

ミドルシニアのキャリアの現状の課題

2024.11.28

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子

講演者紹介

小島 明子 こじま あきこ



株式会社日本総合研究所
 創発戦略センター
 スペシャリスト

職歴等

金融機関勤務を経て、2001年に株式会社日本総合研究所入社。

早稲田大学大学院商学研究科修了（経営管理修士）
 企業の環境・社会・ガバナンス（ESG）調査・評価に長年携わる。
 近年では、生涯キャリアを注力テーマとし、働き方に関する調査研究や商品開発、働く人の生活設計に資する金融経済教育を専門とする。

国家資格キャリアコンサルタント保有。FP技能士1級。

東京都公益認定等審議会委員。

東京都地方独立行政法人評価委員会公立大学分科会委員。

厚生労働省労働者協同組合促進モデル事業企画書等検討・評価委員会委員。

執筆実績

『女性と定年』（金融財政事情研究会、2023年）

『中高年男性の働き方の未来』（金融財政事情研究会、2022年）

『協同労働入門』（共著、経営書院、2022年）

『「わたし」のための金融リテラシー』（共著、金融財政事情研究会、2020年）

『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院、2018年）

働き方をテーマにした関連記事

東洋経済オンライン、Finasee、幻冬舎ゴールドオンライン、プレジデントオンライン、日本の人事部等にもコラムやインタビュー記事が掲載されている。



本日の講演の内容

1 ミドルシニアのキャリア意識の現状



2 ミドルシニアの活躍に向けた課題

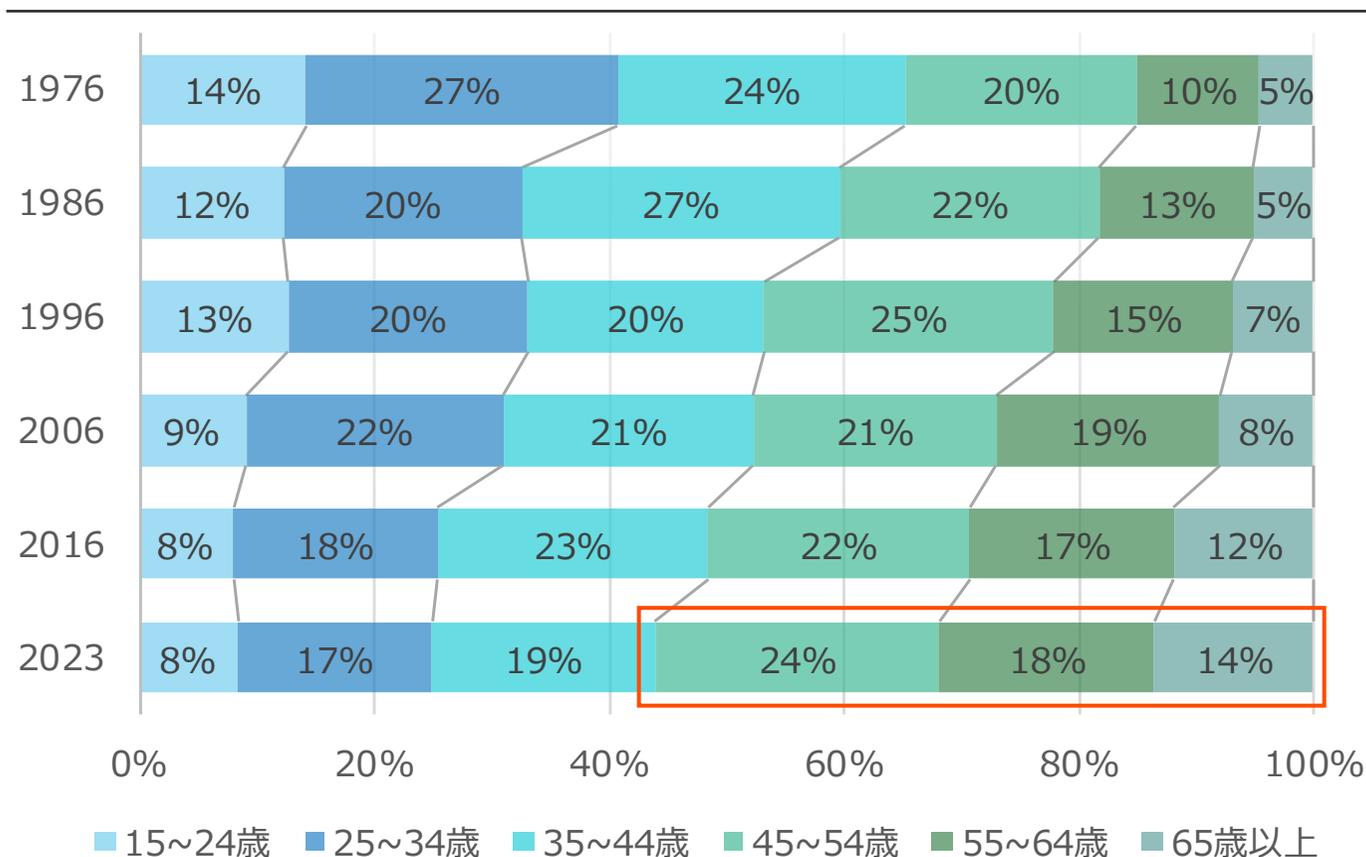


1. ミドルシニアのキャリア意識の現状

年齢階級別就労者比率

45歳以上の就労者比率は年々増加傾向であり、2023年には約6割（1976年約4割）近くに上る。

年齢階級別就労者比率



シニア雇用の現状

65歳までの継続雇用制度の導入をしている企業が最も多い。

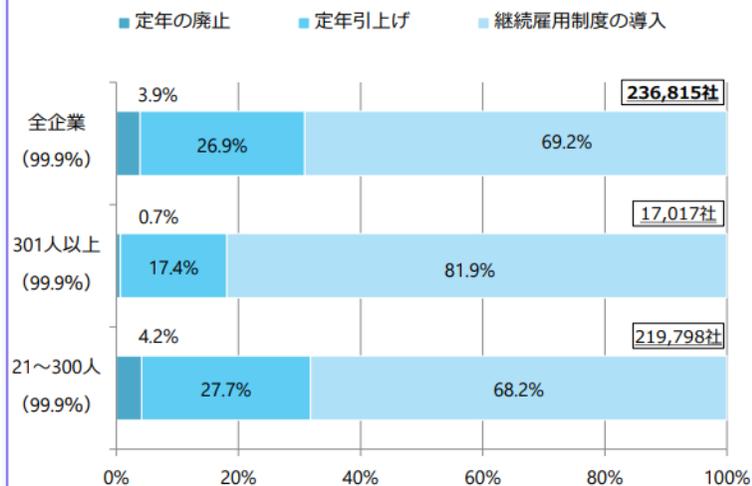
1. 65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況

