

# 資料編

## 第Ⅱ部

### アンケート調査結果

#### 第1章 アンケート調査結果の概要



## 第1章 アンケート調査結果の概要

### 1節 はじめに

本章では、労働市場の整備の観点から①民間企業（人材派遣業を除く）、②人材派遣業、③NPO法人、④シルバー人材センター、⑤不就業者を対象に実施したアンケート調査をもとに、労働需要側と労働供給側の2つの視点から、60歳以上の高齢者の活用実態や就業意識を紹介する。各調査の単純集計表と集計結果は、2章に掲載するためそちらを参照されたい。

本章における調査結果報告の構成について述べておこう。次節では本研究会において実施したアンケート調査の調査方法（実施時期、配布対象、回収状況）について説明する。主に調査方法は郵送法とインターネット調査の2種類がある。インターネット調査はパソコンを活用する高齢者が調査対象となるため、郵送法で実施した回答者の属性との間に違いが見られる。本節では、調査結果を報告する前に、調査結果の活用時の留意点を述べることにする。

第3節以降は、アンケート調査結果を紹介するが、本調査結果報告のフレームワークは図表Ⅱ-1-1-1に示してある。50歳代就業者の従業上の地位を見ると雇用労働者は約8割を占める<sup>1</sup>が、彼らの主な勤務先である民間企業を対象にした、中高齢者の雇用状況からアンケート調査結果の紹介を始める。第3節では、改正高年齢者雇用安定法が定める65歳までの雇用確保措置を超えた雇用の場を提供する企業の割合を見ていくことにする。本節では、民間企業の「雇用維持力」を見る。

第4節では、民間企業における長期勤続者（50歳代に5年以上正社員として勤務した経験を持つ人）を対象に高齢者の労働移動の状況を明らかにする。特に60歳代前半層に焦点を絞り、50歳代で主に勤務した企業との就業先の変化を捉えることにする。

第5節では、高齢者の新規採用状況を捉える。年齢に関わりなく働くことを希望しても、経営状況の悪化や事業所の閉鎖といった経営側の都合や、定年到達といった労使の合意により、同一企業で勤務しつづけることができない場合もある。また、健康状態の悪化や家族の介護により、本人都合で退職する場合もある。その他、職場の人間関係の悪化や労働条件の低下により離職を希望する場合もある。このため、新たな職場での就業を希望する場合にも、同様に働ける環境を整える必要がある。本節では、高齢者に新たな雇用・就業の場を開くいわば「雇用吸収力」のある組織の特徴を捉える。

第6節では、活動の場を得た高齢者の質的な面を捉える。民間企業やNPO法人、派遣企業、シルバー人材センターで勤務する高齢者を対象に、当該組織における意欲や能力の発揮状況

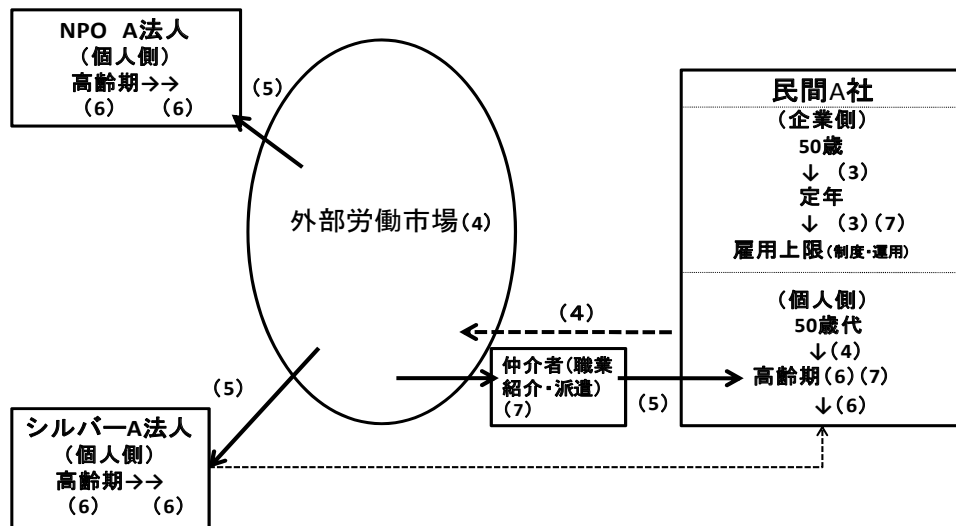
---

<sup>1</sup> 平成17年度国勢調査（「総務省」）によると、「50歳～54歳の就業者に占める雇用者（役員含む）」は83.9%（うち東京都85.6%）、「55～59歳の就業者に占める雇用者（役員含む）」は80.3%（うち東京都82.4%）を占める。

や労働条件（収入のみ）、今後の展望を見ていくことにする。ここでは、「高齢者活用の質」を見る。

第7節では、高齢者を活性化するための方策を検討する。第一は、民間企業における就業形態別の活用状況と制約条件を検討する。多様な就業形態の活用の可能性を探ることとする。第二は、労働移動を円滑に進めるエージェントとして職業紹介機関や派遣会社を取り上げ、当該機関における登録から配置、フォローに至るサービスの特徴を明らかにする。最後は、就業後の定着を促す方策として、高齢者の活用組織における現場の人事管理と高齢者の職場行動を見ていくことにする。

図表Ⅱ-1-1-1 調査結果報告の構成



注：()内は本章の節番号に対応する

## 2 節 アンケート調査の実施方法と回収状況

### 1. アンケート調査の実施方法と回収状況

アンケート調査は2回実施した。実施時期や実施方法、回収状況は図表Ⅱ-1-2-1に示してある。第1回目は、2010年2月18日～3月12日に実施した。配布対象は、首都圏（山梨県を除く）に事業所を持つ（1）民営事業所、（2）NPO法人、（3）人材派遣会社、（4）シルバー人材センター、以上4つの活動領域向けに行った。4つの活動領域を対象に、事業所の人事担当者（部長）と所属する60歳以降高齢者の両者を対象に、郵送法にてアンケート調査を実施した。回収方法は同封した返信用封筒にて、回答者が封入のうえ当機構宛に返信を依頼した。

第2回目は2010年10月25日～11月8日に実施した。対象は首都圏（山梨県を除く）に居住する60歳代（60歳～69歳）の就業者と不就業者とした。調査方法はインターネット集

計企業にモニター登録する 60 歳代高齢者とした。調査方法はインターネットを經由して調査票を配布した。回答はインターネット上で行い、回答データは受託企業宛に返信を依頼した。

図表 II-1-2-1 アンケート調査の実施状況

	①民営事業所調査	②民間事業所個人調査	③NPO法人調査	④NPO法人勤務者調査	⑤シルバー人材センター調査
実施時期	2010年2月18日～3月15日				
調査方法	郵送法	郵送法	郵送法	郵送法	郵送法
データベース	当機構データベースから抽出	当機構データベースから抽出	内閣府データベースから抽出	内閣府データベースから抽出	全数
配布先	以下のa～cの条件にあう事業所を抽出し、従業員数1001人以上企業の事業所は事前調査、従業員数1000人未満の事業所は無作為抽出し、郵送にて配布 a.首都圏立地の事業所 b.60～64歳従業員2名以上在籍、かつ65歳以上1名以上在籍 c.次の業種は除く、農業、林業、漁業、学校教育、複合サービス、宗教、政治・経済・文化団体、公務、医療（福祉は対象）、人材派遣業	①調査の回答者を経由し、60歳以上3名（うち60～64歳は2名）への配布を依頼	首都圏立地の法人（15882法人）から無作為抽出し、郵送にて配布	③調査の回答者を経由し、60歳以上5名（うち、60～64歳は3名）への配布を依頼	首都圏に立地する318センターセンターに配布
配布数	15000票（うち宛先不明211票）	44367票（①調査の回答者による配布数5402票）	1000票（うち宛先不明131票）	4345票（③調査の回答者による配布数219票）	318票
回収方法	返信用封筒を同封し、回答者が調査票を返信用封筒に封入し、当機構宛に返送				
回収数	2460票	4830票	118票	214票	185票
回収率	16.6%	10.9%（①調査の回答者による配布ベースの回収率89.4%）	13.8%	4.9%（③調査の回答者による配布ベースの回収率97.7%）	58.0%
	⑥シルバー人材センター会員調査	⑦人材派遣業調査	⑧派遣就労調査	⑨60歳代の就業・不就業者調査	
実施時期	2010年2月18日～3月15日			2010年10月25日～11月8日	
調査方法	郵送法	郵送法	郵送法	インターネット調査	
データベース	全数	当機構データベースから抽出	当機構データベースから抽出		
配布先	⑤に該当するセンターで、かつヒアリング調査協力センターを対象に含む。該当する5センター（横浜は最低1事務所とする）とあわせて、会員1001人以上センター20センター、会員501～1000人センター10センター、計30センターになるように対象センターを無作為抽出、各センターに200名ずつ配布依頼	当機構データベースから首都圏立地の派遣業全数	⑦調査の回答者を経由し、60歳以上の派遣就労者3名（うち、60～64歳は2名）への配布を依頼	a.首都圏（山梨県を除く）に居住する60歳代 b.50歳代に「正社員」または「職員」（公的機関）の雇用形態で5年以上の勤務経験者（自営業主・経営者は除く） c.現在、仕事をしている人（自営業も含む）2000名、仕事をしていない人2000名	
配布数	5800票（29センター配布）	1257票	3591票（⑦調査票の回答者による配布数279票）		
回収方法	返信用封筒を同封し、回答者が調査票を返信用封筒に封入し、当機構宛に返送			アンケート回収企業に返信	
回収数	2450票	241票	216票	就業者1999票、不就業者2000票	
回収率	42.2%	20.1%	6.0%（⑦調査の回答者による配布ベースの回収率77.4%）		

## 2. アンケート調査の留意点

調査結果の留意点は以下の4点である。第一は、調査対象となる事業所規模に関わることである。郵送法で実施した①～⑧の調査のうち、事業所を対象にした「①民営事業所調査」と「⑦人材派遣業調査」の2種が該当する。高年齢者雇用安定法に基づき、各事業所向けに高齢者の雇用を促進するために人事管理・作業管理・健康管理などの経営管理に関わる相談・助言活動を行うアドバイザーを当機構が認定している。アンケートの配布先は、同アドバイザーが事業所向けのサービスを実施するときに収集したデータベースから抽出している。平成18年度「事業所・企業統計」（総務省）によれば関東地方における従業員9名以下の事業所（第一次産業・公務は除く）は全体の77.5%を占めるが、このデータベースには9名以下の事業所は含まれていない。

第二は、調査対象となる事業所の従業員構成である。郵送法で実施した「①民営事業所調

査」が該当する。調査票配布先を 60 歳代前半層が 2 名、60 歳代後半層が 1 名在籍する事業所とした。若年や中年層で構成される事業所は、アンケート調査の対象にはならない。高齢者が在籍する事業所において、高齢者の活用状況や今後の活用可能性を把握できることに留まる。現在、主に若手や中年層中心で構成する企業が、営業・販路を拡大する目的や自社の経営管理を強化する目的から、高齢労働者の採用を希望することがある。このように、現在高齢者を活用していないが、今後活用を希望する民営事業所の動向を捉えることはできない。

第三は、個人調査の配布方法である。「②民営事業所個人調査」、「④NPO 法人勤務者調査」、「⑥シルバー人材センター会員調査」、「⑧派遣就労調査」とともに、事業所調査の担当者の方から高齢者（60 歳以上）に配布の協力を得た。このため、高齢者のうちでも事業所への貢献度が高い人材が抽出されている可能性が高い。かつ、例えば派遣スタッフやシルバー人材センター会員のように、アンケートを配布した事業所と就業場所が違う高齢者は調査対象になりにくい。特にシルバー人材センター会員の場合には、配布先の事業所が仕事の拠点となるスタッフ（事務スタッフや就業開拓担当者、障子貼り担当者等）、または②作業場が事業所外であっても業務説明や業務報告時に事業所に立ち寄るといった会員の作業管理・人事管理を任されるリーダー的役割の会員が本調査の対象に選定されやすい。

図表 II-1-2-2 郵送法とインターネット調査結果の傾向  
(民営事業所の 60～69 歳回答者のみ) (列%)

		郵送法	インターネット調査
50歳代の年収	～100万円未満	0.7	0.2
	100～200万円未満	2.1	0.8
	200～300万円未満	4.1	2.9
	300～400万円未満	7.6	4.6
	400～500万円未満	9.9	4.9
	500～600万円未満	10.7	5.1
	600～700万円未満	9.7	6.4
	700～800万円未満	10.5	8.6
	800～900万円未満	9.2	9.5
	900～1000万円未満	8.2	11.3
	1000万円以上	17.6	41.6
	わからない	1.2	4.2
	無回答	8.5	0
	N	4330	1999
最終学歴	中学校	11.3	1.5
	高等学校	47.4	24.0
	短大・専門学校・高専	9.5	10.8
	大学・大学院	29.9	63.4
	その他	0.7	0.3
	無回答	1.2	0
	N	4338	1999

注：郵送法では「50 歳代の最高職位時の最高年収」について尋ねており、インターネット調査では「50 歳代で一番多い時の年間収入」について尋ねている。

第四は、インターネット調査と郵送調査の対象者の違いである。インターネット調査では、長期勤続者の就業上の分岐や、管理職経験者の再雇用条件や再就職の課題を見るため、50 歳

代に正社員の勤務経験を5年以上持つ60歳代を対象にしている。一方、郵送法の調査では、60歳以上の従業員（経営者を除く）を対象にしている。調査結果の違いを見たのが図表Ⅱ-1-2-2である。上段は50歳代の最高年収を尋ねているが、郵送法では「1000万円以上」が17.6%、インターネット調査では41.6%を占めている。下段は最終学歴であるが、郵送法では「大学・大学院卒」が29.9%、インターネット調査では63.6%を占めている。インターネット調査では、特に高学歴でかつ50歳代では高収入の高齢者が回答者の多くを占めている。

### 3. アンケート調査の回答者の属性

ここでは個人調査の回答者の属性を紹介することにする。なお、事業所票の回答は2章の集計結果をご覧いただきたい。

図表Ⅱ-1-2-3から、性別の構成を見ると、民営事業所個人調査（男性77.1%、女性21.7%）とシルバー人材センター会員調査（男性75.6%、女性22.7%）、派遣就労調査（男性75.6%、女性23.0%）において、男女比が概ね8対2の比率になっている。NPO法人勤務者調査では、男女比が4対6に男女比が逆転している（男性40.5%、女性56.5%）。インターネット調査の場合、就業者（男性90.9%、女性9.1%）と不就業者調査（男性86.9%、女性13.2%）ともに、男女比が9対1の割合になっている。

年齢構成を見ると、民営事業所個人調査は60歳代前半層の回答が多い。60～65歳未満が66.6%、65～70歳未満が25.3%になっている。60歳代の回答が90%を超える。NPO法人勤務者調査では60歳代の回答が多くを占める。60～65歳未満が38.5%、65～70歳が39.0%で、全体の78%を占める。シルバー人材センター会員調査の回答者は、65歳～75歳までが多くを占める。65～70歳未満が35.5%、70～75歳未満が35.4%を占め、この10歳が全体の7割を占める。派遣就労調査の場合は、民営事業所個人調査の構成比と類似し、60歳代前半層が多くなっている。60～65歳未満が63.6%を占め、65～70歳未満が30.0%を占める。インターネット調査のうち、就業者調査では60歳代前半層が多く、60～65歳未満が76.5%を占める。不就業者はどちらかといえば60歳代後半の回答が多く、60～65歳が46.6%、65～70歳未満が53.5%を占める。

