

# 地域に持続的な経済成長をもたらすための人材活用等に関する調査 (概要版)

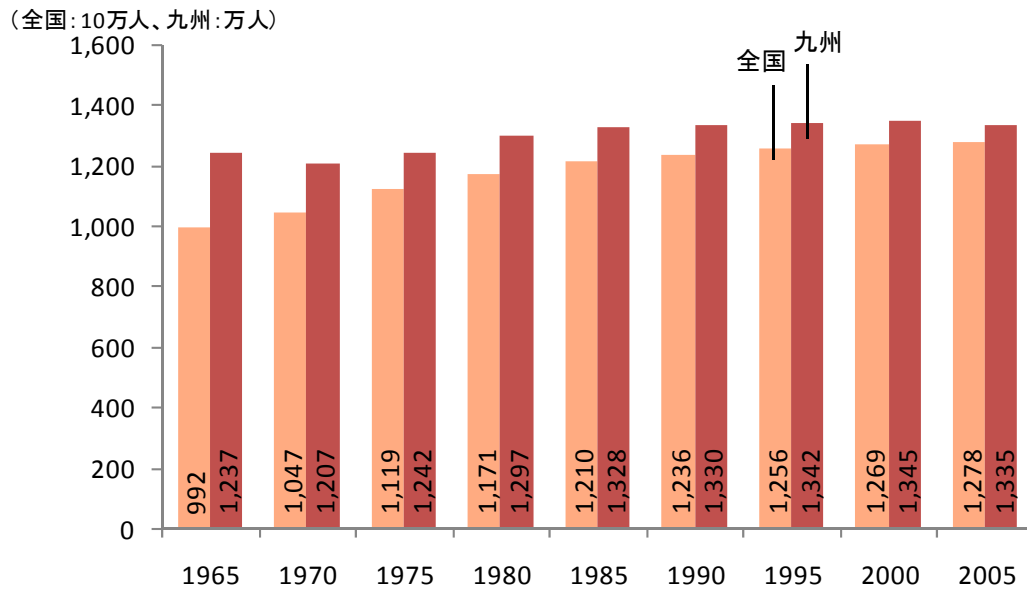
## 1 九州の高齢化の現状と課題

### 全国に先んじる九州の人口減少

○国勢調査によると、九州の総人口は2000年の1,345万人をピークに、2005年は0.7%減少し1,335万人。

○2030年には、九州の総人口は1,123万人にまで減少する見通し（2005年から212.5万人の減少、△15.9%減）。

【全国と九州の人口推移】



(資料：総務省「国勢調査報告」)

【県別に見た九州の人口推移】

(単位:千人、%)

	実数							増減率						
	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	00-05	05-10	10-15	15-20	20-25	25-30	05-30
全国	126,926	127,768	127,298	125,497	122,343	118,078	113,065	0.7	△ 0.4	△ 1.4	△ 2.5	△ 3.5	△ 4.2	△ 11.5
九州7県	13,446	13,353	13,136	12,808	12,367	11,830	11,228	△ 0.7	△ 1.6	△ 2.5	△ 3.4	△ 4.3	△ 5.1	△ 15.9
九州6県	8,430	8,303	8,099	7,827	7,489	7,100	6,680	△ 1.5	△ 2.5	△ 3.4	△ 4.3	△ 5.2	△ 5.9	△ 19.5
福岡県	5,016	5,050	5,037	4,982	4,878	4,730	4,548	0.7	△ 0.2	△ 1.1	△ 2.1	△ 3.0	△ 3.8	△ 9.9
佐賀県	877	866	848	822	789	751	710	△ 1.2	△ 2.1	△ 3.1	△ 4.0	△ 4.8	△ 5.5	△ 18.1
長崎県	1,517	1,479	1,426	1,362	1,287	1,205	1,118	△ 2.5	△ 3.5	△ 4.5	△ 5.5	△ 6.4	△ 7.2	△ 24.4
熊本県	1,859	1,842	1,808	1,759	1,695	1,619	1,535	△ 0.9	△ 1.9	△ 2.7	△ 3.6	△ 4.5	△ 5.2	△ 16.7
大分県	1,221	1,210	1,185	1,150	1,104	1,049	990	△ 0.9	△ 2.0	△ 3.0	△ 4.0	△ 4.9	△ 5.6	△ 18.1
宮崎県	1,170	1,153	1,125	1,087	1,038	981	919	△ 1.4	△ 2.4	△ 3.4	△ 4.5	△ 5.5	△ 6.3	△ 20.3
鹿児島県	1,786	1,753	1,706	1,647	1,576	1,495	1,408	△ 1.8	△ 2.7	△ 3.5	△ 4.3	△ 5.1	△ 5.8	△ 19.7

(資料：総務省「国勢調査報告」をもとにした九州経済調査協会の推計による)

## 高齢人口割合の増加

○九州の総人口が減少を続ける中、65歳以上の高齢者の人口は、2005年の298.4万人、構成比22.3%から、2030年には356.2万人、同32.2%に増加する見通し。

