



---

シニア雇用ならびにシニアの働き方に  
関するアンケート調査の結果報告

---

2020 年度版

特定非営利活動法人 YUVEC

〒240-8501 神奈川県横浜市保土ヶ谷区常盤台 79-5  
横浜国立大学共同研究推進センター1 階

はじめに

私共特定非営利活動法人 YUVEC は、神奈川県と協働して推進している隙間時間活用による高齢者職場還流プログラム推進事業（シニア職場還流プロジェクト＝まだ出来る人プロジェクト）の一環として2020年8月一か月間を掛けて

1. 企業経営者
2. 働いているか働きたいと思っているシニア
3. シニアがいる職場で働いている若手・中堅社員

を対象に、インターネットを使い、それぞれ構成の異なるアンケート調査を行いました（質問内容については本報告書の資料に掲載）。

沢山の方々ならびに後述する組織の方々にご協力いただいたお陰で、企業経営者54件、シニア166件、若手・中堅51件の回答を得ました。私共の努力不足、実績不足で、子細な統計的処理をするには不十分な数かもしれませんが、シニアの職場還流に関して初めて同時に経営者、シニア、若手・中堅に率直な意見を問う調査となり、有意義な回答を得ることが出来たと考えております。

本報告書は私共が隔月で開催している通称「まだ出来る人」研究会で発表した分析に手を加えたもので、

1. YUVEC のまだ出来る人プロジェクトの事務局による単純集計・分析編
2. 研究会メンバーである

横浜国立大学大学院環境情報研究院 安藤孝敏教授

東京都健康長寿医療センター研究所 高橋知也研究員

共同の分析編

の2編からなります。

2020年の調査から言えることはまだ限られるかもしれませんが、私共 YUVEC 並びに協働する神奈川県は毎年同時期にこの調査を行い、基礎的な項目に関しては経年変化を追う計画です。

今後ともご関係の皆様のご協力をよろしくお願い申し上げます。

特定非営利活動法人 YUVEC 理事長 山川隆

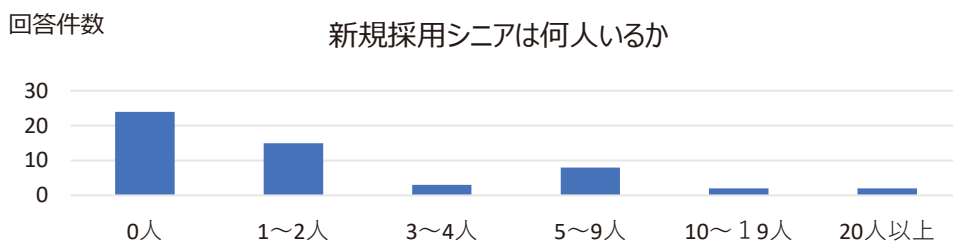
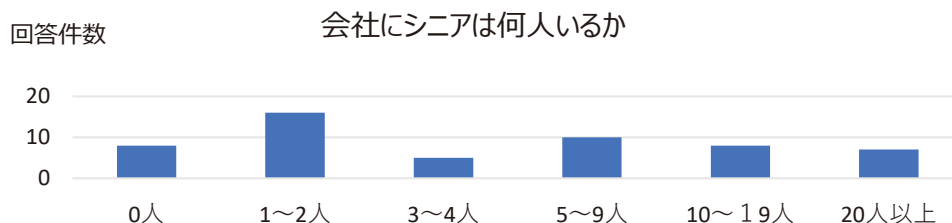
本事業はかながわボランティア活動推進基金 21 協働事業負担金対象事業です。本調査は神奈川県政策局未来創生課、産業労働局中小企業部中小企業支援課との協働の下、特定非営利活動法人 YUVEC が実施しました。

経営者向けアンケートから

回答54社中、資本金10億円以上の企業が10社、資本金1千万円未満の企業が14社。

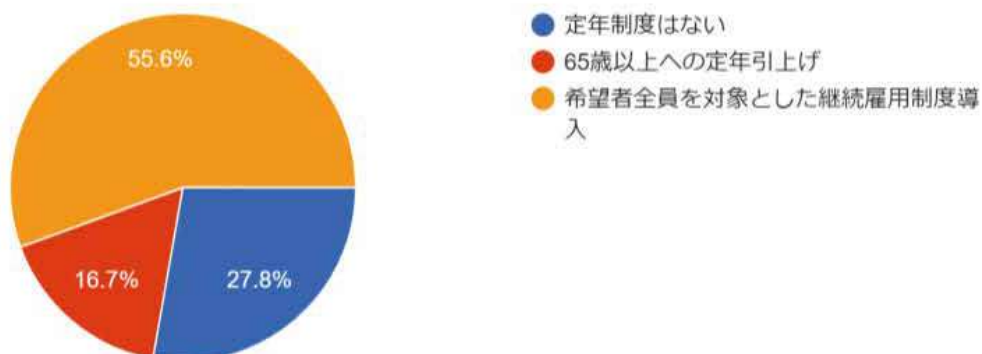
何らかの形でシニアが業務に従事している企業は広範に及んでいる。一人でもシニア社員がいる企業は54社中、46社であり、また一人でも外部から新規採用したシニア社員がいる企業はこの46社中30社に及ぶ。シニア社員中多くはそれまでいた社員が一定年齢に達した結果であるとしても、経営者はこのほかに技術や知見を得るためにそれらを持ったシニアを新規採用している。特に、新規採用シニアが5～9人いる企業8社については、元々のシニア社員規模が5～9人の企業4社、10～19人の企業4社によって占められており、「仕方なく置いている」のではなく、「積極的に求めている」ことが伺われる。

資本金10億円以上の企業でも、職場の最高齢者は70歳を超えるところが10社中8社あり（最高齢者が70歳と答えたうちの1社は60代、他の1社は不明との回答）、報酬水準はさておき、企業とシニアの関係は希薄ではない。

