

OECD 担当者及び国内外学識経験者の講演資料

- 資料1 高齢化と雇用政策: 主要な課題、教訓、優れた実践
- 資料2 生涯現役社会を目指す人事管理～日本型の特徴と課題～
- 資料3 人事管理からみた高齢社員の戦力化へのアプローチの現状
- 資料4 近年の労働参加の拡大と公的年金制度の「若返り」及び更なる適合
- 資料5 年齢に配慮した生涯システムの促進
- 資料6 エンプロイアビリティを高めるために、キャリア開発に重点をおいた年齢を問わない生涯学習システムの推進(高齢労働者のキャリア開発)
- 資料7 SECLEの役割と 55 歳以上の雇用改善

高齡化と雇用政策: 主要な課題、教訓、優れた実践

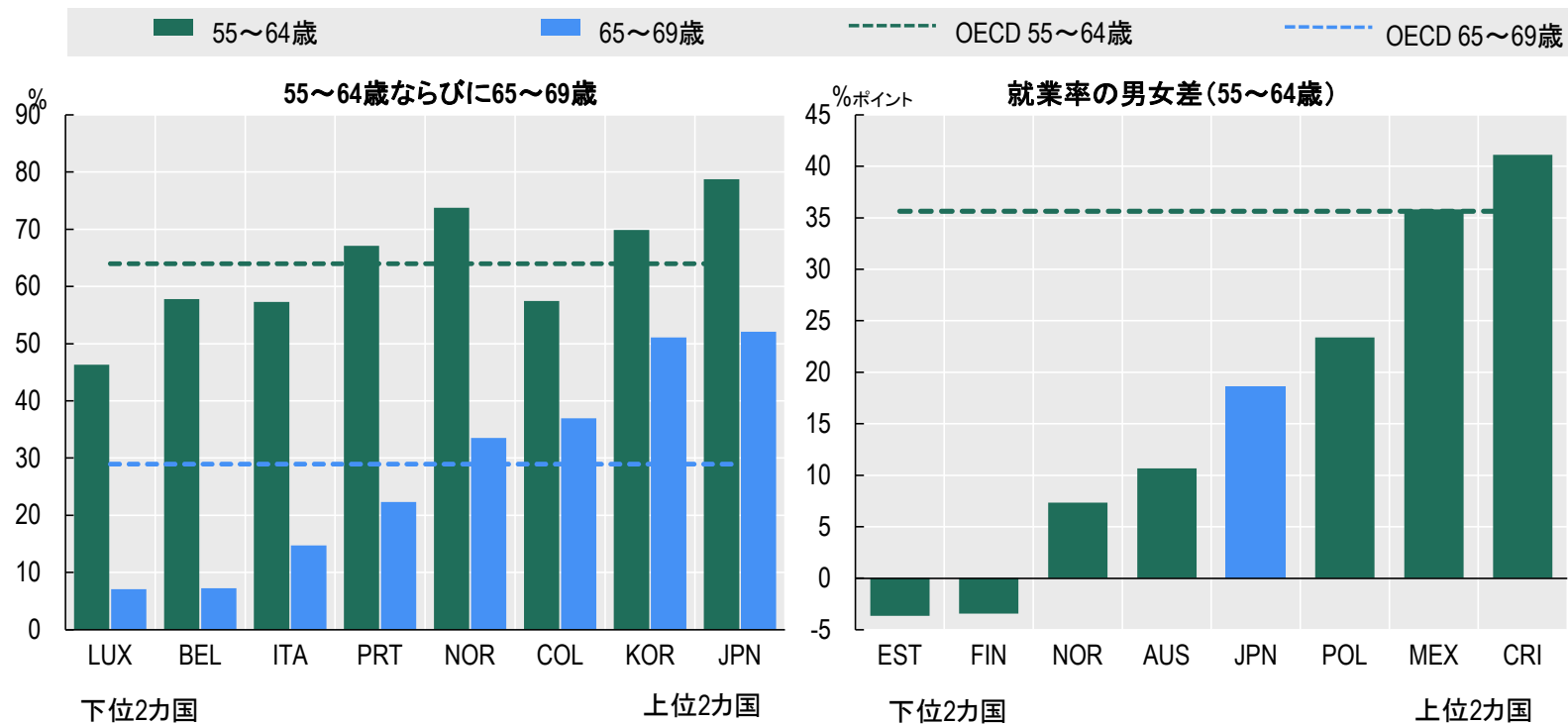
Shruti Singh

シニアエコノミスト

OECD雇用労働社会問題局エンプロイアビリティ部門

女性と高年齢労働者の就業機会の改善で、 就業率が一段と高まる可能性がある

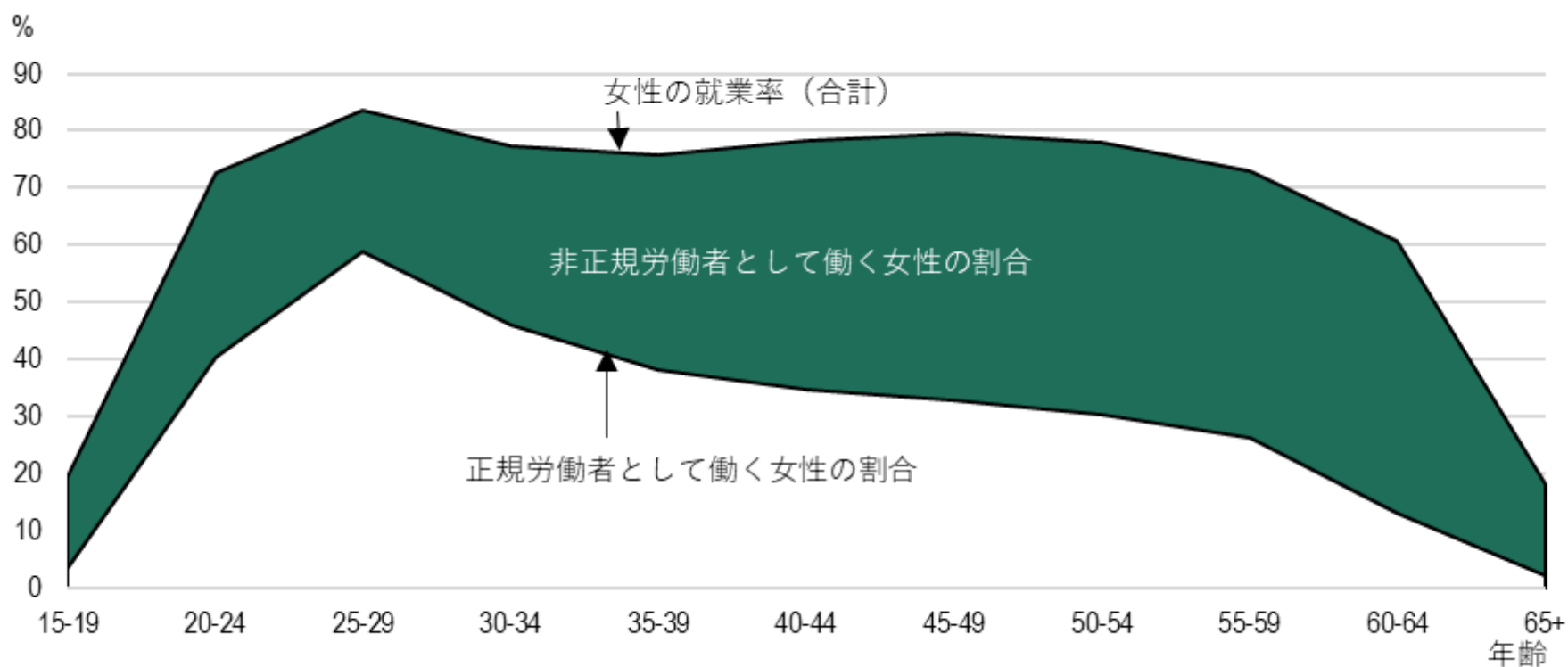
日本における55～64歳ならびに65～69歳の就業率と男女差（2023年）



出典: [OECD Data Explorer • Employment and unemployment by five-year age group and sex - indicators](#)



非正規雇用は女性に集中し、 年齢の上昇に伴い比率が増える

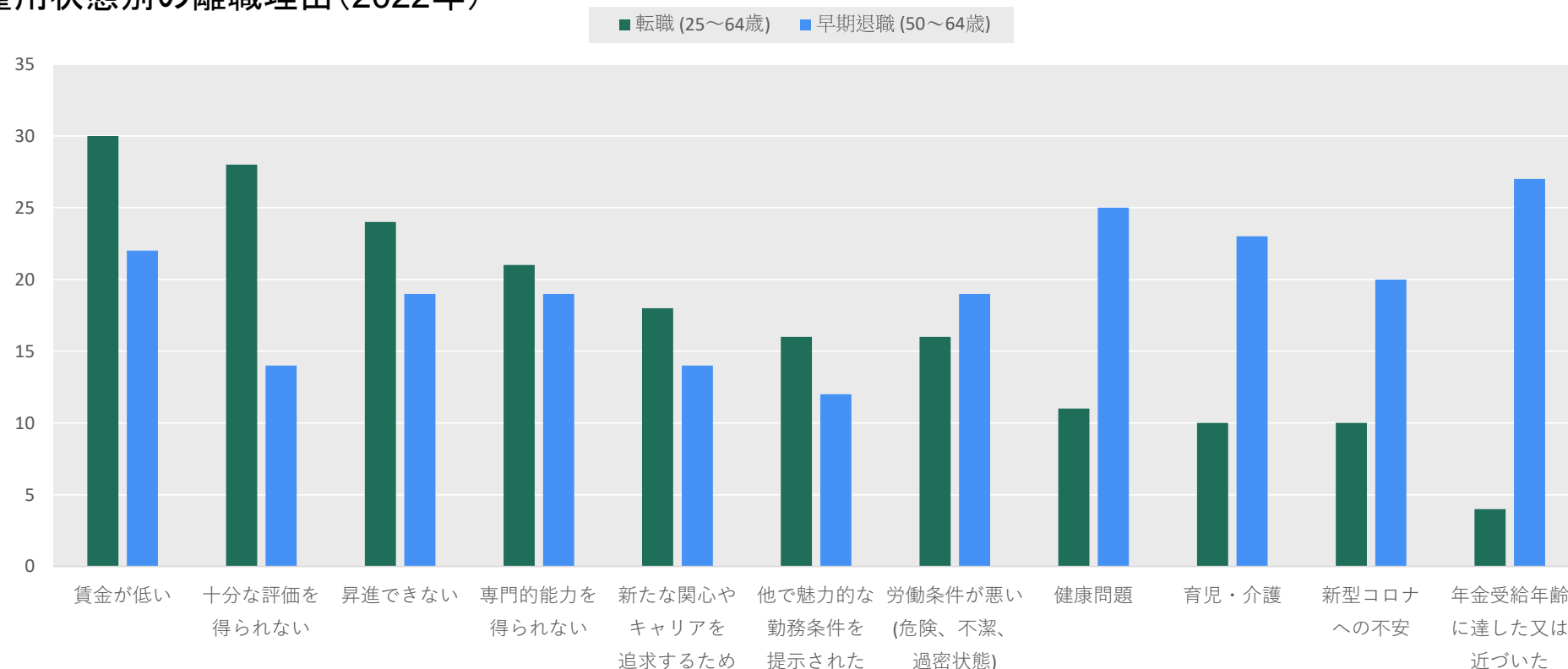


出典: OECD (2024), OECD Economic Surveys: Japan 2024, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/41e807f9-en>.



就業維持を妨げているのは 低賃金、質の低い仕事、健康問題

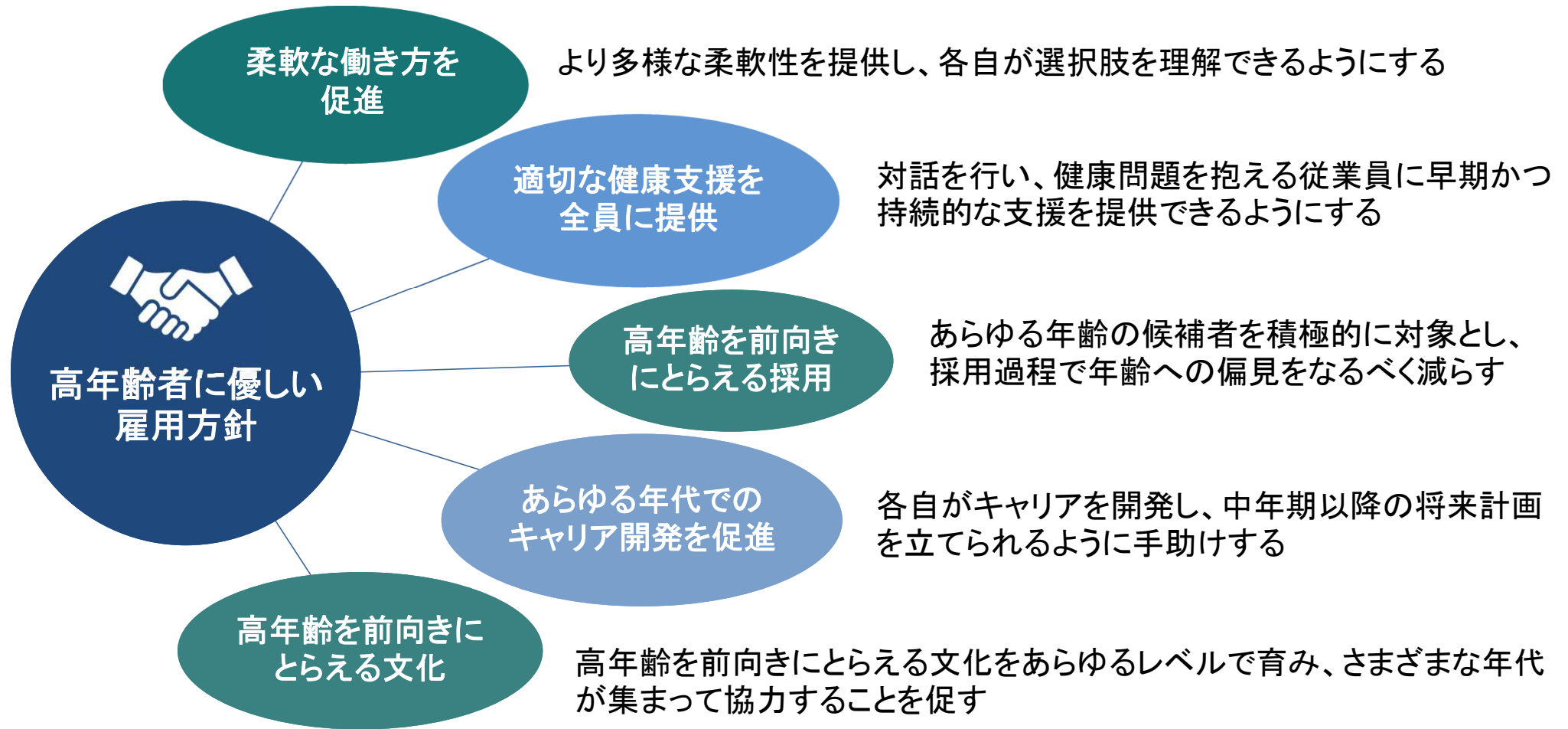
雇用状態別の離職理由(2022年)



出典: OECD (2023), Retaining Talent at All Ages



高齢化する職場の労働力にどう対処するか



職場で意欲と生産性を高めるための優れた実践

働き方の柔軟性

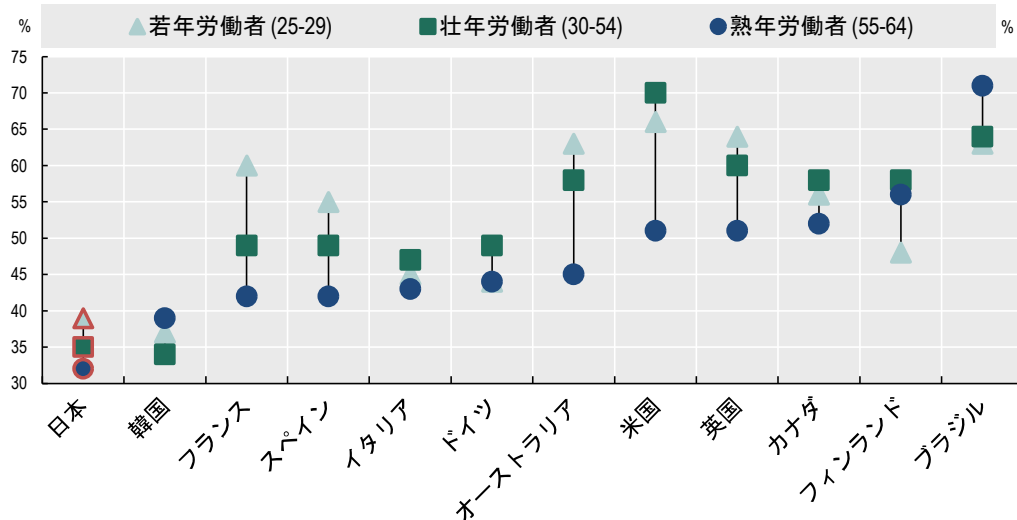
健康支援

採用慣行

キャリア開発

職場での受容

仕事に柔軟性があると答えた被雇用者の割合



出典: AARP Global Employer Survey 2022

被雇用者、とりわけ女性は、働く場所や時間、働き方の柔軟性を重視し、金銭的価値を認める度合いが大きい

定時テレワーク



給与の20%の価値

給与の7%の価値

フレキシブルな勤務時間



給与の48%の価値

給与の48%の価値



英国: 就業時間数、出勤・退勤時間、就業場所を含めた柔軟な働き方を勤務初日から要求する法的な権利が、あらゆる被雇用者に認められている。



職場で意欲と生産性を高めるための 優れた実践

働き方の柔軟性

健康支援

採用慣行

キャリア開発

職場での受容

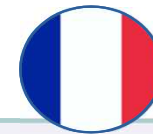
OECD加盟国の大半で、障害のある労働者の受け入れは義務化されている一方、病気やけがをした労働者については必ずしもそうになっていない。

予防的ヘルスケアの方針により、従業員が健康を維持し、より長く就業を続けられるようになる。

25%
健康問題が理由で
自発的に離職した
50～64歳の割合



健康問題を抱える労働者の就業維持には、職場での受け入れと業務の再設計が不可欠



フランス：健康状態を知り、就業関連の負担に対処できるようにする目的で、あらゆる労働者が45歳ごろからキャリア中期健康診断を受けられる。医師が監督付きトライアルやリスキリングを提案し、企業内での生涯学習を支えることもある。



職場で意欲と生産性を高めるための 優れた実践

働き方の柔軟性

健康支援

採用慣行

キャリア開発

職場での受容



退職年齢の調整

OECD加盟国の大半で、強制退職年齢が撤廃されている。多くの国で年金支給開始年齢が**67歳**となり、これが従来の65歳に代わる新たなスタンダードになってきている。



賃金と年齢の
関連づけ廃止

OECDの全体的な傾向からすると、年功序列型賃金の撤廃により、高年齢労働者の就業維持率と流動性を高められる。



採用過程で年齢への
偏見を減らす

採用過程での年齢差別は根強い。高年齢者に優しい求人では、採用広告に中立的な表現とイメージを使い、年齢を見ない採用プロセスとする。



米国:連邦政府は、技術関連業務でスキルベース採用を完全に取り入れており、同様の措置によって採用時の偏見を減らすよう雇用主に呼びかけるためのガイダンスを発行している。

8



職場で意欲と生産性を高めるための優れた実践

働き方の柔軟性

健康支援

採用慣行

キャリア開発

職場での受容

キャリアの向上と開発を促すことで、高年齢労働者の意欲と就業維持率を高める

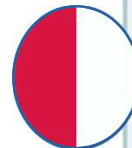
- 上方流動性
- 対内流動性



英国：中年期キャリアレビューにより、45歳以上の労働者のキャリア計画を支援している。主要な項目は以下の3つ：スキルギャップの特定、退職後に関する経済状態の評価、現在の健康状態および年齢をさらに重ねてから就業できるかの見極め。

知識の受け渡しで高スキル労働者の地位が向上し、働き手自身も尊重されていると感じる

- メンター制度やリバーズ（逆）メンター制度
- さまざまな年代が集まるチーム構成
- 業務のシャドーイングやローテーション



ポーランドにおけるマンパワーグループ（ManpowerGroup）：人材ソリューション会社として国際展開するマンパワーグループは、一部の若手従業員を上級経営陣との会合などに招くことで、双方向的な意見交換を促し、世代間の溝を埋め、イノベーションの促進に役立っている。



