

シニア世代就業者の満足度を高める 雇用形態や条件は何か —高齢者の活躍を促す働き方の探索—*

日本政策金融公庫主席研究員

海上 泰生

要 旨

進行する生産年齢人口の減少を背景にした労働力不足に備えるには、シニア世代の就業が不可欠である。特に、若年人材の採用難に悩む中小企業にとって、シニア世代の活躍は欠かせない。

一方、シニア世代就業者の側をみると、その職業観や満足度には若年層とは異なる傾向があり、それへの理解なくして十分な活躍を期待するのは難しい。そこで、本稿は、シニア世代就業者の満足度を高める要因を探り、その活躍を促す諸条件について示唆を得ることをねらいとした。

研究に当たり、まず、シニア世代を主対象とした就業者アンケート調査（2016年）で得たデータを利用して、予備的クロス集計を行った結果、仕事面での満足度に影響すると推測される数種の要素が抽出できた。これらの諸要素をコントロールして、より精緻な分析を行うため、雇用条件や企業属性などを説明変数とし、仕事面の満足度（間隔尺度）を被説明変数に置いて、最小二乗法による回帰分析を行った。これにより、限界効果の高い変数を探索し、シニア世代就業者の満足度を高める働き方について考察した。

具体的な説明変数として、雇用形態（正社員や派遣・請負などの別）、職位・役職、勤務時間、勤続年数、勤務先企業の規模、同業況、勤務地を含む計44の変数を組み入れて推計した結果、そのうち勤務時間や職位・役職、業況などが統計上有意であった。特に、短時間勤務者（勤務時間カテゴリー）の満足度がプラスの係数で有意であり、加えて、正社員（雇用形態カテゴリー）の満足度の高さが有意でなかった点からみると、収入面で有利なフルタイム就業もさることながら、個々人の事情に合った自在性のあるパートタイム就業のほうに満足感をおぼえるという、シニア世代就業者の特性がうかがわれた。

また、こうした推計結果の妥当性を裏付けるため、シニア世代就業者の活躍を実現した成功事例企業に対するインタビュー調査（2016年）の内容を整理し、定性面からも分析を補強した。

その結果、成功事例企業のなかには、シニア世代就業者のために自由度の高い勤務条件を設定している例が複数みられるなど、上述の推計結果と親和的なことが確認できた。

なお、追加的な推計として、世代間比較では、シニア世代就業者の満足度が若年層より高いという結果も出た。そこには、自在性のある就業の恩恵に加え、高齢になっても元気に働ける喜びがあるためと思量できる。

* 本稿の作成に当たっては、中央大学商学部・本庄裕司教授から貴重な助言をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りは、すべて筆者個人に帰するものである。

1 研究のねらい

中長期的に顕在化しつつある労働力不足に備えるには、シニア世代¹の就業が不可欠である。

少子化の進行により、生産年齢人口は、1990年代から既に減少に転じており、併せて、将来にわたって若年層人口の割合が相対的に低下していくことで、人口構成の高齢化がいつそう進行する見通しとなっている。

今後も持続的な経済発展を実現していくためには、こうした中長期的な生産年齢人口の減少と高齢化の進行に対して、政策の面でも企業経営の面でも、構造的な対応が求められる。

既に政策の面では、子育てに対する積極的な支援をはじめ各種の人口減少に対する対応策が講じられているが、さらに将来に向かう継続的取り組みとして、これまで以上に女性や高齢者の労働参加率を高めていく方向性が示されている。

また、企業経営の面では、構造的な労働力の減少に加えて、景気循環的要因による人手不足への対応も喫緊の課題である。企業活動に必要な人材を確保するに当たって、これまでの若年層重視の採用方針のままでは、立ち行かなくなるおそれもあり、早急な転換が迫られてくる。

とりわけ、新卒学生の採用難に悩むことの多い中小企業にとって、足元の、あるいは中長期的な人材不足問題の克服のためにも、高齢化の進行を逆に活かし、シニア世代就業者の活躍を図ることが、有効な方策となる。

一方、シニア世代就業者の側からみると、その職業観や満足度には、若年層とはかなり異なる傾向があり、必ずしも経済的な満足のために勤労しているとは限らず、昇進・昇格をモチベーションの糧にしていないことも多い。こうしたシニア世

代就業者の特性に対する理解なくして、彼らの雇用と十分な活躍を促進することは難しいといえるだろう。

そこで、本稿では、シニア世代の就労をめぐる各種の諸条件のなかから、彼らの満足度を高める要因を探り、そのうえで高齢者の雇用と活躍のために望ましい就業形態について、有用な示唆を導出することをねらいとする。

2 問題意識とその背景

(1) 四半世紀ぶりの水準に達する求人難

当研究に至る問題意識の底流には、無論、上述した少子高齢化、生産年齢人口の減少があるが、それら自体は、2～3年前に始まったような現象ではなく、また、現下で急に顕在化した問題でもない。いわば、長い目で克服していくべき古くて新しい問題でもある。

ただし、今日では、こうした中長期的なトレンドに、足元の景気動向の影響が上乗せされ、中小企業は、かなり深刻な採用難に直面している。

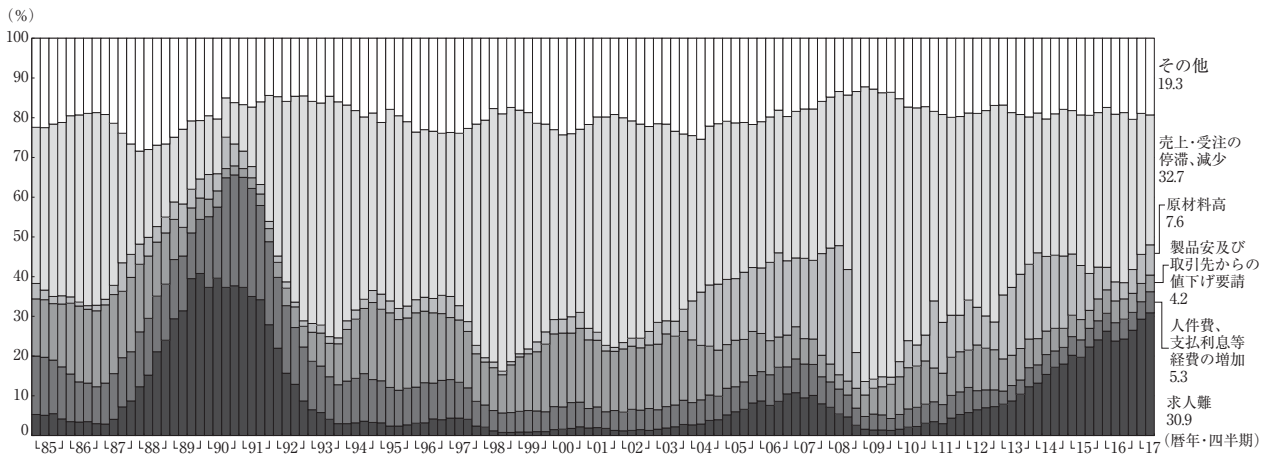
実際に、日本政策金融公庫総合研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・中小企業編」によって、中小企業における経営上の問題点の推移をみてみると、その点が明らかになる(図-1)。

中小企業の経営においては、時々の経済情勢の変化を背景に、各種の課題が顕在化と沈静化を繰り返し、循環的な動きをみせている。

例えば、2000年代に入ってから、長い景気拡大を背景に「売上・受注の停滞・減少」の割合が低下傾向にあったが、主に新興国の急速な経済成長を背景にして、原油価格・資材価格の需要が急増し価格高騰が進むと、2004年頃から「原材料高」が経営課題として比重を増した。

¹ 本稿では、60歳以上の年齢層を「シニア世代」と称する。ただし、引用した先行研究や統計において、明確に「高齢者」と表記している部分は、それに従う。

図－1 中小企業における経営上の問題点の中期的变化～求人難のウエイトの高まり



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」

一方で、2008年のリーマンショックに端を発した世界的金融危機の際には、「売上・受注の停滞・減少」が極端にその比重を増すなど、当時の経済の動揺を明確に表している。

そして、足元の中小企業における経営課題に注目すると、近時の景気回復の進展とともに、上述した「売上・受注の停滞、減少」が漸次低下し、代わりに「求人難」の割合が急速に上昇してきていることがわかる。

上述した世界的金融危機の直後は、景気の先行き不透明感から、企業が一齐に採用を手控え、特に大企業が採用枠を大きく引き締めたことから、いわゆる就職難や就職氷河期と呼ばれる状況が社会問題化した。求職者にとっては非常に厳しい状況が続いたが、半面、中小企業にとっては、この時期、求人難の問題が少なからず緩和していたのも事実である。

その後、およそ8年を経て、状況は一変し、現在、「求人難」を訴える中小企業経営者の割合は、「売上・受注の停滞、減少」と同程度にまで上昇してきている。そのレベルは、1990年前後において、稀にみる売り手市場が社会現象化したバブル景気のとき以来の高水準となっている。

かろうじて現時点では、バブル期を超えるまで

には至っていないが、課題顕在化の勢いが弱まっているようにはみえず、今後もさらに、中小企業の経営にとって深刻な状況が続く可能性がある。

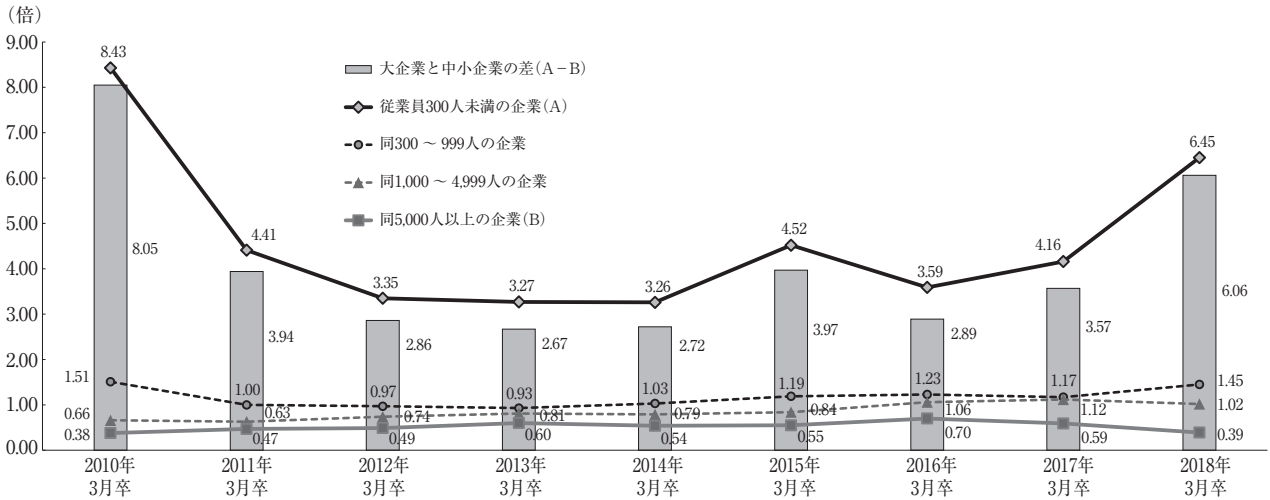
(2) 大学卒業者にみる若年層の労働需給

中小企業の求人難は、大学卒業者に限ってみると、さらに深刻さを増す。中小企業では、大学卒業者を経営幹部候補や、エンジニア、製品企画・開発担当といった中核人材として採用するケースが多く、景気変動に伴う生産活動の拡大・縮小が多少あっても、大学卒業者を求める中小企業側からの需要は根強い。

