

2025 年 7 月 1 日
株式会社パーソル総合研究所

**「企業の 60 代社員の活用施策に関する調査」を発表
約 4 割の企業が 50～60 代人材に過剰感
60 代社員の“半・現役”扱いが活躍阻む構造要因に**

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都江東区、代表取締役社長：岩田 亮）は、「企業の 60 代社員の活用施策に関する調査」の結果を発表いたします。

65 歳までの雇用義務に加え、70 歳までの就業確保努力義務が課される一方、黒字企業による早期退職募集が相次ぐなど、ミドル・シニア層の雇用をめぐる対応が揺れています。

少子高齢化による労働力不足が深刻化する中、本調査では、企業の約 4 割が 50～60 代社員に「過剰感」を抱いており、年齢基準による処遇の一律見直しや役割の縮小が、意欲や生産性の低下を通じて、さらなる過剰感を招く悪循環が明らかになりました。

本調査は、一層増加が見込まれる 60 代社員が、意欲と経験を発揮しながら本格的な戦力として働き続けられる環境づくりに向けて、課題と実態を把握することを目的に実施しました。

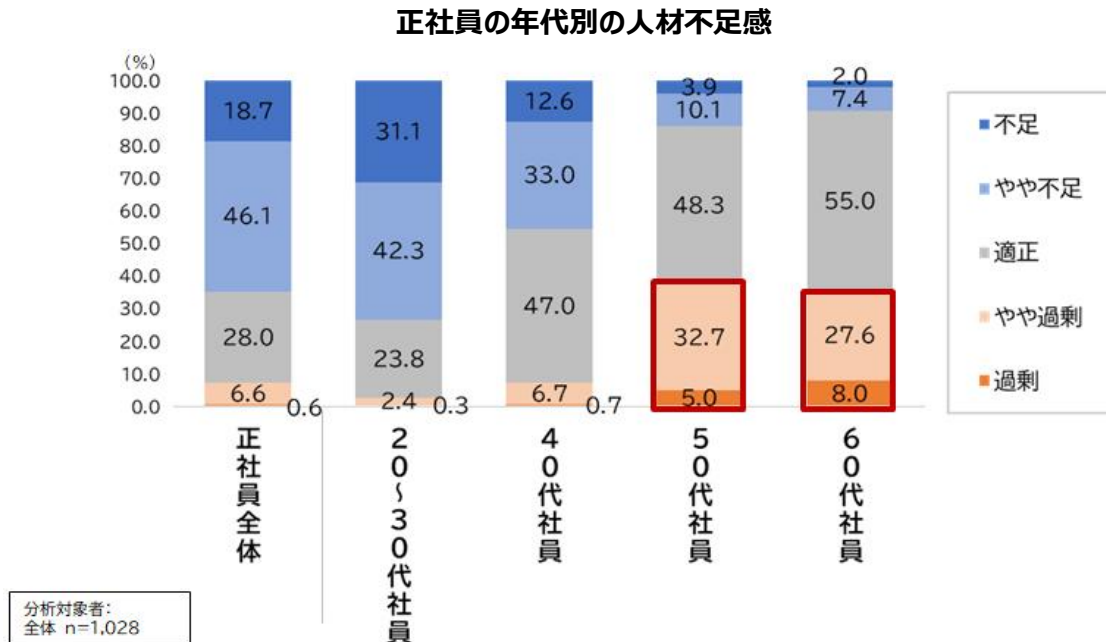
■主なトピックス ※トピックスの詳細については 3P 以降の「主なトピックス（詳細）」をご確認ください

1. 企業の約 4 割が 50～60 代正社員を「過剰／やや過剰」と感じている
2. 特に大企業で、50～60 代正社員の人材過剰感が強い
3. 人材過剰感は「職務」よりも「モチベーション」「生産性」に起因
4. 60 代前半社員に「能力・経験の最大限発揮」を求める企業は 51.6%、60 代後半では 42.7%
5. 企業の約 4 割は、60 代社員の職責を軽減して“半・現役”扱いに
6. 60 歳の処遇見直し時に 9 割が年収を下げ、平均 28%ダウン
7. 60 歳での年収引き下げ幅が大きいほど、モチベーション低下に課題感を持つ企業の割合が増加
8. 年収低下幅が大きいほどモチベーション低下の課題が増加し、「能力最大発揮」の期待があるとその傾向がより顕著に
9. 60 代以上社員の年収を「引き上げた」企業は 25.7%。「今後引き上げ予定」22.4%と「現在検討中」33.9%の企業をあわせると 5 割を超える
10. 50 代後半正社員、60 代以上正社員・継続雇用者の活用について、「課題を感じる」とする企業はそれぞれ 6 割弱・6 割

