

第2章 分析結果の概要と提言

1節 「本編」分析結果の概要

上述のように、当委員会では8種類の郵送による質問紙（アンケート）調査と1種類のインターネットによるウェブ・アンケート調査、さらに事業所に対するインタビュー調査などを実施した。これらの概要は本報告書の「資料編」に掲載してあるが、これらの調査データを用い各領域（民間事業所、人材派遣業、NPO法人、シルバー人材センターなど）ごとに、より深い分析を行っている。その結果が、「本編」の各章の論稿である。以下では、まずこれらの論稿の概要を紹介する。

第1節 民間事業所調査編

雇用の中心的な場は、言うまでもなく民間事業所であり、それは高齢者に関しても同様である。その民間事業所は、「高年齢者雇用安定法」によって、65歳までの安定した雇用を確保するために「高年齢者雇用確保措置」の実施が義務付けられている。そのような中で、民間事業所やそこに勤務する高齢者は、どのような状態にあるのだろうか。

第1章 継続雇用と中高齢期の移動

企業で働く高齢者の中には、以前からの企業に継続して働いている人もいれば、別の企業から移動してきて働いている人もいる。後者の移動してきた人の中には、通常の転職以外に、出向によって移動してきた人もいる。この章では、このような継続雇用、転職、出向という高齢期の3つの移動・就業パターンの現状を、事業所に対する調査データを用いて分析している。まず、定年後の継続雇用についてである。そこでは、希望者を選別して継続雇用を決める「希望者選別型」の企業では、実際に選別によって継続雇用されなかった人は少ないが、そもそも希望者が少なくなり、結果として継続雇用者が少なくなっていた。そこで、継続雇用の実効性を高めるためには、希望者全員を継続雇用とする「希望者全員型」を基本とし、より高度な仕事の担当者を選ぶために「希望者選別型」を併用することを提言している。次の、出向による移動（50歳以上）と通常の転職による移動（60歳以上）の比較では、両方で人材受入れ側の事情がどう異なっているのかを分析している。その結果、出向に関しては、移動先ニーズにもとづいた「プル型」で受入れ側の利点が多く、それは通常の転職者の受入れ（企業側から見ると採用）と同様に、経営状況が良い企業で行われていたのに対し、プッシュ型ではむしろこれらの関係が逆であることがわかった。そこで、移動元の事情で押し出された形の「プッシュ型」の出向を減らすことが必要で、そのためには、定年前も含め中高齢者の社内活用の方策を本格的に展開することが必要としている。

第2章 移動パターン別に見た高齢者の就業

この章では、事業所に勤務する60歳以上の高齢者を対象とした個人調査データを分析している。その際、前章で分析された「50歳以降出向」と「60歳以降採用」の2つのタイプに加えて、「49歳以前入社」と「50歳以降入社（ただし既述の2タイプは除く）」の合計4つの移動タイプを抽出し、比較している。なおここで、「49歳以前入社」は長期勤続者である。その結果、「50歳以降出向」は、大企業の管理職だった人が多く、50歳代と現在いずれでも、4タイプの中での年収は最高であった。他方、「60歳以降採用」は、50歳代の年収は高いが、現在は嘱託やパートとなっている人が多く年収は最も低くなっているなど、移動タイプによって、50歳代や現在の仕事内容や年収などに違いがあることがわかった。しかし、それにもかかわらず、仕事満足度の移動タイプによる違いは少なかった。この結果に対し最後に、高齢期になると仕事に求めるものが多様性を帯び、満足度の基準が多様になるからと推論している。

第3章 「継続雇用者」の人的資源管理

この章では、第1章で事業所データによって概括的に把握した継続雇用者を中心とした高齢者について、個人調査データを用いて、より深く分析している。まず、「継続雇用者（それを中心とした高齢者）」の多様な雇用状況を描き出した後、その人たちの「期待される役割」や実施されている「人的資源管理施策」などの、満足度に及ぼす影響に焦点をあてている。分析は多岐にわたっているが、人的資源管理制度についての結果を紹介すると以下のようなことになる。そもそも、これらの制度は「継続雇用者」にはあまり導入されていないが、その中では比較的導入が進んでいる「目標管理制度」や「人事評価制度」は満足度に影響を与えないこと、成果に応じて差のつく賃金制度はむしろ満足度を低下させてしまう可能性があること、しかし導入率の低い高齢期の「キャリア支援制度」に満足度を高める作用があることがわかった。そこで、さらに分析を進めると、キャリア支援制度を通じてその人たちが抱く「期待される役割」が強化・修正されるので、このような結果になると考えることができた。このように有効な施策の実施率が低いのは、現状では、企業は高齢者雇用確保処置への対応に注力するあまり、その結果生まれた「継続雇用者」を積極的（戦略的）に活用しようという段階に至っていないことが背景にあると指摘している。