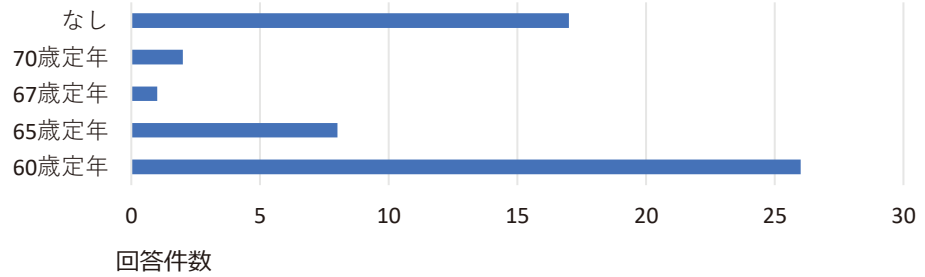


現行高齢者雇用安定法への対応 定年の有無・その年齢・継続雇用

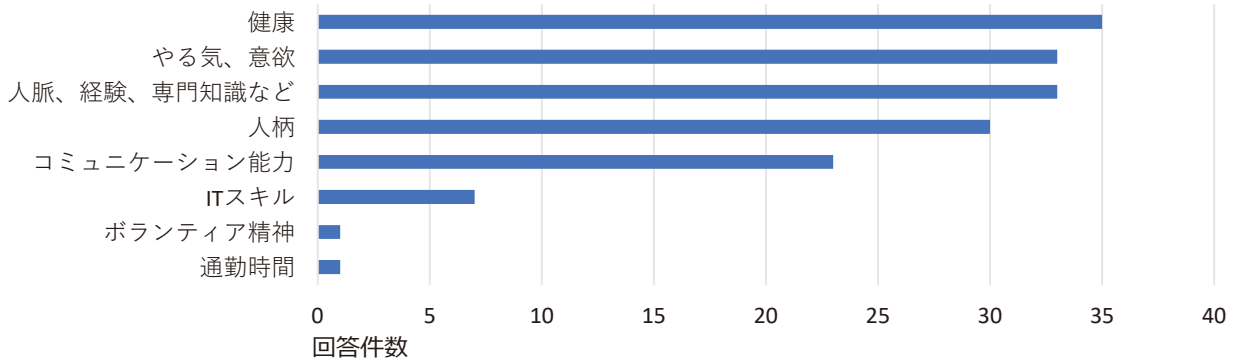
54件の回答



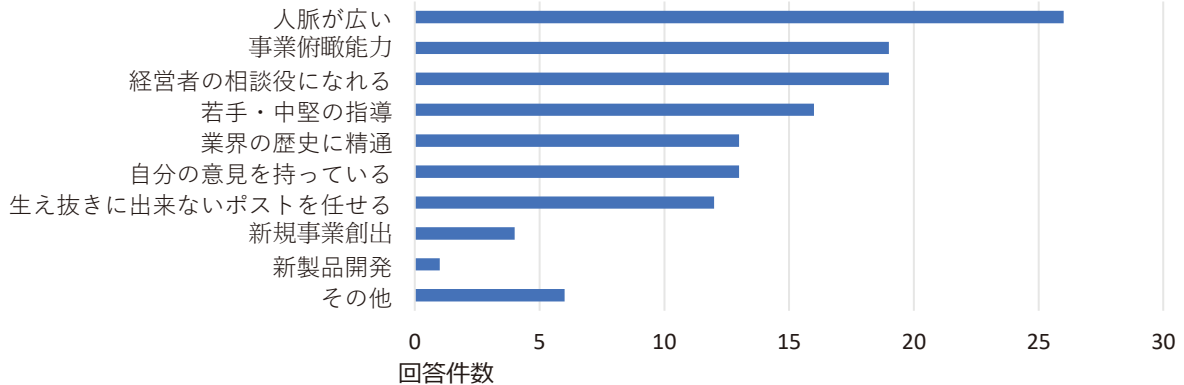
### 定年制がある場合定年年齢は



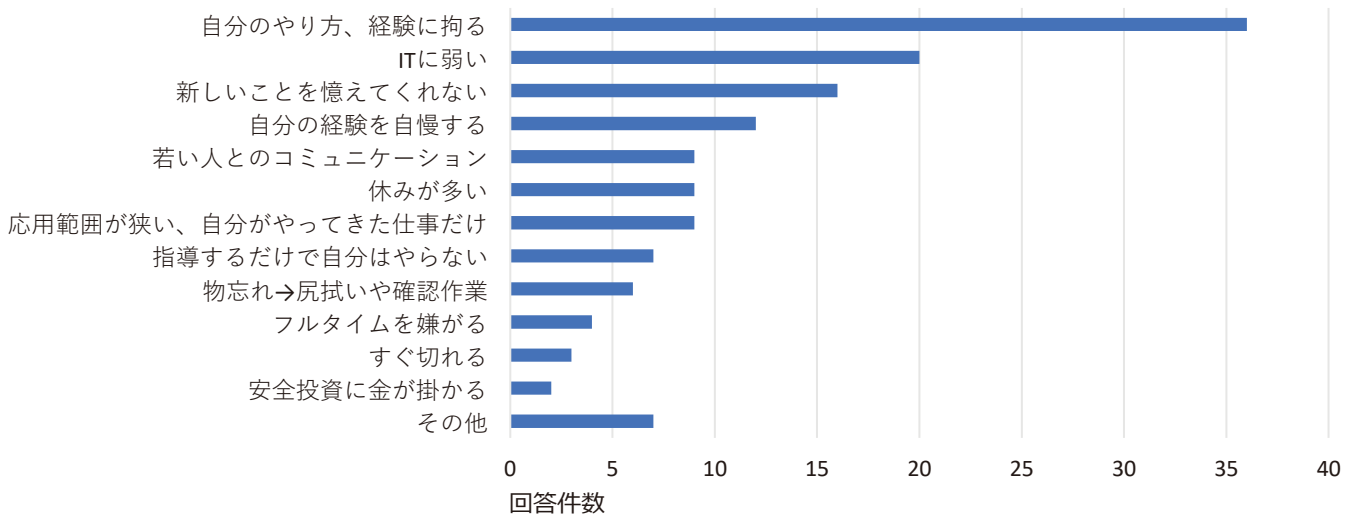
### 経営者が考えるシニア選択のポイント



### 経営者が評価するシニアの資質



### 経営者が問題だと思うシニアの資質



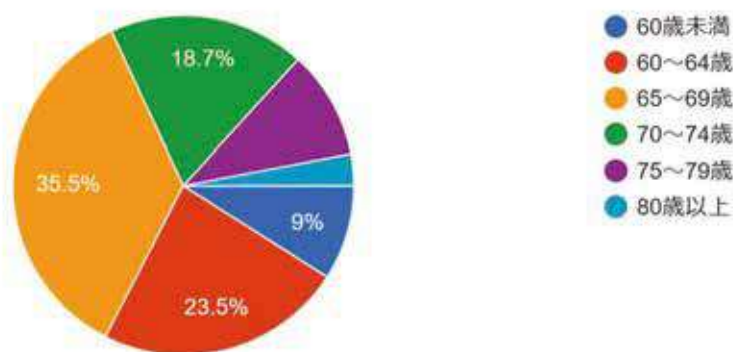
## シニア人材向けアンケートから

今後も働き続けたいと考えるシニアは166人中86%の143人に上った。働きたい理由は「世間への関与感や連帯感を維持するため」が最も多く、60人（42%）に上った（「生活費を稼ぐため」は33人（23%）であるが、これは年金支給が今より潤沢でなくなれば、増える可能性がある）。また、この143人中、改正高齢者雇用安定法で企業の努力義務とする70歳まで働きたいと考える人は29%であり、それ以降も働きたいと考える人は71%に達することが分かった（働ける間は働きたいと答えた人は27%に上り、「人生100年時代」となって寿命が延びた分、「どう生きるか」という問題と共に、その生活をどう支えるかが各人にとっては大きな問題であることが伺える）。

しかし、シニアは体力が衰えていくことを自覚しており、通常の若手・中堅と同等のフルタイム勤務は段々難しくなるであろうと認識しており、時短勤務や勤務日数の削減を希望する人が多い。

### 回答シニアの年齢分布

166件の回答



### 今後も働く意欲を持つ人の比率はどれ位あるのかの再確認

ある：143人（86.1%）  
ない：23人（13.9%）

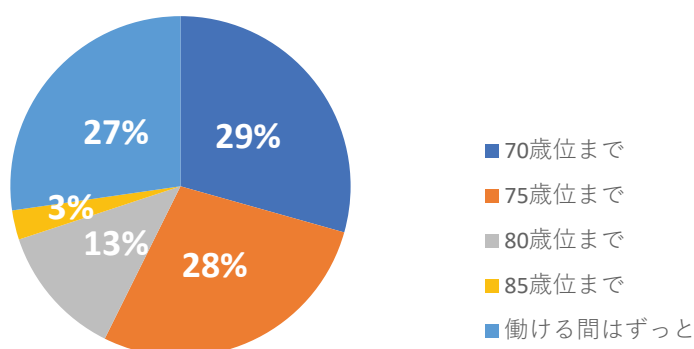
### 今後も働きたい最大の理由の再確認

世間への関与感や連帯感を維持したいから：60人（42.0%）  
生活費用を稼ぐため：33人（23.1%）  
働くことが好きだから：17人（11.9%）  
家の中に終日籠っていたくないから：14人（9.8%）  
健康のため：13人（9.1%）

## シニアが希望する働き方の形態

雇われて役割が制限された気楽な仕事をしたい	: 59人 (41.3%)
雇われて責任のある仕事をしたい	: 33人 (23.1%)
自由業／フリーランス形態で仕事をする	: 29人 (20.3%)
報酬を目的としない地域貢献のような形態が良い	: 14人 (9.8%)
自分で起業する	: 4人 (2.8%)
その他	: 4人 (2.8%)

## 何歳まで働きたいか



## シニアが評価して欲しい自身の長所

- ①若手や後進の指導・教育が出来る(51.0%)
- ②自分の意見を持っている(38.5%)
- ③事業全体を俯瞰する能力(33.6%)
- ④管理職・リーダー等を引き受けられる(23.8%)
- ⑤円熟した顧客対応が可能(23.1%)
- ⑥経営者の相談役やアドバイスができる(20.3%)
- ⑦業界の歴史をよく知っている(18.2%)
- ⑧人脈広い／取引先の紹介ができる／新規顧客獲得に貢献できる(16.8%)
- ⑨新商品開発の提案ができる(15.4%)
- ⑩技術革新、新管理方式等を提言できる(14.0%)

## シニアが感じている一般的なシニアの問題点

- ①フルタイム勤務を嫌がる(49.7%)
- ②ITに弱い(39.9%)
- ③自分のやり方・経験に拘る(39.9%)
- ④新しいことを憶えない(17.5%)
- ⑤物忘れする／尻拭いが必要になる(13.3%)
- ⑥若い人とのコミュニケーションがとれない(11.9%)
- ⑦自分の立場を勘違いする(11.2%)
- ⑧応用範囲が狭い／自分が前職でやってきた仕事しかやらない(10.5%)
- ⑨危なっかしい／安全対策が必要になる(9.1%)
- ⑩自分の経験を自慢する(7.7%)

## 若手・中堅層向けアンケートから

想定に反して、職場におけるシニアの役割について肯定的な回答が多かった。職場の身近にいるシニアはやはり現状、それまでいた社員が定年延長や定年後再雇用で職場に残っていると答えたケースが84%と多いが、身近にいるシニアはシニアになってから新規雇用された人であるという答えが16%あった。これは企業が前向きにシニアを採用していることを職場にいる若手・中堅も認識していることを伺わせる（ちなみに経営者アンケートの回答では54社中30社が新規シニア採用を実行していると回答）。

また、シニアが職場にいることを肯定的に捉える人が多く、72%はシニアを「知識、経験が豊富で貴重な存在」としている。これは「若手とコミュニケーションが取れない」、「上から目線でしか話せない」、「PCを使いこなせない」といった否定的な評価をはるかに上回る（肯定的評価66件vs.否定的評価12件）。

