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、2021 年に引き続き、2022 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）。 経年変化を見るべく、これまでの調査と同じ質問を入れておりますが、この間の働き方の変化を加味し、新しい質問も加えました。

本調査に関心をお寄せいただいている方々ならびに後述する組織の方々にご協力いただき、企業経営者 31 件、シニア 66 件、若手・中堅 21 件の回答を得ました。3 年連続の調査であった関係もあり前年より回答数が減少いたしましたが、コロナの影響で働き方について世の中の見方が急速に変わる中での貴重なデータとなりました。ここに分析結果をご報告させていただきます。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　高橋知也博士
　共同の分析編

の 2 編からなります。

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。

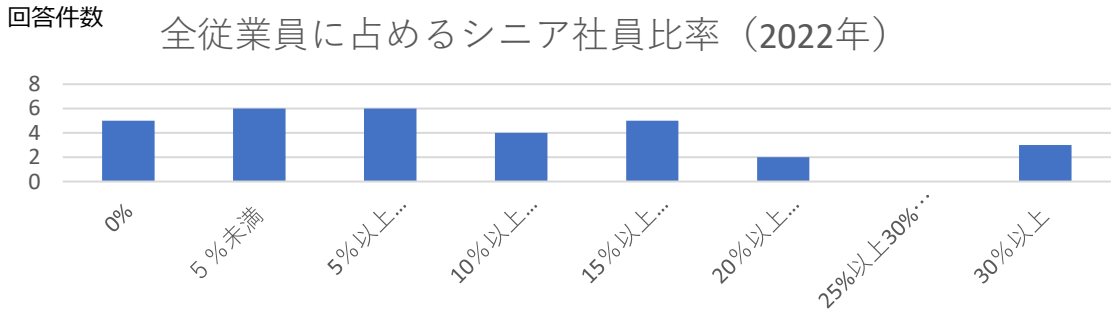
特定非営利活動法人 YUVEC 理事長　山川隆

本事業はかながわボランタリー活動推進基金 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。

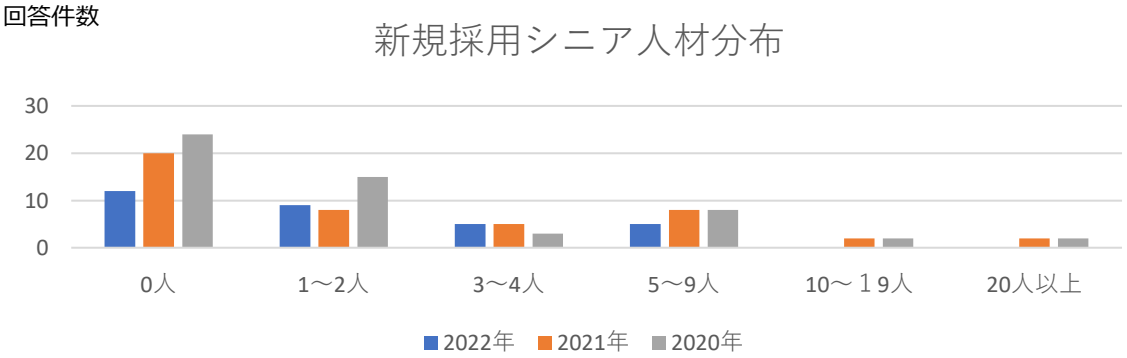
アンケート結果集計・分析　　まだ出来る人プロジェクト　事務局

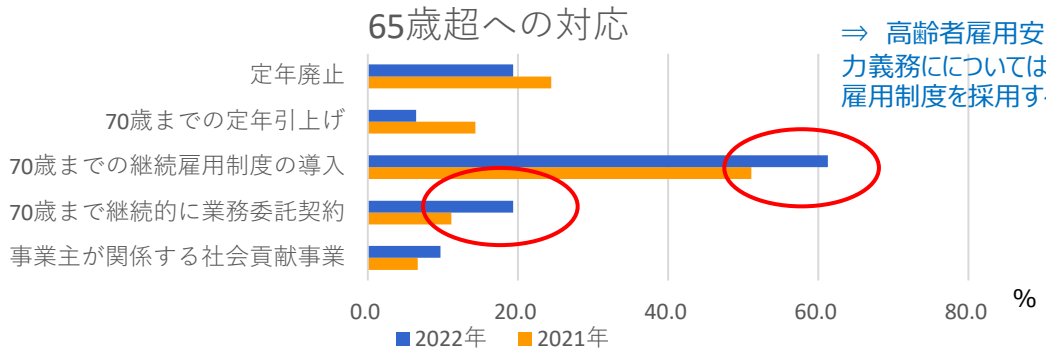
＜企業経営者向けアンケートから＞

31人の経営者、あるいは経営にタッチする人達から回答を得た。初めて回答した人が15人、昨年も回答してくれた人が8人、3年連続の人が7人。
資本金10億円以上の企業が３社（昨年11社）、資本金1千万円未満の企業が6社（昨年10社）。
中小企業の多くは若手の採用に苦労しており、社員が高齢化しようとも雇用を継続する必要に迫られていると思われる。一人でもシニア社員がいる企業は32社中、27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27社中19社に及ぶ。この新規採用シニア人材が一人でもいる企業の割合はアンケート調査を行った3年間で徐々に上がる傾向を示しており、2020年の63%から66%、本年は70%となっている。シニア社員全体の数からみると、新規採用のシニア社員数はまだ少ないが、特定の技術や知見が求められ、大企業→中小企業へのシニアの流れが徐々に拡大していると思われる。
また、この1年間でジョブ型採用、ジョブデスクリプションという言葉がかなり使われるようになった。外部から一定経験がある人を採用するとき、経営側で必要な準備として挙げられたもののうち、
　担当業務の明確化は　　64.4%から83.9%に（+19.5ポイント）
　責任と権限の明確化は　37.8%から61.3%に（+23.5ポイント）
と大きく上昇した。完全に同一母集団同士での比較ではないが、1年間で世の中の意識が大きく変化した結果と言えよう。

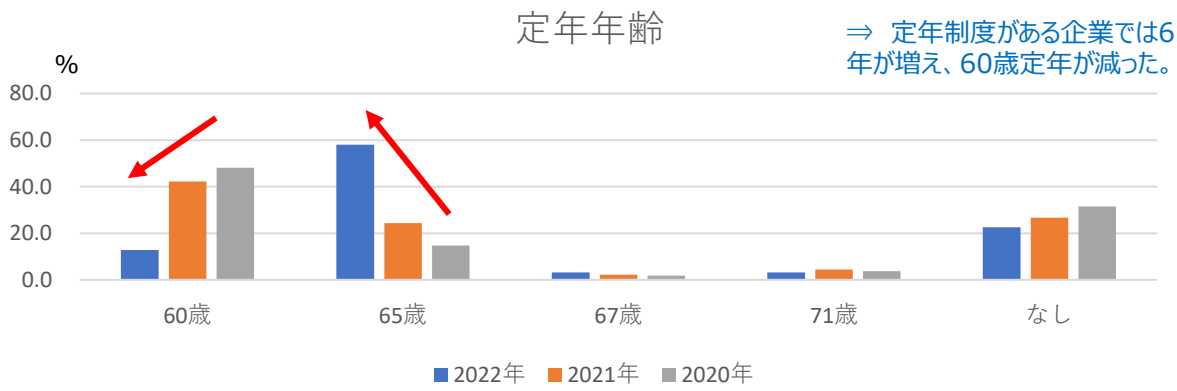


⇒　31社中27社にはシニア社員がおり（87%）、組織内にシニア社員がいるという事態は一般化した。





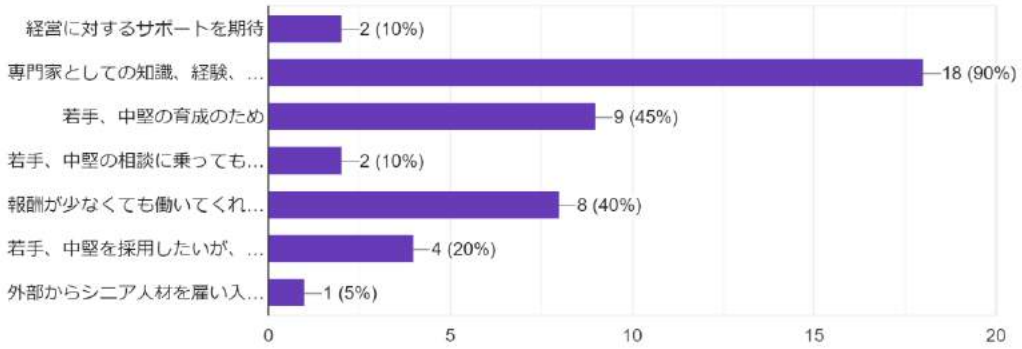
⇒　高齢者雇用安定法改正法の努力義務にについては取り敢えず、継続雇用制度を採用するところが多い。



