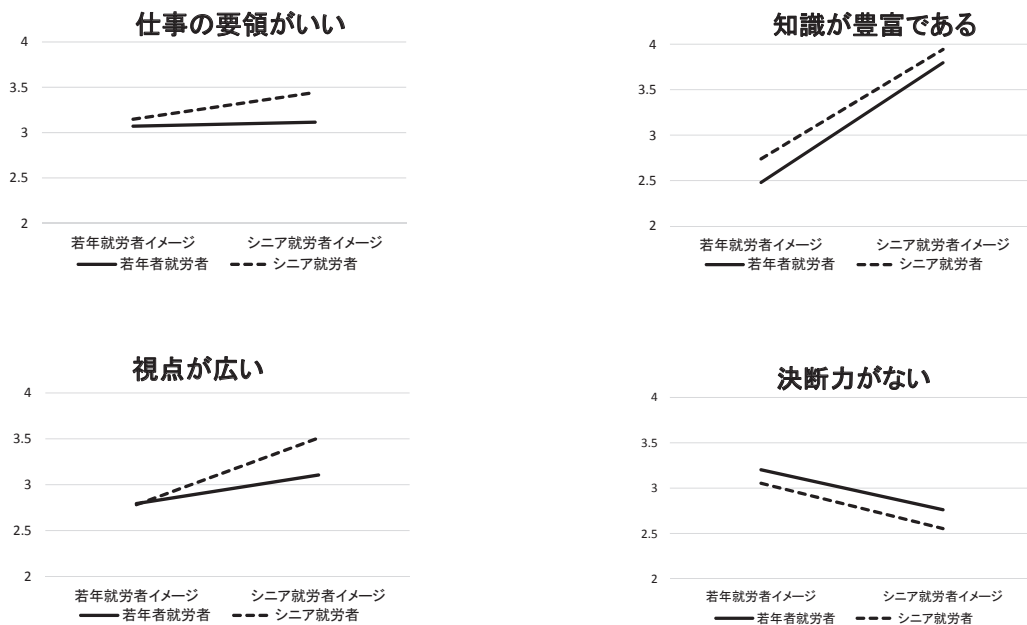


図3-5. 認知機能に関する側面（結晶性知能）

一般的な表現になるが、多くの会社で判断を求められる社長などは、高齢者であることが多い。これは、経験によって獲得された知識が、経営判断のさまざまな場面で生かされることを意味している。経営判断には短期の判断と、長期の判断が必要であり両者をうまく機能させるには、高齢者の経験に基づく判断も必要になるだろう。しかし、過度に高齢者に頼ることもリスクとして考えられる。IT業界のように非常に短期間で仕事に必要な知識が変わる業界における社長の平均年齢は低い。これまでの経験があまり役に立たない仕事では、高齢者はただの自信過剰な存在になる恐れもある。

#### (5) コミュニケーションに関する側面

コミュニケーション能力は、働きやすい職場環境の構築に欠かせない能力であり、体力、認知機能といった仕事をこなすための基本的な能力以上に高齢者に対する期待が大きい。本調査においては、コミュニケーション能力が高い、コミュニケーションが

下手、職場の人たちとうまくやっけていけない、上から目線である、口うるさい、いうことをきかないという項目がコミュニケーション能力に関する項目であった。これらの項目の内、直接コミュニケーション能力の高さを問う、コミュニケーション能力が高い、コミュニケーションが下手、の2項目に関しては、若年者も高齢者も一貫して、若年者よりも高齢者の能力が高いと評価していた。この結果は、コミュニケーション能力の高さが若年者からも高齢者の強みとして認識されていることを示唆していた。この強みは、高齢者自身の評価と若者の評価が一致していることから、職場において、高齢者がその能力を生かして活躍することが期待される側面だと言える。月並みな表現ではあるが、職場における潤滑油的な役割は、高齢期になってこそ発揮できるのかもしれない。高齢者の認知機能の研究では、加齢に伴って発達する認知的側面として、先に紹介した知能よりもより高次の知的能力として、知恵が注目される。知恵の定義は研究者によって異なるが、日常生活場面、もしくは職業場面等日々の生活の経験によって発達すると考えられている。職業場面における専門的な知恵の発達に関しては、研究の余地があるが（Smith, Staudinger, & Baltes, 1994）長期の職業経験が人間関係の調整や他者からの信頼の獲得など仕事において重要なスキルの発達を促すことは大いに考えられる。そのようなスキルを獲得した高齢労働者は、円滑な職場環境の構築に貢献すると考えられる。

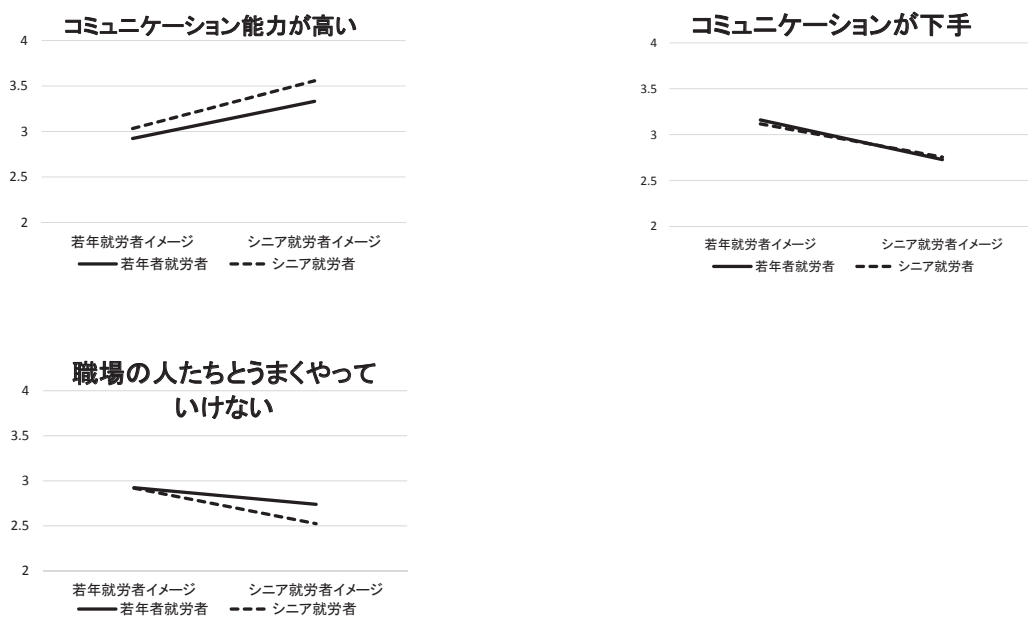


図3-6. コミュニケーションに関する側面1



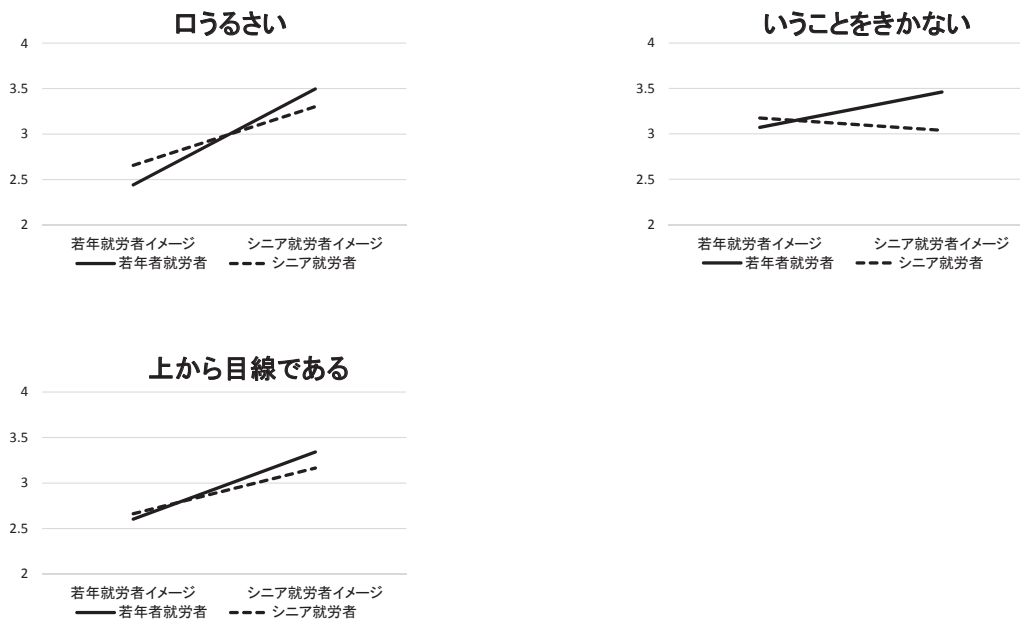


図3-7. コミュニケーションに関する側面2

一方、職場の人たちとうまくやっていけない、上から目線である、口うるさい、いうことをきかないという4項目では、高齢者自身の評価の良さとは裏腹に若年者からの評価は低めであった。特に、上から目線である、いうことを聞かない、に関しては、若者は高齢者を低く評価しており、口うるさい、いうことを聞かない、に関しては、高齢者自身はそのように感じておらず、年代によって見解が乖離していた。この相反する結果は、非常に興味深いといえる。

このギャップにも、気力の側面でも指摘したような、生活歴の違いが想定される。すなわち現在の高齢者世代は、戦後教育を受けたとは言え、まだまだ、教師を敬い、師の教えに従うという戦前のシステムを色濃く反映した教育を受け、仕事についても上意下達の指揮系統の中で働いてきた。これは、その下の現在現役で働いている世代に対しても当てはまることであるが、旧来の上意下達の指揮系統になじんだ世代では、仕事に関する指示を与える場合に、なぜその行為が必要なのか理由を詳しく説明することが少ない。また、自分たちが上から命令を受けたときにその内容に関して討議することも少なかったといえる。

一方、若年者世代は、友人親子と呼ばれる上下関係を意識しない人間関係である親子が増加すると同時に、学校においても厳しく指導される機会も減少してきたために、上意下達の経験が乏しいといえる。このような状況は、高齢者世代も理解し、それなりの対応を取っていると想像できるが、彼らの想像以上に若年者の

上意下達に対する反感があるのかもしれない。

また、高齢者側の問題として、再雇用前のポジションの役割のアイデンティティを変えることの困難さを挙げるができる。再雇用で新しい部署で働き始めて、仕事内容が異なっているにもかかわらず前の役職に就いている感覚から脱却できないという問題である。その感覚で若年者と対応していれば、当然、上から目線であり、口うるさく、人の話を聞かない態度と見えるであろう。

このように、コミュニケーション能力の高さは、若年者も高齢者も共通して認める高齢者の強みであるが、世代間の考え方の違いをお互いに認識できなければ、その能力を生かすことが難しいだろう。

### (6) 対人関係における行動特性の側面

対人関係における行動特性は、同じ職場で働く相手として、相手をどのように見ているかという内容を含み、コミュニケーション能力と同様にチームとして仕事を円滑に進めるうえで必要な能力である。この側面には、アドバイスをしてくれる、頼りになる、信頼できる、器が大きい、やさしい、自分勝手であるから構成される。この項目群に対する回答は、自分勝手だという項目を除いてすべての項目で、両年齢群ともに高齢者を高く評価していた。さらに、両年齢群とも若年者よりも高齢者を高く評価しており、世代間のギャップは存在しなかった。このことから、高齢者は、職場の中で器が大きく、信頼ができ、頼りになり、やさしくアドバイスをしてくれる存在として認識されていることが分かった。

