



ミドルシニアの働き方の現状と課題

2024年6月2日

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

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（こじま あきこ）

【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。
 東京都公益認定等審議会委員

【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. 雇用を取り巻く社会の動向
2. ミドルシニアの働き方の現状

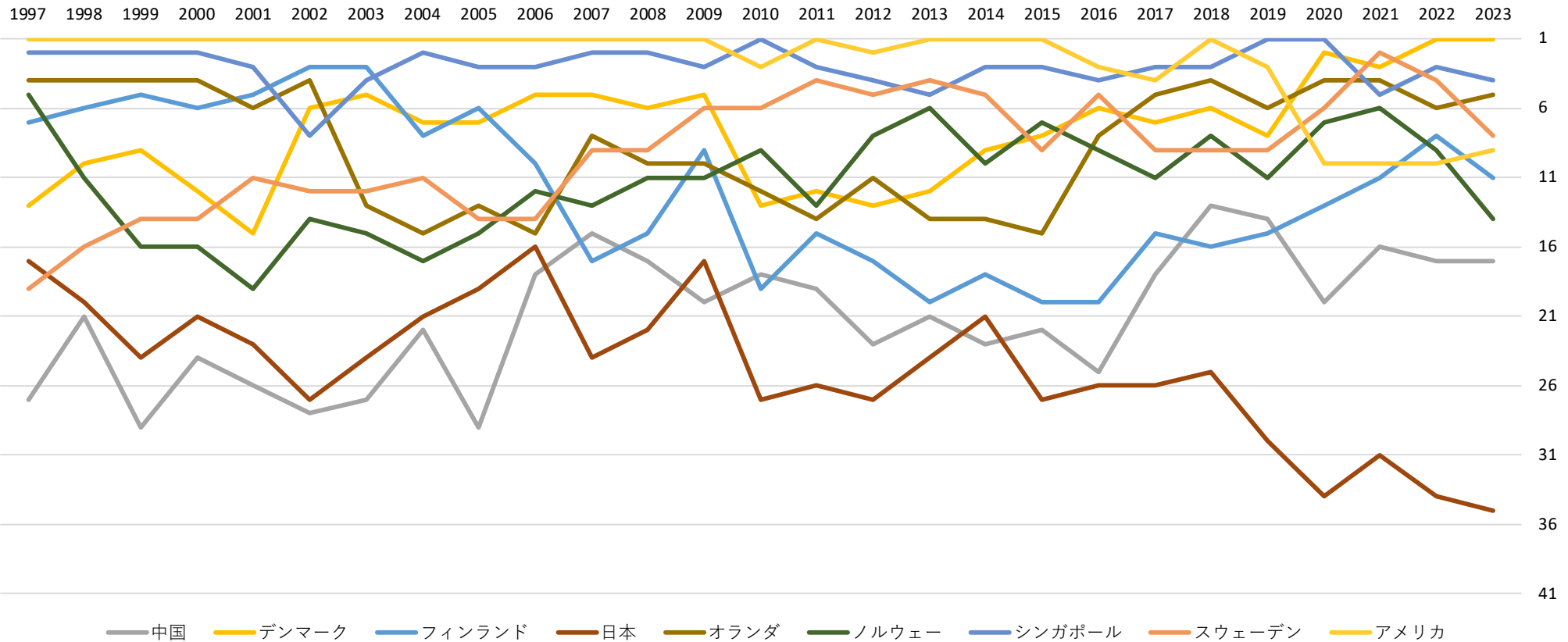


1. 雇用を取り巻く社会の動向

世界の競争力ランキング

日本の競争力ランキングは低下する一方である。

世界競争力ランキング



出所：IMD WORLD COMPETITIVENESS ONLINE 1995 - 2023をもとに作成

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

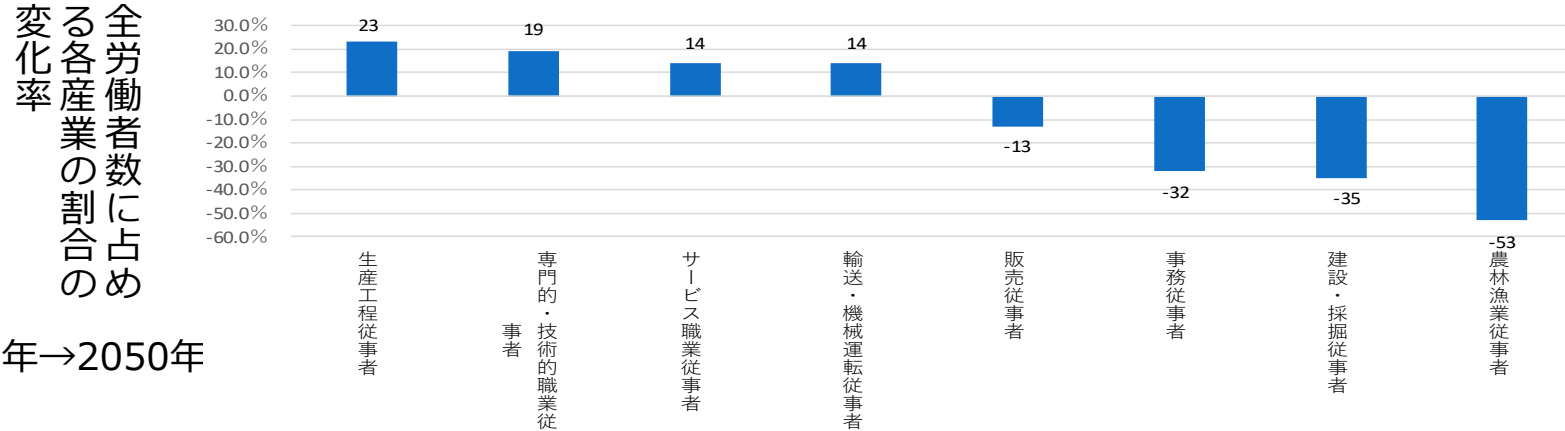
2050年	
問題発見力	1.52
的確な予測	1.25
革新性	1.19
的確な決定	1.12
客観性	1.11
コンピュータスキル	1.11
言語スキル：口頭	1.08
科学・技術	1.07
柔軟性	1.07

※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

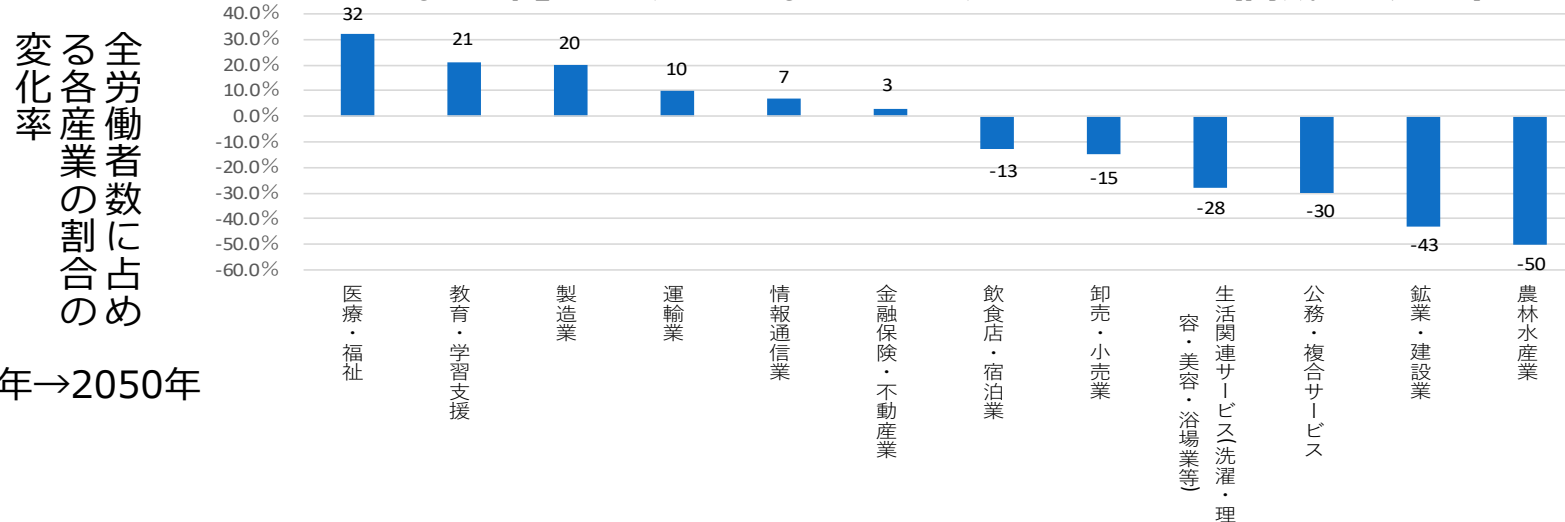
出所：2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計。