- 雇用確保措置の実施企業数(割合) : 236,815社(99.9%)[変動なし]

<雇用確保措置の内訳>

定年制の廃止	9,275 社 (3.9%)
定年の引上げ	63,772 社 (26.9%)
継続雇用制度の導入	163,768 社 (69.2%)

企業規模別の措置実施状況



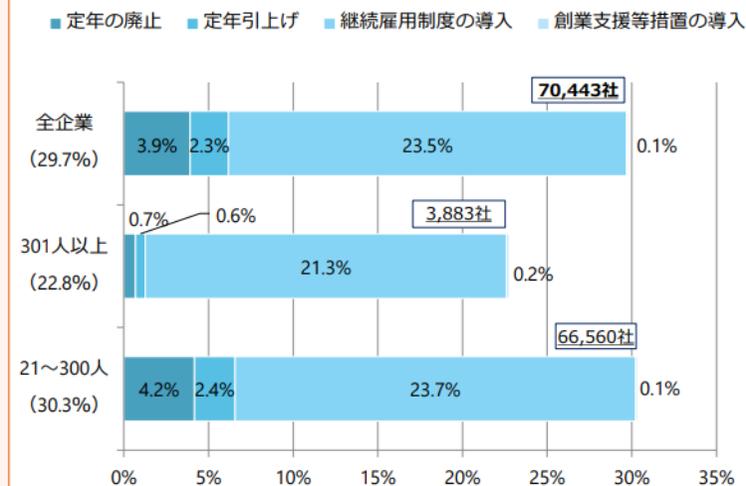
2. 70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況

- 就業確保措置の実施企業数(割合) : 70,443社(29.7%)[対前年1.8pt増]

<就業確保措置の内訳>

定年制の廃止	9,275 社 (3.9%)
定年の引上げ	5,361 社 (2.3%)
継続雇用制度の導入	55,694 社 (23.5%)
創業支援等措置の導入	113 社 (0.1%)

