

# 高齢者の就労に対する意欲分析

福島さやか

((株)CCC キャスティング キャリア企画グループ)

本稿は、高齢者の就労事例研究と「高齢就業者」個人の側からみた就労ニーズについて分析を行っている。その上で、定年後も働き続けることを希望する高齢者が働くことに満足し、高いモチベーションで働き続けられる就労形態を探索した。高齢者個人のインタビューから、高齢者の就労ニーズとして「無理なく働きたい」「誰かの為に役に立ちたい」「人間関係を得るために働きたい」「お小遣い稼ぎをするために働きたい」の4つに類型化することができた。そして就労ニーズの充足状況から、高齢期の就労モデルとして「デュアルスタッフィング型」「ジョブシェアリング型」「トレーナー型」「コミュニティビジネス型」の4つに整理した。

## 目次

- I はじめに——問題意識
- II 先行研究と本論の課題
- III 就労ニーズの調査対象
- IV 就労ニーズの分析方法
- V 高齢者の就労ニーズ分析結果
- VI 4つの就労モデルの考察
- VII むすび

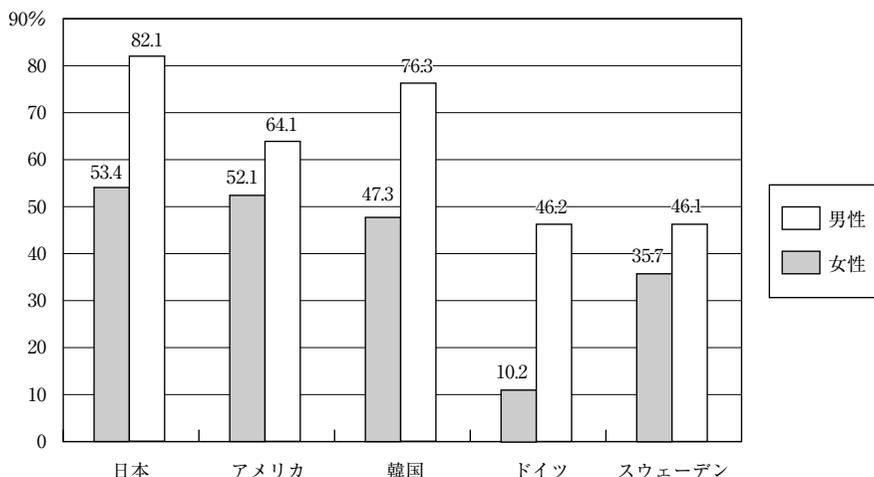
## I はじめに——問題意識

年金支給開始年齢の段階的引き上げが行われる一方で、高齢者の就労をめぐる法整備が進められている。2006年4月に、65歳までの雇用確保措置（定年年齢の引き上げや再雇用、定年制度の廃止など）を企業に義務づける改正高齢者雇用安定法が施行された。厚生労働省が行った調査では、法施行前の2006年1月時点ですでに、雇用確保措置が終了したか、導入する見込みがある企業は97.9%にまで達し<sup>1)</sup>、高齢者の雇用の延長は社会的要請を受けて浸透しているように思われる。しかしこれら企業の雇用確保措置の内訳では、定年

で一度退職した後に再び雇用を行う「再雇用」と、定年制を適用しないで勤務を続けさせる「勤務延長」の2つのタイプをあわせた継続雇用制度が93.6%と圧倒的である。また継続雇用制度を導入している企業のうち、「再雇用制度」導入企業は79.4%で、一方の「勤務延長制度」導入企業は10.5%でしかない。つまり一般的な企業における継続雇用とは、再雇用制度の適用により、「定年前とほぼ同じ労働時間」（86.5%）を、正社員の雇用形態で、「定年時の職場」（93.6%）で「定年時の仕事」（77.0%）を、「定年前の6～8割」（45.9%）の給与で働くことといえる<sup>2)</sup>。

一方の高齢者の就労に対する意識としては、「早期引退、ハッピーリタイアメント」志向が強いとされる欧米と比較すると、高齢になっても、定年退職後に働き続けることへの抵抗感が少なく、個人の就業意欲は高いといわれてきた。たとえば就業意欲を測る数値としての労働力率では、2004年の60～64歳男性層で、日本70.7%、アメリカ57.0%、ドイツ37.7%、フランス19.0%と諸外国と比較しても日本はかなり高い水準にある<sup>3)</sup>。さらに理想引退年齢を65歳以上と回答する60歳

図1 理想引退年齢が65歳以上の60歳代割合



代の男性の割合を見ても、日本 82.1%、アメリカ 64.1%、ドイツ 46.2%と欧米と比較すると、日本の高水準が際立っている（図1<sup>4)</sup>。

高齢者の就労に対する高い意欲と、高齢者の雇用延長に対する法整備の一方で、継続雇用制度を導入している企業で継続雇用される定年退職者は、退職者全体の1~3割程度に留まる場合が多く<sup>5)</sup>、1000人以上の大企業では、継続的に雇用されない定年退職者が72.8%にまで達するという試算もある<sup>6)</sup>。さらには、現在働いていない高齢者も働くことを強く希望している。リクルートワークス研究所が首都圏50キロ圏内の55~74歳の男性1200名を対象に訪問留置法（ランダムロケーション・クォーターサンプリング）で実施した「シニアの就業意識調査2006」では、現在就業していない60歳以上の高齢者で「働きたい」という志向を持つ者は86.6%にも上っている<sup>7)</sup>。

就労を希望する高齢者が多いにもかかわらず、企業で継続雇用されない高齢者が多いことから、企業の多くが整備を進めている現在の再雇用制度中心の継続雇用制度が、高い就業意欲の高齢者から選択されていない可能性も考えられる。さらに企業での再雇用を選択しない者が多いにもかかわらず、定年年齢以降の60~64歳男性層の労働力率が高いということは、継続的な雇用以外の就労形態で働き続ける高齢者が多いと考えられる。

高齢になっても働くことを希望する高齢者の新

しい就労のカタチとして着目されるのが高齢者による独立・開業数の増加である。国民生活金融公庫の調査によれば、1991年には新規開業者全体の11.5%に過ぎなかった50~60歳代の割合は、2005年には30.5%と増加の一途にある（図2<sup>8)</sup>。

そこで、本稿では、このような環境において高齢になっても働き続けている高齢者個人の就労に対する意欲や意識=就労ニーズを分析し、これからの高齢者就労のあり方を探ることとする。

## II 先行研究と本論の課題

就労に対する意欲や意識=就労ニーズはどんなものなのだろうか。就労ニーズを大きく「働く理由=就労動機」「働き方の志向や就労価値観=価値観」の2つに分け、高齢期の就労動機や就労価値観などに関する先行研究を整理する。

