



PERSOL

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

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

目次

本報告書の目次

00	調査概要	調査概要	P.3-4
		サマリ	P.5-8
		提言	P.9-11
01	企業が抱く60代社員の人材過剰感と課題感		P.12-23
02	定年と定年後再雇用の実態		P.24-28
03	60代社員への処遇の実態	役割期待	P.29-38
		給与	P.39-50
04	さらなる60代社員活用に向けた動き	給与の引き上げ	P.51-58
		勤務時間	P.59-61
05	Appendix. （回答者属性、業界・企業規模別結果）		P.62-69

調査結果

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され、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

引用について：本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：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」

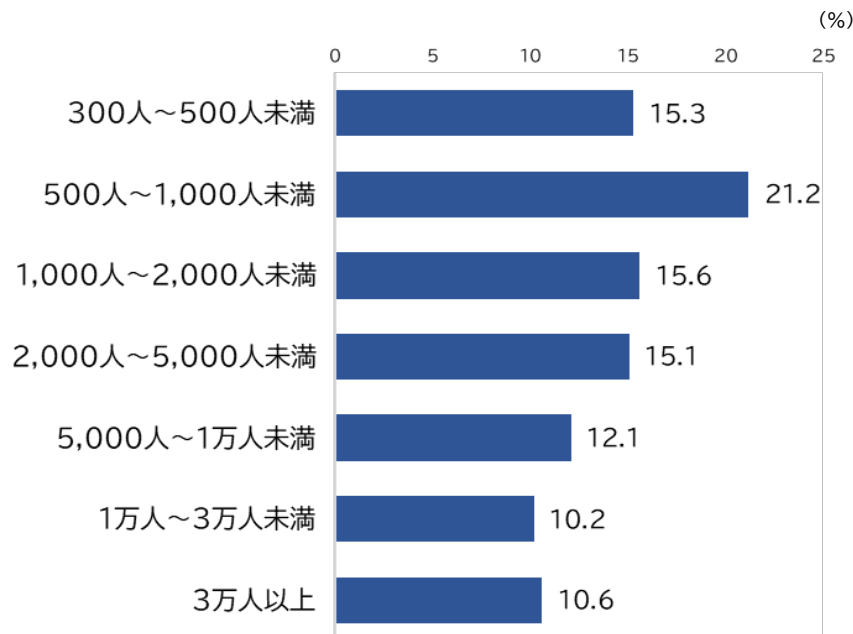
※3 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

