

シニア人材の活用促進に関する調査報告

<シニア個人(アンケート)編>

<<サマリー版>>

2025年6月
株式会社 インソース総合研究所

0. 調査概要、調査の特徴

1. シニア世代の雇用実態の把握

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性

3. 課題解決策のサポート材料の検証

0. 調査概要

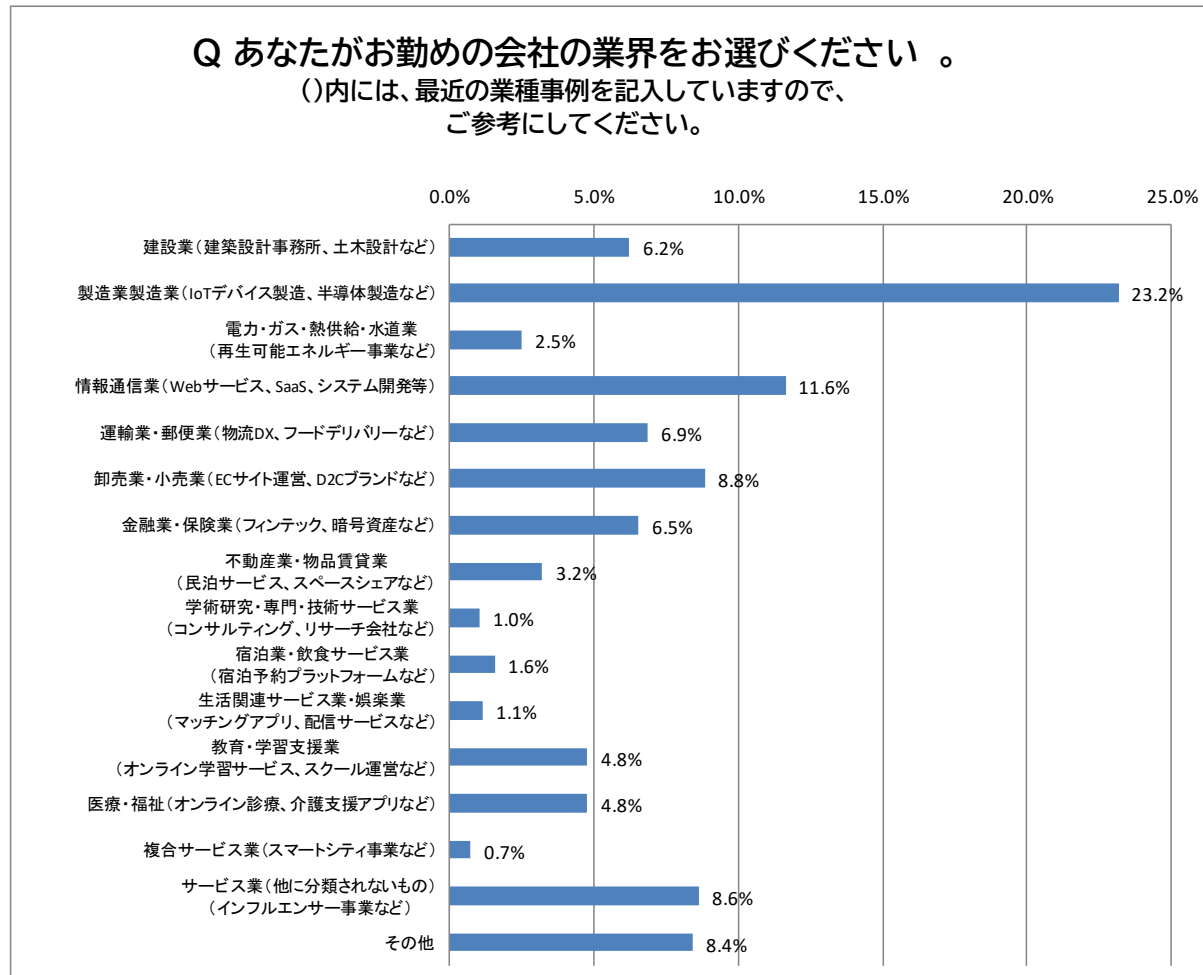
■調査概要

調査名	シニア人材の活用促進に関する調査報告 ～シニア個人(アンケート)編～
調査目的	企業で働くシニアの雇用制度や人事賃金制度の実態や運用、シニア自身の意識やモチベーション等の実態や課題等を明らかにする
調査対象	全国の50歳以上の就労者 ・スクリーニング調査 5000人対象 民間企業(製造、情報通信、卸・小売、サービス業他)に勤める50～70代の全国の男女を対象(農林・林業・鉱業、公務を除く) ・本調査 1000人対象 スクリーニング調査対象者のうち、従業員数21人以上の企業に勤務している1000人を抽出
調査機関	スクリーニング調査 2025年6月4日～6月11日 本調査 2025年6月11日～6月13日
調査方法	調査会社のモニターを用いたインターネット調査
調査実施主体	インソース総合研究所