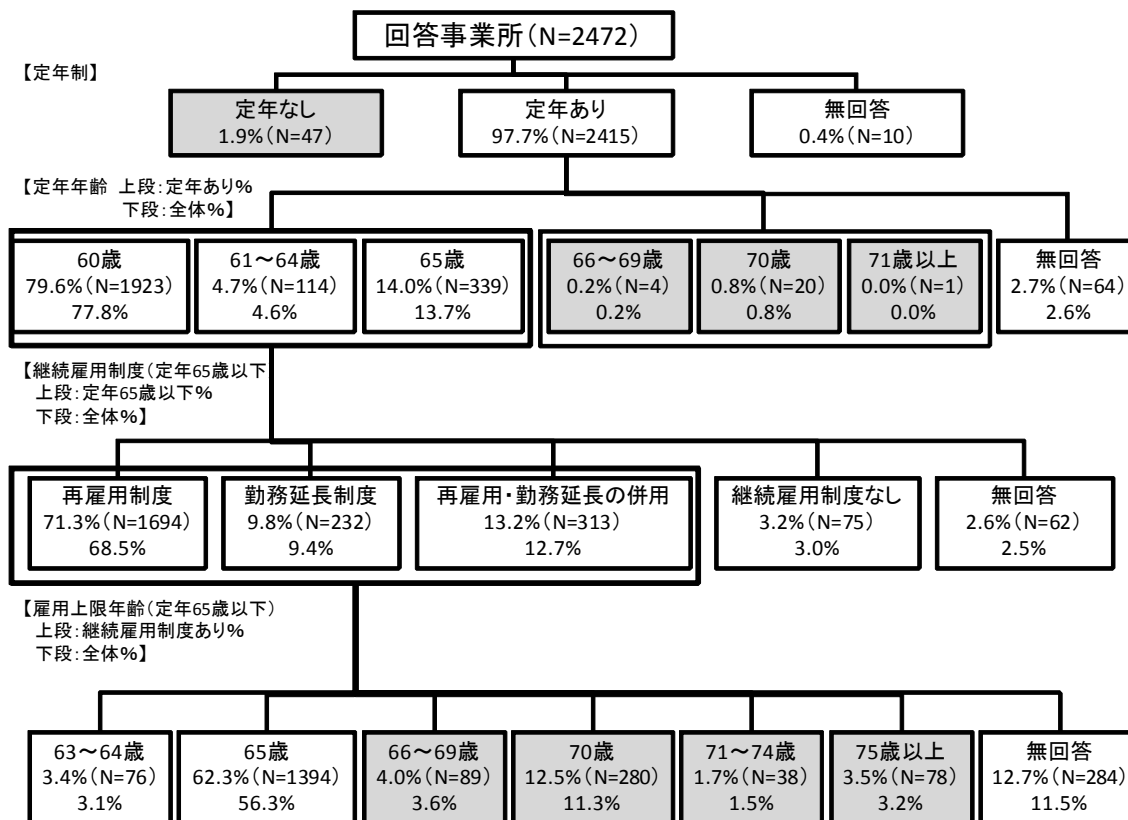
図表Ⅱ-1-2-3 郵送法とインターネット調査結果（列%）

	民営事業所個人調査	NPO法人勤務者調査	シルバー人材センター会員調査	派遣就労調査	インターネット調査（就業者）	インターネット調査（不就業者）
件数	4769	200	2442	217	1999	2000
性別						
男性	77.1%	40.5%	75.6%	75.6%	90.9%	86.9%
女性	21.7%	56.5%	22.7%	23.0%	9.1%	13.2%
無回答	1.3%	3.0%	1.7%	1.4%	-	-
年齢						
60～65歳未満	66.6%	38.5%	9.2%	63.6%	76.5%	46.6%
65～70歳未満	25.3%	39.0%	35.5%	30.0%	23.5%	53.5%
70～75歳未満	5.0%	11.5%	35.4%	4.1%	-	-
75～80歳未満	0.9%	6.5%	15.3%	0.9%	-	-
80歳以上	0.1%	1.0%	2.4%	0.0%	-	-
無回答	2.1%	3.5%	2.2%	1.4%	-	-

### 3節 民間企業における高齢者活用状況（民間企業における雇用維持力）

本節では、多くの就業者が職業生活を営む民間企業において、雇用確保措置以降の65歳を超えて働く場を提供する企業は何割程度を占めるのか、見ていくことにする。民間企業は60歳を超えて何歳まで従業員を雇用しているのか、制度面から見た企業の「雇用維持力」について見ることにしよう。そこで、回答企業における定年制度及び継続雇用制度の導入状況を示したのが、図表Ⅱ-1-3-1である。ここでは平成18年4月に改正された高年齢者雇用安定法に定める雇用確保措置の実施状況を軸に、民間企業の雇用維持力を見ていくことにする。

図表Ⅱ-1-3-1 回答企業における定年制及び継続雇用制度の導入状況



注：図表中の網かけ部分は制度上66歳を超えて雇用を確保する箇所を示す。

#### 1. 定年制と継続雇用制度

回答事業所のうち、定年制を定める企業は97.7%を占め、そのうち定年年齢を60歳に定める企業が79.6%を占める。この組み合わせは、回答企業全体の約78%を占める。定年年齢を65歳以下に設定する企業における継続雇用制度の状況を見ると、再雇用制度が71.3%を占める。更に、定年年齢を65歳以下に設定する企業で、かつ定年後の継続雇用制度を導入する企業における雇用上限年齢を見ると、雇用上限年齢を65歳以下に設定する企業のうち、65歳



にする企業は 62.3%を占めている。66 歳を超えた継続雇用制度を導入する企業は 21.7%を占める。

全体の傾向を見ると、定年年齢を 65 歳以下に定め（全体の 96.1%）、継続雇用制度では 65 歳までの雇用を確保する企業（全体の 59.4%）が典型的な民間企業の姿となっている。民間企業が雇用保障する年齢上の大きな区切りが 65 歳になる。65 歳超雇用について見ると、雇用確保措置を超えて 66 歳以上の雇用制度を持つ企業は、全体の 22.5%を占めている。65 歳を超えて雇用確保する企業が 2 割強を占める。しかし、就業規則等で 70 歳を超えた制度を設ける企業はわずか全体の 6.3%を占めるに過ぎず、就業規則等で定める雇用可能年齢は 70 歳がもう一つの大きな壁になっている。

## 2. 継続雇用制度の運用状況

就業規則等で 65 歳、もしくはそれ以上の年齢の雇用が確保されていても、定年後の継続雇用制度において人材の選別を行うこともある。定年後の雇用契約に選別基準が設けられる場合、定年後も働き続けることは難しくなる。例えば、人事評価で最高評価を受けた者のみを継続雇用の対象者にするという、選定基準が高いケースが該当する。この状況を見るために、継続雇用制度の運用状況を見ていくことにする。ここでは過去一年間に定年到達者がいた事業所を対象に、継続雇用を希望した人（継続雇用希望者）と実際に雇用された人（継続雇用者）を尋ねている。定年到達者に占める継続雇用希望者の割合（以下、「希望割合」と記述する）、継続雇用希望者に占める実際に雇用された人の割合（以下、「雇用割合」と記述する）について、雇用確保状況別に見たのが図表Ⅱ-1-3-2 である。

定年年齢が 65 歳以下の企業のみを集計であるが、一年間で定年到達者がいた事業所において、希望率の平均値は、雇用上限年齢 65 歳以下の企業、また、基準設置企業で多少低下するものの、全体的に 80%強となっている。そのうち実際に雇用される割合はほぼ 100%である。雇用上限年齢が高い企業や基準設置企業では、雇用率の平均値が若干下がるものの、平均値に大きな差はないといえる。中央値を見るとすべて 100%である。つまり、継続雇用の基準を設けていても、①そもそも希望させない、もしくは②希望者を排除するための要件ではないといえる。あらかじめ、継続雇用後に求められる能力要件を示すことで期待役割を伝え、高齢期に意識の切り替えを促すための基準となっている。このため、定年後の継続雇用制度を導入していても、雇用の節目は定年ではなく、継続雇用制度における雇用契約満了時、または契約更改時となっている。

図表Ⅱ-1-3-2 雇用確保状況別、継続雇用者の希望率と雇用率(定年65歳以下企業のみ掲載)

		希望率			雇用率		
		平均値	中央値	N	平均値	中央値	N
雇用上限年齢	65歳以下	83.5%	100.0%	1078	98.0%	100.0%	985
	うち基準設置企業	80.2%	100.0%	562	96.3%	100.0%	513
66～70歳		87.9%	100.0%	264	97.9%	100.0%	247
	うち基準設置企業	86.9%	100.0%	94	97.0%	100.0%	89
71歳以上		86.4%	100.0%	194	96.8%	100.0%	177
	うち基準設置企業	83.9%	100.0%	84	93.6%	100.0%	78

以上、定年制度及び継続雇用制度の運用状況を見てきたが、継続雇用制度の運用上では、希望すればほぼ全員が雇用される状況にある。このため、民間企業において雇用保障の一つの区切りとなる年齢は65歳になることがわかる。企業の人事制度面から見ると、長期勤続者の職業生活の節目は65歳で迎えることになる。

#### 4節 長期勤続者の現在の活動状況

##### 1. 横断面データから見た就業上の地位や雇用区分の変化

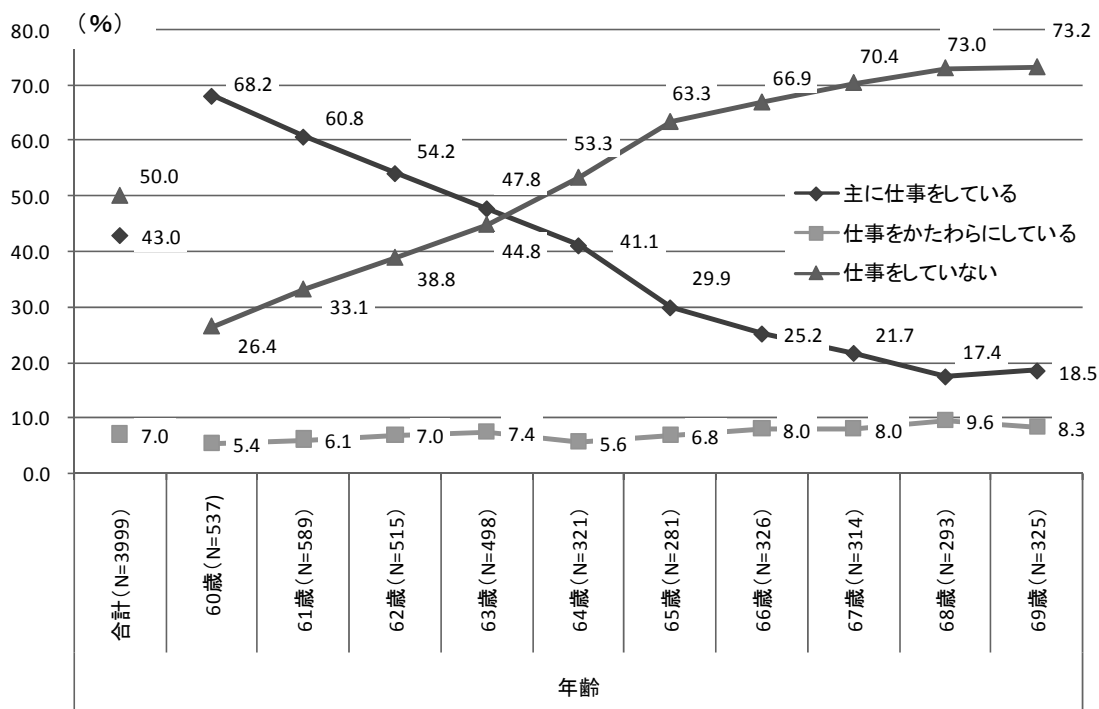
本節では、民間企業における長期勤続者（50歳代に5年以上正社員として勤務した経験を持つ人）を対象に高齢者の労働移動の状況を明らかにする。中高年層の活用において、役職を離れた後の中高年者や継続雇用者の配置や処遇が課題になることが言われる。ここでは50歳代に高所得者の回答者が多いインターネット調査を用い、60歳代の就業者と不就業者を対象にし、50歳代からの就業状況の変化を紹介することにする。なお、調査票配布時に、現在仕事をしている人が2000人（有効回答1999人）と働いていない人が2000人の比率で回収を行った。このため、首都圏に住まいを持つ人の縮図にはなっていない。

##### （1）回答者の就業状況

最初に、回答者の現状の就業状況を、年齢別に見ることとする。図表Ⅱ-1-4-1を見ると、現在、「主に仕事をしている」割合は60歳では68.2%を占め、69歳では18.5%となっている。年齢の高さに比例して、現在主に仕事をする人の割合が低下する。一方、「仕事をしていない」割合は、60歳では26.4%を占め、69歳では73.2%を占めるまでになる。年齢の高さに比例して、不就業者の割合が高まる。また、65歳時点では、64歳時点と比較して主に働いている割合の低下率が高くなり（63歳47.8%→64歳41.1%（-6.8%）、64歳41.1%→65歳29.9%（-10.2%））、他方で働いていない割合の増加率が65歳をピークに減少し始める（64歳55.3%→

65歳 63.3% (+8%)、65歳 63.3%→66歳 66.9% (+3.6%)。横断面データから見ると、特に65歳に高齢期の職業生活の中心が仕事から他に転換する人が増えるという特徴が見られる。

図表Ⅱ-1-4-1 年齢別、回答者の就業状況



## (2) 就業上の地位

次に働いている人に注目し、就業者が就業上どのような地位についているのか、年齢別に見ていくことにする (図表Ⅱ-1-4-2)。主に仕事をしている人のうち、全体を見ると正規の職員・従業員が最も多く (33.1%)、次いで経営者が多くなっている (14.8%)。年齢別に見ると、正規の職員・従業員は60歳の回答者では45.1%を占めているが、65歳では15.8%、69歳には13.2%にまで構成比が低下する。特に、64歳と65歳の間で減少率が大きくなる (63歳 33.6%→64歳 32.4% (-1.2%)、64歳 32.4%→65歳 15.8% (-16.6%))。また、契約社員や嘱託社員はそれぞれ全体の13.3%、12.3%を占めている。年齢別に見ると、契約社員は年齢に関わりなく一定数の割合を占め、嘱託社員は68歳以降割合が低下する (67歳 13.4%→68歳 7.9%)。他方で年齢の高さに比例して割合が増加するのは、経営者とパートやアルバイトである。経営者の場合、60歳時点では10.9%を占めるに過ぎないが、69歳では32.9%を占めるまでになる。パートやアルバイトも65歳以降には割合が増加する (パート 60歳 2.8%→65歳 15.8%、アルバイト 60歳 2.1%→65歳 9.5%)。以上を見ると、50歳代で正規職員・従業員として長年務めてきた人のうち、独立や事業継承によって経営者になった高齢者は60歳代も続けて働き

続けている。一方、60歳代で正規の職員・従業員として働いている人は、65歳前に引退もしくは、契約社員や嘱託社員に雇用形態が変化すると考えられる。

図表Ⅱ-1-4-2 年齢別、就業者の従業上の地位

(主に仕事をしている人のみ:単位% ( ) 内は件数)

	経営者	会社役員	正規の職員・従業員	出向社員	契約社員 (有期契約による専門職)	嘱託社員	パート	アルバイト	労働者派遣事業所の派遣スタッフ	その他	合計
合計	14.8	9.7	33.1	0.9	13.3	12.3	8.4	3.6	1.2	2.7	100(1883)
60歳	10.9	11.4	45.1	1.3	9.3	13.0	2.8	2.1	1.0	3.1	100(386)
61歳	12.1	8.6	41.3	0.5	12.9	11.5	7.0	2.9	0.8	2.4	100(373)
62歳	13.2	12.5	31.4	1.3	13.2	14.2	6.6	3.3	1.7	2.6	100(303)
63歳	14.6	7.1	33.6	1.5	17.2	13.8	6.7	1.5	1.1	3.0	100(268)
64歳	13.4	12.0	32.4	1.4	13.4	11.3	9.2	4.2	2.1	0.7	100(142)
65歳	21.1	7.4	15.8	-	15.8	12.6	15.8	9.5	-	2.1	100(95)
66歳	20.0	9.5	17.9	-	13.7	11.6	17.9	4.2	1.1	4.2	100(95)
67歳	17.1	6.1	18.3	-	19.5	13.4	17.1	4.9	1.2	2.4	100(82)
68歳	23.8	4.8	12.7	-	14.3	7.9	19.0	9.5	1.6	6.3	100(63)
69歳	32.9	10.5	13.2	-	11.8	3.9	17.1	7.9	1.3	1.3	100(76)

