



本件照会先

新井 雄太、池田 直紀、石井 ヤニサ
帝国データバンク
東京支社情報統括部
03-5919-9343(直通)
情報統括部: keiki@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/11

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。
当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

従業員に期待する「活躍年齢」は 67.9 歳、小規模企業ほど長い活躍に期待

最高齢の従業員は 91 歳、定年は従業員との話し合い

企業が期待する「活躍年齢」に関する動向アンケート

SUMMARY

自社の従業員に何歳ごろまで活躍してほしいか尋ねたところ、平均は 67.9 歳だった。規模別にみると、企業規模が小さくなるほど活躍してほしい平均年齢は高くなり、業種別では、『農・林・水産』が唯一 70 歳を超えた。また、従業員の最高齢は平均 68.3 歳で、個別企業でみた最高齢は 91 歳だった。人手不足や社会全体の高齢化が進むなかで、活躍を期待する年齢も上がっていくとみられる。

株式会社帝国データバンクは、全国 1,289 社を対象に、従業員に活躍してほしいと思う年齢のほか、現在の従業員における最高齢についてアンケートを行った。

※調査期間: 2026 年 9 月 4 日～9 月 8 日(インターネット調査)

※有効回答企業: 1,289 社

従業員に活躍してほしい年齢は 67.9 歳 小規模な企業ほど年齢高く

自社の従業員に何歳ごろまで活躍してほしいと思うか尋ねたところ、全体の平均は 67.9 歳だった。企業からは、「働ける方は健康であれば 75 歳までは働いてほしい」（運輸・倉庫、埼玉県）や「人生 100 年時代に、70 歳ぐらいまでは活躍してほしい」（情報サービス、福岡県）といった声が聞かれた。

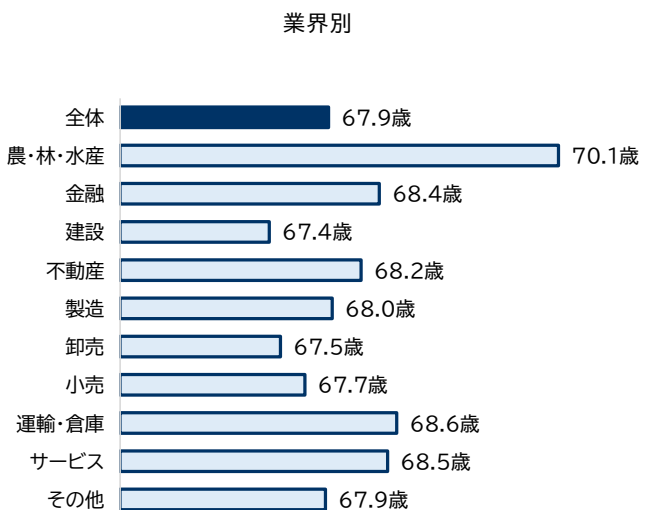
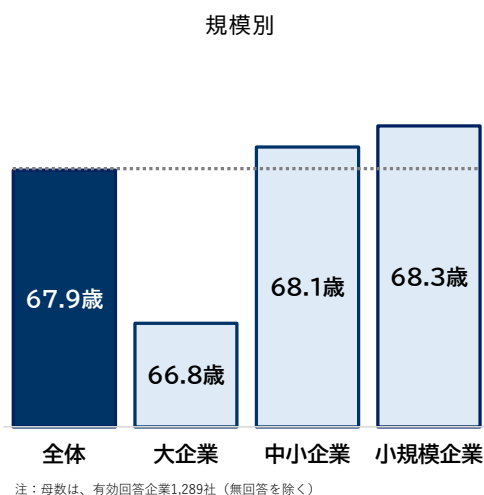
規模別にみると、「小規模企業」が 68.3 歳、「中小企業」が 68.1 歳、「大企業」が 66.8 歳となり、企業規模が小さくなるにつれて平均年齢は高くなった。企業からは、「中小企業にせっかく入社してくれたのだから、長く勤務してほしいと考える」（電気機械製造、長野県）や「中小企業には新しい人材が入りにくく、昔からの人材を活用していくしかない」（鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売、長野県）といった声があがった。

業界別では、『農・林・水産』が 70.1 歳で唯一 70 歳を超え、『運輸・倉庫』（68.6 歳）、『サービス』（68.5 歳）と続いた。一方で、『建設』は 67.4 歳と全業種のなかで一番低かった。企業からは、「昨今の気候等で夏の作業は過酷だが、担い手不足もあり 65 歳までは現場で頑張してほしい」（建設、兵庫県）や「大手ゼネコンでは、高齢者の場合、現場に入ることの制約されるので 60 歳以上は難しい」（建設、兵庫県）との意見も聞かれ、夏場は高温での作業となり、農・林・水産業と異なり落ち着く時期もなく、体力が求められる。さらに、ゼネコンなどでは独自の安全基準を設けるほか、2026 年 4 月からは労働安全衛生法改正により高年齢労働者の労働災害防止対策が努力義務化され、安全面を考慮して高齢になるほど活躍しづらくなる。