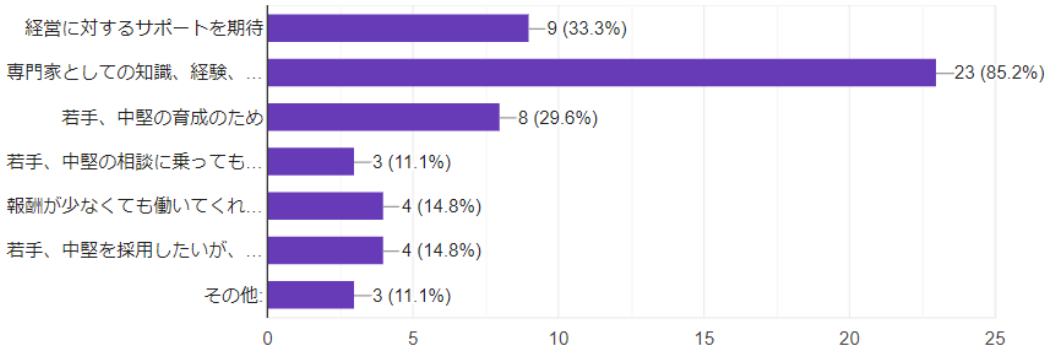
⇒ 定年制度がある企業では65歳定年が増え、60歳定年が減った。

経営者が考えるシニア選択のポイント

⇒ 経営者が求めるものは「専門家としての知識、経験、技術」であり、専門性への期待の傾向は昨年の85.2%から90%に増加した。同時に、（その専門性を）若手・中堅の教育に役立てることを期待している。

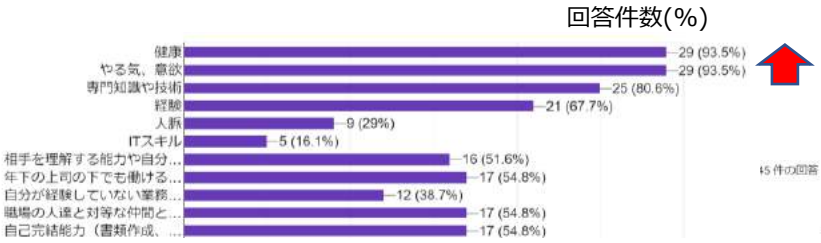


2022年

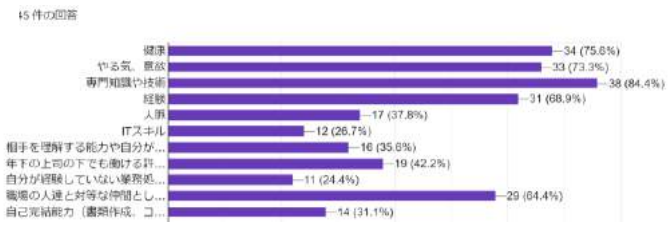


2021年

経営者が考えるシニア選択のポイント

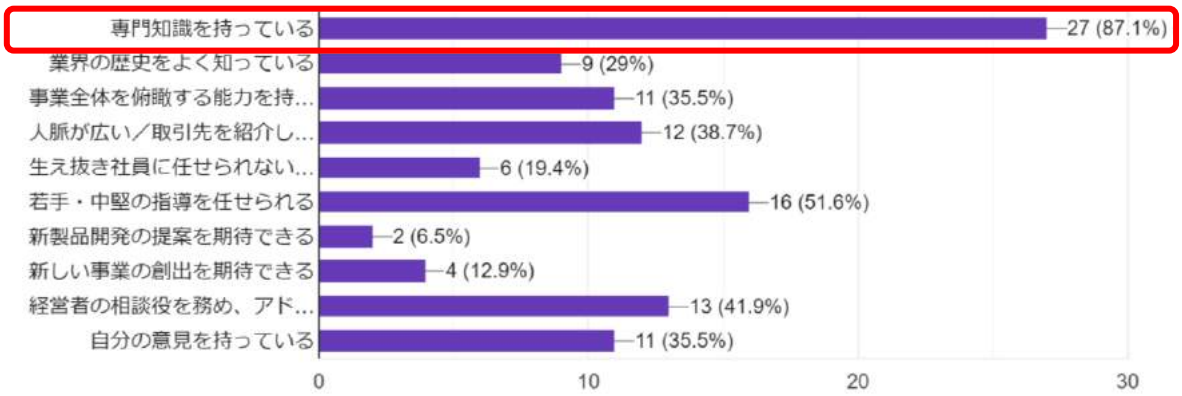


⇒ 何といっても健康、意欲、専門知識、経験は不動の選択ポイントである。



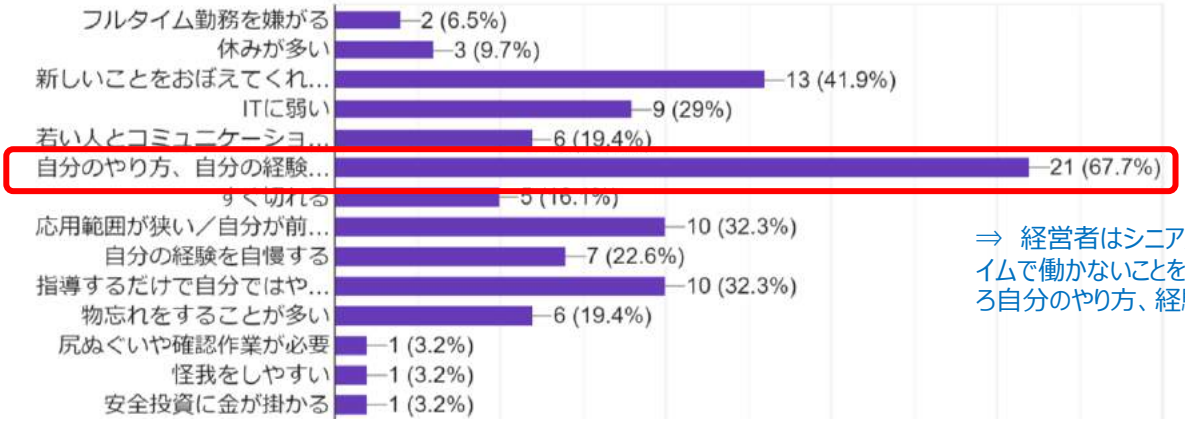
経営者が評価するシニアの資質

回答件数(%)



経営者が考えるシニアの問題点

回答件数(%)



⇒ 経営者はシニアが考えるほどフルタイムで働かないことを嫌っておらず、むしろ自分のやり方、経験に拘ることを嫌う。

＜シニア向けアンケートから＞

回収数は66通（昨年度は129通）。過去に回答実績がある人は21名（31.8%）。2021年4月の改正「高年齢者雇用安定法」の施行後だが、結果を見る限り、シニアの意識として前回、前々回から大きく変化していない。しかし、「専門知識を持っている」ことをシニアも大きな強味と考えていることが今回の調査からより明確になった。昨今の「ジョブ型雇用」風潮の影響か。

