



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

2021 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年に引き続き、2021年7月に

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）。経年変化を見るために、前年調査と同じ質問のほか、1年が経過する間にコロナの影響もあり、働き方が変わってきたので、新しい質問も加えました。

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45件、シニア129件、若手・中堅55件の回答を得ました。統計的処理をするには不十分な数ですが、シニアの職場還流に関して経営者、シニア、若手・中堅に有意義かつ率直な回答、意見いただき回答者の皆様、ご協力いただいた組織の関係者の皆様に御礼申し上げます。

本報告書は前年報告書同様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。

この調査は暫く継続して年1回行っていきたいと考えております。

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

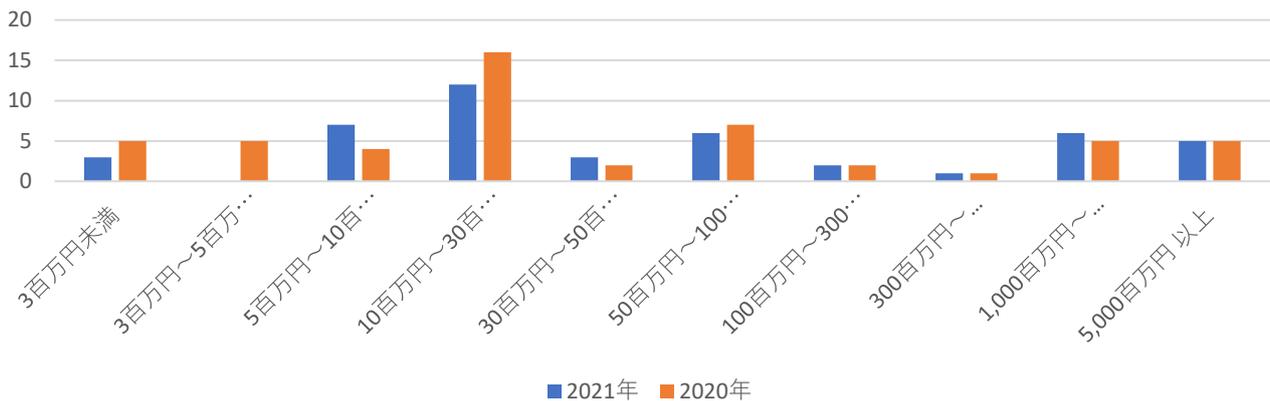
本事業はかながわボランティア活動推進基金21協働事業負担金対象事業です。本調査は神奈川県政策局いのち・未来戦略本部室、産業労働局中小企業部中小企業支援課との協働の下、特定非営利活動法人YUVECが実施しました。

<企業経営者向けアンケートから>

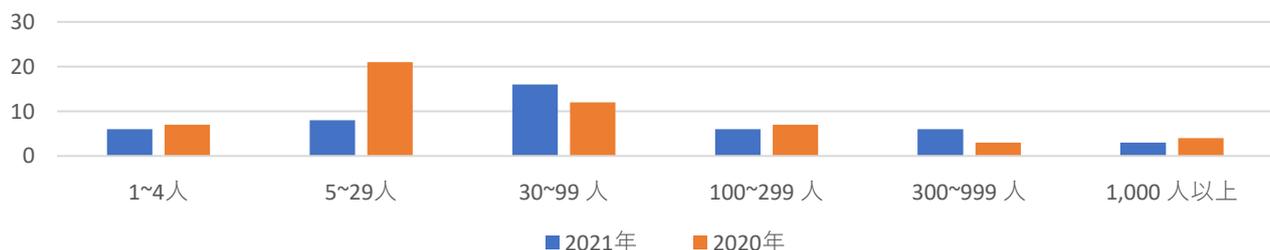
回答45社（昨年54社）中、資本金10億円以上の企業が11社（昨年10社）、資本金1千万円未満の企業が10社（昨年14社）。また、昨年も回答してくれた人が13人、今回が初回の人が32人。新規回答が約7割になるが、これによって傾向が大きく変わるということはない。何らかの形でシニアが業務に従事している企業は前回調査同様多く、一人でもシニア社員がいる企業は45社中38社あり、また一人でも外部から新規採用したシニア社員がいる企業はこの38社中25社に及ぶ。シニア社員中多くはそれまでいた社員がシニア社員となるケースが多いが、経営者は新たに技術や知見を得るためにそれらを持ったシニアを新規採用している。これらは、「仕方なく置いている」のではなく、「積極的に求めている」例となる。

コロナの影響によりこの1年以上シニアに対する求人は不活発であるが、企業の採用スタンスはシニアか若手かよりは必要とする力を持った人であるか否かに依ることが多くなった。昨年同様、専門知識、技術、経験、健康、やる気・意欲が経営者の考えるシニア選択のポイントとして上位を占め、コミュニケーションや人柄を上回り、経営者が必要とする力を持った人を求めていることがより鮮明になった。

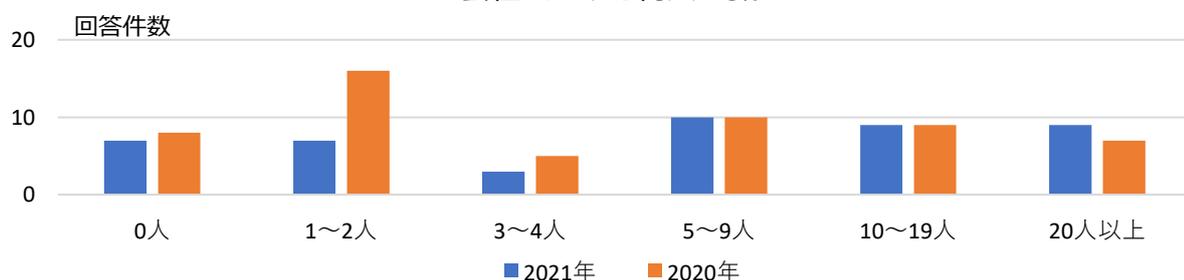
資本金額分布



従業員数分布

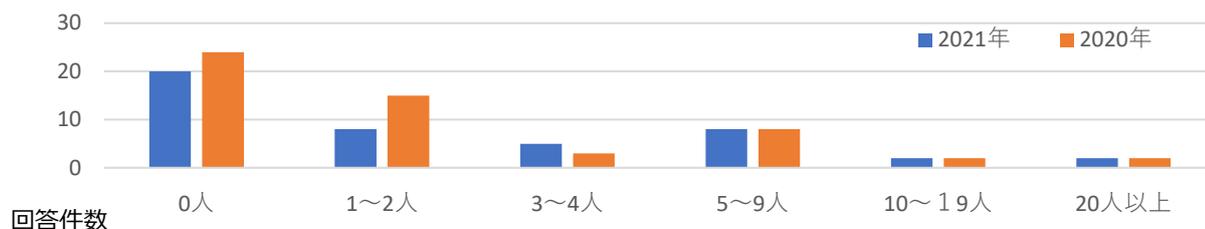


会社にシニアは何人いるか



注：いずれも45回答中の回答分布

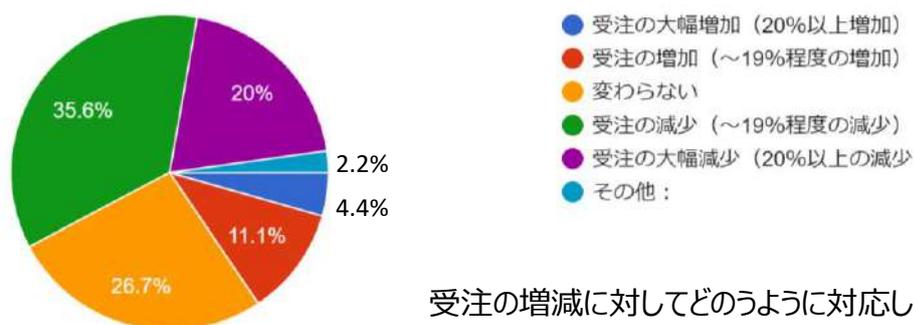
新規採用シニアは何人いるか



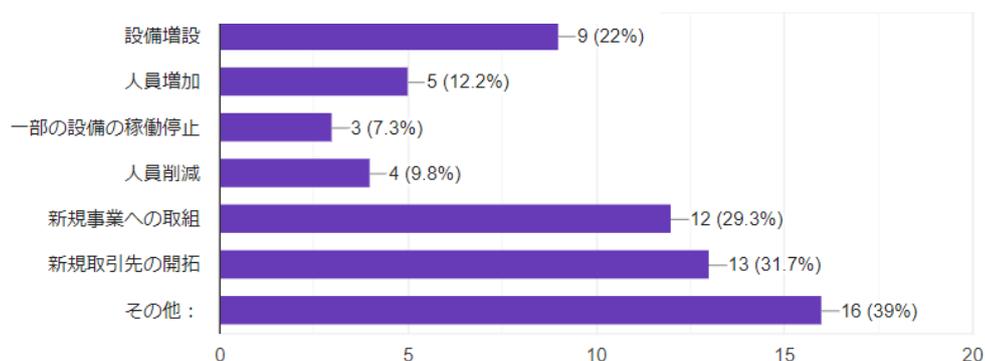
注：45回答中の回答分布

コロナの影響

2021年度調査では経営者にコロナの影響が事業にどの程度の景況があったか、質問した。受注が減少した企業が56%に対して受注が増えた企業が15%、変化なしは27%あった。コロナはすべてにわたってマイナスのインパクトを与えたわけではないことがわかる。

