

シニア人材の活用促進に関する調査報告

＜シニア個人と人事担当者のギャップ分析編＞

＜＜サマリー版＞＞

2025年11月
株式会社 インソース総合研究所

■本報告書について

○本報告書は、シニア人材活用促進に関する調査として実施した、シニア個人に対するアンケート調査と、人事担当者に対するアンケート調査のそれぞれの結果から、相互間のギャップの存在について分析したものである。

※アンケート調査(第1部)と、人事担当者に対するアンケート調査(第2部)のそれぞれの調査結果については、別途サマリー版をウェブページにて、ご参照いただきたい。調査概要は、後掲。

■分析の目的

○本報告書の第1章では、シニア個人と人事担当者それぞれに確認した5つの課題領域別についての詳細な課題認識とその解決策への期待を比較し、両者のギャップを明確化することを目的としている。

○また、第2章では、シニアの対象をより落とし込んで、シニアのポジションカテゴリ別に、各カテゴリのシニアと人事担当者の認識に存在する違い(変化)とギャップについて分析している。

0. 調査概要、調査の特徴

1. 5つの課題領域におけるシニア個人と人事担当者の

ギャップ分析

2. ポジションカテゴリ別のシニア個人と人事担当者の

認識の違いとギャップの分析

0. 分析の目的、調査概要、調査の特徴

■調査概要:シニア個人(アンケート)編

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 5,000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50～70代の全国の男女を対象 (農林水産業・鉱業、公務を除く) ・本調査 1,000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約1,000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

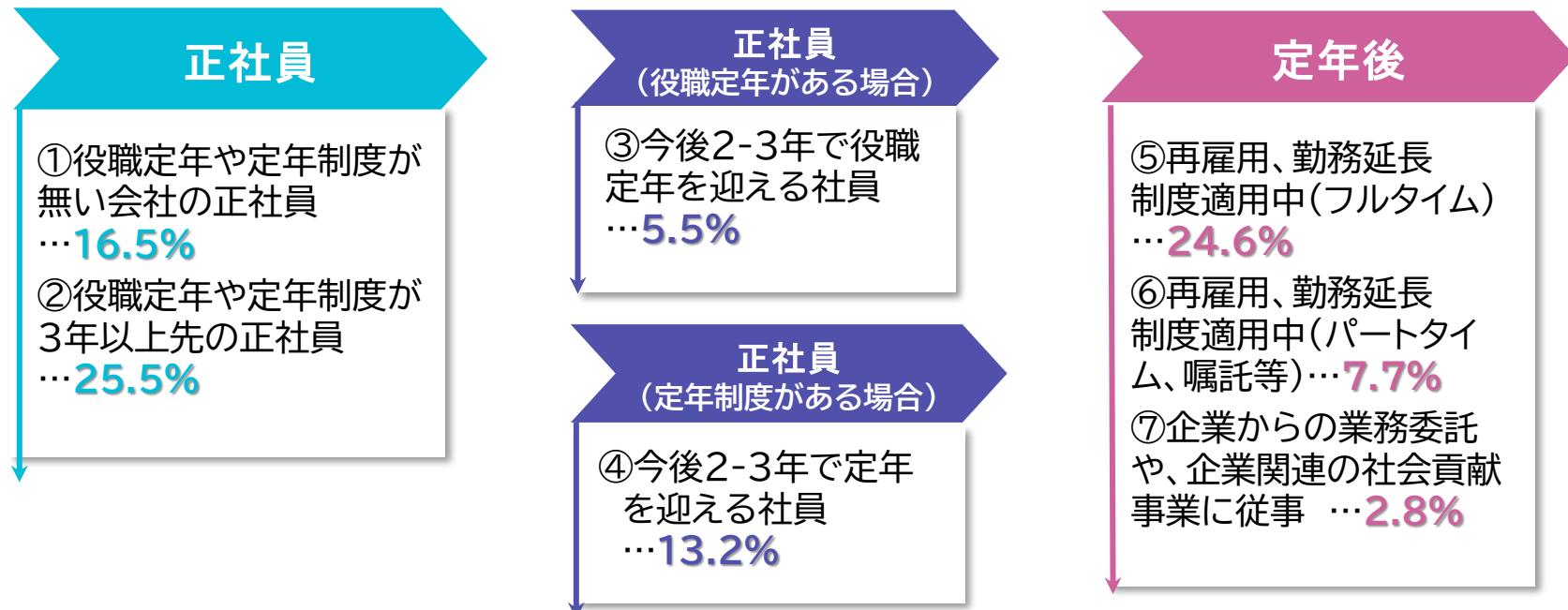
■調査概要:人事担当者(アンケート)編

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	<ul style="list-style-type: none"> ・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