しかしながら、大学卒業者側には、従来から根強い大企業志向があって、長期にわたり、大企業では買い手市場の基調が続いているのに対し、中小企業では、逆に売り手市場が続いている。特に景気拡大期において、両者の格差が大きく開く傾向がある（図－2）。

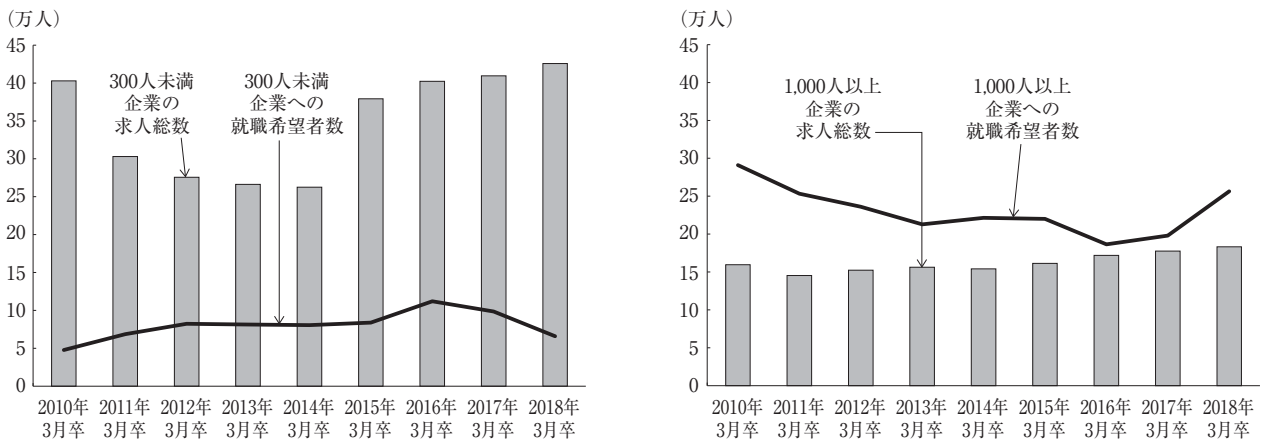
実際に、求人倍率の数値をみてみると、従業員5,000人以上の大企業においては、常に0.3～0.7倍程度の低水準で推移しており、景気変動に大きく影響されることなく、安定的な供給超過のまま推移している。これに対して、従業員300人未満の中小企業では、低くても3倍を切ることはなく、ときには8倍、

図-2 大企業と中小企業の求人倍率の推移と格差



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2017年4月)、図-3も同じ。

図-3 従業員数300人未満企業および1,000人以上企業の求人総数と就業希望者数の推移



(注) 求人倍率 = 求人総数 / 民間企業就職希望者数

あるいはそれ以上の高水準になることもある。

このように、求人倍率で見ると、大企業と中小企業の差は歴然としており、中小企業の苦境が目立つが、この倍率を分母・分子である就業希望者数と求人総数とに分けて、その推移をみると、中小企業にもわずかに明るい兆しがみえた(図-3)。

世界的金融危機以降、2016年までの期間における就業希望者数と求人総数それぞれの動向をみると、中小企業(図-3に関する記述では従業員数300人未満の企業)への就職希望者数が増加し、一方で大企業(同じく従業員数1,000人以上の企業)への

就職希望者は減少する傾向がうかがえた。もちろん、中小企業の場合、求人総数のほうがかなり大きいため、労働需給が緩むまではいかなかったが、この時期、明らかに大学卒業生の姿勢に変化がみられた。大企業志向は根強いものの、厳しい就職難にさらされた先輩達の姿をみて、志望範囲を広げ、中小企業に目を向ける者が増えたものと推察できる。

しかしながら、ここ数年の景気回復を受けて、大企業が採用枠を大幅に拡大したことから、こうした兆しも再びかき消されることになった。大企業への就職希望者は、2016年3月卒を境に増加に

表-1 潜在的なシニア世代の就業希望者（無業者中の就業希望者）の割合（2012年）

（単位：％）

	男 性					女 性					
	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上	
有業者	89.7	72.7	49.0	32.4	16.1	65.0	47.3	29.8	18.0	6.3	
無業者	就業希望者	5.8	10.1	12.5	11.2	5.0	10.8	10.5	9.5	7.2	2.3
	無業者中の割合	57.4	37.3	24.7	16.7	6.0	30.9	20.0	13.6	8.8	2.5
	非就業希望者	4.3	17.0	38.2	56.0	78.3	24.1	42.0	60.4	74.3	90.5
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注) 1 有業者とは、ふだん収入を得ることを目的として仕事をしており、調査日以降もしていくことになっている者および仕事もっているが現在は休んでいる者をいう。また、無業者とは、ふだんまったく仕事をしていない者および臨時的にしか仕事をしていない者をいう。

2 四捨五入のため、合計は必ずしも100%にならない。

転じ、現在の中小企業における厳しい求人難につながっている。

(3) 潜在的なシニア世代の就業者予備軍

このように、若年人材の深刻な採用難に悩む中小企業にとって、現実的かつ有効な克服策となるのは、シニア世代就業者の活躍を促すことである。

ダイバーシティーの観点からも、老若男女を問わず、国民のすべてが活躍する社会を実現することが提唱されており、その意味で、企業の担う役割や責任は、特に重要だとされている。

就業者側をみても、今や高齢期＝引退という図式は必ずしも当てはまらず、例えば、70歳を超えても就業中である人や、現在、無業であっても潜在的に働くことを希望している人は、相当程度存在する。ここで、総務省「就業構造基本調査」により、実際に就業している高齢者の状況についてみると、男性の場合で、70～74歳の32.4%、75歳以上でも16.1%が就業しており、同様に女性の場合でも、70～74歳の18.0%、75歳以上でも6.3%が就業している（表-1）。後期高齢者と呼ばれる75歳以上になっても、男性の場合、6人に1人が働いている計算となり、平均寿命が男性80.98歳（2016年、厚生労働省調べ）である今日、生涯現役を実現している層も相当程度存在することがうかがわれる。

さらに、現在は無業者として数えられている層

にも、潜在的な就業希望者が控えており、機会があれば就業したいと考えている就業者予備軍は、意外に多い。

例えば、男性60～64歳の年齢層では、無業者のうち4割近くが就業を希望している。同様に、65～69歳では、無業者の約25%が就業を希望し、70～74歳では、無業者の約17%が就業を希望している。

当該年齢層全体に占める割合でみれば、いずれも1割を超えており、女性においても、ほぼ似た傾向がみられる。働く機会と適切な環境を整えば、わが国の労働力人口は、まだまだ十分な余力を残しているといえよう。

このように、人手が欲しい企業側と、働く意欲のある高齢者側との間で、基本的なニーズは一致している。あとは、具体的な条件や環境を整えることが重要になってくる。従って、働き手の意識調査と分析を通して、シニア世代就業者の活躍のために有効な雇用形態や条件を探ることは、意義のあることと考えられる。本稿の問題意識は、ここにある。

3 高齢者の雇用と活躍に関する

先行研究のレビュー

労働力人口の減少に対する有効策の一つとして、高齢者雇用への注目度は高く、かなり多くの先行研究が存在する。

なかでも、高齢者の就業状況や雇用市場における需給関係について論じた例として、清家(1993)、樋口・山本(2002)、清家・山田(2004)、厚生労働省(2016)、内閣府(2016)、中小企業庁(2017)など多数の論稿が挙げられる。すべてを紹介することは難しいため、ここでは、本稿の方向性に近いと考えられるものを対象に、各研究の分析の観点や手法、データのリソースについて主に着目し、レビューしていく。

まず、厚生労働省(2016)は、総務省「労働力調査」やOECD(経済協力開発機構)の統計データを利用して、わが国における高齢者の就業者数の増加傾向を捉え、既に60歳以上の男性の就業率は各国と比べて高水準であることを明らかにしている。そのうえで、厚生労働省「職業安定業務統計」を用いて、65歳以上雇用者では、非正規従業員の割合が7割以上であり、その理由は「自分の都合の良い時間に働きたい」という比較的前向きな回答が最多で、「正規従業員の仕事がない」とする消極的理由を大きく上回る点を指摘するなど、高齢者の就業上の特徴について示している。勤務時間を重視するシニア就業者の特性については、本稿の主題ともかかわりが深いと思われる。

内閣府(2016)も、高齢期の雇用形態について、総務省「就業構造基本調査」を用いて整理している。それによると、男性の場合では、非正規従業員の比率が60歳を境に大幅に上昇し、60~64歳で6割弱、65~69歳で7割強になること、女性の場合では、55~59歳で6割強だった非正規従業員の比率が60歳以上では、8割弱になることを指摘し、良し悪しの評価は別にして、非正規雇用が大きな割合を占めている高齢者の就業実態を明らかにしている。こうした非正規雇用が多い現状がシニア世代就業者の満足度にどう影響しているのか、正規雇用のほうがやはり満足度が高いのか、本稿の分析でも論点とする。

また、清家・山田(2004)は、そもそも日本の

高齢者の就業意欲はなぜ高いのかを論じたうえで、厚生労働省「高齢者就業実態調査」をはじめとする各種の省庁統計を利用して、60歳を超えて働くのは、どのような条件がそろっているときなのか、高齢者の就業決定要因と阻害要因の解明を試みている。その結果、健康上の問題がある場合、年金受給資格がある場合、定年退職経験がある場合、非勤労収入が高い場合には、就業しない選択がとられやすく、一方、小規模企業に勤務していた場合は、就業確率が高いという点を指摘している。若年層と異なり、就業しないという選択肢も珍しくないシニア世代就業者は、多様な就業観をもっている。それが本稿の主題とする働く満足度にも大きく影響していると考えられ、同研究の結果から、満足度に影響を与える要素について多くの示唆を得ることができる。

さらに、構造モデルを用いて、より理論的な労働供給分析を施した例もある。樋口・山本(2002)は、厚生労働省「高齢者就業実態調査(個人調査)」の個票データを利用し、賃金や年金、職種などの要因が高齢者の就業行動にどのような影響を与えたかを定量的に検証した。そのうえで、年金制度や年功的賃金システムが改められたケースにおいて、高齢者就業がどのように変化するかをシミュレートしている。その結果、年金制度改正が高齢者の労働供給を引き上げる効果や、年金支給開始年齢の引き上げが高齢者のフルタイム雇用を増加させる効果を見出し、行政上の施策が大きく影響する高齢者の労働供給行動のメカニズムを明らかにしている。同研究からは、フルタイム雇用を選ぶ動機のうち、各人の経済的事情がやはり大きく、高齢者の意識を探る分析において、欠かせない要素であることがうかがわれる。