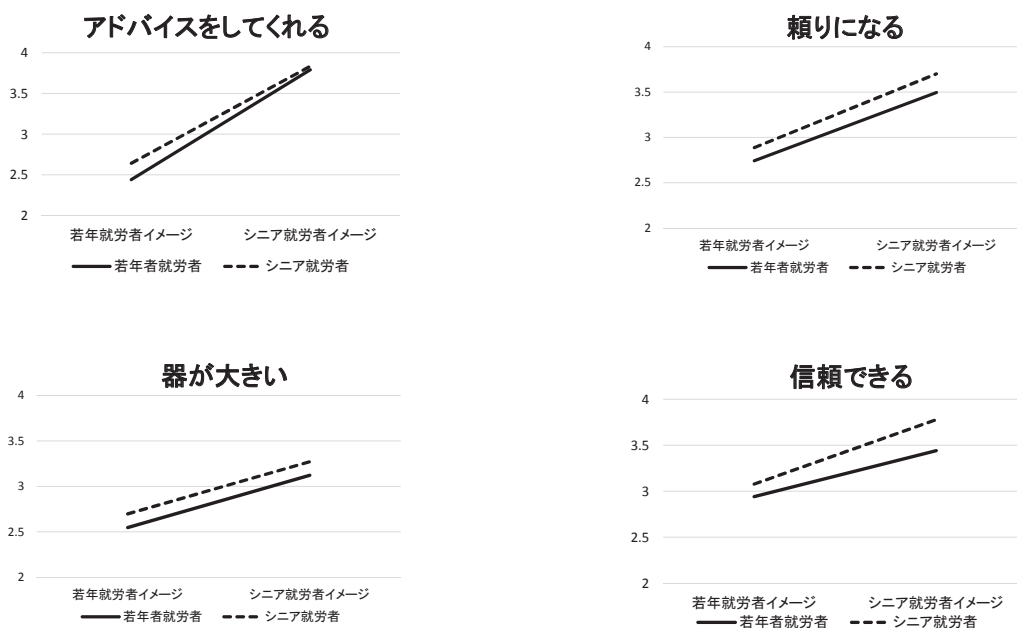


図3-8. 対人関係における行動特性の側面1

このように、高齢者が職場の対人関係側面で高く評価される背景には、職業経験のなかで仕事に必要なスキルとしての知恵だけでなく、日常生活を送る上でも必要な知恵の1側面である、人格的な成熟を果たしていることを示唆しているのだと考えられる。その特徴の利点を考えると、仕事場面だけでなく人間発達のロールモデルとして高齢者が職場に存在することの意味があるだろう。2017年1月、日本老年学会は老年医学会と共に高齢期の開始年齢を75歳に高めることを提案した。今後さらに高齢者が職場で働き続ける機会が増加すると考えられるが、そうなった場合には、人生の先達としての尊敬できる人格発達を遂げた個人としての役割は、ますます重要になるだろう。

### (7) 感情に関する行動特性の側面

本調査における項目でユニークな項目が、感情面における特性を問うた、傷つきやすい、考え方が悲観的であるという2項目である。これらの項目は、両群とも共通して若年者が傷つきやすく、悲観的な考えを持っていると評価している。この結果は、近年の高齢者研究で注目されている加齢に伴うポジティブ感情の上昇(Scheibe & Carstensen, 2010)を反映していると考えられる。このような感情の加齢変化は生活文脈や世代を超えて共有されるために、高齢者も自らの若かったころを振り返ることで、若年者が精神的に脆弱であり、物事をネガティブに取る傾向があることは理解しやすいため、若年者への対応にも生かせるのではないかと考える。これは、コミュニケーション場面での若年者の不興を得る態度が、生活経験の中から潜在的に生じるために、修正が難しいのに対して、高齢者も対応がとりやすいと考えられる。

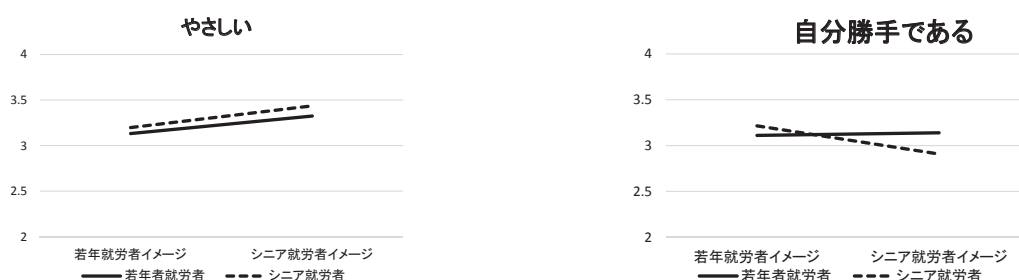


図3-9. 感情に関する行動特性の側面

### (8) 仕事に対する態度の側面

高齢者の方が仕事に対する態度が真摯であるという情報は、近年の様々なニュース媒体で紹介される場所である。また、高齢者雇用の現状に関する報告(高年齢者雇用の現状等について)に



る程度補償することが可能であるが、情報機器やソフトウェアが日進月歩で導入されるような職場では、処理速度の低下が顕在化するために相対的に仕事が遅くなり、結果としてのんびりしているという評価を受けるのかもしれない。また、体力の低下も顕在化してくるので、休みを取ることが必要となり、それがのんびりしているという評価を生むのかもしれない。高齢労働者の評価を行う際には、のんびりしているという項目で評価するのは不適切なのかもしれない。

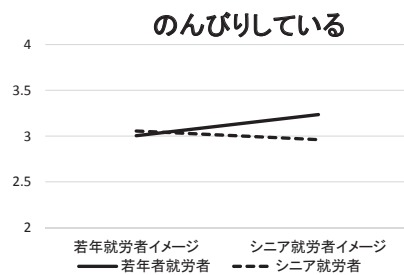


図3-10. 仕事に対する態度の側面2

#### 4. 職場に関する若年者と高齢者の認識のギャップと今後の展開

ここまで、若年者と高齢者との間の認識のギャップについて考察した。その結果、若年者の高齢者に対する認識が必ずしも、エイジズムに該当するパターンで一貫していなかったことが示された。例えば、体力に関しては高齢者が劣っているという見解で一致していたが、職場における事故の実態から類推すると、高齢者が体力に関して過度な自信を持っていると考えられた。一方で手先の精緻な運動に関しては、高齢者は若年者に不当に低く評価されていることが示された。このように身体機能に関する側面では、高齢者に対する両者の理解にギャップがあると言わざるを得ない。

認知機能に関しては、高齢者心理学の教科書で紹介されるとおりの結果が示された。すなわち、認知的処理の速度に関わる流動性知能に関連する側面では高齢者は低く評価され、知識や経験を生かすことと関わる結晶性知能の側面では、高齢者は高く評価されていた。これは、高齢者の情報処理の特徴が、実験室的に示されるだけでなく、仕事場面においても幅広い年齢の人たちで共通して実感できる強固な現象であることを示していた。特に、処理の速度に関しては、仕事の態度に関する項目であるが、高齢者がのんびりしているとの評価にも関わっていると考えられた。加齢に伴う認知処理速度の低下を必然として捉え、そのような低下が

あるにもかかわらず加齢は知識や経験を獲得するプロセスであるという認識をもつことが、若年者に求められるといえる。

気力に関しては若年者で低いことは両群で一致している上に、忍耐強さにおいては、高齢者の自身への評価が顕著に高かった。また、コミュニケーションに関する側面に関しては、若年者も高齢者も高齢者の能力が高いという評価では一致していたが、若年者は同時に高齢者のコミュニケーションが一方的だと評価していた。これらの認識のギャップは、両世代の文化的背景の違いが影響していると考えられた。異なった世代が協働する際には、世代による仕事に対する意味づけやコミュニケーションスタイルが時代とともに変遷していることを強く意識することが必要であろう。

これまでの研究から加齢や高齢期に対するステレオタイプが、寿命、健康状態や記憶といった様々なアウトカムに影響を与えることが報告されている。つまり、ポジティブなステレオタイプはポジティブな影響を、ネガティブなステレオタイプはネガティブな影響を、加齢変化に関するアウトカムに与えるのである。これは、Stereotype embodiment theory (SET; (Levy, 2010)) と呼ばれ、ステレオタイプが生涯にわたって内在化されることで、潜在的に働き、自分と関連するものとして顕在化していき、心理的、行動的、生理的に影響を与えると考えられている。職場において高齢者が、若年者の目標となる姿を見せ働き続けることは、高齢者自身だけでなく若年者の健康長寿にも影響する要因といえる。今後、若年者も高齢者も自身および相手に対する、状態の認識、その状態をもたらす背景（加齢、文化）の認識を持つことで、より協調的に働ける感情が生まれるのではないだろうか。

## 【引用文献】

- 藤田綾子．（2010）．尊厳維持． In 大内慰義・秋山弘子・折茂肇（Ed.），新老年学（第3版，pp. 1912-1916）．東京：東京大学出版会．
- Hill, L. B. (1957). A second quarter century of delayed recall or relearning at 80. *Journal of E*, 48 (2), 65-68.
- 厚生労働省・都道府県労働局．（n.d.）．高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル．
- Levy, B. (2010). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging, 18 (6), 332-336.

- Scheibe, S., & Carstensen, L. L. (2010). Emotional aging: recent findings and future trends. *The Journals of Gerontology. Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 65B (2), 135-44. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbp132>
- Smith, J., Staudinger, U. M., & Baltes, P. B. (1994). Occupational settings facilitating wisdom-related knowledge: the sample case of clinical psychologists. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62 (5), 989-999.  
<https://doi.org/10.1037/0022-006X.62.5.989>
- 職業安定分科会雇用保険部会 . (n.d.) . 高年齢者雇用の現状案について .
- Voelcker-Rehage, C. (2008). Motor-skill learning in older adults-a review of studies on age-related differences. *European Review of Aging and Physical Activity*, 5 (1), 5-16.  
<https://doi.org/10.1007/s11556-008-0030-9>



### 1. 企業の高齢者対応の現状

企業の高齢者就労者に対する対応として、人事管理と研修制度を取り上げる。高年齢者雇用改正法の実施に伴う企業の高齢者就労者に対する取組みの現状、次に高齢者就労者に対する人事制度と研修の現状、最後に今後さらに高齢者就労を進めるための課題について述べる。

#### (1) 高年齢者等雇用改正法の実施に伴う企業の高齢者就労の現状

高齢者就労に関する法律「高年齢者等雇用安定法」の平成 24 年の改正により、企業は 65 歳までの雇用確保措置を講ずることを義務付けられ、雇用措置は着々と進んでいる。厚生労働省の「平成 28 年高年齢者雇用の状況」(2016)によれば高年齢者雇用措置を実施済みの企業は 98.1%である。雇用確保措置の内訳では、継続雇用制度の導入による企業が 81.3%と圧倒的であり、定年の引上げは 16.1%、定年制の廃止は 2.7%であった。特に従業員数 300 名以上の企業では、継続雇用制度の導入による対応が 91.3%となっている。希望者全員が 65 歳以上まで働ける会社は全体の 74.1%だが、そのうち 70 歳以上まで働ける会社は 21.2%になっている。少しずつではあるが、働き続けたい人にとって着実に高齢者就労への制度が改善しつつある。

このような現状をうけて 60 歳代後半の雇用確保に関して労働政策研究・研修機構が企業を対象にした調査「高年齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(2016)によれば、60 代前半層(60 歳以上 64 歳以下)の継続雇用者の雇用形態は「正社員」が 34.2%、「嘱託・契約社員」が 60.7%、「パート・アルバイト」が 21.7%、「グループ・関連会社等での継続雇用(出向・転籍)」を挙げた企業が 3.9%であった。従業員規模が大きくなるほど「正社員」の回答率は低下し、「嘱託・契約社員」「パート・アルバイト」の割合が高くなっており、1,000 人以上の企業では、「嘱託・契約社員」が 78.8%、「パート・アルバイト」38.3%、「グループ・関連会社等での継続雇用(出向・転籍)」が 18.0%になっていた。

60 代前半層の年収(企業が支給する賃金・賞与のほか、企業から支給される企業年金、公的給付(在職老齢年金、高年齢雇用継続給付)を含む)については、「300 万円～400 万円」が



27.1%と最も多く、「200万円～300万円」が15.6%、「400万円～500万円」15.0%となっており、全体の平均値は376.7万円であった。ここで従業員規模による差がみられ、1000人以上の会社では「300万円～400万円」が19.8%、「400万円～500万円」が20.7%。平均値も422.2万円と従業員規模が大きい方が年収は高くなっていた。

今後の高年齢者の賃金制度のあり方については、肯定的回答（「そう思う」+「ややそう思う」）の割合が一番高かったのが、「定年後高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」という見解で56.8%、「高年齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度を考えるべき」51.7%、逆に「高年齢者の賃金は一律でも構わない」とした企業は9.3%であった。このように、シニアについても現役時代と異なった賃金制度ではなく、現役世代に類似した賃金制度、或いは生涯にわたる賃金制度の一貫として捉える、という考え方が出てきた一方、「会社は雇用確保のために再雇用するのだから、賃金が低下してもかまわない」28.2%、「賃金の原資は限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」33.8%という回答からは、法律改正に応じただけという態度、懐事情の苦しい企業の本音が垣間見える。

65歳以降は希望したら基準に該当した者は働くことができる、とした企業を対象として、その該当基準を聞いてみると、「働く意思・意欲があること」58.9%、「健康上の支障がないこと」58.7%、「会社が提示する労働条件（賃金の低下を含む）」に合意できること45.2%、「出勤率・勤務態度」40.7%、「会社が提示する職務内容に合意できること」40.1%となっていた。元気でやる気があり、会社の提示する条件に従うなら雇用してもいい、ということであろう。