回答結果や自由意見等などから今年も下記のような本音が垣間見えた。

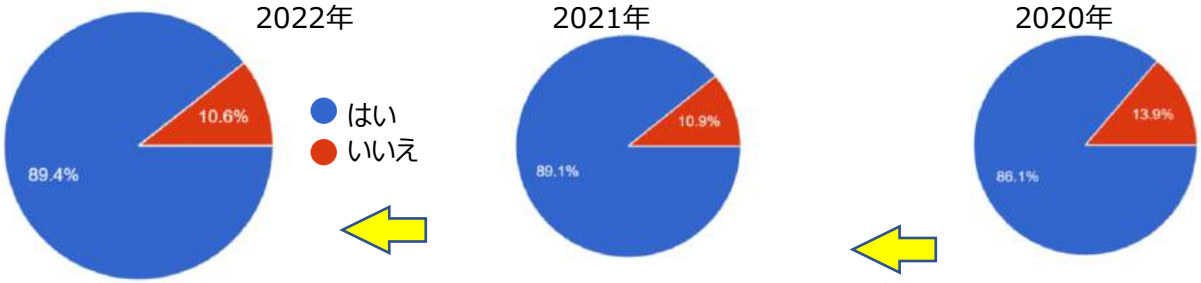
（1）回答してくれた人はシニアでも働く意欲のある人が多い（89.4%）
（2）働く動機として、世間との連携維持意欲（30.5%）と生き甲斐（16.9%）の比率が高い（計47.4%）
（3）独立より雇用される形態を希望する人が多い（76.3%）
（4）フルタイムではなく、自由時間の多い働き方を望む（71.2%）
（5）上記の希望は経営者も認識していて、シニアが考えるほど時短等は雇用の障害にはならないと考えられている。
（6）しかし、希望通りの職種や職場を探すのは大変でもある。
（7）培ってきたキャリアを活かす職場が少ない
（8）再就職に当たり新しい資格取得やスキルアップの努力をする人はまだ少数派（30%）。（シニアとしても既存のスキルやキャリアが頼りであるという現状のようである）

今年は新しい質問。

「コロナ対策として企業等が執った対策のうち、コロナ収束後も一般化して普及すると思うものはありますか？」

コロナ後も①在宅勤務（テレワーク）と②時差出勤（フレックスタイム）は残るだろうという意見が多かった。一方で、テレワークやWeb会議の推進は、全てに有効ではなく、内容等を吟味して進めるべきという自由意見があった。

今後も働く意欲を持つ人



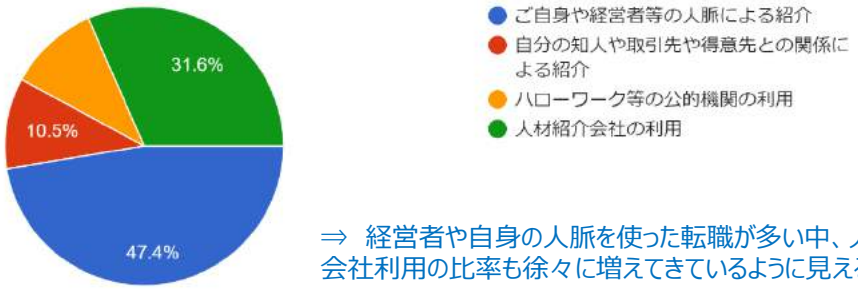
⇒ 就労意欲の高い傾向は毎年変わらず高い（漸増）

今後も働きたい理由

	2022年	2021年	2020年
世間への関与感や連帯感を維持：	18人（30.5%）	50人（43.5%）	60人（42.0%）
生活費用を稼ぐため：	10人（16.9%）	30人（26.1%）	33人（23.1%）
生き甲斐を得たい：	10人（16.9%）		
働くことが好きだから：	7人（11.9%）	16人（13.9%）	17人（11.9%）
家の中に終日籠っていたくないから：	5人（8.5%）	12人（10.4%）	14人（9.8%）
健康のため：	3人（5.1%）	3人（2.6%）	13人（9.1%）

⇒「生き甲斐を選択項目に新設。「生き甲斐」＝世間に関与し、存在を認められることと考えると、この3年間基本的なパターンは変わっていないことになる。

シニア人材が転職する際の手段

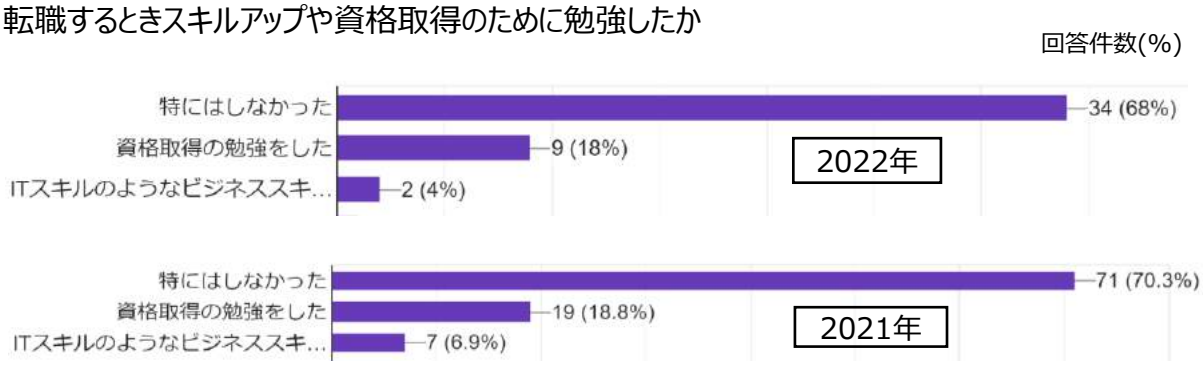


⇒ 経営者や自身の人脈を使った転職が多い中、人材紹介会社利用の比率も徐々に増えてきているように見える。

シニアが希望する働き方の形態

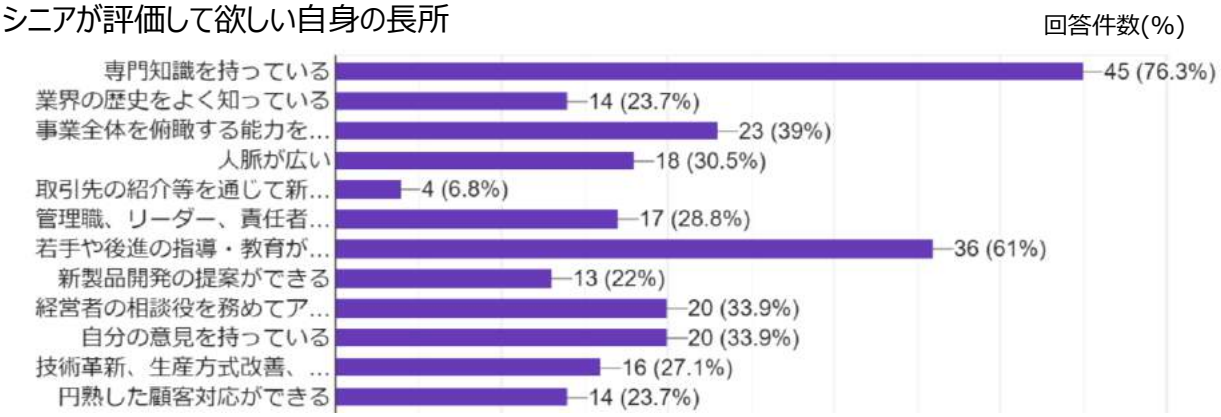
⇒ 勤務時間短縮、勤務日数減、あるいはその両方を希望する人は50%を超えるが、割合は年を追うごとに減少し、正社員同様のフルタイムを希望する人が30%弱まで増加。

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



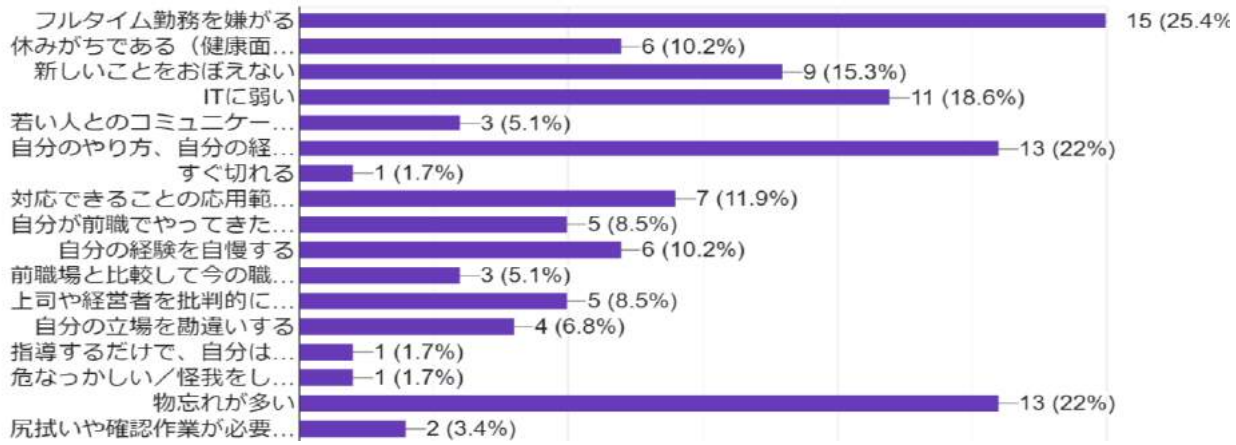
⇒ 転職に当たり、 70%の人は特段勉強したり、資格取得をしたりせず、これまでの経験を活かしていることは昨年と同じ。リスキリングは自分の経験を活かして転職できた人より、転職できなかったり、再就職を諦めている人により重要となろう。