企業規模別の措置実施状況



(注) 本集計は原則小数点第2位以下を四捨五入しているが、「創業支援等措置の導入」については、小数点第2位以下を切り上げとしている。

ミドルシニア男性の労働価値観（就職活動時点と現在の比較）

就職活動時点と現在（アンケート回答時点）を比較すると、年齢を経ても内的報酬欲求は総じて高い。

労働価値観に関する質問に関する回答分析（左図：就職活動時点 右図：現在（アンケート回答時点））

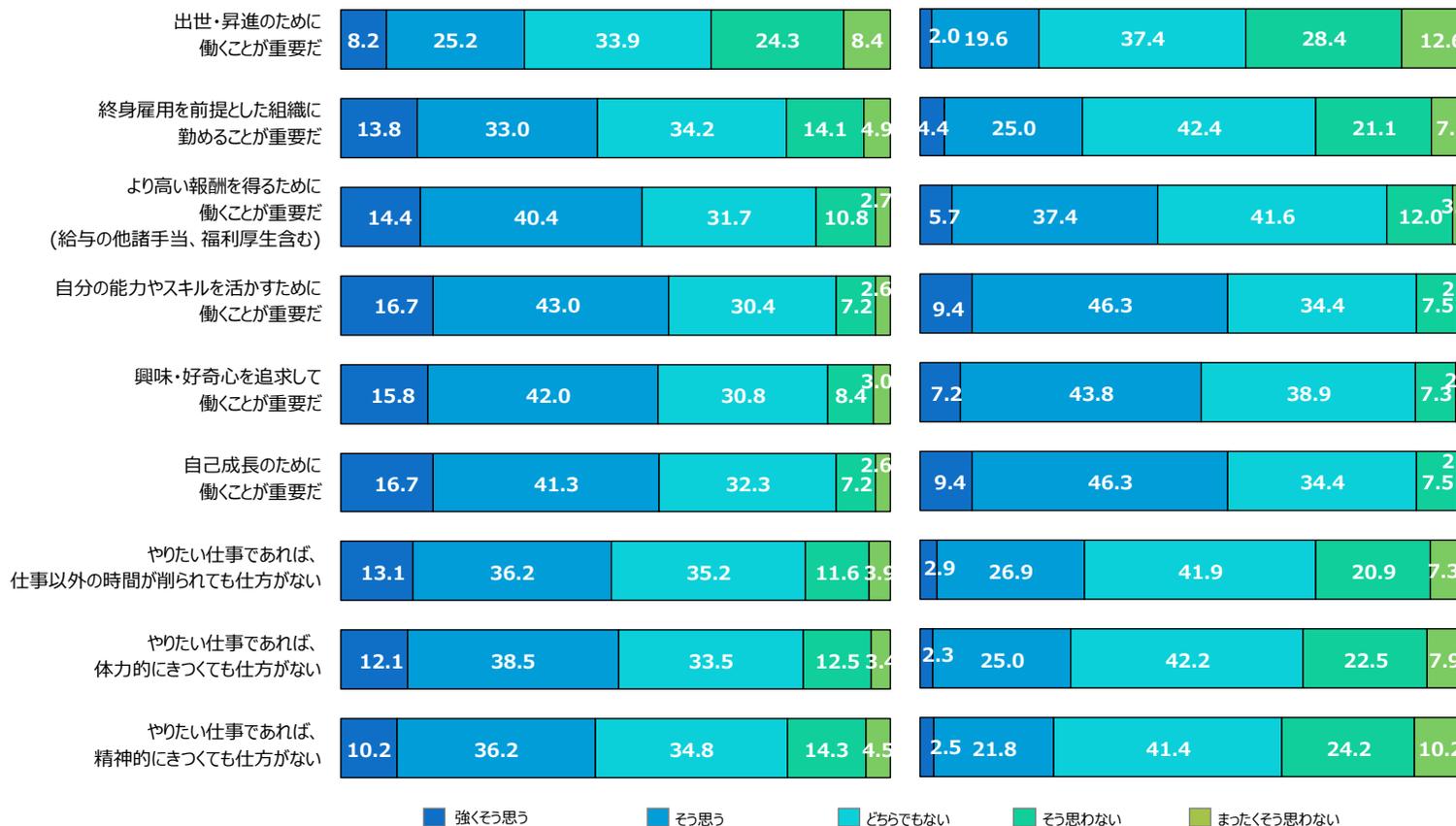
n=1,662



外的報酬欲求

内的報酬欲求

ハードワークに
対する許容度合い



ミドルシニア女性の労働価値観（就職活動時点と現在の比較）

就職活動時点と現在（アンケート回答時点）を比較すると、年齢を経ると内的報酬欲求はやや高くなる。

労働価値観に関する質問に関する回答分析（左図：就職活動時点 右図：現在（アンケート回答時点））

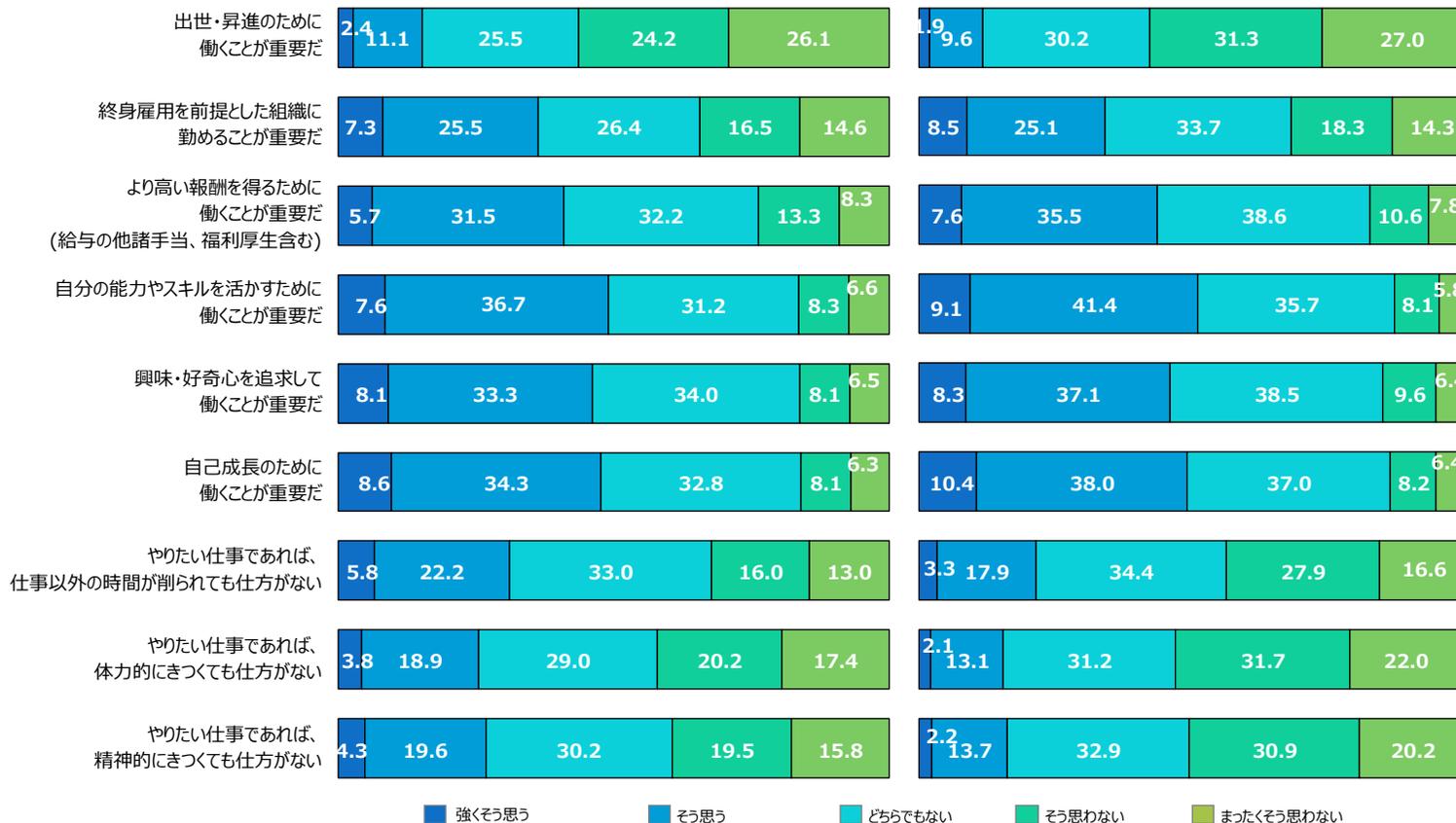
n=1,044



外的報酬欲求

内的報酬欲求

ハードワークに
対する許容度合い

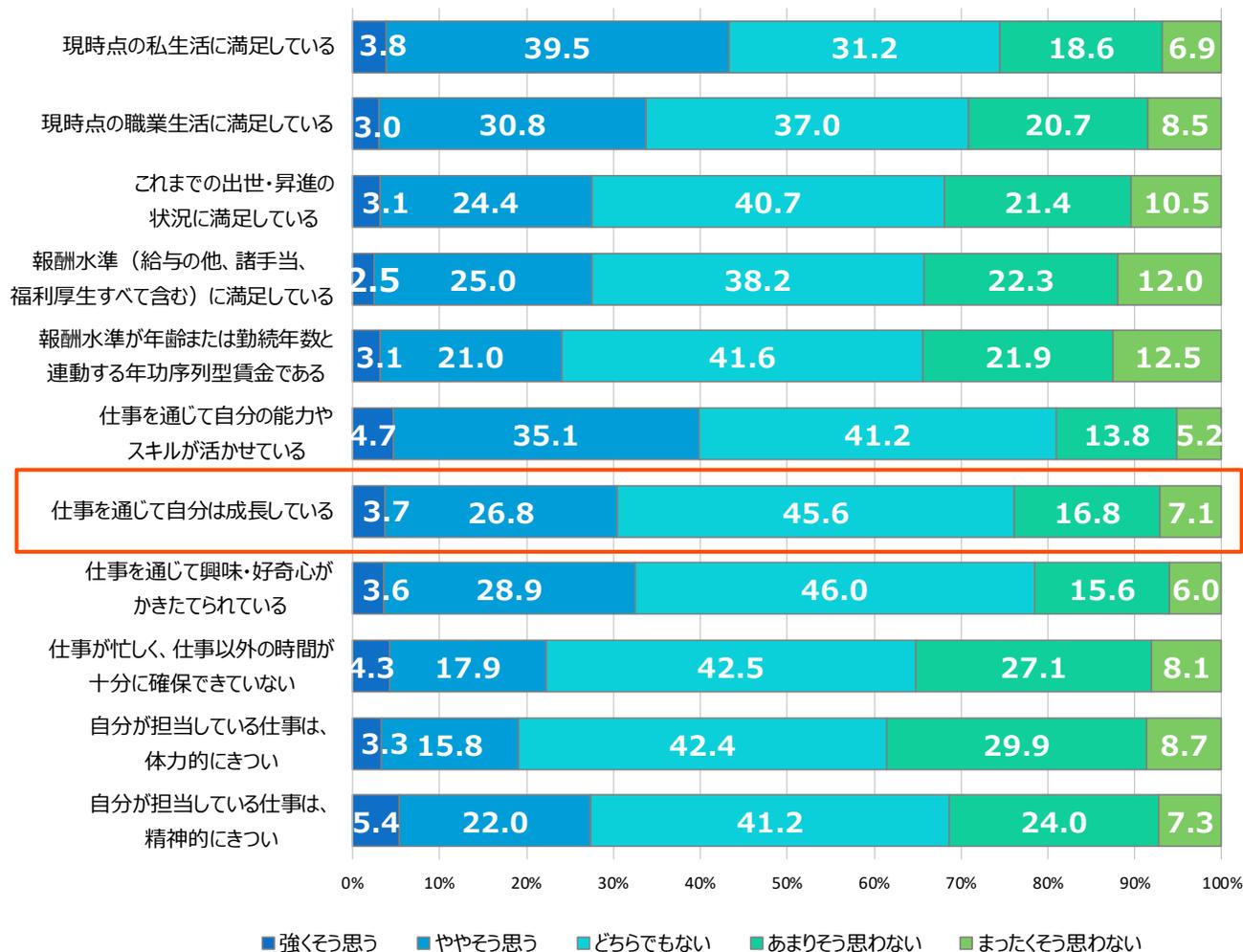


* 当時のことは覚えていない、という回答を上図では含めていない。

