



企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査 結果報告書

定年...は、労働者が一定...定める場合...

パーソル総合研究所 2020.11



PERSOL

パーソル 総合研究所

調査概要とサマリ

調査名称	パーソル総合研究所「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査（2020）」
調査内容	①日本企業がシニア人材マネジメントに対して抱えている課題感や制度・施策の実施状況・方針などの実態を明らかにする ②シニア人材の活躍を促す制度・施策や企業・組織の特徴を探索する
調査手法	インターネット調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2020年9月18日～2020年9月22日
調査対象者	<p><対象者> 企業規模100人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者（係長～経営者・役員の職位）で、自社の「人事戦略・企画」あるいは「人事管理」の動向に対して把握していると回答した者 （*一次産業、行政関連サービス業、専門・技術サービス業、土業、学術研究関連業界は除く。シニア人材の定義は回答者の判断としている。）</p> <p><サンプル構成> 全体：800人 【性別】男性：744人 女性：56人 【年代】20代：4人 30代：59人 40代：231人 50代：379人 60代：127人 【役職】係長相当：129人(16.1%) 課長相当：257人(32.1%) 部長相当：233人(29.1%) 事業部長相当：57人(7.1%) 取締役相当：83人(10.4%) 代表取締役・社長相当：36人(4.5%) その他管理職：5人(0.6%)</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

回答者属性															n=800		
職種	経営・経営企画	総務・人事	役職										上場				
	40.1	59.9	係長相当	課長相当	部長相当	事業部長相当	取締役相当	代表取締役・社長相当	その他管理職	上場	未上場						
業種	建設業	製造業	水道業	電気・ガス・熱供給・	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	業 宿泊業、飲食サービス	娯楽業	生活関連サービス業、	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	サービス業（その他）	その他（上記以外）
	5.1	31.0	2.5	6.1	8.5	10.3	6.6	2.0	1.5	2.1	1.4	7.9	0.0	11.9	3.1		
企業規模	人10未満	人30未満	人50未満	人100未満	人200未満	人500未満	人1000未満	人10000未満	人100000未満	人1000000未満	人10000000未満	人100000000未満	人1000000000未満	人10000000000未満	人100000000000未満	人1000000000000未満	人10000000000000未満
	29.4	12.3	16.1	8.4	10.8	7.8	8.5	6.9									

1. シニア人材への企業課題

全体

- 日本企業の84.0%が高齢者偏重組織であり、シニア人材の活用・活性化についてすでに49.9%の企業が課題を感じている。5年以内には75%以上が課題になると認識。

企業特徴

- シニア人材の課題が特に顕在化しているのは、「**製造・建設**」「**金融・サービス**」業界、**正社員人数が多く、人員構成が「ひょうたん型」の企業**。
- また、終身雇用の雇用習慣がある企業は課題感が強い傾向に。
(会社属性を統制した二項ロジスティクス回帰分析の結果)

課題内容

- シニア人材への課題感は、「**モチベーションの低さ**」「**パフォーマンスの低さ**」「**マネジメントの困難**」。
組織の期待に応えられていない事柄としては、「新たな仕事へのチャレンジ」「自律的キャリア構築」など。

2. 企業のシニア人材施策

施策実態

- シニア人材の活用・活性化について、62.9%の企業が現在、何らかの施策を実施しているが、人材開発・育成・研修予算全体のシニア人材向け配分はわずか6.3%。

施策内容

- 施策実施率の上位は「ポストオフ・役職定年制度（38.1%）」「健康支援（36.5%）」「スキルアップ研修（30.6%）」。スキルアップ研修の対象年齢は45歳以上で大きく下がっており、シニア人材への能力開発・キャリア開発につながる施策は十分に行われていない。

課題

- シニア人材向け施策が進まない理由として、「経営層からの承認（37.1%）」「予算の捻出（34.1%）」が障壁として認識されている。
「人事部のビジョンが明確であること」や「経営層が人事課題に積極的に関与していること」がシニア人材向けの施策実施を促す人事部の特徴。

3. 人事制度とシニア人材活躍

等級・報酬制度

- 「職務」の市場相場を反映させる等級・処遇制度であるほど、シニア人材の活躍が促されており、従業員の「職能」に基づく能力主義的な等級・処遇制度は、シニア人材の活躍が損なわれている。

育成・配置その他

- シニア人材の活躍を促す組織の特徴は、
 - ①社内の職務ポジションが可視化され、社内のジョブ・マッチング施策が充実し、人員の社内流動性が高い。
 - ②従業員の専門性を重視し、育成体制が充実している。
 - ③ダイバーシティが重視され、個が尊重される環境が挙げられる。（会社属性を統制した重回帰分析の結果）

70歳までの
就労機会

- 【70歳までの就労機会提供の努力義務の対応について】
定年後再雇用は「すでに実施」「検討中」と合わせて86.1%を占め、最も有力な選択肢となっている。
定年延長を検討している企業は43.1%。定年廃止・社会活動支援・起業支援は検討も実施も低い。

提言

今やほとんどの日本企業の人員構成が高齢層に傾く中、**多くの企業がシニア人材のモチベーションやパフォーマンスに課題を感じている**。特に職能主義的で安定雇用の企業において課題感が強く、いわゆる伝統的な**日本型の雇用管理とシニア人材活躍の相性の悪さが改めて確認できた**。

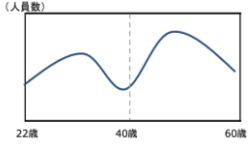
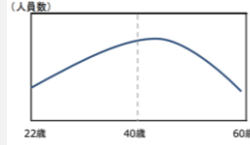
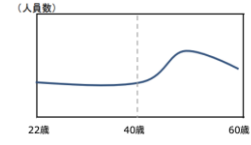
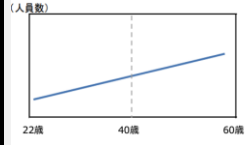
一方で、シニア人材を活かしている企業の特徴は、組織内の職務の透明化を図り、社内ジョブ・マッチング機能が充実していることや、その職務に対する市場相場を参照していること等にあった。**こうした「職務を軸にした企業内の配置・処遇の機能強化」**が、シニア人材の課題を解決するための人事施策のカギとなりそうだ。

一方で、シニア人材向け人材開発予算は僅かで、施策推進に必要な経営のコミットメントを引き出すことそのものに課題を感じている人事は多い。今回の調査結果からは、**人事部員の「人事部以外での経験」や「ビジョンや理念を明示すること」**が、**経営層からの承認を引き出していることも明らかになった**。経営に貢献する戦略的人事機能が求められる中で、「人事」の論理に閉じこもらず、企業経営全体に資するビジョンを示すことが、シニア人材の活躍を支えるための本調査の示唆になろう。

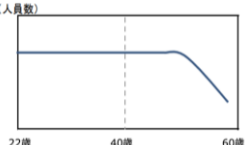
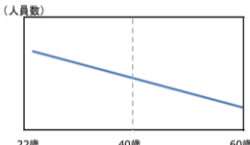
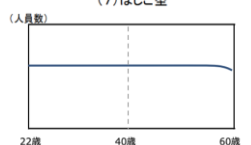
調査結果 詳細

日本企業の従業員の人員構成は、**正社員全体、ホワイトカラー**ともに高齢化が大きく進んでいる。

n=800

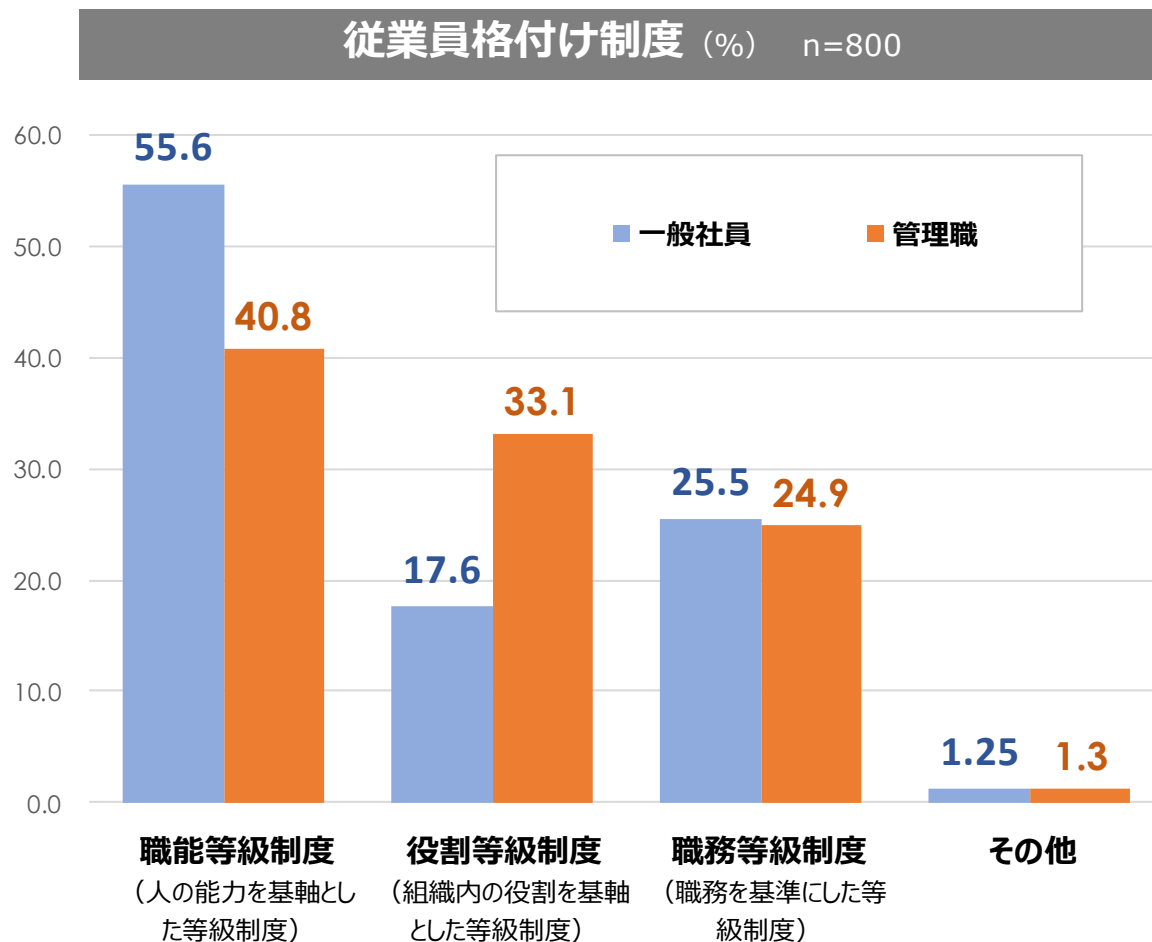
	ひょうたん型 (1)ひょうたん型 (人員数) 	ひし型 (2)ひし型 (人員数) 	ワイングラス型 (3)ワイングラス型 (人員数) 	逆ピラミッド型 (4)逆ピラミッド型 (人員数) 
正規社員	25.8	23.0	22.0	13.3
ホワイトカラー正社員（管理・人事・経理・営業・技術・研究部門等に従事する者）	21.8	22.0	23.0	13.9

高齢者
偏重組織（計）
84.0%

	釣鐘型 (5)釣鐘型 (人員数) 	ピラミッド型 (6)ピラミッド型 (人員数) 	はしご型 (7)はしご型 (人員数) 	当てはまるものはない／わからない
正規社員	2.1	4.9	4.0	5.0
ホワイトカラー正社員（管理・人事・経理・営業・技術・研究部門等に従事する者）	2.4	5.6	5.1	6.3

