

シニアマーケットのポテンシャルの顕在化に向けて－社会課題解決の必要性

みずほリサーチ&テクノロジーズ

社会政策コンサルティング部

2025年8月

ともに挑む。ともに実る。



- 日本は世界有数の長寿国であり、今後の急激な人口減少局面においても、65歳以上の「シニア」人口は増加を続け、その存在感をさらに高めるとともに経済に及ぼす影響力も現在以上に増していくことが予想される。こうした中、シニアの量的な増加だけでなく、従来よりも「健康で、働き続け、積極的に消費する」というシニア像の質的な変化に着目し、高齢化先進国・日本ならではの新たなビジネスチャンスを見出すことの重要性を指摘したレポート「高齢化先進国ニッポンにおけるシニア市場のポテンシャルへの着眼～マイナス5歳の世界～」(Mizuho Short Industry Focus Vol. 241)が、弊社も協力のもと、みずほ銀行産業調査部より発刊されている。
- しかし、同レポートでも「補論」において指摘する通り、シニアのポテンシャルが最大限に発揮されるためには、その抑制圧力となる社会課題とそれに伴う負の影響を解消することが求められる。本稿では、このうち特に、シニアが「働きたいのに働けない・希望通りに働けない」という課題に焦点を当て、その解消策を検討した。
- 「「仕事と介護の両立」問題の深刻化・高年齢化」を踏まえたビジネスケアラー支援：
 - ― 介護サービスの需給ギャップが進み、誰もが家族介護を行うことになりうる社会に。そのような中、働きながら家族を介護する「ビジネスケアラー」や、介護と仕事の両立が困難となった介護離職者は、シニア・プレシニア世代が高い割合を占めている。
 - ― 介護離職は、個人の精神的・身体的・金銭的な負担増をもたらし、両立困難な状態は企業・社会にも大きな経済損失をもたらす。
 - ― 2025年4月より企業規模を問わず義務化される支援制度整備への対応に加え、自社の持続的成長のためにも、企業にはよりプロアクティブに介護と仕事の両立支援に取り組むことが期待される。
- 「「雇用のミスマッチ」を克服した、シニアも生き活きと働ける環境づくり：
 - ― シニアの就労が増加する中、シニアの人材活用は、「福祉的雇用」からエイジレスな「統合」型への発展が期待されているが、現状は人手不足業種を除き発展途上。さらなる推進が必要である。また、年齢が高まるにつれて、収入以外の目的で働く人の割合が増加する傾向にあり、シニアの力を最大限引き出すには、内発的動機付けも組み合わせた「トータルリワード」も重要である。
 - ― こうしたシニアの人材活用は、大企業だけでなく中堅・中小企業においても、経営／人材戦略の一環として対応が求められるが、リソースも限られる中、個社単位ではなく地域全体の人材課題の一環として取り組む手法の拡大も期待される。
- 「「健康で働き続けるシニア」を支えるテクノロジーの社会実装加速化：
 - ― シニアの課題をテクノロジーの力で解決しQOL向上につなげる「エイジテック」への期待が、社会課題解決と経済／産業の双方の観点で世界的に高まっており、グローバルにおいて「シニア特有の課題の解決」を中心に据えたビジネス創出や規格整備に向けた動きがみられる。日本でも国が介護テックの社会実装加速やテクノロジー活用も含む介護保険外サービス振興を推進。
 - ― 多くのシニアが健康で働き続けられる社会の実現に向けては、「エイジテック」という切り口で課題と市場を再定義し、社会課題をビジネスで解決する民の取組と、その加速に向けた官による支援というスキームをより一層進展させていくことが期待される。
- 人口動態の変化やシニア像の変化が徐々に進んでいく中、社会や企業にも変革が求められている。エイジフリーな社会の実現に向けて、国レベルから企業レベルまで様々なレイヤーにおける取組の進展が期待される。

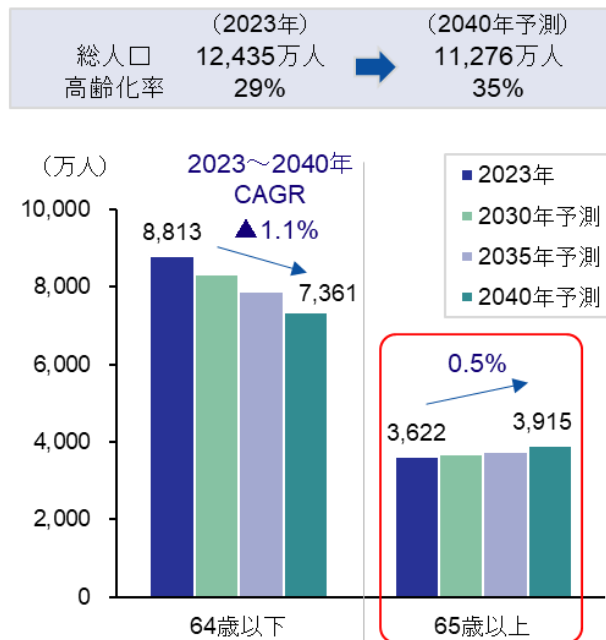
1.	高齢化先進国ニッポンにおけるシニア市場のポテンシャルと課題	3
2.	「「仕事と介護の両立」問題の深刻化・高年齢化」を踏まえたビジネスケアラー支援	12
3.	「雇用のミスマッチ」を克服した、シニアも生き活きと働ける環境づくり	20
4.	「健康で働き続けるシニア」を支えるテクノロジーの社会実装加速化	33
5.	おわりに	40

1. 高齢化先進国ニッポンにおけるシニア市場のポテンシャルと課題

「高齢化先進国ニッポンにおけるシニア市場のポテンシャルへの着眼～マイナス5歳の世界～」(Mizuho Short Industry Focus Vol. 241) より

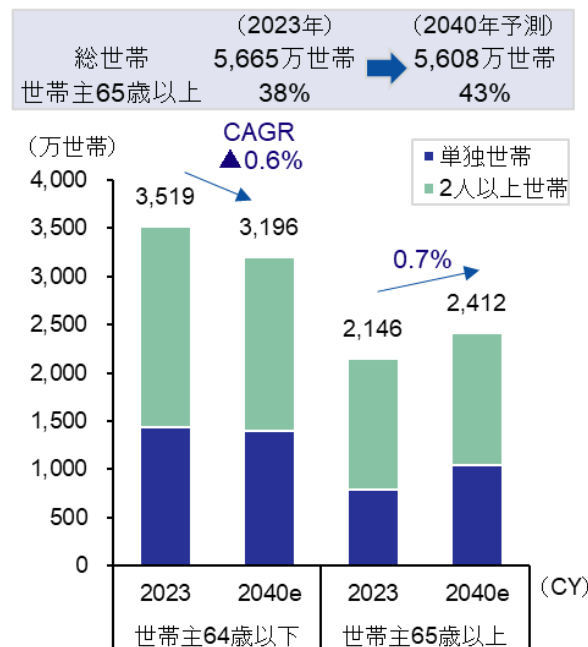
- 日本は世界有数の長寿国であり、65歳以上の「シニア」は3,622万人、総人口の29%を占めている（2023年時点）。人口減少下でもシニア人口は増加を続け、2040年にはさらに約300万人増加し3,915万人に。総人口の35%とその存在感をさらに高め、今後の急激な人口減少局面において、シニアが経済に及ぼす影響力は、現在以上に増加していく。
- シニア関連市場というと支えられる存在として介護ビジネスを中心に語られることが多いが、シニアのうち要介護認定者は708万人（20%）であり、要介護ではない自立した生活が可能なシニアは8割を占める。年齢別要介護認定率を見ても、65～69歳で3%弱、75～79歳の認定率でも1割程度にとどまることから、79歳までのシニアは約9割が自立した生活を送っている。

人口構造変化



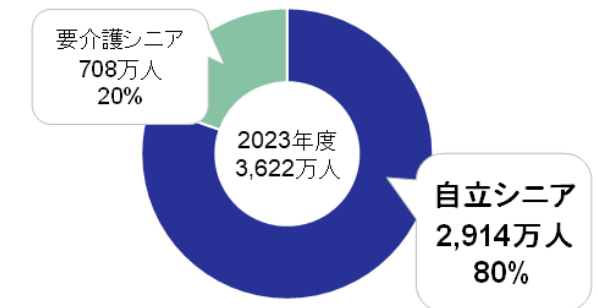
(出所) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より、みずほ銀行産業調査部作成
MIZUHO みずほリサーチ&テクノロジーズ

世帯構造変化

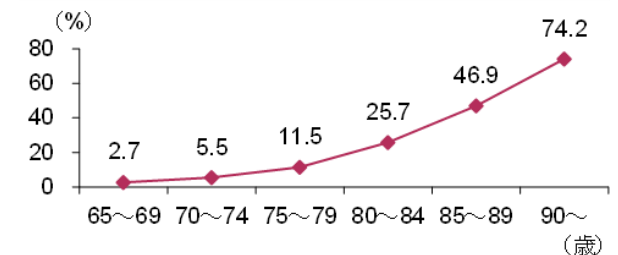


(出所) 厚生労働省資料より、みずほ銀行産業調査部作成

自立シニアと要介護シニア



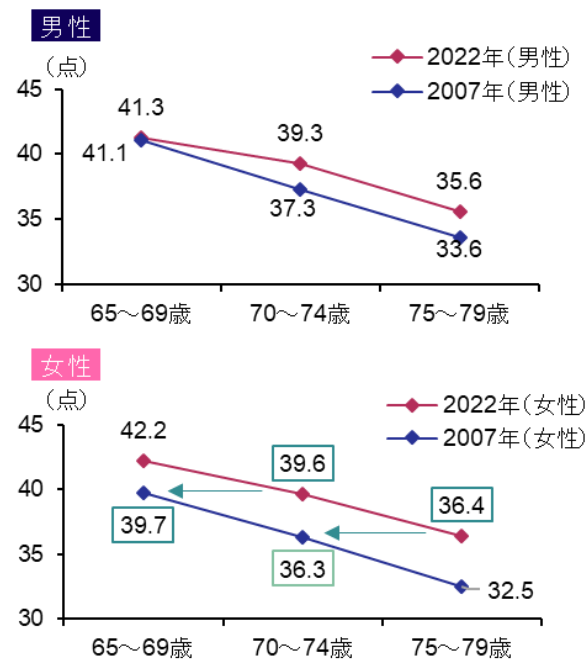
年齢別要介護認定率(2023年度)



(注) 要介護シニアは、要支援及び要介護認定者の人数
 (出所) 上下図とも厚生労働省資料より、みずほ銀行産業調査部作成

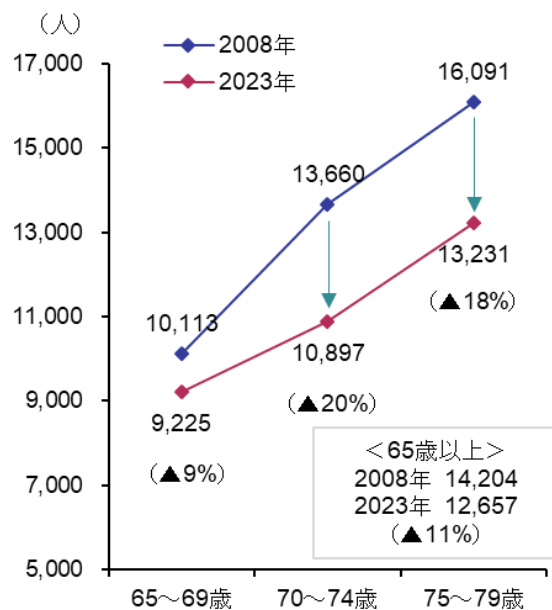
- シニアの健康度は年々高まっており、直近15年間で体力面や健康状態が5歳程度若返っている。
 - 新体力テストの点数では、65～79歳の女性について、2007年から2022年の15年間でほぼ5歳若返っている。
 - 65～79歳の受療率（人口10万人あたり患者数）は、2008年から2023年の15年間で、9～20%低下。
 - 健康寿命は、2001年～2019年の約20年で、男性で3.3歳、女性で2.7歳延伸。今後も延伸が見込まれる。
- 2007年度からの40歳以上を対象とする特定健診・特定保健指導の義務化や、2013年度頃からの健康寿命延伸ビジネスの活発化を通じ、健康リテラシーが高い中年層がシニアに移行することなどにより、健康度の維持と更なる延伸が想定される。

新体力テストの変化



(出所) スポーツ庁「体力・運動能力調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

受療率の変化

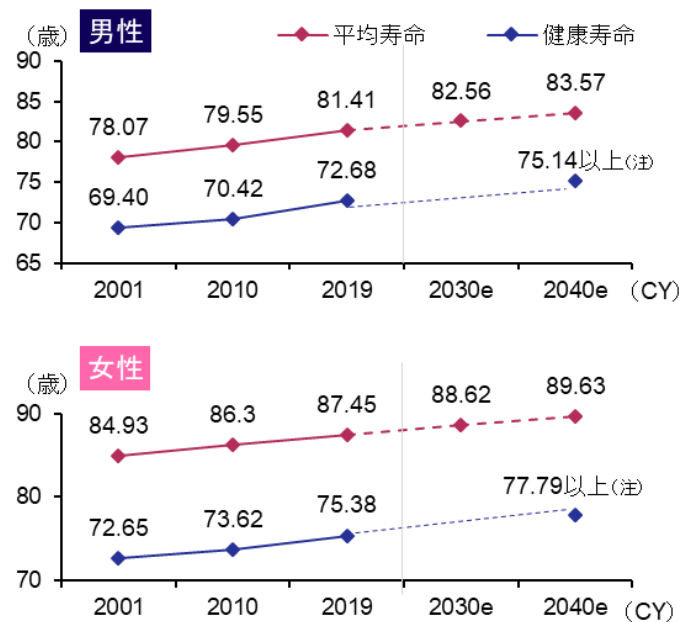


(注1) 各年10月、人口10万人あたり患者数(入院＋外来)

