

HITO Research Digest

シニア人材の活躍を 促進するには

- 企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査
(2020年11月)
- シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査
(2021年5月)



エグゼクティブサマリ

急速に進む少子高齢化および人生100年時代の到来を見据え、日本企業・社会全体、働く個人すべてにとって、生涯現役（エイジフリー）で活躍できる社会の実現は不可避かつ喫緊の課題となっている。しかし、このような超高齢社会は世界中を見てもこれまでに経験したことがないものであり、過去に学ぶことができない。

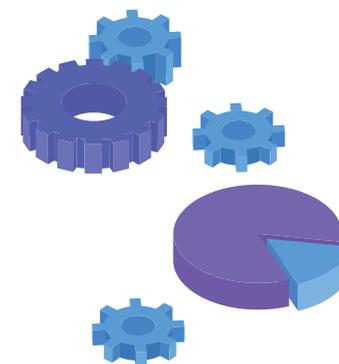
そのような中、改正高年齢者雇用安定法の施行（2021年4月1日）により、70歳までの就業確保の努力義務が課され、企業は対策を講じる必要に迫られている。この努力義務に対し、本調査対象の8割以上の企業は「定年後再雇用」を有力な選択肢として検討・実施を進めている。その一方で、現時点ですでに4割以上の企業が、シニア人材に対して「モチベーションやパフォーマンスの低さ」「マネジメントの難しさ」について課題を感じていることも調査で明らかになっている。

今後、シニア人材に活躍し続けてもらうためには、どうすればよいのだろうか。

本調査では、打ち手のヒントを探るため、『シニア人材が活躍する組織の特徴』と『シニア活躍のカギを握る心理的資本は何か』に注目して分析した。そこから見えてきたシニア活性化のポイントは、①職務を軸とした企業内配置や処遇を強化すること、そして②働く個人の「変化適応力」の向上を促進することだ。

そのためには、①他の年齢層と切り離してシニア層にだけ焦点を当て解決策を考えるのではなく、**全社視点で検討を進めること**、②個人が持つ特定の専門性の尊重よりも、**社内の職務ポジションの透明性を高め、ジョブマッチング機能を強化させることが重要になる**。

また調査では、シニア層の不活性化が、組織内の若年層社員にもネガティブな影響を与えることが分かっている。今後ますます長期間にわたって働き続けるシニアが増えることが予想される中、こうした社内影響も踏まえると、すでにシニア人材の割合が多い企業はもちろん、まだシニア人材が多くない企業であっても近々対峙する問題として認識し、検討の優先度を上げる必要があるのではないだろうか。



1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- 70歳就業確保・定年制の実態	5
	・ 70歳までの就業確保(努力義務)への対応	
	・ 定年制度の実態	
	・ 再雇用後の処遇低下に対するシニア人材の意識	
	・ シニア人材への課題感	
	- どのような組織であればシニア人材の活躍を促せるか	10
	・ シニア人材が活躍する組織の特徴	
	- どのような心理的資本を向上させればシニア人材の活躍を促せるか	12
	・ シニア人材の活躍のカギを握る〈変化適応力〉	
	・ 変化適応力を促進する心理／抑制する心理	
	・ 変化適応力を伸ばすためのヒント～促進心理に影響する人事管理・施策	
	・ 変化適応力を伸ばすためのヒント～抑制心理に影響する人事管理・施策	
	・ シニア人材向け人事施策実施の実態	
	・ シニア人材向けの研修実施の実態	
	- シニア人材の活性化はシニアのためだけに非ず	19
3	まとめ	21
	Appendix	23
	- 調査概要	
	- 詳細分析データ	



背景

- 急速に進む少子高齢化および人生100年時代の到来を見据え、日本企業・社会全体、働く個人すべてにとって、生涯現役（エイジフリー）で活躍できる社会の実現は不可避かつ喫緊の課題となっている。しかし、超高齢社会はこれまでに経験したことがないものであり、過去に学ぶことができない。
- 改正高年齢者雇用安定法の施行（2021年4月1日）により、70歳までの就業確保の努力義務が課され、企業は対策を講じる必要に迫られている。

調査の目的

- 下記対象者①②③のそれぞれに調査を行うことで、シニア人材の就労やマネジメントの実態を明らかにし、企業におけるシニア層活躍施策のヒントを探った。
※各スライド上部に、どの対象への調査結果かを①②③で提示しています

①企業調査

（企業の人事関係者800人）

②シニア従業員調査

（50～60代従業員3,000人）

③同僚調査

（シニア従業員と同じ組織で働く40代以下の同僚3,000人）

※調査対象の詳細や調査概要は、Appendix24～25p参照



調査結果

- 70歳就業確保・定年制の実態

- ・ 70歳までの就業確保(努力義務)への対応
- ・ 定年制度の実態
- ・ 再雇用後の処遇低下に対するシニア人材の意識
- ・ シニア人材への課題感



70歳までの就業確保（努力義務）への対応

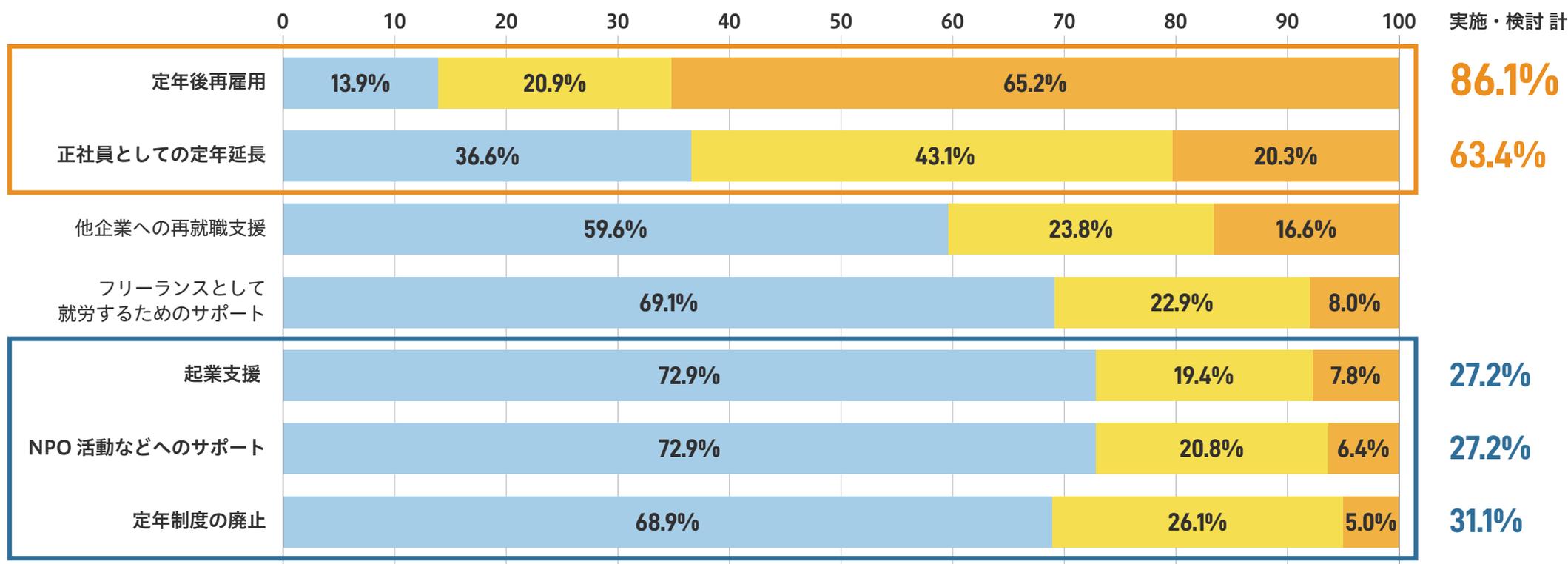
70歳までの就業確保の努力義務に対する対応は「定年後再雇用」が最も有力な選択肢、次いで「定年延長」。「起業支援・NPO活動支援・定年廃止」は極めて低い。



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



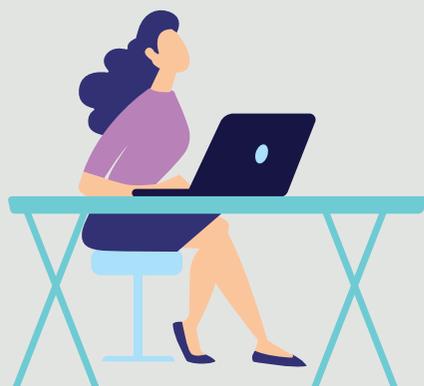
定年制度の実態

「定年制度」「定年後再雇用制度」は、90%以上の企業が「ある」と回答。
また、大企業では、61.8%の企業に「選択式定年制度」がある。
なお、再雇用後の年収は平均32.5%（大企業では38.6%）減少。