65歳以降の高齢者がついている仕事（職種）については、「専門的・技術的な仕事」40.1%、「管理的な仕事」27.3%などとなっており、20.7%が特殊なスキルを持つことが有利な結果になっていた。

現役世代と比べて60代前半層は年収がかなり減少したが、65歳以降はどうなるのだろうか。65歳以前の賃金水準を100とした場合、66歳時点の賃金水準をみると平均して13ポイント低下していた。60歳前半層になったときの減少割合ほどドラスティブな変化はみられないようである。

60代後半層の雇用確保に必要なと思われる取組みは「高年齢者の健康確保措置」34.9%、「継続雇用者の処遇改定」

31.3%、「特に必要な取り組みはない」26.8%、「新たな勤務シフトの導入」19.9%となっていた。現時点で65歳以上の雇用をしている企業は、70歳まで元気に働くような仕組みを考え始めているのかもしれない

最後に65歳以上の雇用・就業のあり方（65～69歳）を全企業を対象にきいてみると「高年齢者は個々人で異なるため、会社の基準を設けて適合者を雇用したい」が55.6%、「健康の維持・管理に注力してほしい」40.8%が主な考え方であった。さらに70～74歳について質問すると「健康の維持・管理に注力してほしい」45.6%、「高年齢者は個々人で異なるため、会社の基準を設けて適合者を雇用したい」が33.2%と回答割合が逆転する。さらに「雇用より地域のボランティア活動で活躍してほしい」13.6%、「雇用よりシルバー人材センターを利用してほしい」13.4%という回答もあり、雇用対象とはもはやみなしたくないという意見もみられた。

これらの回答からは、現時点では法改正をして希望する60代後半層全員を雇用するという段階にはほど遠いが、本人が健康で条件が合えば、雇用してもいいと考える企業が一定割合はすでに存在している様子がうかがえる。

## （2）中高年向け研修の実態

大木・鹿生・藤波（2014）は企業は高齢社員に対して「第一線で働く能力」を求める企業が6割、「現役世代の力になる能力」を求める企業が4割であり、大企業ほど後者を求めていると報告している。しかし、「第一線で働く能力」を求める企業でも「現役世代の力になる能力」を育成するための研修が必要であると考えており、現役社員とは異なる能力を高齢社員に求めている様子がうかがえる。「現役世代の力になる能力」を育成するためには「意識改革に関する研修（現役正社員の力となる働き方に踏む出すための意識転換を促進し、その働き方に求められる仕事の仕方や姿勢を養成するための研修といった仕事の仕方や姿勢に関する研修）」を50歳代の社員に行うことが必要である。しかし、そのための研修を実施している企業は1割にも満たないという現状を報告し、これからの重要な検討事項であると主張している。

以上の話は60歳代以降に備えての50歳代の正社員に向けて実施する研修に関することである。定年をすぎた人たちに対する研修はどうなっているかといえば、60歳代前半の継続雇用者を対象に研修を実施している企業は2.8%とごくわずかで、実施していない企業は89.2%と大半であった（労働政策研究・研修機構、

2010)。

## 2.60 代前半雇用を妨げている人事管理上の問題

ここまで、数字にあらわれるシニア雇用の現状を見てきたが、ここでは数字に表れないシニア雇用の実態について紹介する。

高木(2014)は、65歳雇用の義務化の裏で実際の雇用を妨げている人事管理上の問題として、「隠された選抜」の存在を指摘している。就業意欲を持ちながら、企業に対して就業希望を表明しない人たちが存在する理由として「隠された選抜」が行われているからだという。そして「隠された選抜」は「自己選抜」と「すりかえ合意」というさらに2つの選抜からなるという。

従業員はそれまでの会社生活の中で、企業がどのような人材を求めているのか、或いは自分の人材価値や組織内での立ち位置を自覚し、自分が本当に企業から求められている人材なのかを判断し、企業の状況が厳しい様子などをみて、企業が積極的に自分を雇用したいわけではないと察知して就業を希望しないというのが「自己選抜」である。

「すりかえ合意」というのは、組織関係よりも自己の職務に関心があり、組織へ依存度が低い人は、企業の自分に対する待遇などに過剰に情動的に反応する傾向がある。このような人が徐々に自分は転職した方がいいのではないかと思うようになり、結果をして主体的に転職するという意思決定をするというものである。

企業に対して就業希望を表明しなければ企業は雇用の義務から解放される。結果的にシニア就労者の数を制限し、シニア雇用を阻害する要因となっているのだという。

## 3. シニア就労を促進するために

前項では、シニア就労を阻む要因についての考察を紹介したが、ここでは、逆にシニア就労を促進する対策を3つ紹介する。

藤波(2013)は、60歳代前半の嘱託社員の企業の活用方針について、仕事内容と労働時間が、現役時代と同じか異なるかで、企業を4つのタイプに分類している。タイプ別にみた企業構成は、「仕事内容同じ・労働時間変わる」タイプが45.0%、「仕事内容変わる・労働時間同じ」タイプが36.5%、「仕事内容変わる・労働時間変わる」タイプ18.2%、「仕事内容同じ・労働時間同じ」タイプが0.3%と最も少なかったことを報告している。

活用タイプと高齢社員用人事管理制度の関係をみると社員格付

け制度は「仕事内容が同じ」タイプより「仕事内容が変わる」タイプの方が導入企業が減少する。

基本給では決定方式でも賃金水準でも「仕事内容が同じ」方が、高年齢社員は現役社員に近い扱いを受けている。

また活用タイプと高年齢社員活用の評価との関係を見ると「仕事内容が同じ」である方が企業の満足度が高くなっていた。

経営上の効果との関係を見ると「職場の生産性の向上」「製品・サービスの質の向上」「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」「若手・中堅社員への技能・技術の継承」に対して、「仕事内容が同じ」タイプが肯定的な効果を及ぼしていると評価されていた。これらの結果からは「仕事内容が変わらない」ことの重要性が見て取れる。

鹿生・大木・藤波（2016）らは、高年齢者等雇用安定法の改正により、企業は高年齢者を積極的に活用するという方針をもち（「戦力化」）、そのための人事管理制度の整備（「制度化」）を進める必要があるとした上で、人事管理のうち、配置管理と教育訓練管理に関する人事施策について調査を実施した。

その結果、65歳雇用企業が高年齢者の活用施策は能力向上ではなく、能力の再編、役割設定では企業の要請に高年齢者を適合させることを志向していた。これに対し、65歳を超えた制度を導入する企業においては高年齢者の能力向上を志向し、役割や教育訓練は高年齢者の自律性を尊重して決定していた、という違いがみられたと報告している。そして後者を「すり合わせのキャリア管理」と名付けている。

「すり合わせのキャリア管理」を推進するためには、高年齢者の個人目標や労働条件等の要望を日常的に把握し、調査するのは現場の管理職になる。そのような現場の管理職に対して、人事部門が関与し、高年齢者の期待水準を高く保つことができた場合に、企業の高年齢者の活用満足度を高くすることができる。人事部門の支援は定年後の高年齢者に限定することなく、定年前から高年齢者の管理職も対象にした支援が必要であること。事業内容への理解を助けるような支援内容も含めることが必要であることなどを提案している。

藤波・大木（2012）は70歳雇用を推進していくためには、第一に高年齢社員を活用するという方針を明確にし、現役社員に浸透させること。第二に高年齢社員を対象とした「知らせる」「知る」仕組みを整備すること。第三に現役正社員に対して、「60歳以降に期待する役割を知らせる」仕組み、現役正社員の「能力・意欲」を「知る」仕組み、現役正社員に対する「60歳以降の働き方を相

談・アドバイスする」仕組みの整備の必要性を指摘している。「知らせる」仕組みは人事部門と上司が人事部門との面接と日常の仕事を通して知らせるという仕組みが主に取られており、企業と高齢社員ともうまく機能していると評価しているが、高齢社員はこの「知らせる仕組み」だけでは不十分であると感じている。「知らせる」・「知る」仕組みの整備と高齢社員のパフォーマンスには密接な関連があり、さらにその仕組みを整えていくことが求められている、としている。

以上シニア就労者の人事管理と研修の実態と問題点をまとめてみると、シニア就労者に対する人事管理は、現役世代と異なる運用がされていて、個人の能力や業績の反映する仕組みが少ないが、徐々に反映する方向に進みつつあること、シニア就労者の人材活用については、法律で定められたから仕方なくという企業から、65歳以上の雇用と活用を目指した企業では温度差があること。長期的に雇用しようという会社は個々人の能力や希望を取り入れながら柔軟な運用をし、シニア雇用者に対しても教育訓練という視点を持っていること、しかし現実には50歳代から企業による研修はほとんど行われていないため、シニア就労者側の自主性に大きくゆだねられていること、などが明らかになった。

総じて現役世代と人事管理は異なるが、シニア就労者を戦力として活用したいという企業は徐々に増え、有効な人事管理施策を模索している段階になるといえよう。

## 【参考文献】

藤波美帆．（2013）．嘱託社員（継続雇用者）の活用方針と人管理：60歳代前半層の賃金管理（2012年労働政策研究会議報告会議メインテーマ労使紛争の現状と政策課題）．日本労働研究雑誌，55（631），114-125．

藤波美帆，& 大木栄一．（2012）．企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進．日本労働研究雑誌，（619），90-101．

厚生労働省の「平成28年高年齢者雇用の状況」（2016）

<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11703000-Shokugyouanteikyokukoureishougai koyoutaisakubu-Koureishakoyoutaisakuka/0000141160.pdf>

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）大企業の中高年齢者（50



歳代正社員)の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み日本労働研究雑誌 No. 643 pp58 - 69

労働政策研究・研修機構(2010)高齢者の雇用・採用に関する調査 JILPT 調査シリーズ No. 67

<http://www.jil.go.jp/institute/research/2010/documents/067.pdf>

労働政策研究・研修機構が企業を対象にした調査「高年齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(2016)

<http://www.jil.go.jp/press/documents/20160630.pdf>

鹿生治行, 大木栄一, & 藤波美帆. (2016). 継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題: 生涯現役に向けた支援のあり方を考える(2015年労働政策研究会議報告). 日本労働研究雑誌, 58(667), 66-77.

高木朋代. (2014). 65歳雇用義務化の重み: 隠された選抜, 揺れる雇用保障(2013年労働政策研究会議報告会議メインテーマ高齢社会の労働問題). 日本労働研究雑誌, 56(643), 21-30.



## 第 5 章 世代間の認識ギャップからみたシニア就労の現状と課題：企業のニーズとシニア雇用の実例から

増井 幸恵

### 1. 本章の目的

本章は、シニア就労のあり方について、第 3 章まで示された職場のシニア就労に関する世代間の認識の違いに基づいて考察を行う。その際に、この調査で明らかとなったシニア就労者と若年就労者の姿を活かす形で行われている実際のシニア就労の実例を引きながら、考察を行っていきたい。

第 3 章で論じられたように、今回の調査の結果からは、シニア就労者の強みは若年就労者にも認識されており、シニア就労者が現在の就労現場において、もっと多くの場で活躍が可能なことを示唆するものである。また、今回の調査で示されたシニア就労者の弱みを前向きに解決することにより、シニアばかりでなく他の就労が制限されがちな層の就労の促進に繋がることも期待できるであろう。今後、少子高齢化が長く続く日本に対して有益な視点をもたらすことも期待できる。世代間で、認識を同じくするところと異なるところを、お互いに共有することで、シニア就労の活性化および若年世代との協同と融合が可能になるであろう。

### 2. 大企業におけるシニア就労者の位置や活用の現状

#### (1) 大企業におけるシニア就労の実態

最初に現在の大企業におけるシニア就労の実態について、簡単にまとめておきたい。日本経団連は 2016 年 5 月に「ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み」という題名の報告書を発表している。この報告書では、2015 年 6 月に経団連の雇用政策委員会と労働法規委員会の委員企業等 116 社を対象に実施したアンケート調査の結果と、20 社に及ぶ企業事例を基に、今後増加が見込まれるホワイトカラーの高齢社員（60～65 歳）をめぐる現状と課題をまとめられている。

この中で、企業がホワイトカラーの高齢社員に最も期待している点としては、①「今まで培った経験等を活かした専門能力の発揮」（50%）であった。次に期待するものとしては、「スキルやノウハウ、人脈や顧客等の継承を通じた後進の指導」（38.1%）であり、若年就労者への教育を大企業においても求められることが