■今回の調査の特徴

- 今回の調査において、「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。
- 「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。



<シニア個人へのアンケート Q6>

1. 5つの課題領域における

シニア個人と人事担当者のギャップ分析

【課題領域1】マインド面(モチベーション・パフォーマンス)

■マインド面における課題および解決策

- シニア個人が、マインド面の課題の筆頭にあげた「同年代成功事例不足」について(図表1)、人事担当者も課題の筆頭にあげており(図表1)、両者がこれほど明確に一致している課題は、優先順位が高いと考えられる。
- 一方で、マインド面の課題解決策の選択肢において、シニア個人と人事担当者のギャップは大きい。これはシニア個人が、まずは「評価を見る化」して、「期待役割を明示」してほしいという短期的で分かりやすい要求をしていることに対して、人事担当者では、その先の抜本的な施策「人事評価基準」の策定を目指している故のギャップと推定できる。
- 人事担当者においては、まずは、短期的には、シニア個人の望んでいる「評価を見る化」として、「期待役割を明示」を行うことが、即効性のある解決策としては有効である。その上で中長期的に、「シニア向け人事評価基準の策定(多元的評価制度の導入等)」を行うことが望ましい

図表1 マインド面の課題(ギャップ分析)

課題項目	シニア個人 (Q13)	人事担当者 (Q17)
1. ロールモデル(同年代成功事例)の不足	61.4%(1位)	63.7%(1位)
2. モチベーション維持の困難	60.6%(2位)	58.3%(3位)
3. 相談サポート不足	59.4%(3位)	53.7%(7位) 53.3%(8位)
4. 体力低下・家庭不安	55.0%(4位)	59.7%(2位)
5. 人事評価制度の未整備	53.2%(5位)	55.7%(6位)
6. 期待・役割の明示	52.5%(6位)	56.3%(4位)
7. 価値観のシフト	50.2% (最下位)	56.3%(4位)

図表2 マインド面課題の解決策(ギャップ分析)

解決策	シニア個人 (Q14)	人事担当者 (Q18)
1. シニア向け人事評価基準	61.7%(4位)	71.7%(1位)
2. 相談窓口(成功事例共有を含む)	56.4% (最下位)	71.4%(2位)
3. 評価の見える化	65.7%(1位)	68.3%(3位)
4. ライフプラン研修	62.2%(3位)	68.3%(3位)
5. 期待役割の明示	63.1%(2位)	66.0%(5位)
6. 健康管理支援	60.0%(6位)	66.0%(5位)

※上記Q番号は、シニア個人と、人事担当者アンケートの質問番号に呼応

【課題領域2】知識・スキル・経験の活用面

■知識・スキル・経験の活用面における課題および解決策

- シニア個人が、知識・スキル等の活用面で挙げたトップ課題は「スキル棚卸の仕組み不足」「継承の仕組み不足」だが、人事担当者の課題認識は高くない(図表3)。
- 一方で、知識・スキル等の活用面の施策としては、むしろ人事担当者側で、「棚卸ワークショップ」や「スキルマップや社内データベースのマッチング」がトップになっている反面、シニア側の関心は低くなっている(図表4)。
- しかし、解決策においては、人事担当者側が最も支持する解決策として「スキル棚卸しワークショップ」や「スキルマップ導入と社内マッチングシステム」を選択していることから、ここにギャップはなく、これらの施策を最優先させることができると推定される。

図表3 知識・スキル・経験の活用面の課題(ギャップ分析)

課題項目	シニア個人 (Q15)	人事担当者 (Q19)
1. スキル棚卸し仕組み不足	58.3%(1位)	59.7%(5位)
2. 継承仕組み不足	57.3%(2位)	61.0%(3位)
3. 暗黙知化が課題	56.5%(3位)	54.3% (最下位)
4. ポジション情報の不共有、ポジション不在	52.6%(4位) 42.3%(5位)	61.7%(2位)
5. シニアの悩みを把握できていない	参考:40.9% (6位) 38.0% (7位)	66.6%(1位)
6. 適材適所になっていない	36.7%(8位)	60.7%(4位)

図表4 知識・スキル・経験の活用面の課題における解決策(ギャップ分析)