さらに、「正社員不足で、若手がおらず、技術の伝承が芳しくない」（機械・器具卸売、愛知県）や、「人員確保に苦慮しており経験者にいてもらう方が安心」（建設、岩手県）というように、人手不足により長く働いてほしいとの声がみられた。また、「若手採用が厳しいなか、経験値が高い従業員は貴重」（鉄鋼・非鉄・鉱業、埼玉県）や「求人を出しても雇用確保が難しい。資格や経験が必要な業務であり、若い世代を育てるためにも長く勤めてほしい」（メンテナンス・警備・検査、北海道）と、人材募集を行っても応募が少なく、既存の従業員の継続的な勤務に依存する企業もあった。

業務に精通したベテラン従業員の重要性を感じており、健康である限り活躍してほしいと願う企業がある一方で、求人を出しても集まらない企業や若手人材が定着しない企業などでは人手不足を背景として、できるだけ長く活躍し続けてほしいという意見が寄せられた。

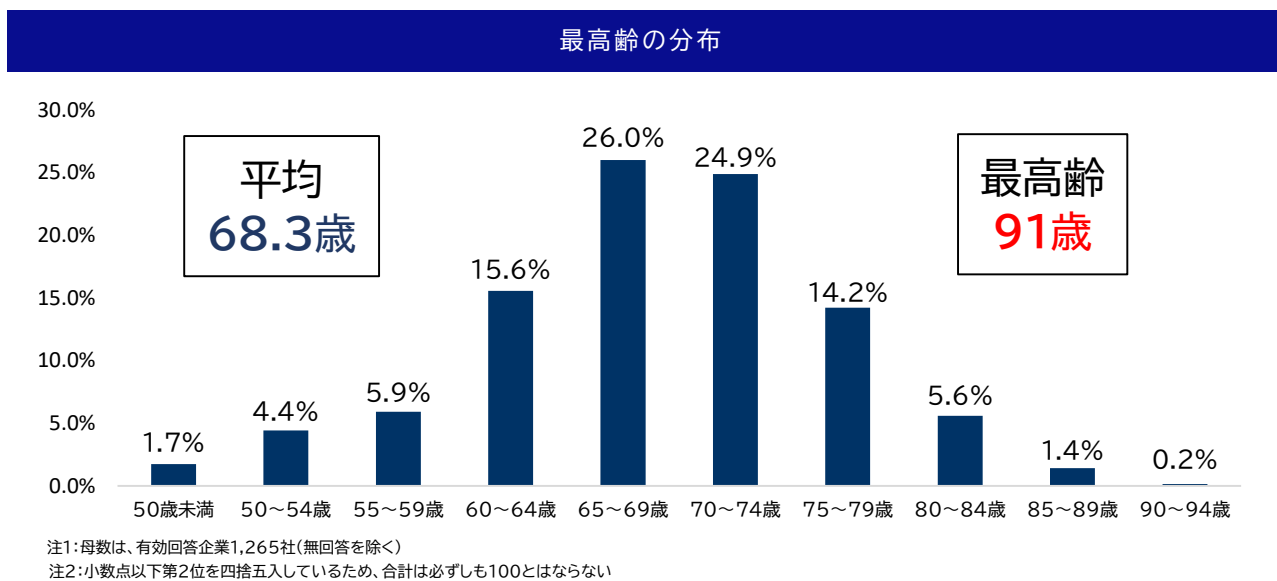
従業員に活躍してほしい年齢 平均



最高齢は 91 歳、定年は従業員との話し合い

自社における現在の従業員の最高齢を尋ねたところ、平均は 68.3 歳となり、個別企業の最高齢は 91 歳だった。年齢分布でみると、「65～69 歳」が 26.0%で最も多く、「70～74 歳」(24.9%)、「60～64 歳」(15.6%)が続いた。業界別にみると、『運輸・倉庫』が 70.5 歳で最も高く、『製造』(70.1 歳)の 2 業界で 70 歳以上となった。

企業からは、「正社員は 65 歳からパート社員として契約ができ、70 歳まで働けるように社内規則で策定している」(その他サービス、愛知県)のように定年制度がある一方で、「定年という制度は元からないので、本人の申告により退社となる」(建設、岩手県)や「年齢で決めず、働ける部門があれば働いてもらう。労働条件等、本人と話し合いをするなかで決めている」(化学品製造、神奈川県)といった、定年を定めていない企業もみられた。



