

HITO Research Digest

# シニア就業者の意識・行動の変化と 活躍促進のヒント

- 働く10,000人の成長実態調査2023



# エグゼクティブサマリ

2021年4月より、改正高年齢者雇用安定法（70歳就業法）が施行され、70歳までの就業機会の確保が企業の努力義務となった。シニア個人においても、長い老後生活への不安や健康維持などを理由に働き続ける人が増加し、シニアの就業率は年々上昇を続けている\*。こうした背景から、60～69歳の「シニア就業者」と、数年後にはシニア就業者となる55～59歳の「プレ・シニア就業者」に注目。その就業実態や意識の変化、そこから見えてきた企業・個人双方にとってシニア活躍のヒントとなるポイントを紹介する。

調査の結果、特に正社員（60代前半）やパート・アルバイト（60代後半）のシニア就業者が増加しており、70歳就業法や人材不足などによる雇用機会拡大の影響が見てとれた。

他方で、シニア就業者自身の「働き続けたい年齢」は上昇しておらず、働き続けるモチベーションはマクロな傾向としては変わりがないようだ。60代の転職の理由として、定年退職などが減少し「給与への不満」が増加していることから、企業としては、継続雇用後のシニア就業者のWell-beingに目配りし、活躍を促すことが重要になるだろう。

\*厚生労働省「労働力調査」

## シニア就業者がWell-beingに働き活躍するポイント

- シニア就業者には、仕事を通じた成長実感が重要。
- シニア就業者は、上司の助言や対話からは成長を感じにくい、「仕事の意義ややりがい」を通じて成長を実感している。
- 上司（多くの場合、年下上司）は、シニア就業者をベテランとして尊重しながらもトップダウンな業務遂行上の支援もしっかりと行う。
- 雇用継続の仕組みだけでなく、成長が実感できる業務分担や上司の対応といったソフト面のアップデートも必要。



<b>1</b>	<b>調査の背景と目的、調査対象者</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>調査結果</b>	
	<b>-シニアの働く実態・意識、就業行動</b> .....	<b>5</b>
	・上昇を続ける働くシニアの就業率	
	・60代前半の「会社員」と60代後半の「パート・アルバイト」が微増	
	・働くシニアの「働き続けたい年齢」は変化なし	
	・高齢になっても働き続けたい理由は、「健康」「収入」「やりがい」	
	・60代での転職理由は、「倒産・リストラ・契約期間満了」が減少し「給与への不満」が増加	
	・シニア就業者の仕事選びの重視点は、「通勤の便」「働く時間を選べる」「過去のキャリアを活かせる」	
	<b>- Well-beingに働くシニアの特徴</b> .....	<b>12</b>
	・シニア就業者は、仕事に「やりがい・意義」を感じることで成長を感じる	
	・成長を実感しているシニアは、Well-beingに働いている	
	・シニア就業者の“はたらくWell-being”を高める上司マネジメント	
<b>3</b>	<b>まとめ</b> .....	<b>16</b>
	<b>Appendix</b> .....	<b>17</b>



## 調査の背景と目的

2021年4月より、改正高年齢者雇用安定法（70歳就業法）が施行され、70歳までの就業機会の確保が企業の努力義務となった。シニア個人においても、長い老後生活への不安や健康維持などを理由に働き続ける人が増加し、シニアの就業率は年々上昇を続けている\*。こうした背景から、60～69歳の「シニア就業者」と数年後にはシニア就業者となる55～59歳の「プレ・シニア就業者」に注目。その就業実態や意識の変化、そこから見えてきた企業・個人双方にとってシニア活躍のヒントとなるポイントを紹介する。

\*厚生労働省「労働力調査」

## 調査対象者

全国男女 15-69 歳の有識者 10,000 人(性別及び年代は国勢調査の分布に従う)

## 調査年度ごとの年代別 n 数

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
20代	1,613	1,462	1,462	1,461	1,461	1,461	1,475
30代	2,317	2,058	2,058	2,057	2,057	2,057	1,860
40代	2,264	2,551	2,551	2,553	2,553	2,553	2,548
50代	2,140	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	2,322
60代	1,525	1,651	1,651	1,651	1,651	1,651	1,645

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。図版中の( )内の数値はn数。



## 調査結果

## - シニアの働く実態・意識、就業行動

- ・ 上昇を続ける働くシニアの就業率
- ・ 60代前半の「会社員」と60代後半の「パート・アルバイト」が微増
- ・ 働くシニアの「働き続けたい年齢」は変化なし
- ・ 高齢になっても働き続けたい理由は、「健康」「収入」「やりがい」
- ・ 60代での転職理由は、「倒産・リストラ・契約期間満了」が減少し「給与への不満」が増加
- ・ シニア就業者の仕事選びの重視点は、「通勤の便」「働く時間を選べる」「過去のキャリアを活かせる」