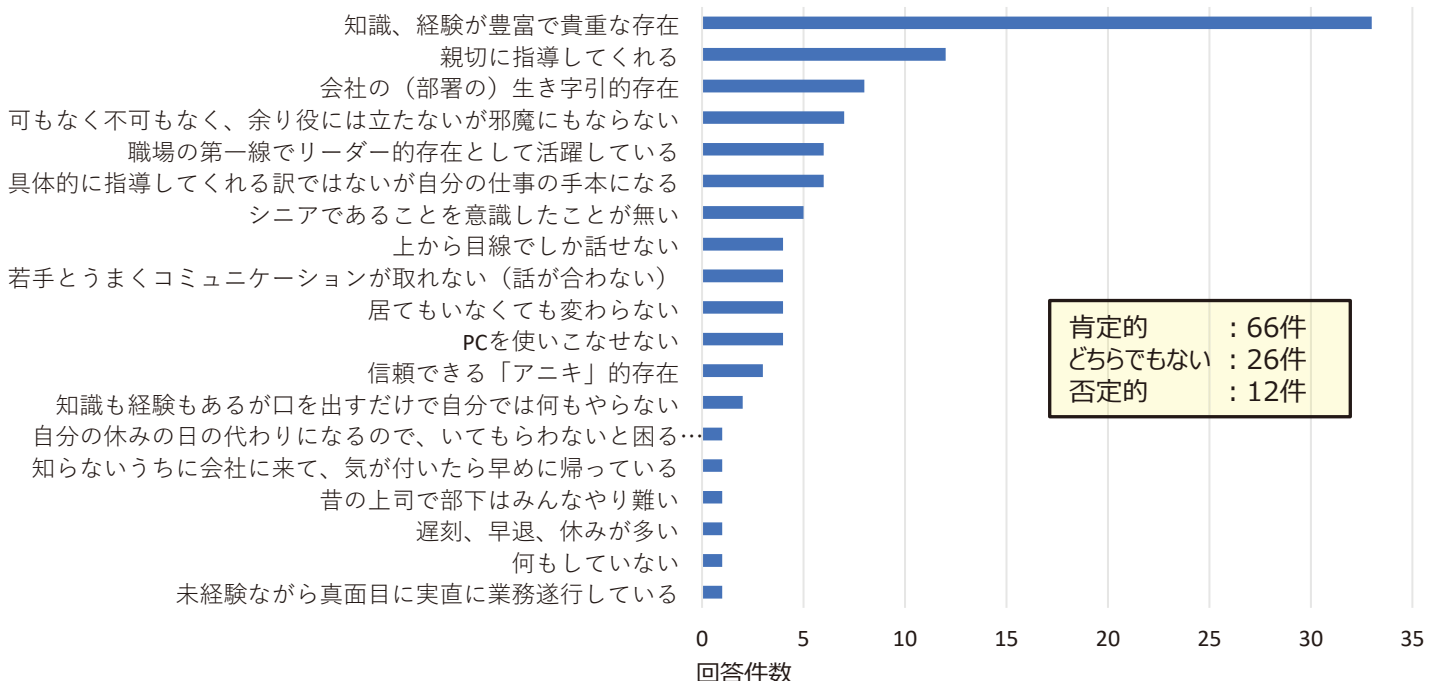
また、若手・中堅は役職定年制に関して「実力のある人ならば年齢に関係なく役職を継続しても良い」と考える人が52%、自分の上司として外部から新規採用されてくる人がいても、前向きに「知識、経験が豊富ならば当然」と考える人が59%いることが分かった。「会社が定める人事」だからと消極的であれ受け入れる人と合わせると、8割近くが外部人材が上司になることに反発を示していない。

### 身近にいるシニアは元からいる人、新規採用の人？

45件の回答



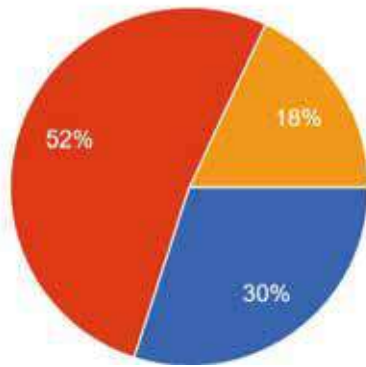
### あなたの一番近くにいるシニアはどんな人ですか？



肯定的	: 66件
どちらでもない	: 26件
否定的	: 12件

## 役職定年制度をどう思うか

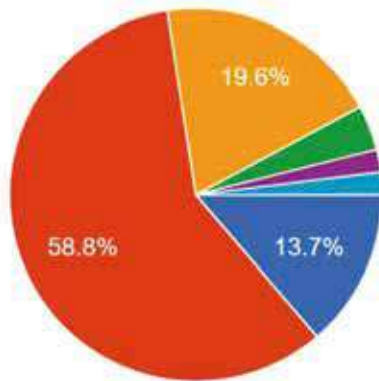
50 件の回答



- 組織の若返りのために必要な制度である
- 実力のある人ならば年齢に関係なく役職を継続しても良い
- 後任として適任者がいない場合に限り仕方がない

## 自分の上司となる人が外部から採用されてきたらどう思うか

51 件の回答



- 社内事情も分からない人がいきなり自分の上司になることは嫌だ
- 知識経験も豊富な人ならば自分の上司になっても当然だ
- 会社が判断した人事なので仕方ない
- 若手の昇格機会を奪うことになるので反対
- 現在、経営側の人間なので管理職の業務内容によります
- 柔軟で論理的な思考、業務に必要な知...

## 経営者、シニア自身、職場の若手・中堅のそれぞれの立場から“望まれるシニア”、“困ったシニア”

### 望まれるシニア

経営者(54)	シニア(143)	若手・中堅(51)
①人脈が広い、取引先を紹介してくれる(26)	①若手や後進の指導ができる(73)	①技術・経験・業界（商品）知識・人脈等会社に役立つ何かを持っている(32)
②経営者の相談役を務めアドバイスしてくれる(19)	②自分の意見を持っている(55)	②人柄がよい(25)
②事業全体を俯瞰する能力を持っている(19)	③事業全体を俯瞰する能力を持っている(48)	③過去の事例に詳しく、自分の仕事に役に立つ(19)

### 困ったシニア

経営者(54)	シニア(143)	若手・中堅(50)
①自分のやり方、経験にこだわる(36)	①フルタイム勤務を嫌がる(71)	①自分のやり方をみんなに押し付ける(30)
②ITに弱い(20)	②自分のやり方、経験にこだわる(57)	②新しい業務をやろうとしない(21)
③新しいことを覚えてくれない(16)	②ITに弱い(57)	②若手を上から目線でしか見ない(21)



# シニア雇用ならびにシニアの働き方に関する アンケート調査の結果報告

## 調査概要

2020年8月に、企業経営者、シニア人材および、21～59歳の若手（21～39歳）・中堅層（40歳～59歳）へのアンケート調査を実施した。調査はアンケートフォーム作成ツールである Google フォームを用い、オンラインにて実施した。

尚、本アンケートにおいて、シニアとは「内規、役職定年、定年などにより、第一線を退いた後も働いている人／働こうとしている人」と定義した。

## 調査依頼先・対象者と回答数

本アンケート実施にあたっては、YUVEC にメールアドレスが登録されている各個人宛の直接依頼に加え、下記の自治体、団体および企業の人事担当者等にメールによる調査依頼を行った。更に、一部団体のホームページ掲示板にアンケートを掲載し、一般からの回答も募集した。

### 【調査依頼先の自治体、団体および企業】

綾瀬市・小田原市・神奈川県中小企業家同友会・神奈川産業振興センター・横浜商工会議所・横浜信用金庫・よこはま高度実装技術コンソーシアム

### 【対象者と回答数】

企業の経営者 54 名、シニア人材 166 名、若手・中堅層 51 名より回答を得た。

## 分析方法

経営者、シニア人材、若手・中堅層のそれぞれの回答結果について、記述統計によるデータ整理を行った。また、基本属性からみた回答内容の違いについて、カイ二乗検定を用いた検討を行った。

さらに、経営者の「シニア人材を採用するにあたって重視しているポイント」、シニア人材の「自身の職務にあたり評価して欲しい長所」、若手・中堅層の「自身が望むシニア人材像」の回答結果から、経営者が採用にあたり重視するポイント、シニア人材が自身について評価して欲しいと考える長所、若手・中堅層と一緒に働きたいと望むシニア人材像を可視化するためにカテゴリカル主成分分析を用いて検討した。

## 1. 経営者向けアンケート調査

### ① 回答した企業経営者の特徴

調査に回答した 54 名のうち 40 名（74%）は、従業員が 100 名未満の中小企業の経営者であった。90%の経営者は、人材リソースに年齢は関係ない、あるいはシニア人材にこそ期待をしたいと考えており、シニア人材に期待をしない経営者は 10%にとどまった（図 1～4）。