Havighurst (1972=1997) は高齢期、65歳以降の発達課題のひとつに、「退職と収入の減少への適応」を掲げている。高齢期には仕事を失ったことにより生じる虚しさを埋めるために、再び働くことを選択するケースが多く、もし弾力的、段階的な退職プログラムが用意されていない場合には、引き続き勤労者としての役割を維持しようとして働き続けようとする可能性があり、それが就労に対する意欲となっていると指摘している。

わが国においては、青井・和田 (1983) が大企

図2 開業時の年齢

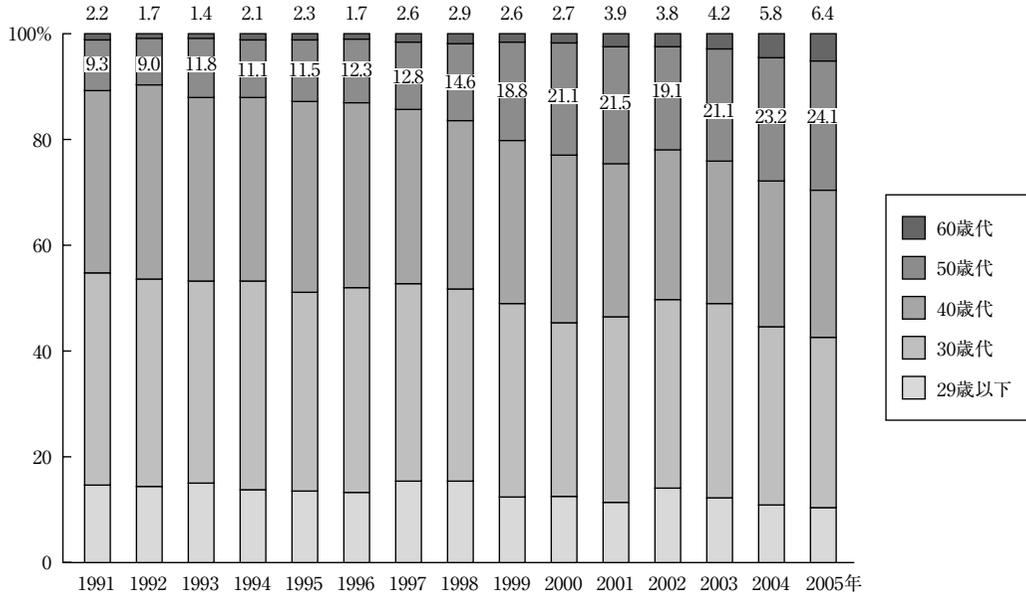
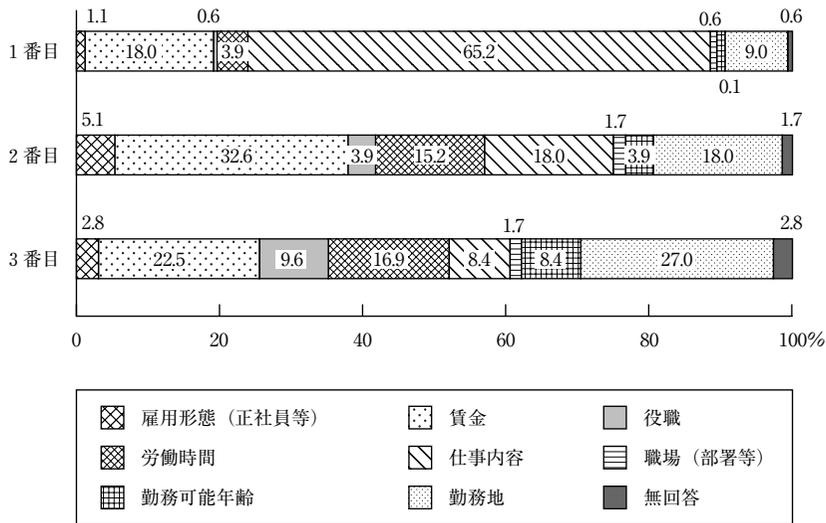


図3 定年以降に勤める場合に重視する条件



注：戎野（2002）をもとに作成

業の従業員と定年退職者に対する意識調査結果から、わが国における定年退職者の場合、定年後の生活に適応・対応していくために「再び就労すること」を特に重要だと考えることを指摘している。

高齢期に適応するために必要とされる「再就労」に対して、高齢者は何を求めるのだろうか。戎野（2002）によれば、40歳以上の中老年ホワイトカラー層の個人278人に対して行った調査で「定年

以降に勤める場合、どのようなことを重視するか」を1位から3位までひとつずつ選択させた結果、もっとも重視する条件として「仕事内容」（65.2%）「賃金」（18.0%）「勤務地」（9.0%）の3つが、他よりも高い水準にあった（図3）。そして仕事内容では、「自分の知識・能力が活かせる仕事」（36.5%）「これまでに経験した仕事」（37.6%）に回答が集中していた。

また内閣府（2000）の「高齢者の生活と意識に関する国際調査」では、高齢者が就業を希望する理由の各国の違いを比較している。高齢者が就業を希望する理由は、日本では「収入がほしいから」（40.8%）が半数近くを占めるが、アメリカやスウェーデンでは「仕事そのものが面白い、自分の活力になる」（アメリカ 44.7%、スウェーデン 47.5%）となっている。

さらに高齢期における就労価値観については、田尾ほか（2001）が、シルバー人材センターに登録している高齢者 1402 名に対し、どのような仕事がかたいたか、どのような職場で働きたいかなどに関する 41 の質問から、働く意欲の因子分析を行っている。その結果高齢期の働く意欲を、挑戦的な仕事を好む「挑戦因子」、すでに有している能力を発揮して高い評価を得ることを望む「能力発揮因子」、快適な職場での仕事を望む「快適な職場環境因子」、ゆとりのある仕事を求める「ゆとり因子」、屋外での仕事を好む「屋外志向因子」、広く人との接触を求める「対人志向因子」の 6 因子に整理した。

以上のように高齢期の就労ニーズに関するこれまでの研究は、主に就労動機や価値観、就労条件に関する量的な調査データが豊富であるものの、具体的な質的データは多くはないことがわかった。そこで本稿では、高齢者就労の事例研究と働く個人インタビューの分析から、高齢者の働く意識や意欲について具体的・質的に検証し、これからの高齢期の就労ニーズにあった就労モデルを整理し、その可能性を探索することとする。

