

団塊世代の高齢期10年間

調査の研究報告書

—団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会—

平成 28 年度

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

はしがき

本報告書は平成28年度に実施した「団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会」の結果についてとりまとめたものである。

この調査研究は当機構雇用推進・研究部に永野仁氏（明治大学政治経済学部教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導、ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成29年9月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究担当理事 藤井伸章

平成28年度 団塊世代の就業・生活意識実態調査研究会

（敬称略）

委員長	永野 仁	明治大学政治経済学部 教授
委員	大木 栄一	玉川大学経営学部 教授
機構	内藤真紀子	雇用推進・研究部次長
事務局	鹿生 治行	雇用推進・研究部 研究開発課 専門役
事務局	朝香 奈美	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係

目次

第Ⅰ部 総論（団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書）	3
第Ⅱ部 各論	
【就業状態】	
1章 60歳の就業・不就業選択：パネルデータ分析	35
2章 60歳代前半層の多様な就業状態	49
3章 65歳を越えて働く団塊世代	61
4章 団塊世代の就労状況・就労意欲と求職・転職行動 －大都市圏と地方都市圏の比較を通して－	73
【企業の人的資源管理】	
5章 高齢期における人材移動の成果とその決定要因 －「雇用動向調査入職者票」個票の分析－	88
6章 60歳代前半層へキャリア支援と能力発揮状況	98
7章 65歳以降の人事管理の課題と対策 －事業継承を見据えた人事部門の対策－	120
【雇用にとらわれない働き方】	
8章 団塊世代経営者の仕事と生活	151
9章 団塊世代経営者の現状とその能力特性	161
10章 収益意識タイプ別に見た団塊世代経営者	176
【個人のキャリア・職業意識】	
11章 「就労」と「引退」の間の「かたわら就労」 －「仕事をかたわらにしている」団塊世代の特徴－	194
12章 団塊世代の職業キャリアの満足度と今後の就労意欲・学習活動・生活 に関する不安	231
13章 60歳以降の就労・就労意欲と学習活動・経験	260
14章 地域類型からみた団塊世代の社会・学習活動と今後の生活不安 －就業者（雇用者）と不就業者の比較を通して－	273
15章 団塊世代の介護とその子供の就労継続	290

第 I 部

総論

総論（団塊世代の高齢期 10 年間調査の研究報告書）

1 節 はじめに

「団塊の世代」とは、第二次大戦後の 1947 年～ 1949 年の間に生まれた第一次ベビーブームの世代のことである。堺屋太一がその近未来小説（堺屋，1976）で、その世代を「団塊の世代」として以来、この呼び名が定着している。

当機構では、団塊世代の人を対象に、2006 年（平成 18 年）から 2015 年（平成 27 年）まで毎年 1 回、合計 10 回にわたり、インターネットを通じたアンケート調査「団塊世代の仕事と生活に関する意識調査（以下では本調査と呼ぶ）」を実施してきた。それぞれの時期にその結果は分析し報告してきたが、その 10 回の調査が終了したので、これまでの分析の中からいくつかを選び、また新たな分析も加え、10 年の調査を通じて明らかになったことをまとめることにした。本報告書がそれである。

本章では、なぜ団塊世代に着目し、それに対しどのような調査を実施し、どのようなことが明らかになり、そこから何が言えるかを順に述べていく。

2 節 本研究の意義と目的

1. 団塊世代に着目する意義

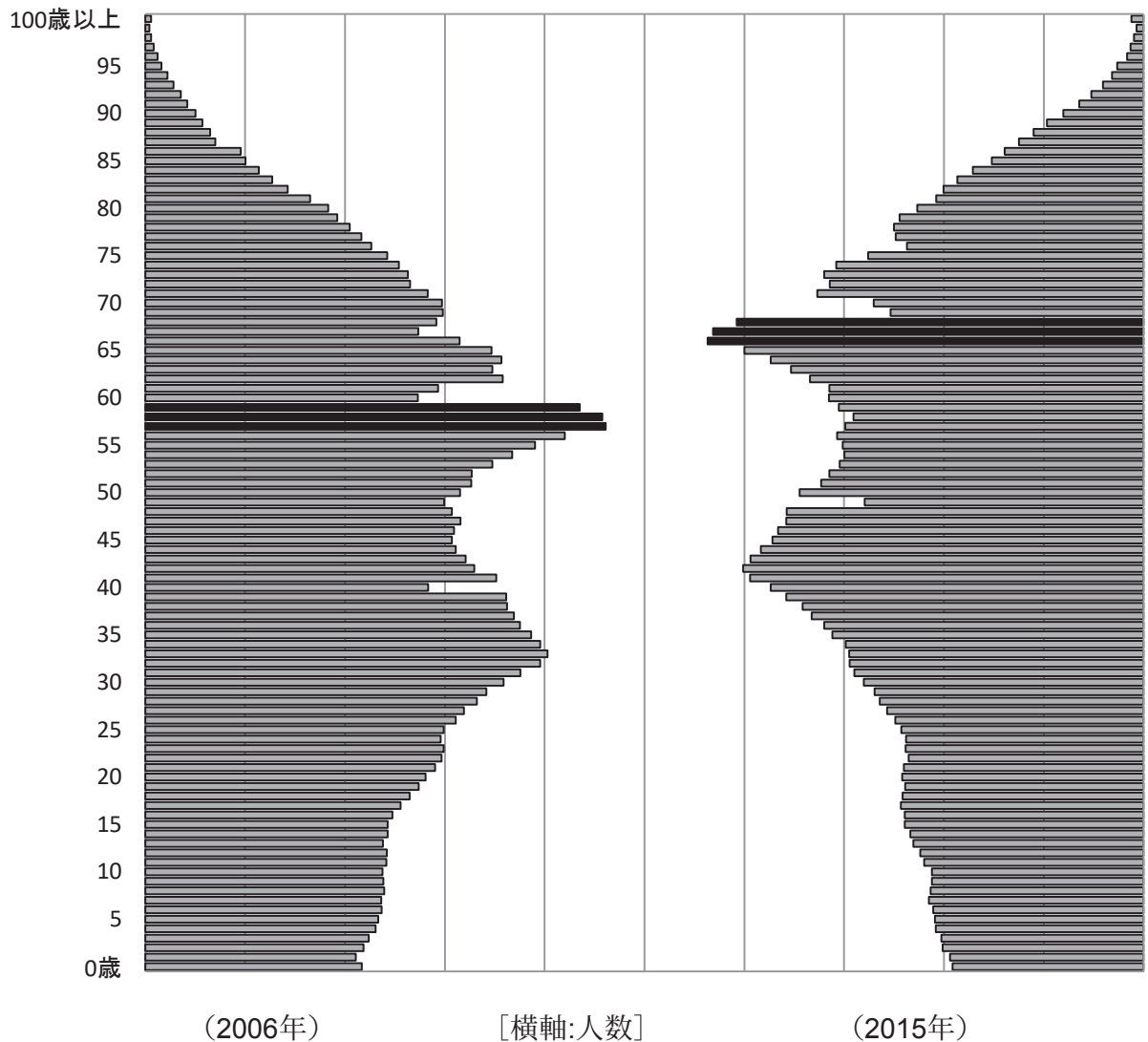
団塊世代とは、上述のように 1947 年～ 1949 年に生まれた世代のことであるが、その最大の特徴は、言うまでもなくその前後の出生年と比べると人数が多いことである。図表 1 には、本調査の第 1 回調査時点（2006 年；図の左側）と、最後の第 10 回の調査時点（2015 年；図の右側）の、日本の年齢別人口構成を示してある。いずれの時点からも、この世代の人口が多いことが確認できる（図中の濃い色が団塊世代）。なお、団塊世代より約 25 歳若い 1971 年～ 1974 年生まれの世代も人口が多い。ここは第二次ベビーブームの世代で、団塊世代の子供世代であり「団塊ジュニア世代」とも呼ばれている。

団塊世代は、特にその直前の世代と比べると人数が急増しているため、それに対応するために社会の制度や仕組みを整える必要があったが、即座にそれができたわけでもない。例えば、小学校では校舎の建設が間に合わず、授業を二部制にして凌ぐケースも登場したと言う。また、大学生の時代には激しい大学紛争に関わったり経験したりした世代でもあるが、紛争の一因には人数の増加と共に大衆化してきた学生への大学や社会の対応が整わないこともあったように思える。しかし後から振り返れば、これらの混乱は、その後の制度変更などにより克服され、解消されていった。

このような経緯は教育分野に限らず、年齢が重要な要素となる様々な領域で見られた。労働や雇用という領域も、そのような領域の 1 つである。働き始める時期、あるいは働くこと

から引退する時期などに、年齢が影響を与えるからである。

図表 1 調査時点の人口の年齢別構成



資料出所：2006 年は総務省統計局「人口推計年報」、2015 年は「平成 27 年国勢調査：人口等基本集計」の結果をもとに、作成。

つまり、この世代固有の多人数という特性に対応するために、様々な領域で、制度や仕組みが、程度は異なるものの修正を迫られたといえる。そして重要なのは、そのように修正された制度や仕組みは、良きにつけ悪きにつけ、その後の世代にも影響を及ぼしたということである。団塊世代はそのような、後に影響を及ぼす新たな、あるいは修正された制度や仕組みに最初に関わった、あるいは関わらされた人たちである。

これらのことを考えると、団塊世代の人たちを観察することは単にその世代のことを明らかにするのみならず、新しい動向に対してその後も継続的に発生する意識や反応を推測でき

るように思えてくる。と言うのは、その世代から変化が始まったのは、紛れもない事実だからである。

2. 高齢者雇用政策の展開と本研究の目的

ところで、本調査が最初に行われた 2006 年頃に、労働や雇用に関わる分野で団塊世代への対応として関心が集まったのは、その人たちの雇用機会の確保という問題であった。

既にこの時点の団塊世代は、図表 1 に見るように 56 歳～59 歳となっていて、多くの企業の定年年齢である 60 歳の直前に差し掛かっていた。これまでは 60 歳の定年到達後、職業生活から引退するのではなく第二・第三の職場に転職したり、それ以前の職場で継続的に就業したりする人が多かったが、一時的にせよ失業する人も少なくなかった。しかし団塊世代が定年に到達すると、大量の離職者が発生するので高齢失業者が増加する可能性があった。また、仕事がなくとも公的年金が支給されれば、当人の経済的なダメージは軽減されるが、公的年金の支給開始年齢は、年金財政の問題から、既に 2001 年から 60 歳から 65 歳への段階的な引き上げが始まっていた。加えて、高齢者が保有する豊かな経験や技能がより若い年齢層に伝承されていないまま高齢者が離職してしまうと、当該企業における生産性の低下が懸念されるという問題点も指摘されるようになってきていた。

これらの議論を踏まえ、60 歳以降も雇用機会を企業が提供する「65 歳までの雇用確保措置」の努力義務化が既に 2000 年に始まり、2006 年にはそれが義務化された。その後、2013 年からは原則として希望者全員をその対象とすることになるが、こうした一連の高齢者雇用政策が展開中であった。なお本調査が終了した 2015 年は、団塊世代は 65 歳～68 歳になり、この雇用確保措置の対象から完全に外れる時期であったことを付言しておく。

ところで、日本の高齢者の就業意欲が高いことはつとに指摘されてきたが、その点に関しては団塊世代も同様である。しかし就業意欲が高いからと言って、団塊世代の人たちが雇用確保措置の適用を選択するとは限らない。働く場は雇用確保措置による就業機会のみではないので、自らの意思で他企業に転職するかもしれないし、長期に渡る企業への勤務が一段落した後なので、自営業主や NPO など、これまでとは異なる働き方を指向するかもしれないからである。