解決策	シニア個人 (Q16)	人事担当者 (Q20)
1. 棚卸ワークショップ	42.7%(6位)	71.3%(1位)
2. スキルマップ導入、社内データベースによるマッチング	47.1%(3位)	69.0%(2位)
3. 専門職ポスト就任	47.9%(2位)	68.7%(3位)
4. 知識活用研修受講	48.5%(1位)	68.0%(4位)
5. 暗黙知形式化	42.5%(7位)	67.7%(5位)

※上記Q番号は、シニア個人と、人事担当者アンケートの質問番号に呼応

【課題領域3】新スキル習得面

■新スキル習得面における課題および解決策

- 新スキル習得面での最大の課題は、特にシニア個人にとって「何を学ぶべきかわからない」ことである(図表5)。それが、シニア個人の「学習意欲不足」、「支援制度不足」の課題につながっている。そのため、「必要スキルの整備・明示」が、シニア個人と人事担当者の双方で最も支持される解決策になっており(図表6)、この領域でまず着手すべき施策である。
- ここは、まず人事主導で進められる必要があるが、「必要スキルの整備・明示」するために、必要なスキル(専門スキル、技術スキル、ヒューマンスキル等)をガイドライン化し、ジョブディスクリプション(職務記述書)等で文書化・明確化することが望まれる。それが明確になれば、「リスキリング研修の体系整備」や「受講機会の拡大」などの施策にも広く展開が可能になる。なお、スキル習得面においても、ロールモデルがあれば、学びがスムーズになるという期待が高い。

図表5 新スキル習得面の課題(ギャップ分析)

課題項目	シニア個人 (Q17)	人事担当者 (Q21)
1. 学習意欲不足、意欲喚起不足 (ロールモデル不足等)	57.1%(1位)	53.3%(7位)
2. 支援制度が不十分・研修機会の低さ	52.3%(2位)	59.6%(5位)
3. 学習成果が評価されていない・していない	52.1%(3位) 41.5%(5位)	62.0%(2位)
4. 社内活用場面の不足・必要スキルの不明確さ・把握不足	51.2%(4位) 60.3%(4位) 53.8%(6位)	61.0%(3位)
5. デジタル基礎力の格差	43.6%(6位)	65.0%(1位)

図表6 新スキル習得面の課題における解決策(ギャップ分析)

解決策	シニア個人 (Q18)	人事担当者 (Q22)
1. 必要スキルの整備・明示	51.4%(1位)	73.0%(1位)
2. リスキリング研修整備・強化	49%弱(5位)	72.7%(2位)
3. スキル習得サポート(学習時間確保の柔軟化、種々サポート)	49.0%(3位)	71.0%(3位) 69.3%(4位) 68.0%(7位)
4. 実践タスクの創造(シニア用タスクや業務の創造)	51.4%(1位)	67.3%(6位)
5. 社内外のロールモデル参考	49.0%(3位)	—

※上記Q番号は、シニア個人と、人事担当者アンケートの質問番号に呼応

【課題領域4】コミュニケーション・人間関係

■コミュニケーションや人間関係における課題および解決策

- シニア個人が、人間関係面で2番目にあげた課題は「マインドチェンジの困難さ」であり、人事担当者の課題認識もトップになっている(図表7)。
- その施策として、人事担当者側では、「ダイバーシティ研修」や「マインドチェンジ研修」の受講をトップにあげているところ、シニア個人は、これらに対しては最下位の評価で、ギャップが著しくなっている(図表8)。
- ただ、人間関係の課題面では、シニアと周辺・会社の認識ギャップが大きいことが推測され、またマインドチェンジ研修はシニアにとって、向かい合いたくない内容の印象が強いであろうことから、人事担当者側の判断を優先させ、まずは「ダイバーシティ研修受講を(シニアだけでなく広い社員を対象に)必須化するなどの短期的施策」の検討も有効であると思われる。なお、「マインドチェンジ研修」では、人事担当者におかれでは、シニア個人の事情の考慮や、会社が意図する研修内容になっているか等の再確認・見直しを行う必要もある。

図表7 コミュニケーション・人間関係面の課題(ギャップ分析)

課題項目	シニア個人 (Q20)	人事担当者 (Q24)
1. 上下関係構築の支援不足	45.6%(1位)	61.3%(4位)
2. マインドチェンジ・意識切替の困難さ	42.1%(2位)	68.0%(1位)
3. 相談相手不足	42.0%(3位)	65.3%(2位)
4. 周囲の理解不足	40.4%(4位)	55.6%(7位)
5. ジェネレーションギャップ	38.8%(5位)	60.7%(5位)
6. 年下上司との接し方	25.8%(7位)	63.3%(3位)