### Ⅲ 就労ニーズの調査対象

高齢者の就労ニーズの調査対象を抽出するにあたってはその母集団を広くとり、2000～2005 年に新聞・ビジネス関連雑誌などのメディア等で「企業・NPO 法人・企業組合などで生き生きと働く高齢者」事例として取り上げられた企業などに対して研究協力依頼を行い、そのうちインタビューによる調査を受諾いただいた高齢者就労の 13 社の事例研究と、そこで働く 23 名の個人インタビュー（以降「個別調査」）を用いた。

表 1 13 社の就労概要

企業・団体	仕事内容
A 社	金属加工・プレス工場内の製造スタッフ
B 市	知識と経験を活かした世代間の交流により子供たちの成長を促す。保育補助・施設の環境整備など
C 社	人材派遣および人材紹介。（経営幹部サポート・事務部門実務・施設管理・建築設計・建築施工管理・リニューアル・開発技術設計など）
D 社	販売および販売関連・顧客サービス・得意先セールス・外商セールス・事務など
E 社	ガス機器の点検、整備、検針業務などへの派遣
F 社	ワンコインタクシーの乗務員。飲食分野への拡大も検討中
G 社	駐車場・公園の管理などの市からの委託事業
H 社	顧客企業にトヨタの現場で30年以上のキャリアをもつ技術者がトレーナーとして、半年単位の職場診断+ソリューションを実行する
I (NPO)	技術相談・技術指導員の派遣・ISO 認定取得支援など
J (NPO)	事務、生産管理、国際業務、IT などの分野でグループを構成し、グループ単位で仕事を請け負う。コンサルティングではなく、現場と一緒に実務を行う
K (企業組合)	組合員は顧客の要望にあわせ旅行商品の販売、手配旅行などを行う。既存顧客や口コミなどでの展開が中心。IC 的
L (企業組合)	修理・改装などの各種リフォーム、家具日用品の製作・販売
M (NPO)	IT 講座の講師、ホームページの作成、インターネット接続の支援などの業務に、希望する個人が参加して業務を担う

13 社 23 名の調査サンプルは、この種の調査としては十分に多いものではなく、得られた結果の一般性には疑問を持たないこともない。しかし高齢者を雇用もしくは活用する側と、実際にそこで働く高齢者個人の生の声を収集したデータは、高齢者の就労ニーズを分析するための研究材料に十分足ると判断した。13 社における就労の概要と、個別調査対象者の属性については表 1、表 2 に示すが、以下に労働条件についても簡単にまとめておく。

#### 1) 雇用形態

契約社員やパートタイム、業務委託など非正規での雇用が多く見られた。しかし一部で正社員の

表2 個別調査対象者の属性

個人	性別	年齢階層	前職	現職
A氏	女性	～59歳	事務	NPO 組合員
B氏	男性	～59歳	事務	雇用
C氏	男性	～59歳	営業	雇用
D氏	男性	～59歳	事務	雇用
E氏	男性	60～64歳	事務	雇用
F氏	男性	60～64歳	事務	NPO 組合員
G氏	男性	60～64歳	営業	雇用
H氏	男性	60～64歳	事務	NPO 組合員
I氏	男性	60～64歳	事務	企業組合員
J氏	男性	60～64歳	技術	企業組合員
K氏	男性	60～64歳	事務	雇用
L氏	男性	60～64歳	製造	雇用
M氏	男性	60～64歳	事務	企業組合員
N氏	男性	60～64歳	技術	企業組合員
O氏	男性	65～69歳	技術	雇用
P氏	男性	65～69歳	事務	企業組合員
Q氏	男性	65～69歳	技術	NPO 組合員
R氏	男性	65～69歳	技術	NPO 組合員
S氏	男性	65～69歳	事務	雇用
T氏	女性	65～69歳	製造	雇用
U氏	男性	70歳～	事務	雇用
V氏	男性	70歳～	事務	雇用
W氏	男性	70歳～	事務	雇用

場合もあり、また高齢者自らが企業組合や非営利活動法人を設立して、組合員として活動している例も多かった。

## 2) 賃金

年金受給と併用して、ある程度の生活水準を維持できることを高齢者自身が望んでいること、また労働時間に関する時間的融通の観点からも、発揮できる成果に限られるということもあり、全体としては、おおよそ年収300万～400万円が平均的となっていた。

## 3) 労働時間

高齢者の体力的な観点からも、フルタイム×週5日働くというよりは、明らかに短時間勤務であるケースが多く、一週間に働く日数が少ないパターン、一日に働く時間が少ないパターン、またその組み合わせなど、短時間勤務にも多様性が見られた。そして労働時間が少なくなった分は、複数の

労働者で仕事や業務を分かち合うシェアリングによって補っていた。

## 4) 仕事内容

高齢者が再び働くときにもっともこだわるとされている「仕事内容」では、これまでの業務の延長線上にある仕事や、これまでの経験を教育的立場で指導するものが多かった。そして全く異なる業種の分野の仕事である場合には、同年代の高齢者が一緒に働いている、もしくはこれまで生きてきたということやその存在自体としての価値を発揮することが、職場や組織で高齢者に対して、求められていた。

## IV 就労ニーズの分析方法

個別調査は、基本的に1対1で、協力者の了承を得た上で録音し、長いもので3時間、短いもので1時間30分程度行った。質問は「なぜ働くのか＝就労の動機」「どのように働きたいか＝働き方に対する志向」「働くことに何を求めるか＝価値観」の3点を中心としながらも、協力者の自然な語りによって聞き取りを行った。

こうしたインタビューから得られたすべての発言データ43万字の中から、テーマと無関係な発言を削除し、就労動機や働き方に対する志向、価値観といった就労ニーズに関する発言のみを分析対象とした。分析は、質的分析手法である『データ対話型理論の発見』（Glaser and Strauss 1967=1996）に基づき「絶えざる比較法」を用いて行った。まずは「絶えざる比較法」の手法に沿って、それぞれの発言ひとまとまりごとに、内容を簡単に表現するコードを与え、全発言をコード化（一次コーディング）した後で、同じ領域にコード化したものを、繰り返し比較・検討して、コード化の妥当性を検証していった。こうしたプロセスを何度も繰り返し、さらに少数の領域へと二次コーディングを実施した。

そのコーディング方法は、例えば『この仕事の面白さは、枠が定められているわけではなく、自由に行動してよいことである』（64歳・男性）『またどこかに再度、縛り付けられてまでやるほどのことは考えなくても良い』（63歳・男性）の2つ

の発言は、仕事の進め方や環境について、指示命令されたくない、自由さを求めていると分析し、これらの就労ニーズを「命令されずに自由に働きたい」と一次コーディングした。また『フルタイムで働くのはちょっとかなわない。こちらのほうも都合でちょっと休ませてほしいという希望を正直に言えば持っている』(68歳・男性)の発言は、長時間ではなく「無理なく働きたい」という就労ニーズに一次コーディングした。