若年者
偏重組織（計）
16.0%

従業員格付け制度（等級制度）の実態を見た。最も多いのは職能等級制度で一般社員で55.6%。
管理職層では、「役割等級制度」が高く、33.1%。



シニア人材の活用・活性化について、**49.9%の企業が現在課題に、5年以内では75%以上が課題になると回答。**

シニア人材課題の実態 (%)

n=800		n	現在も将来も課題	5年以内の課題	1年以上5年以内の課題	現在、すでに課題	5年以内の課題 (計)
全体		(800)	11.4	12.9	25.9	49.9	75.8
従業員規模 (全正社員)	100~500人	(333)	14.4	14.7	28.5	42.3	70.9
	500~1000人	(129)	14.0	17.8	21.7	46.5	68.2
	1000~1万人	(215)	7.9	8.8	27.4	55.8	83.3
	1万人以上	(123)	6.5	9.8	20.3	63.4	83.7
業種	製造・建設	(289)	9.3	10.7	28.7	51.2	79.9
	卸・小売	(82)	8.5	17.1	30.5	43.9	74.4
	情報通信	(49)	10.2	16.3	18.4	55.1	73.5
	金融・サービス	(186)	8.6	9.7	25.3	56.5	81.7
	医療/教育・福祉	(74)	16.2	14.9	23.0	45.9	68.9
	その他	(120)	20.0	17.5	21.7	40.8	62.5

シニア人材の活用・活性化について、**62.9%の企業が現在、何らかの施策を実施している。**

シニア人材施策の実施率 (%)

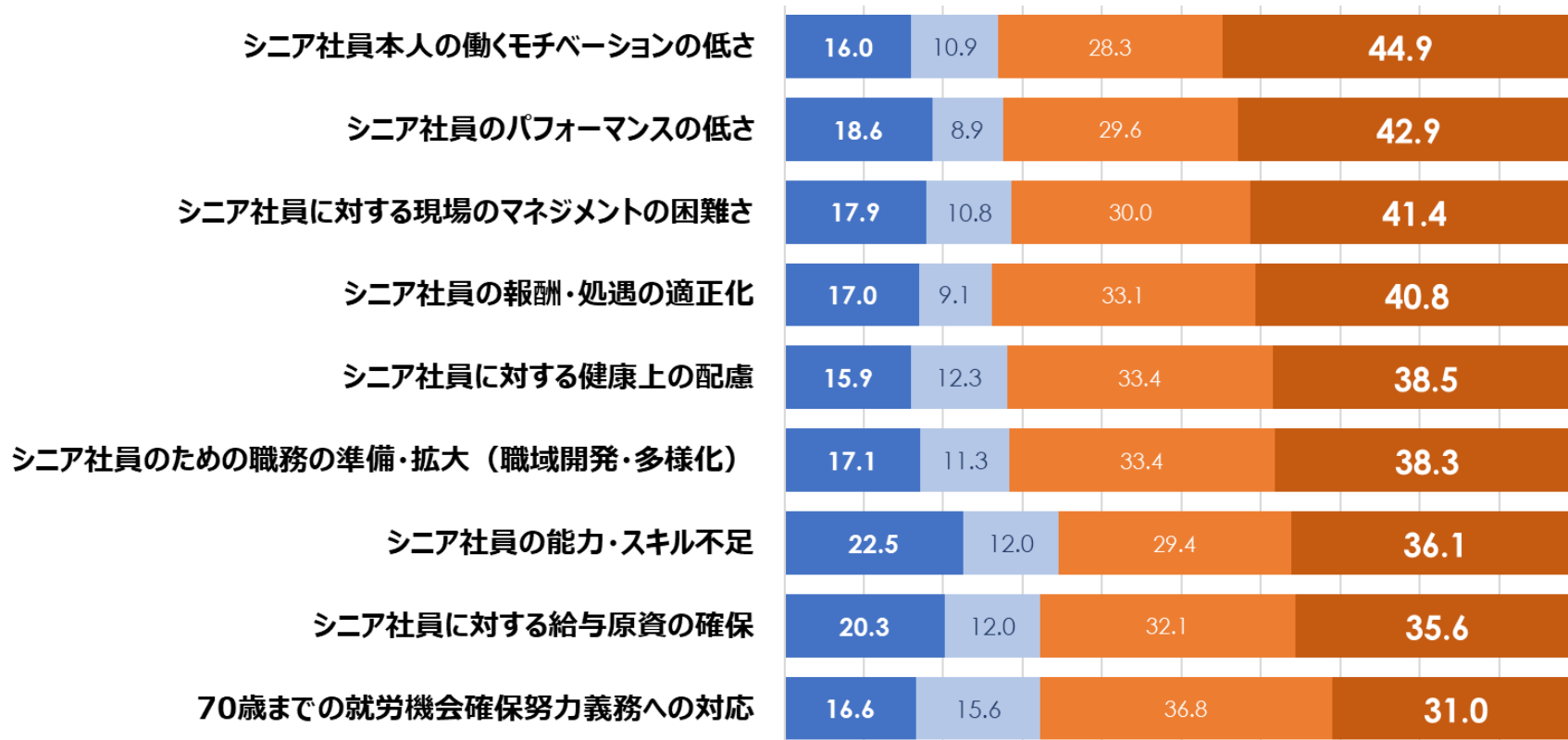
n=800		n	い ら な ず い 、 検 討 し て お	施 策 は 実 施 し て い	い な る が 、 実 施 し て い	れ る が い な い 果 が 得 ら い	得 り 施 ら れ て い る 成 果 が	施 策 を 実 施 し て い る 成 果 が	施 策 実 施 率 (計)
全体		(800)	14.3	22.9	35.4	27.5	62.9		
従業員規模 (全正社員)	100~500人	(333)	18.6	28.5	28.8	24.0	52.9		
	500~1000人	(129)	14.7	21.7	37.2	26.4	63.6		
	1000~1万人	(215)	11.2	19.5	39.5	29.8	69.3		
	1万人以上	(123)	7.3	14.6	43.9	34.1	78.0		
業種	製造・建設	(289)	11.8	23.9	37.7	26.6	64.4		
	卸・小売	(82)	15.9	30.5	29.3	24.4	53.7		
	情報通信	(49)	4.1	28.6	32.7	34.7	67.3		
	金融・サービス	(186)	13.4	14.0	39.2	33.3	72.6		
	医療／教育・福祉	(74)	24.3	28.4	25.7	21.6	47.3		
	その他	(120)	18.3	23.3	35.0	23.3	58.3		

シニア人材への課題感を見た。課題感の強い上位は「モチベーションの低さ」「パフォーマンスの低さ」「マネジメントの困難」。

シニア人材への課題感 (%) n=800

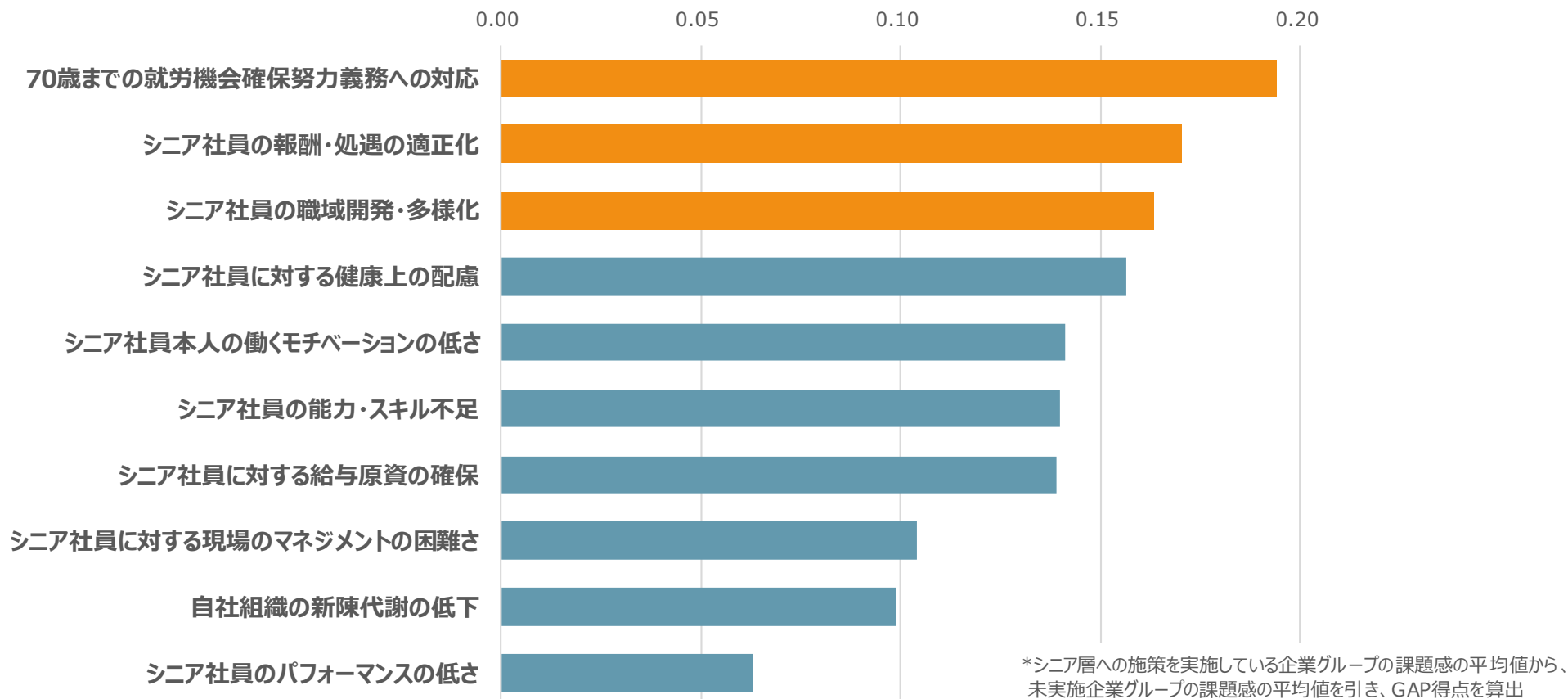
■ 現在も将来も、課題としては認識していない ■ 5年～10年後に、課題になってくる ■ 1～5年後に、課題になってくる ■ 現在、すでに課題になっている

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



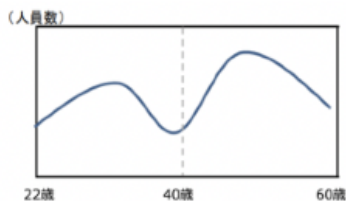
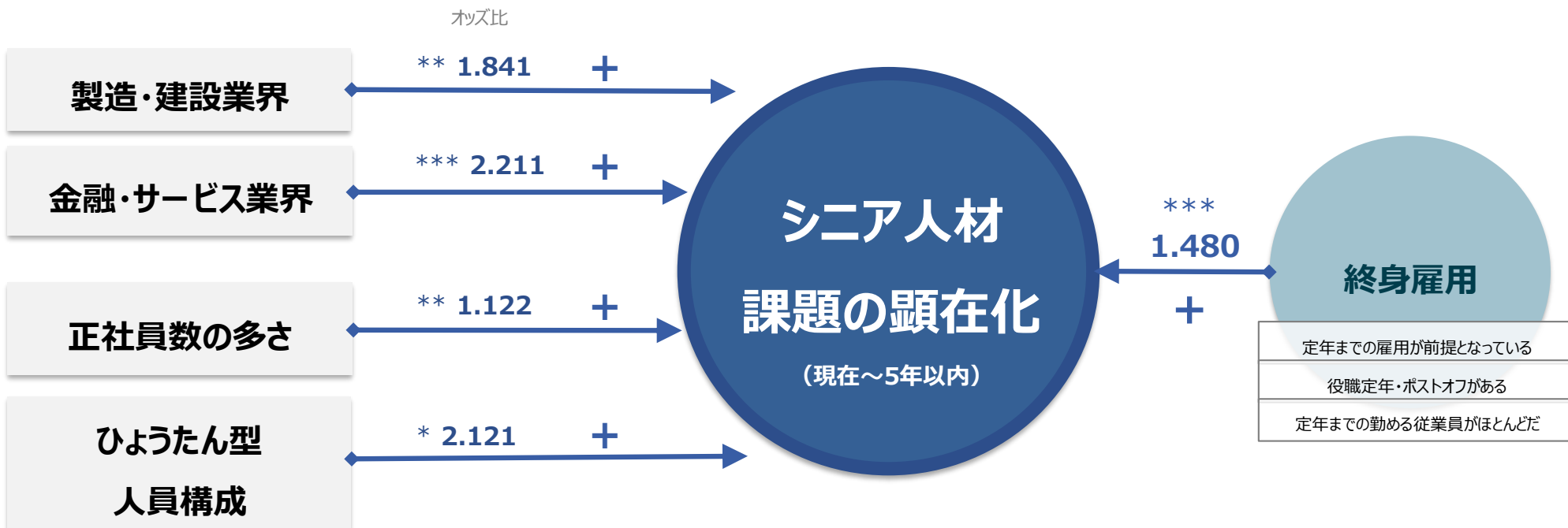
シニア人材に対する施策を実施している企業では、未実施企業よりも、「70歳雇用機会確保対応」「処遇適正化」「シニア社員の職域開発・多様化」に対する課題感を強く持っている。