今後、増える仕事、減る仕事

主な「職種」ごとの、必要となる労働者数の相対的变化（高成長シナリオ）



主な「産業」ごとの、必要となる労働者数の相対的变化（高成長シナリオ）

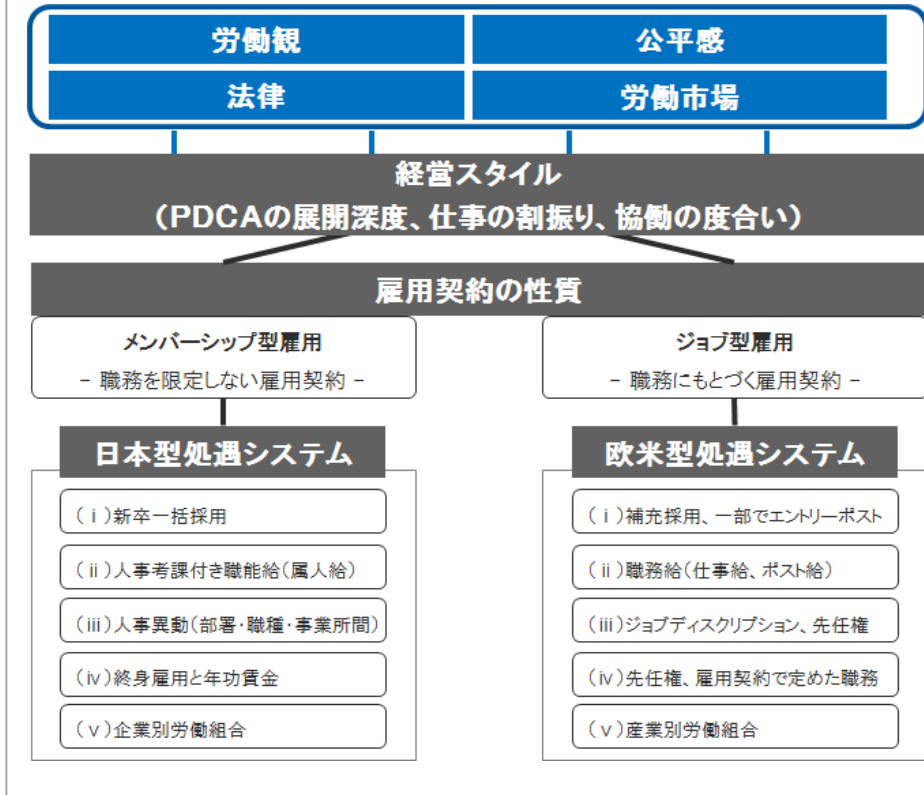


（出所）労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計-労働力需給モデル（2018年度版）」、「職務構造に関する研究Ⅱ」（2015年）、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”, Hasan Bakhshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”、内閣府「産業界と教育機関の人材の質的・量的需給マッチング状況調査」（2019年）、文部科学省科学技術・学術政策研究所「第11回科学技術予測調査ST Foresight 2019」等を基に経済産業省が推計。

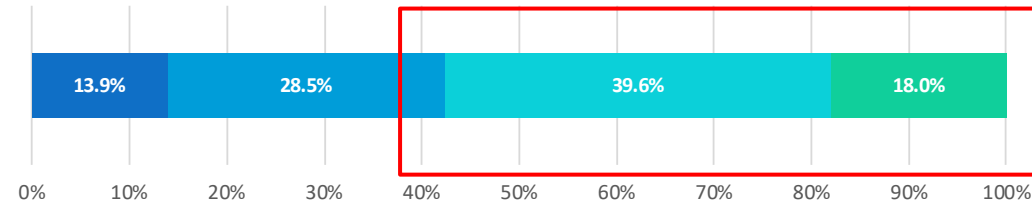
ジョブ型制度への移行

ジョブ型制度を導入し、組織を活性化したいという企業は今後も増えることが予想される。

経営スタイル・雇用契約・処遇システム

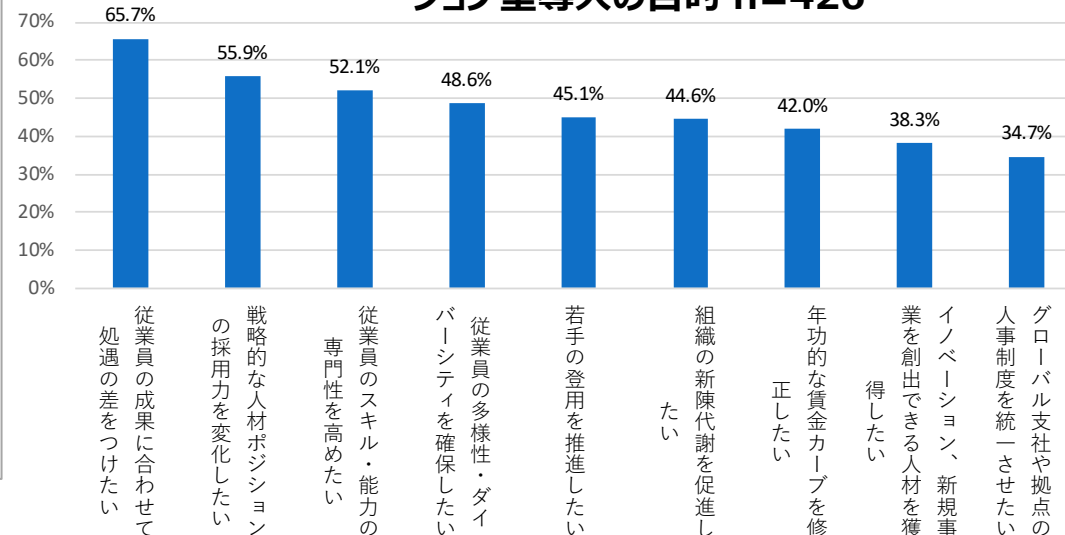


ジョブ型の導入状況 n=740



- ジョブ型雇用人事制度について知らない
- 自社にはジョブ型人事制度を「導入しない」方針だ
- 自社に、ジョブ型人事制度の「導入を検討している（導入予定含む）」
- 自社に、ジョブ型人事制度が「すでに導入されている」

ジョブ型導入の目的 n=426



出所：日本総合研究所

出所：パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業の実態調査」

雇われない働き方の到来

組織の一員として働くことが主流だった時代から、一人ひとりがどう働くか、考える時代が到来する。

プロジェクト型働き方の定義

「2035年には、極端に言えば、ミッションや目的が明確なプロジェクトの塊となり、多くの人は、プロジェクト期間内はその企業に所属するが、プロジェクトが終了するとともに、別の企業に所属するという形で、人が事業内容の変化に合わせて、柔軟に企業の内外を移動する形になっていく。その結果、企業組織の内と外の垣根は曖昧になり、企業組織が人を抱え込む「正社員」のようなスタイルは変化を迫られる」

出所：厚生労働省「働き方の未来2035年～一人ひとりが輝くために～」

国内のフリーランスの現状

- ◆ 有業者のうち本業がフリーランスの数は209万人となっており、有業者に占める割合は3.1%となっている。男女別にみると、男性が146万人、女性が63万人となっている。
- ◆ 総数（男女計）を年齢階級別では、「45～49歳」が24.5万人で最も多く、次いで「50～54歳」が24.4万人である。
- ◆ 男性においては、「50～54歳」が最も多く、次いで「45～49歳」となっている。