第Ⅱ部 人材派遣業調査編

高齢者の人材派遣は、それ以外の人々の人材派遣に先駆けて、規制緩和が行われてきた。その理由の1つは、高齢者の就業機会が少ないので、その職域を拡大する必要性が大きかったからである。それにも関わらず、全般的には高齢者派遣は活発であったとは言い難い。ところで、増加基調であった人材派遣そのものが、今、転換点を迎えている。その中で、高齢者の人材派遣はどのような状況にあるのだろうか。高齢者の職域拡大の必要性はより高まっているが、人材派遣がその機能を高めていくためには何が必要だろうか。

第1章 高齢者派遣で働くということ

「労働力調査（詳細集計）」によると、派遣労働者の中に占める高齢者の割合は増加している。そのことを確認した後、この章では派遣労働者の特徴を描き出すために、本調査の各領域の個人調査のデータを用い、高齢派遣労働者とそれ以外の領域の高齢者を比較している。その結果、高齢派遣労働者は、中堅規模や大企業に営業・販売職として勤務していた人が多く、高齢期の仕事に関しては「収入が高いこと」と「能力に応じた収入が得られること」を重視する傾向がみられた。また、現在は労働時間の柔軟性が高いこともあり労働時間に対する満足度は高かったものの、教育訓練に対する満足度は低いという特徴も確認された。なお、この分析の一環として、各高齢者はそれぞれの領域に分かれているが、それには仕事における志向性の違いがどのように作用しているかも分析している。その結果、民間企業の高齢者と比較して、派遣労働者となっている人は経済志向が強いこと、NPO 法人の場合には社会志向と自由志向が強く経済志向が弱いこと、そしてシルバー人材センターの場合には経済志向と自由志向が強いことがわかった。つまり、領域ごとに高齢者の仕事に関する志向性が異なり、それが誰がどの領域になるかを規定していると考えることができた。この結果をもとに、高齢者の仕事に対する志向性の違いを考慮にいれ、人材派遣も含めた多様な活躍の場を作り出すことが、高齢者雇用では必要だとしている。

第2章 高齢者派遣の現状と可能性

前章のような60歳以上の高齢者派遣を調査時点で実施している派遣会社は、それを実施していない派遣会社と比べて、どのような特徴があるだろうか。この章では、派遣会社に対するアンケート調査データを用いて、この点を分析している。分析の結果、高齢者派遣を実施しているのは、従業員数300人以上という比較的規模が大きい会社で多く、特定の企業が出資している資本系（独立系ではない）の派遣会社であった。そのためか、グループ内企業の高齢者雇用対策の一環として事業を展開している会社もあった。また特定業界への派遣に強みがある会社も多くなっていた。そのような高齢者派遣を実施している会社では、高齢者には「豊富な経験・知識」があり、「仕事の能力」が高いことを評価し、また高齢者派遣には「技能・ノウハウの継承という社会的ニーズがある」とし、今後もそれを積極的に展開するとしていた。ただしそのような会社でも、派遣先企業は、「受入れ職場の年齢構成」を考慮したり、高齢派遣者が「指揮命令がしづらい」と考えたり「健康面での不安がある」と考えたりするので、高齢派遣者を受入れたがらなく感じていた。他方、高齢者派遣を実施していない会社では、そのノウハウがないことから、その展開に二の足を踏む傾向が見られた。そこで最後に、高齢者派遣のメリットや高齢者派遣を展開する際のノウハウを提示していくことが必要と提言している。

第3章 高齢者派遣の将来性

高齢者派遣について、実務家の見地から、その将来性や克服すべき課題を述べたのがこの章である。その中で、高齢者派遣の課題の1つに、前章でも指摘されたことではあるが、「指

