シニア人材の活用促進に関する調査報告

＜人事担当者(アンケート)編＞

＜＜サマリー版＞＞

2025年9月
株式会社 インソース総合研究所

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

目次

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

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

0. 調査概要、調査の特徴

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

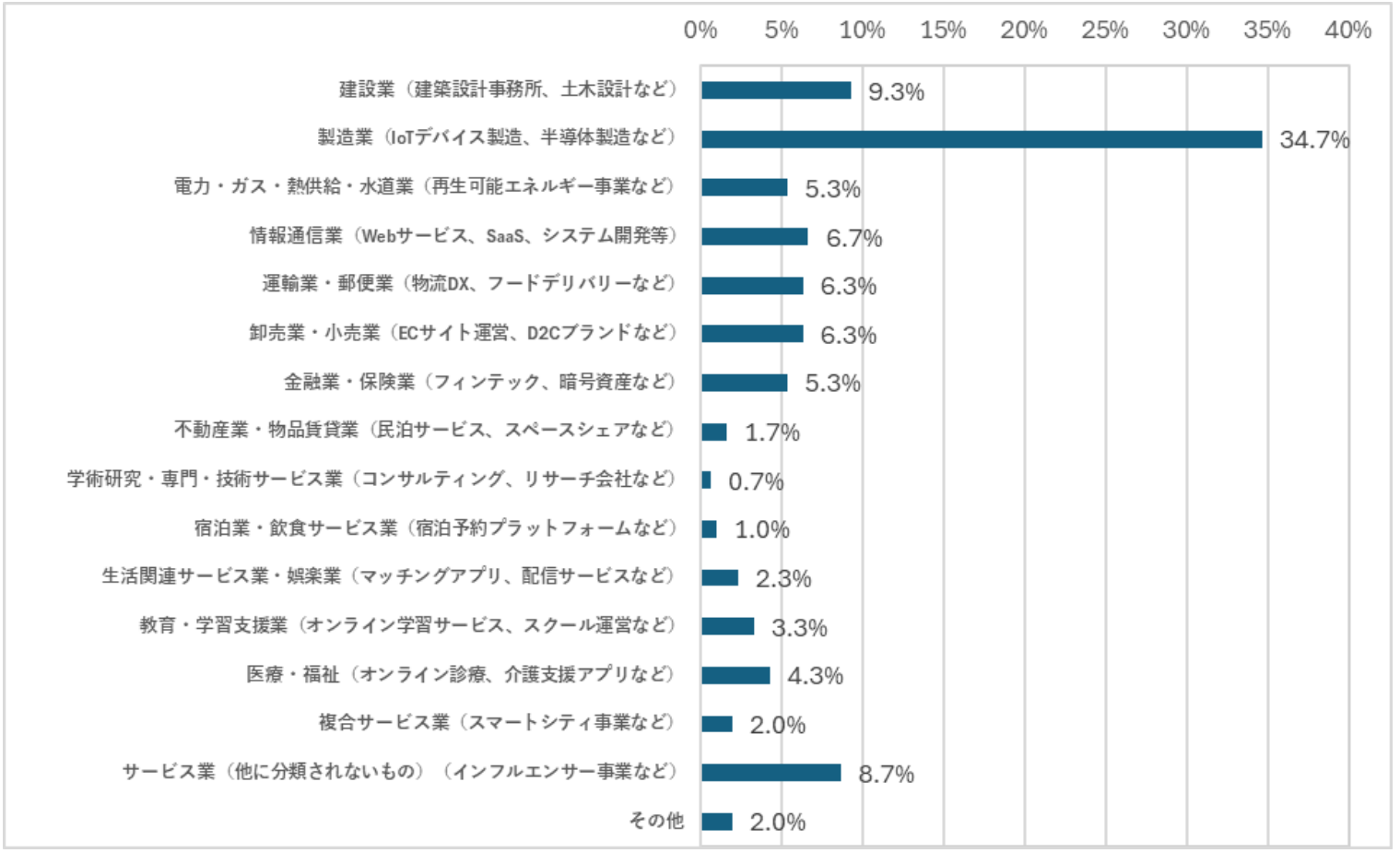
■調査概要

調査名	シニア人材の活用促進に関する調査報告書 ～人事担当者(アンケート)編～
調査目的	企業におけるシニアに対する考え方、雇用制度・人事賃金制度・教育等の実態や運用を調査し、課題を洗い出し、解決の方向性を探る
調査対象	・スクリーニング調査　12,000人対象 民間企業(製造、情報通信、卸・小売、サービス業他)に勤める全国の男女(農林水産業・鉱業、公務を除く) ・本調査　300人 スクリーニング調査対象者のうち、企業規模21人以上の民間企業で、かつ定年制度がある企業の人事担当者で、シニアの人事の運用について回答が可能であるとされた中から300人を抽出
調査機関	スクリーニング調査　2025年6月11日～7月2日 本調査　2025年7月29日～8月4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

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

■調査概要

＜＜回答者の属性＞＞
＜業種＞



Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

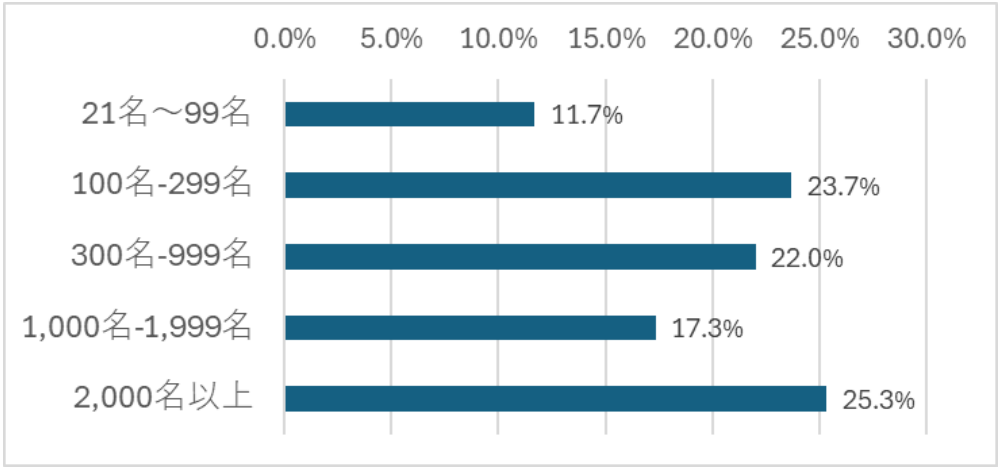
■調査概要

＜＜回答者の属性＞＞

＜性別＞

・男性　216名（72%）
・女性　 84名（28%）

＜企業規模＞



Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

■調査の特徴

〇本調査に先行する「シニア個人（アンケート）編」では、企業に勤める50歳以上の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）をベースに設計した。シニア待遇となってく過程で、意識変化やモチベーション維持等がどのように影響しているか、マインド面の視点からのカテゴリ分けである。

〇この「人事担当者編」の調査においても、これらのポジションを意識した質問を行っている。例えば、人事担当者が認識しているシニアの課題の状況について（ Q11～Q16 ）は、下記のポジションカテゴリ（②～⑦）別に確認した。（なお、「人事担当者編」は、定年制度がある企業を対象にしているため、下記①のカテゴリの該当は無い。）