定年制度 (%)

n=800

	定年制度有り	定年制度有企業	
		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 (%)

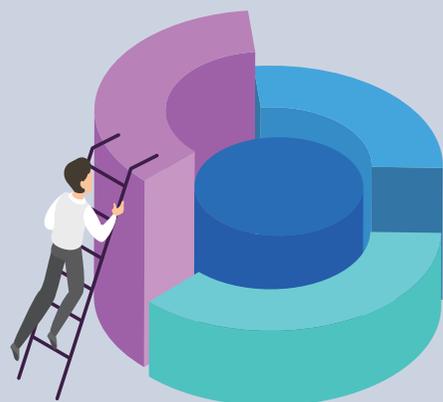
n=800

定年後再雇用制度有り	再雇用制度有り企業			選択式定年制度 (常設型の早期退職優遇制度、 常設型社外転身支援制度を含む)
	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%	37.1%
95.9%	61.0%	58.6%	38.6%	61.8%

年収は平均して32.5%（大企業では38.6%）減少しているが、
再雇用後の「職務」は、45.5%の企業において「定年前とほぼ同様」

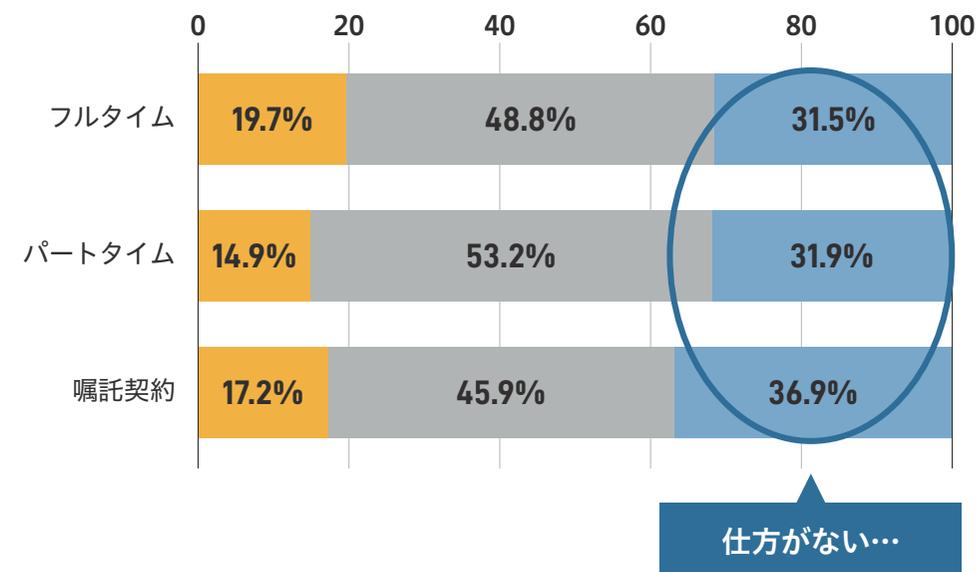
再雇用後の処遇低下に対する シニア人材の意識

定年後再雇用者の30%以上が、処遇低下を「仕方がない」と諦めている。



Q. 会社の今後を考えると、
年齢によって、自分の処遇が低下するのは仕方がない

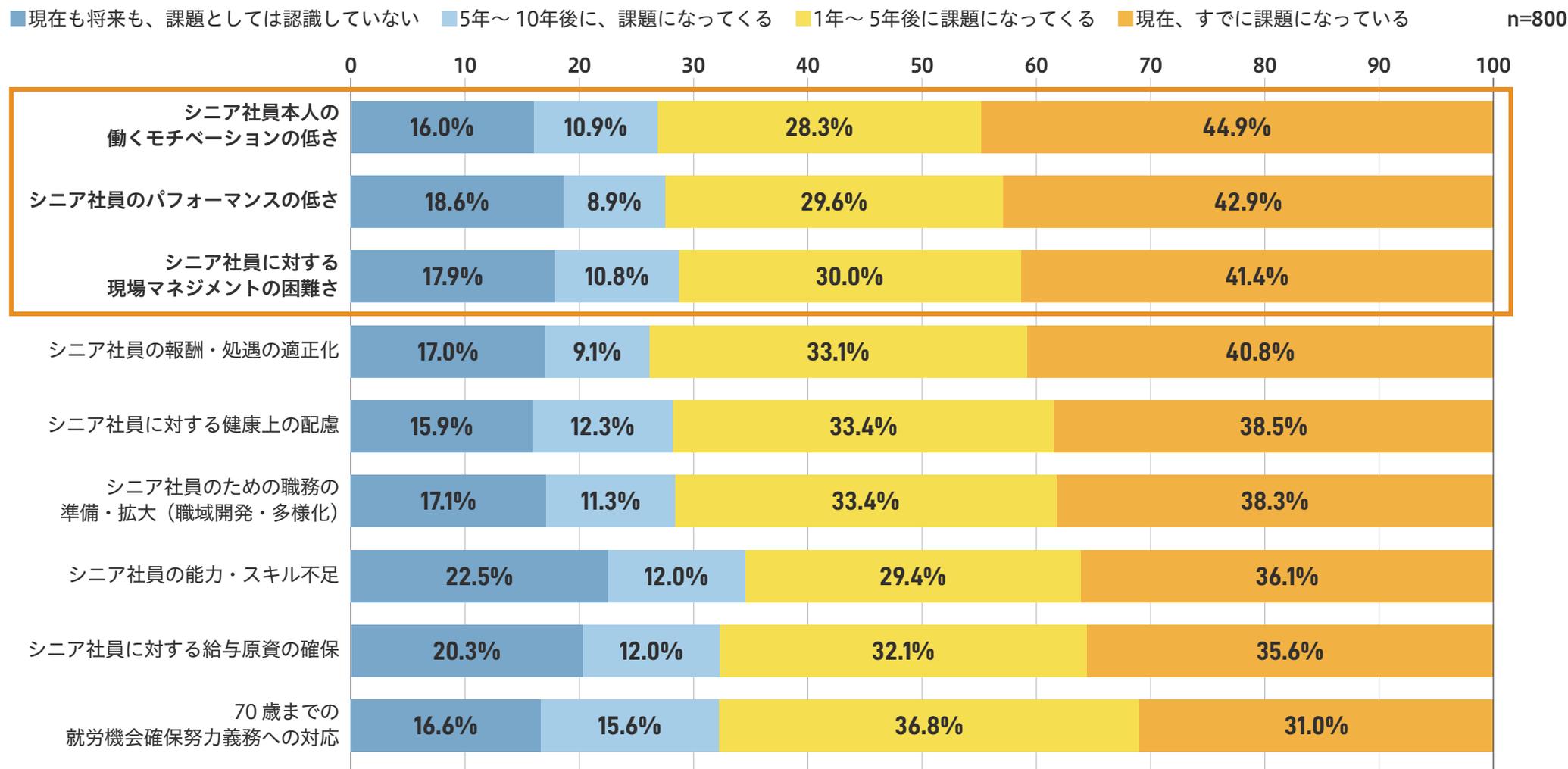
■ そう思わない ■ どちらともいえない ■ そう思う 定年後再雇用者：n=591



シニア人材への課題感

企業が抱えているシニア人材への課題として多く挙げたものは、「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さ」。
処遇低下に諦めを見せるシニア人材も存在する中、モチベーションの低さは当然か。

シニア人材への課題感 (%)



調査結果

- どのような組織であればシニア人材の活躍を促せるか

- ・シニア人材が活躍する組織の特徴



シニア人材が活躍する 組織の特徴

シニア人材の活躍を促している企業は、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、またその職務に対する市場相場を参照しているなどの特徴がある。



