

一般社団法人さいたまサステナブル経営研究所

研究レポート No.004

「シニア人材」をどう捉えるか — 長く働く時代の、人と仕事・組織の関係 —

2026 年 9 月発行

【目次】

はじめに

本レポートについて

本レポートの全体像

第1章 「長く働く」が当たり前になる

第2章 長く働く。しかし、仕事は速く変わる。

第3章 同じ「シニア人材」を、私たちは同じように見ているだろうか

第4章 複数の変化が、一度に押し寄せる

第5章 「働ける制度」から「働ける組織」へ

第6章 「継承」から「交換」へ

第7章 シニアになってから考えるのでは遅い

おわりに

参考文献・出典

はじめに

当研究所では、企業への支援やさまざまな方々との対話、先行研究や理論などを手がかりに、人と組織をめぐるテーマについて考え、研究レポートとして発信しています。これまでに、「管理職」(No.002)や「人材定着」(No.003)をテーマに取り上げ、当研究所のホームページで公開してきました。

今回取り上げる「シニア人材」も、その延長線上にあるテーマです。一方で、これまでとは少し異なるところがあります。

筆者自身、2026年に50歳を迎えます。まだ、自分自身をシニアだと認識しているわけではありません。しかし、仮に70歳まで働くとすれば、これから約20年の職業人生があります。そう考えると、「シニア人材」は企業を支援する立場から考えるだけのテーマではなく、これから自分自身も向き合っていくテーマでもあります。

そもそも、誰を「シニア」と呼ぶのか

ここで、最初に確認しておきたいことがあります。そもそも私たちは、誰を「シニア」と呼んでいるのでしょうか。60歳でしょうか。65歳でしょうか。あるいは、定年や役職定年を迎えた人でしょうか。「シニア」という言葉に、働く人を一律に区分する統一的な年齢基準があるわけではありません。例えば、58歳で部長を務め、デジタルにも詳しく、これからも新しい仕事に挑戦したい人。64歳で再雇用となり、役割の変化に戸惑いながら、家族の介護も抱えている人。70歳で専門職として週3日働き、会社の歴史や顧客について深い知識を持つ人。この3人を、年齢だけで同じ「シニア人材」として捉えるだけでは、それぞれの違いを十分に捉えることは難しいでしょう。もちろん、年齢による身体的・認知的な変化はあります。また、定年や継続雇用など、年齢を基準とした制度が存在する以上、年齢という視点をなくすこともできません。一方で、**「何歳からがシニアか」を決めるだけでは、実際に職場で起きていることを十分に捉えることはできません。**そのため、年齢だけではなく、その人がどのような仕事や役割を担い、どのような経験や能力を持っているのか、そして、これからどのように働きたいと考えているのか。そうした違いにも目を向けることが大切です。

長く働く時代に、組織は追いついているだろうか

いま、日本では働く期間が長くなっています。少子高齢化や人口減少によって働き手が減る一方で、健康寿命の延伸や高年齢者雇用制度の整備などによって、60代、70代まで働くことも珍しいことではなくなりつつあります。一方で、仕事そのものは速く変化しています。DXやAIによって仕事の進め方が変わり、求められる知識やスキルも変わります。組織の中では、定年、役職、処遇、配置が変わります。本人自身も、健康、家族、価値観、働く理由などが変わっていきます。

つまり、働く期間が長くなる一方で、その長い期間を同じ仕事、同じ役割、同じ関係のまま働き続けることは難しくなっています。そこで、本レポートでは次の問いを置きます。

人口構造や人手不足を背景に、社会や企業では「長く働くこと」への期待が高まっています。また、長寿化するなかで、個人にとっても「長く生きること」を前提に働き方や人生を考える機会が増えています。

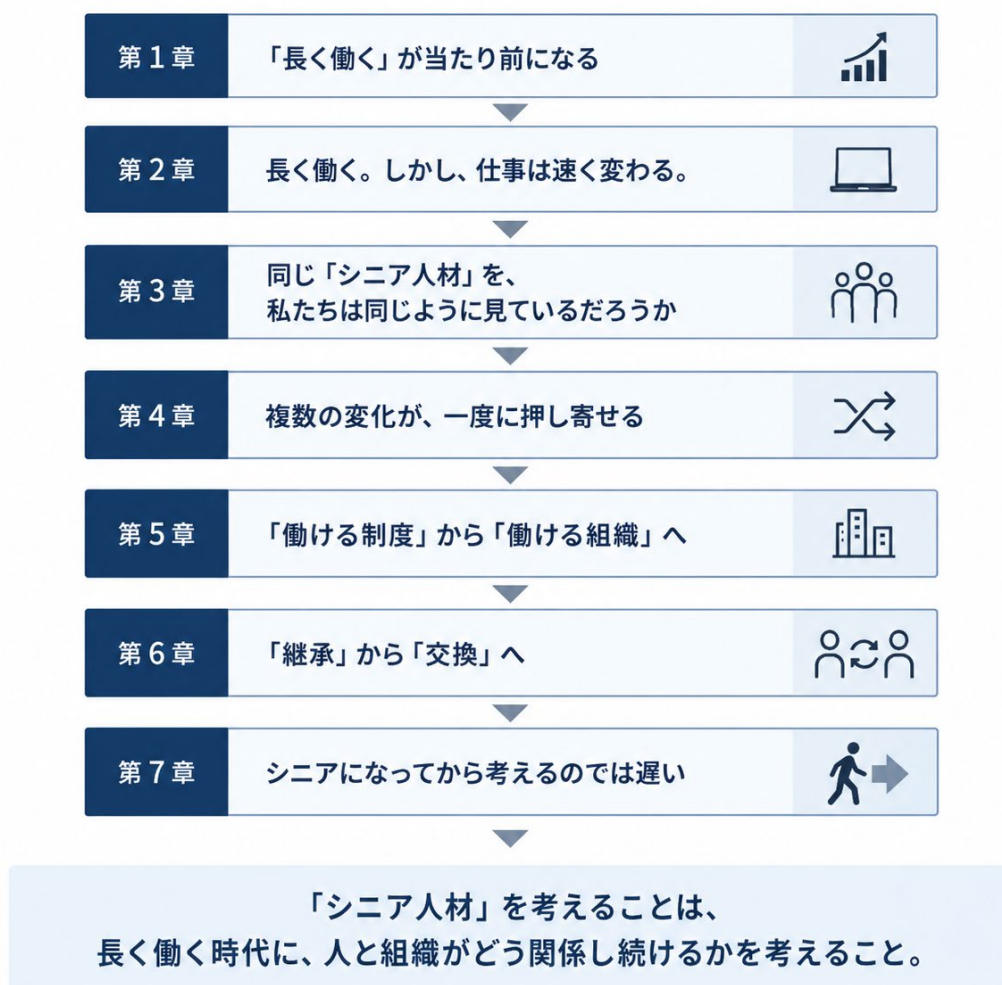
では、組織の仕組みや人と人との関係は、こうした変化にどこまで追いついているでしょうか。

本レポートについて

本レポートは、シニア人材の活用施策を網羅的に紹介するものではありません。また、「こうすればシニア人材が活躍する」という一つの答えを示すものでもありません。企業、管理職、若手・後輩、そしてシニアと呼ばれる本人。それぞれの立場から見えていることを確認しながら、その背景で何が起きているのかを考えていきます。そのうえで、**長く働く時代に、人と組織の関係はどのように変わっていく必要があるのか**という問いを考えます。