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。

正社員

①役職定年や定年制度が無い会社の正社員 …16.5%

②役職定年や定年制度が3年以上先の正社員 …25.5%

正社員（役職定年がある場合）

③今後2-3年で役職定年を迎える社員 …5.5%

正社員（定年制度がある場合）

④今後2-3年で定年を迎える社員 …13.2%

定年後

⑤再雇用、勤務延長制度適用中（フルタイム） …24.6%

⑥再雇用、勤務延長制度適用中（パートタイム、嘱託等）…7.7%

⑦企業からの業務委託や、企業関連の社会貢献事業に従事　…2.8%

＜シニア個人へのアンケート　Q6＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

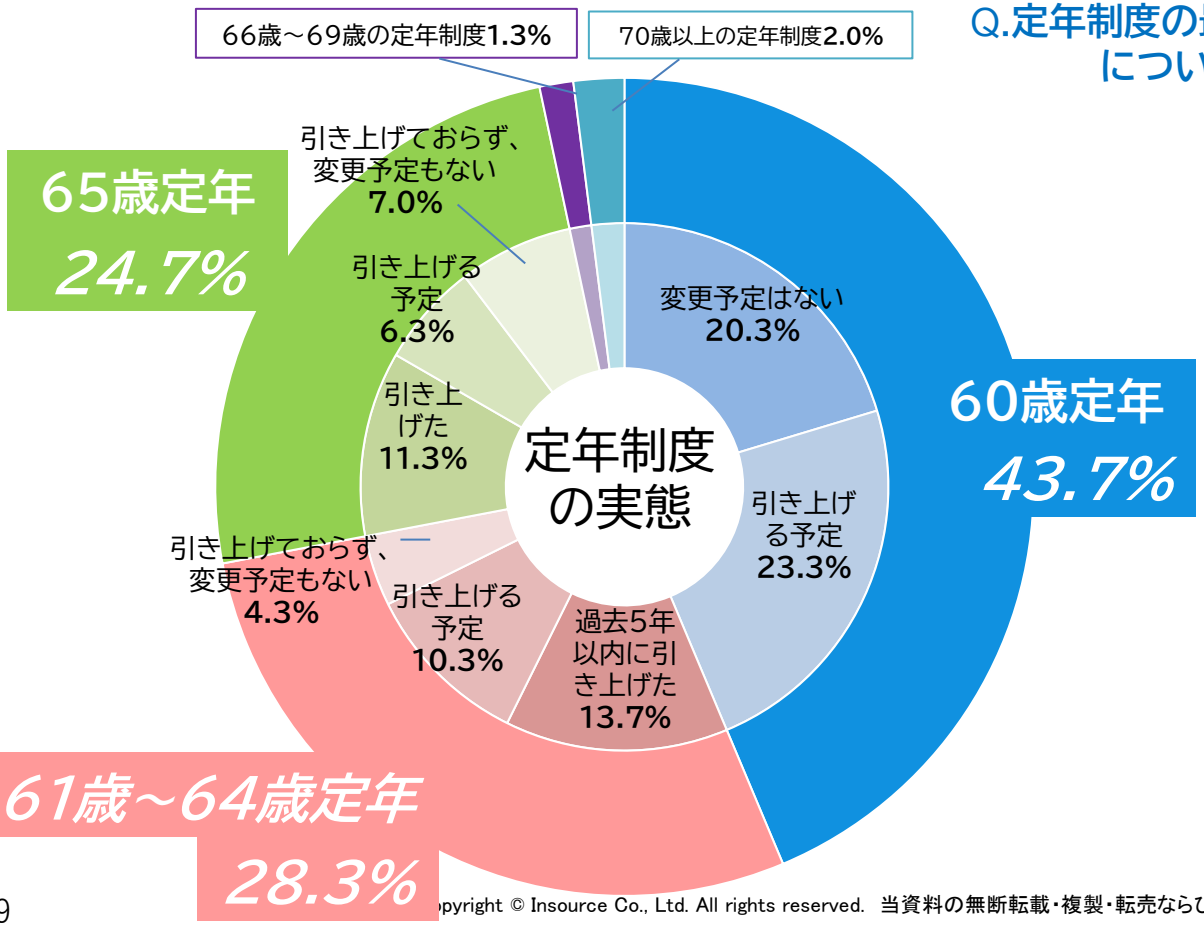
1. シニア世代の雇用実態の把握

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

1. シニアの雇用実態の把握（1）

■定年制度の実態

○60歳定年が43.7%とまだ最も多いが、次の61～64歳定年が28.3%と、現状でもかなり増えている。
○加えて、60歳定年の内、23.3%は近いうちに引き上げか廃止を予定しており、近い将来、**60歳定年の企業は2割というマイナーな企業**になると予想される。
○また、61～64歳定年の内、10.3%が引き上げ予定であるため、**65歳定年の企業が主流に**なりそうである。
○加えて、65歳定年の中で、より引き上げる予定も6.3%認められる。
◇高齢者雇用安定法へ対応が出始めており、定年制度の延長・廃止・多様化が進んでいる。



Q.定年制度の最近の推移、現状、近い将来について、教えてください

●60歳定年で、
- 変更予定はない
- 近い将来年齢を引き上げる予定

●61歳～64歳定年で、
- 過去5年以内に引き上げた
- 近い将来に引き上げる予定
- 過去5年以内に引き上げておらず、変更予定もない

●65歳定年で、
- 過去5年以内に引き上げた
- 近い将来引き上げる予定
- 過去5年以内に引き上げておらず、変更予定もない

●66歳～69歳の定年制度
●70歳以上の定年制度

＜人事担当者へのアンケート　Q3＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

1. シニアの雇用実態の把握（2）

■定年制度と企業規模との関係

○大企業では、「60歳定年で、変更予定がない」が最多だが、「60歳定年だが、年齢を引き上げる予定」と「65歳定年で、過去5年以内に引き上げた」もボリュームゾーンで、**高齢者雇用安定法への対応が明確**である。
○中小企業では、「60歳定年だが、年齢を引き上げる予定」と「61～64歳定年で、過去5年以内に引き上げた」がボリュームゾーンで、大企業のような65歳定年は少ないが、**中小企業も引上げ方向に動いている様子**がわかる。

Q.定年制度の最近の推移、現状、近い将来について、教えてください（企業規模別）

（上段：社数、下段：割合）

Q3	定年制度の最近の推移、現状、近い将来について、教えてください	企業規模 21名～99名	100名-299名	300名-999名	1,000名-1,999名	2,000名以上	合計
1	現在６０歳定年で、変更予定はない	5	15	12	9	20	61
		14.3%	21.1%	18.2%	17.3%	26.3%	20.3%
2	現在６０歳定年だが、近い将来年齢を**引き上げる予定（廃止予定**も含みます）	10	18	13	14	15	70
		28.6%	25.4%	19.7%	26.9%	19.7%	23.3%
3	現在６１歳～６４歳定年で、過去５年以内に**引き上げた**	7	10	12	6	6	41
		20.0%	14.1%	18.2%	11.5%	7.9%	13.7%
4	現在６１歳～６４歳定年だが、近い将来に引き上げる予定（廃止予定も含みます）	4	7	9	5	6	31
		11.4%	9.9%	13.6%	9.6%	7.9%	10.3%
5	現在６１歳～６４歳定年で、過去５年以内に引き上げておらず、近い将来の変更予定もない		5	2	2	4	13
		0.0%	7.0%	3.0%	3.8%	5.3%	4.3%
6	現在６５歳定年で、過去５年以内に引き上げた		7	7	9	11	34
		0.0%	9.9%	10.6%	17.3%	14.5%	11.3%
7	現在６５歳定年で、近い将来引き上げる予定（廃止予定も含みます）	1	4	4	2	8	19
		2.9%	5.6%	6.1%	3.80%	10.5%	6.3%
8	現在６５歳定年で、過去５年以内に引き上げておらず、近い将来の変更予定もない	5	4	4	3	5	21
		14.3%	5.6%	6.1%	5.8%	6.6%	7.0%
9	現在６６歳～６９歳の定年制度	1	1	1	1		4
		2.9%	1.4%	1.5%	1.9%	0.0%	1.3%
10	現在７０歳以上の定年制度	2		2	1	1	6
		5.7%	0.0%	3.0%	1.9%	1.3%	2.0%
	合計	35	71	66	52	76	300
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