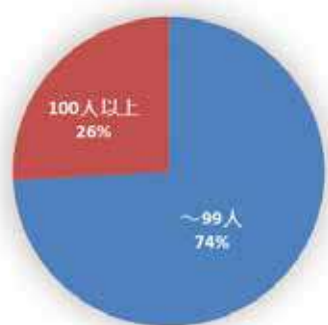
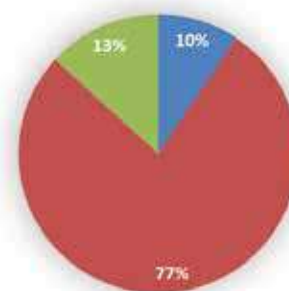


図 1 従業員数



■ シニア人材はリソースとして期待しない  
■ 人材リソースに年齢は関係ない  
■ シニア人材こそ期待できる人的リソースである

図 2 人材リソースについての考え方



図3 シニア人材の人数



図4 外部新規採用シニア人材の人数

## ② 基本属性からみた回答内容の違い

### (1) 資本金とシニア人材に感じる魅力

資本金とシニア人材に感じる魅力とのカイ二乗検定の結果、資本金が1000万円未満の企業の経営者において、人脈の広さはシニア人材の魅力として捉えていなかった。一方で、事業全体を俯瞰する能力をシニア人材の魅力として捉えている経営者が多くみられた。

また、資本金が1000万円～1億円未満の企業の経営者において、若手・中堅層の指導能力がシニア人材の魅力であると答える割合が高い一方、資本金が1億円を超える企業の経営者では、若手・中堅層の指導能力を魅力と捉える割合が低かった（表1）。

表1. 資本金×シニア人材の魅力 –カイ二乗検定による比較–

魅力	資本金	該当	非該当	p値(カイ二乗検定)
人脈の広さ	～1000万円 未満	3 21%	11 <b>79%</b>	$p < 0.1$
	1000万円～ 1億円未満	14 56%	11 44%	
	1億円～	9 60%	6 40%	
事業全体を 俯瞰する能力	～1000万円 未満	8 <b>57%</b>	6 43%	$p < 0.1$
	1000万円～ 1億円未満	5 20%	20 80%	
	1億円～	6 40%	9 60%	
若手・中堅の 指導を担える	～1000万円 未満	3 21%	11 79%	$p < .05$
	1000万円～ 1億円未満	11 44%	14 56%	
	1億円～	1 7%	14 <b>93%</b>	

## (2) 従業員数とシニア人材採用時のポイント

次に、従業員数とシニア人材採用時のポイントとのカイ二乗検定の結果、従業員が100人を超える企業の経営者において、人脈、経験、専門知識のいずれについても、シニア人材を採用する際のポイントとして重視していることが示された（表2）。

表2. 従業員数×シニア人材採用時のポイント —カイ二乗検定による比較—

採用時のポイント	従業員数	該当	非該当	$p$ 値(カイ二乗検定)
人脈	～99人	19 48%	21 53%	$p < .05$
	100人～	11 <b>79%</b>	3 21%	
経験	～99人	19 48%	21 53%	$p < .01$
	100人～	13 <b>87%</b>	1 7%	
専門知識	～99人	19 48%	21 53%	$p < .01$
	100人～	13 <b>87%</b>	1 7%	

## ③ シニア人材採用時に重視しているポイント

経営者がシニア人材採用時に重視しているポイントについてカテゴリカル主成分分析による分類を行った結果、①「経験・専門知識・人脈」、②「コミュニケーション・健康」、③「人柄・やる気」の3つのカテゴリに大別された。

すなわち、経営者がシニア人材を採用する際は、「これまで培ってきた専門性や人脈があること」、「社会人として仕事に取り組む上で必要なコミュニケーション能力や健康状態に支障がないこと」、「社交的な人柄で、仕事に対するやる気があること」の大きく3つの視点から採用を検討していることを示す結果であった（表3）。

表3. シニア人材採用時のポイント —カテゴリカル主成分分析—

採用時のポイント	コンポーネント		
	1	2	3
経験	<b>0.99</b>	0.00	0.09
専門知識	<b>0.99</b>	0.00	0.09
人脈	<b>0.96</b>	0.10	0.07
コミュニケーション	0.15	<b>0.84</b>	0.32
健康	0.31	<b>0.71</b>	0.34
人柄	0.37	0.19	<b>0.76</b>
やる気	0.13	0.50	<b>0.74</b>

## 2. シニア人材向けアンケート調査

### ① 回答したシニア人材の特徴

回答者の年齢を参照した結果、就労意欲のあるシニア人材のうち、69歳以下では、70歳まで働きたい（40.2%）、75歳まで働きたい（32.4%）、働けるうちはいつまでも働きたい（21.6%）とする者の順に割合が高かった。他方、70歳以上では、働けるうちはいつまでも働きたい（40.0%）、80歳まで働きたい（30.0%）、75歳まで働きたい（17.5%）とする者の順に割合が高く、70歳以上のシニア人材においてより生涯現役志向が高かった。

なお回答者全体における生涯現役（働けるうちはいつまでも働きたい）を希望する回答者の割合は27%であり、厚生労働省の「高齢社会に関する意識調査」（2016）における同様の質問への回答結果（31.2%）に近い結果であった。また、就労を継続する理由としては、社会貢献や健康など収入以外を挙げる回答者が7割を超えていた。

（図5～9）

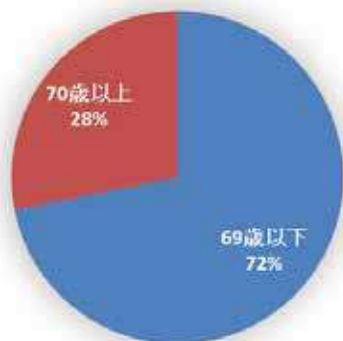


図5 年齢

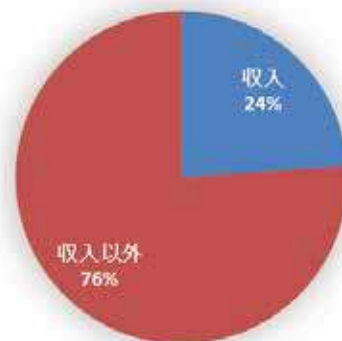


図6 就労継続理由

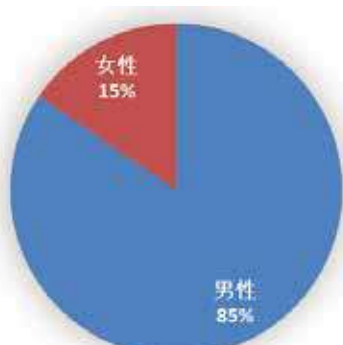


図7 性別

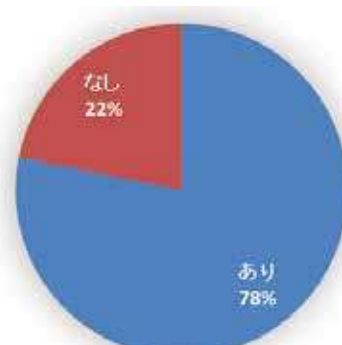


図8 就労の有無

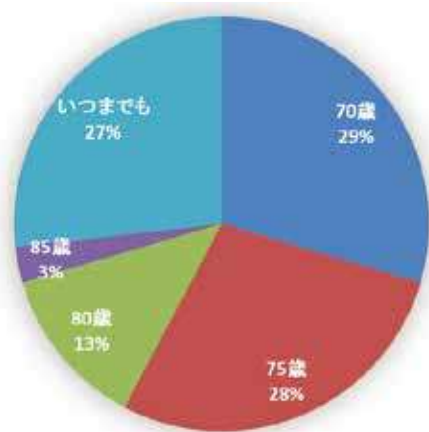


図9 何歳まで働きたいか

## ② 基本属性からみる回答内容の違い

### (1) 性別と評価して欲しい自身の長所

性別と評価して欲しい自身の長所とのカイ二乗検定の結果、「管理職・責任者・リーダーなどを引き受けられる」、「経営者の相談役を務めてアドバイスができる」、「自身の意見を持っていて周りに適切な助言ができる」について、長所に挙げる男性の割合が有意に高かった。一方、「専門的な知識、技能を持っている」、「若手と良好なコミュニケーションを取れる」については、長所に挙げる女性の割合が有意に高かった。

(表4)

表4. 性別×評価して欲しい自身の長所 —カイ二乗検定による比較—

自身の長所	性別	該当	非該当	p値(カイ二乗検定)
管理職・責任者・リーダーなどを引き受けられる	男性	33 <b>28%</b>	87 72%	$p < .01$
	女性	0 0%	22 100%	
経営者の相談役を務めてアドバイスができる	男性	28 <b>23%</b>	92 77%	$p < .05$
	女性	1 5%	21 95%	
自分の意見を持っていて周りに適切な助言が出来る	男性	78 <b>65%</b>	42 35%	$p < .05$
	女性	9 41%	13 59%	
専門的な知識、技能を持っている	男性	5 4%	115 96%	$p < .05$
	女性	4 <b>18%</b>	18 82%	
若手と良好なコミュニケーションを取れる	男性	59 49%	61 51%	$p < .05$
	女性	17 <b>77%</b>	5 23%	