示された。つまり、「人脈や顧客等の継承」といったシニア就労者が現在、保持する能力（財産）の活用と共に、シニア就労者のスキル・ノウハウの高さを若年就労者に継承することを求めている。一方で、「定年前と同様の職務の遂行」を最も期待するとの回答割合は 6% であり、シニア就労者に対しては教育的な業務への期待が大きく表明されていた。

一方、各社がホワイトカラー職種におけるシニア雇用の課題として考えていることとしては、「再雇用後の処遇の低下・役割の変化等により、モチベーションが低下」（53.4%）、「自社において、活用する職務・ポストが不足」（26.7%）、「自社組織の新陳代謝が低下」（23.3%）であった。この結果からは、シニア就労者の能力やパフォーマンス力への疑問はあげられていない。これらの回答から、現在の大企業における雇用システムの不整備、特にシニアを社内の他の社員、特に若年就労者の力との調和の中で雇用するという認識がまだないことが示された。

このような現状の下、調査参加各社のシニア就労に対する対策がまとめられている。その第1は、シニア社員のキャリアの活用および活用のための支援である。例えば、専門的・基幹的業務へのシニア配置がある。他にも、退職後も求められキャリアを現役中に形成することや、シニア世代の経済的な問題への自助対策などに関する研修が行われている。

第2の対策としては、若年社員との共生やシニア就労者の健康状態を配慮した勤務形態を整備することである。例えば、定年後の職種や賃金体系を従来よりも増やし柔軟な雇用を可能にする複線化を導入したり短時間就労を柔軟に実施できる形を取り入れていくことである。例えば、高島屋では、再雇用コースについて、管理職、現場でのプロフェッショナルな販売、専門技能業務、ノウハウの指導・教育、一般職などのコースを設けている。これにより、退職年齢までに習得すべき専門的知識や技能を明確化し、退職後もモチベーション高く仕事を行えるようにすることなどの狙いを持った構成としている。また、就業時間についてもフルタイムから複数の短時間勤務まで複線化し、より柔軟な就労を可能にしている。

第3の対策としては、シニア雇用者が中心となって活躍するグループ企業の設立を通じて、新たなポストを創設していくことである。2012年に改正された高齢法では、継続雇用者の雇用先の範囲をグループ企業に拡大する特例が設けられており、新たな活躍の場の選択肢として期待されている。しかしながら、本調査に参加した大企業においては、シニア雇用者が「グループ企業・関

連会社」において雇用されているという回答は2.8%にとどまっております、この対策の運用は進んでいないのが実情である。

## (2) 企業における若年者と高齢者の競合関係を解消し、シニア雇用を活性化するための取り組み

このようにホワイトカラー大企業におけるシニア就労に関しては企業内での取り組みもまだ少なく、多くの課題が残っている。シニア就労を阻むものとして見落とすことができないのが、若年就労者と高齢就労者の、社内での様々な競合関係の存在、または競合関係があるとする認識であると思われる。認識上だけでなく実際に、高齢者雇用の促進が若年者雇用を抑制すると分析する先行研究もある（太田，2012；周，2012）。このような現状の中で、企業内においてシニア就労者と若年就労者が共存し、互助的な就労環境を進めるためには、前節で見てきたようなシニア就労者の勤務形態の整備や退職後の生活に対する教育・研修だけでは十分ではない。太田は、シニア雇用と若年者雇用の共存のための対策として、世代間の「互譲」と「補完」を提案する。「互譲」とは仕事や賃金を世代間でシェアすることであり、「補完」とは若年者と高齢者が互いに補い合う関係を構築することである（太田，2012）。一方、大木・鹿生・藤波も60歳代前半層への期待・役割が、「第一線で働く能力」から「現役世代の力になる能力」へ変化しつつあることを明らかにした（大木ほか，2014）。これらの研究が指摘するのが、やはりシニア就労者が若年就労者や現役世代に対して積極的に援助的な役割を担うことが重要であるということであり、これはシニア就労をより活性化するために重要な視点である。

### 3. シニア就労に関する世代間のイメージ差：

#### 今回の調査からの知見

#### (1) シニア就労者に対する、世代に共通したイメージと世代差のあるイメージ

第3章において報告されたように、本調査の結果から現在のシニア就労者のイメージは若年就労者と比較しても、強み弱み両方とも持っていることがわかった。

まず、弱みの部分としては、体力、手先の巧緻性、認知的な速さ（流動性）、記憶力、威圧的なコミュニケーションの側面であった。一方、気力、知識や経験の豊富さ（結晶性知能）、コミュニケーションのよさ、対人関係スキル、感情の安定性、仕事に対する意

欲などの多くの側面でシニア就労者の方が若年就労者よりよいイメージとなっていた。また、このようなシニア就労者に対するイメージは、若年就労者、シニア就労者のどちらもが共通して持っていた。

その内容を挙げると以下の6点となる。

- ① 体力や器用さは低下している。
- ② 新しい仕事を覚え、素早くこなしていくことは不得意である。
- ③ がんこであり、威圧的な態度を取ることがある。
- ④ 知識が豊富であり、有益なアドバイスができる。
- ⑤ コミュニケーション能力が高く、信頼感があり、職場の人と仲良く仕事ができる。
- ⑥ 精神的にタフであり、前向きに仕事に真面目に取り組むことができる。

一方、方向性は同じであるが、シニア世代ほど若年世代は高く評価していないシニア就労者のイメージには、次のようなものがあった。

- ① 手先の器用さ。
- ② 仕事の速度や仕事の処理の上手さ。
- ③ 仕事への真面目さ、前向きな取り組み。

これらの点については、シニア就労者が自分ができると思っている程、若年層の評価においては高くないというギャップが見られた項目である。個々の仕事への動機づけや取り組みの熱心さ、そして仕事のパフォーマンスについてこのようなギャップがみられた。

## (2) 企業側のニーズと本調査結果とのマッチとギャップ

第4章2節1項で述べたように、現在の日本の大企業がシニア就労者に対して求めている役割や仕事において最も期待していたものは、これまで積み上げてきた専門的な知識や技術を発揮すること、および若年世代への教育である。本調査の結果が示す「現在」のシニア就労者のイメージは、この2つの会社側のニーズを十分に満たす可能性があることが考えられた。

特に、企業側が現役世代と同じ仕事を同じ様にできることを求めていることは、本調査で示されたシニア就労者のイメージのネガティブな側面（体力や器用さの低下、新しい仕事の習得速度）の問題を希薄化するものである。この点でもシニア就労を妨げる可能性のあるシニアに対する認識は、企業側、若年就労者側、シニア自身側の3者の認識は一致していると言えるだろう。

また、企業が求めるシニア就労者の役割である「スキルやノウ

ハウ、人脈や顧客等の継承を通じた後進の指導」については、本調査で明確に示された、シニア就労者の経験の豊富さ、コミュニケーション能力の高さを若年就労者のイメージからもより歓迎される領域であると考えられる。今回の調査結果は、シニア就労者の問題ばかりでなく、現在の企業における若年就労者自身の自己イメージの低さの問題もあぶり出している。シニア就労者が若年世代のメンターとして活躍し、若年世代の力となることへのニーズはかなり高いと思われる。

メンターとしてのシニア就労者の活用には、シニア就労者の「上から目線である」や「がんこである」といったイメージは阻害的に働くことが考えられる。加えて、企業側が最も課題であると考えている「ポストの不足」については、企業側とシニア就労者、そしてシニア就労者を取り巻く若年就労者の認識の合致だけでは対応できない問題である。これについては、中小企業においては様々な取り組みがなされている。次項では、この動きについて、実際の例を見ていきたい。

#### 4. 新しい「仕事」やシニア就労者と若年就労者の関係性を作り出す中小企業のとりくみ

##### (1) 短時間就労の仕事の創出

中小企業の実例については、高齢・障害・求職者雇用支援機構が毎年行っている高年齢者雇用開発コンテスト事例集を参考に注目すべき実例を見ていきたい。

まずは、短時間就労が可能な新しい仕事を作り出していく動きである。

千葉県の従業員数272名の飲食店では定年を65歳までに延長し、その後も年齢制限なく嘱託職員として再雇用してきた。その際に、ある高齢のパートタイマーから「一日5時間の勤務が辛くなったので3時間程度の勤務に変えてもらえれば働き続けることができるのだが」と相談があった。その折、ある企業から昼食のみの供食の依頼があったことから、検討の結果、企業の一室を食堂として借りる「出張賄い」を新事業として展開している。

このような短時間勤務の就労は、ゴルフ場開発業における早朝の勤務など、シニア就労者が若年就労者と比較して就業しやすい時間帯での勤務において多く行われている。

他にも、千葉県の小規模な介護保険居宅介護支援事業では、NPO法人を組織し、会員制による共同経営方式で、各人が事業者となって、ケアマネジメント1件ごとの単価で何件受け持つかを

自分で決めるシステムを行っている。そのため各人が家庭の事情や時間的な都合を考慮した上で、本人の体力に合わせて、引き受ける件数を決めることができる。そのため、70歳を過ぎても働くことを十分に可能にしておき、就労者の年齢制限を行わないことが可能となった。

## (2) 古い技術だから活かせる仕事の創出

次に、シニア就労者が持っているが活用されなくなった、古い技術が新しい顧客のニーズに合致し、シニアの新しい仕事を創出しているケースがある。

三重県の従業員数91名の自動車小売り業者では、「新しい車を触るより、古い車の部品取りをしたい」というシニア社員のアイデアが発端となり、自動車リサイクルを行う新事業部を立ち上げ、シニアの新しい職場を開拓することができた。このような旧式の車の部品を有効活用することで、良質な部品と純度の高い素材の確保が可能となり、会社全体の利益に結びついている。

愛媛県の従業員数38名の紙加工品製造業では、多品種少量の受注により堅実な発展を続けている。多品種少量生産を可能とするには製品のサイズなど顧客の要求に柔軟に対応できることが重要であるが、これを可能にする旧式の機械は、シニアの技術とメンテナンスにより継続して使用することが可能となっている。この機種を扱えるのはシニアの技能であり、多品種少量生産という現代的な要求を叶えることとシニアの職場の創出が両立している例である。

高知県の従業員数483名の事業サービス業では60歳以上の社員が30%を超え、うち5.6%が70歳以上の社員である。この会社では、ビル総合管理業、清掃管理業、設備保守管理業および警備受付等、ビル管理に関し幅広い業務を行っている。県庁からの受託業務に公文書管理があり、長年の経験と知識、スキルがあり、冷静な判断力や業務遂行能力を持つ人材が必要となった。そのため、公文書管理業務に詳しいシニア経験者を管理責任者として採用することでスムーズな対応が達成できたとしている。

## (3) 高いコミュニケーション能力、総合的知見を活かせる仕事の創出

次に、エキスパートシニア就労者の、高いコミュニケーション能力および経験を活かす仕事を創出した例をあげる。

京都府の従業員数3,084名の信用金庫では、顧客の返済に関する相談に適切なアドバイスを行うため、支店長経験者等の高い折



衝力を持つ65歳以上の非常勤嘱託職員をメンバーとする「債権管理専門チーム」を創設し、業務を行っている。融資担当者には、顧客が不況下で返済が滞った等の困難な状況にあっても、コミュニケーションをとりながら顧客が受入可能な解決策を一緒になって考えていく姿勢が求められる。この時、若手や中堅の担当者では経験や知識が及ばず、手続きが事務的に進んでしまい顧客の立ち直るきっかけを見逃していることもある。しかし、経験豊かなシニア職員による、粘り強く柔軟な対応によるアドバイスが可能となった。このチームには非常勤嘱託職員の課長を筆頭に5名ほどが所属し、顧客との直接折衝のみならず支店職員と同行するなど自身の持つ技を伝承している。

#### (4) 技能伝承を行う「場」の創出

シニア就労者から若年就労者に対する技能伝承を、ペア就労やOJTという形態で実施する会社は多くなってきたが、様々な問題も出ている。それを解消する取り組みの例をあげる。

滋賀県の従業員数75名の電気機械器具製造会社では、従来、若年従業員に対しては高い技術を持った高年齢従業員とペア作業に従事させるなど、教育はOJTを通じて行ってきたが、OJTを中心とした教育訓練では、「時間が十分にとれない」、「担当者間でばらつきがある」等の問題があったため、生産ラインと離れた場所に技能伝承のみを行う「テクニカルトレーニングルーム」を設けた。同室には、電子機器組立に必要な技術を7つの要素に分解してオンラインで学べる訓練キットやテキストを備えているほか、取引先企業が求める技能水準が備わっていると認められたシニアの継続雇用者が必要に応じて同室で新人等への教育訓練を行っている。