## 2. 60歳代前半層の就業状況の変化

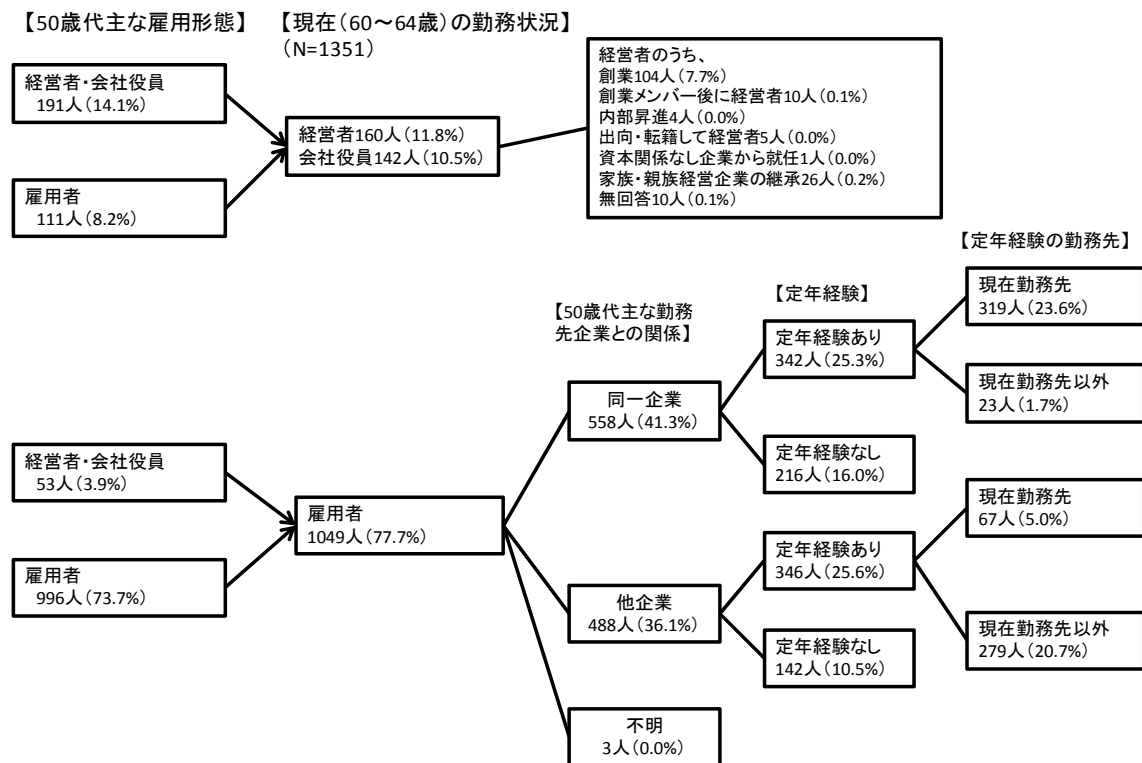
60歳～64歳の回答者に限定し、50歳代の主な勤務先から現在の勤務先への移動状況を見ることにする。ここでは50歳代に5年間以上正社員の勤務経験を持つ高齢者を対象に、50歳代に主に勤務した企業の状況について尋ねた設問を用いる。「50歳代の主な勤務先の状況」について回答する回答者は、必ずしも最も長く勤務した企業ではなく、職業生活で最も印象に残っている企業について答えていると考えられる。ここでは分析上、現在、企業や公的機関で勤務する人、あるいは自営業主を対象にしている。

### (1) 60歳代前半の就業状況

現在60～64歳で、かつ主に仕事に従事している1351人を対象に、現在の勤務状況と50歳代の主な就業上の地位を示したのが、図表Ⅱ-1-4-3である。60歳代前半層の回答者のうち、経営者や会社役員などの経営層は302人で全体の22.3%を占める。このうち経営者のみを取り上げると、50歳代で正規社員・職員を5年以上経験したのち、高齢期に起業したケースが最も多く104人を数え、60歳代前半で働く人に占める割合は7.7%である。

一方、現在の雇用者は1049人、全体の77.7%を占める。このうち50歳代に主に勤務した企業と同じ企業に勤務する人が558人で全体の41.3%を占める。他方、50歳代から60歳～64歳にかけて企業間を移動することもあり、50歳代に主に勤務した企業と現在違う企業に勤めている人が448人で全体の36.1%を占めている。勤務先の変更は前職で定年を迎えた後に起こるケースが多い(279人、20.7%)。また、50歳代の勤務先との異同を問わず、現在定年後の継続雇用者となっている割合も高く、該当者は386人を数え、全体の28.6%を占める。中高年期の企業間移動も一定数を占めることがわかる。

図表Ⅱ-1-4-3 60～64歳、現在、主に仕事をしている人の現状と50歳代の主な経歴



注：60～64歳の就業者について、50歳代の主な勤務先における入社時からの勤務年数と、現在の職場の勤務年数と比べて、同じか、もしくは長い場合（50歳代企業の勤務年数 $\geq$ 現在の勤務年数）は50歳代の主な勤務先企業と同一企業と判断し、短い場合（50歳代勤務年数 $<$ 現在の勤務年数）は50歳代の主な勤務企業と違う企業であると判断している。

## （2）60歳代前半雇用人の就業・移動状況

次に現在60～64歳の雇用人（移動不明者を除く1046人）を対象に、50歳代の主な勤務先と現在の勤務先における企業規模、業種の変化を見ていくことにする。特にここでは、50歳代の主な勤務先と現在の勤務先の異同別に検討する。サンプルサイズが小さいため、50歳代と現在の勤務状況別の集計を比較することにした。

図表Ⅱ-1-4-4のうち、50歳代の主な企業と現在の勤務先が違う「他企業」を中心にみることにする。最初に、「従業員規模」を見ると、50歳代の主な企業では1001人以上企業の構成比は高く（「1001人～5000人」21.9%、「5001人以上」29.3%）、勤務先が変化した現在の企業規模は「30人以下」が23.6%、次いで「101～300人」（17.4%）の順になっている。構成比の変化を見ると、「5001人以上」の大企業の割合が大幅に低下し、300人未満の企業が大幅に増加している。つまり、50歳代から60歳代にかけての転職によって、大企業から中小企業に人

材の移動が起こっていることがわかる。

次に、企業規模と同様に「他企業」を対象にして、「業種」別の構成比とその変化を見ることにする。50歳代の主な勤務先における構成比で最も多いのが「製造業」で27.5%を占めている。一方、現在の勤務先の業種を見ると、「その他、サービス業」（18.9%）が最も多く、「製造業」（13.3%）の順になっている。増加率が高い業種は、「その他、サービス業」（+15.0%）、「不動産業」（+5.8%）であり、一方減少率が高い業種は、「製造業」（-14.2%）、「情報通信業」（-6.2%）となっている。50歳代から60歳代にかけての企業間の移動により、高齢者は「製造業」や「情報通信業」から人材が流出し、「その他、サービス業」や「不動産業」に流入していることがわかる。

図表Ⅱ-1-4-4 50歳代の主な勤務先と現在の勤務先の異同別、従業員規模と業種  
(60～64歳、現在経営者・会社役員を除く、単位%)

	同一企業			他企業		
	50歳代主な企業	現在の企業	増減%(現在→50歳代)	50歳代主な企業	現在の企業	増減%(現在→50歳代)
従業員規模						
30人以下	14.0	15.4	1.4	10.0	23.6	13.6
31～50人	5.2	4.8	-0.4	6.1	9.2	3.1
50～100人	6.5	6.8	0.3	6.1	8.8	2.7
101～300人	14.3	14.9	0.6	12.1	17.4	5.3
301～500人	9.1	8.4	-0.7	5.7	6.8	1.1
501～1000人	7.3	8.2	0.9	7.4	7.6	0.2
1001～5000人	21.5	20.6	-0.9	21.9	15.8	-6.1
5001人以上	19.4	17.9	-1.5	29.3	7.2	-22.1
わからない	2.7	2.9	0.2	1.2	3.7	2.5
業種						
農林水産業・鉱業	0.4	0.4	0.0	0.0	0.2	0.2
建設業	7.3	7.3	0.0	11.5	9.8	-1.7
製造業	26.3	26.2	-0.1	27.5	13.3	-14.2
電気・ガス・熱供給・水道業	0.9	0.9	0.0	1.6	1.2	-0.4
情報通信業	7.2	6.6	-0.6	11.5	5.3	-6.2
運輸業	7.7	8.1	0.4	5.1	5.5	0.4
卸売、小売業	9.1	9.1	0.0	9.4	8.8	-0.6
金融業、保険業	5.6	5.4	-0.2	6.4	4.5	-1.9
不動産業	2.5	2.9	0.4	1.8	7.6	5.8
学術研究、専門・サービス業	4.1	3.2	-0.9	1.8	5.7	3.9
宿泊業、飲食サービス業	1.8	1.8	0.0	1.4	1.2	-0.2
生活関連サービス業	1.8	2.0	0.2	1.8	2.0	0.2
教育、学習支援業	5.4	5.6	0.2	3.9	5.5	1.6
医療、福祉業	2.5	2.7	0.2	2.7	4.1	1.4
その他、サービス業	7.9	8.8	0.9	3.9	18.9	15.0
公務	9.3	9.1	-0.2	9.4	5.9	-3.5
その他	0.2	0.0	-0.2	0.0	0.2	0.2
NPO法人	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.0

## 5節 高齢者の新規採用状況

第3節と第4節では職業生活を企業等で長く営んできた高齢者を軸に調査結果を紹介してきた。第3節では、企業側から定年制度の状況を紹介し、第4節では高齢者側から労働移動の状況を見てきた。現在、高年齢者雇用安定法が定める65歳までの雇用確保を超えて、引き続き就業することには一つの壁がある。このため、高齢者が社会の支え手側に回ることを期待すれば、同一企業で雇用を確保しながら、他方で多様な就業を実現するために労働市場を

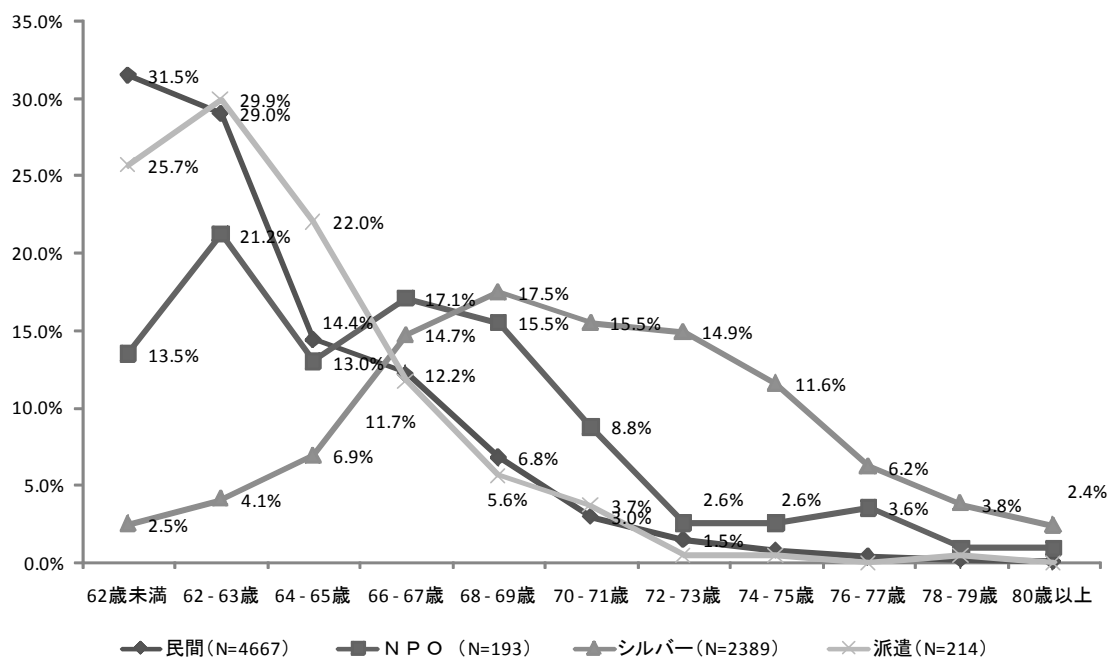
整備し、流動性を高める方法を検討する必要がある。

そこで本節では、民間企業で働くことに加え、活用側からニーズがあるときに働く登録型の派遣スタッフとしての就業や、主に請負業務を行い公共性・共益性の高いシルバー人材センターでの就労、公共性の高いNPO法人での活動や就業も分析に加える。これらの組織で、高齢者は概ね何歳まで就業・活動が可能であり、また、高齢期に新たに活動・就業することを希望する場合に就業・活動の障壁があるのかどうか、この視点から紙媒体で実施したアンケート調査の単純集計結果を紹介することにしたい。

### 1. 個人票から見た4つの活動領域毎の雇用維持力・雇用吸収力

回答者の年齢分布を図表Ⅱ-1-5-1から見ることにする。民間企業の勤務者（以下、「民間企業勤務者」と記述する）と派遣スタッフへの配布方法は可能であれば60歳代前半層2名、後半層以降を1名に依頼し、NPO法人には5名のうち、60歳代前半層は3名、後半層以降は2名に依頼している。このため、配布方法の観点からいえば、NPO法人の回答者は高年齢化する傾向がある。この点に留意し、回答者の年齢分布を見ることにする。

図表Ⅱ-1-5-1 活動組織別、回答者の年齢別構成比（無回答は非掲載）



#### (1) 活動組織全体の雇用維持力

民間企業勤務者と派遣スタッフともに64歳未満が全体の50%を超える（民間60.5%、派遣55.7%）、年齢と構成比の分布を見ると、年齢の高さに比例して構成比の減少が際立っている。

一方、NPO 法人の場合には、62 歳～64 歳未満が 21.2%、66 歳～68 歳未満が 17.1%を占めている。60 歳代に限定すればある年齢に回答者の偏りがなく、民間企業勤務者と派遣スタッフの年齢分布の山と比較すると NPO 法人では年齢分布の山がなだらかになっている。70 歳以降も約 2 割を占めている。他方、シルバー人材センターの場合、年齢分布のピークが 68 歳～70 歳未満（17.5%）になっている。66 歳～76 歳未満の 10 歳の間約 75%の回答が集中している。

以上の結果を、60 歳以上の高齢者を活用するという観点から見ると（「雇用維持力」、企業で働く民間企業勤務者と派遣スタッフは、概して 65 歳まで働くことができるといえる。年齢の軸で見ると、企業と雇用契約を結ぶ民間企業勤務者と同様に、三者間の労務供給関係である派遣という形態であっても、直用雇用と同様に企業で活躍する場があるといえる。一方、NPO 法人で勤務する場合は、60 歳代の年齢分布に大きな差がなく、70 歳を超えても勤務・活動する人が一定数存在する。このため、法人の組織目標に合えば年齢に関わりなく就業・活動することができることがわかる。また、シルバー人材センター会員は、民間企業などで活躍の場が減少する 60 歳代後半層から 70 歳代前半層に就労の場を提供している。センターの主旨に賛同できれば、就労もしくは活動をつづけることができる。

## （2）活動組織全体の雇用吸収力

次に、各々の活動組織において、高齢期に新たに活動に参加できるのかどうかを見ることにする。先ほどは就業・活動しつづけることができるかという観点から見たが、ここでは 60 歳を超えて新たに当該組織で就業・活動できるかという観点から、組織への参加時期を見ていくことにする。

図表 II-1-5-2 活動組織別、入社（登録・参加時）の年齢（無回答は集計母数から省く）

	民営 (N=4685)	派遣 (N=212)	NPO法人 (N=189)	シルバー (N=2391)
20歳未満	6.2%			
20 - 24歳	9.0%			
25 - 29歳	5.9%	0.5%		
30 - 34歳	5.6%	0.5%		
35 - 39歳	5.9%	0.5%		
40 - 44歳	6.3%	1.9%	1.1%	
45 - 49歳	7.3%	2.4%	3.7%	
50 - 54歳	11.8%	7.5%	11.6%	0.2%
55 - 59歳	17.2%	16.5%	23.8%	2.2%
60 - 64歳	20.8%	60.4%	38.1%	50.8%
65 - 69歳	3.6%	9.0%	18.0%	36.3%
70 - 74歳	0.4%	0.9%	2.6%	9.6%
75 - 79歳			1.1%	1.0%
80歳以上	0.0%			



図表Ⅱ-1-5-2を見ると、民間企業勤務者のうち60歳より前から同じ企業で勤務するのは全体の4分の3を占める。一方、60歳以降に新たに入社したのは約25%を占める。60歳前半層の回答者が多いこともあり、高齢期の入社年齢は60歳代前半層が多くを占める。60歳代前半層であれば、他社で働き始めることも可能であるといえる。なお、採用する事業所側から見た集計結果は図表Ⅱ-1-5-3で見ることとする。

また、派遣スタッフの場合、55歳～60歳代前半にかけて約7割を占める。特に60～64歳の層に集中するのは、雇用確保措置の一環としてグループ内派遣会社に転籍するケースがあることによる。なお集計結果のみを示すと、60歳～65歳未満（128人）のうち、43.8%が継続雇用制度の一環として派遣会社に転籍している。民間企業と同様に、60歳代前半であれば、高齢期の新たな働き方として派遣スタッフという選択肢も存在することがわかる。

NPO法人勤務者の場合、55歳～70歳未満が約8割を占める。NPO法（特定非営利活動促進法1998年12月施行）の施行から日が浅いということもあり、参加した年齢分布に広がりが少ない。しかし注目すべきは、60歳代後半層以降、約2割の人が新たに活動に参加しているという点である。NPO法人への参加は、60歳代後半からでも門戸は開かれており、活動主旨を理解し、かつ業務遂行方法に適応できれば60歳代も活動できる。つまり雇用（活動）維持力と雇用（活動）吸収力がある活動形態であるといえる。

シルバー人材センター会員の場合、登録時の年齢は60歳代前半層が最も多く約半数を占める。70歳以降の新規登録者は10%強と少なく、60歳代でセンターの主旨や事業運営方法を理解し、70歳以降も就労するというケースが多い。センターは、年齢とともに働く場が縮小するなかで、60歳以降の高齢労働力の受け皿になっていることがわかる。