(注2) 受療率の変化は医療提供体制改革の影響も想定される

(出所) 厚生労働省「患者調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

健康寿命の延伸



(注) 政府「健康寿命延伸プラン」における目標値

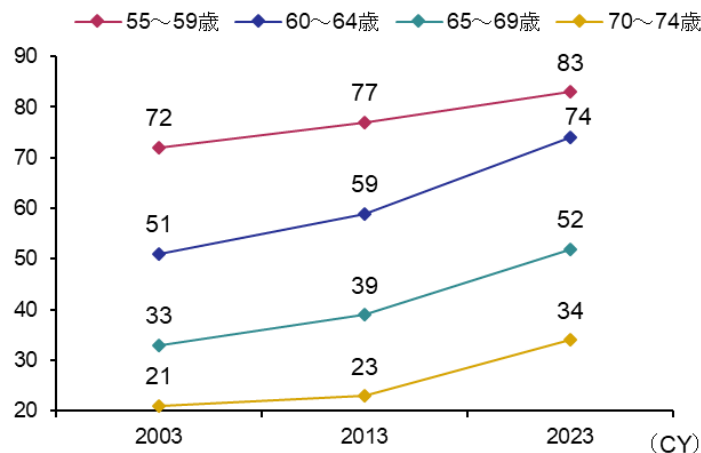
(出所) 内閣府「高齢社会白書」、厚生労働省資料より、みずほ銀行産業調査部作成

シニアの質的变化：法改正等による就業機会拡大に伴い就業率も向上

- 60～74歳の就業率は直近20年間で5歳若返っている。法改正等により今後も就業年齢の延伸が進む可能性がある。
 - ― 就業意欲のないシニアは14%と、シニアの就労意欲は高い。就労していないシニアも、65～69歳の25%、70～74歳の17%で就労の希望があり、健康度の改善に加え年齢制限の緩和やミスマッチの解消によって就業が進む可能性がある。
 - ― また、2021年4月施行の高齢者雇用安定法の一部改正により、70歳までの就業機会の確保が努力義務化されたことなどから、シニアの就業にかかわる環境整備によって、「働きたいシニア」が増加すると考えられる。

就業率の推移

◆ 2023年の各年代の就業率は2003年の1階級若い年代を上回る



(参考) 関連する制度

【2006年】 65歳までの雇用確保措置(義務化)

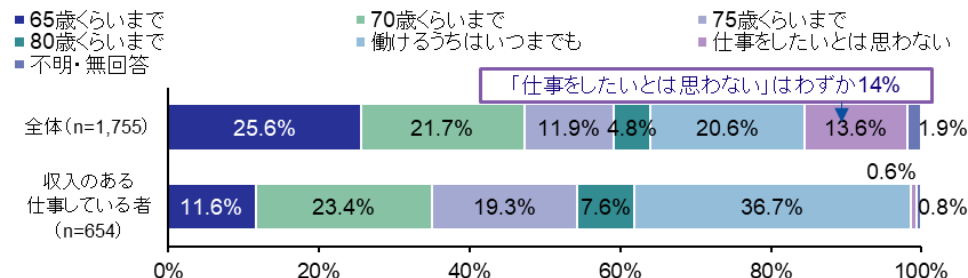
【2013年】 65歳までの継続雇用を企業に義務化(対象: 全希望者)

【2013～2025年】 年金支給開始年齢の段階的引き上げ(60→65歳)

【2021年】 70歳までの就業機会の確保(努力義務)

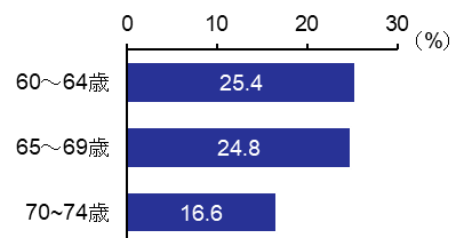
(出所) 総務省「労働力調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいか(2020年、60歳以上、択一回答)

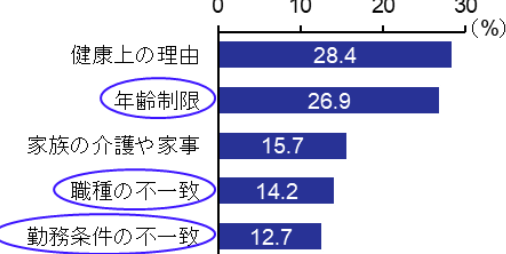


仕事をしていないシニアの勤労意欲(2020年)

◆ 今後仕事に就きたいと回答した割合



◆ 現在仕事をしていない理由 (複数回答)

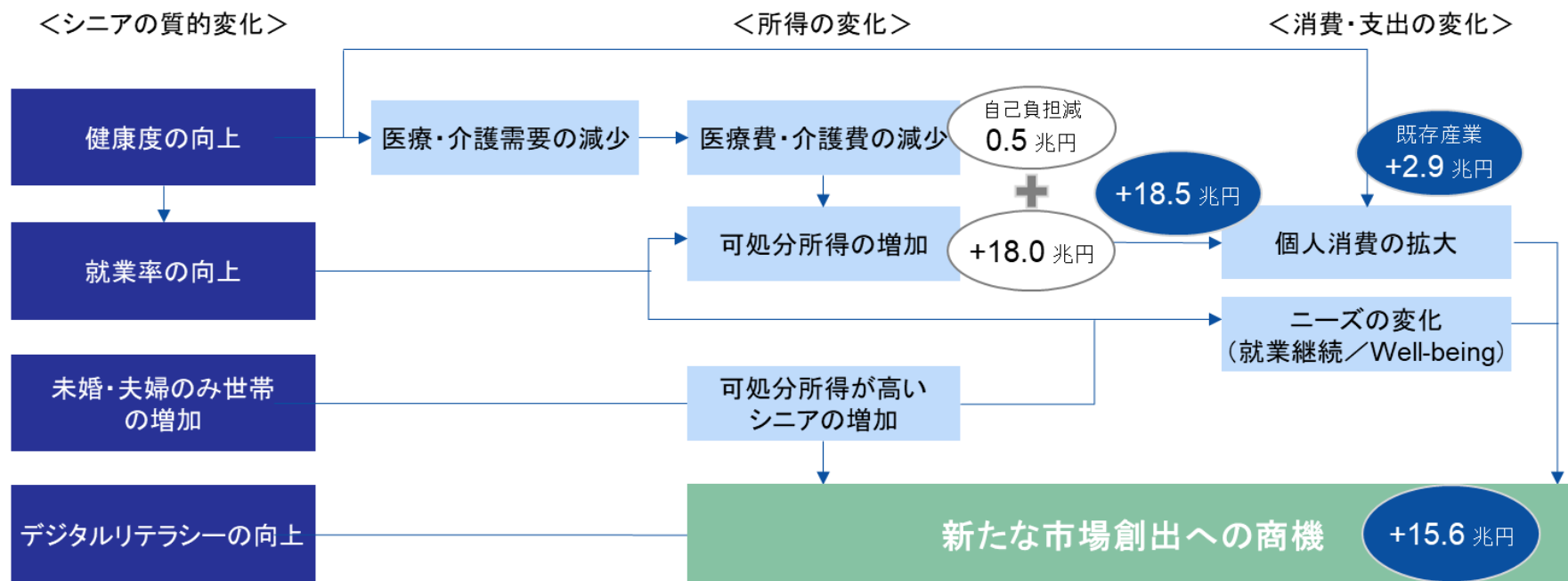


「働きたいシニア」の増加

(出所) 上下図とも内閣府「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査結果」より、みずほ銀行産業調査部作成

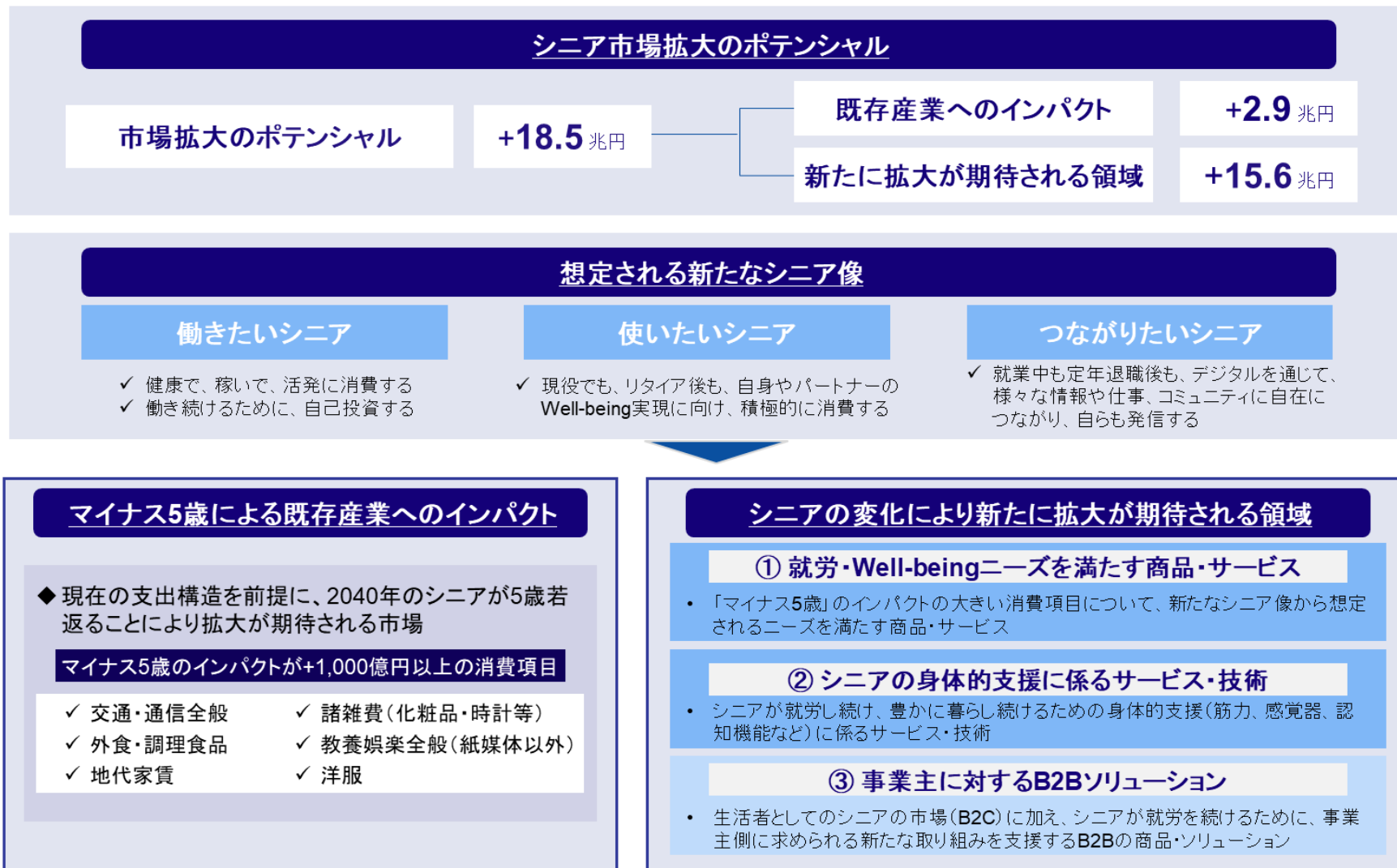
- 「マイナス5歳」の世界では、健康度や就業率の向上等に伴い、現状延伸に対し+18.5兆円の消費力が生まれる。
 - 健康度の向上により、医療費・介護費に係る自己負担分が合計0.5兆円減少。生活産業への消費の原資に。
 - 就業率の向上により収入が増加し、可処分所得が18.0兆円増加する。
- 消費支出は現状延伸に対し+2.9兆円となったが、これは現在の支出構造を前提に「マイナス5歳」の効果を試算したもの。18.5兆円と2.9兆円との差額の15.6兆円は、シニアの質的变化に伴い生まれる新たな市場への原資となると想定される。産業界は、シニア市場を新たなポテンシャルを有する市場として捉え直し、商機を見出すことが重要である。

シニアの変化(仮説)



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

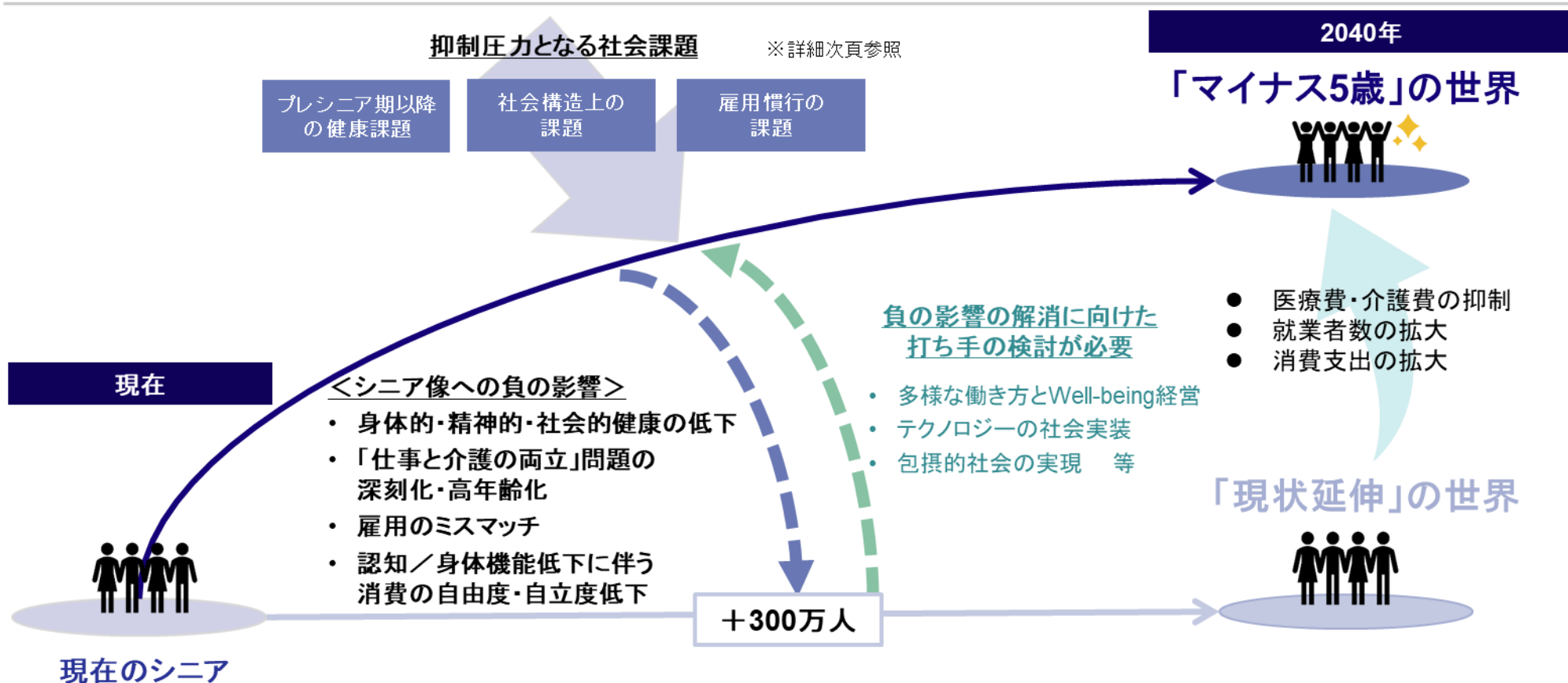
- 健康度の向上や就業率の向上を中心としたシニアの質的变化により生み出された消費力は、想定される新たなシニア像の持つニーズに対応した既存産業及び新領域のビジネスに投下されることが期待される。