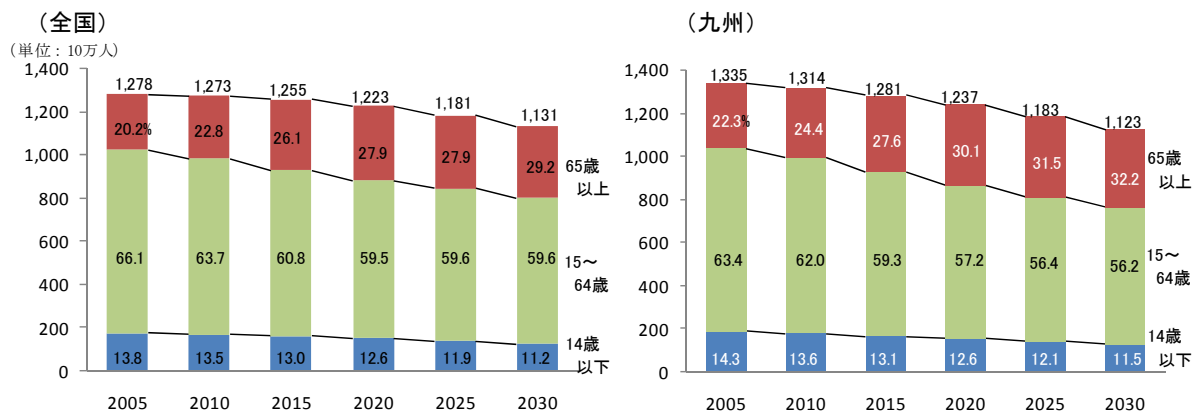
【年齢階級別の将来人口推計】

	全国						九州					
	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2005	2010	2015	2020	2025	2030
0-14歳	17,588	17,142	16,374	15,427	14,000	12,658	1,904	1,789	1,665	1,536	1,395	1,261
15-64歳	84,413	81,077	76,316	72,819	70,427	67,351	8,465	8,146	7,590	7,077	6,675	6,303
65歳以上	25,766	29,079	32,808	34,098	33,651	33,056	2,984	3,178	3,499	3,678	3,670	3,562

(単位:千人)

(資料:総務省「国勢調査報告」をもとにした九州経済調査協会の推計による)

【年齢階級別人口割合の推移】

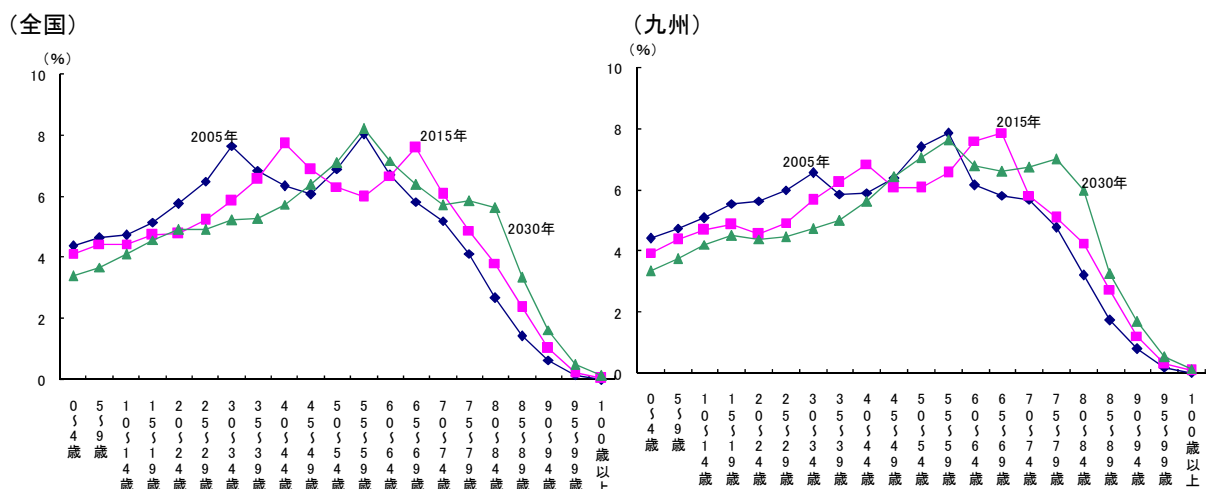


(資料:総務省「国勢調査報告」をもとにした九州経済調査協会の推計による)

## 生産活動を担う世代も高齢化

○年齢階層別の人口構成比(推計)によると、九州では、全国に先んじて生産活動の中心を担うべき年代が減少することが予測。

【年齢階層別人口構成比の将来推計】



(資料:総務省「国勢調査報告」をもとにした九州経済調査協会の推計による)

## 労働力人口に占める高齢者割合は増加

○2005年から2030年にかけて、九州の労働力人口は682.4万人から526.7万人となり、155.7万人の減少、△22.8%減となる見通し。

○一方、65歳以上の労働力人口は増加傾向にあり、シニア人材の重要性が高まってくる。

### 【労働力人口の推移（九州）】

(単位:人、%)

