

日本労働年鑑 第67集 1997年版
The Labour Year Book of Japan 1997

特集 高齢者就業・雇用の現状と課題—新しい日本型雇用・賃金システムへの転換

第四章 高齢者の再就職とシルバー人材センター

一 高齢者の再就職と活用事例

1 定年到達後の志向と能力タイプ

これまで定年延長も含めた雇用延長、そのなかでも定年前後の雇用・賃金とその要因について考察してきた。さらに定年前後の「出向・転籍」についても分析したが、定年到達者自身、どのような就業志向を持つのだろうか。少し古いデータだが、大企業定年到達者の能力タイプ(自己評価)別に就業志向についてみておこう。多回答方式だが、「引退」と「何も考えなかった」を合わせて一〇%ほどは単答だろう。したがって、あとの九〇%は就業志向とみてよい。

そのなかをみると、(1)定年到達した企業での「勤務延長・再雇用」志向(三四%)が多いのは「一職種+低技能+管理・監督」と「企業内経験+管理・監督」の能力を持つ高齢者である。定年到達者だけに「管理・監督」が多いが、「一職種」だけの「低技能」では、単なる長期勤続に過ぎないだろう。同じ長期勤続でも「企業内経験」が豊富なタイプが、継続雇用に適しているに違いない。

それに対し、(2)「関連会社への再就職」志向(三四%)の広義の継続雇用は「企画・立案+対人業務+管理・監督」の五九%をはじめ、「企業内経験+管理」、「企画・立案+管理・監督」という多士済々の希望が多い。低成長・サービス経済化の時代を迎え、本業の成熟化をよそに関連企業による新興産業への進出が顕著になっているので、「企業内経験」の豊富な人材も含め、「企画・立案」、「対人業務」に自信のある人材の希望が強いのだろう。

それらに対し、(3)「他企業への再就職」志向(一九%)は「少数職務+低技能」の三三%をはじめ、「対人業務+管理・監督」、「一職種+高技能+管理・監督」、「高技能+企画・立案+管理・監督」で多くなっている。「対人業務」、「高技能」、「企画・立案」および「管理・監督」能力を持つ人材の再就職志向はわかりやすいが、「少数職務」しかできず、しかも「低技能」では、とくに他企業への再就職は難しいのではなかろうか。こうした志向を回答せざるをえないのは、かりに継続雇用を希望しても選別されないからだろう。さらに「少数職務+低技能」の場合、「雇用安定」、「仕事が楽なこと」への希望が多いが、これまでも賃金は相対的に高くなかったのだから、あまり賃金の高くない再就職でも甘んじようと考えているのかも知れない。

2 高齢再就職の活用事例

慢性的な人材不足に悩む中小企業には、前述のような大企業定年退職者などの再就職が多い。巻頭色刷りの図4は、東京都の中小企業における再就職者の「活用」事例回答率を示している。ここで「活用」というのは、経営者側が「活用」と判断した結果にもとづいている。

それによると、(1)同じ再就職者でも五〇歳代の場合は、常用二〇人未満の三〇%近くから三〇〇人以上の六〇%以上まで回答率が比較的に高く、その企業の六〇歳代の継続雇用と同等の活用率を示している。(2)それに比べ六〇歳代の活用回答率は低くなるが、それでも二〇人未満の一〇%を少し上回る水準から三〇〇人以上の三〇%を超えるレベルまで、(1)と同様、常用規模の増加に応じて右上りのカーブを描いている。八〇年代半ばの円高以降、小企業の雇用ははじめて顕著に縮小に転じており、すでにみたとおり、高齢者のシェアも縮小してきているからである。

こうした活用事例の職位・身分構成は、次のとおりである。このデータは無回答が多いが、(1)とくに六〇歳代の再就職で目立つのは、嘱託と臨時・パートが多いことであり、合計で四〇%近くに達している。ただし六〇歳代となると、継続雇用でも三七%を占めている。(2)しかし、役員への就任も六%に達しており、継続雇用にはとてもかなわないが、五〇歳代の再就職より大きなシェアを占めている。(3)さらに管理職も一五%を数えており、五〇歳代のシェアより小さいが、継続雇用より多少大きくなっている。