(出所) 総務省「2019年全国家計構造調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」より、みずほ銀行産業調査部作成

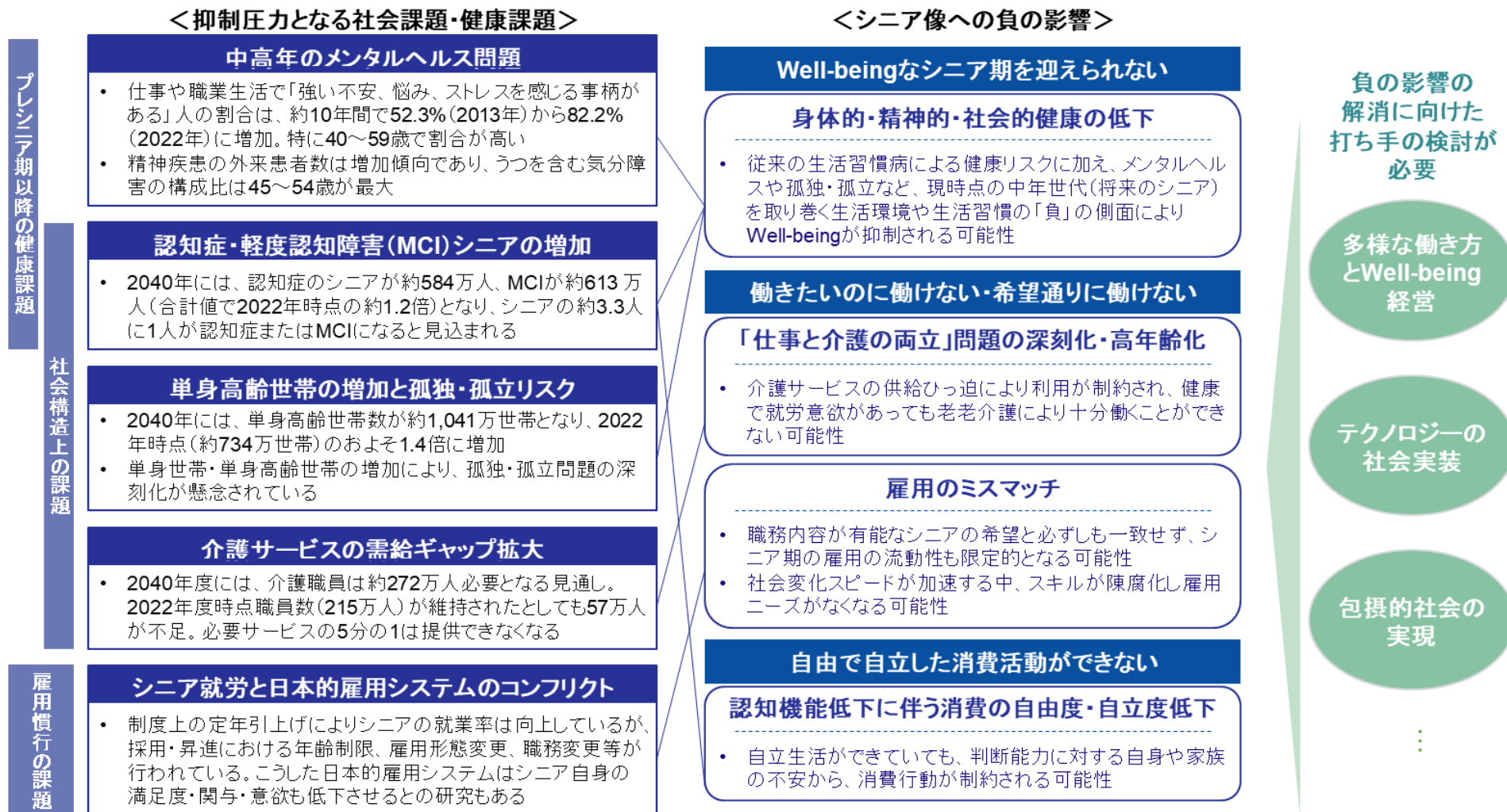
- シニア像の質的变化は、所得や消費・支出の変化を通して、既存産業や新領域ビジネスの拡大・成長に貢献することが考えられる一方、前提となる「マイナス5歳のシニア像」に負の影響をもたらさうる様々な社会課題が存在。
- その解消に向けた打ち手を検討し、2040年に向けて「健康で、働き続け、積極的に消費する」というシニア関連市場の潜在力を顕在化させることが期待される。

「マイナス5歳」のシニア像に負の影響を及ぼす社会課題・健康課題と、その解消に向けた打ち手の必要性



- 課題解決に向けた打ち手を検討するとともに、これらを官民連携して実際の取組につなげていくことが必要。

抑制圧力となる社会課題・健康課題とシニア像への負の影響、及びその解消に向けた打ち手の例



（出所）厚生労働省「労働安全衛生調査」及び「患者調査」、内閣官房「認知症施策推進基本計画」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」、内閣府「孤独・孤立対策に関する施策の推進を図るための重点計画」、厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」他より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

- 幅広い「打ち手」が考えられるが、本稿では、特に以下の3点を中心に、足もとの取組動向と今後の展開への期待を整理する。

(抜粋、再掲)

<抑制圧力となる社会課題・健康課題>

介護サービスの需給ギャップ拡大

- 2040年度には、介護職員は約272万人必要となる見通し。2022年度時点職員数（215万人）が維持されたとしても57万人が不足。必要サービスの5分の1は提供できなくなる

シニア就労と日本的雇用システムのコンフリクト

- 制度上の定年引上げによりシニアの就業率は向上しているが、採用・昇進における年齢制限、雇用形態変更、職務変更等が行われている。こうした日本的雇用システムはシニア自身の満足度・関与・意欲も低下させるとの研究もある

働きたいのに働けない・希望通りに働けない

「仕事と介護の両立」問題の深刻化・高年齢化

- 介護サービスの供給ひっ迫により利用が制約され、健康で就労意欲があっても老老介護により十分働くことができない可能性

雇用のミスマッチ

- 職務内容が有能なシニアの希望と必ずしも一致せず、シニア期の雇用の流動性も限定的となる可能性
- 社会変化スピードが加速する中、スキルが陳腐化し雇用ニーズがなくなる可能性

①

「「仕事と介護の両立」問題の深刻化・高年齢化」を踏まえたビジネスケアラー支援

②

「雇用のミスマッチ」を克服した、シニアも生き活きと働ける環境づくり

③

「健康で働き続けるシニア」を支えるテクノロジーの社会実装加速化



2. 「「仕事と介護の両立」問題の深刻化・高年齢化」を 踏まえたビジネスケアラー支援

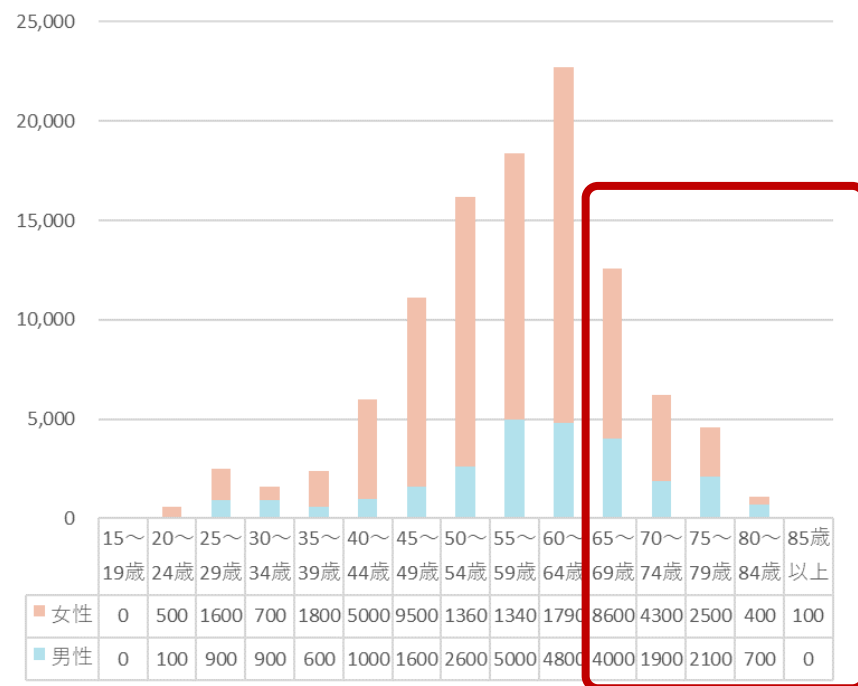
- 働きながら介護をするシニアは2022年時点で55万人、介護離職に至った者も年間2.5万人程度いると推計されている。
- 働くシニア自体が増加することにより、介護をしながら働くシニアも増加することが見込まれる。

働きながら介護を行っている者の人数と割合

	有業者	有業者のうち 介護している者 (有業者に占める割合)	うち、 仕事は主な者	うち、 仕事は従な者
65～69歳	384万人	31万人 (8.1%)	20万人 (5.3%)	11万人 (2.8%)
70～74歳	311万人	15万人 (4.7%)	9万人 (2.8%)	6万人 (1.9%)
75歳以上	222万人	9万人 (4.2%)	5万人 (2.3%)	4万人 (1.8%)
計	917万人	55万人 (6.0%)	34万人 (3.7%)	21万人 (2.3%)

(出所) 総務省 統計局「人口集計(2022年(令和4年)10月1日現在)」より
みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

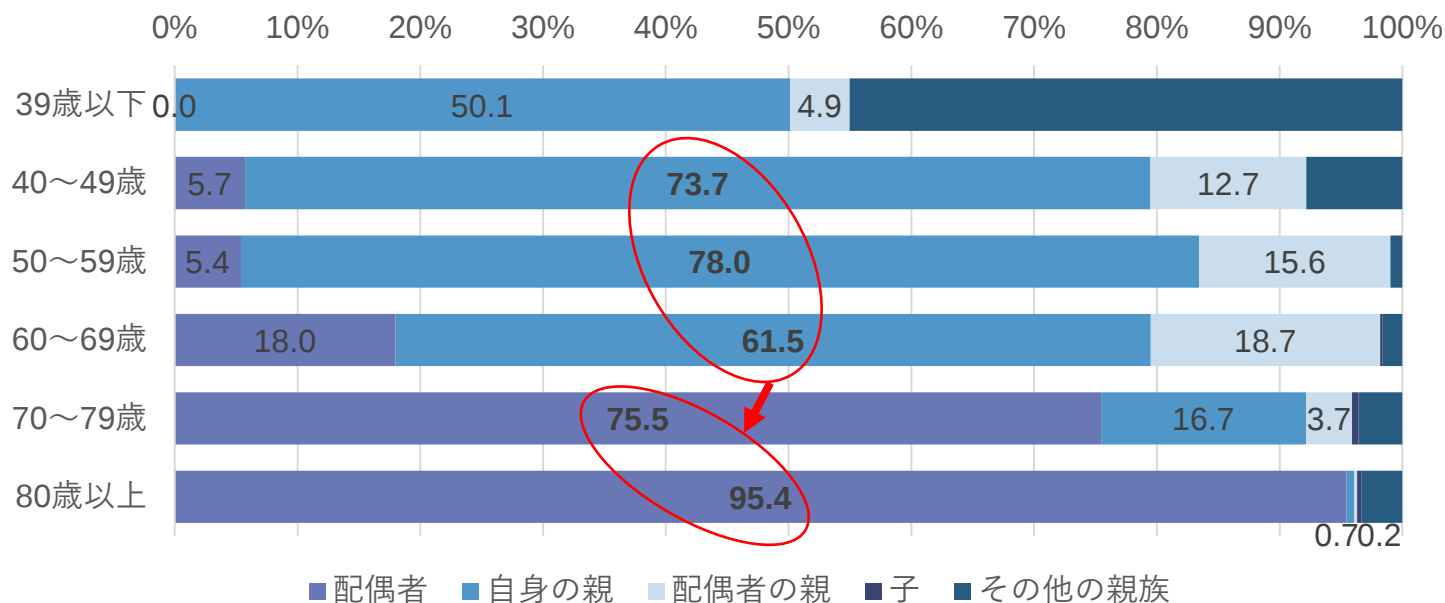
家族の介護・看護を理由とする離職者の年齢構成



(出所) 総務省「令和4年就業構造基本調査」令和3年10月～令和4年9月の離職者

- シニア世代が介護を担う対象は、60代のうちは「親」である割合が高いが、70代以降では「配偶者」にシフトする傾向にある。
- これまでの60歳未満の就労世代では「仕事と“親の介護”の両立」が課題となってきたが、シニア世代では「仕事と“配偶者の介護”の両立」が課題となり、介護において直面する悩み（誰が介護を担うのか、介護施設への入所を検討するのか、等）にも質的な違いがあると推測される。

介護者の年齢別の介護相手の割合

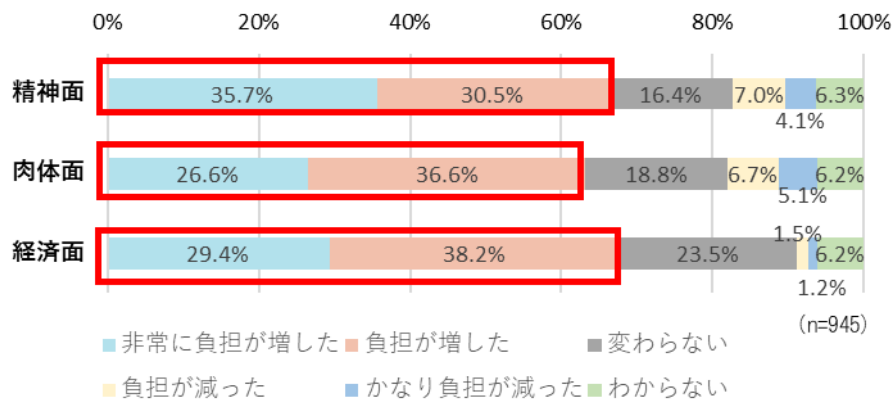


(出所)厚生労働省「2022（令和4）年 国民生活基礎調査」よりみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