	2005	2010	2015	2020	2025	2030	増減率 (対2005)
総数	6,824,495 (100)	6,581,601 (100)	6,261,917 (100)	5,930,129 (100)	5,600,716 (100)	5,267,472 (100)	△ 22.8
15-19歳	122,280 (1.8)	108,670 (1.7)	102,760 (1.6)	96,689 (1.6)	90,895 (1.6)	85,365 (1.6)	△ 30.2
20-29歳	1,244,749 (18.2)	1,104,967 (16.8)	968,252 (15.5)	885,290 (14.9)	835,536 (14.9)	786,149 (14.9)	△ 36.8
30-39歳	1,356,014 (19.9)	1,371,635 (20.8)	1,247,428 (19.9)	1,105,907 (18.6)	969,602 (17.3)	887,489 (16.8)	△ 34.6
40-49歳	1,410,497 (20.7)	1,338,956 (20.3)	1,411,051 (22.5)	1,426,040 (24.0)	1,297,077 (23.2)	1,150,152 (21.8)	△ 18.5
50-59歳	1,633,993 (23.9)	1,460,058 (22.2)	1,287,557 (20.6)	1,223,659 (20.6)	1,292,758 (23.1)	1,301,902 (24.7)	△ 20.3
60-69歳	738,033 (10.8)	870,248 (13.2)	913,075 (14.6)	809,652 (13.7)	717,070 (12.8)	684,641 (13.0)	△ 7.2
70-79歳	275,263 (4.0)	272,026 (4.1)	270,744 (4.3)	321,834 (5.4)	335,439 (6.0)	296,844 (5.6)	7.8
80歳以上 (再掲)	43,666 (0.6)	55,042 (0.8)	61,049 (1.0)	61,057 (1.0)	62,340 (1.1)	74,928 (1.4)	71.6
65歳以上	603,192 (8.8)	618,042 (9.4)	703,549 (11.2)	731,090 (12.3)	694,714 (12.4)	641,480 (12.2)	6.3

(労働力人口：就業者数＋完全失業者数で、働く意思を有する者)

(資料：総務省「国勢調査報告」をもとにした九州経済調査協会の推計による)

### 高齢者の就業率は全国より低い

○九州の65歳以上の就業率は19.2%で全国平均より低い。特に福岡県、長崎県が低い。

### 【高齢者の就業状況（2005年、九州）】

(単位:人、%)

	65歳以上 総人口	65歳以上 労働力人口	65歳以上 就業者	対人口比率	
				対人口 比率	対労働力人 口比率
全国	25,766,367	5,821,892	5,415,795	21.0	93.0
九州7県	2,984,266	603,192	572,606	19.2	94.9
福岡県	1,002,422	182,858	167,829	16.7	91.8
佐賀県	196,202	45,314	44,043	22.4	97.2
長崎県	348,954	65,263	62,870	18.0	96.3
熊本県	437,671	89,891	86,369	19.7	96.1
大分県	293,586	63,699	60,998	20.8	95.8
宮崎県	270,781	60,525	58,093	21.5	96.0
鹿児島県	434,648	95,641	92,404	21.3	96.6

(資料：総務省「国勢調査報告」)

## 2 働く意欲のあるシニアの就業と消費の実態

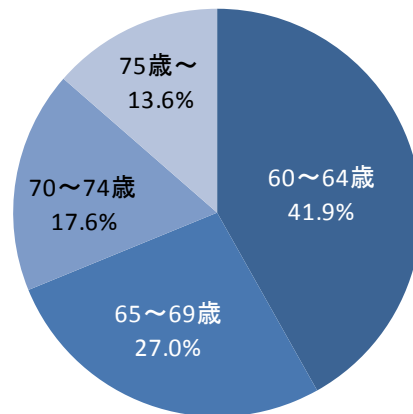
【アンケート調査：60歳以上の男女 611 サンプル】

九州の60歳以上の就業者数は約100万人

○2005年国勢調査では、九州の60歳以上の人口は約380万人(65歳以上が約298万人)。

うち就業者は約98万人。

【九州の60歳以上就業者数の年代別構成比(2005年)】



シニア就業者の多くは農業に従事

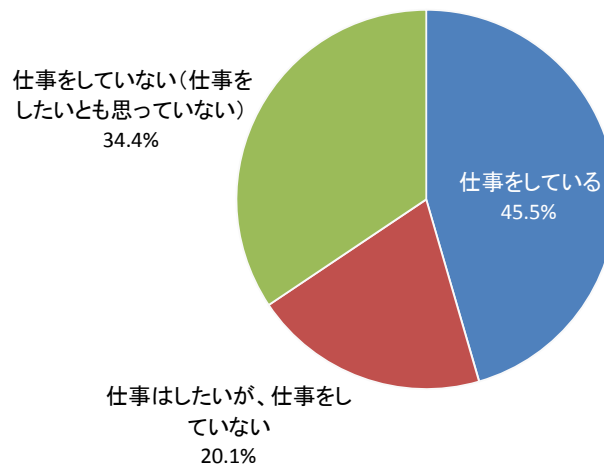
○業種別で就業者数が多いのは、「農業(27.4%)」、「卸売・小売業(15.9%)」、「サービス業(14.7%)」、「建設業(8.2%)」、「製造業(7.5%)」の順。