出所：日本総合研究所

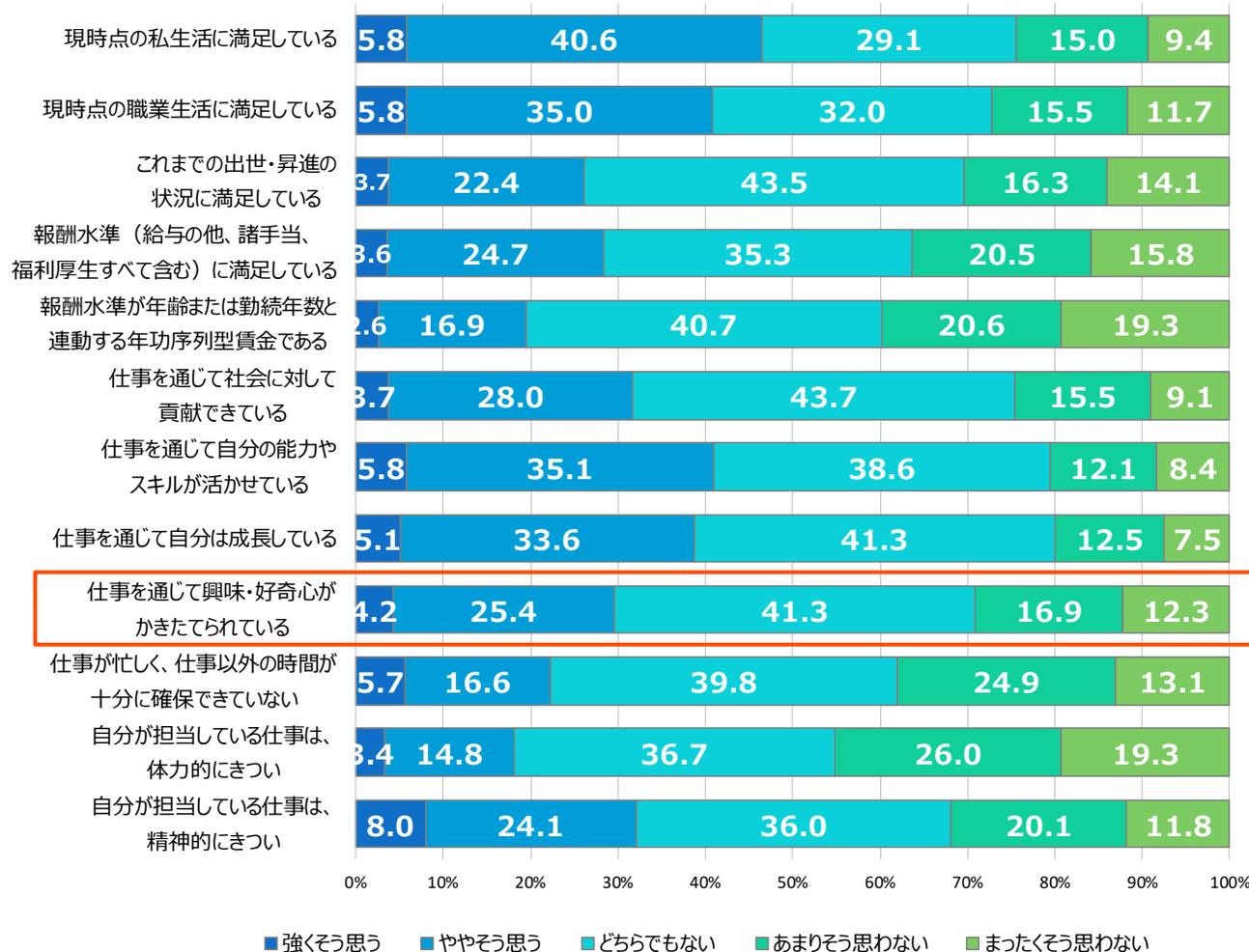
ミドルシニア男性の職業生活への満足

仕事を通じて自分は成長していると感じられている中高年男性は約3割程度である。



ミドルシニア女性の職業生活への満足

仕事を通じて興味・好奇心がかきたてられている中高年女性は約3割程度である。

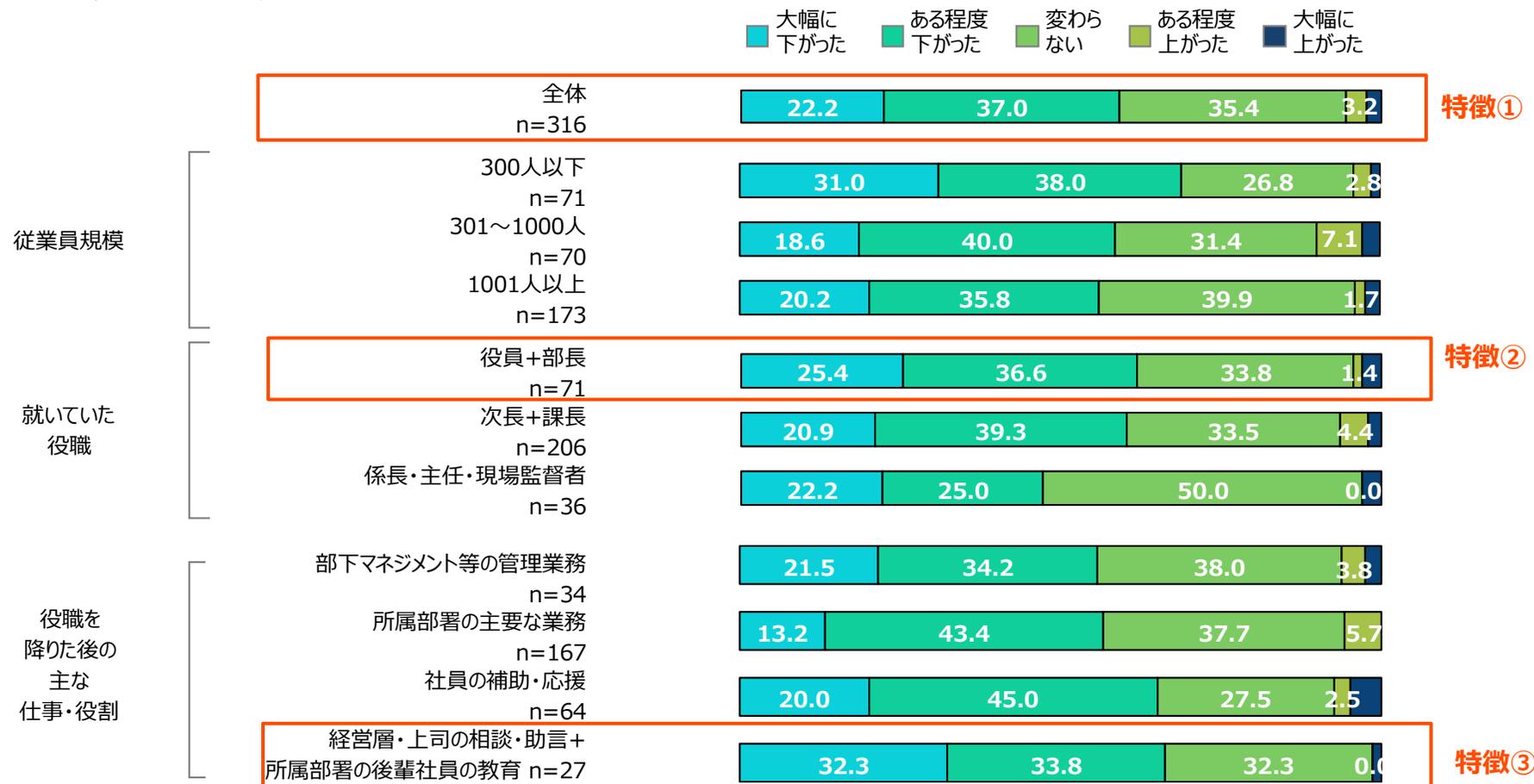


出所：日本総合研究所

役職定年制度がもたらす士気減退

役職を降りた経験のある人の約6割弱が「会社に尽くそうとする意欲」が下がっている。

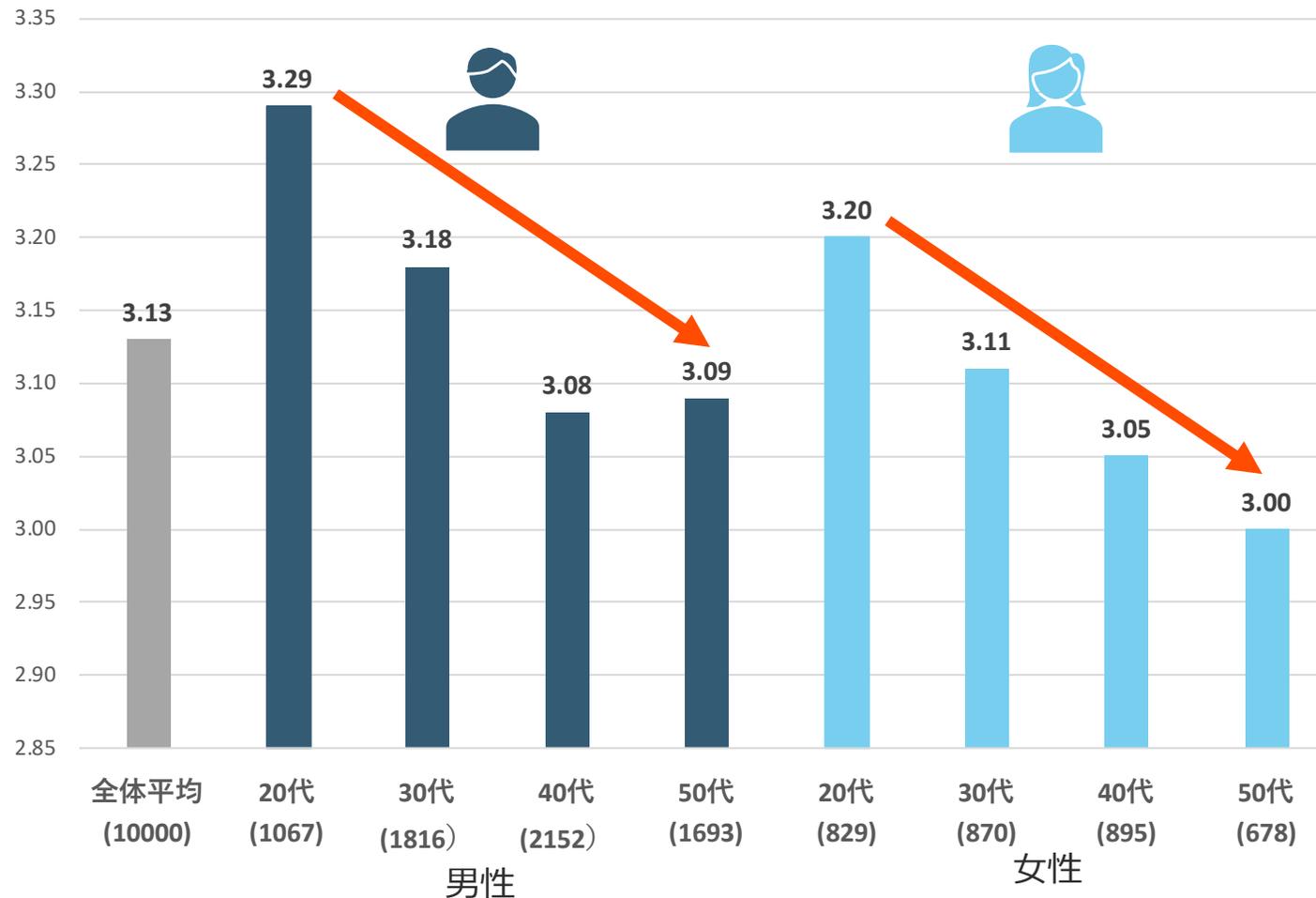
役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」の変化



出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援－高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書－」（平成30年度）をもとに日本総合研究所作成

年代別のキャリア自律

男女ともに40代、50代はキャリア自律度が低くなっている。