揮命令がしづらい」というような高齢派遣者に対する派遣先の意識の問題があるとしている。そのような意識は、1度抱かれると固定化されやすいので、それを事前に回避するために、まず派遣労働者に対する派遣前のカウンセリングを通じて、高齢者の精神面でのリセットを促すことが必要だと提言している。また近い将来を見ると、継続雇用施策としての高齢者派遣が増加すると考えられるが、これは現状では派遣先がグループ内企業に限定されていることが問題であるという。それによって、採算がとりにくくなっているからである。そこで、その派遣先をグループ外に拡大させることが必要としている。また、グループ内に派遣会社を設けることが不可能な中小企業に関しては、定年に到達した（元）従業員に既存の派遣会社への登録を促し、そこを通じて自社、あるいは他社に受入れてもらうという方法もあり得るとしている。

第三部 NPO法人調査編

上記の2つの領域は、いずれも勤労者として就業する場合である。しかし、高齢者が自らの職業能力を発揮する場、あるいは生きがいや社会との関わりを持つ場は、上記2つに限らない。その1つが、NPO（非営利団体）である。そこに参加し活動する場合には、金銭的報酬がある場合もあるし、ない場合もある。賃金や給与という金銭的報酬を前提とした上記2つの領域とは、かなり異なっている。そのようなNPOにおける高齢者の活動状況は、どのようなものだろうか。

第1章 高齢者のアクティビティとNPO

現代社会（ポスト工業化社会）においては、社会的に孤立し排除されやすい人々、つまり社会的リスクにさらされやすい人々がいるのが現状である。そのような中で、非営利でかつ人々の自発的な参加を前提としているNPOは、社会的連帯を促し、自立支援を可能にする組織と考えることができる。この章ではこのような想定のもとに、実際のNPO法人に対するアンケート調査（法人調査）、およびその勤務者に対するアンケート調査（勤務者調査）の2種類のデータをもとに、その可能性と限界について論じている。まず、NPOの活動分野を見ると「健康・医療または福祉」が圧倒的に多いという特徴があった。そのようなNPOの収入源の構成比は、事業収入が4割を占め、会費、委託費などより高くなっていた。ここで事業収入とは、例えば「健康・医療または福祉」の活動分野では、NPOが介護事業者になり介護保険からの事業収入を得る場合などである。しかし、予算規模をみると法人として持続できる財政基盤があるNPOは少なく、そのために法人としてノウハウを蓄積しにくいことが問題点として浮かび上がってきた。そのようなNPOの勤務者の中には、無給のボランティアスタッフも多く、また有給勤務者であってもNPOからの収入は少ないことも明らかになった。それにもかかわらず、これらの勤務者がNPOに参加しているのは、そこが、生きがいをもたらす社会活動の場となっているからと考えることができた。そして最後に、そのような場の持続性を確保することが、高齢者の「生活の質（QOL）」の向上につながるとしている。

第2章 NPOにおける高齢者活用の課題

高齢者を活用する側であるNPOから見た、活用に伴う課題や必要な対策を議論しているのがこの章である。最初に、NPOの活動は無料の社会貢献サービスという考えがあるが、それは誤解で、NPOは「ビジネスをする市民活動（運動）」であると指摘される。それゆえNPOでは、企業と比べれば緩やかで自己実現型の人事管理が展開されるものの、日常の運営の基本は企業と同じであることが言及される。それだからこそ、企業での経験が豊かな中高年者の活躍の余地は大きいし、NPOの側の期待も大きいことが、本委員会の調査も含め様々な調査結果を用いて示される。しかし、実際にはNPOの仕事に適応できない人が少なくないと言う。そうなるのは、日常の運営の基本は企業と同じであるものの、前提とされているのが利益の追求ではなく、公益や社会貢献であるという違いがあるからである。その違いを理解し行動することがNPOでは不可欠である。その理解を促すために、インターンシップ等の実地訓練や研修を積極的に行うことが重要であると提言される。またそれ以外にも、組織で仕事を進める企業とは異なり、個人が自らのネットワークを使って仕事を進めることが求められるので、全人格をかけて事業に参加する情熱がNPOでは求められることなどが指摘されている。