本レポートの全体像

本レポートでは、「シニア人材」を年齢だけで捉えるのではなく、長く働く時代における人と仕事・組織との関係を考えるという視点から、7つの章で整理していきます。



第1章

「長く働く」が当たり前になる

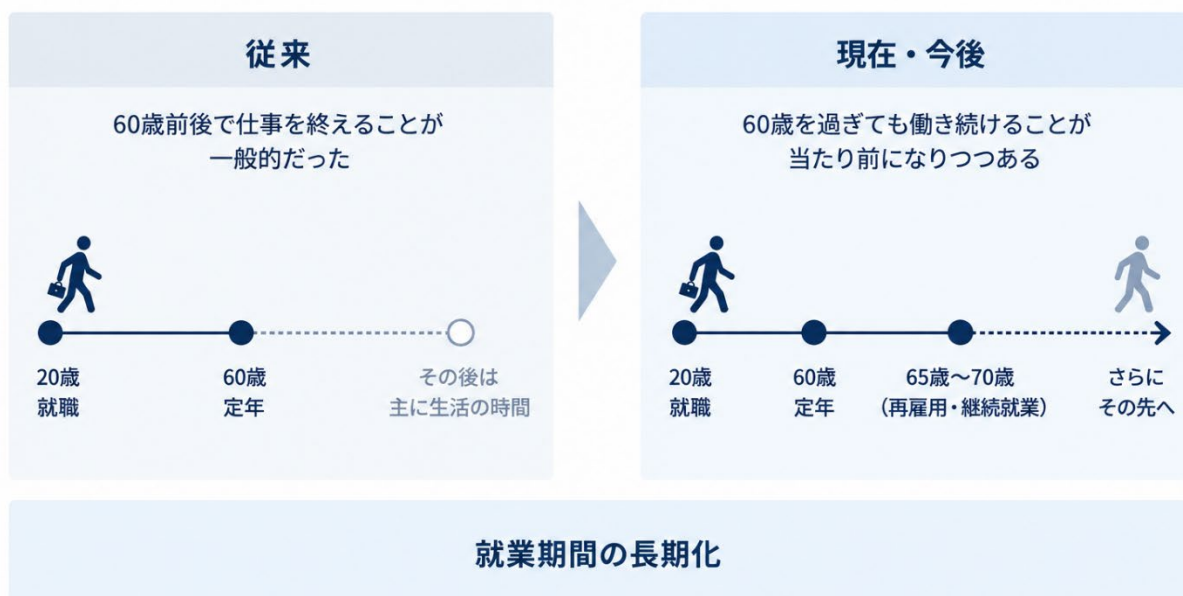
1. 働く人が減っていく社会

日本では、人口減少と少子高齢化が進んでいます。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によれば、15～64歳人口が総人口に占める割合は、2025年の59.3%から2040年には55.1%へ低下すると見込まれています。一方、65歳以上の割合は、2025年の29.6%から2040年には34.8%へ上昇する見込みです。企業から見れば、このような人口構造の変化を踏まえると、「若い人を採用する」「退職した人を新しい人材で補充する」といった従来の人材確保だけでは、必要な人材を確保しにくくなる企業も増えていくと考えられます。そのため、これまで働いてきた人が、希望や状況に応じてより長く働ける環境をつくることも、企業にとって重要な選択肢の一つになっています。ただし、これは単に「人手が足りないから高齢者に働いてもらう」という話だけではありません。働く側にも、長く働くという選択肢が広がっています。

2. 65歳を超えて働くことは、すでに珍しくない

実際に、高い年齢まで働く人は増えています。2025年版高齢社会白書によれば、65歳以上の就業者数は21年連続で増加しています。2024年の就業率を見ると、65～69歳では53.6%。70～74歳でも35.1%となっています。つまり、65歳を過ぎても働くことは、一部の特別な人だけのものではなくなりつつあります。長く働く社会は、すでに始まっています。

長く働くことが特別ではない社会へ



この変化は、企業にとっても個人にとっても、働く期間そのものを考え直すことにつながります。

3. 企業の制度も、「長く働く」方向へ進んでいる

企業側の制度も変化しています。

厚生労働省の2025年「高齢者雇用状況等報告」によれば、65歳までの高齢者雇用確保措置を実施している企業は99.9%です。その内訳を見ると、継続雇用制度を導入している企業が65.1%、定年を65歳以上へ引き上げている企業が31.0%となっています。さらに、70歳までの就業確保措置を実施している企業も34.8%となっています。

こうした数字からは、制度面でも「より長く働ける」方向への整備が進んでいることがわかります。一方で、制度として働けることと、その期間をどのように働くかは別の問題です。雇用期間が延びても、その人の役割まで自動的に決まるわけではありません。この問題については、第5章で改めて考えます。

4. 長く働く理由は、一つではない

では、なぜ人は高い年齢まで働くのでしょうか。

2025年版高齢社会白書に掲載された調査では、高齢期に仕事をする主な理由として、「収入がほしいから」が55.1%と最も多くなっています。

一方で、「働くことは体によい・老化を防ぐから」「自分の知識や能力を生かせるから」といった理由も挙げられています。また、何歳まで働きたいかという問いに対しても、「75歳くらいまで」「80歳くらいまで」「働けるうちはいつまでも」と考える人が一定数存在します。

つまり、長く働く理由は一様ではありません。生活のために働く人もいれば、健康や社会とのつながりを求める人、自分の経験や能力を生かしたい人、仕事そのものに意味を感じている人もいます。反対に、健康上の理由や介護・家事などによって、働きたくても働けない人もいます。したがって、「高齢になっても働きたい人が増えている」と一括りにするのではなく、その背景にある事情の違いまで見るのが重要です。

5. 「働かなければならない」と「働き続けることができる」

長く働く社会について考えるとき、「高齢になっても働かなければならない社会」と、「高齢になっても働き続けることができる社会」という二つの見方があります。

前者には、生活のために働かざるを得ないという側面があります。後者には、健康で、働く意思があり、自分の経験や能力を生かしながら社会とのつながりを持ち続けられるという側面があります。

どちらか一方だけが現実なのではありません。人によって事情は異なり、同じ人の中にも両方の理由が存在することがあります。また、長く働くこと自体が望ましいと決めつけるべきでもありません。そう考えると、目指すべきなのは「誰もが長く働く社会」ではなく、**働きたい人が、自分に合った形で働き続けられる選択肢を持てる社会**なのかもしれません。

6. 「何歳まで働くか」だけでは足りない

ここまで見てきたように、人口構造が変化し、高い年齢まで働く人が増えるなかで、企業の制度も長く働く方向へ進んでいます。そのため、「何歳まで働くのか」という問いは、企業にとっても個人にとっても、これまで以上に身近なものになっています。

しかし、もう一つ考える必要があります。仮に 22 歳から 70 歳まで働くとするれば、職業人生は約 50 年です。その間、同じ知識、同じ仕事、同じ役割、同じ働き方を続けるのでしょうか。

おそらく、そうではありません。働く期間が長くなるほど、その途中で仕事そのものが変わる可能性も高まります。

次章では、**長く働く。しかし、仕事は速く変わる。**という、もう一つの変化を見ていきます。

第2章

長く働く。しかし、仕事は速く変わる。

1. 「働く期間」と「仕事の寿命」は同じではない

前章では、高い年齢まで働く人が増え、企業の制度も「長く働く」方向へ進んでいることを確認しました。

仮に 22 歳から 70 歳まで働くとするば、職業人生は約 50 年になります。では、その 50 年間、同じ仕事を続けるのでしょうか。同じ知識やスキルを使い続けるのでしょうか。

もちろん、そうとは限りません。働く期間が長くなる一方で、仕事を取り巻く環境は大きく変化しています。とりわけ、DX や AI をはじめとするテクノロジーの進展によって、仕事の進め方や求められる知識・スキルも変わり続けています。

そう考えると、「働く期間」と「仕事の寿命」は、必ずしも同じではありません。長く働くということは、一つの仕事や一つの能力を、そのまま長く使い続けることではなくなっています。

2. AI・DX は、仕事の「中身」を変えていく

AI や DX については、「仕事がなくなるのではないか」という議論がよく行われます。

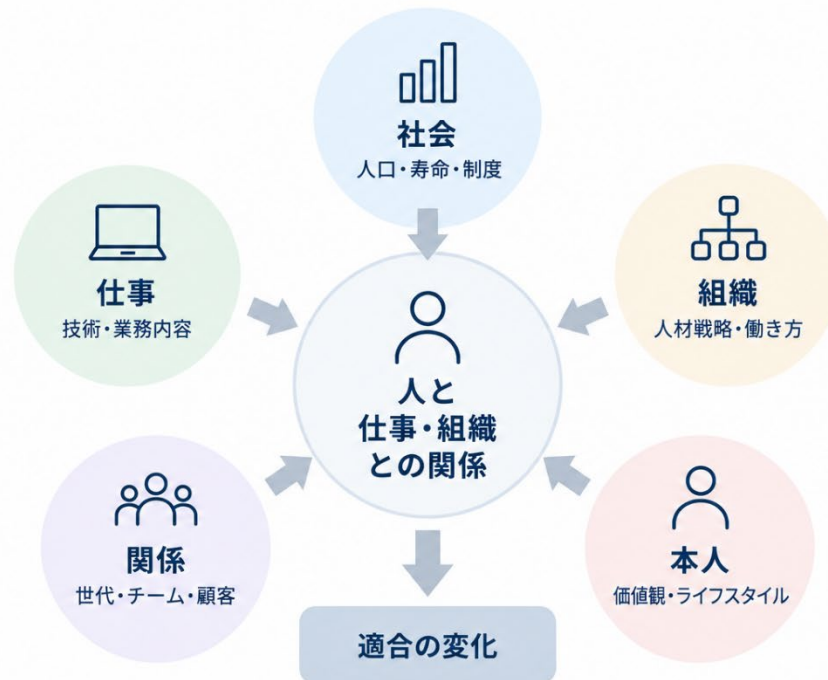
もちろん、技術によって縮小する仕事や、自動化される業務もあります。一方で、より身近に起きているのは、職種そのものがなくなることだけではなく、**同じ職種の中で仕事の中身が変わっていく**ことです。

例えば、資料をつくる、情報を集める、文章を書く、データを分析する、顧客に提案するといった仕事そのものがなくならなくても、AI やデジタルツールを使うことで、その方法や求められる能力は変わっていきます。経済産業省も、生成 AI の普及などを背景に、必要とされるスキルの変化や継続的な学びの重要性を指摘しています。

ここで重要なのは、**職種が同じであることと、仕事が同じであることは、必ずしも同じではありません**。ということです。これは営業に限りません。経理、事務、製造、企画、管理職など、多くの仕事で同じような変化が起きています。

長く働くほど、一つの職業人生の中で、仕事の変化を何度も経験することになります。

長く働く時代に起きている、五つの変化



3. 経験は、価値なのか。それとも変化を妨げるのか

ここで、シニア人材を考えるうえで避けて通れないのが、「経験」をどう捉えるかという問題です。長く働いてきた人には、業務知識、顧客との関係、社内ネットワーク、トラブルへの対応方法、言葉にしにくい勘や判断など、さまざまな経験が蓄積されています。こうした経験は、企業にとって重要な資産になり得ます。一方で、環境が変われば、過去にうまくいった方法が、そのまま現在でも有効とは限りません。長い経験があるから変化できない、ということではありません。また、新しい知識を持っているから経験が不要になる、ということでもありません。