シニア人材に対する施策を実施中の企業が、未実施企業と比べて強く感じている課題



シニア人材の課題が顕在化しているのは、「製造・建設」「金融・サービス」業界、「正社員数の多さ」「ひょうたん型人員構成」、「終身雇用」の雇用習慣が強い企業。

企業特徴とシニア人材課題の顕在化の関係



■二項ロジスティック回帰分析

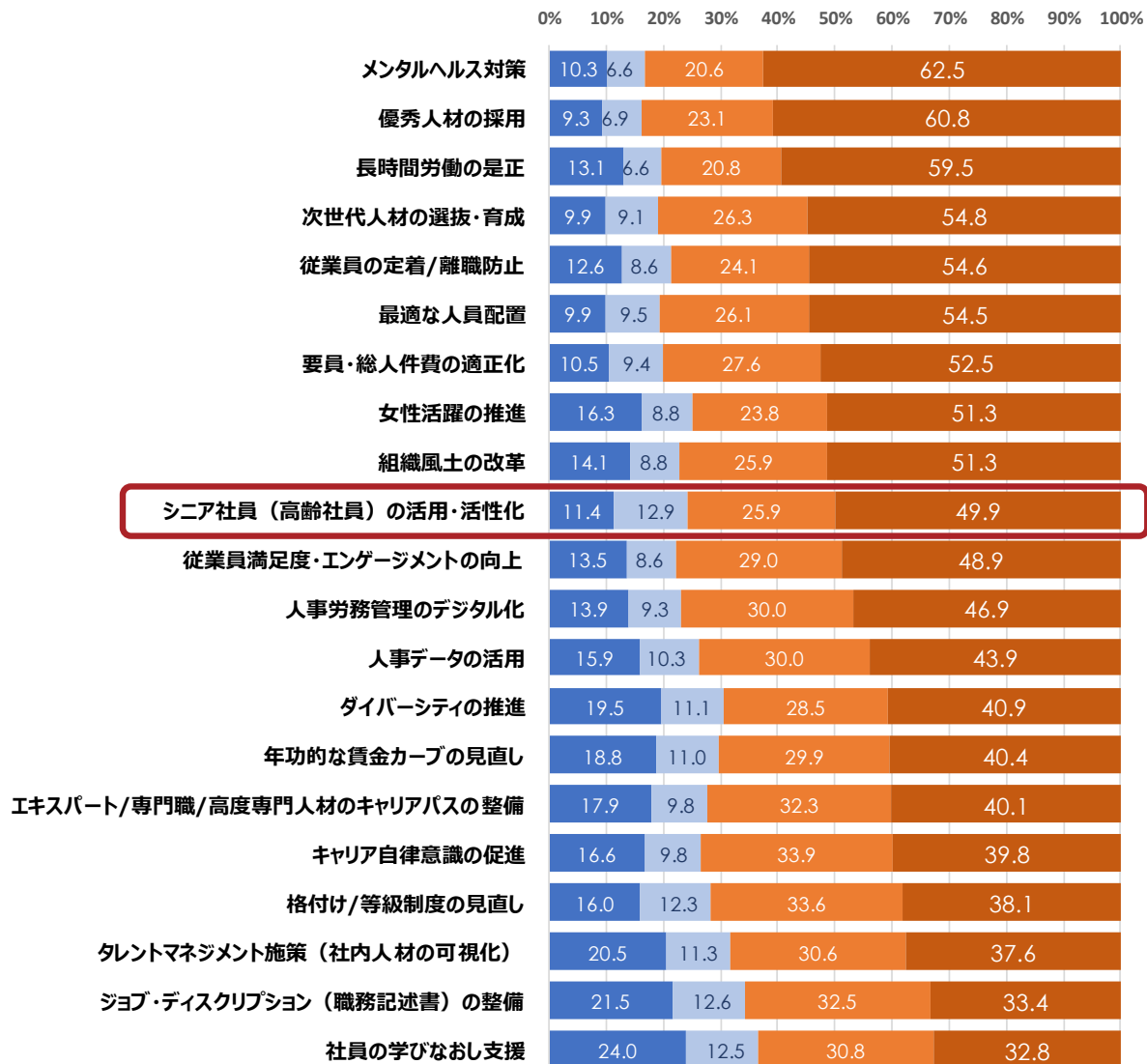
統制変数 | 会社設立年、上場、評価制度

R2乗値：.157*** サンプル数：n=800

***：1%水準で有意 **：5%水準で有意 *：10%水準で有意（傾向）

n=800

■ 現在も将来も、課題としては認識していない
■ 1～5年後に、課題になってくる
■ 5年～10年後に、課題になってくる
■ 現在、すでに課題になっている



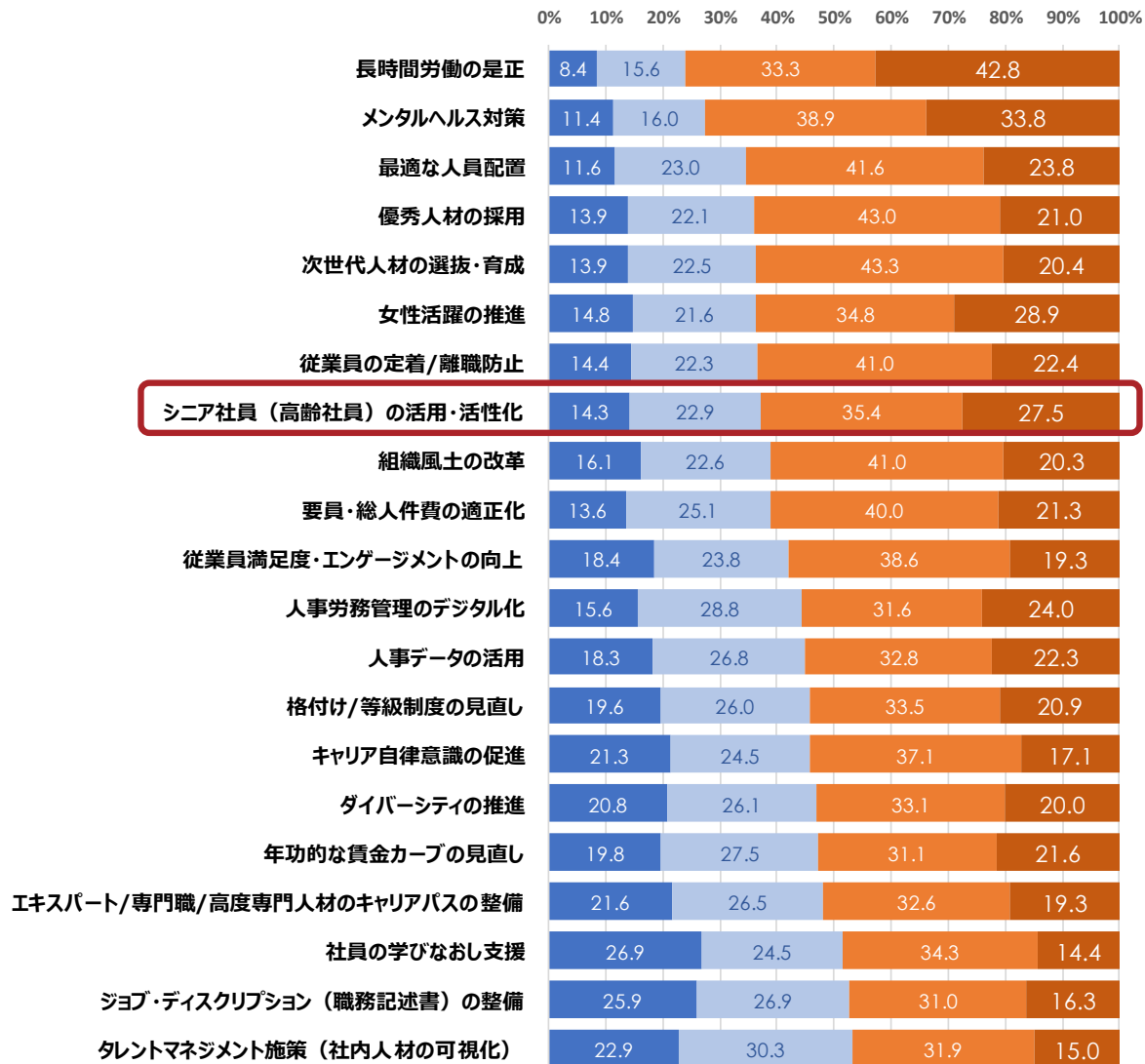
現在から将来にかけての
人事課題感の詳細をみた。

課題感の上位は
「メンタルヘルス対策」
「優秀人材の採用」
「長時間労働の是正」

人事課題の実態 (%)

n=800

- 施策は実施しておらず、検討していない
- 施策を実施しているが、成果が得られていない
- 施策は実施していないが、検討している
- 施策を実施しており、一定の成果が得られている