■主なトピックス（詳細）

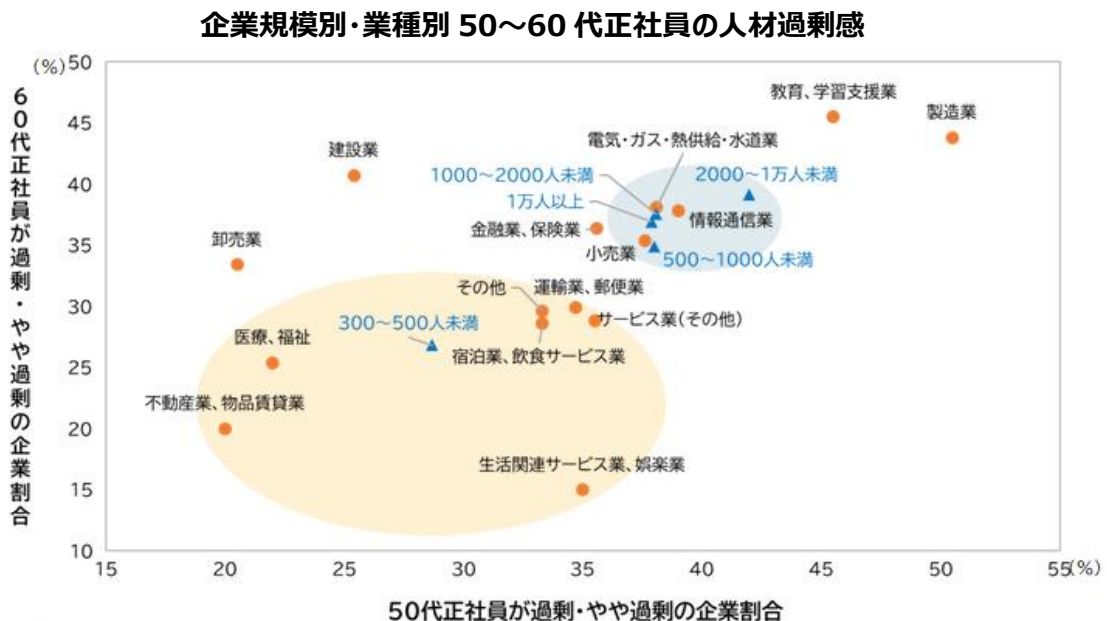
1. 企業の約4割が50～60代正社員を「過剰／やや過剰」と感じている

正社員の人材不足感をみると、企業全体としては労働力不足の傾向が強く、6割超が人材不足を感じているが、年代別でみると20～30代社員に不足感が集中している。一方、50～60代社員に対しては、「やや過剰」「過剰」との回答が約4割にのぼる。



2. 特に大企業で、50～60代正社員の人材過剰感が強い

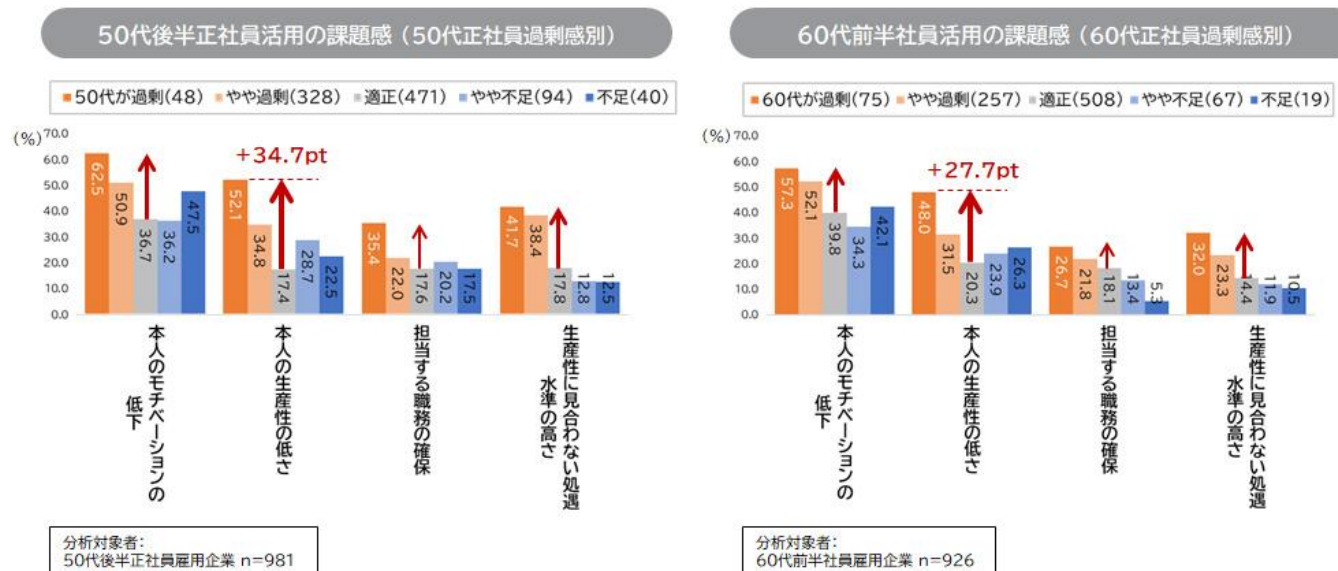
企業規模別では、大企業ほど50～60代の人材過剰感が強く、背景には給与水準の高さや40代の人材層が比較的厚いことなどの影響が想定される。また、業界別でみると、「医療、福祉」「不動産、物品賃貸」「生活関連サービス、娯楽」「宿泊、飲食サービス」などでは、50～60代の過剰感は比較的弱い。