ここで考えたいのは、経験の有無そのものではなく、**その経験を現在の環境でどのように生かすか**ということです。これまでの経験のうち、何をそのまま使うのか、何を新しい方法と組み合わせるのか、何を变えるのか。場合によっては、何を手放すのか。経験の価値は、経験した年数だけで決まるのではなく、現在の仕事との関係の中で変化していきます。

本レポートでは、こうした過去の経験を現在の仕事に合わせて生かし直すことを、ここでは「使い直す」と表現します。

4. 変化を求める一方で、学ぶ機会はどうなっているのか

では、長く働く人が仕事の変化に対応していくための学ぶ機会は、十分に用意されているのでしょうか。

厚生労働省の「令和6年度能力開発基本調査」を見ると、OFF-JTを受講した割合は、20代44.3%、30代40.6%、40代39.3%、50代32.7%と、年齢が上がるにつれて低下しています。60歳以上では21.1%となっています。また、自己啓発を行った割合についても、60歳以上は20.6%で、全体の36.8%を下回っています。もちろん、この数字だけから「企業が高い年齢の社員に学ぶ機会を与えていない」と結論づけることはできません。本人の学習意欲、担当する仕事、雇用形態、企業側の教育方針など、さまざまな要因が考えられます。ただし、ここから一つの問いを置くことができます。**シニア人材にも仕事の変化への対応を期待するのであれば、そのための学習機会が十分に用意されているかを、企業側も改めて確認する必要があるのではないのでしょうか。**変化への対応を本人だけの問題として捉えるのではなく、組織側がどのような学習機会を用意しているのかも、あわせて見るのが重要です。

5. 学び直すことは、「デジタルを学ぶこと」だけではない

シニア人材の学び直しというと、デジタルスキルやAIの活用を思い浮かべるかもしれません。もちろん、それらは重要です。しかし、長く働くために必要な「更新」は、それだけではありません。例えば、新しい業務知識を学ぶこと、これまでとは違う役割を経験すること、自分より若い人から仕事の方法を学ぶこと、自分の経験を他の人に伝えられる形にすることなども含まれます。また、管理する立場から支援する立場へ仕事の仕方を変えたり、これまでとは異なる人たちと協働したりすることも、長く働くうえでの学びといえるでしょう。こうしたことも、長く働くなかで必要になる学びです。また、「若い人は学ぶ側、シニアは教える側」と一方向に捉える必要もありません。誰が何を知っているかは、年齢だけでは決まらないからです。この点については、第6章で「世代間の交換」という視点から改めて考えます。

6. 働きながら、何度も更新する

長く働く時代には、学校を卒業して仕事を覚え、その知識や経験を定年まで使い続けるという働き方だけでは対応しにくくなります。仕事や役割、技術が変われば、求められる知識や行動、これまでの経験の使い方も変わります。だからこそ、**働きながら、何度も更新することが必要になります。**ここでいう「更新」とは、それまでの経験を捨てて、新しいものに置き換えることではありません。新しい知識を加えること。仕事の方法を変えること。これまでの能力を別の仕事で生かすこと。過去の経験を、現在の環境に合わせて使い直すこと。そうした変化を含んでいます。**長く働くことは、同じ知識や仕事の進め方のまま働き続けることとは限りません。**ただし、変わるのは仕事や能力だけではありません。長く働く間には、役職や立場が変わります。処遇が変わることもあります。上司と部下の関係も変わります。家族の状況や健康状態、仕事に求めるものも変わります。そして、こうした変化は、同じ一人の人に対しても、企業、管理職、若手・後輩、本人という立場によって違って見えます。次章では、同じ「シニア人材」を、それぞれの立場から見ていきます。

第3章

同じ「シニア人材」を、私たちは同じように見ているだろうか

1. 立場が変われば、見える景色も変わる

「シニア人材の活躍」という言葉を、企業の人材施策の中で目にする機会が増えています。しかし、「活躍してほしい」という言葉の意味は、誰の立場から見のかによって異なります。企業から見れば、経験や知識を生かしてほしいという期待があります。管理職にとっては、経験豊富な社員をどのようにマネジメントするかが課題になることがあります。若手や後輩にとっては、経験から学べる一方で、仕事の進め方の違いに戸惑う場面もあるでしょう。そして本人にも、それぞれの働く理由や希望があります。同じ一人の社員を見ていても、立場によって見えているものや向けられる期待は異なります。

2. 企業 | 「いてほしい」と「どういてもらうかが難しい」

企業から見れば、経験豊富な人材が長く働くことには、さまざまな意味があります。経験豊富な人材には、技能やノウハウ、顧客や取引先への理解、社内事情についての知識などが蓄積されています。若手への経験共有という役割も期待できますし、人手不足が続くなかでは、重要な働き手でもあります。その一方で、企業には別の悩みもあります。どの仕事を任せるのか。役職をどうするのか。処遇をどうするのか。どのように評価するのか。若い社員との役割分担をどうするのか。経験をどのように次の世代へつなぐのか。つまり企業には、「いてほしい」と「どういてもらうかが難しい」という二つの思いが同時に存在します。雇用を延長する制度を整えることと、その人にどのような役割を担ってもらうかを設計することは、同じではありません。

3. 管理職 | 経験を尊重しながら、どうマネジメントするのか

次に、管理職の立場から見てみます。例えば、自分より年上の部下を持つことがあります。かつて自分の上司だった人が、組織変更や役職定年によって部下になることもあります。あるいは、自分よりはるかに長い業務経験を持つ社員をマネジメントすることもあります。ここで難しいのは、単に「年上だから指示しにくい」ということではありません。役割や権限が変わっている一方で、それまで築いてきた人間関係や経験の差は残っています。管理職としては、経験を尊重したい一方で、現在の役割として必要なことは伝えなければなりません。本人の自尊心に配

慮しながら、チーム全体の役割分担も考える必要があります。こうした複数の要請の間で、戸惑いが生じることがあります。

そのため、年齢差そのものだけを見るのではなく、**役割・権限・期待・関係が変化したときに、その変化を双方がどのように受け止めているのか**に目を向けることが大切です。

4. 若手・後輩 | 「学びたい」と「やりづらい」の間で

若手や後輩にとって、経験豊富な社員は心強い存在になり得ます。困ったときに相談したり、過去の経緯や顧客との付き合い方、マニュアルには書かれていない判断の仕方を学んだりすることができます。

一方で、「自分のやり方を試したいのに以前の方法を勧められる」「アドバイスはありがたいが、どこまで従えばよいかわからない」「役職は変わったはずなのに以前と同じように指示される」といった場面では、ありがたさとやりづらさが同時に存在することもあります。

もちろん、これはシニア人材と若手の間に必ず起こる問題ではありません。年齢によって対立が生まれると決めつけることも適切ではありません。

むしろ考えたいのは、**経験を持つ人と、新しい役割を担う人との間で、どのような関係をつくるのか**ということです。

5. 本人 | 会社から見れば「シニア社員」でも

では、本人はどうでしょうか。

企業から見れば、「60歳以上」「再雇用社員」「シニア人材」といった区分で捉えられることがあります。

しかし、**会社から見れば「シニア社員」でも、本人から見れば「自分の人生の途中」です**。まだ仕事で成果を出したい人もいれば、これまでとは違う仕事に挑戦したい人、責任を少し軽くしたい人、専門性を生かしたい人、若い人を支援したい人もいます。また、生活のために収入を必要とする人もいれば、家族との時間や健康を優先したい人もいます。同じ年齢であっても、仕事に求めるものは異なります。

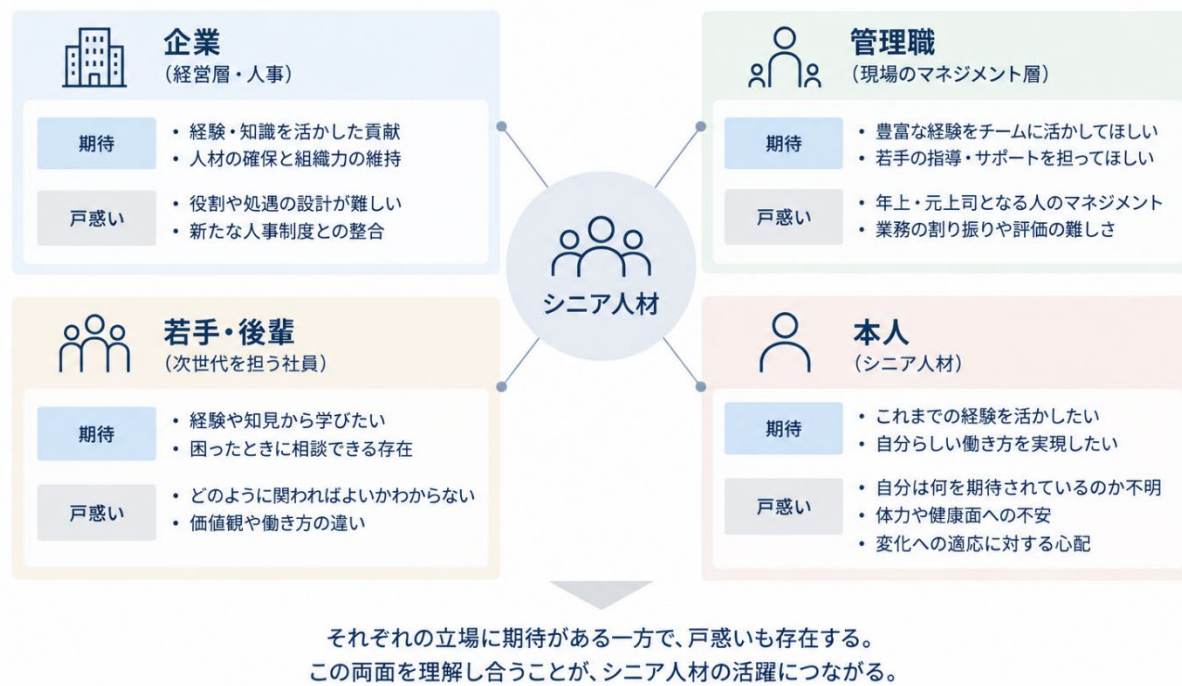
また、それまで管理職だった人が役職を離れる、処遇が変わる、担当する仕事が変わるといった出来事は、単なる制度変更ではありません。