出所：総務省統計局「基幹統計として初めて把握したフリーランスの働き方 ～令和4年就業構造基本調査の結果から～」

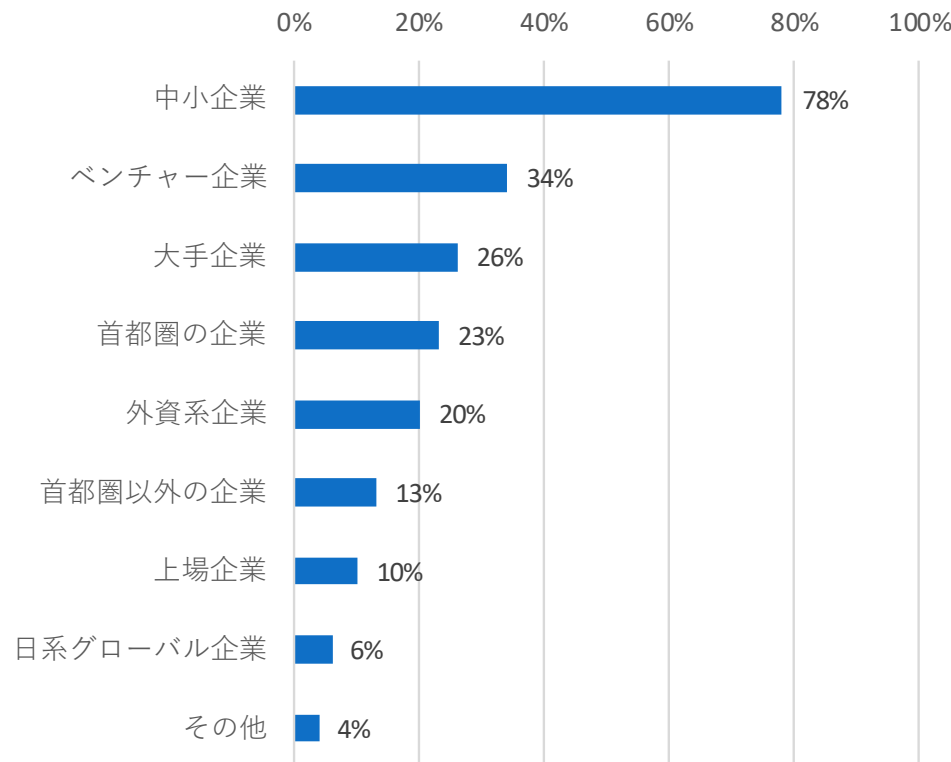
シニアの再就職の現状

再就職先で多いのは中小企業、ベンチャー企業である。再就職先を見つけるには人的ネットワークも必要。

50代以上を採用するの求人が「増えている」「どちらかといえば増えている」

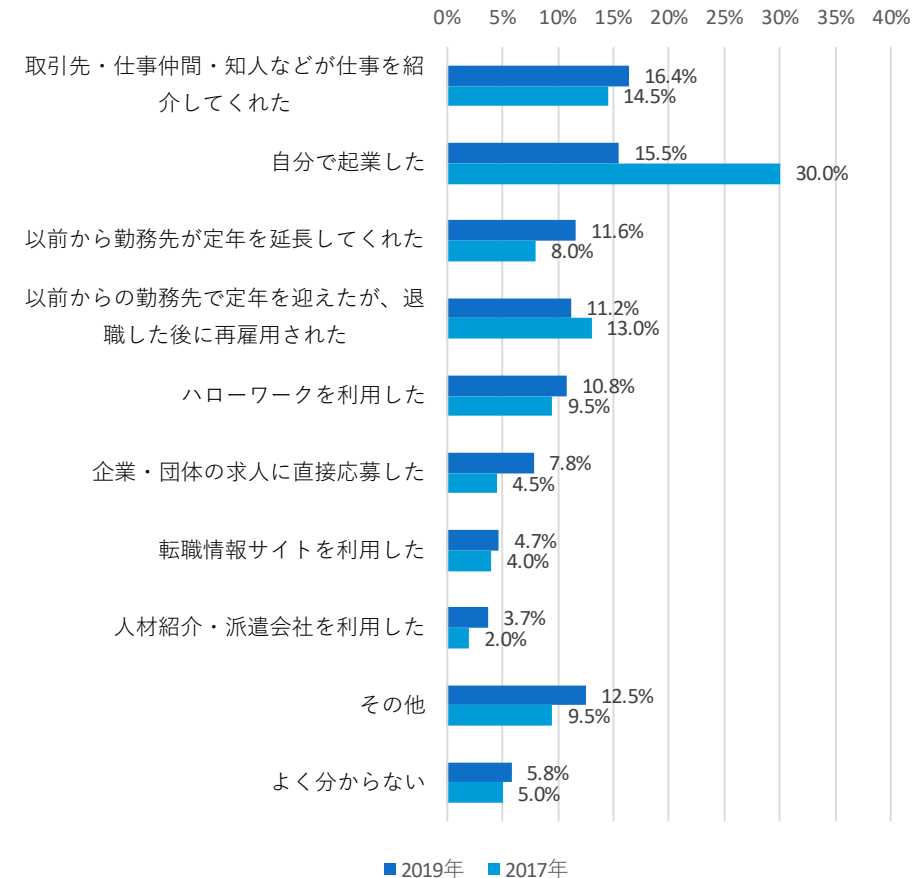
と回答された方を対象とした、求人が増えていると感じる理由

(複数回答可) 全体=103人 有効回答数130人



出所：エン・ジャパン「ミドルシニアの求人動向」調査（2019年）
<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2019/20277.html>

どのように就労先を見つけましたか 全体=1,000



出所：メイテック「シニアの労働価値観に関する調査」（2019年）
https://engineer.fabcross.jp/archive/191109_engineer_senior3.html