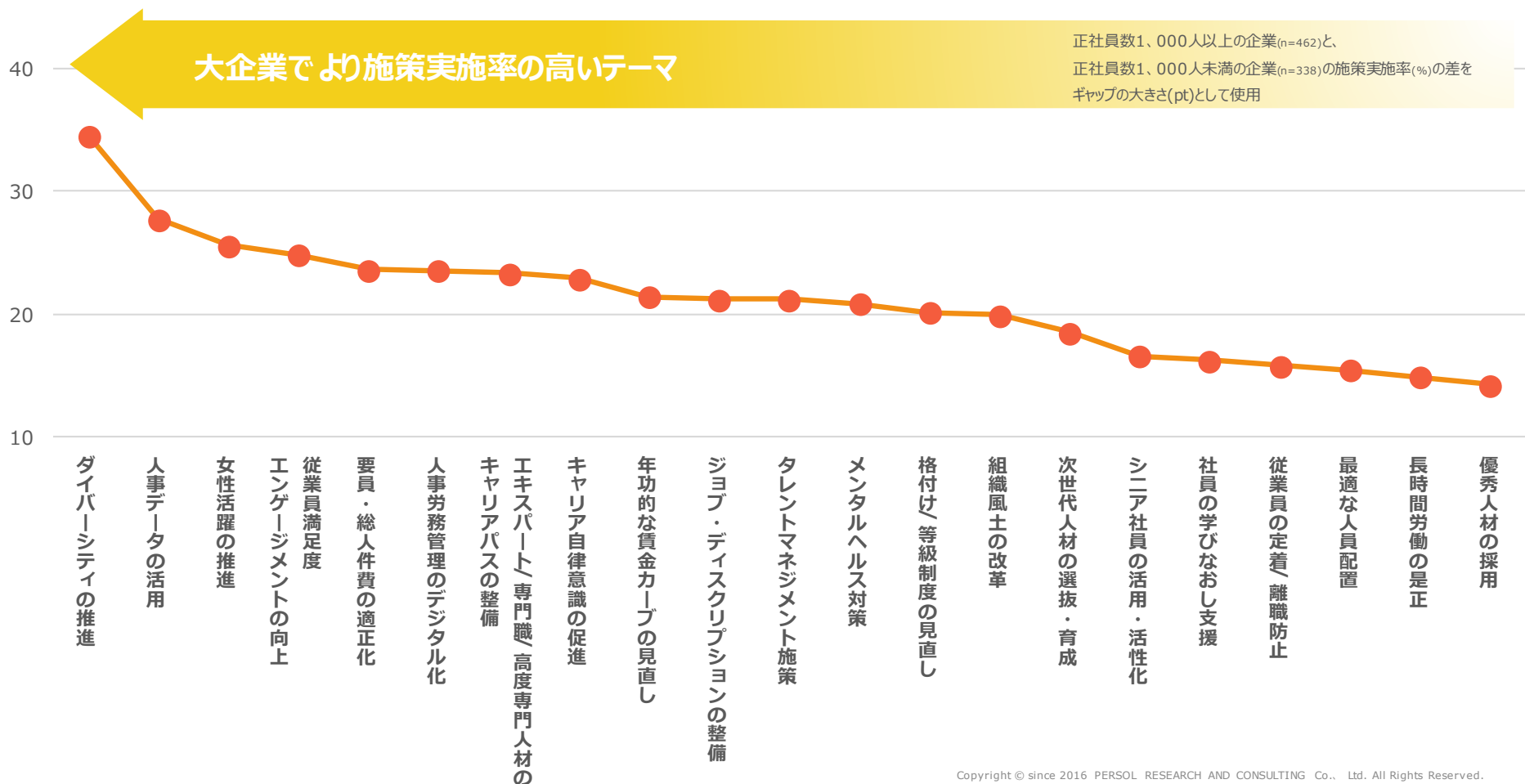
現在の人事施策の実施実態の
詳細をみた。

施策実施上位は
「長時間労働の是正」
「メンタルヘルス対策」
「最適な人員配置」

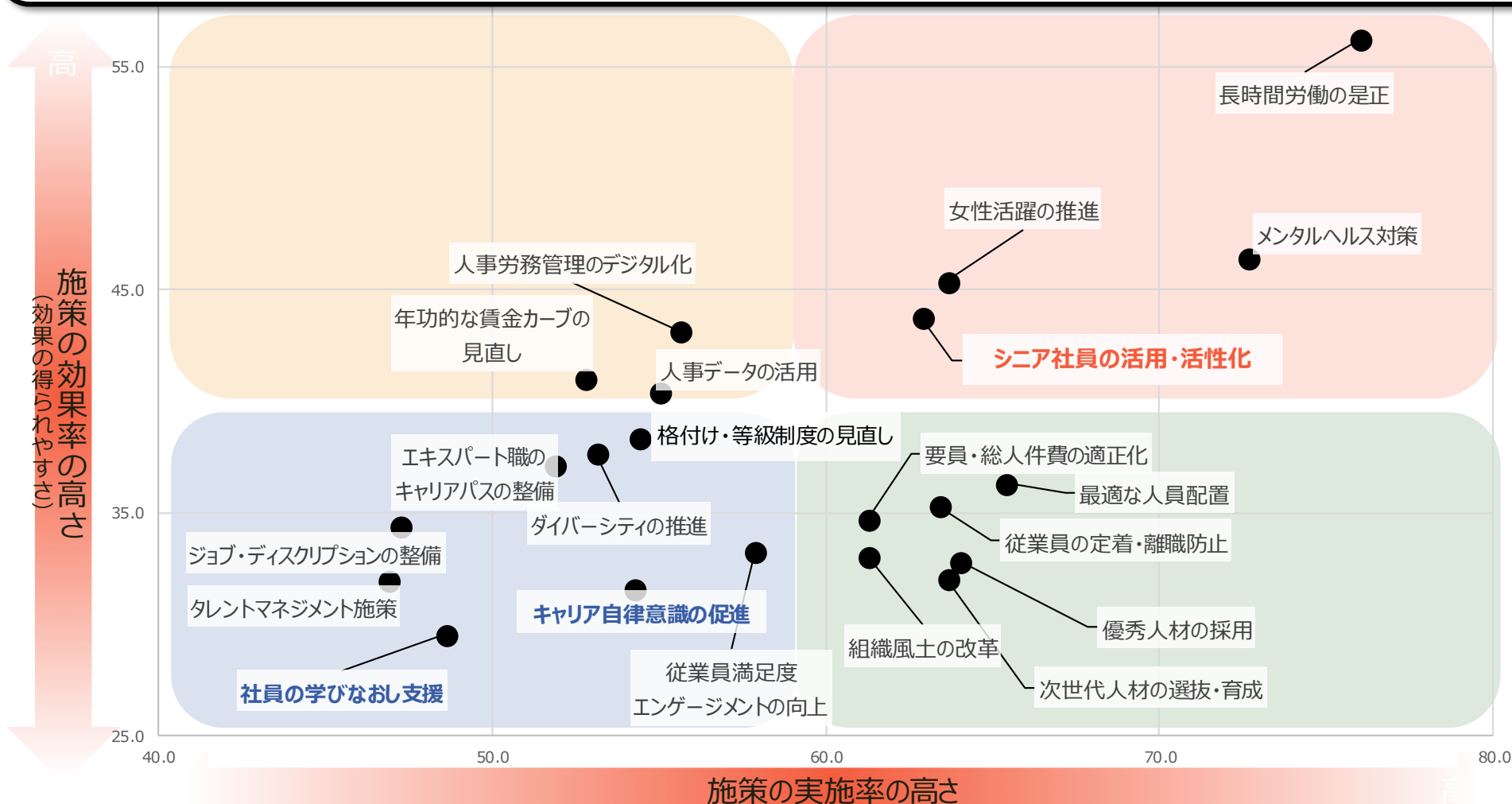
人事施策の実施実態 (%)

正社員数が1,000人以上/未満の企業で、人事課題に対する施策実施率を比較すると、大企業で「ダイバーシティ推進」「人事データ活用」「女性活躍推進」がより多く実施されていた。「シニア社員の活用・活性化」の施策実施率は、企業規模によるギャップが17ptと小さかった。

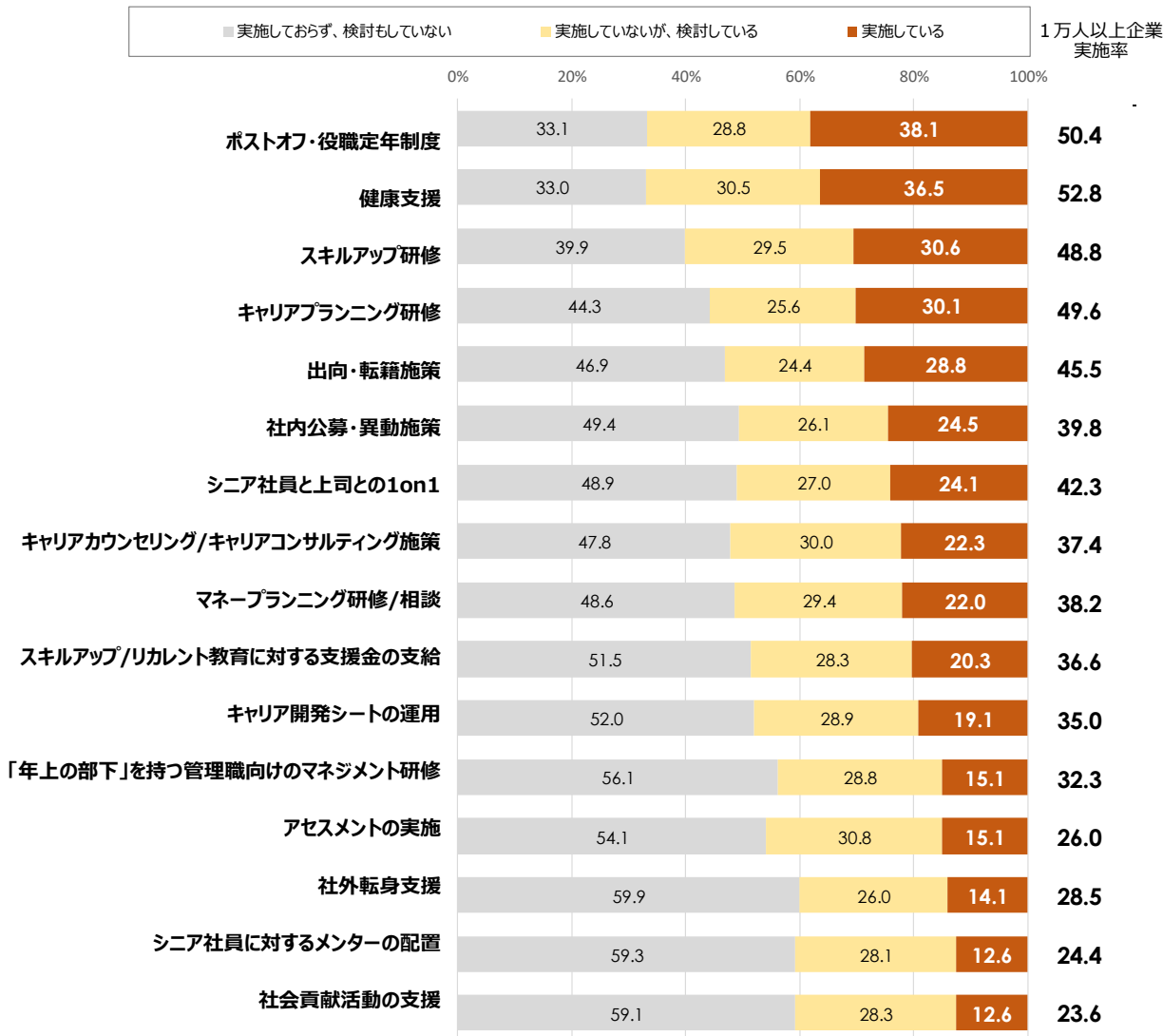
従業員規模別の施策実施率ギャップの大きさ(pt)



人事施策の各テーマを「施策実施企業の多さ」と「効果の得られやすさ」の2軸上に配置した。「シニア社員の活用・活性化」は、施策実施率・効果率ともに中程度。「キャリア自律意識の促進」「社員の学びなおし支援」といったシニア人材課題に密接に関わるテーマは、実施率も効果率も共に最も低い象限に位置する。



シニア人材向け施策実施・検討状況 (%)