※30人以下の業界(電気・ガス・熱供給・水道業／宿泊業、飲食サービス業／生活関連サービス、娯楽業／教育、学習支援業／その他)は参考値。

3. 人材過剰感は「職務」よりも「モチベーション」「生産性」に起因

人材を「過剰」と感じる企業と「適正」と感じる企業を比較すると、50代・60代ともに、人材過剰の企業では「本人のモチベーションの低下」と「本人の生産性の低さ」に課題感を持つ企業が大幅に増える。とくに、50代の「本人の生産性の低さ」が目立つ。50～60代の人材過剰感は、職務と人材数の関係よりも、本人のモチベーション、生産性、処遇水準の影響が大きい。「モチベーションの低下」や「生産性に見合わない処遇水準の高さ」が「生産性の低さ」を際立たせていると考えられる。



4. 60代前半社員に「能力・経験の最大限発揮」を求める企業は51.6%、60代後半では42.7%

50代後半の社員については、67.0%の企業が「能力・経験の最大発揮」を期待しているが、60代前半では51.6%、60代後半では42.7%にとどまる。

企業の約半数は、60代の社員に対して、能力・経験の最大発揮ではなく、「本人にアサインされた範囲の仕事」に対してのコミットを求めていると思われる。

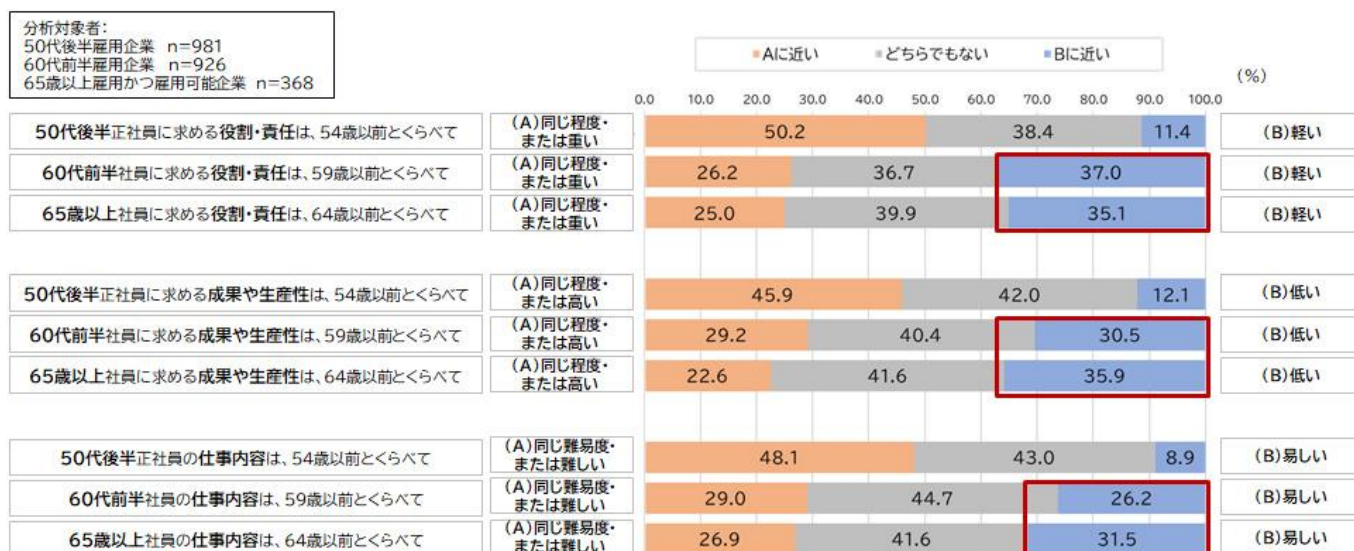
60代以上正社員・継続雇用者の活用方針



5. 企業の約4割は、60代社員の職責を軽減して“半・現役”扱いに

60代になると、3～4割の企業で「役割・責任」「成果・生産性」「仕事の難易度」の期待値が軽減される。一方、50代後半ではその割合は1割程度にとどまり、60代以降の位置づけの変化が鮮明に表れている。また、「どちらでもない」との回答も各年代で4割前後あり、これは「個人差が大きい」こともうかがえる。