職場で意欲と生産性を高めるための 優れた実践

働き方の柔軟性

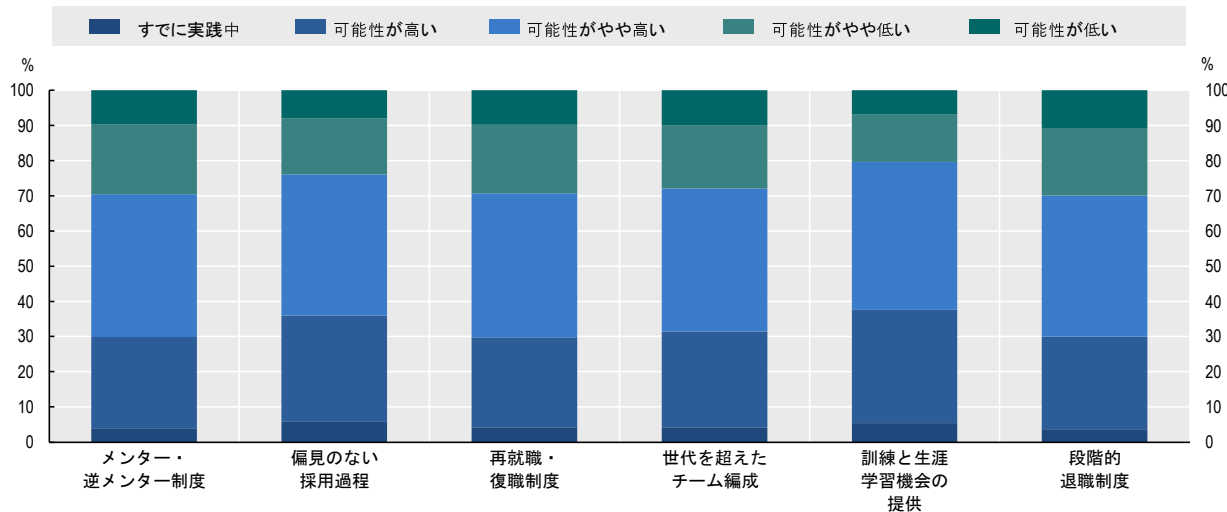
健康支援

採用慣行

キャリア開発

職場での受容

優れた実践方法が提供されれば取り組みを実践するであろう雇用主の割合



さまざまな年代にわたる労働力をサポートする取り組みをすでに行っている雇用主は少ないものの、適切な政府支援があれば、前向きな度合いが高まると考えられる

オーストリア: 年齢に合った職場をつくるための無料カウンセリングを労働局が提供している。サービス内容には、業務の再設計、就業時間規定、採用慣行が含まれる。カウンセリングの流れとしては、初回コンサルテーション、ニーズの分析、年齢に合った職場をつくるためのガイダンスを経て、3～6カ月後にフォローアップが行われる。

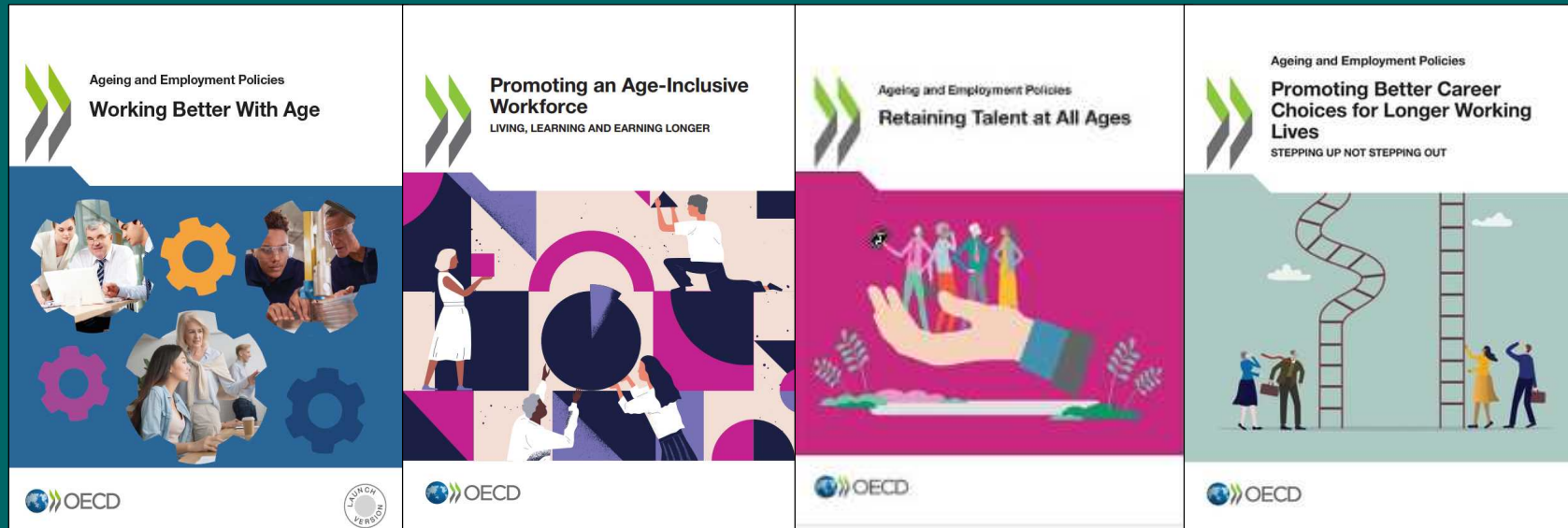
出典: AARP Global Employer Survey 2020

10



Thank you!

ご清聴ありがとうございました



▶ お問い合わせ

Shruti Singh

シニアエコノミスト

OECD雇用労働社会問題局エンプロイアビリティ部門

shruti.singh@oecd.org



(2024.10.30)

厚生労働省とOECDの高齢者雇用政策に関する合同イベント

生涯現役社会を目指す人事管理 ～日本型の特徴と課題～

今野浩一郎

(学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長)

(I)日本はすでに高齢者が働く社会

(1)急速に進む労働力の高齢化

- ◆労働力人口減少下での約「5人に1人超」が高齢者(60歳以上)
- ◆高齢者は「大きな社員(労働者)集団」化
- ◆活力ある社会経済、企業経営の実現にとって、高齢者の戦力化と活躍は不可欠

(2)労働力人口の高齢化の背景

- ◆高齢労働者数＝「高齢者数」×「高齢者の労働力率」
- ◆人口構造を背景にした「多い高齢者数」
 - 高齢化の最も深刻な先進国
- ◆高い「高齢者の労働力率」
 - 日本はもともと労働力率の高い先進国
 - ますます「高まる労働力率」の見通し
 - 生涯働く自営の多い社会⇒総雇用者社会の形成と「定年＋年金＋引退」社会⇒生涯働く雇用者中心社会

(3)高齢者をめぐるわが国の現状と課題

- ◆わが国はすでに、60歳を超えても高齢者が働き、企業が高齢者を活用する生涯現役社会時代を迎えている
- ◆しかし「雇用の質」の課題は多く、生涯現役社会のレベルアップが必要

労働力人口の年齢別構成の変化

					(万人)
	2022年	2025年 (推計)	2030年 (推計)	2040年 (推計)	
総計	6,902	6,925	6,940	6,791	
15－29歳	1,152	1,166	1,139	1,031	
30－59歳	4,264	4,205	4,071	3,643	
60歳以上	1,486	1,554	1,731	2,118	
60歳以上比率	21.5%	22.4%	24.9%	31.2%	

(出所)

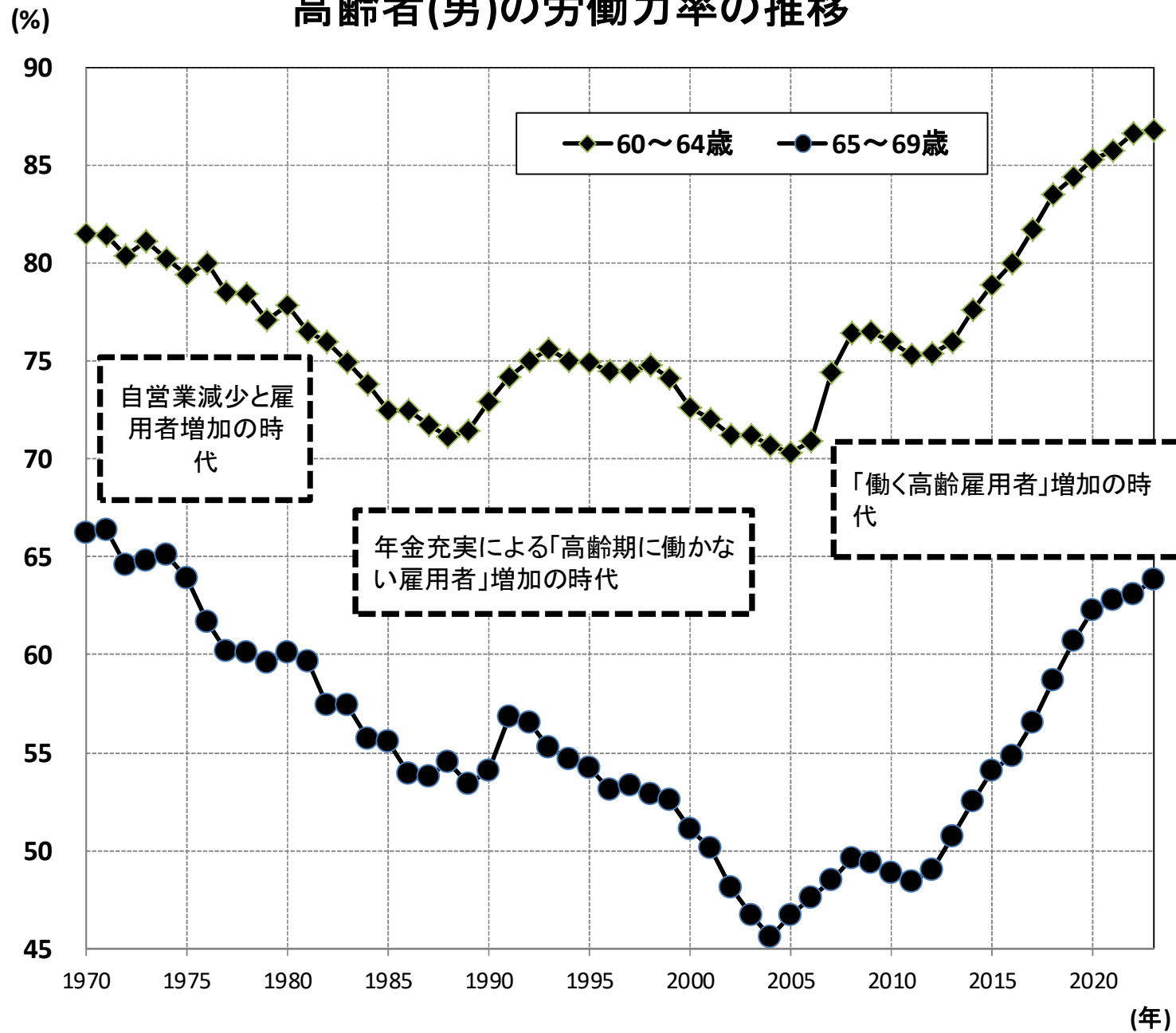
①2022年は総務省「労働力調査」

②推計は厚生労働省「雇用政策研究会報告書」(2024年)。推計値は「経済成長と労働参加が進むケース」の場合

高齢者の労働力率の国際比較(2022年)

						(%)
		日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
男女計	60-64歳	75.1	57.4	56.0	65.3	38.9
	65～69歳	52.0	33.3	26.0	19.6	10.4
男	60-64歳	86.6	63.4	61.6	69.7	39.0
	65～69歳	63.1	38.7	30.8	23.3	12.3
女	60-64歳	64.0	51.7	50.1	60.9	38.7
	65～69歳	41.8	28.4	21.6	16.2	8.7
(出所)労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較(2024)』						

高齢者(男)の労働力率の推移



(出所)総務省「労働力調査」

(Ⅱ)生涯現役社会を支える法的基盤 ～「高年齢者雇用安定法」の概要～

(1)法のこれまでの内容

- ◆企業に義務化されている「希望者全員」の「65歳まで」の雇用確保措置
- ◆これへの企業の対応は定年制廃止、定年延長は少なく、継続雇用(つまり「60歳定年+再雇用」)が主流

(2)最近の法改正(2021年4月施行)の内容

- ◆65～70歳の就業機会の確保をはかることが趣旨
- ◆そのために企業に求めていることは、①定年引上げ、②定年制廃止、③継続雇用、④業務委託、⑤社会貢献活動のいずれかの措置をとること。努力義務。
- ◆特徴は、高齢者の多様な特性・ニーズに対応できるように多様な就業(雇用に業務委託・社会貢献活動を追加)の選択肢を準備したこと

◎ここで注目してほしい2つのポイント

- ①「実質65歳定年制」社会がすでに形成されていること
- ②政府は「70歳まで働く社会」の実現を目指していること

(Ⅲ)高齡者の人事管理の特徴

(1)高齡期におけるキャリア転換

◆最も注目すべき高齡者の人事管理の特徴

- 高齡期に労働者がキャリアを見直し、転換することを促す施策がとられていること。定年延長の場合も同様。
 - 再雇用の場合には、定年(60歳定年が主流)をキャリアの見直し・転換の契機とする企業が一般的
 - 定年延長の場合には、旧定年年齡(60歳が主流)近くで見直し・転換する企業が多い
- この人事管理のもとで労働者は高齡期にキャリア転換を経験する

◆この人事管理の特徴をどう捉えるべきか

- 職業生活の長期化のなかでは、高齡期になれば、若壮年期とは異なる「高齡期ならではの」キャリアを採ることが必要
- 高齡期におけるキャリアの見直しと転換は、「生涯現役で働く」ための「高齡期ならではの」キャリアを計画し、実現することである

(2)キャリア転換に伴う役割と働き方の転換

◆役割の転換について

- 高齢者の働くニーズと企業の人材ニーズの調整を通した新しい役割の設定
- 現状は、「職責を下げたうえで現職継続」が多い。たとえば
 - 「責任ある仕事」から「一担当者(プロ)としての仕事」へ
 - 「第一線の仕事」から「指導する仕事」へ

◆働き方の転換について

- 生活や健康等の事情に合わせて働く時間や場所を柔軟に選択する働き方への転換
- 現状をみると
 - 労働時間については
 - フルタイム勤務が主流であるが、残業や休日労働が少ない等限定性を強めている。
 - さらに短時間勤務、短日勤務等も少なくない
 - 働く場所については
 - 転勤や出張がない等限定性を強めている

(V)これからの人事管理の方向

(1)人事管理の特徴は

- ◆「柔軟なキャリア転換」を組み込んだ人事管理をとること

(2)これからの方向

- ◆この「柔軟なキャリア転換を組み込む」の特徴を基本的な軸として、人事管理のレベルアップをはかること
 - これは、高齢者が役割と働き方を柔軟に変えながら、現役(つまり、職場の戦力)として長く働き続けることができる「しなやかな生涯現役社会」の構築につながる

(3)そのために解決すべき課題

- ◆「柔軟なキャリア転換」後に高齢者が職場の戦力として活躍するための人事管理の一層の整備をはかること
- ◆とくに整備・充実すべきポイント
 - 労働者が高齢期のキャリアを自ら考え設計することを支援するキャリア形成支援策(キャリア研修、キャリア相談等)
 - 高齢者と仕事の再マッチングの仕組み(高齢者版社内公募制等)
 - 役割転換に合わせた公正な処遇決定の仕組み

2024年10月30日

厚生労働省とOECDの高齢者雇用政策に関する合同イベント

人事管理からみた 高齢社員の戦力化へのアプローチの現状

千葉経済大学 経済学部 藤波 美帆

目次

1. 高齢者雇用をめぐる状況
2. 高齢社員の人事管理の現状と特質
3. 高齢女性社員の人材マネジメント

日本で高齢者雇用が進められてきた主な背景

- ① 人口減少や少子高齢化により、労働者の確保が困難に。
- ② 健康寿命の伸びと、高年齢者の高い就労意欲。
- ③ 厚生年金の支給開始年齢引き上げによる「収入の空白期間」を防ぐ必要性。

(万人)

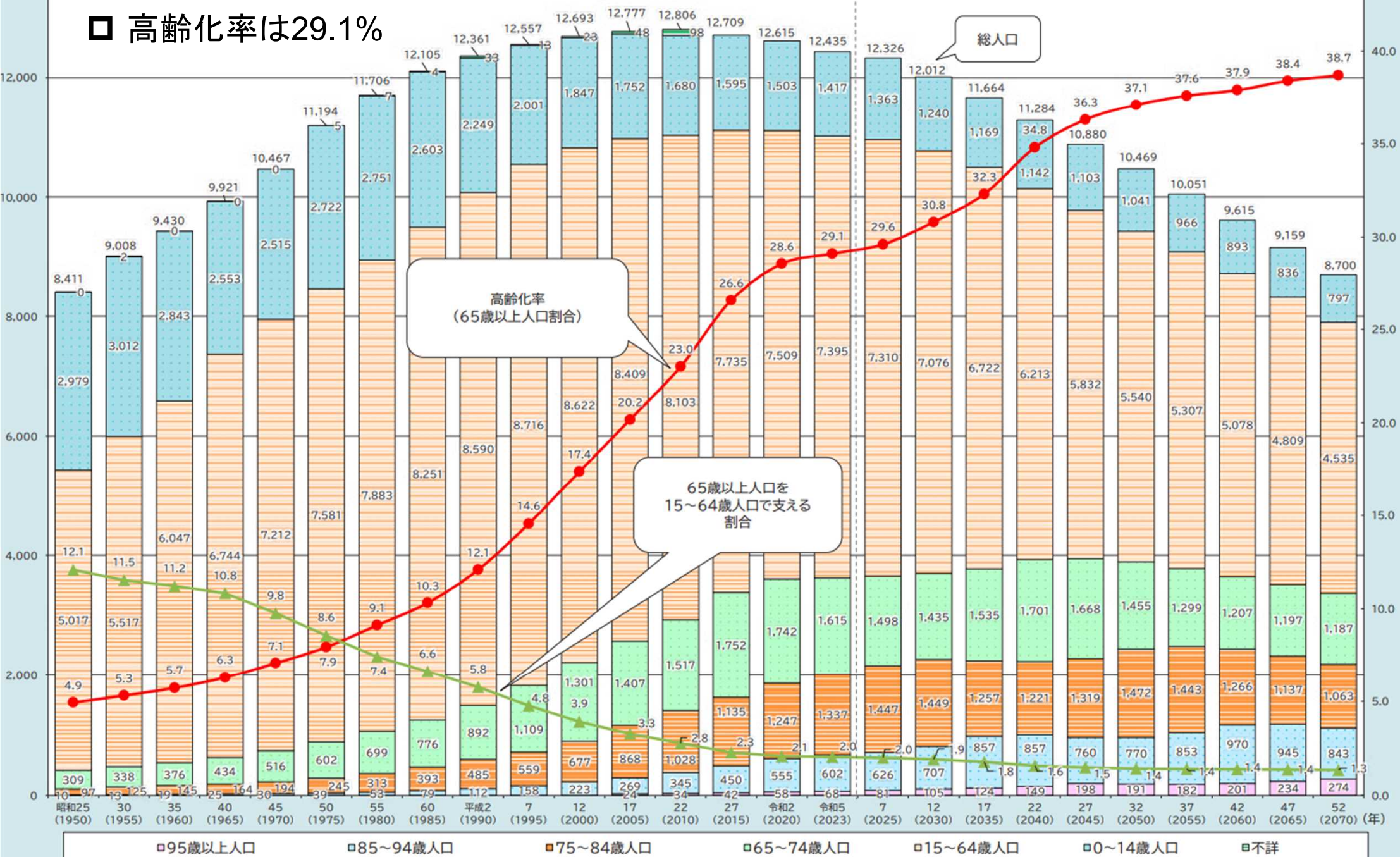
実績値

推計値

日本の高齢化の状況

出所) 内閣府『令和6年版高齢社会白書』

□ 高齢化率は29.1%



労働力人口の推移

(注1) 年平均の値

(注2) 「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

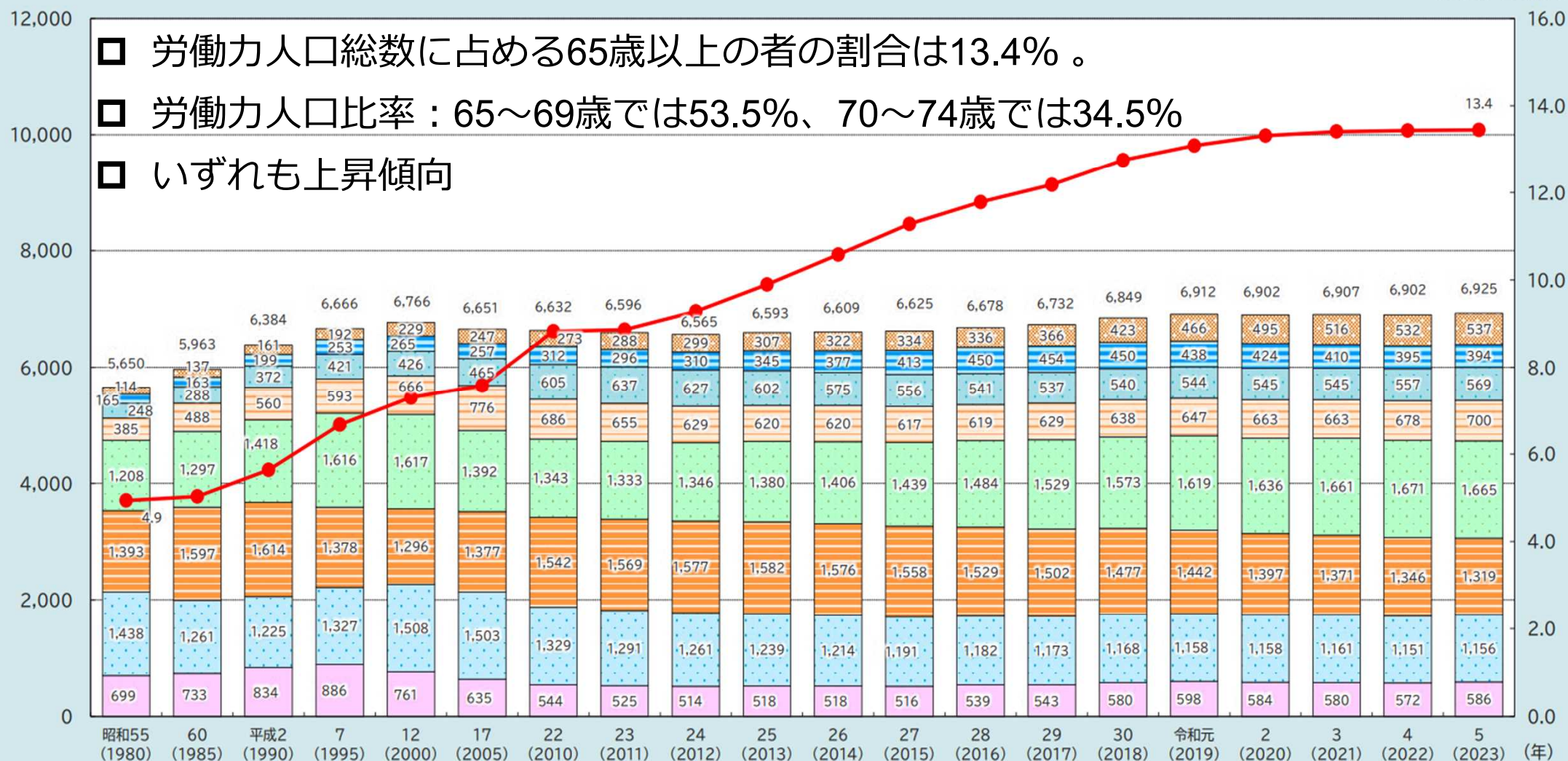
(注3) 平成23年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

(注4) 四捨五入のため合計は必ずしも一致しない。

出所) 総務省『労働力調査』

労働力人口(万人)

労働力人口に占める
65歳以上の割合(%)



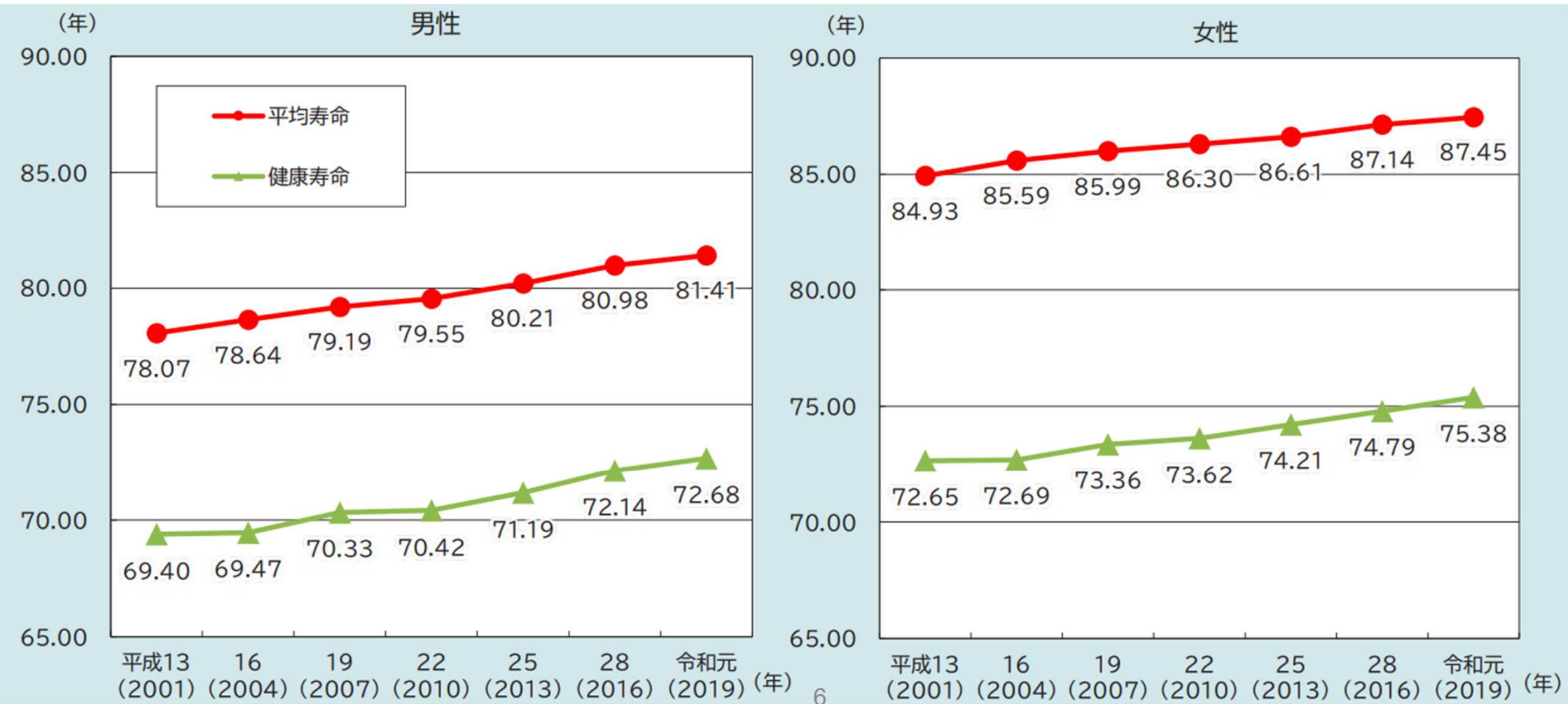
元気なシニアが多い超高齢社会

出所)内閣府『令和6年版高齢社会白書』

平均寿命と健康寿命の推移

□ 健康寿命：男性が72.68年、女性が75.38年

□ 2010年→2019年における健康寿命の伸びは、平均寿命の伸びを上回る



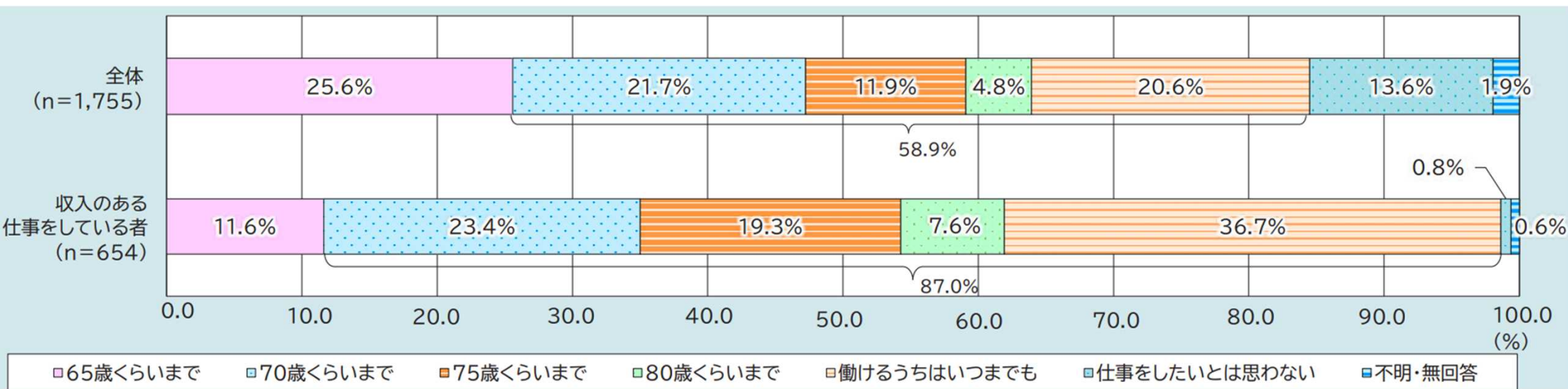
高い就労意欲

出所)内閣府『令和6年版高齢社会白書』

60歳以降の就労希望年齢

□ 約9割が高齢期にも高い就業意欲を持つ

(「働けるうちはいつまでも」 + 「70歳くらいまで」 + それ以上の割合)



資料:内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」(令和元年度)

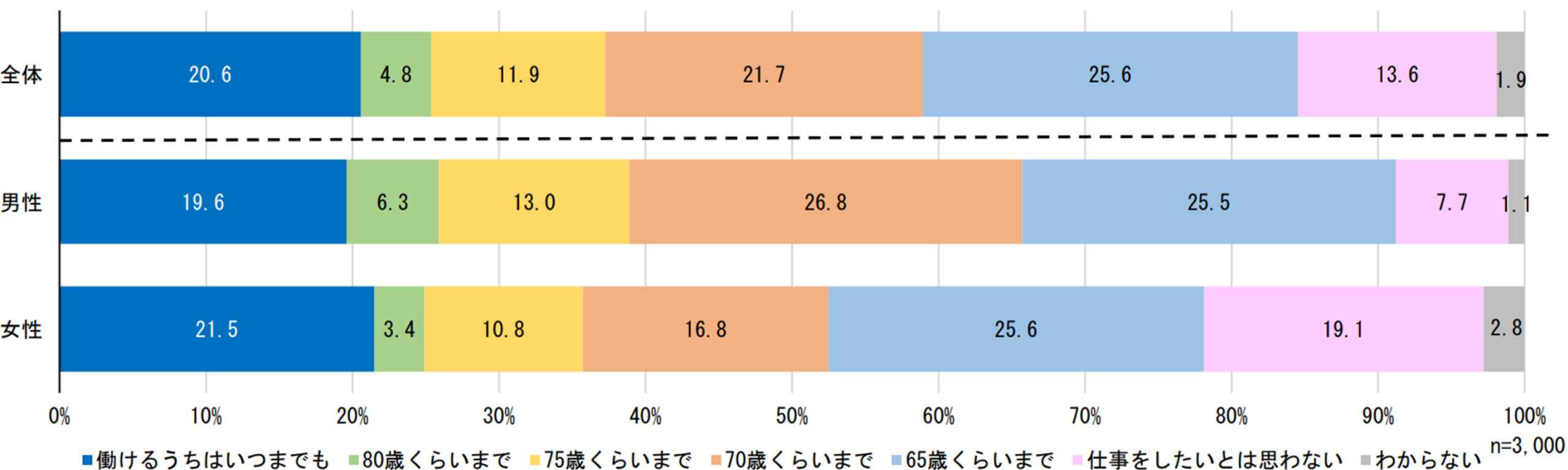
(注1)調査対象は、全国の60歳以上の男女

(注2)四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

男女ともに高い就労意欲

資料: 内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」(令和元年度)をもとに作成

60歳以降の就労希望年齢



(注1) 調査対象は、全国の60歳以上の男女

(注2) 四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

定年制と法改正

1986年	高年齢者雇用安定法により、60歳定年を努力義務化
1990年	定年後の <u>再雇用</u> を努力義務化
1994年	60歳未満定年制を禁止（1995年施行）
2000年	65歳までの <u>雇用確保措置</u> を努力義務化
2004年	65歳までの雇用確保措置の段階的義務化（2006年施行） 65歳未満の定年を設定していた企業は、①定年廃止、②定年年齢の65歳以上への引上げ、③定年制を維持したまま、65歳まで再雇用する仕組み（いわゆる「<u>継続雇用制度</u>」）の導入、のいずれかを選択。ただし、「企業内で65歳まで引き続き雇用する者の選定基準を労使協定や就業規則等で定めることができる」という条件が認められていた。
2012年	希望者全員の65歳までの雇用を義務化（2013年施行） 選定基準設定の廃止
2020年	70歳まで働く機会の確保を努力義務化（2021年施行） 70歳まで働く機会の確保とは、①定年延長、②定年廃止、③継続雇用制度の導入、④定年後に起業やフリーランスを希望する人と業務委託を結ぶ、⑤自社が関わる社会貢献活動に従事させる、のいずれかの措置を講じること。

2024/10/30

70歳までの就業確保の努力義務

- 2020年の改正高年齢法による（2021年4月1日施行）

➤ 65歳までの雇用確保（義務）に加え、以下の①～⑤のいずれか（高年齢者就業確保措置）を講ずる努力義務を新設。

①70歳までの定年引上げ

②定年制の廃止

③70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
（特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む）

④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入

⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入

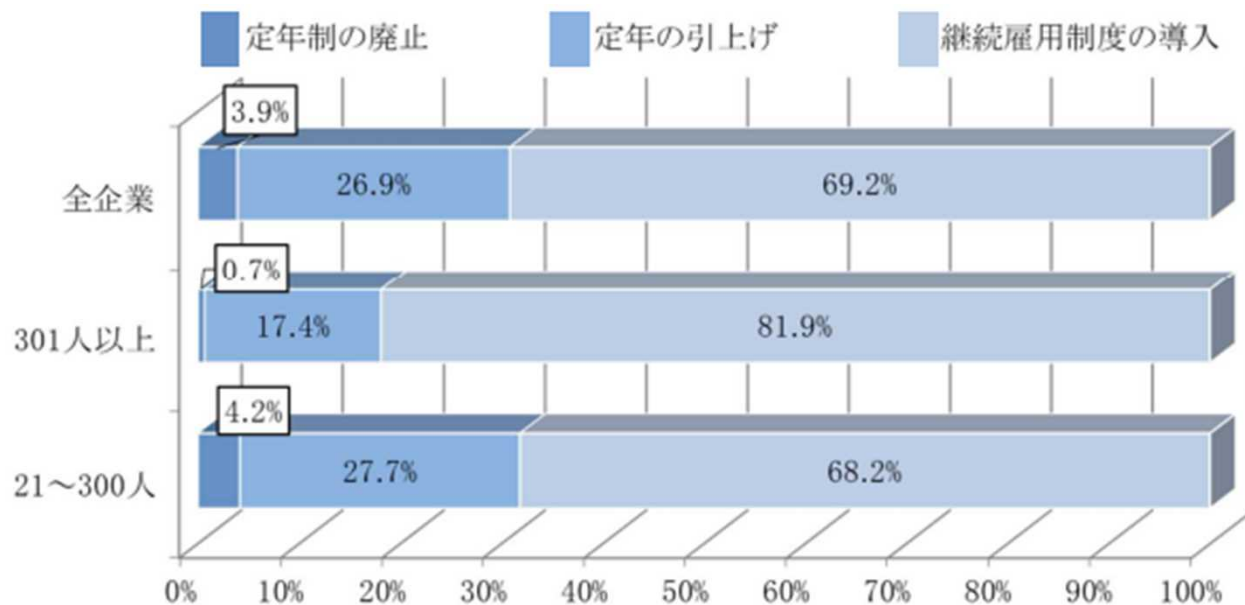
a.事業主が自ら実施する社会貢献事業

b.事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

目次

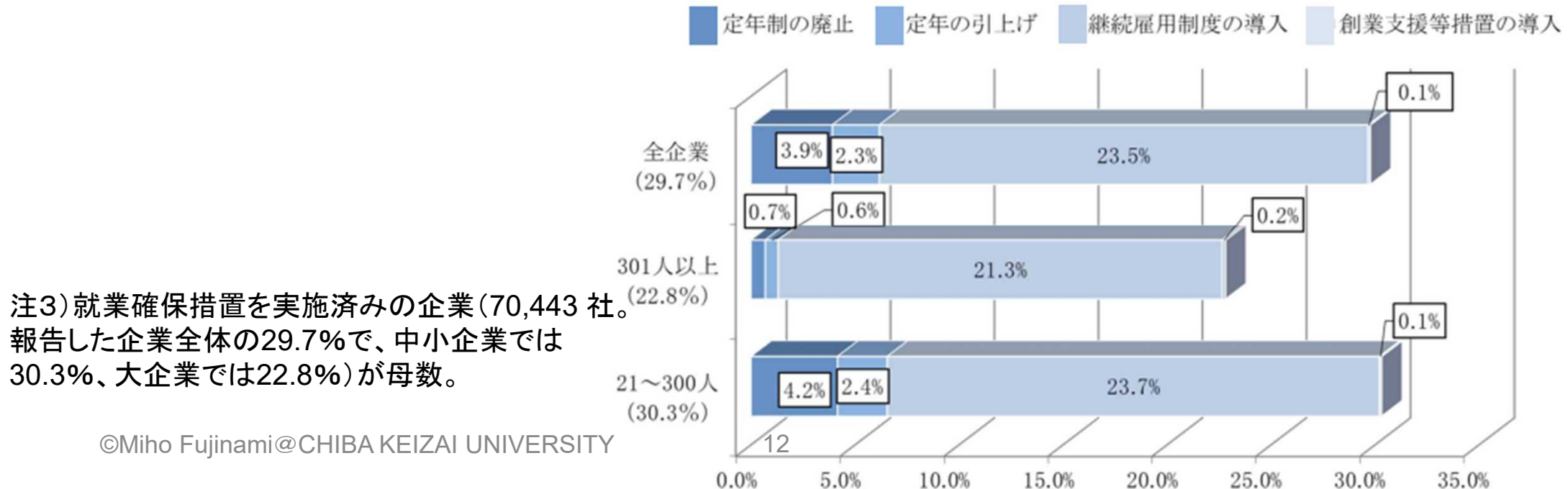
1. 高齢者雇用をめぐる状況
- 2. 高齢社員の人事管理の現状と特質**
3. 高齢女性社員の人材マネジメント

雇用確保措置(上段)／就業確保措置(下段)の実施状況



注1) 全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業237,006社(報告書用紙送付企業数249,911社)・中小企業(21～300人規模): 219,987社・大企業(301人以上規模): 17,019社が調査対象。

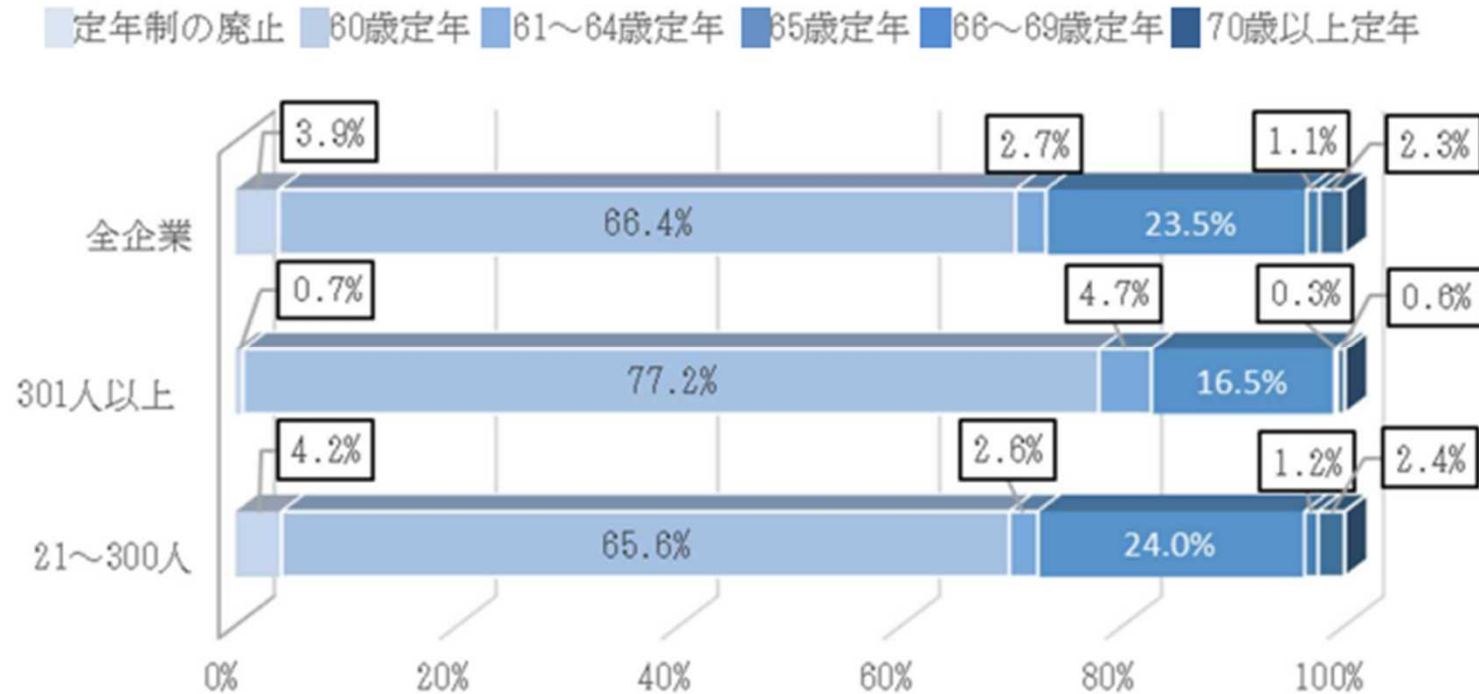
注2) そのうち、雇用確保措置を実施済みと報告した企業(236,815社。報告した企業全体の99.9%で、中小企業、大企業とも99.9%)が母数。



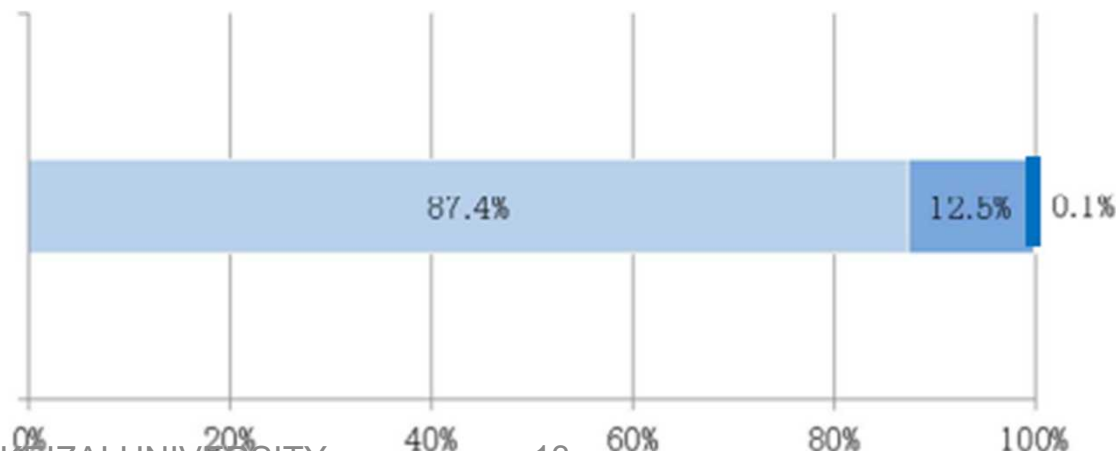
注3) 就業確保措置を実施済みの企業(70,443社。報告した企業全体の29.7%で、中小企業では30.3%、大企業では22.8%)が母数。

企業の定年制の状況(上段)・定年到達者の動向(下段)

出所)厚生労働省『令和5年「高年齢者の雇用状況」集計結果』



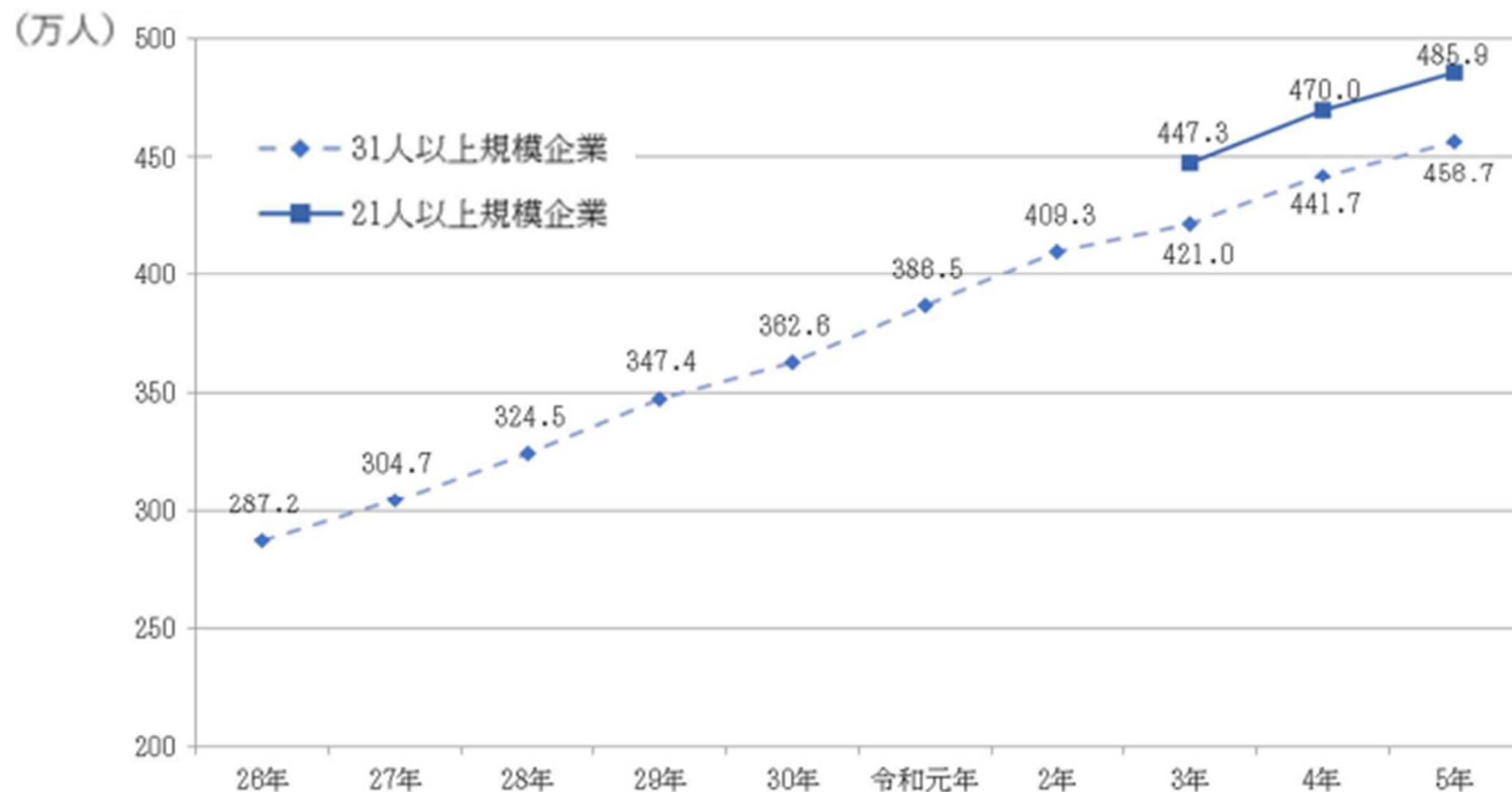
注1)60歳定年企業において、過去1年間(令和4年6月1日から令和5年5月31日)に定年に到達した者(404,967人)が母数。



継続雇用者
継続雇用を希望しない定年退職者
継続雇用を希望したが継続雇用されなかった者

60歳以上の常用労働者数の推移

出所)厚生労働省『令和5年「高齢者の雇用状況」集計結果』



注) 報告した全企業における常用労働者数は約3,525万人。

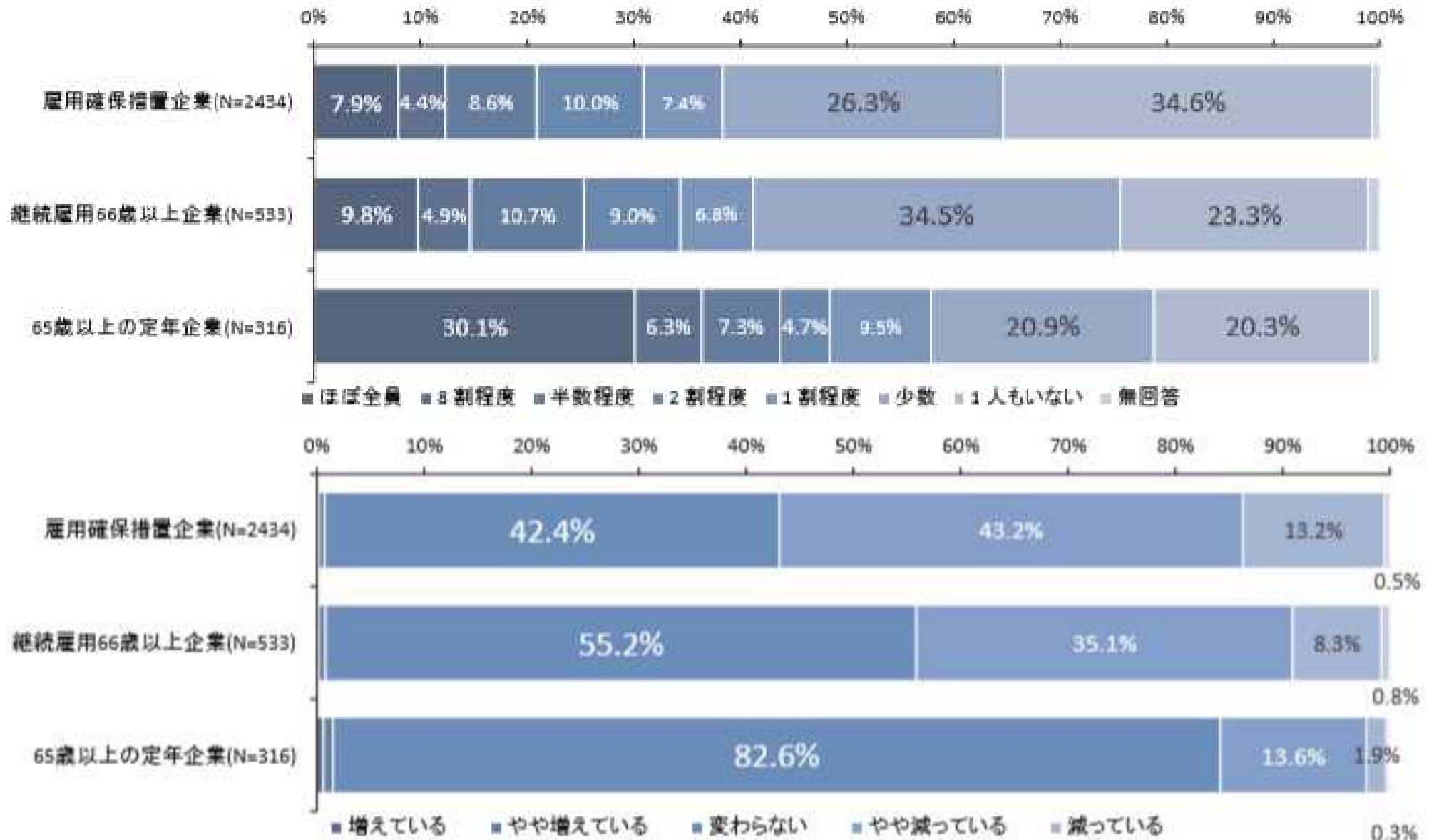
高齢社員の人事管理の全体傾向【現状】

- 多くの企業は、定年(60歳)を境に、定年前の正社員とは異なる働き方となる
- = 定年前と活用戦略を変える企業が多い
 - 定年前後で異なる人事制度を適用
- 70 歳以上も働ける制度を持つ企業のうち、定年なし+70 歳以上定年企業は 17.1%
 - このうち、60歳以前の社員と60歳超の社員の人事制度が同じ(一貫した人事管理)の企業はそれほど多くない。

- 多くの企業は定年（60歳）を境とし、定年後の社員とは新たな雇用契約を結び、異なる人事制度を適用する
 - 現役正社員とは異なる働き方＝活用戦略が異なる（「一国二制度型」）

* 役職就任割合は、過去3年間の状況についての回答

高齢社員の役職就任割合(上段)と仕事内容の変化(下段)



高齢社員の人事管理の整備の方向性

高齢社員の雇用率が上昇



高齢社員の戦力化が進む



高齢社員の人事管理が整備される

第1段階: 雇用管理分野(働き方や労働時間など)

第2段階: 報酬管理分野(等級制度や報酬など)



➤ 報酬管理分野が整備されると定年延長が進む

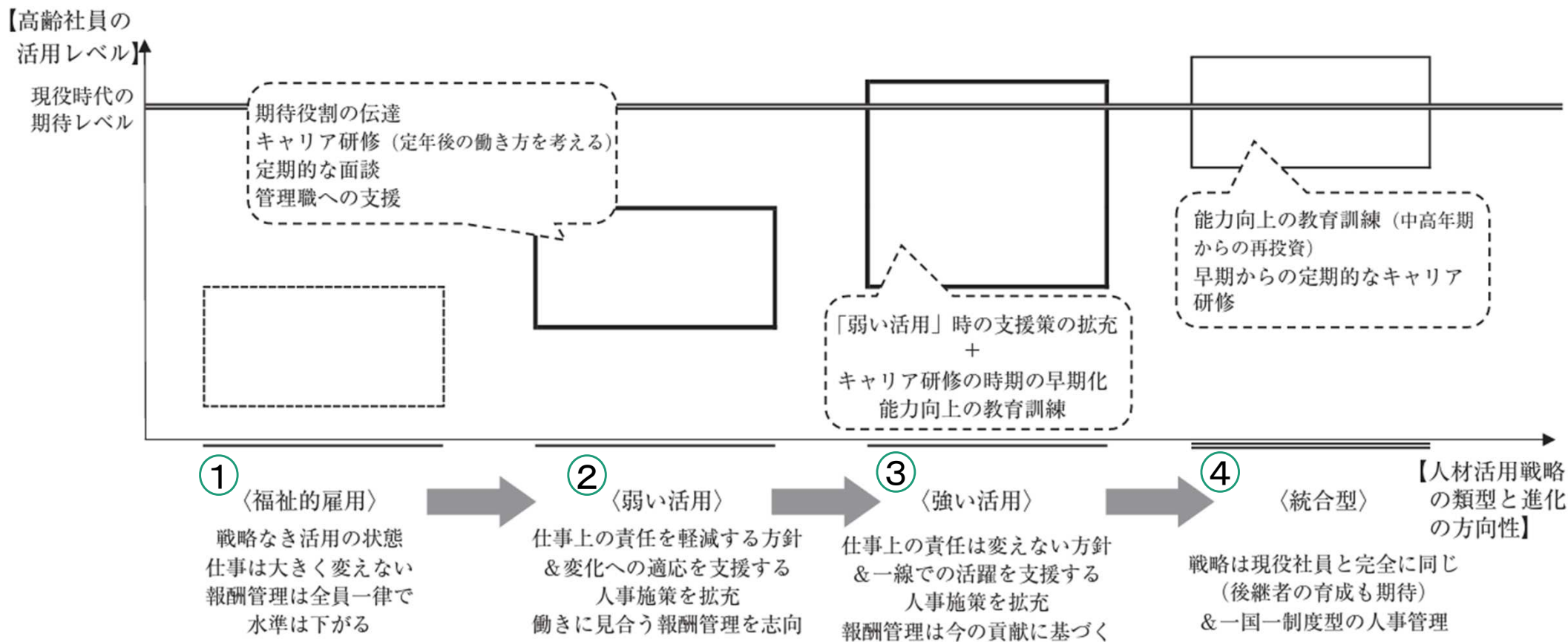
出所) 藤波美帆・大木栄一(2011)「嘱託(再雇用者)社員の人事管理の特質と課題－60歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.607、藤波(2021)他多数

高齢社員の人事管理

ー60代前半層の活用戦略からみたタイプ

- 高齢社員の活用戦略には段階がある。
定年を機に現役社員（正社員時代）と
⇒活用を「変える」場合（一国二制度型）
 - ①福祉的雇用タイプ
 - ②弱い活用タイプ
 - ③強い活用タイプ
- ⇒活用を「変えない」場合（一国一制度型）
 - ④統合タイプ

4 タイプ別の人材マネジメントの特徴と整備の方向性



注：図中に示している□の縦の長さは、高齢社員の活用レベルのばらつきを示しており、長いほど高齢社員間における活用のばらつきが大きい。

（資料）藤波美帆(2021)「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援」『日本労働研究雑誌』No.734

60代前半層社員と65歳超社員の活用戦略

- 60代前半層社員と65歳超社員活用戦略が異なる可能性がある

- ① 対象者数の違い
- ② 健康状態の違い
- ③ 就業目的や意欲の違い

60代前半層社員と65歳超社員の活用タイプの組み合わせ状況

		65歳超（選抜あり）			
		福祉的雇用	弱い活用	強い活用	統合
60代前半層 (希望者全員)	福祉的雇用				
	弱い活用		○		
	強い活用		○		
	統合		○		○

注：1) 表中で網掛け部分は、企業が選択しない組み合わせである。

(資料) 藤波美帆(2021)「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援」『日本労働研究雑誌』No.734内の表3をもとに報告者が一部加筆。

高齢化に伴う賃金制度改革の方向性(これまでの調査結果より)

◆ 公平性

- 基準の可視化（格付け等級制度の導入）
- 現役正社員とのバランスを意識しつつある
- 他の非正規社員とのバランスを意識しつつある

◆ 賃金の決め方

- 市場価値（現在の仕事の価値）を反映させる
 - 基本給、手当、賞与など
- 能力発揮期として成果評価を重視
 - 人事評価の導入
 - 定年後の最初の賃金があっても、その後上がるチャンスがある（昇降給／ボーナス）

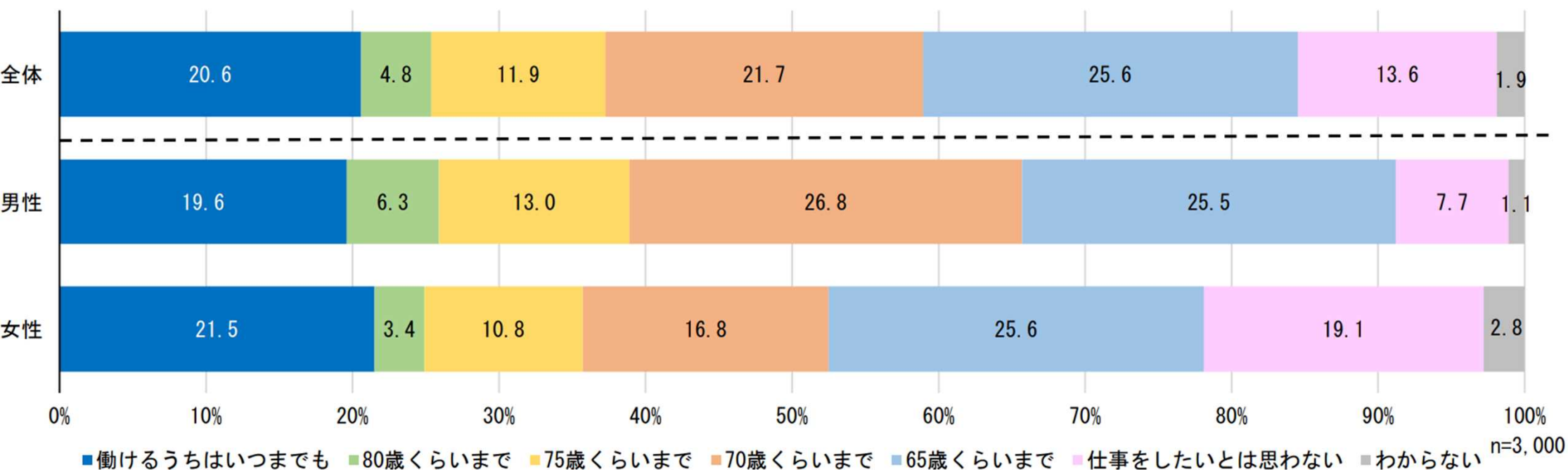
-
1. 高齢者雇用をめぐる状況
 2. 高齢社員の人事管理の現状と特質
 - 3. 高齢女性社員の人材マネジメント**

男女ともに高い就労意欲

資料:内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」(令和元年度)をもとに作成

60歳以降の就労希望年齢（男女別）

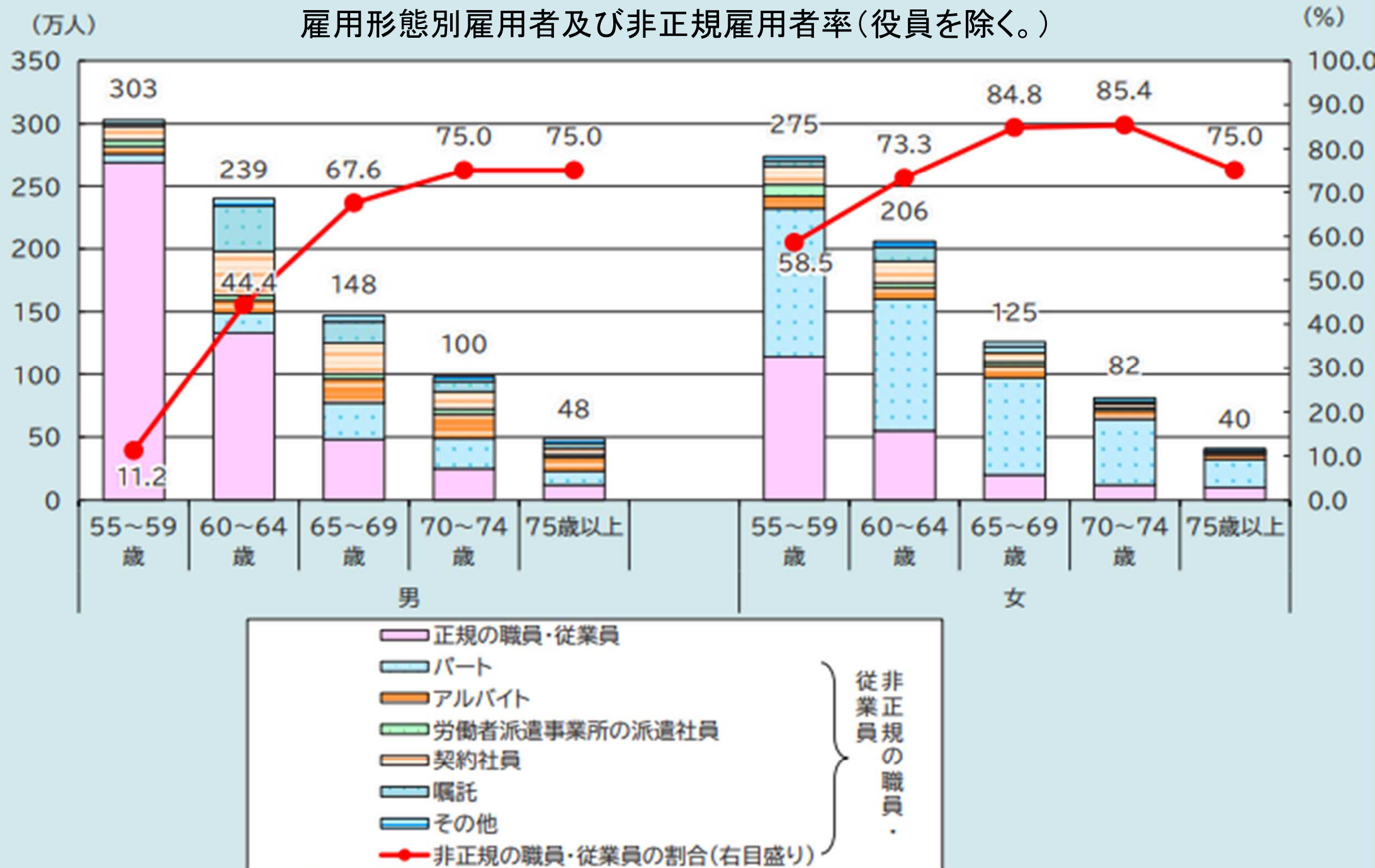
- 男性に比べ、女性は「仕事をしたいと思わない」が約2.5倍。その一方、「はたらけるうちはいつまでも」「65歳くらいまで」はほぼ同程度



(注1)調査対象は、全国の60歳以上の男女

(注2)四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

雇用形態別雇用者及び非正規雇用者率(役員を除く。)



資料：総務省「労働力調査」(令和5年)
(注) 年平均の値

出所)厚生労働省『令和6年版高齢社会白書』

女性高齢社員の人材マネジメントの状況(1)

—アンケート及び先進企業の事例調査結果から—

1. 中高年期女性社員の定着意識

- 40～50代女性正社員の定年までの勤続意向は54.8%で、男性(58.6%)より低い。
- 40代では意向に男女差があるが、50代後半になるにつれて差はなくなる。
- 定年後も現勤務先で働き続けたいという意向は男女ほぼ差がない(女性56.2%、男性55.2%)。

2. 職場環境と定着意識

- 自分の現在の仕事や労働条件などに満足して働いているかと、勤務先への定着意識は密接な関係がある
- 仕事内容、労働時間・休暇に対する満足度は比較的高い。／研修・能力開発の機会、人事評価に対する満足度は低い。
- 女性活躍推進法の施行などを背景に、女性の戦力化に向けた企業の取り組みが進んできているが、これらの支援対象の中心は若手の育成や育児などとの両立支援策のため、中高年期の女性社員にとって前向きな実感を得にくい状況
- 先輩女性社員の働き方が後輩のロールモデルとなり、暗黙の基準となっている。（ロールモデルのいない職場では、女性の定着率は低い傾向）

ロールモデルを増やすために必要なこと

ーアンケート及び先進企業の事例調査結果からー

□ モチベーションアップのための施策は多様

- 定年後も働き続けたいと考える社員にとっては、定年年齢の引き上げや、何らかの形で働ける年齢の上限引き上げは有効な施策
- 一方、定年までは働くものの、定年後の継続雇用は希望しない社員にとっては、勤務時間や働き方の選択肢を増やす、健康管理への支援、介護と仕事の両立への支援などが求められる

□ 女性社員のキャリア形成を支援する

- 女性活躍推進法の施行などにより、女性社員の活躍を促進する企業の取り組みは進んでいるが、多くの場合、若手の育成や育児支援が中心で、中高年期以降のキャリア支援はまだ十分ではない。
- 女性社員が年齢を重ねても意欲的に働き続けられるよう、スキルアップやキャリアチェンジを支援する制度の導入、相談体制の整備などが求められる

出所) JEED(2020)『JEED資料シリーズ3 中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望』

近年の労働参加の拡大と 公的年金制度の「若返り」及び更なる適合

セッション1

「シニア人材のエンゲージメント、雇用の質、労働市場への
シニア参加の強化、雇用主と政府の優先課題」

令和6年10月30日

大妻女子大学短期大学部

玉 木 伸 介

自己紹介

- 1979年、日本銀行入行。
 - 金融機関考査、金融制度調査会担当（不良債権のディスクロージャーなど）、為替介入、預金保険機構など。
 - 研究機関への出向の際に、公的年金積立金の運用組織について研究（「年金2008年問題」2004年、日経新聞社）。
 - 2009年、GPIFに出向（審議役・企画部長）。
- 社会保障審議会年金部会、同資金運用部会。国家公務員共済組合連合会、勤労者退職金共済機構、福祉医療機構の各資産運用委員会。国基連評議員会。
- 金融審議会「資産運用に関するタスクフォース」、内閣官房「アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会」。

公的年金の財政検証とは

- 公的年金は、政府が、現役世代から保険料を徴収し、高齢者に対し給付する制度。
 - **個々の高齢者に対する給付額は、その人の過去の保険料納付実績と強く相関（個々人にとっては積立貯蓄に見える）。**
- 経済や人口動態は、常時揺れ動く。比較的高い頻度（5年ごと）で経済や人口動態の置き方を見直して、将来（今後100年間）の年金財政のバランスが維持できるかどうかを検証。 [001270562.pdf \(mhlw.go.jp\)](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/shingi2_001270562.pdf)
 - 財政検証では、「**オプション試算**」も提示される。社会の様々な変化に適合するための制度改正の議論のキックオフでもある。

今回の財政検証の最大のポイント（1）

- ・ 前回（2019年）の財政検証よりも、年金財政の安定感が増し、将来の給付に明るさが見えてきた。
[公的年金の財政検証 給付目減りも現役世代の平均収入の50%以上は維持 世代・性別ごとの平均額の見通しも | NHK | 年金](#)
- ・ 少子高齢化が進行しても保険料率を一定以上引き上げないという大きな枠組みがある。
 - 2004年財政検証時、2017年まで毎年一定幅で引き上げた後は横ばいと決めた（厚生年金保険料率13.58%⇒18.30%＜現状＞）。
 - **少子高齢化が継続しているから、給付をカットする必要がある**がある。給付は物価スライド（インフレ分だけ引上げ）のところ、少子化（現役世代の減少）と高齢化（寿命の伸び）の進行度合いに応じて、**物価にフルスライドはさせない（＝インフレ分だけ引上げない）「マクロ経済スライド」によって、給付を徐々にカット。**
 - ⇒ 現在の現役世代の将来の給付が減るが、既に受給している高齢者も負担するので、世代間の公平を確保（すでに受給している高齢者が負担しないで「逃げ切る」**支給開始年齢引上げよりも優れた方法**）。

今回の財政検証の最大のポイント（２）

- どこまで減らすかと言えば、**100年間の年金財政のバランス維持が可能なほどに給付が減るまで。**
- 「減る」とは、給付（片働き夫婦のモデル年金、65歳受給開始）の、現役の平均的な可処分所得に対する比率（＝所得代替率＜現在は61.2％＞）の低下を言う。
- 所得代替率が、前回の財政検証では51.9～50.8％まで下がる
とされたものが、57.6％で下げ止まることとされるなど、所得
代替率が下がりはするが、**前回よりは高いところで下げ止まり、**
という結果になった。

そんなうまい話があるのか？

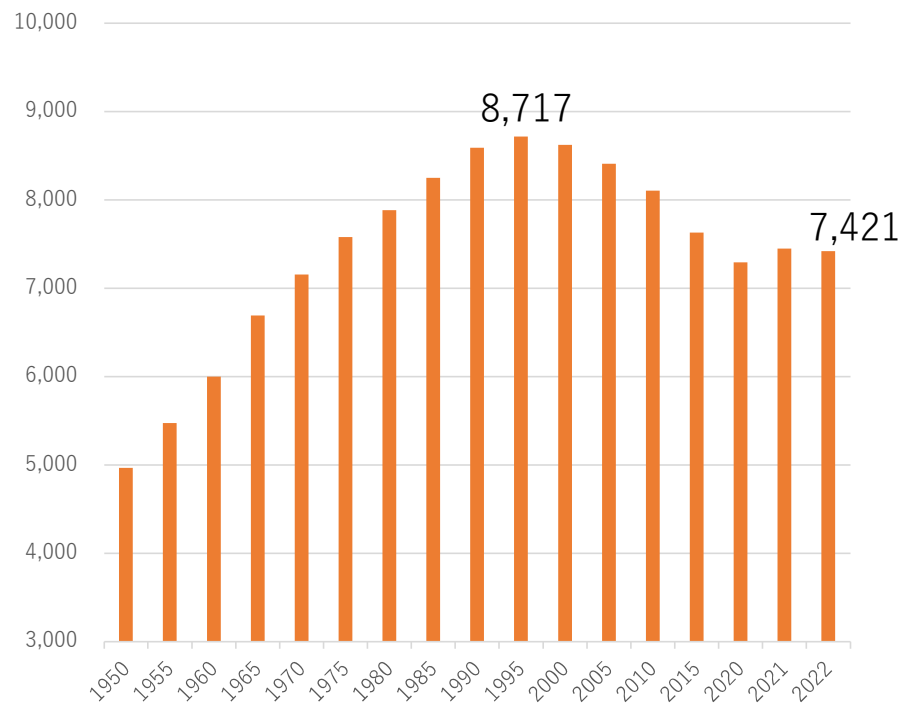
1) 積立金の運用が好調。

2) 何より、**労働参加が進展**し、保険料を払う「被保険者」が増えた。

—— 「騎馬戦型から肩車型」という悲観的なイメージは、
「65歳以上は働かない」、「女性は家庭を守っているの
で働かない」という固定観念の産物であり、誤り。

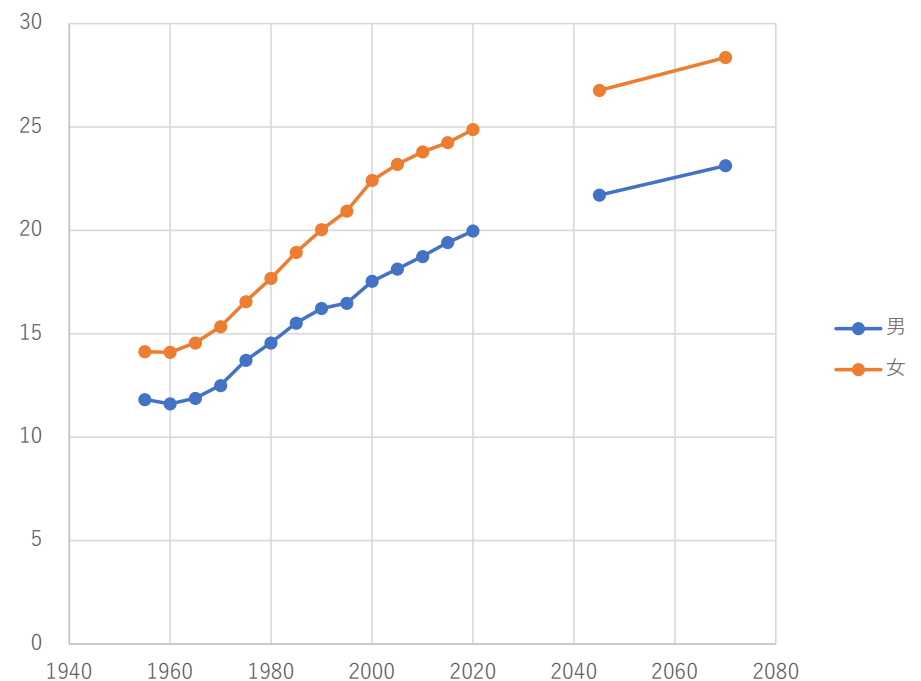
少子高齢化は長期的なトレンド

生産年齢（15－64歳）人口の推移（万人）



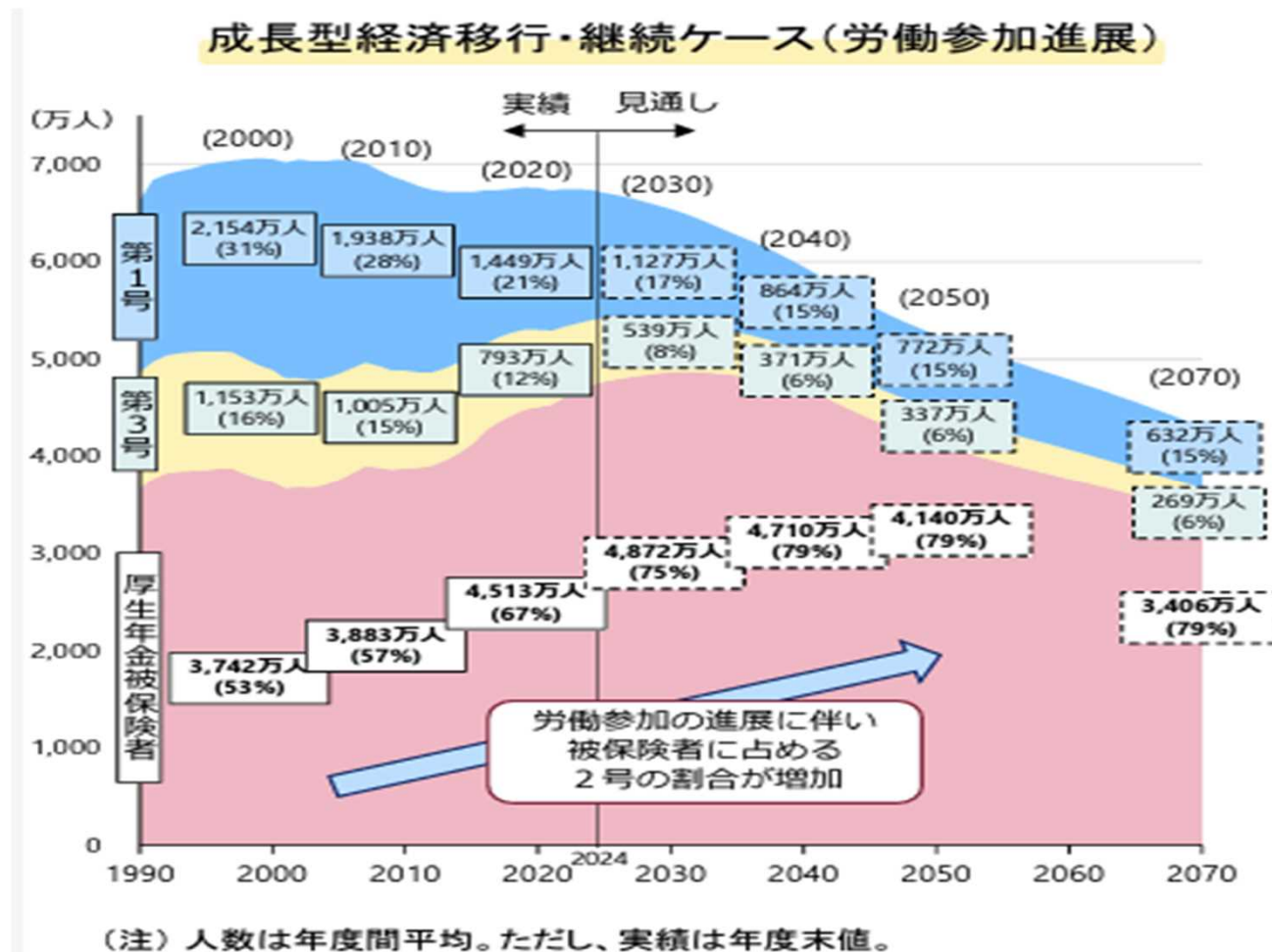
https://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2024.asp?fname=T02-05.htm

65歳時点の平均余命（年）



https://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2024.asp?fname=T05-12.htm
推計部分は死亡中位。

公的年金制度は老化しつつあるのか？

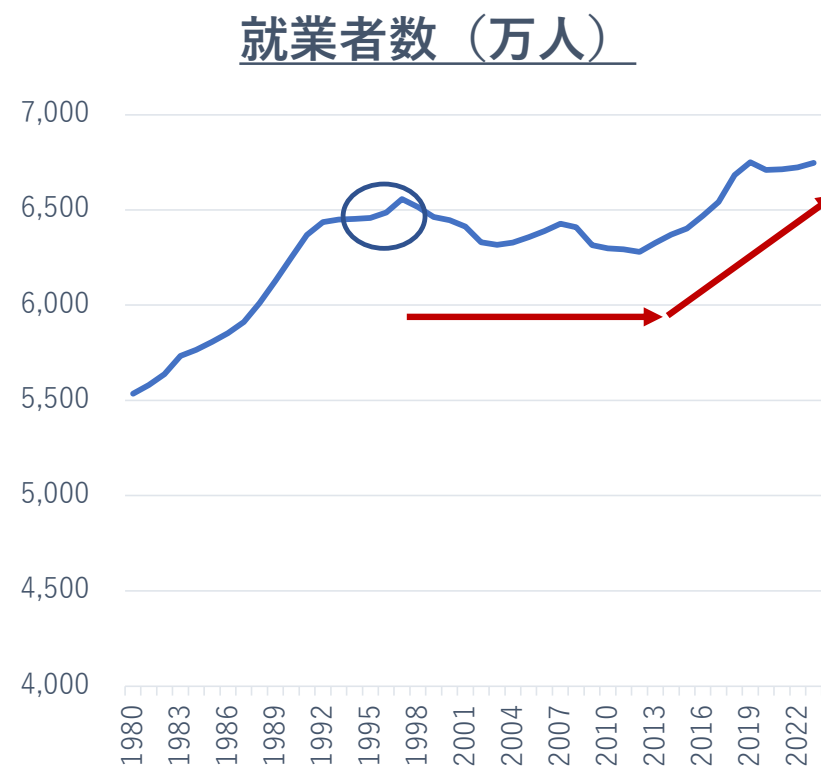


第16回社会保障審議会年金部会
2024年7月3日

資料2-1

高齢者と女性が「支え手」として急増（１）

- ・ 生産年齢人口の減少と「支え手」の減少は、全く別物。
- ・ 「少子高齢化＝肩車化」ではない。



https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.jil.go.jp%2Fkokunai%2Fstatistics%2Ftimeseries%2Fxls%2Fg0202_01.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK

高齢者と女性が「支え手」として急増（2）

就業者数・就業率の見通し



今回の経済前提で使われた就業者数・就業率（経済前提報告書、参考資料集p13）

高齢者と女性が「支え手」として急増（3）

図 1-2-1-10 労働力人口比率の推移



2022年の70代前半の就業率はその20年前の60代後半とほぼ同じ

資料：総務省「労働力調査」

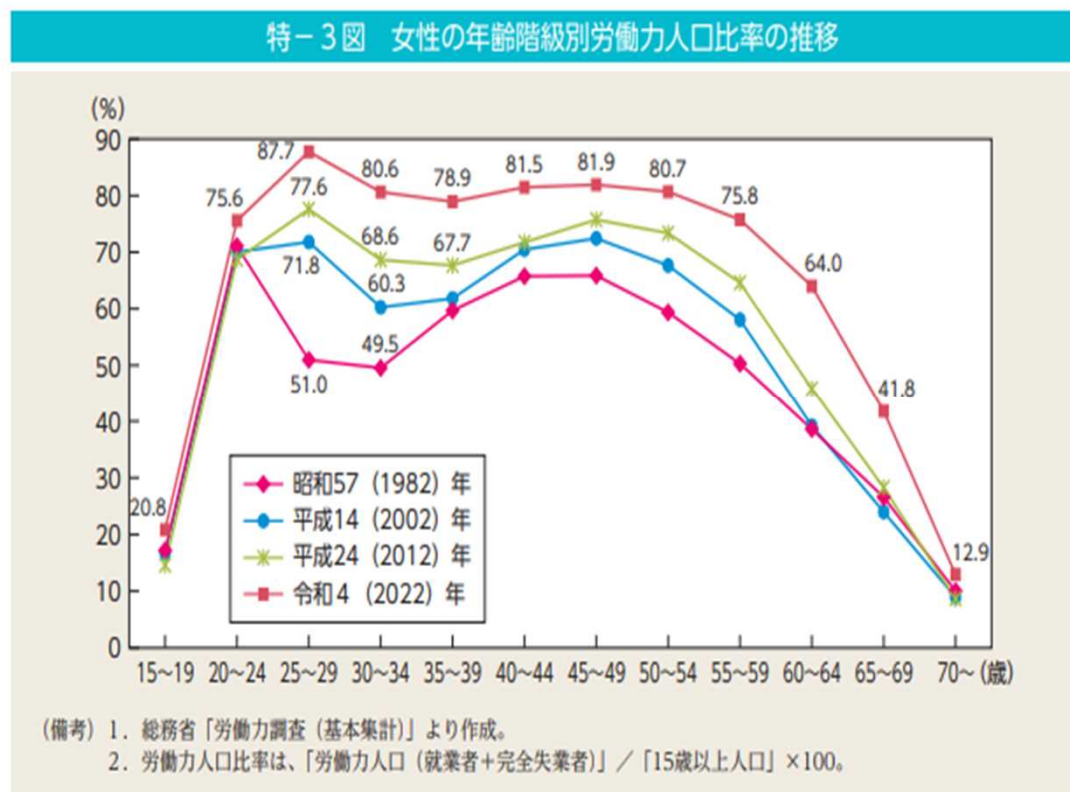
(注1) 年平均の値

(注2) 「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

「労働力人口比率」とは、15歳以上人口に占める「労働力人口」の割合

(注3) 平成23年は、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、15～64歳及び65～69歳については補完的に推計した値を、70～74歳及び75歳以上については、3県を除いた値を用いている。

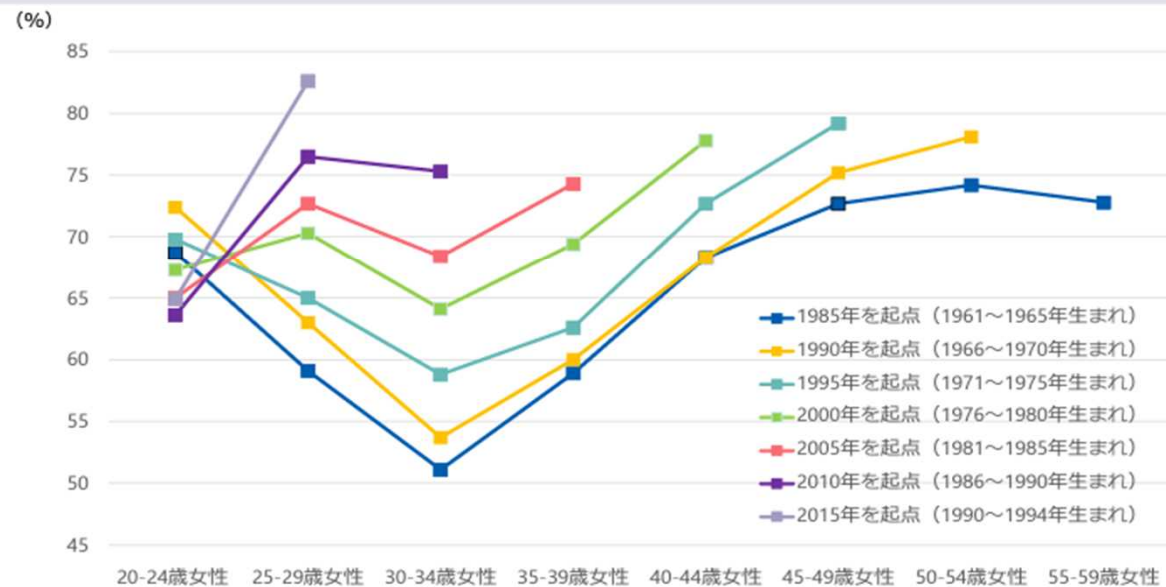
高齢者と女性が「支え手」として急増（４）



高齢者と女性が「支え手」として急増（5）

就業率の推移（女性）②

- 世代が若くなるほど各年齢階層における就業率が高い傾向にある。
- 全世代で30代前半に就業率が下がるが、世代が若くなるほど下げ幅は小さくなる。



(注1) 「就業率」とは、15歳以上人口に占める就業者の割合をいう。

(注2) 2011年のデータは東日本大震災の影響で掲載せず。

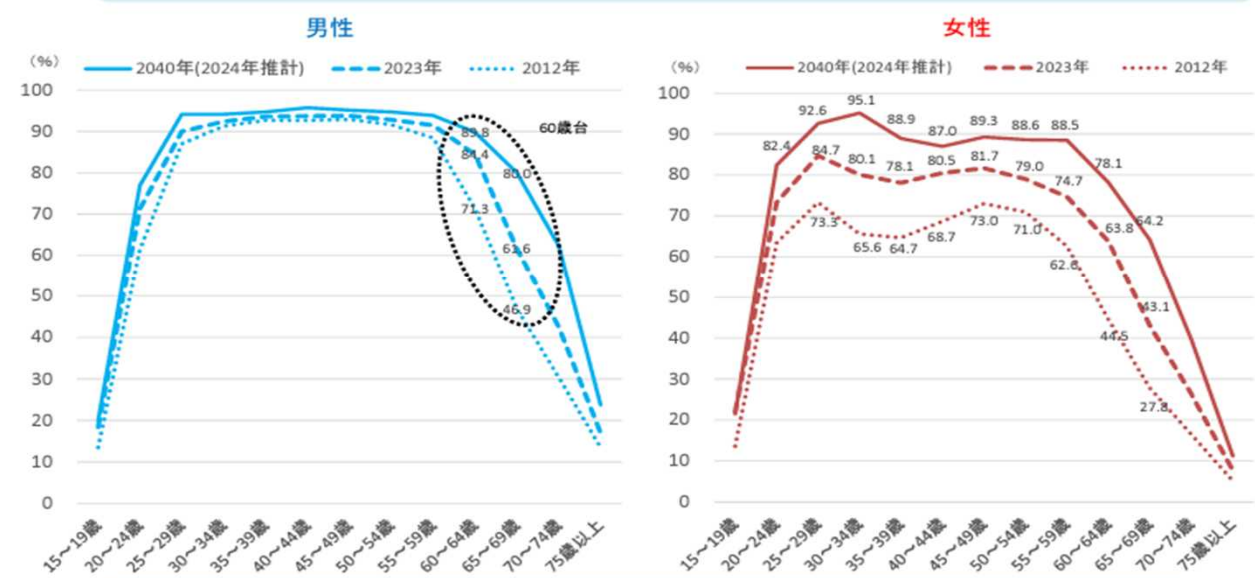
(出所) 総務省「労働力調査」

第7回社会保障審議会年金部
会2023年9月21日 資料1

高齢者と女性が「支え手」として急増（6）

性別・年齢階級別にみた就業率の変化と今後の見通し

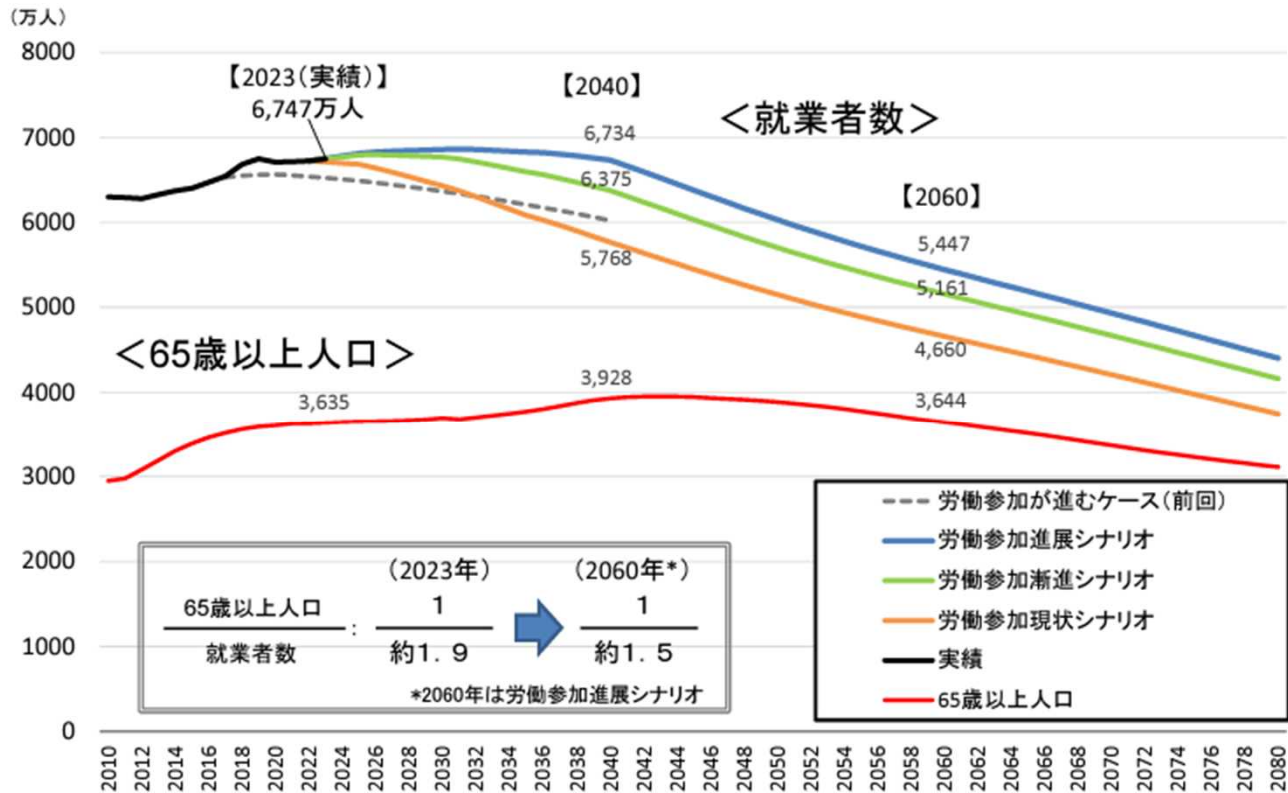
近年、女性や高齢者の労働参加が大きく進展しており、将来推計においても一層の労働参加が見込まれている。⇒少子高齢化の影響を緩和



	2023年現在	→	2040年(2024年推計)	[前回推計]
就業者総数	6,747万人	→	6,734万人	[6,024万人]
15歳以上人口に占める就業者の割合	61.2%	→	66.4%	[60.9%]

(注)2012年、2023年の値は実績値。2040年の値は(独)労働政策研究・研修機構による「2024年3月 労働力需給の推計(労働参加進展シナリオ)」の推計値。

就業者数と65歳以上人口の推移



(出所)「労働力調査」(総務省)、「労働力需給の推計」(JILPT)、「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)

注1: 試算における人口の前提は、中位推計(出生中位、死亡中位、入国超過数16.4万人)。

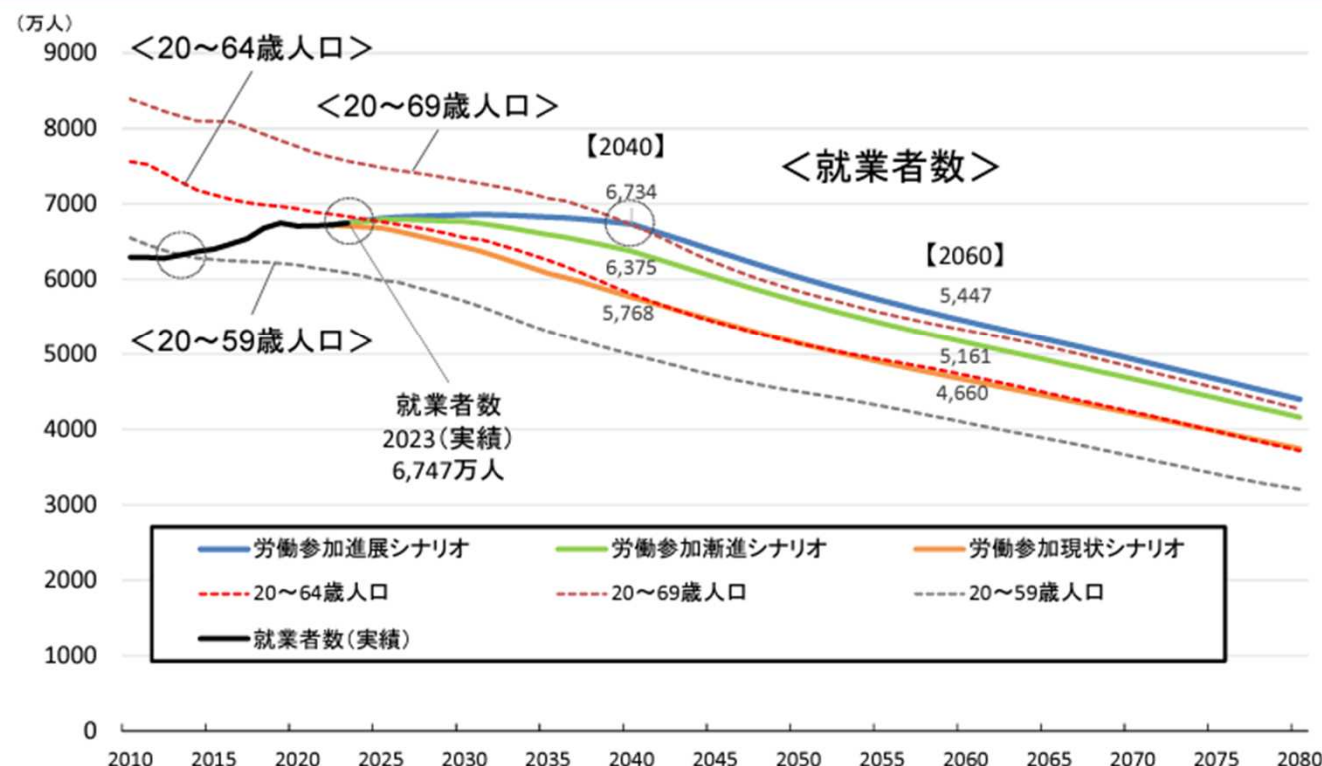
注2: 2040年以降の就業者数は、労働力需給の推計、日本の将来推計人口を基に数理課において推計。

第16回社会保障審議会年金部会
2024年7月3日

資料2-1

就業者数と、20～59歳人口、20～64歳人口、20～69歳人口の推移

- ・就業者数は、現在、20～64歳人口とほぼ同数であるが、10年前は20～59歳人口と同数であった。
- ・労働参加進展シナリオは、2040年に就業者数が20～69歳人口と同数となるシナリオ。

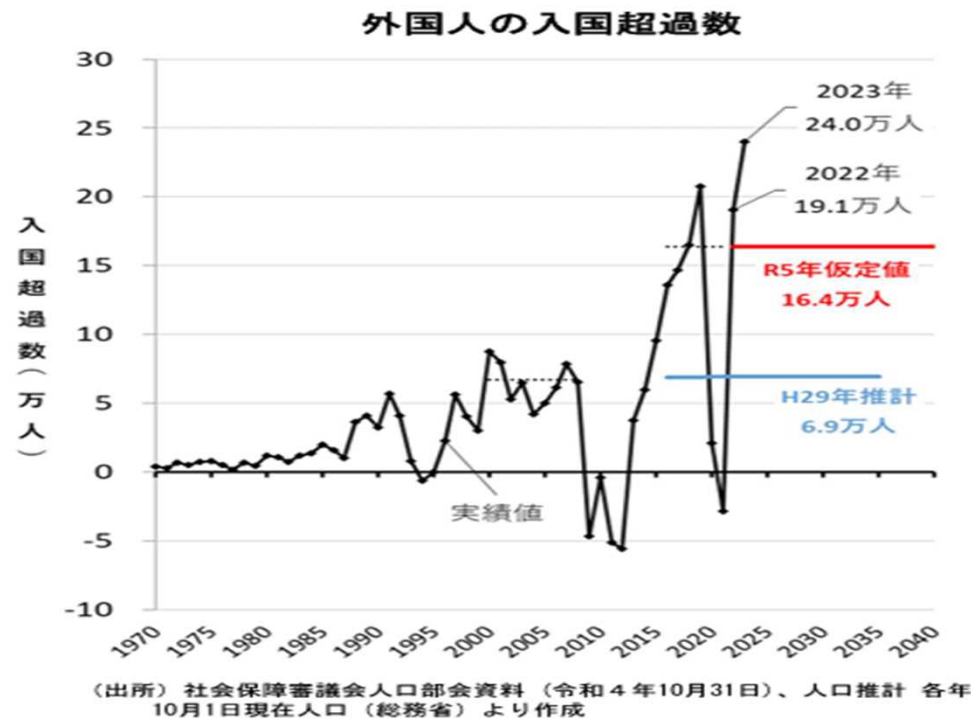


（出所）「労働力調査」（総務省）、「労働力需給の推計」（JILPT）、「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

注1：試算における人口の前提は、中位推計（出生中位、死亡中位、入国超過数16.4万人）。

注2：2040年以降の就業者数は、労働力需給の推計、日本の将来推計人口を基に数理課において推計。

外国人の流入も目が離せない



26

第16回社会保障審議会年金部会
2024年7月3日

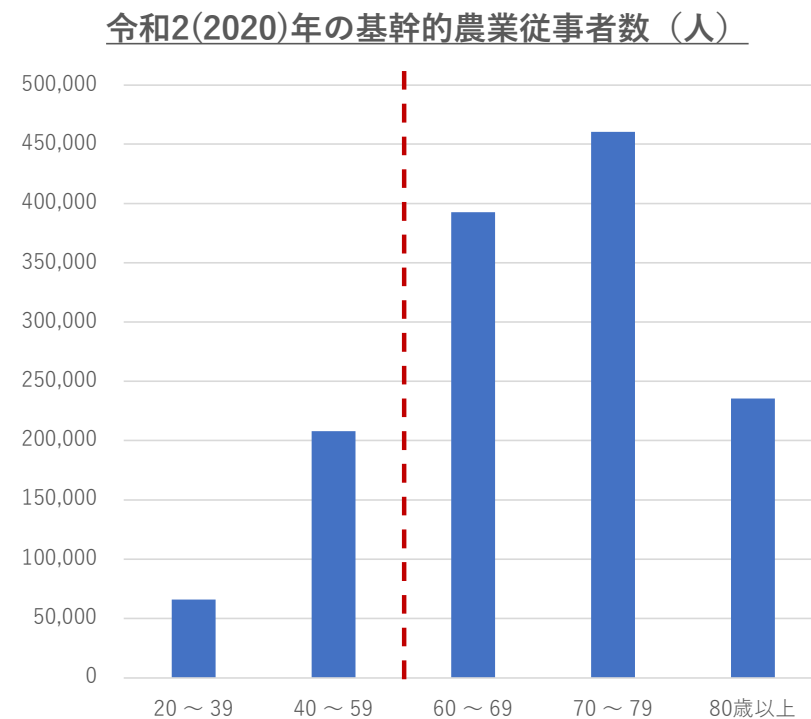
資料2-1

労働参加の拡大と更なる適合の必要性（1）

- ・ 年金制度は、人々の労働供給の判断に中立であるべき。
 - ・ 現行制度は、必ずしも中立的でない。
 - ・ 中立的でないものの一例は、在職老齢年金制度。
 - 「賃金（標準報酬月額）」 + 「厚生年金の報酬比例部分」 $\geq$ 50万円
 - ⇒ 超過分の半分の給付をカット
 - ⇒ 65歳以上で平均程度の賃金稼得に強烈なペナルティ
 - ⇒ 廃止すべき。
- 前回財政検証時には、「高給取り優遇」の声がメディア等で強まり、頓挫。

労働参加の拡大と更なる適合の必要性（２）

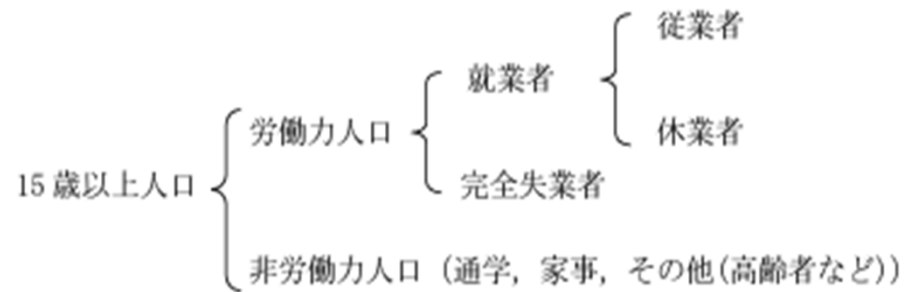
- ・ 1号は、40年の保険料納付で満額。
⇒ 基幹的農業従事者の大半は
「支え手」でない。



労働参加の拡大と更なる適合の必要性（3）

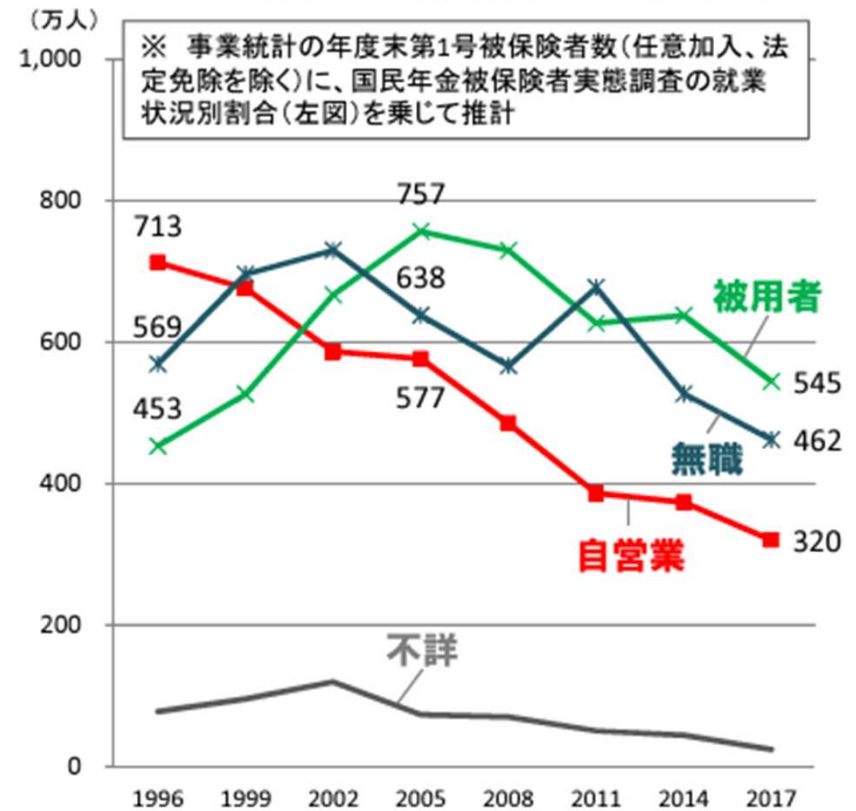
- ・ 「労働年齢の上方シフト」 + 「働き手を支え手にする」
⇒ 加入年齢上限を引き上げ（加入期間延長）が不可欠。
- ・ 70代での就労が増加する可能性。
⇒ 厚生年金加入年齢（69歳迄）の引き上げの議論があり得る。
- ・ 基礎年金の満額給付を40年加入から45年・50年加入へ。
⇒ 基礎年金の給付財源の半分は国庫負担（←消費税）。
⇒ 45年・50年加入で、給付・財源は45/40倍・50/40倍に。
⇒ 消費税を含めた議論の枠組みが必要。

ご清聴ありがとうございました



[hndbk.pdf \(stat.go.jp\)](#) のp5

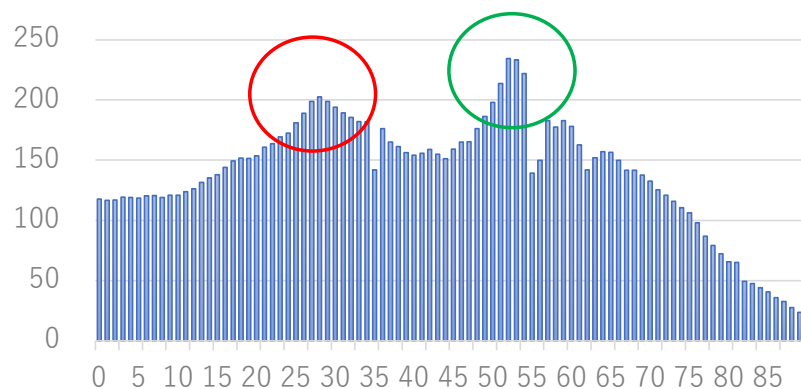
第1号被保険者の就業状況【人数の推計】



[koutekinenkin_hihokensha_202106.pdf \(mhlw.go.jp\)](#)

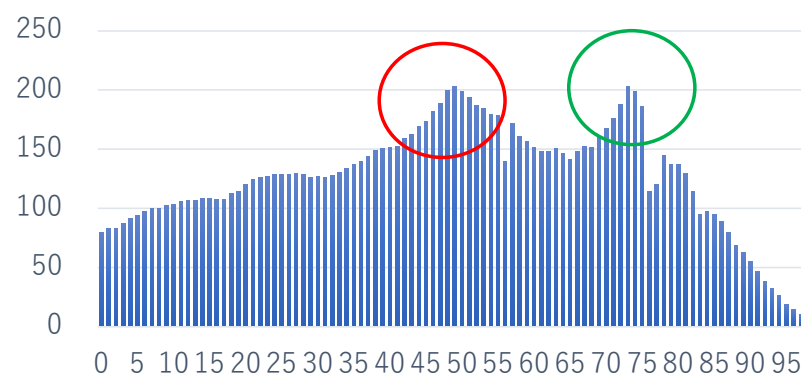
50歳前半のベビーブーマーと20代後半のジュニアの2つのコブが労働力に含まれる特異な時期（雇う側にとってはパラダイス）。

各歳別人口（万人、2001年）

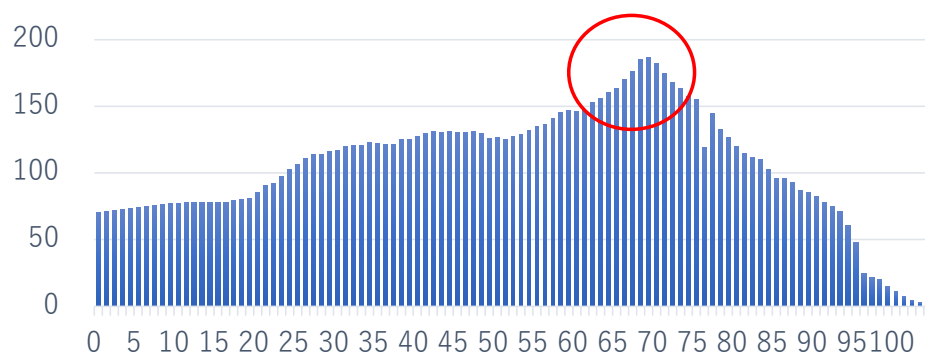


ベビーブーマーが70代半ば、ジュニアが50歳前後になると、若者の稀少性が増して「労働力稀少社会」（雇う側が選別される時代へ）。

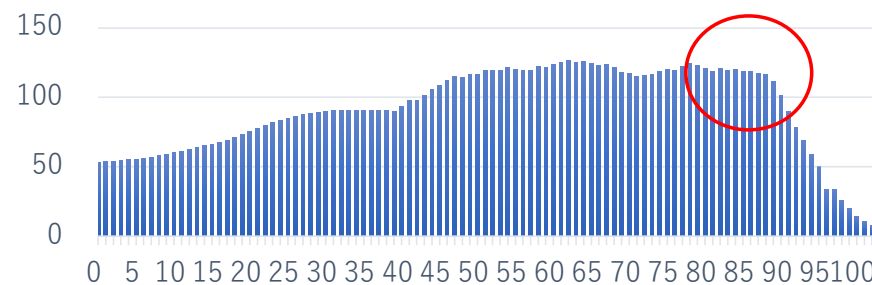
各歳別人口（万人、2022年）



各歳別人口（万人、2042年）



各歳別人口（万人、2062年）



年齢を問わない 生涯学習システムの推進

レオニー・ウェストホフ

労働エコノミスト

OECD雇用労働社会問題局エンプロイアビリティ部門

日本のスキルは高いが平等ではなく、 職場で十分に生かされていない

- スキル水準が高い: OECD の中で最も高い識字率と計算能力
- しかしミスマッチが大きい: 職場でのスキル活用度が多いのOECD加盟国より低く、とりわけ女性でその傾向が強い。
- デジタル問題解決スキルの格差:
 - 高スキルが大きな割合(42%に対し、OECD全体では32%)
 - 一方、低スキルの割合も少なくない(25%に対し、OECD全体では19%)
 - 55～64歳の労働者では、高スキルの割合がOECD平均に届かず(10%未満)
- 基礎的なデータ処理スキルに大きな男女差:
 - 男性の53%に対し、女性は29%



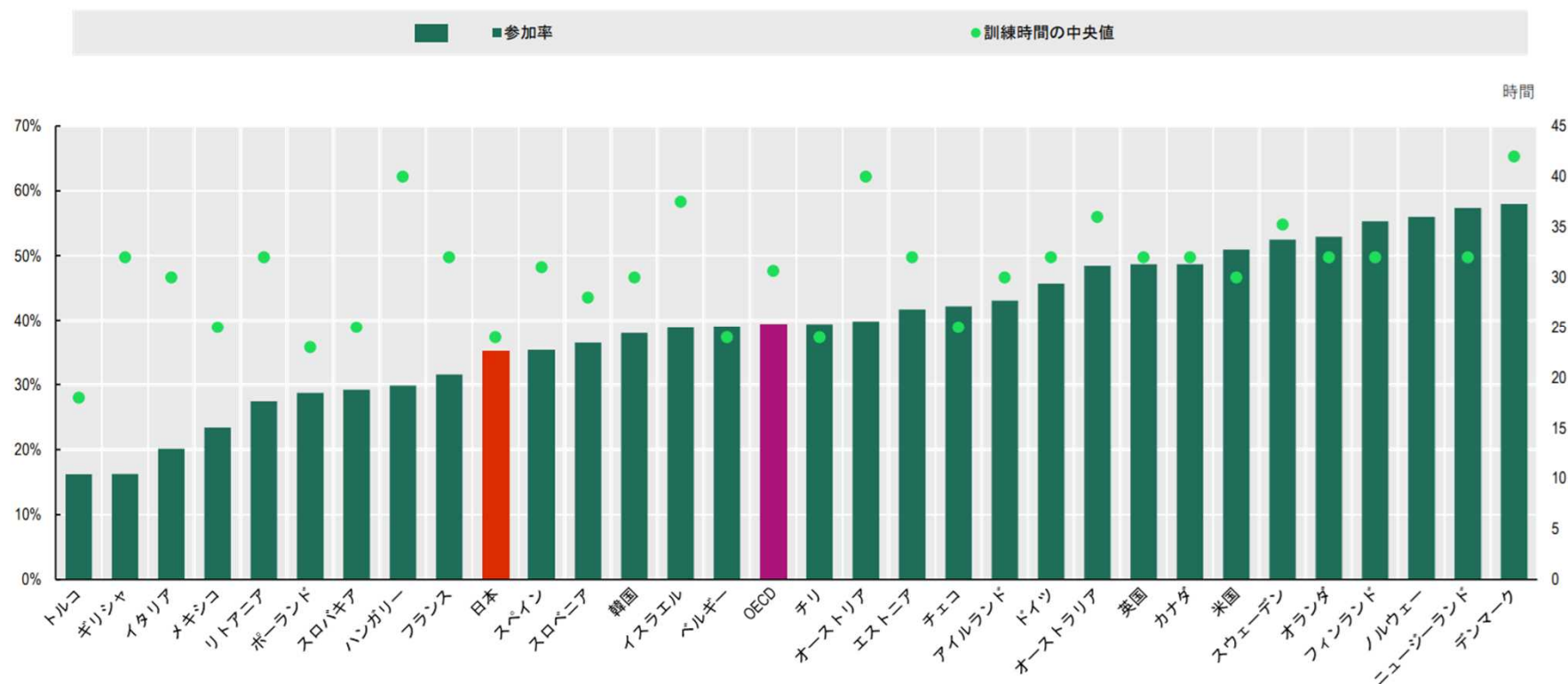
生涯学習システムが 不平等とミスマッチへの対処に役立つ可能性

- テクノロジーの変化、人口動態の変化、ネットゼロへの移行により、既存のミスマッチやスキル不足が悪化する公算は大きい。
- 雇用主などの関係者を巻き込んだ訓練システムが、成人・高年齢労働者のスキル調整に寄与する：
 - 誰もがより長く働けるように
 - 労働力不足への対応
 - 長寿時代における生産性と生活水準の向上



訓練参加率は比較的低く、 雇用主が提供する場合が多い

公式・非公式な訓練の合計

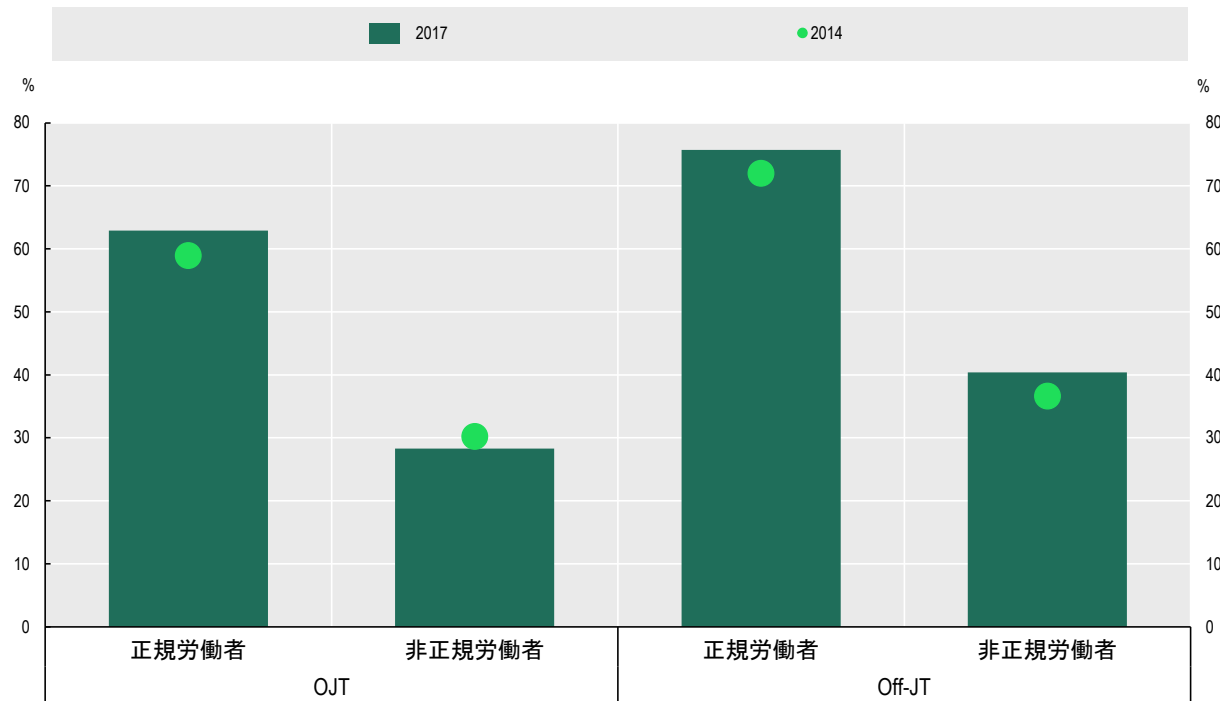


出典: OECD (2021), Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cfe1ccd2-en>.



職場での訓練が最も多く、 非正規労働者には機会が少ない

オン・ザ・ジョブ(OJT)訓練を行う企業とオフ・ザ・ジョブ・トレーニング(Off-JT)訓練を行う企業の割合



出典: OECD (2021), Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cfe1ccd2-en>.



雇用主によらない訓練の強化に向けた 政策介入の優先分野

- 需要のあるスキルと新たなキャリアパスの可能性を働き手が見極められるようにする
- 雇用の喪失やスキルの陳腐化といったリスクのある労働者を焦点とする
- 訓練の柔軟性を高め、人々が直面する時間的な制約や経験・背景の違いに対処する



外部でのキャリアガイダンス

- 新たなキャリアを見つける手助けが働き手に必要だが、雇用主から得られる公算は小さい。そのため、国がサポートを提供するケースが珍しくない:
- ベルギー: あらゆる労働者がプロのキャリア相談員にアクセスできるバウチャー給付
- フランス: 就業者と求職者が無料で利用できる職業相談制度

高年齢労働者に特化した取り組み:

- オーストラリア: 45歳以上の労働者(雇用喪失のリスクがある者や失業したばかりの者)を対象としたスキルチェックポイント。
 - スキル評価、キャリア計画(現在の職業あるいは新たな職業向けの訓練を含む)
- オランダ: 定年まで雇用され続けるための無料個別キャリア相談。カウンセラーが補助金を申請するという形でシンプル。

•



リスクにさらされている労働者へのスキル開発支援

- 構造的な変化に見舞われている業種と地域が対象。労働者が高年齢の場合が多い。
- オーストラリア：構造的な変化の影響を受ける地域・産業に的を絞った「構造調整パッケージ (Structural Adjustment Packages)」。
 - 成人のスキルや訓練といった要素の取り入れが可能
 - 特定の地域向けの取り組みには、スキル評価、職探し準備、レジリエンス訓練、デジタルリテラシー訓練、個人事業主になる選択肢の模索などがある
- オーストリア：労使が共同で組織し、労働局が後押しする「アウトプACEMENT労働基金 (Outplacement Labour Foundation)」。訓練、職探し支援、キャリア相談への資金援助。



柔軟な成人学習システム

- 仕事や家庭などでそれぞれ役割を担う人々が直面する制約に対処するうえでは、柔軟性が鍵となり、各自の背景や経験が均一ではないことへの対応も求められる。



柔軟な成人学習システム

- **デンマーク:**さまざまな学習プログラムからモジュールの組み合わせが可能 — スキルのポートフォリオを個別に組み立てることも、正式な資格につなげることもできる。
 - レベルの高いデジタル設備による柔軟性: 各モジュールは電子的に認証され、個人番号にひも付けられる。
 - このシステムが、成人における資格取得率の高さを支えている。
- **フランス:**長年行われてきた**従前学習認定制度**
 - いかなる方法であってもスキルを習得していれば、それまでフォーマル教育を受けてこなかった成人でも、フォーマル教育プログラムに登録できる。
 - 審査は、書面のポートフォリオ(カウンセラーのサポートあり)と面接で行われる。模擬実演が求められる場合もある。



セッション2

「エンプロイアビリティを高めるために、
キャリア開発に重点をおいた
年齢を問わない
生涯学習システムの推進」
(高齢労働者のキャリア開発)

東京学芸大学 名誉教授 内田 賢

高齢者の強みは応用力や対応力

◎長年蓄積した技術・技能、知識・経験による応用力

◎特に力が発揮されるのは通常とは異なる事態

- ・異なる顧客・形状・素材、事故・クレーム対応
- ・試作品を最短工程・時間、最適方法で製作

高齢者の強みは古きを知っていること

◎コンピュータのレガシーシステム（2025年の崖）

◎40年前に製造され、今でも稼働中の設備

- ・設計、製造、メンテナンス

◎歴史、伝統文化、風習、儀礼

- ・顧客の求めに応じて説明や包装が可能

最新機器操作や技法を身に付ければ、 より高度な業務遂行が可能

◎昔はN C（数値制御）工作機械

◎今は業務ソフト、ドローン、タブレット

高齢者と若手の役割分担

◎ ドローン操縦は若手、画像分析は高齢者

- ・ 体力負担なしに現場の状況が把握可能

◎ 解析ソフトを扱う若手、データ分析は高齢者

高齢者が若手中堅を育成（技能伝承）

◎ヒヤリハット等、豊富な経験

◎人生経験、技術・技能による説得力ある指導

◎高齢者向け教育ニーズが存在

- ・現状に即した指導方法（説明力）
- ・コミュニケーション力（ジェネレーションギャップ解消）

高齢者の意欲を高めるしくみづくり

◎金銭的報酬

- ・ 具体的ミッション付与、達成度評価、処遇

◎心理的報酬

- ・ 肩書き、称号、名誉、感謝

高齢者が強みを発揮できる環境づくり

◎高齢期に現われる体力や五感の衰えの抑制

- ・ 自動化、機械化、職場環境改善

◎労働災害防止と健康維持

- ・ 職務内容や労働時間、勤務形態の配慮
- ・ 熱中症対策、人間ドックメニュー

高齢者のライフスタイルに即した働き方の提供

◎生活と仕事のバランス（時間配分）の変化

- ・余暇、地域活動、通院、介護
- ・フルタイム勤務からパートタイム勤務へ

◎多様なメニューの提供

- ・短時間勤務、短日数勤務、季節勤務

高齢者の力が必要な場はあらゆるところに (多様な転身先あり)

◎介護業界

- ・ 高齢者は介護助手、介護専門職は専門職務に専念

◎中小企業

- ・ 専門人材や教育担当者不足を大企業経験者雇用で解消

◎地域社会

- ・ 学校現場で教員支援、NPO法人で経営管理

企業や行政によるマッチングの重要性

- ◎強みを活かしたい高齢者、強みを必要とする企業
- ◎経験豊かな高齢者がすぐ近くに存在する可能性
 - ・ベッドタウンの高齢者、地元に戻った高齢者
- ◎どこにどのような高齢者がいるのかを把握
 - ・企業グループ内での高齢者紹介
 - ・行政による紹介機能

高齢者に必要な自覚と変身

- ◎自分には強みがないと思っている高齢者
- ◎自分が持つ強みの中身を理解していない高齢者
- ◎自分の強みが役立つ場所を知らない高齢者
- ◎自分の強みがどのように役立つか知らない高齢者
- ◎自分の強みを磨く方法を知らない高齢者

高齢者の意識転換を促す教育の必要性

- ◎高齢者の自己分析の限界（誤解、過大・過小評価）
- ◎企業等が高齢者を客観的に評価
- ◎高齢者の強みが発揮できる可能性を拡大
- ◎高齢者の強み発揮を実現するための方策を助言
- ◎研修機会を提供、気付きの場を与え、準備させる
- ◎これまでの強みを肯定しつつ新たな強みを追加

高齡者が新たに必要とするスキル獲得を支援

- ◎高齡期に求められるものを知り、高齡期到達前から準備する
- ◎新しい環境やニーズに対応できる人材に変身させる
- ◎教育訓練給付
 - ・労働者が主体的に厚生労働大臣指定教育訓練を受講
 - ・修了時に費用の一部を雇用保険により支給
- ◎専門実践教育訓練給付
 - ・労働者の中長期的キャリア形成に資する教育訓練が対象

ご静聴ありがとうございました

SECLEの役割と 55歳以上の雇用改善

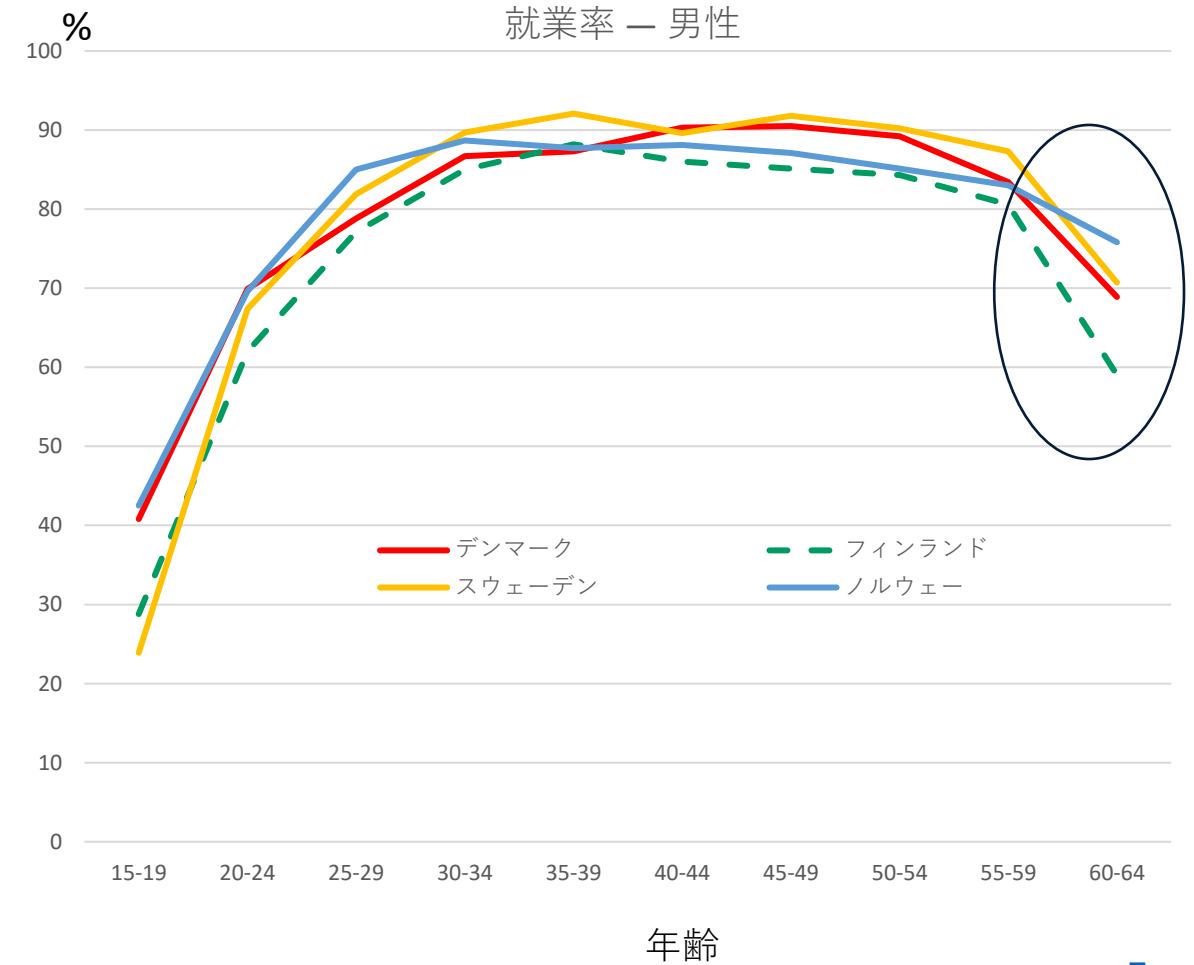
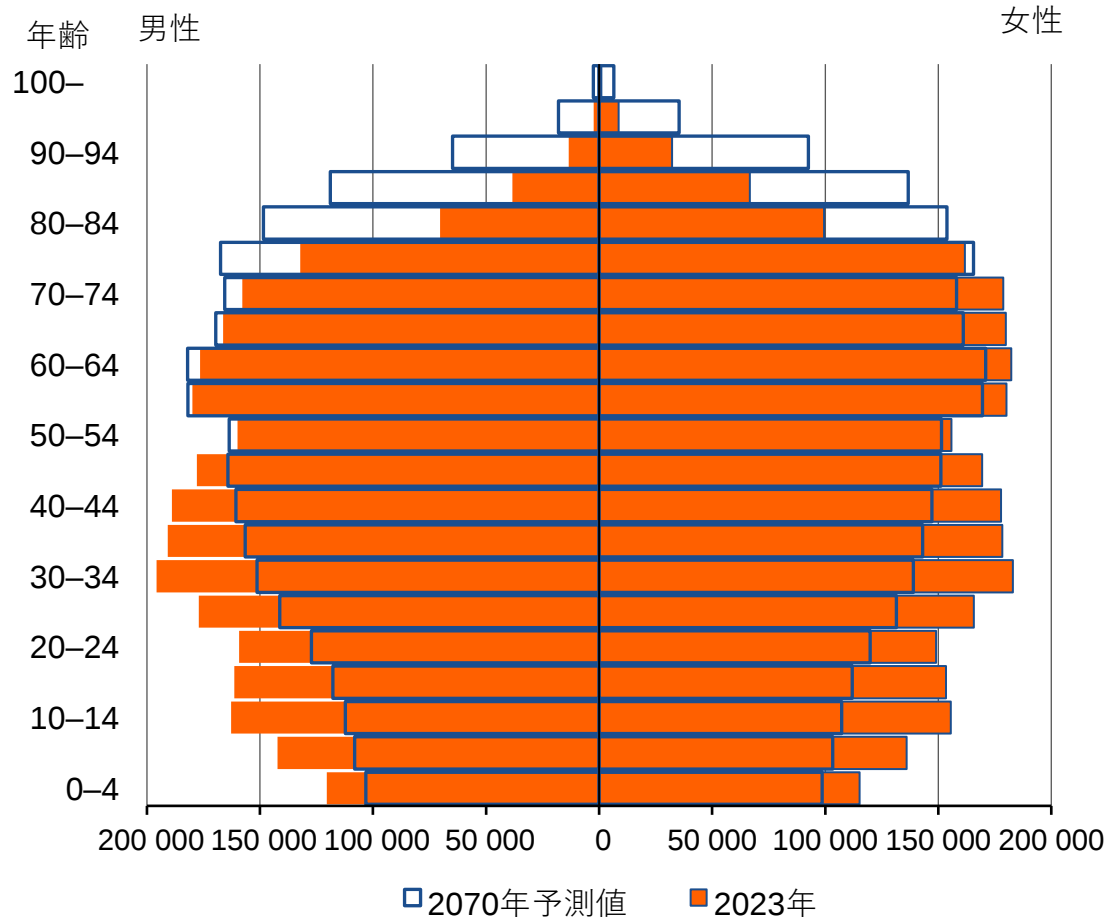
Dr. Tommi Himberg

シニアスペシャリスト — スキル需要予測

フィンランドで55歳以上の雇用が重要な理由とは？

- 人口動態上の課題：従属人口指数や公共財政の観点
- 高年齢労働者が持つスキル、ノウハウ、経験：グリーン移行やデジタル移行で必要とされる
- 長く続けられる職場はあらゆる人にとって好ましい
- 求められる態度の変化；システムの柔軟性 — 役割の組み合わせ（雇用 — 教育 — 年金）

フィンランドの現状



フィンランドの現状

- 労働者の高齢化や政策の効果などに関する調査は豊富
- 金銭的インセンティブ、「プッシュ・プル」要因
- 健康状態および能力と求められる仕事の関係
- 態度と価値観（雇用主、被雇用者、社会）
- つまり、人口が高齢化する中での雇用改善には複数の政策分野での（協調的な）取り組みが必要

政策の現状：近年ならびに目下の改革

- 年金制度改革：2005年、2017年、2022年
- いわゆる「年金への抜け道」（失業者が失業給付を受けて早期退職できること）をふさぎ、55歳以上に対する雇用支援の変更で代替（2022年）
- 60歳以上の失業者に賃金支援
- 元閣僚の**Jari Lindström**氏が現在、55歳以上の雇用改善を目的とした労働政策上の解決策を調査中

The Service Centre for Continuous Learning and Employment

(継続的な学習および雇用のための
サービスセンター)

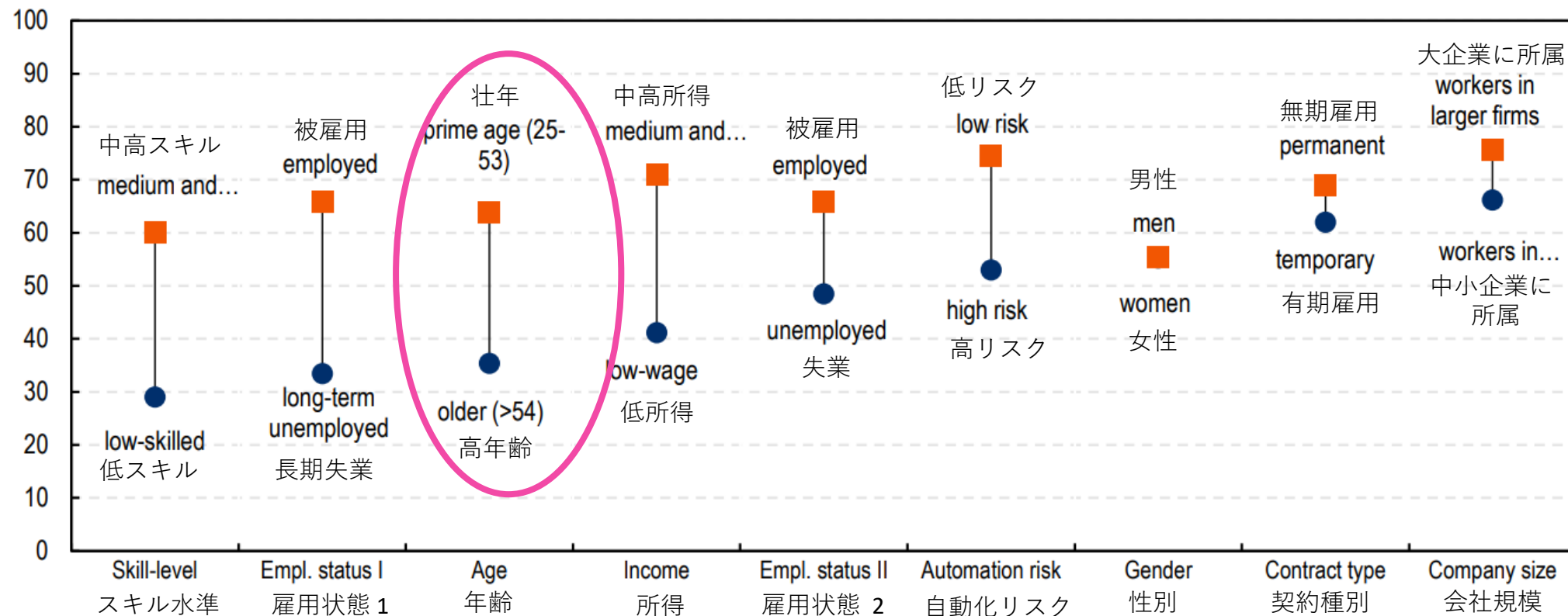
背景：継続学習の構造的課題

- フィンランドには継続学習の包括的な戦略が欠けている
- 教育の供給ギャップ
 - 生産年齢の成人のためのスキル向上機会が限られている
 - 労働市場で役立つ**短期コース**の提供が限られている
- 供給が労働市場のニーズにあまり合致していない
 - **先取りデータ**や予測の活用が限定的
- 継続学習のターゲット設定が格差是正につながっていない
 - 基本的なスキルが低い成人と高い成人の学習参加率の差がOECD 加盟国の中で最も大きい

背景：継続学習の構造的課題

教育や訓練に参加した25～64歳の属性別割合（2012年）

Adults age 25-64 who participated in education and training, by group, 2012, %



The Service Centre for Continuous Learning and Employment

(継続的な学習および雇用のためのサービスセンター)

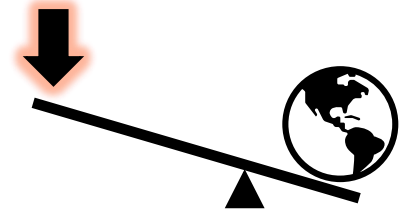
2021年設立

“生産年齢人口の能力開発と技能労働者の供給を促進する”

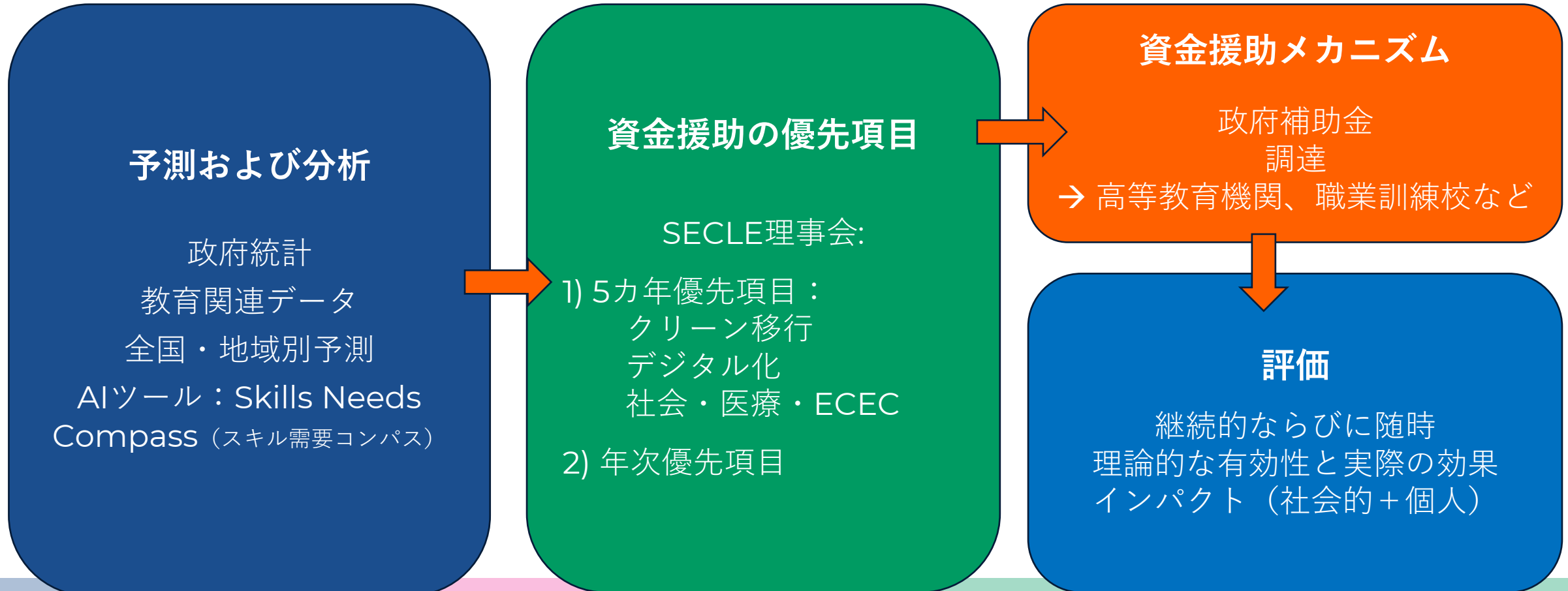
- 職業人生における能力と労働市場のニーズの分析
- **労働市場で役立つ短期コースへの資金援助**
- 情報・ガイダンスサービスの作成
- 地域などでの提携支援

教育制度のギャップを埋める

- SECLEは労働市場のニーズに応じて教育（学位取得より短期間）への資金援助を実施：
 - 現職ですぐにスキルを獲得する必要性（介護アシスタント）
 - 新しい知識が必要だが、コースが未確立（水素や電池技術）
 - 労働市場の変化でリスクリングやアップスキリングが必要に（店頭でのレジ仕事 → オンライン小売り）
 - 試験的な政策（マイクロクレデンシャル、就業中の学習）



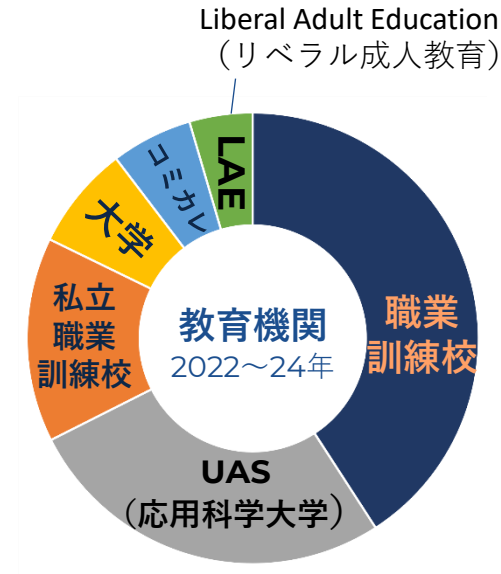
スキル需要予測から 継続的な教育への資金援助まで



コミュニケーション、ツール、データ、政策措置など

Restricted Use - À usage restreint

SECLEに関する情報と統計



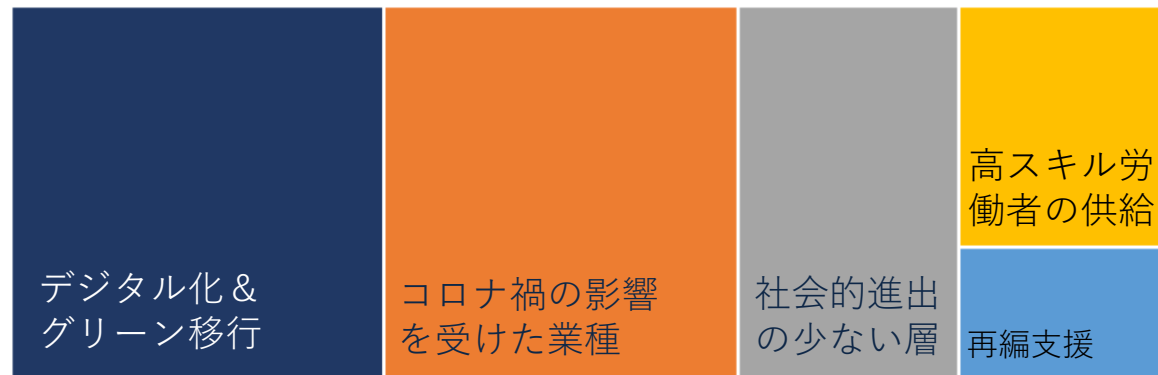
約40,000人の学習者にサービスを提供

学習者の15 %が55歳以上

良好なフィードバック：4.4点（5点満点中）

成功した点：大半が就業中に学習

職員14名、年間運営予算120万€



焦点とする分野別の資金援助

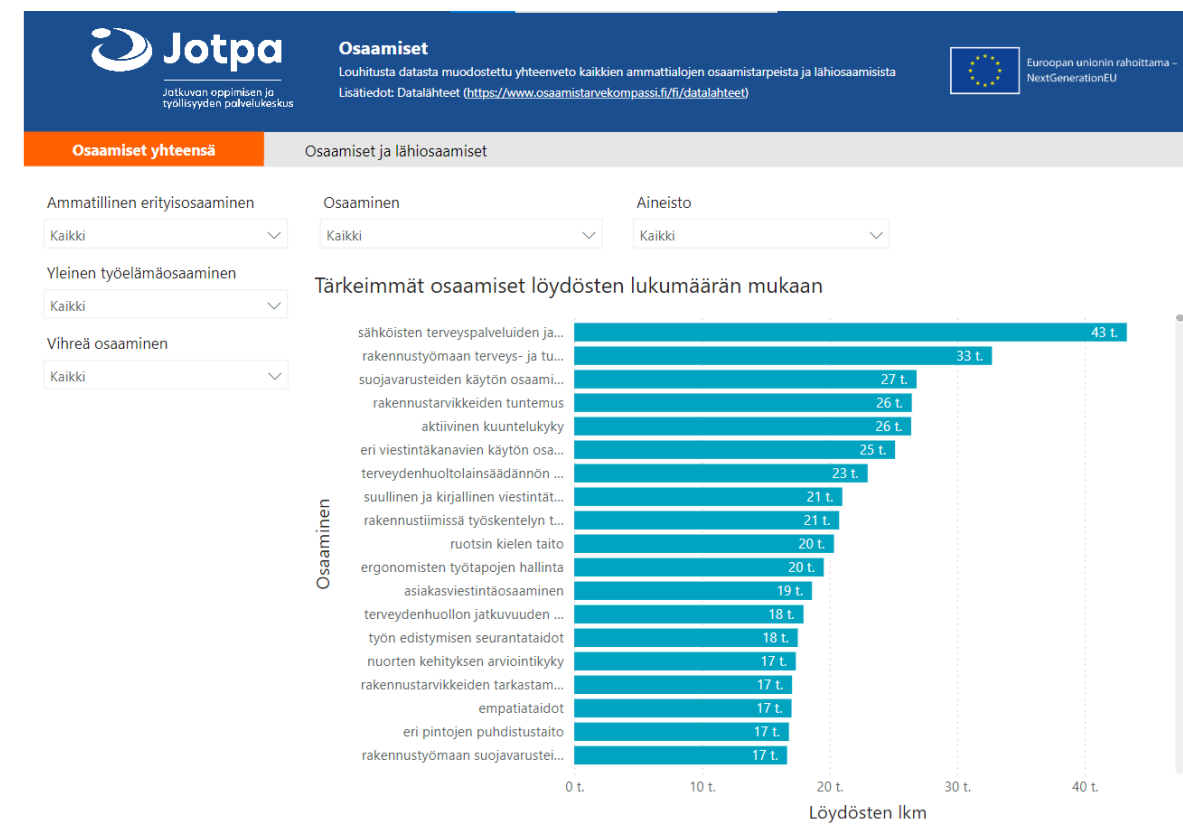
資金援助の例

- 介護アシスタントの訓練
- 機械、金属、物流業界のグリーン移行
- バイオエコノミー & バイオ素材
- 林業のカーボンシンク（炭素吸収）技術
- 食品業界の再編支援
- 持続可能な住宅エネルギーソリューション
- ウクライナ人へのスキル提供サービス

Skills Needs Compass (スキル需要コンパス)

- データ収集源：求人、投資データベース、学術誌、OpenAIテキストモデル
- 報告・分析テーマ：スキル、職業、学位
- EUの資金援助（RRF）を得て開発
- 用途：スキル需要予測、キャリア相談、カリキュラム開発など

[Osaamistarvekompassi.fi](https://osaamistarvekompassi.fi)



SECLEと55歳以上の労働者

- SECLEの使命は、初等教育しか終えていない者、移民的背景を持つ者、個人事業主、**55歳以上**、労働力と見なされていない者など、社会的進出が少なかった層の労働参加を促すことにある
- 優先項目の設定、助成金申請の資格や募集、審査において、社会的進出が少ない層に照準を合わせている
- **短期**：社会的進出が少ない層の教育機会創出への資金援助
- **長期**：継続的な教育システムを改善し、最も必要とする人々に役立つようにする

次のステップ、結論、質疑応答

- （比較的）小さな貢献でも大きな効果を生む可能性のある
ギャップと機会の見極めを続ける
- 継続的な教育のソリューションを試験的に実施する — マイクロ
クレデンシャル、就業中の学習（社会福祉・医療従事者）
- ステークホルダーとの緊密な協力、予測専門家同士の地域ネッ
トワーク
- 効果に関する調査と分析の向上

References & links

OECD 2020 : [フィンランドにおける職業生活上の継続学習](#)

[フィンランドにおける継続学習](#)

SECLE [ウェブサイト](#)

[Skills Demand Compass（スキル需要コンパス） — Osaamistarvekompassi](#)

55歳以上の雇用拡大に向けた調査に政府が元閣僚のJari Lindström氏を任命（[フィンランド語](#)）

Statistics Finland: [人口予測](#)

Eurostat: [年代・男女別就業率](#)

Thank you!
ご清聴ありがとうございました

2022～2025年の予算

	2022	2023 ^[1]	2024	^[2] 2025
運営費	1 100 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
訓練、支援措置など	43 000 000	26 000 000	10 000 000	9 000 000
RRF ^[2] – 訓練、先取りなど	18 550 000	12 350 000	4 600 000	
試験的取り組み： 就業中の学習				10 000 000
計	62 650 000	39 850 000	15 800 000	21 200 000

^[1] 財務省が作成した予算案

^[2] 欧州連合(EU)の復興レジリエンス・ファシリティ(RRF)