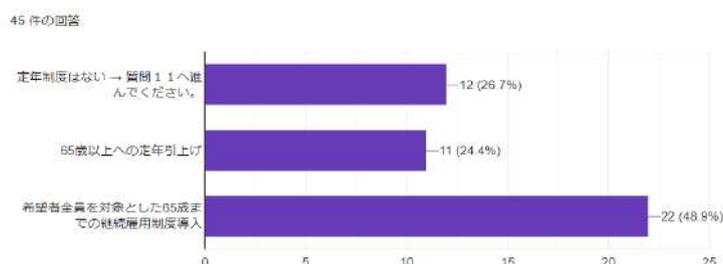


受注の増減に対してどのように対応したか



継続雇用制度と定年

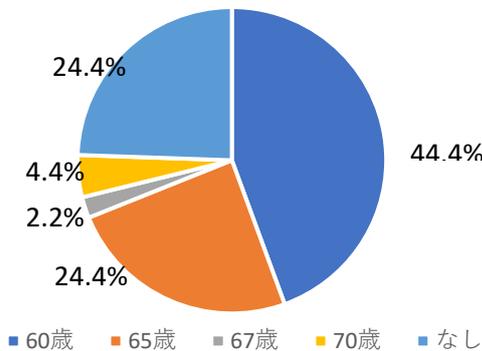
改正前の高齢者雇用安定法に謳われている65歳までの雇用継続義務に関し、昨年調査時点では65歳以前に定年を設け、継続雇用制度を設けるところが50%超あったが、2021年度の調査時点では定年を65歳以上に設定する企業の増加がみられた（14.8%→24.4%）。



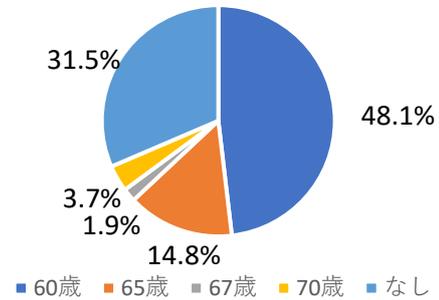
定年年齢

比率的にみると、定年を65歳とする企業がほぼ10ポイント増加した。ただし、定年制度なしとの回答が若干減少。改正高齢者雇用安定法施行により、60歳定年+継続雇用制度とする企業が減った分、他の制度を導入すると決めた企業が出てきたと考えるべきか。

2021年調査

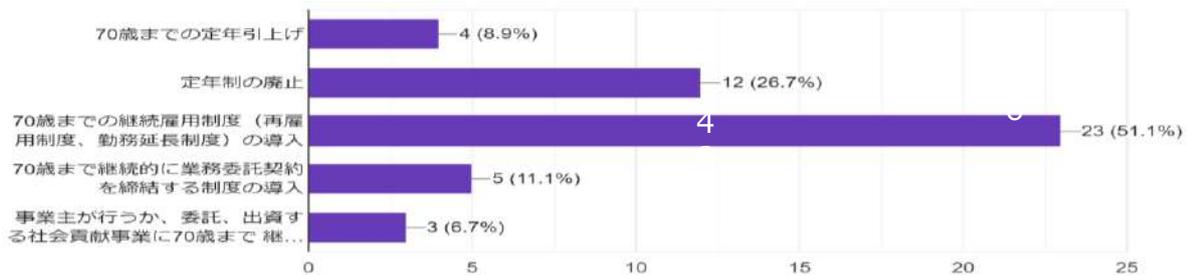


2020年調査



改正高齢者雇用安定法への対応（計画を含む）

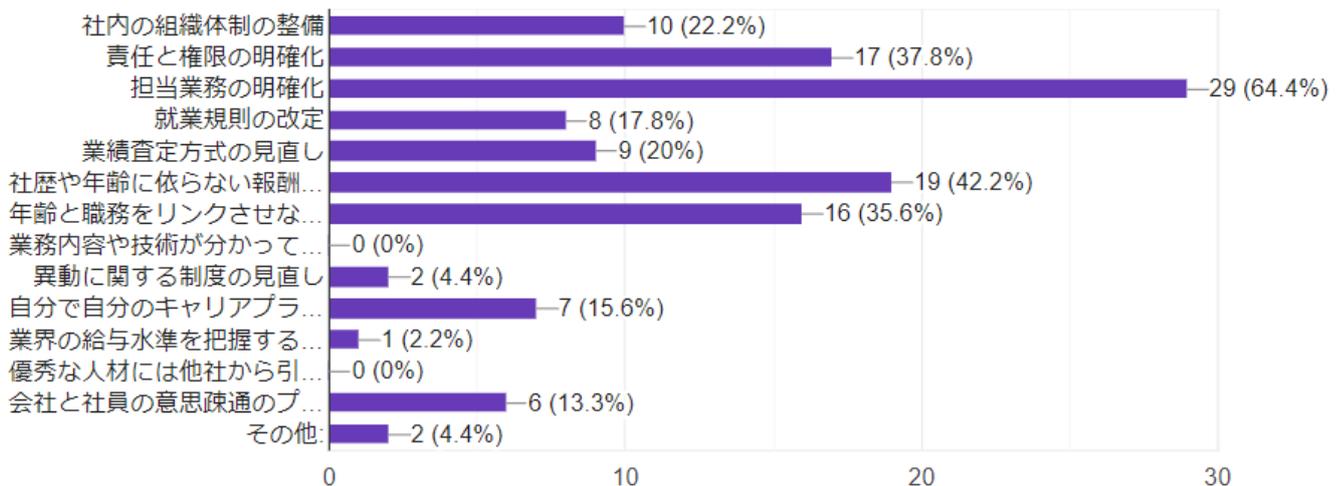
2021年4月に施行された改正高齢者雇用安定法への対応では、取り敢えず70歳までの継続雇用制度を設ける企業が50%を超えた。義務だから、あるいは努力義務だからということで高齢化した人的資源を企業内に抱えるだけでは企業の負担を増やすことになるので、これら資源を活かす方法を早期に作り出し、共有して行くことが大切になる。



役割明確化は必須

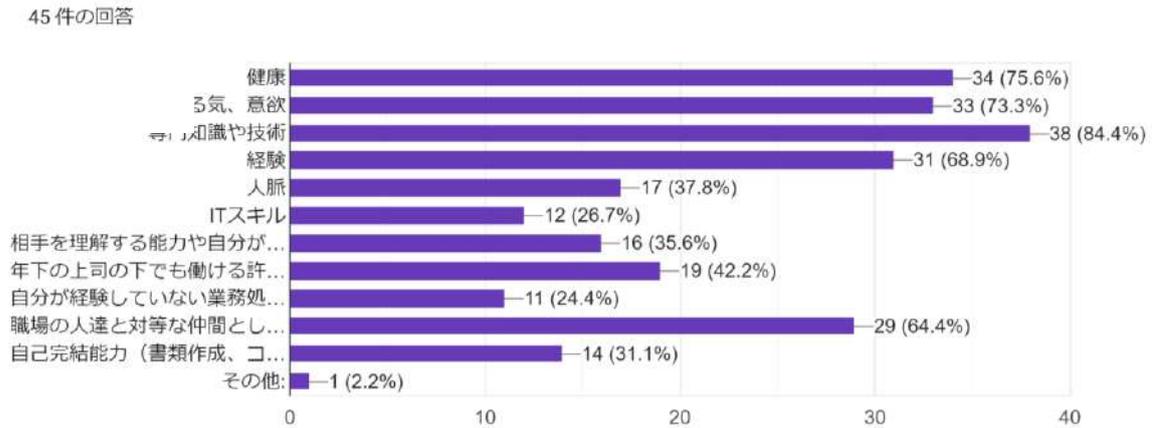
シニア採用、経験者採用は年功序列を変える。その変化を“ジョブ型”と呼ぼうが呼ぶまいが、経営者は頭の中で、そのために