シニアの潜在労働力は約50万人

○アンケートによると、60歳以上の就業意欲は高く、潜在労働力は約50万人\*と推計。

\*約50万人=60～74歳人口236万人(60歳以上380万人-75歳以上144万人)×20.1%+α

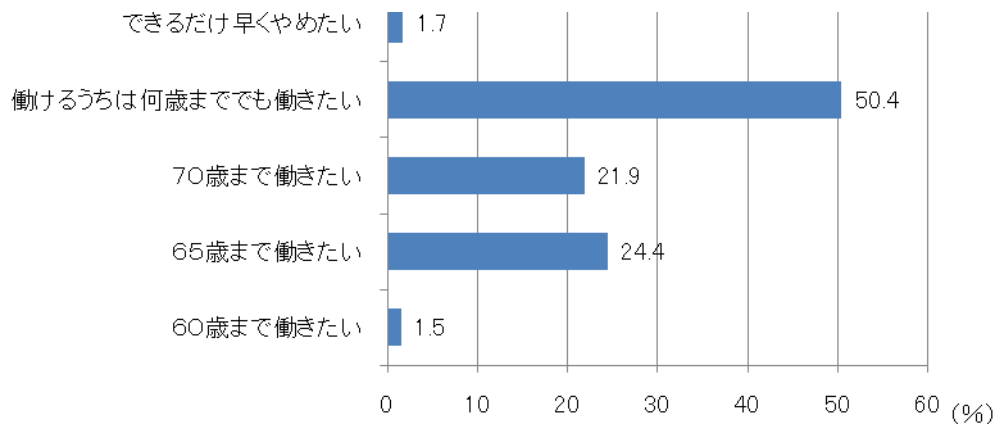
【シニア世代の仕事の有無と意欲 アンケート】



## 強い生涯現役志向

○生涯現役を希望するシニアが過半数を超える。

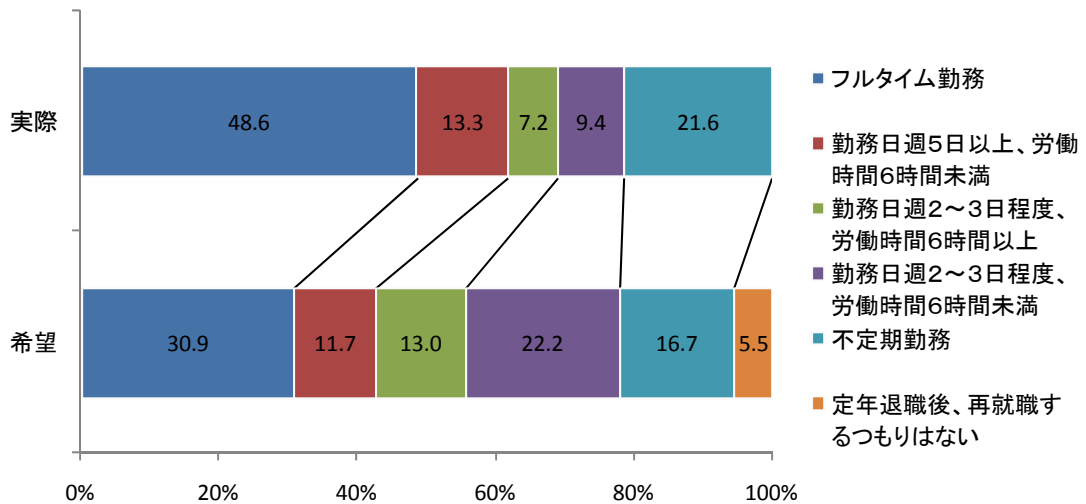
【何歳まで働きたいか？】



## 就業形態の希望と実際にギャップ

○週2～3日の短時間勤務を希望する者も少なくないが、実際はフルタイム勤務が多い。

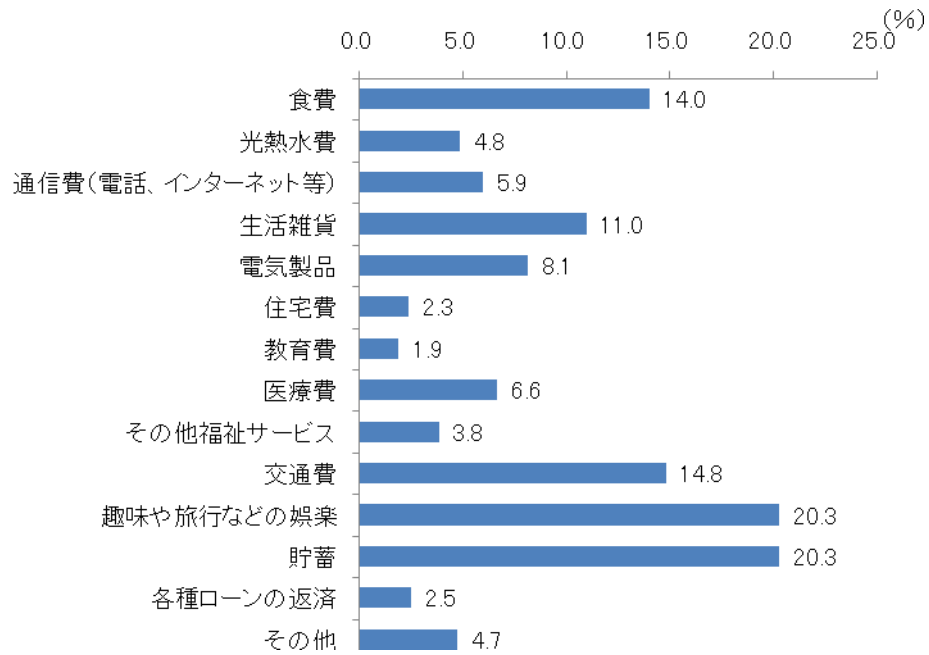
【就業形態の希望と実際】



### 収入の増加分は余暇関連消費が増加する可能性

○就業により増加した収入の使途は、「趣味や旅行等の娯楽」と「貯蓄」が最も多い。シニア人材の就業により余暇関連消費が増加する可能性。