(2) 年齢とシニア人材としての自身の問題点

他方、年齢とシニア人材としての自身の問題点とのカイ二乗検定の結果、「応用範囲が狭い／前職に関連する仕事しかしない」、「フルタイム勤務を嫌がる」について、自身の問題として挙げる 70 歳以上の回答者の割合が高い傾向であった。また、「（自身に）問題点はない」とする回答者の割合も、70 歳以上で有意に高かった（表 5）。

表5. 性別×シニア人材としての自身の問題点 —カイ二乗検定による比較—

自身の問題点	年齢	該当	非該当	p値(カイ二乗検定)
応用範囲が狭い 前職に関連する仕事 しかしない	69歳以下	8 8%	94 92%	p < .10
	70歳以上	7 <b>18%</b>	33 83%	
フルタイム勤務を嫌がる	69歳以下	46 45%	56 55%	p < .10
	70歳以上	25 <b>63%</b>	15 37%	
問題点はない	69歳以下	6 6%	96 94%	p < .05
	70歳以上	6 <b>15%</b>	34 85%	

③シニア人材が評価を望んでいる「自身の長所」

シニア人材が評価を望んでいる「自身の長所」についてカテゴリカル主成分分析による分類を行った結果、明瞭なカテゴリ分類は見出されなかった。項目ごとのまとまりが弱いことから、シニア人材が評価して欲しいと考える自身の長所には、個人ごとに様々に異なっていることを示す結果であった（表 6）。

表6. シニア人材が評価を望んでいる「自身の長所」 —カテゴリカル主成分分析—

評価を望む自身の長所	コンポーネント		
	1	2	3
技術革新などの提言ができる	0.62	0.11	0.09
若手や後進の指導・教育ができる	0.58	0.44	0.29
新製品開発の提案ができる	0.56	0.30	0.39
経営者の相談役を務めてアドバイスができる	0.50	0.38	0.14
管理職等を引き受けられる	0.25	0.00	0.21
人脈が広い／取引先の紹介ができる	0.17	0.67	0.22
業界の歴史をよく知っている	0.30	0.38	0.11
専門的な知識、技能を持っている	0.02	0.39	0.81
事業全体を俯瞰する能力を持っている	0.08	0.32	0.34

### 3. 若手・中堅層向けアンケート調査

#### ① 回答した若手・中堅層の特徴

回答した若手・中堅層のうち 88%の職場でシニア人材が働いていた。また、回答者の 63%がシニア人材に対して肯定的に評価していたが、肯定的・否定的の両価の評価を持つ者が 22%、否定的な評価を持つ者も 6%いた（図 10～14）。

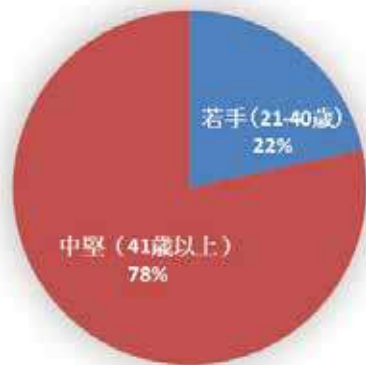


図 10 年齢



図 11 職場内のシニア人材

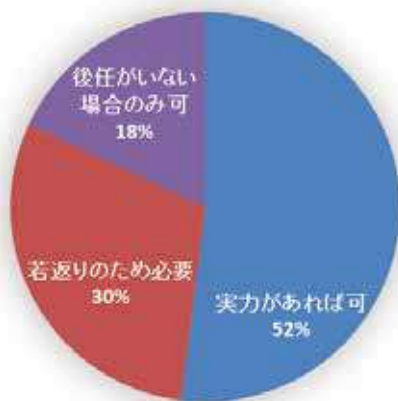


図 12 役職定年

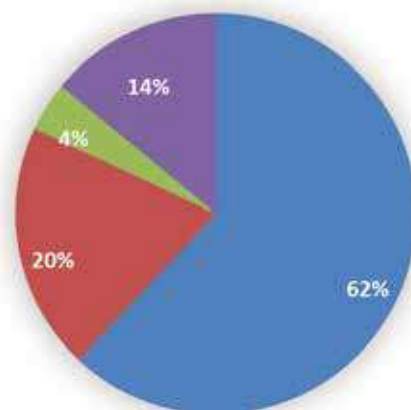


図 13 外部からの上司の配置



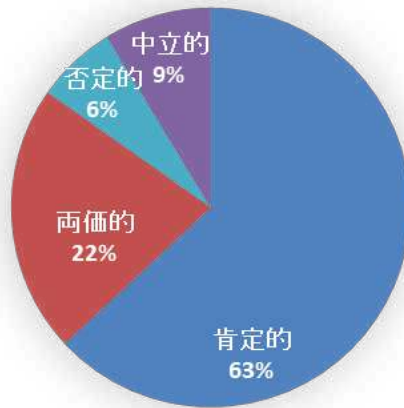


図 14 身近なシニア人材への評価

## ② 基本属性からみた回答内容の違い

### (1) 年齢と望ましいシニア人材像

年齢と望ましいシニア人材像とのカイ二乗検定の結果、「過去の事例に詳しく自分の仕事に役立つ」、「指導してくれる」について、望ましいシニア人材像に挙げる若手の回答者の割合が有意に高かった（表 7）。

表 7. 年齢 × 望ましいシニア人材像 —カイ二乗検定による比較—

望ましいシニア人材像	年齢	該当	非該当	p値(カイ二乗検定)
過去の事例に 詳しく自分の 仕事に役立つ	若手	7 <b>64%</b>	4 36%	p < .05
	中堅	11 28%	29 72%	
指導してくれる	若手	5 <b>45%</b>	6 55%	p < .01
	中堅	2 5%	38 95%	

### ③ 職場内のシニア人材の存在と「外部からのシニア上司」に対する見方との関連

同じ職場内におけるシニア人材の存在の有無と「外部からのシニア上司」に対する見方とのカイ二乗検定の結果、シニア人材がいると回答した者において、外部からのシニア人材が上司になることに対して「優秀であれば当然である」とする割合が高く、いないと回答した者においては「自分の上司になるのは嫌だ」とする割合が高かった（表 8）。

表 8. 職場のシニア人材の存在 × 外部シニア人材が上司になること —カイ二乗検定による比較—

職場におけるシニア人材	優秀なら当然	会社判断なら止む無し	若手の昇格を妨げるので反対	自分の上司になるのは嫌だ	p値(カイ二乗検定)	
外部のシニア人材が自分の上司になること	いる	30 <b>67%</b>	10 22%	1 2%	4 9%	p < .01
	いない	1 20%	0 0%	1 20%	3 <b>60%</b>	

#### ④ 若手・中堅層が望むシニア人材像

若手・中堅層が望むシニア人材像についてカテゴリカル主成分分析による分類を行った結果、①「自分の仕事の役に立つ、体力・健康不安が無い、会社に役立つ資質がある、自ら手を動かす」、②「若手と良くコミュニケーションできる、文句/自慢話を言わない押しつけをしない」、③「人柄がよい、現状を良くしようとする」、④「アドバイスしてくれる、自分の仕事の手本になる、指導してくれる」の4つのカテゴリに大別された。

すなわち、若手・中堅層は「会社に貢献でき」、「若手や中堅と協調して働くことができる」、「仕事上の先輩としてアドバイスや指導をしてくれる」、「人柄がよく、現状をより良くしようとする意志がある」というシニア人材と一緒に働くことを望んでいることが示された（表9）。

表9. 若手・中堅層が望むシニア人材像 —カテゴリカル主成分分析—

評価を望む自身の長所	コンポーネント			
	1	2	3	4
自分の仕事の役に立つ	<b>0.70</b>	0.02	0.31	0.06
体力・健康不安が無い	<b>0.60</b>	0.39	0.09	0.00
会社に役立つ資質がある	<b>0.57</b>	0.42	0.36	0.04
自ら手を動かす	<b>0.48</b>	0.34	0.02	0.13
若手と良くコミュニケーションできる	0.14	<b>0.56</b>	0.22	0.41
文句/自慢話を言わない/押しつけをしない	0.48	<b>0.53</b>	0.10	0.28
人柄がよい	0.08	0.10	<b>0.74</b>	0.38
現状を良くしようとする	0.15	0.24	<b>0.68</b>	0.36
アドバイスしてくれる	0.13	0.57	0.01	<b>0.67</b>
自分の仕事の手本になる	0.07	0.19	0.24	<b>0.44</b>
指導してくれる	0.08	0.29	0.04	<b>0.37</b>

## 総論

回答した経営者はシニア人材の採用に際し、専門性や人脈、コミュニケーション能力や健康状態、社交性とやる気といった点を重視していた。またこれらの点は、若手・中堅層と一緒に働くことを望むシニア人材像とも合致しており、企業全体で考えた場合も、求められている「望ましいシニア人材像」はある程度定まっていることを示す結果であ