シニア
人材活躍

人事制度の特徴

★ 市場主義傾向

特定の職務の賃金は市場相場に応じて、適宜見直されている

組織の特徴

★ 社内労働市場の透明化

ポジションのオープンさ

異動・転勤の多さ

専門性の重視と育成体制

専門性重視

育成の手厚さ

個の尊重

ダイバーシティ&
インクルージョンの浸透

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

※重回帰分析の結果抜粋。詳細はAppendix26~28p 参照

調査結果

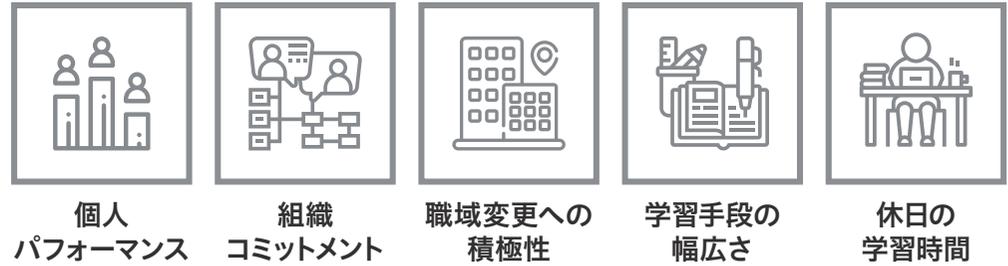
- どのような心理的資本^(※)を向上させればシニア人材の活躍を促せるか

- ・シニア人材の活躍のカギを握る〈変化適応力〉
- ・変化適応力を促進する心理／抑制する心理
- ・変化適応力を伸ばすためのヒント～促進心理に影響する人事管理・施策
- ・変化適応力を伸ばすためのヒント～抑制心理に影響する人事管理・施策
- ・シニア向け人事施策実施の実態
- ・シニア向けの研修実施の実態



※キャリアや仕事における成功を導く個人のポジティブな心理状態

②シニア従業員調査



シニア人材の活躍のカギを握る 〈変化適応力〉

シニア人材の活躍（個人パフォーマンスや職域変更への積極性、学習行動など）を促す心理的資本について分析すると、「変化適応力」がカギを握っていることが明らかになった。

促進

変化適応力

将来、会社・ビジネス・環境に変化があった場合の自己効力感の高さ

- ・ 機会さえあれば今の組織以外でも活躍できると思う
- ・ 機会さえあれば今の会社以外でも活躍できると思う
- ・ 事業やビジネスの変化にうまく対応することができると思う
- ・ 環境や技術の変化にうまく対応することができると思う

※重回帰分析の結果抜粋。詳細はAppendix29p 参照

変化適応力を促進する心理／抑制する心理

変化適応力には「促進する心理」と「抑制する心理」が作用している。
 次ページからは、これら「促進する心理」「抑制する心理」に影響する人事管理や施策の特徴を分析することで、
 変化適応力を伸ばすためのヒントを探った。

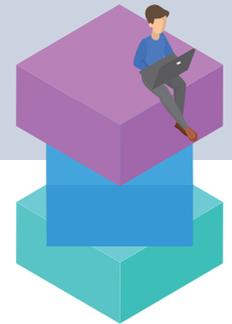


目標達成志向	目標に近づくことに重きを置く志向性 ・私はたいてい、将来自分が成し遂げたいことに意識を集中している ・どうやったら自分の目標や希望を考えられるか、よく想像することがある	現状維持志向	失敗を避け現状維持に重きを置く志向性 ・目標としているキャリアを叶えられないのではないかと、よく心配になる ・自分の責任や役割を果たせないのではないかと、よく心配になる
挑戦への意欲	時代の変化に対する前向きな挑戦心 ・何歳になっても、新たなチャレンジが求められる時代だと思う ・この会社で活躍するためには、学び続けることが不可欠だ	取り残され感	環境変化に自身を取り残されている感覚 ・ビジネス環境の変化についていけない ・テクノロジーの進歩についていけない
興味の柔軟性	自身の興味を決めつけず柔軟に捉える信念 ・たとえ、私の興味が今時点でどれほど大事なものでも、その興味は大きく変わるだろう ・たとえ私が何かに対して強い興味を持っていたとしても、その興味は大きく変わりうる	能力経験不安	能力や経験が劣っていることに対する不安感 ・世の中で評価されるような職業経験を持っていない ・世の中で評価されるような専門性を身につけられていない

変化適応力を伸ばすためのヒント～促進心理に影響する人事管理・施策

②シニア従業員調査

変化適応力を促進する心理へのプラスの影響を分析すると、ポジションや組織目標の見える化や、シニア人材への施策・支援の手厚さ（教育研修やキャリアコンの設置など）が重要であることが分かる。



「変化適応力」を促進する心理に影響を与える人事管理・施策

■変化適応力向上に寄与するもの（促進心理にプラスの影響があるもの） ■変化適応力向上を妨げるもの（促進心理にマイナスの影響があるもの）

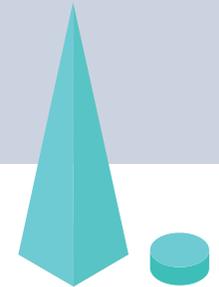
促進心理	目標達成志向	挑戦への意欲	興味の柔軟性
人事管理の特徴	★ 組織目標の落とし込み		■ 終身雇用的人事管理
	★ ポジションのオープンさ		
シニア施策	★ シニアへの教育研修		
		★ キャリアコンサルタントの設置	
		★ シニアの課題対応組織	

※重回帰分析の結果抜粋。詳細はAppendix30-31 p 参照

変化適応力を伸ばすためのヒント～抑制心理に影響する人事管理・経験

②シニア従業員調査

変化適応力を抑制してしまう心理に歯止めをかける観点から分析した結果では、組織目標が個人に落とし込まれていることや、新たなスキル・知識習得の機会となるような異動・転職経験が重要であることが分かる。
 ※ただし、単に異動・転勤が多いだけでは、変化適応力向上にマイナスの影響があるため注意が必要。



「変化適応力」を抑制する心理に影響を与える人事管理・経験

■変化適応力向上に寄与するもの（抑制心理にマイナスの影響があるもの） ■変化適応力向上を妨げるもの（抑制心理にプラスの影響があるもの）

抑制心理	現状維持志向	取り残され感	能力経験不安
人事管理の特徴		★ 組織目標の落とし込み	
	ワークライフバランスの良さ 専門性の尊重		異動・転勤の多さ
シニアの経験		★ 新たなスキル・知識習得が求められる異動経験	
			★ 転職経験

※重回帰分析の結果抜粋。詳細はAppendix32-33 p 参照

②シニア従業員調査

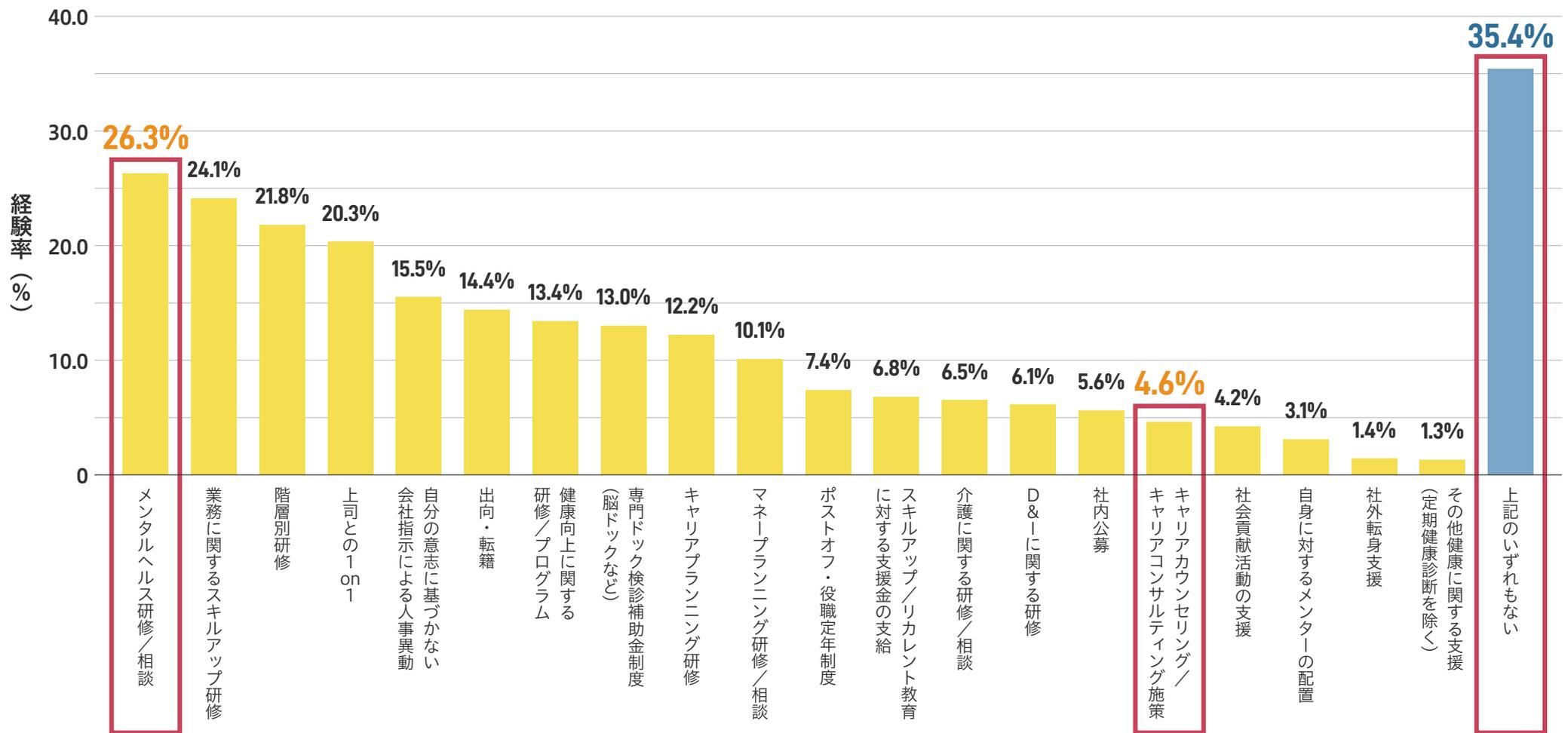
シニア人材向け人事施策実施の実態

しかし、シニア人材向けの施策は手厚いとはいえない状態。

シニア人材が過去経験した人事施策は、一番多いものでも「メンタルヘルス研修/相談」が26.3%、「キャリアカウンセリング」などの支援はわずか4.6%。35.4%は、「いずれもない」。