【仕事による収入が得られた場合の費目別消費の増加率】



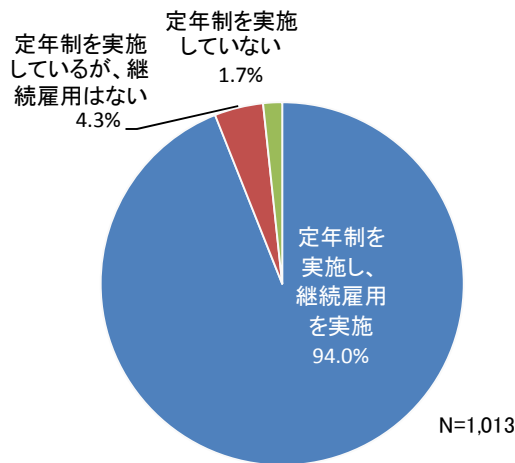
### 3 九州企業におけるシニア人材の雇用の実態

【アンケート調査：九州内の製造業及び非製造業 1,081 サンプル】

#### 高齢者雇用安定法の実施状況

○ほとんどの企業が、定年後の継続雇用を既に実施済み。

#### 【定年制の実施状況】

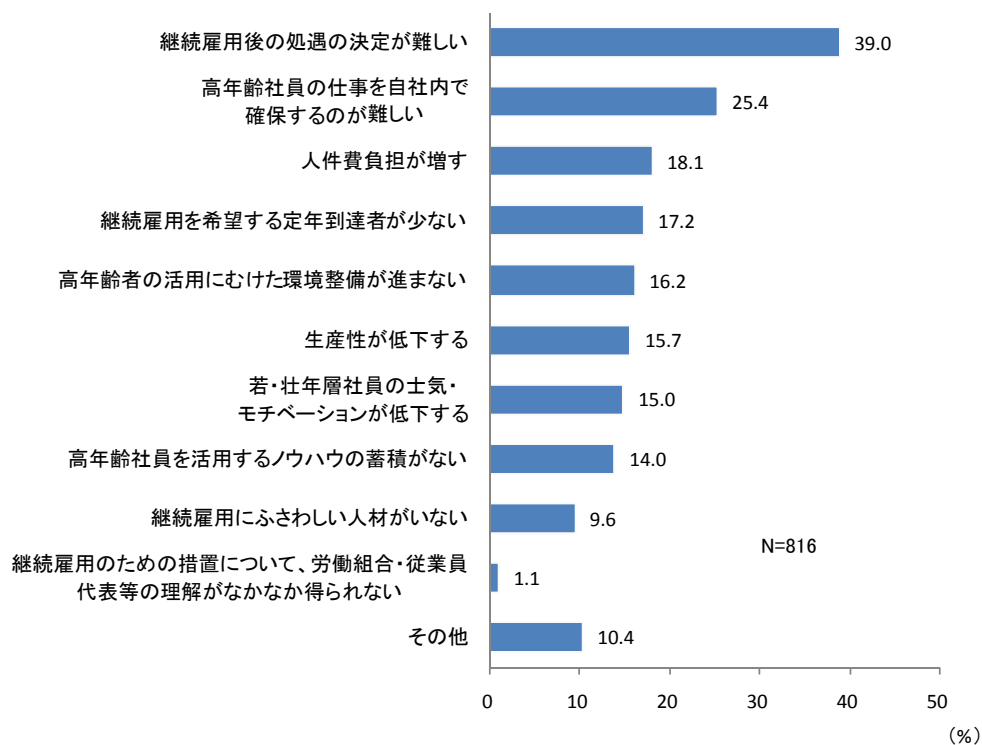


#### 継続雇用を実施する上での課題

○継続雇用をする上での課題は「処遇の決定の難しさ」がトップ。

生産性の低下、他年代の士気低下、継続雇用にふさわしい人材がない等よりも、社内におけるシニア人材の雇用に対する制度や環境整備が大きな課題。

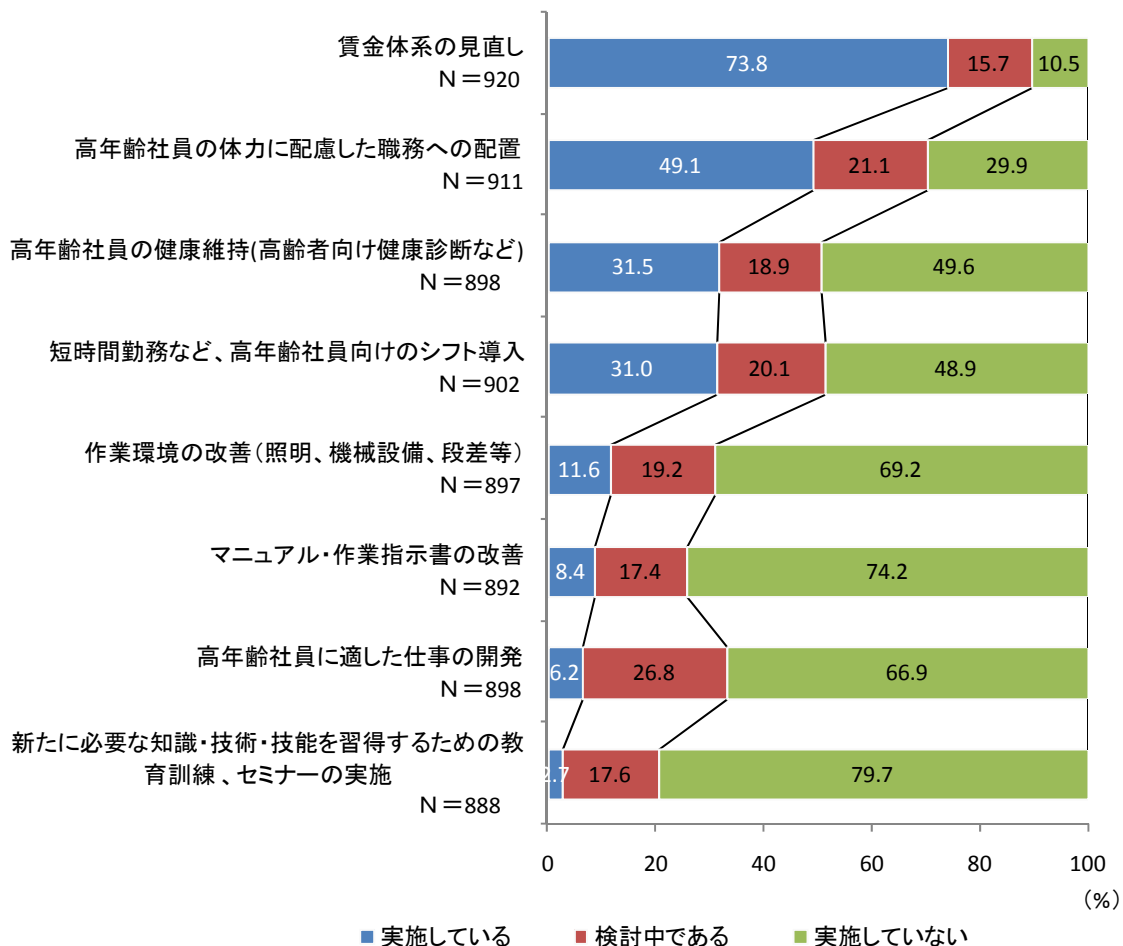
#### 【継続雇用実施の課題】



## シニア人材の雇用に向けた工夫・配慮

○現在、検討しているシニア人材の雇用に向けた工夫は、「適した仕事の開発」が27%でトップ。

【シニア人材の活用・処遇等に関して行っていること】