- * 担当業務の明確化
 - * 権限と責任の明確化
 - * 社歴や年齢に依らない報酬体系
- が必要なことを理解している。

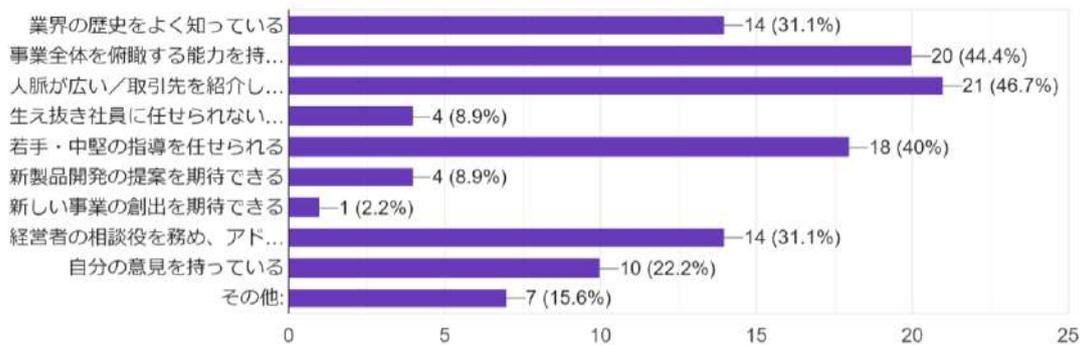


経営者が考えるシニア選択のポイント

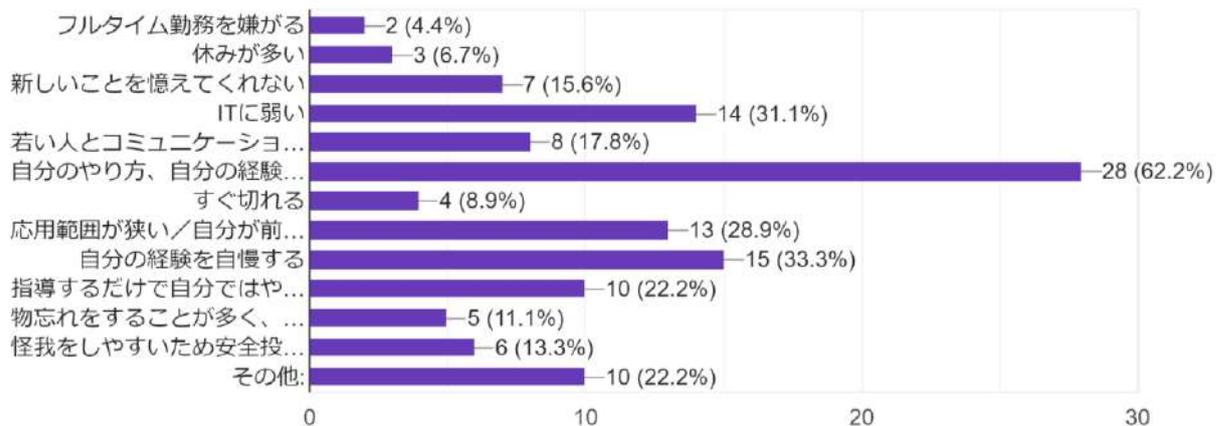
昨年度同様、健康、やる気、意欲、専門知識、技術、経験がハイスコアを獲得した（トップは専門知識、技術）。これらと比べるとシニアが円滑に仕事をするためのプラットフォーム能力も順位が低い。これは経営者の目から見て、シニアの本来の基礎力に不満があると判断すべきかもしれない。職場の人達と仲良く／人柄が良い／色々な人を知っているということも大切であるが、それ以前にあなたは飛べる飛行機であるのか、走る車であるのか、切れる刀であるのかというのが、経営者の立場であるかもしれない（質問19への回答との違いをどう読むか）。



経営者が評価するシニアの資質



経営者が考えるシニアの問題点



<シニア向けアンケートから>

回収数は129件となり昨年（166件）より減少。約85%が本年初めて回答する人達であったが、昨年と同様の傾向を示し、下記のような結果となった。

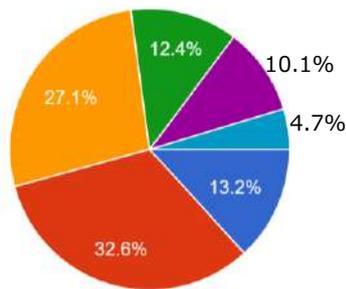
- (1) 働く意欲のあるシニアは回答者の89.1%
- (2) 世間とのつながりを持っていたいという社会参加への意欲が第1位（43.5%）
（生活費を得るためは第2位で26.1%）
- (3) 独立するより雇用される形態を希望する人が多い（71.3%）
- (4) フルタイム勤務ではなく、自由時間の多い働き方を望む（73%）
- (5) 上記の希望は経営者も認識していて、シニアが考えるほど時短等は雇用の障害とは考えられていない
- (6) しかし、希望通りの職種や職場を探すのは大変
- (7) シニアにとっては培ってきたキャリアを活かせる職場が少ない

またコロナの影響や専門知識、技術に関する回答から、次のような傾向もみられた。

- (8) コロナの影響により若手が採用しやすくなり、シニアには不利に働いたが、通勤不要なテレワークは、シニアにとってむしろ追い風となったと感じた人は64%
- (9) ITに弱い人が多く、コロナでIT依存度が上がったことが不利になったと感じる人は49%
- (10) シニアは既存のスキルやキャリアが頼りの人が多く、再就職に向け新たに勉強をした人はまだ30%に止まる

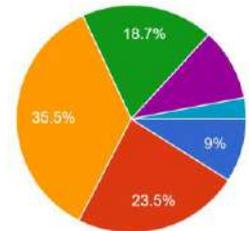
回答シニアの年齢分布

2021年



166件の回答

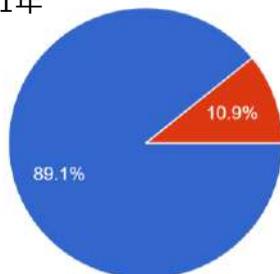
2020年



⇒ 60代前半が増加。

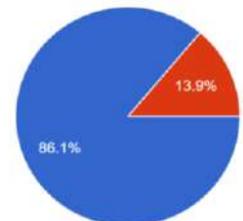
今後も働く意欲を持つ人

2021年



● はい ⇒ 次の質問へお進みください。
● いいえ ⇒ 質問28へお進みください。

2020年



⇒ 働きたいと思う人は増えた。

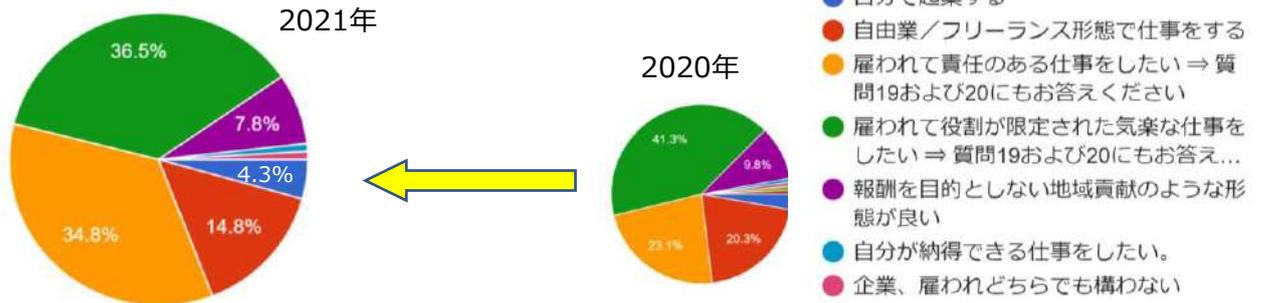
今後も働きたい理由

2021年

2020年

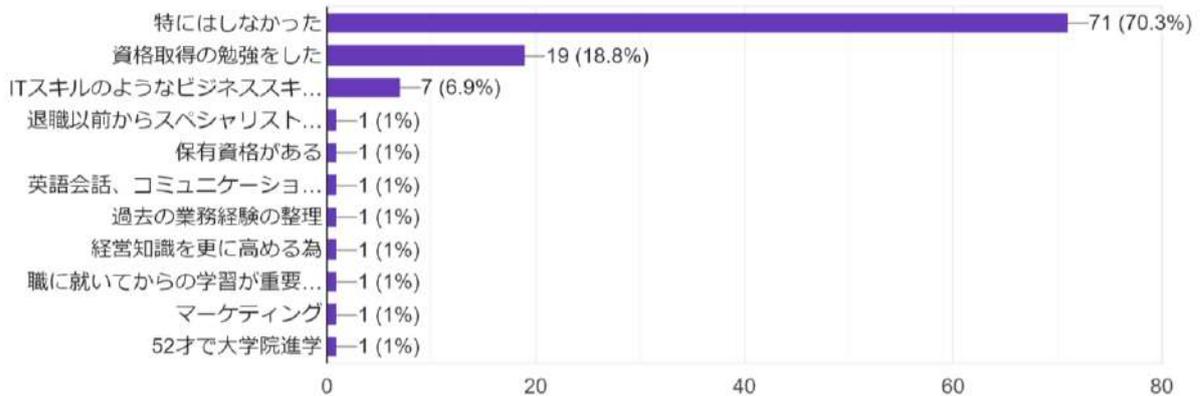
世間への関与感や連帯感を維持したいから	50人 (43.5%)	60人 (42.0%)
生活費用を稼ぐため	30人 (26.1%)	33人 (23.1%)
働くことが好きだから	16人 (13.9%)	17人 (11.9%)
家の中に終日籠っていたくないから	12人 (10.4%)	14人 (9.8%)
健康のため	3人 (2.6%)	13人 (9.1%)