## 2. 民間企業の雇用吸収力

民間企業の勤務者の場合、60歳を超えて当該企業で新たに働き始めた人が少ない。労働市場を一時退出すると、新たに再就職先を見つけない傾向がある。そこで最後に、民間企業では過去3年間で60歳以上の従業員を採用しているのかどうか、高齢者の雇用吸収力という観点から、正社員と非正社員別に高齢者の新規採用状況を紹介することにした。

### （1）正社員の新規採用状況

過去3年間の60歳以上高齢者の新規採用状況を図表Ⅱ-1-5-3からみることにする。最初に正社員の採用状況を見ると、全体では22.1%の事業所で行っていた。調査票の抽出条件を見ると、60歳以上の従業員が3名在籍する事業所では、約2割の事業所で新規採用を行っている。

正社員規模別にみると、「51～100人」規模の事業所で25.6%と最も高く、「1001人以上」では14.0%と最も低くなっている。中規模企業以下では採用状況に大きな差はなく、多少の差ではあるが「1001人以上」になると、60歳以上の新規採用を行う割合は低下する。これを

業種別に見ると、「建設業」(36.9%)、「運輸業、郵便業」(30.8%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(30.7%)の順に多くなっている。これらは正社員としての雇用吸収力が高い業種であるといえる。

図表Ⅱ-1-5-3 従業員と業種別、過去3年間の高齢者新規採用状況(単位:%)

	正社員採用			非正社員採用			N
	採用あり	採用なし	無回答	採用あり	採用なし	無回答	
合計	22.1	68.6	9.2	45.2	49.2	5.5	2472
正社員数							
30人以下	17.1	70.0	12.8	50.0	45.7	4.3	414
31~50人	22.9	67.0	10.1	39.4	53.5	7.1	634
51~100人	25.6	65.2	9.2	44.2	49.8	6.0	683
101~300人	20.8	72.2	7.1	48.6	48.2	3.2	496
301~500人	21.8	76.9	1.3	50.0	44.9	5.1	78
501~1000人	18.6	76.7	4.7	53.5	41.9	4.7	43
1001人以上	14.0	84.0	2.0	54.0	42.0	4.0	50
わからない	0.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	2
無回答	29.2	59.7	11.1	38.9	48.6	12.5	72
業種							
鉱業、採石業、砂利採取業	11.1	66.7	22.2	44.4	44.4	11.1	9
建設業	36.9	59.6	3.5	25.8	63.1	11.1	198
製造業	14.3	79.1	6.6	32.1	63.0	4.8	579
電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	81.8	0.0	36.4	63.6	0.0	110
情報通信業	14.0	81.4	4.7	41.9	55.8	2.3	43
運輸業、郵便業	30.8	59.9	9.3	46.4	45.7	8.0	289
卸売業、小売業	12.7	80.9	6.4	32.4	64.2	3.3	330
金融業、保険業	11.4	86.4	2.3	47.7	50.0	2.3	44
不動産業、物品賃貸業	13.6	84.1	2.3	43.2	52.3	4.5	44
学術研究、専門・技術サービス業	30.7	60.0	9.3	37.3	53.3	9.3	75
宿泊業、飲食サービス業	21.7	71.7	6.5	65.2	30.4	4.3	46
生活関連サービス業、娯楽業	6.8	81.8	11.4	54.5	45.5	0.0	44
教育、学習支援業	0.0	66.7	33.3	55.6	44.4	0.0	9
医療、福祉	27.8	54.3	17.9	79.1	18.8	2.1	234
その他サービス業	26.9	60.8	12.3	59.7	34.6	5.7	439
その他	18.2	72.7	9.1	54.5	36.4	9.1	11
無回答	28.4	50.7	20.9	50.7	37.3	11.9	67

## (2) 非正社員の新規採用状況

次に、非正社員の採用状況を見ることにする。図表Ⅱ-1-5-3 右段を見ると、採用実績のある事業所は45.2%を占める。調査票の抽出条件を踏まえると、60歳以上の従業員を3名以上雇用する事業所のうち約半数の事業所において、60歳以降の高齢者を非正社員として新たに採用していることがわかる。

正社員規模別にみると、31~50人規模では最も少なく(39.4%)、1001人以上では54.0%となっている。企業規模が大きくなるにつれ非正社員の採用が増えている。つまり、大企業では、正社員の採用実績は少ないが、非正社員であれば高齢者が活用される可能性があることを示している。一方、業種別に見ると、「医療・福祉」(79.1%)、「宿泊業、飲食サービス業」(65.2%)、ビルメンテナンス業が該当する「その他、サービス業」(59.7%)などにおいては特に、非正社員としての採用実績が高くなっている。これらの業種は、非正社員としての雇用吸収力が高い業種であるといえる。

## 6節 高齢者の質的な活用状況

前節までは、高齢者活用の量的な側面を重視し、制度面での高齢者の活用状況や労働移動の状況に関わる調査結果を紹介してきた。本節では、高齢者活用の質的な面に注目して、調査結果を紹介することにしたい。ここでは特に、①能力の発揮状況（貢献実感状況）、②収入、③今後の就業希望、以上の3点から高齢者の労働環境の質を見ていくことにする。

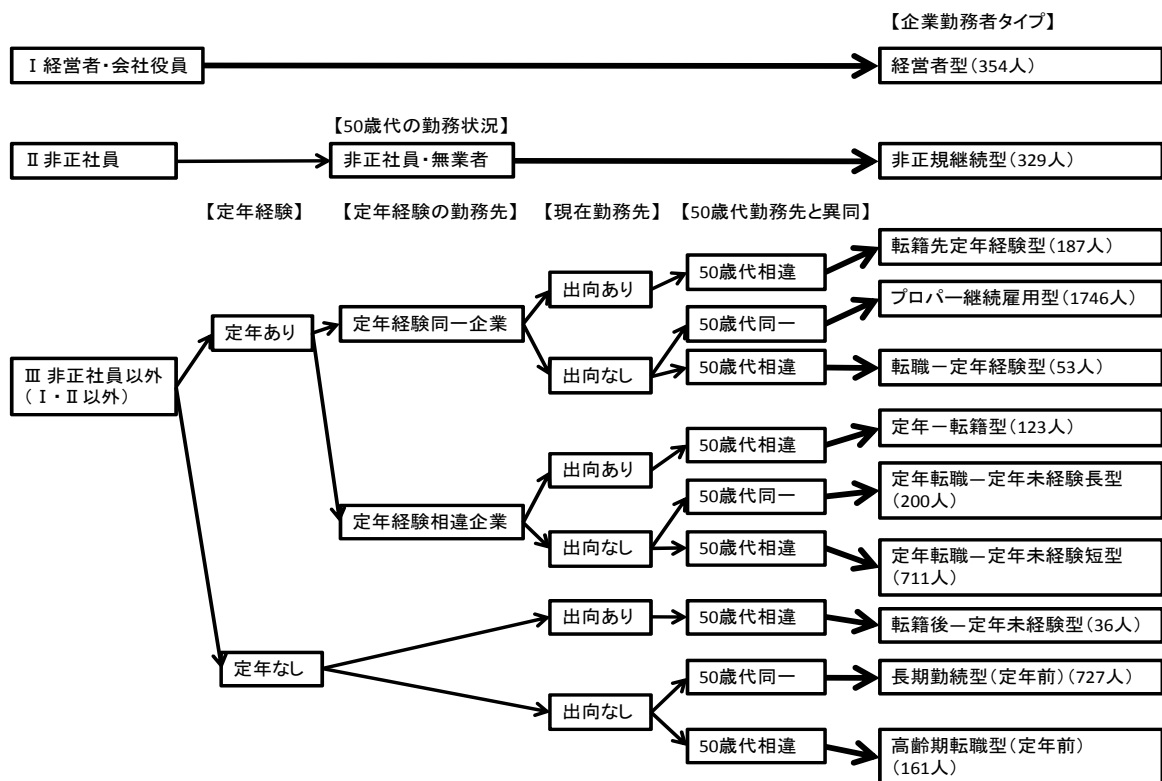
### 1. 入職ルート別の区分

ここでは入職ルートを踏まえて、企業で働いている高齢者を図表Ⅱ-1-6-1の区分で見えていくことにする。区分の方法は、最初に現在の勤務先の状況から、経営者と会社役員を抽出し（「経営者型」）、また50歳代と現職の雇用形態が非正社員の場合も同様に、別途抽出して「非正規継続型」に、分類している。この2つの型を除いた人を区分するときの基準は以下のとおりである。①定年を経験したことがあるのかどうか、②現在、定年経験した勤務先で勤務しているかどうか、③現在の勤務先は、「出向・転籍」がきっかけで働いているのかどうか、④50歳代に主に勤務した企業と現在の勤務先が同じかどうか、以上の4つである。この基準を用いると、以下の9つに分類できる。

- ①「転籍先定年経験型」（187人）：50歳代に勤務した企業とは違い、現在は出向・転籍により現在の勤務先で働きはじめ、ここで定年を迎えた高齢者である。
- ②「プロパー継続雇成型」（1746人）：50歳代と同じ企業で働き、定年を経験した企業で引き続き働いている高齢者である。
- ③「転職一定年経験型」（53人）：50歳代とは違う企業で働き、高齢期（60歳以降）に現在の企業に転職して、ここで定年を迎えた高齢者である。
- ④「定年—転籍型」（123人）：50歳代で勤務した会社で定年を迎えた後、「出向・転籍」によって現在の企業に移動した高齢者である。
- ⑤「定年転職一定年未経験長型」（200人）：別会社で定年を経験したのち、現在企業で50歳代から勤務し、この企業では定年を経験していない高齢者である。
- ⑥「定年転職一定年未経験短型」（711人）：別会社で定年を経験したのち、高齢期（60歳以降）に現在の企業に転職し、この企業では定年を迎える前的高齢者である。
- ⑦「転籍後一定年未経験型」（36人）：50歳代に主に勤務していた企業とは違う企業で「出向・転籍」により働きはじめ、未だ定年を迎えていない高齢者である。
- ⑧「長期勤続型（定年前）型」（727人）：50歳代から同じ企業では働きつづけ、まだ定年を迎えていない高齢者である。
- ⑨「高齢期転職型（定年前）」（161人）：50歳代で勤務した企業とは違う企業に、定年前に転職し、この企業でも定年を迎えていない高齢者である。

また、入職ルートの観点からいえば、派遣スタッフの場合も大きく2つのパターンに分かれる。ひとつは65歳までの雇用確保の一環として、派遣会社に転籍して主にグループ内企業に派遣されるケースである（「再雇用型」）。もう一つはグループ外の派遣会社に登録して、派遣スタッフとして働き始めるケースである（「通常型」）。このため、派遣スタッフの場合も、この2つに分けて見ていくことにしたい。

図表Ⅱ-1-6-1 民間企業勤務者の入職ルート別の類型



注：無回答・不明は集計から省いている。

## 2. 処遇面から見たタイプ別の特徴

雇用の質的な側面を見るために、最初は年収から見ることにする。図表Ⅱ-1-6-2をもとに、勤務組織別の全体的な傾向を見ていく。

### (1) 全体の傾向

全体的に見ると、年間収入の平均値は民間企業勤務者が最も高く361.4万円である。次に派遣スタッフが222.7万円、NPO法人勤務者77.9万円、シルバー人材センター会員49.4万円の順になっている。

勤務時間の違いや活動組織の年齢構成の違いなど属性の違いによって、収入額に違いが生じることにもなる。短時間勤務者とフルタイム勤務者が混在するため、ここではフルタイム

勤務者（週 40 時間以上勤務者）の集計結果を中段に掲載している。フルタイム勤務者を取り上げても、民間企業勤務者が最も高く 436.5 万円、次に派遣スタッフが 299.7 万円、NPO 法人勤務者が 222.8 万円、シルバー人材センター会員 87.4 万円となっている。なお、全体平均と週 40 時間以上勤務者の年収に差があるのは、NPO 法人勤務者の場合、理事、事務スタッフがおり、それぞれ有給、無給があるため、形態によってばらつきが大きいことに原因がある。

また図表の右段には、65 歳未満の状況を掲載している。60 歳から公的年金が満額支給される 65 歳までの間の生計維持に苦慮するため、転職によって生計維持が可能かどうかを見ている。全体平均と、フルタイム勤務者と同様に、65 歳未満であっても、民間企業勤務者が最も多く、年収が 382.1 万円、派遣スタッフが 230.6 万円、NPO 法人勤務者が 100.7 万円、シルバー人材センター会員が 51.2 万円になっている。

## （２）フルタイム勤務者の状況

フルタイム勤務に限定し、活動組織別の収入を見ることにする。民間企業勤務者の場合には平均 436.5 万円であり、30～34 歳の平均年収額（男女・学歴計）428.4 万円程度になっている（「賃金構造基本統計調査」平成 21 年）。雇用者ではなく派遣スタッフ、もしくは NPO 法人でフルタイム勤務する場合には、大卒初任給水準よりも給与水準は低い水準になる（「賃金構造基本統計調査」平成 21 年では平均年収 312.3 万円（男女計））。派遣スタッフの場合、再雇用型でも、一般的な通常の派遣（通常型）であっても、フルタイム勤務者の年収に大きな差はない。このため、生計を維持するために働くことを考えれば、雇用労働者として働くことが望ましい状況にあるといえる。

そこで民間企業勤務者の入職類型別に年収の平均値を見ることにしよう。なおここでも、生計維持及び単価を比較するという観点から、フルタイム勤務に限定してみることにする。経営者の場合は群を抜いて高く、年収の平均値が 831.9 万円となっている。その他は、「出向・転籍」してグループ企業で働き続けるケースであり、定年を経験したのちグループ企業で働くケース（「定年—転籍型」）や定年前にグループ企業に出向・転籍するケース（「転籍後一定年未経験型」）の年収の平均値が高く、各々 535.4 万円、560.6 万円となっている。ただしこれは、1001 人規模以上の大卒・大学院卒の 30 歳代前半層の年収を若干下回る（579.1 万円「賃金構造基本統計調査」平成 21 年）水準である。

出向・転籍者は少ないため、次に出向・転籍者を除いて、定年後も同一企業で働き続けるケースを見てみよう。「プロパー継続雇用型」を見ると、フルタイム勤務者の年収の平均値は 373.6 万円となっている。これは、大卒・大学院卒の 20 歳代後半層を若干上回る（358.7 万円「賃金構造基本統計調査」平成 21 年）水準である。

一方、継続雇用を選択せずに転職するケースもある。50 歳代から高齢期にかけて定年年齢が高い企業に転職するケースを見てみよう。前職での定年経験の有無を問わず、転職を経験

したが、転職先では定年を経験していないケースを見ることにする。これに該当するのが、①早期に定年を経験した後に定年まで期間のある企業に転職したケースである「定年転職一定年未経験長型」、②高齢期に定年を経験し定年まで期間のある企業に転職したケースである「定年転職一定年未経験短型」、③定年を経験する前に定年まで期間のある企業に転職したケースである「高齢期転職型（定年前）」、以上の3つである。「定年転職一定年未経験長型」では403.5万円、「定年転職一定年未経験短型」では365.9万円、「高齢期転職型（定年前）」では410.4万円である。「定年転職一定年未経験短型」と「プロパー継続雇成型」ではほぼ平均値が同じであるが、他方で「プロパー継続雇成型」の場合、「1001人以上」の企業での継続雇用者となる場合には、「1001人～5000人」が458万円、「5001人以上」が412万円になる。

全体的にフルタイム勤務者の場合、転職を除いて雇用労働者として働く場合には、年収が500万円を下回る。定年を経験すると給与が低下し、他の就業形態を選択すると年収は概ね300万円以下になる。介護に伴う医療費負担や住宅ローンの支払の必要性など、経済的理由から働くことを希望しても、経営者になる以外、一定の収入を得ることは難しくなる。