＜人事担当者へのアンケート　Q3×SQ2＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

1. シニアの雇用実態の把握（3）

■継続雇用制度とその後の就業制度の実態

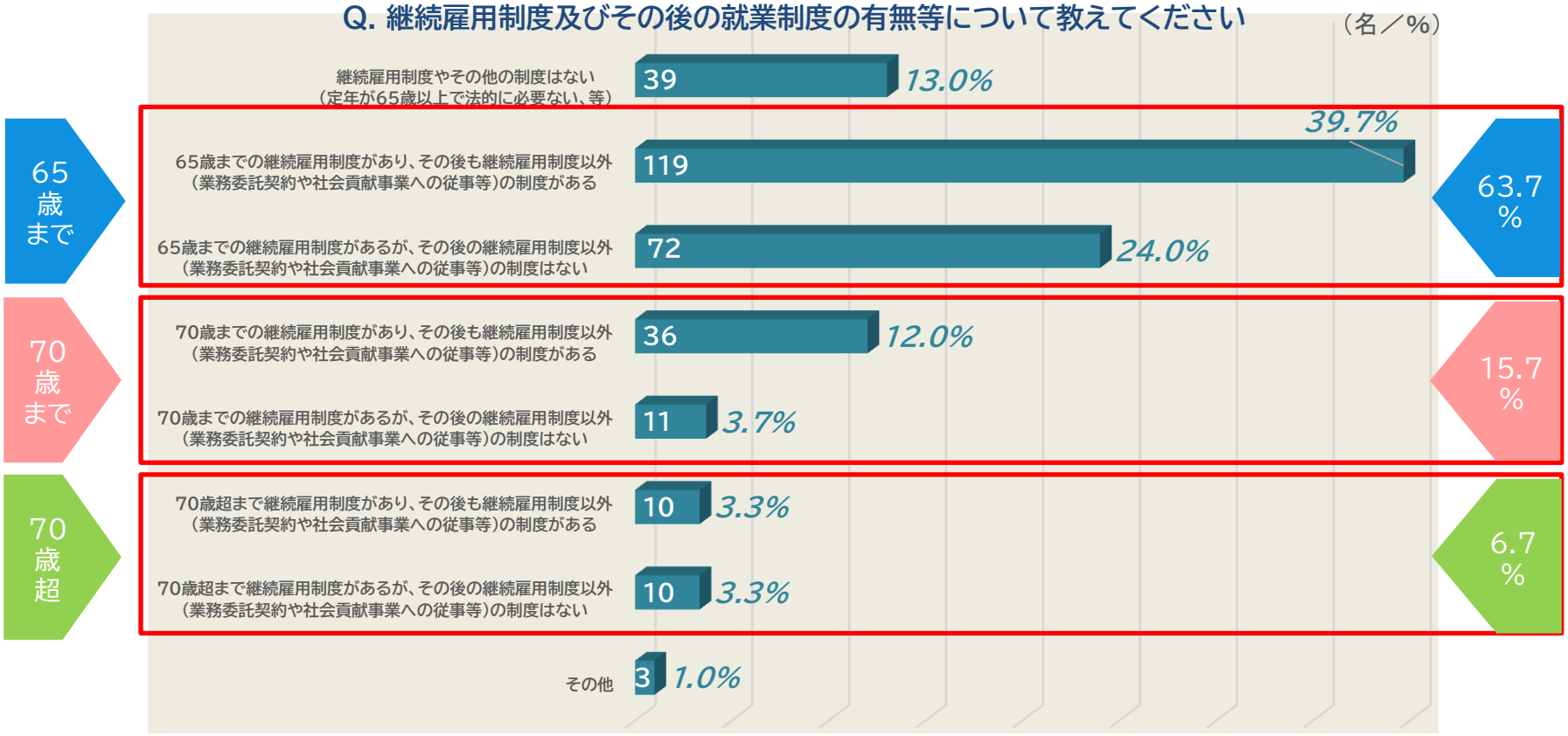
○65歳までの継続雇用制度（高齢者雇用安定法による義務（定年が65歳以上もしくは定年がない企業を除く））がある企業が計**63.7%**

➡その後の就業制度がある企業も**39.7%と6割を占める**（継続雇用が早めに終わる企業で多いと推測される）

○70歳までの継続雇用制度がある企業が**計15.7%**

➡その後の就業制度がある企業も**12.0%と**、その後の制度がない割合を大きく上回っている

◇高齢者雇用安定法による、高齢者の就業確保は一定程度の効果が出ていることがわかる。
企業規模別では、中小企業において、継続雇用以降の就業制度については、厳しい状況がある



＜人事担当者へのアンケート　Q5＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

1. シニアの雇用実態の把握（4）

■シニアの人事賃金制度と、評価の実施状況の対応

＜人事賃金制度（左表）＞ メインの選択肢
＃1「正社員と同様の賃金制度」:16･0%
＃3「役職手当が無くなる＋基本給も下がる」:16.4%
＃4「シニア特有の評価項目が加わる」:12. 5%

＜評価の実施状況（右表）＞ メインの選択肢
＃1「正社員と同様の評価プロセス」:14. 4%
＃2「役職関連を除いた限定評価」:13.2%
＃4＆＃5「シニア特性による評価」:10. 3%＋10.2%

◇加えて、「現在は評価をしていないが、今後は評価する方向」という回答が1割近くあり、**今後の評価はシニアに前向きな回答の割合（右表の黄色部分）が、45%を超えている**ことは、シニアの評価実態の改善が進んでいることを示唆している。

Q6	シニアの人事・賃金制度は正社員とは異なる体系ですか。**シニアの典型的な賃金制度**を選択ください。	典型的な適用（%）
1	正社員とシニアの**賃金制度は同じ**	**16.0**
2	正社員とシニアの賃金制度は異なる（**役職手当等が無くなるが、基本給は変わらない**）	12.9
3	正社員とシニアの賃金制度は異なる（**役職手当等が無くなり、基本給テーブルも下がる**）	**16.4**
4	正社員とシニアの賃金制度は異なる（役職手当等が無くなるが、**シニア特有の評価項目が加わった別の賃金制度の**適用）	**12.5**
5	正社員とシニアの賃金制度は異なる（**体系的な制度はなく、個別対応である**）	11.6
6	正社員とシニアの賃金制度は異なる（当該ポジションの**一律賃金の制度適用**となる）	11.6
7	正社員とシニアの賃金制度は異なるが、上記選択肢に該当がない	10.4
8	その他	8.7
	合計	100.0