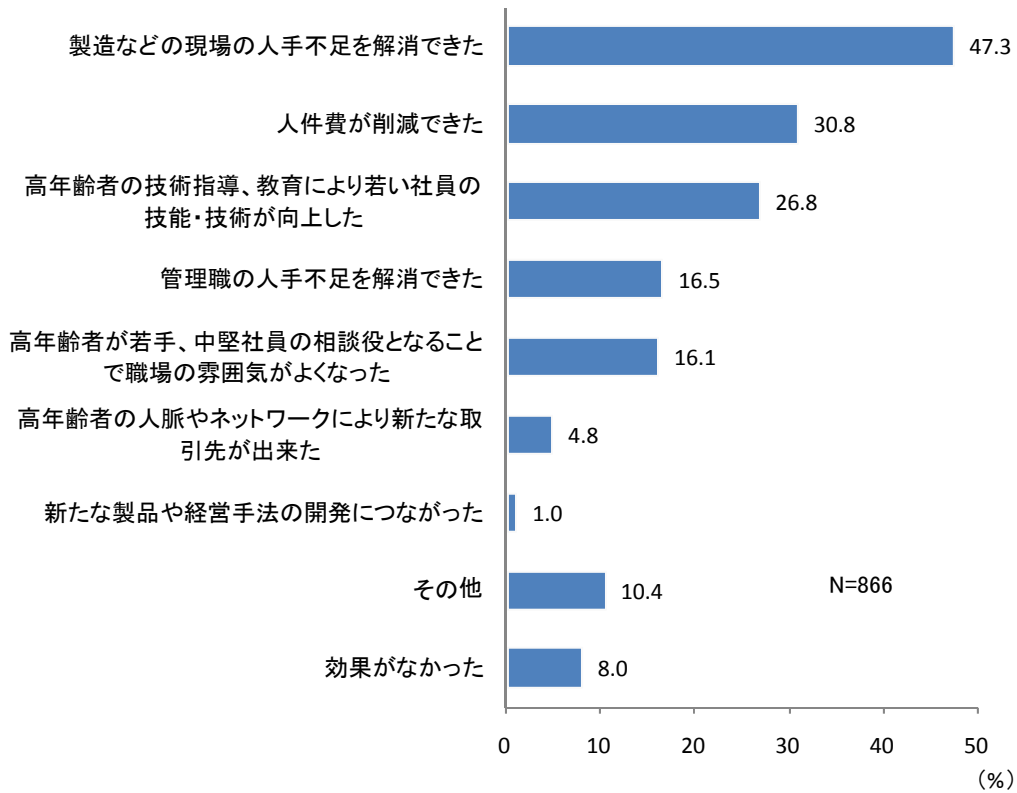




## シニア人材活用の効果

○シニア人材活用の効果は「人手不足解消」、「人件費の削減」、「若手社員の技術向上」。

【シニア人材活用の効果】

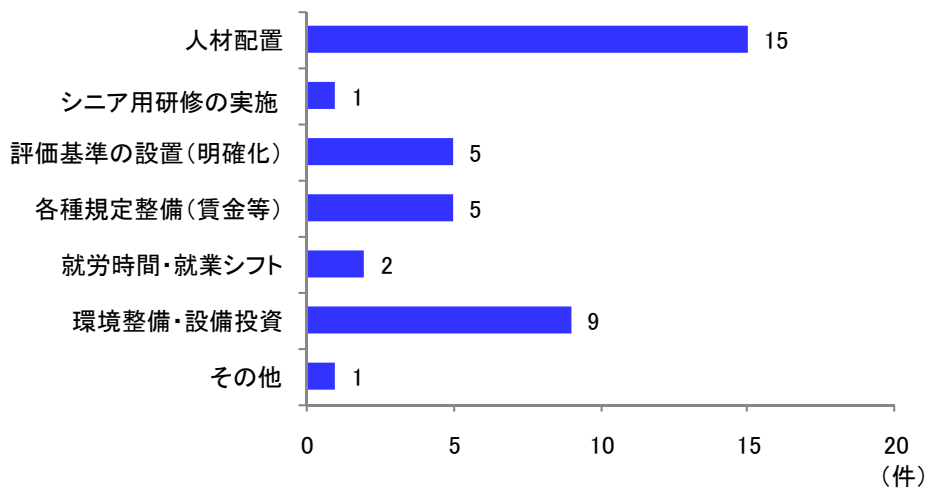


【ヒアリング調査：九州内の企業と域外の先進事例 52社】

## シニア人材活用の際の工夫・配慮

○シニア人材活用にあたっての工夫は「人材配置」、「環境整備」、「評価基準の設置」等  
→シニアだけを意識するのではなく、従業員満足度向上の実現を図る動きが目立つ。

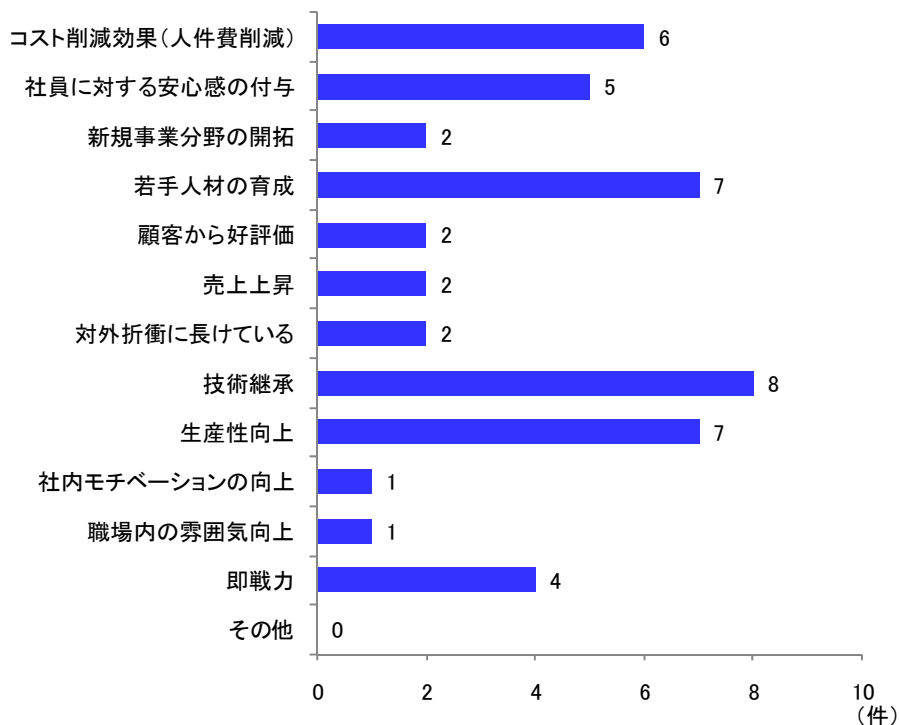
【シニア人材活用時の工夫・配慮】



## シニア人材活用によるメリット・効果

○ヒアリングで明らかになったシニア人材活用の効果は、「技術継承」、「人材育成」、「生産性向上」、「コスト削減」の他、「従業員(シニア、中堅・若手)のモチベーション向上」や「市場拡大」も。

【シニア人材活用の効果】