図表Ⅱ-1-6-2 類型別の年間収入（単位：万円）

	全体			うち週40時間以上勤務			うち65歳未満		
	平均値	中央値	N	平均値	中央値	N	平均値	中央値	N
<b>民営企業勤務者全体</b>	<b>361.4</b>	<b>300.0</b>	<b>4443</b>	<b>436.5</b>	<b>380.0</b>	<b>1945</b>	<b>382.1</b>	<b>340.0</b>	<b>2979</b>
経営者型	704.1	600.0	338	831.9	700.0	84	728.0	700.0	195
非正規継続型	178.1	150.0	306	253.9	250.0	58	188.4	170.0	211
転職先定年経験型	402.4	380.0	173	426.6	400.0	18	415.9	400.0	142
定年一転職型	464.3	450.0	119	535.4	500.0	773	485.2	460.0	91
転職後一定年未経験型	459.7	465.0	36	560.6	550.0	68	500.4	500.0	27
プロパー継続雇成型	338.2	300.0	1622	373.6	350.0	379	352.8	300.0	1222
30人以下	328.8	310.0	65	359.4	350.0	33	358.3	350.0	35
31～50人	320.7	300.0	315	353.0	300.0	147	327.2	300.0	225
51～100人	327.1	300.0	486	353.5	324.0	241	345.2	300.0	356
101～300人	349.7	300.0	459	388.3	370.0	221	365.1	320.0	358
301～500人	352.3	300.0	103	395.8	315.0	52	344.6	300.0	81
501～1000人	351.7	314.0	59	391.0	350.0	22	368.2	335.0	50
1001～5000人	379.7	315.0	87	458.7	400.0	40	396.9	340.0	76
5001人以上	364.0	355.0	26	412.0	380.0	10	378.1	360.0	24
定年転職一定年未経験長型	358.7	320.0	188	403.5	370.0	11	382.0	360.0	128
長期勤続型(定年前)	399.9	360.0	690	444.6	400.0	215	414.3	380.0	537
転職一定年経験型	252.3	210.0	48	280.9	270.0	58	265.2	240.0	21
定年転職一定年未経験短型	278.6	250.0	680	365.9	350.0	180	320.8	300.0	288
高齢期転職型(定年前)	321.3	250.0	149	410.4	340.0	60	330.1	260.0	71
<b>NPO法人勤務者全体</b>	<b>77.9</b>	<b>30.0</b>	<b>191</b>	<b>222.8</b>	<b>205.0</b>	<b>22</b>	<b>100.7</b>	<b>50.0</b>	<b>76</b>
<b>派遣スタッフ全体</b>	<b>222.7</b>	<b>200.0</b>	<b>211</b>	<b>299.7</b>	<b>275.0</b>	<b>58</b>	<b>230.6</b>	<b>215.0</b>	<b>134</b>
再雇成型	255.8	210.0	56	302.3	285.0	22	246.9	200.0	41
通常型	210.6	200.0	153	298.1	270.0	35	223.4	220.0	93
<b>シルバー人材センター会員</b>	<b>49.4</b>	<b>45.0</b>	<b>2242</b>	<b>87.4</b>	<b>61.5</b>	<b>88</b>	<b>51.2</b>	<b>41.0</b>	<b>202</b>

注：網かけは定年後にも同一企業で勤務する型を示す。

### 3. 仕事の質から見たタイプ別の特徴

前項では収入面を見たが、仕事の質の面ではどうなっているのか。各々の活動組織において、高齢者が能力を發揮できる環境が整っているのか、この点を見ていくことにしよう。ここでは組織や人とのつながりを感じ、他者に貢献できる役割を担っているかどうか（「貢献実

感」得点)を見ることにしたい。

### (1) 貢献実感得点の算出方法

高齢期には現役時代と比べて、高い経済的な動機から働かざるを得ない状況にはない。自分の担当する仕事が組織や社会にとって何らかの意味があり、現役世代を含めて他者とのつながりを感じられることが、仕事のやりがいにつながる。このため、本項では、「現在の仕事は、組織の業績に重要な仕事をあたえる」「アイデアを活かしたり、新しい試みができる」「人脈をつかった仕事を期待されている」「後輩や部下など、現役社員に技術を伝えることを期待されている」「現役社員を育成することを期待されている」、以上の設問を用いて仕事の特性を得点化する。具体的には、「あてはまる」を5点、「まあ、あてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「全くあてはまらない」を1点として、合計得点を算出している。最大値は25点、最小値は5点となる。これを「貢献実感得点」と呼ぶことにする。得点が高いほど、貢献を実感できる仕事を担っていることになる。

### (2) 貢献実感得点の全体状況

これを図表Ⅱ-1-6-1と同様に、活動組織別に区分し、「全体」、「週40時間以上勤務者」、「65歳未満」別にみたのが、図表Ⅱ-1-6-3である。活動組織の全体像を見ると、民間企業勤務者とNPO法人がそれぞれ15.5ポイント、15.3ポイントで最も高く、次いで派遣スタッフ14.3ポイント、シルバー人材センター会員11.7ポイントの順になっている。「貢献実感得点」から仕事の質を見ると、民間企業やNPO法人で勤務するほうが充実した仕事に従事できる。しかし、全体像を見ると「どちらともいえない」(3ポイント×5項目)の回答に近く、貢献を実感できない仕事を担当しているわけではないが、他方で高く実感できる仕事を担っているわけでもない。

### (3) フルタイム勤務者のケース

現役時代と同様にフルタイムで勤務することを前提に、「週40時間勤務以上勤務者」の結果を見ていくことにする。最も得点が高いのが、NPO法人においてフルタイムで勤務する場合である(19.6ポイント)。次に、フルタイム勤務での「経営者型」(19.3ポイント)となっている。すべての項目において、平均すると「まあ、あてはまる」(4点×5項目)の水準である。

一方、民間企業において雇用労働者として働く場合には、ポイントが低下する傾向がある。そのなかでも、「出向・転籍」によってグループ内企業で勤務する人が高くなっている。「転籍先定年経験型」では16.7ポイント、「定年—転籍型」では17.0ポイント、「転籍後一定年未経験型」が16.6ポイントである。平均的な姿を見ると、「まあ、あてはまる」と「どちらともいえない」の中間の回答が多い。どちらかと言えば、貢献を実感できる仕事を任されているといえる。

収入面でも見たように、「出向・転籍」を選択できる就業者は限られている。そこで「出

向・転籍」を除いた就業者の場合のケースを見ていく。「高齢期転職型（定年前）」（16.4 ポイント）と「長期勤続型（定年前）」（16.2 ポイント）が高く、同一企業で働き続ける「プロパー継続雇用型」（15.8 ポイント）、定年後に転職して新たな企業で雇用される「定年転職—定年未経験長型」（15.9 ポイント）や「定年転職—定年未経験短型」（15.6 ポイント）はそれらに比べて低くなっている。また、派遣スタッフの「通常型」（15.6 ポイント）や、請負契約になる「シルバー人材センター会員」（12.9 ポイント）も各々得点が低くなっている。

総じて、経営者やNPO法人の勤務者は、貢献を実感できる仕事を担当する傾向が見られる。一方、企業における勤務を見ると、フルタイム勤務者に対しても企業は高齢者が貢献を実感できる役割を十分に与えていない。

図表Ⅱ-1-6-3 類型別の「貢献実感得点」

	全体			うち週40時間以上勤務			うち65歳未満		
	平均値	中央値	N	平均値	中央値	N	平均値	中央値	N
<b>民営企業勤務者全体</b>	<b>15.5</b>	<b>16.0</b>	<b>4528</b>	<b>16.3</b>	<b>17.0</b>	<b>2005</b>	<b>15.5</b>	<b>16.0</b>	<b>3051</b>
経営者型	18.8	19.0	352	19.3	19.0	189	18.8	19.0	204
非正規継続型	13.1	13.0	296	14.2	14.0	65	13.1	13.0	208
転籍先定年経験型	16.6	17.0	185	16.7	16.0	91	16.6	17.0	152
定年—転籍型	16.3	17.0	121	17.0	18.0	58	16.3	17.0	93
転籍後—定年未経験型	16.3	16.5	34	16.6	17.5	18	16.6	17.0	25
プロパー継続雇用型	15.4	16.0	1663	15.8	16.0	786	15.4	15.0	1257
30人以下	15.2	15.0	63	15.4	16.0	30	15.2	15.0	37
31～50人	15.3	16.0	323	15.1	16.0	145	15.3	16.0	226
51～100人	15.5	16.0	496	16.0	16.0	245	15.5	15.0	366
101～300人	15.5	16.0	479	16.2	17.0	227	15.5	16.0	374
301～500人	14.7	14.0	112	15.2	15.0	58	14.5	14.0	90
501～1000人	14.9	14.5	58	16.4	17.0	21	14.8	14.0	49
1001～5000人	15.5	15.0	89	16.4	17.0	43	15.4	15.0	77
5001人以上	16.5	17.0	26	16.1	16.0	10	16.8	17.0	24
定年転職—定年未経験長型	15.2	15.0	193	15.9	16.0	71	15.2	16.0	131
長期勤続型(定年前)	15.3	16.0	702	16.2	16.0	395	15.3	16.0	553
転職—定年経験型	14.6	14.5	48	14.6	15.0	10	14.5	15.0	19
定年転職—定年未経験短型	14.7	15.0	682	15.6	16.0	216	14.6	14.5	286
高齢期転職型(定年前)	15.5	16.0	151	16.4	18.0	63	15.7	16.0	76
<b>NPO法人勤務者全体</b>	<b>15.3</b>	<b>15.0</b>	<b>182</b>	<b>19.6</b>	<b>20.5</b>	<b>20</b>	<b>14.6</b>	<b>13.5</b>	<b>74</b>
<b>派遣スタッフ全体</b>	<b>14.3</b>	<b>15.0</b>	<b>205</b>	<b>15.9</b>	<b>17.0</b>	<b>57</b>	<b>13.9</b>	<b>14.0</b>	<b>131</b>
再雇用型	15.7	17.0	55	16.4	17.0	21	15.2	16.0	39
通常型	13.8	14.0	148	15.6	16.0	35	13.4	14.0	92
<b>シルバー人材センター会員</b>	<b>11.7</b>	<b>11.0</b>	<b>1917</b>	<b>12.9</b>	<b>13.0</b>	<b>78</b>	<b>10.8</b>	<b>10.0</b>	<b>197</b>

注：網かけは定年後にも同一企業で勤務する型を示す。

#### 4. 仕事の質と収入面から見た転職の可能性

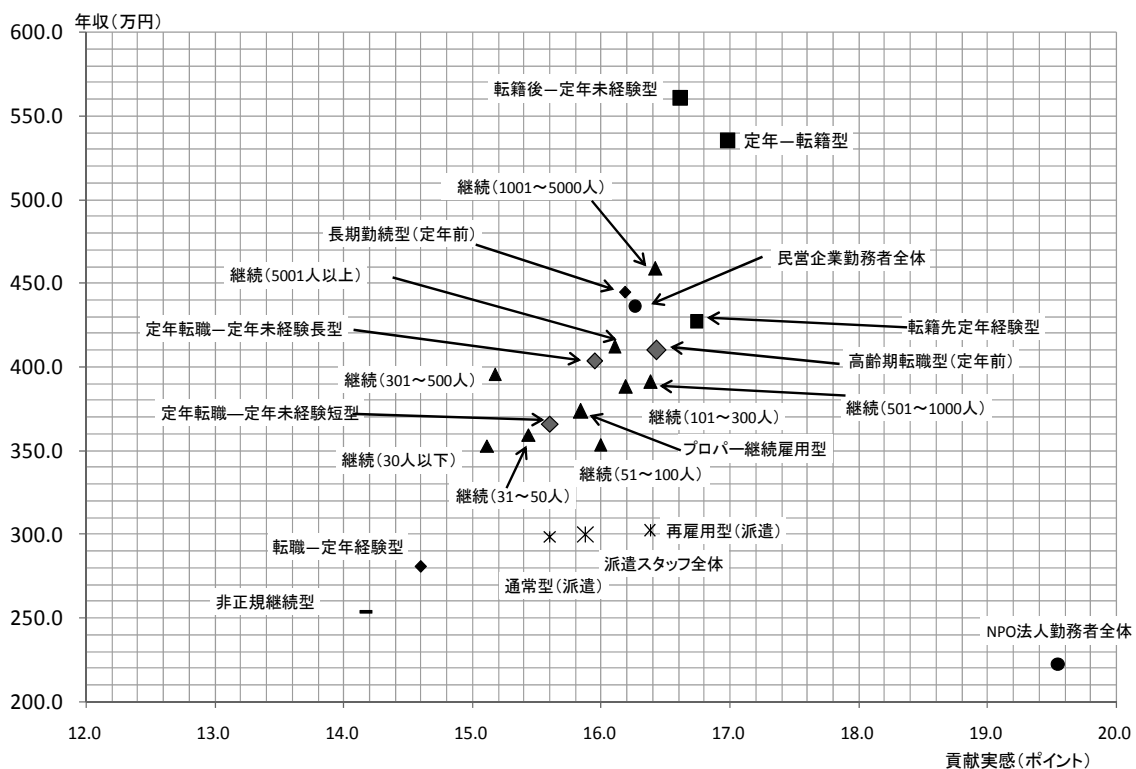
前項までは、収入と仕事の質の面から労働環境の質を見てきた。本節では今後の職業生活を考えるときに、就業のレパートリーの中でどのような選択がされやすいのかを見ていくことにする。選択は、「同一企業で働き続けるのか、転職をするのか」という勤務先の選択もあれば、転職を選択する場合にも、「雇用者として働くのか、派遣スタッフとして働くのか、NPO法人で働くのか」という活動組織の選択もある。ここでは、勤務先及び活動組織の選択の観点から、定年を控え、高齢期を迎えるときの就業選択をみる。

収入や仕事の質の面から勤務先を決める前提に立ち、定年を迎える前的高齢者はどのよう



な就業形態を選択する傾向にあるのか、高齢者側の視点から見ていくことにする。それぞれの働き方によって得られる便益を比較しながら、企業間や就業形態間の人材移動の可能性を検討する。雇用・就業の場を整備するには、当該組織での就業を選択した後に、組織目標を理解し、職場環境に適応できるかどうかという組織への定着・適応の観点からの検討も必要になる。転職または継続して勤務するかは、ある就業を選択する行為があってはじめて発生する。そこで高齢者が数ある選択肢の中からどのような選択を行うのかという、選択肢の検討時点に焦点をあてる。60歳代前半層は経済的理由から勤務する人も多い。このため、雇業者及びフルタイム勤務者を中心に見ていくことにする。対象が雇業者であることから、経営者とシルバー人材センター会員を除いた結果を紹介する（図表Ⅱ-1-6-4）。

図表Ⅱ-1-6-4 類型別の「貢献実感得点」と年収の平均値（40時間以上勤務者）



高齢期を迎えるにあたり、高齢者が収入ではなく仕事の質（貢献実感）を重視するのであれば、NPO法人での勤務は最も選択されやすい。NPO法人勤務者の貢献実感ポイントは、他の働き方と比較しても高い水準にある。

仕事の質と収入の高さを同時に追求するのであれば、出向や転籍によってグループ内企業で働くことが選ばれやすい（「転職後一定年未経験型」「定年-転籍型」）。NPO法人での就業を除き、グループ企業への出向・転籍は、仕事の質や収入の高さからみて、同一企業での継続雇用や他企業への転職、派遣スタッフよりも得られる便益は高く、優位性も高い。グルー

プ企業に出向・転籍できる可能性があれば、高齢者はこの就業を選択しやすい。

出向・転籍先で勤務できる高齢者は全体的に少ない。それ以外の就業方法を選択することになる。定年が間近に迫り高齢期にも同一企業で働き続けるのか、転職を考えるのか、転職の場合にはどのような雇用形態を選択するのか、この点を見ることにしよう。高齢期に転職するケース（高齢期転職型（定年前））を基軸に結果の紹介を始めてみる。この選択よりも絶対的に優位な働き方は、「1001～5000人規模」の企業で定年後も働くタイプである（「プロパー継続雇用型」（1001～5000人））以外にない。収入の面で優位性があるのは、「5001人以上規模」で勤務する「プロパー継続雇用型」である。高齢者が就業時に収入の多寡を重視するのであれば、大企業勤務者は、定年前の転職よりも継続雇用を希望しやすい。

ただし「高齢期転職型（定年前）」は、「プロパー継続雇用型」のうち1000人以下のすべての勤務者よりも、仕事の質や収入の面からみて優位性が高い。このため、定年前に転職できる可能性があれば、転職して他の企業で働くことを選択しやすい。

次に、定年まで同じ企業で働き続けた場合、定年後に再就職先を探すのか、継続雇用を希望するのかの選択に迫られる。そこで定年を経験し、定年後は50歳代と違う企業で働く「定年経験一定年未経験短型」と、「プロパー継続雇用型」、「派遣（通常型）」を比較してみよう。

「プロパー継続雇用型」のうち「101～300人」規模と501人以上の勤務者は、他の2つのタイプよりも仕事の質と収入面で絶対的に優位になっている。「301～500人」規模の場合には、収入面では他の2つよりも優位にあるが、仕事の質の面からは劣位にある、また絶対的な劣位にあるのは、100人以下の「プロパー継続雇用型」である。ここから、仕事の質と収入から見ると、おおむね中規模企業で定年を迎えた高齢者の場合、転職よりも継続雇用を選択しやすく、小規模企業で定年を迎えた高齢者は転職を選択しやすくなる。

派遣（通常型）を見ると、転職先で定年を迎えた高齢者（「転職一定年経験型」）や（「非正規継続型」）よりも絶対的に優位である。また、プロパー継続雇用型のうち「301～500人」「31～50人」「30人以下」の規模の就業者に対しては、仕事の質の面で優位性がある。派遣（通常型）は、非正社員で働き続けた高齢者や転職先で定年を迎えた高齢者が選択しやすい就業形態であり、収入ではなく仕事内容を重視する小規模企業の高齢者が選択しやすい就業形態である。