シニアが希望する働き方の形態

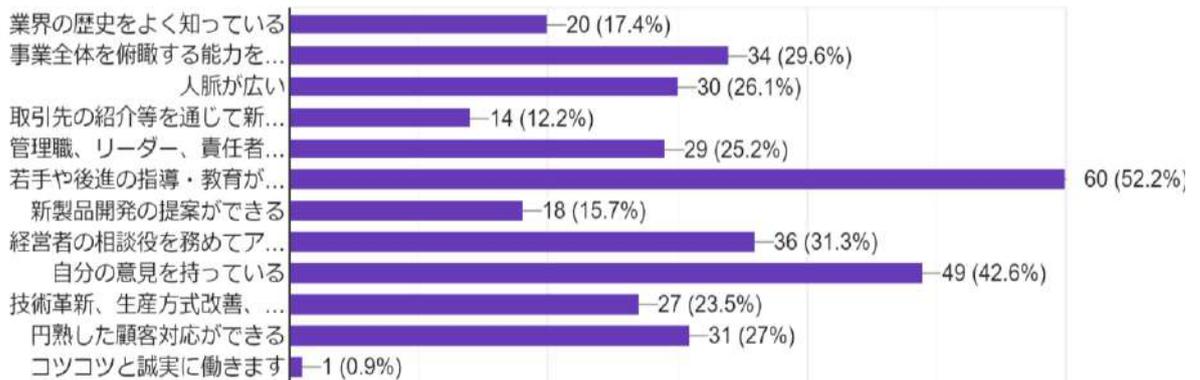


⇒ 雇用されて働く形態に人気がある（責任のある仕事を希望する人は10ポイント以上増加）

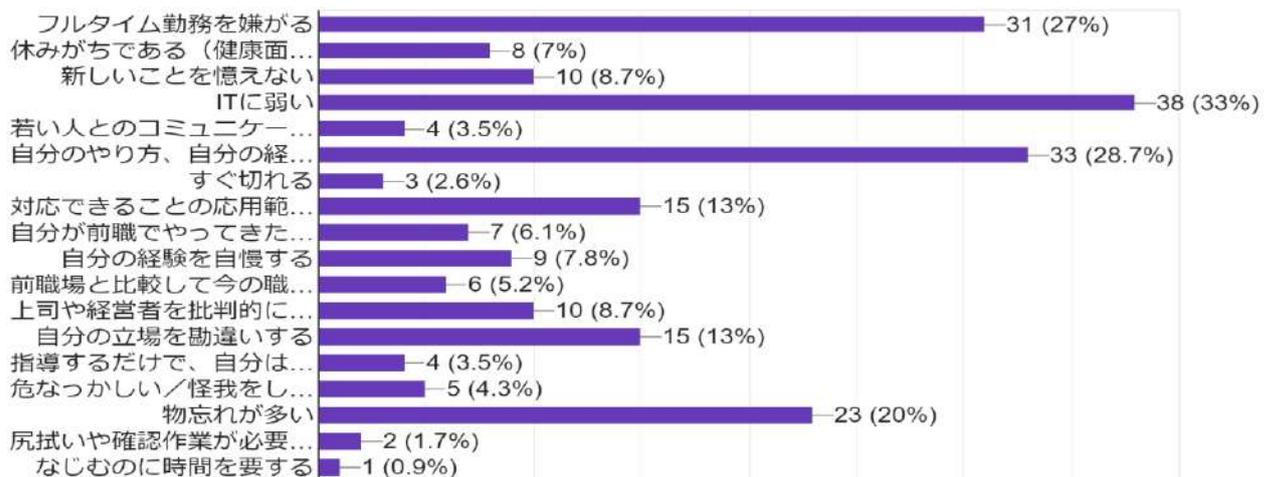
転職するときスキルアップや資格取得のために勉強したか



シニアが評価して欲しい自身の長所



シニアが感じている一般的なシニアの問題点



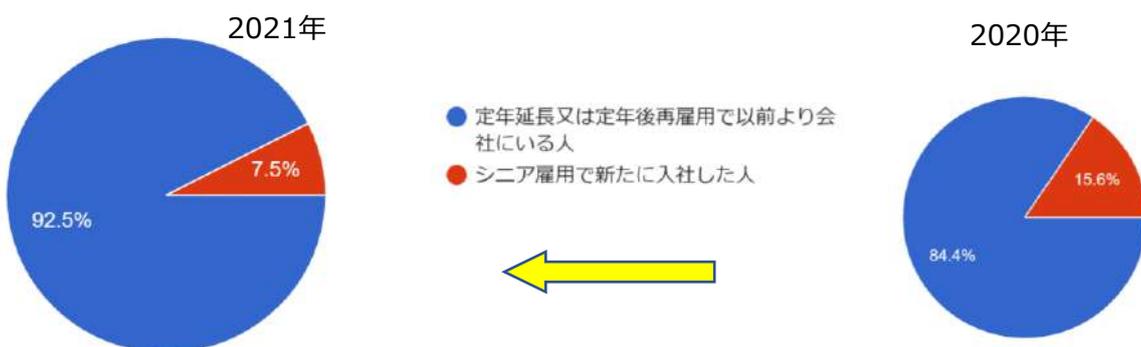
<若手・中堅向けアンケートから>

回収数は55件となり昨年（51件）より増加。昨年も回答してくれた人が9名（16%）で、46件（86%）は新規であったが、昨年同様若手・中堅は同じ職場にいるシニアを肯定的に捉えていた。本年は選択できる数に制限を設けず、そう思うものすべてを選べるようにした結果、肯定的評価105件に対し、否定的評価は4件、中立27件。肯定的評価が大幅増加。

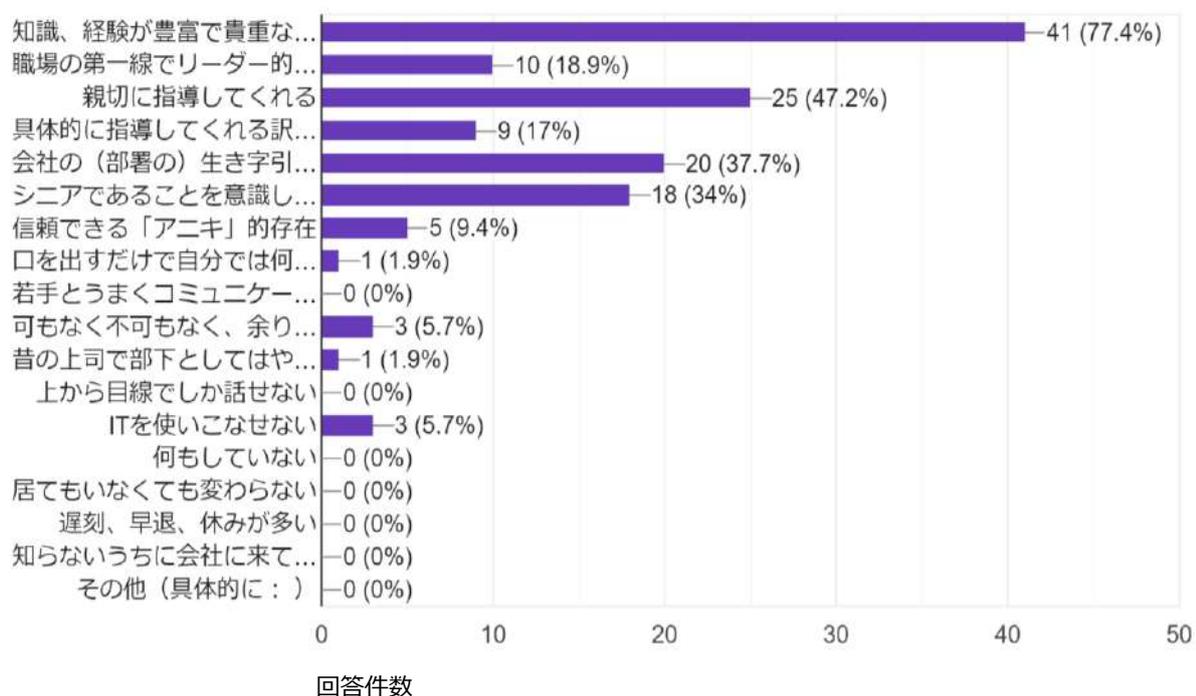
シニアを「知識、経験が豊富で貴重な存在」と考える若手・中堅は昨年より増え、77%となった（昨年72%）。

また、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49%（昨年52%）に対し、役職定年制は「組織の若返りのために必要」と考える人が46%（昨年30%）とほぼ拮抗し、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60%（昨年59%）いることが分かった。長所は長所として受け入れ、力量をベースに評価をし、人材の流動化に抵抗感を持たない傾向にあることが伺える。

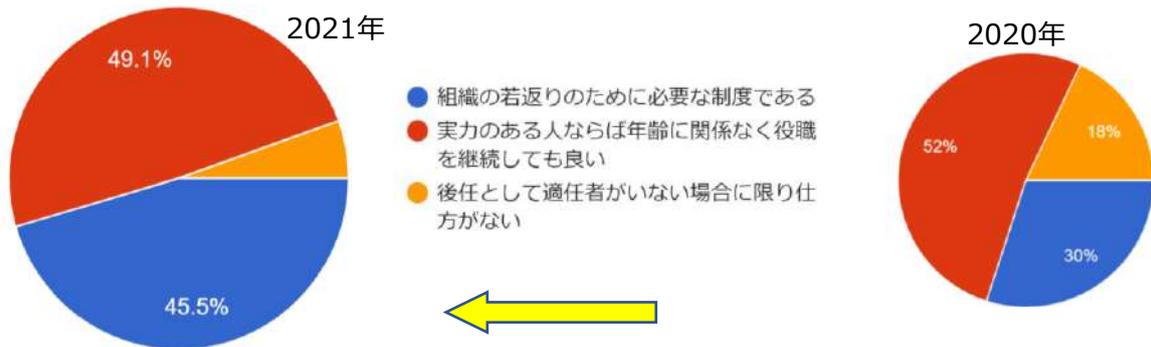
身近にいるシニアは元からいる人、新規採用の人？



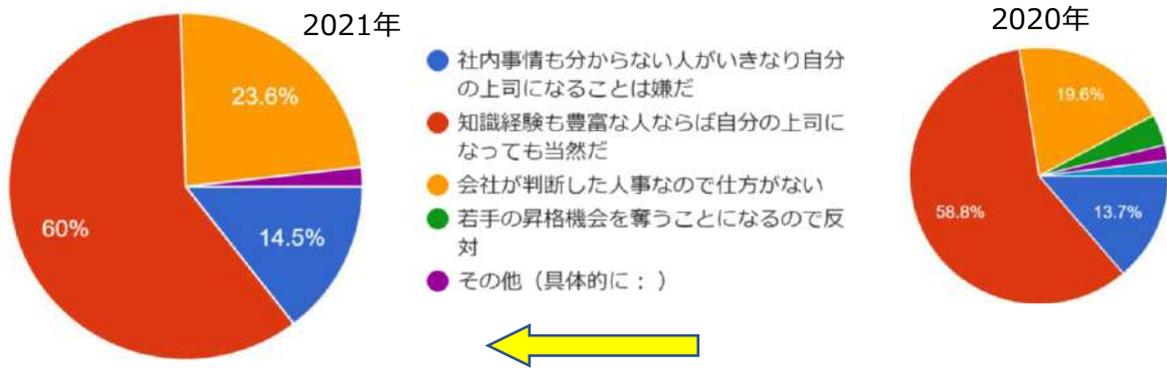
あなたの一番近くにいるシニアはどんな人ですか？



役職定年制度をどう思うか



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



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(45件)	シニア(115件)	若手・中堅(55件)
①人脈が広い、取引先を紹介してくれる (21) 【昨年①】	①若手や後進の指導ができる (60) 【昨年①】	①人柄がよい (43名) 【昨年②】
②事業全体を俯瞰する能力を持っている (20) 【昨年②】	②自分の意見を持っている (49) 【昨年②】	②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 (29) 【昨年①】
③若手・中堅の指導を任せられる (18) 【昨年②】	③経営者の相談役を務めてアドバイスができる (36) 【昨年－】	③過去の事例に詳しく、自分の仕事に役に立つ (24) 【昨年③】