シニアが評価して欲しい自身の長所



シニアの問題点

回答件数(%)



⇒ 「フルタイム勤務を嫌がる」は経営者アンケートではさしたる問題とは考えられておらず、シニアの感じ方と著しい乖離がある。“隙間時間”活用についての受容性は先に経営者の側に出来つつあると考えるべきか。

＜若手・中堅向け向けアンケートから＞

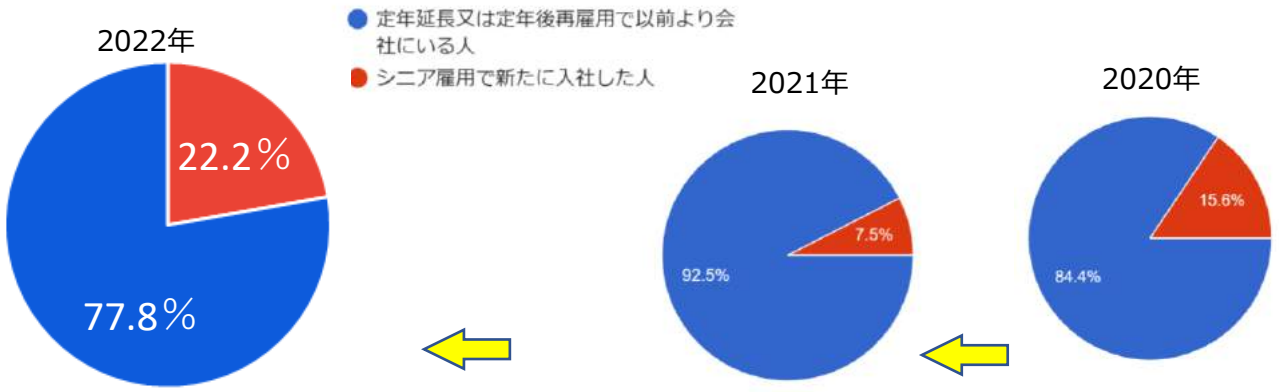
アンケートの回答数は21人。初めて回答した人は14人（67%）。昨年より回答した人は4人、3年連続回答した人は3人。回答者の男女比は2：1。

回答者が勤務する従業員数は 1,000人以上が13人（62%）300～999人が3人（14%）100～299人が2人（10%）30～99人が3人（14%）。

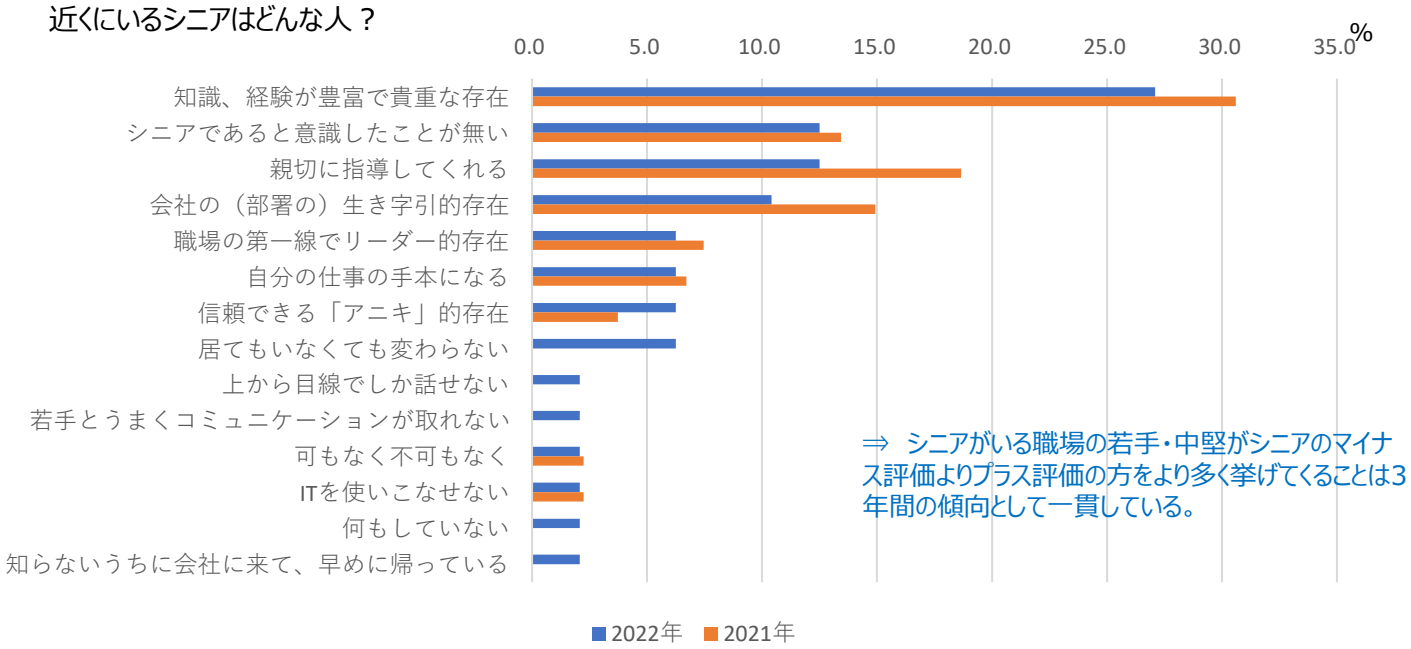
全体の傾向は昨年と変わらなかったが、シニアが身近で働くことが一般化してきており、勤務時間体系も多様化しているのではないかと思われるような回答結果が見られた。
また、若手・中堅の本音には、年齢にかかわらず働き方が選択でき、仕事量や質で評価が決まることを期待する声も見られた。

今年、新しく追加した「会社がとったコロナ対応」の回答では、在宅勤務や時差出勤を取り入れた会社が約6割という結果だった。
在宅勤務を経験した9割が「通勤が楽になった」と感じ、3割が「IT化が進み、データ共有がし易くなった」と答える一方、「社員同士の繋がりが希薄になった」と答えた人は5割、「会社が抱える課題が見えにくくなった」と答えた人は3割だった。