こうしてみると、さきの希望からも想像されるように職位・身分構成が大きく分散する形で活用されているのである。そのことをより具体的に知るために、こうした活用による経営上のメリットを問うと、多回答方式で、(1)最も多く六〇%を上回っているのが「安心して仕事が任せられる」という回答であった。真面目で責任感の強い高齢者らしい評価である。(2)つづいて多いのが「人件費が安くて済む」という回答であり、三〇%を上回っている。すでにみたように在職老齢年金という掛け金を負担しつつ年金受給できる制度もあり、臨時・パートとなれば減額されない年金が受給できるので、低賃金でも甘んじて雇用されているのだろう。(3)さらに「他人のいやがる仕事の担当」が三〇%に達している。これもまた高齢者の特徴であり、後出のように職安に行っても容易に就職できない追い詰められた、切ない状況も反映しているのだろう。

このような活用の効果に対し、より興味深いのは活用の機能面である。六〇歳代について主要な前職別にみてみよう。いずれも一〇%台のシェアだが、(1)「経営上の相談」では、金融機関とそれ以外の大企業出身者の活用シェアがとくに大きくなっている。とりわけ中小企業では重要な経営戦略などのプランナーが不足しているので、とくに貴重な役割を發揮しているに違いない。(2)「人脈による販路拡大」でも大企業・金融出身者が果たしている役割が大きくなっている。(3)「製品・製法の開発」ともなると、大企業出身者の独断場である。(4)「顧客の接遇や職場規律の模範」では、やはり金融機関をはじめ、中小企業出身者の活用が著しい。そういう面での苦労人が多いのだろう。(5)「若い人の相談相手」でも大企業出身者が他を圧している。大企業には多くの若者が採用されているからであろう。(6)さらに「職場の雰囲気明るくなる」という回答では、なぜか官公庁出身者が二〇%近くを占めている。

このように三つまでの回答を合計すると、金融出身者で二六七%と一企業当たり二・七件になり、最も多彩な活用状況を示している。というのは、上記のほか、「安心して仕事が任せられる」、「人件費が安くて済む」でも他を大きく引き離しているからである。いままで信用が厚かっただけでなく、年金も高いからだろう。それに対し、「QC活動」などの職場での具体的な積極的活用では、大企業出身者が首位を占めている。

通説では、大企業では細分化した職務を担当しているから、雑用まで含む中小企業の職務には耐えられないだろう、ということになっている。しかし、その時々には細分化した職務でも、大企業では長いキャリア・パスのなかで、関連職務だけでなく、さまざまな職務を経験しており、人材も多彩なので、その気にさえなれば多様な活躍が可能なのである。それに対し中小企業出身者も、さきの「接

遇」だけでなく、「いやがる仕事の担当」、「人件費が安くて済む」でも活用率が高くなっている。官公庁出身者もまた、さきの「職場の雰囲気」のほか、「いやがる仕事の担当」でも活躍しているのである。

3 再就職の採用ルートと活用の諸要因

このような再就職活用事例の労働市場とのかかわりをみるために、再就職の採用ルートを考察しておこう。採用ルート別シェアをみると、とくに六〇歳代では、(1)採用者の六〇%近くが個別紹介で占められており、五〇歳代よりも太いパイプになっている。(2)その理由は、公共職安のルートが五〇歳代ほど太くないため、機関紹介が細くなっているからである。(3)さらに両世代とも、若者などとは異なり、新聞広告などのマスコミ媒体のシェアは二〇%以下に止まっている。

このように六〇歳代の主要なルートになっている個別紹介では、「元の勤務先」と採用側の「社長・経営者」が大きな役割を果たしており、両ルートで三六%のシェアを占めている。しかも、「元の勤務先」が紹介するにしろ、採用を決定するのは経営者であり、また経営者自身が求人するとなると、スカウトのようになるわけだから、とくに中小企業の場合、経営者自身の判断が重要な決め手になっていると思われる。そのことは上記の活用事例にも大きな影響を与えており、とくに積極的な活用の重要な要因になっている。