次に二次コーディングとして、「命令されずに自由に働きたい」コードと、「無理なく働きたい」コードに区分した発言を繰り返し比較検討し、高齢者の就労にとって、仕事の進め方や環境の点で命令されたり、縛られたりすることが受け入れ難い無理なことであると分析できたので、この2つのコードを「無理なく働きたい」というワードに統合した。

## V 高齢者の就労ニーズ分析結果

こうした分析の結果、高齢になっても働き続けている高齢者の就労ニーズを、次の4つに類型化した。一つが、「長時間ではない、勤務の柔軟性がある」「命令されずに自由に働きたい」などから構成される「無理なく働きたい」。二つが、「ありがとうと言われたい」「世のため、社会のために恩返しをしたい」などの「誰かのために役に立ちたい」。三つが、「働いていることで家族との関係が良好になる」「引退しても人と人との付き合いがほしい」などの「満足できる人間関係を得るために働きたい」。四つが「孫や自分に好きなものをいつでも買いたい」「生活に余裕をもちたい」などの「お小遣いを稼ぐために働きたい」であった。

これらの4要件を13就労事例ごとに反応数と反応率を算出することによって、就労事例の違いによる就労ニーズの充足状況の違いを比較することにした。反応数を計算するときは、ある就労事例で複数の協力者が「無理なく」に反応していてもその事例における反応数は1、逆に1名しか反応をしていなくとも反応数を1とした。

反応率は、反応数÷全事例数で計算し、それぞれ

表3 絶えざる比較法による分析結果

	無理なく	役に立つ	満足できる人間関係	お小遣いを稼ぐ
反応数	13	11	6	6
反応率	100%	84.6%	46.2%	46.2%
事例A	●	●	●	
事例B	●	●		●
事例C	●	●		
事例D	●	●	●	
事例E	●	●		●
事例F	●	●	●	
事例G	●	●	●	●
事例H	●	●	●	●
事例I	●	●		●
事例J	●	●	●	
事例K	●			
事例L	●	●		
事例M	●			●

れ「無理なく」(13÷13=100%、以下同様)「役に立つ」(11÷13=84.6%)「満足できる人間関係」(6÷13=46.2%)「お小遣いを稼ぐ」(6÷13=46.2%)であった(表3)。4要件の反応率から判断し「無理なく」と「役に立つ」はほぼすべての事例に該当していたのでこの2つを高齢者の就労ニーズの必須要件とした。「満足できる人間関係」と「お小遣いを稼ぐ」は反応率が50%を割っていたため、就労ニーズの必須要件には採用しなかった。

一方で就労ニーズの必須要件に採用した2要件について、さらに発言録を詳細に分析し「無理なく」には次の4要素が含まれることがわかった。

### 1) 長時間ではないこと

ひとつは、働く時間や日数が本人にとって「長時間ではない」という意味で「無理なく働きたい」というものだった。もちろんすべての高齢者がフルタイムで働きたくないということではなく、加齢による体力的な衰えもあり、体調や持病などで現役時代と全く同じ時間・ペースで働くことはなかなか難しいのが一般的である。インタビューの中でも『9時～6時というのではなく、週3日ぐ

らいでシェアして働く形態がいい』(64歳・男性)『時間の制約を受ける働き方を40年近くしてきたので、これからはもっと自由に働きたい』(61歳・男性)といった、高齢期の体力や都合にあわせた無理のない柔軟な勤務へのニーズが強く見られた。こうした短時間就労や勤務の柔軟性については、以前より清家(1992)などから度々提言されてきたが、10年以上経た現在においても、企業の正規雇用という中では、一律的な就業形態が中心であるのが現状である。

## 2) 重い責任ではないこと

次に仕事の内容や質として、重い責任が負わされないという意味で「無理なく働きたい」というニーズがあった。『ある意味では責任が軽い、そこまでの重い責任を負って働くだけの気力が、今、実は正直ない』(62歳・男性)『数字をニンジンみたいにぶら下げられてやるのは、もう嫌だ、やりたくない』(64歳・男性)という声に顕著に表れていた。重い責任を担わないことで、『やっぱり楽しく働けることが条件としてある』(64歳・男性)『第二の人生を楽しくやっついでいこうと決めた』(67歳・男性)という希望も満たすことが可能であった。Levinson(1978=1992)が老齢期の特徴を、「仕事と遊びの区別をする必要から離れ、真剣にしかも楽しんで、仕事に専心できる」と指摘しているように、高齢者を取り巻く環境的にも、また高齢者の志向としても、重い責任から解放されて働くこともまた求められていた。

## 3) 命令されないこと

また『仕事を自分で采配できる、軌道修正をできること』(68歳・男性)『自分で考え、自分でしたいという目標や夢に向かって、工夫して進むことができる』(60歳・男性)のように、命令されず、自律的に仕事を進められることも重要な要素であった。Havighurst(1972=1997)は老年期における発達課題のなかで、他の世代と異なる点として、「これまで担っていた役割(=就労)から一旦降りた後、次にどんな役割を担うのかという選択の主体が“個人”にある」と指摘した。しかし再び働くことを選択する高齢者にとっては、どのようにして新しい役割を担うか=どう仕事を進めるかを個人の自主・自立性に任されることを求

めていた。

## 4) 不慣れな仕事ではないこと

そして『自分たちの過去の経験を活かして、世の中に参加していきたい』(61歳・男性)『自分の今までの知識を活かしたい』(64歳・男性)といった発言からは、これまで経験した範囲の慣れている仕事に対する志向が見てとれた。すでに経験がある分野で、すでに保有している技術や経験などの「昔とった杵柄」を発揮するレベルに留まろうとすることが多く、120%の力を発揮することや、これまでの経験と全く関係のない新しい分野への進出を求められることに対しての抵抗感は強かった。こうした高齢期の挑戦を回避するような傾向については、戎野(2002)も高齢者の「挑戦能力の低下」が企業にとっては、高齢者雇用の障害となっていることを指摘している。

1) から4)の要素から構成されている「無理なく働きたい」の程度には個人差が大きく、環境の変化などによっても変化するものであった。これは古谷野・安藤(2003)が指摘するように、年を経るたびに学歴・職歴・収入・家族構成の違いが、個人の人生観や職業観に多様な変化を生じさせていた。