60 歳という定年年齢を迎える団塊世代が、継続雇用を含め、これからどのような就業に対する意識を持ち、どのような選択をするのだろうか。また、その選択をする背景にはどのような事情があるのだろうか。さらに、年金受給を含め生活面に関してはどのような状況にあり、どのような希望を抱いているのだろうか。団塊世代のこれらの一連の状況や意識を明らかにすることは、この世代が変化と最初に関わった世代で、その経験が次世代に影響を与えることを考慮すれば、重要である。しかも、このような意識や考えは、年齢の高まりと共に変化すると考えられる。

そこで、団塊世代の仕事と生活に関する状況や意識を、継続的に明らかにすることを目的

として、本研究がスタートした。

3. 本研究のデータの特徴

ところで、本調査は団塊世代の人たちを対象に、その仕事と生活に関する意識を、毎年1回、10年間にわたり収集したものである。実際の調査回答者は、調査会社にモニター登録をしている人たちであるが、同一回答者が異なる実施年の調査に回答した場合は、その識別が可能となっている。このデータの特性を用いると分析の幅が広がることになる。

そこで、ここではデータのタイプについて補足的な説明をし、本研究のデータ面での特性を明らかにする。

調査データにはいくつかのタイプがあるが、最も一般的なのは、横断面（クロスセクション）データである。これは、アンケート調査のように、一時点に多くの対象を確保し作成するデータのことである。様々な対象のある特定の時点の状況を把握するのに、有効なデータである。しかしこのデータでは、その状況の変化については知ることができない。

例えば、労働時間を知りたい場合、1,000人の人にアンケート調査で尋ねれば、横断面データができ、それを集計すれば調査時点の労働時間が算出できる。しかし、労働時間が長くなったのか短くなったのかは、わからない。5年前は何時間であったかも同時に尋ねれば良いかもしれないが、回答者が正しく憶えているかどうか不安である。そのような時、5年前に尋ねた結果があれば、それと比較することにより変化を知ることができる。このように異なる時点から成るデータのことを、時系列（タイムシリーズ）データと呼んでいる。しかし、時系列データでは5年前に回答した人と今回回答した人が同じかどうかわからない。例えば、銀座通りで5年前と現在の2回、各1,000人の人に尋ねた場合、同じ人が含まれる可能性は限りなくゼロに近いだろう。つまり、時系列データで変化がわかるというものの、それは異なる時点の回答者を同じ人と見なしているからである。

それに対し、パネルデータというタイプがある。これは、前回回答した人、まさにその人にまた尋ねて作成するデータである。追跡データあるいは継続データと呼べるものである。1,000人のパネルデータと言えば、1,000人の人を何年か追跡して作成したデータということになる。このデータでは、それぞれの人に実際に発生した変化を、そのまま分析することになる。パネルデータ分析は、手法の進展と共に、最近、注目されてきた分析ではあるが、未だ日本ではそれほど多くは実施されてはいない。

本研究のデータは、この3つのデータの特性を有している。そのデータを分析することは、データの特質という面でも強みがあることを指摘しておこう。

(永野 仁)

3 節 時系列データからみえる団塊世代の就業行動の要点

1. 調査実施時期

団塊世代の就業状況や就業への考え方を把握するために、大手調査会社が保有するモニターを対象としたアンケート調査を計 10 回実施した。調査対象者は、昭和 22 年～24 年生まれの者である。2006 年 3 月に実施した第 1 回調査は、2006 年 3 月に実施し、第 2 回調査（2007 年 8 月）以降、調査実施時期を統一するために、調査月は 8 月末～9 月初旬とした。

調査実施時期と回収件数は、以下のとおりである。

第 1 回	2006 年 3 月 15 日～3 月 28 日	2043 名
第 2 回	2007 年 8 月 10 日～8 月 24 日	2073 名
第 3 回	2008 年 8 月 8 日～8 月 19 日	2063 名
第 4 回	2009 年 8 月 7 日～8 月 18 日	2087 名
第 5 回	2010 年 8 月 31 日～2010 年 9 月 8 日	2155 名
第 6 回	2011 年 8 月 31 日～2011 年 9 月 8 日	2100 名
第 7 回	2012 年 8 月 31 日～2012 年 9 月 8 日	2100 名
第 8 回	2013 年 8 月 31 日～2013 年 9 月 15 日	2253 名
第 9 回	2014 年 8 月 29 日～2014 年 9 月 10 日	2317 名
第 10 回	2015 年 8 月 31 日～2015 年 9 月 10 日	2278 名

初期の調査（第 1 回～3 回）は、団塊世代の大量退職を目前とした時期に実施した。この時期の調査の主たる目的は、団塊世代の定年後の就業希望や人生設計の考え方を把握することにあった。中期以降（第 4 回以降）は、団塊世代の多くが 60 歳を越えた時期である。この時期のねらいは、団塊世代の勤務状況を捉え、彼らの戦力化を図るための人事管理のあり方を捉えつつも、働くことを選択しない人たちの今後の動向も捉えることにあった。後期（第 8 回以降）は、団塊世代の先頭集団が 65 歳を越えはじめた時期である。調査対象者は、65 歳までの雇用確保措置の上限年齢を超えているため、雇用労働によらない多様な働き方（経営者、任意就労）の状況、生活状況（介護状況）を含めた調査票を設計した。なお、これらの調査は、高齢者雇用対策に係る将来の研究の芽を探り、調査項目を試行する目的もあった。この調査を通じて育まれた問題意識は、他の調査に結実し、報告書に取りまとめられる（『高齢経営者の就業実態に関する調査－団塊世代の就業意識実態調査研究委員会－』（平成 27 年度）、『就業者としてシニア経営者に関する調査研究報告書－団塊世代の就業意識実態調査研究委員会－』（平成 28 年度））とともに、その成果は他の研究プロジェクトにも活用された。

2. 調査結果の要点

調査データを用いた論考は、本論に掲載している。論考の紹介に入る前に、まずは10年間の調査結果の推移と、そこからわかる要点を紹介したい。

a. 団塊世代：60歳を迎えるときに引退よりも就業を選択、就業希望先は同一企業 ～60歳以降の希望には、活動の多様化は見られなかった

60歳前時点の団塊世代の就業希望の紹介からはじめよう。図表2から2006年3月時点の調査をみると（調査対象者：56歳～59歳）、定年後に働くことを希望する人は38.0%、働きたくはないが働かざるを得ないは28.6%であった。能動的に就業を希望する人は4割弱、積極的な就業は望まない人は3割弱を占めていた。働くことを希望しない人は10.4%に留まっていた。

就業希望者（働きたい+働きたくはないが、働かざるを得ない）の希望する勤務先をみると、「現在の会社で継続して働きたい」は54.0%、「現在の系列・関係会社で働きたい」は8.0%となっている。現在の会社と関連企業での就業希望者は62.0%を占めている。他方で、新たな勤務先を求める人は2割強に留まっていた。同一企業での就業希望者が大半を占めていた。

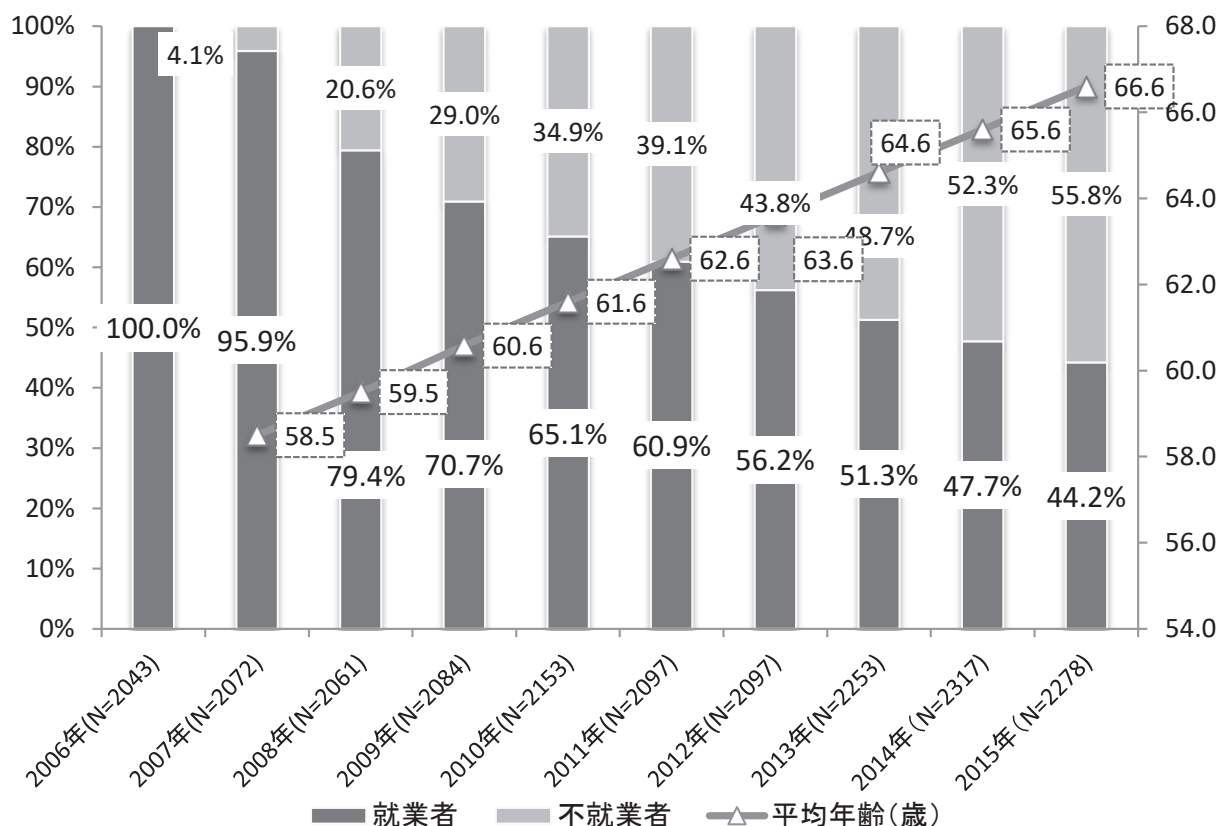
全体的に、団塊世代は（60歳以降）定年後も引き続き就業を希望し、働く場合も慣れた会社で働くことを希望していた。今後の希望を見る限りでも、就業の多様化は直ちに見られないことが予測されていた。

図表2 定年後の就業希望～同一企業の希望が多い

定年後の労働 N=2043		勤務希望先 N=1361	
働きたい	38.0%	現在の会社で継続して働きたい	54.0%
働きたくはないが、働かざるを得ない	28.6%	現在の会社の系列・関係会社で働きたい	8.0%
働かない	10.4%	現在の会社とは関係のない会社で働きたい	22.8%
決めかねている	15.6%	家業について働きたい	0.7%
考えていない	5.7%	新たに事業を始めて働きたい	7.6%
その他	1.7%	シルバー人材センター等で任意に働きたい	4.9%
合計	100.0%	その他	1.9%
		無回答	0.1%
		合計	100.0%

実際、団塊世代の就業状況は、どのような変化を辿ったのであろうか。就業状況の変化を捉えたのは、図表3である。調査開始時点の2006年以降、就業率は低下傾向にあった。対象者の平均年齢が60.6歳であった2008年には、就業率は70.7%に低下した。しかし、その時点の就業率は依然として高い水準にあった。更に、平均年齢が65歳を超えた2014年には、就業率は47.7%に低下した。60歳代前半層は引退よりも就業を選択する傾向にあり、65歳を越えてもなお4割超の人たちが就業を選択していた。