以上のように、高齢者の雇用機会の確保や中小企業への知識の移転を念頭におく場合、高齢者の労働市場の流動性を高める対策も必要になる。しかし、大規模企業の勤務者の場合、仕事の質や収入面においてグループ企業や継続雇用を選択する利点が大きいため、定年前に転職する以外、定年後には企業間の労働移動は起こりにくい。特に、介護費用の捻出や生活水準の維持、子供世代への経済的支援といった経済的理由から高齢者が就業を希望する場合は、同一企業・同一企業グループの就業が選択されやすい。企業間・就業形態間の労働移動は小規模企業勤務者や非正社員、転職先で定年を経験した高齢者で起こりやすい。

## 5. 今後の就業希望

最後に、高齢期になり職業生活を一定期間営んだ後の、就業選択を見ることにする。ここでは、高齢者に尋ねた今後の就業希望の状況を見ることにする。同一の企業活動領域で就業を希望するのか、それとも趣味や家族団らんなどの引退を希望するのか、その希望割合を見ていくことにする。

活動組織別の今後の就業希望を見ることにする（図表Ⅱ-1-6-5）。ここでは、民間企業勤務者や派遣スタッフが今後も企業などで働きたいとする人、NPO 法人勤務者が NPO やボランティアの仕事に関わりたいとする人、シルバー人材センター会員が同様にシルバー人材センターを通して働くことを希望する人を、「同一活動領域勤務希望者」としている。一方、趣味に時間を過ごす、家族と過ごす、特に考えず日々を過ごすことを希望する人を「引退希望者」とする。その構成比を紹介する。

図表Ⅱ-1-6-5 類型別、今後の就業希望

	全体		うち週40時間以上勤務		うち65歳未満	
	同一セクター	引退	同一セクター	引退	同一セクター	引退
<b>民間企業勤務者全体</b>	<b>36.6%</b>	<b>44.9%</b>	<b>42.3%</b>	<b>40.1%</b>	<b>41.5%</b>	<b>40.9%</b>
経営者型	34.9%	49.2%	37.8%	45.6%	39.2%	45.5%
非正規継続型	27.7%	46.8%	35.8%	41.8%	32.0%	44.9%
転籍先定年経験型	43.9%	41.7%	51.6%	35.2%	49.0%	39.9%
定年—転籍型	40.7%	43.1%	46.7%	43.3%	43.2%	42.1%
転籍後—定年未経験型	41.7%	38.9%	38.9%	38.9%	51.9%	37.0%
プロバ—継続雇用型	39.6%	44.3%	43.2%	40.6%	43.1%	41.3%
30人以下	39.7%	47.1%	45.5%	45.5%	47.4%	39.5%
31～50人	37.7%	46.6%	39.2%	45.8%	41.1%	43.2%
51～100人	36.2%	49.2%	39.5%	43.8%	39.3%	45.5%
101～300人	38.9%	44.0%	44.3%	39.7%	42.1%	41.0%
301～500人	48.7%	33.6%	49.2%	27.1%	48.9%	35.6%
501～1000人	41.9%	38.7%	40.9%	45.5%	42.3%	36.5%
1001～5000人	52.7%	34.4%	62.2%	24.4%	58.8%	35.0%
5001人以上	50.0%	30.8%	40.0%	40.0%	54.2%	29.2%
定年転職—定年未経験長型	39.0%	42.0%	49.3%	32.4%	43.8%	38.0%
長期勤続型(定年前)	35.1%	44.0%	39.6%	39.1%	38.0%	40.3%
転職—定年経験型	32.1%	47.2%	36.4%	54.5%	30.4%	56.5%
定年転職—定年未経験短型	34.5%	50.6%	43.8%	43.8%	45.1%	41.1%
高齢期転職型(定年前)	43.5%	41.6%	57.1%	30.2%	53.8%	34.6%
<b>NPO法人勤務者全体</b>	<b>68.5%</b>	<b>15.0%</b>	<b>73.9%</b>	<b>8.7%</b>	<b>66.2%</b>	<b>15.6%</b>
<b>派遣スタッフ全体</b>	<b>38.2%</b>	<b>40.1%</b>	<b>46.7%</b>	<b>40.0%</b>	<b>42.0%</b>	<b>37.7%</b>
再雇用型	45.6%	42.1%	59.1%	31.8%	51.2%	34.1%
通常型	35.4%	39.2%	40.5%	43.2%	38.1%	39.2%
<b>シルバー人材センター会員</b>	<b>66.8%</b>	<b>16.6%</b>	<b>68.7%</b>	<b>14.1%</b>	<b>65.8%</b>	<b>13.8%</b>

同一活動領域希望者の割合が高いのは、NPO 法人勤務者とシルバー人材センター会員である。それぞれの同一活動領域希望割合は、68.5%と 66.8%を占めている。NPO 法人とシルバー人材センター会員の勤務者は生涯の仕事として考えていることがわかる。

一方、引退割合が高くなるのが、民間企業勤務者と派遣スタッフである。それぞれ 44.9%、40.1%を占める。ただし、フルタイム勤務者と 65 歳未満に限定すれば、若干同一活動領域勤務者の割合が高くなっている（民間企業勤務者のうち同一活動領域希望割合：フルタイム勤務者 42.3%、65 歳未満 41.5%、派遣スタッフのうち同一活動領域希望割合：フルタイム勤務

者 46.7%、65 歳未満 42.0%)。以上のように、年齢で現役世代に近い人や働き方が現役に近い人ほど、同一活動領域での勤務を希望する。

民間企業勤務者を対象に、入職ルート別の特徴（回答者全体）を見ると、「1001～5000 人」規模の企業で勤務する「プロパー継続雇用型」（同一活動領域希望割合：52.7%）が同一活動領域での勤務を希望する割合が高い。次いで、「転籍先定年経験型」（同一活動領域希望割合：43.9%）、「高齢期転職型（定年前）」（同一活動領域希望割合：43.5%）、「転籍後一定年未経験型」（41.7%）、「定年—転籍型」（40.7%）の順になっている。また派遣スタッフの場合も、「再雇用型」（45.6%）の割合が高くなっている。定年や転職といった節目を経験し、かつ前項でみたように労働環境が相対的によい職場で勤務する高齢者の場合、今後も同一活動領域で働くことを希望する人が多くなる。労働条件が相対的に良好であれば、働くことを希望する人も増加することが考えられる。

## 7 節 就業環境の整備に向けた対策

本節では、高齢者活用の制約が高い民間企業を対象に、高齢者の就業環境整備に関わる調査結果を紹介することにしたい。外部労働市場を整備するには、ひとつは多様な働き方を担保すると同時に、必要に応じて他社に転職できる、いわば人材の流動性を高めるための基盤づくりが必要になる。そこで本節では、①民間企業で多様な就業形態の高齢者を活用するときの制約条件を検討し、②転職をスムーズに進めるための対策を検討する。転職の成功要件は、職業紹介機関が行うサービスの質、転職先企業の人事管理、高齢者自身の転職先での行動、以上 3 つによるものと考えられる。②では以上の 3 点を検討することにする。

### 1. 民間企業における多様な就業形態の人材活用と今後の活用志向

本項では高齢人材活用が難しい民間企業を対象に、どのような就業形態の人材が活用され、今後活用を進めるのかどうか、その方向性を示す調査結果を紹介する。

図表Ⅱ-1-7-1 左段では、民間企業において 60 歳以上の従業員のうち、どのような就業形態の人材を活用しているのかを見ている。「再雇用者」が最も多く（77.8%）、「正社員」（55.7%）、「パート社員」（49.6%）、「契約社員」（38.5%）の順になっている。他社からの高齢人材である、「グループ内派遣労働者」（0.9%）、「その他、派遣労働者」（2.4%）、「シルバー人材センター会員」（8.0%）、「業務委託・業務請負者」（6.4%）の活用割合は低い。いわゆる外部人材の活用は進んでいない。

雇用確保措置の影響により「再雇用者」の増加が予想される。「再雇用者」の活用が、他の就業形態の高齢者活用を促進するのか、他の就業形態の高齢者活用の制約になっているのかを見ることにしよう。

「再雇用者」を活用する企業では、活用していない企業と同様に、他の就業形態の人材の活用実績に差は見られない（再雇用者活用企業の「正社員」53.2%、「契約社員」40.0%、「パート社員」48.9%）。「再雇用者」の活用が、「契約社員」や「パート社員」といった外部からの人材調達、もしくは「派遣社員」や「業務委託・業務請負者」といった他社の高齢者を活用するときの制約にはなっていない。他方、「再雇用者」の活用実績があるために、職場で高齢人材活用のノウハウが蓄積され、多様な就業形態の高齢者が進んでいるわけでもない。

この状況を確認するため、図表Ⅱ-1-7-1 右段にある「今後の活用方針」の結果を紹介することにしたい。企業が活用を進めるのは、再雇用者が最も多い。「積極的に活用したい」+「どちらかといえば活用したい」の合計は85.4%を占める。次いで多いのが、「パート社員」(46.9%)、「契約社員」(35.6%)である。活用実績と同様に、外部人材である「グループ内派遣労働者」(5.2%)、「その他、派遣労働者」(5.3%)、「シルバー人材センター会員」(14.3%)、「業務委託・業務請負者」(12.2%)を活用する方針をもつ企業は少ない。

活用実績と同様に、今後の活用方針をみても、「再雇用者」の活用が進むことが予想される。再雇用者の活用を進める企業において、他の就業形態の人材活用が進むのか、それとも抑制される傾向にあるのか、その結果を紹介することにする。再雇用者の活用を進めるという企業と、全体の活用方針を比較しても大きな差は見られない（正社員31.8%、契約社員38.0%、パート社員48.2%）。活用実績と同様に、再雇用者の活用を進めることが、他の就業形態の高齢人材活用の制約にはならないことを示している。

図表Ⅱ-1-7-1 多様な人材活用と今後の活用方針

	現在 活用割合	今後の活用方針				合計
		積極的に活用したい	どちらかといえば活用したい	どちらかといえば活用したくない	活用したくない	
正社員	55.7	9.8	21.3	25.2	43.7	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	53.2	10.2	21.6	22.4	45.8	100.0
再雇用者	78.8	30.4	55.0	11.0	3.6	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	100.0					
契約社員	38.5	7.5	28.1	20	44.4	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	40.0	7.7	30.3	16.7	45.3	100.0
出向者	4.4	1.3	8.8	21.1	68.8	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	4.9	1.6	9.7	19.1	69.6	100.0
パート社員	49.6	12.7	34.2	18.3	34.8	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	48.9	13.9	34.3	15.2	36.7	100.0
グループ内派遣労働者	0.9	0.2	5.0	16.6	78.2	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	1.0	0.2	5.8	14.8	79.2	100.0
その他、派遣労働者	2.4	0.5	4.8	18.1	76.6	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	2.8	0.5	5.4	16.6	77.5	100.0
シルバー人材センター会員	8.0	2.4	11.9	19.6	66.1	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	8.5	2.2	12.2	18.1	67.5	100.0
業務委託・業務請負者	6.4	1.7	10.5	19.0	68.8	100.0
再雇用者活用あり(左段)/方針あり(右段)	6.8	1.8	10.8	17.7	69.7	100.0

注：活用方針は、再雇用者活用希望企業とそれ以外の企業間で無回答の割合に大きな差があるため、無回答の集計を母数から除いている。

## 2. 外部調達・外部人材活用の制約

次に、継続雇用制度に限らず、転職や他社からの就業の場を整備するため、人材の活用上どのような制約があるのかを見ていくことにする。再雇用者の活用が進んでおり、今後もそれが進むと考えられるため、再雇用者を軸に他の就業形態の高齢人材の課題に関する調査結果を紹介していく。

図表Ⅱ-1-7-2 は、「正社員」「再雇用者」「契約社員」「派遣社員」を対象に、人材活用の社内手続きから、人材の探索、契約締結、契約更新までのプロセス毎にどのような課題があるのかを見ている。これは活用側の担当者や職場が負担する、時間や労力（社内調整、人材の探索、人材の見極め、活用ノウハウ、意識転換、仕事の習熟）や人件費（人件費・契約単価）、活用リスク（動機づけ策の限界、不利益行動抑制策の限界、交渉力、組織への愛着）を示したものである。ここではすべてをあわせ、人材活用時の「契約締結コスト」と示すことにする。なお、「契約締結コスト」は企業で中核的な仕事に従事するほど高まるため、担当業務レベル毎に見ていくことにする。担当業務レベルは、①他社との競争で優位になるために基幹となる仕事、②他部門と連携を図りながら進める仕事、③現役正社員に、教育・指導・助言を行う仕事、から判断し、すべてにすべてに当てはまる企業は「基幹レベル3」、2つに該当する場合は「基幹レベル2」、いずれか一つの場合は「基幹レベル1」、すべてあてはまらない場合は「基幹レベル0」としている。

再雇用者の場合、「仕事のやり方や進め方になれるのに時間がかかる」(25.5%)、「意識や行動の転換までに時間がかかる」(23.2%)、「仕事能力や勤務態度の見極めが難しい」(20.2%)の割合が高くなっている。新たな職場にかかわるときの適性把握や仕事の習熟、意識転換に課題がある。一方、外部調達の人材でもある「契約社員」の場合も、「仕事のやり方や進め方になれるのに時間がかかる」(29.2%)、「仕事能力や勤務態度の見極めが難しい」(25.0%)、「意識や行動の転換までに時間がかかる」(23.8%)、「契約相手を探索し、契約締結まで時間がかかる」(23.0%)の割合が高くなっている。外部人材である「派遣社員」の場合、「仕事のやり方や進め方になれるのに時間がかかる」(30.0%)、「仕事能力や勤務態度の見極めが難しい」(21.7%)の割合が高くなっている。いずれの就業形態も、基幹化レベルが高くなるほど、課題に感じる割合が高くなる。

契約社員と再雇用者とを比較すると、契約社員の場合、「契約相手を探索し、契約締結まで時間がかかる」(契約社員+12.1%)、「仕事能力や勤務態度の見極めが難しい」(契約社員+4.8%)、「自社への貢献意欲・愛着は期待できない」(契約社員+4.7%)、「期待役割を把握し、行動まで時間がかかる」(契約社員+5.3%)の割合が高くなる。活用企業側は、人材の探索や人材の見極め、期待役割の理解といった高齢者を戦力化するまでに時間がかかると同時に、貢献意欲が期待できないリスクがあるという認識を持っている。