※4 報告書内の括弧内は分析対象人数を表す

調査概要

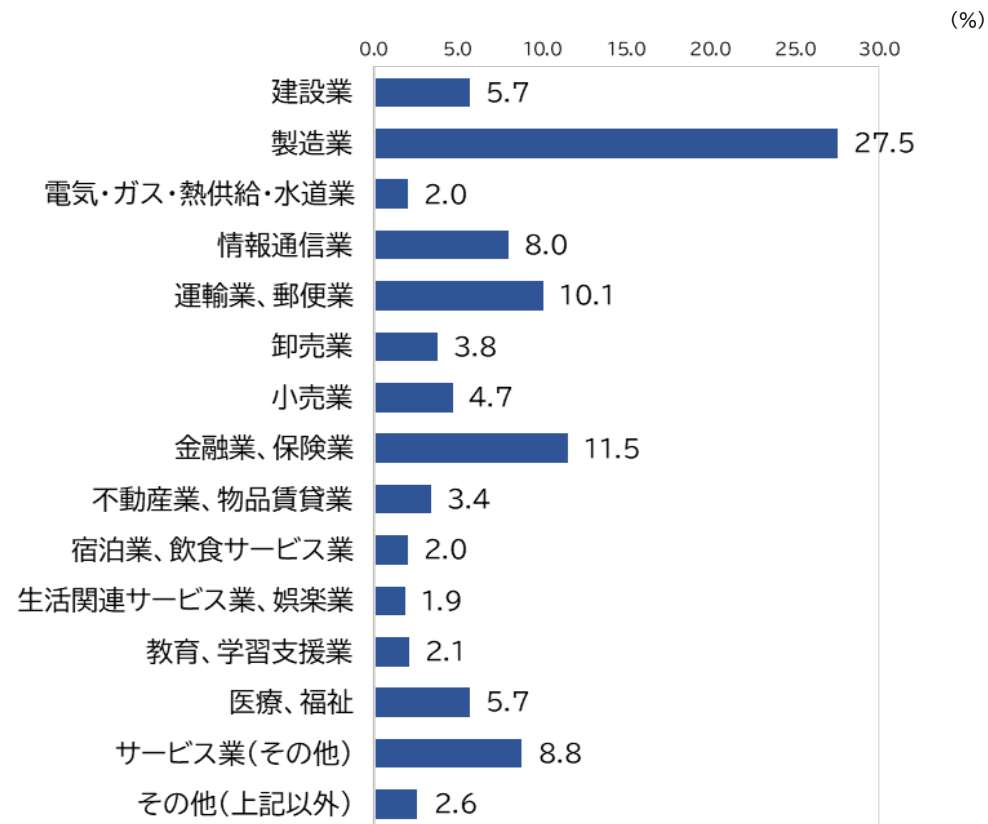
回答者属性

企業規模



n=1,028

業界



n=1,028

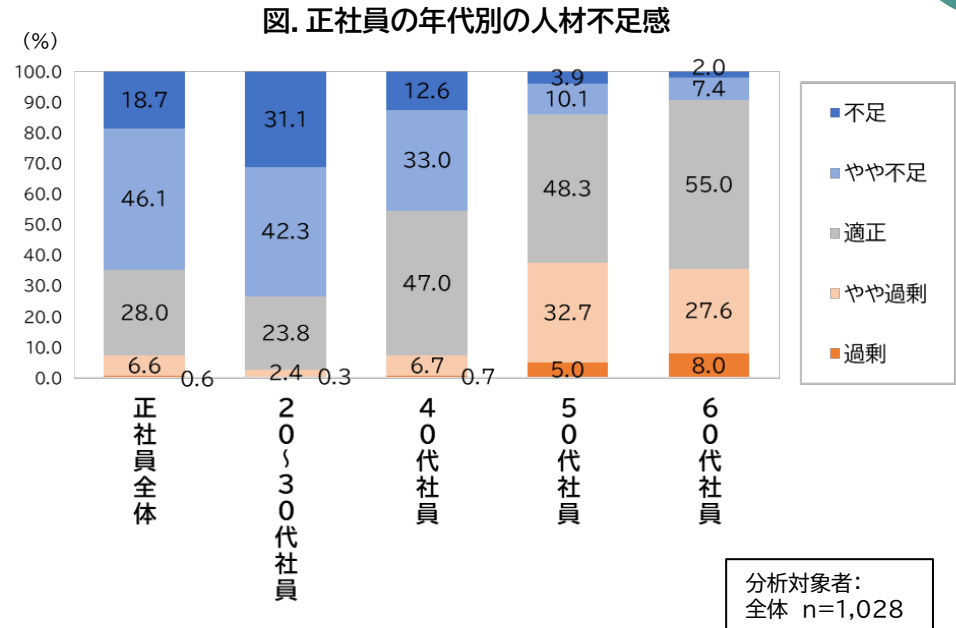
サマリ

50代、60代は40代の約5倍の過剰感

4割弱の企業が50～60代社員に過剰感

■ 正社員全体としては労働力不足だが、年代別に見ると人材不足感は20～30代社員に集中している。
50～60代正社員については、4割弱の企業が過剰感を持っており、40代社員に過剰感を持つ企業7.4%の約5倍に及ぶ(図)。

■ 過剰感の要因は、職務と「人数」との関係よりも、モチベーションと生産性への懸念にある。過剰感は正社員に占める50～60代の比率とは連動していない。背景には、50～60代社員の年功的給与と年齢基準による給与引き下げ、専門性不足の問題がある。



詳しくは
P.12-

60代活用のポイントは50代になるまでのキャリア形成／専門性蓄積にある

- 50代後半正社員の活用成功度は、ほぼそのまま60代社員にも当てはまる。
50代後半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。
- 60代社員活用のポイントは、50代になるまでのキャリア形成／専門性蓄積にある。