図表3 就業状況の変化～就業率は年齢とともに緩やかに低下



注：調査年度で設問に変更がある

2006年：回答者全員就業者

2007年～2010年

就業者：「企業などで働いている」「公的機関（公務員）で働いている」「NPO法人やボランティア団体など（公益法人を含む）で活動している」「シルバー人材センターを通し働いている」

不就業者：「現在は働いていない」

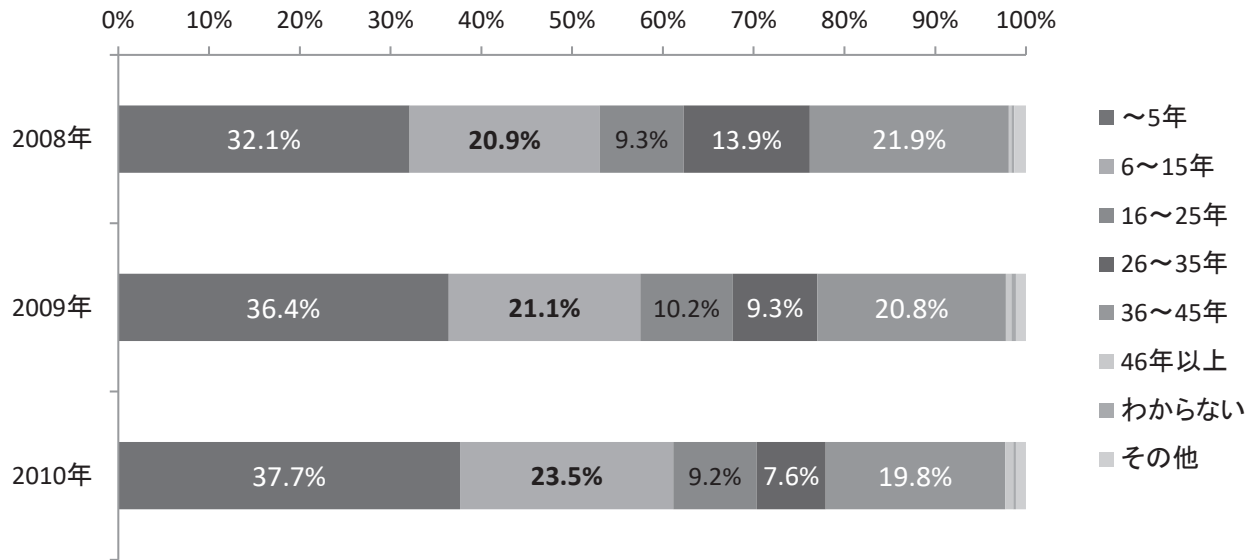
2011年～2015年

就業者：「主に仕事をしている」「仕事をかたわらにしている」

不就業者：「仕事をしていない」

60歳前後で勤務先は変わったのだろうか。結論から言えば、60歳前後において、勤続先を変える雇用者は多くはなかった。企業で働く雇用者のうち、団塊世代調査の3時点の勤続年数の変化（58～63歳）を捉えたのが、図表4である。2008年調査時点では、勤続年数が5年以内の者は32.1%、16年以上の者は45.4%を占めていた。2010年調査時点では、5年以内の者は37.7%に増加した。勤務先の変更者は、5%ほど増加したことが考えられる。また2010年調査では、16年以上の者は37.5%を占めていた。勤続年数の割合の変化から見ると、長期勤続者は多い。このように60歳前後で勤務先が変わった者は少なく、同一企業で就業する者が多くいたことがわかる。

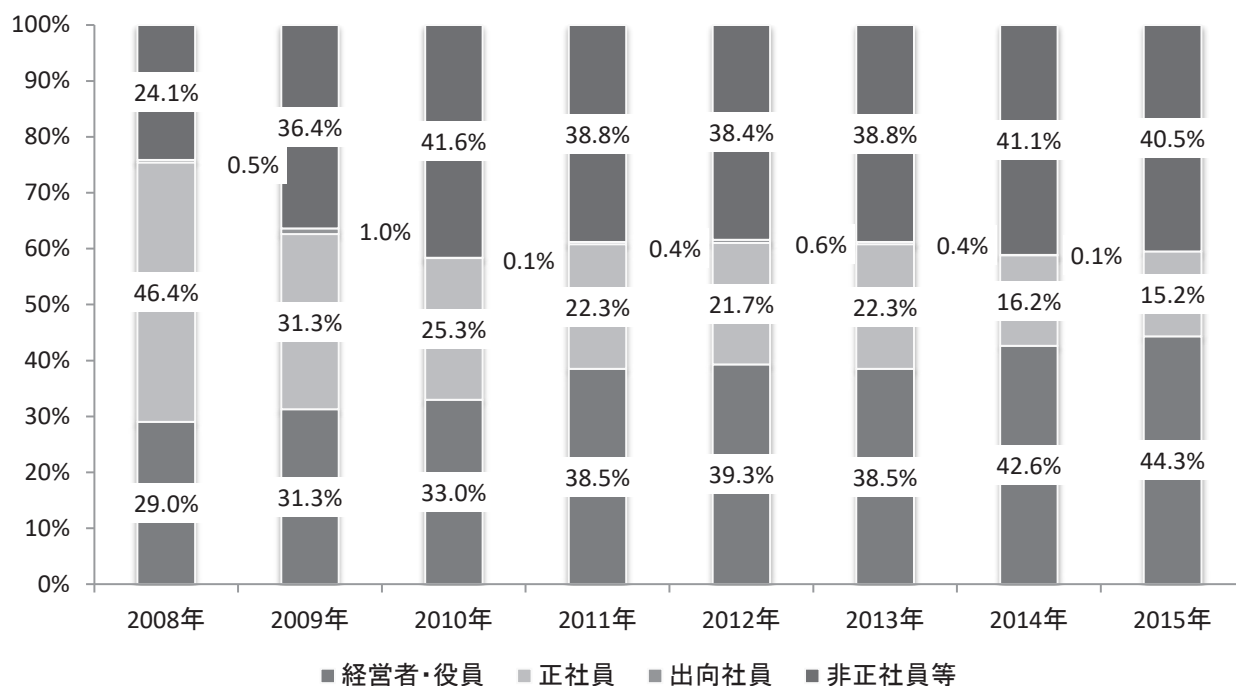
図表 4 企業雇用者の勤続年数（2008年～2010年調査）



b. 正社員割合は低下し、非正社員と経営者の構成比が高くなる

一方で、就業形態をみると、就業者の区分は変化した。就業者のうち、就業形態別の推移をみたのが、図表 5 である。2008 年調査時点では、「正社員」が多くを占めていた（46.4%）。それが 2015 年になると、15.2% に減少した。他方で、増加したのは、「経営者・役員」と「非正社員等」である。前者は 2008 年には 29.0% を占めており、2015 年には 44.3% に増加している。後者の「非正社員等」であるが、2008 年には 24.2% を占めていた。2015 年には 40.5% に増加した。このような変化を踏まえると、団塊世代の就業支援策を検討する場合には、創業支援と非正社員の戦力化支援の重要度が高まっていることがわかる。

図表 5 就業形態別の推移



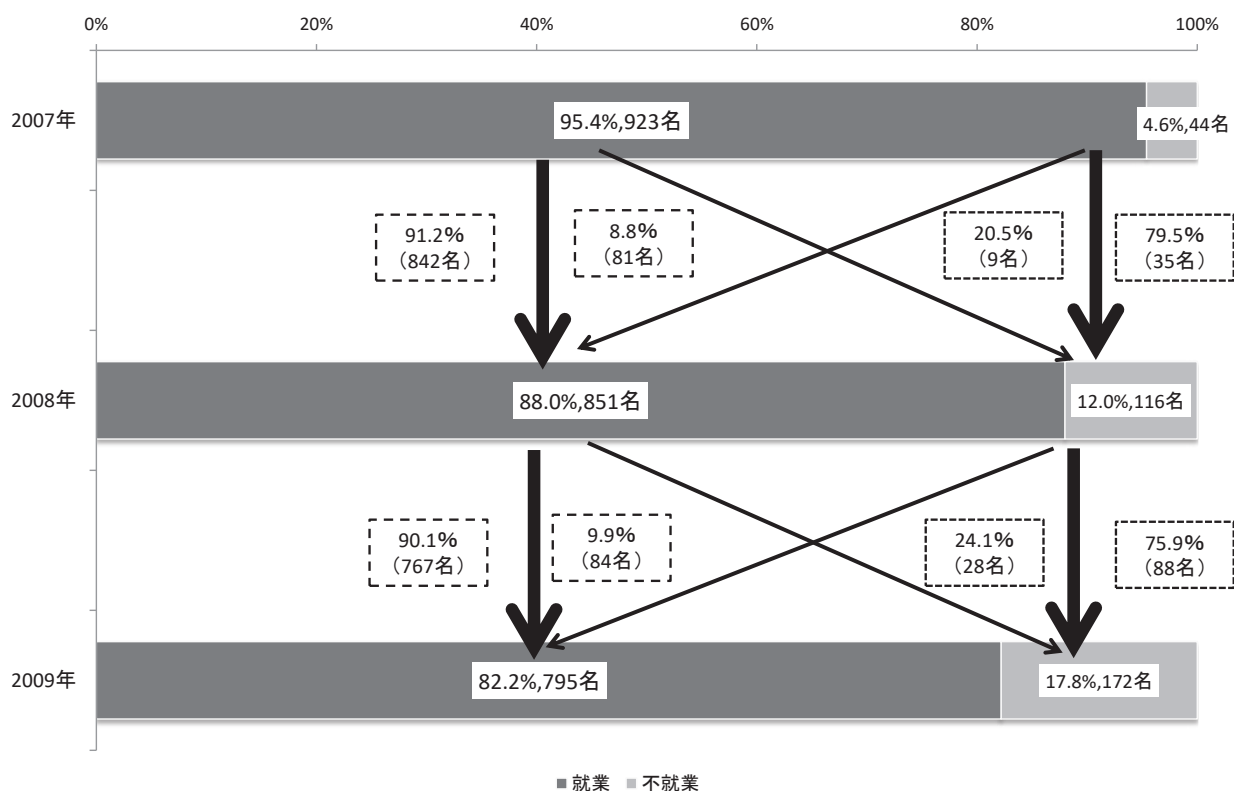
c. 就業状況の変化は縮小する

～引退した後、再び就業する人は少なくなる～

現状において、一度引退した人が、再び働き始めることは少ない。65歳を越えると、不就業状況は固定化する。その状況を把握するために、団塊世代の先頭集団が60歳を越え始めた2007年から3年間の就業状況の変化をみたのが、図表6である。

就業・不就業間の変化をみると、2007年時点で就業していた人のうち、2008年も就業者であったのは91.2%、不就業者となったのは8.8%である。更に、2008年に就業者であった人のうち、2009年度の就業者であったのは90.1%、不就業者となったのは9.9%である。前年度から就業状態を継続する人は9割を超えている。他方、不就業者から就業者に変わったのは、2008年では20.5%、2009年では24.1%である。不就業状態を維持する人は、8割弱を占めている。