## シニア人材活用の類型

○企業におけるシニア人材の活用方法や意識を見ると、パターン化が可能。

【シニア人材活用の類型】

類 型	考 え 方	企 業 側 の 視 点	シニア側の視点
技術・ノウハウ継承型	技術・ノウハウが秀逸。企業競争力(付加価値等)の源泉。	技術継承、人材育成、人材確保、即戦力、商品付加価値向上	仕事中心
外部キャリア活用型	他所で活躍した人材の登用	市場拡大	
顧客獲得型	シニアの視点を活用した市場開拓	市場拡大	
シニア起業型	シニア自ら起業(社内・社外)	即戦力、商品付加価値向上	ゆとり・生きがい中心
生涯現役型	大事な戦力。可能な限り長く働いてもらいたい。	社員への貢献、人材確保、即戦力、社内モチベーション向上	
コスト削減型	低賃金で勤務可能な人材	コスト削減、生産性向上	ゆとり・生きがい中心
フレキシブルワーカー型	フレキシブルな労働力として活用	コスト削減、生産性向上	

○「仕事中心」のシニアの場合、技術継承や顧客獲得など企業にとってのプラス効果は明らかであるが、「ゆとり・生きがい中心」のシニアの場合においても、コスト削減等の効果をもたらし、企業価値の向上に寄与。