このように、技能伝承を一時的な社員教育のカリキュラムとして行うのではなく、継続的にシニア就労者から若年就労者が学べる空間を常設化することで、シニアの教えることへの技術が高まり、より伝承の効果が上がることが期待される。

#### (5) シニア就労者と若年就労者が共存できる職場づくりに必要な要件

これまで見てきたように、シニア就労者は若年就労者よりも多くの項目でよい評価を得ていた。また、その高く評価される項目は企業側が求めるシニア就労にもフィットするものであることが示された。しかしながら、一方で、シニア就労者と若年就労者の共存の問題は残っている。特に、第4章2節で見てきたようにシ

ニア就労者には「現役世代の力になること」が求められている。本研究においても、若年就労者はシニアを「上から目線である」「頑固である」といった威圧的なイメージに捉えており、両者の融合は必ずしも進んでいるとは言い難い。

そこで、最後に、シニア雇用を促進する社内要因について考察したい。岸田と石山（2015）は、シニア雇用において先進的な取り組みがなされている8社に、①高齢者雇用と若年者雇用が共存しているのか、②シニア雇用推進企業の経営者は高齢者に何を求め、どのような支援をしているのかという観点から、「現役世代の力になる役割行動」とは具体的にはどのようなものなのかを論じている。

8社へのインタビューの結果、筆者らは「高齢者の自律性」、「現役世代の支援姿勢」、「フラットな関係性」、「オープンな組織文化」、「対話により関わり合う職場」、「高齢期の従業員支援」という6つの要素が抽出している。

まず職場環境において、シニアと若年者が「さん付で呼びあえるなどの「フラットな関係性」があり、外部に対し、派遣社員の活用や社外研修への参加や地域貢献に熱心と言った「オープンな組織文化」を有していた。また討議や朝礼が頻繁に開催されるなど対話による「関わりあう職場」が形成されていたと整理している。このようなオープンで世代間の交流が容易で、交流頻度の高い職場づくりこそが、若年就労者とシニア就労者が支え合うような職場であり、シニア就労者の雇用を促進するものとしている。

加えて、重要であるのが、会社の高齢者支援の側面である。今回のインタビューからは、経営者がシニア就労者に対して毎年のカウンセリングを行う、経営者とシニアのコミュニケーションが活発といったコミュニケーションに基づく会社からの支援があることが示された。シニア就労者と若年就労者という異なる背景を持つ職員が協同して働き、シニア就労者がその会社で働くことの意義を見出すためには、シニア就労者と若年就労者を繋ぐ、シニア就労者と会社を繋ぐ情緒的なサポーターとしての経営者（もしくはその周辺者）の役割が重要であると考えられる。

## 【引用文献】

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）．「大企業の中高年齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65歳まで希望者全員雇用時代に置ける取り組み」『日本労働研究雑誌』No643, 58-69.

太田 聡一（2012）．雇用の場における若年者と高齢者—競合関係の再検討，日本労働研究雑誌 54（9），60-74．

岸田 泰則・石山 恒貴（2015）．高齢者と若年者が共存する職場のマネジメントの検討：中小企業の経営サイドからの分析，地域イノベーション（8），3-14．

高齢・障害・求職者雇用支援機構：高年齢者雇用開発コンテスト事例集

<http://www.eider.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>

日本経済団体連合会（2016）．日本経済団体連合会報告書「ホワイトカラー—高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み」，2016年5月

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/037.html>

周 燕飛（2012）．「高齢者は若者の職を奪っているのか—「ペア就 労」の可能性—」JILPT 第2期プロジェクト研究シリーズ No.1『高齢者雇用の現状と課題』（第5章），172-191





## 第Ⅲ部

### 高齢者雇用の今後の課題と展望



### Ⅲ．高齢者就労の今後の課題と展望

秋山 弘子

#### 1．高齢者就労の課題

人生100年と言われる時代になった。織田信長が仕舞いで人生50年と謡っている。日本では人生50年時代が第2次世界大戦の終わるころまで非常に長く続いたが、20世紀後半に寿命革命と呼ばれる世界が驚く平均寿命の延伸を達成し、人生100年時代が到来した。今日の日本人は100年生きる可能性に備えておく必要がある。同時に出生率の低下が進行した結果、社会を支える側と支えられる側のバランスが著しく変化し、社会の持続可能性に大きな懸念が生じたことは第1章で述べたとおりである。

我々が住んでいる社会のインフラは、若い世代が圧倒的に多く人口がピラミッド型をしていた時代につくられたままで、これから日本が直面する長寿社会のニーズにはとても対応できない。それは住宅や公共交通機関のようなハードのインフラだけでなく、教育制度、雇用制度、医療制度のようなソフトの社会インフラにも言えることである。こうした社会インフラを見直して長寿社会にふさわしい社会制度やシステムを構築する必要がある。その一環として、元気なシニア世代を年金や福祉を消費する側から支える側へと変えるためには雇用制度をはじめ、教育制度や情報システムなど関連する社会インフラを見直さなければならない。

一方、個人に注目すると、人生が倍になった。しかも長く生きるだけでなく、元気で長生きするようになった。最近の複数の調査データから高齢者の身体機能や知的機能、健康状態一般が年々向上しており、現在の高齢者は10年前と比較すると5-10歳は若返っていることが明らかになっている。ひとつ例をあげると、通常の歩行速度は老化の簡便な指標と考えられているが、大規模な調査データの分析から、1992年と2002年の10年間に日本の高齢者は歩行速度において11歳若返っていると報告されている<sup>1</sup>。すなわち、2002年に75歳だった人は1992年に64歳の人が歩いていたのと同じ速度で歩いていたということである。握力など他の身体機能でも同様の結果が報告されている。昭和の人気漫画「サザエさん」の両親、磯野波平とフネの年齢が50代前半と聞いて皆驚く。当時の感覚では、今日の60～70代の人々は中年と見

なされたであろう。2017年1月の日本老年学会・日本老年医学会による高齢者の定義を75歳以上に引き上げる提案はこうした科学的データの裏付けと一般国民の実感がベースとなっている。

人生50年と100年の生き方はおのずと異なる。人生が倍長くなっただけでなく、人生を自ら設計して生きることが求められる時代になった。20歳前後に就職、そして結婚、子どもの誕生と続き……定年退職、といった画一的な人生コースは社会規範としての力を失いつつある。多様な人生設計が可能になってきた。たとえば、人生100年あれば全く異なる2つのキャリアをもつことは十分可能で、1つの仕事を終えて、人生半ばで次のキャリアのために学校で勉強しなおすという二毛作の人生設計もありえる。人生すべてはその人次第になった分、人生設計のあり方が問われる時代になってきた。

しかし、我々はいまだ人生50年時代の価値観とライフスタイルで人生100年を生きている。人生設計はあなた次第と言われても、どう設計してよいかわからなくて戸惑い、定年退職後の長くなった人生をもてあましている人は周囲に大勢いる。従来、リタイア後は余生をつつがなく過ごすことだけを考えていたが、団塊世代あたりから、これからもう一つの人生があるという認識をもつようになった。約5,000人の次世代シニア（50－64歳）を対象とした調査で、定年後にしたいことで一番多かったのが「働く（就労）」、二番目が「自分を磨く（学ぶ）」ことであった<sup>2</sup>。盆栽の手入れや孫の相手をしながらかお迎えを待つという「穏やかな余生」のイメージから大きな乖離がみられる。また、就労と健康の関連では、高齢者の就労率が高い県は高齢者の医療費が低い<sup>3</sup>、就労を含む社会参加が高齢期の心身の衰えや疾病予防、健康長寿の最も有効な方策であることを示す研究は多い。

したがって、社会の側から見ても、個人の側からみても高齢者の就労を推進するための環境を整えることが求められており、国レベルでは「一億総活躍」「生涯現役社会」を目指して「働き方改革」が議論されている。現在、多くの高齢者にとって就労の選択肢は継続雇用と地元のシルバー人材センターである。雇用者にとっても被雇用者にとってもあまり納得のいかない継続雇用制度、草取りや駐輪場の管理のように、臨時で短期、軽度（臨短軽）の仕事に限られるシルバー人材センターはシニアが能力を十分発揮できる場ではない。高齢者の就労機会を制限しているのは、年功序列や定年による線引きなどの雇用制度があるが、一方で高齢者に対する固定的でネガティブなイメージも大きな要因となって

いる。「うちには高齢者に適した仕事」がないという雇用者の意見をよく耳にするが、その前提となっている高齢者のイメージは様でネガティブである。

高年齢層と若年層を対象として、自己の年齢層と他の年齢層の就労者特性を尋ねた今回の調査から、2つの年齢層による評価の一致度が高い、予想以上に高齢者の就労特性は高く評価されている、スキルとネットワークをもち、働くモラルが高い高齢者、体力があり、新しいことに取り組める若年者というイメージが明らかになった。高齢者と若年者はそれぞれの強みと弱みをリアリティをもって認識しており、その認識が両者の間で一致している。この結果は、異なる強みをもつ高齢者と若年者が相補的な関係で協働する就労の場の構築の可能性を示唆している。

## 2. 人生100年時代の就労

近年、高齢者の就労は福祉政策から労働政策へ転換している。人口の高齢化が顕著になり、「粗大ごみ」や「ぬれ落ち葉」などの流行語に象徴される定年後を無為に過ごす人が目に余るようになった1980年代に発足したシルバー人材センターは、定年後の余生を外に出て草取りなどの軽い仕事をして人と交わり、お小遣い程度の収入を得る機会を提供する高齢者福祉政策であった。近年の国の動きに見られる65歳以上への雇用保険の適用の拡大、企業に65歳以上の雇用奨励、地域において高齢者が働く場と働き方の開拓をめざす生涯現役促進地域連携事業の予算化などから、高齢者を国の経済の担い手とみなす労働政策に転換していることがうかがえる。

上述したように高齢者の体力も能力も年々若返る傾向にあり、就労に十分な能力をもつ高齢者は多く存在している。しかし、人生の後半戦はマラソンの後半戦と同様にバラツキが大きい。個人によって体力、時間、経済状態、ライフスタイル、価値観にかなり違いがある。そうした多様な人材に個々人のもつ能力や時間を最大限に活用して働いてもらうためには柔軟な雇用制度が必要となる。最近、多くの企業で奨励されるようになったICTで繋ぐ時間や場所にとらわれない働き方（テレワーク）、体力や時間に制約のある人には、複数名で組んで、働ける時間だけ働くことを可能にするワークシェアリング、異なる強みをもつ人たちを合成して超能力の労働者をつくるモザイク就労、すなわち、能力のシェアリングなどは柔軟な働き方ができる環境づくりに有効である。

企業が高齢者の雇用を躊躇する理由の中で生産性と安全性に対する懸念は大きい。生涯現役で70代、80代の人でも働く時代を想定すると、生産性を維持し、安全な就労環境を整備していかなければならない。すでに生産工場での重労働はロボットにシフトしているし、一次産業や運輸、介護産業などの分野においても軽労化技術の導入が見られる。今後は更にAI(人工知能)やVR(仮想現実)の技術進歩によって、高齢者のみならず就労者の弱みを補完して、就労者すべてがより安全で生産性高く働ける環境を実現できるであろう。そうしたテクノロジーが埋め込まれた就労環境を享受するためには、誰もが一定程度のデジタル技術のリテラシーを身につけることは必要条件である。

高齢者のなかには次の仕事を想定して学びなおしを目指す人々も多いが、職業能力を高める機会は極めて限られている。まず大学が門戸を開くべきであろう。米国の大学では25歳以上の学生が25%を占めており、キャリアアップや次のキャリア準備のために大学に戻る人が多いが、日本では2.5%という現実。公共職業訓練や求職者支援訓練にもシニア向け講座の開設が望まれる。教育産業にとっては大きな市場が開けている。ICTやVRを駆使して、いつでもどこでも学べるeLearningは働く世代にとっては有り難い。官民共にキャリア教育体制の改革と機能強化を図っていくことが求められている。

高齢者の可能性を十分に活用するには、それぞれの高齢者の体力、スキル、意欲、人柄に関する情報を収集し、仕事の内容とマッチングすることが重要である。米国では政府機関が「オーネット(O\*Net)」という大規模な職業データベースを構築し、それぞれの仕事に必要なとされるスキル、経験、業務内容、就労環境についての詳細な情報を広くオンラインで提供している。従来、ほぼ白紙状態の新卒を採用して、その企業で役に立つ人材に育て上げるという採用形式をとってきた日本企業の慣習のもとでは、詳細な仕事内容の提示も、志願者のスキルや経験の情報もさほど必要ではなかった。しかし、機能、能力、経験、望む働き方(時間や場所など)が多様な高齢者と仕事のマッチングには雇用者側が提供する仕事内容の情報と高齢者の就労能力、双方のデータベースが必要である。また、モザイク就労の一形態である職場の若年者とシニアがお互いの強みを活かしてうまく補完的に働く仕組みづくりにもこうしたデータベースは威力を発揮するであろう。