＜関連が想定＞

Q8	シニアの方の**評価の実施状況**を教えてください。	典型的な適用（%）
1	正社員とほぼ**同様の評価項目、評価プロセス**で、シニアの人事評価を行っている	**14.4**
2	正社員と異なり、**正社員より限定した評価項目による**（役職に関わる項目が無くなるので）人事評価を行っている	**13.2**
3	正社員と異なり、正社員より限定した評価項目による（**役職に関わる項目以外でも限定的に）人事評価**を行っている	**11.6**
4	正社員と異なるが、**シニアの特性にあった評価項目（専門スキル等）を加えた評価**を行っている。または予定している	**10.3**
5	正社員と異なるが、**シニアの特性にあった評価項目（シニア特有の業務や役割等）を加えた評価**を行っている。または予定している	**10.2**
6	正社員と異なり、評**価項目を限定しているが、体系的な制度はなく、個別対応である**	10.1
7	正社員と異なり、シニアは**評価をしていない（一律賃金等）**	10.7
8	正社員と異なり、評価をしていない（一律賃金等）が、**今後は評価する方向である**	9.6
9	その他	9.9
0	合計	100.0

＜人事担当者へのアンケート Q6＆Q8＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

1. シニアの雇用実態の把握（5）

■評価実施後の処遇への反映

○評価結果を、基本給や基本給以外（賞与等）に**反映している割合は、合計で3割程度**（表中黄色部分）
・基本給への反映（16.4%）　・基本給以外への反映（13.1%）

○ただ、現状反映していなくても、**「今後反映する方向」の企業が3割以上**（表中オレンジ部分）
・基本給に反映する方向（13.2%）　・基本給以外に反映する方向（12.0%）
・現状一律賃金だが、今後は処遇に反映する報告（11.0%）

◆評価制度があっても実質的に処遇に反映できていなければ、シニアの活用促進につながらないため、評価制度と処遇制度の連携を見えやすくし、適正に処遇に反映される仕組みにしていくことが望ましい。

Q. 評価実施後の報酬への反映状況について（正社員時代と比較して）典型的な適用をお答えください

Q9	前問でお答えいただきましたニアへの評価の実施後の、その反映状況について教えて下さい 。	典型的な適用（%）
1	シニアについては、評価結果を**処遇（基本給）に反映**している	**16.4**
2	シニアについて、評価結果を処遇（基本給）に反映していないが、**今後は基本給にも反映する方向**で考えている	**13.2**
3	シニアについて、評価結果を**処遇（基本給以外の賞与、更新の条件等）に反映**している	**13.1**
4	シニアについて、評価結果を処遇（基本給以外の賞与、更新の条件等）に反映していないが、**今後は基本給以外の賞与等に反映する方向**で考えている	**12.0**
5	シニアについて、**処遇に反映されない（一律賃金等）**	12.3
6	シニアについて、現状は一律賃金だが、**今後は処遇に反映する方向**で考えている	**11.0**
7	正社員と異なり、シニアについては、評価の処遇への反映についての**体系的な制度はなく、個別対応**である	11.9
8	その他	10.2
	合計	100.0

反映している
29.5%

反映する方向
36.1%

＜人事担当者へのアンケート　Q9＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（1）

■「シニア社員の状況認識」に関する課題　＜“今後2-3年以内に定年を迎える正社員の場合”＞

○人事担当者が、“今後2-3年以内に定年を迎える正社員”に対して認識しているメジャーな課題
　①「**新たなスキルを習得**できていない」（**57.6%**）　1位
　②「**スキル・経験の有効活用**ができていない」（**55.6%**）　2位
　③「**処遇の適正化に課題**がある」（**54.0%**）　3位
○定年後の働き方を決定するためには、遅くともこの時期には準備がされるべきところ、これ以前の正社員への課題認識と変わっていないことには、シニアを取り巻く環境に抜本的な問題があると思われる。
○選択肢の中で、「**モチベーションが低い**」という人事担当者の**課題感は、全てのセグメントを通して低い**

Q. 貴社の“今後2-3年以内に定年を迎える正社員”に対しての課題認識を教えてください

Q13	貴社・貴組織のシニア社員・職員の状況についてお答えください。＜（3）**今後2-3年以内に定年を迎える（正）社員（既に役職定年である方も含みます）＞について**は、どうでしょうか。	1 同意しない	2 あまり同意しない	3 同意する	4 大いに同意する
1	シニアのモチベーションが低い	14.3%	35.7%	38.7%	11.3%
2	シニアの業務パフォーマンスが低い	13.3%	35.3%	41.0%	10.3%
3	**シニアの有するスキルや経験を有効活用できていない**　2位	12.0%	32.3%	**44.3%**	**11.3%**
4	**シニアが新たなスキルを習得できていない**　1位	12.7%	29.7%	**45.3%**	**12.3%**
5	シニアの社内での対話や周囲との関係性に課題がある	11.0%	38.0%	37.0%	14.0%
6	**シニアの処遇（賃金等）の適正化に課題がある**　3位	11.7%	34.3%	**44.0%**	**10.0%**
7	シニア向けのIT・業務インフラのシニア対応に課題がある	11.3%	35.0%	44.3%	9.3%

＜人事担当者へのアンケート　Q13＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（2）

■「シニア社員の状況認識」に関する課題　＜“定年後の再雇用者等（フルタイム）の場合”＞

○人事担当者が、“定年後で再雇用者等（フルタイム）”に対して認識しているメジャーな課題
　①「新たなスキルを習得できていない」（57.3%） ☚全ての従業員セグメントで断トツでトップの課題
　②「処遇の適正化に課題がある」（55.0%）☚定年後セグメントで2位にアップ、定年後の業務委託や社会貢献事業従事者では1位の課題に
○実際に定年を迎えたフルタイム再雇用者において、「**新たなスキルを習得**できていない」とい**課題認識が悪化。**
　“大いに同意”する比率がこれまでのセグメントより数ポイントアップし、**いまだに新スキルの課題は悪化**している状況。
○加えて、「**処遇の適正化」への課題感**も、これまでのセグメントより**課題意識が強くなっている。**正社員時代と同じ業務を担当するフルタイムでありながら、大幅な処遇低下になっていないか等が懸念される。
○なお、この段階でも、「モチベーション不足」の人事担当者の課題認識は低い。

◆定年になるまでに、定年後の働き方についての準備がされるべきであるところ、後手に回っている感は否めないことが示唆されている。

Q. 貴社の“定年後で再雇用者等（フルタイム）”に対しての課題認識を教えてください

Q14	貴社・貴組織のシニア社員・職員の状況についてお答えください。＜（4）**定年後で再雇用、勤務延長制度適用中（フルタイム）のシニア＞について**、同様に教えてください。	1 同意しない	2 あまり同意しない	3 同意する	4 大いに同意する
1	シニアのモチベーションが低い	13.3%	39.7%	37.0%	10.0%
2	シニアの業務パフォーマンスが低い	12.7%	38.0%	38.7%	10.7%
3	シニアの有するスキルや経験を有効活用できていない	9.7%	38.3%	40.0%	12.0%
4	**シニアが新たなスキルを習得できていない** 1位	8.7%	34.0%	**41.0%**	**16.3%**
5	シニアの社内での対話や周囲との関係性に課題がある	11.3%	36.7%	39.7%	12.3%
6	**シニアの処遇（賃金等）の適正化に課題がある** 2位	10.7%	34.3%	**44.0%**	**11.0%**
7	シニア向けのIT・業務インフラのシニア対応に課題がある	12.0%	38.7%	40.3%	9.0%