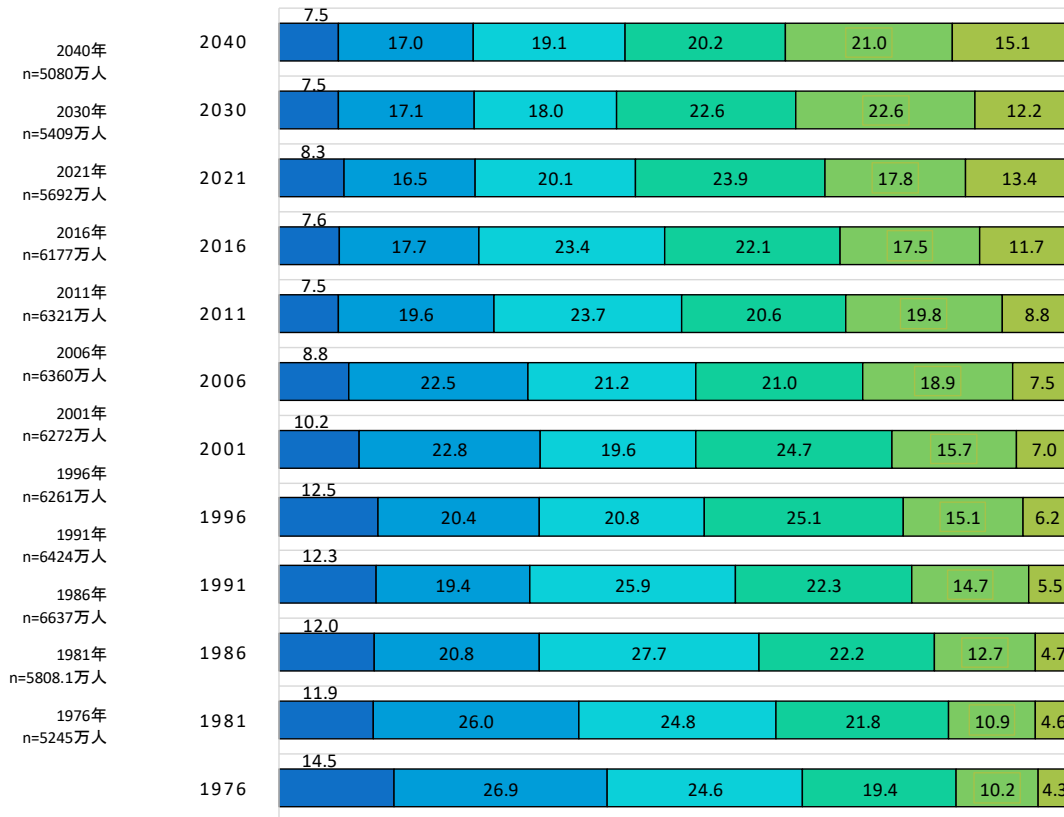
2. ミドルシニアの働き方の現状

中高年層の比率の傾向

45歳以上の就労者比率は上昇傾向である。

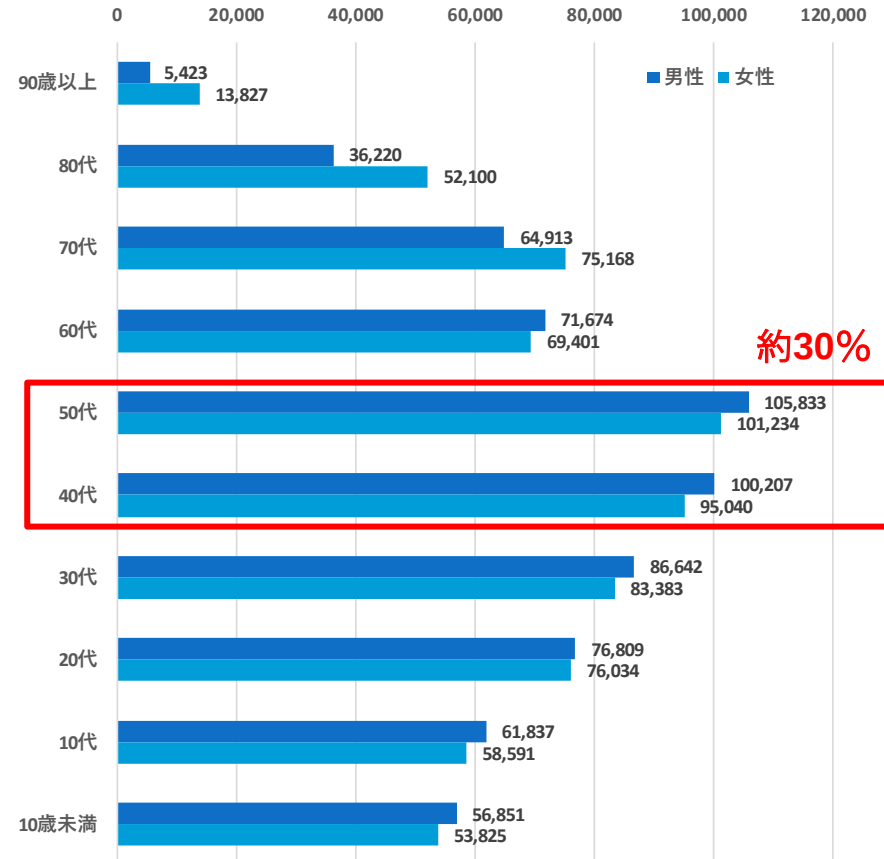
年齢階級別就労者の割合の変化

■ 15～24歳 ■ 25～34歳 ■ 35～44歳 ■ 45～54歳 ■ 55～64歳 ■ 65歳以上



出所：総務省「労働力調査」、労働政策研究・研修機構「2019年度 労働力需給の推計」をもとに日本総合研究所作成

さいたま市の年代別の人口

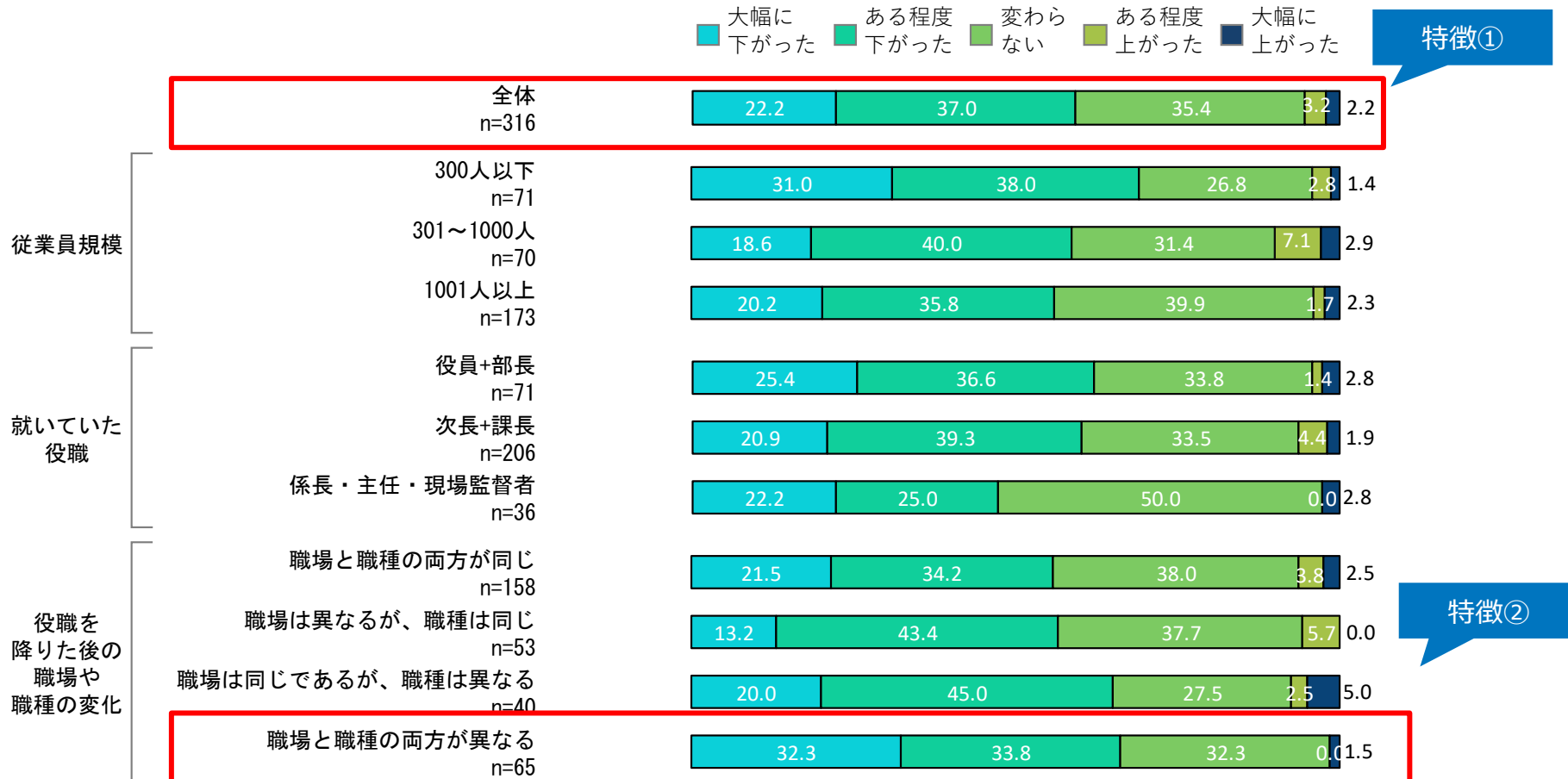


出所：さいたま市 ホームページ
<https://www.city.saitama.lg.jp/006/013/010/p076655.html>

役職定年がもたらす士気減退のインパクト①

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（前半）

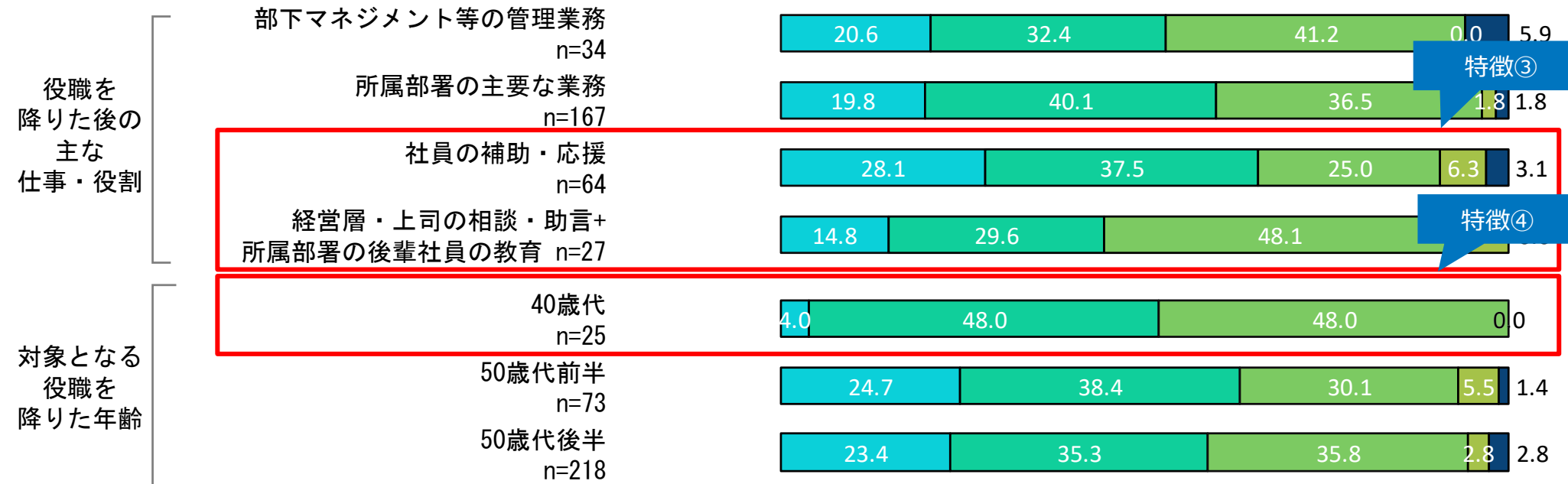


出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援－高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書－」（平成30年度）をもとに日本総合研究所作成