身近にいるシニアは元からいる人、新規採用の人？

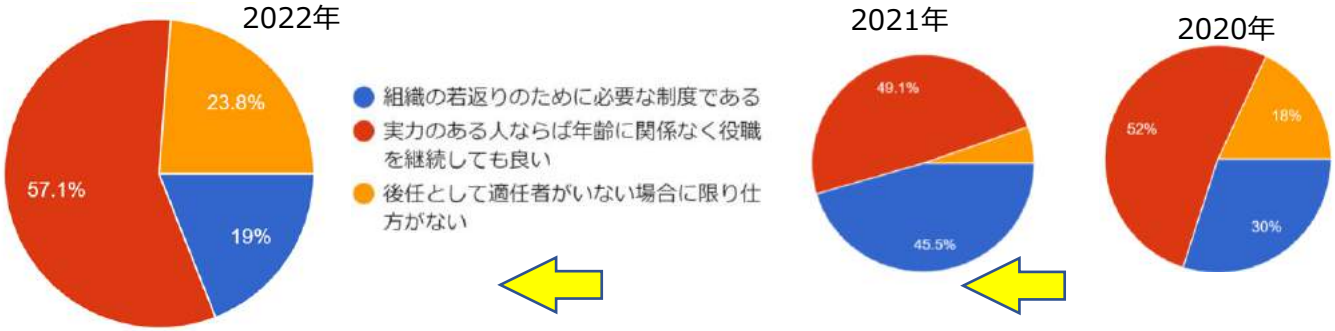


近くにいるシニアはどんな人？



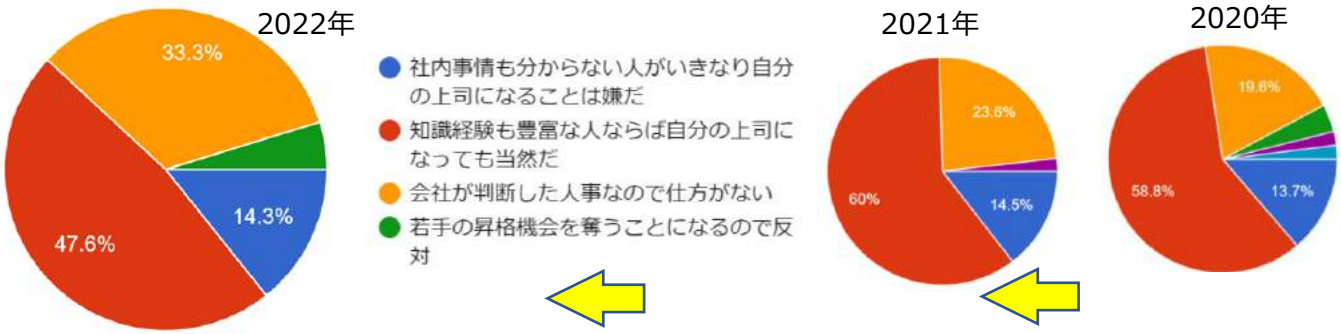
⇒ シニアがいる職場の若手・中堅がシニアのマイナス評価よりプラス評価の方をより多く挙げてくることは3年間の傾向として一貫している。

役職定年制度をどう思うか



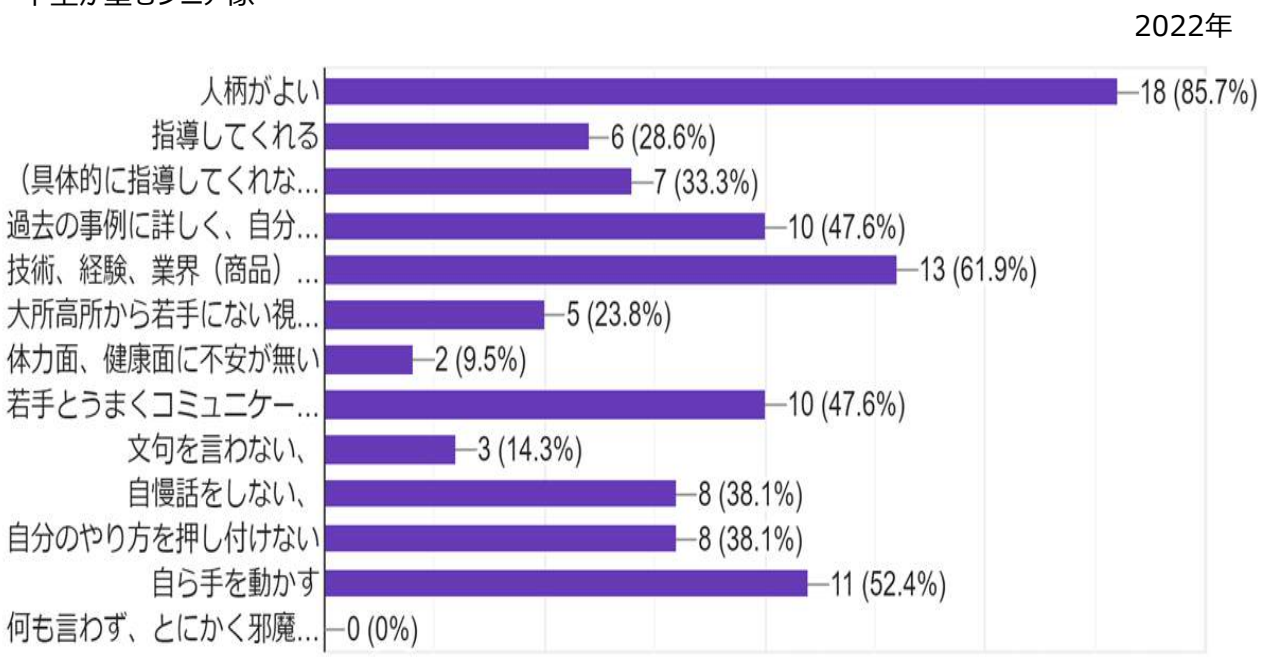
⇒ 徐々にエイジフリー的な考え方、実力主義的な考え方が広がる傾向がある。

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



⇒ どの年も否定的な意見より、会社判断に対するものも含めて肯定的な見解の方が多い。

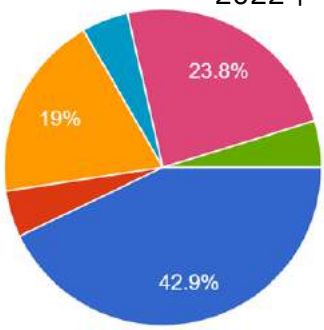
若手・中堅が望むシニア像



⇒ 「人柄がよい」「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」は昨年と同様上位1、2位。「自ら手を動かす」は約2倍に増加。

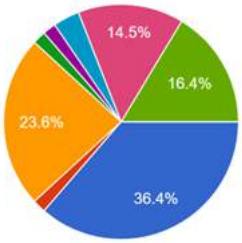
シニアと上手に協調しながら仕事をするにはどうしたら良いか？

2022年



- 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…
- 休日・深夜勤務等若手が嫌がる時間帯…
- 単純作業、汚れ作業等若手が敬遠する…
- 一つのチームとして共同で行う業務で…
- 顧問、嘱託等第一線からは退いた形で…
- 年齢と業績発揮は別物だと思う

2021年



⇒ シニアを特別視せず、エイジフリーになる傾向はこの設問でも読み取れる。

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
2	経営者が考えるシニア選択のポイント	健康	健康
		やる気、意欲	やる気、意欲
		専門知識や技術	専門知識や技術
		経験	経験
		人脈	人脈
		ITスキル	ITスキル
		相手を理解する能力や自分・・・・	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・・・	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・・・・	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・・・・	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・・・・・	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	専門知識を持っている	専門知識を持っている
		業界の歴史をよく知っている	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・・・	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
		若手・中堅の指導を任せられる	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	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・・・	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	自分の意見を持っている
	経営者が考えるシニアの問題点	フルタイム勤務を嫌がる	フルタイム勤務を嫌がる
		休みが多い	休みが多い
		新しいことをおぼえてくれ・・・・	新しいことをおぼえてくれない
		ITに弱い	ITに弱い
		若い人とコミュニケーショ・・・・	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
		すぐ切れる	すぐ切れる
		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
		自分の経験を自慢する	自分の経験を自慢する
		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い	物忘れをすることが多い
		尻ぬぐいや確認作業が必要	尻ぬぐいや確認作業が必要
		怪我をしやすい	怪我をしやすい
		安全投資に金が掛かる	安全投資に金が掛かる

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	シニアが評価して欲しい自身の長所	専門知識を持っている	専門知識を持っている
		業界の歴史をよく知っている	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・・・・	事業全体を俯瞰する能力を持っている
		人脈が広い	人脈が広い
		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
		新製品開発の提案ができる	新製品開発の提案ができる
		経営者の相談役を務め て ア・・・	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	自分の意見を持っている
		技術革新、生産方式改善、・・・・	技術革新、生産方式改善、新管理方式等の提言ができる
		円熟した顧客対応ができる	円熟した顧客対応ができる
	シニアの問題点	フルタイム勤務を嫌がる	フルタイム勤務を嫌がる
		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
		新しいことを憶えない	新しいことを憶えない
		ＩＴに弱い	ＩＴに弱い
		若い人とコミュニケー・・・・・・	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・・・・・	自分のやり方、自分の経験にこだわる
		すぐ切れる	すぐ切れる
		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
		自分の経験を自慢する	自分の経験を自慢する
		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
		自分の立場を勘違いする	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／命ずれば仕事が完了 する と思っている	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	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	物忘れ が多い
		尻ぬぐいや確認作業が必要・・・・	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）
6	シニアと上手に協調しながら仕事をするにはどうしたら良いか？	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	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	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つくり等に徹してもらう	後進の指導、経験に基づいたマニュアルつ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・・・・・・	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・・・・・・	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・・・・・・	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・・・・・・	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