それに対し公共職安ルートは、さまざまな努力でイメージは変わりつつあるにしろ、技能工や生産従事者のほか、一般の事務職や旧型サービス職などの求人が多い。また高齢者にしても、とくに六〇歳代前半の場合、バブル期でも常用の求職件数に対する求人件数の倍率は〇・二倍台、最近では〇・一倍程度にすぎないので、足が遠のいてしまうだろう。しかも、求職一〇件に対し求人一件という倍率でも、職安の窓口で“年齢不問”とか、“中高年齢でもよい”という求人をできるだけ六〇歳代として受け付けるように操作している数値にほかならない。また、職安系の人材銀行では、管理職や専門職の紹介が行われているが、学歴や現職などが具体的に明らかにされないのが、求人側が求職者のイメージを描きにくいという難点を持っており、三%ほどのシェアに止まっている。

こうしてみると、余計、「元の勤務先」と「社長・経営者」の役割の重要性が明らかになる。東京都の調査では、アンケートに回答した企業から積極的活用事例を選び、ヒヤリング調査も行っている。その結果によると、「販路拡大」や「製品・製法の開発」などのためにある専門家を採用してみたら定年退職者だったという事例もある。このように、(1)経営の革新を求めて動いている中小企業で、結果として高齢者を活用しているケースが多い。(2)さらに「販路拡大」のための採用だったが、その高齢者の多彩な経験と能力が「経営上の相談」や人事管理にも活用されているケースもみられる。(3)また、高齢者の再就職であることを全従業員に明確に意識させ、きちんと名前を呼ぶことなど、職場環境を整備している例も多い。そのために、ソフト面、ハード面のマニュアルを作成している事例もある。

他方、高齢者側の活躍要因として、(1)前述した大企業出身者のように、頭を切り換え、前職の肩書きなどにこだわらず、まず中小企業の置かれた状況を熟知することが重要だろう。(2)そのうえで、さきの広域型専門職のように、個々の具体的な職務にあまりこだわらず、各職務に共通した普遍的な能力や“引いても駄目なら押してみる”式の手法を発揮して成功している例も多い。(3)さらに、物流センターなどの荷造りのように、一見、単純な肉体的作業でも、荷詰めにパズルのような工夫が必要だったり、コンベアまでの運送などによって体力を回復したりして、生き甲斐と健康の増進という割り切った目的の設定のもとで活躍している例もみられる。

二 シルバー人材センターの現状と課題

1 シルバー人材センターの独自な特徴

これまでみてきた雇用延長や再就職のなかには、関連企業として設立した高齢者会社への再雇用や再就職も含まれる。そのほかにも、失対労働者などが共同出資している労働者協同組合での就業があり、同じような協同組合方式で経営コンサルタントなどが職住近接のサテライト・オフィスで就業する事例も増加しつつある。それに対し、ここで注目するシルバー人材センターは独自のユニークさを持ち、比較的健康的な年金生活者を中心とした全国組織の短期・臨時の就業団体である。

その特徴は、(1)なによりこのセンター会員の就業は雇用関係にはないことである。第3表のようなさまざまな仕事を地域の団体、企業、家庭から有償で受注するが、それは請負や委託であり、一度センターが受注し、センターの責任において会員に請け負わせたり、委託する。(2)雇用ではないので、賃金は支払われない代わりに、配分金が就業者に分配される。(3)配分金の単価は市町村のセンターでそれぞれ決められており、労働量の見積もりと材料費などの実費負担から受注料金が決められる。非営利の公益団体なので、原則として利益はない。(4)労働法は適用されないが、労災補償のため団体傷害保険に加入している。(5)社団法人化しているので、会員総会が最高の意思決定機関となっており、そのもとで理事会と事務局が運営に当たる。(6)雇用関係にはないが、「高齢者雇用安定法」の規定により都道府県知事によって指定されることになっており、指定センターは国・都道府県・市町村からそれぞれ補助金を支給され、事務局の管理費などに当てられている。