これらのように、マクロ的観点から、高齢者の就業状況や労働需給に着目し、高齢者雇用の実態や今後の拡充策について、総論として明らかにしようという試みがある一方、事例調査やアンケー

ト調査の集計データを用いて、より企業経営に即したミクロ的な観点から、有効な高齢者活躍のための条件や方策を提言しようという先行研究例も少なくない。

具体的には、上野（2006）、浦川（2013）、岸田・加藤（2013）、戸田（1995）、労働政策研究・研修機構（2016）などが挙げられる。

そのうち、上野（2006）は、高齢者の継続雇用が既に国策として決定されている以上、企業はこれを積極的に捉え、むしろ企業パフォーマンスの向上に高齢者を寄与させるべきと主張し、松本商工会議所の調査データを用いて、高齢者雇用と企業業績について分析している。その一つとして、業績好調企業群・中間群・業績不調企業群における高齢者雇用状況を比較した。その結果、業績の良い企業は、高齢者を「部分活用」し、あまりフルタイムで週5日働かせてはいないという興味深い仮説の一つを提示している。既述した厚生労働省（2016）による示唆と同様、高齢者にとっては、必ずしもフルタイムの正社員が適しているとは限らないことがうかがわれ、本稿でもこの点については着目している。

戸田（1995）も、商工会議所や公益法人が集めた企業事例を基に、実際に行われている高齢者活用の方策とその留意点を抽出している。具体的には、職務再設計・職場改善・組み合わせ就労・自立化・能力開発による高齢者の活用・雇用が挙げられる。なかでも、組み合わせ就労は、いわゆるワークシェアリング、タイムシェアリングを行う雇用形態であり、高齢者の短時間勤務を前提とすることでより効果的になると指摘している。

同じく事例調査として、岸田・加藤（2013）は、岐阜県の（株）加藤製作所という特定の企業の成功事例を集中的に取り上げて紹介している。同研究によると、同社は、働きたくても機会がない高齢者に柔軟な雇用を提供している企業で、その試みが他企業にも波及し、地域活性化にも役立っている。また、高齢者が若年層の雇用を阻害しないように

両者のベストミックスを目指しており、そのために留意すべきこととして、高齢者雇用に対する明確な方針、高齢者雇用のメリットに対する認識、多種多様な勤務形態の導入、高齢者雇用関連助成金の活用を含む6点を挙げている。この先行研究を踏まえ、本稿における事例調査では、経営者に加え就業者ヒアリングも行って、働く側の立場や条件、高年齢者雇用安定法が施行された2013年以降の状況についても調査している。

また、労働政策研究・研修機構（2016）は、自ら実施したアンケート調査結果を用いて、高齢者の雇用と就業について考察している。同研究の特徴は、同一企業での継続雇用が既に義務化されている65歳までの層と、それ以降の層では、雇用や就業に関する問題の所在が相当に異なるとの考えから、章立てを分け、異なる主題をもって分析している点である。65歳までの層については、企業内での高齢者に対する雇用管理を、65歳以上の層については、マクロ面での就業や転職の状況を論述している。そのなかで、本稿の観点から特に参考になるのは、65歳までの層に関する分析の部分であり、生産性の向上を図るためには、定年前後で仕事の内容を変えない「無変化型」のほうが、仕事は変えないが役職を外す「責任変化型」や仕事の内容を変える「業務変化型」より、労務上の各種の問題が起きにくいという分析結果である。本稿の関心事からみれば、ここから、定年後の役割の変化が満足度を含む諸要素に影響を及ぼす可能性を読み取れる。

そして、浦川（2013）は、高齢・障害者雇用支援機構が実施したアンケート（退職経験のある年齢63～67歳の男性が対象）の個票データを基に、計量的手法を用いて、高齢者の就業行動を分析している。具体的には、被説明変数に「現在就業しているか、就業を希望しているか、定年後就業を継続しているか」を置き、健康状態や学歴、前職の経験・従業員規模、非勤労所得の高さといった

説明変数が有意かどうかを推計したものである。その結果として、大卒、院卒ダミーが就業には有意でないが、就業希望には有意であり、就業を希望しているにもかかわらず、現在は無業である高齢者が、主に高学歴者に多いことが示された。また、同じ説明変数を用いて、被説明変数にフルタイム雇用希望やパートタイム雇用希望、自営業希望を置いた推計では、大卒、院卒ダミーがフルタイム雇用希望で有意にプラスであるなど、各種の要因が雇用形態の選択に影響していることが明らかになっている。特に自身や家族の健康が重要な要素であることが示された。同研究では、就業の状態や就業希望を被説明変数としており、本稿のように就業者自身の満足度や意識の強弱を推計するものではないが、同研究が設定した各種の変数については、本稿でも参考になる点が多い。

以上のように、多数の優れた先行研究を挙げることができるが、レビューの結果、本稿のように、仕事に対する個々のシニア世代就業者自身の満足度に注目し、専らスポットを当てたものは、見当たらなかった。

4 リサーチ・クエスチョン

冒頭で述べたように、わが国の人口動態、人口構成の変化を考えれば、生産年齢人口・労働力人口が不足する時代は確実に到来するとされている。

これまでの65歳を上限とする生産年齢人口の概念から一歩踏み出すことを含め、広くシニア世代就業者の活躍を促すことは、わが国経済の継続的な発展、確かな企業活動を支える労働需給の適切な均衡を目指すうえで不可欠だ。

特に、若年人材の採用難に悩む中小企業には、大企業よりも積極的かつ柔軟にシニア世代就業者を受け入れやすい面があり、シニア世代就業者の活躍に適した土壌があるといえる。一定年齢に達すれば一律に定年制度を適用することの多い大企

業とは異なり、従来から柔軟な雇用を提供してきた中小企業への期待は、確かに大きい。

ただし、シニア世代就業者の側をみると、その職業観や満足度には若年層とは異なる傾向がある。そのため、これまで主に若年層のために整備してきた雇用形態や条件が、そのまま延長されただけでは、必ずしもシニア世代就業者に適合するものになるとは限らない。彼らをもつ就業意識の特性に対する十分な理解がなければ、活躍のためのモチベーションを引き上げられない可能性もある。

果たして、シニア世代就業者が働く際には、どのような雇用形態や条件が彼らの満足度に関係しているのか。本稿では、このクエスチョンを解明するべく、アンケート調査とインタビュー調査を用いてアプローチする。

なお、日本政策金融公庫総合研究所(2017)は、本稿と同じアンケート調査とインタビュー調査を用いて、シニア世代の活躍に向けた企業側の取り組みについて記述している。そのために重要な方策として、①定年や再雇用の上限年齢について、柔軟に対応する、②働き方や勤務条件について、柔軟に対応する、③シニア世代社員の貢献を確実に評価し、本人および周囲に伝える、④シニア世代社員の能力が活きる機会や場を積極的に提供する、という4点を指摘している。このうち、②については、本稿の主旨と同じ方向性である。同レポートでは、主要な読者層である経営者の方々が実感しやすいように、アンケートやインタビューの結果をなるべく加工せず直接的に紹介しているが、本稿では、就業者の満足度という点に絞って、同結果に計量モデルを用いた推計やクロス集計を施し、考察している。

5 研究の方法

上述したように、研究を実施するに当たっては、次の二つのアプローチを採用した。

表-2 シニア世代を主対象とした就業者アンケート調査の実施要領

- ① 実施時期：2016年8月
- ② 調査方法：ウェブアンケート（モニター調査）
- ③ 調査対象：中小企業（300名以下）に属する60～70歳のシニア世代就業者、およびその参照群（大企業に属するシニア世代就業者、シニア世代の無業者、他世代の就業者）
- ④ 有効回答数：3,090名

<割り付け条件と有効回答数>

世代	企業規模	年代層	男性	女性
他世代	中小企業	30～39歳	206 (200)	103 (100)
		55～59歳	309 (300)	103 (100)
	大企業	30～39歳	103 (100)	103 (100)
		55～59歳	103 (100)	103 (100)
シニア世代	中小企業	60～64歳	515 (500)	103 (100)
		65～70歳	412 (400)	103 (100)
	大企業	60～64歳	206 (200)	103 (100)
	無業者	60～64歳	206 (200)	103 (100)
		60～64歳	103 (100)	103 (100)
合 計			3,090 (3,000)	

- (注) 1 数値は、有効回答数。()内は割り付け数。
 2 シニア世代については正社員か非正規社員かは問わないが、比較対象である他世代については正社員とした。
 3 当アンケート調査における基本仕様の企画、調査サンプル割り付け、具体的設問の発案、ウェブ調査画面のレイアウト概案（EXCELベース）作成については、筆者が担当した。また、調査スケジュール管理、ウェブ調査画面のレイアウト概案作成時の共同作業、下記専門業者との連絡・調整、回答データの集計については、日本政策金融公庫総合研究所から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が行った。さらに、調査実施に当たっての調査対象サンプルの抽出、ウェブ調査画面（HTMLベース）の作成、回答状況の管理、回答データのクリーニングなどの専門的作業については、㈱マクロミルに再委託した。

まず、数量データを用いた分析として、日本政策金融公庫総合研究所および三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が2016年に実施したシニア世代就業者を主対象にした就業者アンケート調査の結果を用いた（実施要領は、表-2のとおり）。

同アンケートでは、先行研究との違いを意識し、定年を経過した世代だけでなく、若年世代や定年に近いベテラン世代の就業者も対象に加えたうえ、いずれの世代でも女性就業者を含めている。その回答データから、シニア世代を中心とする就業者の満足度に対して相関関係を有すると推測される各種の変数を抽出し、実証分析を行った。

次に、企業事例を用いた分析としては、日本政

策金融公庫総合研究所および三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が2016年に実施したインタビュー調査の結果を用いた。

同調査は、シニア世代就業者に活躍の場を提供し成功している中小企業を対象にインタビューを行ったもので、調査先企業の概要は、表-3のとおりである。同調査の結果から、成功事例企業において実際にみられるシニア世代就業者に対する雇用形態・勤務条件・組織的配慮に関する部分を紹介し、実証分析結果との整合性について、実際の経営事例を示して裏付けとした。

このインタビュー調査は、シニア世代就業者の活躍に成功している中小企業6社を対象に、現地

表-3 シニア世代就業者の活躍に成功している企業へインタビュー調査
(全6社中、本稿における分析対象分2社)

企業名	事業内容 (本社所在地)
M社	スーパーマーケット・ショッピングセンターの運営・開発 (京都府)
K社	プレス板金部品の総合加工 (岐阜県)
他4社	精密歯車の試作加工製作 (東京都)、精密機械加工・分析機器関連製品の製造 (茨城県)、 一般貨物自動車運送事業・営業倉庫事業 (東京都)、不動産業・建設業 (東京都)