＜人事担当者へのアンケート　Q14＞

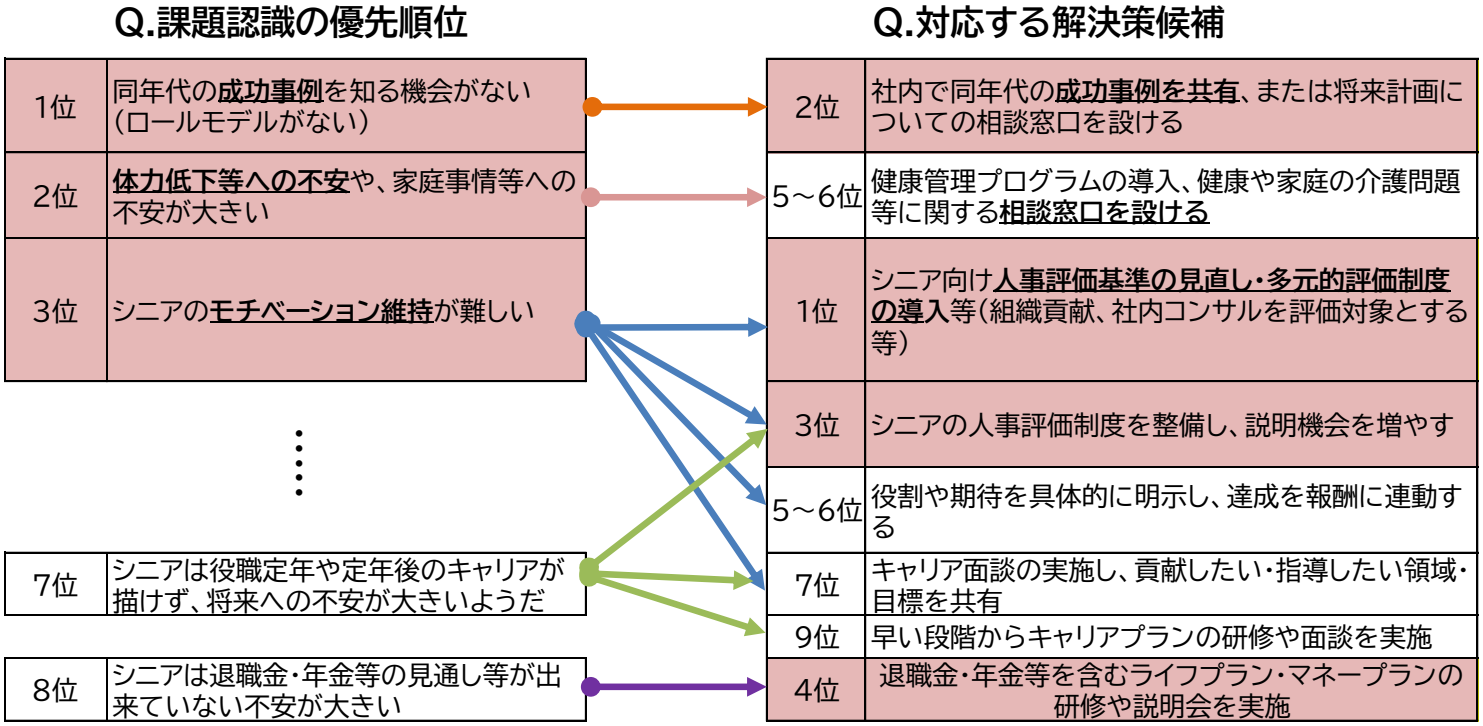
Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（3）

■人事担当者から見た課題認識と解決策（① マインド面の課題認識と解決策）

〇課題認識1位の「成功事例不足」に対しては、解決策として「成功事例を共有」するが上位にあがっており、これは取り組みやすく、効果が目に見えやすい解決策である。
〇2位の「体力低下等」の懸念については、順位は高くないが、「相談窓口」をより分かりやすい形で備える解決策があげられる
〇3位の「モチベーション不足」については、解決策1位の「人事評価基準の多元的評価制度等の入」のほか、「説明機会を増やす」、「キャリア面談実施し、目標の共有」などがあげられる
〇また、課題認識が最下位の「シニアの退職金・年金への不安」への解決策として、解決策4位の「ライフプラン・マネープランの研修や説明会」が対応しているが、課題認識は低いものの、解決策として実施しやすい面があるため だと推測される。

Q. 人事担当者から見た、シニアのマインド面の課題を教えてください
Q. マインド面の課題の原因に対する解決策を教えてください



＜人事担当者へのアンケート　Q17＆Q18 ＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

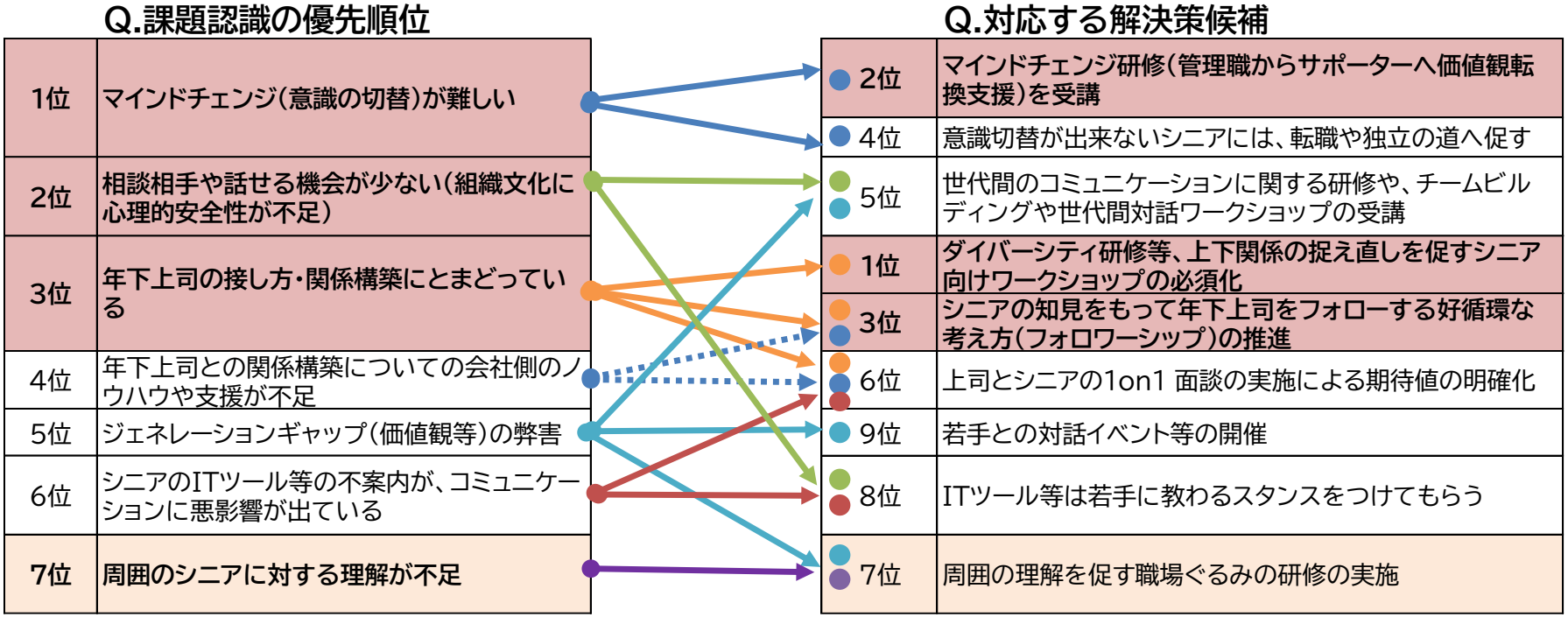
2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（4）

insource インソース総合研究所 Research Institute

■人事担当者から見た課題認識と解決策（② コミュニケーションや人間関係の課題認識と解決策）

〇課題認識1位の「マインドチェンジの難しさ」に対しては、「マインドチェンジ研修」受講策が2位で研修に期待しつつも、「切替出来ないシニア」への厳しい見方も確認できる。
〇課題認識2位の「相談相手等不足」については、「世代対話研修」が考えられる。ただ、この根底には、ここでは課題意識が最下位の「周囲の理解不足」の問題があると思われるため、その対策としての「職場ぐるみの研修」の実施も効果があるのではないかと推測される。
〇課題認識3位の「年下上司との関係」については、解決策1位「ダイバーシティ研修」や3位「好循環な考え方の推進」が有効な解決策としてあがっている・