経験した人事施策

(50 ~ 69歳 : n=1,944)



②シニア従業員調査

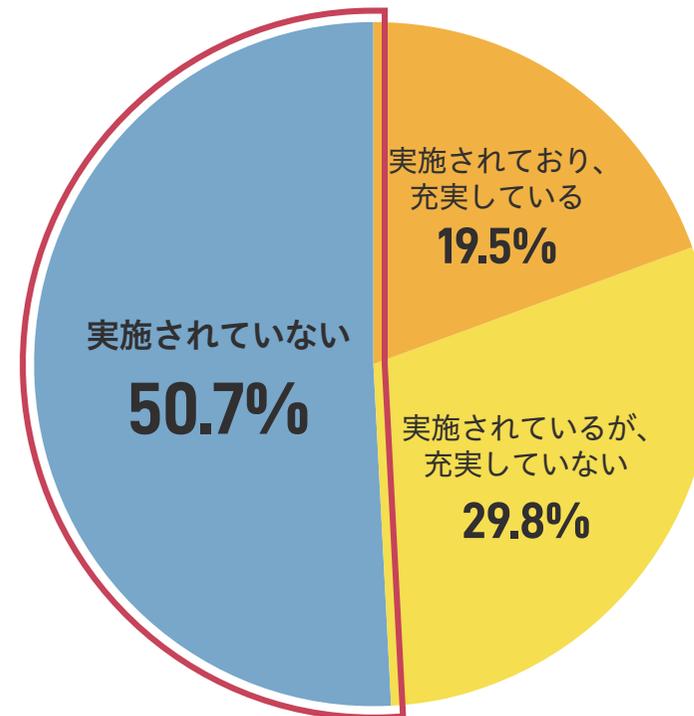
シニア人材向けの 研修実施の実態

また、シニア人材向けの教育・研修については、50.7%が「実施されていない」と回答。



シニア人材向けの教育・研修の実施状況

(55～69歳：n=1,572)



※「わからない」と回答した者は集計対象外とした

調査結果

- シニア人材の活性化はシニア層のためだけに非ず

- ・ シニアの活躍状況が年下の同僚に与える影響

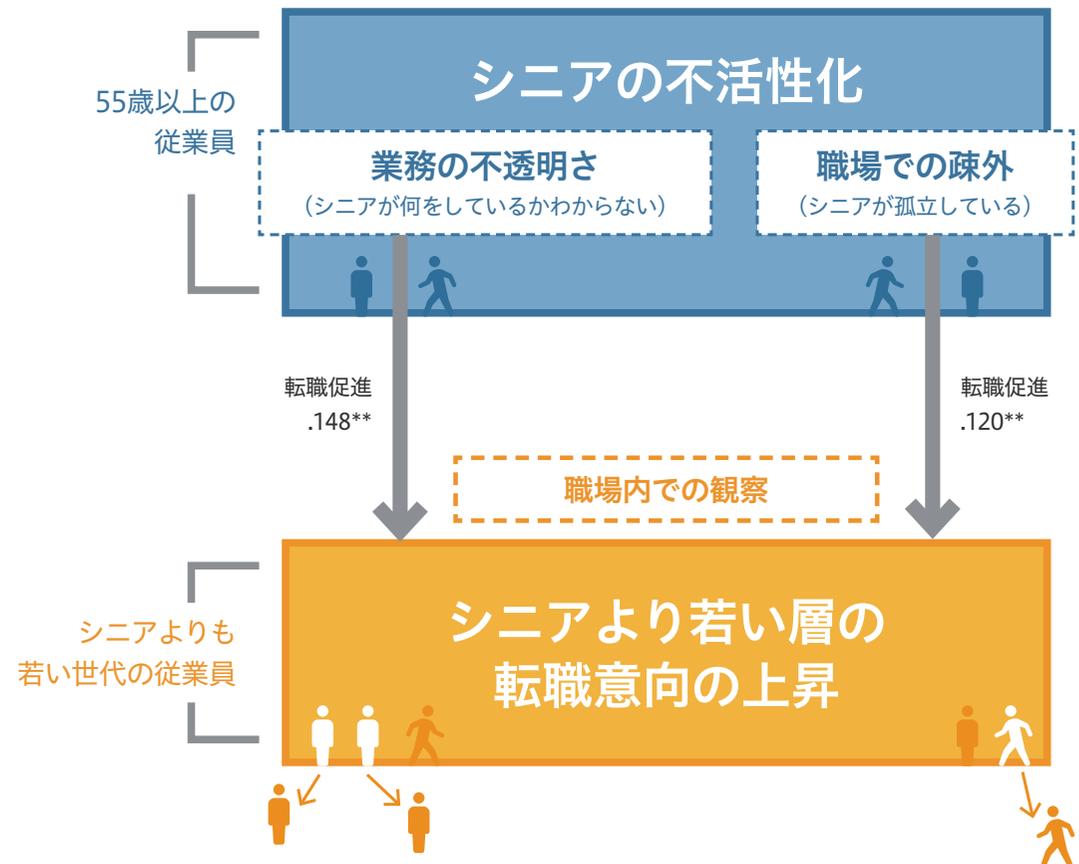


シニア人材の活躍状況が 年下の同僚に与える影響

シニア人材が活躍しておらず、シニア人材の孤立や業務の不透明さがある職場では、若い世代（40代以下）の社員の転職意向を高めてしまうことが分かった。シニア人材の活性化は、シニア層のためだけでなく、若い世代の社員の定着にも不可欠といえる。



シニア不活性の世代間ピア効果（※）



※ピア効果:学校や職場など他者とかかわる場において、ある個人が周囲の人々から受ける影響。

■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験

Adjust R2乗値 | .088

サンプル | n=1,500 (20 ~ 49歳で自組織にシニア従業員あり)

** 1%水準で有意

まとめ

シニア人材の活性化には 「対話型ジョブ・マッチングシステム」の構築が重要

結果

- ・70歳までの就業機会確保への対応方法は、「定年後再雇用」や「定年延長」が有力候補。しかし、企業はシニア人材に対し、「モチベーションやパフォーマンスの低さ」に課題を感じている。
- ・シニア人材が活躍する組織には、市場主義傾向が強く、社内ポジションの透明化や社内ジョブマッチング機能の充実が進んでいる特徴がある。
- ・シニア人材のパフォーマンス向上には、いかに「変化適応力」を蓄えておけるかが鍵。
- ・なお、シニア人材の不活性化は、同組織内における40代以下の同僚社員の転職リスクも高める。