詳しくは
P.19-

サマリ

将来的に6割近くの企業が65歳以上定年になる

現状は60歳定年の企業が約6割、定年後再雇用の上限年齢は65歳が約半数

詳しくは
P.24-

■定年年齢は60歳が約6割、65歳が約3割。定年後再雇用の上限年齢は65歳が約半数、70歳が約2割を占める(図)。

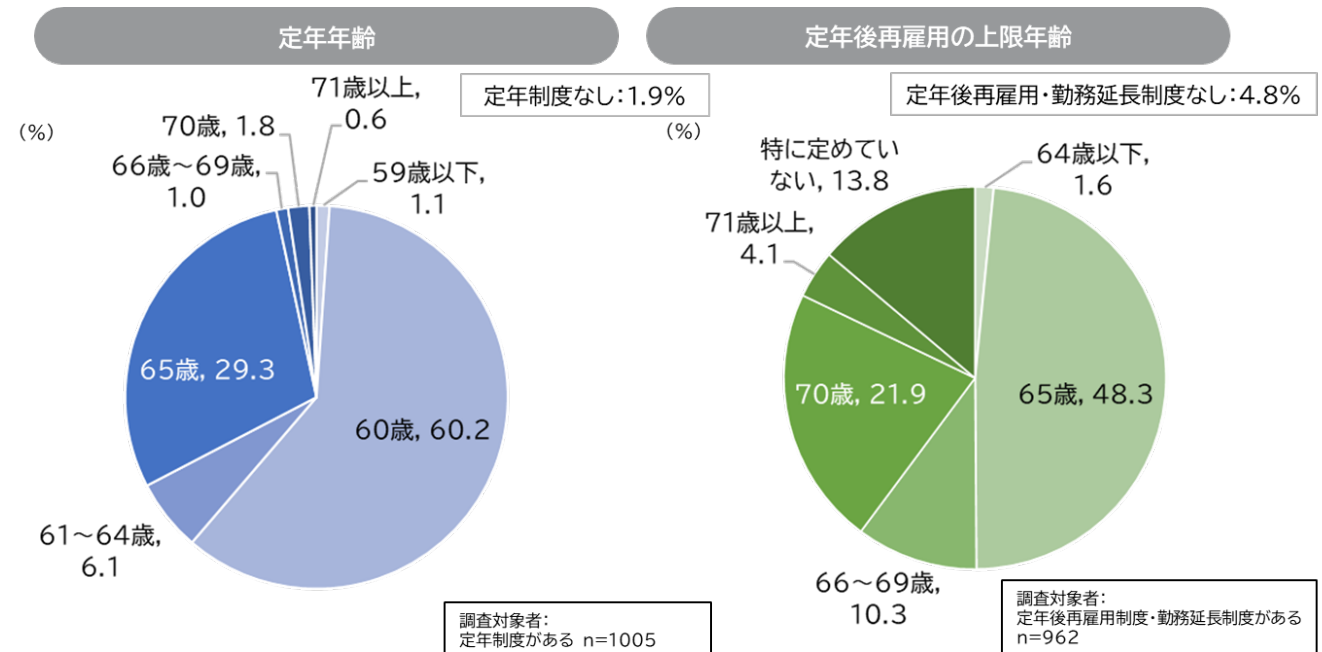
■70歳までの就業機会確保の努力義務には、「一定の基準を満たす者」のみに対応する方針の企業が約5割を占め、「希望者全員対応」は約2割にとどまる。一定の基準としては、約7割の企業が「就業意欲」と「人事評価」、約6割が「健康状態」と属人的要素を挙げており、「担当職務・役割」を挙げる企業は約半数。

■定年65歳未満の企業(全体の約7割)の約4割が、定年を65歳まで延長する予定である。

現在65歳以上定年の約3割と合わせると、将来的に6割近くの企業が65歳以上定年になると推計される。

■定年が70歳未満の企業では14.1%が定年を70歳まで延長する予定。

図. 定年年齢／定年後継続雇用の雇用上限年齢



※「わからない」回答者除外

サマリ

60歳時の処遇見直しで年収が3割下がる

60代になると仕事上の期待値が下がり、ライン管理職はほとんど存在しない

詳しくは
P.29-

■ 60代前半の社員に「本人の能力・経験の最大発揮」を求める企業は約5割、65歳以上の社員に対しては約4割にとどまる。
60代になると、3～4割の企業で仕事の役割や成果の期待値が低くなる。