った。さらに、若手はシニア人材から指導を受けることについても比較的前向きであることが示されたが、中堅層は指導を受けることに対して消極的な姿勢を持つ傾向もみられており、職場内でも世代によってシニア人材に対する見方は必ずしも一様ではない可能性が考えられる。

他方、シニア人材は個々人で「評価して欲しいと考える自身の長所」が多様である、すなわち、個々人で自身がセールスポイントとしている長所が異なることを示す結果であった。また、男女間でも評価して欲しいと考える長所が異なることが示されており、シニア人材の配置にあたってはその能力が十全に発揮されるよう、個々人の適正を十分に考慮しておく必要があるといえよう。

今回のアンケート結果から、経営者は様々なセールスポイントを持つシニア人材の中から自身の企業に適合する人材を見極めて採用する必要があり、当事者であるシニア人材は、これまでの知識や経験を生かすことだけでなく、企業が求めるシニア人材に自分を近づける努力が必要であるといえよう。

あとがき

シニアの働き方に関し、その有効な活かし方や何らかのシステム化を検討する上で、シニア自身が抱えているイメージ、同僚となる若手に写る姿、そして雇用主である経営者の本音等を知ることが必要になると考えた。しかし、そういった内容を分り易く整理した報告書類が少ないことから、自分達でアンケートを作成して回収しようという発想から始まった作業であった。

実際に設問を考え、対象先を選定し、提示手段と回答収集方法を選択し、実施時期他を決定して実施した訳であるが、その結果、反省点や改善すべき事項が発見されたため、次年度以降の同作業実施の際に活かすべく、後書きとして記述しておきたい。

(1) Google フォームの利用について

アンケートツールとして使い勝手が良く、集計の負担も軽くなることから有効な手段と評価している。

(2) 対象者・回答者数について

①企業の経営者 54 名、シニア人材 166 名、若手・中堅層 51 名より回答を得たが、やはり分析母数としては不足であり、回答者を増やすためにもっと多くの方々に協力依頼をする必要がある。

②そうは言っても定点観測による経年変化も捉えたいことから、一部の方々には毎年継続して回答頂くことも言及しておく必要がある。

(3) 実施時期について

①今回は、8 月一か月をアンケートの実施・回収期間としたため、お盆休みや夏休みのような長期休暇期間に重なり、結果的に回答数が伸びなかった一因になったものと考えられる。

②時期としては、①もさることながら、一方で年末/年始のような繁忙期では回答してもらいにくいことを考えれば 7 月位が適当ではないか？

(4) 設問について

①複数選択を許可している質問については、クロス分析のし易さを考慮して選択数に制限を掛けない方が良い。

②質問数より回答時間がかからないことに留意する方が回答数アップにつながる事に留意する。

最後に

今回は初めてのアンケート実施であったため課題も残ったが、当初の目的は何とか果たせたと思われる。今後の継続的調査に期待したいが、その意味でもアンケート配布にご協力いただいた下記の方々に改めてお礼申し上げますと共に、引き続きのご支援をお願いするものである。

【アンケート配布依頼先：順不同】

綾瀬市／小田原市／神奈川県中小企業家同友会／神奈川産業振興センター／  
横浜商工会議所（神奈川県産業労働局中小企業部中小企業支援課経由依頼）／  
横浜信用金庫／よこはま高度実装技術コンソーシアム／YUVEC 既存コンタクト先の皆様

特定非営利活動法人 YUVEC 理事・事務局長 佐塚真弘

## シニアの働き方に関するアンケート（経営者向け）

このたびは、シニアの働き方に関するアンケート（経営者向け）にご協力いただき、誠にありがとうございます。

### あなたの会社の企業プロフィールについてお尋ねします。

1. あなたの会社の企業プロフィールについてお尋ねします。  
 3百万円未満  
 3百万円～5百万円未満  
 5百万円～10百万円未満  
 10百万円～30百万円未満  
 30百万円～50百万円未満  
 50百万円～100百万円未満  
 100百万円～300百万円未満  
 300百万円～1,000百万円未満  
 1,000百万円～5,000百万円未満  
 5,000百万円以上
  
2. あなたの会社の従業員数は何人でしょうか。該当するものにチェックを入れてください。  
 1-4人  
 5-29人  
 30-99人  
 100-299人  
 300-999人  
 1,000人以上
  
3. あなたの会社の業種は下記のどれですか。該当するものにチェックを入れてください。  
 建設  
 金融・保険・不動産  
 農林水産業、鉱業  
 公務  
 電力、ガス、水道  
 運輸、郵便  
 教育  
 通信、情報サービス  
 製造業→質問4にお答えください  
 卸・小売  
 医療、福祉  
 サービス
  
4. 前項で「製造業」を選択した方はこの設問で、製造業の中の業種をお書きください。  
 )

### あなたの会社の人事制度、勤務制度、ならびにコロナ後の計画についてお尋ねします。

- 注) ここにいうシニア人材とは、御社において「内規、役職定年、定年などにより、第一線を退いた後も働いている人/働こうとしている人」としてしてください。
5. あなたの会社には上記“シニア人材”に該当する人は何人くらいいますか。該当するものにチェックを入れてください。  
 0人  
 1～2人  
 3～4人  
 5～9人  
 10～19人  
 20人以上
  
  6. 上記質問に回答されたシニア人材のうち、外部から新規採用されたシニア人材（採用時点ですでにシニア人材）は何人くらいいますか。該当するものにチェックを入れてください。  
 0人  
 1～2人  
 3～4人  
 5～9人  
 10～19人  
 20人以上
  
  7. 企業は65歳まで雇用を義務付けられています。あなたの会社は下記のどれを選択していますか。該当するものにチェックを入れてください。  
 定年制度はない  
 65歳以上への定年引上げ  
 希望者全員を対象とした継続雇用制度導入
  
  8. あなたの会社に定年制度がある場合、定年は何歳ですか。  
 (            歳)

9. 2021年4月以降、上記の義務に加え、下記が努力義務として加わります。あなたは何が一番取り組み易いと考えますか。最もそう思うものを一つ選びチェックを入れてください。  
 他企業への再就職支援（子会社・関係会社以外）  
 個人とのフリーランス契約への資金提供  
 個人の起業支援  
 個人の社会貢献活動参加への資金提供
  
10. あなたの会社に定年制がある場合、定年後も働く人の就業形態は次のどれですか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。  
 正社員 契約社員  
 契約社員  
 顧問、アドバイザー、嘱託  
 業務委託  
 アルバイト  
 その他（具体的に：            )
  
11. 年齢による社員の衰えに対して配慮が必要になった場合、あなたの会社が用意しているものがありましたら、該当するものにチェックを入れてください。  
 (複数選択可)  
 時短勤務  
 勤務日数削減  
 業務内容見直し（責任や負荷がより軽い業務へ）  
 通勤時間の短い事業所への転勤  
 特に用意していない  
 その他（具体的に：            )
  
12. 今後、シニア人材を新規に採用することにより、あなたの会社の組織としての能力向上（例えば、新製品開発、営業力、海外市場開拓、マネジメント力など）を目指す計画はお有りでしょうか。該当するものにチェックを入れてください。  
 シニア人材は期待する人的リソースとは考えない  
 シニア人材も含めて、年齢に関係なく人的リソースとして検討する  
 業優秀な若手の採用が困難になりつつあるので、シニア人材こそ期待できる人的リソースと考える  
 その他（具体的に：            )
  
13. シニア人材を新規に採用するかシニア人材と何らかの契約をする場合、あなたは経営者として何が選択の重要ポイントとなると考えますか。最もそう思うもの3つを選びチェックを入れてください。  
 通勤時間  
 健康  
 やる気、意欲  
 コミュニケーション能力  
 人柄（例えば、若手の部下としても働ける許容力、新方式受入の能力など）  
 人脈、経験、専門知識など  
 ITスキル  
 その他（具体的に：            )
  
14. シニア人材を新規に採用するかシニア人材と何らかの契約をする場合、就業形態は次のどれですか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。  
 正社員  
 契約社員  
 顧問、アドバイザー、嘱託  
 業務委託  
 アルバイト  
 その他（具体的に：            )
  
15. シニア人材を新規に採用するかシニア人材と何らかの契約をする場合、人材を探し出すルートはどのようにされていますか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。  
 人材紹介会社に依頼する  
 広告を出す  
 ハローワーク等公的機関を利用する  
 業界団体のチャネルを活用する  
 経営者の人脈を使う  
 社員の人脈を使う  
 発注元や取引先に依頼する  
 その他（具体的に：            )
  