役職定年がもたらす士気減退のインパクト②

40歳代で役職を降りた経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が下がっている人が少ない。

役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」の変化（後半）



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

シニア社員と若手の共存共栄の難しさ

課題① シニアと若手のコミュニケーションの難しさ

- シニアと若手・ミドルの間のコミュニケーションや協力関係について、シニア側よりも若手側に抵抗感がある。
 - 企業活力研究所「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究報告書（平成24年3月）」によれば、シニアと若手・ミドルの間のコミュニケーションや協力関係について、「うまくいっている」と回答したシニア層は男性41.7%、女性50.0%であるのに対して、若手・ミドル層では、男性27.6%、女性35.2%、地位が逆転することへの抵抗感は、シニア層では2～3割であるのに対して、若手・ミドル層では6割に上る。若手・ミドル層における抵抗感は、元上司であるシニアを部下にすることへの抵抗感（58.3%）と、年上であるシニアを部下とすることへの抵抗感（56.1%）と大きな差はない。
- 企業側は役職や年齢差を超えて、多様な価値観をお互い認め合いながら個々人が良好なコミュニケーションを築いていけるような環境づくりが求められている。リバースメンター制度を導入するというのも一案である。

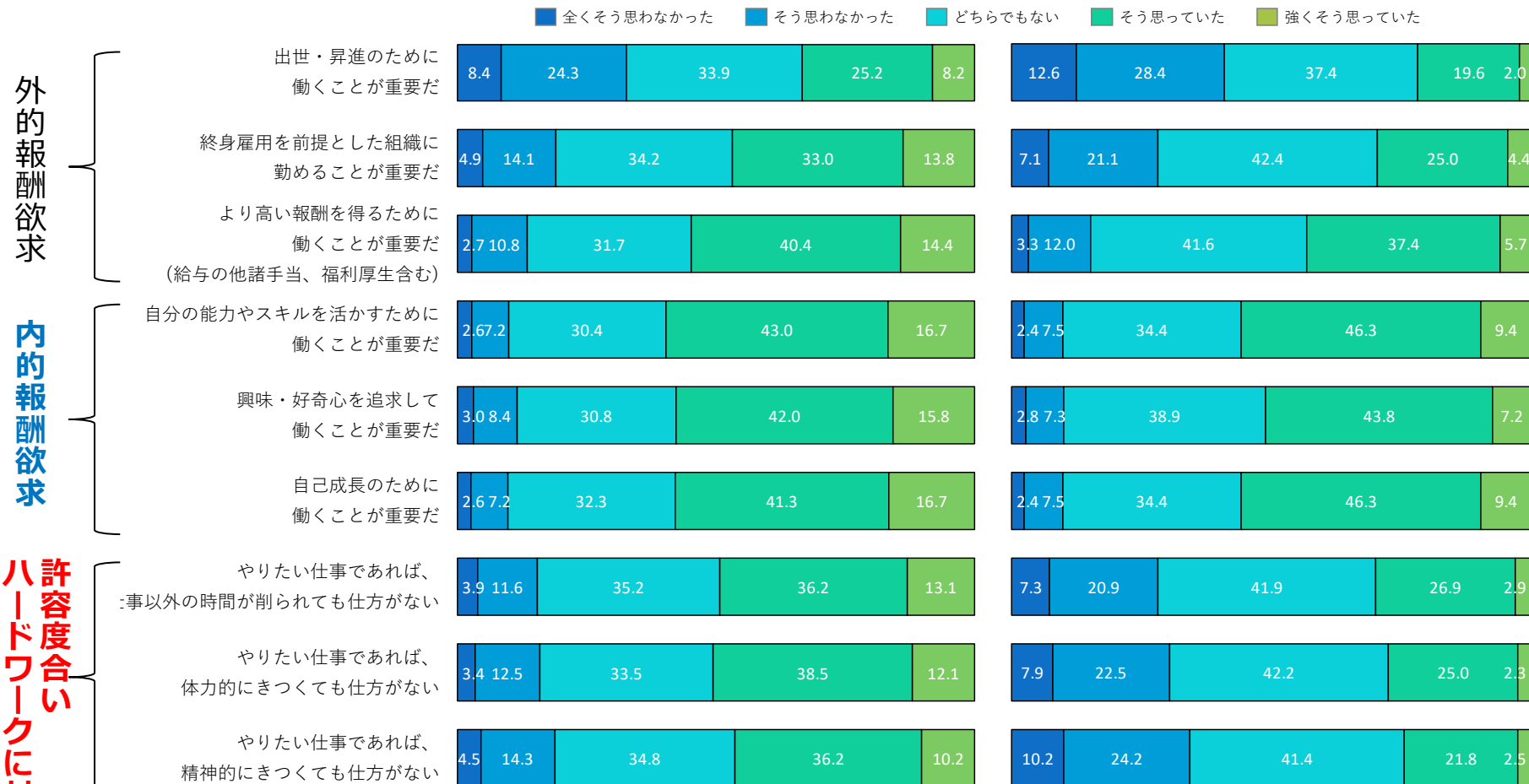
課題② シニアに対する不公平感

- シニアの疎外状況（組織内での孤立）や、仕事の不透明さが、若手の転職意向を高める可能性がある。
 - パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」（2021年6月）によれば、「私の会社では、シニア社員が給料を貰いすぎていると思う」と感じるかという質問に対して、若い年代ほどそのように感じており（20代：30.0%、30代：27.6%、40代：20.1%、50代：15.9%、60代：12.8%）、「私の会社では、シニア社員が成果以上に評価されていると思う」と感じるかという質問に対しても同様の結果が得られている（20代：29.7%、30代：6.5%、40代：18.3%、50代：15.9%、60代：11.9%）。
- シニアの働き方に課題がある職場は、そのシニアを見ている若手の不平不満が生じやすくなるだけでなく、将来、自分がシニアになったときの不安を感じ、若手が転職するケースもある。

中高年男性の労働価値観（就職活動時点とアンケート回答時点）

就職活動時点と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：アンケート回答時点） n=1,662



* 当時のことは覚えていないという回答は除いて掲載している。また、アンケート回答時点では、「強くそう思っていない」、「そう思っていない」、「どちらでもない」、「そう思っていない」、「強くそう思っていない」という選択肢で尋ねている。