■ 50代後半以降、年代が上がるにつれて「管理職または管理職相当」が減り、60代のライン管理職はほぼ存在しない。
高度専門職は一定しており、各年代の4分の1程度。

年収低下幅は50代の人材過剰感と相関が強く 50代過剰企業では年収4割減

詳しくは
P.39-

■ 60歳定年企業の8割、65歳定年企業の4割が60歳で処遇を見直し、平均で年収が28%下がる(図)。60歳での年収低下幅は、50代社員の人材過剰感と相関が強く、50代社員が「過剰」の企業では平均40.3%低下、一方、「適正」の企業では平均24.3%低下となっている。

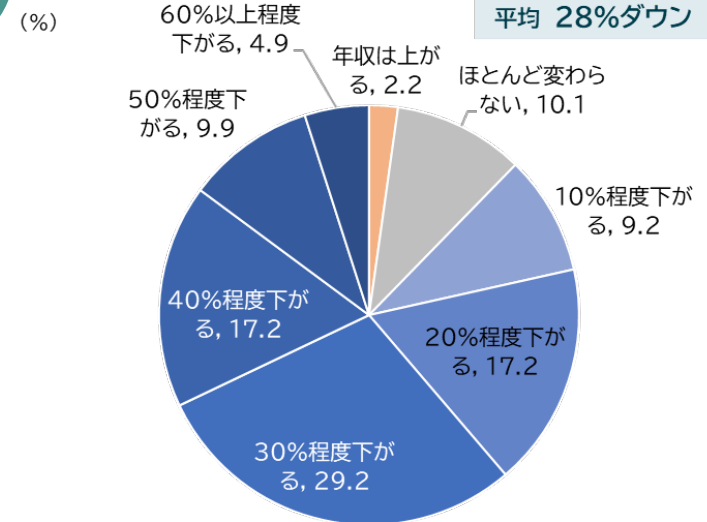
■ 年収の見直し基準は「全員一律」が3分の1を占める。
また、年収が50%程度下がる企業でも「ほぼ同様の職務」に従事する人が3割にのぼる。

■ 年収低下幅が大きいほど、50代後半正社員・60代前半社員のモチベーション低下に課題感を持つ企業が増加する。

図. 処遇見直しにおける年収変化

60歳での平均的な年収変化

平均 28%ダウン



分析対象者:
60歳で処遇を見直す企業 n=586

※「わからない」回答者除外

サマリ

60代以上社員の年収引き上げ予定・検討中の企業が半数超

60歳で年収を下げていない企業ほど今後の年収引き上げを予定・検討

詳しくは
P.51-

■ 60代以上社員の年収を直近5年以内に引き上げた企業は25.7%、引き上げ幅は平均17%である(図)。

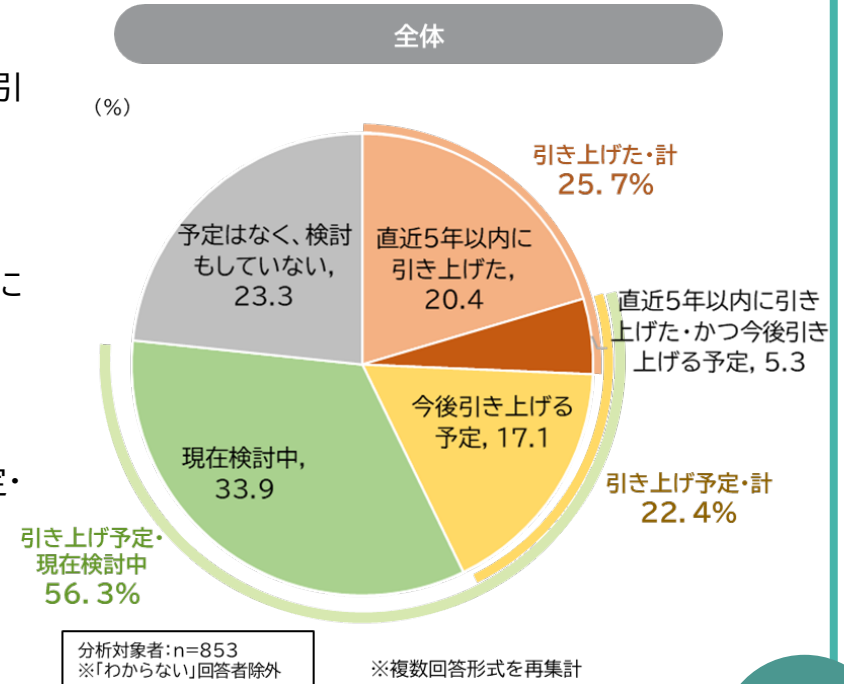
直近5年については、従来、60歳での年収低下率が大きかった企業が引き上げを行った傾向にあった。