Q. 人事担当者から見たコミュニケーションや人間関係の課題を教えてください
Q. コミュニケーションや人間関係の課題の原因に対する解決策を教えてください



＜人事担当者へのアンケート　Q24＆Q25 ＞

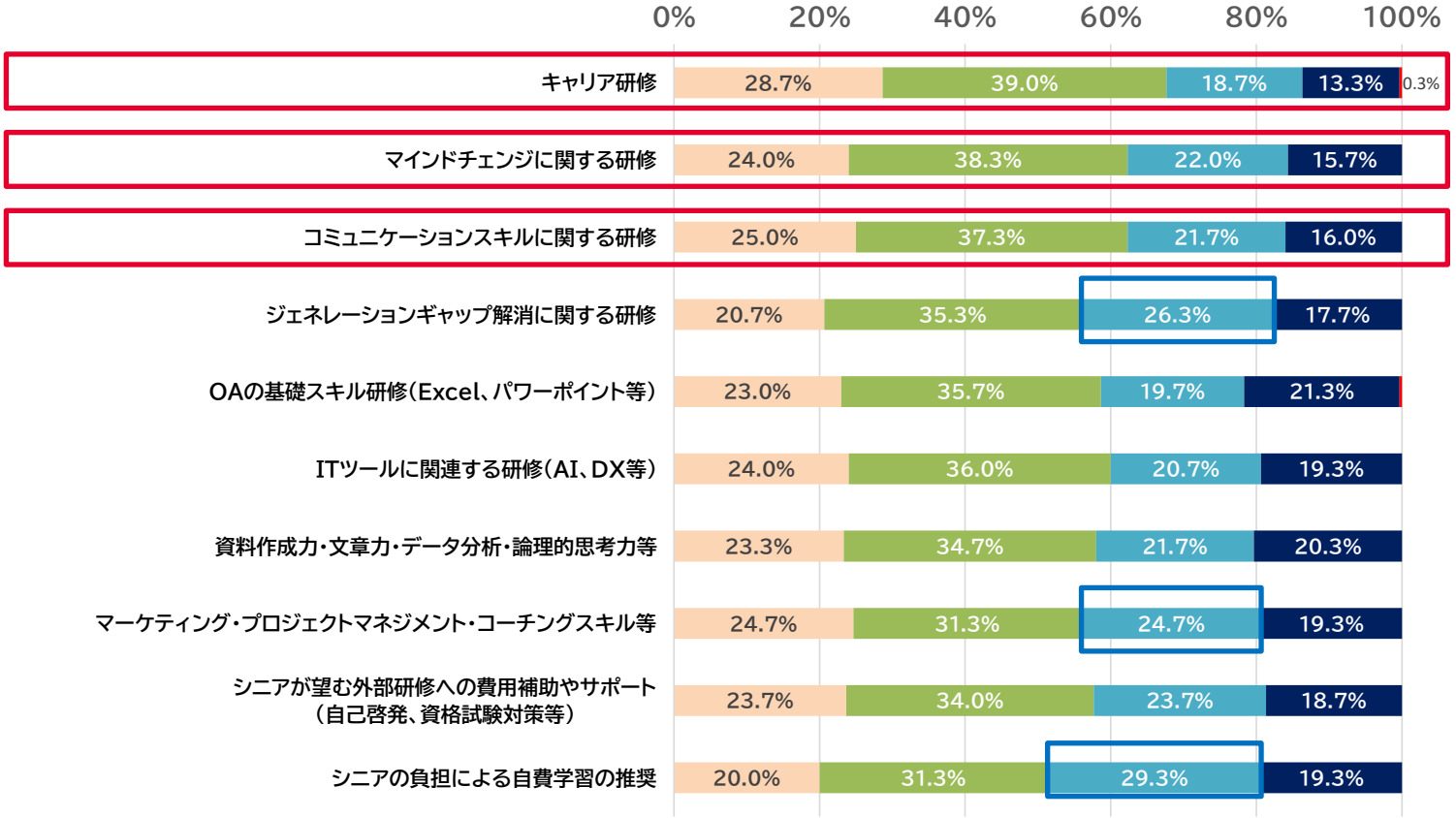
Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

2. シニア世代が抱える課題の特定と解決の方向性（5）

■人事担当者から見た課題認識と解決策（③ 新しいスキル習得面の課題➡シニア向け研修の実施状況）

（1）既に実施し、現状維持方針の研修 ☚キャリア研修、マインドチェンジ研修、コミュニケーションスキルがトップ（赤枠）
（2）既に実施し、今後強化方針の研修 ☚同上
（3）新たに実施したい研修☚上記**以外**の研修が上位。ジェネレーション研修、マーケティング・コーチングスキル研修等（青枠）
◇今後強化したい（2）が（1）を上回っているため、今後の研修ニーズが高まることを示唆。“新たに実施したい”を加えると、ほぼ全ての研修で、8割以上の実施意図が確認できる。

Q. あなたが、（1）ここ1－2年に実施しこのペースで続ける研修、（2）実施しており、今後強化したい研修、（3）新たに実施を予定している研修、（4）当社のシニアに必要のない研修、（5）その他、をご選択ください



●（1）実施しており、このペースで続ける ●（2）実施しており、今後強化したい ●（3）今後、新たに実施を予定している ●（4）当社のシニアに必要な研修と思わない ●（5）その他