図表8 コミュニケーション・人間関係面の課題における解決策(ギャップ分析)

解決策	シニア個人 (Q21)	人事担当者 (Q25)
1. ダイバーシティ研修	39.5%(7位) 38.0% (最下位)	74.0%(1位)
2. マインドチェンジ研修	40.5%(6位)	72.6%(2位)
3. 好循環な関係構築	43.5%(3位)	68.7%(3位)
4. チーム研修・若手イベント	42.4%(4位) 41.5%(5位)	67.3%(5位) 60.3%(7位)
5. 若手上司との面談	47.0%(1位)	65.3%(6位)
6. ITツールは若手に教わる	46.5%(2位)	62.0% (最下位)

※上記Q番号は、シニア個人と、人事担当者アンケートの質問番号に呼応

【課題領域5】IT・業務インフラへの適応

■IT・業務インフラへの適応における課題および解決策

- IT・業務インフラへの適応面の解決策についても、シニア個人と人事担当者のギャップが大きいが、「シニア向け少人数研修」は、双方が共通の解決策として期待している（図表10）。そのため、まず取り組むべき解決策として、研修が「少人数でゆっくりペース」か、習熟度別の編成になっているか、質問しやすい環境かなどの視点を取り入れることが望ましい。
- 「シニア向け少人数研修」以外は、双方のギャップが大きいため、人事担当者が施策を立てる際（特に、逆メンタリング、サポート体制等）には、シニア個人の心理的負担や、身体的負担に配慮しながら進める必要がある。マニュアル作成の際にも、文字サイズやワード選択等にも配慮が必要である。

図表9 IT・業務インフラへの適応面の課題（ギャップ分析）

課題項目	シニア個人 (Q23)	人事担当者 (Q26)
1. 個別フォロー不足	45.4%(1位)	60.6%(4位)
2. 操作マニュアルの見にくさ	41.8%(2位)	57.0%(5位)
3. 新ツール導入速度	39.3%(3位)	63.0%(3位)
4. 研修の難易度・進度	36.7%(4位)	66.3%(1位)
5. 周囲への遠慮	34.5%(5位)	66.0%(2位)

図表10 IT・業務インフラへの適応面の課題における解決策（ギャップ分析）

解決策	シニア個人 (Q24)	人事担当者 (Q27)
1. シニア向け小人数研修	50.7%(2位)	71.6%(1位)
2. ペアリング・逆メンタリング	38.0% (最下位)	68.0%(2位)
3. サポートデスク	45.4%(5位)	66.3%(3位)
4. セルフ予習	46.5%(4位)	65.3%(4位)
5. 実践型研修	51.7%(1位)	64.7%(5位)
6. 動画マニュアル・チャットボット	48.3%(3位)	62.3% (最下位)

※上記Q番号は、シニア個人と、人事担当者アンケートの質問番号に呼応

2. ポジションカテゴリ別のシニア個人と 人事担当者の認識の違いとギャップの分析

○シニアの7種のポジションカテゴリ別に、各カテゴリのシニアにおける特徴的な傾向と、人事担当者の課題認識に存在する違い、それぞれのギャップの特徴ならびに、そこから示唆される点は以下の通りである。

	ギャップの特徴	示唆される点
カテゴリ①: 定年制度のない正 社員	(※人事担当者向けアンケートは、定年制度を有する企業のみを対象にしたため、カテゴリ①「定年制度のない正社員」の人事担当者側のデータはない。)	<ul style="list-style-type: none">定年制度の不在が、安定したマインドと高いモチベーションにつながっていると解釈される。 <p>※定年制度有りのカテゴリについては、この定年制度無しカテゴリをベンチマークとして、改善策を検討することも考えられる。</p>
カテゴリ②: 役職定年・定年ま で3年以上先の正 社員	<ul style="list-style-type: none">マインド面は比較的安定しており、人事担当者が低い課題認識であっても問題は少ないと思われる。処遇の適正性については、シニアと人事担当者ともに課題認識が高い。新スキル習得面や人間関係は、人事担当者では課題認識が高いが、シニアは課題認識度が低い。	<ul style="list-style-type: none">役職定年・定年を見据えた段階的なスキル開発プログラムの導入など、早期からの計画的準備が必要である。加えて、処遇制度の透明化と早期から情報提供も必要である。