図表Ⅱ-1-7-2 活用基幹レベル別、多様な人材活用時の課題

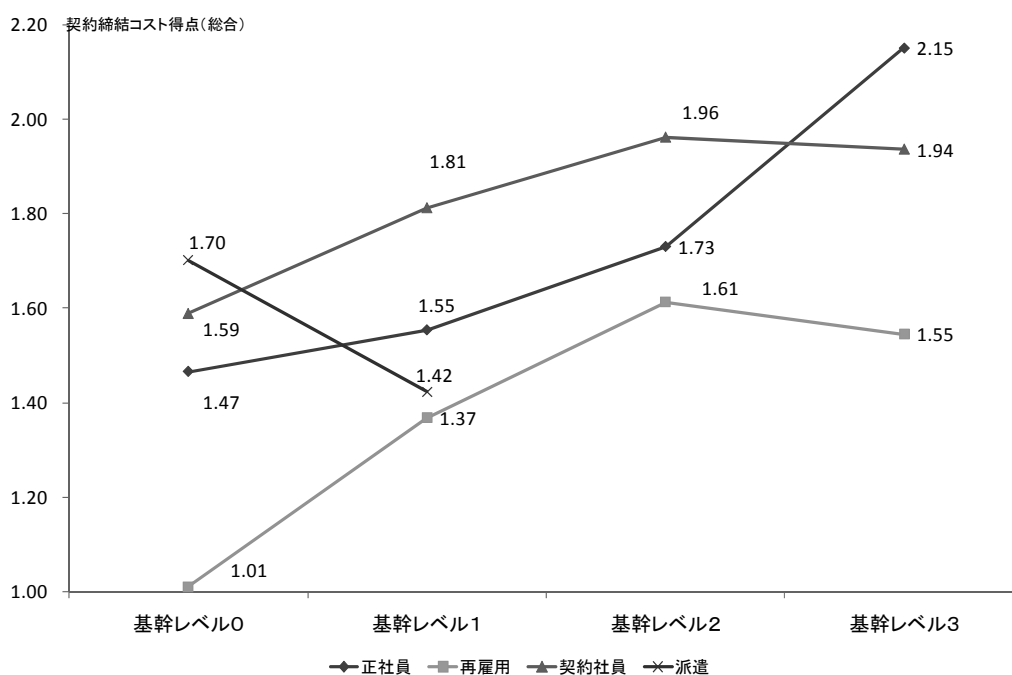
	担当業務	再雇用者	正社員		契約社員		派遣社員	
		該当	該当	対再雇用者	該当	対再雇用者	該当	対再雇用者
自社内の承諾・合意をとることが難しい	全体	6.3%	12.2%	<u>5.9%</u>	6.6%	<u>0.3%</u>	8.3%	<u>2.0%</u>
	基幹レベル0	4.8%	14.1%	<u>9.3%</u>	5.7%	<u>0.9%</u>	10.0%	<u>5.2%</u>
	基幹レベル1	5.6%	9.8%	<u>4.2%</u>	6.5%	<u>0.9%</u>	3.8%	-1.8%
	基幹レベル2	7.7%	12.5%	<u>4.8%</u>	8.8%	<u>1.1%</u>	0.0%	-7.7%
	基幹レベル3	9.7%	16.0%	<u>6.3%</u>	9.7%	<u>0.0%</u>	100.0%	<u>90.3%</u>
契約相手を探索し、契約締結まで時間がかかる	全体	10.9%	14.5%	<u>3.6%</u>	23.0%	<u>12.1%</u>	16.7%	<u>5.6%</u>
	基幹レベル0	5.7%	9.7%	<u>4.0%</u>	14.5%	<u>8.8%</u>	13.3%	<u>7.6%</u>
	基幹レベル1	10.7%	14.8%	<u>4.1%</u>	24.3%	<u>13.6%</u>	19.2%	<u>8.5%</u>
	基幹レベル2	16.3%	20.4%	<u>4.1%</u>	39.2%	<u>22.9%</u>	33.3%	<u>17.0%</u>
	基幹レベル3	11.5%	17.9%	<u>6.4%</u>	35.5%	<u>24.0%</u>	0.0%	-11.5%
人件費・契約金額が高い	全体	6.7%	18.0%	<u>11.3%</u>	7.4%	<u>0.7%</u>	10.0%	<u>3.3%</u>
	基幹レベル0	4.0%	15.9%	<u>11.9%</u>	7.1%	<u>3.1%</u>	6.7%	<u>2.7%</u>
	基幹レベル1	7.3%	17.2%	<u>9.9%</u>	5.7%	-1.6%	15.4%	<u>8.1%</u>
	基幹レベル2	6.2%	17.1%	<u>10.9%</u>	12.7%	<u>6.5%</u>	0.0%	-6.2%
	基幹レベル3	10.9%	28.3%	<u>17.4%</u>	12.9%	<u>2.0%</u>	0.0%	-10.9%
仕事のやり方手順になれるまで時間がかかる	全体	25.5%	25.2%	-0.3%	29.2%	<u>3.7%</u>	30.0%	<u>4.5%</u>
	基幹レベル0	18.2%	23.1%	<u>4.9%</u>	25.9%	<u>7.7%</u>	33.3%	<u>15.1%</u>
	基幹レベル1	26.7%	24.3%	-2.4%	32.2%	<u>5.5%</u>	30.8%	<u>4.1%</u>
	基幹レベル2	29.9%	30.9%	<u>1.0%</u>	29.4%	-0.5%	0.0%	-29.9%
	基幹レベル3	26.1%	26.4%	<u>0.3%</u>	25.8%	-0.3%	0.0%	-26.1%
仕事能力や勤務態度の見極めが難しい	全体	20.2%	21.2%	<u>1.0%</u>	25.0%	<u>4.8%</u>	21.7%	<u>1.5%</u>
	基幹レベル0	15.1%	18.3%	<u>3.2%</u>	20.9%	<u>5.8%</u>	23.3%	<u>8.2%</u>
	基幹レベル1	20.5%	22.2%	<u>1.7%</u>	28.9%	<u>8.4%</u>	19.2%	-1.3%
	基幹レベル2	24.0%	21.1%	-2.9%	21.6%	-2.4%	33.3%	<u>9.3%</u>
	基幹レベル3	22.4%	25.5%	<u>3.1%</u>	29.0%	<u>6.6%</u>	0.0%	-22.4%
高齢者を有効活用するノウハウが足りない	全体	8.1%	9.8%	<u>1.7%</u>	9.3%	<u>1.2%</u>	6.7%	-1.4%
	基幹レベル0	5.1%	7.9%	<u>2.8%</u>	9.1%	<u>4.0%</u>	6.7%	<u>1.6%</u>
	基幹レベル1	7.3%	8.6%	<u>1.3%</u>	7.9%	<u>0.6%</u>	7.7%	<u>0.4%</u>
	基幹レベル2	13.0%	15.1%	<u>2.1%</u>	13.7%	<u>0.7%</u>	0.0%	-13.0%
	基幹レベル3	9.1%	12.3%	<u>3.2%</u>	12.9%	<u>3.8%</u>	0.0%	-9.1%
自社への貢献意欲・愛着は期待できない	全体	7.8%	8.5%	<u>0.7%</u>	12.5%	<u>4.7%</u>	11.7%	<u>3.9%</u>
	基幹レベル0	6.0%	9.0%	<u>3.0%</u>	13.8%	<u>7.8%</u>	13.3%	<u>7.3%</u>
	基幹レベル1	7.9%	6.9%	-1.0%	11.4%	<u>3.5%</u>	11.5%	<u>3.6%</u>
	基幹レベル2	8.0%	5.9%	-2.1%	12.7%	<u>4.7%</u>	0.0%	-8.0%
	基幹レベル3	10.3%	8.5%	-1.8%	12.9%	<u>2.6%</u>	0.0%	-10.3%
期待役割を把握し、行動まで時間がかかる	全体	13.8%	16.0%	<u>2.2%</u>	19.1%	<u>5.3%</u>	16.7%	<u>2.9%</u>
	基幹レベル0	9.7%	14.1%	<u>4.4%</u>	19.2%	<u>9.5%</u>	20.0%	<u>10.3%</u>
	基幹レベル1	14.8%	16.0%	<u>1.2%</u>	19.1%	<u>4.3%</u>	11.5%	-3.3%
	基幹レベル2	15.7%	18.4%	<u>2.7%</u>	16.7%	<u>1.0%</u>	33.3%	<u>17.6%</u>
	基幹レベル3	13.9%	17.9%	<u>4.0%</u>	25.8%	<u>11.9%</u>	0.0%	-13.9%
意識や行動の転換までに時間がかかる	全体	23.2%	23.2%	<u>0.0%</u>	23.8%	<u>0.6%</u>	13.3%	-9.9%
	基幹レベル0	20.7%	23.1%	<u>2.4%</u>	22.9%	<u>2.2%</u>	16.7%	-4.0%
	基幹レベル1	23.2%	22.2%	-1.0%	26.4%	<u>3.2%</u>	7.7%	-15.5%
	基幹レベル2	24.9%	22.4%	-2.5%	19.6%	-5.3%	0.0%	-24.9%
	基幹レベル3	24.8%	28.3%	<u>3.5%</u>	16.1%	-8.7%	100.0%	<u>75.2%</u>
動機づけ・意識改革のため、企業の対策に限界がある	全体	8.5%	8.7%	<u>0.2%</u>	11.4%	<u>2.9%</u>	6.7%	-1.8%
	基幹レベル0	7.4%	8.3%	<u>0.9%</u>	12.8%	<u>5.4%</u>	10.0%	<u>2.6%</u>
	基幹レベル1	8.6%	7.9%	-0.7%	10.4%	<u>1.8%</u>	3.8%	-4.8%
	基幹レベル2	9.8%	4.6%	-5.2%	12.7%	<u>2.9%</u>	0.0%	-9.8%
	基幹レベル3	7.9%	18.9%	<u>11.0%</u>	6.5%	-1.4%	0.0%	-7.9%
会社に損失を与える行動を抑制する対策に限界がある	全体	2.4%	2.8%	<u>0.4%</u>	5.5%	<u>3.1%</u>	11.7%	<u>9.3%</u>
	基幹レベル0	2.0%	2.1%	<u>0.1%</u>	4.7%	<u>2.7%</u>	13.3%	<u>11.3%</u>
	基幹レベル1	1.9%	3.3%	<u>1.4%</u>	6.0%	<u>4.1%</u>	11.5%	<u>9.6%</u>
	基幹レベル2	3.3%	0.7%	-2.6%	6.9%	<u>3.6%</u>	0.0%	-3.3%
	基幹レベル3	3.6%	5.7%	<u>2.1%</u>	3.2%	-0.4%	0.0%	-3.6%
高齢者や供給業者の発言力・交渉力が強い	全体	2.6%	2.9%	<u>0.3%</u>	2.4%	-0.2%	1.7%	-0.9%
	基幹レベル0	2.3%	1.0%	-1.3%	2.4%	<u>0.1%</u>	3.3%	<u>1.0%</u>
	基幹レベル1	2.4%	2.1%	-0.3%	2.5%	<u>0.1%</u>	0.0%	-2.4%
	基幹レベル2	2.7%	3.9%	<u>1.2%</u>	2.0%	-0.7%	0.0%	-2.7%
	基幹レベル3	4.2%	9.4%	<u>5.2%</u>	3.2%	-1.0%	0.0%	-4.2%

注1：基幹レベル・課題の無回答は集計母数から省く。

注2：網かけは回答者数が少ないため、参考値である。

一方で、外部人材の活用はどうであるか。派遣社員と再雇用者を比較してみる。派遣社員の場合、基幹レベルが低い仕事を中心であるために「基幹レベル0」の仕事内容で比較する。派遣社員の場合、「自社内の同意をとることが難しい」（派遣社員+5.2%）、「契約相手を探し、契約締結まで時間がかかる」（派遣社員+7.6%）、「仕事能力や勤務態度の見極めが難しい」（派遣社員+8.2%）「仕事のやり方手順になれるまで時間がかかる」（派遣社員+15.1%）、「自社への貢献意欲・愛着は期待できない」（派遣社員+7.3%）、「期待役割を把握し、行動まで時間がかかる」（契約社員+10.3%）、「会社に損失を与える行動を抑制する対策に限界がある」（派遣社員+11.3%）の割合が高くなる。総じて、派遣スタッフの場合には、社内の調整から人材探索、人材の見極め、仕事のやり方への習熟といった戦力化に時間を要すると同時に、不利益行動抑制策や組織への愛着の限界という「活用リスク」があるという認識を持っている。他方、派遣スタッフの場合、「意識や行動の転換までに時間がかかる」（派遣社員-4.0%）の割合が低くなっている。派遣会社での研修やカウンセリングなどによって、高齢期の役割を認識して派遣スタッフが働いていると、活用側の担当者は感じている。

図表Ⅱ-1-7-3 活用基幹レベル別、多様な人材活用時の課題



最後に、活用基幹レベル別に、契約締結コストを見たのが図表Ⅱ-1-7-3 である。契約締結コストは、図表Ⅱ-1-7-2 の活用課題について、該当する項目数の総和を示したものである。再雇用の場合には、他の就業形態と比較してもどの基幹レベルをとっても契約締結コストが最も低くなっている。契約社員の場合は、基幹レベル0以外は最も高くなっている。派遣社



員の場合には、「基幹レベル0」において最も高くなっている（1.7ポイント）。

前項でみたように、再雇用者の活用が他の就業形態の活用に影響を与えない。契約社員の今後の活用が「契約社員」（35.6%）である。一方、外部人材である「グループ内派遣労働者」（5.2%）、「その他、派遣労働者」（5.3%）と低くなっている。契約締結リスクという観点からいえば、基幹レベル0の仕事で「契約締結リスク」を軽減できれば、契約社員と同様に派遣社員等の外部人材の活用が増える可能性もある。ただし再雇用者が増加して、高齢労働力の内部調達の優位性が高まれば、契約社員や派遣スタッフの量的な活用が滞る可能性もある。

### 3. 転職者の特徴

前項では多様な人材の活用の可能性を見たが、本項以降では、高齢労働力の流動性を高めるための対策を見ていくことにしたい。この対策の調査結果を紹介する前に、どのような仕事能力を持つ人が転職しているのか、この点の紹介を行うことにする。ここではインターネット調査を用いる。現役世代と違い、高齢者は勤務日時の希望や企業への関わり方に多様性が見られるため、ここでは現役世代に類似する就業形態で活用されている人を対象にしている。

図表Ⅱ-1-7-4は、勤務経験5年未満の人（以下、「高齢期転職者」と表記する）で、現在は直接雇用されている正社員や契約社員、出向社員、嘱託社員、会社役員として活用されている人を対象に、50歳代の職位と企業規模毎に、現在活用されている仕事能力を見ている。仕事能力は、それぞれの項目について「あてはまる」を3点、「まあ、あてはまる」を1点、「どちらともいえない」を0点、「あまり、あてはまらない」を-1点、「まったくあてはまらない」を-3点として得点化している。

高齢期転職者はどのような仕事能力を求められているのか。全体からその特徴を見ると、「まじめに仕事をする意欲」（1.56）や「業界特有の知識」（1.06）が活用されている。そのうち、特に50歳代に経営層や上級管理職であった人の場合、「業界特有の知識」（経営層：1.35、部長クラス1.16）が活かされており、他の職位と比べると「経営・管理能力」（同0.71、0.35、以下表記方法は同じ）、「部下の指導・育成能力」（同0.27、-0.06）「社外との人脈」（同0.40、0.15）「折衝・交渉能力」（同0.79、0.85）、「新たなことに挑戦する意欲」（同0.69、0.75）が比較的求められている。50歳代で職位が高い転職者が高齢期に求められる仕事能力には、経営管理に関わる能力や、折衝・交渉能力といった企業特殊性・業界特殊性の低い仕事能力から、業界特有の知識や人脈といった業界特殊性が高い仕事能力、仕事能力まで多岐にわたる。管理職経験者の転職が困難であることが一般的に言われるが、転職者は転職先企業で、経営分析や生産管理など科学的な知識に基づく判断能力や社外の人脈形成、折衝・交渉能力といった、管理職に要求される仕事能力の発揮も求められている。

図表Ⅱ-1-7-4 50歳代役職別、現在活かされる仕事能力（高齢期転職者）

	経営・管理 能力(経営 分析、生 産管理等)	特定分野 の専門能 力・技術 力、資格	業界特有 の知識	部下の指 導・育成能 力	社外との 人脈(業界 団体、官 公庁、大 学等)	社内の人 脈(同一部 門、他部 門)	折衝・交渉 能力	新たなこと に挑戦す る意欲	まじめに仕 事をする 意欲	N
50歳代役職										
経営者・自営業主・会社役員	0.71	0.76	1.35	0.27	0.40	-0.46	0.79	0.69	1.45	78
部長クラス	0.35	1.01	1.16	-0.06	0.15	-0.70	0.85	0.65	1.53	182
課長クラス	-0.20	0.96	1.03	-0.22	-0.63	-0.95	0.28	0.21	1.62	112
係長・主任クラス(現場監督職も含む)	-1.25	0.55	0.55	-0.72	-1.13	-1.19	-0.23	0.08	1.49	53
役職はない	-1.24	0.86	0.69	-1.10	-1.38	-1.34	-0.93	-0.24	1.97	29
合計	-0.01	0.89	1.06	-0.19	-0.25	-0.82	0.46	0.42	1.56	454

#### 4. 転職市場の整備

最後に、転職者の労働市場を整備する方策に関わる調査結果を紹介する。ここでは転職を成功させる要件として、①職業紹介機関のサービス、②転職先の現場の人事管理、③高齢者の行動特性、以上3点をとりあげ、どのようにすれば高齢者が高い満足を感じて働くことができるのか、この点に関わる調査結果を紹介することにする。ここでは勤務年数が5年未満の人を「転職者」として取り上げる。

##### (1) 再就職ルートの概要

最初に職業紹介機関（以下、「転職エージェント」と表記する）別に、再就職に関連するサービス内容を見ていくことにする。回答者のうち転職者は678人該当する。そのうち、「公共職業安定所」(17.4%)や「市町村の相談窓口」(0.6%)「シルバー人材センターの相談窓口」(0.6%)といった「公的機関」を通して就職したのは全体の18.6%、「出向・転籍」(3.7%)や「前に働いていた会社を通して」(13.1%)、「以前の勤務先の系列の再就職支援会社・派遣会社から」(2.1%)といった「前職に関連する企業」を通じたのが18.9%、「以前に勤務した企業と関連のない再就職支援会社・派遣会社から」といった前職とは関連のない民間の職業紹介企業・派遣企業を通じたのは2.8%を占める。これらの転職に関して転職エージェントが関与する就職の方法以外にも、多くを占めるのが「現在の経営者・従業員に誘われて」といった縁故採用で20.4%、「求人広告を見て応募」といった雑誌・広告媒体用いたルートが16.4%となっている。

##### (2) 転職エージェントによるサービス内容と満足度

ここでは「公的機関」「前職に関連する企業」「前職に関連しない民間の職業紹介企業・派遣企業」の転職サービスの内容を紹介することにする。前職と関連のない民間企業を通じた再就職では、再就職前のキャリアカウンセリング、新たな勤務先に関わる情報提供に力を入れており、他のルートと比較して、更に「勤務後に担当者による勤務先への希望伝達」(15.8%)や「勤務先での不都合による新たな勤務先の紹介」(31.6%)を行っている。民間の転職エージェントには、再就職意欲が高い人材を選別し、かつ求人側と求職側から信頼され、求職者に求人側のニーズに合わせた方向付けを行うといった情報仲介機能があることが言われている<sup>2</sup>。図表Ⅱ-1-7-5を見ると、民間の転職エージェントでは、転職前のキャリアの棚卸や適職