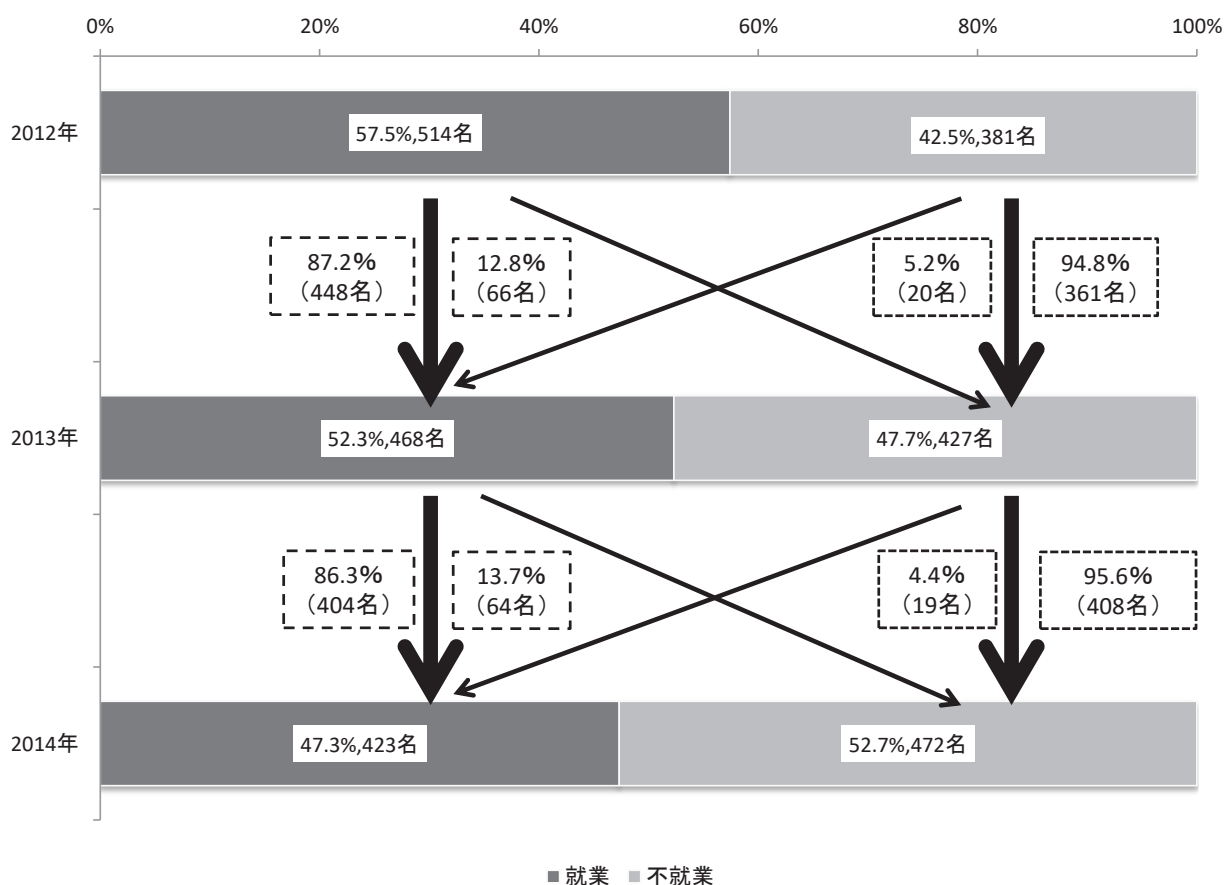
図表 6 2007年～2009年の就業状況の変化（同一回答者 N=967）



次に、団塊世代の先頭集団が65歳を越えた2012年から3年間の就業状況の変化をみたのが、図表7である。2012年に就業していた人のうち、2013年に就業していたのは87.2%、不就業になったのは12.8%となっている。また2013年に就業していた人のうち、2014年も就業している人は86.3%、不就業者になった人は13.7%を占めていた。前年度から就業状態を維持する人は、9割弱を占めていた。

他方で、不就業状況からの就業状況の変化をみることにしよう。2012年に不就業者であった人のうち、翌年度に就業者に変わったのは5.2%、不就業者のままであった者は94.8%を占めていた。2013年に不就業者にあった人のうち、就業者となっているのは4.4%、不就業者は95.6%を占めていた。前年度から不就業状態を継続しているのは、約95%を占めていた。60歳代前半層と比べて、不就業状態が継続する者の割合は高くなっている。65歳を越えると不就業状態が固定されやすく、生涯現役に向けた就業促進には、就業状況を維持することが重要となる。

図表 7 2012年～2014年の就業状況の変化（同一回答者 N=895）

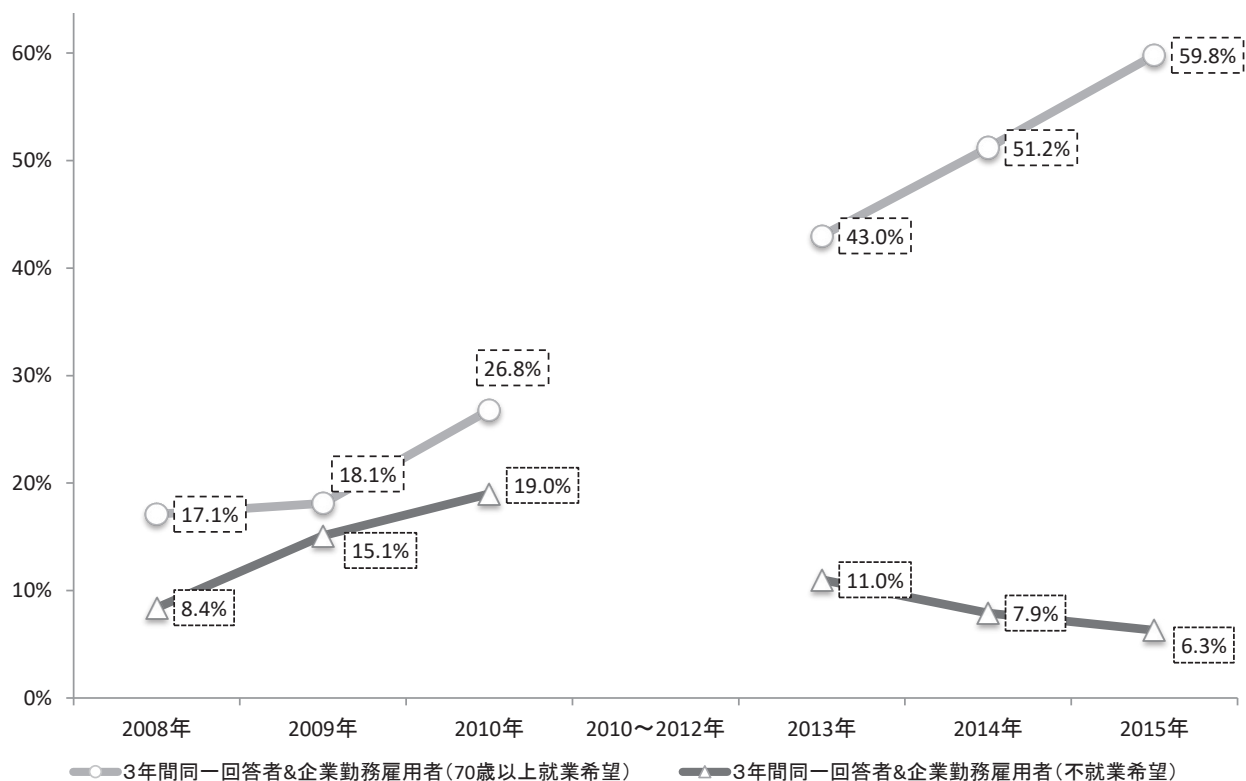


d. 就業希望年齢は、その希望年齢に近づくと、高くなる

当初、引退年齢を設定していても、その年齢に近づくと、もっと長く働きたいと希望する傾向にある。企業等で雇用される人を対象に、70歳以上の就業希望者と不就業希望者の割合の推移を示したのが、図表8である。左段は、団塊世代の先頭集団が63～65歳右段は66～68歳の値を示している。2008年～2010年調査では、70歳以上の就業を希望する割合はゆるやかに増加する（17.1% → 26.8%）。同時に働くことを希望しない割合も増加する（8.4% → 19.0%）。70歳以上の就業希望者は3年間で約10ポイント増加する。

次に、右段（2013年～2015年調査）をみると、70歳以上の就業を希望者は相対的に高水準にある。更に、その割合は3年間で、43.0%から59.8%に増加する。70歳に近づくと70歳以降の就業希望者は約17ポイント増加する。他方で、不就業希望者は低下傾向にある（11.0% → 6.3%）。働いている人は、当初考えていた退職年齢に近づくと、もっと長く働くことを希望するようである。就業希望年齢は高くなるため、より長く働ける環境づくりが必要になる。

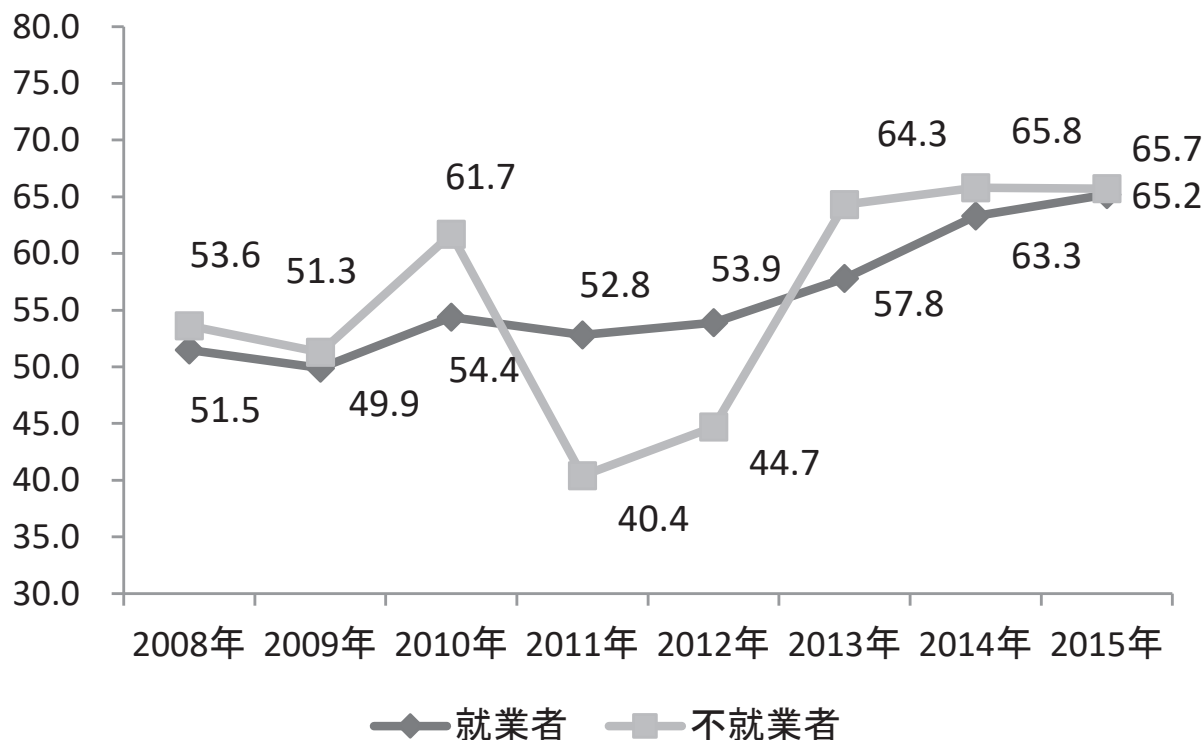
図表 8 70歳以上の就業希望割合と不就業希望割合（左段 2008年～2010年調査、
右段：2013年～2015年調査）



e. 社会不安が大きいときには、不就業者の生活満足度は就業選択者よりも低くなる

社会的な不安が高まる時期には、不就業の生活満足度は低くなる傾向にある。一方、就業者の満足度は年度を問わず、安定している。図表9の団塊世代の生活満足度(D.Iポイント)は、時期を問わず全体的に高い傾向にある。2011年に東日本大震災が発生した直後の時期には、不就業者の満足度が61.7ポイントから40.4ポイントに低下した。他方で、就業者の生活満足度は大きな影響はなかった。生活環境が安定しているときには、就業状況を問わず生活満足度は高い水準にあるが、不安定になると、不就業者の心に負の影響を与えるものと考えられる。