出所：パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」をもとに日本総合研究所作成

2. ミドルシニアの活躍施策の現状

ミドルシニアの活躍に向けた政策の動向

ミドルシニアの活躍に向けて、リ・スキリングの機会の提供や副業・兼業の解禁などが求められている。

- **高齢の労働者を含め、スキルアップやリ・スキリングの機会の提供**
- 年齢ではなく経験やスキルに基づく労働者の配置とともに、**仕事内容や働きぶりに合わせた賃金体系等のアウトプットに基づく評価や処の仕組みの整備**
- **副業・兼業については、労働者の健康確保に留意しつつ、普及促進を図る**
- 企業における65歳までの雇用確保措置及び70歳までの就業確保措置の実施状況等を踏まえつつ、働く意欲のある高齢者が、その経験や知見を活かして活躍できるよう、個々の企業において、その実態に応じた定年制や再雇用等、高齢期の雇用の在り方についての検討が求められる
- 高齢期の特性を踏まえ、柔軟な働き方や健康・安全への配慮、デジタルを活用した負担軽減等の取組を進める。その際、フレイル・ロコモ対策の視点や、安全管理システムの開発といったテクノロジーの活用等に留意する。**ICTを活用したテレワークの一層の普及拡大に向け、環境整備、普及啓発等を推進する。**



出所：高齢社会対策大綱（令和6年9月13日閣議決定）をもとに日本総合研究所作成

従業員の自己啓発の実施状況

ミドルシニアで自己啓発を行う人が少なく、実施している人であっても、自己啓発にかかる時間は少ない。

自己啓発を実施した人の割合

正社員	44.1%
20～29歳	41.6%
30～39歳	39.5%
40～49歳	35.6%
50～59歳	29.1%
60歳以上	22.1%

自己啓発を実施した人の 平均延べ時間（推計）

正社員	42.3
20～29歳	46.8
30～39歳	45.9
40～49歳	40.3
50～59歳	38.8
60歳以上	30.2

自己啓発の実施方法

eラーニング（インターネット）による学習	43.6%
ラジオ、テレビ、専門書等による自学、自習	35.3%
社内の自主的な勉強会、研究会への参加	23.7%
社外の勉強会、研究会への参加	20.2%
通信教育の受講	16.5%
民間教育訓練機関（民間企業、公益法人、各種団体）の講習会、セミナーへの参加	15.6%
公共職業能力開発施設の講座の受講	3.3%
高等専門学校、大学、大学院の講座の受講	1.8%
専修学校、各種学校の講座の受講	1.3%
その他	8.8%
不明	0.1%