日本の労働人口は確実に減少していく。高齢者は豊かな人的資

源であるが、効果的に活用されていない。一方、人生100年時代、定年後もっと働きたいのに働けない。高齢者の就労は社会と個人双方の課題である。心身機能、スキル、経験、時間、価値観において多様な高齢者が最大限に活躍できる柔軟な就労環境を整備することは、我々の喫緊の課題である。

#### 【参考文献】

- 1) 鈴木隆雄他「日本人高齢者における身体機能の縦断的・横断的变化に関する研究」(第53巻第4号「厚生指標」2006年4月, p1-10)
- 2) 平成25年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「高齢者の社会参加の実態とニーズを踏まえた社会参加促進策の開発社会参加効果の実証に関する調査研究事業」
- 3) 厚生労働省保険局「老人医療事業年表」(2004年度)、総務省統計局「国勢調査」(2005年)





# 付 録



プリテスト 自由回答



シニア就労者 男性 52名 女性 22名

・現在の仕事

満足している点

就労条件

就労条件 自由度

過去のスキル、経験が活かしている

得意な点が生かせる

職場が自宅から近い

通勤

仕事がある

収入

不満な点

仕事内容

給料

労働条件：時間 土日が休みでないこともある

仕事が少なく時間が余る

やりたい仕事

簡単なプログラミング

販売教育

不動産営業

経理／財務

・自分の力を生かしている点

経験：培ってきた業務知識 仕事の経験

社会貢献

コミュニケーション力：同業他社とのコミュニケーションにたける。行政当局との

折衝・交渉力

・勤務条件

満足な点

給与：賃金

勤務体系：融通が利く、休業時間・休日が多い 残業が少ない

業務内容 裁量の範囲が多い

通勤時間

責任がない

満足していない点

就労時間・休日

給料・賃金

仕事内容 ハードワーク

・役に立ったこと

過去の経験

後輩指導；若い人の愚痴や悩みを聞く

人脈  
経験 を 教 える  
勤務 態 度  
人 の 嫌 が る こ と を す る

・ 効 率 が 良 い 点

経 験  
仕 事 へ の 慣 れ  
適 切 な 事 務 処 理 が 出 来 る  
対 応 力 が あ る  
要 領 よ く で き る  
決 断 が 的 確 、 早 い  
統 率 力  
仕 事 へ の 姿 勢  
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 力

・ 効 率 が 悪 い 点

体 力 、 活 力 の 減 退  
持 久 力 、 持 続 力 が な い  
集 中 力 が な い  
ス ピ ー ド を 要 す る 仕 事  
身 体 の 動 き  
う っ か り や 物 忘 れ 、 凡 ミ ス が 多 い  
I T な ど 最 新 の 機 器 へ の 対 応 能 力 が 不 足  
過 去 の 事 例 に ひ き ず ら れ る  
こ だ わ り が あ る こ と  
新 し い 仕 事 に 慣 れ る の に ペ ー ス が 遅 い  
口 は 達 者 だ け れ ど 手 を 動 か さ な い  
斬 新 さ に 欠 け る  
協 調 性 が な い

・ シ ニ ア が 職 場 に い て い い と 思 う 点

任 せ ら れ る  
知 識 、 経 験 が 豊 富  
常 識 人  
相 談 で き る  
落 ち 着 き が あ る  
穏 や か な 雰 囲 気  
回 り に 神 経 が 届 く  
勤 務 態 度 の 模 範  
職 場 に 意 欲 が わ く  
賃 金 が 安 い

## ・ シニアが職場にいて悪い点

若い人が遠慮することがある  
動きが悪い、反応が鈍い  
口出し、過去自慢  
ネガティブになりがち  
体力不足  
若手が伸びない  
メリハリがなくなる  
怪我をしないか心配になる  
プライド  
新しいことに対応ができていない  
頑固なところ  
風通しが悪い  
仕事の内容によっては頼みにくい  
口うるさい  
仕事のペースが遅い

## ・ 危険遭遇

### ケガ

工場内敷地でのフォークとの接触事故をみた  
製造ラインでの挟まれ事故  
つまづきで転倒  
足が滑って転んだ  
ラッシュ時の通勤の混雑  
若い時と同じように思っているでも体が動かずけがにつながる  
高所から落下して骨折した  
ハシゴや階段から転落

### 事故

交通事故  
病気  
急に意識不明で倒れた

### 犯罪

スリ被害  
工作中脅された

## ・ つかれ

身体的（体力）  
業務量が多い時  
車の中で寝てしまった  
夕方目もうつろになり動作も緩慢に  
IT機器の操作が十分でなく精神的にきつそう  
午後になると集中力が途切れることが増えた  
覇気がないような時、車の運転に注意力がない



元気がなく、病気がちなこと  
机に座って何気なくボーッとしていた  
高齢にもかかわらず上司にパワハラを受け沈んでいる  
仕事の内容についていけず、失敗ばかりして、上司に叱責されている  
動作が鈍く余り喋りたがらない人  
労働日数や時間を短くすることで働き甲斐をなくす人もいる  
権限も義務もなく退屈  
疲れ人にあたっている  
視野が狭くなり頑固になる  
特に感じない

現役 60歳以降働きたい人男性 32名 女性 12名

60歳以降、どのような仕事をしたいと思いますか。

同じ仕事  
経理関係  
事務職  
ファッションアドバイザー  
法律関係  
やれる仕事  
客先との顔繋ぎ、コミュニケーション  
音楽  
不動産関係  
物作り  
監査  
施設管理  
人を喜ばせられる仕事  
これまでの職歴を活かせる仕事  
派遣  
時間に追われない仕事  
定時の日勤  
英語、ビジネスアドバイザー  
福祉  
現時点ではわからない  
仕事をしたいと思わない

60歳以降、どういう条件であれば、  
自分の能力が最大限に発揮できると思いますか。

わからない  
ない  
今と同じ  
少しでも昇給のある会社

週3か、1日4時間くらいの勤務  
ルーティンワーク以外の調査、企画  
ある程度任せてもらえること  
バックオフィスで寡黙にチェックしていく等の仕事  
決まった日時に定時間働く  
能力給  
地域の人の役に立つ仕事  
事務  
分析と課題解決のアドバイス  
正規雇用  
残業があまりなく有給休暇を消化できる環境  
対人の環境  
週休三日制  
手先が器用な物作り  
好きな時間に仕事をする  
20万以上  
責任が少ない仕事

シニア労働者（あなたの職場で定年以降働いている人）は  
現役世代の労働者と比べて、仕事の効率が違うと思いますか。  
どのような状況の時にどのような行動からそれを感じますか？  
効率がいい

わからない  
経験値がある  
新規案件に弱い  
仕事の効率は現役と変わらない  
一生懸命さに欠ける  
正規雇用ではないので使いづらい。昔の活躍を自負する  
鈍い  
パソコン関係  
無責任な行動  
現役世代を非難ばかりしている。有期限の仕事も関係なく遅れる  
ここぞという時の的確なアドバイス  
体力的に劣る  
日数が限られている

シニア労働者（あなたの職場で定年以降働いている人）が危険に  
遭遇した場面（例：事故にあった、転んだ、ケガをした、など）  
を見聞きしたことがありますか。  
具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか。

なし  
足が不自由。腰が曲がっている  
狭い通路ですれちがい時によろけてぶつかる

現役 60歳で辞めたい人 男性 22名 女性 12名

60歳以降、どのような仕事をしたいと思いますか。

残業のない裏方の仕事

体に負担のかからない仕事

わからない

今と同じ仕事

設計

単純作業工場での流れ作業

もの作り

事務

頭より体を使う仕事。人間関係が面倒ではない仕事

時短

働きたくない

経験が活かせる仕事

保育

単純作業ではなく、多少は頭を使う仕事

体を動かすこと

60歳以降、どういう条件であれば、  
自分の能力が最大限に発揮できると思いますか。

60歳以前と同条件

ソフトの品質管理

経済的安定

時短

開発設計

今持っている知識を活かした接客業務

マイペース

能力給

週5日、8時間以内の労働時間

趣味をいかした仕事

あたたかく見守ってくれる同僚がいること

考えること

シニア労働者（あなたの職場で定年以降働いている人）は  
現役世代の労働者と比べて、仕事の効率が違うと思いますか。  
どのような状況の時にどのような行動からそれを感じますか？

効率がいい

記憶力が悪くなる

効率が良いシニアしか働いていない

率先して何でも説明なしでこなす

行動力、スピード

仕事が遅い

サポート的

効率が悪い

シニア労働者（あなたの職場で定年以降働いている人）が危険に遭遇した場面（例：事故にあった、転んだ、ケガをした、など）を見聞きしたことがありますか。

具体的にはそのような状況で、どのような様子でしたか。

なし

通勤中転んだ

ガンで死んでいく

シニア就労働いてない男性 21名

離職・退職しようとした理由は何でしたか。

※複数回離職・退職したことがある場合は、直近のことについて、お答えください。

他にやりたい事があった；家事のため

病気のため

職務に満足できず、かつ単身赴任であった

孫の誕生で、送迎が必要となったため

リストラ

労働条件

会社が解散状態

早期退職の募集

契約終了のタイミング

結婚

介護

もし60歳以降働くとしたら、働きたい仕事内容はどんなことですか。

なんでもいい

管理者ではない仕事

システム開発

同じ仕事

翻訳業；英語を活かせる仕事

働きたくない

レンタル機器の保守

営業

事務

運転手

商用車関係の仕事

気楽な仕事

役所の臨時職員

編集

清掃

自分の力が生かせると思う勤務条件（就業時間、勤務日数、賃金など）はどのようなものですか。

週 4 日、4 - 5 時間位の勤務

8 時間 5 日 20 万円

拘束時間が短い

在宅勤務

週 3

午前 9 : 30 から午後 4 : 30。日数、賃金に条件なし。

週 10 時間、時給 2000 円

月に 100 時間くらい

通常勤務 9 時から 17 時まで。賃金は約半分。

50% 程度の勤務体系で、報酬は 25% 程度

就業時間は 8 時間、勤務日数は週休二日制、賃金月給 25 万円位

好きな時間日にちに仕事ができること

シニア労働者が危険に遭遇した場面

シルバー人材の人が植木の剪定で怪我する

同じ年のお客様が雪道で転倒、骨折に至り入院

シニア労働者（定年以降働いている人）が働いている様子を見て、疲れているようだと思ったことはありますか。

その時の状況やシニアの様子を具体的にあげてください。

新しい職場になじめない

暑い日のガードマン

家事と仕事の両立

目の疲れを感じさせる様子

足腰が痛い。

植木剪定されて片付けする時結構きつそうです

道路工事の交通整理

生き生きと働いているように見える

人の事なので良く解からない。

シニア労働者は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率がよい、もしくは悪いと思ったことはありますか？

その時の状況や感じた点を具体的にあげてください。効率がよい

経験豊富

人間関係

比較的だが、思慮深くて広範囲に考えて仕事が出来そう

コツコツ仕事

シニア労働者は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率がよい、もしくは悪いと思ったことはありますか？その時の状況や感じた点を具体的にあげてください。効率が悪い

良い物を持っているけど、生かし切れていない

動作が鈍い

体力

コンピューターが上手く使えない

判断が悪い

事務作業

理解が遅い

記憶力が劣る

雇用者男性34名 女性6名

シニア労働者（61歳以上）が危険に遭遇した場面

現場での転倒等による骨折、若いときのように体は機敏に動かない、怪我した場合に治療期間が長くなる

なし

シニア労働者（61歳以上）が働いている様子を見て、疲れている休憩時間を十分に取るよう指導し若年者と同じ仕事内容とならないよう配慮しているが、力仕事は無理がある。無理な力仕事はさせないので疲れている様子は見えない

遅刻

若いころに比べて早く疲れてきて、動きが緩慢になることがある。

頭の回転、動きが悪い

なし

シニア労働者（61歳以上）は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率がよいと思ったことはありますか？