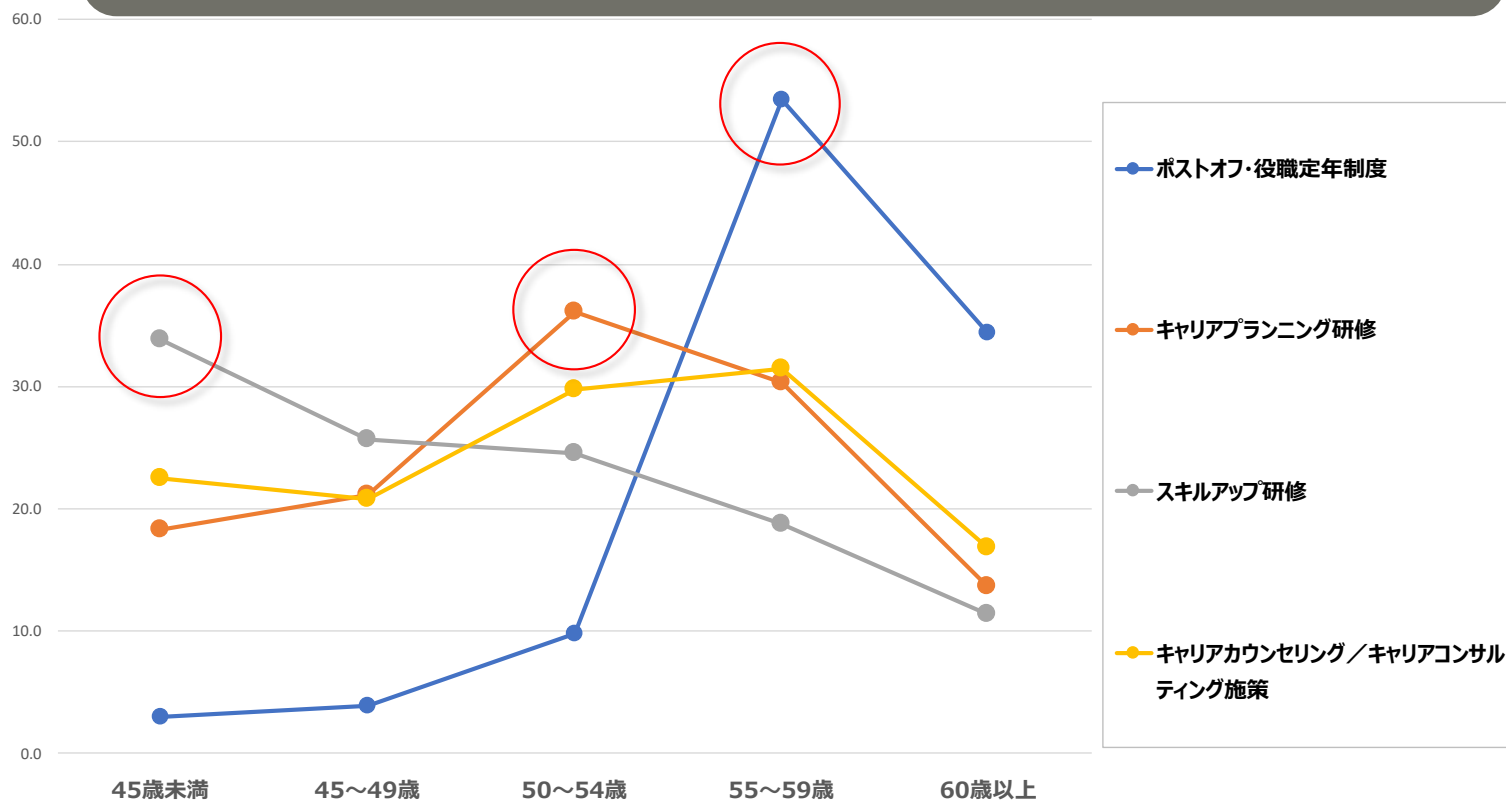


シニア人材向け施策実施・検討
状況をみた。

実施率の上位は
「ポストオフ・役職定年制度」
「健康支援」「スキルアップ研修」

施策の実施対象年齢を見ると、キャリアプランニングが50代前半、ポストオフは55歳以上で急増。60代はすべての研修・施策が急減する。
スキルアップ研修は若年層を中心に行われていることがわかる。

シニア人材向け施策の実施対象年齢 (%)

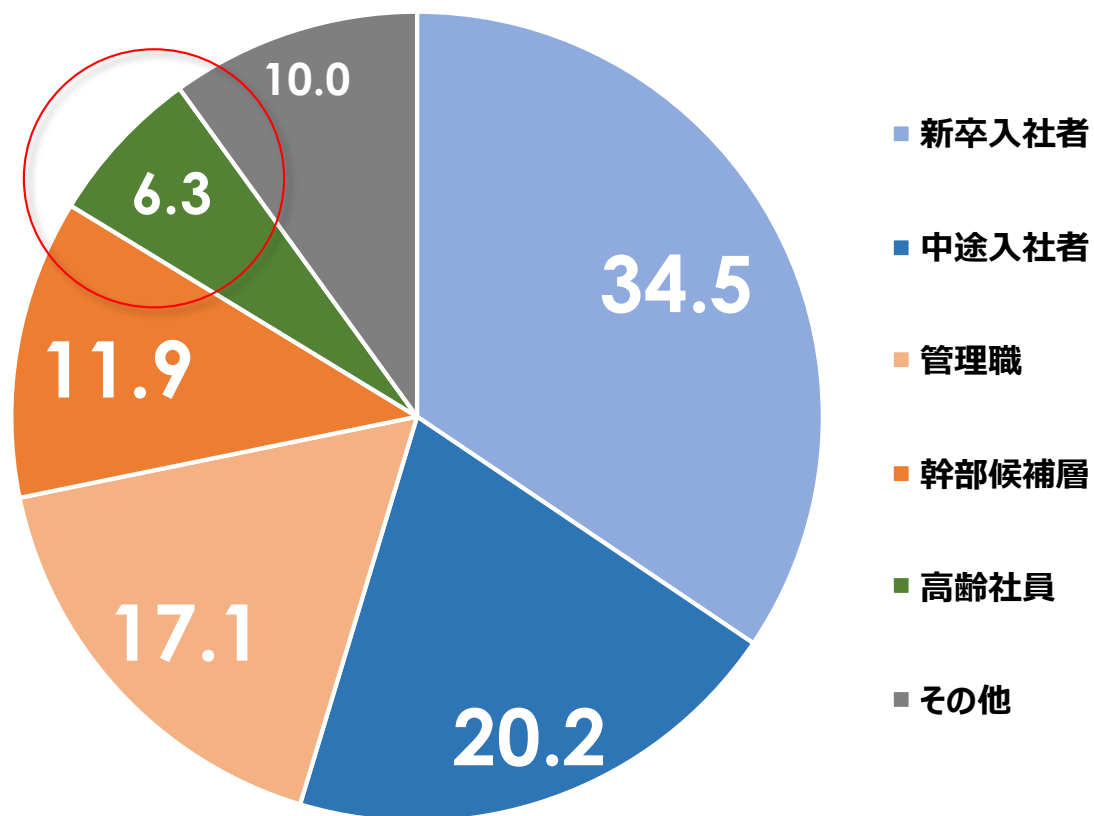


人事制度とシニア人材活躍の関係

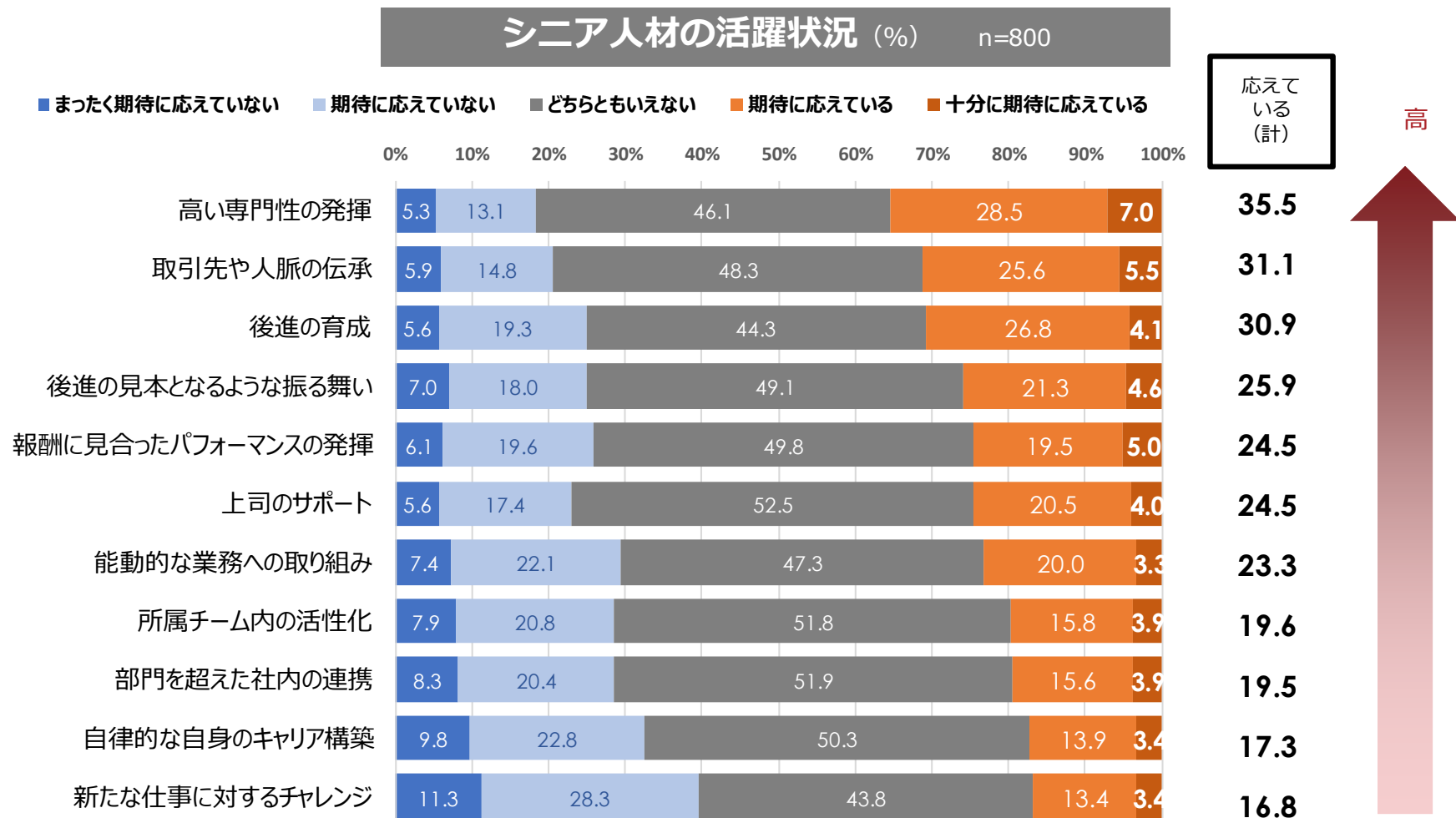
人材開発・育成・研修に関する予算配分の実態。34.5%が新卒入社者。シニア人材向けはわずか6.3%。

従業員規模別には、小さい企業では「中途入社者」への割合が増える。その他はあまり差が見られない。（作図省略）

人材開発予算配分 (%) n=800

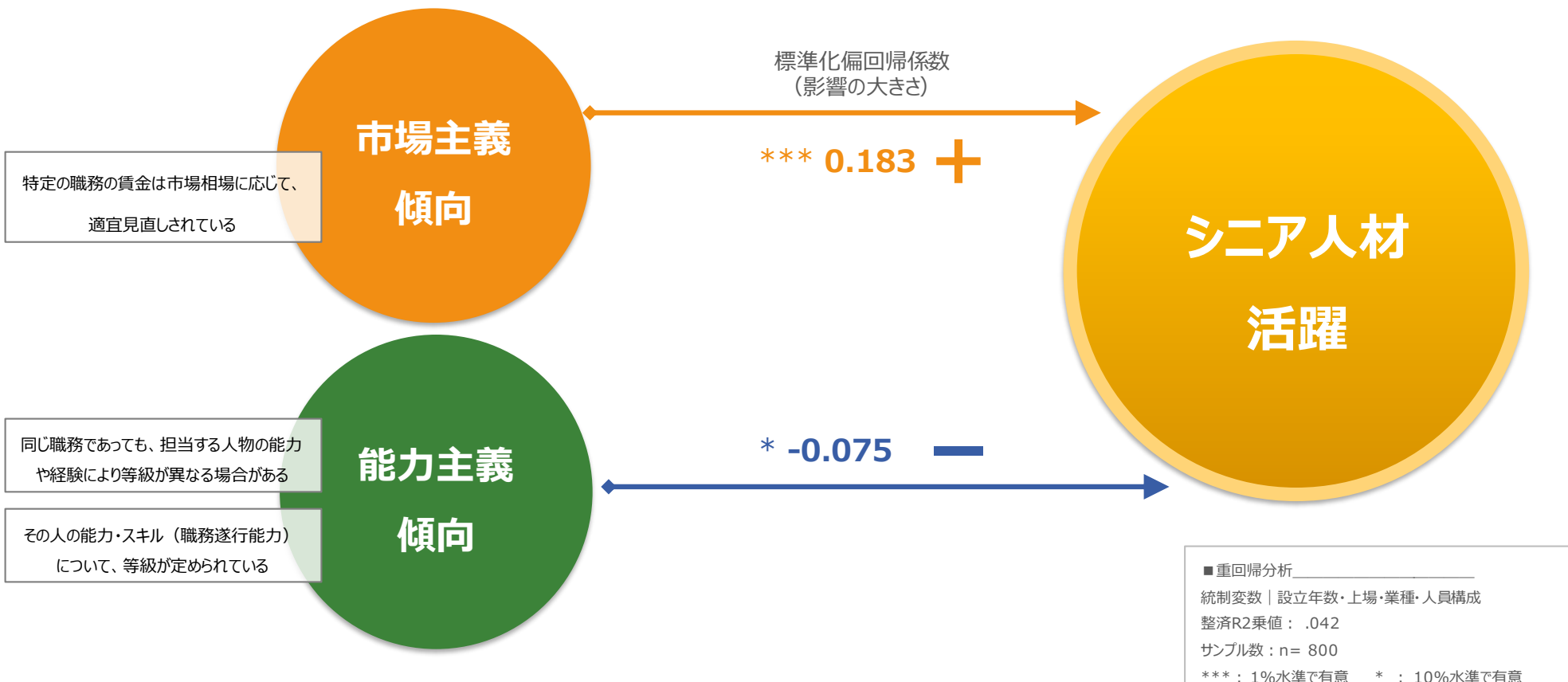


自社のシニア人材が組織の期待に応えているかどうかを聴取。「専門性発揮」は期待に応えている一方で、「新たな仕事へのチャレンジ」「自律的キャリア構築」などは低い認識。