本人にとっては、「自分はこれから何を期待されているのか」「これまでの経験は、まだ必要とされているのか」「この会社で、これからどのように働けばよいのか」という問いにつながるがあります。

6. 「期待」と「戸惑い」が交差する

ここまで見てきた四つの立場を整理すると、「シニア人材」をめぐる職場では、さまざまな期待と戸惑いが交差していることがわかります。

シニア人材に対する期待と戸惑いは、立場によって異なる



ここで重要なのは、「どちらが正しいか」を決めることではありません。企業、管理職、若手、本人のそれぞれに事情があり、それぞれの期待にも戸惑いにも理由があります。

7. 誰か一人の問題として考えない

シニア人材をめぐる問題が起きたとき、「本人の意欲が低い」「会社の制度が悪い」「管理職のマネジメントができていない」「若手がシニアを敬っていない」といったように、原因を誰か一人に求めてしまうことがあります。

しかし、それだけでは十分に説明できないケースがあります。仕事や組織の制度・役割が変わり、上司と部下の関係も変化しています。本人の健康や家族、価値観も変わり、その背景では社会そのものも変化しています。こうした複数の変化が重なるなかで、それまでうまくかみ合っていたものが、少しずつ合わなくなることがあります。

では、この「ズレ」は、どこから生まれているのでしょうか。

次章では、**複数の変化が、一度に押し寄せる**。という視点から、人と仕事・組織との関係で何が起きているのかを整理していきます。

第4章

複数の変化が、一度に押し寄せる

1. 変わっているのは、本人だけではない

前章では、「シニア人材」をめぐる、企業、管理職、若手・後輩、本人、それぞれに異なる期待と戸惑いがあることを見てきました。では、なぜこうしたズレが生まれるのでしょうか。

シニア人材について語るとき、「新しいやり方に対応できない」「以前ほど意欲がない」「若い人とうまく働けない」といったように、本人の変化に原因を求めることがあります。もちろん、年齢を重ねるなかで、本人にもさまざまな変化が起こります。しかし、変わっているのは本人だけではありません。仕事や組織、制度、周囲との関係も変化し、その背景では社会そのものも変わっています。つまり、シニア人材を考えると目に向けたいたのは、本人だけではなく、**本人と仕事・組織との関係そのものが変化している**という点です。

2. 人と仕事・組織との「適合」は、変わり続ける

組織行動論や産業・組織心理学には、Person-Environment Fit（人と環境の適合）や Person-Job Fit（人と仕事の適合）という考え方があります。簡単にいえば、人が持つ能力や価値観、希望などと、仕事や組織が求めるものとの間に、どの程度の適合があるかを見る考え方です。

ここで No.004 にとって重要なのは、**適合は、一度決まったら固定されるものではない**という点です。例えば、40 歳のときには本人の能力と仕事がよく合っていたとしても、その後、仕事がデジタル化したり、管理職から専門職へ役割が変わったりすることがあります。処遇や上司・部下の関係が変化することもあるれば、本人の健康状態や家庭環境が変わることもあります。こうした変化が重なると、以前はうまくかみ合っていた本人と仕事・組織との関係が、そのままでは合わなくなることがあります。人も、仕事も、組織も変わるからこそ、その間にある「適合」も変化していきます。

理論 BOX①

Person-Environment Fit / Person-Job Fit — 人と環境・仕事との「適合」

Person-Environment Fit (P-E Fit) は、人の特性と、その人を取り巻く環境との適合を捉える考え方です。Person-Job Fit (P-J Fit) はその一つとして、人の能力やニーズと、仕事に求める能力や提供するものとの適合に着目します。研究では、こうした適合と、職務満足、組織へのコミットメント、離職意向、パフォーマンスなどとの関係が検討されてきました。

本レポートでは、この考え方を「シニア人材を評価するため」ではなく、**人も仕事も組織も変化するなかで、それまで成立していた関係が変わることを考えるための視点**として用います。

出典：Edwards, J. R. (1991) *“Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique.”* Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005) *“Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit.” Personnel Psychology, 58(2), 281–342.*

3. 五つの変化から考える

では、長く働くなかで、人と仕事・組織との関係を動かしているものは何でしょうか。

本レポートでは、シニア人材をめぐって起きている変化を、「社会」「仕事」「組織」「関係」「本人」という五つの視点から整理します。

① 社会の変化

少子高齢化や人口減少、生産年齢人口の減少、人手不足といった社会の変化が進んでいます。こうした変化のなかで、企業にとっても、幅広い年齢の人が働き続けられる環境をどうつくるかが重要な課題になっています。

② 仕事の変化

DX や AI・生成 AI、自動化の進展によって、仕事の進め方や必要とされる知識・スキルは変化しています。また、新しい業務やサービスが生まれることで、同じ職種であっても仕事の中身が変わることがあります。第2章で見たように、長く働く一方で、仕事そのものも変化し続けています。

③ 組織の変化

定年や役職定年、継続雇用、配置、処遇、評価など、組織の制度や人事上の扱いも変化します。同じ会社に在籍し続けていても、役割や責任、働き方、処遇が変わることで、組織の中での本人の位置づけが変化することがあります。

④ 関係の変化

長く働くなかでは、周囲との関係も変化します。上司だった人が元上司になったり、かつての部下が上司になったりすることもあります。また、管理する側から支援する側へ役割が変わったり、教える側と教わる側が入れ替わったりすることもあります。人と人との関係も、職業人生を通じて固定されたままではありません。

⑤ 本人の変化

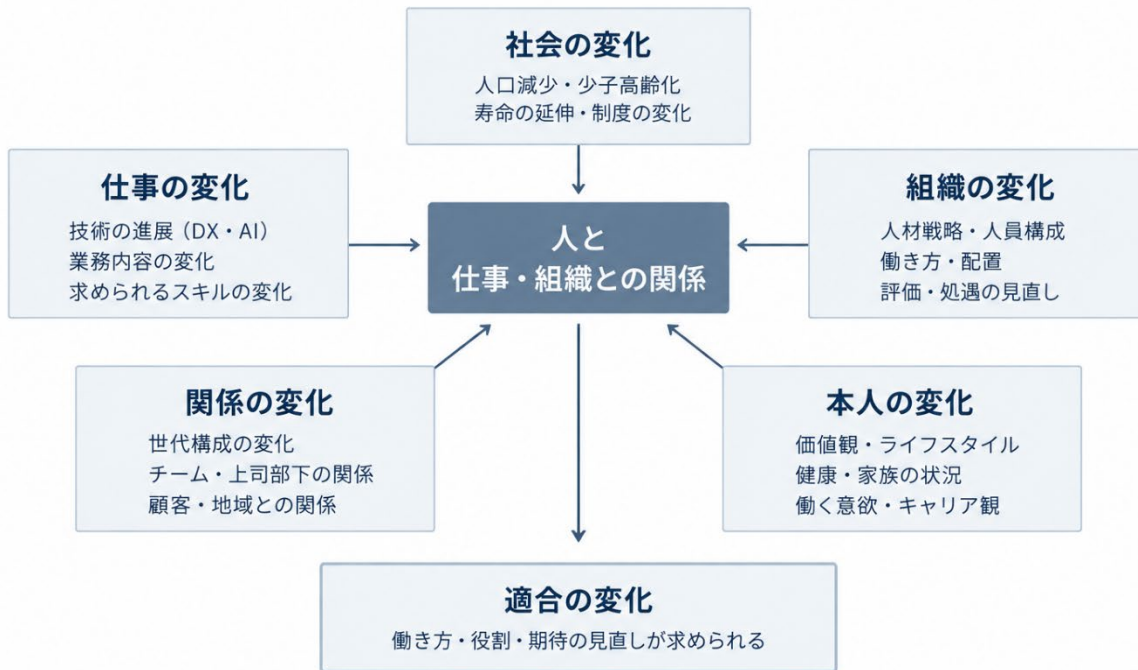
健康や身体・認知面、能力・スキル、家族、価値観、経済的な事情、仕事に求めるものなど、人もまた長い職業人生のなかで変化していきます。