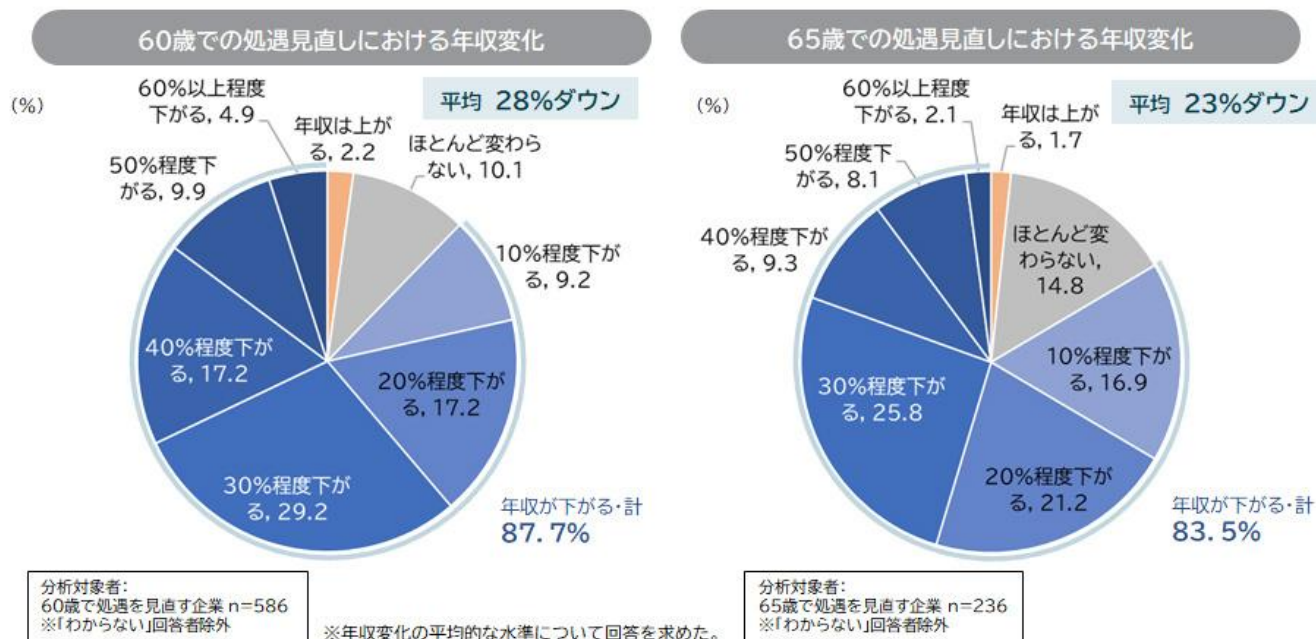
60代以上正社員・継続雇用者の活用方針



6. 60歳の処遇見直し時に9割が年収を下げ、平均28%ダウン

60歳または65歳で処遇を見直す企業について、処遇見直し時の年収変化をみると、年収が下がる企業が8～9割を占める。60歳、65歳ともに、「30%程度下がる」が3割弱と最も多い。企業が年齢を基準に大幅な処遇変更を行っている実態が浮き彫りとなっている。