人事制度が「職務」の市場相場を反映させる市場主義的な傾向であるほど、シニア人材の活躍が促されており、従業員の「職能」に基づく能力主義的な人事制度では、シニア人材の活躍が損なわれている。

人事制度の特徴



シニア人材の活躍を促す組織の特徴は、①社内の労働市場が可視化されており、人員の社内流動性が高いこと、②従業員の専門性重視・育成体制の充実、③個が尊重される環境 が挙げられる。

組織の特徴

標準化偏回帰係数
(影響の大きさ)

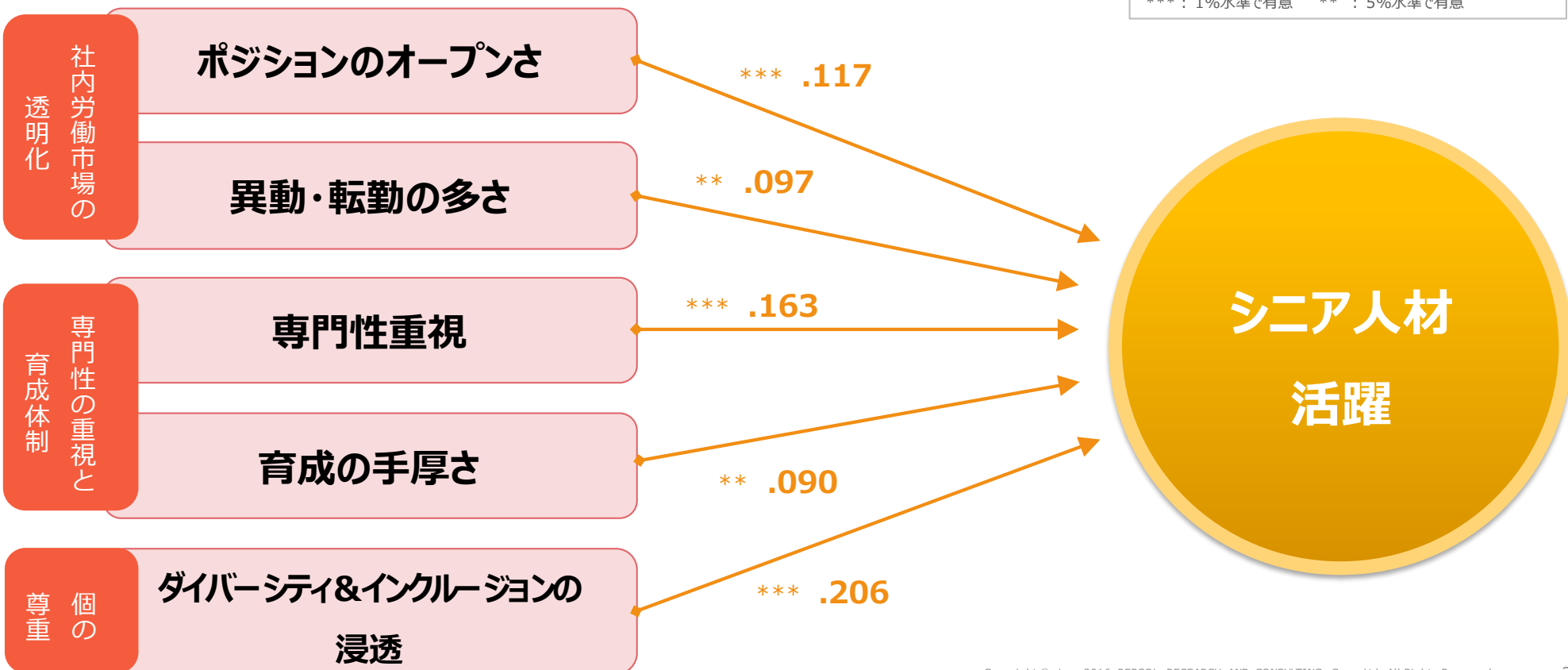
■重回帰分析

統制変数 | 設立年数・上場・業種・人員構成

調整済R2乗値 : .229

サンプル数 : n = 800

*** : 1%水準で有意 ** : 5%水準で有意



人事施策では、**ジョブマッチング施策の充実やキャリアコンサルタントの配置、年下上司へのマネジメント研修、健康支援がシニア人材の活躍を促進**。また、**定年制度の廃止もシニア人材の活躍と関連がみられた**。

人事施策

社内ジョブマッチング施策の充実

*社内公募制度・フリーエージェント制度・社内副業
タレントマネジメントシステム活用による適所配置施策等の実施数

キャリアコンサルタントの配置

年上部下を持つ管理職向けの マネジメント研修の実施

シニア人材への健康支援

標準化偏回帰係数
(影響の大きさ)

*** .187

* .065

* .078

*** .139

■重回帰分析

統制変数 | 設立年数・上場・業種・人員構成

調整R2乗値 : .183

サンプル数 : n = 800

*** : 1%水準で有意 ** : 5%水準で有意 * : 10%水準で有意 (傾向)

シニア人材
活躍

*** .172

定年制度の廃止

定年制・70歳就労機会確保 の実態

定年制度、定年後再雇用はほとんどの企業で制度化。選択式定年制度は大企業で6割を超える。
定年後再雇用希望率は66.9%で、そのほとんどが雇用継続。賃金は平均32.5%減少する

定年制度 (%)

	定年制度有り	定年制度有り企業	
		60歳定年	65歳定年
全体 n=800	97.4	68.0	23.7
1万人以上規模企業	99.2	63.9	26.2

定年後再雇用制度 (%)

	定年後再雇用 制度有り	再雇用制度有り企業		
		再雇用希望率	雇用継続率	再雇用後の 年収減少率
	92.6	66.9	64.8	32.5
	95.9	61.0	58.6	38.6

n=800

選択式定年制度
(常設型の早期退職優遇制度、常設型の社外転身支援制度を含む)

37.1

61.8

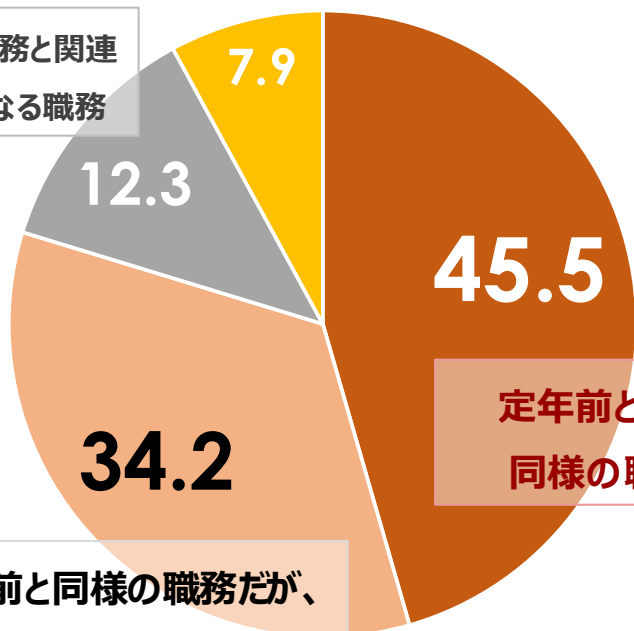
定年後再雇用後の職務転換の実態を見た。定年前とほぼ同様職務が45.5%、異なる職務は計20%程度。
「企画」「営業職」から「生産・技術」「事務」系職種への職務移動が見られる。

定年後再雇用にもなう職務転換 (%)

定年前とはまったく異なる職務

n=800

定年前の職務と関連
するが、異なる職務



定年前とほぼ
同様の職務

定年前と同様の職務だが、
責任範囲や業務量を縮小

職務転換内容 (%)

n=800

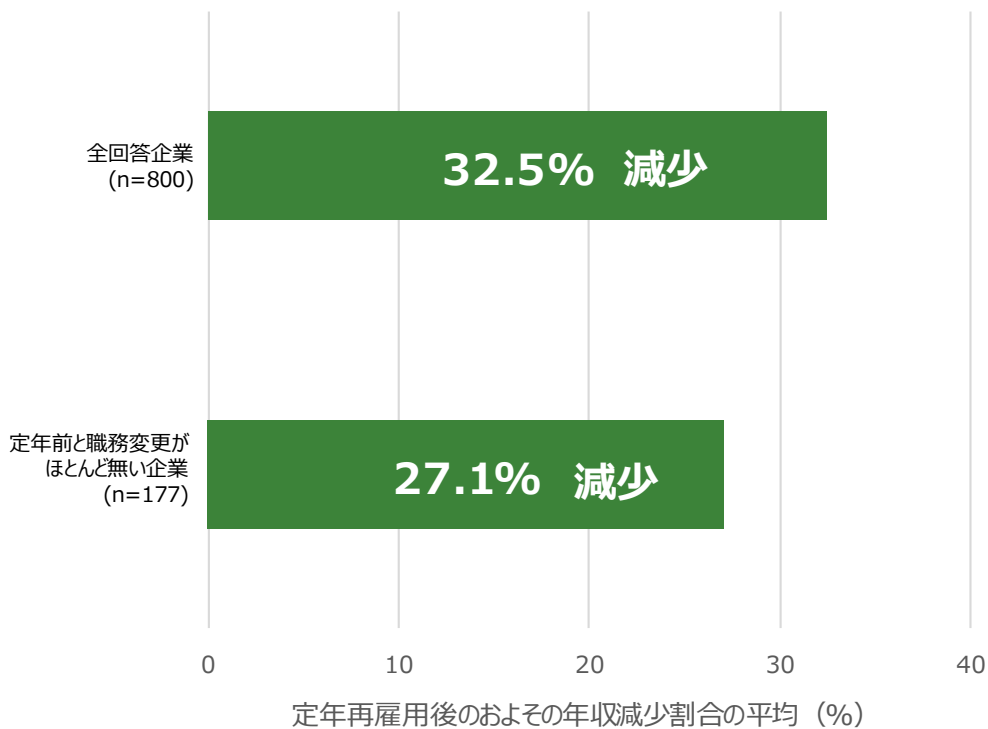
	雇用継続前		直後
企画職・経営職	21.1	↓	17.5
営業職	23.7	↓	21.6
生産業務・技術職	33.4	↑	34.5
一般事務職	21.8	↑	26.4

n=800

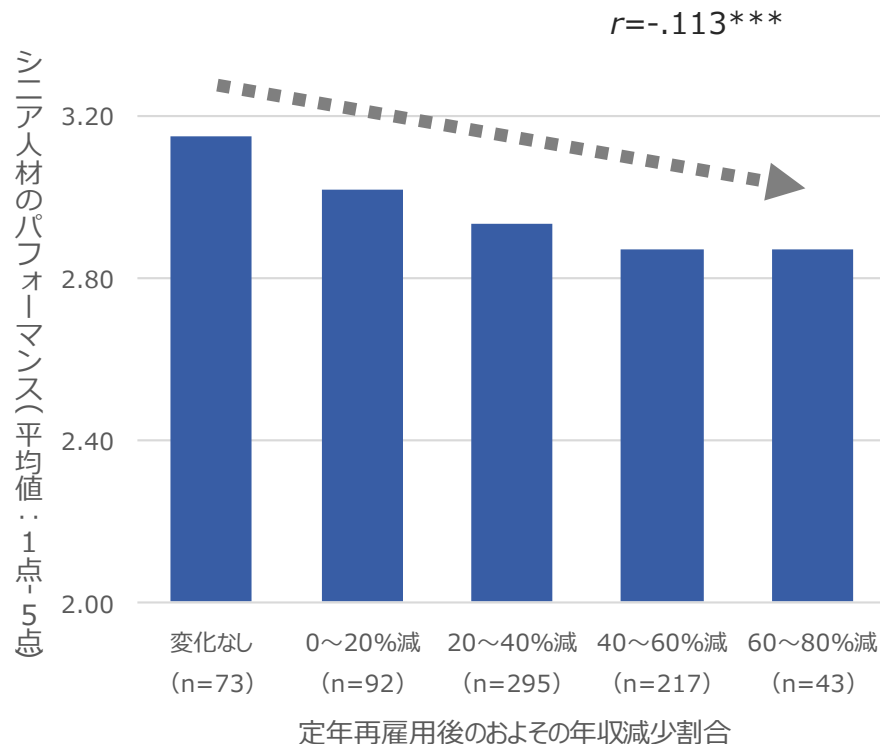
1万人以上大手企業は上記の移動がやや顕著に見られる。

再雇用前後は、全体平均で**32.5%の年収減少**がみられた。なお、**再雇用前と職務変更がほとんど無い企業**でも平均で27.1%の年収減少が見られた。また、**年収が減少するほどに、シニア人材のパフォーマンスが低下**する傾向がわずかにみられた。