- (注) 1 紙面の制約により、当表中、本稿における分析対象企業は、M社とK社の2社のみ。両社とも社名開示について問題なしとして承諾しており、特段、秘匿を要するものではないが、本稿では、記述の便宜上、イニシャル表示とした。
- 2 当インタビュー調査における、基本仕様の企画、調査先企業の決定、現地での質疑応答の実施、インタビュー録 (詳細版)の作成・修正作業については、筆者が担当した。また、調査の実行に際して、調査先候補企業の探索・抽出・事前情報収集、調査先企業との連絡・日程調整、インタビュー結果の一次とりまとめについては、当公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が担当した。

訪問のうえ、経営者と直接面談したものである。そのうち、本稿において紹介するのは、表-3に掲載する企業2社である。

調査時期は、2016年7~12月で、具体的な調査項目のうち本稿で紹介するのは、①企業の沿革・事業概況、②シニア世代の活躍状況とその背景、③シニア世代活躍推進のメリット、④シニア世代社員の勤務形態・待遇、⑤シニア世代の活躍のための配慮と工夫である。

各社のインタビュー録の作成においては、インタビュー側の解釈・批評・総括などを極力排し、成功事例企業の生の声をそのまま反映するように努めた。また、事実関係に誤りがないように、完成したインタビュー録は、発言者の方々に記述内容を確認していただいている。

当インタビュー内容は、第10節において紹介し、計量的手法による分析結果の妥当性を裏付ける材料としたい。

6 シニア世代就業者の満足度の分布

まず、本節および次節においては、シニア世代就業者を主対象にしたアンケート調査から、主にクロス集計を用いて、シニア世代を中心とする就業者の満足度に対し相関関係を有すると推測される各種の変数を抽出する。その後、当該変数によ

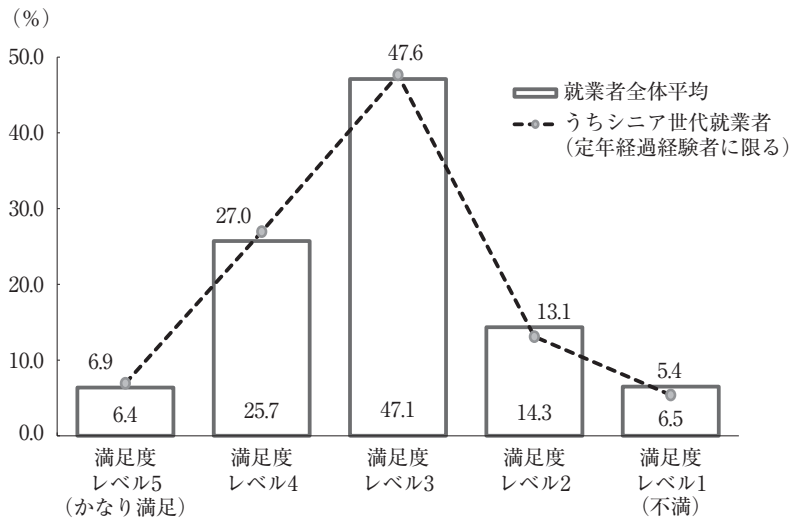
る作用は統計的に有意なのかどうか、計量モデルを用いて検証し、シニア世代就業者の満足度を高める条件とは何かについて、明らかにしていきたい。

シニア世代就業者を主な対象にしたアンケート調査では、仕事や生活の面での満足度について直接的に尋ねる質問を設定した。具体的な質問文は、「現在、あなたは仕事や生活の面でどの程度満足していますか。満足度レベルを1~5として回答してください。」というものであり、回答は、5段階のレベルメーター形式とし、「満足度レベル5 (かなり満足)、満足度レベル4、満足度レベル3、満足度レベル2、満足度レベル1 (不満)」の5つの選択肢を用意した。レベルメーター形式としたのは、各段階が連続的等間隔であるとアンケート回答者に想定してもらい間隔尺度とすることで、分析の際に1~5レンジの数値データとして扱えるようにしたためである。

質問内容は、「担当する仕事量」「任せられる仕事の内容」「仕事のやりがい」「仕事に見合った給与・待遇」「与えられた役職・責任権限」「職場環境・雰囲気」「仕事面全般での満足度」で構成し、この各項目について、それぞれの満足度レベル(以下、「満足度」という)を尋ねた。

このうち、本稿で注目した項目は、「仕事面全般での満足度」であり、無業者を除く有効回答数

図-4 設問「仕事面全般での満足度」に対する回答者の分布



資料：日本政策金融公庫総合研究所・三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「シニア世代を主対象とした就業者アンケート調査」(以下、図-5～11について同じ)

2,575人による回答状況は、満足度5 = 6.4%、満足度4 = 25.7%、満足度3 = 47.1%、および不満を示す満足度2が14.3%、満足度1が6.5%であり、平均点は3.11であった(図-4)。これは、シニア世代就業者だけでなく、参照群として調査対象に含めた他世代就業者(30～39歳および50～59歳)をも含めた集計結果である。

これをシニア世代就業者(60～70歳で、正社員として定年を経過した経験者に限る。以下、図-5～11に関する記述部分について同じ)だけに限定すると、有効回答数1,039人の回答の状況は、満足度5 = 6.9%、満足度4 = 27.0%、満足度3 = 47.6%、満足度2 = 13.1%、満足度1 = 5.4%であり、平均点は3.17であった。興味深いことに、シニア世代就業者のほうが、全世代の値より若干ながら満足度が高いという結果になった。

こうした満足度の差は、どのように生じるのか。満足度に影響を与え、相関関係があると推測される変数を抽出することとした。

7 満足度への影響を測るクロス集計

以下、(1)から(7)において、アンケートの回答のな

かから、シニア世代就業者の満足度に影響すると考えられる数種の条件や環境にかかる要素について抽出し、それぞれ満足度レベルを一方の軸に置いて、クロス集計を施し、影響度合いを探っていく。

(1) 雇用形態別にみた満足度の差異

まず、シニア世代就業者が定年に到達した後の就業経路については、例えば、①定年退職後に元の勤務先で再雇用されたケース、②元の勤務先で定年を迎えるところを定年延長されたケース、③定年退職後に元の勤務先から関係会社などに転籍したケース、④定年退職後に元の勤務先から自力で転職したケース、⑤元の勤務先で再雇用や定年延長を経験した後に関係会社に転籍したケース、⑥同じく再雇用や定年延長を経験した後に自力で転職したケース、が考えられる。

こうしたさまざまな経路を経て、シニア世代就業者の現在の勤務形態は、定年前と同じく、正社員のままであったり、あるいは有期雇用または無期雇用のパートタイム就業者などに変わったりと、立場や意識にも違いが出る可能性がある。

そこで、図-5によって、シニア世代就業者の現在の勤務形態に注目し、それぞれの立場や雇用

図-5 シニア世代就業者の満足度の構成比 (雇用形態別)

(単位:%)

	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2 (不満)	満足度レベル1	満足度 平均点
正社員 (無期雇用のフルタイム就業者) (n=343)	8.5	27.4	45.5	12.8	5.8	3.20
短時間正社員 (無期雇用のパートタイム就業者) (n=124)	8.1	23.4	50.8	14.5	3.2	3.19
有期雇用のフルタイム就業者 (n=329)	5.2	26.8	48.0	13.4	6.7	3.10
有期雇用のパートタイム就業者 (n=156)	7.7	27.6	50.6	10.3	3.9	3.25
派遣・請負スタッフ (n=23)	4.4	26.1	47.8	13.0	8.7	3.04
顧問契約その他 (n=64)	4.7	31.3	43.8	17.2	3.1	3.17

図-6 シニア世代就業者の満足度の構成比 (職位・役職別)

(単位:%)

	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2 (不満)	満足度レベル1	満足度 平均点
部長・支店長・工場長以上 (n=131)	8.4	39.7	35.1	11.5	5.3	3.34
係長・班長・主任～課長・室長・店長 (n=137)	8.0	25.5	54.7	9.5		2.2 3.28
総合職(役職なし)など (n=225)	8.4	27.1	44.0	14.2	6.2	3.17
事務・一般職(役職なし)など (n=256)	8.6	25.0	46.5	14.8	5.1	3.17
補助職など (n=290)	3.1	23.5	53.8	13.1	6.6	3.03

契約の違いから、満足度に差異が出るのか、クロス集計を施してみた。

それによると、シニア世代になっても正社員の立場(無期雇用のフルタイム就業者)にある就業者では、満足度5=8.5%、満足度4=27.4%であり、先述したシニア世代就業者全体の値と比較しても、満足度の高い傾向がみられる。

一方で、定年退職以後、派遣・請負スタッフの立場にある就業者では、満足度5=4.4%と小さい割合に留まるとともに、満足度1=8.7%と各群のなかで最も大きくなっており、不満の度合いが強い傾向がみられる。

このように、正社員の満足度が高い結果は、一般的に考えて、ある程度予想されたことでもある。ただし、満足度の平均点でみると、特に有期雇用のパートタイム就業者が3.25で、正社員を超え、各群のなかで最も高いなど、単純な正社員優位の図式に当てはまらない部分もみられる。この結果に影響を与えた、ほかの要素をコントロールして、より精緻に測定する必要があるだろう。

(2) 職位・役職別にみた満足度の差異

次に、職位・役職によって満足度の違いはみられるのだろうか。図-6によって、「部長・支店

図-7 シニア世代就業者の満足度の構成比（勤務時間別）

	満足度レベル					満足度平均点
	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2	満足度レベル1 (不満)	
週48時間以上 (n=82)	9.8	20.7	50.0	15.9	3.7	3.17
週40時間～48時間未満 (n=270)	5.6	25.6	48.5	14.1	6.3	3.10
週32時間～40時間未満 (n=254)	5.9	29.5	46.9	12.2	5.5	3.18
週24時間～32時間未満 (n=107)	11.2	28.0	44.9	12.2	3.7	3.31
週16時間～24時間未満 (n=85)	8.2	28.2	49.4	12.9	1.2	3.29
週8時間～16時間未満 (n=109)	5.5	31.2	38.5	18.4	6.4	3.11
週8時間未満 (n=132)	6.8	23.5	54.6	7.6	7.6	3.14

長・工場長以上」から「補助職など」までの五つに区分し、職位・役職別にみて満足度に差異はあるのか、集計してみた。その結果によると、「補助職など」において、満足度5 = 3.1%、満足度4 = 23.5%に留まる一方、「部長・支店長・工場長以上」は、満足度5 = 8.4%、満足度4 = 39.7%と大きな割合を示した。加えて、満足度平均点でも、地位が高いほど点数が高い傾向がみられた。シニア就業者においても、権限の大きさやそれに伴うとみられる収入の高さが、満足度に好影響を与えている可能性がある。

(3) 勤務時間別にみた満足度の差異

先述(1)のとおり、シニア世代においては、フルタイム正社員の立場にある就業者の満足度が高いだけでなく、同時にパートタイム就業者の満足度も高い傾向がみられることから、シニア世代就業者では、勤務時間の長短と満足度が単純に比例しない関係にあるのではないと思われる。