そして就労ニーズの必須要件の2つめ「役に立ちたい」は次の4要素から構成されていた。

## 1) 顧客のために役に立ちたい

ひとつが、顧客にありがとうと感謝されたい、「顧客のために役に立ちたい」志向である。例えば『誰かに助かった、さすがプロだと言われることが自分の喜びである』(61歳・男性)『みんなが喜んでくれる、ありがとうございましたと言われることがエネルギーとして自分に返ってくる』との発言から見てとることができた。

## 2) 社会のために役に立ちたい

『自分が今あるのは、これまで会社や社会にお世話になったから。自分が一旦退職した後は、ひとつの形として恩返しをしたい』(68歳・男性)『最近病気にかかって、歩けなくなってきた。歩けるうちに世の中にお返ししたい』(71歳・男性)といった「社会のために役に立ちたい」ニーズだった。

### 3) 仲間のために役に立ちたい

定年年齢を迎えたといってもまだまだ健康で、完全に引退してしまうにはまだ早すぎるという感覚の一方で『病気になる時、忙しいときに先方の要求に、自分ひとりだけでは対応できないのではないかという不安がある』(61歳・男性)といった、加齢によって仕事をこなすことができなくなるのではないかという恐怖心を常に心の中で持っている。こうした恐怖から逃れて、働き続けるために『仲間でお互いの経験を共有し、成長しあう場がある』(66歳・男性)『働く仲間と絆を感じながら、無理をしないで働きたい』(61歳・男性)のように、働く仲間同士で互いに助け合えることも必要としていた。そしてそれは、自分が一方的に助けられるばかりではなく、自分が働くことで仲間のために役に立っていると実感できることであった。

### 4) 若い人のために役に立ちたい

四つが、これまで自らが培ったさまざまな知識や経験を、若い人たち=次世代に継承し「若い人のために役に立ちたい」という志向だった。『人生経験の中で覚えてきたことを伝えたい』(62歳・男性)『子供は親の背中を見て育つのだから、働いている自分を見せたい』(65歳・男性)のように、他者に何かを伝えることで自分の存在意義を確認しながらも、若い世代=次世代への強い想いを見てとることができ、Erickson (1950=1977)が、老年期の発達課題として指摘した自分たちの次の世代を確立させ、導くことに対する強い関心いわば「生殖性」ともいえるものである。

こうした「役に立ちたい」という志向は過去の研究からも特に高齢期になると高まるものとされている。60~69歳までの男性430名を対象とした定年後のライフスタイルに関する調査において、定年到達後の勤務について尋ねた質問で、「社会奉仕をすべきだと思う」「今の仕事は社会的活動をしていることになる」などに反応する「社会福祉志向」の存在が指摘されている。自らの働き甲斐や成長欲を求める若年や中年層とは異なり、高齢期にはこれまで働いてきたこと、成長してきたことに感謝し、残りの人生のなかでそれに報いようとする責任感のような意識が高まると考えられ

る<sup>9)</sup>。

ここまで見てきたような高齢者の「無理なく」「役に立ち」ながら働きたいという就労ニーズは、一見すると実現不可能なわがままな条件に思えるかもしれない。しかし彼らは高い給与や<sup>10)</sup>、地位、昇進・昇格などを望んでいるわけではない<sup>11)</sup>。むしろ『時間より早く来て、自分の持ち場を確認するのは当然のこと』(68歳・男性)、その職がパート・アルバイトのようないわゆる非正規の立場であったとしても関係なく『少しぐらい具合が悪いからといって、仕事を休もうとおもったことなどない。仕事というのはそういうものだ』(69歳・男性)と、与えられた職務に対し、真摯に誠実に取り組む姿勢が強い。

ここまで見てきたように、個別調査から導き出した「無理なく」「役に立つ」という2つの就労ニーズの充足状況から具体的にどのように満たされているのかを分析した。その結果、必須要件の充足状況は表4のように整理され、就労ニーズに合致する高齢期の就労モデルを4つに分類することができた(表5)。あわせてそれぞれの雇用形態や職種、仕事内容、就労環境についても整理する。

## VI 4つの就労モデルの考察

### 1 若手とのデュアルスタッフィング型(A社、B市、C社)

このタイプでは、若手と高齢者がそれぞれの特徴や個性を活かし、補い合うことで互いにメリットを生んでいた。経験や実体験に乏しい若手を、知識・経験が豊富な高齢者がフォローをし、逆に若手は変化に対して臨機応変に対応することで、そうした柔軟な変化を苦手とする高齢者をフォローする。高齢者は若手と一緒に働くこと、経験や知識を活かして指導・アドバイスをを行う立場にすることで、自分もまだやれる、役に立つことを実感していた。

はじめは若手社員から業務を指示される一方だったシルバー社員の、経験がないが、真摯に誠実に仕事に取り組む姿勢が、教える側の若手社員の働く見本となり、また業務を知らないシルバー社員

表4 必要要件充足表

		無理なく				役に立つ			
		長時間ではない	重い責任ではない	命令されない	不慣れではない	顧客のために	社会のために	仲間のために	若い人のために
A社	O氏・T氏	○	◎					○	◎
B市	E氏・L氏	○	◎				○		◎
C社	G氏	○	◎		○				◎
D社	D氏	◎	○		○	○		◎	
E社	S氏・U氏・V氏	◎	○		○	○		◎	
F社	B氏・K氏	◎				○		◎	
G社	W氏	◎	○					◎	
H社	C氏・J氏			◎	○	◎	◎		
I (NPO)	Q氏・R氏	○		◎	○	○	◎		
J (NPO)	F氏	○		◎	○	○	◎		
K (企業組合)	I氏・M氏	○	○	◎	○	◎			
L (企業組合)	N氏・P氏			○	◎	◎		◎	
M (NPO)	A氏・H氏	○		○	◎	◎	○	◎	

表5 充足パターンによる4分類

就労モデル	必要要件の組み合わせ
若手とのデュアルスタッフィング型	重い責任ではない×若い人のために
グループによるジョブシェアリング型	長時間ではない×仲間のために
専門分野トレーナー型	命令されない×社会のために
仲間同士のコミュニティビジネス型	不慣れではない×顧客のために

にわかりやすく教える立場に若手社員が立つことで、若手社員の成長度合いが高まるといった副次的効果も生まれていた（A社）。そしてB市における高齢の保育園士たちは、核家族化が進行し、おじいちゃん・おばあちゃんと触れ合う機会の少ない子供たちに多様な人間関係を提供し、さらには昔ながらの遊びやしきたりなどを実際に伝達するという役割も果たしている。また受け入れ側の保育園にとっても、女性中心の職場で手が回りにくかった仕事や、安全面での強化という点でも、男性が共に働くことでのメリットが生まれている。C社の創業目的は、定年を迎えても勤労意欲が旺盛な60歳以上の高齢者の雇用を確保する仕組みをつくり、高齢者が新たな人生へ再出発できるようにすることであったが、それだけではなく、管理・メンテナンスの現場で、若手社員と高齢の社