困ったシニア

経営者(45件)	シニア(115件)	若手・中堅(55件)
①自分のやり方、経験にこだわる (28) 【昨年①】	①ITに弱い (38) 【昨年③】	①自分のやり方をみんなに押し付ける (37) 【昨年①】
②自分の経験を自慢する (15) 【昨年－】	②自分のやり方、経験にこだわる (33) 【昨年②】	②新しい業務をやろうとしない (27) 【昨年②】
③ITに弱い (14) 【昨年②】	③フルタイム勤務を嫌がる (31) 【昨年①】	②若手を上から目線でしか見ない (27) 【昨年②】

グラフ上の表示と選択肢全文の対比（1）

グラフ上の表記はスペースの関係で省略されています。

P.	グラフタイトル	グラフ上の表示	選択肢全文
1	改正高齢者雇用安定法への対応 (計画を含む)	事業主が行うか、委託、出資する社会貢献事業に70歳まで継・・・	事業主が行うか、委託、出資する社会貢献事業に70歳まで継続的に従事できる制度の導入
2	経営者が考えるシニア選択のポイント	相手を理解する能力や自分が・・・	相手を理解する能力や自分が言わんとすることを分かるように伝える能力
		年下の上司の下でも働ける許・・・	年下の上司の下でも働ける許容力
		自分が経験していない業務処・・・	自分が経験していない業務処理方式を受け入れる能力
		職場の人達と対等な仲間とし・・・	職場の人達と対等な仲間として一緒に仕事をする能力
		自己完結能力（書類作成、コ・・・	自己完結能力（書類作成、コピー等自分でこなせる）
	経営者が評価するシニアの資質	事業全体を俯瞰する能力を持・・・	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・・・	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・・・	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
		経営者の相談役を務め、アド・・・	経営者の相談役を務め、アドバイスしてくれる
	経営者が考えるシニアの問題点	若い人とコミュニケーション・・・	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・・・	自分のやり方、自分の経験にこだわる
		応用範囲が狭い／自分が前・・・	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
		指導するだけで自分ではや・・・	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、・・・	物忘れをすることが多く、尻ぬぐいや確認作業が必要
		怪我をしやすいため安全投・・・	怪我をしやすいため安全投資に金が掛かる
4	転職するときスキルアップや資格取得のために勉強したか	ITスキルのようなビジネススキ・・・	ITスキルのようなビジネススキル向上のための勉強をした
		退職以前からスペシャリスト・・・	退職以前からスペシャリストとして研鑽していた
		英語会話、コミュニケーション・・・	英語会話、コミュニケーション力の維持とIT関連知識を補強
		職に就いてからの学習が重要・・・	職に就いてからの学習が重要
	シニアが評価して欲しい自身の長所	事業全体を俯瞰する能力を・・・	事業全体を俯瞰する能力を持っている
		取引先の紹介等を通じて新・・・	取引先の紹介等を通じて新規顧客獲得に貢献できる
		管理職、リーダー、責任者・・・	管理職、リーダー、責任者等を引き受けられる
		若手や後進の指導・教育が・・・	若手や後進の指導・教育ができる
		経営者の相談役を務めてア・・・	経営者の相談役を務めてアドバイスができる
		技術革新、生産方式改善、・・・	技術革新、生産方式改善、新管理方式などの提言ができる

グラフ上の表示と選択肢全文の対比（２）

グラフ上の表記はスペースの関係で省略されています。

P.	グラフタイトル	グラフ上の表示	選択肢全文
4	シニアが感じている一般的なシニアの問題点	休みがちである（健康面・・・	休みがちである（健康面で不安がある）
		若い人とのコミュニケー・・・	若い人とのコミュニケーションがとれない
		自分のやり方、自分の経・・・	自分のやり方、自分の経験にこだわる
		対応できることの応用範・・・	対応できることの応用範囲が狭い
		自分が前職でやってきた・・・	自分が前職でやってきた仕事しかやらない
		前職場と比較して今の職・・・	前職場と比較して今の職場が遅れていると批判する
		上司や経営者を批判的に・・・	上司や経営者を批判的に見る
		指導するだけで、自分は・・・	指導するだけで、自分はやらない／命ずれば仕事が完了すると思っている
		危なっかしい／怪我をし・・・	危なっかしい／怪我をしやすい／安全対策が必要になる
		尻拭いや確認作業が必要・・・	尻拭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）
5	あなたが一番近くにいるシニアはどんな人ですか？	知識、経験が豊富で貴重な・・・	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・・・	職場の第一線でリーダー的存在として活躍している
		具体的に指導してくれる訳・・・	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（背中で教えてくれる）
		会社の（部署の）生き字引・・・	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・・・	シニアであることを意識したことが無い
		口を出すだけで自分では何・・・	口を出すだけで自分では何もやらない
		若手とうまくコミュニケー・・・	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・・・	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
		昔の上司で部下としてはや・・・	昔の上司で部下としてはやり難い
		知らないうちに会社に来て・・・	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

第 2 回 経営者・シニア人材・若手および 中堅層へのアンケート調査の結果報告

調査概要

2021 年 7 月に、企業経営者、60 歳以上のシニア人材および、21～59 歳の若手（21～39 歳）および中堅層（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 form を用い、オンラインにて実施した。

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、下記の自治体および企業の人事担当者にメールによる調査依頼を行った。

【調査依頼先の自治体および企業】

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】

回答に対してデータクリーニングを施した結果、下記を対象として分析を行った。
企業の経営者 45 名、シニア人材 126 名、若手・中堅層 55 名

分析方法

経営者、シニア人材、若手および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（P.2～P.9 参照）。また、それぞれの回答結果から、以下の観点から必要な分析を行った。

【経営者】

- ① シニア人材採用時に重視しているポイントおよびシニア人材の弱みに関する認識
- ② 新型コロナウイルスの流行とシニア人材雇用方針

【シニア人材】

- ① シニア人材の就業に向けた準備状況と、準備をした人・しなかった人それぞれの特徴
- ② シニア人材の年齢と今後働きたいと考える期間
- ③ シニア人材が評価してほしい自分の長所および自認している短所
- ④認めてほしい自分の長所および自認している短所と働きたい年数、就労準備の有無との関連

【若手・中堅層】

シニア人材に対する評価の様相

1. 経営者アンケート調査

① シニア人材採用時に重視しているポイントおよびシニア人材の弱みに関する認識

はじめに、経営者が考える「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「年下の上司を受け入れる許容力・コミュニケーション能力・未経験の業務処理を受け入れる能力・やる気・ITスキル」と②「人脈・専門知識・自己完結力」の2つのカテゴリに大別された（表1）。すなわち、経営者がシニア人材を採用する際は、①社会性や社交性、適応力といった、いわゆる「組織の中で働く能力」と、②人脈や専門性、自己完結力といった、いわゆる「現在までのキャリアで培ってきた能力」の大きく2つの視点から採用を検討していることを示唆する結果であった。

なお、昨年度実施した経営者アンケートにおける同様の質問では、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つに大

別されていたことから、シニア人材採用に関しての全体的な方向性については、昨年からの大きな変化はみられなかったと推察される。

表 1. シニア人材採用時のポイントについてのカテゴリカル主成分分析の結果

採用時のポイント	コンポーネント	
	1	2
年下の上司を受け入れる許容力	.83	.05
コミュニケーション能力	.70	.25
未経験の業務処理を受け入れる能力	.63	.06
やる気・意欲	.61	.07
ITスキル	.59	.34
人脈	.15	.75
専門知識	.27	.66
自己完結力	.18	.49

また、経営者が持っている「シニア人材の弱みに関する認識」についてもカテゴリカル主成分分析による分類を行った結果、①「自分の経験を自慢する・指導するだけで自身はやらない・自分のやり方や経験にこだわる・若い人とコミュニケーションがとれない」と、②「ケガをしやすく安全投資に金がかかる・物忘れが多く、尻拭いや確認作業が必要」の2つのカテゴリに大別された（表2）。すなわち、経営者がシニア人材を採用する際の懸念として、①柔軟性や対応力の乏しさと、②身体・認知機能の低下による業務への支障があることを示唆していた。

表 2. シニア人材の弱みに関する認識についてのカテゴリカル主成分分析の結果

採用時のポイント	コンポーネント	
	1	2
自分の経験を自慢する	.84	.02
指導するだけで自身はやらない	.71	.05
自分のやり方や経験にこだわる	.70	.14
若い人とコミュニケーションがとれない	.70	.02
ケガをしやすく安全投資に金がかかる	.06	.86
物忘れが多く、尻拭いや確認作業が必要	.11	.85

② 新型コロナウイルスの流行とシニア人材雇用方針との関連

さらに、新型コロナウイルス流行とシニア人材の人数および雇用方針の関連を検討したところ、受注の増減とシニア人材の人数の回答に有意な偏りはみられなかった。また今後の雇用方針について、方針の変更は検討しない経営者が多数を占めた（表 3）。