第３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

2022 年 7～8 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。アンケート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。また、企業経営者を対象にインタビュー調査を実施した。

調査依頼先・対象者と回答数

① アンケート調査

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】

企業経営者 31 名、シニア人材 66 名、若手・中堅層 21 名より回答を得た。

② インタビュー調査

企業経営者 10 名【業種：製造業 9 名、コンサルティング業 1 名】を対象に、半構造化インタビューを実施した。

調査項目

① アンケート調査

経営者向け、シニア人材向け、若手・中堅向けアンケートの各項目として、以下の内容を尋ねた。

(1) 経営者向けアンケート

経営者としての立場、資本金、従業員数、業種、定年制の適用状況、継続雇用制度の適用状況、シニア人材が占める割合、外部から新規採用したシニア人材の数、外部からシニア人材を新規に採用した理由、シニア人材採用時のポイント、シニア人材の魅力、シニア人材の問題点、コロナ対応、時差出勤や在宅勤務導入の有無

(2) シニア人材向けアンケート

年齢、性別、就業の有無、就業の経緯、職種、リスキリングの有無、就業継続意志、働きたい期間や勤務体系、就業目的、通勤時間、評価して欲しい自身の長所、シニア人材としての自身の問題点、所属先のコロナ対応、アフターコロナの勤務体系

(3) 若手・中堅向けアンケート

年齢、性別、職種、従業員数、業種、所属先のコロナ対応、時差出勤や在宅勤務の状況、在宅勤務で良かった点・不便になった点、職場のシニア人材について、シニア人材の雇用について、望ましい／協働が難しいと考えるシニア人材の特徴

② インタビュー調査

外部からのシニア人材の雇用に対する姿勢や、シニア人材に対する人事や評価のあり方、現在抱えている課題とシニア人材活用との関連などについて半構造化インタビュー形式で尋ねた。

分析方法

アンケート調査を通じて得られた経営者、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（「アンケート結果集計・分析の項」 参照）。

また、アンケート回収後に了解を得て行った経営者 10 名のインタビュー内容を整理し、調査項目に関するインタビューの内容に基づくカテゴリ分析を行った。

結果と考察 【1】アンケート調査の結果整理

① 経営者向けアンケート

高齢者雇用安定法の施行に伴う 65 歳までの雇用継続義務への対応として、定年を 65 歳とする企業が増えているが、資本金が 10 億円以上の 3 社においては、定年が 60 歳のまま据え置かれるなど、規模が大きい企業で、65 歳以下の定年と再雇用制度を組み合わせる傾向がみられた。

次に、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、70 歳までの継続雇用制度を導入する企業が 60%を超えた。前年調査より 10 ポイント以上の増加となった。65 歳までの継続雇用と異なり、65 歳超は条件付きとすることができるため、比較的取り組みやすいものと思われる（本アンケート調査では 47.8%が条件付きであった）。改正法施行後 1 年以上経ち、傾向としては定年の廃止や 70 歳までの定年引上げを行うより、継続再雇用制度を選択する企業が多い。ただし、企業が長く雇用義務を負うようにすることが政策として正しいか否かは十分に吟味されるべきであろう。

また、すでに外部から新規採用したシニアがいる場合、経営者が求めるものは「専門家としての知識、経験、技術」であり、特に専門性への期待の傾向は昨年の 85.2%から 90%に増加した。同時に経営者は、シニア人材が持つ専門性を若手・中堅の教育に役立てることを期待していた。

他方、経営そのものに対するサポートについては、シニア人材が取り組みたい業務として人気があるものの、それを求める経営者は少数にとどまった。自身の健康や意欲、専門知識、技術、経験を求める経営者が多かったことは、経営者がシニア人材に対しても仕事を遂行する能力を最も重視していることを示唆する結果といえよう。

② シニア人材向けアンケート

他の勤務先から転職して働いていると回答した者のうち、経営者や自身の人脈を使った転職がおよそ半数であったが、人材紹介会社利用の比率も 3 割を超え、以前の調査に比較して増加傾向にあることが示された。今後もスキルや知識、経験豊富なシニア人材の市場価値が高まっていく可能性が考えられる。他方、転職に際してシニア人材自身が新たな知識、資格、技術等を取得する動きに広がりは見られなかった。大学などでのリスキリング講座をはじめ、シニア人材としての価値を高めることを目的としたプログラムが徐々に広まってはいるものの、現時点では現在までの経験や資格を頼りに働こうというシニア人材がまだ多くを占めていることを示唆する結果といえよう。

次に就労を継続する理由であるが、2020、2021 年と同様に最も割合が高かったのは世間への関与感・連帯感の維持であった。その他生きがいや単に働くことが好きであるからといった理由が上位に挙げられた。これは、雇用される際に重視する項目として仕事のやりがいや職場の雰囲気が上位に挙げられていることとも関連していると考えられる。他方、生活費用を稼ぐことを目的とする者も 2 割程度を占めていた。

さらに、シニア人材としての自身の長所としては「専門知識を持っていること」や「若手や後進の指導・教育ができること」が上位に挙げられていたが、これは経営者がシニア人材を魅力的だと感じる点と一致しており、雇用ニーズとの符合がみられる結果であった。

③ 若手・中堅向けアンケート

同僚などの近くで働くシニア人材に対する評価は概ね肯定的であり、役職定年についても、必ずしも必要でないと考える者が半数を上回った。他方、シニア人材の雇用はあくまでも会社の判断であり、自分にはどうにもならないという意見も散見された。それでもシニア人材への評価が概ね肯定的であったことは、「自分には決定権が無いものの、一緒に働くにあたり特段の支障は感じない」という回答者が多くを占めた可能性が考えられる。

また、一緒に働きたいシニア人材像として、人柄がよく、知識・技術および経験が豊富であり、若手・中堅層と一緒に主体的に仕事をこなすといったものが挙げられた。これらは 2020、2021 年の調査でも概ね一致しており、若手・中堅層が求めるシニア人材像はある程度定まっていることが伺える結果といえよう。

結果と考察 【2】経営者へのインタビュー内容の整理とカテゴリ分析

① 外部からのシニア人材の雇用について

インタビューの内容から、次の 3 つのカテゴリが生成された。

(1) 消極型（内部完結型）

▶ 外から経験のある人を採ることはゼロではないが、基本的に今いる人達が歳をとっていくという感じ。人材育成に際し、外から人を入れてその人から学ぼうとは、今の所考えていない。（製造業 1）

▶ シニア社員は 5%以下で全員、社員の持ち上がり組。例外的に専門性を買われ 70 歳過ぎて設計部門に来た人も。（製造業 5）

▶ いわゆる「外部からのシニア人材」はいない。（製造業 6）

(2) 縁故型

▶ 定年後に派遣社員として働いていた方で、後輩さんを通じ当社を紹介・採用。63 歳で人柄・コミュニケーションともに良く、スキルが高い。若手社員の教育担当として期待している。（製造業 2）

▶ 縁故採用で良いシニア人材を得るには、当社のファンになってもらうことが大切。（製造業 2）

▶ 瀋陽の日本人がいる居酒屋で知り合った人。お金を数える機械を作っていた。話すと専門性がありテイストも合っていた。（製造業 3）

(3) 積極型

▶ 客先だった方と定年後契約社員で再雇用。非常に知識が豊富で助かっている。（製造業 2）

▶ 70 歳でずっと板金業界を渡ってきた人物で業界の色々な会社を知っており、とても助かっている。（製造業 7）

▶ 自分が属する集団が大切だと思える人を確保したい。(製造業 3)