員とがコンビを組んで働くことで、長年の経験に基づく、ちょっとしたターボ音の変化などを聞き分けるといった技術の伝承がさかんに行われている。

また就労時間の点からも、A社がフルタイムの4分の3程度、B市では週30時間、C社では柔軟な勤務体系が可能となっていて、「無理なく」の要件のひとつ「長時間ではない」ことも高齢者にとっての好条件となっていた。

既存の就労事例ではあまりみられなかったが、このモデルの展開ケースとして、量販店やスーパーなどのサービス業領域で、平日・日中を若手の店長に、夜間や休日などを高齢者の「副店長」などに任せるモデルの想定が可能である。サービス業領域では、非正規社員労働力の増加、顧客ニーズの多様化などにより、店長業務の時間的・精神的

負荷が高まっているといわれ、休日もなかなか満足には休めない現状がある。このような現状を開くために、店長経験のあるベテランの高齢者を配置して、店長業務を補完するような就労モデルも導入検討の余地があるだろう<sup>12)</sup>。

## 2 グループによるジョブシェアリング型（D社、E社、F社、G社）

このタイプでは、個人の体力や都合にあわせて短時間や柔軟な勤務形態で働くことを希望する高齢者同士が、複数のメンバーで仕事をシェアして請け負うことで、ひとりひとり短時間勤務ながらも、仕事を行うことが可能となり、仕事をシェアすることによって、そこで働く自分が他のメンバーにとって欠かせない存在として、役に立っていることが実感できていた。また時間的なシェアリングだけではなく、高齢者同士が「三人寄れば文殊の知恵」的に、仲間内で知識や経験をシェアし、助け合うことで、例えばこれまでの経験とは異なる新しい分野の業務にも対応することができ、定年退職後仕事からいったん離れていた高齢者が感じる人が多い「仕事が自分だけでは十分にできないのではないか」という不安の払拭をも可能にしていた。特にE社やG社は、こうしたシェアリングによる競争力をもって、一般企業とも競合していると考えられる。

D社では、継続雇用を推進するにあたって、定年後も引き続き働き続けることができるような仕事を生み出そうという企業の取り組みもあり、継続雇用されるエルダー社員は増加傾向にあり、再雇用率は60%程度と上昇傾向にある。また長年の経験から、社内の事情にも詳しく業務にも精通しているエルダー社員に対しては、新たに教える手間が不要なこともあって、定年以前の職場で働く者以外にも、新たな業務で活躍する社員も多い。

E社では、会社の代表も含めた経営の中心メンバー自身が高齢者のため、「無理しない」で働くことを前提に、スタッフの都合や体力を調整し、フルタイム勤務だけではなく、不定期・短時間勤務などの多様かつ柔軟な勤務体系を確立させている。ただ高齢者にとって都合のよい勤務体系にしているだけではなく、正規社員の人手が不足しが

ちな土日祝日や繁忙期の業務を積極的に請け負うことで、マーケットの中での存在感を高めており、創業から4年後の2004（平成16）年度には6500万円の売上高を達成した。また個人の就労に対するモチベーション向上を目指して、高齢者に対しても成果主義や持株制度なども積極的に導入している。

F社では、配送分野で会社に長年貢献してきた60歳以上の希望者に運転技術を活かすことができるタクシー乗務員の仕事を提供している。勤務体系は日中勤務・夜間勤務・定時制勤務などの中から、個人の希望にあわせて選択することができ、さらには高齢者が運転しやすいようオートマチック、カーナビつきの車両を用意するなどの工夫で、高齢者が働きやすい環境づくりに努めている。

G社では、市営駐車場の管理、公園の維持管理、ガーデンケア・サービスなどの業務で、平均年齢67.4歳約90名の高齢従業員を雇用している。就業時間は仕事により多様であるが、複数のメンバーで業務を担当し、平均月収は5万～10万円となっている。また現在就業中の高齢従業員のほか、仕事に空席が発生するのを待つ約50名の就業待機者がおり、新たな職域開発にも積極的に取り組んでいる。

## 3 専門分野トレーナー型（H社、I非営利活動法人、J非営利活動法人、K企業組合）

これは大企業出身などで、特定分野での専門的な経験や知識が豊富な高齢者に、仕事の進め方や勤務条件などである程度の自由さを容認することで、彼らの「これからはもう縛られたくない」「じぶんなりのやり方で取り組みたい」という『命令されない』就労ニーズを満たしながら、長年かけて培ってきた特殊な経験や知識を人に伝える・指導することで「社会のために役に立ちたい」就労ニーズを満たすものであった。

H社では、自動車メーカーで組み立てや品質管理などの監督者としての経験を持つ社員やOBらをトレーナーとして契約先に派遣している。トレーナーは契約先の現場に4日程度常駐し、先方のスタッフにもものづくりのノウハウ伝承や、現場における「カイゼン」の責任を担っている。トレーナー

の勤務形態は週5日×フルタイムが基本であるものの、在宅勤務を一部で認めるなど、個人の裁量度合いを高め、自由に働きたいという就労ニーズに企業としての工夫や努力を行っている。

I 非営利活動法人は、定年退職後も社会のために「技術の倫理観」「工学倫理」を実践することを目的に発足した。組合員のほとんどが機械・電気・電子・エネルギー分野の元技術者で、人手が十分ではない企業などから依頼を受けて、長年の経験で培った環境系技術を活かして、相談に乗ったり、技術コンサルタントとして実務を担っている。企業からの依頼を受けて派遣される場合は、複数の高齢者でチームを組んで業務に当たり、出勤日数や時間の融通を利かせるようにしている。

J 非営利活動法人は、企業を定年退職したOBらに働きやすい仕組みを提供しようと設立され、現在約210名の組合員が、それぞれの能力と経験を活かせる事務、IT、国際業務、テクノサービスなどの4分野で、企業から受注した業務をグループで請け負っている。個人の収入はそのグループが受託した業務により左右されるため、月によってばらつきがあり、同様に就業時間もフルタイム以上に働く場合もあれば、月間10日以下の稼働の月もあるという。ただし指示命令を受けずに、時間的・精神的に自律的な働き方ができること、これまでの経験や能力を発揮して働くことができること、グループのメンバーで互いに協力しあいながら仕事を進めることなどが高齢者にとって大きな魅力となっていた。