再雇用後の職務と年収の減り幅



年収の減少とシニア人材のパフォーマンス

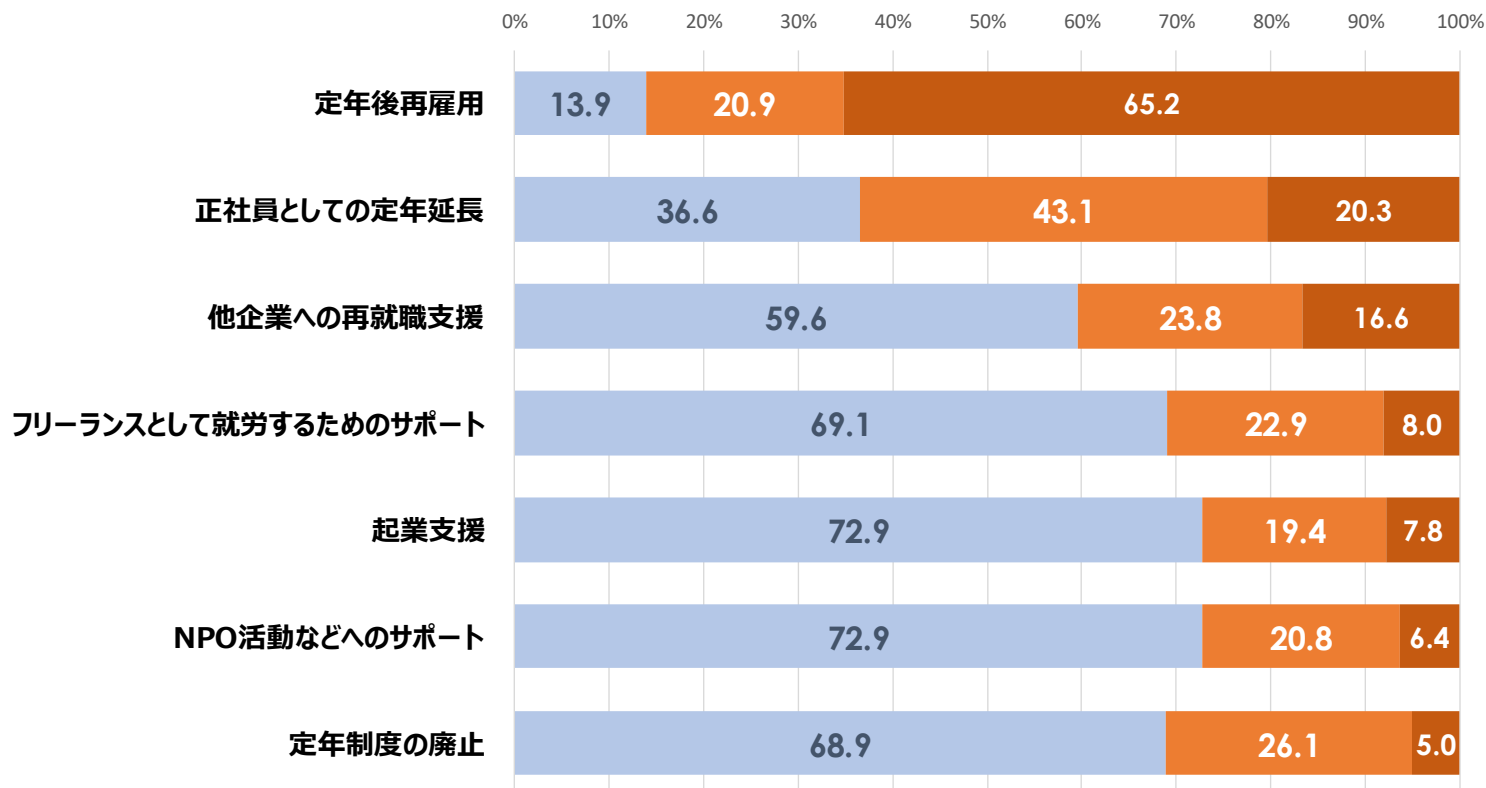


70歳まで就労機会提供の努力義務の対応について、現状を聴取した。定年後再雇用は「すでに実施」「検討中」と合わせて86.1%を占め、最も有力な選択肢となっている。定年延長の検討は43.1%。定年廃止・NPO活動支援・起業支援は極めて低い。