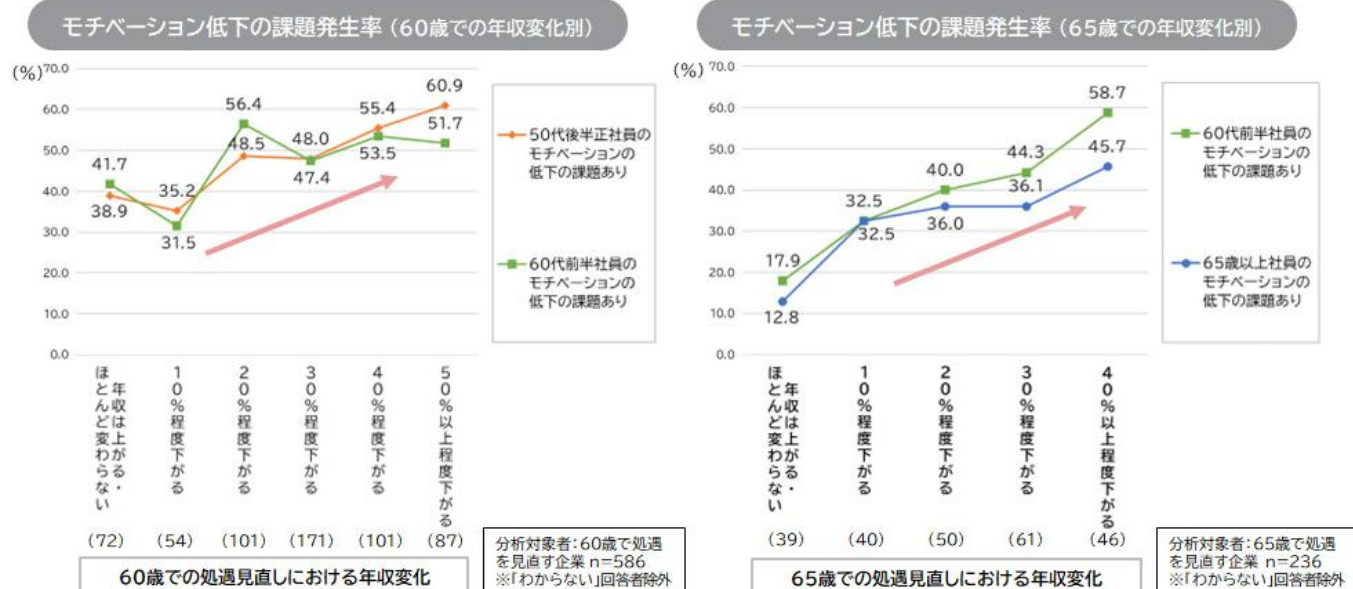
なお、年収額の見直し基準としては、年齢によって一律とする企業が3割。



7. 60歳での年収引き下げ幅が大きいほど、モチベーション低下に課題感を持つ企業の割合が増加

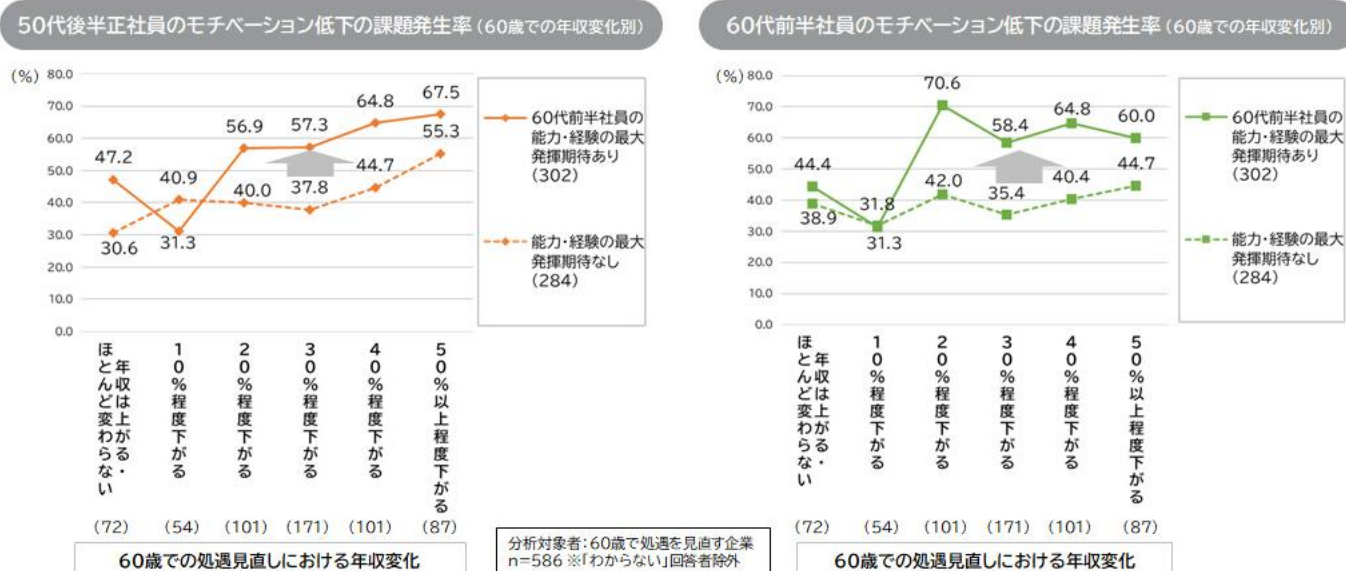
60歳での処遇見直し時における年収引き下げ幅が大きい企業ほど、50代後半・60代前半社員のモチベーション低下に課題を感じる割合が高い。同様に、65歳での引き下げ幅が大きい企業では、60代前半・65歳以上社員のモチベーション低下に課題感を持つ傾向がみられる。