K 企業組合は、旅行会社を定年退職したOBらを中心に設立され、組合員は出資金30万円を負担し、参加している。組織のやり方に縛られる働き方はもう十分であるという考え方から、売り上げから一定比率の手数料さえ納めれば、ノルマやマネジメントを課されることなく、個人裁量によって顧客のニーズにあわせたオーダーメイドの手配旅行を提供することが可能となっている。長い経験を活かす旅行業で、顧客に喜ばれる好きな仕事を、自分の都合ややり方にあわせて取り組める点が高齢者に人気であるという。

#### 4 仲間同士のコミュニティビジネス型（L企業組合、M非営利活動法人）

このタイプでは、不慣れではない仕事を行うことで「無理なく働きたい」というニーズを満たし、また利益至上主義というよりも、本当に顧客が求めているサービスを提供し、仲間と一緒に立ち上げた組織で働くことで顧客や仲間のために「役に立ちたい」というニーズを満たしている。これを仲間同士のコミュニティビジネス型と名づけた。

例えばL企業組合では、そのサービスの範囲を事務所から10キロ圏内に限定していること、M非営利活動法人でも、同じような形態のNPO法人を他の地域でも展開するように、自分たちが慣れ親しんでいる地域の中で、その分野の経験があり、見通しを立てやすい仕事に携わることで、地域と仕事の2つの点での「無理なく」ニーズを満たしていた。また両団体とも、コミュニティビジネスの特性を活かし、利益を得ることを最優先させるというよりは、顧客を優先させて仕事を進めることが可能であった。この2つの団体はいずれも、企業の形態はとっていなかった。

## VII むすび

以上、現在働き続けることを選択した高齢者がどのような就労ニーズを持っているのかについて、特に彼らの就労動機や価値観に着目し、高齢者の13の就労事例研究とそこで働く高齢者個人23名へのインタビュー結果から導き出し、就労ニーズの充足状況によって、高齢期の就労モデルの4タイプを分類した。

高齢になっても働き続けることは、あくまで高齢期を過ごすひとつの選択肢に過ぎず、高齢者がすべからく働ける環境を用意せねばならないということではない。Atchley (1976=1979) はリタイア後の生活過程を、リタイアした後まずはリタイア以前にやってみたいと考えたことをウキウキと楽しむ「ハネムーン段階」、好きなことをやっているのに意外に満足感が得られない「幻滅段階」、改めて生活を見直し、人生の目標を定めなおす「再志向段階」、再志向を経た上で自分は何をした

いのか、何をすべきなのかが明確となる「安定段階」の4段階に整理している。ハネムーン段階の後、これまでやりたくともできなかったことに熱中する引退生活を、安定して続けることができるのであれば、それはすばらしいことである。しかし厚生労働省の高齢者就業実態調査をみても、わが国の60～69歳の男性層で、現在就業中もしくは仕事をしたいと思いつながら仕事に就けなかった者(以下「就業希望者」)の合計は8割近くに達している<sup>13)</sup>。高齢者の多くが、「身体が動く限りは働いていたい」と再び「働く」ことを希望するわが国において、高齢者に対する就労モデルが、現在多くの企業において一律的な継続雇用制度の整備だけではいささかこころもとないのは明らかである。

もちろん高齢になっても労働力として必要とされるべく高齢者個人としての努力も必要である<sup>14)</sup>。しかし企業の側も、一方的な企業の論理だけではなく、提示した4つの就労モデルのような、次のような工夫も必要であろう。

#### 1) 柔軟で多様な就労形態

高齢期になれば体力的な衰えが生じ、また清家(1992)が指摘しているように高齢になればなるほど、場所・時間・雇用形態などの志向が多様になることから、柔軟で多様な就労形態を求めることは自然なことである。グループによるジョブシェアリング型などをとることによって、さほどの負担なく、企業は多様な就労ニーズに応えることもできるであろう。

#### 2) 高齢期キャリアの選択支援

高齢期のキャリアを充実させるためには、それ以前の段階から、高齢期キャリアの選択にあたって必要な情報提供の機会、研修の場などの支援も必要である。定年以前に定年後の人生の過ごし方について考える機会が複数回準備され、中年の段階から、現在自分が何を準備しておくべきか、必要な能力は何かなどのキャリアプランを構築できるような支援を企業は行うべきであろう。こうした取り組みはすでに一部の企業で始まっている。例えば高島屋では2001年から「ゴールデンエイジプラン」として、定年以外に新しい分野への転進を目指す「セカンドライフコース」、勤務日を選択して再雇用されて働く「ワークシェアコース」

表6 コミュニティビジネス支援事業例

- コミュニティビジネス推進協議会の発足
- コミュニティビジネス起業家による講演会
- コミュニティビジネス起業講座の開設
- コミュニティビジネス・サロン
- 研修助成制度の立ち上げ

など多様かつ複数のコースの提供に加えて、40歳・50歳・56歳の各段階でキャリアプランを相談するカウンセリングの機会や、今後のライフプランに関するセミナーなどを提供している。

#### 3) 実践的な自営・起業支援

何かに縛られず、自由に自律的に働きたい高齢者の独立・自営に対する高い関心を後押しする体制も必要だ。新規開業・起業に関する調査では新規開業者が充実を望む開業前の支援制度として、「法務や税務など開業に必要な手続きの指導」(24.5%)「開業計画策定にかかる個別相談」(20.5%)などのソフト面の起業支援が求められている。

こうしたニーズに対して、地方自治体が地域での起業を支援している例がある。千葉県我孫子市では自治体自ら、地域の高齢者の就労機会の拡充を目指して、自営や起業に対する支援として法人設立・申請手続きなどの実務的な知識を学べるコミュニティビジネス起業講座やコミュニティビジネスに関する民間などの研修費用の助成が受けられる助成制度などの立ち上げを2000年より展開している(表6)。

65歳以上の高齢者の全人口における割合は、2005年(平成17年)国勢調査速報では、20.1%となり、高齢化は現在も進行している。高齢者就労は、高齢者の働く場を整備するという段階から、一歩進んで、社会の重要な構成員である高齢者が満足して働けることに焦点が移りつつある<sup>15)</sup>。企業内での高齢者就労の難しい面ばかりに目を向けるのではなく、彼らの勤勉な就労姿勢や次世代に何かを伝承していきたいといういわゆる「労働」とは異なる感覚をいかにうまく活用していくかという視点で、これからの高齢者就労を考えていくべきではないだろうか。

1) 厚生労働省が2006年1月に発表した300人以上規模1万2272社への聞き取り調査「改正高齢法の施行に向けた企業の取組状況について」(2006年1月27日付報道発表資料)：