70歳まで就労機会提供の努力義務の対応について

n=800

■ 実施しておらず、検討もしていない ■ 実施していないが、検討している ■ 実施している



現在の制度状況による違いは以下。

現在の定年年齢別の検討状況

n=800

検討割合・%

0.0 5.0 10.0 15.0 20.0 25.0 30.0 35.0 40.0 45.0 50.0

定年延長

60～64歳定年企業(553) 43.0

65歳以上定年企業(200) 42.5

定年廃止

60～64歳定年企業(553) 22.6

65歳以上定年企業(200) 34.5

定年再雇用

60～64歳定年企業(553) 18.6

65歳以上定年企業(200) 27.0

定年後再雇用制度有無別の検討状況

n=800

検討割合・%

0.0 5.0 10.0 15.0 20.0 25.0 30.0 35.0 40.0 45.0 50.0

定年延長

再雇用あり企業(741) 44.0

再雇用なし企業(38) 26.3

定年廃止

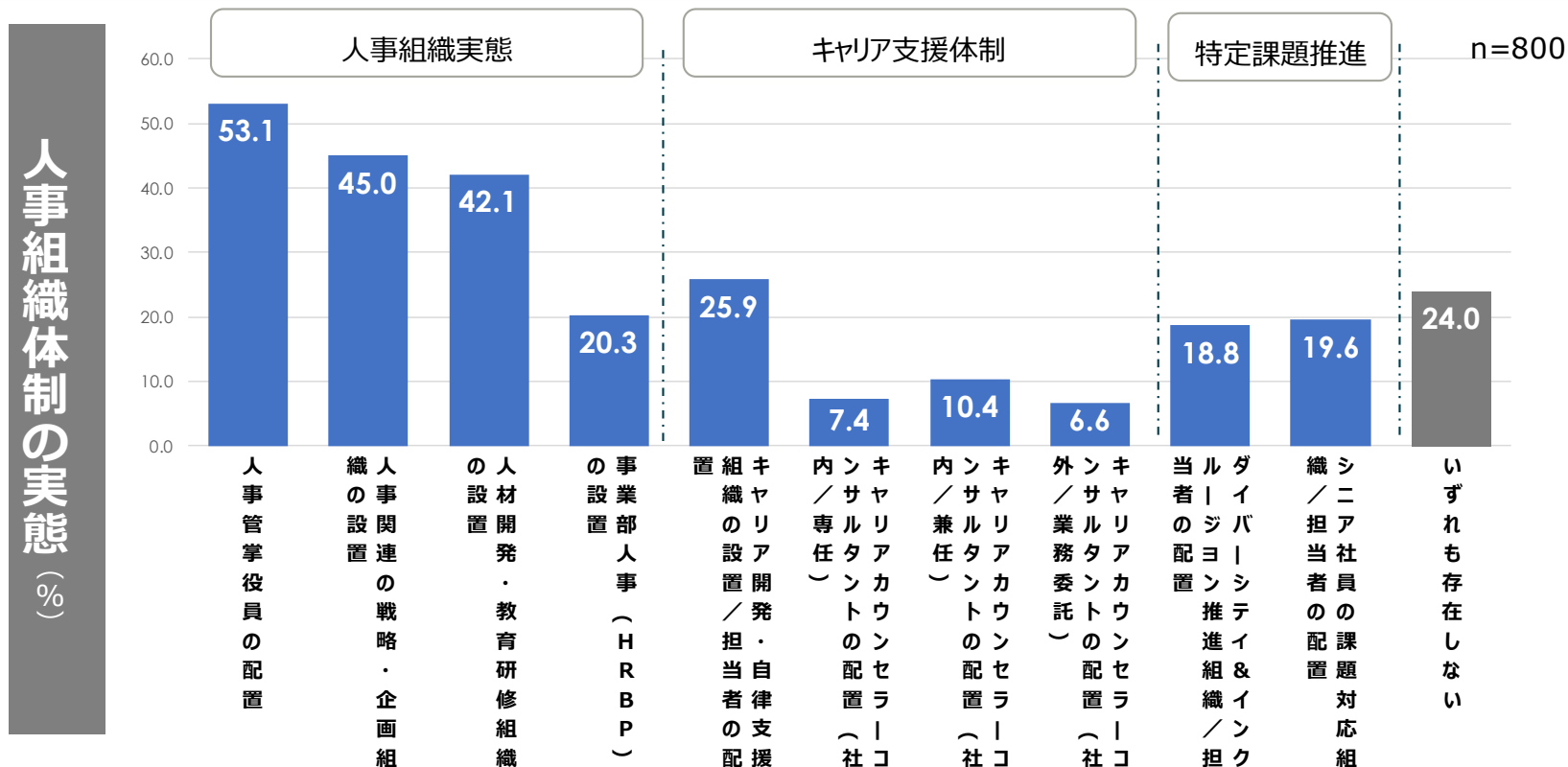
再雇用あり企業(741) 26.6

再雇用なし企業(38) 15.8

シニア人材施策に関する 人事部の課題

人事組織体制の実態。シニア人材の課題に特化した組織・担当者配置は19.6%。

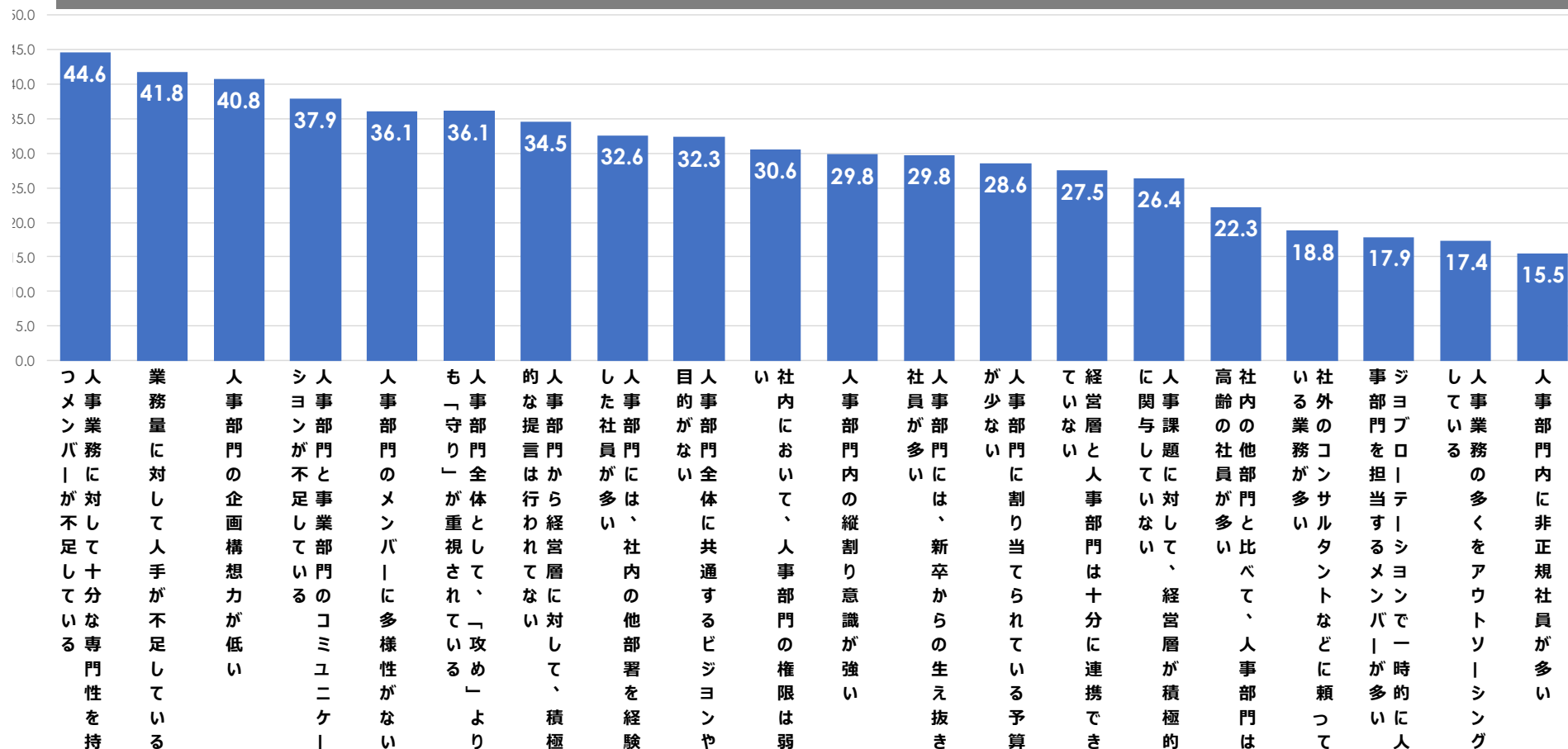
人事組織体制の充実度合いは、従業員規模別に大きな差がある。



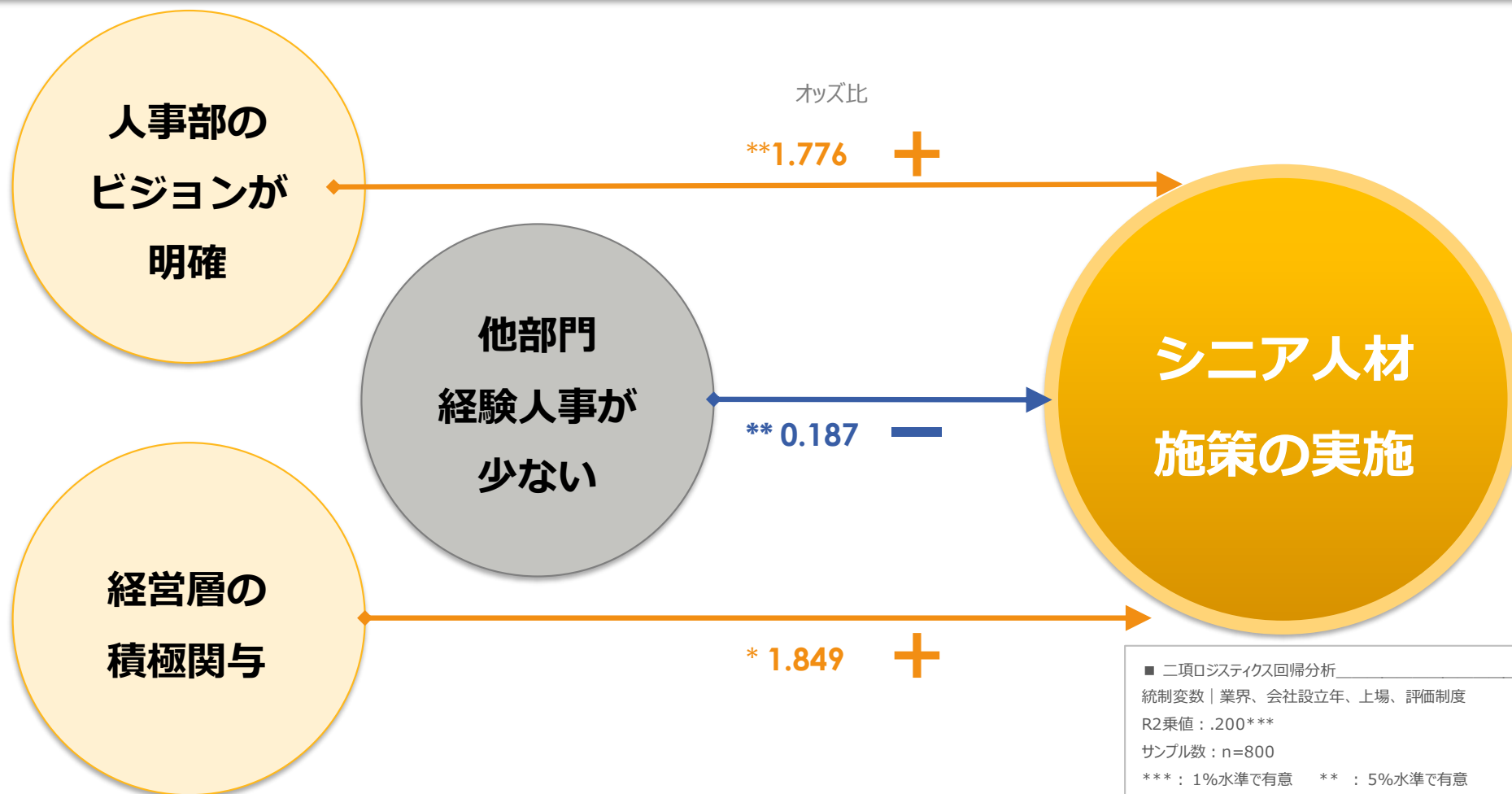
従業員規模	人事管理役員の配置	人事関連の戦略・企画組織の設置	人材開発・教育研修組織の設置	事業部人事（HRBP）の設置	キャリア開発／担当者の支援組織の設置	キャリア開発／担当者の支援（社内専任）	キャリア開発／担当者の支援（社内兼任）	キャリア開発／担当者の支援（社外業務委託）	ダイバーシティ推進組織／担当者の配置	シニア社員の課題対応組織／担当者の配置	いずれも存在しない
100~500人 (333)	34.8	30.3	25.2	12.0	13.2	3.3	6.3	3.0	7.2	11.4	39.3
500~1000人 (129)	49.6	36.4	35.7	15.5	23.3	5.4	7.8	1.6	6.2	11.6	22.5
1000~1万人 (215)	67.4	58.6	60.5	23.7	34.9	7.9	12.1	9.8	28.4	25.1	11.6
1万人以上 (123)	81.3	69.9	62.6	41.5	47.2	19.5	21.1	16.3	46.3	40.7	5.7

自社の人事部内の課題意識を聴取。「専門性を持つメンバーの不足」「人手不足」「企画構想力の弱さ」が上位。

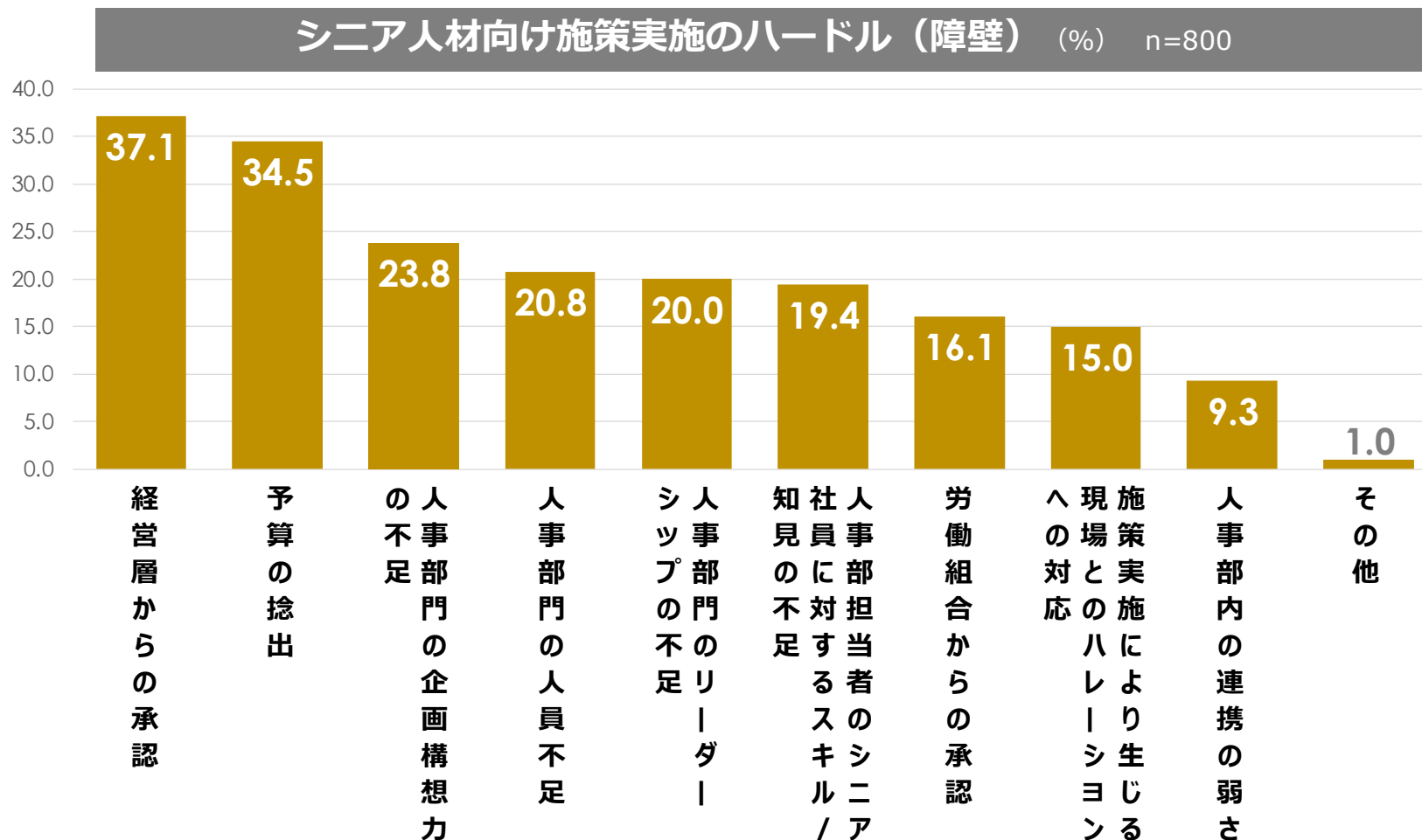
人事部内の課題意識 (%) n=800



「人事部のビジョンが明確であること」「経営層が人事課題に積極的に関与していること」がシニア人材向けの施策実施を促す人事部の特徴だった。一方、他部門を経験した人事成員が少ないと、施策実施を妨げる効果が見られた。



シニア人材向け施策実施のハードルとなっている事柄を聴取。「経営層からの承認」「予算の捻出」「人事部門の企画構想力の不足」が高い。



「人事部の権限の強さ」「経営層との連携の強さ」がある人事部では、「経営層承認」が得られている傾向が強い。
一方、「他部門経験のある人事の少なさ」は、経営層承認を得られにくくする影響があった。