■ 今後、年収を引き上げる予定の企業は22.4%、現在検討中の企業33.9%と合わせて5割を超え、60代以上社員の年収は引き上げ方向にある。

引き上げ幅は平均19%である。

■ 60歳での年収下げ幅が小さい企業ほど、今後の年収引き上げを予定・検討中の企業が多い傾向にあり、年収引き上げを行わない企業との格差がさらに広がっていきそうだ。

図. 60代以上社員の年収引き上げの方針



60代もフルタイム勤務が主流

詳しくは
P.59-

■ 働き方については、現状では60代前半社員はフルタイム勤務者が平均で7.8割と多い。活用成功度が高い企業ほど、時短勤務者がやや増える傾向にあり、適用拡大を検討する余地がある。

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代社員を「半・現役」と見なすことが人材過剰感に繋がっている

企業の半数は60代前半の社員に「能力・経験の最大発揮」を求めておらず、企業の約4割は一定年齢で役割・責任を軽減する。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1.4割を占める「半・現役」に対して、年功処遇で社内最高水準にある50代社員時代の給与をそのまま支払うことは難しい。そこで60歳で処遇を見直し、給与を引き下げる。

年齢基準による給与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、主要課題はモチベーションと生産性だ。

モチベーションと生産性の低下が60代の人材過剰感を煽り、「半・現役」感をさらに強くさせるという循環だ。

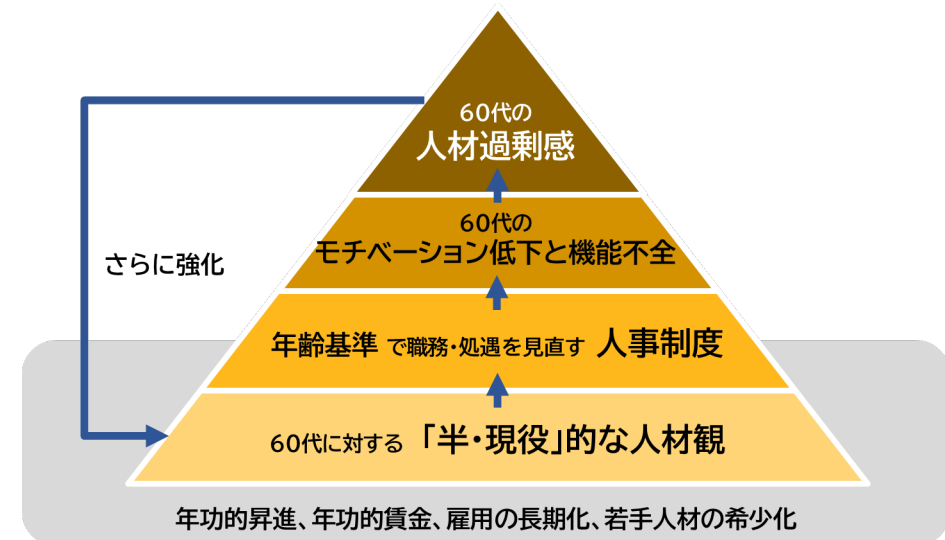
50代社員も「半・現役」化している

企業の50代後半正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。

50代後半ともなると、60歳での処遇見直しは近い将来に予定されている出来事であり、他人事ではない。

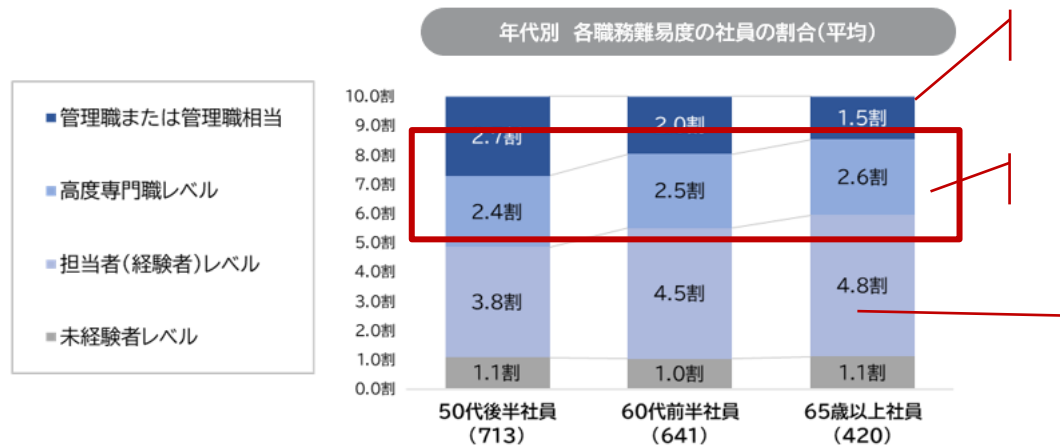
また、昇進コースに乗っている少数の管理職を除けば、昇進・昇格余地はほとんどなく、「半・現役」に近い位置づけだ。

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。正社員の4割にも及ぶ50～60代の「半・現役」扱いは看過できない。



提言

職務レベル別の人材マネジメント(1/2)



管理職または管理職相当

60代の管理職はほとんど存在しないため、「管理職相当」は「担当者」と「高度専門職」に明確に区分を

高度専門職

「適材適所」配置により能力・経験を活用し、年齢基準の給与引き下げによるモチベーション低下回避を

担当者

全社ベースでの人材不足への対応のため、「現役」目線での「適所適材」配置による基幹戦力化と職務・役割に応じた処遇の最適化を

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代前半、60代後半、いずれの年代においても高度専門職の割合は4分の1程度だ。高度専門職は60代後半でも通用するという見方ができると同時に、50代後半以降は増加しないという見方もできる。