重要なのは、この五つが別々に変わるのではなく、**複数の変化が、一度に押し寄せることがある**という点です。

4. 長く働く時代に起きている、五つの変化

五つの変化を、人と仕事・組織との関係を中心に置いて整理すると、次のように捉えることができます。

長く働く時代に起きている、五つの変化



この図で重要なのは、五つの変化のどれか一つを原因として特定することではありません。

例えば、本人のスキルが変わっていなくても、仕事のほうが大きく変われば適合は変化します。本人が新しい能力を身につけても、組織の役割設計が以前のままであれば、その能力が生かされないこともあります。役割や処遇が変われば、それまでの上司・部下の関係も変わるかもしれません。つまり、本人の状態だけを見るのではなく、本人と周囲との組み合わせを見ることで、これまでとは違った見え方ができる可能性があります。

本レポートでは、その点をこの整理のポイントとしています。

5. 変化の「速度・方向・タイミング」は同じではない

さらに、五つの変化は、同じ速度で、同じ方向へ進むわけではありません。

例えば、AI によって仕事が急速に変わる一方で、組織の制度変更には時間がかかることがあります。本人はまだ管理職として働きたいと思っていても、会社では役職定年を迎えることがあります。会社は新しい役割を期待していても、本人にはそのための学習機会が十分に提供されていないこともあります。反対に、本人が新しい働き方を希望していても、組織側に選択肢がないこともあります。それぞれが、いわば異なる時計で動いているのです。

こうした複数の変化に、速度・方向・タイミングの違いが重なることで、人と仕事・組織との適合が変化し、その結果がさまざまな「ズレ」として表面化することがあります。

6. 表面に見えている問題と、その奥で起きていること

職場では、こうしたズレが「適合の変化」という形で見えるとは限りません。「やる気がない」「変化についてこない」「扱いづらい」「若手とうまくいかない」「任せる仕事がない」といった問題として認識されることがあります。しかし、その背景では、役割が合っていない、必要なスキルが変わっている、会社と本人の期待が異なっている、仕事と処遇の関係が変わっているなど、別の要因が重なっている可能性があります。

表面に見える問題と、その奥で起きていること

シニア人材に関する課題は、表面だけを見ると個人の問題に見えがちです。

しかしその背景には、環境の変化や役割設計の曖昧さなど、複数の要因が重なっています。

表面に見える問題		その奥で起きていること
やる気が感じられない	➡	役割や期待が不明確
変化についてこれない	➡	経験を活かす機会がない
扱いづらい	➡	対話や相互理解の機会が少ない
若手とうまくいかない	➡	世代間の価値観の違い
任せる仕事がない	➡	活躍できる仕組みがない
表面の問題の奥にある構造を理解することが、 シニア人材の力を生かす第一歩です。		

したがって、問題が起きたときに、「この人に何が足りないのか」だけでなく、「この人と仕事・組織との間で、何が変わったのか」と問い直してみることで、別の対応が見えてくる可能性があります。

7. 年齢による変化を、なかったことにしない

ここで、一つ注意が必要です。「本人だけの問題ではない」と考えることと、年齢による変化を否定することは同じではありません。年齢を重ねるなかで、身体的・認知的な機能などに変化が生じることはあります。また、その変化の現れ方には個人差があります。重要なのは、「年齢による変化があるから、その人はできない」とも、「年齢はまったく関係ない」とも決めつけないことです。

仕事上の能力発揮は、本人の状態だけではなく、仕事の設計、周囲からの支援、使用する技術、働き方などとの組み合わせによっても変わります。年齢による変化はあります。しかし、それだけでは説明できません。この両方を視野に入れて考えることが大切です。

8. この整理を、どう読むか

ここまで示してきた「五つの変化」は、シニア人材を五つのタイプに分類するためのものではありません。また、「五つの変化があれば必ず問題が起きる」という因果関係を示すものでもありません。人と環境の適合、キャリアの変化への対応、加齢と仕事、世代間関係などについては、それぞれ多くの研究があります。

本レポートで行っているのは、それらに代わる新しい理論を提示することではありません。シニア人材をめぐる問題を本人の年齢や意欲だけで捉えず、**社会、仕事、組織、関係、本人**という複数の変化の中で、**人と仕事・組織との関係を捉え直す**。そのための一つの見方として整理しています。

9. 「変化した人」を、以前の仕組みに戻すだけでよいのか

ここまで考えると、シニア人材をめぐる問題への対応も変わってきます。

例えば、スキルに課題があれば研修を行う、意欲の変化が気になるのであれば面談を行う、役割が明確でなければ仕事を見直す、といった対応が考えられます。もちろん、こうした対応が必要な場合もあります。

しかし、本人だけを変えて、以前の仕組みにもう一度合わせようとするだけで十分でしょうか。仕事も変わっています。組織も変わっています。関係も変わっています。本人も変わっています。

だからこそ必要なのは、**本人を以前の仕組みに合わせ直す**ことではなく、**本人と仕事・組織との関係そのものを見直す**ことではないでしょうか。そのとき、企業側に問われるのが、「何歳まで働ける制度をつくるか」だけではなく、「その期間に、どのような役割で働いてもらうか」という問題です。次章では、「**働ける制度**」から「**働ける組織**」へという視点から考えます。

第5章

「働ける制度」から「働ける組織」へ

1. 制度は「働く期間」を延ばした

第1章で見たように、企業では65歳までの雇用確保がほぼ定着し、70歳までの就業機会を確保する取り組みも広がっています。制度面では、「何歳まで働けるか」という選択肢は確実に広がっています。これは重要な変化です。一方で、その期間にどのような仕事や役割を担い、何を期待され、どのように評価・処遇されるのかまで、制度によって自動的に決まるわけではありません。

制度は「働く期間」を延ばすことはできます。しかし、「その期間をどう働くか」まで設計してくれるわけではありません。

2. 仕事・役割・責任・処遇は、つながっているか

例えば、定年後の継続雇用を考えてみます。

役職はなくなる。賃金は変わる。しかし、仕事内容は以前とあまり変わらない。あるいは反対に、処遇は大きく変わらない。しかし、責任だけが大きく軽くなる。

こうした変化が起きたとき、本人にとって重要なのは、賃金だけではありません。「自分は何を期待されているのか」「なぜこの仕事を任されているのか」「この役割と処遇は、どうつながっているのか」ということも、働く意味に関わります。

労働政策研究・研修機構の調査でも、高年齢期に管理職や専門職など、それまでの職種を継続している人は、継続していない人に比べて、能力活用や仕事内容・やりがいに関する満足度が高い傾向が示されています。一方で、制度が存在することだけでは、必ずしも同じ効果が見られるわけではありません。

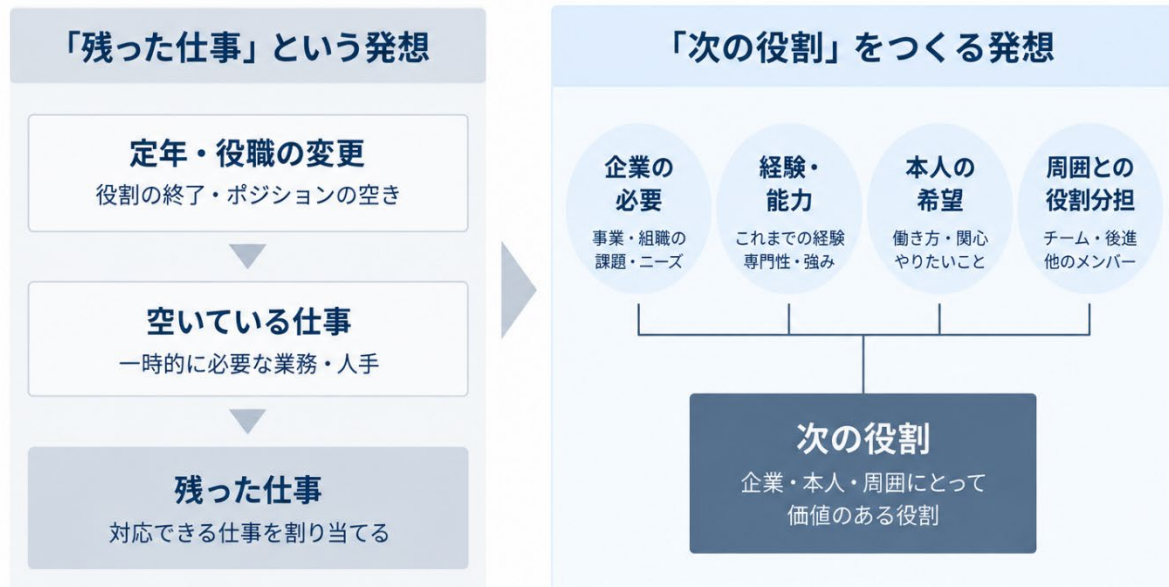
こうしたことを考えると、制度の有無だけでなく、仕事・役割・責任・処遇が、本人にとってどのようなつながっているのかを見ることも重要になります。

3. 「残った仕事」を任せることと、「次の役割」をつくることは違う

シニア人材の役割を考えると、「若手がやらない仕事を任せる」「管理職を外れたので、補助的な仕事を任せる」「これまでの仕事の一部だけを続けてもらう」という設計になることがあります。もちろん、それが本人にも組織にも合っているのであれば問題ありません。しかし、単に「残っている仕事」を割り当てることと、その人の「次の役割」を考えることは違います。「次の役割」を考える際には、例えば、企業が必要としていること、本人が持っている経験・能力、本人がこれから担