対策

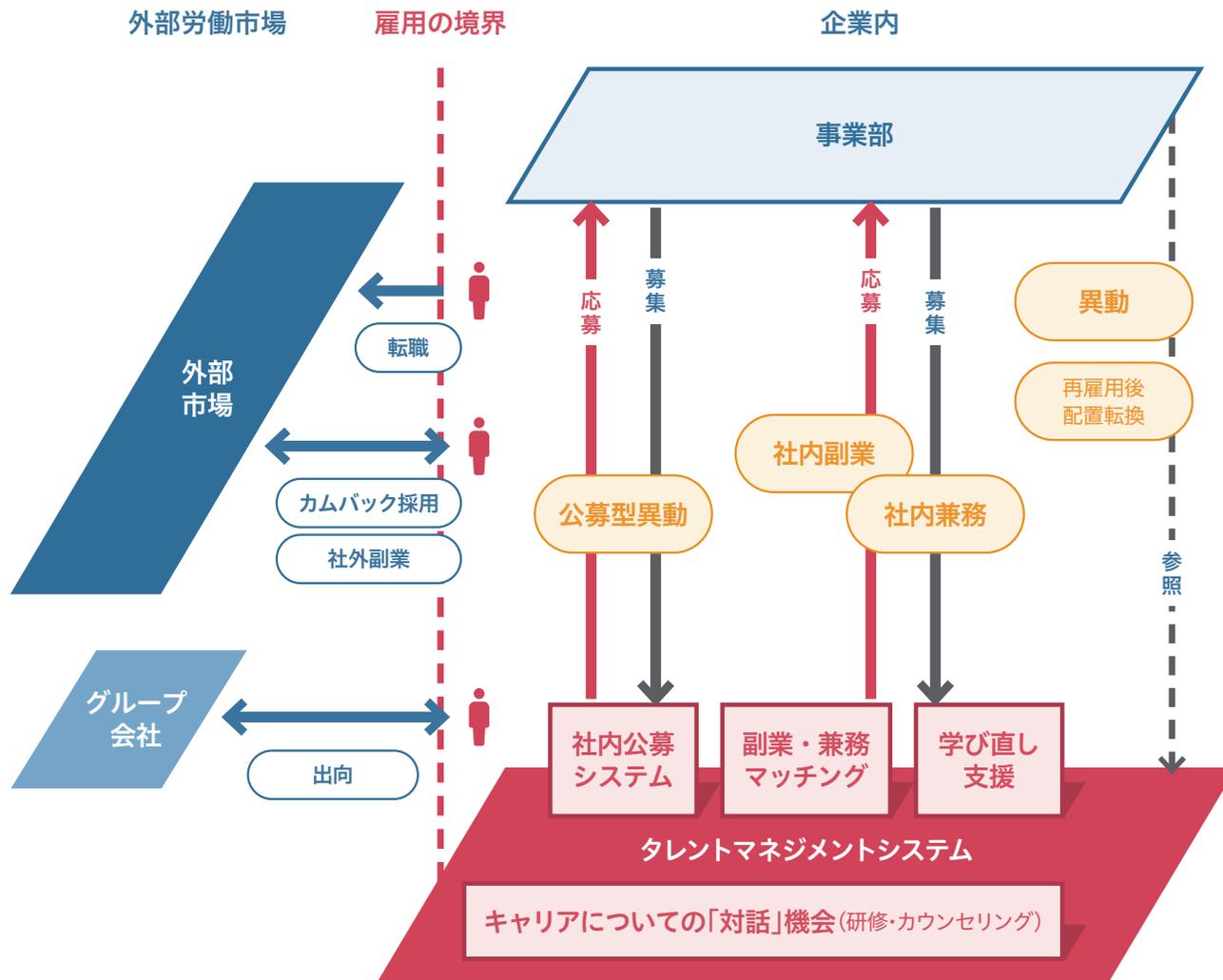
- ・シニア活性化に向けたマネジメントで重要なことは、従業員の意志をベースにした社内の職務・ポストとのマッチングの仕組み「対話型ジョブ・マッチングシステム」を構築し、機能させること。
- ・具体的には、
 - ▶ 事業部において、業務・ポジションの明確化(①)やキャリアパスの整理・提示(②)を進める。
 - ▶ 従業員に対して、研修やカウンセリングなどキャリアに関する対話機会を設け、キャリア自律を促す(③)ほか、従業員が保有するスキルや異動希望などの個人のキャリアに関する情報が見える化(④)する。
 - ▶ これら事業部側で見える化された「仕事・キャリアパス」と、従業員側で自律的に考え見える化された「キャリア」を、社内公募・社内フリーエージェント・社内副業などの支援・制度を通じてマッチングさせていく(⑤)。

※文中の番号①～⑤は次ページ図(右側)の説明に対応

まとめ

「対話型ジョブ・マッチングシステム」を実現させるには、
 上司やキャリアコンサルタントなどの他者とキャリアについて「対話」する仕掛けを組み込むこと、
 個別制度の切り貼りではなく全体最適を目指してグランドデザインを描くことが重要になる。

対話型ジョブ・マッチングシステム



- ① **仕事の「見える化」**
 ポジションごとの職務情報の整理・整備
- ② **キャリアパスの「見える化」**
 資格要件の透明化・次のキャリアへのステップが見えること
- ⑤ **内部マッチング機能の強化**
 意思と適性に基づく流動性確保
- ④ **個人のキャリアの「見える化」**
 従業員の保有スキル・キャリア履歴・異動希望の可視化とDB化
- ③ **個人のキャリアの「自律化」**
 キャリアについての対話機会・思考機会・発言機会

- Appendix

- 調査概要
- 詳細分析データ



調査概要

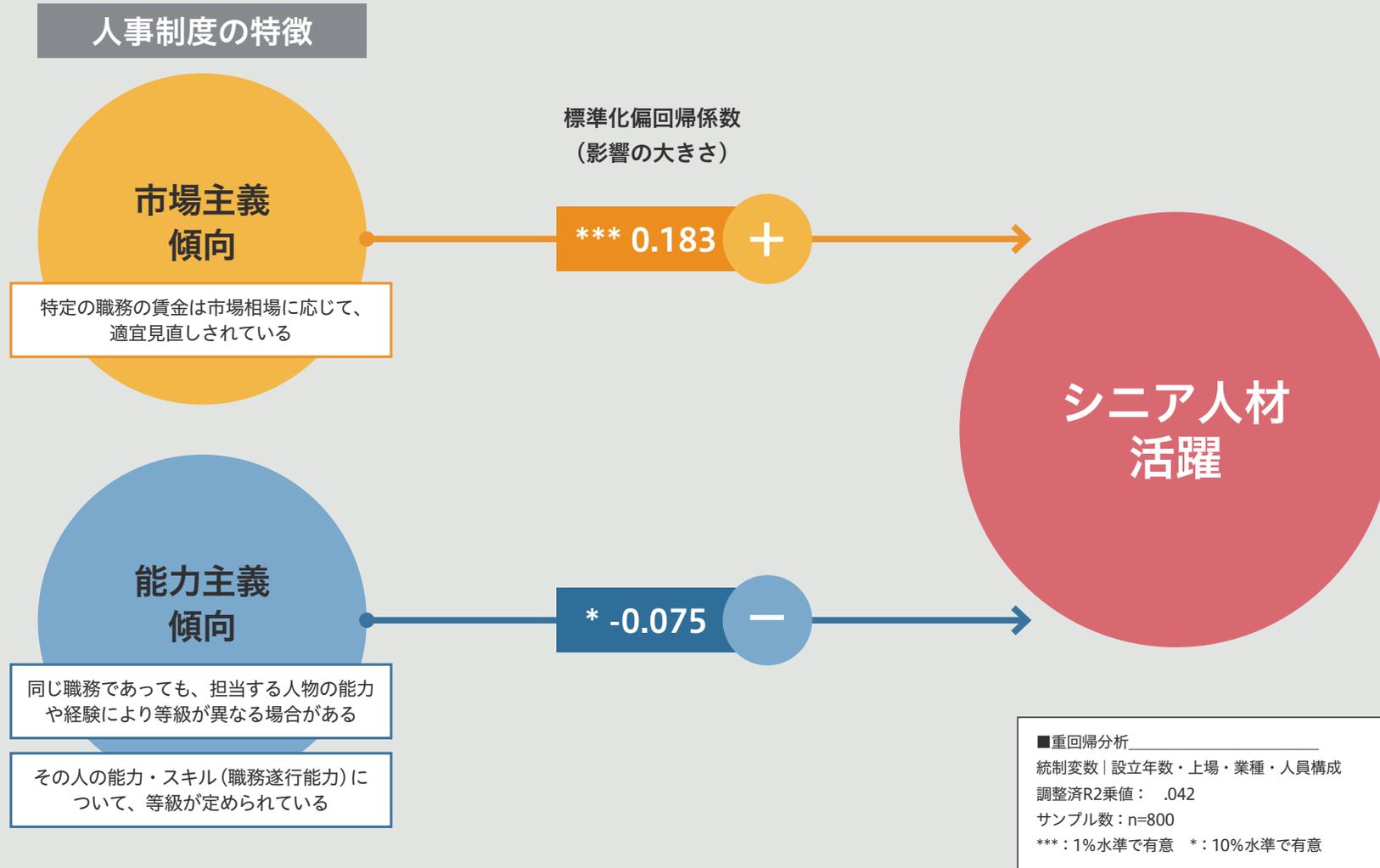
調査名称	パーソル総合研究所「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査(2020)」
調査内容	①日本企業がシニア人材マネジメントに対して抱えている課題感や制度・施策の実施状況・方針などの実態を明らかにする ②シニア人材の活躍を促す制度・施策や企業・組織の特徴を探索する
調査手法	インターネット調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2020年9月18日～2020年9月22日
調査対象者	<p><対象者> 企業規模100人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者(係長～経営者・役員の職位)で、自社の「人事戦略・企画」あるいは「人事管理」の動向に対して把握し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