表 3. 新型コロナウイルス流行とシニア人材の人数および雇用方針の関連

		0人	1～9人	10人以上	p 値 (カイ二乗検定)
シニア人材の人数と 受注数の増減	受注増加	0 0%	2 29%	5 71%	<i>n.s.</i>
	変化なし	2 17%	7 58%	3 25%	
	受注減少	5 21%	9 38%	10 42%	
		変更なし	若手・中堅 重視へ	シニア人材 重視へ	p 値 (カイ二乗検定)
シニア人材の雇用方針と 受注数の増減	受注増加	7 100%	0 0%	0 0%	<i>n.s.</i>
	変化なし	10 83%	2 17%	0 0%	
	受注減少	20 83%	1 4%	3 13%	

2. シニア人材アンケート調査

① シニア人材（当事者）の就業に向けた準備状況と、準備をした人・しなかった人それぞれの特徴

はじめに、就業にあたって資格の取得や講習への参加、必要な知識の学び直しなどの具体的な準備をしたかについて尋ねたところ、回答者のうち具体的な準備をした人は 29.3%（29 人）であり、特に準備をしなかった人が 70.7%（70 人）と多数を占めた。また、準備をした人としなかった人の間での特徴の違いを検討した結果、①年齢や②希望する待遇や役職、③働きたいと考える期間の長さ、④働きたいと考える理由のいずれについても、両群の間に有意差はみられなかった（表 4）。

表 4. 就業準備の有無と年齢・待遇および役職・働きたい期間・働きたい理由の関連

準備の有無		～59歳	60歳代	70歳代	80歳～	p 値 (カイ二乗検定)
就労準備の有無 と年齢	準備あり	6 21%	16 55%	5 17%	2 7%	n.s.
	準備なし	9 13%	43 61%	16 23%	2 3%	

準備の有無		役員・顧問	正社員	派遣・契約・ パート	自営業	p 値 (カイ二乗検定)
就労準備の有無 と待遇や役職	準備あり	8 29%	10 36%	2 7%	8 29%	n.s.
	準備なし	19 29%	33 50%	8 12%	6 9%	

準備の有無		1年～4年未満	4年～10年未満	10年以上	p 値 (カイ二乗検定)
就労準備の有無 と働きたい期間	準備あり	7 26%	8 30%	12 44%	n.s.
	準備なし	17 27%	22 34%	25 39%	

準備の有無		生活費用	健康	社会参加	働くことが 好き	閉じこもり 予防	p 値 (カイ二乗検定)
就労準備の有無 と働きたい理由	準備あり	6 21%	0 0%	17 61%	5 18%	0 0%	n.s.
	準備なし	22 35%	2 3%	24 38%	9 14%	6 10%	

② シニア人材の年齢と「今後働きたいと考える期間」

前年度のアンケートでは、回答者全体において「あと 10 年ほど働きたい」という人の占める割合が最も高かった。そこで今回は、年齢によって今後働きたい期間が異なるかを検討した。その結果、60 歳という節目が見えてくるミドル世代（～59 歳）では、セカンドキャリアとして 4～10 年程度の就業継続を希望する人の割合が高い一方で、60 歳代以降では年齢による有意差がみられなかった（表 5）

表 5. シニア人材の年齢と「今後働きたいと考える期間」との関連

年齢		1年～4年未満	4年～10年未満	10年以上	p 値 (カイ二乗検定)
年齢と 働きたい期間	59歳以下	2 13%	12 75%	2 13%	p < .01
	60～69歳	20 29%	20 29%	29 42%	
	70～79歳	7 32%	4 18%	11 50%	
	80歳以上	3 75%	0 0%	1 25%	

③ シニア人材が評価してほしい自分の長所と自認している短所

次に、シニア人材が評価して欲しいと考えて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、①「取引先の紹介等を通じて新規顧客獲得に貢献できる、若手や後進の指導・教育ができる、人脈が広い」などからなる項目群と、②「自分の意見を持っている、技術革新・生産方式改善・新管理方式などの提言ができる」の2つのカテゴリに大別された(表6)。すなわち、シニア人材は①「組織の中で働く力」と、②「新しい意見や提案を行う力」の大きく2つの評価軸で自身を評価して欲しいと考えていることを示唆する結果であった。

表6. シニア人材が評価してほしい長所についてのカテゴリカル主成分分析の結果

評価して欲しい長所	コンポーネント	
	1	2
取引先の紹介等を通じて新規顧客獲得に貢献できる	.71	.13
若手や後進の指導・教育ができる	.68	.29
人脈が広い	.67	.06
事業全体を俯瞰する能力を持っている	.65	.21
新製品開発の提案ができる	.61	.29
管理職、リーダー、責任者等を引き受けられる	.59	.25
経営者の相談役を務めてアドバイスができる	.56	.05
業界の歴史をよく知っている	.43	.03
自分の意見を持っている	.40	.67
技術革新、生産方式改善、新管理方式などの提言ができる	.34	.65

また、自認している短所についてもカテゴリカル主成分分析による分類を行った結果、①「前職場と比較して今の職場が遅れていると批判する、自分の経験を自慢する、指導するだけで、自分はやらない」などからなる項目群と、②「安全対策が必要、すぐ切れる、物忘れが多い」からなる項目群、「新しいことを憶えない、尻拭いや確認作業が必要となる、フルタイム勤務を嫌がる」などからなる項目群の3つのカテゴリに大別された(表7)。すなわち、シニア人材全体の傾向として①自身の立場を見誤る点や②心身機能が低下している点、③新しいものや環境への対応力に不安がある点などを自身の短所の軸と捉えていることが示唆された結果であった。

表 7. シニア人材が自認する短所についてのカテゴリカル主成分分析の結果

自認している短所	コンポーネント		
	1	2	3
前職場と比較して今の職場が遅れていると批判する	.71	.18	.08
自分の経験を自慢する	.69	.09	.07
指導するだけで、自分はやらない	.68	.21	.09
自分の立場を勘違いする	.63	.13	.04
自分のやり方、経験にこだわる	.56	.40	.01
安全対策が必要	.00	.67	.30
すぐ切れる	.05	.62	.17
物忘れが多い	.07	.53	.17
新しいことを憶えない	.05	.15	.62
尻拭いや確認作業が必要となる	.11	.33	.62
フルタイム勤務を嫌がる	.13	.25	.50
ITに弱い	.11	.32	.47

④ 認めてほしい自分の長所および自認している短所と働きたい期間、就労準備の有無との関連

さらに、認めてほしい自分の長所および自認している短所と働きたい年数との関連について、それぞれ相関関係を確認した結果、自認している短所の数と働きたい年数に有意な負の相関($r = -.29, p < .01$)がみられた。すなわち、自認している短所が少ない人ほど、働きたいと考える期間が長くなることが示された。

表 8. 認めてほしい長所の数など 4 項目間それぞれの相関係数

	認めてほしい 長所の数	自認している 短所の数	働きたい期間	就労準備の 有無
認めてほしい 長所の数	—			
自認している 短所の数	-.01	—		
働きたい期間	.18	-.29	—	
就労準備の 有無	.08	-.05	.03	—

3. 若手・中堅層アンケート調査

シニア人材に対する評価の様相

回答者のうち、普段一番近くで働いているシニア人材に対する印象について、否定的な印象を挙げている人の割合は 5.5% (3名) であった。具体的な内容としては、「口だけで自分では何もしない」、「昔の上司で部下としてはやり辛い」、「IT を使いこなせない」であった。また、外部からのシニア人材が自身の上司として登用されることについては、「能力があれば当然」と捉えている回答者が 61% (33名) であった (表 9)。

表 9. 外部からのシニア人材登用に関する若手・中堅層の捉え方

外部からのシニア人材登用	該当	p 値 (カイ二乗検定)
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	8 15%	
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	33 61%	$p < .01$
会社が判断した人事なので仕方がない	13 24%	

考察・総論

(1) 経営者アンケートから

経営者がシニア人材の採用に際して重視している点として、「組織の中で働く力」と「現役時代から培ってきた能力」の 2 つが抽出された。これは、昨年アンケート結果とほぼ同様であり、経営者がシニア人材に求める能力の軸はある程度共通していることが示された。他方、シニア人材の弱みとして、柔軟性や対応力の乏しさや身体および認知機能の低下に対する懸念が抽出されており、シニア人材の長所を生かしつ

つ必要なサポートをどのように行うかをそれぞれの経営者が検討している様子が伺えた。なお、経営者が考えるポイントと弱みは、シニア人材が評価して欲しいと考える長所および自認する短所とそれぞれに関連が深く、アンケートに回答した経営者がシニア人材の実態をよく理解している様子も伺えた。

注目すべき点として、長期化するコロナ禍にあっても、シニア人材の活用に対する姿勢には大きな変化はみられなかった。これは、感染症対策の徹底や新型コロナウイルスに対する対策・理解が進んだことが背景にあるものと推察される。

(2) シニア人材アンケートから

シニア人材がセカンドキャリアに就くにあたり、準備をした人としなかった人の間には、性別や年齢、希望する待遇や役職・働きたい期間・働きたい理由のいずれにおいても有意差がみられなかった。また、今後働きたいと考える期間についても、定年前はセカンドキャリアとしてある程度の期間を想定して、老後の生活設計などを見据えている人が多い一方で、実際にセカンドキャリアに就いている60歳代のシニア人材において有意差はみられず、短期間での離職、あるいは生涯現役へと考え方に変化が生じているシニア人材が一定数存在することを示す結果となった。

