

# 補論

## 最後に—創業支援等措置への実践的含意<sup>1</sup>

本書では、中・高年期の小規模創業の実態を捉えてきた。令和2年改正の高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）では、65歳から70歳までの就業機会確保の措置を企業に求めている。本書は非雇用の措置である創業支援等措置の対象者の実態を把握したものではない（現状では対象者は少数であることが予想される）が、企業が創業支援等措置を活用する際に活かせる知見も数多く含まれている。本章では、その知見を整理しておきたい。

### 1 創業支援等措置における創業の潜在的課題

本書の分析では、中・高年期の開業確率は、開業以前の勤務先企業と同じ業種で高く、開業資金・運転資金に制約がない場合に高くなっていた（図表2-11）。国の指針<sup>2</sup>では創業支援等措置の創業について、発注側は受注側である高年齢者の知識・経験・職業能力等を活かした業務を、安定的に発注することを求めている。したがって、一般的な創業（以下、「開業」という。）よりも、創業支援等措置における創業（以下、「創業」という。）のハードルは低くなることが予想される。

また、本書の分析では、勤務先からの勧めによる開業は、開業者に弊害を及ぼす2つの可能性が捉えられた。一つは、かつての勤務先から勧められた開業では、開業を止めた後、新たな活躍の場を探す（転進）よりも、引退の確率が高くなることである（図表5-11）。もう一つは、かつての勤務先から勧められた開業では、開業を続けても開業者の仕事への満足度が低いことである（図表6-12）。

創業支援等措置における創業では、勤務先との相談の上で創業の可否を決めることになる。仮に、企業側からの「強い」勧めで創業を選択する場合には、仕事から得られる本人の満足度は低くなる可能性がある。そして創業に失敗すれば、新たな就職先を探すのではなく、引退する確率を高めてしまう。中・高年期の質の良い就業の機会が損なわれる可能性がある。

一方、今まで経験した仕事で開業する（以下、「斯業経験」という。）ことには、開業しようとする者がこれまで培った知識や経験、人脈を活かせるという利点がある。本書の分析では、斯業経験がある場合には、開業を継続する人の満足度は高い（図表6-12）。したがって、創業支援等措置が想定する创业者の満足度は、「事業が続く限り」において高い可能性がある。

しかしながら、斯業経験は、事業継続の確率を高めるわけではない。本書の分析では、開業継続者と非開業者を比較すると、斯業経験と開業継続とは統計上、相関関係は確認で

---

<sup>1</sup> 当該箇所の執筆は事務局である。

<sup>2</sup> 「高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針」（令和2年厚生労働省告示第351号）

きなかった（図表4-12）。一方、開業後の事業の継続には、経営管理の知識やマネジメント能力、資金調達力、業界の知識を必要とするため、開業前にこれらの知識を獲得しておくことが望ましい（図表4-12）。しかし、実態として、中・高年期の開業時には会社からの支援は少ない（図表2-9）。したがって、企業が創業支援等措置の活用を選択する場合には、創業希望者向けに創業準備の支援（スキルや経験の付与や、開業に関する情報提供など）を、意識して整備することが必要となる。

## 2 望ましい対策

### (1) 利点とリスク

本書の分析では、開業を選択する高齢者は被雇用者として働く場合と比べて、仕事の進め方・手順の裁量性は高くなる（図表2-10）。労働時間の自由度も増えるため、仕事中心ではなく、仕事と生活とのバランスを図りながら働くこともできる（労働市場から緩やかに引退する過程の働き方であるともいえる）。企業が（65歳以降の社員向けに）創業支援等措置を活用することは、高齢者に多様な働き方の選択肢を開くことにつながる。

一方、開業者は労働市場からの引退直前まで、必ずしも開業者としてあり続けるわけでもない。開業者であるよりも良い条件であれば、他社で雇用者として再び勤務する可能性もある（図表5-1）。新たな挑戦も含め、開業者からの転進を図る人は、情報サービス業、専門・技術サービス業が多い（図表5-11）。開業者が他社で雇用者として勤務することを選択する場合には、かつての勤務先のノウハウが他社に流出する可能性も考えられる。企業が創業支援等措置の活用を選択する場合は、自社の競争優位性の保持に留意しながら、業務委託する事業の選定などを戦略的に行うことが望まれる。