外部からのシニア人材雇用に対する志向について、消極型・縁故型・積極型の 3 カテゴリが抽出された。高齢者雇用安定法の改正により、定年を 65 歳とする企業が増えたことで、これまで雇用してきた内部人材の雇用を継続することで十分にマネジメントが可能であるとの見通しがたち、結果的として外部のシニア人材獲得には消極的なマインドをもつ経営者が存在することが示された。次に縁故型の経営者には、経営者とシニア人材との心理的距離が近い点が共通点としてみられ、経営者とシニア人材の間での波長が合うかどうかを重要視している傾向がみられた。さらに積極型の経営者からは、外部からシニア人材を取り込むことによるメリットの大きさについての意見が多く聞かれた。

経営者の語りからは、シニア人材がもたらす企業への恩恵を実感することで、さらに外部からのシニア人材雇用に積極的になっていく様子が共通してみられた。逆に言えば外部からのシニア人材の採用実績がない経営者の場合、得られるメリットが感覚として分かりにくく、結果としてより採用に消極的になってしまっている可能性が考えられる

② 雇用延長など、シニア人材に対する人事・評価について

インタビューの内容から、次の 2 つのカテゴリが生成された。

(1) ポジティブ志向

▶ 最高齢社員は 82 歳、現在も元気に働いている。リーマンショックの際、年配者の雇い止めをして死ぬほど後悔した。（製造業 2）

▶ 年収額も大事だが、やりがいを感じられそうかどうかが大切。やりがいを感じてくれる人は再び猛勉強をし、分からないことは自分で調べてくれる。（製造業 2）

▶ 「70 歳までの継続雇用制度を導入する」方向で検討している。定年は 60 歳だが、65 歳までは無条件で再雇用する。 （製造業 3）

▶ 再雇用でもきちんと個別評価を行う。（製造業 3）

▶ 知識や経験、技能などの面で余人を以て代えがたい人材（スペシャリスト）を抱えており、報酬は下げない方針をとっている。（製造業 6）

原則論では 65 歳で退職、70 歳では全員退職になるが、現在も 70 歳超で 3 名ほど、余人を以て代えがたい人がいる。（製造業 6）

▶ 新人採用が難しい中での選択肢に。（製造業 7）

▶ 定年までは頑張るという人も、定年を過ぎても頑張る人もいる。本人の希望があれば、65 歳までは雇用を延長する。（製造業 8）

(2) 慎重的志向

▶ シニア採用では仕事に対する期待感がお互いに合わないことが往々にしてあり、会社の期待感と本人のやりたいことのミスマッチもしばしば生じる。面接や社内見学で分からなくても、最初の数週間でお互いにはっきりとわかる。（製造業 4）

▶ 逆に、シニア人材側がどういう意識でいるのかもっと知りたい。（製造業 9）

外部からのシニア人材の雇用の有無に関わらず、シニア人材に対する評価は概ねポジティブであった。技術や知識、経験、人脈といった面で秀でているシニア人材が経営者にとって手放したくない重要な人材であることは、「再雇用の場合でも個別評価はしっかり行う」、あるいは「年齢に応じた報酬の削減を行うことなく雇用し続ける」といったインタビュー内容からも示唆された。また中小企業における新卒採用が難しくなっている昨今において、シニア人材の雇用が新卒採用に代わる有力な選択肢になっている趣旨の発言もみられた。

一方で、期待と現実のズレやシニア人材にしばしばみられる特性への懸念から、慎重的な姿勢でシニア人材獲得に臨む経営者もみられた。ただし、これはシニア人材の採用に限ったものではく、新たな人材を雇用するにあたって経営者が取るスタンスの一形態であると考えられる。また、シニア人材に対して明確にネガティブ志向を持つ経営者はみられなかった。

③ 現在抱えている課題とシニア人材との関連について

インタビューの内容から、次の 3 つのカテゴリが生成された。

(1) 人材確保の難しさ

▶ 企業も採用増に動き出しており、6 月頃から人が取りにくくなってきている。（製造業 2）

▶ 新卒は 2 人しか採用できず、少数採用の傾向が続いている。最近、学生の採用で大学は関係してくれなくなった。就職を斡旋する企業に丸投げになっている。中小企業は目線を広く、人材とのコンタクト面を広くしておかないといけない。（製造業 4）

▶ 新規に人がなかなか採れないのが悩み。優秀な人材ほど確保するのが難しい。（製造業 5）

▶人材確保はやはり課題、中途採用の活用や新卒世代へのアピール方法を模索している。（製造業 7）

(2) 技術や人脈の継承

▶ 技術のバックアップや次世代への継承が出来なくなると良くない。（製造業 4）

▶ ベテランから若手へのクライアントの移譲は必ずしもスムーズではなく、さらにノウハウの蓄積が必要（製造業 5）。

▶ ベテラン人材は収益を上げる上でも重要な存在であるが、若返りも図っていく必要があり、世代交代（バトンタッチ）をどのように行うかが課題（製造業 6）。

(3) コロナ禍、ウクライナ情勢などの混迷する社会状況

▶ 社員に占める年長者の割合が高く、コンサル業故に景気変動をまともに受けてしまう。特にコロナ期は苦労が大きい。（コンサル）

▶ コロナ禍やウクライナ情勢の影響で材料が高騰した、海外拠点との意思疎通が取りにくくなったなどの影響はある。（製造業 2，製造業 4）

ほぼ全ての経営者から、新卒・若手雇用がさらに難しくなっているとの発言がみられた。この背景としては、大企業による雇用拡大や、大学による中小企業への人材紹介に対するコミットメントの低下、就職斡旋企業への依存度の高まりなどがあるものと推察される。経営者アンケートの結果からも、中小企業の多くが若手採用に苦労しており、ジョブ型採用や雇用形態の多様化などの形でシニア人材の登用が進んでいる傾向が示されており、技術や人脈の継承という点での難しさを感じている経営者が多くみられた

また、コロナ禍やウクライナ情勢などの影響について多くの経営者から大きな影響を受けている旨の発言がみられた。インタビュー実施時においてシニア人材の雇用に明確な影響があると回答した経営者はみられなかったが、業態によっては不透明な社会情勢が続くことによる悪影響がより大きくなることも懸念される。

④ まとめ

2020 年、2021 年に続く 3 回目のアンケート調査を通じて、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に大きな変化は生じておらず、ある程度決まった要素があることを示すことができた。例えば、経営者はシニア人材の知識や経験、技術、人脈および後継の育成を重視している点に変化はなく、シニア人材が生きがいや社会との関わりを維持することを働く理由やモチベーションとしている点にも、若手・中堅層は人柄が良く、知識や経験が豊富であることに加え、若手・中堅層と協働して仕事をこなすことができるシニア人材を理想としている点にも大きな変化はみられなかった。経営者にはシニア人材の採用から配置、若手・中堅層との協働までを円滑かつ効率良く行うためのマニュアルやシステムの構築・実装が、当事者であるシニア人材には自身の能力の発揮および、弱みを克服するためのリスキリングやコミュニケーションの方法に関する主体的な学びが、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の深化が求められることは、昨年の報告でも述べた通りである。

他方、企業で経営者や若手・中堅層で求められているシニア人材像に大きな変化が無いという結果は、シニア人材をリスキリングする教育機関や就労支援機関にとってポジティブなものであることは言うまでもない。一度リスキリングを行う仕組みを組み立ててしまえば、その後は定式化されたマニュアルなどに基づいた PDCA サイクルを回しながら、必要に応じたブラッシュアップを図っていくことができるだろう。

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、2021 年に引き続き、2022 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ましたが、、実施時期(7 月)や対象先の選定、あるいは提示手段・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、集計等にも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 31 名(昨年 44 名)、シニア人材 66 名(昨年 128 名)、若手・中堅層 21 名(昨年 55 名)より得ましたが、いずれの対象においても回答者数が減少し、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、昨年あるいは一昨年に回答を戴いた方々にも協力をお願いした結果、該当者は経営者で約 51%、シニア自身で約 32%、若手・中堅層で約 31%となりました。ただ、一部の方から、「数年おきならまだよいが、毎年ほぼ同じ内容のアンケートは迷惑だ。」とのご意見が出て協力を拒否されたケースがあったことを付記しておきます。