職人なので

人脈

押しが強い

経験が豊富

シニア労働者（61歳以上）は現役世代の労働者と比べて、仕事の効率が悪いと思ったことはありますか？

サボり方も知っている。固定概念が強い

体力の衰え

最新の技術についていけない

頑固

動きが鈍い

シニア労働者（61歳以上）がミスをしたり、その仕事に不満だったことはありますか。

職務を知っているが故の、手の抜き方と合格点主義でしゃにむにひとがんばりができない。

長い経験に甘んじて、注意がおろそかになりがち

思い込みで不適切な行動

頼まれたことを忘れた

こういうシニア労働者（61歳以上）だったら  
もっと雇いたいと思う人はいますか、それはどんな人ですか。

熟練者

新しいことに対する好奇心が強く、柔軟な考え方ができる人。

後輩に専門的な技術、仕事のやり方などを同じ目線で伝えていける人

最新の技術についていける人

動くが良い人

愚痴をこぼさない

何事にも向上心があり積極的な人物。

精神に柔軟性があり経験豊富で若年者の指導が出来る人

足腰頭がしっかりしている人

得意分野を持ち、労働意欲のある方

まじめに働く人

人手不足な仕事、あるいは時間帯などありますか。  
シニア労働者（61歳以上）に任せられると思いますか。

早朝

現地調査

夜間

繁忙期

人手不足な仕事、あるいは時間帯などありますか。  
シニア労働者（61歳以上）に任せられると思いますか。

前向きに働きたい人

任せられる

シニア労働者（61歳以上）に任せてもいい仕事は何ですか。

かたづけ

接客

経験が活かせる仕事

技術不要な仕事

接待

軽作業

シニア労働者（61歳以上）に任せられないという仕事は何ですか。

残業

管理的な仕事

技術が必要な仕事

肉体労働

シニア労働者（61歳以上）を雇ってよかった点

正社員にしなくてもよい

取引先との信頼関係

後輩指導

経験豊富

シニア労働者（61歳以上）を雇って困ったと思うことはありますか。

指示されたことをしない

手際が悪い

知識ゆえに暴走する

#### 雇いたい理由

人生経験が豊富で若手社員の手本となる、重労働はさせない

実績に対して低コスト

熟練者

一生懸命仕事する

#### 雇いたくない理由

育成には難あり

年金までの場つなぎ的な働き方で、会社を発展させようという気概がない

仕事が遅い

シニア労働者（61歳以上）に期待することは何ですか。

若手社員への刺激

後輩指導

仕事に生きがいを持つ

真面目で紳士的な態度





# 本調査 調査票



**Q1** 仕事から何歳で引退したいですか(したかったですか)。

(ひとつだけ)

【必須入力】

- 1. 40歳未満
- 2. 40～44歳
- 3. 45～49歳
- 4. 50～54歳
- 5. 55～59歳
- 6. 60～64歳
- 7. 65～69歳
- 8. 70～74歳
- 9. 75歳以上

**Q2** シニア労働者とは何歳以上のイメージですか。

【必須入力】

- 1. 40歳未満
- 2. 40～44歳
- 3. 45～49歳
- 4. 50～54歳
- 5. 55～59歳
- 6. 60～64歳
- 7. 65～69歳
- 8. 70～74歳
- 9. 75歳以上

**Q3** 以下のような文章に対して、どのくらい当てはまると思いますか。

当てはまるものをそれぞれひとつずつお選び下さい。

【必須入力】

	1 まったく当てはまらない	2 あまり当てはまらない	3 どちらかといえば当てはまる	4 当てはまる	5 ほとんど当てはまる
1. シニア世代は経済的に恵まれている	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. シニア世代は給料が高い	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1	2	3	4	5
	1 とてもいい	2 まあいい	3 どちらでもない	4 まあ悪い	5 とても悪い
21. ケガをしやすい	→ ○	○	○	○	○
22. のんびりしている	→ ○	○	○	○	○
23. 疲れやすい	→ ○	○	○	○	○
24. 忍耐強い	→ ○	○	○	○	○
25. 手先が不器用	→ ○	○	○	○	○
26. 考え方が悲観的である	→ ○	○	○	○	○
27. 知識が豊富である	→ ○	○	○	○	○
28. がんこである	→ ○	○	○	○	○
29. 口うるさい	→ ○	○	○	○	○
30. この項目は一番右を選択してください	→ ○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
	1 まったくいい	2 まあいい	3 どちらでもない	4 まあ悪い	5 とても悪い
31. 仕事に対して真面目である	→ ○	○	○	○	○
32. 過去にこだわる	→ ○	○	○	○	○
33. 新しいことを覚えたり理解するのが苦手である	→ ○	○	○	○	○
34. 器が大きい	→ ○	○	○	○	○
35. 上から目線である	→ ○	○	○	○	○
36. やさしい	→ ○	○	○	○	○
37. 根気がない	→ ○	○	○	○	○
38. 傷つきやすい	→ ○	○	○	○	○
39. 時間を守る	→ ○	○	○	○	○
40. コミュニケーションが下手	→ ○	○	○	○	○

		1 とても苦手です	2 かなり苦手です	3 やや苦手です	4 やや得意です	5 とても得意です
41. 信頼できる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. 自分勝手である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. 視点が広い	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. 職場の人たちとうまくやれていない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5** 以下のような文章に対して、若い労働者(25歳～35歳くらい)ほどのくらい当てはまると思いますか。  
当てはまるものをそれぞれひとつずつお選びください。  
【必須入力】

		1 とても苦手です	2 かなり苦手です	3 やや苦手です	4 やや得意です	5 とても得意です
1. 力仕事ができない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 細かい作業ができない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 残業しなければいけないような長時間の仕事はできない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. アドバイスをしてくれる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 責任の重い仕事はできない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事の要領がいい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 仕事が遅い	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. コミュニケーション能力が高い	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 判断するのに時間がかかる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 丁寧に仕事をする	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		1 まったくない	2 ほとんどない	3 やや多い	4 多い	5 とても多い
11. いうことをきかない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 頼りになる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 気力がない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 新しいことに挑戦しない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 仕事熱心である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 決断力がない	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ケガをしやすい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. のんびりしている	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. この項目は一番右を選択してください	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. 疲れやすい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		1 まったくない	2 ほとんどない	3 やや多い	4 多い	5 とても多い
21. 忍耐強い	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. 手先が不器用	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. 考え方が悲観的である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. 知識が豊富である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. がんこである	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. 口うるさい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. 仕事に対して真面目である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. 新しいことを覚えたり理解するのが苦手である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. 器が大きい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. 上から目線である	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1 まったたく あてはまらな い	2 おほむね あてはまら ない	3 おほむね あてはま る	4 おほむね あてはま る	5 あてはま る
31. やさしい	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. 根気がない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. 傷つきやすい	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. 時間を守る	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. コミュニケーションが下手	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. 信頼できる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. 自分勝手である	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. 視点が広い	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. 職場の人たちとうまくやれていない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. この項目は一番左を選択してください	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6** 職場の人間関係についておたずねします。以下の文章はどのくらい当てはまるとお思いますか。  
【必須入力】

	1 まったたく あてはまら ない	2 おほむね あてはま らな い	3 おほむね あてはま る	4 おほむね あてはま る	5 あてはま る
1. シニアの人がいると職場の雰囲気がよくなる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. シニア世代がいると若い世代が育たない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 職場にシニアの人がいるときまずい	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. シニア労働者は上司と部下の潤滑油的な動きができる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 若い世代がいると職場の雰囲気がよくなる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 若い世代しかいない職場は人が育たない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 若い世代は他の世代の人とうまくやれていない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 本調査 単純集計表



性別		N	%
1	男性	1752	50.0
2	女性	1752	50.0
	全体	3504	100.0

年齢		N	%
1	12才未満	0	0.0
2	12才～19才	0	0.0
3	20才～24才	0	0.0
4	25才～29才	652	18.6
5	30才～34才	883	25.2
6	35才～39才	217	6.2
7	40才～44才	0	0.0
8	45才～49才	0	0.0
9	50才～54才	0	0.0
10	55才～59才	0	0.0
11	60才以上	1752	50.0
	全体	3504	100.0

都道府県		N	%
1	北海道	186	5.3
2	青森県	29	0.8
3	岩手県	23	0.7
4	宮城県	55	1.6
5	秋田県	14	0.4
6	山形県	27	0.8
7	福島県	35	1.0
8	茨城県	48	1.4
9	栃木県	51	1.5
10	群馬県	32	0.9
11	埼玉県	220	6.3
12	千葉県	192	5.5
13	東京都	512	14.6
14	神奈川県	279	8.0
15	新潟県	55	1.6
16	富山県	25	0.7
17	石川県	24	0.7
18	福井県	16	0.5
19	山梨県	13	0.4
20	長野県	46	1.3

21	岐阜県	47	1.3
22	静岡県	101	2.9
23	愛知県	224	6.4
24	三重県	49	1.4
25	滋賀県	25	0.7
26	京都府	84	2.4
27	大阪府	327	9.3
28	兵庫県	193	5.5
29	奈良県	37	1.1
30	和歌山県	29	0.8
31	鳥取県	15	0.4
32	島根県	8	0.2
33	岡山県	41	1.2
34	広島県	73	2.1
35	山口県	29	0.8
36	徳島県	11	0.3
37	香川県	18	0.5
38	愛媛県	28	0.8
39	高知県	7	0.2
40	福岡県	135	3.9
41	佐賀県	10	0.3
42	長崎県	29	0.8
43	熊本県	32	0.9
44	大分県	14	0.4
45	宮崎県	13	0.4
46	鹿児島県	22	0.6
47	沖縄県	21	0.6
	全体	3504	100.0

地域		N	%
1	北海道	186	5.3
2	東北地方	183	5.2
3	関東地方	1334	38.1
4	中部地方	600	17.1
5	近畿地方	695	19.8
6	中国地方	166	4.7
7	四国地方	64	1.8
8	九州地方	276	7.9
	全体	3504	100.0

未既婚者		N	%
1	未婚	1458	41.6
2	既婚	2046	58.4
	全体	3504	100.0

子供の有無		N	%
1	子供なし	1541	44.0
2	子供あり	1963	56.0
	全体	3504	100.0

世帯年収		N	%
1	200万未満	235	6.7
2	200～400万未満	896	25.6
3	400～600万未満	804	22.9
4	600～800万未満	436	12.4
5	800～1000万未満	225	6.4
6	1000～1200万未満	89	2.5
7	1200～1500万未満	82	2.3
8	1500～2000万未満	39	1.1
9	2000万円以上	20	0.6
10	わからない	346	9.9
	無回答	332	9.5
	全体	3504	100.0

割付セル		N	%
1	男性_25-35歳	876	25.0
2	男性_60歳以上	876	25.0
3	女性_25-35歳	876	25.0
4	女性_60歳以上	876	25.0
	全体	3504	100.0

仕事から何歳で引退したいですか(したかったですか)。(ひとつだけ)		N	%
1	40歳未満	393	11.2
2	40～44歳	41	1.2
3	45～49歳	61	1.7
4	50～54歳	133	3.8
5	55～59歳	226	6.4
6	60～64歳	1155	33.0
7	65～69歳	865	24.7
8	70～74歳	359	10.2
9	75歳以上	271	7.7
	全体	3504	100.0

シニア労働者とは何歳以上のイメージですか。		N	%
1	40歳未満	18	0.5
2	40～44歳	15	0.4
3	45～49歳	17	0.5
4	50～54歳	128	3.7
5	55～59歳	138	3.9
6	60～64歳	1329	37.9
7	65～69歳	1443	41.2
8	70～74歳	362	10.3
9	75歳以上	54	1.5
	全体	3504	100.0

個人年収		N	%
1	200万未満	1098	31.3
2	200～400万未満	1172	33.4
3	400～600万未満	524	15.0
4	600～800万未満	125	3.6
5	800～1000万未満	60	1.7
6	1000～1200万未満	12	0.3
7	1200～1500万未満	12	0.3
8	1500～2000万未満	4	0.1
9	2000万円以上	8	0.2
10	わからない	163	4.7
	無回答	326	9.3
	全体	3504	100.0

職業		N	%
1	公務員	103	2.9
2	経営者・役員	64	1.8
3	会社員(事務系)	550	15.7
4	会社員(技術系)	369	10.5
5	会社員(その他)	469	13.4
6	自営業	282	8.0
7	自由業	77	2.2
8	専業主婦(主夫)	201	5.7
9	パート・アルバイト	745	21.3
10	学生	0	0.0
11	その他	82	2.3
12	無職	562	16.0
	全体	3504	100.0