図表 9 調査年度別、生活満足度の推移 (D.I. ポイント)



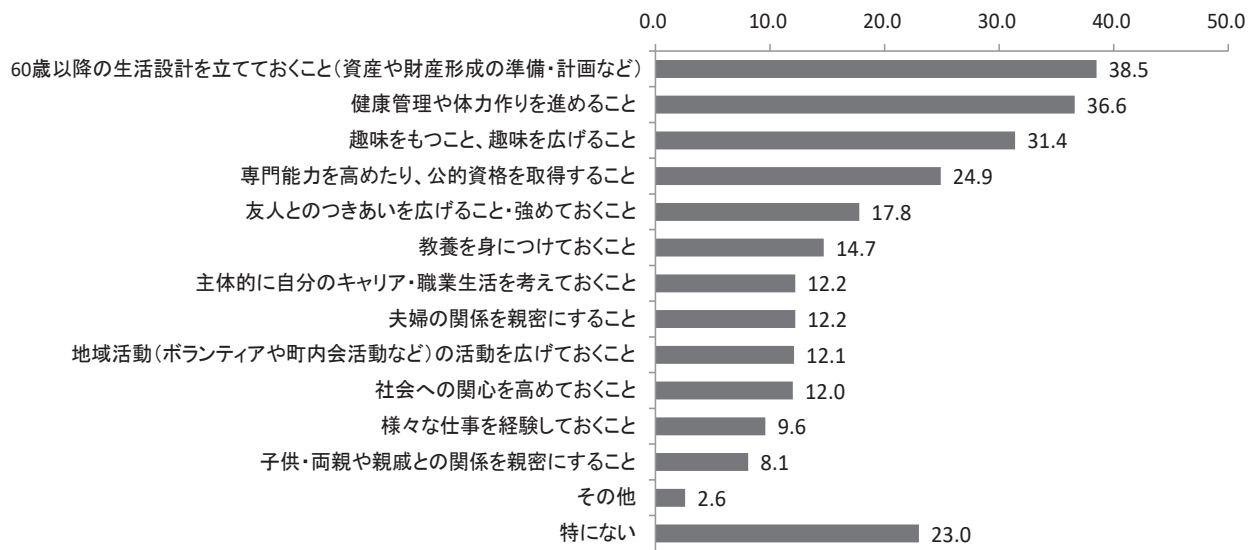
注 1：肯定的評価から否定的評価を引いた値である。

注 2：調査年度によって尺度が異なる。2008 年調査から 2012 年度は 5 点尺度、2013 年調査以降は、4 点尺度である。

f. 職業人生を振り返って～60 歳までに取り組んでおいたほうがよかったこと

職業生活を振り返ると、団塊世代は、生活設計と健康の維持向上に取り組んでおいたほうがよかったと考えている。詳細を図表 10 からみると、生活設計（「60 歳以降の生活設計を立てておくこと（資産や財産形成の準備・計画など）」（38.5%）と健康づくり（「健康管理や体力づくりを進めること」（36.6%）が高くなっている。資産形成や健康に関する後悔は、相対的に高い。他方で、「専門能力を高めたり、公的資格を取得すること」（24.9%）、「主体的に自分のキャリア・職業生活を考えておくこと」（12.2%）は低い。職業能力の向上への後悔は、非常に少ない。

図表 10 60歳までに取り組んでおいたほうがよかったこと（複数回答、単位 %）



注：団塊世代調査（2015年）より作成

4 節 各章の要約

本節では、各章の論考を端的に紹介したい。本報告書は、全 15 篇からなる。団塊世代の 10 年間の調査データに基づいた論考が中心となっている。区分すれば、次の 3 つとなる。本報告書のために新規に作成したもの、既出の論考を再編集したもの、他の調査データを用いた論考からなる。それらの論考は、①就業状態（労働市場）、②企業の人的資源管理、③雇用にとらわれない働き方、④個人のキャリア・職業意識、の 4 部に分類して収録している。①労働市場では、就業状況とそその変化、任意就労、転職行動、②企業の人的資源管理は、継続雇用の評価、60 歳代前半層・後半層の人的資源管理の方法に関する論考からなる。③雇用にとらわれない働き方は、高齢期の起業、④個人のキャリア・職業意識は、職業キャリアの満足状況、学習活動、ネットワーク、介護状況に関する論考が掲載されている。以下、本報告書に掲載されている論考の概要を紹介したい。

【就業状態】

＜1 章 60 歳の就業・不就業選択：パネルデータ分析＞

平成 16 年（2004 年）に改正高年齢者雇用安定法が施行され、65 歳までの雇用確保措置が義務化された。高齢者の雇用確保の方法として、多くの企業は定年年齢を 60 歳に定め、それ以降は継続雇用制度を導入している。これを働く側から見れば、職業生活の一つの節目となるのが「60 歳」ということになる。60 歳前後で働き手の就業状況及び働く意識、労働条件がどのように変わるのかは、関心と呼ぶところである。1 章では、2008 年（調査対象者：

58歳～61歳)と2010年(同:60～63歳)の両調査に回答した887名からなるパネルデータを用いて、50歳代のキャリア、就業理由、労働条件、職務満足度、生活満足度等の分析を行っている。

就業状況の変化を類型化すると、6つのタイプ(①経営者継続(2時点ともに経営者:154件)、②正社員継続(2時点ともに正社員:173件)、③正社員から非正社員(正社員から非正社員に変化:119件)、④非正社員継続(2時点ともに非正社員:118件)、⑤就業から不就業(2008年時点は就業者、2010年時点は不就業者:106件)、⑥不就業継続(2時点ともに不就業者:138件)が主流であった。1章では、タイプ別の分析を通じて、次の3点を明らかにしている。第一は、③「正社員から非正社員」の満足度とその推移である。このタイプでは、2時点間でフルタイム勤務者の割合と、年間の仕事からの収入額が大きく減少していた。しかし、2008年時点から2010年度の満足度は賃金を除いて高くなった。とはいえ、①経営者継続、②正社員継続と比べて、2010年時点の満足度は低い水準にあった。第二は、就業希望とその実現の差である。⑤「就業から不就業」のタイプをみると、43.4%が定年後も働くことを希望していた。しかし2010年調査時点では、それが実現されていなかった。第三は、生活満足度が低いタイプの存在である。④非正社員継続は、金銭的にも恵まれず、時間的なゆとりもなく、満足度が低い状況にあった。これらの分析結果を踏まえ、1章では高齢期の人事制度の再編や就業・社会参加の機会の提供、非正社員継続者を対象とした高齢者対策が必要となることを提示している。

《2章 60歳代前半層の多様な就業形態》

実際に、60歳を越えて団塊世代はどのような就業状態にあったのだろうか。60歳を越えると、青・壮年期と異なり、就業者が減って無業者が増えたり、自営業主が増えた結果、働き方が多様化する。その違いが、人々の仕事や生活にどのような差をもたらすのか。この問題関心から、2012年度の調査データ(62～65歳)を用いて分析を行ったのが、2章である。この章の分析では、団塊世代を、「経営者・自営業」、「役員・正社員」、「非正社員」、「非就業者」の4つのタイプに区分し、その特徴を明らかにしている。

第一は、非就業者である。非就業者は大企業出身者が多く、不就業状態を自らの意志で選択した人が多数を占めている。しかし少数ではあるが、病気等でやむを得ず就業を諦めた人もいた。第二は、経営者・自営業である。事業継承をした人は約25%を占め、残りは自ら創業した人であった。創業時の年齢は、50歳以上が全体の4分の1を占めていたが、定年後の創業は少なかった。第三は、役員・正社員である。4つのタイプのなかで最も恵まれていた。第四は、非正社員である。満足度は低く、問題を抱えていた。その原因は、能力を必要としない仕事を任せていることにある。これらの分析を踏まえ、2章では不就業者への就業支援、中年期からの創業支援、高齢社員の戦力化が必要になることを述べている。

≪ 3 章 65 歳を越えて働く団塊世代 ≫

高齢者雇用安定法が定める雇用確保措置の上限年齢は 65 歳である。しかし、その年齢を越えても働いている人もいる。企業の人事担当者が、65 歳を越えても働く人を一人あげ、その人の評価を分析した研究がある（永野，2015）。永野（2015）は役職を離脱していても、従業員教育を担当する人への評価は高いことを明らかにしている。しかし、この分析では働く側による評価は把握できない。そこで 3 章では、65 歳を越えた団塊世代（65～68 歳）を対象に、その人たちの就業への評価や満足度の状況を分析し、より良い状態を導くための方策を検討している。

65 歳を越えて雇われて働く人も、多様である。3 章では、雇用区分（正社員／非正社員）と勤続年数（10 年以上：長期／10 年未満：短期）別に類型化し、その違いを捉えている。この分析では、次の 4 点を明らかにしている。第一は、非正社員短期は回答者の半数（47.1%）を占めているものの、職業人生の満足度や職務満足度は他と比べて低い水準にあること。第二は、非正社員短期の人たちは、サービス業に多く、職種はサービスの仕事、職位は役職なしの人が多くいること。第三は、職務内容をみると、的確に業務処理をする仕事に従事し、専門能力や技能の必要性がない人が相対的に多いことである。第四は、職業人生の満足度が低い原因は、雇用区分や勤続年数の短さにあるのではなく、専門的な能力や技能の必要性が低い職務を担当していることにある。的確な業務処理を必要とする仕事は職場の重要な仕事であるにもかかわらず、その担当者の満足度は低い状況にあった。それらの分析結果から、3 章では高齢者の雇用を推進するには、その業務を担う人たちの満足度を高める対策が必要であるという結論を導き出している。

≪ 4 章 団塊世代の就労状況・就労意欲と求職・転職行動—大都市圏と地方都市圏の比較を通して— ≫

団塊世代を対象とした高齢者雇用対策は、同一企業の雇用機会の確保に重点が置かれてきたといえるが、その機会を逸した人もいる。希望者には再就職を支援する仕組みが必要になる。公的機関はセーフティネットの機能を担っている。その公的機関の役割は、人材サービス業が進展する大都市圏と、そうでない地方都市圏とでは異なるのかもしれない。

4 章では、このような問題意識から、大都市圏と地方都市圏では、団塊世代の就業行動や転職行動について、大都市圏と地方都市圏との比較を行っている。ここでは、主要な結果のみを紹介しよう。第一は、就業行動である。就業者の理由は、大都市圏では経済的理由やつながりを重視する傾向にあった。第二は、主に働いている人は、地方都市圏において、積極的な就労を希望する傾向にあった。第三は、転職行動である。求職活動の地域差はなく、一年間の行動者は 2 割弱であった。実際の転職者も地域差はないものの、地方都市圏のほうが公共職業安定所を利用した転職を行う割合が高かった。その結果を踏まえ、5 章では、特に地方都市圏における公的機関の役割が大きく、需給調整の精度を高めるには、企業側の視点

に立った助言を行っている高年齢者雇用アドバイザー等との連携が必要であることを述べている。

【企業の人的資源管理】

≪ 5 章 高年齢期における人材移動の成果とその決定要因—「雇用動向調査入職者票」個票の分析— ≫

3 章までは、調査時点の就業形態や雇用区分に注目していた。これらの分析では、高年齢期に至る移動経路は分からない。そこで 5 章では、雇用動向調査の入職者票（個票）を分析し、継続雇用を含めた、高年齢期の人材移動の状況を捉えている。用いるデータは、2005 年、2007 年、2009 年の 3 時点の個票であり、2005 年調査時点は、団塊世代が 60 歳を迎える前（55～58 歳）、2007 年調査では 60 歳に差し掛かる時期（57～60 歳）、2009 年調査は 60 歳を越え始めた時期（59～62 歳）である。2006 年に高年齢者雇用安定法が改正され、2008 年より施行されたことから、法改正の影響も把握できるという利点がある。なおここでは、前職が雇用者の男性を中心に分析している。