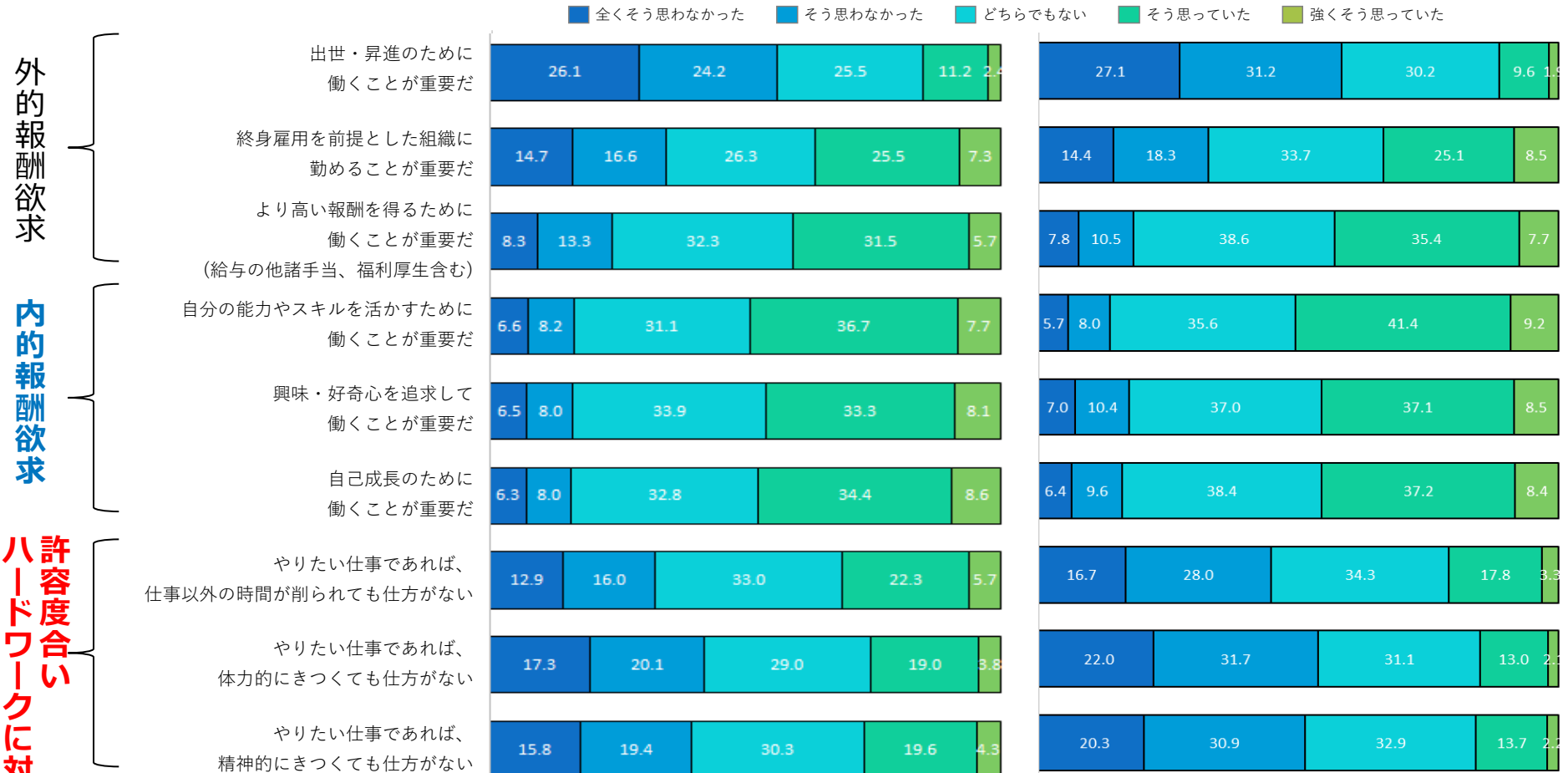
出所：日本総合研究所

次世代の国づくり

中高年女性の労働価値観（就職活動時点とアンケート回答時点）

就職活動時点とアンケート回答時点と比較すると、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：アンケート回答時点） n=1,044



* 当時のことは覚えていないという回答は除いて掲載している。また、アンケート回答時点では、「強くそう思っていない」、「そう思っていない」、「どちらでもない」、「そう思っていない」、「強くそう思っていない」という選択肢で尋ねている。