＜人事担当者へのアンケート Q23＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

3. 課題解決策のサポート材料の検証

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

3. 課題解決策のサポート材料の検証（1）

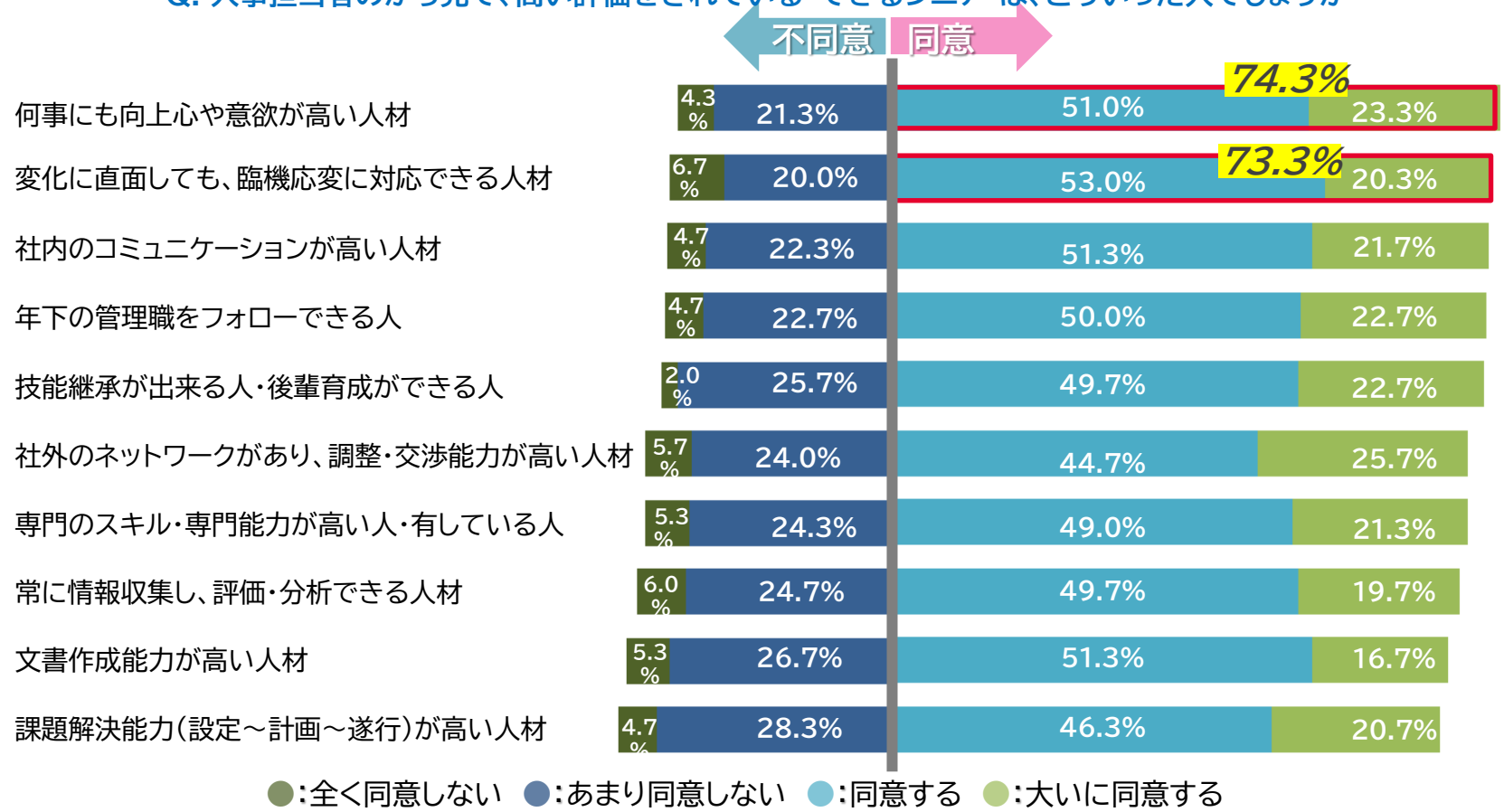
■高評価シニアの特徴

○人事担当者から見た“できるシニア” の特徴は、「向上心・意欲」を筆頭に、「変化への適応力」や、「社内のコミュニケーション力」、「年下の管理職のにフォロー」、「技能継承能力」など7割以上の同意。

○シニアに求められている能力は、（無茶ぶりのように）全方向的で、期待値が高い。かつ、能動的に組織に幅広く貢献するシニアが理想とされている。

◇シニアには、より具体的な期待値を伝え、協業していくことで、**シニアと企業の双方にとっての好循環が期待できる**。

Q. 人事担当者のから見て、高い評価をされている“できるシニア”は、どういった人でしょうか



＜人事担当者へのアンケート Q28＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

3. 課題解決策のサポート材料の検証（2）

■社内コンサルタントついて

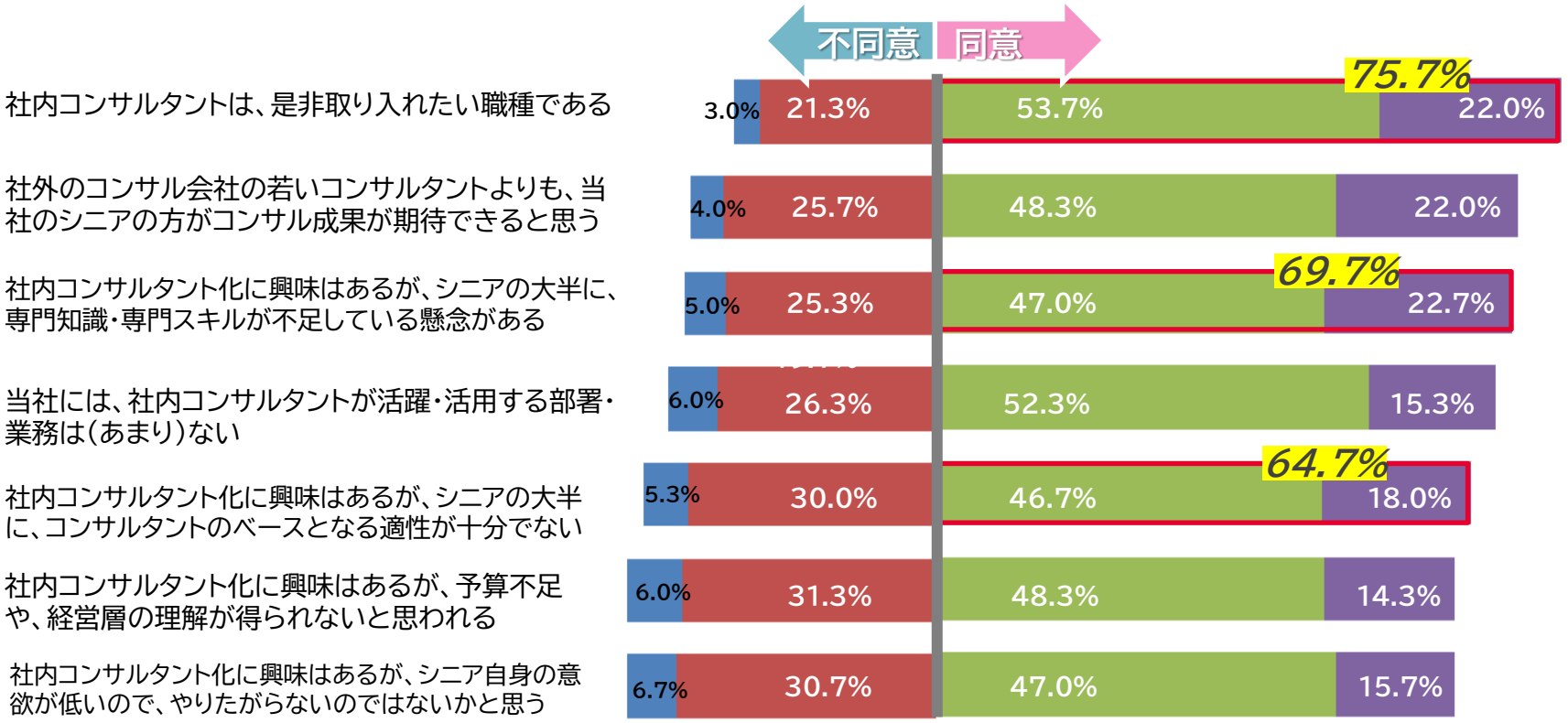
〇シニア活用のためのポジション創出の例としての“社内コンサルタント”に関する主なご意見