以上の結果は、就業に向けた準備を行うことが、必ずしも本人の働くことに対するモチベーションを高めることや、シニア人材が働く意義に対する理解を深めることに結び付いていない可能性を示唆しているとも考えることができ、セカンドキャリアを見据えた準備の在り方の再検討を促す結果であると捉えることもできる。他方、今回のアンケートで調査していない性格傾向や仕事に対する価値観などが影響している可能性もあり、今後さらなる検討が必要であろう。さらに、ある程度の期間働いた後に退職しようと考えていたシニア人材が短期間で仕事を辞めようとするようになるきっかけや、逆に働く中で生涯現役志向に変化する過程などについて追跡的に検討できれば、さらに興味深い結果が得られるかもしれない。

(3) 若手・中堅層アンケートから

シニア人材に対する印象についての回答結果から、シニア人材の登用が進んでいる多くの職場においては、若手や中堅層がシニア人材本人に対してポジティブな印象を持っていることが示された。一方で、その仕組みのあり方に対する不満や、「上長の

意向なので仕方がない」と諦めを感じている様子もみられていることから、経営者は若手・中堅層が納得できるシニア人材登用の仕組みを熟慮する必要があると考えられる。

(4) まとめ

昨年に続いてのアンケート調査から、経営者、シニア人材、若手・中堅層それぞれのシニア人材活用に対する考え方をさらに深く検討することができた。目指すべき到達点は、シニア人材の導入により職場内でのWin-Win-Winの関係を構築できることであり、そのために、経営者には優れたシステムの構築が、当事者であるシニア人材には自身の能力の発揮と弱みの克服が、若手・中堅層には、シニア人材からの積極的な学びと導入によるメリットの理解が求められる。今後も本研究会における議論を通じて、シニア人材が持つポテンシャルについて検討を進めたい。

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仕組み作りを検討する上で、シニア自身が抱いているイメージ、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一助として2020年に引き続き、2021年も同趣旨でアンケート調査を実施いたしました。

設問内容等については若干の見直しと追加を行い、実施時期を8月から7月に変更しました。対象先の選定や提示手段・回答収集方法についてはほぼ昨年と同じ方式をとりました。

今年度も次年度以降の調査に活かすべく、反省点等を記述しておきたいと思います。

(1) Google Forms 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、集計等における有効な手段であると改めて評価しています。

(2) 対象者・回答者数について

①回答は企業の経営者45名(昨年54名)、シニア人材126名(昨年166名)、若手・中堅層55名(昨年51名)より得ましたが、経営者とシニア自身の回答が昨年比で減少等、分析母数が伸びず、もっと多くの方々に回答協力を依頼をすることが必要と考えます。

②定点観測による経年変化を捉える意味で、昨年回答を戴いた方々にも回答をお願いしましたが、該当者は経営者で約28%、シニア自身で約15%、若手・中堅層で約16%との結果となりました。

(3) 実施時期について

今回はオリンピックやお盆の休暇を避け、夏季休暇期間の8月ではなく、7月1日～31日をアンケート実施・回収期間としました。その設定は問題なかったのですが、十分な準備(削除有り)が整わない内に、回収が始まったことから、次年度は早めの準備開始が肝要と感じています。

(4) 設問について

- ①複数選択可能な設問については、クロス分析の有効性から選択数制限を掛けないようにしました。
- ②質問は各設問に回答時間がかからないことに留意しながら見直しや新規追加を行いました。
- ③時事質問としてコロナ関連の設問を加えました。(経営者向けおよびシニア向けアンケート)

今回は2回目のアンケート実施でしたが、課題はありつつも、当初の目的は何とか果たせたと思われます。今後の継続的調査に期待したいと思いますが、その意味でもアンケート配布にご協力頂いた下記の方々には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したいと思います。

【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

また、今年度調査における経営者向けアンケートにご回答頂いた経営者45名の方々の内、10名の方にご面談のご許可を頂戴し、リアルならびにオンラインでのインタビューをさせて頂きました。今後の働き方を考えるうえでの貴重なご意見を伺わせて頂きましたこと、厚く御礼申し上げます。

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）2021年度

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、誠に有り難うございます。

本アンケートは2020年8月に第1回目を実施いたしました。毎年継続し、経年変化を追いたいと考えます。昨年回答された方も是非ご回答ください。

あなたご自身についてお尋ねします。

1. 昨年のアンケート調査には参加されましたか。
 - ・ 昨年も参加した。
 - ・ 今回が初めて。
2. 経営者としてのあなたの立場は次のどれに当たりますか。
 - ・ 大きな組織の中の経営者グループの一人。
 - ・ 会社の中で最終的な責任を負う立場。

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. あなたの会社の資本金額は次のどの項目に該当しますか。
 - ・ 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
4. 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
5. 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6にお答えください
 - ・ 卸・小売
 - ・ 医療、福祉
 - ・ サービス
6. 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、ならびに今後の計画についてお尋ねします。

7. 企業は65歳まで雇用を義務付けられていますが、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（複数選択可）。

14. 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： _____）
15. シニア人材を新規に採用するかシニア人材と業務委託等の何らかの契約をする場合、あるいは今後そのようにする場合、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思いますか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・健康
 - ・やる気、意欲
 - ・専門知識や技術
 - ・経験
 - ・人脈
 - ・ITスキル
 - ・相手を理解する能力や自分が言わんとすることを分かるように伝える能力
 - ・年下の上司の下でも働ける許容力
 - ・自分が経験していない業務処理方式を受け入れる能力
 - ・職場の人達と対等な仲間として一緒に仕事をする能力
 - ・自己完結能力（書類作成、コピー等自分でこなせる）
 - ・その他（具体的に： _____）
16. シニア人材を新規に採用するかシニア人材と業務委託等の何らかの契約をする場合、あるいは今後そのようにする場合、就業形態は次のどれが考えられますか。現在、あるいは今後の可能性として考えられ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： _____）
17. 外部から一定の経験を積んだ人材を採用する場合、経験や技術の評価のほか、どういう形で報いるか等新卒一括採用時とは違う準備が必要になります。あなたは経営者としてどんな準備が必要と考えますか。重要だと思うものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・社内の組織体制の整備
 - ・責任と権限の明確化
 - ・担当業務の明確化
 - ・就業規則の改定
 - ・業績査定方式の見直し
 - ・社歴や年齢に依らない報酬体系
 - ・年齢と職務をリンクさせない風土（上司、部下の年齢逆転等）の醸成
 - ・業務内容や技術が分かっている現場に強い採用権限を与える
 - ・異動に関する制度の見直し
 - ・自分で自分のキャリアプランを考え、自らを育てる人材の育成
 - ・業界の給与水準を把握するための体制作り
 - ・優秀な人材には他社から引き抜きがあることを想定した人事制度の準備
 - ・会社と社員の意思疎通のプラットフォーム整備
 - ・その他（具体的に： _____）
18. 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
- ・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：)

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。

19. 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。そう思うものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・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：)
20. 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。そう思うものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・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、尻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：)

あなたの会社の事業継承についてお聞かせください。

21. あなたの会社では事業継承問題は存在しますか。
 ・ある → 質問23に進んでください。
 ・ない
22. 事業継承問題がない理由は次のどれに当たりますか。
- ・組織が大きいため問題とはならない
 - ・すでに対応済み
23. 事業継承問題に対してどのような形で対応策を用意する計画ですか。そう思うものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・家族、親族と相談する
 - ・家族、親族以外の株主と相談する
 - ・社員と相談する
 - ・取引先金融機関に相談する
 - ・窓口を設けてくれている行政機関に相談する
 - ・知人に相談する
 - ・自ら経験したか、事業継承の場に居合わせた経験を持つ人のサポートを求める
 - ・事業として事業継承問題に取り組む企業に依頼する
 - ・その他（具体的に：)

あなたの会社のコロナ対応について教えてください。

24. コロナの拡大はあなたの会社の事業にどのような影響を与えましたか。
- ・受注の大幅増加（20%以上増加）
 - ・受注の増加（～19%程度の増加）
 - ・変わらない
 - ・受注の減少（～19%程度の減少）
 - ・受注の大幅減少（20%以上の減少）
 - ・その他（具体的に：)
25. 上記に対してあなたの会社は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（複数選択可）
- ・設備増設
 - ・人員増加
 - ・一部の設備の稼働停止
 - ・人員削減
 - ・新規事業への取組
 - ・新規取引先の開拓
 - ・その他（具体的に：)
26. 今回のコロナ対応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：)
27. 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）
 - ・営業系
 - ・製造部門
28. 今回のコロナ禍の経験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：)
29. 今回のコロナ禍の経験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。
- ・従来と同じスタンスで、必要な人材を確保していく → 質問32に進んでください。
 - ・若手・中堅を中心に人材を探し、採用する → 質問30に進んでください。
 - ・シニア人材を中心に人材を探し、採用する → 質問31に進んでください。
 - ・その他（具体的に：)
30. 若手・中堅をより重視する理由は次のどれですか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・感染症への耐性が高いと考えるため
 - ・自社にはない他企業での経験を有すると考えるため
 - ・DX等業務処理の変化に対応しやすいと考えるため
 - ・異なる職務への対応能力が高いと考えるため
 - ・学び直しの能力が高いと考えるため
 - ・その他（具体的に：)

- 3 1. シニアをより重視する理由は次のどれですか。該当するものにチェックを入れてください（複数選択可）。
- ・変化の時期、困難な時期を乗り越えてきた経験を有すると考えるため
 - ・自社にはない他企業での経験を有すると考えるため
 - ・自社の昔の事業の進め方を経験しているため
 - ・安い報酬を受け入れやすいと考えるため
 - ・子弟の養育責任がなく、身軽であると考えため
 - ・経験に裏打ちされた課題対応能力を持つと考えるため
 - ・学び直しの能力が高いと考えるため
 - ・その他（具体的に： _____)