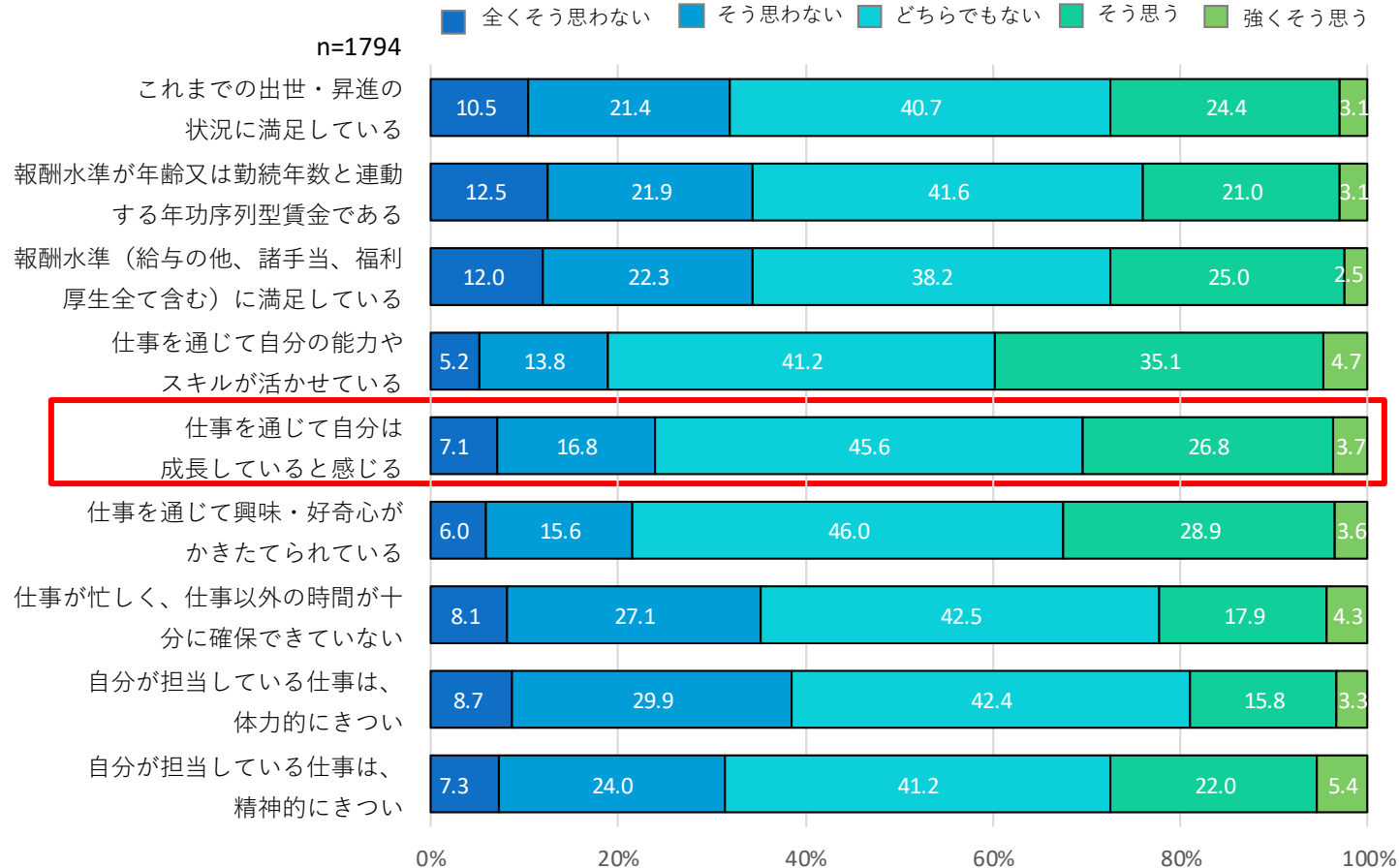
出所：日本総合研究所

次世代の国づくり

中高年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高学歴中高年男性は約3割程度である。

職業生活への満足

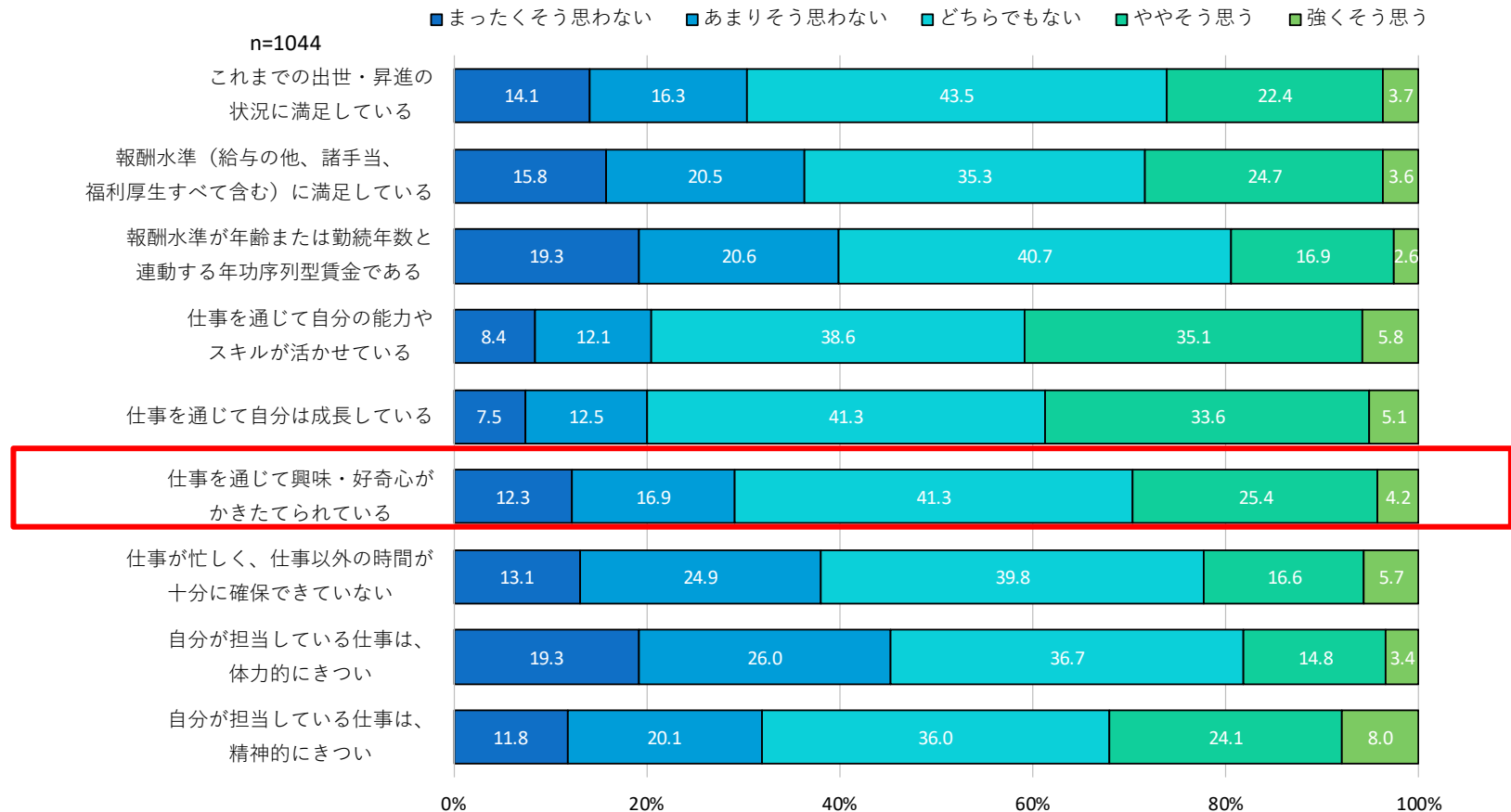


出所：日本総合研究所

中高年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。

職業生活への満足

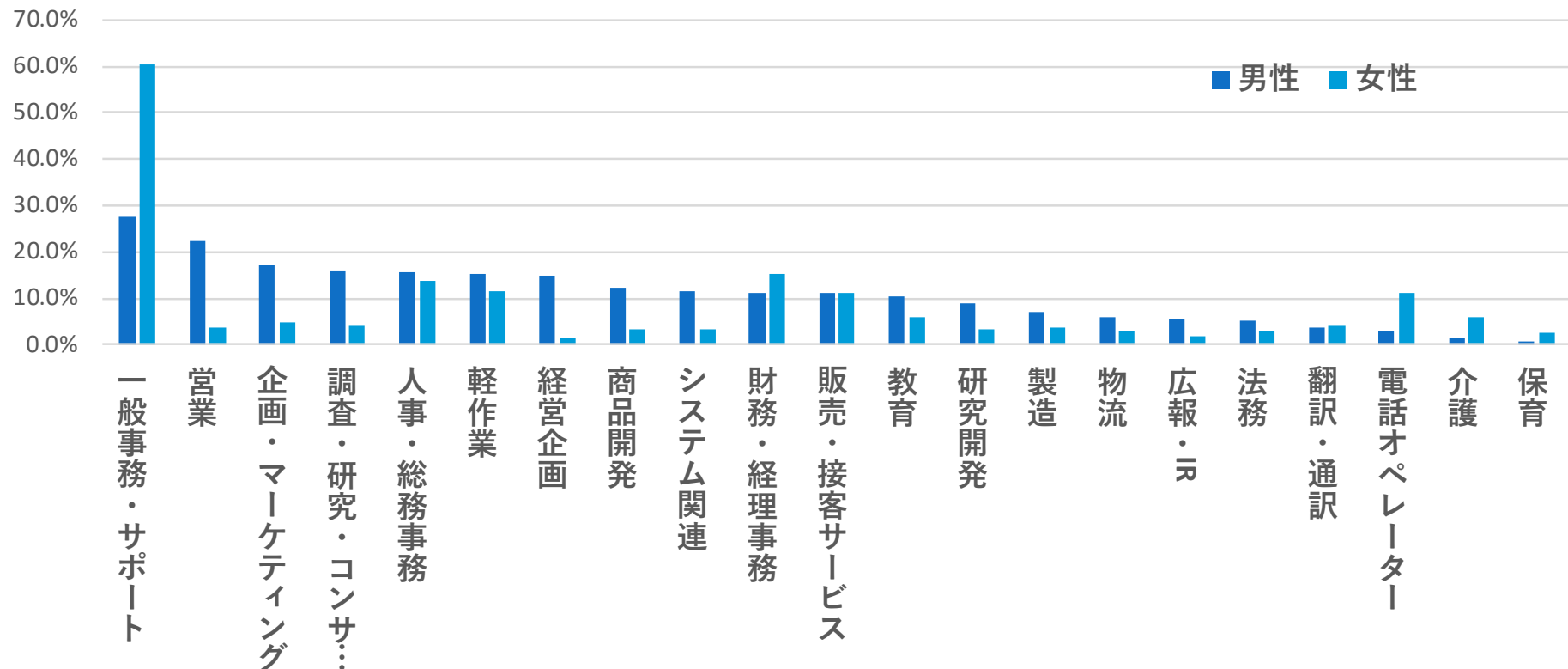


出所：日本総合研究所

働いている中高年男女が希望する再就職先

男性も女性も再就職先としては一般事務・サポートを希望している。