出所：厚生労働省「令和5年度能力開発基本調査」をもとに日本総合研究所作成

能力・スキル向上に向けた従業員と企業側のギャップ

従業員が向上させたい能力・スキル向上と企業側の認識とはギャップが生じている。

従業員が向上させたい能力・スキルの内容

	正社員
チームワーク、協調性・周囲との協働力	13.0%
職種に特有の実践的スキル	17.7%
コミュニケーション能力・説得力	27.6%
課題解決スキル（分析・思考・創造力等）	35.2%
マネジメント能力・リーダーシップ	42.1%
ITを使いこなす一般的な知識・能力 （OA・事務機器操作（オフィスソフトウェア操作など））	33.6%
営業力・接客スキル	11.6%
定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル	8.6%
高度な専門的知識・スキル	22.9%
専門的なITの知識・能力 （システム開発・運用、プログラミング等）	24.9%
読み書き・計算等の基礎的要素	3.4%
語学（外国語）力	22.0%
その他の能力・スキル	3.5%

企業側が最も重要と考える能力・スキル（管理職除く）

	正社員 （50歳未満）	正社員 （50歳以上）
チームワーク、協調性・周囲との協働力	60.0%	42.8%
職種に特有の実践的スキル	40.4%	31.9%
コミュニケーション能力・説得力	34.9%	33.7%
課題解決スキル（分析・思考・創造力等）	30.6%	39.5%
マネジメント能力・リーダーシップ	28.9%	56.1%
ITを使いこなす一般的な知識・能力 （OA・事務機器操作（オフィスソフトウェア操作など））	26.0%	18.6%
営業力・接客スキル	24.2%	16.1%
定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル	17.0%	10.6%
高度な専門的知識・スキル	9.5%	19.6%
専門的なITの知識・能力 （システム開発・運用、プログラミング等）	6.4%	3.8%
読み書き・計算等の基礎的要素	1.8%	1.6%
語学（外国語）力	1.7%	0.8%
その他の能力・スキル	1.9%	2.4%
特に必要な能力・スキルはない	0.9%	1.1%
不明	0.5%	0.7%

(参考) 今後求められる能力の変化

将来は「問題発見力」、「的確な予測」、「革新性」が一層求められる。

能力等に対する需要の変化

2015年	
注意深さ・ミスがないこと	1.14
責任感・まじめさ	1.13
基本機能（読み、書き、計算、等）	1.11
スピード	1.10
柔軟性	1.10
社会常識・マナー	1.10
粘り強さ	1.09
基盤スキル	1.09
意欲積極性	1.09

※基盤スキル：広く様々なことを、正確に、早くできるスキル

2050年	
問題発見力	1.52
的確な予測	1.25
革新性	1.19
的確な決定	1.12
客観性	1.11
コンピュータスキル	1.11
言語スキル：口頭	1.08
科学・技術	1.07
柔軟性	1.07

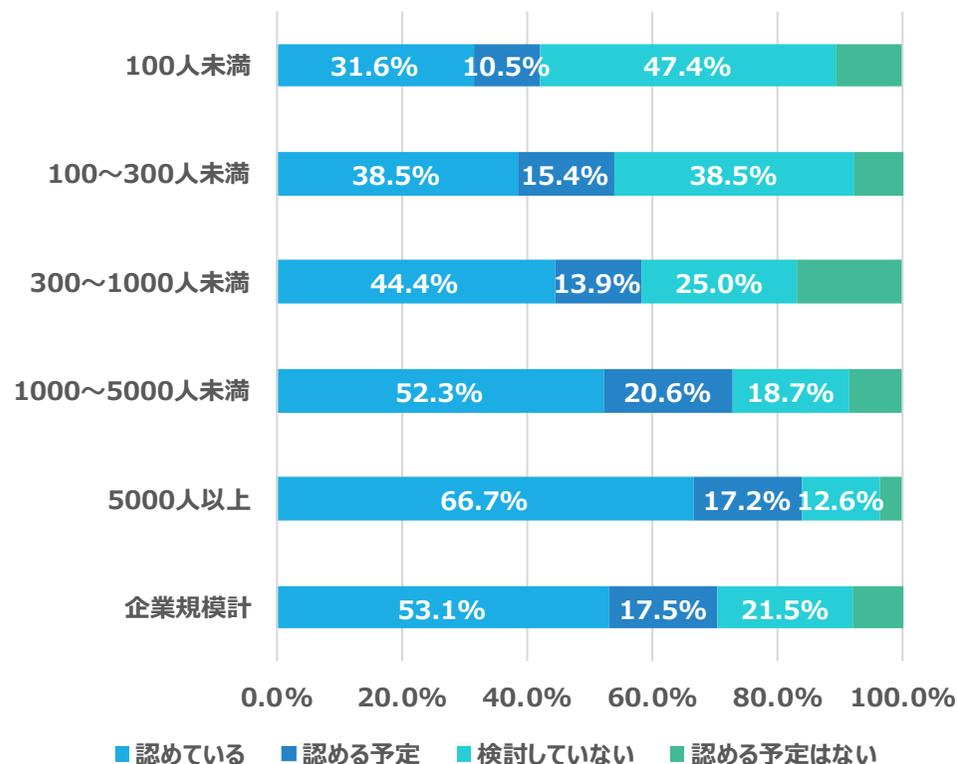
※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

出所：2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum “The Future of Jobs Report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The Future of Skills: Employment in 2030”等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計 をもとに日本総合研究所作成