50代後半では、「近い将来の年収低下が見込まれること」がモチベーション低下の一因となっていると考えられる。



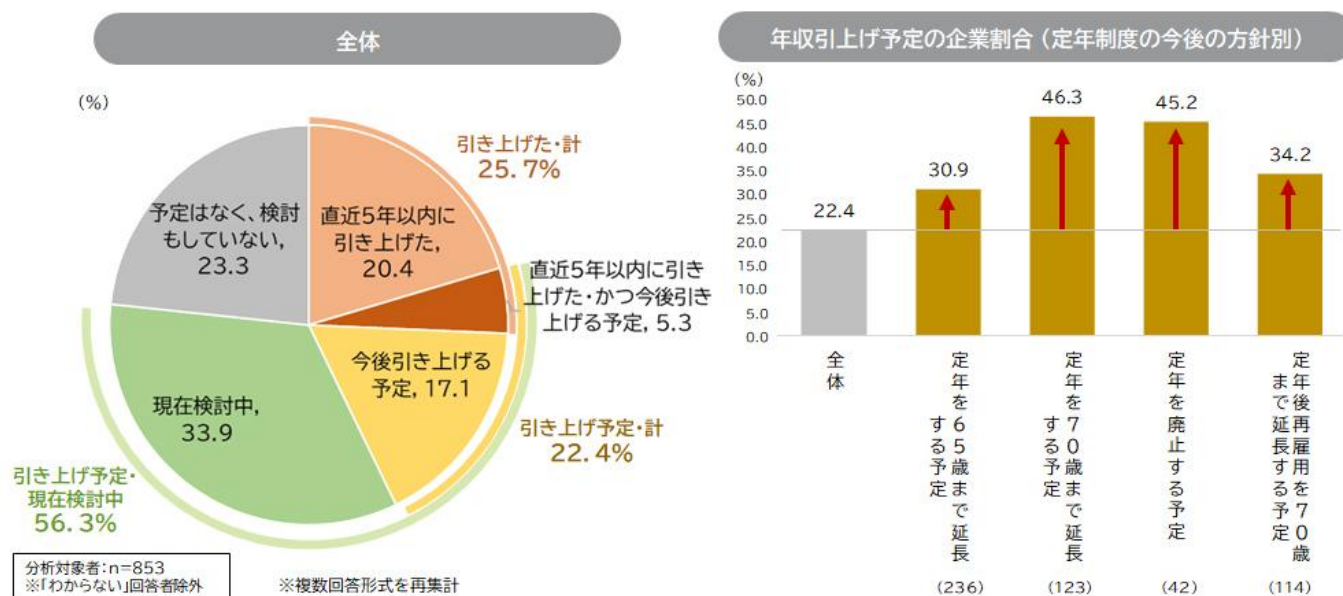
8. 年収低下幅が大きいほどモチベーション低下の課題が増加し、「能力最大発揮」の期待があるとその傾向がより顕著に

60代前半社員に「能力・経験の最大限発揮」を求める企業では、求めない企業に比べて、50代後半・60代前半社員のモチベーション低下に課題を感じる割合が高い。また、年収の低下幅が大きいほど、モチベーション低下に課題を持つ企業が増える傾向にある。このように、「能力・経験の最大限発揮」を期待しながら年収を下げる施策は、モチベーション維持との間に矛盾をはらんでいる。



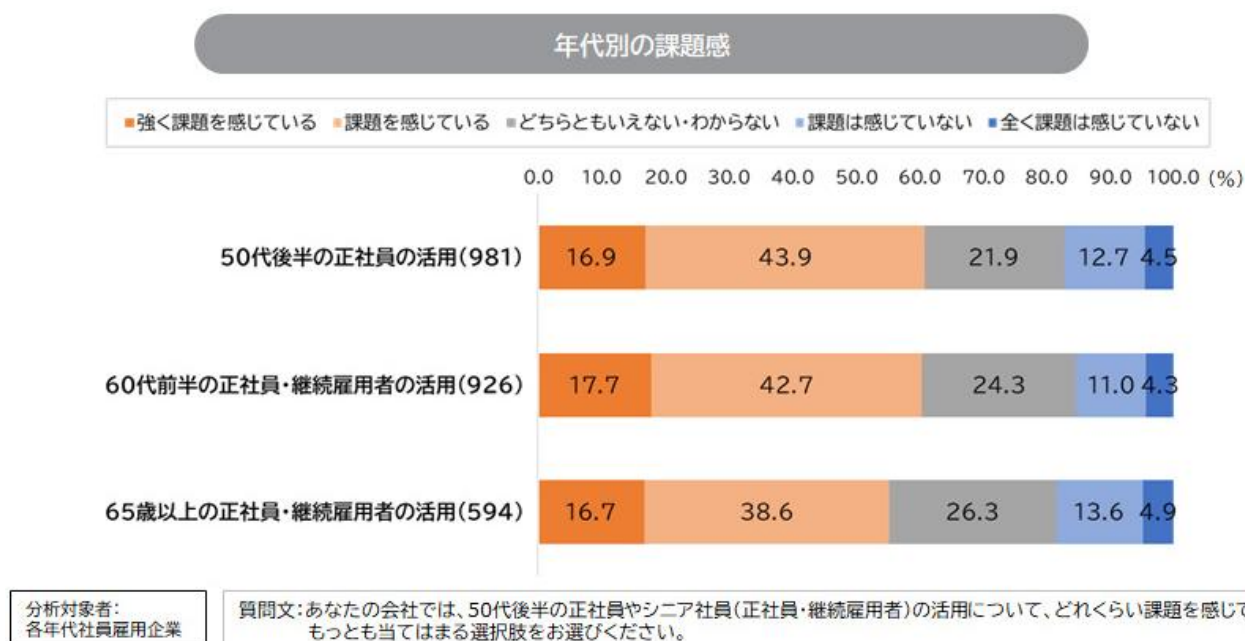
9. 直近5年以内に60代以上社員の年収を「引き上げた」企業は25.7%。「今後引き上げ予定」22.4%と「現在検討中」33.9%の企業をあわせると5割を超える