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」
調査内容	-シニア従業員の就労実態、シニア向け人事施策の実態を明らかにする -シニア従業員のパフォーマンスに影響する人事管理の特徴を探る -シニア従業員の就労状況が若年の同僚に与える影響を探る
調査手法	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	2021年1月6日～ 2021年1月12日
調査対象者	<p>【共通条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・居住地域：全国／男女 ・企業規模：100人以上／第一次産業は除く／日本企業のみ <p>【A群】シニア従業員：3,000人 雇用形態：正社員：2,409人、定年後再雇用(フルタイム)：375人 定年後再雇用(パートタイム)：94人、定年後再雇用(嘱託)：122人 年 代：50～54歳：1,056人(男性：365人、女性：691人) 55～59歳：773人(男性：385人、女性：388人) 60代：1,171人(男性：750名、女性：421人)</p> <p>【B群】若年従業員：3,000人 雇用形態：正社員(取締役・代表取締役・社長相当は除く) 年 代：20代-40代：各1,000人(男女：各500人ずつ) 合計サンプル数：6,000人</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

結果概要：評価制度とシニア人材の活躍

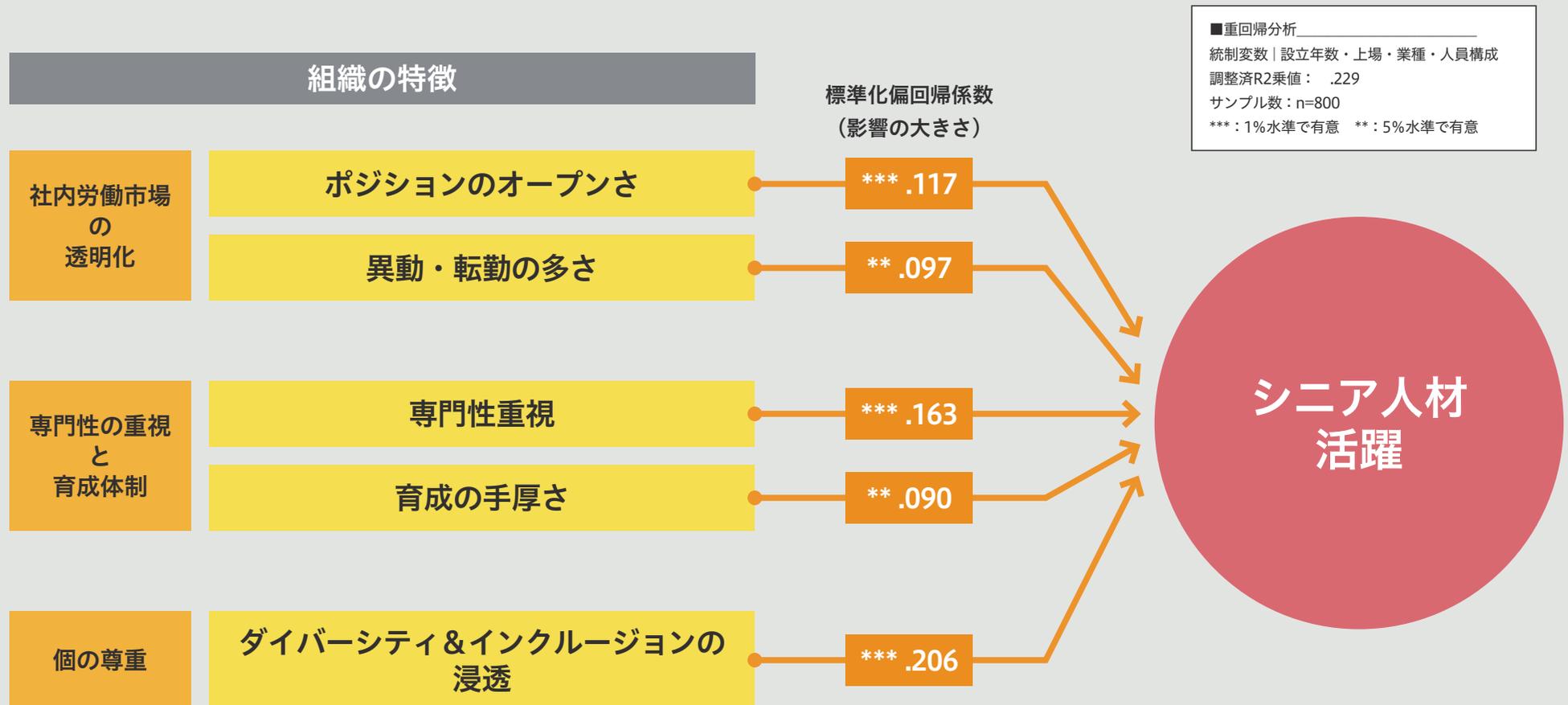
人事制度が「職務」の市場相場を反映させる市場主義的な傾向であるほど、シニア人材の活躍が促されており、従業員の「職能」に基づく能力主義的な人事制度では、シニア人材の活躍が損なわれている。