いたいこと、周囲との役割分担といった要素を組み合わせることができます。

「残った仕事」から「次の役割」へ



役割を考えるとすることは、仕事を一つ割り当てることではありません。その人が持つものと、現在の組織が必要としているものとの接点をつくることです。

4. 経験を生かすことは、「同じ役職を続けること」ではない

では、長年の経験を生かすとは、どういうことでしょうか。

例えば、長く管理職を務めた人がいるとします。その経験を生かすというと、「引き続き管理的な仕事を任せる」と考えがちです。しかし、その人が持っている価値は、役職名そのものではありません。例えば、長く管理職を務めた人であれば、部下育成、難しい顧客との交渉、トラブル対応、組織横断の調整、業界や会社の歴史についての知識など、役職名だけでは表せない経験を持っています。

こうした経験は、若手管理職の支援、重要顧客への対応、プロジェクトのアドバイザー、技能・知識の伝承、社内横断的な調整、専門領域での実務など、別の役割で生かせる可能性があります。その意味では、以前と同じポストを残すことだけでなく、その人の経験の中にある価値を、現在の組織に合わせてどのように再配置するかという視点も重要になります。

5. 「経験を伝える人」に固定しない

一方で、シニア人材の役割を「若手への技能継承」だけに限定することにも注意が必要です。経験を伝えることは重要です。しかし、それだけでは、シニア＝教える人、若手＝教わる人という固定的な関係で捉えてしまう可能性があります。

第2章で見たように、仕事が速く変わる時代には、経験豊富な人にも新しいことを学ぶ必要があります。**経験が豊富であることと、もう学ぶ必要がないことは同じではありません。**経験を生かしながら新しい知識を学び、若い世代に経験を伝える一方で、そこから新しい仕事の方法を学ぶ。そうした双方向の関係も、長く働く時代には重要になってきます。

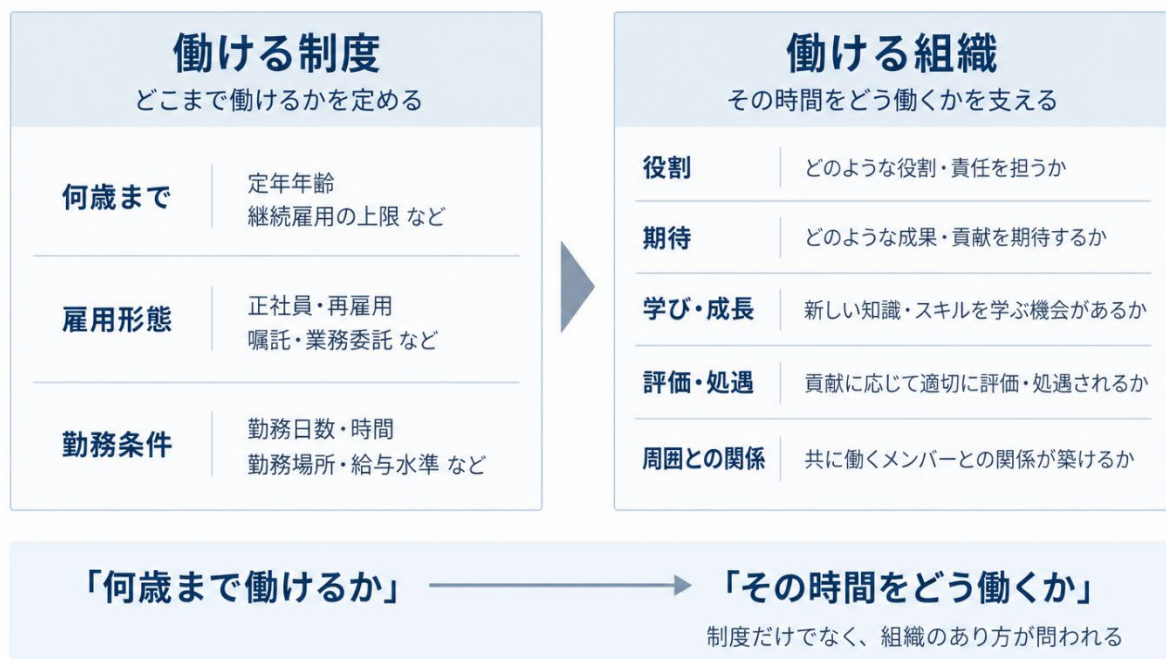
この点は、次章で「継承から交換へ」という視点から詳しく考えます。

6. 「働ける組織」とは何か

では、「働ける組織」とはどのような組織でしょうか。単に高い年齢まで在籍できる組織ではありません。

本レポートでは、「働ける組織」を、**年齢だけで役割を決めるのではなく、仕事の必要と本人の経験・能力・希望を踏まえながら、役割・学習・処遇・関係を調整していける組織**として捉えます。例えば、年齢だけではなく能力や役割を踏まえて仕事を考えること、役割が変わる際に本人と期待を確認すること、年齢にかかわらず必要な学習機会を検討すること、経験を別の役割で生かすこと、健康や生活状況に応じて働き方を調整することなどが考えられます。こうした仕組みをあわせて考えることで、「長く働ける制度」を「長く働ける組織」へつなげていくことができます。

「働ける制度」から「働ける組織」へ



7. 企業だけが変わればよいわけではない

もちろん、組織がすべて本人に合わせればよいということではありません。

一方で、本人側にも、これから何を担いたいのか、これまでの経験をどう生かしたいのか、今後何を学びたいのかという問いがあります。重要なのは、どちらか一方が相手に合わせるのではなく、**本人と組織の双方が、それぞれの変化を踏まえて接点をつくることです。**

その関係をいつ、どのように見直していくのかについては、第7章で改めて考えます。

8. 「何歳まで雇用するか」から、「その時間をどう働くか」へ

長く働く社会では、企業にとって「何歳まで雇用するか」は重要な問題です。しかし、それだけでは十分ではありません。65歳まで働く。70歳まで働く。その期間が延びるほど、何を担うのか。何を学ぶのか。これまでの経験をどこで生かすのか。周囲とどのように働くのか。という問いが重要になります。

企業側がシニア人材にも「変わることを期待する場面があります。

一方で、長く働く時代には、企業側もシニア人材との関わり方を見直していくことが求められるのではないのでしょうか。

そして、「制度として長く働ける」とことと、「長く働ける組織をつくる」ことは同じではありません。雇用期間を延ばすことはできても、役割まで自動的に延長されるわけではありません。「何歳まで雇用するか」から、「その時間をどう働くか」へ。この問いに移る必要があります。そのとき、シニア人材が持つ経験をどう生かすかも重要になります。ただし、その経験を若い世代へ一方向に「渡す」だけでよいのでしょうか。

次章では、「**継承**」から「**交換**」へという視点から、世代間の関係を考えていきます。

第6章

「継承」から「交換」へ

1. 企業は、シニア人材に「継承」を期待している

シニア人材について、企業が期待することの一つに、経験や技能の継承があります。長年培ってきた専門知識や顧客との関係、現場での判断、トラブルへの対応、仕事の勘所などは、マニュアルだけでは伝えにくいものもあり、企業にとって重要な資産になり得ます。

労働政策研究・研修機構の調査でも、60歳以上の熟練者を活用する利点として、「技能の伝承」や「品質の維持・向上」が多く挙げられています。人手不足が進むなかでは、これまで蓄積されてきた経験を次につないでいくことも、企業にとって重要なテーマの一つです。ただし、ここで考えたいことがあります。**経験を持っていることと、その経験を伝えられることは同じでしょうか。**

2. 「持っている」ことと、「伝えられる」ことは違う

長年仕事をしている人ほど、言葉にしなくても判断できることがあります。「この顧客には、このタイミングで連絡した方がよい」「この音がしたら機械の調子がおかしい」「この数字の動きは少し危ない」「この部署には、この順番で話を通した方がよい」本人にとっては当たり前でも、その判断の背景には長い経験があります。こうした暗黙的な知識は、単に「若手に教えてください」と依頼するだけでは伝わらないことがあります。そのため、何を、誰に、どのように伝えるのか、また、どの仕事の中で言語化・共有していくのかといった仕組みを考えることも重要になります。**技能継承は、経験豊富な人がいれば自然に起きるとは限りません。**

3. 技能継承を、本人の善意だけに任せない

技能継承がうまく進まない背景には、人材の確保、計画的なOJT、指導者と受け手のコミュニケーションなど、さまざまな要因があります。したがって、「シニア社員が後輩に教えてくれない」という個人の問題だけで捉えることはできません。教える時間や方法が十分に用意されていない、何を残すべきか整理されていない、若手側にも学ぶ余裕がない、そもそも誰に何を継承するのか決まっていないなど、組織側の要因が関係していることもあります。そう考えると、**個人の善意に依存する継承から、組織として支える継承へ**という視点も重要になります。

4. 「何を残すのか」という問い

過去には有効だった仕事の方法が、現在も最適とは限りません。例えば、古い制度を前提とした手順、特定の人にしかわからない属人的なやり方、デジタル化によって不要になった作業、過去の成功体験に基づく慣行などは、そのまま次の世代へ渡すことが望ましいとは限りません。

そのため、経験を継承するときには、何を残し、何を変え、何を手放すのかという視点も必要になります。技能継承は「過去を保存すること」だけではなく、過去の経験を、これからも使える形にしていくことともいえるでしょう。