1.「社内コンサルタントは**是非取り入れたい職種**である」 75.7%、「社外のコンサルより、当社のシニアの方が期待できる」とする前向きなご意見が多い

2. 一方で、「シニアの大半に**専門知識・専門スキルが不足**」 69.7%、「シニアには、コンサルタントの**ベースとなる適性が十分でない**」という懸念が64.7%

◇企業の能力開発支援の重要性が浮き彫りだが、これは今後改善することによる伸びしろが大きいと言えるため、シニアの企業への貢献度を高めていくための体系的なプログラムが有用。

Q. 社内コンサルタントについての意見を聞かせてください



<人事担当者へのアンケート Q29>

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

3. 課題解決策のサポート材料の検証（3）

■正社員とシニアへの教育研修費の総額と研修費

○正社員とシニア別の、教育研修費の総額と、その内の研修費は、中央値で見ると、教育研修費総額で、**シニアは正社員の5割**、研修費でも**シニアは正社員の5割**である ＜上表＞。

○各社の金額帯の分布では＜下表＞、正社員の教育費総額のボリュームゾーンが**5万円まで**であるのに対し、正社員の研修費や、シニアの教育費総額のボリュームゾーンは**3万円以下**で、特にシニアの研修費は、**1万円以下**がボリュームゾーンである。

○また、教育研修費の**業界別傾向**については、例えば、情報通信業では、教育費総額が正社員とシニアが同額レベルと、シニアの教育費が際立って高い。一方で、シニアの教育費総額が、正社員の五分の一しかない業界もある。

○なお、教育研修費の**企業規模別の傾向**は、あまり顕著ではないが、中小企業においては、教育費がゼロという回答も一定程度あり、投資余力の差もあるものと推測される。

Q. 貴社の正社員とシニアへの、教育費総額と研修費に分けて教えてください

	平均	中央値	最頻値
正社員の教育費総額	約102,737	50,000	50,000
正社員の研修費	約46,669	20,000	30,000
シニアの教育費総額	約55,338	25,000	30,000
シニアの研修費	約29,594	10,000	10,000

＜正社員とシニア別教育研修費の金額帯分布＞

単位：社数

金額帯	正社員 教育費	正社員 研修費	シニア 教育費	シニア 研修費
～10,000円	64	98	92	142
10,001～30,000円	53	83	81	68
30,001～50,000円	60	38	35	29
50,001～100,000円	44	24	26	8
100,001～500,000円	24	13	20	11
300,001～500,000円	10	6	5	2
500,001～1,000,000円	8	1	2	0
1,000,001円～	1	0	0	0
無回答	36	37	39	40
合計	300	300	300	300

＜人事担当者へのアンケート Q31＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

3. 課題解決策のサポート材料の検証（4）

■シニア雇用の理由・考え方

〇シニア雇用の理由は、単なる労働力でなく、能力の活用面を重視する企業が多い。雇用理由のトップ3は、

1.「働き手が減少していく中で、**シニアは大切な働き手だから**」（“大いに同意”が32%と高く、“同意”を入れると87.3%）

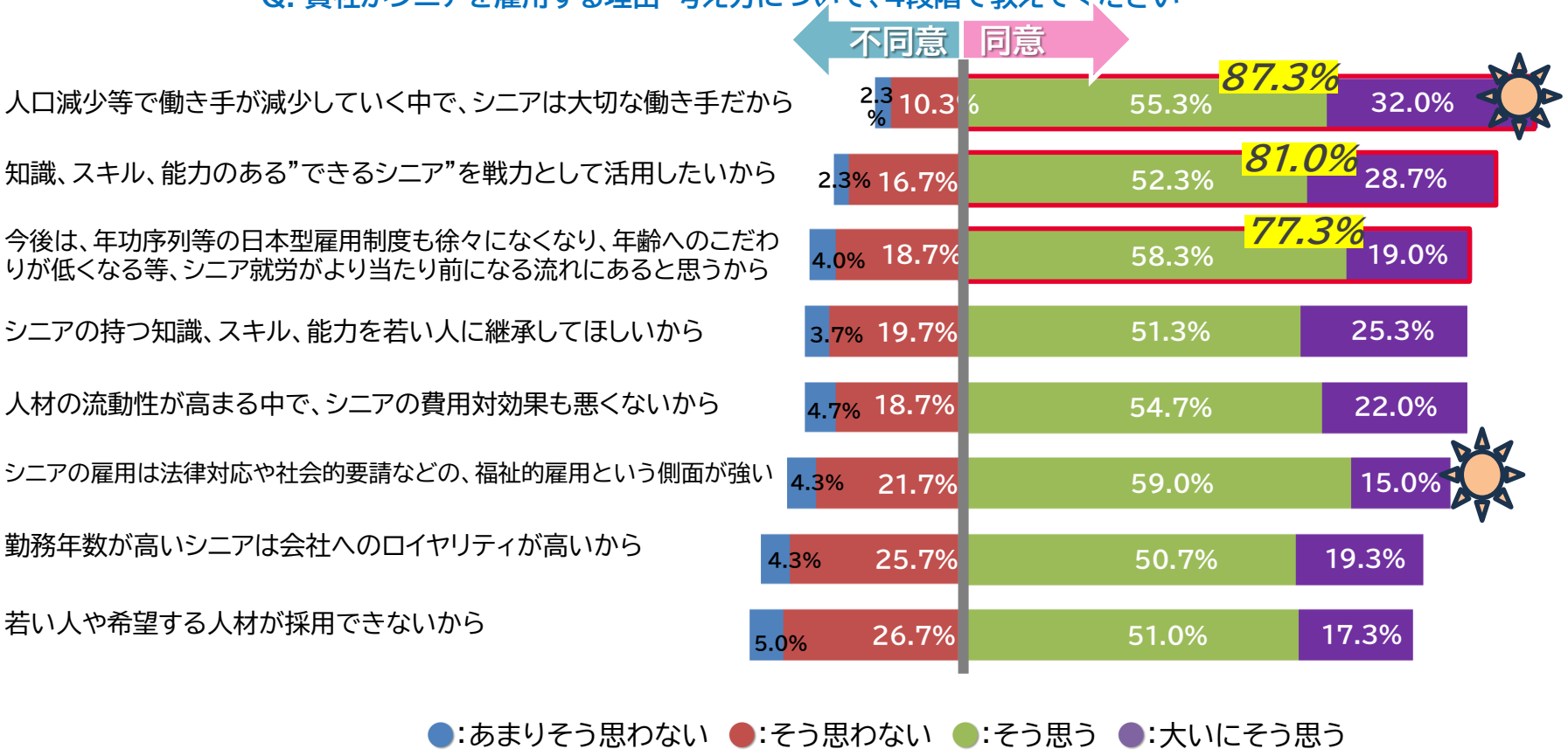
2.「知識、スキル、能力のある**‘できるシニア’を戦力として活用したい**」（“大いに同意”と“同意”で81.0%）

3.「今後は日本型雇用制度も徐々に無くなり、**シニア就労がより当たり前になる**」（“大いに同意”と“同意”で77.3%）

〇一方、「法律対応や社会的要請の**、福祉的雇用側面**」という**後ろ向きの同意は低い**（しかも“大いに同意”が15.0%と最小値）

◇企業や社会は、シニアの真の戦力化と、知識継承を最大化する仕組み作りにより、価値創造をより推進することが望ましい。

Q. 貴社がシニアを雇用する理由・考え方について、4段階で教えてください



＜人事担当者へのアンケート Q33＞

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。

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

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved.　当資料の無断転載・複製・転売ならびに生成AIへの投入は固く禁じます。