尺度出典：上林ら(2018)「人材マネジメントの新展開」調査報告書

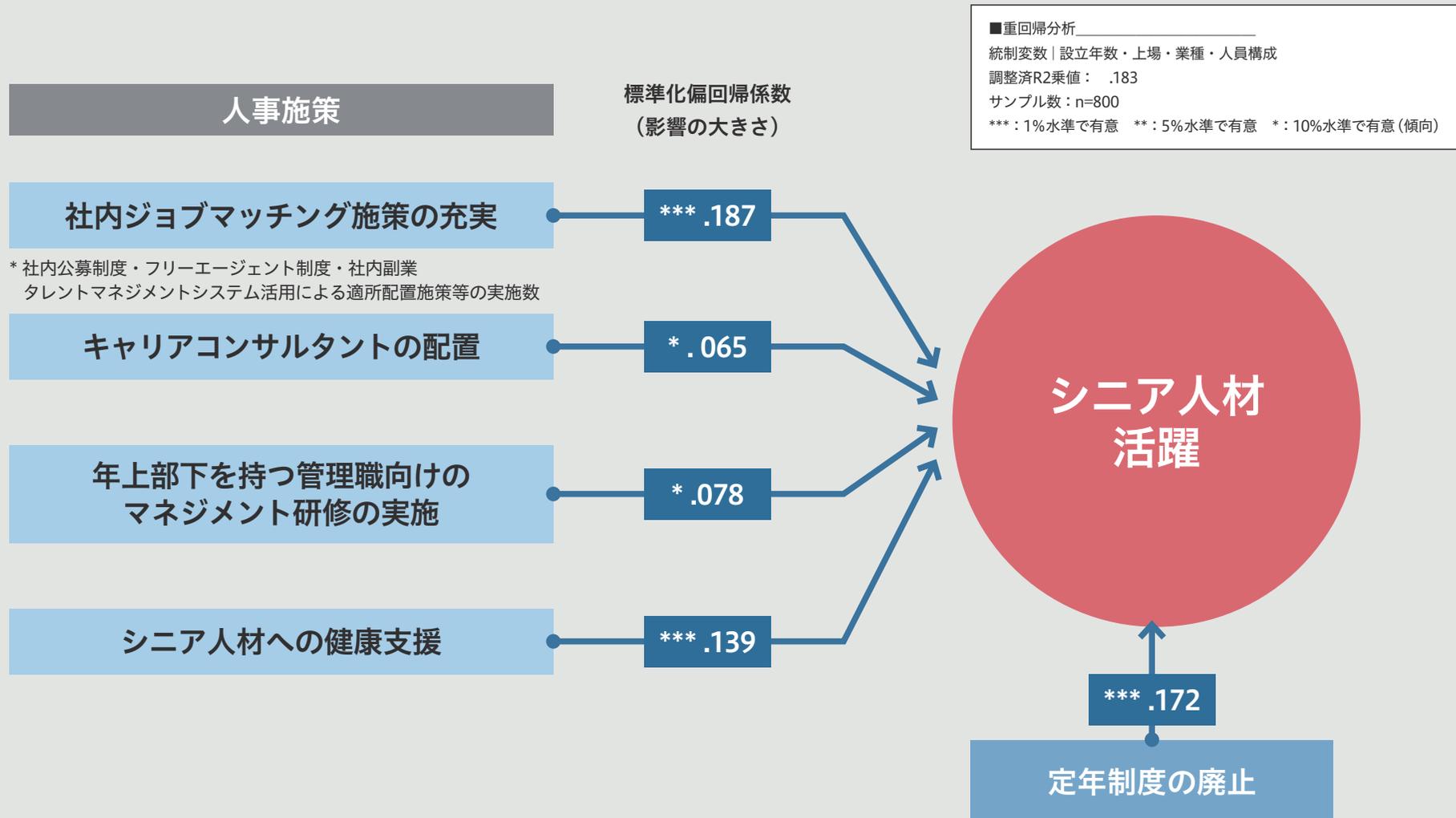
結果概要：組織特徴とシニア人材の活躍

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。



結果概要：人事施策とシニア人材の活躍

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。



シニア従業員の活躍のカギを握る〈変化適応力〉

変化適応力は、パフォーマンス・職域変更への積極性・学習行動にポジティブな影響を与えていた。

変化適応力とは…

将来、会社・ビジネス・環境に
変化があった場合の自己効力感の高さ

機会さえあれば今の組織以外でも
活躍できると思う

機会さえあれば今の会社以外でも
活躍できると思う

事業やビジネスの変化にうまく
対応することができると思う

環境や技術の変化にうまく
対応することができると思う

変化適応力

標準化偏回帰係数
(上段：50代 下段：60代)

.510**
.433**



個人パフォーマンス^(50代|60代)

Adjust R2乗値 .317|.245

n.s.
.054+



組織コミットメント

Adjust R2乗値 .340|.215

.207**
.213**



職域変更への積極性

Adjust R2乗値 .046|.092

.238**
.196**



学習手段の幅広さ

Adjust R2乗値 .104|.099

.199**
.179**



休日の学習時間

Adjust R2乗値 .049|.088

■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験

サンプル数：50代 n=1829 60代 n=1171

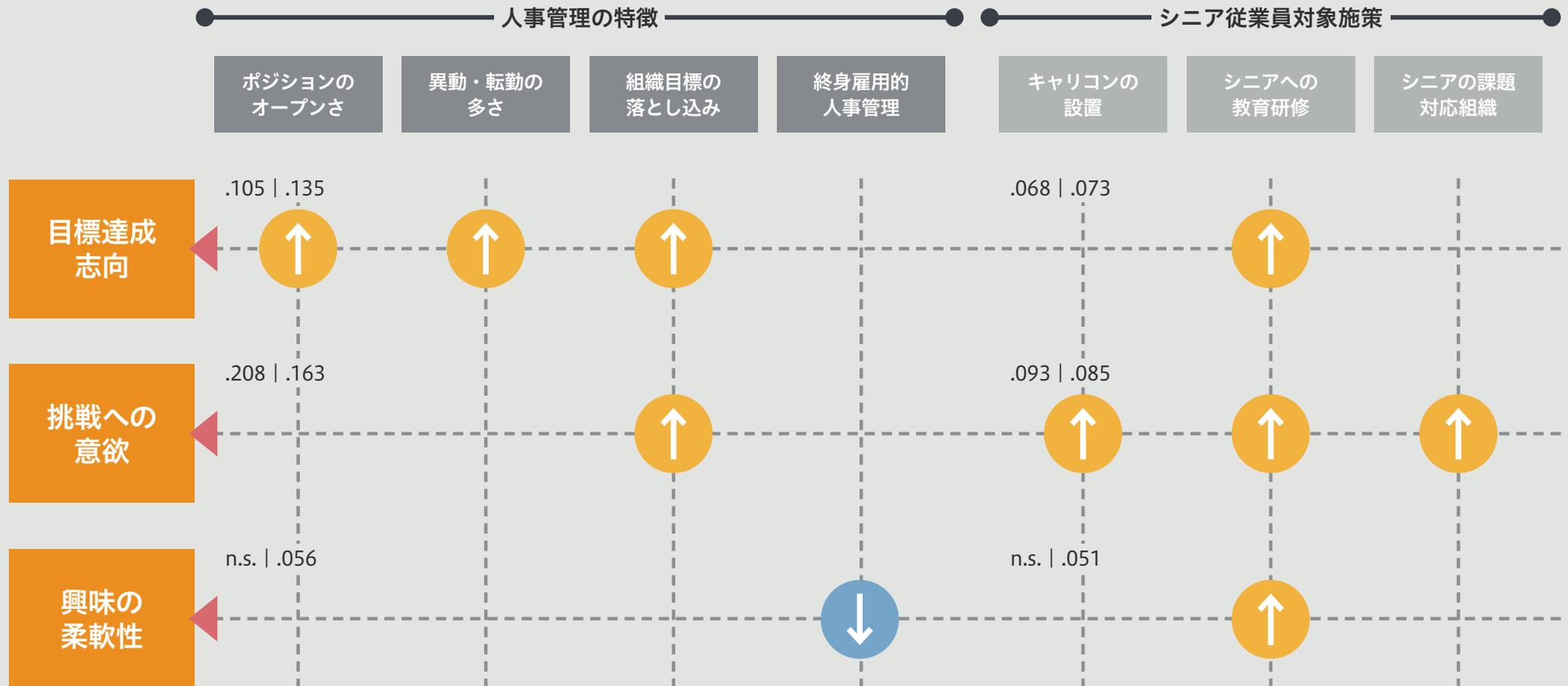
**1%水準で有意 *5%水準で有意 +10%水準で有意

調査結果：人事管理の特徴が促進心理に与える影響

人事管理の特徴・シニア施策の実施状況が、変化適応力の促進心理に与える影響を分析した結果は以下のようになった。(コメントは次頁)

人事管理の特徴・シニア施策が促進心理に与える影響

(重回帰分析の結果を抜粋：調整済み決定係数=50代|60代)

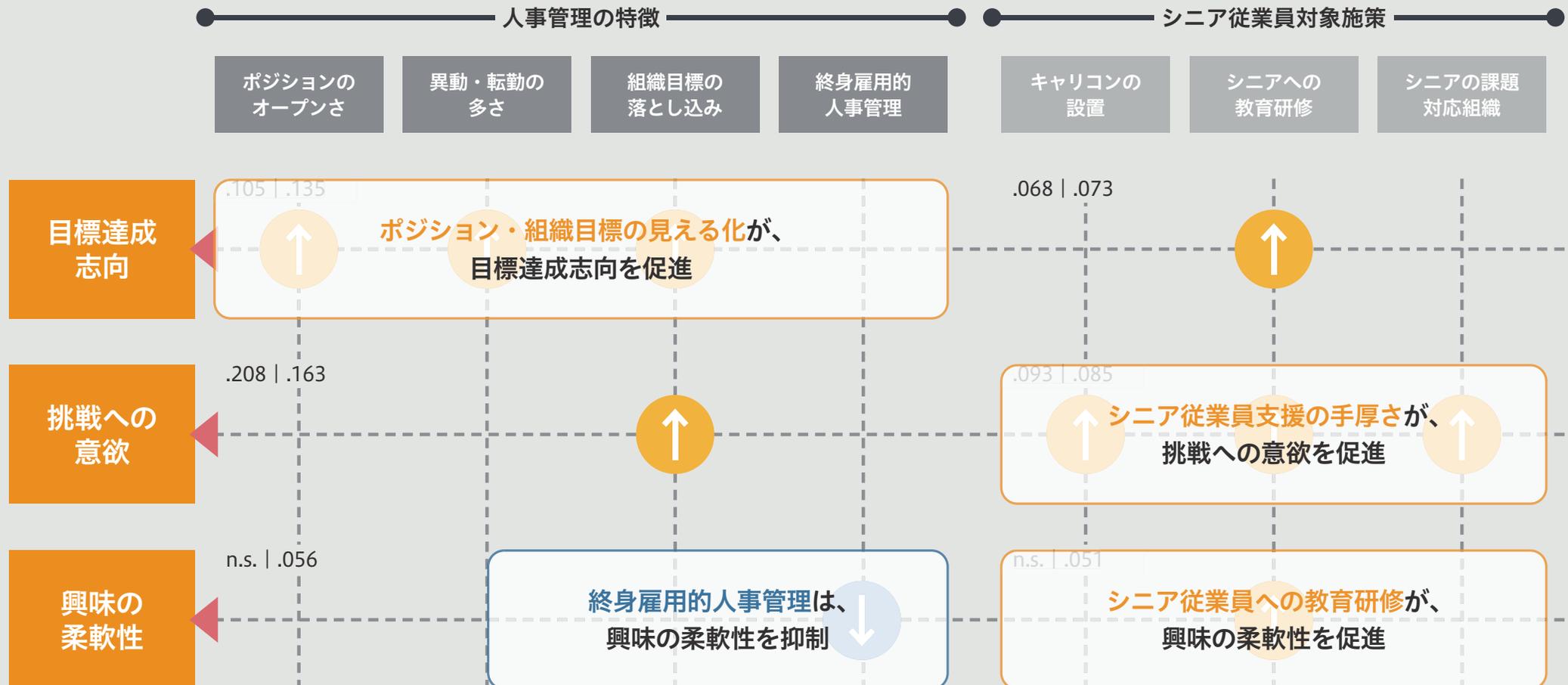


調査結果：人事管理の特徴が促進心理に与える影響

ポジション・組織目標の見える化が、目標達成志向を促進し、シニア従業員支援の手厚さが、挑戦への意欲を促進し、シニア従業員への教育研修が、興味の柔軟性を促進していた。