#### 4 地域に持続的な活力向上をもたらす人材活用モデル

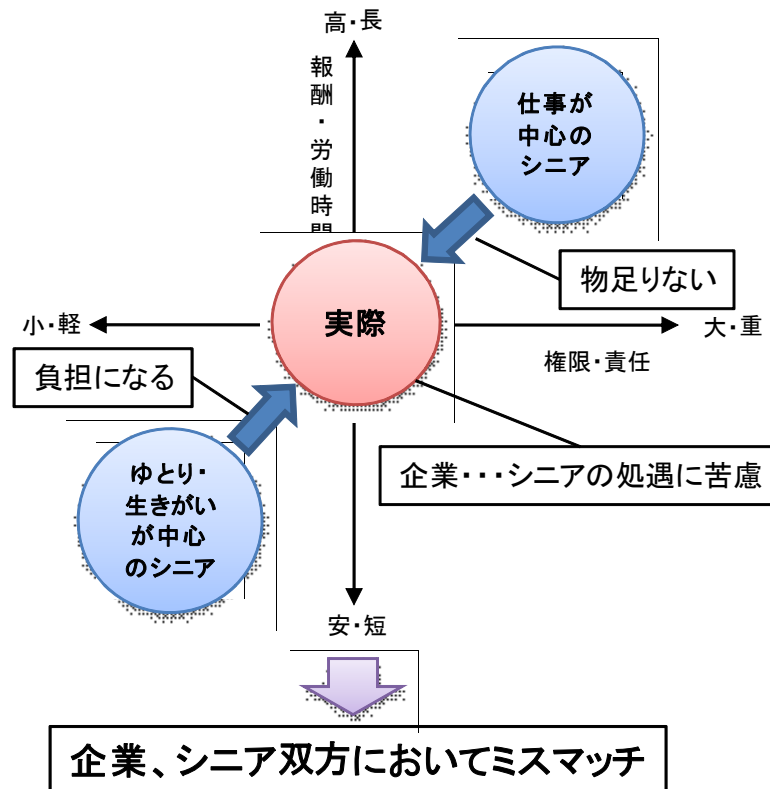
##### シニア人材活用における課題

- シニアの就業意向は、「仕事を中心」と「ゆとり・生きがいを中心」に大別。  
それぞれの要望に応じて、人材を活用すれば、人も組織も活きる。
- しかし、現状の就業実態を見ると、仕事中心シニアが能力の発揮を望んでも責任や権限が与えられず、他方、ゆとり・生きがい中心シニアも、本人が望むゆとりがなく、地域活動・地域貢献の機会を喪失。
- なお、企業においては、再雇用や雇用延長が義務づけられ対応したものの、その処遇に苦慮しているというケースも少なくない。

【シニアの就業意欲の特徴】

	仕事を中心	ゆとり・生きがいを中心
経験の活用意欲	高	低
責任・権限	重	軽
報酬	高	低
就業時間	フルタイム	パートタイム

【シニアの就業意向と就業実態のギャップ】



## シニア人材活用に向けた方向性

○このミスマッチを解消するには、次の方向性が重要。

- ・ 仕事中心シニアの能力を活かして企業価値の向上
  - ・ ゆとり・生きがい中心シニアが企業のみならず地域で活動できる環境作り
  - ・ 企業内においては、双方の差別化とバランスが重要
- ↓
- ・ 地域で豊かに働ける（活動できる）機会が作られる

## 仕事中心シニアの人材活用モデル

○仕事中心シニアが活躍する企業の共通項

- (1) シニアの経験・能力の可視化した「適切な評価」
  - 事例: 従業員の業務コストや労働成果を出来るだけ数値化し社内で共有
  - 事例: 技術・技能に優れ他の従業員の模範になる社員を認定
  - 事例: シニアが持つ技能・スキルで社内継承して欲しいものを明確化し伝達
- (2) 能力・要望に応じた「適切な人材配置」(権限や責任等の付与)
  - 事例: 定年前の同じ部署・役職で処遇し、経験と能力の発揮を促す
  - 事例: 優れた技術を持ったシニアは評価し、給与面で優遇
  - 事例: 社員の模範となる優れたスキルをもったシニアは、責任ある地位で処遇
- (3) 技術やノウハウの戦略的な継承
  - 事例: 多くの技術・技能を有するシニアを講師とした多能工を育てる社内教育
  - 事例: 最新技術のみならず、モノ作りにおける勘や知恵の大切さも指導
  - 事例: シニアと若手をペアで仕事させることで、暗黙知も継承
- (4) 世代間の「競争」と「協創」
  - 事例: シニアの真面目な仕事ぶりが若手を刺激。若手の意欲と責任感を醸成
  - 事例: 社内教育実施後、若手に自ら創意工夫しようという意識が芽生えた
- (5) 弱点を補完する外部人材の登用
  - 事例: 知財管理や首都圏での営業に知識やネットワークを持ったシニアの活用
  - 事例: プロの顧客に対応するため元プロを採用。客の信頼を得て顧客拡大

○仕事中心シニアの活躍が期待される分野（例示）

- ①設計開発、②知的財産管理、③高度技術、④営業戦略、⑤販路開拓、⑥苦情処理 等

## **ゆとり・生きがい中心シニアの人材活用モデル**

### ○ゆとり・生きがい中心シニアが活躍する企業の共通項

#### **(1) 能力・要望に応じた「適切な人材配置」(短時間勤務等)**

→事例:交代制で残業がなく、先のスケジュールを立てやすくする

→事例:フレックスタイム制を導入し、農業との兼業がしやすいように配慮

→事例:時差出勤やシフトの幅を持たせることで営業車の稼働率を上げる

#### **(2) 必要に応じたワークシェアリング**

→事例:経作業で短期や週一日の勤務とすることで、広く就業の機会を提供

→事例:不況期でも勤務日数等を調整することで雇用を維持

#### **(3) 世代間の「融和」と「協創」**

→事例:職場にシニアが加わることで社内の雰囲気改善

→事例:部署を越えた世代間交流、若手とシニアが力を合わせて地域活動も展開

### ○ゆとり・生きがい中心シニアの活躍が期待される分野 (例示)

①生産工程作業、②建築等作業、③機器等保全、④店頭販売、⑤運転、⑥接客 等