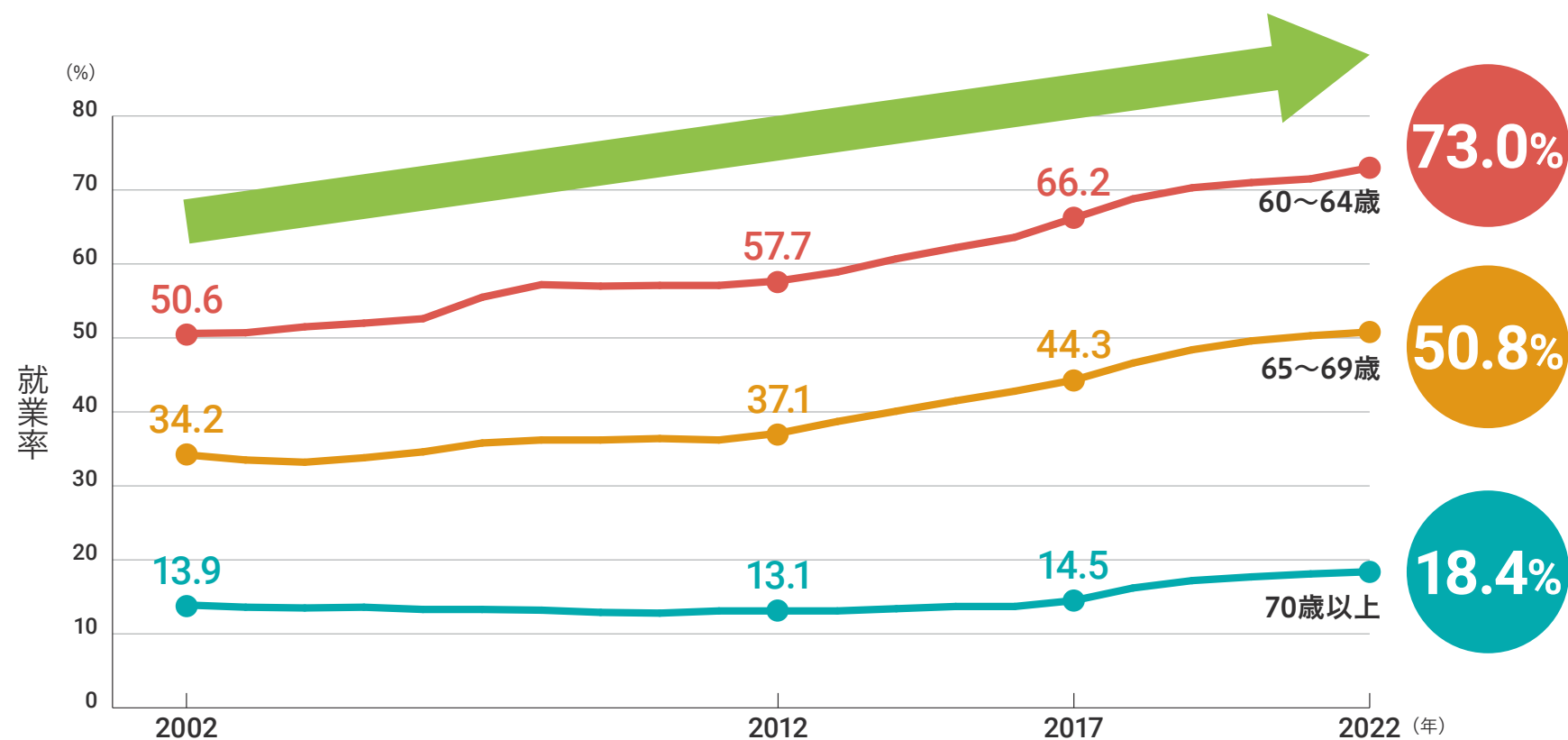


# 上昇を続ける働くシニアの就業率

厚生労働省の調査結果では、シニアの就業率は年々上昇が続いている。



## シニアの就業率の変化



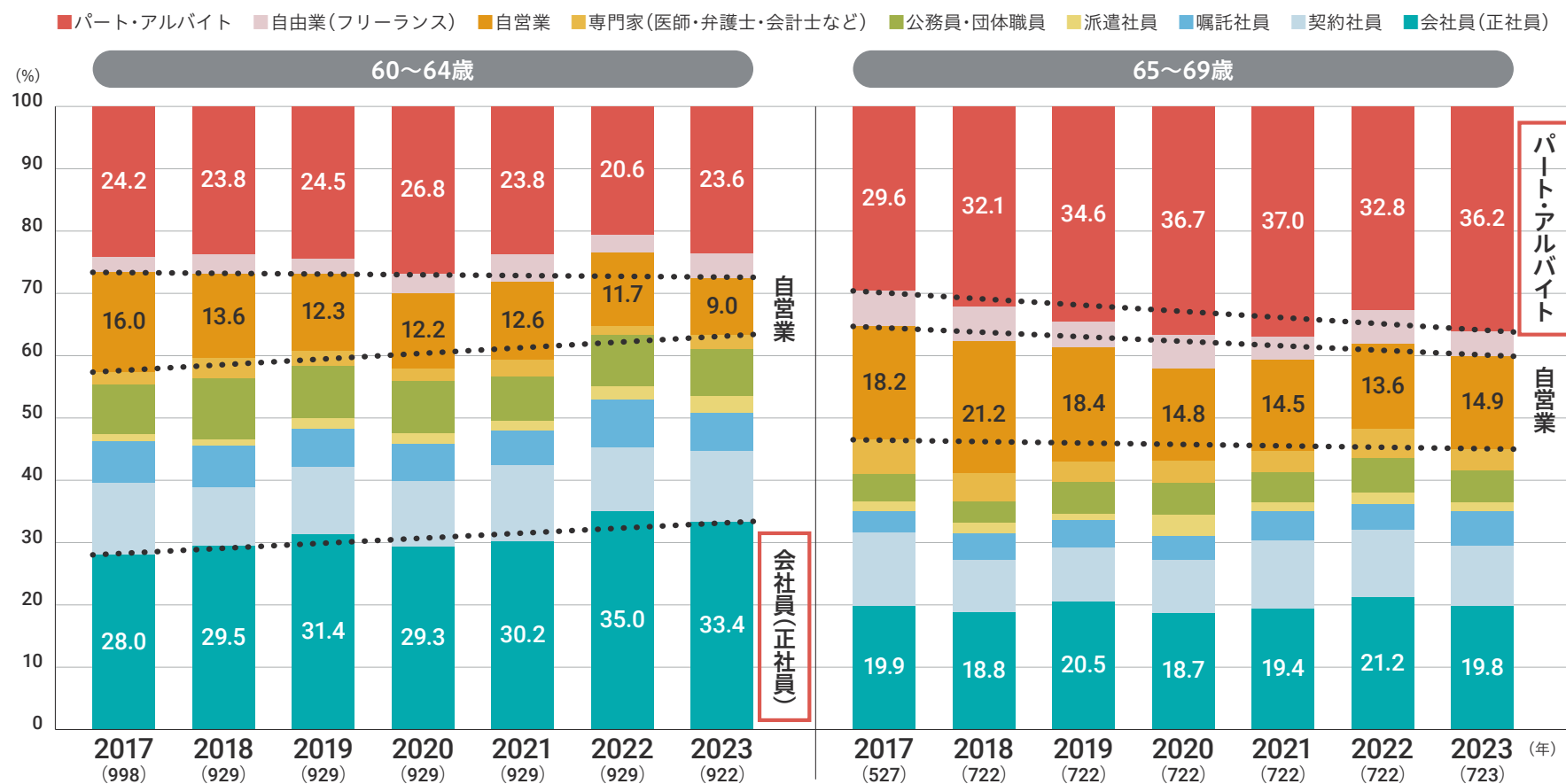
※出所：厚生労働省「労働力調査」

# 60代前半の「会社員」と60代後半の「パート・アルバイト」が微増

「雇用形態」の変化を見ると、60～64歳就業者では「会社員」が微増、「自営業」が微減傾向にあり、65～69歳就業者では「パート・アルバイト」が微増、「自営業」が微減傾向にあった。増加しているのは組織に雇用される形態で働くシニアであり、シニアに多い自営業は相対的に減少していることが分かる。なお、「週当たり勤務時間」や「年収」の分布には、大きな変化が見られなかった。



## シニア就業者の雇用形態の変化 (2017年～2023年)



## 働くシニアの「働き続けたい年齢」は変化なし

シニア就業者とプレ・シニア就業者に就業終了希望年齢（働き続けたい年齢）を尋ねた結果、71歳以降も働くことを希望する人は、2023年の60～64歳就業者では20%弱、65～69歳就業者で約40%であった。

2017年から2023年の間に、シニアの就業率は高まっているが、働き続けたい年齢には変化が見られない。この点については、いずれの雇用形態、職種、年収においても変化は見られなかった。

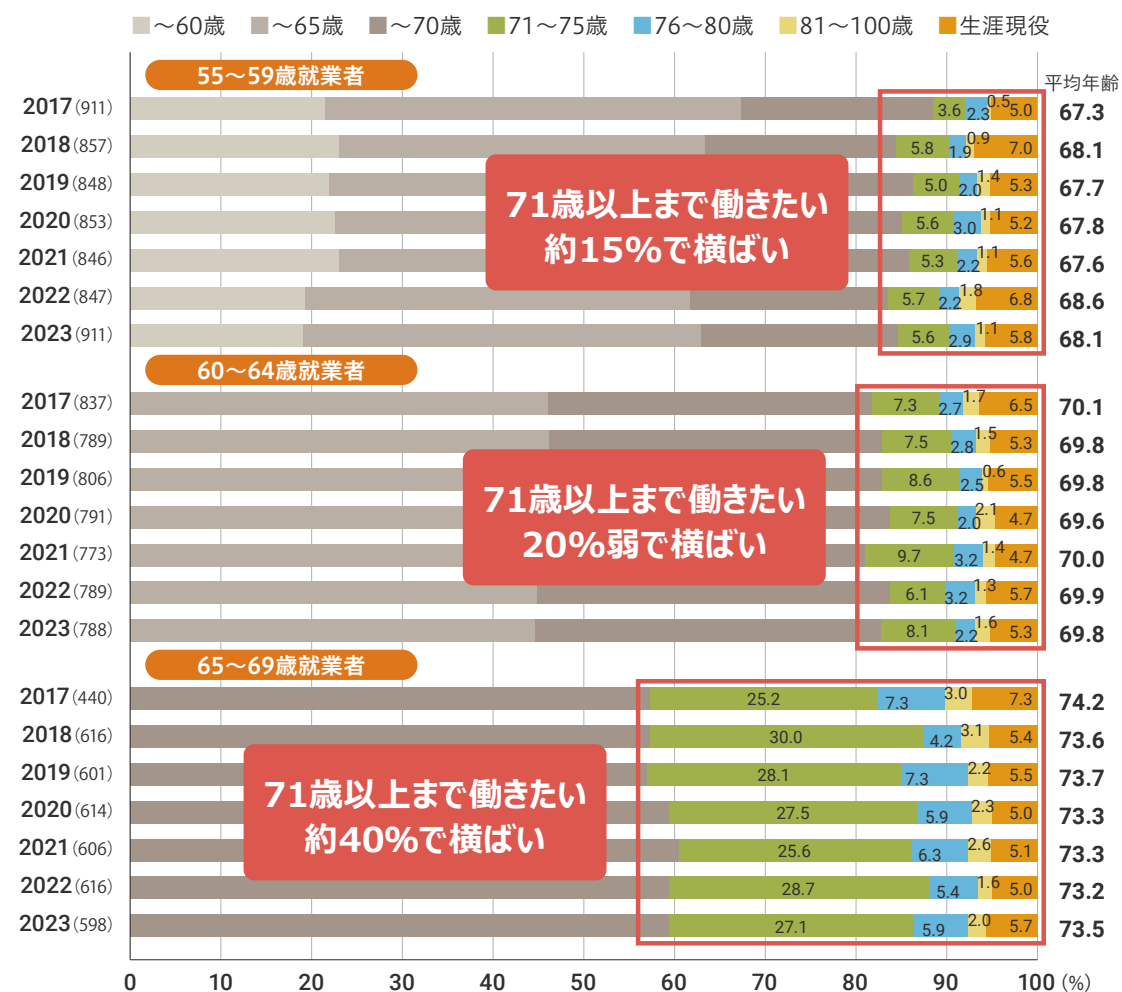


シニア就業者：60～69歳の就業者

プレ・シニア就業者：数年後にはシニア就業者となる55～59歳の就業者

## シニア就業者&プレ・シニア就業者の「働き続けたい年齢」の実態と変化

Q. あなたは人生で何歳まで働きたいと思いますか。希望する年齢をお知らせください。（まだ考えていない、わからないは除外して集計）





## 高齢になっても 働き続けたい理由は、 「健康」「収入」「やりがい」

71歳以降も働きたいシニア就業者&プレ・シニア就業者にその理由を尋ねると、「働くことで健康を維持したいから」が57.8%と最も高く、就業終了希望年齢が高いほど高い。次いで「生活を維持するために収入が必要だから(47.6%)」「働かないと時間をもてあましてしまうから(39.9%)」が続く。また、「仕事を通してやりがいを得たいから」も35.8%と、就業終了希望年齢が高いほど高い。

高齢になっても働きたいと考える理由は、「健康」「収入」「やりがい」に大別されることがうかがえる。

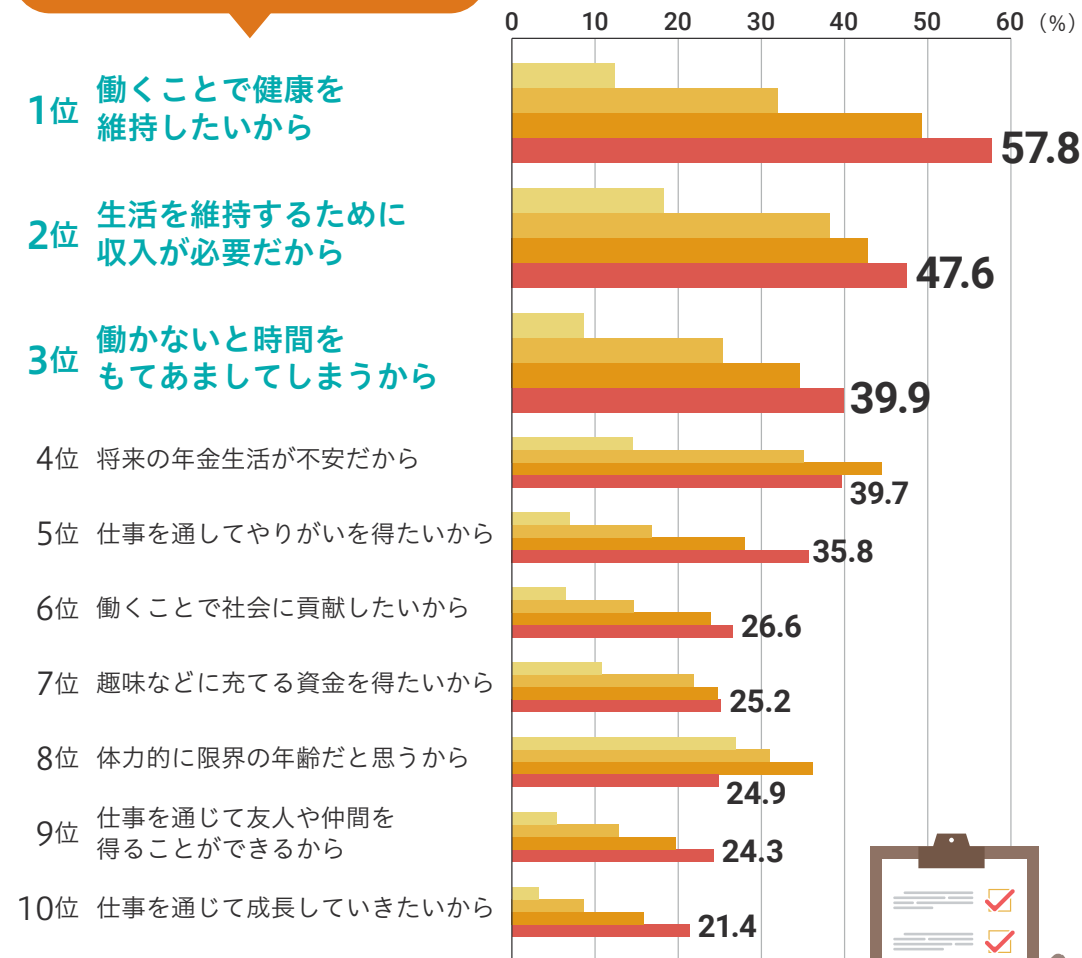
シニア就業者：60～69歳の就業者

プレ・シニア就業者：数年後にはシニア就業者となる55～59歳の就業者

## シニア就業者&プレ・シニア就業者の 「就業終了希望年齢まで働き続けたい理由」上位10項目

### 就業終了希望年齢の理由

就業終了希望年齢 = ■ ~60歳 ■ 61~69歳  
■ 70歳 ■ 71歳以上



※就業終了希望年齢71歳以上の降順  
55～69歳就業者 n=2,297

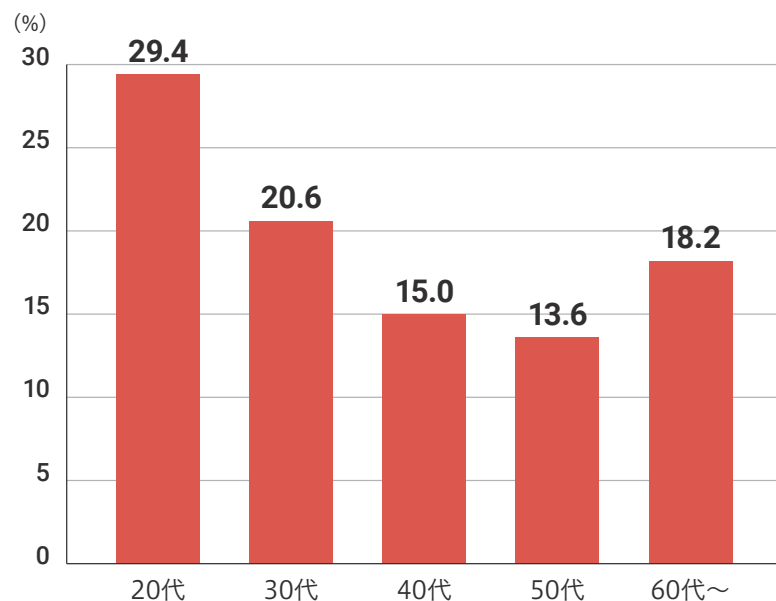


## 60代での転職理由は、「倒産・リストラ・契約期間満了」が減少し 「給与への不満」が増加

2022年の厚生労働省の調査結果では、シニア就業者(60代)の18.2%が転職を経験し、他の年代の就業者と比較すると、30代の就業者に次いで多い水準であった。

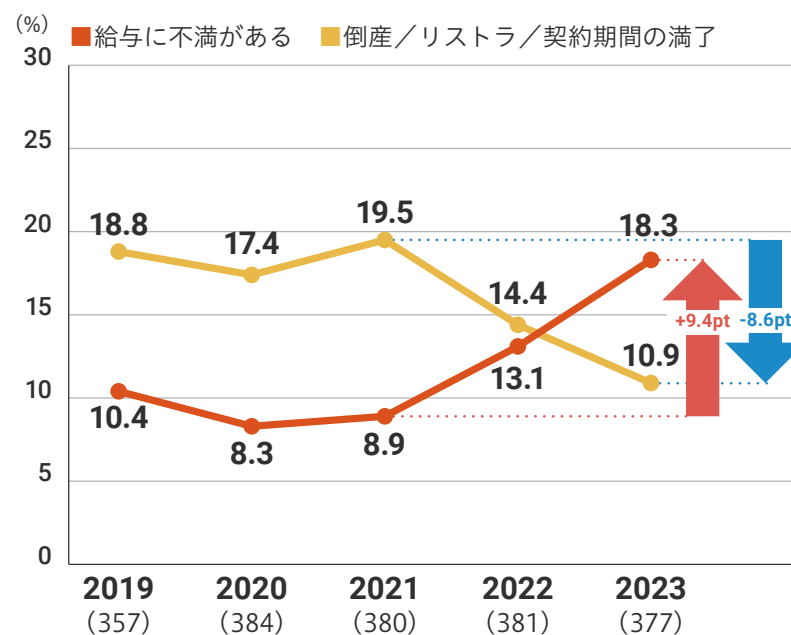
さらに、60歳以降の転職における「転職理由」の経年変化を見ると、「給与に不満がある」は2021年8.9%から2023年18.3%と9.4ポイント増加している一方で、「倒産/リストラ/契約期間の満了」は8.6ポイント減少している。2021年に70歳就業法が施行されたことで、企業都合の退職(定年退職など)が減少。他方で、定年後再雇用時の給与額の低下など、給与面の不満を理由とした自発的な転職者が増加していると推察される。

### 年代別に見た転職率



※出所：厚生労働省「令和4年雇用動向調査」

### 60歳以降に転職した人の「転職理由」の変化



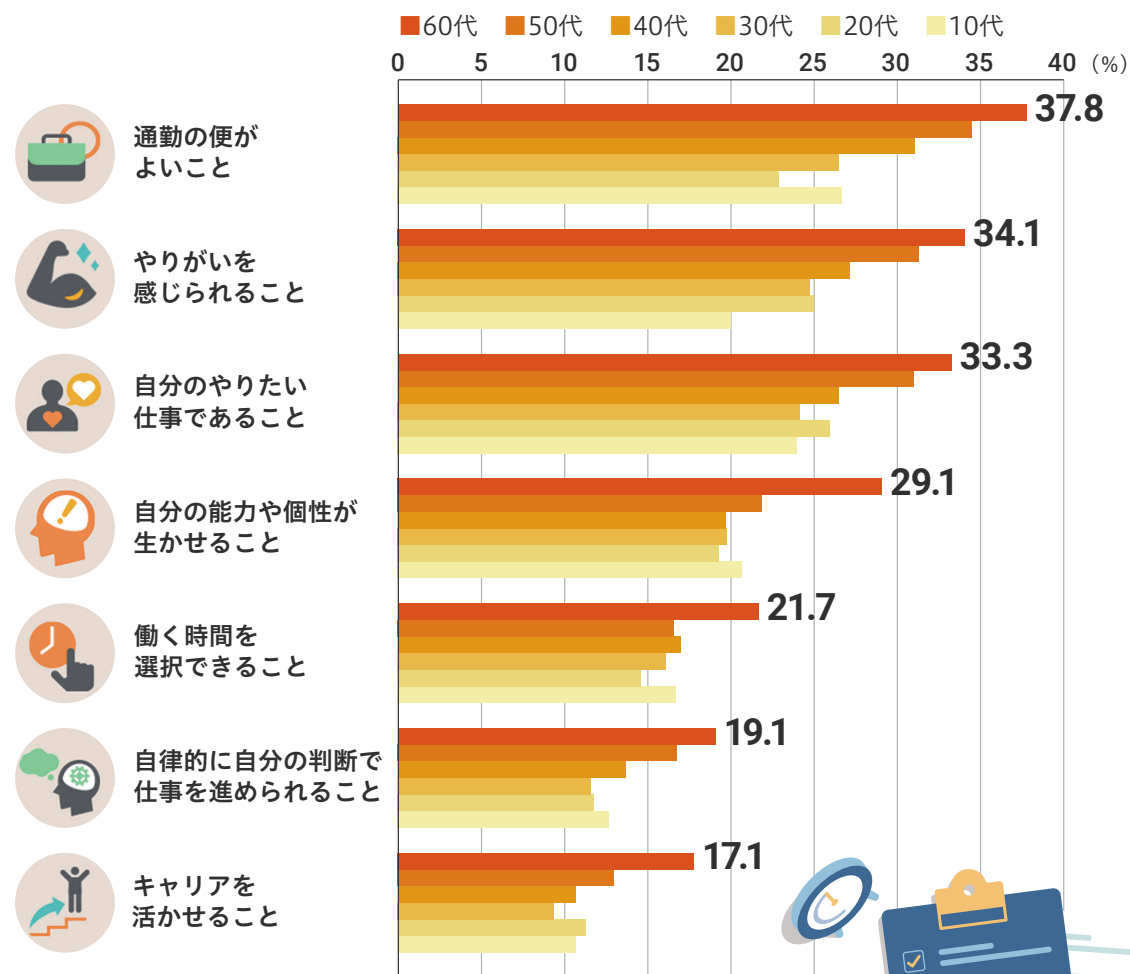
※転職理由は複数回答形式  
※直近の転職について聴取

## シニア就業者の仕事選びの重視点は、「通勤の便」「働く時間を選べる」「過去のキャリアを活かせる」

シニア就業者(60代)の仕事選びの重視点は、「通勤の便」や「働く時間を選択できる」を重視する特徴が見られる。「通勤の便」は、自宅から近い職場を求めており、「働く時間を選択できる」は短時間就業の希望者が多いと考えられる。

さらに、「自分の能力や個性を活かせる」「やりがいを感じられる」「自律的に自分の判断で仕事を進められる」など、「過去のキャリアを活かして自律的に働くこともまた希望」している。

### シニア就業者の仕事選びの重視点(2023年調査)



※n数は調査概要のn数表を参照



## 調査結果

## Well-beingに働くシニアの特徴

- ・シニア就業者は、仕事に「やりがい・意義」を感じることで成長を感じる
- ・成長を実感しているシニアは、Well-beingに働いている
- ・シニア就業者の“はたらくWell-being”を高める上司マネジメント

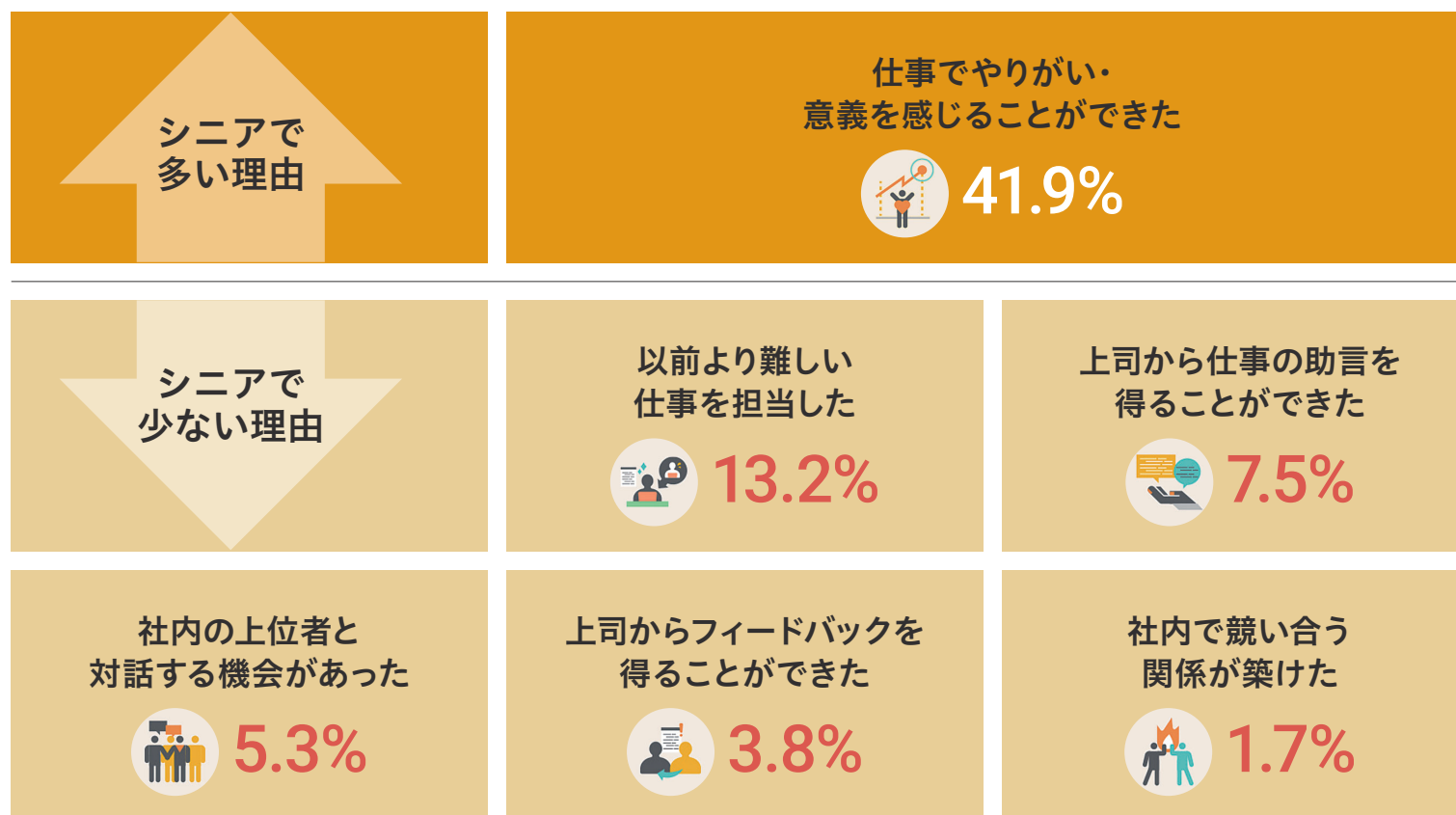


# シニア就業者は、仕事に「やりがい・意義」を感じることで成長を感じる

過去1年間に成長を実感したというシニア就業者（60代）に、その理由を尋ねると、「仕事にやりがい・意義を感じることができた」が41.9%と最多であり、他の年代よりも多い傾向であった。シニア就業者は、仕事に「やりがい・意義」を感じることで、成長を感じていることがうかがえる。

他方で、上司からの助言や対話によって成長を感じる機会は、他の年代よりも少ない。

## シニア就業者が「成長できた」と思う理由



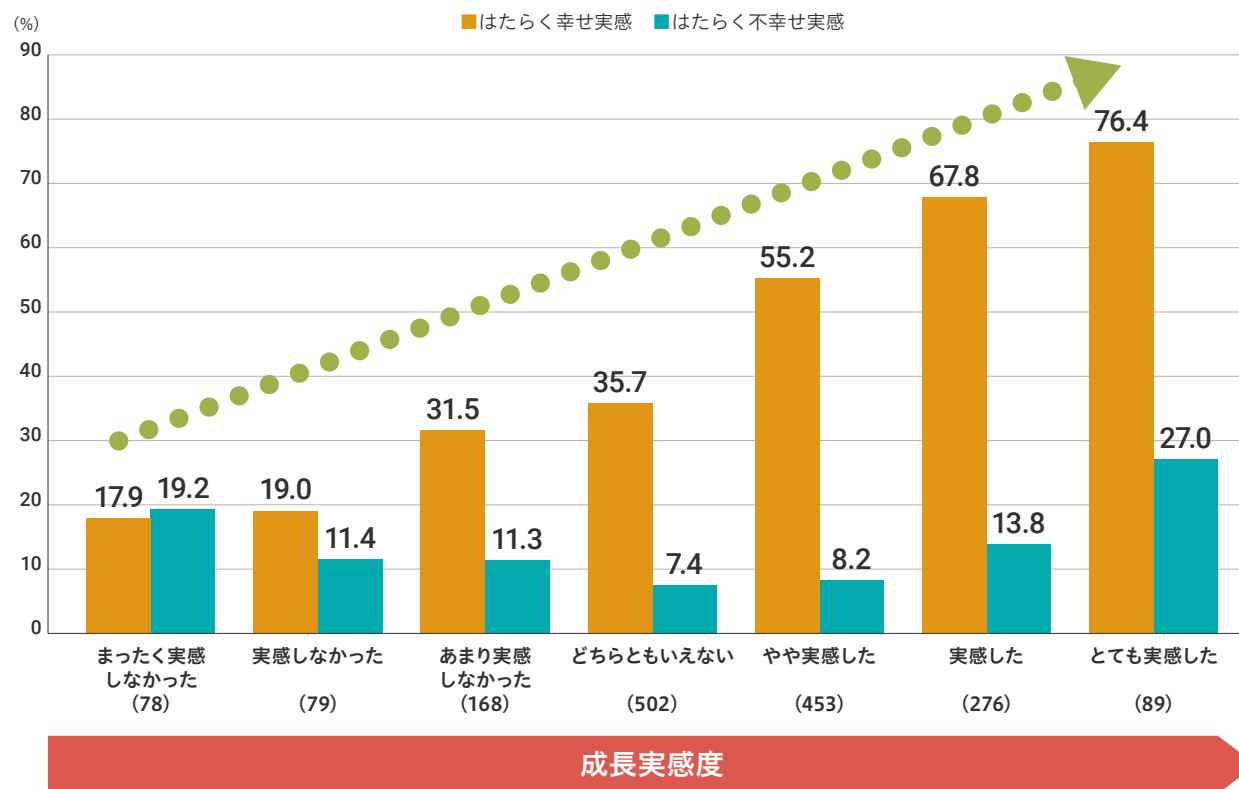
※60代 n=818

# 成長を実感しているシニアは、Well-beingに働いている

過去1年間で仕事を通じた成長を実感したシニア就業者 (60代) ほど、働くことを通じて幸せを感じており、「Well-beingに働いている」といえる。  
 なお、この傾向は他の年代にも同様に見られる。

## 「成長実感」と「はたらく幸せ・不幸せ実感」\*の関係

Q. 成長実感：過去【1年間】を振り返ったとき、あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。



\*はたらく幸せ・不幸せ実感とは  
 働くことを通じて、  
 幸せを感じている (はたらく幸せ実感)  
 不幸せを感じている (はたらく不幸せ実感)

※「あてはまる」「ややあてはまる」回答率

2023年調査 60代就業者 n=1,645

# シニア就業者の“はたらくWell-being”を高める上司マネジメント

Well-beingに働いているシニアを部下に持つ「上司」は、「存在承認」や「平等な接し方」、「意見を取り入れる」、「仕事の進捗支援」、「組織目標の明確な伝達」を行っている傾向があった。シニア部下に対しては、尊重の姿勢だけでなく、業務の進捗支援や目標伝達などのトップダウンな支援も重要なことが分かる。一方で、50代以下の部下と異なり、「成長機会の付与」や「公正な評価」、「賞賛・ねぎらい」は効果が見られなかった。昇進・昇給を目指すことが減るシニア部下にとって、これらの重要性が低下するためだろう。

「上司自身がプライベートな話をする事」や「仕事上の悩みや不満の傾聴」は、“はたらくWell-being”(※)を低下させる効果が見られた。どちらも、年下の上司がシニア部下に行う対応としては、なじみにくいと考えられる。

※はたらくことを通じて幸せを感じており、かつ不幸せを感じていない状態を表す



## シニア就業者の“はたらくWell-being”を高める上司行動

上司のマネジメント行動	60代 (2,305)	20代 (2,501)	30代 (3,281)	40代 (4,038)	50代 (3,320)
上司から、自分の存在を認められている	+++	+	++	+++	+++
上司から、他のメンバーと平等に接してもらっている	+++		++	+++	++
上司が自分の意見を仕事に取り入れてくれる	++		+++	+++	++
上司が仕事がスムーズに進捗するように支援してくれる	++				
上司から職場全体の目標がしっかり伝えられている	+				
上司に仕事上の悩みや不満を聞いてもらっている	---	+++			
上司がプライベートな話を打ち明けてくれる	---				
上司から日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけられている		+		++	+
上司から、仕事ぶりに見合った評価を受けている		++	+	+++	++
上司からスキルや能力が身につくような仕事を任されている		+++	+++	+++	+
良い仕事をしたときは上司から褒められている		+	+++		

重回帰分析(ステップワイズ法)

目的変数：はたらくWell-being(はたらく幸せ実感と不幸せ実感(いずれも5段階得点)の合成変数)  
 独立変数：性別、雇用形態、業種、職種、個人年収、勤務先の従業員数、上司マネジメント行動19項目※上司マネジメント行動19項目中、有意な項目を抜粋して掲載----/+++：0.1%水準、--/++：1%水準、-/++：5%水準で有意。R2値は、20代：.121、30代：.149、40代：.185、50代：.229、60代：.217

図中の「+」は、“はたらくWell-being”を高める効果、「-」は低下させる効果を表す。

※2022～2023年調査を合算 正社員、有期雇用社員、公務員・団体職員

## まとめ

# シニア就業者の活躍には、成長が実感できる業務分担や上司の対応などソフト面のアップデートも必要

近年の社会情勢の変化によりシニアの就業率は大きく高まっている。調査の結果、特に正社員（60代前半）やパート・アルバイト（60代後半）のシニア就業者が増加しており、70歳就業法や人材不足などによる雇用機会拡大の影響が見てとれた。

他方で、シニア就業者自身の「働き続けたい年齢」は上昇しておらず、働き続けるモチベーションはマクロな傾向としては変わりがないようだ。60代の転職の理由として、定年退職などが減少し「給与への不満」が増加していることから、企業としては、継続雇用後のシニア就業者のWell-beingに目配りし、活躍を促すことが重要になるだろう。

シニア就業者がWell-beingに働き活躍するには、以下がポイントと考えられる。

- シニア就業者には、仕事を通じた成長実感が重要。
- シニア就業者は、上司の助言や対話からは成長を感じにくい、「仕事の意義ややりがい」を通じて成長を実感している。
- 上司（多くの場合、年下上司）は、シニア就業者をベテランとして尊重しながらもトップダウンな業務遂行上の支援もしっかりと行う。
- 雇用継続の仕組みだけでなく、成長が実感できる業務分担や上司の対応といったソフト面のアップデートも必要。





# - Appendix



# 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」																																																						
主な調査項目 (一部例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査対象者のデモグラフィック情報</li> <li>・働き方の実態／ニーズ</li> <li>・仕事選びの際の優先事項</li> <li>・残業時間・勤務制度</li> <li>・組織の取り組み</li> <li>・転職の回数／イメージなど</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の勤続意向</li> <li>・希望する就労年齢</li> <li>・成長の重要度／実感／イメージなど</li> <li>・満足度、感情状態</li> <li>・社外の学習・自己啓発</li> </ul>																																																			
調査時期	2017年より毎年2～3月に実施																																																						
調査対象者	<p>全国男女 15-69 歳の有識者 10,000 人(性別及び年代は国勢調査の分布に従う)</p> <p>■調査年度ごとの年代別n数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017年</th> <th>2018年</th> <th>2019年</th> <th>2020年</th> <th>2021年</th> <th>2022年</th> <th>2023年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20代</td> <td>1,613</td> <td>1,462</td> <td>1,462</td> <td>1,461</td> <td>1,461</td> <td>1,461</td> <td>1,475</td> </tr> <tr> <td>30代</td> <td>2,317</td> <td>2,058</td> <td>2,058</td> <td>2,057</td> <td>2,057</td> <td>2,057</td> <td>1,860</td> </tr> <tr> <td>40代</td> <td>2,264</td> <td>2,551</td> <td>2,551</td> <td>2,553</td> <td>2,553</td> <td>2,553</td> <td>2,548</td> </tr> <tr> <td>50代</td> <td>2,140</td> <td>2,136</td> <td>2,136</td> <td>2,136</td> <td>2,136</td> <td>2,136</td> <td>2,322</td> </tr> <tr> <td>60代</td> <td>1,525</td> <td>1,651</td> <td>1,651</td> <td>1,651</td> <td>1,651</td> <td>1,651</td> <td>1,645</td> </tr> </tbody> </table>								2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	20代	1,613	1,462	1,462	1,461	1,461	1,461	1,475	30代	2,317	2,058	2,058	2,057	2,057	2,057	1,860	40代	2,264	2,551	2,551	2,553	2,553	2,553	2,548	50代	2,140	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	2,322	60代	1,525	1,651	1,651	1,651	1,651	1,651	1,645
	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年																																																
20代	1,613	1,462	1,462	1,461	1,461	1,461	1,475																																																
30代	2,317	2,058	2,058	2,057	2,057	2,057	1,860																																																
40代	2,264	2,551	2,551	2,553	2,553	2,553	2,548																																																
50代	2,140	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	2,322																																																
60代	1,525	1,651	1,651	1,651	1,651	1,651	1,645																																																
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																																																						

※このページのグラフ内数値について四捨五入処理の関係上、グラフ上の合計と異なる場合があります。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」

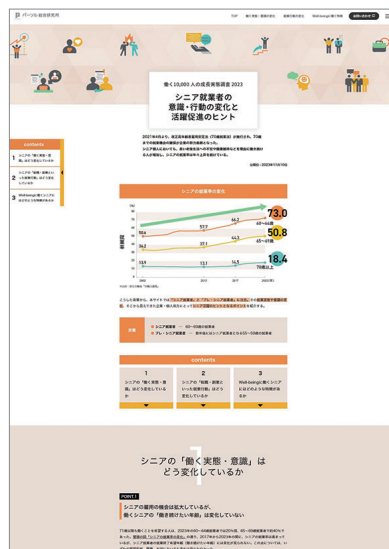
# 働き方の実態と意識、成長について聞いた 「働く10,000人の就業・成長定点調査」のご紹介

パーソル総合研究所では、働く10,000人を対象に、2017年から毎年、成長の実感度・イメージ、働き方の実態や就業意識に関して調査を行っています。

WEBサイトでは、2017年調査開始以降の経年データ・分析結果をまとめています。年度別・項目別にデータを比較・一覧できるものから、その年の社会影響が色濃く表れたもの、ある視点で一部を切り取って詳細に分析したものまで、さまざまな角度から、人々の「働くことを通じた成長」の実態や変化について知ることができます。

## ▼本資料の特設サイト

『～働く10,000人成長実態調査2023～  
シニア就業者の意識・行動の変化と活躍促進のヒント』



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2023/>

## ▼「働く10,000人の就業・成長定点調査」総合サイト

『さまざまな角度から見る、働く人々の「成長」』



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/>

# パーソル総合研究所の研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍などにて公表しています。

**特設サイト** <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



はたらく人の幸福学プロジェクト



人と組織の可能性を広げる  
テレワーク



人的資本経営を考える

特設一覧



**機関誌** <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



人事トレンドワード 2023-2024



ハラスメント対策の盲点と副作用  
～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～

機関誌一覧



## 最新情報は公式サイト、公式SNSをチェック!

公式サイト

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



パーソル総合研究所 公式 Facebook

<https://www.facebook.com/rc.persol>



パーソル総合研究所シンクタンク 公式 X

[https://twitter.com/prc\\_thinktank](https://twitter.com/prc_thinktank)



パーソル総合研究所シンクタンク 公式 note

<https://note.com/persolrandc/>



株式会社パーソル総合研究所シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山 1-15-5 パーソル南青山ビル

お問い合わせ <https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>