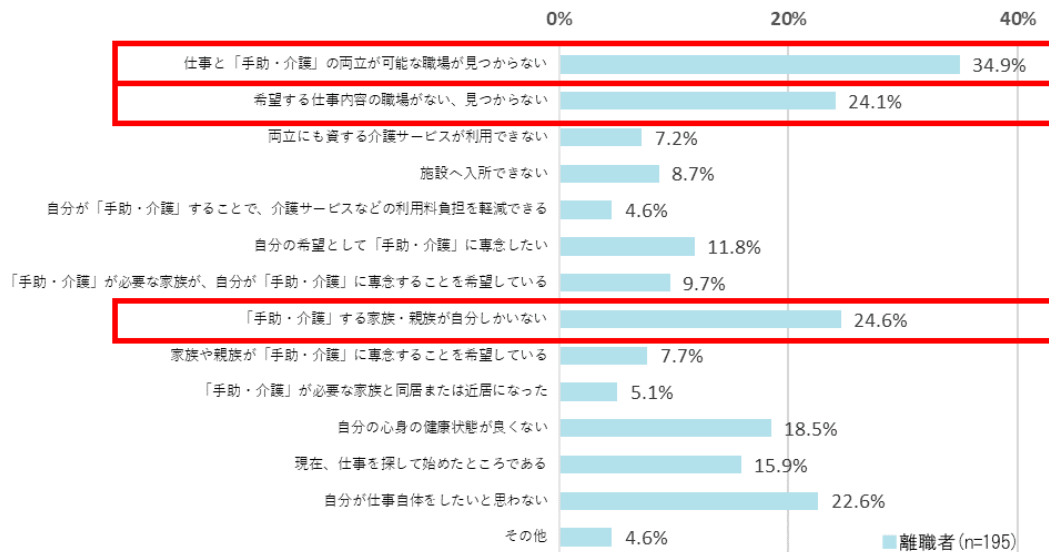
※同居・別居や就労の有無は問わない。続柄については、介護者からみた続柄となるよう調査結果を読み替えて表示させている。

- 家族の「手助・介護」による離職者は、離職後に精神面・肉体面・経済面いずれも負担が増しており、メンタルヘルスや身体的健康状態への影響、経済的困窮、社会的孤立等が懸念される。特に、これらの問題のハイリスク層であるシニア世代での介護離職は、本人に大きな負の影響を及ぼしかねない。
- 離職者の中で、再就職を希望しながらも離職状態が続いている背景として、「手助・介護する家族・親族が自分しかない」、「両立が可能な職場が見つからない」、「希望する仕事内容の職場がない、見つからない」といった事情がうかがわれる。
- 離職に至らず、あるいは再就職してビジネスケアラーとして継続的に働くことが、個人にとっては重要といえる。

「手助・介護」を機に仕事を辞めたことによる変化



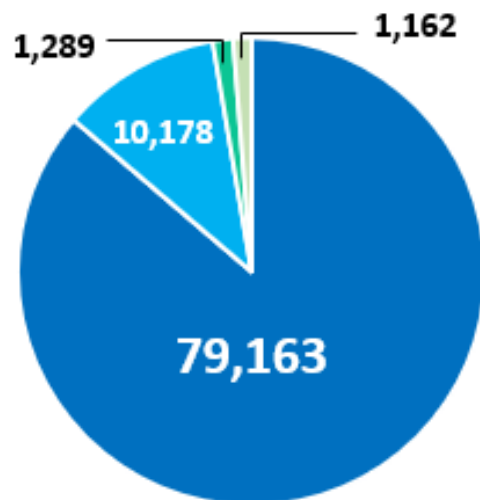
「手助・介護」のために仕事を辞めてから、現在まで、再就職していない理由（現在、無職の人）



- また、仕事と介護の両立は、個人レベルの問題にとどまらず、企業・社会にとっても大きな課題として認識され始めている。経済産業省によれば、仕事と介護の両立が困難となることに起因する損失額（労働生産性損失額＋介護離職者発生による損失額）は、2030年には国内企業全体で9兆円以上に上ることが試算されている。
- この数値を企業レベルでみると、例えば大企業（製造業・従業員数3,000名）のモデルケースでは、1社当たり年間6億2,415万円の損失額とされている（従業員数100名の中小企業では、年間773万円の損失額）。
- なお、これらの試算値は2020年の就業構造をベースに算出されており、今後、女性や高齢者の就業率が向上することで、さらに拡大する可能性があることも指摘されている。

2030年における経済損失（億円）の推計 ※全世代合計

合計9兆1,792億円の経済損失



- 仕事と介護の両立困難による労働生産性損失額※1
- 介護離職による労働損失額
- 介護離職による育成費用損失額※2
- 介護離職による代替人員採用に係るコスト

※1 ビジネスケアラの生産性損失は、経済産業省委託調査（日本総研）「介護をしながら働いている方に向けたWEBアンケート調査」（n=2,100）の結果を基に算出（＝約27.5%）

※2 介護離職者の勤続年数は、大卒年齢である22歳から、雇用動向調査において最も人数が多い55～59歳階層の中央となる57歳 まで勤続した場合の年数（＝35年）と仮定。

（出所）経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」

- かかる中、「育児・介護休業法」の改正に伴い、2025年4月からは、介護と仕事を両立するための支援制度として、「介護離職防止のための雇用環境整備」と「介護離職防止のための個別の周知・意向確認等」が義務化され、あわせて「介護のためのテレワーク導入」も努力義務として掲げられた。
- これにより、「制度を知らなかった」ために相談もせずに離職するケースを防止し、介護と仕事の両立を選択しやすくすることを狙っている。

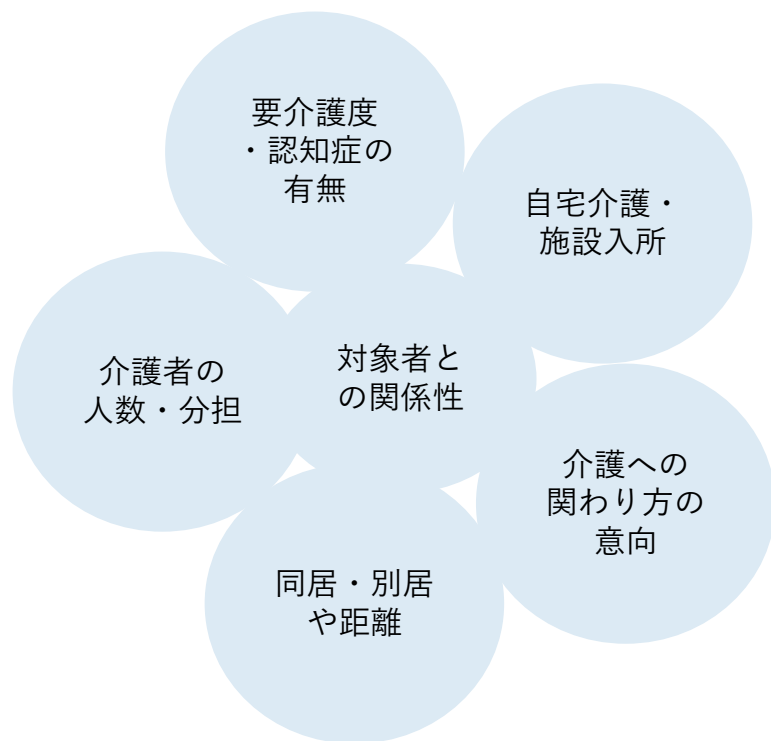
育児・介護休業法の改正に伴う介護と仕事の両立支援制度

介護離職防止のための雇用環境整備【義務】	介護休業や介護両立支援制度等（※）の申出が円滑に行われるようにするため、事業主は右記①～④のいずれかの措置を講じなければならない。 ※ i 介護休暇に関する制度 ii 所定外労働の制限に関する制度 iii 時間外労働の制限に関する制度 iv 深夜業の制限に関する制度 v 介護のための所定労働時間の短縮等の措置	① 介護休業・介護両立支援制度等に関する研修の実施 ② 介護休業・介護両立支援制度等に関する相談体制の整備（相談窓口設置） ③ 自社の労働者の介護休業取得・介護両立支援制度等の利用の事例の収集・提供 ④ 自社の労働者へ介護休業・介護両立支援制度等の利用促進に関する方針の周知
介護離職防止のための個別の周知・意向確認等【義務】	（１）介護に直面した旨の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認 介護に直面した旨の申出をした労働者に対して、事業主は介護休業制度等に関する事項の周知と介護休業の取得・介護両立支援制度等の利用の意向の確認を、個別に行わなければならない。	① 介護休業に関する制度、介護両立支援制度等（制度の内容） ② 介護休業・介護両立支援制度等の申出先（例：人事部など） ③ 介護休業給付金に関すること
	（２）介護に直面する前の早い段階(40歳等)での情報提供 労働者が介護に直面する前の早い段階で、介護休業や介護両立支援制度等の理解と関心を深めるため、事業主は介護休業制度等に関する右記の事項について情報提供しなければならない。	① 介護休業に関する制度、介護両立支援制度等（制度の内容） ② 介護休業・介護両立支援制度等の申出先（例：人事部など） ③ 介護休業給付金に関すること
介護のためのテレワーク導入【努力義務】	要介護状態の対象家族を介護する労働者が テレワークを選択 できるように措置を講ずることが、事業主に努力義務化。	

（出所）厚生労働省「育児・介護休業法 改正ポイントのご案内」よりみずほリサーチ＆テクノロジーズ作成

- 介護と仕事の両立においては、検討において複数の要素が影響するほか、制度利用者の数が少なく単一企業内には知見が溜まりにくいという限界がある。
- 積極的な取り組みを行っている大企業間では、人事・両立支援担当者が学び合い実践知を共有するためのコンソーシアムが開催されるなど、横のつながりによって支援体制を充実させていこうとする動きが生まれている。

「介護と仕事の両立」の検討に関わりうる多様な要素



(出所) みずほリサーチ&テクノロジー株式会社作成

実践知を共有するためのコンソーシアム開催の例

Excellent Care Company Club (ECC Club) *

取組
の柱

情報変革

マネジメント
変革

環境・組織
風土変革

2025年度 第4期参加企業（五十音順）：

アフラック生命保険株式会社／インフロニア・ホールディングス株式会社／前田建設工業株式会社／前田道路株式会社／SCSK株式会社／シスメックス株式会社／住友商事株式会社／ソニーピープルソリューションズ株式会社／中外製薬株式会社／東京海上ホールディングス株式会社／ドコモCS株式会社／パナソニック株式会社／パナソニックコネクト株式会社／株式会社日立ソリューションズ／株式会社三井住友フィナンシャルグループ／明治ホールディングス株式会社／株式会社明治／Meiji Seika ファルマ株式会社／KMバイオロジクス／ロート製薬株式会社

* 主催は株式会社チェンジウェーブグループ

(出所) <https://ecc.lyxis.com/>

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000192.000038460.html>

Opinion

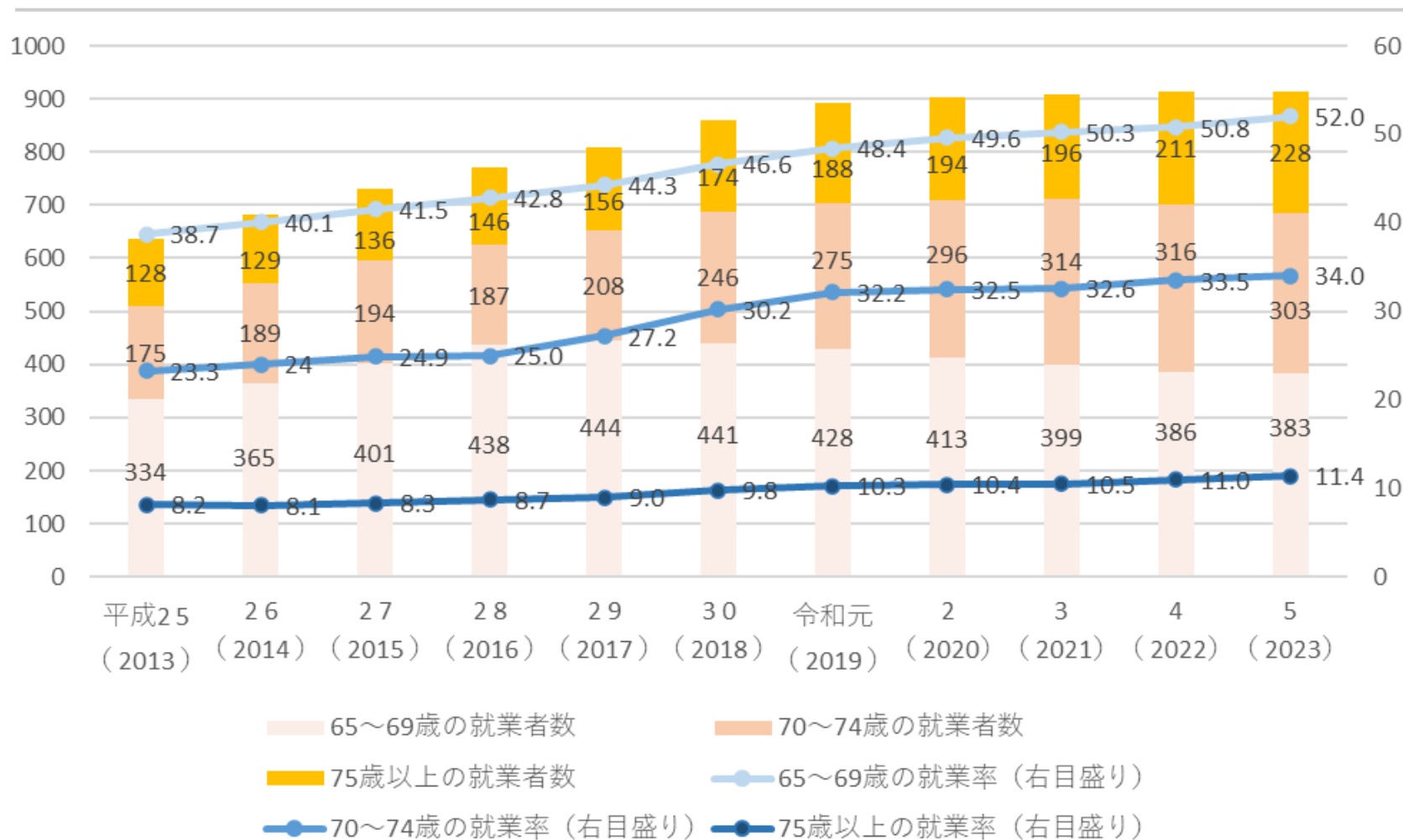


- 今後、働き続けるシニアが増加した場合には、「両立を諦めて介護離職する者」や「介護と仕事の両立に取り組む者」の人数も相対的に増加するものと考えられる。
 - これまでの介護と仕事の両立者・離職者に対する調査からは、仕事を辞めて介護に専念することが必ずしも本人の負担軽減につながっていないこと、また働きたいにもかかわらず、両立に適した職場が見つからない者が多いことが報告されている。これらの結果はシニア世代にも当てはまると推察される。
 - 一方、「育児・介護休業法」の改正に伴い、事業主には従業員の介護と仕事の両立支援策として、多様な働き方を用意するとともに、制度の存在を広く周知することが求められるようになった。本制度の対象は正規・非正規を問わないことからシニア世代の労働者も含まれるため、**事業者に対して「離職を検討している」「両立のための方策があるか」といった相談が増加する**と見込まれる。
 - 介護においては、被介護者の介護の必要度、介護に携わる親族の人数、介護保険サービスや民間サービスの利用状況、介護への関与度合いの志向など、さまざまな要素によって個人差が大きいいため、一概に有効な取組を提示することは難しい。
 - さらに、雇用側の労働環境によって提供できる支援策にも限度がある。
-
- 国や業界団体、雇用主の連合体等が協力し、多様な介護と仕事の両立のためのTipsを共有し、多様な両立の実態を把握し、情報提供していくことが必要である。
 - また、シニア世代であっても介護と仕事の両立を志向することに理解を示す社会全体の気運の醸成も重要である。
 - 加えて、両立を可能にするための外部サービスの活用や、それらをコーディネートする体制の整備も求められる。

3.「雇用のミスマッチ」を克服した、
シニアも生き生きと働ける環境づくり

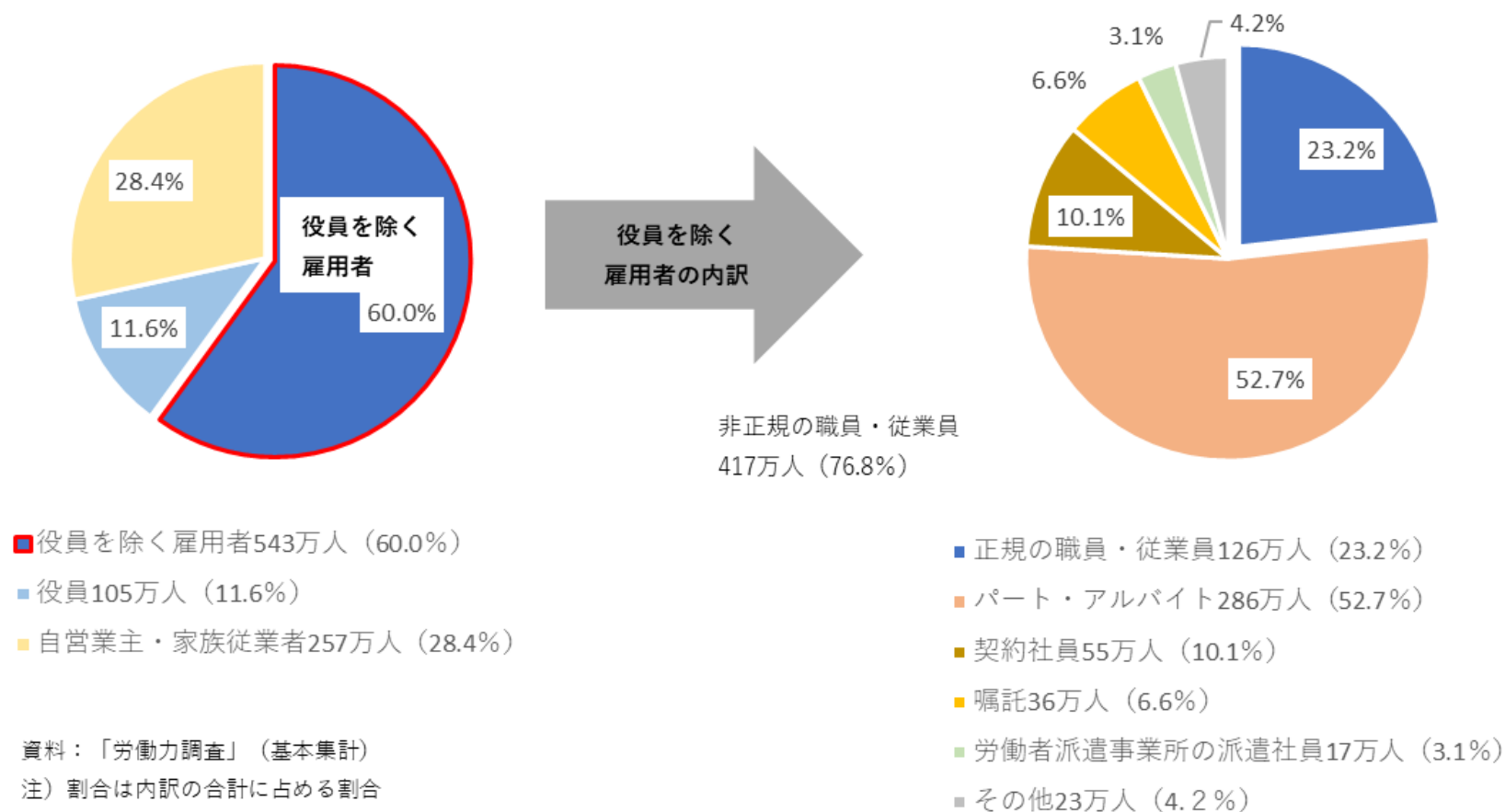
- シニアの就業率は趨勢的に増加傾向にある。
- 65-69歳では2人に1人が就業。また、70-74歳でも約3人に1人は就業している状況。

年齢階級別就業者数及び就業率の推移



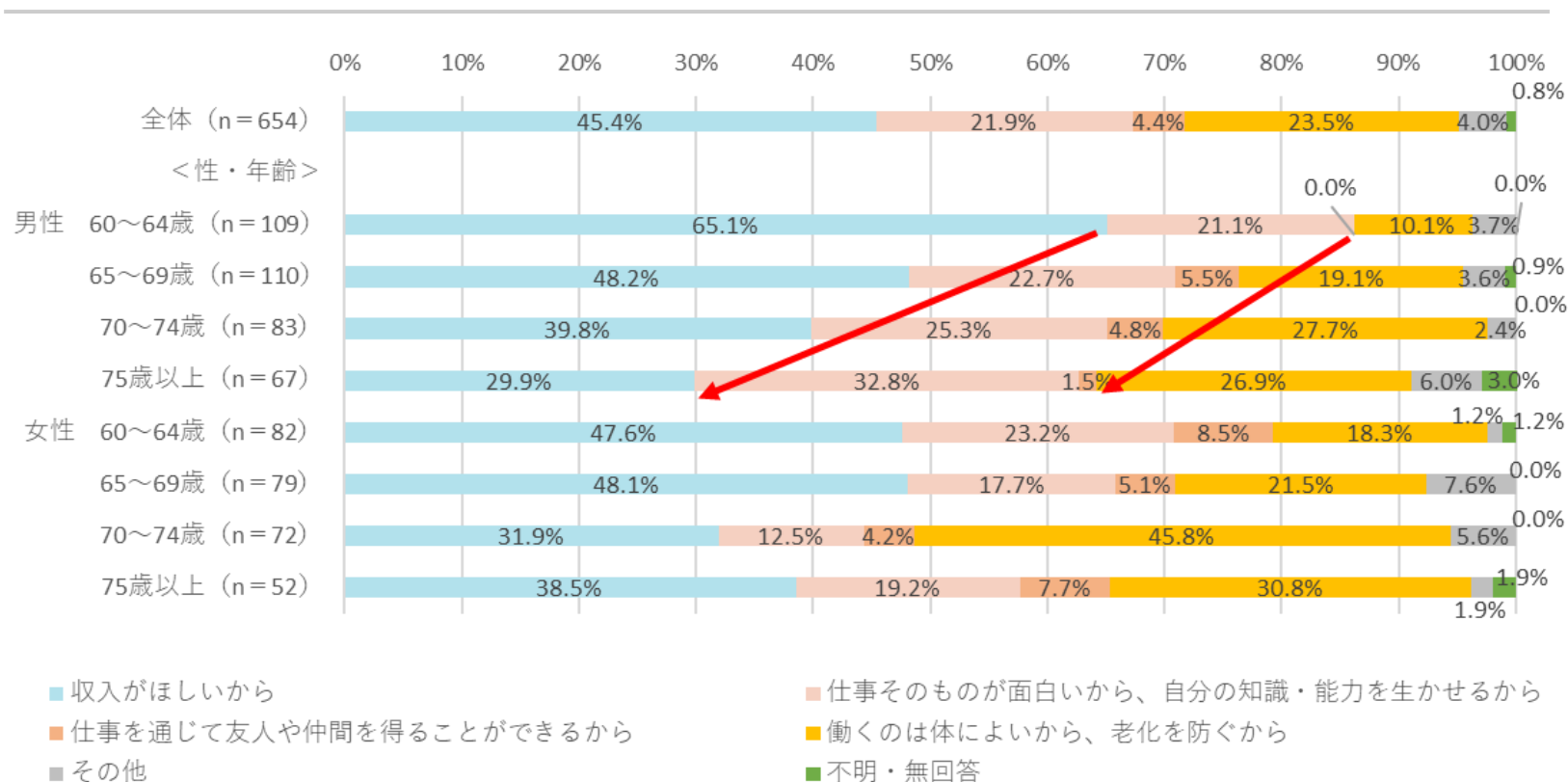
- 就業しているシニアの雇用形態は多様である。65歳以上の就業者のうち、雇われる働き方（図中「役員を除く雇用者」）は6割である。そのうち約半数はパート・アルバイト(52.7%)が占め、正社員・契約社員・嘱託社員と続く。
- 企業には、働くシニアの多様性に応じた人材活用が求められる。

65歳以上の従業上の地位別就業者及び雇用形態別雇用者の内訳（2023年）



- 就業しているシニアの働く理由も多様である。
- 年齢が高まるにつれて、収入を目的とした就労の割合は減少する傾向にある。「仕事そのものが面白い、自分の知識・能力を活かせる」「体に良い・老化を防ぐ」といった目的が増加する。とりわけ男性にその傾向が顕著。

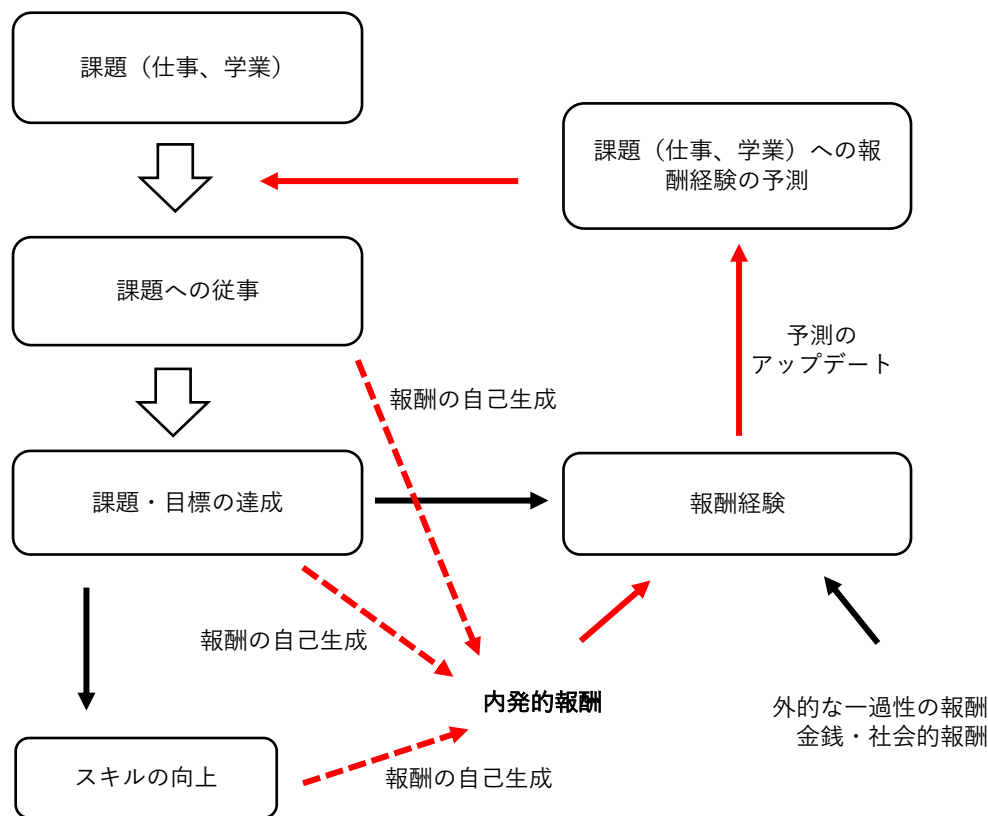
仕事をしている理由（性・年齢別）
（収入のある仕事をしている人＝100％）



（画像出所）内閣府「令和2年版高齢社会白書」

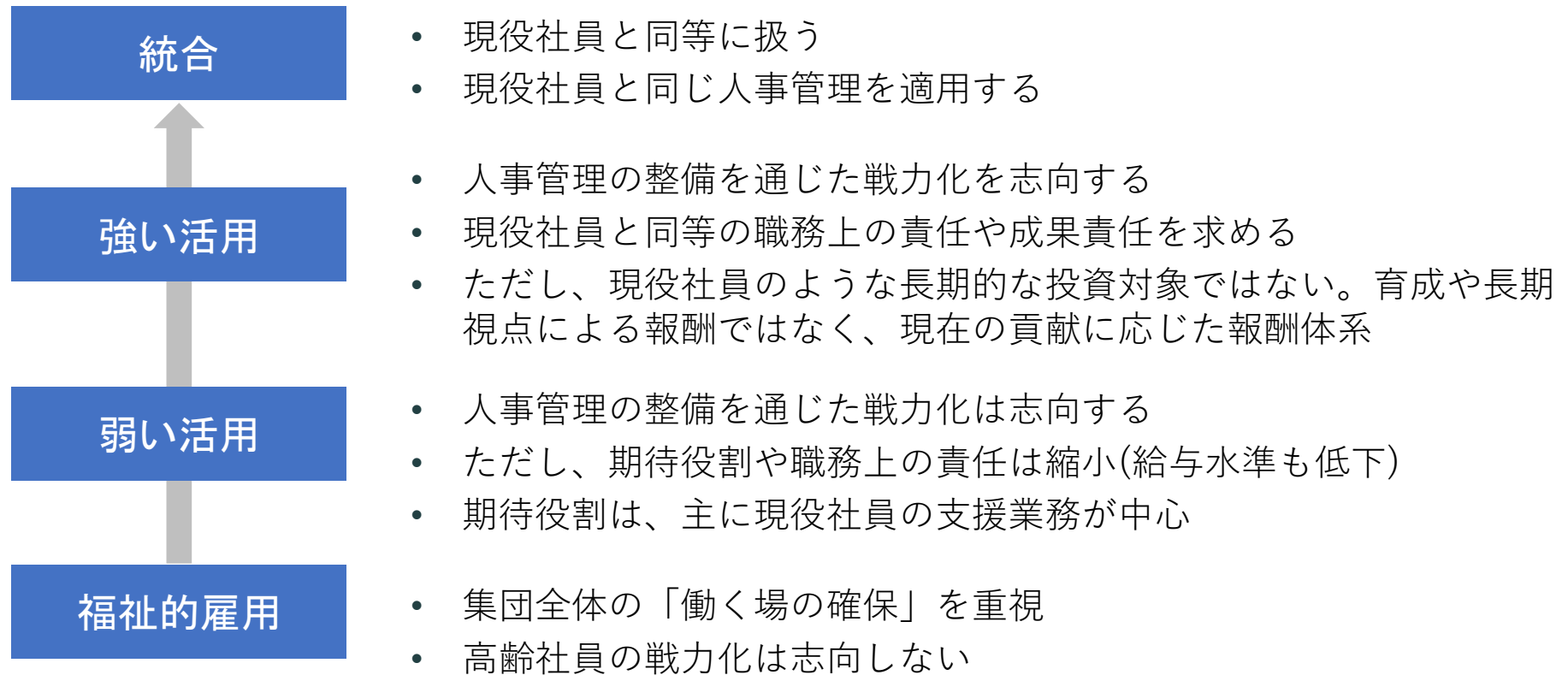
- 企業においては、給与・昇進のような金銭的・外発的な動機付けだけではなく、シニアの求める心理的・内発的な動機付けも組み合わせた報酬設計（トータルリワード）が重要である。「仕事のやりがい」・「社会とのつながり」・「人からの感謝」・「自己の成長」・「新たな学び」等を適切に組み込むことが求められる。
- こうした心理的報酬・内発的動機は、従業員のさらなる学習や挑戦を生み出し続けることが知られている。例えば心理学の研究では、以下のような報酬学習モデルによる動機づけが提起されている（村山2020）。

報酬学習モデルによる動機づけ



- 人事管理の研究分野では、シニアの人材マネジメントには**4つの類型**があることが知られている。
- シニアがいきいきと働くような就業の促進に向けて、少なくとも「福祉的雇用」を脱することが求められる。理想的には、年齢に関係のない人事管理である「統合型」の人材マネジメントへの発展が期待される。

シニアの人材活用に関する4つの類型



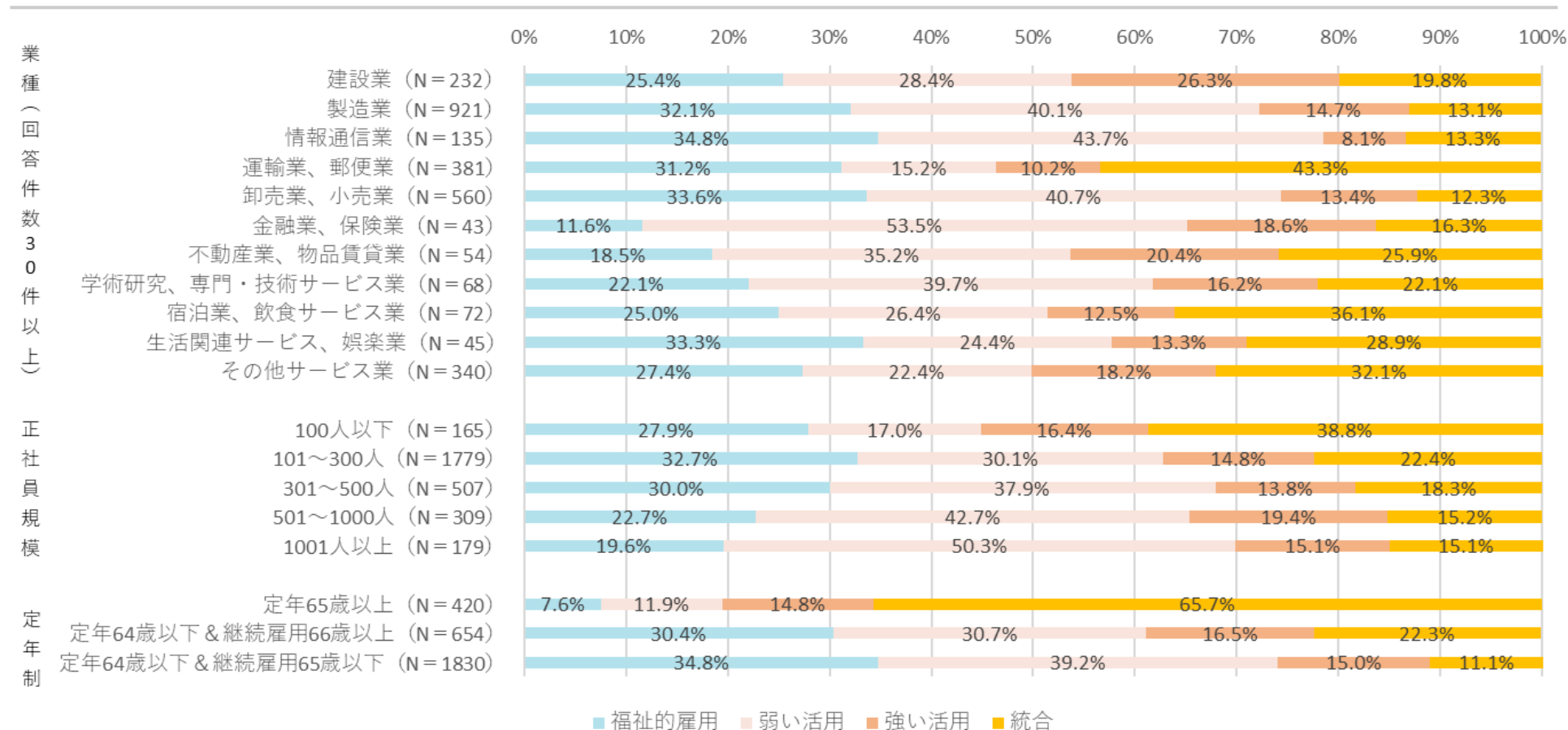
(出所)以下を参考に作成

・ 今野浩一郎 (2014) 『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』 中央経済社

・ 鹿生治行, 大嶋江都子, 藤波美帆, 大木栄一. (2022). 継続雇用者の活用戦略は変化するのか: 人事部による調整制度に着目して. 日本労働研究雑誌, 64(12), 84-100.

- しかし現状、「福祉的雇用」を脱し、「統合」型に至っているとは言い難い状況にある。
- 業種によっても進展に違いがある。中には二極化の進む業種も存在しており、業種別の活用促進策が求められる。

企業属性別、「60代前半社員」の活用戦略



(画像出所)独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2023) 「高齢期の人事戦略と人事管理の実態」 2章 「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度

- 福祉的雇用を脱却し、年齢に関わらないエイジレスな人材活用へ転換することは、企業の人事制度・業務フロー・企業文化等の変革を意味し、短期的にはコストもかかる。また取組成果も、短期的には見えにくい。
- 変革の対象や程度は、企業の置かれた環境と戦略によっても規定される。そのため、自社における**短期的なコスト**と**中長期的なメリットを比較・吟味**した上で、企業それぞれの最適な取組の実行が求められる。

変革による長期的メリット

- 企業の持続可能性向上
- 新たな戦略の立案と実行
- 多様で柔軟な働き方の実現とそれによる人材確保力向上
- 外部人材の知見獲得による競争力向上

変革のための短期的コスト

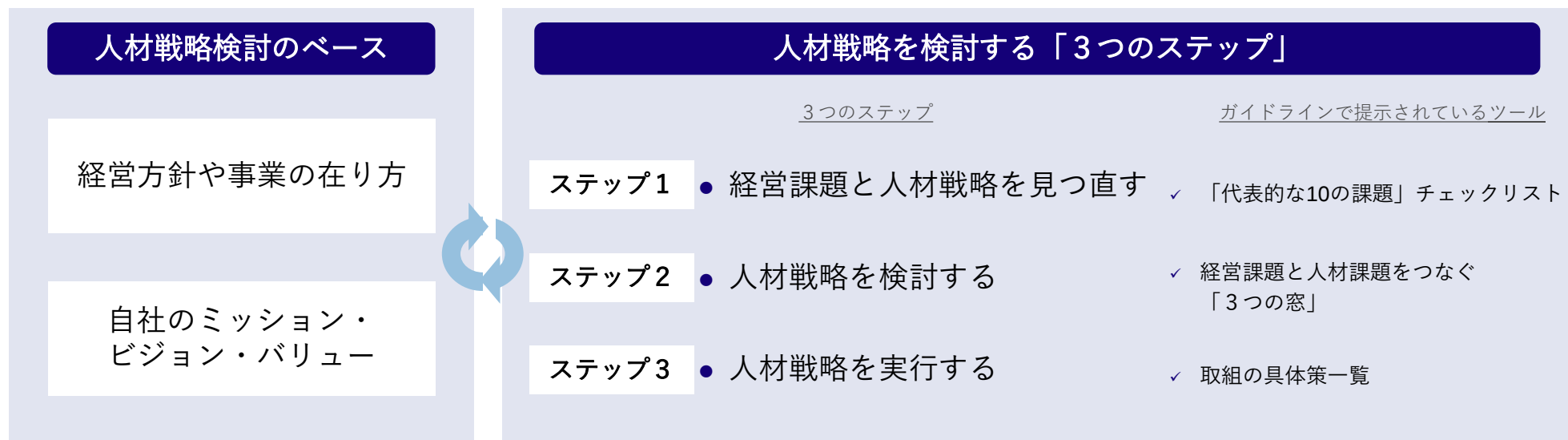
- 短期的な負荷
- 新たな投資
- コミュニケーションコスト等



(出所)

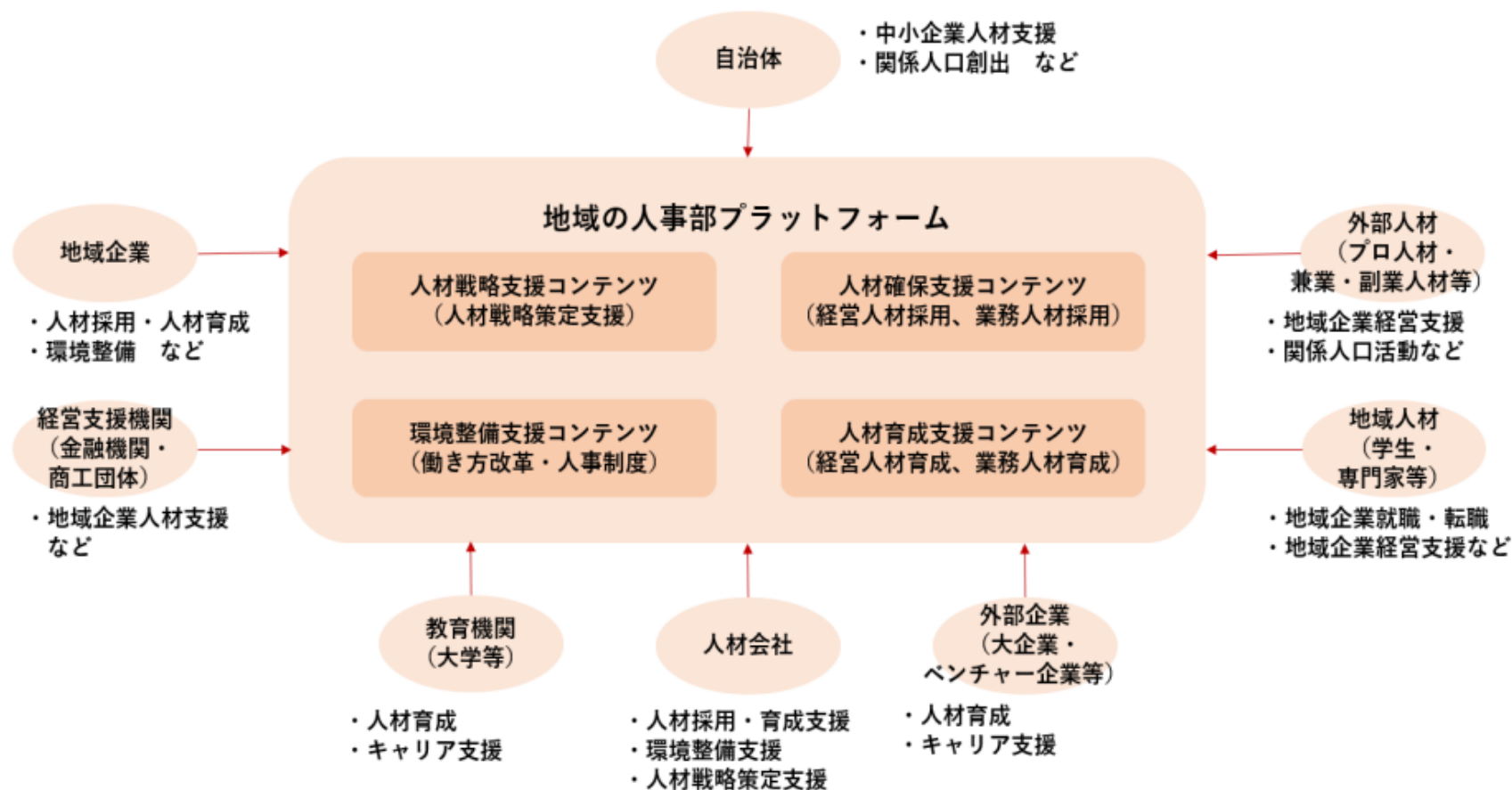
京都府生涯現役クリエイティブセンター主催 ミドル・シニア人材活用セミナー「企業成長戦略の鍵」
基調講演（森安亮介）「シニア人材を取り巻く4つの変化と、企業に求められる対応」

- シニア活用に向けた取組は、大企業のみならず中堅企業・中小企業においても求められる。その際、シニアの人材活用を自社の経営戦略と紐づけて、人材戦略の一環として対応することが重要。
- 例えば中小企業庁が2023年に公表した「人材活用ガイドライン」では、人材戦略を検討するための3つのステップが提示されている。そこでは、①まず経営課題を見つめ直すこと、②次に人材戦略の方向性を吟味すること、③その上で人材戦略の具体策について検討・実行することといった3ステップやその方法論が提起されている。



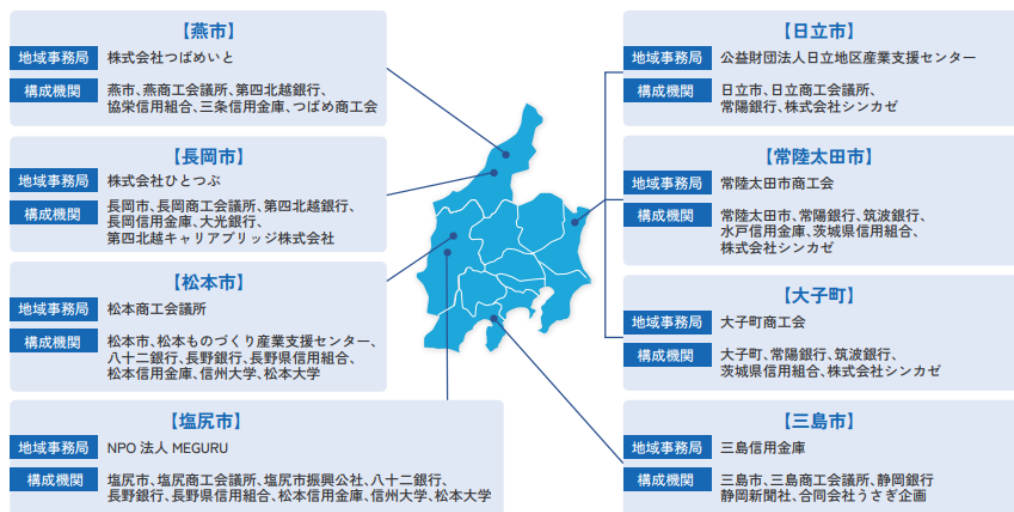
(出所)中小企業庁「人材活用ガイドライン」よりみずほリサーチ＆テクノロジーズ作成

- しかし、人材戦略の検討・実施に向けてリソースは十分とはいえない。経済産業省「未来人材ビジョン」によると地域の有力企業（地域未来牽引企業）に限っても約4割もの企業が人事の専任・担当者不在であることが明らかになっている。
- そこで期待される1つの打ち手が地域ぐるみの対応である。経済産業省などが進める「地域の人事部」では、地域の経営支援機関・教育機関・人材会社・自治体等が一体的に、地域中小企業の多様な人材活用を推進している。



- 「地域の人事部」は、経済産業省関東経済産業局において8地域で3か年にわたるモデル実証が実施された上、経済産業省補助事業による後押しもあり、全国的な広がりを見せている。

関東経済産業局における8地域でのモデル実証

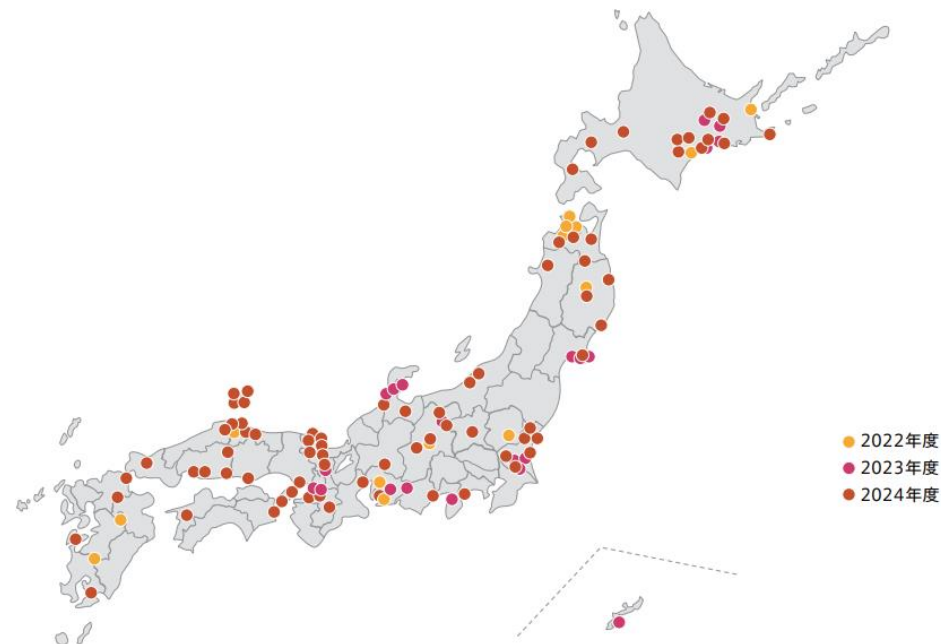


〔画像出典〕

関東経済産業局：「地域の人事部モデル事例集」

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/chiikino_jinjibu_jirei.pdf

経済産業省の助成により、全国のべ86事業者による推進



〔画像出典〕

経済産業省「令和6年度地域戦略人材確保等実証事業」

「地域の人事部」の推進に向けたヒント集

https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/pdf/jinjibu_hint_2503.pdf

- 地域ぐるみで取り組む際、シニア就労を単発的な「福祉的雇用支援」として取り組むのではなく、地域戦略と紐づけて地域のありたい姿に照らして対応する「地域の戦略パートナー」や、地域企業の変革を加速化させる「地域の変革エージェント」として、地域全体の人材課題の一環として取り組むことが重要。

「地域の人事部」に求められる役割



Opinion



- 人口動態の変化により、企業には今後ますますシニア活用が求められる。
 - ただし、**シニアの働くニーズや就業形態は多種多様**であり、正社員活用に過度に偏重した人事制度・人材マネジメントだけでは十分な活用は見込めない。**年齢に関係のない「統合」型の人事制度や、内発的動機付け等も含めた人材活用への転換**が求められる。
 - こうした転換は、一義的には各企業の責任ではあるものの、短期的にはコストのかかるものも多い。とりわけ地方においては1社単独での取組に限界もある。そこで求められるのが「**地域ぐるみの対応**」である。
 - 地域ぐるみの取組は、「地域包括ケアシステム」や「中間的就労」など福祉労働の領域ですでに進んでおり一日の長がある。これら福祉領域の取組を、産業振興・産業人材領域にも応用し、地域ぐるみの取組に発展させることが、**地域企業の人事機能の高度化を通じたシニア活用**につながる。
 - 企業の人材活用を地域ぐるみで推進する動きは、「地域の人事部」などすでに一部の地域で先駆的な試みが見られる。こうした活動のさらなる発展や他地域への波及が求められる。
-
- 少子高齢化が進む中、企業は従来の働き方や人事制度、人材マネジメントなどを転換する必要に迫られている。**働きたいシニアの活用を1つのきっかけとして、従来の雇用慣行や人事制度等を見直し、これからの労働市場に適応した新たな仕組みを検討・構築することが求められる。**
 - そうした変革を後押しするためにも、行政や経営支援機関、地域の各種支援機関には、**地域ぐるみで企業の人事機能の高度化を図る対応**が求められる。

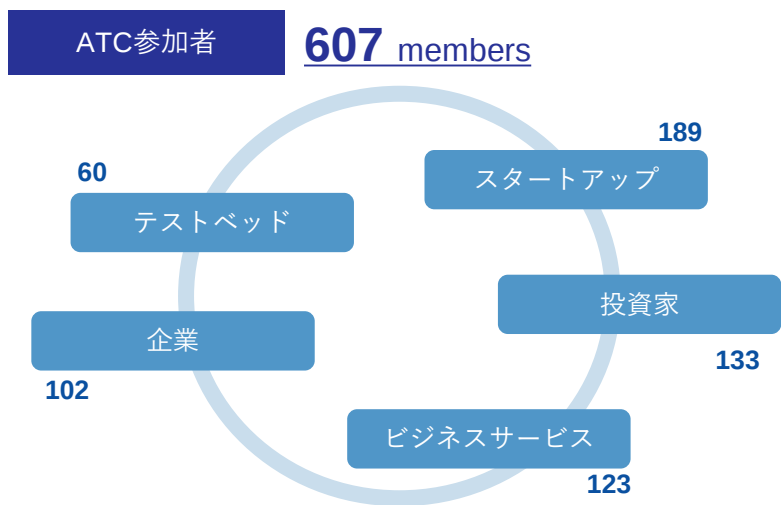


4.「健康で働き続けるシニア」を支える テクノロジーの社会実装加速化

- 健康度や就業率が向上し現役並みの消費を行うアクティブシニアを含め、シニア世代は様々な場面で生活上の不便や健康リスクを抱えている。そのようなシニアの課題をテクノロジーの力で解決しQOL向上につなげる「エイジテック」への期待が、社会課題解決と経済／産業の双方の観点で世界的に高まっている。

米国AARPによる“AgeTech Collaborative”

- 世界最大の高齢者団体「AARP」（米国の50歳以上の会員約3,800万人を擁するNPO）は、2021年に「**AgeTech Collaborative from AARP™ (ATC)**」を立ち上げ、AgeTechにおけるイノベーション・エコシステム創出に取り組んでいる。



- 2023年からは、世界最大級のテクノロジーイベント「CES」（Consumer Electronics Show）にATCを出展し、注目度を高めている。

（出所）AARP Annual Report 2023ほか公表資料より、みずほリサーチ＆テクノロジーズ作成

フランスSilver Valley

- フランスでは、2013年から高齢者や家族のための産業を「La Silver Economy」（シルバーエコノミー）と総称し、国がエイジテック分野でのイノベーション創出を支援するために非営利組織「**Silver Valley**」を設立。
- 約200のスタートアップ、中堅・中小企業、大企業、公的機関、学校、大学などのメンバーが参加し、2013年の設立以来2,000以上のプロジェクトが実行された。

オープン・ラボ

9,000人以上の高齢者のコミュニティ。実験や議論への参加を通して起業家とともに革新的なソリューションを共創

アントレプレナープログラム

起業家支援のための包括的プログラムを提供

スケールアップラボ

経済的パフォーマンスに加えて社会的・環境的インパクトを考慮に入れた評価の実施

Prix Silver Valley

シニア向けプロジェクトのピッチコンテスト（アクティブエイジング部門、医療・福祉・健康部門）

Silver Awards

高齢者、専門家、起業家、高齢化経済の主要なプレーヤーを集めて、長寿にイノベーションを起こす1DAY学生チャレンジ

（出所）Silver Valleyホームページより、みずほリサーチ＆テクノロジーズ作成

- 160か国以上に40万人を超える会員を擁する世界最大の技術専門家組織IEEE（Institute of Electrical and Electronics Engineers；米国電気電子技術者協会）は、規格協会活動のひとつとして「AgeTech Initiative」を開始。
- AgeTech製品・サービスの標準規格開発、認証プログラムの検討、公開可能なデータセットの提供による研究開発支援が目指されている。

IEEE Standards Association; AgeTech Initiative

AgeTechとは

- 高齢者のニーズを満たすように設計されたテクノロジーを指し、高齢者の生活の質、自立、および全体的な幸福を向上させることを目的としている。
- この分野には、健康やウェルネスのモニタリング、日常生活を支援するツール、スマートホームソリューション、社会的つながり、認知機能サポート、移動手段、在宅介護ロボティクス、財務管理など、幅広い製品やサービスが含まれる。

背景・問題意識

- AgeTech製品・サービスには、
 - ✓ 加齢に伴う知覚、筋力、移動能力、認知力などのパフォーマンスの変化を考慮した配慮ある設計
 - ✓ 相互運用性
 が必要であり、技術標準の策定が求められる。
- 障害のある人々のアクセシビリティ設計の標準はあるものの、障害によらないシニアユーザー特有の課題に対応した標準規格は、現状ほぼ存在しない。

活動目標

- どのような新しい標準規格の開発が必要か特定すること；
標準規格は、高齢者がAgeTech製品やサービスを簡単に利用できること、製品やサービス同士が相互運用できること、安全性とセキュリティが確保されていることを支援するものとする。
- 市場での信頼性向上のため、AgeTech製品の認証プログラムを計画すること
- IEEE DataPortを通じて公開データセットへのアクセスを促進し、AgeTech製品やサービスの研究開発を支援すること

<4つのサブコミッティ（小委員会）>

STANDARDS NEEDS

AgeTech製品・サービスにどのような新しい標準が必要かを提案

CERTIFICATION

AgeTech製品・サービスの市場導入が関連する標準規格に準拠し、相互運用性が確保されているかを保証し、市場の信頼性を高めるために、認証プログラムが有用かどうかを調査

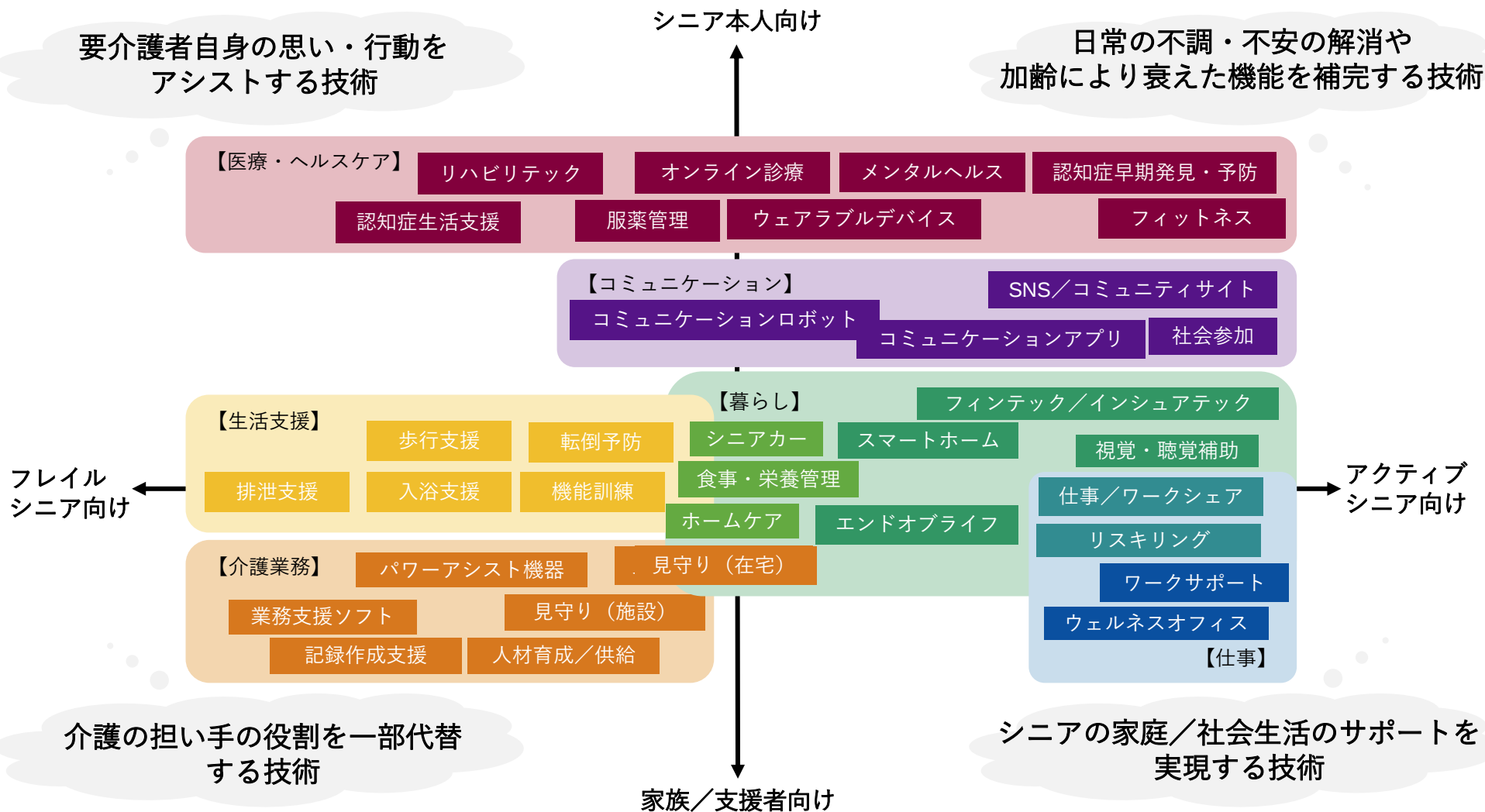
DATA SETS

AgeTechの開発や研究を支援するために、公開可能なデータセットの提供を促進（IEEE DataPortを通じて一般公開）

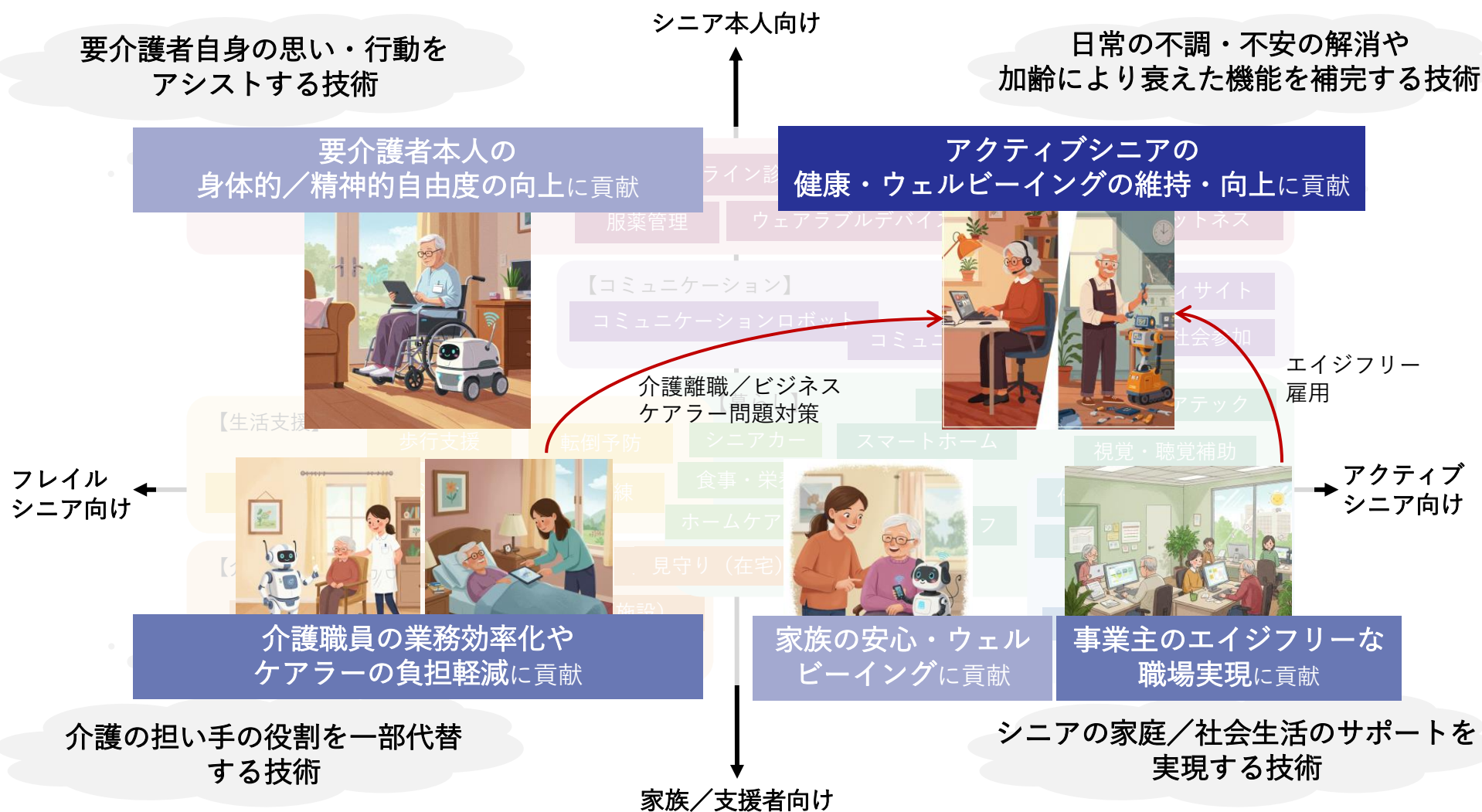
COMMUNICATIONS

参加を促し、利害関係者へ成果を伝えるために、アウトリーチ活動、ウェビナー、ワークショップ、特別イベントなどを実施

- エイジテックには、アクティブシニア向けからフレイルシニア向けまで、シニアの状態に応じたソリューションが含まれる。また、シニア本人が直接利用するものから、シニアをサポートする人々（家族、職場、介護者等）が活用することでシニアの生活の質を間接的に向上させるものまで、幅広く存在。



- エイジテックは、本稿で着目する「健康で働き続けるシニア」の健康・ウェルビーイングに直接貢献するほか、事業主のエイジフリーな職場実現の促進やビジネスケアラーの負担軽減などによる、間接的な貢献も見込まれる。



- 日本では、介護の担い手不足問題等を背景として、エイジテックの中でも特に「介護テック」による介護の効率化・質向上に対して、国が積極的に新サービスの創出・社会実装加速を支援する方針が打ち出されている。
- 要介護者に限らない幅広い高齢者を対象としたテクノロジー活用については、2025年5月28日に「高齢者・介護関連サービス産業振興に関する戦略検討会」が公表した取りまとめの中で、「先端技術等を用いた新規性のあるサービスの社会実装促進」も意義の一つとして、介護保険適用外の高齢者・介護関連サービス振興に向けた戦略や対応策が打ち出されている。

介護テクノロジーの社会実装支援

経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2025

第3章 中長期的に持続可能な経済社会の実現 2. 主要分野ごとの重要課題と取組方針

（中長期的な介護提供体制の確保等）

- 地域医療構想を踏まえた医療・介護連携や介護予防の強力な推進、質の高いケアマネジメントの実現を含めた多職種間の連携や相談体制の充実、**介護テクノロジーの社会実装に向けた実証・導入・伴走支援による生産性向上**、事業者間の連携・協働化や大規模化の経営改善の取組や、ワーキングケアラーへの対応など官民連携による介護保険外サービスの普及、外国人を含む介護人材の確保・定着を支援

（創業力の強化とイノベーションの推進）

- MEDISO・CARISOの体制を強化し、ヘルスケアスタートアップを強力に支援

〔MEDISO：創薬・医療機器創出の総合支援窓口
CARISO：介護分野における同様の相談窓口（新設）〕

（出所）「経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2025」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

介護保険適用外サービスの産業振興（テクノロジー活用の観点を含む）

意義

産業振興上の意義

① 先端技術等を用いた新規性のあるサービスの社会実装促進

…近年、AI等の先端技術を用いて認知症診断サポートを行うサービスやPHRを活用したサービスなど、高齢者向けに、競合優位性のある先端技術を用いたサービス開発を行うプレイヤーが出てきているものの、社会実装側面においてハードルがあり、民間サービスの地域実装を促進することでこうした新規性の高いサービスを普及していく契機ともなり得る。

② 高齢者福祉との接点を創出することによる既存サービスの付加価値向上

③ 仕事と介護の両立実現による現役世代のパフォーマンス向上

社会保障制度（地域包括ケアシステム）上の意義

① 高齢者本人のQOL向上

② 公的介護保険財政及び介護人材不足対策への貢献

目指すべき姿

目指すべき姿と地域にもたらされる価値

「地域の高齢者福祉課題解決」と「事業収益性確保」の両立を実現する

「産福共創」

① 持続可能な地域福祉の実現

見守り機能・居場所・活躍の場の提供といった民間企業等による高齢者福祉への貢献の持続可能性が高まる

福祉関係者
「Person
Centered
Approach」
“人の生き方に寄り添う”



民間企業
「Customer
Experience」
顧客への価値提供

② 地域資源開発機能の強化

共創する民間企業等が地域における新たなサービス・製品の開発・実装に向けた呼び水となり地域資源開発が促進される

③ 地元産業の活性化

共創する民間企業等が地元の商店や事業者と連携を深めることにより、地域の中小企業振興にも繋がる

実現に向けて

- ✓ 民間連携に関する自治体のインセンティブ・体制の強化
- ✓ 先進的な産福共創モデルの創出・評価・普及
- ✓ サービス提供に関する周辺環境整備

の3つの戦略が必要

（出所）経済産業省「高齢者・介護関連サービス産業振興に関する戦略検討会」取りまとめ（2025年5月28日公表）より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

Opinion



- 本稿が着目する「健康で働き続けるシニア」像を含めて、シニアが加齢によるディスアドバンテージを必要以上に感じることなく、ウェルビーイングな社会生活を続けていくために、**身体・認知機能の補完やサポート環境の充実を実現するテクノロジー活用は、重要な解のひとつ**となりうる。
 - これまでは、担い手不足が深刻化する介護現場において活用される、フレイルシニア本人や介護従事者及びケアラーのためのテクノロジー（介護テック）の研究開発及びそれに対する国の支援が先行的に進んできたが、要介護者（要支援者を含む）はシニア全体の約2割にとどまる。**介護領域外でシニアが抱える生活課題の解決も、深刻度は相対的に高くはないものの対象層が幅広く、課題解決による社会的インパクトは大きいことが想定される。**
 - 前述のとおり、**グローバルでは介護対象か否かにかかわらず「シニア特有の課題」に着目したビジネス創出や規格整備が進みだしており**、日本でも、介護保険適用外の高齢者・介護関連サービス振興に向けた戦略提案が打ち出されたところである。
 - 多くのシニアが健康で働き続けられる社会の実現に向けては、シニアを中心に据えた「**エイジテック**」という切り口で課題と市場を再定義することで、既存ビジネスでは見落とされていたシニアの課題を解決する新たな製品・サービスの創出にもつながるのではないかな。
-
- 世界で最も高齢化が進んでいる日本において、高齢者福祉は大きな政策的課題である一方、シニアの抱えるニーズは民間企業にとっては商機である。エイジテック製品・サービスの市場投入により社会課題をビジネスで解決する民の取組と、その加速に向けた官による支援というスキームは、社会保障費のみに頼った解決を図るよりも経済効率性の観点で有効であり、今後一層の取組進展が期待される。

4. おわりに

総括



- 人口動態の変化やシニア像の変化が徐々に進んでいく中、**社会や企業にも変革が求められている。**
 - 企業または地域ぐるみでの「統合」型のシニア人材マネジメントや内発的動機付けも含めたトータルリワード導入、そしてビジネスケアラーが働きやすい環境・制度を整備することは、**結果的に、シニアだけにとどまらない多様な人材が、適材適所で、高いパフォーマンスで活躍できる仕組みを整備することにもつながる。**
 - 働きたいシニアが希望通りに働ける環境を提供することは、規制・制度等の整備も必要である一方、そのような**外的要因を受けてやむを得ず取り組む課題**のではなく、**自社（または地域）のサステナブルな経営・成長のために主体的・戦略的に取り組むべき課題**といえる。
 - また、シニア自身の身体的・認知的機能の補完やサポート環境の充実を実現するテクノロジーの活用にも期待が寄せられるところである。**「エイジテック」を事業者等がうまく取り入れ、シニア自身による活用も促すことで、働きたいシニアの力を最大限に引き出すとともに、無理なく持続的に働き続けられるようになる可能性がある。**足もとは、そのようなエイジテックの社会実装加速に向けて、国と企業が連携して取り組む必要がある。
-
- エイジフリーな社会の実現に向けて、国レベルから企業レベルまで様々なレイヤーにおける取組の進展が期待される。

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