学生種別		N	%
1	小学生	0	0.0
2	中学生	0	0.0
3	高校生・高専生	0	0.0
4	専門学校生	0	0.0
5	短大生	0	0.0
6	大学生	0	0.0
7	大学院生	0	0.0
8	その他学生	0	0.0
	全体	0	100.0



		全体	1	2	3	4	5
			まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえません	やや当てはまる	よく当てはまる
以下のような文章に対して、どのくらい当てはまると思いますか。当てはまるものをそれぞれ一つずつお選びください。							
1	シニア世代は経済的に恵まれている	3504 100.0	269 7.7	741 21.1	1307 37.3	909 25.9	278 7.9
2	シニア世代は給料が高い	3504 100.0	506 14.4	902 25.7	1153 32.9	668 19.1	275 7.8

		全体	1	2	3	4	5
			まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえません	やや当てはまる	よく当てはまる
以下のような文章に対して、シニア労働者についてどのくらい当てはまると思いますか。当てはまるものをそれぞれひとつずつお選びください。							
1	力仕事ができない	3504 100.0	60 1.7	504 14.4	1046 29.9	1522 43.4	372 10.6
2	現役世代と同じ質の仕事ができる	3504 100.0	157 4.5	908 25.9	1397 39.9	856 24.4	186 5.3
3	細かい作業ができない	3504 100.0	114 3.3	841 24.0	1377 39.3	1002 28.6	170 4.9
4	残業しなければいけないような長時間の仕事はできない	3504 100.0	104 3.0	664 18.9	1267 36.2	1198 34.2	271 7.7
5	アドバイスをしてくれる	3504 100.0	55 1.6	222 6.3	902 25.7	1727 49.3	598 17.1

6	責任の重い仕事はできない	3504	275	1200	1400	514	115
		100.0	7.8	34.2	40.0	14.7	3.3
7	仕事の要領がいい	3504	103	468	1605	1118	210
		100.0	2.9	13.4	45.8	31.9	6.0
8	仕事が遅い	3504	131	747	1840	662	124
		100.0	3.7	21.3	52.5	18.9	3.5
9	コミュニケーション能力が高い	3504	69	325	1534	1266	310
		100.0	2.0	9.3	43.8	36.1	8.8
11	判断するのに時間がかかる	3504	145	896	1705	680	78
		100.0	4.1	25.6	48.7	19.4	2.2
12	丁寧に仕事をする	3504	53	273	1295	1519	364
		100.0	1.5	7.8	37.0	43.4	10.4
13	記憶力が低下している	3504	53	330	1289	1565	267
		100.0	1.5	9.4	36.8	44.7	7.6
14	注意力が低下している	3504	52	431	1501	1313	207
		100.0	1.5	12.3	42.8	37.5	5.9
15	いうことをきかない	3504	92	535	1634	959	284
		100.0	2.6	15.3	46.6	27.4	8.1
16	頼りになる	3504	40	233	1344	1589	298
		100.0	1.1	6.6	38.4	45.3	8.5
17	気力がない	3504	170	979	1947	353	55
		100.0	4.9	27.9	55.6	10.1	1.6
18	新しいことに挑戦しない	3504	99	521	1696	970	218
		100.0	2.8	14.9	48.4	27.7	6.2
19	仕事熱心である	3504	60	246	1427	1428	343
		100.0	1.7	7.0	40.7	40.8	9.8
20	決断力がない	3504	196	1023	1996	247	42
		100.0	5.6	29.2	57.0	7.0	1.2
21	ケガをしやすい	3504	92	552	1819	911	130
		100.0	2.6	15.8	51.9	26.0	3.7
22	のんびりしている	3504	81	572	1942	799	110
		100.0	2.3	16.3	55.4	22.8	3.1
23	疲れやすい	3504	32	232	1189	1704	347
		100.0	0.9	6.6	33.9	48.6	9.9
24	忍耐強い	3504	62	295	1463	1414	270
		100.0	1.8	8.4	41.8	40.4	7.7
25	手先が不器用	3504	131	789	2095	397	92
		100.0	3.7	22.5	59.8	11.3	2.6

26	考え方が悲観的である	3504	217	1046	1955	242	44
		100.0	6.2	29.9	55.8	6.9	1.3
27	知識が豊富である	3504	30	152	1029	1664	629
		100.0	0.9	4.3	29.4	47.5	18.0
28	がんこである	3504	31	208	1383	1476	406
		100.0	0.9	5.9	39.5	42.1	11.6
29	口うるさい	3504	49	279	1784	1144	248
		100.0	1.4	8.0	50.9	32.6	7.1
31	仕事に対して真面目である	3504	24	149	1268	1602	461
		100.0	0.7	4.3	36.2	45.7	13.2
32	過去にこだわる	3504	32	251	1430	1431	360
		100.0	0.9	7.2	40.8	40.8	10.3
33	新しいことを覚えたり理解するのが苦手である	3504	39	283	1345	1459	378
		100.0	1.1	8.1	38.4	41.6	10.8
34	器が大きい	3504	62	316	2221	772	133
		100.0	1.8	9.0	63.4	22.0	3.8
35	上から目線である	3504	60	392	1945	924	183
		100.0	1.7	11.2	55.5	26.4	5.2
36	やさしい	3504	35	153	2036	1113	167
		100.0	1.0	4.4	58.1	31.8	4.8
37	根気がない	3504	144	943	2043	328	46
		100.0	4.1	26.9	58.3	9.4	1.3
38	傷つきやすい	3504	156	749	2240	319	40
		100.0	4.5	21.4	63.9	9.1	1.1
39	時間を守る	3504	37	154	1304	1459	550
		100.0	1.1	4.4	37.2	41.6	15.7
40	コミュニケーションが下手	3504	169	893	2053	331	58
		100.0	4.8	25.5	58.6	9.4	1.7
41	信頼できる	3504	31	135	1487	1538	313
		100.0	0.9	3.9	42.4	43.9	8.9
42	自分勝手である	3504	101	574	2110	581	138
		100.0	2.9	16.4	60.2	16.6	3.9
43	視点が広い	3504	49	339	1879	1038	199
		100.0	1.4	9.7	53.6	29.6	5.7
44	職場の人たちとうまくやっ ていけない	3504	217	1027	2010	192	58
		100.0	6.2	29.3	57.4	5.5	1.7

		全体	1	2	3	4	5
			まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
以下のような文章に対して、若い労働者(25歳～35歳くらい)はどのくらい当てはまると思いますか。当てはまるものをそれぞれひとつずつお選びください。							
1	力仕事ができない	3504 100.0	488 13.9	1445 41.2	1018 29.1	482 13.8	71 2.0
2	細かい作業ができない	3504 100.0	232 6.6	1140 32.5	1531 43.7	544 15.5	57 1.6
3	残業しなければいけないような長時間の仕事はできない	3504 100.0	388 11.1	1223 34.9	1256 35.8	552 15.8	85 2.4
4	アドバイスをしてくれる	3504 100.0	349 10.0	1278 36.5	1426 40.7	390 11.1	61 1.7
5	責任の重い仕事はできない	3504 100.0	154 4.4	809 23.1	1666 47.5	741 21.1	134 3.8
6	仕事の要領がいい	3504 100.0	82 2.3	586 16.7	1863 53.2	875 25.0	98 2.8
7	仕事が遅い	3504 100.0	95 2.7	761 21.7	2111 60.2	470 13.4	67 1.9
8	コミュニケーション能力が高い	3504 100.0	99 2.8	679 19.4	2011 57.4	625 17.8	90 2.6
9	判断するのに時間がかかる	3504 100.0	74 2.1	609 17.4	1976 56.4	744 21.2	101 2.9
10	丁寧に仕事をする	3504 100.0	78 2.2	724 20.7	2112 60.3	506 14.4	84 2.4
11	いうことをきかない	3504 100.0	74 2.1	541 15.4	1904 54.3	869 24.8	116 3.3
12	頼りになる	3504	156	928	1831	531	58

		100.0	4.5	26.5	52.3	15.2	1.7
13	気力がない	3504	98	695	1928	677	106
		100.0	2.8	19.8	55.0	19.3	3.0
14	新しいことに挑戦しない	3504	135	876	1792	602	99
		100.0	3.9	25.0	51.1	17.2	2.8
15	仕事熱心である	3504	85	496	2137	672	114
		100.0	2.4	14.2	61.0	19.2	3.3
16	決断力がない	3504	67	520	2014	789	114
		100.0	1.9	14.8	57.5	22.5	3.3
17	ケガをしやすい	3504	222	955	1892	384	51
		100.0	6.3	27.3	54.0	11.0	1.5
18	のんびりしている	3504	77	615	2050	679	83
		100.0	2.2	17.6	58.5	19.4	2.4
20	疲れやすい	3504	199	1025	1630	549	101
		100.0	5.7	29.3	46.5	15.7	2.9
21	忍耐強い	3504	215	1251	1606	364	68
		100.0	6.1	35.7	45.8	10.4	1.9
22	手先が不器用	3504	103	698	2242	402	59
		100.0	2.9	19.9	64.0	11.5	1.7
23	考え方が悲観的である	3504	83	714	2109	519	79
		100.0	2.4	20.4	60.2	14.8	2.3
24	知識が豊富である	3504	224	1244	1625	339	72
		100.0	6.4	35.5	46.4	9.7	2.1
25	がんこである	3504	151	941	2032	324	56
		100.0	4.3	26.9	58.0	9.2	1.6
26	口うるさい	3504	245	1213	1783	218	45
		100.0	7.0	34.6	50.9	6.2	1.3
27	仕事に対して真面目である	3504	66	418	2097	795	128
		100.0	1.9	11.9	59.8	22.7	3.7
28	新しいことを覚えたり理解するのが苦手である	3504	242	1165	1678	363	56
		100.0	6.9	33.2	47.9	10.4	1.6
29	器が大きい	3504	213	1029	2026	194	42
		100.0	6.1	29.4	57.8	5.5	1.2
30	上から目線である	3504	222	1104	1835	288	55
		100.0	6.3	31.5	52.4	8.2	1.6
31	やさしい	3504	50	309	2325	729	91
		100.0	1.4	8.8	66.4	20.8	2.6
32	根気がない	3504	63	465	1833	1006	137
		100.0	1.8	13.3	52.3	28.7	3.9

33	傷つきやすい	3504	44	267	1625	1319	249
		100.0	1.3	7.6	46.4	37.6	7.1
34	時間を守る	3504	77	622	2059	626	120
		100.0	2.2	17.8	58.8	17.9	3.4
35	コミュニケーションが下手	3504	69	490	2015	799	131
		100.0	2.0	14.0	57.5	22.8	3.7
36	信頼できる	3504	74	504	2325	525	76
		100.0	2.1	14.4	66.4	15.0	2.2
37	自分勝手である	3504	62	407	2122	795	118
		100.0	1.8	11.6	60.6	22.7	3.4
38	視点が広い	3504	119	886	2076	360	63
		100.0	3.4	25.3	59.2	10.3	1.8
39	職場の人たちとうまくやっ ていけない	3504	84	655	2252	431	82
		100.0	2.4	18.7	64.3	12.3	2.3

		全体	1	2	3	4	5
			まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
	職場の人間関係についておたずねします。以下の文章はどのくらい当てはまると思いますか。						
1	シニアの人がいると職場の雰囲気よくなる	3504 100.0	63 1.8	292 8.3	1887 53.9	1122 32.0	140 4.0
2	シニア世代がいると若い世代が育たない	3504 100.0	313 8.9	1287 36.7	1378 39.3	433 12.4	93 2.7
3	職場にシニアの人がいるときまずい	3504 100.0	381 10.9	1322 37.7	1487 42.4	260 7.4	54 1.5
4	シニア労働者は上司と部下の潤滑油的な動きができる	3504 100.0	93 2.7	356 10.2	1572 44.9	1280 36.5	203 5.8
5	若い世代がいると職場の雰囲気よくなる	3504 100.0	28 0.8	215 6.1	1611 46.0	1395 39.8	255 7.3
6	若い世代しかいない職場は人が育たない	3504 100.0	86 2.5	443 12.6	1503 42.9	1099 31.4	373 10.6
7	若い世代は他の世代の人とうまくやっ ていけない	3504 100.0	162 4.6	841 24.0	1983 56.6	447 12.8	71 2.0



損保ジャパン日本興亜福祉財団叢書 No.90

「ジェロントロジー研究会」報告

発行日 2017年4月27日

発行者 公益財団法人損保ジャパン日本興亜福祉財団  
〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1

電話 03-3349-9570 FAX 03-5322-5257

URL <http://www.sjnkwf.org/>

Email [office@sjnkwf.org](mailto:office@sjnkwf.org)