16. 今回のコロナ自粛であなたの会社は勤務制度に関してどのような対応をとりましたか。該当するものにチェックを入れてください。

- ( ) 何も変えなかった  
 ( ) 時差出勤（一部部門のみの場合を含む）のみ  
 ( ) 在宅勤務（一部部門のみの場合を含む）のみ  
 ( ) 時差出勤と在宅勤務を併用（一部部門のみの場合を含む）  
 ( ) 事業所を休止した（一部部門のみの場合を含む）  
 ( ) その他（具体的に： )
17. 時差出勤や在宅勤務を導入した場合、どの部門に導入しましたか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。  
 ( ) 事務系（管理業務）  
 ( ) 営業  
 ( ) 製造部門
18. 今回のコロナ自粛によって今後あなたの会社の勤務制度は変化すると考えますか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。  
 ( ) 世の中が正常化したら、従来通りの勤務制度に戻る  
 ( ) 可能な部署には在宅勤務の制度を導入する（在宅勤務日数増を含む）  
 ( ) 勤務時間管理から成果の管理へ、ジョブ型雇用への移行を模索する  
 ( ) その他（具体的に： )
19. 今回のコロナ自粛によって今後あなたの会社の採用のスタンスは変化しますか。該当するものにチェックを入れてください。  
 ( ) 新規採用、新規契約は暫く手控える  
 ( ) 従来と同じスタンスで、必要な人材を確保していく  
 ( ) 若手・中堅の採用を中心に積極的に人材を探し、採用する  
 ( ) ジョブ型雇用を導入しやすいシニア人材を中心に人材を探し、採用する  
 ( ) その他（具体的に： )
20. あなたの会社は個々の役職、ポストについて、職務定義書（Job Description）を作っていますか。該当するものにチェックを入れてください。（注）「職務定義書（Job Description）」とは個々の役職、ポストについて必要な能力、役割、内容、権限、達成すべき目標、そのポストが持つ上司、部下はどんなポストか、評価の基準は何か等を記述したものです。  
 ( ) 作っている  
 ( ) 作っていない
21. あなたの会社で若手・中堅と同じ職場で一緒に働いている人の最高年齢は何歳ですか。  
 ( ) 歳

23. 経営者としてシニア人材について問題となる点は何であると考えますか。最もそう思うもの 3 つを選びチェックを入れてください。  
 ( ) フルタイム勤務を嫌がる  
 ( ) 休みが多い  
 ( ) 新しいことを憶えてくれない  
 ( ) IT に弱い  
 ( ) 若い人とコミュニケーションが取れない  
 ( ) 自分のやり方、自分の経験にこだわる  
 ( ) すぐ切れる  
 ( ) 応用範囲が狭い／自分が前職でやってきた仕事しかやろうとしない  
 ( ) 自分の経験を自慢する  
 ( ) 指導するだけで自分ではやらない  
 ( ) 物忘れをすることが多く、冗ぬぐいや確認作業が必要  
 ( ) 怪我をしやすいため安全投資に金が掛かる  
 ( ) その他（具体的に： )

24. 人材確保についてご意見、本音等ありましたらお書きください。どんなことでも結構です。

その他、本アンケートに関連して質問させていただきます。

25. あなたは本アンケート調査についてのお知らせをどのルートを通じて入手しましたか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。統計的処理を行い、個別回答が分からないようにし、それぞれのルートと傾向分析結果を共有します。  
 ( ) 横浜市経済局  
 ( ) 綾瀬市  
 ( ) 小田原市  
 ( ) 神奈川県中小企業家同友会  
 ( ) 神奈川産業振興センター  
 ( ) 横浜商工会議所  
 ( ) 横浜信用金庫  
 ( ) よこはま高度実装技術コンソーシアム  
 ( ) YUVEC  
 ( ) その他（具体的に： )

26. 本アンケート結果の全体のサマリーの入手を希望されますか。希望される場合、1) 会社名、2) 氏名、3) メールアドレス をお書きください。  
 会社名  
 氏名  
 メールアドレス

27. この調査に関連してインタビューに応じていただける場合は連絡先をお書きください。インタビュー可の場合 26. 本アンケート結果の全体のサマリーの入手を希望されますか。希望される場合、1) 会社名、2) 氏名、3) メールアドレス をお書きください。  
 会社名  
 氏名  
 メールアドレス

以上

シニア人材について魅力や問題と考える点をお聞かせください。

22. 経営者としてどんな点をシニア人材の魅力と感じますか。最もそう思うもの 3 つを選びチェックを入れてください。  
 ( ) 業界の歴史をよく知っている  
 ( ) 事業全体を俯瞰する能力を持っている  
 ( ) 人脈が広い／取引先を紹介してくれる  
 ( ) 生え抜き社員に任せられないポスト（管理職、リーダー、責任者等）を依頼できる  
 ( ) 若手・中堅の指導を任せられる  
 ( ) 新製品開発の提案を期待できる  
 ( ) 新しい事業の創出を期待できる  
 ( ) 経営者の相談役を務め、アドバイスしてくれる  
 ( ) 自分の意見を持っている  
 ( ) その他（具体的に： )

シニアの働き方に関するアンケート（シニア人材向け）

このたびは、シニアの働き方に関するアンケート（シニア向け）にご協力いただき、誠に有難うございます。全質問数は 21 問ですが、ご回答内容によっては一部の質問をスキップして頂きます。また回答が必須である質問にお答え頂けない場合は、次のページへ進めませんのでご注意ください。（\*マークのある質問は回答必須）

あなたのプロフィール

1. あなたの年齢は？\*  
 ( ) 60 歳未満  
 ( ) 60～64 歳  
 ( ) 65～69 歳  
 ( ) 70～74 歳  
 ( ) 75～79 歳  
 ( ) 80 歳以上
2. あなたの性別は？\*  
 ( ) 男性  
 ( ) 女性
3. 現在、働いていますか？\*  
 ( ) はい⇒次の設問 4 へお進みください  
 ( ) いいえ⇒設問 6 へお進みください

4. 現在のお仕事にはどのような経緯で就かれましたか？  
 現役時代からの会社で正社員継続中  
 現役時代の会社による再雇用にて継続中  
 他社からの転職 ⇒ 次の設問 5 へお進みください  
 フリーランスの様な形で業務を請負っている  
 その他 (具体的に: )
5. 上記質問で「他社からの転職」とお答えの方に伺います。どのような手段で転職されましたか？  
 ご自身や経営者等の人脈による紹介  
 自分の知人や取引先や得意先との関係による紹介  
 ハローワーク等の公的機関の利用  
 人材紹介会社の利用  
 その他 (具体的に: )
6. これから(も)働きたいですか？\*  
 はい⇒次の設問7へにお進みください。(質問7にスキップします)  
 いいえ⇒以下の全質問へのご回答は不要です。有難うございました。  
 (質問21にスキップします)

**今後の働き方についての質問**

7. 何歳まで働きたいですか？\*  
 70歳位まで  
 75歳位まで  
 80歳位まで  
 85歳位まで  
 働ける間はずっと
8. 今後も働きたい最大の目的は何ですか？\*  
 生活費用を稼ぐため  
 健康のため  
 世間への関与感や連携感を維持したいから  
 働くことが好きだから  
 家の中に終日籠っていたくないから  
 その他 (具体的に: )
9. 働く際、どのような勤務時間体系を希望しますか？\*  
 正社員と同様の通常所定勤務時間で良い (フルタイム)  
 通常勤務時間帯通りで良いが、出勤日を減らしたい (隔日出勤等)  
 通常出勤日通りで良いが、時短勤務にしたい。ex.10時出勤/16時退社等)  
 出勤日を減らし、同時に時短勤務にもしたい。  
 空いている隙間時間のみ働く  
 その他 (具体的に: )
10. 休日について何か条件がありますか？\*  
 土日祝祭日は休みたい  
 休日は特に決まった曜日でなくとも良い  
 土日祝祭日のみに働くことでも構わない  
 好きな時に休めなければ働きたくない  
 その他 (具体的に: )
11. 通勤時間として下記のどれを希望しますか？\*  
 30分以内  
 1時間以内  
 1.5時間以内  
 自宅での勤務 (0分)  
 その他 (具体的に: )
12. 通勤手段として下記のどれを希望しますか？\*  
 公共交通機関 (電車、バス等)  
 自家用車  
 自転車等  
 徒歩  
 その他 (具体的に: )
13. 働き方の形態について下記のどれを希望しますか？\*  
 自分で起業する  
 自由業/フリーランス形態で仕事をする  
 雇われて責任のある仕事をしたい ⇒ 設問14および15にもお答えください  
 雇われて役割が限定された気楽な仕事をしたい ⇒ 設問14および15にもお答えください  
 報酬を目的としない地域貢献のような形態が良い  
 その他 (具体的に: )

14. 上記質問で、「雇われて (雇用される)」という形態を答えた方、どの就業形態で働くことをもっとも希望しますか？  
 正社員  
 契約社員  
 顧問、アドバイザー、嘱託  
 アルバイト  
 その他 (具体的に: )
15. 質問13で「雇われて (雇用される)」という形態を答えた方、企業等へ就労する場合、どんな事項をもっとも重要視しますか？  
 報酬 (給与)  
 通勤時間  
 報酬以外の待遇  
 仕事のやりがい  
 企業等や職場の雰囲気  
 その他 (具体的に: )