まとめ

- 3 2. 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。

- 3 3. 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： _____)
- 3 4. 本アンケート結果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。サマリーをお送りします。また、本報告が出来上がった時には YUVEC ホームページに掲載し、掲載した旨メールでお知らせいたします。
- 3 5. シニアの職場還流に関心を持たれ、この調査に関連してインタビューに応じていただけの場合は 1) 会社名、2) 氏名、3) メールアドレスをお書きください。

ご協力有り難うございました。

以上

シニアの働き方に関するアンケート（シニア向け）2021年度

このたびは、シニアの働き方に関するアンケートにご協力頂き、誠に有難うございます。
本アンケートは2020年8月に第1回目を実施いたしました。毎年継続し、経年変化を追いたい
と考えますので、昨年回答された方も是非ご回答をお願いいたします。
全質問数は29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）

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。

あなたご自身について

1. 昨年のアンケート調査には参加されましたか？*
 - ・ 昨年参加した
 - ・ 今回が初めて
2. あなたの年齢は？*
1つだけマークしてください。
 - ・ 60歳未満
 - ・ 60～64歳
 - ・ 65～69歳
 - ・ 70～74歳
 - ・ 75～79歳
 - ・ 80歳以上
3. あなたの性別は？*
1つだけマークしてください。
 - ・ 男性
 - ・ 女性
4. 現在、働いていますか？*
1つだけマークしてください。
 - ・ はい ⇒ 次の質問へお進みください
 - ・ いいえ ⇒ 質問11へお進みください
5. 現在のお仕事にはどのような経緯で就かれましたか？
1つだけマークしてください。
 - ・ 現役時代からの勤務先に継続して勤務中
 - ・ いわゆる「シニア」人材として他勤務先から転職
 - ・ 退職後、現役時代の会社より継続して従来業務を受託して従事している
 - ・ 独立して起業している
 - ・ その他（具体的に： _____）
6. 現在、どういう立場で働いておられますか？
1つだけマークしてください。
 - ・ 経営者・役員として
 - ・ 顧問・アドバイザー・嘱託等として
 - ・ 正社員として
 - ・ 再雇用社員として
 - ・ 自営業者として
 - ・ その他（具体的に： _____）
7. 質問5で「他勤務先からの転職」とお答えの方に伺います。どういう手段で転職されましたか？
1つだけマークしてください。
 - ・ 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： _____）
8. 現在のお仕事に就く際に、何かスキルアップとか資格取得とかのための勉強をされましたか？
該当すると思われるものにチェックしてください（複数選択可）。
 - ・特にはしなかった
 - ・資格取得の勉強をした
 - ・ITスキルのようなビジネススキル向上のための勉強をした
 - ・その他（内容： _____）
9. 上記質問8で対象としたスキルや資格名を教えてください。複数記述もOKです。
ex. ITスキル(WordやExcel等)のようなビジネススキル、社会保険労務士、
ファイナンシャルプランナー、簿記1級といった何か特定の国家資格等
10. 質問8で何らかの勉強をしたと答えられた方にお伺いします。
勉強するにあたって何か教育機関等を利用しましたか？
該当すると思われるものにチェックしてください（複数選択可）。
 - ・特に外部機関等は利用せず、独学で勉強した
 - ・ハローワーク、自治体等が用意する再就職希望者向けセミナー等に参加した
 - ・一般的な各種セミナー等に参加した
 - ・大学院、大学、専門学校等に入り直した
 - ・その他（内容： _____）
11. これから(も)働きたいですか？*
1つだけマークしてください。
 - ・はい ⇒ 次の質問へお進みください。
 - ・いいえ ⇒ 質問28へお進みください。

今後の働き方について

12. 今後、どれくらいの期間働きたいですか？*
1つだけマークしてください。
 - ・この1年以内には働くことをやめる予定
 - ・あと2年くらいは働きたい
 - ・あと4年くらいは働きたい
 - ・あと6年くらいは働きたい
 - ・あと8年くらいは働きたい
 - ・あと10年くらいは働きたい
 - ・働ける間はずっと働きたい
 - ・その他（内容： _____）
13. 今後も働きたい最大の目的は何ですか？*
1つだけマークしてください。
 - ・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： _____）
14. 働く際、どのような勤務時間体系を希望しますか？*
1つだけマークしてください。
 - ・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：)
15. 休日について何か条件がありますか？ *
- 1つだけマークしてください。
- ・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：)
16. 通勤時間として下記のどれを希望しますか？ *
- 1つだけマークしてください。
- ・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：)
17. 通勤手段として下記のどれを希望しますか？ *
- 1つだけマークしてください。
- ・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：)
18. 働き方の形態について下記のどれを希望しますか？ *
- 1つだけマークしてください。
- ・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 ⇒ 質問 19 および 20 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 ⇒ 質問 19 および 20 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：)
19. 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？
- 1つだけマークしてください。
- ・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：)
20. 質問 18 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？
- 1つだけマークしてください。
- ・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

21. あなたが評価して欲しいご自身の長所は何ですか？
該当すると思われるものにチェックしてください（複数選択可）。*
- ・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
 - ・取引先の紹介等を通じて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
 - ・若手や後進の指導・教育ができる
 - ・新製品開発の提案ができる
 - ・経営者の相談役を務めて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： _____）
22. 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にチェックしてください（複数選択可）。*
- ・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
 - ・対応できることの応用範囲が狭い
 - ・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
 - ・前職場と比較して今の職場が遅れていると批判する
 - ・上司や経営者を批判的に見る
 - ・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／命ずれば仕事が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
 - ・物忘れが多い
 - ・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： _____）
23. 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？
該当すると思われるものにチェックしてください（複数選択可）。*
- ・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ことができる
 - ・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ることができる
 - ・自分の意見を持っていて回りに適切な助言ができる
 - ・その他（具体的に： _____）

シニア雇用に対して新型コロナウイルス感染拡大が与えた影響について

24. コロナ対策として企業等は色々な対策を執りました。これらの対策のうち、シニアにとって有利に働いたと思うものはありますか？下記のうちで該当すると思われるものにチェックしてください（複数選択可）。*
- ・時差出勤が一般化したこと
 - ・在宅勤務（テレワーク）が一般化したこと
 - ・組織内の各人の役割分担を明確化せざるをえなくなったこと
 - ・組織内で報告ルートや業務依頼（指示）ルート等が明確になったこと
 - ・職場におけるコミュニケーションが対面だけを前提としなくなったこと
 - ・一緒に食事に行くとか、飲みに行くことを前提としない組織が求められるよう

- になったこと
・その他（具体的に：)

25. 同様に企業等が執った対策のうち、シニアにとって不利に働いたと思うものはありますか？下記のうちで該当すると思われるものにチェックしてください（複数選択可）。*
- ・企業等が事業拡大や新規事業への進出に消極的になったこと
 - ・若手・中堅の採用が楽になったために、シニアの求人が減ったこと
 - ・シニアは感染症に弱いとされたこと
 - ・IT化が進み、シニアにはフォローが難しい環境になってきたこと
 - ・その他（具体的に：)

その他

26. 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。
27. 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。

本アンケートに関連する質問他

28. 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。
1つだけマークしてください。
- ・経営者／上司／社内関係部門より
 - ・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：)
29. あなたは本アンケート結果のサマリーの入手を希望されますか。
希望される場合、1) 氏名 2) メールアドレス をお書きください。サマリーをお送りします。また、本報告が出来上がった時には YUVEC ホームページに掲載し、掲載した旨メールでお知らせいたします。

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・中堅向け＞2021年度

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。

本アンケートは2020年8月に第1回目を実施いたしました。毎年継続し、経年変化を追いたいと考えます。昨年回答された方も是非ご回答ください。

【A】あなたについてお尋ねします。

1. 昨年のアンケート調査には参加されましたか。
 - ・ 昨年も参加した。
 - ・ 今回が初めて。
2. あなたの年齢は？
 - ・ ~19歳
 - ・ 20~29歳
 - ・ 30~39歳
 - ・ 40~49歳
 - ・ 50~59歳
 - ・ 60歳以上
3. あなたの性別は？
 - ・ 男性
 - ・ 女性
4. 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

【B】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。

5. 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
6. 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8にお答えください
 - ・ 卸・小売
 - ・ 医療、福祉
 - ・ サービス
7. 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。
()

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。

【C】あなたの身近にいるシニアについてお尋ねします。

8. 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11. 以下にお答えください

以下9. ～10. の質問には、上記質問8. 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。

9. 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用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

10. 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（背中で教えてくれる）
- ・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
- ・口を出すだけで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
- ・昔の上司で部下としてはやり難い
- ・上から目線でしか話せない
- ・IT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：)

【D】シニア雇用についてお尋ねします

11. 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：)

12. 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：)

【E】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

13. 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はない視点でアドバイスしてくれる
- ・体力面、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:)

14. 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
 - ・新しい業務をやろうとしない
 - ・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見ない
 - ・その他(具体的に:)

15. 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いますか？

- 最も重要と思われるものを1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
 - ・その他(具体的に:)

【F】最後に・・・

16. 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。

17. 本アンケート結果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。
- サマリーをお送りします。また、本報告が出来上がった時には YUVEC ホームページに掲載し、掲載した旨メールでお知らせいたします。

会社名
氏名
メールアドレス

18. シニアの職場還流に関心を持たれ、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
会社名
氏名
メールアドレス

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 2 1 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>

2022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