5 章の分析からは、60 歳代前半層に限定すれば、次の 5 点が明らかにされている。第一に、移動経路の特徴である。60 歳代前半層では、2009 年調査時点では継続雇用が最も多く（27.5%）、次いでハローワーク等（23.6%）、自己開拓（21.6%）の順になっている。第二に、規模間移動である。継続雇用は同一企業間の移動、会社あっせんは小規模への移動が多い。第三に、賃金変化率である。継続雇用、ハローワーク等、民営職業紹介所、自己開拓において低下率が高く、会社あっせんの低下率は低かった。第四に、移動時の空白期間である。2009 年調査時点では、継続雇用が最も短く、次いで、会社あっせん、民営職業紹介所の順となり、ハローワーク等や自己開拓が長くなっている。第五は、移動経路の決定要因である。継続雇用は、事務従事者及び大企業勤務者になる確率が高く、ハローワーク等は小規模企業勤務者、販売、サービス、現業系の人用いる確率が高くなる。また、会社あっせんは、継続雇用の定着により、その領域が明確となり、専門性の高い職種や高い職位のホワイトカラー、現業系の人たちがこの経路を活用する傾向があった。自己開拓は、サービス業関連の職業、事務従事者を除くホワイトカラーや生産工程従事者が多くなっていた。総じて、継続雇用は賃金が低下しても選択されていた。その原因は、継続雇用自体が優遇策と認識されたことにあり、賃金が大きな問題にならなかったことを指摘する。しかし、この制度が定着すれば、継続雇用は優遇策であるという認識がなくなる。そのため、5 章では、納得性の高い賃金制度の導入が必要であることを提案している。

≪ 6 章 60 歳代前半層へキャリア支援と能力発揮状況 ≫

高齢社員（60 歳代前半層）の賃金制度の整備の必要性は、5 章で指摘されている。企業の人事管理においては高齢社員の処遇と同時に、かれらの活用（雇用管理）の課題もある。

その一つに、役割変化へ対策がある。定年を節目に、高齢社員に期待される役割が変わる。その変化に対応できなければ、働く意欲は高まらない。先進的な取り組みをおこなう企業は、①高齢者と上司を対象に、②定年前から、③現場を熟知した担当者を配置して、支援を行っている。その理由を、個人調査（62～65歳）から探っている。

6章は、60歳代前半層の就業者（以下、「高齢社員」と記述する）を対象に、高齢社員の能力の発揮意欲と人事施策との関係を検証している。高齢社員の活用課題は、労働意欲の向上にあり（鹿生・大木・藤波，2016 a）、高齢社員の戦力化にはその対策が欠かせないからである。この分析では、次の3点を明らかにしている。第一は、高齢社員の能力発揮意欲は、上司からの支援によって変わることである。第二は、実際に上司から支援を受ける高齢社員は、①現役世代を尊重してきた者（尊重行動）、あるいは、②仕事に真摯に向き合ってきた者（熟考行動）では、上司からの期待が高くなるという関係があった。第三は、高齢社員の職務行動（尊重行動や熟考行動）は変化しにくく、人事施策によって緩やかに変わりうることである。尊重行動は会社が高齢社員の発達を支援する環境がある場合、熟考行動は上司が高齢社員を尊重する場合に緩やかに高まる関係があった。以上の結果から、6章では、高齢社員の戦力化を図るには、人事部門は上司部下関係の改善・維持に力を入れ、かつ早い時期からの支援が必要となることを指摘している。

《7章 65歳以降の人事管理の課題と対策—事業継承を見据えた人事部門の対策—》

60歳代前半層の活用課題は労働意欲の向上にあった。しかし、65歳を越えると、労働意欲の向上と彼らの引退を見据えた人事管理の両者を必要とする。後者の必要性を検討するために、7章では、65歳以上の雇用者のデータを用いて、最初に労働意欲と退職との関係を検証し、続いて、引退を見据えた行動と人事施策との関係を検証している。

7章の検討から明らかになったのは、次の2点である。第一は、労働意欲と退職の関係は無関係であり、仕事への満足度が高くとも離職する確率は変わらなかった。そのため事業を継続させるには、別途、世代交代を図る仕掛けが必要になる。第二は、世代交代と人事部門が実施する人事施策との関係である。世代交代の行動が高まるのは、①誘因設計では、会社が貢献や発達を支援する場合、②契約締結・更新時の調整では、役割設計の情報量が豊富で、業務過程を変えられる手段をシニア社員が持つ場合、③配置後の業務管理では、経営層や人事部門が業務過程に関与する場合であった。業務管理では、業務過程に直接的に関与する支援は即効性が高く、内省を促進する支援や周囲からの協力体制を整備する支援は効果の持続性が期待できる。以上の結果から、7章では、事業継続を見据えた人事管理を行うには、労働意欲を高める施策の他に、世代交代を図る人事施策が必要であり、誘因設計や契約締結時の相談・交渉機会、業務管理の工夫により、その効果が高まることを指摘している。

【雇用にとらわれない働き方】

《8章 団塊世代経営者の仕事と生活―》

年齢階級が上がると、就業者に占める自営業主の割合は増加する。更にこの働き方は、自分で引退時期を決めることができる。そのため、生涯現役で活躍する社会を実現するには、経営者という働き方にも注目する必要がある。しかし、働き方という観点から、高齢期の経営者に関して実施した調査は少ない。8章から10章では、団塊世代の経営者に注目した分析を行っている。

8章では、団塊世代（64～67歳）の経営者の特徴を、正社員や非正社員との比較を通じて検討している。この分析から、次の3点を明らかにしている。第一は、経営者の属性である。経営者は、「学術研究、専門・サービス業」に多く、企業規模は小規模であり、仕事それ自体に意義を求めて働く傾向にある。第二は、働き方・生活状況の評価である。経営者の場合には他の就業形態と比べて仕事全体の満足度に差はないが、生活満足度は年収や労働時間を統制しても、高い水準にあった。第三は、今後の展望である。彼らは仕事の熟達を求めており、今後も能動的に働き、かつ高い年齢までの就業を希望する傾向にあった。以上の分析結果に基づき、経営者という働き方を高齢期の重要な働き方の一つと捉え、それが定着する環境を整える必要があることを述べている。

《9章 団塊世代経営者の現状と能力特性の影響―》

経営者という働き方を定着させるには、どのような時期に、どのような能力や経験があれば、起業が成功するのかを把握しておく必要がある。9章では、団塊世代経営者（64～67歳）397名のデータを用い、仕事満足度と関係を捉えることにより上記の課題に接近している。

分析を通じて、次の5点を明らかにしている。第一は、団塊世代経営者が「経営者になった年齢」やその時点での「事業の経験年数」は、かなりバラツキがあり、広範囲に広がっていることである。第二は、仕事総合満足度を高めるためには、経営者の就任年齢や事業経験はあまり関係ないが、経営力や専門力という能力特性を高めることが必要なことである。第三は、経営力を高めるためにはあまり若い時期に経営者になるのは望ましくなく、またある程度の事業経験も必要なことである。第四は、専門力を高めるためにも、ある程度の事業経験が必要なことである。実証分析の結果、事業経験（当該事業の経験）は、「経営力」や「専門力」を媒介し、事業成果に影響を与えるという関係にあった。この結果を踏まえ、9章では、経営者という働き方を定着させるには、事業経験の少なさによる弊害を克服することが必要であり、そのために経営力や専門力を向上する対策（例えば経営に関するセミナーの実施、相談のための窓口の設置等）を講じることが重要となることを述べている。

≪ 10 章 収益意識タイプ別に見た団塊世代経営者 ― ≫

自営業や経営者という働き方は、自らの裁量の余地が大きいので、高齢期の新たな働き方として注目する必要がある。事業を経営するにあたり、「収益」は不可欠なものであるが、長い職業生活を経て高齢期を迎えた団塊世代の場合、これまでの蓄積もあり、収益にこだわる必要性は低下している人もいる。収益に対する意識が多様化している可能性がある。そこで 10 章では、団塊世代の自営業者をその収益意識タイプ（「収益重視型」／「面白さ重視型」）に区分して分析した。

10 章の分析から、次の 2 点が明らかにされている。第一は、「収益重視型」の方が事業業績は良いが、仕事総合満足度は「面白さ重視型」の方が高いこと。第二は、「面白さ重視型」は多様なニーズのもとに働いている人が多く、同時に、仕事に必要な技術や知識に自信がある人が多くなっていた。面白さ重視の場合には、技術や知識に自信があるため、収益にこだわらなくても事業運営に支障はないという側面がある。また自信をもとに収益を追求することもできるため、「面白さ重視型」の人はそのような状況のもとで、収益以外の多様なニーズの実現という方向を選択しているものと解釈している。その選択は満足度を高めることにつながるため、10 章では、むしろ推奨されるべき方向であることを述べている。

【個人のキャリア・職業意識】

≪ 11 章 「就労」と「引退」の間の「かたわら就労」－「仕事をかたわらにしている」団塊世代の特徴 ≫

高齢者の就労から引退へのプロセスを考えると、高齢期の人生は就労（仕事を中心とした生活を送ること）と引退（仕事からの完全引退）という二者からの選択ではなく、その中間形態も存在する。少なくともよいから収入のある仕事があることは、金銭的な豊かさだけでなく、精神的な豊かさを得ることにもつながる。実際にそのような働き方は、65 歳以降の就業者では増える傾向にある。この働き方を 11 章では「かたわら就労」と呼び、その働き方を選択する団塊世代に注目している。

11 章の論考は、団塊世代の「かたわら就労」の実態に接近するために、①就業状況とその評価、②これまでの職業キャリアとその評価、③今後の就業希望・希望する仕事内容、④社会・学習活動・生活満足度と生活の不安、という 4 つの視点から分析を進めている。分析内容は多岐に亘るために主要な結果のみを紹介すると、かたわら就労は、雇用者に限らず、経営者や請負等の働き方でも選択されている。彼らは、「人とのつながり」を求めて就労し、実際の勤務時間は短く、そのため収入は低い傾向にある。職業キャリアの満足度は就業者より高く、家族との関係や住環境、余暇の過ごし方の満足が高い傾向にある。このような結果を踏まえ、11 章では、「かたわら就労」は人とのつながりを感じられる働き方であり、そのような働き方を実現できる受け皿（例えば、起業、有償ボランティア、シルバー人材センターを通じた就労等）の拡充が必要となることを提言している。

≪ 12章 団塊世代の職業キャリアの満足度と今後の就労意欲・学習活動・生活に関する不安 ≫

団塊世代の数は多く、また景気低迷期に高齢期を迎えたため、現役世代への世代交代を意識した人事管理が行われてきた。キャリア管理においては、高齢者は上がり続けるキャリアから、降りるキャリアへの転換が要請されている。しかしながら、団塊世代は職業人生においてキャリア研修を受けた経験が少ない。キャリアの転換に適応できない人も一定数いることが想定される。

そこで12章では、自分が辿ってきたキャリアの満足度（「職業キャリア」と記述する）とその規定要因を、625名の団塊世代のデータ（64歳～67歳）を用いて分析している。検証内容は、職業キャリアの満足度と、能力の自己評価、与えられた役割の自己評価、社会活動・学習活動、不安、就業希望との関係である。ここでは、主に2点の結果のみを紹介する。第一は、職業キャリアの満足度である。働いている人のうち不満を感じている人は3割、働いてない人は約25%を占めていた。第二は、（現在の）職業キャリアの不満と能力の自己評価との関係である。働いている人の場合には、能力の自己評価が高い人や提供される役割の自己評価が低い人は、（現在の）職業キャリアを不満に感じる傾向がある。不就業者も、能力の自己評価が高い人は不満に感じる傾向にあった。団塊世代は現役世代の成長に貢献する行動（成長機会を現役世代に譲る等）が求められることから、キャリアの満足度を高める対策が必要となる。この分析に基づいて、12章では、高齢社員に会社が期待する役割を伝える仕組みや能力や意欲を把握する仕組み、キャリアを相談・支援する仕組みを整備することが必要であることを提案している。

≪ 13章 60歳以降の就労・就労意欲と学習活動・経験 ≫

12章では、労働市場で「売れる」能力があるという認識を持つ人は、長く働くことを希望していた。職業生活が延伸すれば、それに伴って技能や技術の磨き直しが必要となる。しかし中高年期になると、残りの職業生活が短く、加齢によって獲得できる知能（語彙や言語理解等の結晶性知能）は少ない投資で済むため、本人の成長への投資意欲が低いことが、発達心理学に基づく能力投資の研究などで指摘されている。では仕事中心の職業生活を送ってきた団塊世代は、実際にどのような学習活動を行ってきたのであろうか。13章では、学習活動や経験と、就労状況や就労意欲との関係を分析している。

この分析から、主に4点を明らかにしている。第一は、保有する技能が他社でも通用する（「他社通用性」と記述）と感じている人は今後の就労意欲も高いこと、第二は、保有する能力の他社通用性が高い人は、自費での勉強や資格を取得した経験、海外勤務の経験、転職の経験をした人であること。第三は、働いている人の場合には、収入に関する学習活動を行う人は、今後の就労意欲が高いこと、第四は、働いていない人の場合は、保有能力との関係は見られず、引退理由の説明力が高かった。以上の分析結果に基づき、13章では、60歳以降

の就業促進には、それ以前の自発的な自学自習の経験が必要であるが、企業のみでの対応では限界があるため、社会基盤の整備が必要であることを述べている。

《 14 章 地域類型からみた団塊世代の社会・学習活動と今後の生活不安－就業者（雇用者）と不就業者の比較を通して－ 》

13 章では、団塊世代の保有技能と学習活動、就労意欲との関係を分析してきた。学習活動は経済・生活基盤によって差が生じるが、それらの基盤には地域差が存在する。そこで 14 章では、地域差に注目して社会・学習活動の現状を把握している。なお地域の類型化は、県民所得に基づいて 3 種に分類している。この分析からは多くの点が検証されたが、ここでは 3 点のみの結果を紹介しておきたい。

第一は、生活の満足状況に地域差はないこと。第二は、就業者の場合には不安の数に差はないが、第三に、不就業者の場合には、世帯類型を統制しても、県民所得が低い道府県では団塊世代が抱える不安の数は多いことである。これらの結果に基づいて、14 章では、特に県民所得の低い道府県において、セーフティネットの拡充が必要であることを述べている。

《 15 章 団塊世代の介護とその子供の就労継続 》

14 章までは、団塊世代が就労または社会活動を行う主体者として分析してきた。彼らが支援を受ける対象者という視点も必要である。本人にとっても、家族の就業にとっても問題となるのは、介護である。高齢化に伴って、要介護者の増加が見込まれる。そこで 15 章では、団塊世代による介護の準備状況と対応方法について検討する。

15 章の分析は、主に 5 点を明らかにしている。第一は、介護保険制度の仕組みを知らない団塊世代は 5 割程度であり、準備は不十分であること。第二は、社会とのつながり（交友活動、学習行動等）が強いと介護保険制度の仕組みの知識が高くなること、第三は、9 割弱が子どもと介護の話し合いを行っていないこと、第四は、学習活動や交友活動、ボランティア活動を行っている人ほど子どもと介護の話し合いをしている。第五は、6 割弱が介護の必要に迫られたときに、子供が就労を継続できると考えていることである。以上のように介護の準備が整っていないなかで、家族単位では準備を進める必要があるが、「介護と仕事の両立支援の構築」といった社会基盤の整備も必要であることを提案している。同時にそのための働き方の改革も必要になっている。

5 節 含意

最後に、10年間の調査研究から提示できることを述べておきたい。高齢者雇用対策は、雇用政策と人事管理分野が対象とする領域であるが、対象者別にみると2つから構成される。ひとつは、「いま」の高齢者を対象とする対策である。高齢者雇用の制約条件を見つけて、その対策を講じるものである。もう一つは、「これから」高齢者になる人を対象とした対策である。高齢者になったときにも働けるように、現役時代から準備しておくものである。そこで以下では、この2つの視点から、本報告書から導き出される政策的・(企業の)実践的含意を示すことにしたい。

1. 高齢者対策の視点 (いま、高齢者である人が対象)

【働くことの意義】

団塊世代の生活満足度の推移をみると、概ね就業と不就業の状態との差はなく、年齢の上昇に伴って、両者の満足度は高まる関係にあった。しかし社会不安が高まると、不就業状況にある人の満足度は就業者よりも低くなる傾向にあった。不安が高い場合には、就業には、人の心の安定を維持する効果があるものと考えられる(総論)。

就業機会を通じて、人は金銭的な収入を得ることができる。それに留まらない。多様な人たちとのつながりも感じることができる(11章)。60歳代前半層も、金銭的な理由から就業を選択する傾向がある。65歳以降は、その必要性からも解放されつつある。65歳を越えると、主要な活動に「仕事」を挙げる人は減少する(11章)。そのなかでも、仕事から完全に引退するのではなく、仕事時間と生活時間の均衡を保って働く人もいる。そのような人は、年齢の上昇とともに増えている。彼らは社会とのつながりを求めて働いており、これまでの技能や経験を活かして働く傾向にある。就労から引退へのプロセスを考えると、その中間形態で働くことは、高齢者の生活の質を高めることにつながる。企業における直接雇用に限らず、起業支援や、請負や派遣、有償ボランティアといった多様な働き方を提供する組織への支援(例えば、シルバー人材センター等¹⁾)も必要となってくる。

そのとき、「不断なく」働ける環境を整える必要がある。高齢期になると、就業から不就業に転換する人たちは増加するが、その逆は少ない。働くことをやめた人が、再び働くことは少なくなる。更に年齢の上昇に伴って、その傾向は一層際立ち、不就業状態は固定化する(総論図表5、図表6)。

65歳以降の就業を念頭に置くと、高齢者雇用対策は、内部労働市場政策、外部労働市場政策、創業・就労支援の3本柱で進めることが、より一層、求められることになる。潜在的に団塊世代は60歳以降も同一企業での就業を希望していたが、平成16年改正の高年齢者雇用安定法の施行により、それが実現可能な選択肢となった。団塊世代の就業行動を振りか

¹ シルバー人材センターが担う役割と事業課題は、塚本(2016 a; 2016 b)に詳しい。

えると、団塊世代は60歳の節目を迎えた時点では、活動は多様化しなかった。多くが同一企業での就業を選択していた（総論図表3）。改正高年齢者雇用安定法の施行によって、それ以前からは収入が大きく下がるものの、ホワイトカラーや大企業の出身者が、同一企業における就業を選択していた（5章）。

60歳代前半層は同一企業内での雇用確保が中心であった。雇用機会の確保とその質的向上を図るためには、公的機関と連携しながらも、経営者や人事担当者に寄り添い、高齢社員の活用が企業業績に貢献する方法を提示する第三者による支援が重要となってくる。具体的な支援は、当該企業の経営環境や経営戦略、現役社員の人材活用戦略等の個別性に配慮する必要がある。しかし、共通することがある。それは高齢社員の人事制度の設計方針である。その方針は、高齢社員は短期的な活用（短期決済型）、現役社員は長期的に育成する人材（長期決済型）に位置付けることにある。そこで以下では、人事管理の個別分野で必要とされる対策の概要を示すことにしたい。

【企業の人事管理の課題(内部労働市場政策)】

同一企業での就業を選択する場合、雇用区分が非正社員に変わることが多い。平成16年改正の高年齢者雇用安定法施行当時は、65歳までの雇用確保措置を講じる場合に、60歳以降の高齢社員に雇用機会を提供するという福祉的雇用を進める企業が多かった。60歳定年制が主流を占め、60歳以降の高齢社員の役割は、定年前と大きく異なっていた。実際に、人事制度の基盤である社員格付け制度は、定年前と異なることが実証研究からも捉えられている（藤波・大木，2011）。高齢社員の数が増え、彼らが集団化する状況下では、企業は現役社員と同様に戦力として活用する方針を定め、それに沿って人事管理の個別分野を整備することが求められている。

その戦力化の具体的方法は、60歳代前半層と後半層以降では異なる。前者は、希望者全員の雇用が必要となり、かつ対象者数は多い。個別対応では煩雑になるため、人事制度の設計（制度化による）による対応が必要となる。他方で、後者は人材の選別が可能であり、かつその数は前半層と比べて多くはない。かれらの人事管理は個別対応で十分である。そのような違いから、60歳以降の高齢者対策は、60歳代前半層の人事制度の整備と65歳以降の活用推進の2本柱で進めるという視点が必要である（今野，2012；藤波・大木，2011；他多数）。

60歳代前半層の活用課題に限定すれば、高齢社員の労働意欲を挙げる企業は多い²。一方、労働意欲を高めることは、働く側の労働生活の質を高めることにもつながる。そのため、労働意欲を高める対策を実施する点においては、両者（企業も働く側も）の利害は一致している。

高齢社員の意識から、60歳代前半層の人事管理の課題を捉えてみよう。高齢社員の不満

² 企業側の視点は、今野（2012）、鹿生・大木・藤波（2016 a; 2016 b）、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）、藤波・大木（2011）に詳しい。なお、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）は今野浩一郎先生が総論を執筆している。

が大きい管理分野は、賃金である。5章をみると、団塊世代が継続雇用を選択する場合には、他の入職ルートと異なり賃金は大きく低下していた。それにもかかわらず、団塊世代は、その経路を早い時期(猶予なく)に選択していた。60歳代前半層の働き方の自己評価をみると(1章)、定年を機に正社員から非正社員に転換した「継続雇用者」の職務満足度は、経営者や正社員を継続する人と比べて大きな差はなかった。しかし賃金の不満足感は、他と比べて高い状況にある。高齢社員の戦力化を、更に一步先に進めるには、活用状況に応じた(働きぶりや役割に応じた)賃金管理の仕組みの整備が必要となる³。

働く意欲を維持・向上するには、働く側の努力も必要となる。高齢期には現役時代と異なる役割が期待される。企業側から見れば、団塊世代の雇用者数は多く、現役時代の役割をそのまま継続すれば、現役社員の成長機会が妨げられ、人事が停滞する恐れがある。企業は高齢社員に現役時代とは異なる役割を設定することになるが、働く側はその新たな役割に適応することが求められる。その役割への適応を促進するには、企業側が期待する役割を伝え、能力や意欲を把握し、相談する仕組みを整備する必要がある。

ただし、職務行動は、自助努力では容易に変えられない。そして企業の支援によっても劇的に大きく変えることができない(6章)。時間をかける必要がある。企業は現役時代からキャリアの節目などに、定期的に自己洞察や今後のキャリアの方向性を定めるための意識改革の研修を実施し、その方向性を高齢社員と調整する機会(キャリアの摺合せ機会)を設けることが必要となってくる。

また高齢社員の働く意欲は、上司からの支援の程度に影響を受ける(6章)。なぜなら、高齢期になると、高齢社員の活用の権限が現場の管理職に委ねられるようになるからである。管理職によるマネジメント手法が、高齢社員の意欲に与える影響が大きくなる。高齢社員の戦力化には、人事管理の整備に加え、現場で高齢社員を管理する管理職の能力がカギを握ることとなる。管理職のマネジメント力の向上や、管理職と高齢社員との上司部下関係の改善・維持を図る支援も、企業は定期的実施する必要がある。