そこで、図-7によって、週当たり勤務時間の長短別に、シニア世代就業者の満足度に差異があるのか、集計してみた。

これによると、フルタイム就業を示す「週40時

間～48時間未満」および「週48時間以上」で勤務している就業者の満足度は、意外にも各群のなかで最も高いとはいえず、むしろ週3日勤務程度のパートタイマーを示す「週24時間～32時間未満」「週16時間～24時間未満」の満足度のほうが高いという傾向がみられた。

有期雇用・無期雇用にかかわらず、現下の収入面ではフルタイム就業者が最も有利と考えられるが、それが満足度に直結していないことになる。シニア世代就業者の満足度が必ずしも経済的条件によらない可能性を示している。

(4) 勤続年数別にみた満足度の差異

就業者としての経験の豊かさやスキル・地位の高さ、あるいは雇用の安定度に関係する要素としては、勤続年数がある。一般的にみて、若年層においては、勤続年数の長さや満足度の高さには、相関関係がありそうだが、シニア世代就業者においては、どうだろうか。

図-8によって、勤続年数の長短を軸にして、満足度とのクロス集計を施したところ、勤続年数「1～2年」や同「3～5年」に比べて、同「6～10年」の満足度のほうが高い傾向がみられた。だから

図-8 シニア世代就業者の満足度の構成比 (勤続期間別)

(単位: %)

	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2 (不満)	満足度レベル1	満足度 平均点
1～2年 (n=341)	5.0	27.0	47.5	14.1	6.5	3.10
3～5年 (n=417)	7.2	25.7	49.9	13.2	4.1	3.19
6～10年 (n=179)	9.5	31.3	40.8	11.7	6.7	3.25
11年超 (n=102)	7.8	24.5	51.0	11.8	4.9	3.19

図-9 シニア世代就業者の満足度の構成比 (勤務先企業の業況別)

(単位: %)

	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2 (不満)	満足度レベル1	満足度 平均点
かなり好調 (n=75)	22.7	32.0	33.3	8.0	4.0	3.61
やや好調 (n=282)	9.6	34.4	43.6	8.5	3.9	3.37
横ばい (n=534)	4.1	24.2	53.2	13.3	5.2	3.09
やや不調 (n=127)	4.7	21.3	44.9	23.6	5.5	2.96
かなり不調 (n=21)	0.0	14.3	28.6	23.8	33.3	2.24

といて、同「11年超」の満足度が最も高いわけではなく、勤続年数の長さと同比例して満足度が高まるとは限らない。ここには、何かほかの要素が作用している可能性があり、そうした諸要素を制御した検証が必要になる。

(5) 勤務する企業属性別にみた満足度の差異

個々の就業者をめぐる雇用形態や勤務条件だけでなく、勤務する企業全体の規模や業況、立地といった要素も、就業者の満足度に影響している可能性がある。特に、企業の業況の良し悪しは、就業者の意識を左右することも考えられる。

そこで、図-9によって、最近3年程度の会社

の業況別に、そこに勤務する就業者の満足度に差異があるのか、その関係性をみた。これによると、業況が「かなり好調」という企業に属する就業者では、満足度5 = 22.7%、満足度4 = 32.0%と、非常に大きな割合を示しており、一方、業況が「かなり不調」という企業に属する就業者では、満足度5 = 0%、逆に満足度1 = 33.3%と、これまでみてきた雇用形態をはじめとしたほかの要素のどれよりも強い関係性をうかがわせた。

また、図-10により、企業規模との関係性についてみたところ、従業員規模の小さい企業(従業員数50人以下)に勤務している就業者において、満足度5が大きい傾向がみられた。しかし、同時に満足度

図-10 シニア世代就業者の満足度の構成比（勤務先企業の規模別）

(単位: %)

	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2	満足度レベル1 (不満)	満足度 平均点
50人以下 (n=393)	9.2	26.5	45.0	13.2	6.1	3.19
51～300人以下 (n=436)	5.3	28.7	48.6	14.2	3.2	3.19
300人以上 (n=210)	6.2	24.3	50.5	10.5	8.6	3.09

図-11 シニア世代就業者の満足度の構成比（給与に対する従業員の評価別）

(単位: %)

	満足度レベル5 (かなり満足)	満足度レベル4	満足度レベル3	満足度レベル2	満足度レベル1 (不満)	満足度 平均点
給与妥当 (n=75)	22.7	32.0	33.3	8.0	4.0	3.61
給与やや妥当 (n=282)	6.9	46.6	41.4	3.9	1.3	3.37
給与どちらともいえない (n=534)	3.1	20.7	62.7	11.2	2.4	3.09
給与やや妥当でない (n=127)	2.0	19.4	53.0	20.6	5.1	2.96
給与妥当でない (n=21)	4.3	11.4	35.0	28.6	20.7	2.24

2および1という不満を示す割合も小さくなく、また、ほかの要素が影響した可能性もあることから、結論を導くにはもう一段の追加的検証が必要になる。

なお、勤務地についても、ほかの要素と同様にクロス集計を施したところ、人口密集地・中心市街地に立地する企業のシニア世代就業者において、満足度が高い傾向がみられた。都会におけるビジネス環境の良さや利便性という要素が、シニア世代就業者の満足度を押し上げている可能性がある。

(6) 給与に対する評価別にみた満足度の差異

働き手の満足度に大きな影響を与えると思われる給与に関しても、ほかの要素と同様、クロス集計を行った。ただし、機微情報である個々人の給

与実額について無理に尋ねた場合、回答率が下がるおそれがあったため、アンケートの設問は、従業員側から評価した自身の給与の妥当性というかたちに留めている。クロス集計の結果は、図-11に示したとおり、自身の給与を妥当な水準だと思う回答者ほど、仕事全般に対する満足度が高い結果となっている。ここから、適正な給与を受けているという意識が、仕事全般に関する満足度に大きく寄与していることがうかがわれる。

仮に、給与実額を縦軸に置くことができれば、どの程度の金額から満足度に変化が表れるかまで把握できると思われるが、それは今後のアンケート調査における課題としたい。それでも、従業員による給与の妥当性の評価は、計量モデルにおけ

るコントロール変数としては、十分に有用であり、ほかの条件に大なり小なり内在しているだろう給与の影響を、適切に除去できると見込まれる。

(7) 結果に影響する要因の洗い出し

以上のような各種のクロス集計の結果、勤務条件や企業の業況をはじめとして、シニア世代就業者の満足度に影響を及ぼす可能性のある数種の要素が洗い出された。具体的には、勤務形態、職位・役職、勤務時間、勤続年数、所属する企業の業況、従業員規模、勤務地、給与である。そのなかには、明らかに相関関係を有すると思われるものもあるが、あらためてほかの要因をコントロールしたうえで、精緻な検証を要するものも多い。

そこで、次節では、これらの各要素を説明変数として、就業者の満足度の高さを被説明変数とする計量モデルを用いた実証分析を行うこととする。

8 就業者の満足度の高さを被説明変数とする計量モデルによる実証分析

(1) 各変数の定義1

(雇用をめぐる各種の条件)

本稿の主題であるシニア世代就業者の満足度を高める雇用形態や条件について、より精緻に検証するために、計量モデルによって、ほかの要因をコントロールした推計を試みる。各変数の定義は、表-4に示したとおりである。

被説明変数には、「満足度スコア」を設定した。アンケート調査において仕事面全般での満足度を尋ねた設問の回答から「満足度レベル5 (かなり満足)」から「満足度レベル1 (不満)」まで5段階の高低レベルとして示したものである。

既述したとおり、この5段階の回答は、レベルメーター形式としてあり、等間隔性を前提とする間隔尺度であることを回答者に意識してもらい、

分析時には数値データとして扱えるようあらかじめ設定しておいたため、今回の推計モデルには、最小二乗法を用いた。

説明変数には、前節の考察を踏まえて、雇用形態、職位・役職、勤務時間、勤続年数、および勤務先企業の業況、従業員規模、勤務地、ならびに就業者の年齢層、性別・婚姻というカテゴリーから、44の変数を設定した。

個々の説明変数としては、まず、シニア世代就業者の雇用形態に関するカテゴリーにおいて、「正社員ダミー」「短時間正社員ダミー」「有期フルタイムダミー」「有期パートダミー」「派遣ダミー」「顧問契約その他ダミー」の6変数を作成した。

注目したい点は、正社員とその他の各雇用形態との間に確かな満足度の差が認められるか、であるため、6変数のうち「正社員ダミー」を、ベースとなる参照変数とした。前節でのクロス集計では、正社員の満足度が高いという傾向がみられたが、他カテゴリーの変数をコントロールしたうえで検証した場合、そこでみられた傾向が統計上有意であるかが問題である。

次に、職位・役職カテゴリーに属する説明変数としては、「部長級ダミー」「課長・係長級ダミー」「総合職ダミー」「事務職ダミー」「補助職ダミー」の5変数を作成した。作業仮説としては、補助職から管理職群にかけて段階的に満足度が高まるのではないかと推測できるので、6変数のうち「補助職ダミー」を参照変数とした。

勤務時間に関する説明変数としては、1週間の勤務時間を8時間ごとに区切り、「週8時間未満ダミー」「週8時間以上ダミー」から「週40時間以上ダミー」「週48時間以上ダミー」までの7変数を作成した。そのうち、フルタイム就業者におおむね相当する「週40時間以上ダミー」を基準となる参照変数とした。これにより、フルタイムで勤務していた定年前と同じほうが良いのか、違うほうが良いのか、その満足度に有意な差が出ることを見込んだ。