**ご自分の資質等について**

16. あなたが評価して欲しいご自身の長所は何ですか？重要と思われるものを3つ選んでチェックしてください。\*  
 業界の歴史をよく知っている  
 事業全体を俯瞰する能力を持っている  
 人脈が広い/取引先の紹介ができる/新規顧客獲得に貢献できる  
 管理職、リーダー、責任者等を引き受けられる  
 若手や後進の教育・指導ができる  
 新製品開発の提案ができる  
 経営者の相談役を務め、アドバイスができる  
 自分の意見を持っている  
 技術革新、生産方式改善、新管理方式等の提言ができる  
 円熟した顧客対応ができる  
 その他 (具体的に: )
17. シニアの問題点として、一般的に下記が挙げられていますが、ご自分が該当すると思われるものがありますか？主なものを3つ選んでチェックしてください。\*  
 フルタイム勤務を嫌がる  
 休みがちである (健康面で不安がある)  
 新しいことを憶えない  
 ITに弱い  
 若い人とコミュニケーションがとれない  
 自分のやり方、自分の経験にこだわる  
 すぐ切れる  
 応用範囲が狭い/自分が前職でやってきた仕事しかやらない  
 自分の経験を自慢する  
 今の職場をバカにする  
 経営者をバカにする  
 自分の立場を勘違いする  
 指導するだけで自分ではやらない/命ずれば仕事完了すると思っている  
 危なっかしい/怪我をしやすい/安全対策が必要になる  
 物忘れする/尻ぬぐいや確認作業が必要となる (伝達された事項の誤解・失念や要フォロー事項の失念等)  
 その他 (具体的に: )
18. シニアに要求される事項として、一般的に下記が言われていますが、ご自分なら大丈夫だと思われるものは何ですか？主なものを3つ選んでチェックしてください。\*  
 体が丈夫で若手と同等に働ける  
 フルタイム勤務をこなせる  
 職場の一員となって皆と一緒に仕事をする事ができる  
 業務遂行責任を全うできる  
 職場の若手と良好なコミュニケーションをとれる  
 自分の意見を持って回りに適切な助言ができる  
 その他 (具体的に: )
19. あなたが雇用主や企業他に対して特に要望したい点等があれば記述してください。

20. 企業の人材採用や政府の雇用政策他に対して何かご意見、本音、ぼやき、つぶやき等ありましたら、お書きください。短くても結構です。

- 神奈川県中小企業家同友会
- 神奈川産業振興センター
- 横浜商工会議所
- 横浜信用金庫
- よこはま高度実装技術コンソーシアム
- YUVEC
- その他(具体的に: )

**本アンケートをお知りになったきっかけ**

21. あなたは本アンケート調査についてのお知らせでのルートを通じて入手しましたか。該当するものにチェックを入れてください。

- 横浜市経済局
- かながわ県民センター
- 綾瀬市
- 小田原市

以上

ご協力ありがとうございました。

**シニアの働き方に関するアンケート (若手・中堅層向け)**

この度は、シニアの働き方に関するアンケート(若手・中堅向け)にご協力いただき、誠にありがとうございます。

**あなたについてお尋ねします**

1. あなたの年齢は?

- ~20歳
- 21~30歳
- 31~40歳
- 41~50歳
- 51~60歳
- 60歳以上

2. あなたの性別は?

- 男性
- 女性

3. あなたの職種は?

- 事務職
- 技術・技能職
- 販売・サービス職
- 保安・生産工程・輸送・建築・運搬・清掃職
- 職(事務系)
- 管理職(技術・技能系)
- その他

- PCを使いこなせない
- 何もしていない
- 居てもいなくても変わらない
- 遅刻、早退、休みが多い
- 知らないうちに会社に来て、気が付いたら早めに帰っている
- その他(具体的に: )

**シニア雇用についてお尋ねします**

7. 定年後再雇用の場合、役職者は定年時点で一旦旧役職を退く(役職定年)場合がありますが、この制度をあなたはどのように思いますか(1つ選択)

- 組織の若返りのために必要な制度である
- 実力のある人ならば年齢に関係なく役職を継続しても良い
- 後任として適任者がいない場合に限り仕方がない
- その他(具体的に: )

8. 外部から管理職(自分の上司)として採用された場合、あなたはどのように思いますか?(1つ選択)

- 社内事情も分からない人がいきなり自分の上司になることは嫌だ
- 知識経験も豊富な人ならば自分の上司になっても当然だ
- 会社が判断した人事なので仕方がない
- 若手の昇格機会を奪うことになるので反対
- その他(具体的に: )

以下の質問において、シニアとは「内規、役職定年、定年などにより、第一線を退いた後も働いている人/働こうとしている人」を指すものとします。

**あなたがシニアと一緒に働く場合についてお尋ねします**

9. あなたがシニアと一緒に仕事をする場合、どんなシニアを望みますか?重要と思われるものを3つ選んで下さい。

- 人柄がよい
- 指導してくれる
- (具体的に指導してくれなくても)自分の仕事の手本になる
- 過去の事例に詳しく、自分の仕事の役に立つ
- 技術、経験、業界(商品)知識、人脈等会社に役立つ何かを持っている
- 大所高所から若手にない視点でアドバイスしてくれる
- 体方面、健康面に不安が無い
- 若手とうまくコミュニケーションができる
- 文句を言わない、自慢話をしない、自分のやり方を押し付けない
- 自ら手を動かす
- 何も言わず、とにかく邪魔をしなければよい
- その他(具体的に: )

**あなたの身近にいるシニアについてお尋ねします**

4. あなたの職場にシニアはいますか?

- 極めて近く(上司/同じ仕事をする同僚・先輩等)にいる
- 社内にいる
- いない → 質問(7)以下にお答えください

以下5.~6.の質問には、上記質問4.で回答いただいたシニアの方々のうち一番身近な方についてお答えください。

5. あなたの一番近くにいるシニアの方は

- 定年延長又は定年後再雇いで以前より会社にいる人
- シニア雇用で新たに入社した人

6. あなたの一番近くにいるシニアはどんな人ですか?(該当するもの全て選択)

- 知識、経験が豊富で貴重な存在
- 職場の第一線でリーダー的存在として活躍している
- 親切に指導してくれる
- 具体的に指導してくれる訳ではないが自分の仕事の手本になる
- 会社の(部署の)生き字引的存在
- シニアであることを意識したことが無い
- 信頼できる「アニキ」的存在
- 知識も経験もあるが口を出さず自分では何もやらない
- 若手とうまくコミュニケーションが取れない(話が合わない)
- 可もなく不可もなく、余り役には立たないが邪魔にもならない
- 昔の上司で部下はみんなやり難い
- 上から目線でしか話せない

10. あなたと一緒に仕事をするシニアの人がどんな人だったら困ると思いますか?強く感じるものを3つ選んで下さい。

- 「俺たちの時代は・・・」等と昔話ばかりする
- 自分の自慢話ばかりをする
- 自分のやり方をみんなに押し付ける
- 新しい業務をやるうとしない
- 何度もPCの使い方を聞いてくる
- ITが使えない
- 遅く来て早く帰ってしまう
- 休みが多い
- 若手とうまくコミュニケーションが取れない
- 若手を上から目線でしか見ない
- その他(具体的に: )



11. どうすればシニアの人たちとうまく協調しながらや  
っていけると思われますか？ 重要と思われるものを3  
つ選んで下さい。
- ( ) 年齢による差は一切考慮せず、すべて若手と一緒に働いてもらう
  - ( ) 若手とは別にシニアだけの特別部署を作る
  - ( ) 後進の指導、経験に基づいたマニュアルづくり等に徹してもらう
  - ( ) 休日・深夜勤務等若手が嫌がる時間帯の仕事を率先して引き受けてもらう
  - ( ) 単純作業、汚れ作業等若手が敬遠する仕事柄を率先して引き受けてもらう
  - ( ) 一つのチームとして共同で行う業務ではなく、一人で完結できるような業務をやってもらう

- ( ) 顧問、嘱託等第一線からは退いた形で大所高所から全社的な業務についてもらう
- ( ) 会社に役立つ何かを持っている人のみに残ってもらい、そうでない人には退出してもらう
- ( ) その他（具体的に：）

最後に・・・

12. シニアの就業についてご意見、本音、ぼやき、つぶやき等ありましたらお書き下さい。短くても結構です。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

本事業はかながわボランティア活動推進基金 21 協働事業負担金対象事業です。  
本調査は神奈川県政策局未来創生課、産業労働局中小企業部中小企業支援課との協働の下、特定非営利活動法人 YUVEC が実施しました。

<シニア雇用ならびにシニアの働き方に関するアンケート調査の結果報告：2020年度版>

2021年3月31日 発行

発行人 特定非営利活動法人 YUVEC

理事長 山川 隆

〒240-8501 横浜市保土ヶ谷区常盤台 79-5

横浜国立大学共同研究推進センター 1階

電話：045-341-3981

Mail：yuvec02@ml.ynu.ac.jp

URL：https://yuvec.org

協 力 横浜国立大学 大学院環境情報研究院

教授 安藤 孝敏

地方独立行政法人 東京都健康長寿医療センター研究所

社会参加と地域保健研究チーム

研究員 高橋 知也