### (2) 開業者・創業者として望ましい人物像

中・高年期の開業（継続）に向く人もいれば、向かない人もいる。企業が創業支援等措置の活用を選択する場合、個人の適性に配慮しながら創業支援候補を選定することが望ましい。参考として、本書の分析で明らかになった、開業の継続確率が「相対的」に高い人物像を以下に示しておきたい。

- 幅広い分野を理解するゼネラリストよりも、特定分野に精通したスペシャリストである。
- 失敗しないように堅実に行動するよりも、失敗を恐れず大胆に行動するタイプである。
- ハイリスク・ハイリターンよりも、ローリスク・ローリターンを求めるタイプである。

### (3) 望ましい対策

本書の分析では開業に至っても、赤字経営の場合には事業を止めてしまう（図表4-12）。事業が継続したとしても、赤字経営では開業者としての満足度は低くなってしま

(図表 6 - 12)。そして、経営不調で事業を止める場合には、その後の金銭的（債務の負担、生活の厳しさ）又は精神的負担感（張り合いの低下）を感じる割合が高くなる（図表 5 - 10）。したがって、創業支援等措置を活用する企業では、安定的な仕事の発注など事業が失敗するリスクを抑える対策を講じる必要がある。

本書の分析では、開業後に事業をやめた人（経営不調で事業を止めた人も同様）は、マネジメント能力不足や経理・法律等の知識不足、資金調達力不足（図表 4 - 12, 図表 5 - 11）、を挙げていた。開業前に、事業経営に関する教育を受けておくことが望ましい。また、ビジネスプランの作成は、開業を真摯に検討する機会にもなる（3章）。企業が創業支援等措置を活用する場合は、創業前に上記の創業に必要な分野の教育に係る支援を行うことが望ましい。また、高齢期に至る前の現役社員には、多様な就業希望があると考えられることから、創業者を含む多様な働き方にも目を向け、十分な準備を促すための早期からのキャリア研修やキャリア面談を用意することも望ましい。

実際に創業支援等措置の対象者を選ぶ際には、労使で話し合うことが必要である。本書の分析では、開業後に廃業に至ると、高齢者の金銭的・精神的な負担感が高まり、収入の減少などの損失が生じる可能性もある。また、開業の選択には、家族の理解が必要になる。家族・親族からの同意や理解がない場合、開業に至らない（図表 2 - 11）。企業が創業支援等措置を活用する場合には、対象になる高齢者に限らず、その家族向けにも丁寧な説明を行い、家族も同意のうえで創業支援を進めることが望ましい。

創業後は、創業者に適切な業務量を発注する必要がある。本書の分析では就業時間が週に 50 時間以上になる場合には、事業をやめる可能性が高くなる（図表 4 - 12）。法では受託者に安定的な発注を求めているが、同時に受託者のワーク・ライフ・バランスにも配慮することが必要になる。請負契約締結時には、受・発注側の両方で契約内容を時間をかけて調整することが望ましい。

以上

## 資料シリーズのご紹介

### 資料シリーズ 5

## 高齢期の創業に関する調査報告書

－2021年質問紙調査結果－



「資料シリーズ5」では、50歳以上の創業の実態を捉えた質問紙調査の結果（個人調査）を取りまとめています。この本では、50歳以上の創業の全体像を捉えるため、①経営状況、②開業プロセスと支援状況、③仕事と生活の状況、④職業能力と能力形成、⑤今後の事業展開などを紹介しています。

### 【目次】

#### I 問題意識と調査方法

1. はじめに
2. 質問紙調査の実施概要

#### II 調査結果の概要

1. 経営状況
2. 開業プロセスと支援状況
3. 仕事と生活の状況
4. 職業能力と能力形成
5. 今後の事業展開と退任
6. まとめ－高齢創業者の姿

#### <巻末資料>

- 『あなたご自身に関するアンケート』（創業調査【第一次調査】）
- 『あなたご自身に関するアンケート』（やめた調査・未開業調査【第一次調査】）
- 『お仕事に関するアンケート』（創業調査【本調査】）
- 『お仕事に関するアンケート』（やめた調査【本調査】）
- 『お仕事に関するアンケート』（未開業調査【本調査】）

#### 2 集計表

- 創業調査クロス集計表
- やめた調査単純集計表
- 未開業調査単純集計表

## 資料シリーズのご紹介

### 資料シリーズ 1

## 調整型キャリア形成の現状と課題

－ 「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果 －



「資料シリーズ1」では、企業を対象に実施した45歳以降正社員のキャリア形成の実態調査（質問紙調査）の結果をまとめています。中高年期のキャリア形成の実態に接近した調査となっており、この本では、45歳以降を対象にした人材育成・キャリア形成支援の状況、60歳以降のキャリア支援の状況、役職定年制の仕組みと運用状況などの現状を紹介しています。

### 資料シリーズ 2

## 高齢社員の人事管理の現状と展望

－ 企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から －



「資料シリーズ2」では、企業と高齢社員向けの実態調査（質問紙調査）の分析結果をまとめています。この本では、60歳代前半層の効果的なマネジメント方法を検討するため、①高齢社員の人事管理の制度進化の方向性、②60歳代前半層の賃金制度のゆくえ、③高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策、④高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略、以上4つの分析結果を紹介しています。

## 資料シリーズのご紹介

### 資料シリーズ 3

## 中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望

— 正社員 WEB 調査 —



「資料シリーズ3」では「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関する WEB 調査」の分析結果をとりまとめました。この本では、高齢期における活躍に向けて有効な人事管理施策について考える上で、特に、これまであまりデータの蓄積がなかった女性社員の高齢期に向けた意識と職業生活設計に焦点をあて、女性の就業継続と戦力化の方策を中心に紹介しています。

### 資料シリーズ 4

## 非正社員の人事管理とキャリア

～中高年（40～59歳）非正社員 WEB 調査



「資料シリーズ4」では、中高年の非正社員に注目しています。2018年に実施した「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関する WEB 調査」結果から、①中高年非正社員の就業理由、②就業環境（人事戦略・個人の人事管理、上司による管理行動）、③60歳以降の展望、④働き方の評価、満足度などを紹介しています。

## 資料シリーズのご紹介

### 資料シリーズ 6

## 高齢期の人事戦略と人事管理の実態

－ 60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応 －



「資料シリーズ 6」では、2020 年改正の高年齢者雇用安定法により、「65 歳以降の社員」の増加が予想されるため、企業が「70 歳までの就業機会」の確保に向け、どのような方針を持ち、実際にどのような人事管理を適用するのか、を把握するために実施した質問紙調査の調査結果を取りまとめています。改正法により、人材の活用期間が延伸するため、「現役（59 歳以下）正社員」の人事管理も含めた人事管理全体の結果についてもふれています。

### 【目次】

#### I 部 総論

総論 本調査の概要と調査方法、研究課題

#### II 部 クロス集計結果

はじめに

1 章 企業の概要

2 章 現役（59 歳以下）正社員の人材活用状況

3 章 定年制の状況

4 章 「60 歳代前半層」の活用状況

5 章 「60 歳代前半層」の人事制度と人事評価、賃金管理

6 章 「60 歳代前半層」社員の能力と意欲の調整制度

7 章 「60 歳代前半層」社員の活用評価

8 章 「高年齢者雇用安定法」改正への対応

9 章 「65 歳以降の社員」の雇用状況

#### III 部 個別論考編

1 章 65 歳以降の社員の活用（雇用）状況と活用に向けての人事管理の整備  
－「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」企業に注目して

2 章 「60 代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度

#### IV 部 調査票



---

## すぐわかる！高齢者雇用の資料

---

### 高齢社員戦力化のための 人事管理制度の整備に向けて



— 自社の強み・弱みがひと目でわかる！ —

人事管理診断ツールでチェック！！

- 厳選25項目で自社のマネジメント"力"を数値化
- 自社の強み、課題を可視化
- 25項目の解説付き。専門家への相談も容易に

### 生涯現役社会の実現に向けた 競争力を高めるための高齢者雇用



— 課題解決に役立つポイント集 —

高齢者雇用を進めるにあたってのさまざまな『課題』に対する『対策』の好事例を紹介。

自社の高齢者雇用対策のチェックリストとしても使えます。

## 65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題



### — 定年延長・継続雇用延長の効果って？ —

2010年以降に定年延長、継続雇用延長を行った全企業を対象に行った調査結果を、規模別、業種別に紹介。

66歳以降の継続雇用延長企業では、定年延長とセットで制度改定が63.5%

## 高齢者雇用安定法改正（令和2年改正）に伴う

### 企業の対応と課題

### — コロナ禍における65歳以降社員の活用実態 —



65歳以降の人材活用と改正高齢者雇用安定法の企業の対応の現状がよくわかる！

#### <本書の内容>

1. 定年制の状況
2. 令和2年改正高齢者雇用安定法への対応
3. 65歳以降の雇用状況
4. 65歳以降社員の活用方針
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地一覧

令和5年9月現在

| 都道府県支部 | 郵便番号     | 住所                                | 問い合わせ先       |
|--------|----------|-----------------------------------|--------------|
| 北海道支部  | 063-0804 | 札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内 | 011-622-3351 |
| 青森支部   | 030-0822 | 青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内       | 017-721-2125 |
| 岩手支部   | 020-0024 | 盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル3階        | 019-654-2081 |
| 宮城支部   | 985-8550 | 多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内       | 022-361-6288 |
| 秋田支部   | 010-0101 | 潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内    | 018-872-1801 |
| 山形支部   | 990-2161 | 山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内         | 023-674-9567 |
| 福島支部   | 960-8054 | 福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内       | 024-526-1510 |
| 茨城支部   | 310-0803 | 水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階             | 029-300-1215 |
| 栃木支部   | 320-0072 | 宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内      | 028-650-6226 |
| 群馬支部   | 379-2154 | 前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階          | 027-287-1511 |
| 埼玉支部   | 336-0931 | さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内   | 048-813-1112 |
| 千葉支部   | 263-0004 | 千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内      | 043-304-7730 |
| 東京支部   | 130-0022 | 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階          | 03-5638-2794 |
| 神奈川支部  | 241-0824 | 横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内      | 045-360-6010 |
| 新潟支部   | 951-8061 | 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階        | 025-226-6011 |
| 富山支部   | 933-0982 | 高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内           | 0766-26-1881 |
| 石川支部   | 920-0352 | 金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内         | 076-267-6001 |
| 福井支部   | 915-0853 | 越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内       | 0778-23-1021 |
| 山梨支部   | 400-0854 | 甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内     | 055-242-3723 |
| 長野支部   | 381-0043 | 長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内      | 026-258-6001 |
| 岐阜支部   | 500-8842 | 岐阜市金町5-25 G-front II 7階           | 058-265-5823 |
| 静岡支部   | 422-8033 | 静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内    | 054-280-3622 |
| 愛知支部   | 460-0003 | 名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階        | 052-218-3385 |
| 三重支部   | 514-0002 | 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階              | 059-213-9255 |
| 滋賀支部   | 520-0856 | 大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内       | 077-537-1214 |
| 京都支部   | 617-0843 | 長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内       | 075-951-7481 |
| 大阪支部   | 566-0022 | 摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内        | 06-7664-0782 |
| 兵庫支部   | 661-0045 | 尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内   | 06-6431-8201 |
| 奈良支部   | 634-0033 | 橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内         | 0744-22-5232 |
| 和歌山支部  | 640-8483 | 和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内       | 073-462-6900 |
| 鳥取支部   | 689-1112 | 鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内     | 0857-52-8803 |
| 島根支部   | 690-0001 | 松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内        | 0852-60-1677 |
| 岡山支部   | 700-0951 | 岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内        | 086-241-0166 |
| 広島支部   | 730-0825 | 広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内     | 082-545-7150 |
| 山口支部   | 753-0861 | 山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内       | 083-995-2050 |
| 徳島支部   | 770-0823 | 徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階            | 088-611-2388 |
| 香川支部   | 761-8063 | 高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内      | 087-814-3791 |
| 愛媛支部   | 791-8044 | 松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内       | 089-905-6780 |
| 高知支部   | 781-8010 | 高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内     | 088-837-1160 |
| 福岡支部   | 810-0042 | 福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル6階       | 092-718-1310 |
| 佐賀支部   | 849-0911 | 佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内    | 0952-37-9117 |
| 長崎支部   | 854-0062 | 諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内       | 0957-35-4721 |
| 熊本支部   | 861-1102 | 合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内       | 096-249-1888 |
| 大分支部   | 870-0131 | 大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内       | 097-522-7255 |
| 宮崎支部   | 880-0916 | 宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内     | 0985-51-1556 |
| 鹿児島支部  | 890-0068 | 鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内     | 099-813-0132 |
| 沖縄支部   | 900-0006 | 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階         | 098-941-3301 |

発行日：令和5（2023）年9月29日  
発行者：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
高齢者雇用推進・研究部普及啓発課  
千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3  
（障害者職業総合センター内）