<sup>2</sup> 児玉俊洋・樋口美雄・阿倍正浩・松浦寿幸・砂田充「入職経路が転職効果にもたらす効果」(2004年)RIETI

確認、「売り」の確認といったキャリアカウンセリングや、新たな勤務先に関わる職場雰囲気  
の伝達や労働条件の伝達、企業が求める能力や資質の伝達を円滑に行うといった情報仲介機  
能が重視される。更には、勤務先への希望伝達や、ミスマッチがあれば企業であれば新たな  
勤務先を紹介するなど、就職後のフォローにも力を入れている。

高齢者の定着のための対策を考えるため、転職サービスと転職先の仕事満足との関係を見  
ることにする。仕事満足は仕事全体に満足しているかどうかという設問において、「あてはま  
る」を3点、「まあ、あてはまる」を1点、「どちらともいえない」を0点、「あまり、あては  
まらない」を-1点、「まったくあてはまらない」を-3点として得点化している。

図表Ⅱ-1-7-5の上段を見ると、転職エージェントが行う、①適職の確認や②勤務先が求め  
る行動や資質の伝達、③転職後の相談機会の設置や勤務先への希望伝達は、現在の仕事の満  
足感を高めることがわかる。転職エージェントにはキャリアカウンセリングの実施、職場雰  
囲気といった状況把握と表現方法が難しい勤務先の情報を伝達する役割が期待される。加え  
て、転職市場を整備するには、転職者からの相談機会を設け、必要に応じて転職先企業と交  
渉を行うといった転職後の支援にも力を入れる必要がある<sup>3</sup>。

### (3) 転職先の人事管理と満足度

転職の成否は転職エージェントのサービス内容に限定されない。転職先の人事管理に課題  
があれば高齢者の定着は見込めない。そこで次に、図表Ⅱ-1-7-5右段の中段から、転職先企  
業の人事管理の概要を紹介することにする。

民間の転職エージェントでは、高齢者の能力を積極的に活用し(57.9%)、役割に見合った  
処遇を行い(63.9%)、成長できる仕事を任せる企業を紹介している(57.9%)。一方、公的機  
関が紹介する企業は、高齢者の能力を積極的に活用するが、高齢者の貢献に見合った処遇を  
行う企業(28.0%)や専門能力を高める仕事を任せる企業(23.2%)は相対的に少ない。公的  
機関は高齢者に就業の場を確保することに主眼をおき、民間の転職エージェントは手数料収

---

Discussion Paper Series 04-J-035、独立行政法人経済産業研究所、を参照。

<sup>3</sup> 現場管理者が人材マネジメントの能力に欠ける場合もある。このとき、高齢者の定着を促すためには、特にサ  
ポートが必要になる。この理由は主に3つある。第一は、高齢者自身が状況をみて行動を軌道修正するためであ  
る。高齢者は仕事のやり方や進め方が正しいのかどうかを判断し、問題があれば行動を修正している。仕事ぶり  
をフィードバックしない上司のもとで働く場合、高齢者はその行動をとることは難しくなる。第二は、期待感を  
高めるためである。高齢者には現役時代と異なり他の従業員のサポートや育成を行う役割も期待される。しかし、  
これらの仕事は定量的に把握することは難しい。このため、高齢者の仕事は他者から評価されにくくなり、居心  
地が悪くなるケースもある。第一と第二の理由から、エージェントには高齢者に働きぶりの評価をフィードバッ  
クする役割が求められている。第三は、職場の問題の解決が図られなければ、離職してしまう可能性があること  
による。特に高齢者は経済的な動機は高くない。従業員と管理者側で調整できれば、離職ではなく継続的な就業  
も可能になる。エージェントは問題の所在を特定し、解決を図る役割も期待される。ここから、相談窓口を設置  
し、必要に応じて転職先に交渉する機能も求められる。

派遣会社の営業担当者(職業紹介も一部含む)が、派遣先企業(転職先企業)及び派遣社員(転職者)との利  
害調整を行い、派遣スタッフに対する職場適応の支援を行う必要性を論じている研究に、木村琢磨・鹿生治行『登  
録型派遣業における営業担当者の仕事と技能』(2010年、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄附研究部  
門研究シリーズNo.17)、がある。このなかで、高齢者の派遣・職業紹介を行う営業担当者が、職業紹介後に企業  
及び高齢者に対してヒアリングを行い、職場の問題を解決している事例が掲載されている。

入を確保することもあり、処遇面でも高齢者の人事管理が進んでいる転職先を探索することに主眼を置いている。

人事管理と満足度の関係を見ると、「高齢者の能力を積極的に活用する」（全体満足得点：1.13）、「高齢者の貢献に見合った賃金を払っている」（同 1.31）、「専門能力を高められる仕事を任せている」（同 1.21）、「会社負担で専門能力・訓練機会を与えてくれる」（同 1.32）企業で勤務する場合に、満足度が高くなっている。高齢者の能力の活用を進めることに留まらず、貢献に見合った処遇を行い、仕事や訓練機会を通じた育成機会を与える人事管理が満足度を高める。転職市場を整備するには、転職エージェントが先進的な人事管理を行う企業を探索し、同時に、転職先企業に対して高齢者の人事管理を整備するという両者の支援も必要になることがわかる。

#### （４）高齢者の職場行動

転職エージェントのサービスや転職先企業の人事管理が整備されても、高齢者の行動に課題があれば転職は成功しない。ここでは転職を成功に導くための高齢者の行動特性について見ていくことにする<sup>4</sup>。

図表Ⅱ-1-7-5 下段を見ると、高齢者の行動として、「自分の役割を意識して行動する」「常に裁量のやり方を考えて仕事をしている」「仕事のやり方や進め方は職場のルールを尊重」「決められた仕事以外にも積極的に関わる」「若い人とも積極的にコミュニケーションをとる」「他の人の意見も尊重する」割合は、転職ルートを問わず高い水準にある。自分に期待されている役割を問いながら、最善の方法で仕事に取り組み、また自分の意見や仕事のやり方を押し付けずに、積極的に他の従業員を支援し、人間関係を円滑にする配慮を行いながら仕事をしていることがわかる。特に民間の転職エージェントを通じた高齢者の場合、自分が担当する仕事の範囲を作らずに、積極的に他者を援助する行動をとる傾向が見られる（84.2%）。

最後に、図表Ⅱ-1-7-5 下段の右段から、行動特性と満足度との関係を見る。総じて、上記の行動特性を持つ高齢者の仕事に対する満足度は高くなっている。人間の行動は一朝一夕で修正することは難しい。転職前や転職後のキャリアカウンセリングやフォローを通じて、転職エージェントが転職先の職場で要求される行動に関わる情報を伝達して高齢者の行動を軌道修正することが重要である。これによって、転職先での仕事全体からの満足度を高めることができる。

---

<sup>4</sup> 65歳以上の高齢者が活動的に働くための要件を、現場の人事管理や高齢者の行動特性、50歳代のキャリアから分析した研究に、『高業績・活動的高齢者の職業経歴と人事管理』（2009年、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）がある。

図表Ⅱ-1-7-5 転職ルート別の転職サービス、現場の人事管理、職場行動及び満足得点

	行項目	転職ルート			全体満足得点			
		勤続5年未満	勤続5年以上	公的機関	民間(前職関連)	民間(前職関連なし)	施策・行動あり	施策なし
転職サービス	自分のキャリア・経験の棚卸・整理	49.3%		44.0%	51.6%	68.4%	1.11	0.90
	適職の確認(「うり」の確認)	43.3%		42.4%	39.7%	73.7%	1.14	* 0.90
	自分の「うり」のアピールのしかたの指導	20.4%		25.6%	10.3%	52.6%	1.04	0.99
	自分の「うり」を高めるための訓練機会の提供	17.8%		26.4%	7.9%	26.3%	1.00	1.00
	以前の分野とは別の専門能力を高める機会提供	22.6%		34.4%	11.9%	15.8%	0.84	1.05
	採用後の労働条件の伝達	42.6%		39.2%	43.7%	57.9%	0.98	1.01
	新たな勤務先の職場雰囲気伝達	21.1%		15.2%	24.6%	36.8%	1.09	0.98
	新たな勤務先が求める専門能力の伝達	37.0%		34.4%	36.5%	57.9%	1.05	0.97
	新たな勤務先が求める仕事上の行動・資質	36.3%		29.6%	38.9%	63.2%	1.15	* 0.91
	採用後の社内キャリアの提示	19.6%		8.8%	26.2%	47.4%	1.06	0.99
	新たな勤務先になじむための助言	16.3%		16.0%	15.9%	21.1%	1.05	0.99
	勤務先で「うり」になる技術・技能への助言	20.7%		21.6%	17.5%	36.8%	0.91	1.02
	勤務後／担当者による定期的な職場訪問	9.3%		7.2%	11.1%	10.5%	1.24	0.98
	勤務後／担当者による相談機会の設置	6.7%		6.4%	7.1%	5.3%	1.56	** 0.96
	勤務後／担当者による勤務先への希望等伝達	11.5%		8.0%	14.3%	15.8%	1.35	* 0.95
	勤務先での不都合による新たな勤務先の紹介	13.0%		11.2%	11.9%	31.6%	1.09	0.99
現場の人事管理	高齢者の能力を積極的に活用している	59.6%	50.9%	62.4%	59.6%	57.9%	1.13	** 0.79
	高齢者の貢献に見合った賃金を払っている	33.6%	31.5%	28.0%	42.1%	63.2%	1.31	*** 0.82
	専門能力を高められる仕事を任せている	33.6%	35.3%	23.2%	46.0%	57.9%	1.21	** 0.88
	会社負担で専門能力訓練機会を与えてくれる	14.7%	15.1%	12.8%	14.3%	15.8%	1.32	* 0.95
	定期的に勤務状況や業績を把握している	37.4%	38.8%	36.0%	43.7%	31.6%	1.08	0.95
職場適応行動	自分の役割を意識して行動している	93.6%	92.2%	86.4%	93.7%	100.0%	1.06	** 0.44
	常に最良の方法を考えて仕事をしている	89.0%	89.2%	85.6%	88.1%	89.6%	1.08	*** 0.46
	仕事のやり方や進め方は職場のルールを尊重	85.3%	85.5%	85.6%	87.3%	94.7%	1.05	*** 0.66
	決められた仕事以外にも積極的に関わっている	56.5%	62.8%	51.2%	58.7%	84.2%	1.23	** 0.70
	若い人とも積極的にコミュニケーションをとる	64.4%	67.9%	63.3%	66.7%	57.9%	1.13	*** 0.76
	他の人の意見も尊重している	80.2%	82.1%	80.8%	80.2%	89.5%	1.09	*** 0.61
%	42.2%	57.8%	46.3%	46.7%	7.0%			
N	655(転職サービスは270)	896	125	126	19	270		

注：網かけは統計上有意な得点を示す。\*\*\*は1%有意水準、\*\*は5%有意水準、\*は10%有意水準。

## 8節 まとめ

本章で示した調査結果をまとめると以下のようになる。

- (1) 民間企業の雇用維持力について、定年後の雇用確保という点から見ると、おおむね改正高年齢者雇用安定法で定める年齢である65歳までの雇用を確保する企業が多くなっている。継続雇用制度において基準を設けていても、希望すればほぼすべての人が継続雇用の対象となる。民間企業の「雇用維持力」は、65歳までは高くなっている。
- (2) 50歳代に正社員として民間企業で働いてきた人に焦点をあてると、60歳以降は年齢が高まるにつれて引退する割合が高まることになる。引退者は年齢の上昇とともに一定の割合で増加するが、65歳時点で特に引退する割合が高くなる。働く側から見て、65歳が一つの就業上の転機になっている。また、現在働いている60歳代前半層の雇用者に限定すると、50歳代と同一企業で働く割合は転職者に比べて若干高くなっている。50歳代からの企業間の移動もおこっている。企業間移動は大企業から中小企業へ、「製造業」「情報通信業」から「その他、サービス業」や「不動産業」でおこっている。
- (3) 民間企業における雇用吸収力を見ると、非正社員の新規採用もおこなわれていることが

わかる。高齢者を3名以上活用する企業において60歳歳以降の正社員の採用実績（過去3年間）がある企業は22.1%、非正社員は45.2%を占める。正社員の採用実績がある企業には、企業規模では小規模企業、業種では「建設業」「運輸業、郵便業」「学術研究、専門・技術サービス業」がある。一方、非正社員の採用実績がある企業には、企業規模を問わずに多くを占める。どちらかといえば、企業規模でみれば大企業、業種では「医療、福祉」や「その他、サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」で多くなる。高齢者を3名以上活用している企業では、雇用形態を問わなければ、高齢者を新たに採用する企業も多い。

- (4) 個人調査から「雇用吸収力」を見ると、民間企業や派遣会社、NPO法人、シルバー人材センターにおいても60歳代前半層の入社・登録者は一定数を占めていることがわかる。また「雇用維持力」について言えば、民間企業や派遣会社では65歳までが就業上の一つの区切りになっている。NPO法人では60歳代以降も雇用の場を提供しつづけている。つまり民間企業や派遣会社でも雇用吸収力はあるが、雇用維持は65歳までが多く、70歳以降の雇用維持力は低下する。一方、NPO法人は雇用吸収力もあり、雇用維持力も高い。雇用労働者としての意識を転換し、活動の組織目標に合えば、NPO法人は60歳代を通して門戸を開いており、活動できる状況にある。
- (5) フルタイム勤務者に限定し、雇用・就業の質的な側面を、収入と仕事内容から見ると、以下のことがわかる。①民間企業の労働条件は、収入と仕事の質が中位である。収入は30～34歳の平均年収額（男女学歴計）の水準となっており、平均額は436.5万円である。一方、仕事内容を見ると、どちらかといえば貢献を実感できる仕事についている。②NPO法人の場合、収入が低く、仕事の質は高位にある。収入は平均222.8万円となっている。仕事内容は貢献を実感できる仕事についている。③派遣スタッフの場合、収入は中位以下であり、仕事の質は中位にある。収入は平均299.7万円であり、民間企業勤務者を下回る。仕事内容はどちらかといえば貢献を実感できる仕事についている。民間企業の勤務者と同程度になっている。④シルバー人材センター会員の場合、収入と仕事の質は、低位にある。60歳代から70歳代にかけて、いきがいや社会貢献の場をつくる目的によるためである。
- (6) 雇用の質を入職タイプ別にみると、人材の企業間移動の可能性が見えてくる。民間企業のフルタイム勤務者に限定すると、①グループ内企業への出向・転籍者は、転職するよりも収入と仕事の質の面で条件がよい。このため、グループを超えた企業間の移動は起こりにくい。②①に次いで、仕事の質と収入面でメリットが高くなるのは、定年前に転職するケースである。定年前に転職機会があれば、継続雇用を選択する高齢者は少なくなるといえる。しかし、規模別にみるとおおむね大規模企業で継続雇用の見込みがある場合は、定年前の転職よりも継続雇用を選択しやすくなる。③定年前に転職せずに定年

まで同じ企業で働きつづけたケースをみると、中規模企業で定年を迎えた高齢者は、転職よりも仕事の質や収入面でメリットが高い継続雇用を選択しやすくなり、小規模企業では転職を選択しやすくなる。以上を踏まえると、大企業勤務者は継続雇用を選択しやすいことがわかる。大企業から中小企業への人材の移動を円滑に進めるには、定年前から転職を行える環境を整えることが求められる。

- (7) 雇用機会の確保を進めるには継続雇用制度における労働条件面での充実に加え、雇用に限らない働き方を担保し、かつ転職市場を整備することが求められる。改正高年齢者雇用安定法の施行により同一企業内での雇用確保が進んだものの、これが高齢者の外部労働市場の整備を阻害していることにはなっていない。再雇用者の活用を進める方針をもっていても、契約社員や派遣社員などの他の就業形態の人材活用に影響はない。しかしながら、雇用確保措置により再雇用者が量的に増加すれば、再雇用者よりも活用時の負担感が高い（「契約締結コスト」）契約社員や派遣スタッフの活用は量的に増加しない可能性もある。特に転職市場を整備するためには、①転職サービスを行う組織が、高齢者の能力を活用し、仕事に見合った処遇を行い、能力向上機会を与える企業を探索すること、②高齢者には、職務の棚卸や適職確認等の転職前のカウンセリングを充実させること、③転職先が求める資質や行動を伝えるという情報の伝達を進めること、④雇用関係はないが、転職後にも高齢者が相談できる体制を整え、必要に応じて交渉主体者・仲裁者としての役割を果たすこと、以上の役割が求められる。

(鹿生治行)