もともとこのセンターのはじまりは、一九七五年に東京都で設立された高齢者事業団だった。失対事業に代わる事業として誕生したが、特定の高齢者などを対象とするのではなく、高齢者一般を対象とする普遍的な就業を目指したことに大きな特徴がある。第一号として江戸川区に事業団が設立されたが、当初から会員制の団体であり、今日まで“自主・自立・共働・共助”をモットーとする高齢者の運動として発展してきている。要するに、高齢者自身が自主的に事業運営に当たり、そのなかで任意に臨時・短期の就業に従事し、それによって受け取る配分金は、だれの補助もなしに自立的にいわば産出し、技能のない会員には技能を持つ会員が指導しつつ、共働・共助しよう、それによって健康を維持・増進し、地域に役立ちつつ自分の生き甲斐も充足しよう、というわけである。

第3表 シルバー人材センターで取り扱う主な仕事の種類

職 群	主 な 仕 事 の 内 容
技 術 群	教育指導（家庭教師・補習教室講師等）、執筆翻訳、経理事務、特殊技術（各種自動車の運転等）、経営相談等
技 能 群	技能（大工仕事、塗装工事、表具・表装作業、植木・造園工事、縫製、包丁研ぎ等）、製作加工（皮革、布、木工、プラスチック等）
事 務 群	一般事務（帳簿・伝票・図書等整理）、毛筆・筆耕事務（宛名書き・毛筆賞状書き等）、調査事務（統計・アンケート等）
管 理 群	施設管理（建物・駐車場・屋外施設・スポーツ施設等）、物品管理（商品・資材等）
折衝外交群	販売集金（デパート販売員・入場券等）、外務（配達・外交・集配・検針等）
一般作業群	屋外作業（清掃・除草・土木・農林水産・荷作運搬等）、屋内作業（清掃・包装梱包等）
サービス群	社会活動（安全指導・遺跡発掘等）、福祉・家事援助サービス（高齢者・身障者・病弱者・児童等）、その他のサービス（観光レジャー等）

2 組織と事業の拡大

一九八〇年度から国庫補助の対象となり、八〇年度には東京の各センターを中心として九二しかなかったのが、第4表のように九五年度には七〇〇に達し、会員数も五万人足らずから最近では四〇万人以上まで順調に増大してきている。二一世紀に入ったら、一〇〇万人の大台に乗せようという運動も開始されている。また、国の補助金はこれまで市町村を通して支給されていたが、少額補助金が整理されることになったのを機に、都道府県を通して支給されることになった。それに対応するため、都道府県レベルにシルバー人材センターの連合会が結成されることになった。東京都高齢者事業振興財団などは当初から設立されていたが、今後、各県などの取り組みいかんでは、第4表に含まれている国の補助対象になれなかった小規模なセンターまで国の補助対象となり、一〇〇万人の組織化に向けて一層発展するに違いない。

そうした事業の発展を受注件数と契約金額の増大からみておこう。受注件数はバブル崩壊後少し停滞したが、契約金額は順調に増加しており、九五年度には一センター平均二〇〇〇件ほどで二億円近くの契約を受注している。ただし、専門の業者がカバーしきれない“隙間の仕事”を受注することを原則としている。だが、それだけでは不十分なので、契約額ベースで三〇%ほどは市役所などから駐輪場管理や公園清掃などの公共事業を受注している。そのほか、一般企業五〇%近く、家庭一〇%台の受注があり、センターとしての独自事業も行っている。そうした自前の事業として、自転車再生などのリサイクル、補習教室・講座、手工芸・縫製、駐車場管理、各種販売、農林水産・調理作業などを行い、地域の注目を集めている。

第4表 シルバー人材センター・会員数の変化

団体・会員数		1980年	1985年	1990年	1995年
団体数	全 国	92	283	499	700
	補助対象	92	260	495	699
会員数 (人)	全 国	46,448 (505)	129,573 (458)	226,257 (453)	363,676 (520)
	補助対象	46,448 (505)	123,117 (474)	225,446 (455)	363,393 (520)
	男 性	33,442	86,885	151,745	238,207
	女 性	13,006	36,232	73,701	125,186
	構成比	72.0/28.0	70.7/29.3	67.3/32.7	65.6/34.4