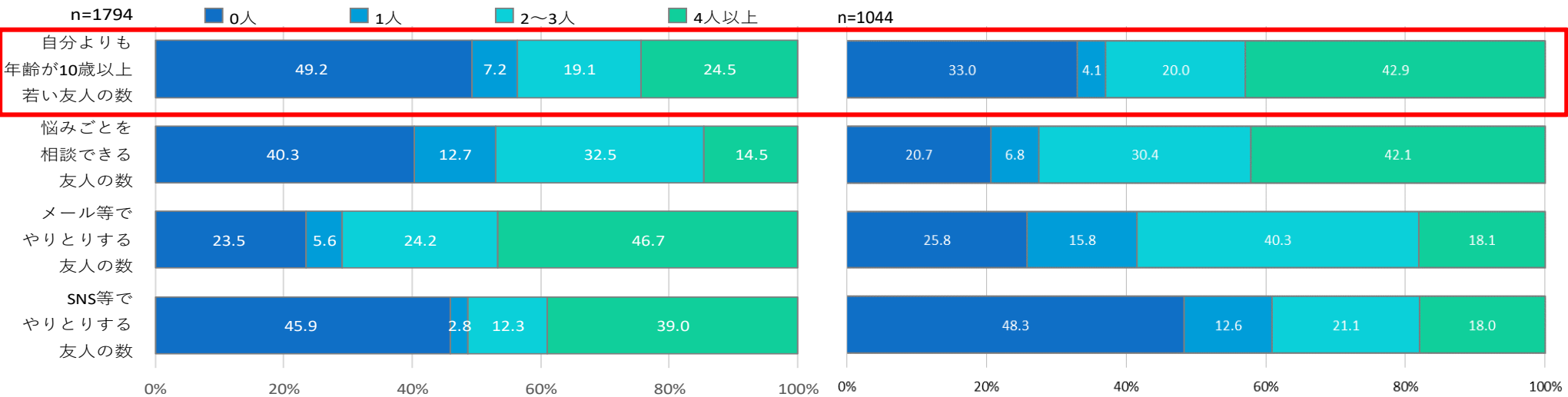
再就職してもよいと考える職種



中高年の私生活（友人）

中高年で若い友人をもつ人は少ない

友人の数（左が中高年男性、右が中高年女性）

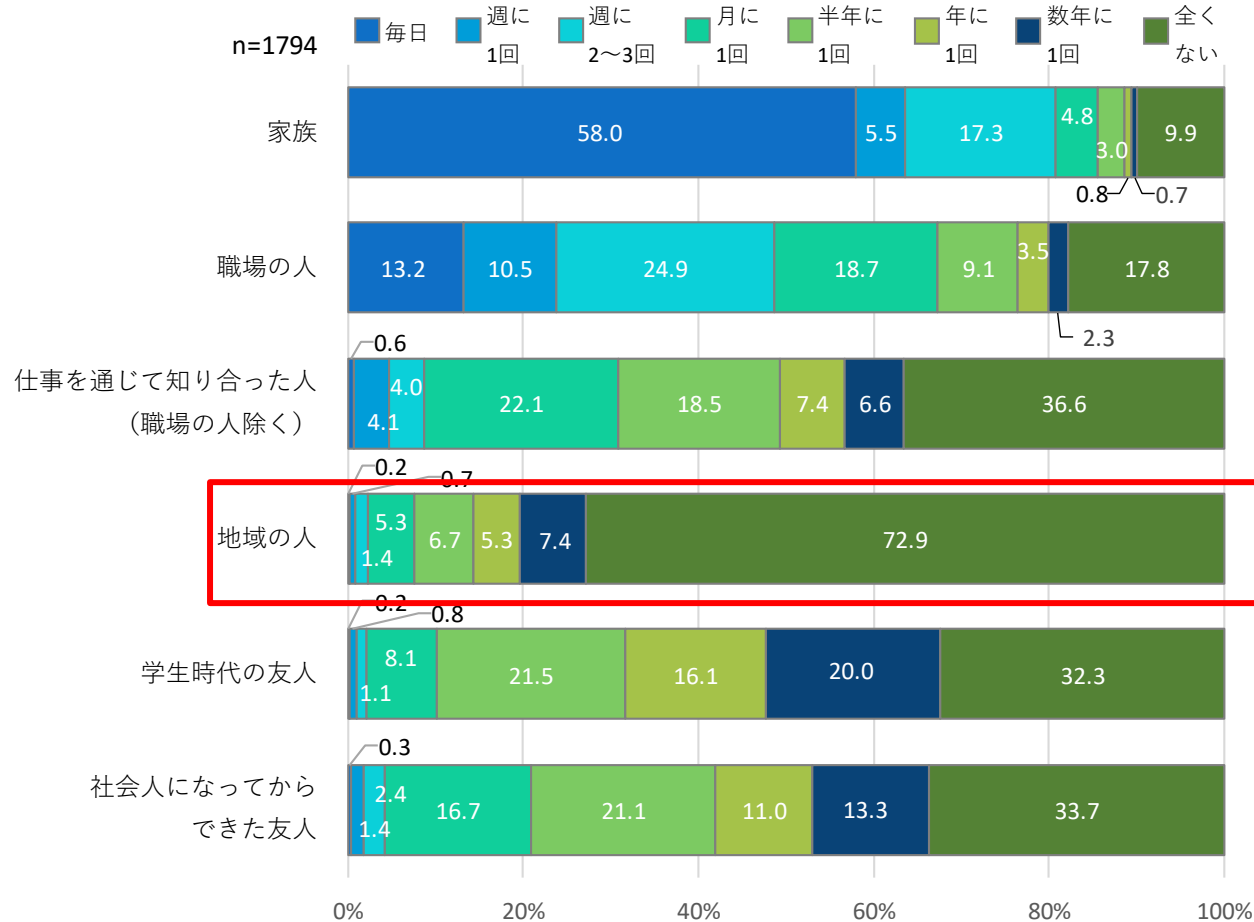


出所：日本総合研究所

中高年男性の私生活（共食）

家族や職場以外の人と一緒に食事することは少なく、特に地域の人との交流は少ない。

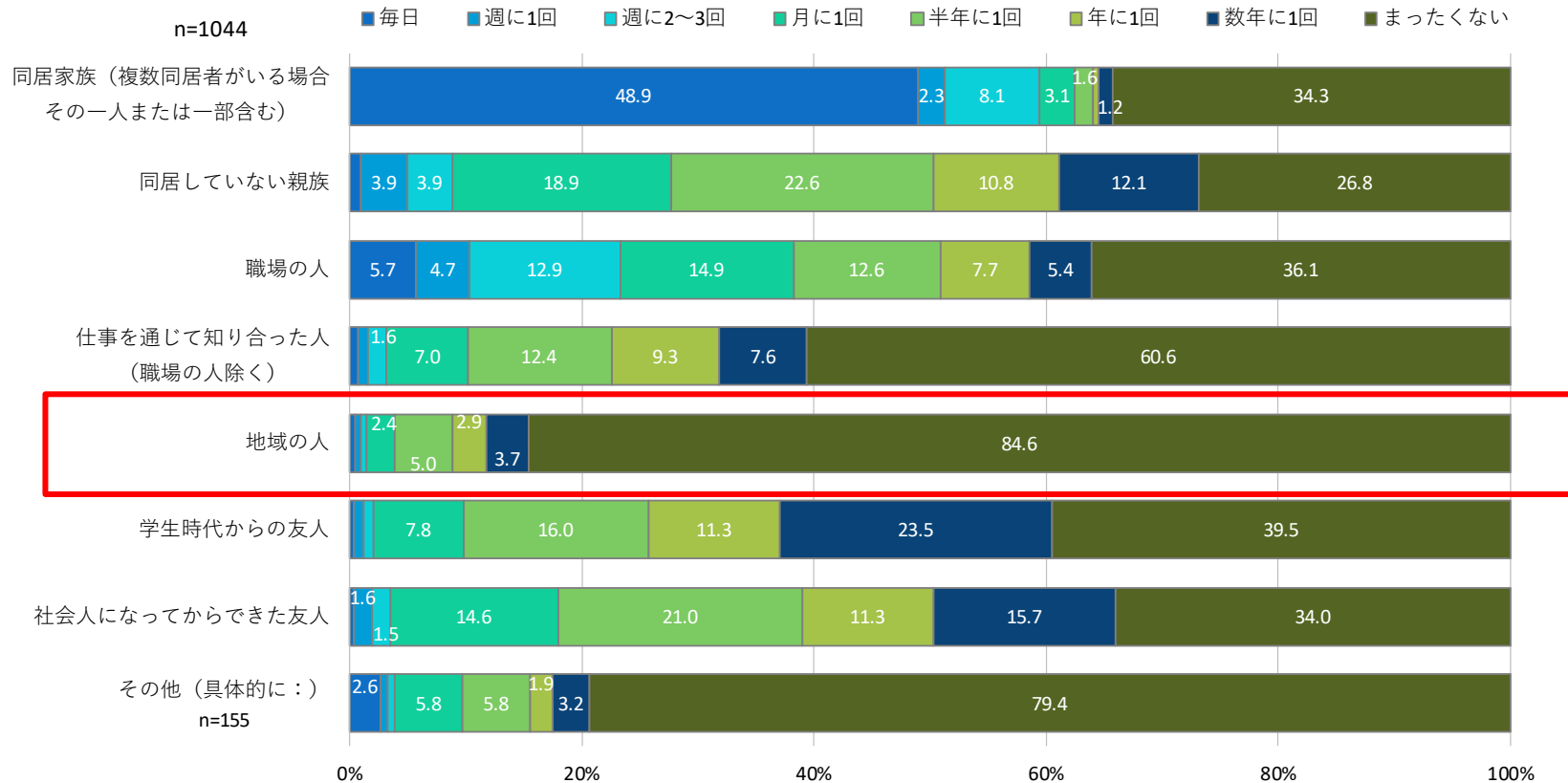
共食



中高年女性の私生活（共食）

家族や職場以外の人と一緒に食事することは少なく、特に地域の人との交流は少ない。

共食



ミドルシニアの働き方の課題

課題① 中高年の労働価値観と現在の職場環境のギャップ

課題② 再就職活動における本人の希望と社会のニーズのミスマッチ

課題③ 人間関係の希薄化