5. 新しい知識を持っているのは、若い人だけではない

一方で、「シニア＝経験を持つ人」「若手＝新しい知識を持つ人」と固定して考えることにも注意が必要です。年齢が高くても新しい技術に詳しい人はいますし、若くても豊富な現場経験を持つ人はいます。知識や経験の種類と年齢が、一対一で対応するわけではありません。

ただし、世代やキャリア段階が異なれば、触れてきた技術や経験、仕事に対する見方が異なることはあります。そうした違いは、組み合わせ方によっては組織にとって一つの資源になり得ます。

そこで、継承を一方向だけで考えるのではなく、もう一つの見方を加えてみます。

6. 「継承」から、「交換」へ

技能継承というと、経験豊富な人から経験の浅い人へ、知識や技能を伝える方向がまず想定されます。もちろん、このような継承は今後も重要です。一方で、仕事が速く変化する時代には、逆方向を含めた学びも考えられます。例えば、新しいデジタルツールの使い方や市場・顧客の変化について、若い社員や異なるキャリアを持つ社員から学ぶこともあります。そして、そこで得た新しい知識を、それまでの経験と組み合わせることもできます。

そこで本レポートでは、世代間「継承」から、世代間「交換」へという視点を置きます。ここでいう「交換」は、継承を否定するものではありません。一方向の継承に加えて、双方向の学びまで視野を広げるという意味です。

理論 BOX②

世代間学習・リバーズメンタリングー 教える側を固定しない

世代間学習とは、異なる世代やキャリア段階にいる人同士が、知識や経験を学び合うことを捉える考え方です。その一つに、若い社員が年長者に新しい技術や考え方などを伝える「リバーズメンタリング」があります。従来のメンタリングでは、経験豊富な側が若い側を支援する構造が一般的でしたが、リバーズメンタリングでは、教える側と学ぶ側を固定しません。本レポートでは、こうした既存の研究を踏まえながら、シニア人材の知識移転を「一方向の継承」だけでなく、異なる経験・知識・視点を互に行き来させることとして捉えます。

出典：Ropes, D. (2013) “Intergenerational learning in organizations.” *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727, Marcinkus Murphy, W. (2012) “Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders.” *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.

7. 「世代間交換」とは何か

本レポートでは、異なる経験・知識・視点を持つ人同士が、互いを一方的な「教える側」「教わる側」に固定せず、仕事を通じて価値を行き来させることを「世代間交換」と呼びます。

例えば、ある社員が顧客との交渉経験を共有し、別の社員が新しいデジタルツールの使い方を共有する。過去の失敗事例を知る人と、新しい市場や顧客の感覚を持つ人が、それぞれの知識を持ち寄る。そして、双方がそれらを組み合わせ、新しい仕事の進め方を考える。

ここで重要なのは、年齢によって「誰が教える側か」を決めることではありません。その仕事に必要な経験・知識・視点を誰が持っているのかということです。

8. 交換すると、経験そのものも変わる

世代間交換の意味は、単に知識を相互に渡すことだけではありません。

例えば、長年の顧客対応から蓄積された経験と、別の社員が持つ AI やデジタルツールの知識を組み合わせたとします。すると、例えば、過去の顧客対応を AI で整理したり、経験から培われた判断のポイントをデータ化したりすることで、顧客への提案方法そのものが変わる可能性もあります。つまり、経験と新しい知識を組み合わせることで、仕事そのものの更新につながる可能性があります。

ここに、単なる「技能継承」とは異なる可能性があります。経験は、次の世代へ渡された時点で終わるわけではありません。新しい知識と組み合わせられることで、経験そのものの価値も変わっていきます。

交換とは、知識を移動させるだけでなく、新しい仕事の方法を生み出す可能性を持つものと捉えることもできます。

9. 交換は、自然に起きるとは限らない

ただし、世代やキャリアの異なる人を同じ職場に置くだけで、自然に知識交換が起きるとは限りません。「年上には聞きにくい」「若い人に教えてもらうことに抵抗がある」といった心理が生じることもあれば、仕事を取られることへの不安や、単純に教え合う時間がないといった事情もあります。そのため、一緒に取り組む仕事をつくる、役割を明確にする、互いに教え合う行動を評価する、相談しやすい場や知識を共有する仕組みをつくるなど、組織側から支えられることもあります。

世代間交換を、本人たちの相性や善意だけに委ねないことも、一つの重要な視点です。

10. 経験を「残す」だけでなく、「次につなぐ」

企業にとって、シニア人材が持つ経験を失わないことは重要な課題の一つです。

ただし、経験を保存すること自体が目的ではありません。その経験が次の人に使われ、新しい知識と組み合わせられ、仕事の方法を変え、組織の能力として残っていくところまで視野に入れることができます。だからこそ、「何を継承するか」だけでなく、「どのように交換するか」を考える。そうした視点が、経験を次につなぐ一つの方法になるのではないのでしょうか。

では、自分の経験や役割を、いつ見直すのでしょうか。

次章では、「シニアになってから考えるのでは遅い」という視点から、長い職業人生の時間軸を考えます。

第7章

シニアになってから考えるのでは遅い

1. いつから「シニア」について考えるのか

「シニア人材」というテーマを考えると、60歳。65歳。定年。再雇用。といった年齢や制度の節目が思い浮かびます。そのため、本人も企業も、定年が近づいてから「これからどう働くか」を考え始めることがあります。しかし、それで十分でしょうか。

第2章で見たように、長く働く時代には、仕事も必要なスキルも途中で何度も変化します。役職や人間関係も変わります。本人の健康、家族、価値観も変わります。

そう考えると、「シニアになってから考える」だけでは、長く働く時代の変化に十分に対応しにくくなっているのではないのでしょうか。

2. 人の変化は連続的でも、制度の変化は非連続的である

人は、60歳になった日に突然変わるわけではありません。能力も、健康も、価値観も、長い時間をかけて変化します。一方で、組織の制度は違います。

例えば、59歳までは管理職だった人が60歳で役職定年を迎えたり、ある日を境に処遇や雇用形態が変わったりすることがあります。人の変化は連続的であっても、制度は特定の年齢を境に非連続的に変わることがあります。そのとき、昨日までの自分と今日の自分はほとんど変わっていないのに、会社から期待される役割だけが大きく変わる、ということも起きます。

こうしたギャップを考えると、定年直前だけではなく、それ以前からこれからの役割について対話する機会を持つことにも意味がありそうです。

3. 50歳から70歳までには、20年ある

冒頭で、筆者自身が2026年に50歳を迎えることに触れました。

仮に70歳まで働くとすれば、そこには20年あります。20年前の2006年と現在を比べれば、スマートフォンやクラウド、SNS、オンライン会議、生成AIなど、仕事を取り巻く技術や環境が大きく変化してきたことがわかります。それと同じ20年が、50歳から70歳までにもあります。

そう考えると、「これまでの経験で、この先も働けるか」だけではなく、「この20年間で、自分は何を学び、何を变え、何を残していくのか」という問いも生まれます。

4. キャリア後半を「出口への準備期間」にしない

50代以降のキャリアについて、「定年まであと何年か」と考えることがあります。

しかし、70歳まで働くことを前提にすれば、50歳は職業人生の終盤ではあっても、直ちに「出口」ではありません。そこから新しい仕事を経験することもできます。新しい専門性を身につけること

もできます。役割を変えることもできます。社外との関係を広げることもできます。管理職から専門職へ移ることもあります。組織で培った経験を、別の形で生かすこともあります。もちろん、働き方を徐々に縮小したい人もいるでしょう。一方で、キャリア後半を単なる「出口への準備期間」と捉えるのではなく、「次の役割をつくる期間」として考える選択肢もあります。

5. 「経験の棚卸し」から、「経験の編集」へ

キャリア研修などでは、「経験の棚卸し」という言葉がよく使われます。これまで何をしてきたのか。どのような成果を出したのか。何が得意なのか。こうした振り返りは重要です。そのうえで、長く働くことを考える際には、過去を振り返るだけでなく、その経験をこれからどう生かすかという視点を加えることもできます。本レポートでは、これを『経験の棚卸し』から『経験の編集』へ、という視点で捉えます。

ここでいう「経験の編集」とは、過去の経験を、これから使える形に組み直すことです。何を残し、何を別の仕事に使うのか。何と組み合わせ、何を学び足し、場合によっては何を手放すのか。そうした観点から過去の経験を組み直してみることです。例えば、管理職経験を「部下を持つこと」とだけ捉えれば、役職を離れたときに使いにくくなります。しかし、人を育てる。利害を調整する。意思決定する。組織を動かす。という経験に分解すれば、別の役割でも生かすことができます。経験は、過去の肩書に固定するのではなく、次の仕事につながる形に編集することができます。

6. 企業にとっての「残り年数」をどう見るか

同じことは、企業側にもいえます。

例えば、55歳の社員を見て、「あと5年で役職定年」「あと10年で退職」と考えれば、投資を控えたくなるかもしれません。しかし、その人が70歳まで働くのであれば、まだ15年あります。新しい知識を学ぶ機会をつくる。違う役割を経験してもらう。これまでの経験を別の場所で生かす。若い世代と仕事をする機会をつくる。そう考えると、新しい知識を学ぶ機会や異なる役割を経験する機会、これまでの経験を別の場所で生かす機会などへの投資を、「年齢が高いから」という理由だけで控える必要はないでしょう。