今後60代以上社員の年収を引き上げる予定の企業が22.4%、「現在検討中」の企業をあわせて5割を超え、60代の年収は改善方向にある。特に、定年延長を予定している企業において、年収を引き上げる意向が多く見られる。また、60歳時の年収低下率が小さい企業ほど、年収引き上げを予定・検討している企業が多く、引上げを行わない企業との格差が広がっていくと予想される



10. 50代後半正社員、60代以上正社員・継続雇用者の活用について、「課題を感じる」とする企業はそれぞれ6割弱・6割

60代の正社員・継続雇用者の活用について、約6割の企業が課題を感じている。同様に、50代後半正社員の活用にも6割弱の企業が課題を感じており、50代後半の正社員の活用がうまくいっていない企業は、60代社員の活用もうまくいっていない傾向※がある（※詳細は報告書 P.20 を参照）。



■ 調査結果からの提言

➤ 60代社員の一律「半・現役」扱いを改め、個別最適化せよ

60代の「半・現役」扱いが人材過剰感を生む

企業の半数は60代前半社員に「能力・経験の最大発揮」を求めておらず、4割は年齢に応じて役割・責任を軽減している。同じ企業に継続勤務していても、企業にとって60代社員は50代以下の「現役」社員とはやや異なる「半・現役」的な位置づけだ。

正社員の14%を占めるこの「半・現役」に対し、年功処遇で最も高い給与水準にある50代の水準を維持することは難しく、多くの企業は60歳で処遇を見直し、給与を引き下げる。

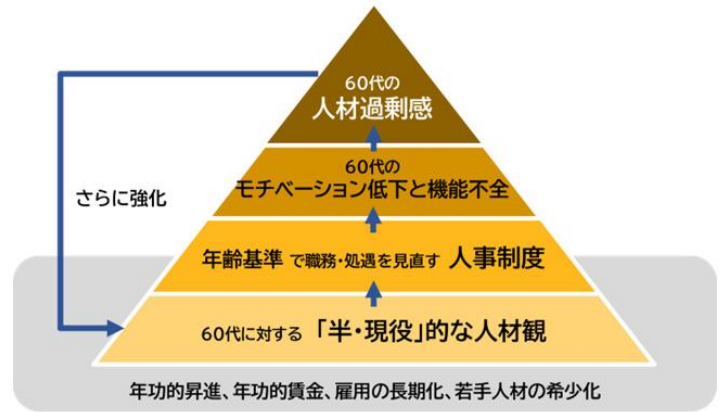
しかし、年齢を基準とした引き下げはモチベーションを下げ、生産性の低下を招く。60代活用の課題として職務の確保を挙げる企業は2割弱であり、主要な課題はモチベーションと生産性である。その低下がさらに人材過剰感を煽り、「半・現役」的な60代人材観を強化するという悪循環が生まれている。



パーソル総合研究所
上席主任研究員 藤井 薫

50代から始まる「半・現役」化の傾向

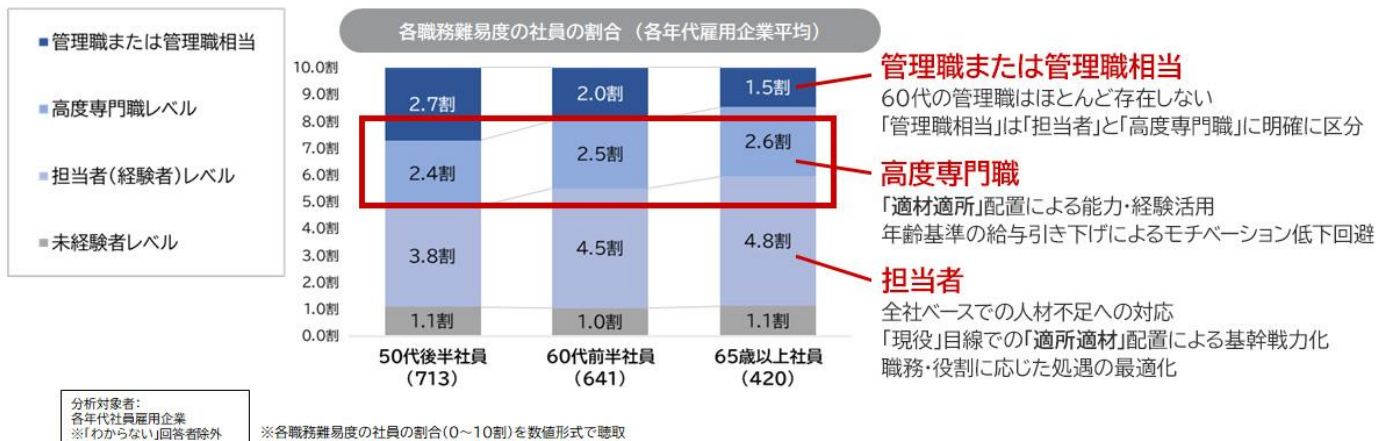
企業の50代後半社員に対する課題感も60代とほとんど変わらず、モチベーションと生産性が焦点だ。この年代は、60歳での処遇見直しが目前に迫っており、昇進の余地も少ない。昇進コースに乗り続ける少数の管理職を除けば、すでに「半・現役」に近い状態といえる。モチベーション低下も不思議ではなく、60代の問題は50代から始まっている。人材不足の折、正社員の4割を占める50～60代の「半・現役」扱いは看過できない。