■調査概要

<<回答者の属性>>

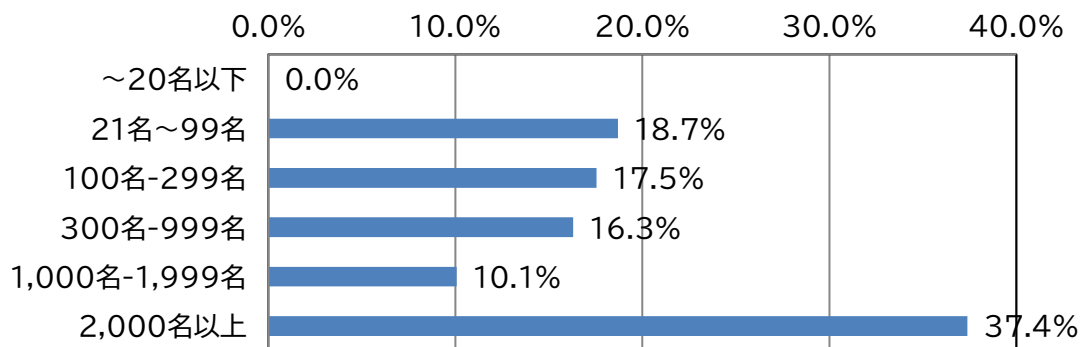
<業種>



■調査概要

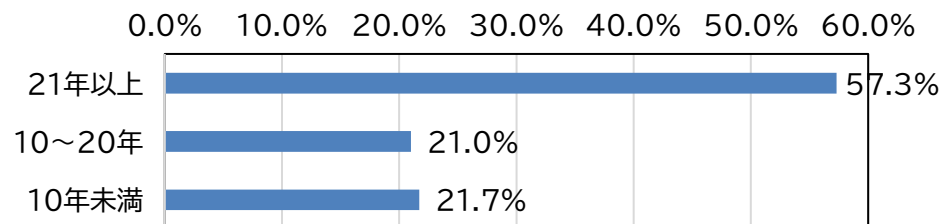
<<回答者の属性>>
<企業規模>

Q あなたがお勤めの会社の従業員数をお選びください
(非正社員・非正規職員含む全員)。



<勤続年数>

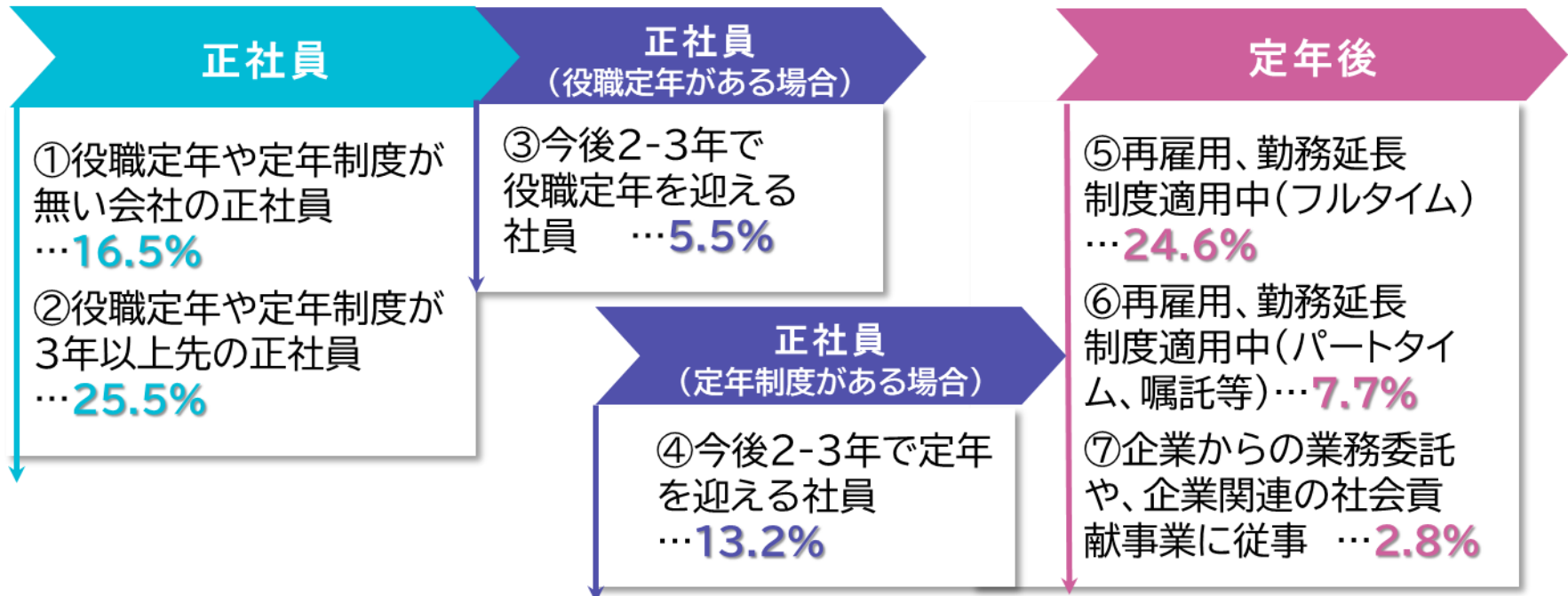
Q 現在の会社での勤続年数を教えてください。



■調査の特徴

- 本調査では、50歳以上の企業に勤めるシニアの方々について、年齢・年代ではなく、下記のような企業における現在の**ポジションカテゴリ**(計7種、923名)をベースに設計した。これは、多くのシニアが安定した正社員の地位から役割の変化を経験し、シニア待遇となっていく中で、意識変化やモチベーション維持等がどのように影響を及ぼしているか、**マインド面の視点**からのカテゴリ分けである。
- なお、本調査においては、7種のポジションの中から、それぞれの質問の趣旨にあうカテゴリを対象としている。例えば、定年後の人事・評価制度、業務内容の変化、報酬への影響等を聞く場合には、下図のピンクの3種のポジションカテゴリの人(総計338名)の意見を反映している。

Q あなたの現在の企業におけるポジションを教えてください。



注: 上記7カテゴリに該当しない「その他」が4.2%

<シニア個人へのアンケート Q6>

1. シニア世代の雇用実態の把握

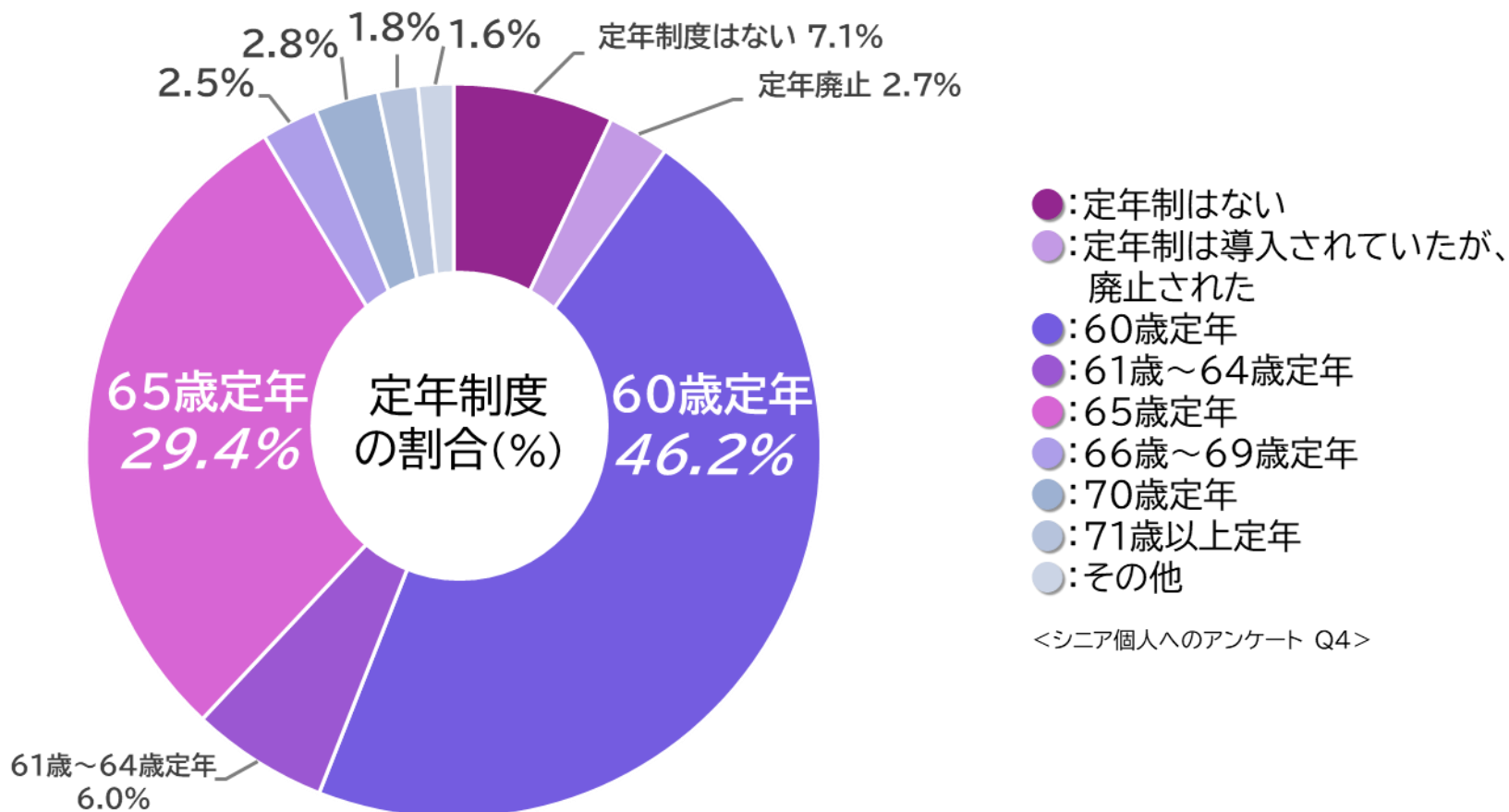
■定年制度の実態

○60歳定年が46.2%とまだ最も多いが、次の65歳定年が29.4%と、かなり多くなっている。

○本調査では、20名以下の企業を対象外としたため、定年制が無い、又は廃止された企業は10%弱と低く出ているが、プレ調査結果(5,000人対象)では3割近い企業で、既に定年制度を廃止している。

◇高齢者雇用安定法へ対応が徐々に出始めており、定年制度の延長・廃止・多様化が進んでいる。

Q. あなたがお勤めの会社の定年制度について教えてください



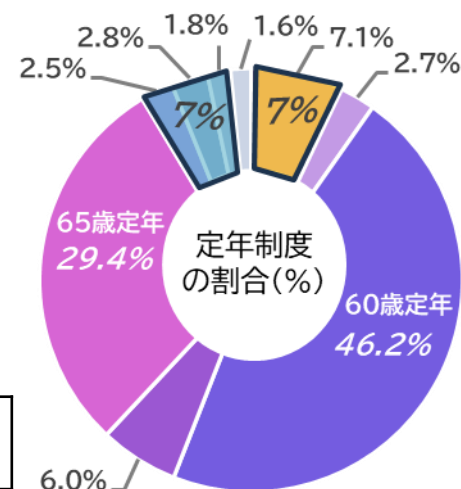
1. シニアの雇用実態の把握 (2)

■定年制度と従業員規模との関係

○「定年制がない」企業は7%存在するが(右図黄)、従業員規模とのクロス分析によれば、99名以下の企業が半数近くを占めている。「廃止した企業」の中でも、99名以下の企業が3割近くを占めている。(下表黄)。

○「66歳以上～71歳以上の定年」の会社も計7%程度と一定数存在するが(右図青)、ここでも従業員規模が99名以下の企業が多くを占めている(下表青)。

◇小規模な企業においては、定年制度が無い、または定年が遅い傾向があり、シニアが重要な人材であることが伺える。



従業員規模	全体	21名～99名	100名～299名	300名～999名	1,000名～1,999名	2,000名以上
定年制度の割合						
全体	963	18.7%	17.5%	16.3%	10.1%	37.4%
定年制はない	68	47.1%	19.1%	8.8%	7.4%	17.6%
定年制は導入されていたが、廃止された	26	26.9%	15.4%	19.2%	7.7%	30.8%
60歳定年	445	14.4%	18.4%	15.3%	8.5%	43.4%
61～64歳定年	58	13.8%	20.7%	24.1%	17.2%	24.1%
65歳定年	283	18.0%	15.5%	17.3%	9.9%	39.2%
66～69歳定年	24	25.0%	20.8%	12.5%	20.8%	20.8%
70歳定年	27	25.9%	11.1%	29.6%	3.7%	29.6%
71歳以上定年	17	17.6%	17.6%	17.6%	23.5%	23.5%
その他	15	13.3%	20.0%	6.7%	26.7%	33.3%

<シニア個人へのアンケート Q4×Q1>

■継続雇用制度の実態

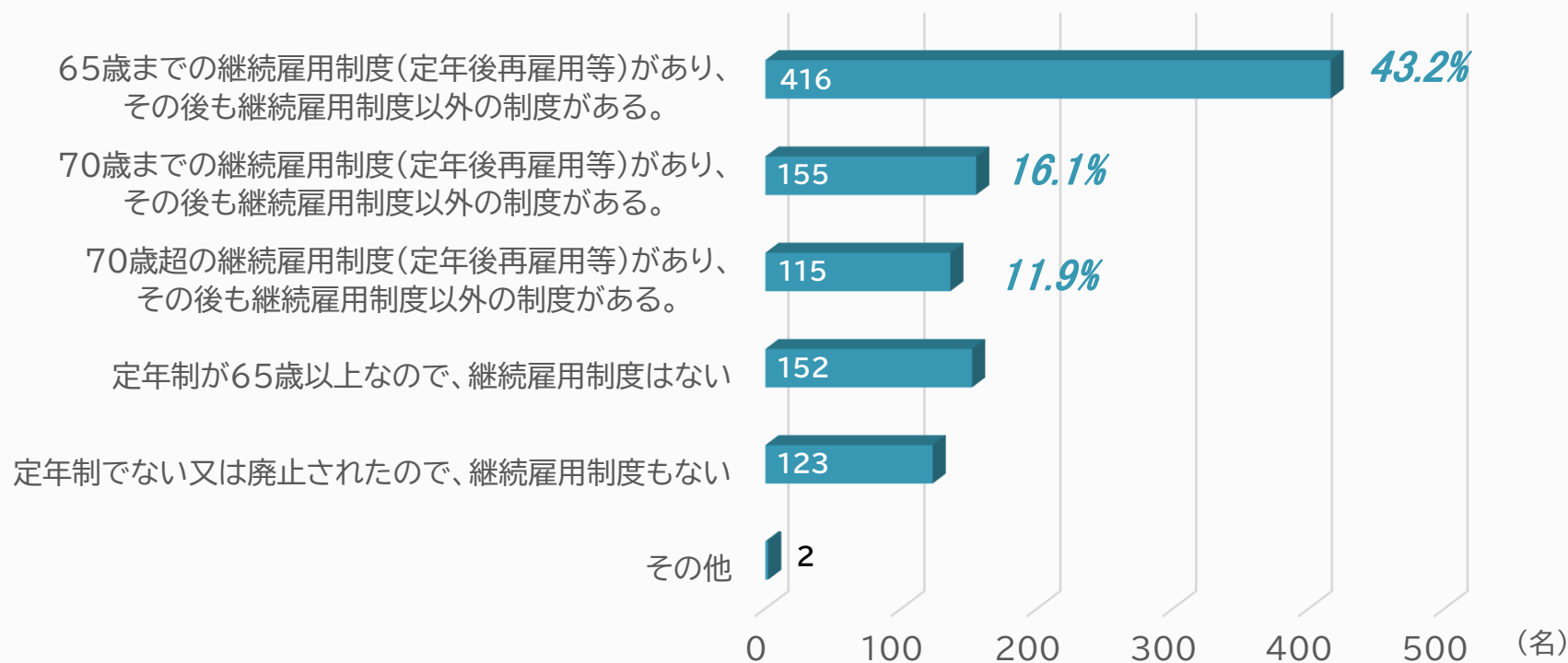
○65歳までの継続雇用制度(高齢者雇用安定法による努力義務)がある企業が4割強

○70歳までの継続雇用制度がある企業が16%強

○70歳超の継続雇用制度がある企業が12%程

◇高齢者雇用安定法による、高齢者の就業確保の一定程度の効果が出ていることが確認できる。

Q. あなたがお勤めの会社の継続雇用制度等について教えてください(N=963)



<シニア個人へのアンケート Q5>

1. シニアの雇用実態の把握 (4)

■定年後の業務内容の変化と報酬への影響の関係

○まず、シニアで正社員時代と同様の業務をしている人の割合は(負荷別に、下表グレー部分)は、67%と高い。

○しかし、「同様の業務内容で、自分の**負荷も同じ**」の人の中で、「5割以上報酬が下がった」人が**23%**、
「一部異なる業務で、**負荷も同じ**」人で、「**5割以上報酬が下がった**」人が**33%**と厳しい。

○より厳しいのは、「同様の業務で、負荷が**重くなった**」のに、「5割以上報酬が下がった」人が**50%**、
「業務が異なり、負荷が**重くなった**」人で、「**5割以上報酬が下がった**」人が**53%**という結果が出ている。

◇このような相当な減額について、減少幅は企業により異なると思われるが、シニアのモチベーションや働きがいに大きな影響を与えていることが容易に想定される。

<クロス分析> Q. 現在の業務内容の実態を正社員時代と比較して1つだけお答えください。(N=338)

Q. 前問でお聞きしました報酬への影響について、正社員時代と比較して1つだけお答えください。(N=338)

業務内容の実態 \ 報酬への影響	全体	ほとんど 変わらない	1割くらい 下がった	2割くらい 下がった	3割くらい 下がった	4割くらい 下がった	5割くらい 下がった	6割くらい 下がった	7割以上 下がった	あてはまる ものはない
全体	338	12.1%	3.8%	10.4%	17.2%	12.4%	18.0%	12.4%	9.2%	4.4%
正社員時代と同様の業務内容で、 自分の 負荷も同じ	148	18.9%	3.4%	16.9%	21.6%	12.8%	12.8%	5.4%	4.7%	3.4%
正社員時代と同様の業務内容で、 自分の負荷は軽減された	67	4.5%	3.0%	7.5%	19.4%	10.4%	22.4%	23.9%	9.0%	0.0%
正社員時代と同様の業務内容で、 自分の 負荷は重くなった	12	16.7%	0.0%	8.3%	16.7%	8.3%	8.3%	33.3%	8.3%	0.0%
正社員時代と一部異なる業務になり、 自分の 負荷は変わらず	12	8.3%	25.0%	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	0.0%
正社員時代と一部異なる業務になり、 自分の負荷は軽減された	38	0.0%	2.6%	5.3%	5.3%	21.1%	28.9%	21.1%	13.2%	2.6%
正社員時代と一部異なる業務になり、 自分の負荷は重くなった	9	11.1%	0.0%	0.0%	33.3%	22.2%	22.2%	0.0%	0.0%	11.1%
正社員時代と全く違う業務になったが、 自分の負荷は変わらず	4	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
正社員時代と全く違う業務になり、 自分の負荷は軽減された	27	11.1%	3.7%	7.4%	7.4%	11.1%	25.9%	3.7%	25.9%	3.7%
正社員時代と全く違う業務になり、 自分の 負荷は重くなった	17	5.9%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	23.5%	5.9%	23.5%	35.3%
その他	4	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%

<シニア個人へのアンケート Q7×Q8>

1. シニアの雇用実態の把握 (5)

■定年後の人事評価制度の実施と、評価結果の処遇への反映

<人事評価の実施状況>

- ・「正社員同様の評価プロセスを実施している」:33.1%
- ・「評価項目を限定して実施している」:39.6%
- ・「個人面談の実施」:40.2%

<評価結果の処遇反映面>

- ・「基本給へ反映している」:31.1%
- ・「基本給以外への反映」:34.9%
- ・「評価プロセスがあるものの処遇に反映されない」:31.4%

◇シニアの人事評価制度は一定程度存在するが、結果反映は十分とは言えない実態のようである。シニアのモチベーション維持や公平性の確保には、評価制度の実質的な運用が必要と思われる。

Q. シニアへの人事・賃金制度における評価の実施とその反映について教えてください (N=338)

<人事評価の実施状況>

シニアへの人事評価は、正社員の時代と同様のプロセスで人事評価が実施されている。

正社員時代と異なり、評価項目を限定した人事評価になっている。

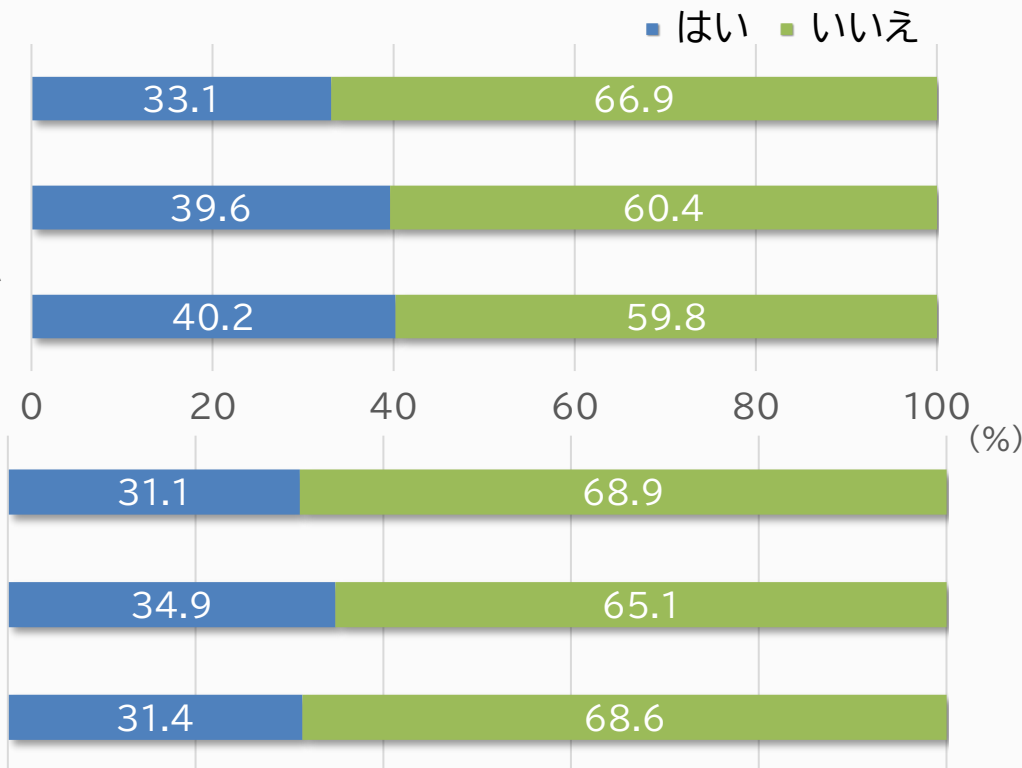
シニアに対しても、評価に関する個人面談が定期的に実施されている。

<評価結果の処遇反映面>

評価の結果が、処遇(基本給)に反映されている…

評価の結果が、処遇(基本給以外の、賞与、更新の条件等)に反映されている(よう)だ。

シニアも評価プロセスはあるが、処遇に反映されていない。



<シニア個人へのアンケート Q9>

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（1）

■シニアの抱える課題の実態

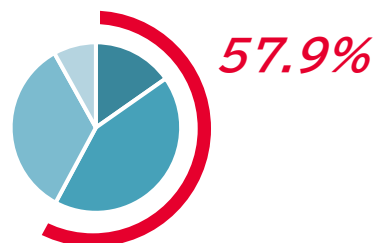
○シニアの問題意識が高い課題の1番は、「処遇に課題を感じる人」が57.9%と最も高く、次に「新スキルが習得できてない」が55.7%、3番目が「モチベーション低下を感じる」人が47.8%。

◇シニアは自身の現状に対して多面的な課題認識を持っており、「処遇の適正性」、「新たなスキル習得の困難さ」には、シニアが変化する職場環境への適応に苦慮している実態がうかがわせる。
「モチベーション低下」も約半数が感じており、働きがいの向上への対応が必要である。

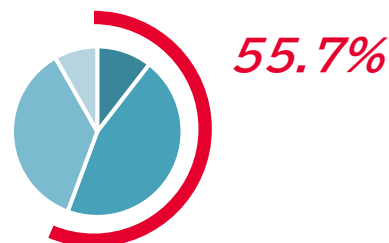
○一方で、シニアの問題意識が低い課題は、「パフォーマンス低下」や、「人間関係の課題感」で、3割程度にとどまっている。
◇これらのシニアの問題意識が低い課題については、職場側の意識の乖離があることも想定される。

Q 現在のあなたご自身の状況についてどのように(課題を)感じていますか

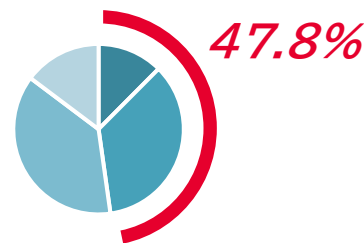
<シニアの問題意識が高い課題>



待遇(賃金等)の適正化に課題がある



新たなスキルを
習得できていない

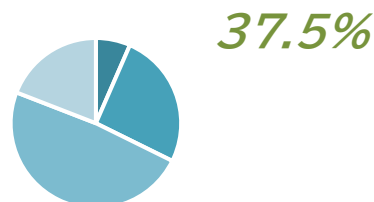


モチベーションが低い

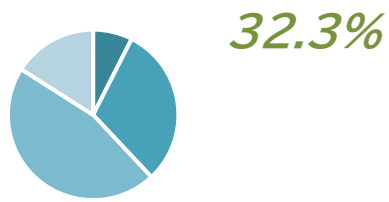


シニア向けのIT・業務インフラ
対応に課題がある

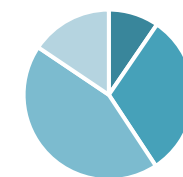
<シニアの問題意識が低い課題>



業務パフォーマンスが低い



社内での対話や周囲との
関係性に課題がある



自分の有するスキルや経験を
有効活用できていない

●:大いにそう思う
●:そう思う
●:あまりそう思わない
●:そう思わない

<シニア個人へのアンケートQ12-1×Q6>

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（2）

■「処遇の適正化」に関する課題 ① ポジションカテゴリとの関係

○シニアが感じている現状の課題認識の中で、最も重い課題と出ている「処遇の適正化」について、深堀をしてみる。
「処遇の適正化」の課題を、ポジションカテゴリ別に見ると、以下の通りである。

- ・「定年がない正社員」や「役職定年や定年まで3年以上先」の人では不満を持つ人が半数程度である。
- ・一方、それ以降（それより下）は不満に思っている割合が10ポイント以上高くなり、特に、定年以降の「再雇用（フルタイム）」で66%、「再雇用（パートタイム）」で64%と割合が高くなっている。
- ・「再雇用（フルタイム）」の中で「大いに思う」人の割合が突出して高く、不満が深刻だと思われる。

<クロス分析> Q6. あなたの現在の企業におけるポジションを教えてください

Q12-6. 現在のあなた自身の状況についてどのように感じていますか【処遇（賃金等）の適正化に課題がある】

企業における ポジション	処遇（賃金等）の適正化に 課題がある	全体	そう思わない	あまりそう 思わない	課題感	そう思う	大いに そう思う
全体		963	8.1%	34.1%	不安緩和	不安増大	15.3%
正社員（役職定年や定年制度が無い会社の場合）		159	10.7%	37.1%	=	40.3%	11.9%
正社員（役職定年や定年制度があるが、3年以上先の場合）		246	11.8%	38.2%	=	38.6%	11.4%
今後2-3年で役職定年を迎える正社員		53	9.4%	39.6%	=	37.7%	13.2%
今後2-3年で定年を迎える正社員		127	10.2%	29.9%	>>	44.1%	15.7%
定年後で再雇用、勤務延長制度適用中（フルタイム）		237	3.8%	30.0%	>>	44.3%	21.9%
定年後で再雇用、勤務延長制度適用中（パートタイム、嘱託）		74	4.1%	32.4%	>>	48.6%	14.9%
定年後で、企業からの業務委託や、企業関連の社会貢献事業に従事		27	7.4%	33.3%	>>	40.7%	18.5%
その他		40	0.0%	30.0%		57.5%	12.5%

<シニア個人へのアンケート Q12-6×Q6>

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性 (3)

■「処遇の適正化」に関する課題 ② 報酬の影響度

○前頁の「処遇の適正化に課題がある」と思っている定年退職または定年後の回答者について、「報酬への影響」との関係を見ると、

・正社員時代に比べ報酬が「変わらない」や「2割くらい下がった」という人は、4割台の課題感であるのに対して、それ以上引き下げられた選択肢ではほとんど6～8割の人が課題感を示している。

・特に、「6割くらい下がった人では8割近くの人が処遇は適正ではないと感じており、

「1割くらい下がった」人の4割台に比べると2倍近い人の不満が表れている。

◇処遇の適正化への課題感の大きさには、報酬の下落率が、かなり大きく影響していると言ってよいと思われる。

<クロス分析> Q. 前問でお聞きしました報酬への影響について、正社員時代と比較して1つだけお答えください(N=338)

Q. 現在のあなた自身の状況についてどのように感じていますか [処遇(賃金等)の適正化に課題がある] (N=338)

処遇(賃金等)の適正化に課題がある 報酬への影響	全体	そう思わない	あまりそう思わない	課題感	そう思う	大いにそう思う
全体	338	4.1%	30.8%		45.0%	20.1%
ほとんど変わらない	41	9.8%	43.9%	= 4割台	26.8%	19.5%
1割くらい下がった	13	7.7%	46.2%	= 4割台	38.5%	7.7%
2割くらい下がった	35	0.0%	37.1%	< 6割	48.6%	14.3%
3割くらい下がった	58	5.2%	25.9%	<< 7割	44.8%	24.1%
4割くらい下がった	42	0.0%	31.0%	<< 7割	50.0%	19.0%
5割くらい下がった	61	1.6%	32.8%	<< 7割	47.5%	18.0%
6割くらい下がった	42	4.8%	16.7%	<<< 8割	50.0%	28.6%
7割以上まで下がった	31	6.5%	25.8%	<< 7割	41.9%	25.8%
あてはまるものはない	15	6.7%	26.7%		60.0%	6.7%

<シニア個人へのアンケート Q12-6×Q8>

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（4）

■「モチベーションの低下」とポジションカテゴリーの関係

- シニアの問題意識が3番目に高かった「モチベーション低下」の課題について、現在のポジションとの関係性を見ると、
- ・「定年までに3年以上ある正社員」のモチベーションは、モチベーション低下を感じてない前向き回答がかなり優勢（17ポイント差）
 - ・「2～3年で役職定年を迎える正社員」では、前向きと後向きが拮抗
 - ・「2～3年で定年を迎える正社員」では、モチベーションについては前向きと後向きが逆転する（9ポイント差）
 - ・これが、「フルタイムの再雇用者」では再び、前向きと後向きが同レベルになっているが、
 - ・「パートタイムの再雇用者」の人は、モチベーションが著しく下がっている（16ポイント差）。
 - ・ただ、「業務委託や社会貢献事業の従事者」については、モチベーションは落ち着いている
 - ・なお、「定年がない正社員」は、前向き回答（10ポイント差）が優勢

◇シニアがそれぞれ置かれたポジションの不安定さの度合いによって、モチベーションも影響を受けている傾向があることが推測される。

<クロス分析> Q. あなたの現在の企業におけるポジションを教えてください

Q. 現在のあなたご自身の状況についてどのように感じていますか [モチベーションが低い]

<シニア個人へのアンケート Q12-1×Q6 >

企業におけるポジション	モチベーションが低いと感じる	全体	そう思わない	あまりそう思わない	課題感	そう思う	大いにそう思う	
全体		963	14.7%	37.5%	不安緩和	不安増大	35.3%	12.5%
正社員(役職定年や定年制度が無い会社の場合)		159	20.8%	34.6%	>	34.0%	10.7%	
正社員(役職定年や定年制度があるが、3年以上先の 場合)		246	18.7%	39.8%	>>	27.6%	13.8%	
今後2-3年で役職定年を迎える正社員		53	9.4%	39.6%	≒	39.6%	11.3%	
今後2-3年で定年を迎える正社員		127	11.0%	34.6%	<	44.1%	10.2%	
定年後で再雇用、勤務延長制度適用中(フルタイム)		237	12.7%	38.4%	≒	35.0%	13.9%	
定年後で再雇用、勤務延長制度適用中(パートタイム、 嘱託)		74	5.4%	36.5%	<<	47.3%	10.8%	
定年後で、企業からの業務委託や、企業関連の社会 貢献事業に従事		27	18.5%	33.3%	≒	25.9%	22.2%	
その他		40	12.5%	40.0%		40.0%	7.5%	

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性 (5)

■「パフォーマンス低下」の課題とポジションカテゴリとの関係

○一方、シニアの課題意識が低かった「パフォーマンス低下」の課題については、全てのポジションカテゴリにおいて、シニア自身が自分の業務パフォーマンスは低いとっていない割合が、大幅に上回っている。

○特に「役職定年や定年が3年以上先の正社員」や「2～3年で定年を迎える正社員」では、7割以上の方が自身のパフォーマンスに自信を持っており、自己評価が高いことがうかがえる。

◇ただし、このシニアの自己認識や、実際の能力と、周囲の評価には、何らかの原因で、乖離がある可能性もある。

<クロス分析> Q6. あなたの現在の企業におけるポジションを教えてください
Q12-2. 現在のあなたご自身の状況についてどのように感じていますか [業務パフォーマンスが低い]

企業におけるポジション \ 業務パフォーマンスが低いと感じる	全体	そう思わない	あまり そう思わない	課題感	そう思う	大いにそう思う
全体	963	19.1%	48.6%	不安少	不安大	6.5%
正社員(役職定年や定年制度が無い会社の場合)	159	22.0%	47.2%	>	24.5%	6.3%
正社員(役職定年や定年制度があるが、3年以上先の場合)	246	23.6%	50.4%	>>	18.7%	7.3%
今後2-3年で役職定年を迎える正社員	53	24.5%	45.3%	>	26.4%	3.8%
今後2-3年で定年を迎える正社員	127	16.5%	55.9%	>>	22.8%	4.7%
定年後で再雇用、勤務延長制度適用中(フルタイム)	237	15.6%	46.4%	>	29.5%	8.4%
定年後で再雇用、勤務延長制度適用中(パートタイム、嘱託)	74	13.5%	43.2%	>	39.2%	4.1%
定年後で、企業からの業務委託や、企業関連の社会貢献事業に従事	27	11.1%	48.1%	>	25.9%	14.8%
その他	40	17.5%	47.5%	>	35.0%	0.0%

<シニア個人へのアンケート Q12-2×Q6>

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（6）

■研修受講の実態と希望

シニアの問題意識が高い課題で、2番目に上がった「新スキルが習得できない」の確認のため、研修受講状況や希望を確認した。

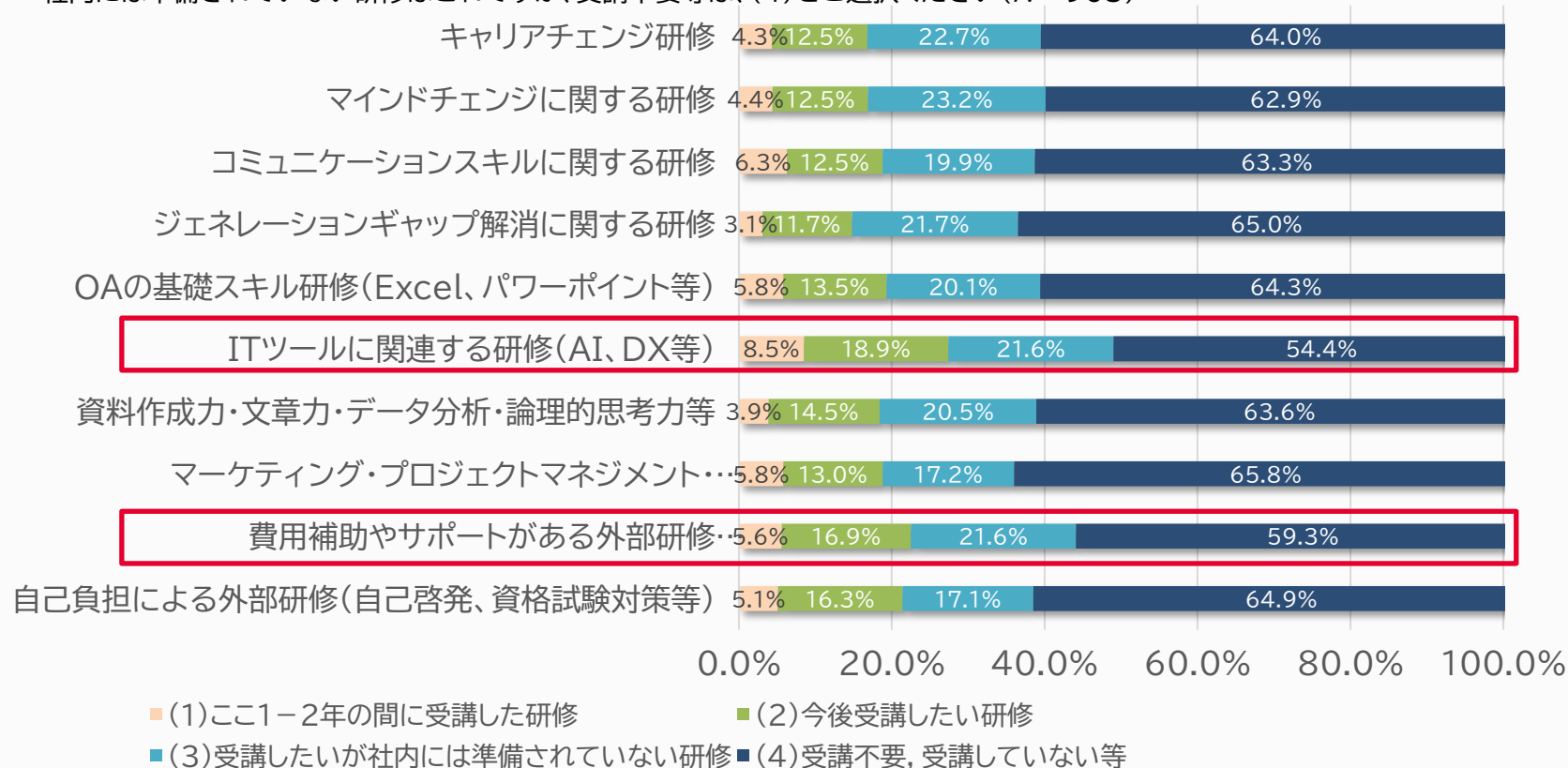
(1)最近1～2年に受講した研修▶最も高い「ITツール関連」で8.5%だが、「キャリアチェンジ研修」、「マインド研修」も4%台と低い。

(2)今後受講したい研修▶「ITツール関連」が18.9%とトップ、次点が「費用補助のある外部研修」16.9%と高い点も注目される。

(3)受講したいが社内に整備されていない研修▶ほぼ全ての研修で2割超えている。

◇今後受講したい研修や、受けたいが会社に準備されていない研修へのニーズが強く出ているため、企業ニーズと照らし合わせながら、学習意欲が高いシニアのリスクリングを促進することで、企業価値向上につながる可能性を示している。

Q. あなたが、(1)ここ1～2年の間に受講した研修、(2)今後受講したい研修、(3)受講したいが社内には準備されていない研修はどれですか、受講不要等は、(4)をご選択ください(N=963)



<シニア個人へのアンケート Q19>

3. 課題解決策のサポート材料の検証

3. 課題解決策のサポート材料の検証 (1)

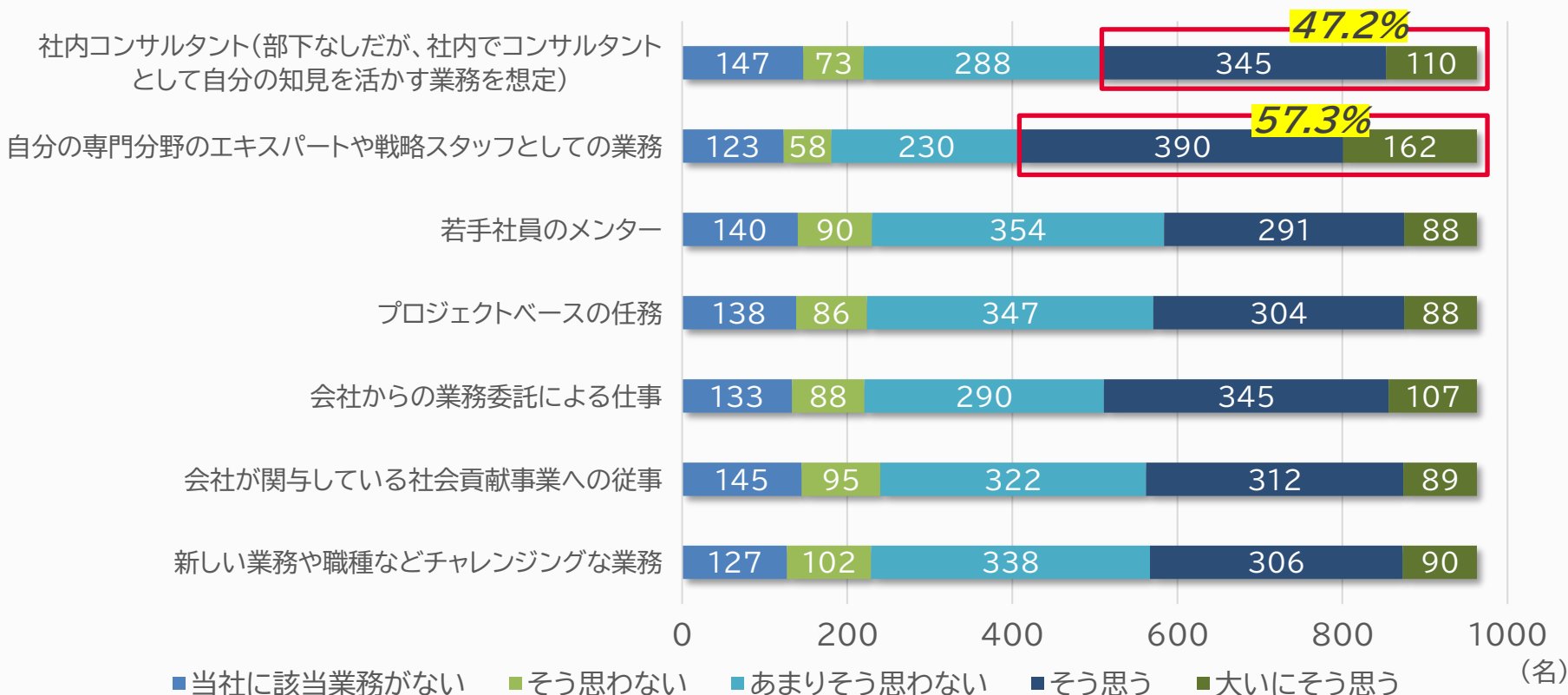
■魅力的な役割・業務

○シニアが最も魅力を感じるのは、「専門分野のエキスパート業務」(57.3%)であり、これまで培った専門性を活かせる役割への強い志向が確認できる。

○「社内コンサルタント」(47.2%)への関心も2番目に高い。これまでのスキルや経験を活かした組織への貢献意欲と指導者としての自己実現欲求の表れと推測できる。

◇シニアを専門性や経験が活かせる高付加価値業務に配置することで、シニアのモチベーション向上と企業の価値向上が実現できることを示唆している。

Q. 現在の企業における役割・業務の中で、魅力を感じられるものはどれでしょうか(N=963)



<シニア個人へのアンケート Q26>

3. 課題解決策のサポート材料の検証 (2)

■今後の働き方希望

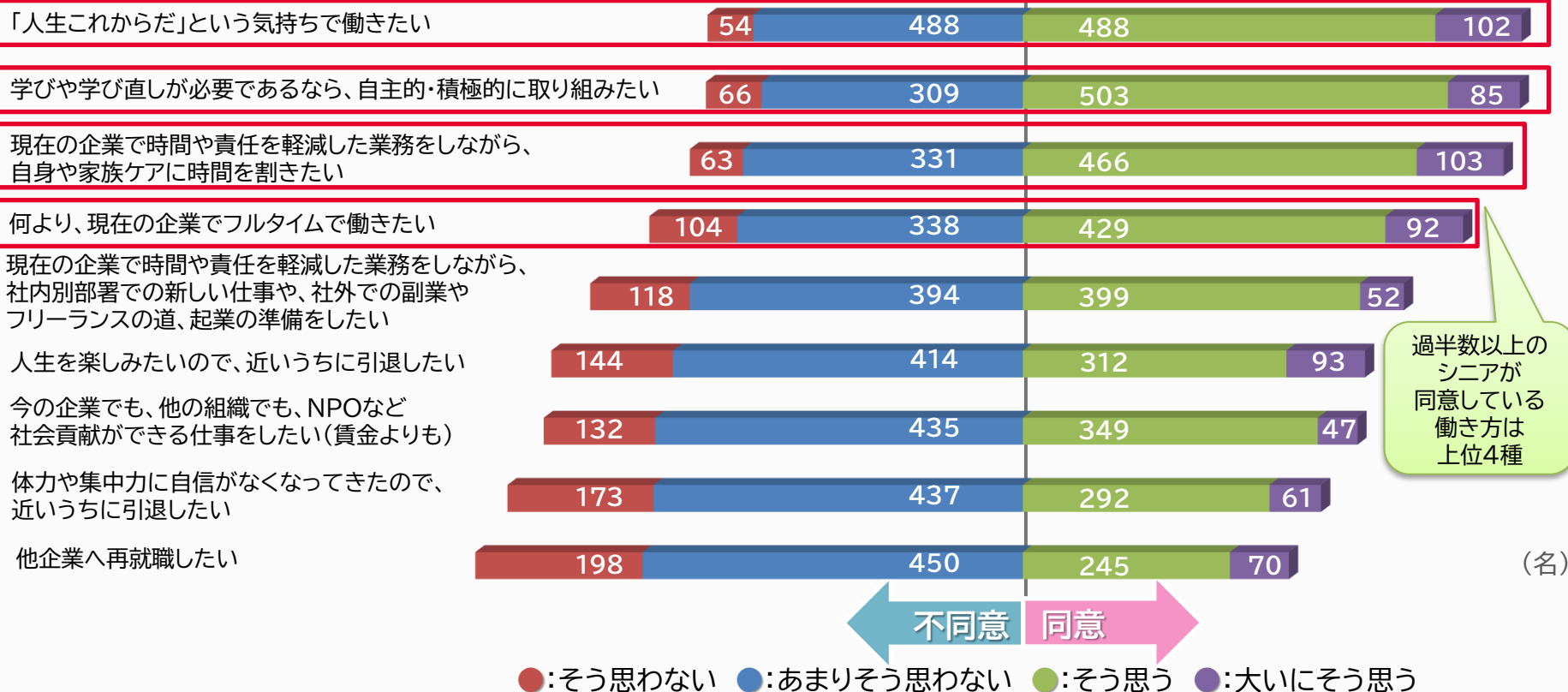
○今後のシニアの働き方希望については、挑戦性、自習性、柔軟性、安定性、社会性等の多面的であることが特徴。

(トップ3は、「人生はこれからだ」、「学び直しが必要なら自主的に取り組む」、「自身や家族ケアに時間を割く」。)

○多くのシニアは、ひとりでバリエーションに富む、複数の選択肢を考えており、社会情勢や各自が置かれた状況を見ながら、実際の働き方を模索している姿が見えてくる。

◇企業や社会においては、シニアの多様な働き方を前向きにとらえ、シニア人材を活用促進する柔軟な制度設計が有益。

Q. あなたは、今後どのような働き方をしたいですか(N=963)



<シニア個人へのアンケート Q27>

本報告書に関するお問い合わせ

株式会社 インソース総合研究所
調査研究・コンサルティング部門
プリンシパル 田渕文美

email: tabuchi-a@insource.co.jp

web: <http://www.insource-ri.co.jp>