	ギャップの特徴	示唆される点
カテゴリ③: 2~3年で役職定年を迎える正社員	<ul style="list-style-type: none"> マインド面の不安定さが一挙に深刻になっているが、人事担当者側で、関心が最下位であることが問題である。 新スキル習得については、シニアの不安度が増加しているところ、人事担当者でも重要課題と認識していることから、すぐにでも対応されるべきことである。 スキル活用や、人間関係の課題は、人事担当者の課題感が強い一方で、本カテゴリのシニアの課題感が高くない点で、認識ギャップがある。 	<ul style="list-style-type: none"> マインド面の不安定さが一挙に深刻になる傾向にあり、成功事例不足への不満が強いことから、成功事例の提示や動機づけ支援により、マインド面の安定化につなげることが必要である。 不安解消のための相談・カウンセリング体制が急務であり、集中的・包括的な移行支援プログラムの実施が必要である。
カテゴリ④: 2~3年で定年を迎える正社員	<ul style="list-style-type: none"> マインド面が最も不安定なカテゴリであり、モチベーション低下が顕著であるが、人事担当者のマインド面への関心が最下位であることが問題である。 パフォーマンスに高い自信を持っていることも特徴で、会社・周囲の評価のギャップにつながっていないかは注意する必要がある。 新スキル習得については、シニアの多くに不安があるところ、人事担当者も最重要課題と認識しており、すぐにでも対応されるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> モチベーション低下が顕著であるため、定年後の新たな役割等を明確に示すなど、定年前からの体系的な準備や支援が不可欠である。 加えて、継続雇用制度の活用促進には、早期からのライフプラン研修や個別面談など、制度体制が十分であるか確認する必要がある。

	ギャップの特徴	示唆される点
カテゴリ⑤: 定年後再雇用(フル タイム)	<ul style="list-style-type: none">マインド面では、定年前に比べると多少落ち着き、不満度も若干下がる傾向にはあるが、人事担当者の関心が低いことは問題である。処遇の適正性について、カテゴリの中でも処遇への不満が最も高く、人事担当者の課題認識も定年前社員より高くなっていることから、迅速な対応が望まれる課題である。新スキル習得については、他のカテゴリと同様、人事担当者の方が、最重要課題と認識しているので、すぐにでも対応されるべきことではある。スキル活用の課題は、このカテゴリでも、人事担当者の課題感が高めだが、シニアの課題認識はあまり高くないというギャップがある。成功事例への要望が極めて高いことも特徴である。	<ul style="list-style-type: none">成功事例不足への欲求が高いことから、成功事例の提示と積極的な動機づけ支援により、マインド面をより安定化させることで、パフォーマンスも上げていくことが期待できる。正社員時代と同じ業務を引き続き担当するフルタイム勤務が多く、会社への関与度・貢献度が引き続き大きいにも関わらず、大幅な処遇低下が想定されることから、処遇制度の適正化や対応が急務である。継続的な能力開発機会の提供、人間関係や職場環境への適応支援も必要である。

	ギャップの特徴	示唆される点
カテゴリ⑥: 定年後再雇用(パートタイム)	<ul style="list-style-type: none"> マインド面では定年前に比較して悪化しているが(フルタイムと異なり)、ここでも、人事担当者のマインド面の関心は低いことが問題である。 処遇への不満については、定年後再雇用(パートタイム)は、フルタイムと同様に高い。人事担当者の課題感もトップに近いものであるので、フルタイム同様に、改善されるべき点があれば、着手すべきである。 新スキル習得について、課題感は最も高くなっているので、人事担当者では、すぐにでも対応することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 限られた時間でも能力を発揮できる業務設計など、パートタイム勤務の特性を考慮した柔軟な支援制度の設計が必要である。 フルタイム業務と大きく異なり、処遇の適正さが見えにくいので、働き方に応じた適正な処遇制度の検討が必要である。
カテゴリ⑦: 業務委託・社会貢献事業従事者	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度の未整備がシニア個人にとって、カテゴリの中で2位と高くなっている。 処遇への不満や人間関係に求めるレベルは若干下がっているように思えるが、他方、人事担当者の課題としては、処遇の適正化が最重要課題になっており、若干シニア個人の認識の後手に回っている印象もあるが、それだけこのカテゴリにおける処遇が良くないということだと推測できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度面の対応(委託料や業務設計等)は不満が高く、改善の余地が大きいと推測される。ただし、業績評価(貢献度)の難しさに起因するハードルが推測される。 今後拡大が期待される働き方であるため、社会貢献活動従事におけるやりがいと処遇のバランスを調整し、委託業務の特性を活かした企業貢献イメージの明確にするなど、制度設計の見直しする必要がある。

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>