シニア世代就業者の満足度を高める雇用形態や条件は何か
 ―高齢者の活躍を促す働き方の探索―

表-4 各変数の定義

変数	定義
仕事面全般での満足度 (雇用形態)	満足度レベル5(かなり満足)=5、満足度レベル4=4、満足度レベル3=3、満足度レベル2=2、満足度レベル1(不満)=1
正社員ダミー	正社員(無期雇用で、フルタイム就業者)に該当=1、非該当=0
短時間正社員ダミー	短時間正社員(無期雇用で、パートタイム就業者)に該当=1、非該当=0
有期フルタイムダミー	有期雇用のフルタイム就業者に該当=1、非該当=0
有期パートダミー	有期雇用のパートタイム就業者に該当=1、非該当=0
派遣ダミー	派遣労働者・請負スタッフに該当=1、非該当=0
顧問契約その他ダミー	顧問契約その他に該当=1、非該当=0
(地位・役職)	
部長級ダミー	部長・支店長・工場長以上に該当=1、非該当=0
課長・係長級ダミー	課長・室長・店長・係長・班長・主任に該当=1、非該当=0
総合職ダミー	総合職(役職なし)に該当=1、非該当=0
事務職ダミー	事務・一般職(役職なし)に該当=1、非該当=0
補助職ダミー	補助職に該当=1、非該当=0
(勤務時間)	
週48時間以上ダミー	労働時間が週48時間以上に該当=1、非該当=0
週40時間以上ダミー	労働時間が週40時間以上48時間未満に該当=1、非該当=0
週32時間以上ダミー	労働時間が週32時間以上40時間未満に該当=1、非該当=0
週24時間以上ダミー	労働時間が週24時間以上32時間未満に該当=1、非該当=0
週16時間以上ダミー	労働時間が週16時間以上24時間未満に該当=1、非該当=0
週8時間以上ダミー	労働時間が週8時間以上16時間未満に該当=1、非該当=0
週8時間未満ダミー	労働時間が週8時間未満に該当=1、非該当=0
(勤続年数)	
勤続1~2年ダミー	現勤務先(定年後)における勤続年数が1~2年に該当=1、非該当=0
勤続3~5年ダミー	現勤務先(定年後)における勤続年数が3~5年に該当=1、非該当=0
勤続6~10年ダミー	現勤務先(定年後)における勤続年数が6~10年に該当=1、非該当=0
勤続11年超ダミー	現勤務先(定年後)における勤続年数が11年超に該当=1、非該当=0
(業況)	
かなり好調ダミー	勤務先(定年後)について過去3年間程度の業況が、かなり好調に該当=1、非該当=0
やや好調ダミー	勤務先(定年後)について過去3年間程度の業況が、やや好調に該当=1、非該当=0
横ばいダミー	勤務先(定年後)について過去3年間程度の業況が、横ばいに該当=1、非該当=0
やや不調ダミー	勤務先(定年後)について過去3年間程度の業況が、やや不調に該当=1、非該当=0
かなり不調ダミー	勤務先(定年後)について過去3年間程度の業況が、かなり不調に該当=1、非該当=0
(企業規模)	
従業員数50人以下ダミー	従業員数50人以下(パート・アルバイト含む。グループ会社を除いた企業単体)に該当=1、非該当=0
従業員数300人以下ダミー	従業員数51~300人以下(同上)に該当=1、非該当=0
従業員数301人以上ダミー	従業員数301人以上(同上)に該当=1、非該当=0
(勤務地)	
市街地ダミー	勤務地(定年後)が人口密集地・中心市街地に該当=1、非該当=0
近郊ダミー	勤務地(定年後)が市街地からやや離れた周辺地域・近郊に該当=1、非該当=0
山村地域ダミー	勤務地(定年後)が市街地から離れた地域・山村地域に該当=1、非該当=0
(年齢層)	
30~39歳ダミー	年齢が30~39歳に該当=1、非該当=0
55~59歳ダミー	年齢が55~59歳に該当=1、非該当=0
60~64歳ダミー	年齢が60~64歳に該当=1、非該当=0
65~70歳ダミー	年齢が65~70歳に該当=1、非該当=0
(給与に対する評価)	
給与妥当ダミー	給与が妥当だと思うに該当=1、非該当=0
給与やや妥当ダミー	給与がやや妥当だと思うに該当=1、非該当=0
給与どちらでもないダミー	給与が妥当だとも妥当でないとも思わないに該当=1、非該当=0
給与やや妥当でないダミー	給与がやや妥当だと思わないに該当=1、非該当=0
給与妥当でないダミー	給与が妥当でないと思うに該当=1、非該当=0
(性別・婚姻)	
男性ダミー	性別が男性に該当=1、非該当=0
既婚ダミー	既婚者に該当=1、非該当=0

勤続年数に関する説明変数としては、「勤続1～2年ダミー」から「勤続11年超ダミー」までの4段階の変数を作成した。ここでは、勤続年数が長くなるにつれて満足度が高まるのではないかと、という作業仮説に基づいて、最も短い「勤続1～2年ダミー」を参照変数とした。

勤務先企業の業況に関する説明変数としては、業況の好不調にかかわる「かなり好調ダミー」「やや好調ダミー」「横ばいダミー」「やや不調ダミー」「かなり不調ダミー」を作成した。参照変数は、中庸的位置付けの「横ばいダミー」とした。

企業規模については、従業員数を3段階に区分したうえで、大企業との差異を明確にするため、「従業員数301人以上ダミー」を参照変数にした。

勤務地に関する説明変数としては、「山村地域ダミー」「近郊ダミー」「市街地ダミー」の三つを作成した。利便性の良い都会に勤務するほど満足度は段階的に高まるのではないかと、という作業仮説に基づいて、「山村地域ダミー」を参照変数とした。

最後に、給与水準に関する説明変数には、給与に対する従業員の評価として、「給与妥当ダミー」「給与やや妥当ダミー」「給与どちらともいえないダミー」「給与やや妥当でないダミー」「給与妥当でないダミー」の五つを作成した。参照変数は、中間的な位置付けの「給与どちらともいえないダミー」とした。

以上の各変数を用いた推計を「推計(1)」とする。

(2) 各変数の定義2 (就業者の人的属性)

推計(1)により、雇用をめぐる各種の条件のなかから、シニア世代就業者の満足度を高める要因を見出すのが本稿の主題であるが、ここでは、さらに、付加的な推計も行う。

具体的には、就業者の年齢に関する「30～39歳ダミー」「55～59歳ダミー」「60～64歳ダミー」および「65～70歳ダミー」を作成し、結局は、どの年代層の就業者の満足度が高いのかをみようとい

うものである。つまり、推計(1)で分析対象とする各種の条件が影響を及ぼした結果として、シニア世代就業者の満足度の水準は、ほかの年齢層と比べて高いのか低いのかを明らかにする。そのため、「65～70歳ダミー」を参照変数とした。このほかのコントロール変数としては、やはり就業者の人的属性に関するものを採用する必要がある。従って、ここでは、「男性ダミー」と「既婚ダミー」を作成した。

データセットには、推計(1)で対象としたシニア世代就業者のデータに、ほかの年齢層のデータも加え、広く世代間比較ができるようにした。

この推計を「推計(2)」とする。以上、全変数の記述統計量は、表-5に示した。

9 推計結果

(1) 雇用の形態や条件 ～推計(1)の結果

推計(1)の結果は、表-6のとおりである。

まず、雇用形態カテゴリーからみてみると、正社員ダミーを参照変数として推計を行ったが、いずれの変数も有意ではないという結果になった。

クロス集計では、シニア世代になっても正社員の立場にある就業者で満足度の高い傾向がみられ、一方で、派遣・請負スタッフの立場にある就業者については、不満の度合いが強い傾向がみられたが、ほかの条件をコントロールしたより精緻な分析では、そうした傾向は検証できなかった。シニア世代にとっては、正社員の安定した立場や収入が、必ずしも満足度に直結するとは限らないということになる。

これに関連して、勤務時間カテゴリーをみてみると、参照変数の「週40時間以上ダミー」に対して、「週8時間以上ダミー」と「週16時間以上ダミー」「週32時間以上ダミー」がプラスの係数で有意であり、「週48時間以上ダミー」がマイナスの

表-5 記述統計量

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値	有効なケース数
仕事面全般での満足度	3.16	0.86	1.00	5.00	2,575
(雇用形態)					
正社員ダミー	0.33	0.47	0.00	1.00	1,039
短時間正社員ダミー	0.12	0.32	0.00	1.00	1,039
有期フルタイムダミー	0.32	0.47	0.00	1.00	1,039
有期パートダミー	0.15	0.36	0.00	1.00	1,039
派遣ダミー	0.02	0.15	0.00	1.00	1,039
顧問契約その他ダミー	0.06	0.24	0.00	1.00	1,039
(地位・役職)					
部長級ダミー	0.13	0.33	0.00	1.00	1,039
課長・係長級ダミー	0.13	0.34	0.00	1.00	1,039
総合職ダミー	0.22	0.41	0.00	1.00	1,039
事務職ダミー	0.25	0.43	0.00	1.00	1,039
補助職ダミー	0.28	0.45	0.00	1.00	1,039
(勤務時間)					
週48時間以上ダミー	0.08	0.27	0.00	1.00	1,039
週40時間以上ダミー	0.26	0.44	0.00	1.00	1,039
週32時間以上ダミー	0.24	0.43	0.00	1.00	1,039
週24時間以上ダミー	0.10	0.30	0.00	1.00	1,039
週16時間以上ダミー	0.08	0.27	0.00	1.00	1,039
週8時間以上ダミー	0.10	0.31	0.00	1.00	1,039
週8時間未満ダミー	0.13	0.33	0.00	1.00	1,039
(勤続年数)					
勤続1～2年ダミー	0.33	0.47	0.00	1.00	1,039
勤続3～5年ダミー	0.40	0.49	0.00	1.00	1,039
勤続6～10年ダミー	0.17	0.38	0.00	1.00	1,039
勤続11年超ダミー	0.10	0.30	0.00	1.00	1,039
(業況)					
かなり好調ダミー	0.07	0.26	0.00	1.00	1,039
やや好調ダミー	0.27	0.44	0.00	1.00	1,039
横ばいダミー	0.51	0.50	0.00	1.00	1,039
やや不調ダミー	0.12	0.33	0.00	1.00	1,039
かなり不調ダミー	0.02	0.14	0.00	1.00	1,039
(企業規模)					
従業員数50人以下ダミー	0.38	0.49	0.00	1.00	1,039
従業員数300人以下ダミー	0.42	0.49	0.00	1.00	1,039
従業員数301人以上ダミー	0.20	0.40	0.00	1.00	1,039
(勤務地)					
市街地ダミー	0.49	0.50	0.00	1.00	1,039
近郊ダミー	0.48	0.50	0.00	1.00	1,039
山村地域ダミー	0.03	0.17	0.00	1.00	1,039
(年齢層)					
30～39歳ダミー	0.20	0.40	0.00	1.00	2,575
55～59歳ダミー	0.24	0.43	0.00	1.00	2,575
60～64歳ダミー	0.36	0.48	0.00	1.00	2,575
65～70歳ダミー	0.20	0.40	0.00	1.00	2,575
(給与に対する評価)					
給与妥当ダミー	0.23	0.42	0.00	1.00	2,575
給与やや妥当ダミー	0.23	0.42	0.00	1.00	2,575
給与どちらでもないダミー	0.12	0.33	0.00	1.00	2,575
給与やや妥当でないダミー	0.29	0.46	0.00	1.00	2,575
給与妥当でないダミー	0.16	0.37	0.00	1.00	2,575
(性別・婚姻)					
男性ダミー	0.72	0.45	0.00	1.00	2,575
既婚ダミー	0.27	0.44	0.00	1.00	2,575

表-6 推計(1)の結果

説明変数	仕事面全般での満足度 最小二乗法による推計(1)		
(雇用形態)			
正社員ダミー	(参照変数)		
短時間正社員ダミー	0.018		(0.089)
有期フルタイムダミー	0.067		(0.061)
有期パートダミー	0.018		(0.090)
派遣ダミー	-0.009		(0.166)
顧問契約その他ダミー	0.015		(0.105)
(地位・役職)			
部長級ダミー	0.401	***	(0.087)
課長・係長級ダミー	0.225	***	(0.084)
総合職ダミー	0.184	***	(0.070)
事務職ダミー	0.178	***	(0.067)
補助職ダミー	(参照変数)		
(勤務時間)			
週48時間以上ダミー	-0.180	*	(0.096)
週40時間以上ダミー	(参照変数)		
週32時間以上ダミー	0.111	*	(0.066)
週24時間以上ダミー	0.116		(0.095)
週16時間以上ダミー	0.360	***	(0.108)
週8時間以上ダミー	0.208	**	(0.090)
週8時間未満ダミー	0.025		(0.083)
(勤続年数)			
勤続1~2年ダミー	(参照変数)		
勤続3~5年ダミー	0.030		(0.055)
勤続6~10年ダミー	0.114		(0.071)
勤続11年超ダミー	0.036		(0.086)
(業況)			
かなり好調ダミー	0.375	***	(0.093)
やや好調ダミー	0.133	**	(0.056)
横ばいダミー	(参照変数)		
やや不調ダミー	-0.037		(0.075)
かなり不調ダミー	-0.308	*	(0.170)
(企業規模)			
従業員数50人以下ダミー	0.045		(0.067)
従業員数300人以下ダミー	0.038		(0.064)
従業員数301人以上ダミー	(参照変数)		
(勤務地)			
市街地ダミー	-0.115		(0.141)
近郊ダミー	-0.142		(0.141)
山村地域ダミー	(参照変数)		
(給与に対する評価)			
給与妥当ダミー	0.536	***	(0.083)
給与やや妥当ダミー	0.352	***	(0.067)
給与どちらでもないダミー	(参照変数)		
給与やや妥当でないダミー	-0.159	**	(0.064)
給与妥当でないダミー	-0.632	***	(0.079)
決定係数	0.252		
F値	11.311		

(注) ***, **, *は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。()内の数値は標準誤差。

係数で有意となった。なかでも「週16時間以上ダミー」の係数が大きく、シニア世代になると、週5日以上働くフルタイムよりも、週1～2日働く程度に留めておいたほうが、たとえ収入が低くても満足度が高いということになる。一般的には、生活を支えるなら、無期雇用のフルタイム正社員が望ましいと思われるが、経済面・健康面など多様な事情をもつシニア世代では、むしろパートタイム就業者のほうが望ましいということになろう。

一方で、地位・役職カテゴリをみると、参照変数である「補助職ダミー」に対して、すべての変数がプラスの係数で有意という結果になった。特に「部長級ダミー」と「課長級ダミー」の係数が大きい。前二つのカテゴリの分析結果からは、生活を重視するシニア世代就業者の特性が表れたが、やはり組織内にある場合は、役割や権限の大きい地位にあるほうの満足度が高いということになる。シニア世代の経験や知識に見合った適切な地位を用意することも、彼らのモチベーション向上に資する可能性がある。

勤続年数カテゴリについては、参照変数の「勤続1～2年ダミー」に対して、すべての変数で有意ではなかった。例えば、1年更新の再雇用契約の場合、年数を経ても昇給するケースは少なく、既に実績や経験を十分に積んでいるシニア世代就業者にとっては、勤続年数と満足度の関係は薄いということだろう。

続いて、勤務先企業に関連したカテゴリで、勤務先企業の業況については、「かなり好調ダミー」から「かなり不調ダミー」まで、係数の大きさが順に並び、「やや不調ダミー」を除く三つの変数が有意だった。概して、業況が好調であるほど満足度が高く、不調であるほど満足度が低いという結果になった。各種の雇用形態や条件も重要だが、企業としての活力が就業者の満足度にも直結するようだ。

企業規模カテゴリでは、参照変数である「従

業員数301人以上ダミー」に対して、いずれのダミー変数も有意ではなかった。一般的には、柔軟な雇用を行える中小企業のほうがシニア世代就業者にとって適しているとか、逆に、充実した福利厚生制度をもつ大企業のほうがシニアにとって有利であるとか、諸説分かれるところであるが、今回の推計では、企業規模の大小と満足度との関係性は薄いという結果になった。

また、勤務地カテゴリについても、参照変数である「山村地域ダミー」に対して、いずれのダミー変数も有意ではなかった。クロス集計の段階では、何かと利便性の良い都会に勤務するほうの満足度が高そうだという傾向が若干うかがえたが、計量モデルで精緻に分析した結果では、そうした傾向はみられなかった。

最後に、給与への評価カテゴリについては、すべての変数で有意だった。仕事全般に対する満足度において、給与の妥当性の影響する度合いが大きいことを示している。この点について、妥当性の評価と満足度との関係が深いのは当然の結果だという指摘があるかもしれないが、本推計では、同変数の説明力をみるというより、コントロール変数として、ほかの変数の作用を精緻に分析するために有用だったと考えるべきだろう。

(2) 世代別の満足度比較 ～推計(2)の結果

表-7により、推計(2)の結果をみてみると、参照変数である「65～70歳ダミー」に対して、どの年齢層でもマイナスの係数で有意だった。すなわち、より高齢の65～70歳代シニア世代就業者で最も満足度が高く、自らのニーズに合った仕事に就いていると考えられる。推計(1)の結果にみられたように、短時間勤務を含め、余裕のある環境や条件で就業し、仕事と生活のバランスがとれていることが、その背景にあるといえよう。また、65～70歳層が60～64歳層よりも満足度が高いのは、子どもの教育、住宅ローンなどの費用負担や心配事から

表-7 推計(2)の結果

説明変数	仕事面全般での満足度		
	最小二乗法による推計(2)		
(年齢層)			
30~39歳ダミー	-0.267	***	(0.054)
55~59歳ダミー	-0.335	***	(0.051)
60~64歳ダミー	-0.219	***	(0.047)
65~70歳ダミー	(参照変数)		
(性別・結婚)			
男性ダミー	-0.091	**	(0.039)
既婚ダミー	-0.167	***	(0.040)
決定係数	0.028		
F値	14.520		

(注) ***, **, *は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。() 内の数値は標準誤差。

完全に脱却している割合が高いことも影響しているのではないだろうか。

ちなみに、コントロール変数として組み込んだ男性ダミー、既婚ダミーは、ともにマイナスで有意となった。これは、男性より女性のほうが、既婚者より未婚者のほうが、満足度が高いことを示しており、興味深い結果だが、本稿の主旨とは外れるので、ここでは推計結果の掲示に留めたい。

なお、モデル全体を評価すると、推計(1)では、F値=11.311、決定係数=0.252であり、推計(2)では、F値=14.520、決定係数=0.028となった。両推計ともF値は問題なく、決定係数のほうは低いものの、この種のアンケート調査結果データによる推計では十分許容できる水準である。もちろん、もっと決定的な影響を与える要因がほかに存在する可能性はあるが、今回は、決定力の高い推定式を得ることが直接の目的ではないため、一応、ねらいどおりの推計の成果が得られたとみてよいだろう。

10 企業インタビュー調査結果から導出されるシニア世代活躍の具体的事例

以上のように、アンケート調査結果データを用いたクロス集計、各変数をコントロールした計量モデルを通して、勤務時間、職位・役職、勤務先

企業の業況をはじめとして、シニア世代就業者の満足度に対して有意に影響を及ぼしている数種の要因について、検証することができた。

最後に、こうした数量データの分析による検証結果に厚みを与えるため、その妥当性の裏付けとなる中小企業の実例を抽出・紹介して検証を補強したい。

前掲表-3に示したシニア世代就業者に活躍の場を提供して成功しているインタビュー調査先企業には、その成功を後押ししたとみられる人事や組織運営における具体的な取り組みを見出すことができる。前節までのデータ分析による検証で明らかになったことは、こうしたシニア世代就業者の活躍に成功した企業の実例に当てはまるはずである。

(1) M 社

本社所在地：京都府京都市

業種：小売業

従業員数：500名超 うち正社員：約150名

主な事業：スーパーマーケットの経営、ショッピングセンターの運営・開発

① 事業の概要

M社は、8店舗を展開し、地元での知名度が高

い地域密着型スーパーである。平均的な店舗規模・客単価・店舗数であるにもかかわらず、顧客の再来店率が高く、業界平均の2倍以上を誇る店舗当たり売上高の高効率経営が特徴だ。店舗全体がお客さまに提供する「商品」であると考え、価格・品ぞろえ・設備・接客・立地などさまざまな面で、社長がいう「スーパーマーケットのあるべき姿」が全社員に浸透しているのが強みである。M社で買えば間違いのないといわれる店づくりを目指している。

② シニア世代の活躍状況とその背景

同社には、正社員、パートタイマー（準社員）を合わせ100名近いシニア世代社員が働いている。うち、65歳以上は34名（70歳以上3名）である。60歳定年後も希望者全員を65歳まで再雇用し、70歳以上になっても働くことのできる慣行もある。シニア世代の正社員は、最高齢で64歳であり、本部の総務部や経理部で働いている。

パートタイマー（準社員）の定年は65歳で、定年後は1年更新の嘱託契約としている。シニア世代になって新しい仕事を覚えるのは大変なので、慣れ親しんだ仕事を続けられるようになっている。

現在、73～74歳のシニア世代社員もいて、シニア世代の割合は、次第に増してきた。ただし、同社は、特に意図的にシニア世代の採用枠を拡大したわけではない。パートタイマーの募集条件として年齢上限を設けていないことから、近隣のシニア世代が多く応募してくる。また、社内で長年働いている人を、健康状態などに問題がなければ継続雇用とすることも、特に最近始めたわけではない。それでも、こうした同社の雇用姿勢がシニア世代の活躍を促すものとして、近頃、注目されているのである。

③ シニア世代活躍推進のメリット

シニア世代社員の活躍を推進すると、その豊か

な人生経験がさまざまな接客場面に活かせることがあるという。例えば、出産や育児の経験から、妊娠中や子供連れの顧客に対して細やかな気遣いができたり、高齢の親をもつ経験から、お年寄り特有の困り事に気付く点が挙げられる。特にレジ担当において、良い接客、良いサービスにつながる傾向がある。

④ シニア世代社員の勤務形態・待遇

同社では、定年後に再雇用になると、給与はやや下がり、正社員の場合で定年前の6～7割になる。パートタイマーでは、定年の65歳になるまで年齢による給与差はないが、再雇用以降は、それ以前より下がる。

その一方で、最近、再雇用の給与体系を明確化し、水準（時給）を引き上げるとともに、働きぶりが賞与額に反映する仕組みを導入した。これにより、定年を迎える世代の社員が、将来どのくらいもらえるか見通しがつき、生活設計がしやすくなった。

勤務形態・時間については、週5日フルタイム勤務を希望する社員もいれば、日数や時間の軽減を希望する社員もいる。定年到達前に本人の希望を聞き、1年ごとの契約更新の際に改めて選択できる。例えば、再雇用以降、月当たり休日を1日多くし、毎日時間を1時間短くしたりするなどである。

当人の希望優先で勤務日数などを決めてしまうと全体がアンバランスになりそうなものだが、特に不都合はないという。短時間勤務希望者がいて手薄となる時間帯が出るなら、新たにほかのパートタイマーを補充したり、他部署と相談して調整しているからだ。

⑤ シニア世代の活躍のための配慮と工夫

品出し・陳列では、体の負担を軽減するため、カート・システムを整えるといった必要な設備投資を行っている。ほかにもセミ・セルフレジや電

子値札などによって、シニア世代社員は働きやすくなっているが、導入の目的は、特にシニア世代だけを意識したわけではない。社員全般に優しい職場になれば、シニア世代社員はもちろん、女性や若者も楽になるという考え方による。