もう一つの柱は、65歳以降の社員向けの対策である。職業人生に満足する人が増えることは、高齢者の心の平穏を考えるうえで重要なことなのかもしれない。しかし本編では掲載していないが、大木(2013)は、職業人生の満足状況と、今後の就業希望には負の関係、現役社員と異なる役割を探る行動とは負の関係があることを捉えていた。今の仕事に満足する人は、その仕事を手放したくないという気持ちが生まれる可能性がある。

世代交代を促す仕組みを整える必要がある。65歳を越えた人たちは選別を潜り抜けた優秀な人材であるため、その手立てなしに突然引退されると職場の業績が落ち込むという問題がおこる。労働意欲を高める対策は、功を奏さない。労働意欲と退職との関係は無関係であり、労働意欲が高くても退職してしまう。人事部門の関与のもとに「世代交代を意識させる」

³ 高齢社員の賃金管理の考え方は『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向－「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書－』(高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2013)を参考いただきたい。

人事管理の実践が必要となる。65歳を越えた人たちのマネジメントは、労働意欲の向上と世代交代を意識した人事管理の両輪で行う必要がある。後者の対策には、発達を支援する制度や働きぶりを評価する制度の導入、自らの働き方の決定過程に参与する機会の提供、周囲との関係を構築する支援が挙げられる。

また、65歳を越えると、同僚の動向が就業選択を左右する。雇用上限年齢が低い企業で働く場合、本人が退職の対象とはならずとも、退職を選択する傾向にあった（7章）。同僚の退職をみて、高齢社員も退職を決意する可能性がある。その理由は、65歳を越えると経済的理由から就業するのではなく、「人とのつながり」を求めて働いており、職場では職業的な成功よりも、身近な人間関係を重視することにあるためと考えられる。高齢社員の意欲や能力を長く活用したい場合には、企業は運用ではなく、就業規則等で高い年齢まで働ける仕組みを整備することも検討したほうがよいと思われる。

一口に高齢者といっても、職業経験によってとるべき対策は異なる。60歳を越えると、同じ企業で継続して働いている人もいれば、他社から転職した者もいる。後者は非正社員という雇用区分で働く傾向にある（3章）。非正社員の職業人生の満足度は、経営者や不就業者、正社員と比べると低い水準にあった。彼らは50歳代の職場と比べて企業規模が小さな組織で働き、職位も大きく低下している。

職業人生の満足度が低い原因は、専門的能力や技能の必要性が低いことにある。そのような仕事に就く人も多く、今後はその人たちが増えることが予想される。そのため、転職した人が65歳以降も意欲を高めて働くための方策も考えておく必要がある（3章）。

以上は、内部労働市場政策で要請されることである。そのほか、外部労働市場政策、創業・就労支援の観点から求められる対策もあるが、それらは以下、簡便にまとめたい。

【公共職業安定所の役割(外部労働市場政策の視点から)】

改正高年齢者雇用安定法の施行により、60歳以降にも継続して働くことを希望する者には、段階的に65歳まで同一企業で働けるようになった。収入を得て働くには、定年を控えて再就職を考える必要が低くなってきた。企業内での雇用確保は進展してきたが、一方で転職市場に登場する中高年齢者には、きめ細やかな支援が必要となっている。公的機関はセーフティネットの機能を果たすことが、より一層期待されている。

60歳代前半層の調査結果（4章）では、就業者のうち15%強が、求職活動を行っていた。その経路をみると、公共職業安定所・人材銀行を通じた求職活動は2割、その経路による再就職者も2割を占めていた。その割合は、地方都市圏の団塊世代において高くなっている。都市部では民間の人材サービス業（人材派遣業や職業紹介業）のサービスは拡充されているが、（調査時点では）地方においてはそれほどではない。公的機関がセーフティネットの役割を期待される中で、地方都市圏においては、実際にその役割が大きくなっている。地域都市圏において、特に公的機関の機能拡充を図る必要がある。

【高齢期の開業状況(創業支援の視点から)】

経営者の場合には、本人の意思次第で高齢期の就業が可能である。65歳を越えた場合の働き方として、経営者が相対的に増えている。身の丈に合った働き方を実践でき、かつ本人が希望すれば長く働ける形態である。シニア経営者になるという選択肢は、その経験や能力を活かしながら社会に貢献していくための現実的な方法の1つといえる。実際に、団塊世代の創業者は、収益よりも面白さをもとめて働く者も多い。「収益重視派」より「面白さ重視派」の方が仕事や生活の満足度は高くなっていた。このような働き方は高齢期だからこそ可能となるため、そのような働き方を支援することも必要となる(8章～10章)。

経営力や専門力といった能力特性に自信があると、経営者の職務満足度は高い。その能力は、開業した分野において事業経験(斯業経験)があると高くなる。斯業経験が事業運営の成否を握っている。しかし高齢期の創業において、その経験が少ない人も多い。高齢期の創業支援には、斯業経験がなくとも起業できるように、経営力や専門力を高める必要がある。経営者になろうとする人にセミナーや相談窓口を設けるなどの対策が求められる。

【今後の高齢者対策】

高齢者対策は、団塊世代の大量退職を控え、技能や経験を社内に維持し、社会の活力を維持する対策として進められてきた。政策の対象者は、現役時代には正社員であり、高齢期には非正社員となった人たちが中心であった。1～2章をみると、非正社員としてキャリアを歩んだ人の生活満足度は、その他の者と比べて低い傾向にある。今後は、そのようなキャリアを歩んだ人が増えることが予想される。この人たちの支援も視野に入れた高齢者対策が必要となる。

2. 高齢化対策の視点(これから高齢者になる人が対象)

最後に、これから高齢者になる人を対象とした対策を、本報告書から示された範囲で整理し、結びとしたい。

【現役時代からの生活設計】

団塊世代が60歳までに準備を進めておいたほうがよいと思っていることは、資産形成と健康の維持・増進であった(総論図表9)。公的年金の支給開始年齢が高くなり、同時に企業で高い年齢まで働ける環境が整えられつつある。生涯現役で能動的に就業を選択できるようにするには、資産形成を自ら考えて計画を立てることも重要であろうし、就業によって心身の健康が損なわれないよう、自律的な働き方の実現に向けて、働き方に関するルール(労働時間等)の整備とその実効性を担保することが求められる。

【多様な働き方の整備】

団塊世代が職業生活を送ってきた時代と現在とでは大きく異なる。そのうちの一つに家族構成の変化がある。共働き世代が増加している。親世代の介護が必要になることもある。親世代の介護によって離職し、生活に困窮する可能性もある。そのような世帯を減らすには、

行政や企業が「介護と仕事の両立支援」を進める対策（短時間勤務や介護休暇などの介護しながら働ける環境整備や管理職の意識改革）が必要となる。同時に、家族単位の準備も必要となる。15章では、介護が必要になった時のために子供と話し合いを行っていた団塊世代は、子供が介護離職する可能性が低いという認識をもつことを明らかにしている。将来に備えて介護の対策について家族で話し合い、準備することも必要である。

【生涯発達への投資】

従業員の職業能力を現役時代から高めておくことは、雇用政策や企業の人事管理において重要な課題となる。高年齢者雇用安定法では、2017年現在、65歳までの雇用確保措置を講じることを企業に義務付けている。少子高齢化により職場の人員構成が高齢化し、同時に従業員の職業人生の長期化が進んでいくことになる。そのため、高齢社員を福祉的に雇用するのではなく、職場の基幹的な人材と位置付けた活用が求められる。高齢社員にその役割を期待するには、若い時期から職業能力を高め、かつ高齢期になってもそれを研鑽する仕組みを設けておく必要がある。

団塊世代は、日本経済の拡大と共に職業生活を送り、技能や技術を高める機会に恵まれていた（清家・長嶋，2017）。企業による高齢者雇用対策は、その豊かな職業能力や経験を活かす方法が中心であった。高齢者の保有する能力を最大限に活かす（保有能力の発揮を抑制する条件を取り除く）という発想から、労働負荷の軽減（職務再設計）や意識改革の研修、職務開発が進められてきた。彼らの職業能力それ自体の向上が、活用課題とはなりにくい状況にあった。

団塊世代が退職を迎えている現在、今後の高齢化対策の難易度は高くなる。人事管理の対象となる労働力の質が変わるからである。人事管理を取り巻く2つの環境変化がある。一つは、非正社員の雇用期間の長期化である。現在、企業は多様な社員を雇用しているが、労働契約法の改正により、彼らの雇用期間も長くなることが予想される。もう一つは、正社員の職業能力である。就職氷河期を経験した団塊 Jr. 世代は、正社員であっても、育成された経験が乏しいことが指摘されている（連合総合生活開発研究所，2016）。これらを踏まえると、これからの高齢化対策は、団塊世代を対象とした高齢化・高齢者対策で講じられてきた加齢への対応に加え、従業員の職業能力を高める対策が必要となる。

また生涯現役を実現するには、行政もその支援を進める必要がある。13章では、60歳以降も働くことを希望する人は、職業経験が豊かで、市場価値があると認識し、かつ自己研鑽に努めてきたという関係が指摘されていた。職業能力を高め、自発的な学習活動を支えることは、高齢期の能動的な就業選択者を増やすことにも貢献する。学習機会を整えることは、企業の競争力向上に貢献することに留まらず、日本社会が生涯現役を実現するためにも必要なことである。

本調査では、団塊世代という特徴的な世代の人々を追跡することにより、上記のような結論を得た。しかし、後の世代の人たちが、同じような軌跡をたどり、同じような気概や感想

を抱くとは限らない。そのような後の世代の人々の特徴を明らかにするための1つの比較モデルとして、本研究の成果は位置づけることができるはずである。そのような本研究の成果をより明確にする後の世代を追跡する研究が、いつの日が実施されることを期待したい。

(事務局)

【参考文献】

- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞社.
- 今野浩一郎(2016)「総論」『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構, pp.3-44.
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆(2014)「大企業の中高齢者(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, pp.58-69.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆(2016 a)「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」『日本労働研究雑誌』 No.667, pp.66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆(2016 b)「60歳以降の社員(高齢社員)の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響—平成24年改正高齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』 No.674, pp.55-65.
- 高齢・障害者雇用支援機構(2011)『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2015)『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2016)『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書』.
- 堺屋太一(1976)『団塊の世代』講談社.
- 清家篤・長嶋俊三(2009)『60歳からの仕事』講談社
- 塚本成美(2016 a)「高齢社会問題とシルバー人材センターの役割」『城西大学経営紀要』 12, pp.63-94.
- 塚本成美(2016 b)「シルバー人材センター組織の特質—組織原則をめぐって」『城西大学経営紀要』 12, pp.95-126.
- 永野仁(2014)「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用—『雇用動向調査』事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌』 No.643, pp.49-57.
- 永野仁(2015)「3章 65歳を越えて働く人たち」『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書』 高齢・障害・求職者雇用支援機構, pp.153-168.

藤波美帆(2013)「嘱託社員(継続雇用者)の活用方針と人事管理—60歳代前半層の賃金管理」
『日本労働研究雑誌』 No.607, pp.114-125.

藤波美帆・大木栄一(2011)「嘱託(再雇用者)社員の人事管理の特質と課題—60歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』 No.607, pp.112-122.

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—嘱託(再雇用者)社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』 No.619, pp.90-101.

連合総合生活開発研究所(2016)『新たな就職氷河期世代を生まないために～連合総研・就職氷河期世代研究会報告』