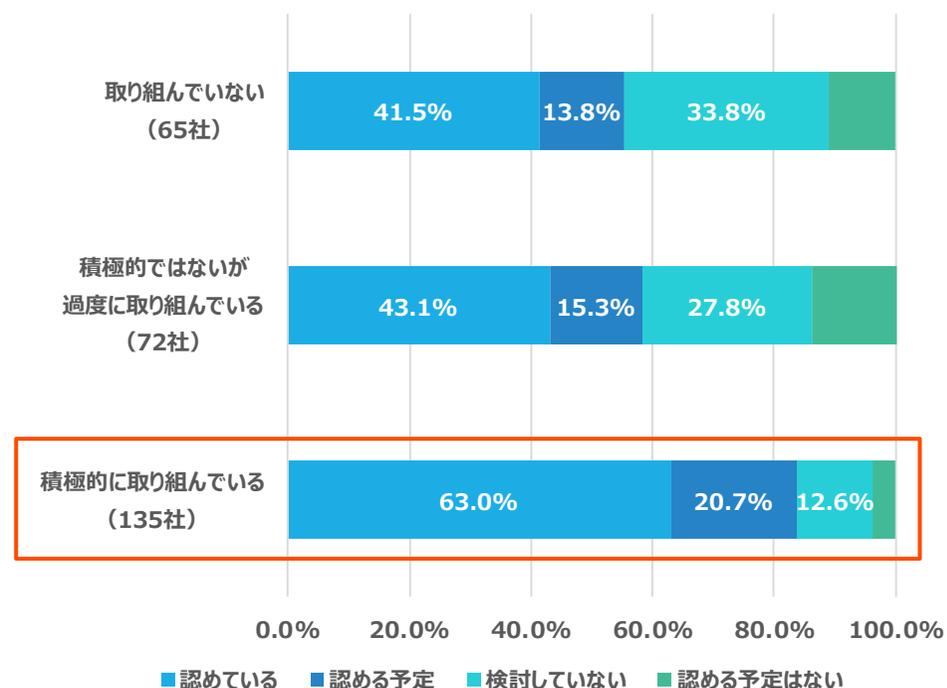
企業側の副業・兼業の取組み状況

大企業や自律的なキャリア形成支援に取り組む企業ほど、副業・兼業に積極的である。

社外への送付・認めているか否か（常用労働者数別）



社外への送付・副業・兼業×自律的なキャリア形成支援



従業員側の副業・兼業の実施状況

40代、50代では副業・兼業の実施率が他の世代より低い。
 年代を問わず副業を行っていない理由としては、自分の希望やスキルに合わないことが挙げられている。

正社員の副業実施状況

		n数	副業実施率 (%)
全体		61780	7.0%
性別	男性	39741	6.5%
	女性	22039	7.9%
年代	20代	12065	8.9%
	30代	15257	8.8%
	40代	18727	6.5%
	50代	15731	4.5%
職位	一般社員・従業員	40711	6.8%
	主任・リーダー相当	7930	7.8%
	係長相当	4092	6.7%
	係長相当	6256	6.4%
	部長・本部長相当	2791	10.4%

副業を行っていない理由

自分の希望やスキルに合っておらず、応募を控えてしまう	29.7%
本業が忙しく時間が無い	29.7%
プライベートが忙しく時間が無い	20.9%
副業の探し方がわからない	18.9%
会社で副業が禁止されている	12.0%
会社が副業に消極的で、実施しにくい	9.9%
会社の副業許可の条件が厳しい	9.8%
会社の副業に関する手続きが煩雑	7.7%
上司が副業に消極的で、実施しにくい	5.2%
応募はするが、採用まで至らない	5.1%
家族の理解が得られない	3.1%
その他	1.0%

出所：パーソル総合研究所「第三回 副業の実態・意識に関する定量調査」をもとに日本総合研究所作成

(参考) 労働者協同組合法の施行

「労働者協同組合」とは、労働者が組合員として出資し、その意見を反映して、自ら従事することを基本原理とする組織であり、地域のみんなで意見を出し合って、助け合いながら、地域社会の課題を解決していこうという、新しい法人制度である。2022年10月には、この労働者協同組合の設立や運営、管理などについて定めた法律である労働者協同組合法が施行された。

副業・兼業や定年後のシニアの働き方としてすでに活用されている事例も出てきている。

基本原理①

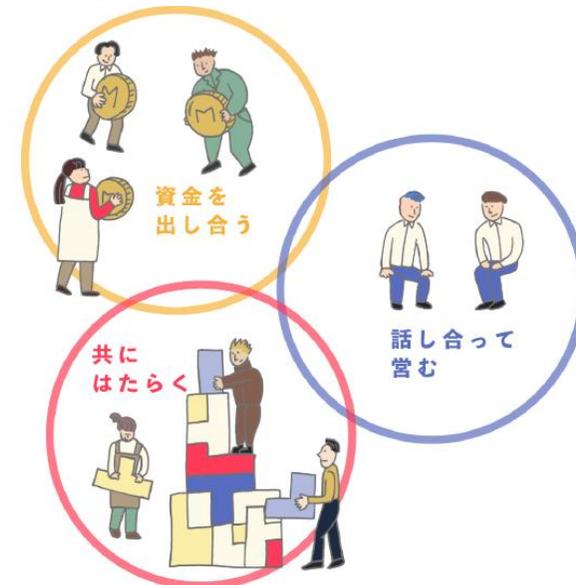
組合員が出資すること

基本原理②

その事業を行うに当たり、
組合員の意見が適切に反映されること

基本原理③

組合員が組合の行う事業に従事すること



* 出資・経営・労働を参画する組合員全員が行う働き方を「協同労働」という

出所：厚生労働省ホームページをもとに作成
<https://www.roukyouhou.mhlw.go.jp/about>

ミドルシニアのキャリアの現状の課題



ミドルシニアに対する学びの機会の提供（量）



今までのスキルの向上に加えて、
社会のニーズにあわせた学びの支援（質）



ミドルシニアに対する社外の活躍機会の提供

ご清聴ありがとうございました。
貴重な機会を頂戴し感謝申し上げます。
ご質問等ございましたら、下記までご連絡ください。

 kojima.akiko@jri.co.jp