シニア世代以外の社員の多くも、M社は高齢者になっても雇用してくれそうだという安心感もちつつ働いている様子である。再雇用契約は、1年更新のかたちをとっているが、健康問題などの理由がない限り、会社側から更新を断ることは、まずない。シニア世代社員の側も、まだまだ働く場があることを喜んでいるようである。

(2) K 社

本社所在地：岐阜県中津川市

業種：製造業

従業員数：約100名

主な事業：プレス板金部品の総合加工（家庭電気器具部品、自動車部品、騒音防止機器（防音壁、消音機）、航空機の部品製造等）

① 事業の概要

K社は、創業130年近い歴史を誇るプレス板金メーカーである。順送加工、絞り加工、曲げ加工を中心とした多様な加工技術を駆使できることが同社の特徴の一つだが、なかでも最大の強みは深絞り加工である。それをPRするため、技術情報を提供する専門サイトを立ち上げ、広く潜在ニーズを掘り起こしている。また、優れた特性をもつ対向液圧成型法を得意とし、航空機産業にも参入を果たした。

② シニア世代の活躍状況とその背景

従業員約100名中、60歳以上は55名で、社員総数の半数以上はシニア世代社員である。ただし、同社では60歳代を高齢者扱いしていない。豊富な

キャリアを積んでいるという意味で、「キャリア社員」と呼んでいる。定年65歳の後も引き続き働いている人が多い。再雇用契約は半年ごとに見直しており、上限年齢は特に設けていないが、75歳を一つの目安にしている。それでも、会社と相談のうえ、働きたいだけ働いている人が多い。実際に、75歳を過ぎた人もいる。

同社は、2001年に、募集対象を60歳以上に限る広告を打って話題になった。シニア世代に雇用の門戸を開くとともに、土日祭日に働いてもらうことで、既存社員の負担を増やさず工場の365日稼働を実現したのである。その後、全国高齢者雇用開発コンテストで「厚生労働大臣賞最優秀賞」も受賞した。

2013年には、高齢者雇用安定法が施行されたこともあり、徐々に雇用環境が変わるなかで、シニア世代就業者の意識も変わってきたという。かつては週3.5日以内の、年金がもらえる範囲のワークシェアリングが多かったが、最近では、年金受給年齢に達しても働けるうちはフルタイムが良いという人が増えてきた様子である。

③ シニア世代活躍推進のメリット

加工技術には、マニュアル化が困難であんばいや感覚に頼らざるをえない部分もある。同社では、ベテランがそれらを担っている。そうした技能の若手社員への継承がスムーズにできていることも同社の強みである。ベテランと若手で同じ機械を担当させ、見よう見まねで継承を図っているケースもある。

また、シニア世代社員は、コスト面でも貢献している。必要な時期には、既存社員に比べれば割安な人件費の負担で、効率の良い365日稼働が実現できる。

④ シニア世代社員の勤務形態・待遇

定年の65歳到達後は、半年ごとに再雇用契約を

見直している。一応の審査を経て契約更新を決めるが、審査項目は、かなり大ざっぱなものである。周囲の正社員からの評価も聞いている。また、シニア世代社員に限らず社員全員について、賞与評価の際に社長面談を行っている。

⑤ シニア世代の活躍のための配慮と工夫

シニア世代社員の担当業務は、決して単純作業ばかりではなく、さまざまである。それまで中堅・若手社員が担当していた仕事でも、なるべく担当してもらい、仕事の範囲をできるだけ広げる方針としている。

シニア世代社員は、決してお手伝い要員ではなく、同等の仲間であるというのが、基本的な考え方であり、当人たちも誇りをもって働いている。はたからみると、体力的に心配な面があるかもしれないが、働いて社会とのかかわりを保つことで気持ちに張りが出るし、若い頃のような元気を取り戻しているという。

豊かな経験に着目して「キャリア社員」と呼称するのも、誇りと矜持をもってもらうためである。豊かな経験をもつ社員の力が、会社にとって必要だということを、全社員に納得・認識してもらうねらいもある。

もちろん、課題もある。体力的に何かと配慮が必要だったり、ほかの社員が残業していても定時で帰るなどということがある。多少無理をしてでも間に合わせなければならない仕事となると、やはり若手・中堅社員に頼むしかないが、お互いにもちつもたれつで、良いバランスが取れるよう、会社として仕向けている。

一方で、シニア世代社員を特別扱いしないことが、長続きの秘訣だという。シニア世代社員にも若手・中堅社員にも、会社から開示する情報は同じであり、経営計画も損益状況も開示している。家族が同伴する社員旅行があるが、シニア世代社員とその家族も一緒である。

(3) 成功事例から読み取れる示唆

紙幅の制約もあり、詳しい事例紹介は、以上の2企業に留めたが、有用な示唆がいくつか読み取れる。例えば、両社とも定年後の雇用形態は、1年または半年単位の有期雇用としている。契約更新の都度、継続の意思や健康状態の確認を行ったり、勤務条件の変更を行ったりする機会としているようだ。

その代わり、再雇用の一応の上限である65歳を過ぎ、70歳以上になっても働くことのできる慣行がある（M社）、上限年齢は特に設けておらず、75歳を過ぎた人もいて、会社と相談のうえ、働きたいだけ働いている人が多い（K社）など、事実上、継続雇用がほぼ約束されている。この点が就業者側に安心を与えているのだろう。

勤務時間については、両社とも就業者側の希望が適用される。M社では、週5日フルタイム勤務を希望する社員もいるし、日数や時間の軽減を希望する社員もいる。当人の希望優先で決めても、多様な短時間勤務希望者がいれば、彼らを組み合わせたり、補充したりして手薄となる時間帯を埋めることができる。就業者側からすれば、こうして希望どおりになる自由さが、働く満足度を高めていると考えられる。本稿の計量モデルで得られた短時間勤務の就業者において満足度が高いという結果と、きわめて親和的である。

一方で、高齢者の雇用促進を図る法整備が進み、その就業が広がりつつある現在、シニア世代就業者の意識も変わり始めた可能性がある。かつては年金がもらえる範囲内で働く人が多かったが、今は、働けるうちはフルタイムが良いという人が増えつつある（K社）という話も、今日的な動きを伝えている。

職位・役職については、M社では、シニア世代になっても慣れ親しんだ定年前の仕事を続けられるように配置しているといい、K社では、豊富な

経験をもつ社員という意味で、シニア世代社員を「キャリア社員」と呼び、決して単純作業ではないさまざまな業務を担当させているという。両社とも、決して補助職的な扱いをせず、定年前と同等程度の仕事を担当させており、これも就業者側の満足度を高める要因となっているようだ。

シニア世代になったからといって、役割や権限の小さい職位に落とし込んでしまうと、モチベーションを引き下げる。本稿の推計結果からもその点を指摘することができ、事例による示唆と併せて、シニア世代の経験、知識、技能に敬意を表した適切な地位を用意することの重要性が明らかになった。

以上のように、今回の一連の結果からは、上述の2社以外の事例内容も含めて、同種の有用な示唆を得ることができた。こうした具体的な企業事例と併せてみても、本稿における推計結果の妥当性は、相当程度裏付けられたといえよう。

11 むすびに

シニア世代就業者の満足度の特性

本稿では、シニア世代就業者の満足度を高める雇用形態や条件について、主に二つのアングルから考察した。

中心的な分析としては、アンケート調査結果から、仕事に関する満足度を数量データとして抽出し、計量モデルを用いて実証分析を行った。

そのうち、推計(1)の結果、雇用をめぐる各種の条件のなかから、職位・役職、勤務時間、勤務先企業の業況などがシニア世代就業者の満足度に影響を及ぼしていることが明らかになった。

数量データによる検証に加え、シニア世代就業者に活躍の場を提供して成功している企業の事例から、シニア世代社員に対する姿勢や組織的取り組みを抽出した。その結果、データ分析結果と親和的な複数の示唆が見出された。

特に、K社の「シニア世代社員は、決してお手伝い要員ではなく、同等の仲間である。本人たちも誇りをもって働いている。働いて社会とのかかわりを保つことで気持ちに張りが出るし、若いころのような元気を取り戻している」という指摘が印象的である。本稿の推計(2)によって、65~70歳層の満足度が意外にも若年層より高いという結果は、勤務時間の自在性などの条件面から来るものも大きいが、おそらくそれだけではない。

子育て・教育や住宅取得、生活基盤を固めたり、貯蓄を増やしたりするため、「働かねばならないから働く」若年世代と比べて、シニア世代は、そうした金銭負担が比較的少ない。年金や既に取得した住宅資産、金融資産などを拠り所に、ある程度の生活基盤を有するシニア世代には、「働きたいから働く」という人も少なくない。

いわば、働くこと自体が当人の希望を満たすための行為になっており、それだけで満足度は高い。そして何より、高年齢になっても元気で働ける喜びと、孤立せずに社会とのかかわりを保っている実感が、より高い満足度の源泉となっているのだろう。

こうしたシニア世代の就業意識の特性を理解したうえで、本稿で指摘した満足度を高める条件の一つひとつ満たしていくことが、さらなる活躍の促進につながると考える。

<参考文献>

- 上野隆幸 (2006) 「高齢者の活用と企業パフォーマンス—企業業績に貢献しうる高齢者活用方法の提案—」松本大学『松本大学研究紀要』第4号、pp.1-14
- 浦川邦夫 (2013) 「高齢者の就業意欲と実際の就業形態との格差」九州大学経済学会『経済学研究』第80巻第2・3合併号、pp.53-67

- 岸田泰則・加藤巖（2013）「『日本一の高齢者雇用企業』と称される(株)加藤製作所から学ぶ」和光大学社会経済研究所『和光経済』第45巻第3号、pp.87-94
- 厚生労働省（2016）『平成28年版厚生労働白書』日経印刷
- 清家篤（1993）『高齢化社会の労働市場』東洋経済新報社
- 清家篤・山田篤裕（2004）『高齢者就業の経済学』日本経済新聞社
- 中小企業庁（2017）『2017年版中小企業白書』日経印刷
- 戸田俊彦（1995）「企業における高齢者の雇用・活用戦略」滋賀大学経済学会『彦根論叢』第293号、pp.87-110
- 内閣府（2016）『平成28年版高齢社会白書』日経印刷
- 日本政策金融公庫総合研究所（2017）『働くシニア世代、支える中小企業 ～定年後の再就職・再雇用・定年延長などに関する高齢者人材の働く事情・働きがい・職業意識・企業側の対応とは～』、日本公庫総研レポートNo.2017-5
- 樋口美雄・山本勲（2002）「わが国男性高齢者の労働供給行動のメカニズム 一年金・賃金制度の効果分析と高齢者就業の将来像—」日本銀行金融研究所『金融研究』第21巻別冊第2号、pp.31-77
- 労働政策研修・研究機構（2016）『労働力不足時代における高年齢者雇用』、労働政策研究報告書No.186