- 厚生労働省)。
- 2) 高齢者雇用開発協会が企業の中高年齢層に対する雇用や人事管理における諸施策の導入と実態を把握するため行った「企業の高齢者諸施策の実態に関する調査研究」の一次報告書 第5章「定年後の継続雇用の実態」より。
  - 3) International Labour Office, LABORSTA Internet (URL: <http://laborsta.ilo.org/>) 2005年11月公表。
  - 4) 内閣府では日本の高齢者と諸外国の高齢者の生活意識の把握のために「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」を、5年ごとに過去4回(昭和56年, 61年, 平成2年, 7年)実施している。アメリカ, 韓国, ドイツ, スウェーデンを対象に, 高齢者の役割, 諸活動および意識等について, 国際的な比較検討を行い, 今後の高齢社会対策の施策の推進に資することを目的としている。
  - 5) 日本経団連出版編(2005)に掲載されている企業事例より, 再雇用制度で再雇用される割合(再雇用率)は石川島播磨工業で24.2%, 旭化成13%, 川崎重工業では10%に留まっている。
  - 6) 大和総研資本市場調査部の鈴木準は2005年7月11日発表の「企業がみる60歳代雇用〜『2007年問題』の視点から」で, 雇用継続されない定年退職者の比率を全規模企業種平均で3~4割, 大企業では72.8%にのぼると試算している。
  - 7) ワークス研究所『シニアの就業意識調査2006』で現在の就業意欲に関して5段階で回答する質問で, ぜひ働きたい, 働きたい, まあ働きたい, 回答を合計した割合。
  - 8) 国民生活金融公庫総合研究所が2005年12月21日付でホームページ上に発表した「新規開業実態調査」。2004年4月から9月にかけて融資した企業のうち, 融資時点で開業後1年以内の企業8836社に対してアンケートを行った結果。
  - 9) 三菱電機中高年問題研究会編(1980)『中高年危機に備える』で, 若年, 中年, 高年の各年代の労働の特性を, 若年はバイタリティ, スピード, 知識欲, 中年は円満な常識, 熟練, 高年は経験, 多能的技能, 安定性・責任感に整理している。
  - 10) ワークス研究所「シニアの就業意識調査」で就労にあたって重視する条件に関する回答で, 「昇進・昇格すること」「高い報酬を得ること」は加齢に伴って減少する結果がでている。
  - 11) 永野仁監修(2000)で働いてもいいと思う年取(年金分を除く)は, 「400万~500万円」が最も多い(17.4%)。また年齢が上昇するにつれ, 働いてもいいと思う年取が低下し, 妥協する水準は下がっている。
  - 12) 夜間・深夜営業の参入を検討しながらも, 従業員の就業労働条件の圧迫が予測されたため, 対応策として高齢者の夜間店長の採用を行っているスーパーの事例(高齢・障害者雇用支援機構『エルダー』2004年2月号:9-15)。
  - 13) 厚生労働省平成16年高齢者就業実態調査結果概要から算出。
  - 14) 藤村博之(2004)では, 従業員としての必要な個人の努力として①心身の健康を維持すること②早い時期からキャリア形成の意識を持ち, 企業に必要な能力をつくる③柔軟さを失わない④個人のネットワークを広げることを指摘している。
  - 15) 田尾雅夫ほか(2001)では, 高齢者雇用がいずれも雇用者中心の観点から語られているが, 高齢者も選ばれる立場から就労か引退かを選ぶ立場に移りつつあることを指摘している。
- Wiley & Sons Inc. (牧野拓司訳(1979)『退職の社会学』東洋経済新報社)。
- Atchley, Robert., and Amanda Barusch (2004) *Social Forces and Ageing*. Thomson Learning Inc (宮内康二訳(2005)『ジェロントロジー——加齢の価値と社会の力学』きんざい)。
- Ciulla, Joanne B. (2000) *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*, Crown Business (中嶋愛訳, 金井壽宏監修(2003)『仕事の裏切り——なぜ, 私たちは働くのか』翔泳社)。
- 戎野淑子(2002)「中高年齢者の雇用問題と雇用機会確保・創出について」『日本労務学会誌』41(1):46-55。
- Erickson, Erik (1950) *Childhood and Society*, W Norton & Company Inc. (仁科弥生訳(1977)『幼児期と社会I』みすず書房, 343-345)。
- 福島さやか(2006)「高齢者の就労ニーズ分析——高齢期における就労形態の探索」ワークス研究所, Works Review Vol. 1。
- 藤村博之(2004)「高齢者雇用は企業を強くする」『中高年齢者雇用・活用マニュアル』経営書院, 11-21。
- Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction (後藤隆・大出春江・水野節夫訳(1996)『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』新曜社)。
- Havighurst, Robert J. (1972) *Developmental Tasks and Education*, David McKay Company Inc. (児玉憲典・飯塚裕子訳(1997)『ハヴィガーストの発達課題と教育』川島書店)。
- 古谷野亘・安藤孝敏編(2003)『新社会老年学——シニアライフのゆくえ』ワールドプランニング。
- Levinson, Daniel J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, The Sterling Lord Inc. (南博訳(1992)『ライフサイクルの心理学(上)』講談社)。
- 永野仁監修(2000)『ホワイトカラー40歳からの雇用——企業・個人調査にみる現状と課題』社会経済生産性本部, 生産性労働情報センター。
- 日本経団連出版編(2005)『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版。
- 日本経営者団体連盟編(1992)『ゆとり・豊かさの実現と労働力・雇用問題への対応:労働力多消費社会からの発想の転換』日本経団連出版, 28。
- 産労総合研究所編(2004)『定年65歳時代の中高齢者雇用・活用マニュアル』経営書院。
- 清家篤(1992)『高齢者の労働経済学——企業・政府の制度改革』日本経済新聞社。
- (1998)『生涯現役社会の条件』中公新書。
- 前田信彦(2005)「定年後の職業観——定年文化の変容とアクティブ・エイジング」『社会学評論』221:55-73。
- Super, D. E., (1957) *The Psychology Of Careers*, Harper & Brothers (日本職業指導学会訳(1960)『職業生活の心理学』誠信書房)。
- 田尾雅夫・高木浩人・石田正浩・益田圭(2001)『高齢者就労の社会心理学』ナカニシヤ出版。

参考文献

青井和夫・和田修一編(1983)『中高年齢層の職業と生活——定年退職を中心として』東京大学出版会。

Atchley, Robert (1976) *The Sociology of Retirement*, John

ふくしま・さやか 株式会社CCCキャスティング キャリア企画グループ。最近の主な論文に「高齢者の就労ニーズ分析——高齢期における就労形態の探索」Works Review2006 Vol.1。