➤ 職務レベル別の人材マネジメント

【高度専門職】「適材」適所配置の徹底とモチベーション維持施策の強化を

50代後半～60代後半における高度専門職の割合は、おおむね4分の1程度にとどまる。60代後半でも通用する人材層である一方、50代後半以降に新たに増えるわけではない。高度専門職の人材は7割の企業で不足しており、まずは高度専門職レベルにある既存社員の本格活用が欠かせない。管理職と異なりポジションに制限がない高度専門職では、個々の能力に応じた配置がより効果的だ。そして、職務・役割にふさわしい処遇を通じてモチベーション低下を回避し、能力・経験を有効活用することが望まれる。さらに、将来的な高度専門職の層を厚くするには、30～40代の専門性強化が不可欠である。この年代は管理職登用適齢期でもあるため、管理職の専門性についても同時に目配りが欠かせない。



【管理職相当】役割・職務に応じて「高度専門職」が「担当者」に明確に区分せよ

ライン管理職はポスト数に限りがあるため、適切な新陳代謝が不可欠であり、役職定年制度も一概に否定はできない。60代前半では2割が「管理職相当」で、その多くは元・管理職など、管理職相当の処遇を受けていても職務・役割はあいまいだ。この層については、個人別に担当業務の実態に応じて「高度専門職」または「担当者」に明確に区分し、職務設計と処遇の整合性を高める必要がある。

【担当者】「適所」適材配置と処遇の個別最適化で基幹戦力化を

60代社員の多くは「担当者」として勤務することになる。「半・現役」扱いによるモチベーションや生産性の低下が懸念されるが、もともとは長年にわたり主要業務を担ってきた人材であり、能力・経験は60歳を境に失われるものではない。人材不足への対応として、60代を「現役」目線で棚卸し、基幹戦力として「適所」適材に配置すること、年上部下のマネジメントも適切に行う必要がある。さらに、画一的な年齢基準による処遇ではなく、職務・役割に応じた処遇により納得感を高めることが期待できる。

【働き方】多様なニーズに応じた環境整備が不可欠

働き方は多様化している。まして60代ともなれば、昇進・昇格を目指す世代とは異なり、さまざまな理由からワークライフバランスも変化してくる。職務・役割の範囲内で能力・経験を発揮することは重要だが、それを超える貢献を期待するかどうかは個別の判断が求められる。企業と個人双方にとって、最も付加価値の高い能力・経験を適正な対価で、効率的・効果的に提供できる環境づくりが重要であり、働く場所や時間など、多様なニーズに応じた選択肢の整備も欠かせない。

●本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。

●調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker2.html>

●構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。

■調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「企業の60代社員の活用施策に関する調査」
調査内容	・60代以上の正社員および継続雇用者※1の活用施策の実態を明らかにする ※1 60代以上の正社員および継続雇用者とは、59歳以前に正社員として雇用しており、60歳以降も引き続き正社員または非正社員（継続雇用者）として雇用される60歳以上の社員を指す（継続雇用者には、業務委託も含む）。本編では60代以上社員と省略し表記。
調査対象	【対象者数】 1,028名 【対象者条件】 ・人事・総務職または経営・経営企画職の正社員課長相当以上および会社経営・会社役員 ・自社の人事戦略・人事施策全体、人事管理（評価、報酬、異動管理）について把握している ・企業規模300人以上 ・全国、20～69歳男女 ・第一次産業、マスコミ・広告／新聞・放送業／市場調査を除く ・ラيسケール1問正答者 ※2 調査手法上1社1名とは限らないが、報告書内では便宜的に1名の回答を1社と表現。
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2025年 3月7日 - 3月11日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp