年上部下・ベテラン社員のマネジメント術

―世代のギャップを強みに変える！―

講師　株式会社自分楽　代表取締役　崎山みゆき
一般社団法人日本産業ジェロントロジー協会代表理事

講師紹介 崎山みゆき

1965年 横須賀市生まれ。
2000年 短期大学卒業後、民間企業におけるライフデザインの企画・講師の経験を活かし、
個人事業主の研修講師として独立。
2000～2001年 働きながら大学院に進み、生涯学習・ジェロントロジー(加齢学)の研究を開始。
一般社団法人「 長寿社会開発センター」の助成事業の調査研究・講師を務める。
2003年 株式会社自分楽 設立 代表取締役就任（2003年～現職）
2015年 一般社団法人日本産業ジェロントロジー協会設立 代表理事就任（2015年～現職）
東京都シニア就労支援事業では1,200名以上を支援。
2021年 キャリアコンサルタント更新講習認定機関代表・講師



- 桜美林大学大学院 国際学研究科修士(MA)
- サンフランシスコ州立大学学術博士
- 元・静岡大学大学院客員教授
- 横須賀市文化振興審議委員会委員
- 応用老年学会 ジェロントロジーマイスター
- 東京商工会議所会員
- 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会会員

こんな経験　ありませんか??

年上部下との関わりに悩む管理職は少なくありません

何気ない一言で傷つけてしまった。

歳を取ると、
できないのよね～

なんで遅いの？



※AIで講師作成

なぜ、私たちは「年上部下」が理解できないのか？

年下世代は、
シニア世代を理解出来ない
なぜ？



自分が「老い」を
経験したことがないから



「子ども時代」は、誰でもある。
しかし、人間は自分の年以上に年を取ることはできない

高齢者について知ることが必要　（「Gerontology」加齢学）

このような方の役に立ちます…

- 年上部下指導に自信がない方
- 高齢者の離職により、人材不足に悩む方
- 自分も相手も、仕事をもっと、楽しいものにしたい方

本講座の狙い

“年上部下”の育成に対して…

（1）自信を持つこと
（2）明日から使える「スキル」を
　　身に付けること
（3）生きた他社事例を知り、
　　自社・自分の業務に生かすこと



※AIで講師作成

本日のプログラム

１．なぜ今『年上部下』のマネジメントが必要なのか?
２．年上部下を理解する
　　～経験という資産と、変化する課題～
３．年上部下指導…心理編
４．年上部下指導…身体編
５．上司としての役割とは?
６．講座のまとめ

本講座は、シニア世代の

「心理」「モチベーションのあげ方」などを学びます。

「人材マネジメント」研修です。

Ⅰ. なぜ今、「年上部下」の
マネジメントが必要なのか？

「シニア世代との
コミュニケーション」は、
人生の必須科目

日本は超高齢社会

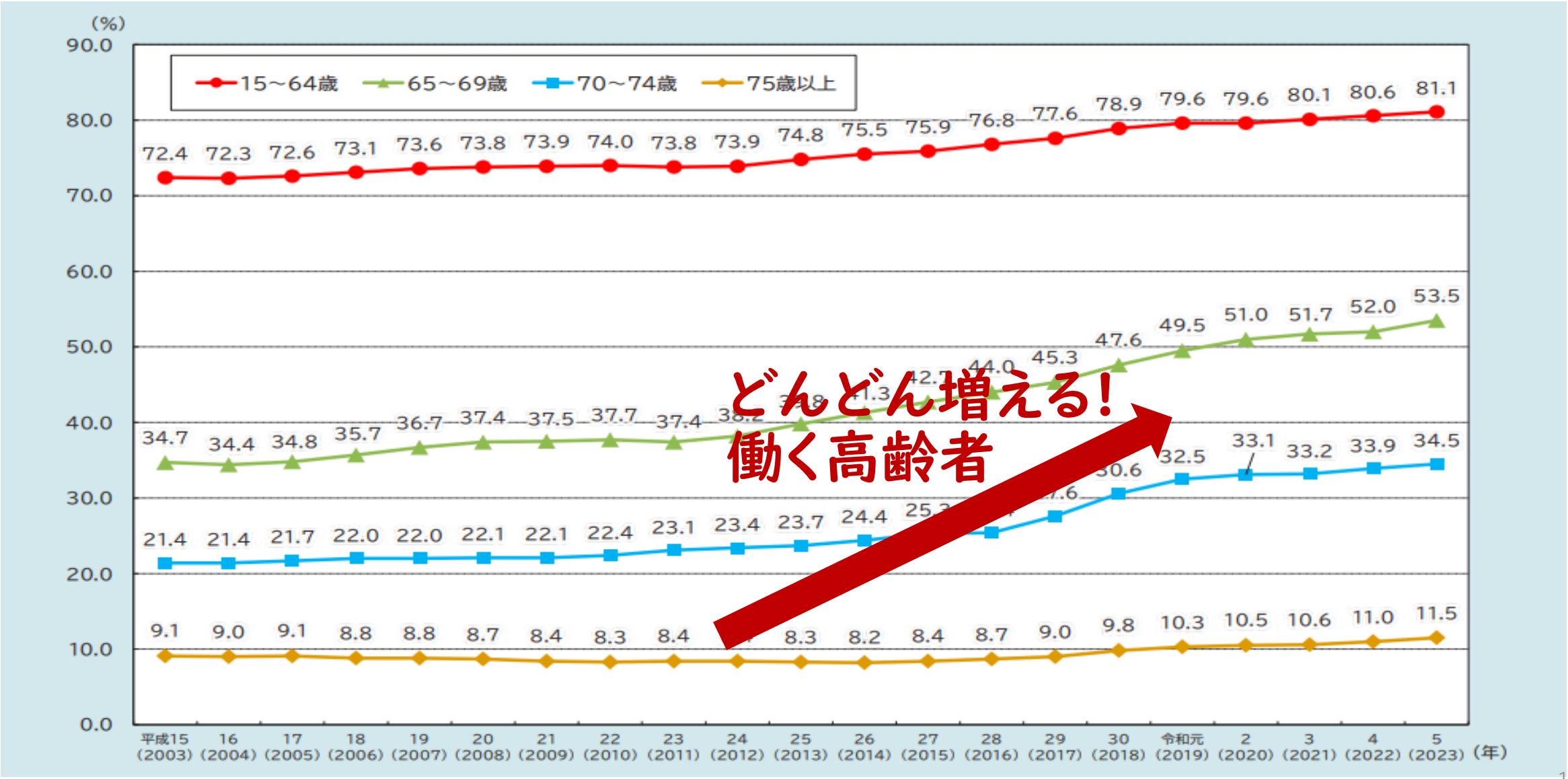
2025年現在

65歳以上人口が占める割合は、29.4%
男性　26%　女性 32%



引用　令和8年版高齢社会白書
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2026/gaiyou/08pdf_indexg.html

現場では年上部下が増え続ける



引用　令和6年度「高齢社会白書」(内閣府)第2節より「労働力人口比率の推移」 https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2024/zenbun/06pdf_index.html

高齢者雇用延長制度の改定（令和3年4月1日施行）※

65歳までの雇用確保（義務）に加え、65歳から70歳までの
就業機会を確保するため、高年齢者就業確保措置として、
以下のいずれかの措置を講ずる努力義務を新設。

① 70歳までの定年引き上げ
② 定年制の廃止
③ 70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）
④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
⑤ 70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

シニア活用は企業努力ではなく経営課題になっている

※引用：厚生労働省パンフレット「高年齢者雇用安定法改正の概要」 https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/001245647.pdf

日本にありがちな課題「エイジズム」

エイジズム（Ageism）＝年齢差別

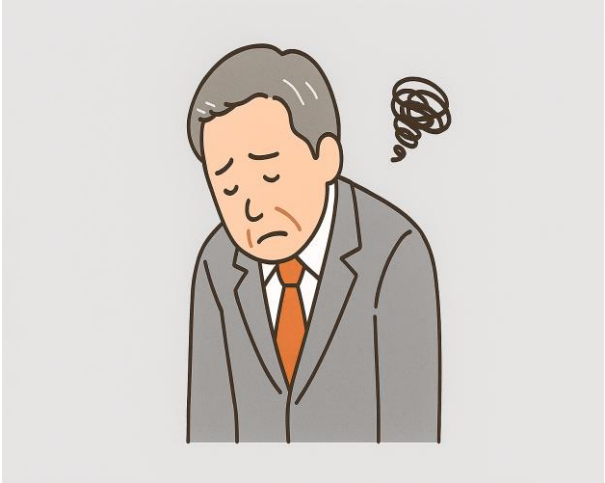
アメリカの老年医学者であるロバート・バトラーが提唱。

年齢に基づいた偏見や差別を指す。

「いい年なんだから、頑張らなくていいよ」

「定年間際の人って、やる気がないよね」

「若い子みたいな服装、やめたほうがいいよ」



2. 年上部下を理解する
～経験という資産と、変化する課題～

まずは自分の先入観を可視化してみましょう

「年上部下」の良い点・改善してほしい点を
挙げてください。

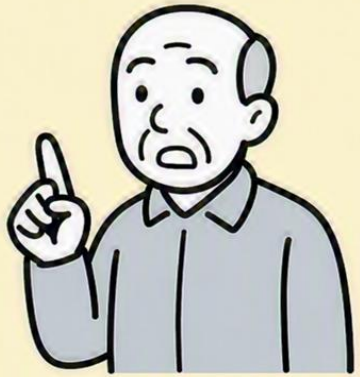


※AIで講師作成

「課題」



昔の働き方を
基準に考える傾向



「自分流」に
解釈しがち

価値観・やり方
の違い



新しいルールへの
抵抗感



※企画・制作　株式会社自分楽　崎山みゆき

「良いところ」

経験が豊富で、現場の安全と品質を支える存在



責任感が強く、任せた仕事をきちんとやる

人間関係の潤滑油になりやすい



若手が学べる“活きた教材”

強みが明確で、適所適材で力を発揮する



※イラストはAIで講師作成

3.年上部下指導…心理編

モチベーションの低下には、「年齢」だけではない理由がある

シニア世代の仕事に対する
モチベーションが下がる2つの理由

① 身体的疲労（加齢変化）

② **内発的動機付けが少ない**

内発的動機付け	自身の内面から湧き上がる動機 やりたい・楽しい・誰かの役に立ちたい、など 働きがい・仕事のやりがいにもつながる
外発的動機付け	自身の心の中ではなく、外にある何かしらの目的に対して発生する動機。 金銭報酬・営業成績・昇進・昇格など。

※企画・制作　株式会社自分楽　崎山みゆき

仕事の「やりがい」について考える

「内発的動機付け」として、

今すぐできることを三つ挙げてみましょう。

4. 年上部下指導…身体編

高齢者ならではの、聴力の低下をカバーするポイント

1. 一文一意の法則
2. 口を大きく開いて話す
3. 大声を出さない
4. 「聞こえているか」確認する
5. ノンバーバルコミュニケーションの活用

→身振り・顔の表情・声色

理解が深まり、行動しやすくなる

以下の指示を、シニア向けに直してください。

床清掃を午前九時までに終えてくださいね。
それから、モップは絶対に乾いた状態で保管して、洗剤は指定の希釈率を守って使用するようにしてください。

ゴミは分別してから回収ボックスに入れて、さらにトイレ清掃では、必ず手袋とマスクを着用して、鏡は乾いた布で拭くようにして、濡れた布は絶対に使わないようにして、共用部の手すりはアルコールで拭いて、エレベーター内は最後に清掃して、作業後には自分でチェック表に決められたとおりに記入して、忘れ物を見つけた場合には事務所に報告をしてください。

それから、作業が終わったら、清掃用具は元にあった場所に戻しておいて、紛失したら教えてください。壊れたものを見つけた時にも教えて、異常があったら、すぐに知らせてください。
あと、制服はいつも清潔に保つようにして、清掃時はいつも、利用者、お客様の動線を妨げないように配慮して、安全に作業を進めてください。

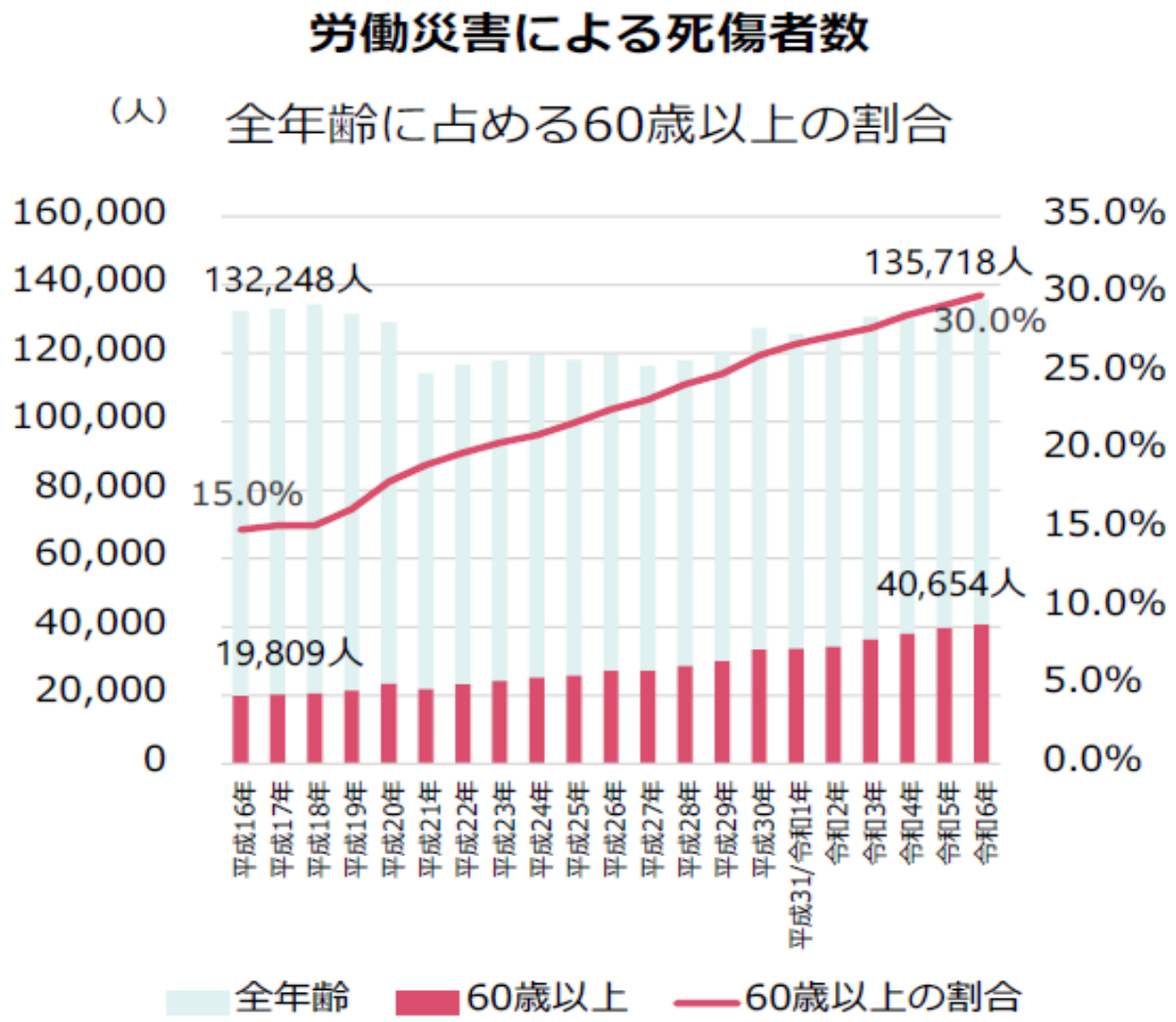
ジェロントロジー（加齢学）を生かした
シニアならではの労災対策

- 経験値に頼らせない
- 「その日の」体調を確認する
- プライドを傷つけない。
- まずは、意見を一旦受け止める



※AIで講師作成

年齢が上がるほど労災リスクは高まる



引用 厚生労働省2025年5月公表 「令和6年労働災害発生状況」 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_58198.html

業務終了前のストレッチを推奨する

ジェロントロジーを生かした
シニアならではの労災対策・疲労対策



※AIで講師作成

「事前」より大切な
「事後」「業務中」のストレッチ

効果
・翌日に疲れを残させない
・退勤時の怪我防止

5. 上司としての役割とは？

管理職として忘れてはいけない三つの心構え

管理職として忘れてはいけない三つのポイント

① 上司であるという自覚と自信

② 「戦う・超える」のではなく、「チームとして巻き込む」声掛け、行動

③ 高齢者心理・身体老化・ライフイベントに対する知見、配慮
(産業ジェロントロジーのノウハウ)

※企画・制作　株式会社自分楽　﨑山みゆき

6. まとめ

まとめ

紙に「あすからできること」を
一つ書いてみましょう



※AIで講師作成

今日の2つのポイント

① シニア人材マネジメントは企業における必須課題

② シニア特有の心理・身体特性を理解することが必要

超高齢社会の現場では、
シニア世代に対する理解力が必須です。
今までの「部下指導」は通用しません。

高齢者の特徴を理解し、
相手も楽しく、自分も楽しく仕事をしましょう。