企業には従業員が長く活躍できる環境づくりが求められる

自社の従業員に何歳ごろまで活躍してほしいと思うかを尋ねた本アンケートの結果は、平均で 67.9 歳となり、中央値は 70 歳となった。また、企業規模が小さいほど、人材確保や後継者育成に苦慮している理由で、平均年齢が高くなる傾向がみられた。なお、現在の従業員における最高齢の平均は 68.3 歳で、個別企業の最高齢は 91 歳だった。

企業が定年制を設ける場合はその年齢を 60 歳以上とする必要があり、65 歳までの雇用確保措置が義務付けられている。今回の結果で、雇用確保措置の年齢を 3 歳ほど上回り、企業は従業員に 70 歳近くまで活躍することを期待していることがわかった。「体力を使う業務は限りがあるが、経験を生かして後輩を指導することはできるので、長く勤めていただけるとありがたい」(飲食料品卸売、愛知県)のように、企業は長く働く従業員を求めることが多く、高年齢の従業員には健康である限り、若手の指導や経験を生かした業務を続けてくれることを望んでいる。同時に多くの企業では人手が不足しており、活躍できる人材はなるべく長く雇用したい。そうしたときに、企業は長く働ける・働きたいと思う環境づくりが重要となる。今後も従業員に期待する「活躍年齢」は上昇するとともに、企業と従業員が希望する“定年”も上がっていくだろう。

企業からの声

企業からの声	業種 51 分類	活躍年齢
積み重ねたキャリアを生かせる仕事をしてほしい	不動産	70 歳
経験に基づいた仕事・技術・知識の伝承も含め健康であれば活躍してほしい	化学品製造	65 歳
若手の人材がなかなか集まらず、順調ではないので、少しずつ引き継ぎながら頑張ってもらいたい	その他サービス	70 歳
引き継ぎや技術承継が進んでおらず、70 歳を超えても辞められないのが現状。採用が進まないため、再雇用の方々の協力が不可欠	メンテナンス・警備・検査	65 歳
積極的に高齢者の雇用をしている。経験豊富であることが強みで、仕事に対しての向き合い方も断然違う	飲食店	70 歳
長く働いてもらえるのはありがたいが、部署や従事する業務内容によっては 60 歳を超えたあたりから厳しくなる職種もある。中小企業では業務量を減らしたり配置転換したりするのが難しい	家具類小売	70 歳
健康寿命が延びているので、健康状態も含めて問題がなければ続けてほしい	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売	68 歳
作業内容などを考えてあげれば、まだまだ働けそうな年齢でも、体力的に 72～73 歳が限界かもしれない	建設	70 歳
社長の年齢と同じ年齢までは働いてほしい	その他の卸売	72 歳
働けるうちは働いてほしい。体力的にもメンタル的にも仕事を続けて元気な時間を過ごしてほしい	メンテナンス・警備・検査	75 歳
定年制を廃止した。働けなくなったときが定年	建設	85 歳

調査先企業の属性

1.有効回答企業：1,289 社

規模	大企業	170
	中小企業	1,119
	うち小規模企業	450
	全体	1,289

業界	農・林・水産	13
	金融	17
	建設	188
	不動産	62
	製造	309
	卸売	268
	小売	103
	運輸・倉庫	54
	サービス	264
	その他	11
	全体	1,289

地域	北海道	53
	東北	84
	北関東	113
	南関東	367
	北陸	69
	東海	157
	近畿	208
	中国	85
	四国	31
	九州	122
	全体	1,289

2.企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金 3 億円を超える」かつ 「従業員数 300 人を超える」	「資本金 3 億円以下」または 「従業員数 300 人以下」	「従業員数 20 人以下」
卸売業	「資本金 1 億円を超える」かつ 「従業員数 100 人を超える」	「資本金 1 億円以下」または 「従業員数 100 人以下」	「従業員数 5 人以下」
小売業	「資本金 5 千万円を超える」かつ 「従業員数 50 人を超える」	「資本金 5 千万円以下」または 「従業員数 50 人以下」	「従業員数 5 人以下」
サービス業	「資本金 5 千万円を超える」かつ 「従業員数 100 人を超える」	「資本金 5 千万円以下」または 「従業員数 100 人以下」	「従業員数 5 人以下」

注 1：中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位 3%の企業を大企業として区分

注 2：中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位 50%の企業を中小企業として区分

注 3：上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB 産業分類(1,359 業種)によるランキング