（3）実施時期について

昨年同様、7 月 1 日～31 日を実施期間としましたが、その設定は良かったと思われます。

（4）設問について

①複数選択可能な設問では、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時事質問であるコロナ関連の設問は継続しました。（経営者向け及びシニア向けアンケート）

今回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ると共に、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、アンケートに関連して 10 名の企業経営者の方々にご面談の機会を頂戴し、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 佐塚眞弘

アンケート質問

シニアの働き方に関するアンケート（経営者向け）2022 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。
本アンケートは過去 2020 年 8 月、2021 年 7 月と 2 回に亘って実施いたしました。今回が 3 回目となります。毎年継続し、経年変化を追いたいと考えます。これまでに回答された方も是非ご回答ください。

ここにいうシニア人材とは、内規、役職定年、定年などにより、第一線を退いた後も知見、専門性を活かして働いている人／働こうとしている人（継続雇用、転職を問いません）を指しているとお考え下さい。

あなたご自身についてお尋ねします。

1．過去のアンケート調査には参加されましたか。
　2021 年度、2020 年度ともに参加した
　2021 年度に参加した。
　2020 年度に参加した。
　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）。
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 65 歳までの継続雇用制度導入

８．2021 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した。 あなたの会社がすでにとり組んでいるか、計画中の活動は下記のうちどれになりますか（複数選択可）。
70 歳までの定年引上げ
定年制の廃止
70 歳までの継続雇用制度（再雇用制度、勤務延長制度）の導入
70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
事業主が関係する社会貢献事業に 70 歳まで 従事できる制度の導入

９．役職定年制度によって、あるいは年齢から来る体力、精神力の衰えによって役職を退いた人の報酬はどのように決めていますか。
一律カット
能力や業績を評価して個別に報酬を決める

１０．あなたの会社では制度上の定年は何歳ですか。

１１．あなたの会社で 66 歳以上の人を対象に継続雇用制度がある場合、条件はありますか。
条件はなく、希望者全員を対象とする
一定条件を満たす人のみを対象とする

１２．あなたの会社で継続雇用制度がある場合、継続雇用の年齢制限についてお答えください。
年齢制限はない　→質問１４へ
年齢制限はある　→質問１３へ

１３．上記継続雇用の年齢制限は何歳でしょうか。
（　　）

１４．継続雇用で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
顧問、アドバイザー、嘱託
別会社に帰属してもらう
業務委託
アルバイト

その他:

１５．あなたの会社には下記注の“シニア人材”に該当する人は全従業員の何％程度いますか該当するものにチェックを入れてください。

注）ここにいうシニア人材とは、内規、役職定年、定年などにより、第一線を退いた後も知見、専門性を活かして働いている人／働こうとしている人（継続雇用、転職を問いません）を指しているとお考え下さい。

0%　　→質問１８に進んでください。
5％未満
5%以上 10%未満
10%以上 15%未満
15%以上 20%未満
20%以上 25%未満
25%以上 30%未満
30%以上

１６．質問１５で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になっていた人）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　　→質問１８に進んでください。
1～2 人
3～4 人
5～9 人
10～１９人
20 人以上

１７．外部からシニア人材を新規に採用した理由は次のどれに当たりますか。該当するものにチェック入れてください（複数選択可）。

経営に対するサポートを期待
専門家としての知識、経験、技術等を期待
若手、中堅の育成のため
若手、中堅の相談に乗ってもらうため
報酬が少なくても働いてくれるから
若手、中堅を採用したいが、採用が難しいから
その他:

１８．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:

１９．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）。

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:

２０．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:

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。

２１．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）。
専門知識を持っている
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:

２２．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う
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:

あなたの会社のコロナ対応について教えてください。

２３．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　　→質問２７へ
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:

２４．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

２５．在宅勤務を一部でも導入された方に伺います。在宅勤務を導入して良かった点にチェックを入れてください（複数選択可）。
社員の通勤が楽になった
経費を削減できた
残業が減った
社員間の意思疎通が進んだ
会議が効率的になった
IT 化が進み、データ共有がし易くなった
社員の自主性が向上した
その他

２６．在宅勤務を一部でも導入された方に伺います。逆に不便になったと感じる点にチェックをいれてください（複数選択可）。
社員同士の繋がりが希薄になった
会社が抱える課題が聞こえにくくなった
会議の効率が落ちた
取引先との人的関係が希薄になった
IT リテラシーが仕事の進捗に直結するようになった
ロールモデルが見えにくくなった
その他

２７．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:

まとめ

２８．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。

２９．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:

３０．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。

３１．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 1）会社名 、 2）氏名 、 3）メールアドレス をお書きください。

以上

ご協力有り難うございました。

シニアの働き方に関するアンケート（シニア向け）2022 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いただき、誠に有難うございます。
本アンケートは 2020 年 8 月、2021 年 7 月と 2 回に亘って実施いたしました。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。
全質問数は 30 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いただきます。
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、シニア人材とは「内規、役職定年、定年などにより、第一線を退いた後も知見、専門性を活かして働いている人／働こうとしている人（継続雇用、転職を問いません）」を指すものとします。

あなたご自身について

1. 過去のアンケート調査には参加されましたか？＊
   - ・2021 年度、2020 年度ともに参加した
   - ・2021 年度に参加した
   - ・2020 年度に参加した
   - ・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ういう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している
   - ・いわゆる「シニア人材」として他勤務先から転職した
   - ・退職後、継続して現役時代の勤務先より従来の業務を受託している
   - ・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
・アルバイトとして
・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、何らかのスキルアップや資格取得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、
フィナンシャルプランナー、簿記１級といった資格等

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 29 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
・あと 10 年以上または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
・借財の返済のため
・小遣い程度は稼ぎたいから
・健康のため
・生き甲斐を得たいから
・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時退勤等）
・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
・雇われて役割や責任が限定された仕事をしたい ⇒ 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）。＊
・専門知識を持っている
・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. シニア人材の問題点として、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）
・新しいことをおぼえない
・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. シニア人材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周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ィ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、シニア人材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、シニア人材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：　　）

26. コロナ対策として企業等が執った対策のうち、コロナ収束後も一般化して普及する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（フレックスタイム）
・在宅勤務（テレワーク）
・ジョブ型雇用（時間管理から成果重視へ）
・組織内の各人の役割分担の明確化
・その他（具体的に：　　）

その他

27. 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。

28. 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

29. 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：　　）

30. 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

シニアの働き方に関するアンケート＜若手・中堅向け＞2022 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、2021 年 7 月と 2 回に亘って実施いたしました。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。

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知見、専門性を活かして働いている人／働こうとしている人（継続雇用、転職を問いません）」を指すものとします。

【A】あなたについてお尋ねします。

1．過去のアンケート調査には参加されましたか。
- ・2021 年、2020 年ともに参加した
- ・2020 年に参加した
- ・2021 年に参加した
- ・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７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。
（　　）

８．今回のコロナ対応で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）
・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:

9. 時差出勤や在宅勤務は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
・全部門

10. 在宅勤務となった方に伺います。在宅勤務で良かった点にチェックを入れてください（複数選択可）。
・通勤が楽になった
・残業が減った
・社員間の意思疎通が進んだ
・会議が効率的になった
・IT 化が進み、データ共有がし易くなった
・その他

11. 逆に不便になったと感じる点にチェックをいれてください（複数選択可）。
・社員同士の繋がりが希薄になった
・会社が抱える課題が聞こえにくくなった
・会議の効率が落ちた
・取引先との人的関係が希薄になった
・IT リテラシーが仕事の進捗に直結するようになった
・その他

【C】あなたの身近にいるシニアについてお尋ねします。
12. 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１5. にお答えください
以下１３．～１４．の質問には、上記質問１２．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。

13. あなたの一番近くにいるシニアの方はどのような立場の人ですか？
・定年延長又は定年後再雇用で以前より会社にいる人
・転職などにより外部からで新たに入社した人
14. 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

15. 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う思いますか（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：　　）

16. 外部から管理職（自分の上司）として採用された場合、あなたはどう思いますか（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

17. 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？とても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）の知識、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：　　）

18. 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しか見ない
・その他（具体的に：　　）

19. 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つ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してもらう
・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・・・

20. 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。

---

21. 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

22. 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。

＜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＞
2023 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　横浜市保土ケ谷区常盤台 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@yuvec.org
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