人事管理の特徴・シニア施策が促進心理に与える影響

(重回帰分析の結果を抜粋：調整済み決定係数=50代|60代)

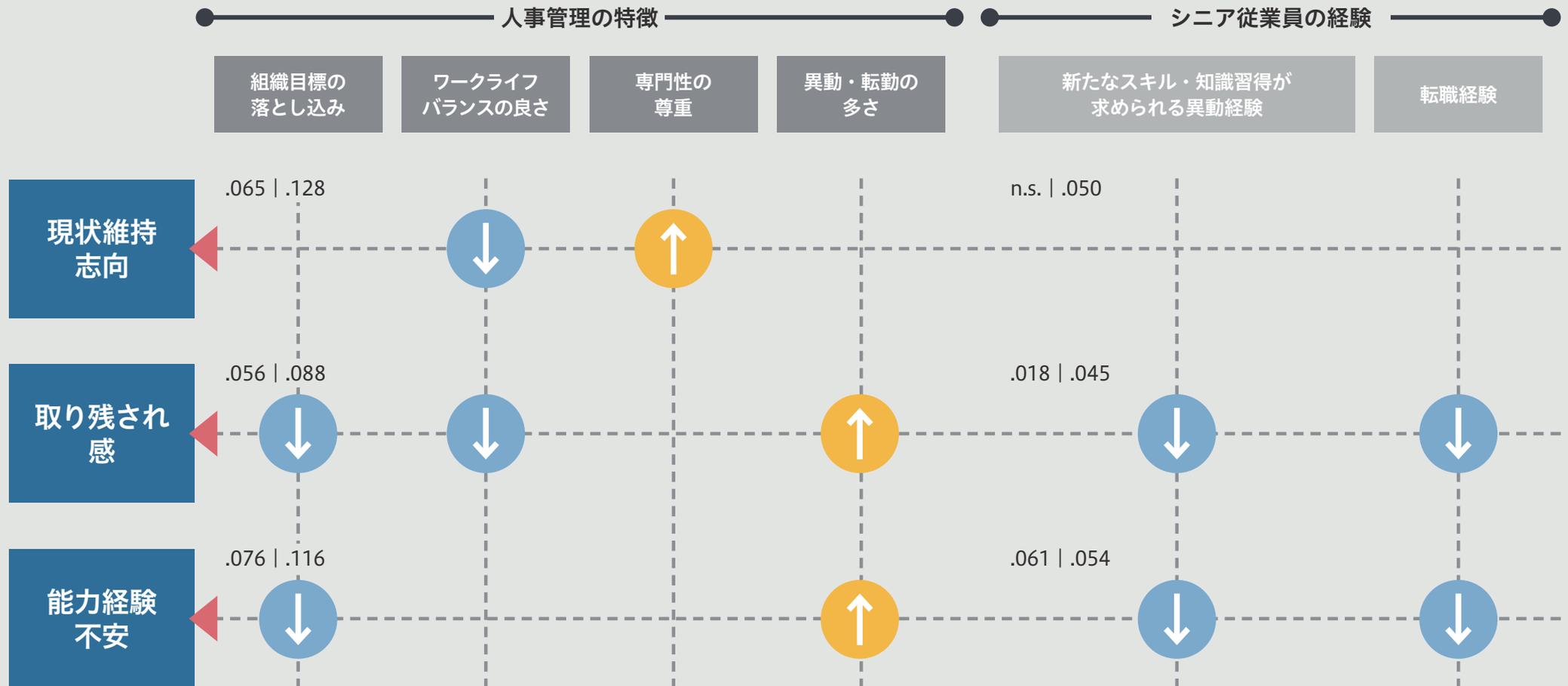


調査結果：人事管理の特徴が抑制心理に与える影響

人事管理の特徴・シニア従業員の経験が変化適応力の抑制心理に与える影響を分析した。
(次頁で結果を説明)

人事管理の特徴・シニア従業員の経験が抑制心理に与える影響

(重回帰分析の結果を抜粋：調整済み決定係数=50代|60代)

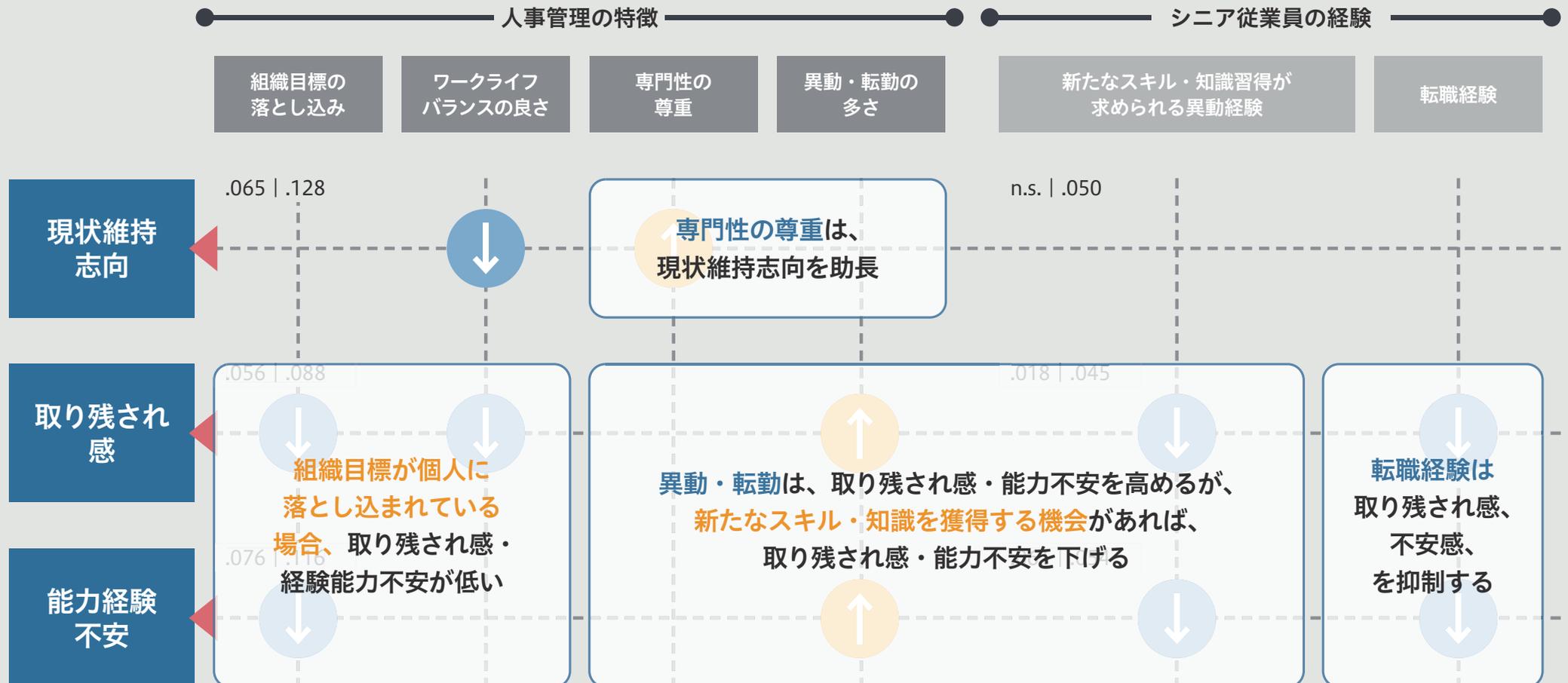


調査結果：人事管理の特徴が抑制心理に与える影響

専門性の尊重は、現状維持志向を助長。組織目標が個人に落とし込まれている場合や、新たなスキル・知識を獲得する機会となる異動・転勤や転職経験は、取り残され感・能力不安を下げる。

人事管理の特徴・シニア従業員の経験が抑制心理に与える影響

(重回帰分析の結果を抜粋：調整済み決定係数=50代|60代)



この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>

お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