第3章 NPO法人で働く高齢者の現状および高齢社会におけるNPO法人の課題

続くこの章では、NPO勤務者調査データを用い、実際にNPOで働く高齢者の現状に迫っている。まず、NPO法人で働く人の特徴を見ると、経済的に安定している人が多く、比較的高学歴で社会・文化的活動にも力を注いでいる人たちがであった。これらの人がNPO活動に参加したのは平均59歳の時で、顔見知りからの誘いがその契機になっている。そのような人が、現在NPOで働いているのは、「生活費等を得る」といった外発的なものではなく、「社会の役に立ちたい」、「やりがいがある」、といった内発的動機によるものであった。またそこで働くことに対する金銭的報酬は少ないが、時間に縛られることが少なく、仕事に対する裁量があるので、高い満足感を得られるというものであった。このような現状であるが、実はNPOで働いていない人のうち、将来NPOで働きたいという人はあまり多くない。そうなる要因の1つとして、NPOで働けるのは、「社会の役に立ちたい」という確たる理念の持ち主に限定されているという誤解がありそうだと指摘している。また、人脈がないとNPOに参加しにくいというような、参加へのバリアの高さも影響しているとしている。

第IV部 シルバー人材センター調査編

雇用関係とは異なる形で高齢者が職業能力を発揮する場として、上述のNPOとは別に、シルバー人材センターがある。後述の第1章の冒頭に記されているが、この組織の全国展開が始まったのは1980年だから既に30年以上の歴史を有し、その間にこの組織は全国合計で80万人弱の登録会員を擁するまでに成長している。この組織は、高齢者の「自主・自立、共働・共助」を目的とした組織で、高齢者の就業を通じた社会参加を意図して、高齢者に「臨時的、

短期的で軽易」な就業機会をあっせんしている。その場合は、今後はどのように展開していくだろうか。またそこを通じて働く人には、どのような特徴があるだろうか。

第1章 変革期のシルバー人材センター

この章では、「シルバー人材センター」の設立やその後の経緯を振り返りながら、それが果たすべき役割が論じられている。日本独特な仕組みである「シルバー人材センター」だが、それは、近年注目されつつある「社会的企業」と類似している。というのは、シルバー人材センターは、高齢者に対する社会的使命（高齢者が自主独立の立場を貫き、互助と共働によって地域社会に自己の経験や技能・知識を還元し、高齢者が社会の能動的な担い手になること）の達成を目指した組織であり、そのような使命と組織の関係は、社会的使命そのものを事業目的とした社会的企業と同じだからである。社会的企業としてのシルバー人材センターには、高齢者の地域に根ざした相互扶助組織として、生活上の理由から就業を必要とする高齢者に対する就業支援のみならず、高齢者の生活支援や福祉家事援助などの事業をつうじて、高齢者の社会的孤立を回避し地域コミュニティの再生を担う役割が期待されると言う。このようにシルバー人材センターに期待される役割は広範なものとなるが、実はそれには、社会的企業とは異なる点がある。シルバー人材センターは経済的にも組織的にも自治体と密接な関係にあり、公的な性格のもとに事業展開（高齢者への就業機会のあっせん）をしてきたという点である。その自治体との関係が、補助金の縮小や人的交流の縮小などにより、今急速に変化しつつある。その中で、上記のような役割を今後どのようにして果たしていくかが、課題であるとしている。

第2章 シルバー人材センターの現状と組織変革の条件

前章の課題を受け、この章では冒頭、シルバー人材センターは今後、地域における高齢者の相互扶助組織という原点を維持しながらも、自治体から独立した組織を目指すという方向性が示される。そして、それを目指す際の阻害要因や規定要因が指摘される。そのような規定要因のうち、重要なものの1つに登録会員の特性があるので、本調査の会員調査データが分析される。まず会員の属性を見ると、平均年齢は70歳、センターに登録した年齢は64歳と、いずれも本調査の他の領域より高くなっていた。つまり、定年後の継続雇用を終了した後、臨時的短期的で軽易な仕事に就いている高齢者というイメージで、本研究で対象とした4つの領域の中では最も高齢の人が該当している。そのシルバー人材センターでの仕事は一般作業（除草・草刈り、清掃など）や、建物や施設の管理という「労務作業」が圧倒的に多くなっている。また、これらの人が働く理由としては、「健康のため」が多かったが、「自分の小遣いがほしいから」や「現在の生活費のため」という「経済志向」を示す回答や、「社会とのつながりを保ちたいから」や「社会の役に立ちたいから」という「社会志向」を示す回答も多くなっていた。この結果を、同時に実施したインタビュー調査の結果と総合すると、「経済志向」の強い会員と「社会志向」の強い会員に二極化してきていると結論づけられるとしている。ところで、そのような二極化した会員を統合して事業を推進していくことは容

易ではない。しかも、シルバー人材センターは全国に 1,332 拠点あるが、それらは実は独立した事業体であり、規模や歴史、行政との関係など決して同一ではない。それゆえ、各センターの実情に合わせた統治（ガバナンス）のスタイルを見出すことが必要とある。その点を考慮し、この章では最後にいくつかのシルバー人材センターの事例を紹介している。

第V部 労働市場の状況：ウェブ調査編

第IV部までの分析では、高齢者が就業等をしている「組織」と、その組織に勤務する等関わっている「高齢者」を対象にした調査データを用いている。しかし、高齢者の中には不就業者もいるし、自営業の人も少なくない。これらの人も含めた高齢者の状況を把握するために、インターネットを用いたウェブ・アンケート調査を、「60歳代の人で、50歳代に正社員として5年以上の勤務経験がある人」を対象に実施した。その際、「就業者」と「不就業者」を同数確保するようにして実施している。なお、インターネットを用いた調査の特性の1つかもしれないが、50歳代に関しては、程度の差はあるが、経済的には恵まれた状態を過ぎた人が多くなっていた。

第1章 60歳代人材の多様な就業状態：ウェブ個人調査

この章では、就業者4タイプ（経営者・正社員等・非正社員・NPO等）と不就業者の合計5タイプに分け、その特徴を分析している。その結果、以下のことが明らかになった。「経営者」の多くは「自らの職業能力を、組織に縛られずに自由に発揮したい」と考え、起業していた。仕事に対する満足感が高く、社会や人との関わりも多いという特徴があった。「正社員等」も、就業理由としては「職業能力の発揮」は有力な理由としていたが、同時に金銭的な理由を挙げる人が多かった。このタイプは平均年齢が最も若く、また「雇用の安定性」に対する満足度が高いという特徴があった。他方、「非正社員」は、定年経験者が多く継続雇用の人も少なくなかった。就業理由として金銭的な理由を挙げる人が多かったが、労働時間はやや短く、年収も多くなかった。仕事についての満足度は他のタイプと比べると低く、幸福度の自己評価点も低くなっていた。「NPO等」には、多様な人材が含まれていたが、就業理由は「社会に役立ちたい」や「健康のため」という理由が多くなっていた。そして「不就業者」は、年齢が高い人が多かったためか、健康に問題がある人がやや多く、また年金が生活を支える大きな柱になっていた。「社会や他人のために役立っている」という意識は少ないが、幸せ度はむしろ高めであった。このような結果から、第1に「非正社員」タイプで問題があることから、今後は、継続雇用の仕事内容や労働条件等の改善が必要としている。第2に、多くの人が70歳、あるいはそれ以上までの就業を希望していたので、今後、より高齢層まで働ける環境を整備すべきとしている。

第2章 不就業者の分析：ウェブ個人調査

この章では、就業意向の違いによって不就業者を4つのタイプに分け分析している。そのタイプを構成割合と共に示すと、「働きたいと思わない（55.7%）」、「働きたいが、働けそうも

ない(27.4%)」、「働きたくないが、働かざるを得ない(2.7%)」、そして「働くつもり(14.3%)」である。分析の結果は以下である。「働きたいと思わない」という人は、大企業出身者が多く、経済的には恵まれた状態にある人であった。現在は、インドア・アウトドアの趣味などで積極的に活動し、幸せ度も高い人である。「働きたいが、働けそうもない」という人は、健康面で不安を抱えている人がやや多くなっていた。平均年齢がやや高く、仕事以外の生活をしていくことを考えている。「働きたくないが、働かざるを得ない」という人は、最も年齢が若いタイプであった。住宅の保有率がやや低く、規模が比較的小さな企業の出身者も少なくない。現在は、「自分に向いた仕事が見つからない」ので、「働くことを一時的に中断した状態」と答えている。これからは、「これまでの経験を活かせる仕事」を探しているが、企業のみでなく「シルバー人材センターを通して働く」ことも考えている。人生の幸せ度が最も低かったのは、このタイプである。そして「働くつもり」という人は、健康な人が多く、大企業出身者が多くなっていた。「これまでの経験を活かせる仕事」に就きたいと考えているが、「NPOやボランティアの仕事」にも関心を寄せている。これらの結果をもとに、次のように指摘している。第1に、「働きたいと思わない」という悠々自適の引退生活の人がいる一方で、「働きたくないが、働かざるを得ない」という人がいた。後者の人は、幸せ度が低かったことから、問題を抱えた不就業者が少数だが、確実にいることも明らかになったとしている。第2に、「働きたいが、働けそうもない」という人も含めると、何らかの形で職業生活との関連を願っている不就業者がかなりいることも明らかになった。そのことから、これらの人の就業に対する意欲や関心を満たせるようにすることが、高齢者の社会参加を促すという観点からも必要であるとしている。

2節 提言と展望

これらの結果を踏まえると、意欲のある高齢者に職業能力発揮の場を提供し、そのような場を通じた社会参加を可能にするためには、どのようなことに留意し注力していく必要があると言えるだろうか。前節では、各領域別に分析結果を紹介したが、以下では、まず全領域に関わる提言を述べ、その後、「就業の場」について、続いて「NPOとシルバー人材センター」について、そして最後に「不就業者」について述べていく。

1. 全般的に

まず留意しなくてはいけないのは、本編で確認されたように、高齢者の志向性は多様化しているということである。経済的な報酬に高い価値を置く人もいれば、社会的な貢献を重視する人もいた。あるいは、趣味の探求を重視する人もいた。そのような志向性の違いだけで、高齢者の就業行動が決まるわけではないし、志向性そのものも健康状況や経済状況などの影響を受けると考えられる。しかし重要なのは、志向性の多様化を背景とすると、高齢期は「引

退生活こそが悠々自適で理想形」とは言えなくなることである。加えて、年金財政の問題がそのような引退生活に制限を与えかねないという事情もある。エイジフリー社会（人々が年齢に関わらず活躍できる社会）が求められ、様々な就業や活動の場が必要とされるゆえんである。

そのような場で高齢者自身が述べる「活躍したい年齢」の上限は、健康が許せばという制限つきではあったが、就業の場に限定しても、70歳以上の年齢を答える人がかなりの割合に達していた。現状の雇用政策では、「70歳まで働ける企業の普及・促進」が緒についたところである。将来的には、年齢に関しては「70歳を越えて、あるいは年齢に関わらず」とすることが必要である。

他方、そのように活躍できる場を広げる際に必要なことが、個人の側にもある。それは、それぞれの場における役割や立場が変化することが多いので、それに応じて意識や行動を修正することである。本編では「気持ちのリセット」といった表現などで、その点を指摘していた。

2. 就業の場では

（1）出向人事

就業の場に関しては、まず、定年前という、より若い年齢層がかかわる出向について述べよう。この点に関しては、移動元から押し出された「プッシュ型」から、移動先ニーズにもとづいた「プル型」にすることが必要だが、そのためには「プッシュ型」を減らすことが必要である。本編ではプッシュ型は、役職定年（一定年齢で役職を離脱させる制度）後の仕事をうまく見出せない場合、あるいは継続雇用で適合した仕事になさそうな場合に、グループ企業に出向により従業員を送り出すことによって発生していると分析していた。より高齢層まで企業内で能力発揮ができるようにすることが求められるが、そのためには、依然として年齢が基軸となっている企業内での処遇を改めることや、後述する継続雇用制度の充実が必要となる。出向には元々、企業グループ内での人材の適切な再配置という優れた機能があるが、それを充分機能させるためにも、これらは必要な対策である。

（2）継続雇用制度

継続雇用制度は、これまではその実施が課題であったが、制度の定着と共にその内容が問題になってきている。本編では、継続雇用における人的管理施策は、実施状況そのものが低く、また実施されているものも効果があまりないことが示されていた。継続雇用における高齢者の役割を明確にし、それに適合した人的管理施策を展開することが必要である。そのような改善によって、継続雇用を、高齢者が長い間かけ培ってきた能力発揮の機会とすべきである。また、現行の継続雇用は、希望者の中から継続雇用者を選ぶ「希望者選別型」が多いが、この点の再検討も必要である。本編では「希望者全員型」との併用を提唱しているが、それも一案である。しかし既述したように、定年前の中高年期の人的資源管理施策にも問題

があったことを考慮すると、より長期的には、定年後の継続雇用ではなく、定年延長や定年制の廃止という方策も視野に入れる必要がある。中高年期から高齢期までの人的資源管理施策の整合性や実効性を高めるには、その方が良いからである。