〔備考〕 全国シルバー人材センター事業協会『事業運営状況』1995年度による。カッコ内は1センター当たりの数値を示す。

3 会員の就業状態と社会的効果

こうした事業のなかで、会員はいかに就業しているか。就業実人員は年間一日でも就業した会員ということになるが、登録会員の就業率は、八〇年度以降一〇年間に三五%から七〇%台に上昇し、その後はやや停滞している状況にある。就業会員一人当たりの平均就業日数は月間九日ほどになる。二〇%台の未就業者がいる一方で、月間二〇日近くも就業している会員もいる。これでは“共働・共助”とはいえないのではないかと、という批判も聞かれる。

しかし、こうした未就業者や低就業者のなかには七〇歳を超えた会員も多く、ちょうど事務局から連絡されたときに体調を崩していたり、あるいは自分が希望した仕事などにこだわる会員も多い。そのほか、単に就業だけの団体ではないので、旅行会などのさまざまな催しや会員同好者のいろいろな趣味活動や技能研修やボランティアなども行われているので、そうした活動に熱心で、就業がおろそかになるケースもみられるようである。

それでは就業した会員はどのような仕事に就いているのだろうか。(1)九五年度の就業延人数で見ると、最もシェアが大きいのが屋内外の軽作業四九%であり、次は管理二六%、そして人気の高い技能と近年力を入れている福祉・家事援助などのサービスが、いずれも八%台でつづいている。それに対し、希望が多いホワイトカラー系の事務と技術は合計しても六%ほどに止まっている。(2)このように清掃や除草などが半数近くを占めているために、“草むしりセンター”などといわれることになる。とはいえ、それも大事な仕事なのだが、イメージを変えるため、ホワイトカラー系や福祉・家事援助や技能などの受注を増やしてきているが、新しいセンターが地方の小都市に次々と新設されるため、受注の多い軽作業のシェアが拡大する傾向にある。(3)しかし、九〇年度から九五年度への変化をみると、首位の軽作業は縮小しはじめ、代わって二位の管理などが拡大してきている。

今後は研修などをますます強化して、技能やサービスの供給力を高めると同時に、近年増加してきているホワイトカラー出身の会員のために技術・事務などの受注を増加させることが大きな課題と

なっている。さらに、第4表のとおり、高まりつつあるとはいえ女性会員の比率がまだ三〇%台に止まっているので、女性の入会を一層強化し、潜在需要の多い福祉・家事サービスの供給力を増大させることが今後の課題になっている。

しかし、このような就業や趣味活動などによる健康の維持などの効果は著しいと推定される。それは会員自身だけでなく、その家族や地域にも大きな効果を持つはずだが、それを数字で証明するのは容易なことではない。しかし、愛知県がまとめたデータによると、ある地域の高齢者の国民健保医療費は、一人当たり平均、年間五〇万円内外に達するが、そのなかでシルバー人材センターの会員は三〇万円足らずに止まっている。ただし、同じ会員でも六〇歳代と七〇歳代の間にほぼ二〇万円対四〇～五〇万円の開きがある。しかし、同じ七〇歳代でも、デイ・サービスを受けている要介護者は九〇万円以上にも達しているのである。

九五年度の配分金総額は一二二九億円に達するが、補助金総額は二五〇億円ほどなので、それに対する配分金の倍率は五倍近くなる。公的補助とすれば大変効率がよく、年々少しずつ上昇する傾向をたどっている。これまでは、都道府県の補助金シェアは一〇%足らずに止まるが、今後は連合の時代を迎え、補助も強化され、さらに地方に即し効率的な事業が展開されるだろう。

日本労働年鑑 第67集

発行 1997年6月25日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 労働旬報社

2006年9月28日公開開始

■ ←前のページ 日本労働年鑑第68集【目次】 次のページ → ■
日本労働年鑑【総合案内】

法政大学大原社会問題研究所(<http://oisr.org>)