企業側にとっても、「あと何年働く人か」だけではなく、「その時間に、どのような役割を担ってもらうのか」という見方を加えることができます。

7. 一度決めるのではなく、何度も見直す

長い職業人生では、一度考えたキャリアが、そのまま最後まで続くとは限りません。

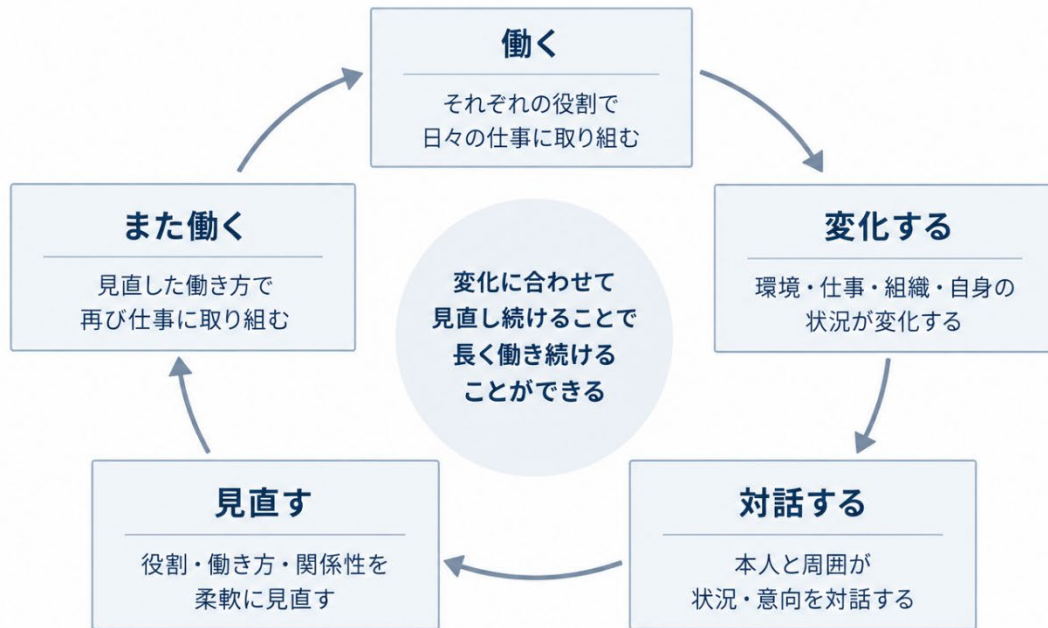
仕事も本人も組織も変化するからこそ、その関係についても節目ごとに見直す余地があります。

だからこそ、

働く→変化する→対話する→見直す→また働く

という循環が必要になります。

長く働くための「見直し」の循環



ここで重視したいのは、「60歳のときに一度だけキャリア面談をすること」ではなく、**変化が起きた節目で、その都度見直し機会を持つこと**です。

理論 BOX③

Career Adaptability — 変化に対応しながらキャリアをつくる

Career Adaptability（キャリア・アダプタビリティ）は、キャリア上の課題や変化、移行に対応していくための心理社会的な資源を捉える考え方です。主に、

Concern（関心） これからのキャリアを考えること

Control（統制） 自分のキャリアに主体的に関わること

Curiosity（好奇心） 新しい可能性を探索すること

Confidence（自信） 課題に対応できるという感覚

という四つの側面から整理されています。本レポートでは、「シニアになってから一度キャリアを決める」のではなく、仕事や役割の変化に応じて、これからの働き方を何度も考え直すという視点を理解するための理論として参照します。

出典：Savickas, M. L. & Porfeli, E. J. (2012) “Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries.” *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.

8. 「自律してください」だけでは足りない

ここで注意したいのは、キャリアを見直す責任を、すべて本人に委ねないことです。「これからはキャリア自律の時代だから、自分で考えてください」と伝えるだけでは、本人が具体的な選択肢を描きにくい場合があります。本人が自分のこれからを考える一方で、企業側からも、どのような役割や働き方があるのか、どのような能力が求められるのか、どのような学習機会があるのかといった情報が示されれば、双方の接点を考えやすくなります。

キャリア自律は、組織が関与しなくてよいということと同義ではありません。本人が考え、組織も考え、その接点を対話しながら探していく。そうした関係も考えられます。

9. 年齢ではなく、「節目」で見直す

では、いつ見直せばよいのでしょうか。

見直すタイミングは、必ずしも「50 歳」「55 歳」「60 歳」といった年齢だけで決まるものではありません。管理職になったときや離れたとき、仕事内容や使用する技術が大きく変わったとき、異動したとき、家族や健康の状況が変化したとき、定年や再雇用が近づいたときなど、さまざまな変化の節目がキャリアを見直す機会になり得ます。

「何歳になったら考えるか」から、「変化の節目で考える」へ。

この方が、長く働く時代の実態に近いのではないのでしょうか。

10. 「シニア人材」の問題は、シニアになる前から始まっている

ここまで考えると、「シニア人材」という問題は、60 歳や 65 歳になって突然始まるものではないことがわかります。

学び続けること、役割を変えること、経験を使い直すこと、世代の異なる人と働くこと、自分のこれからを考えること。これらは、シニアになってから初めて必要になるものではなく、長い職業人生のなかで繰り返し起こり得るものです。その意味で、「シニアになってから考える」のでは遅い。これは、「50 歳からシニア対策を始める」という意味ではありません。年齢で人を区切るのではなく、キャリアの節目ごとに、人と仕事・組織との関係を見直していくという意味です。

第 1 章では、長く働く社会がすでに始まっていることを見ました。そしてここまで、人も、仕事も、組織も、その関係も変わり続けることを見てきました。

では、長く働くということを、最後にどのように捉えればよいのでしょうか。

「おわりに」で、本レポート全体を一つの問いに戻して考えます。

おわりに

本レポートでは、「シニア人材」というテーマを通じて、長く働く時代に人と組織の関係をどう考えるかを見てきました。

本レポートの冒頭では、人口構造や人手不足を背景に社会や企業で「長く働くこと」への期待が高まる一方、長寿化するなかで個人にとっても働き方や人生を長い時間軸で考える機会が増えていることを確認しました。そのうえで、組織の仕組みや人と人との関係は、こうした変化にどこまで追いついているのか、という問いを置きました。

ここまで見てきたことを踏まえると、少なくとも三つのことが言えます。

第一に、「シニア人材」を年齢だけで捉えることには限界があります。

同じ年齢であっても、経験、能力、健康、家族、価値観、働く理由は異なります。そのため、「何歳からがシニアか」を決めること以上に、その人に何が起きているのかを見ることが重要になります。

第二に、変わるのは本人だけではありません。

仕事や組織、制度、周囲との関係も変化し、その結果、人と仕事・組織との「適合」も変わっていきます。だからこそ、表面に見える問題を本人の意欲や能力だけで捉えるのではなく、「この人と仕事・組織との間で、何が変わったのか」と問い直すことが大切です。

第三に、「長く働ける制度」をつくることと「長く働ける組織」をつくることは同じではありません。雇用期間を延ばすことはできても、その人がどのような役割を担い、経験をどう生かし、何を学び、周囲とどのように働くのかまで自動的に決まるわけではありません。

こうしたことは、本人と組織の双方が対話しながら見直していくテーマなのではないでしょうか。

筆者自身、2026年に50歳を迎えます。まだ自分を「シニア」と認識しているわけではありません。一方で、この先も働き続けるのであれば、自分自身の経験や能力が、このまま同じ形で通用し続けるとは考えていません。新しいことを学び、これまでの経験を使い直し、異なる世代や立場の人から学び、自分の役割や仕事・組織との関係を見直す。そうしたことを、これから何度も繰り返していくのだと思います。

長く働く時代に問われるのは、「シニアをどう活用するか」だけではありません。変化する人と、変化する仕事・組織との関係を、節目ごとに見直し、必要に応じて作り直していくことではないでしょうか。

そして、この問いはシニア人材だけのものではありません。長く働く時代を生きる、すべての働く人と組織に関わる問いです。

「シニア人材」を考えることは、長く働く時代に、人と組織がどう関係し続けるかを考えることです。

参考文献・出典

本レポートの作成にあたり、以下の調査・研究等を参考にしました。

国内調査・資料

- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2020）『ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果』調査シリーズ No.194
- 内閣府（2025）『令和7年版高齢社会白書』
- 厚生労働省（2025）『令和7年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果』
- 厚生労働省（2025）『令和6年度能力開発基本調査』
- 国立社会保障・人口問題研究所（2023）『日本の将来推計人口（令和5年推計）』
- 経済産業省（2024）『生成AI時代のDX推進に必要な人材・スキルの考え方2024～変革のための生成AIへの向き合い方～』
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2014）『「全員参加型社会」の実現に向けた技能者の確保と育成に関する調査』調査シリーズ No.120
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2024）『高年齢者の多様な就業と生活—中高年者縦断調査を用いた二次分析—』資料シリーズ No.277

参考研究

- Edwards, J. R. (1991). "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique." In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6, pp. 283–357.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit." *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Marcinkus Murphy, W. (2012). "Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders." *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.
- Ropes, D. (2013). "Intergenerational learning in organizations." *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727.
- Savickas, M. L. & Porfeli, E. J. (2012). "Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries." *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.