（３）高齢者派遣

高齢者派遣は、現状では、企業グループ内出向においてグループの中核会社が担ってきた機能を派遣会社が代行する場合を除いて、それほど活発ではない。そうなっている原因に、受入れ企業が高齢者派遣を忌避する傾向があることが否めないようである。本編では、それを事前に回避するために、派遣会社では派遣労働者の気持ちのリセットを実施していることが示されていた。それも必要な対応だが、同時に受入れ企業のそのような偏見を取り除いていくことも必要である。そのためには、高齢者派遣を実際に受入れて活用できる機会を設け、高齢者だからといって劣っていないことや、高齢者の良さを実感してもらうことが効果的である。実際に活用できる機会をどのように設けたら良いか、検討する必要がある。他方、派遣会社にも高齢者派遣のノウハウがないという問題点があることが本編で指摘されていた。そのようなノウハウを提供するような対策、具体的には成功事例の紹介をすることなども必要である。

3. NPOやシルバー人材センターでは

（１）NPOでは

NPOは様々な活動を展開しているが、その多くは、かつては、地域社会や行政によって展開されてきた活動である。しかし、首都圏では地域社会の活動は停滞しているし、これは特に首都圏というわけではないが、財政難により行政のサービスの拡大は期待できなくなっている。NPOの活躍が期待されるゆえんである。しかし、そのような背景ゆえに、NPOの活動に対して関心はあっても、それに参加する人はあまり多くないという現状を招いている。なぜなら、そのような活動は、地域の有力な世話役や行政が行う活動と受けとめられがちだからである。また本編で指摘しているように、NPO自体にも経営が不安定という弱点がある。そのようなNPOではあるが、その最大の強みは実際にそれに参加し活動している人は、そのことを高く自己評価していることである。このことは、NPOに関わる入口の障壁が取り除かれれば、それに関わる人が多くなることを意味している。人脈がないと参加しにくいという現状は、その障壁の1つである。金銭的報酬をあまり求めない人にとっては、NPOは参加してみれば満足を得られる活動である。関わる際の障壁を低めるような対策が必要だろう。

（２）シルバー人材センターでは

本編で記されているように、シルバー人材センターは社会的企業の日本的展開と言える。ここで日本的というのは、行政が関わってきたという意味である。このような行政の関わりもあり、巨大な組織が出現し、それによって活動が展開されてきた。しかし、環境条件の変化により行政の関わりは期待できなくなり、その変質が余儀なくされてきている。とはいえ、

せっかく築いた組織は貴重である。また、継続雇用が終了した人や継続雇用されなかった人に働く機会を、言わば最後の砦として、提供してきたという役割も重要である。この組織を、今後どのように維持していくかが課題である。実質的には行政の関わりの少ない社会的企業へ、あるいはNPOへという変化が想定できる。そのような形で存続を図るためには、会員が実際にたずさわる就業機会を、新たに開拓することが求められる。行政からの委託事業があまり期待できなくなってきたからである。そのためには、地域社会のニーズを掘り起こして事業化を図っていくことが必要で、そのためのスタッフ人材の充実も必要になる。

4. 不就業者に関しては

「高齢期には仕事を離れ、悠々自適な生活を送る」。多くの人々のささやかな、しかし理想としてきた姿の1つであろう。今回の調査によると、不就業高齢者の中でそのような人が、かなりの割合を占めていた。インターネットによる調査ということも影響しているかもしれないが、一応は安堵できる結果である。しかし、働かざるを得ないと思いつつも、適職がないので不就業者となっている人も、一定の割合を占めていた。また、生活状況から見る限り働く必要はなさそうだが、自らの経験を活用したい、あるいは社会とつながりを保ちたいなどの理由から、就業希望のある人もかなり見られた。高齢期の不就業者だからと言って、全てが労働生活からの引退を希望してわけではない。これらの人に対する就業機会や、NPO等を通じた社会参加の機会を、生み出していくことが必要である。

団塊の世代が現在、60歳代前半層を通過中である。それに伴い高齢者は今後ますます増大する。首都圏というと地方より年齢構成が若いというイメージがあるが、高齢化の影響は首都圏とても例外ではない。高齢化した人々の能力発揮の場、社会参加の場をどう作っていくかは、首都圏はその対象人数が多い分、より大きな課題である。

(永野 仁)