7割の企業で高度専門職が不足しており、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。

高度専門職は管理職と違ってポジション数に制約がなく、人数の多さは人材の層の厚さに直結するため、すでに能力に応じた「適材適所」配置が行われているケースが比較的多いと思われるが、60代の高度専門職レベル人材の適材適所配置をさらに徹底すべきだ。

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。

一方、将来的な高度専門職の拡充に向けては、30代、40代の専門性を拡大深耕する育成策が必要だ。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。

提言

職務レベル別の人材マネジメント(2/2)

管理職相当

役割・職務に応じて「高度専門職」と「担当者」に明確に区分せよ

ライン管理職はポスト数の制約があるため、適切に新陳代謝を行う必要がある。役職定年制度も一概には否定しきれない。「管理職相当」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。人数は60代前半では2割に及ぶ。実態として高度専門職なのか担当者なのか、それとも管理職なのか、役割・職務に応じてどちらかに振り分けるべきだ。

担当者

現役としての「適所」適材配置による基幹戦力化と職務・役割に応じた処遇を

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、もともとは長い年月にわたり、自社の主要業務を担ってきた人々であり、その能力・経験が60歳を境に失われるものではない。

全社ベースでの人材不足を緩和するには、60代社員を「現役」目線で棚卸しを行い、基幹戦力として「適所」適材配置を徹底すべきだ。60代社員の意識変革とともに、年上部下の適切なマネジメントも必要だ。

さらに、全員一律基準の処遇見直しではなく、職務・役割に応じた処遇を行うことで60代社員の納得度も高まるはずだ。

働くニーズの多様化への対応も不可欠

働き方は多様化している。まして60代ともなれば、働くニーズは昇進・昇格の必要性・可能性が大きい世代と同じではなく、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。アサインされた職務・役割において能力・経験を活かすことは当然だが、その範囲を超えるコミットメントを求め、それに応える必要があるかという点も異論も多くあるだろう。

企業にとっても個人にとっても、各人が持つ最も付加価値の高い能力・経験を適正な価格(給与)で、効率的・効果的に提供できる環境を整えることが重要だ。働く側の多様化したニーズに合わせて、働く時間や場所など、各人が能力・経験を提供しやすい選択肢の拡充も欠かせない。



PERSOL

パーソル 総合研究所

1. 企業が抱く60代社員の人材過剰感と課題感

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

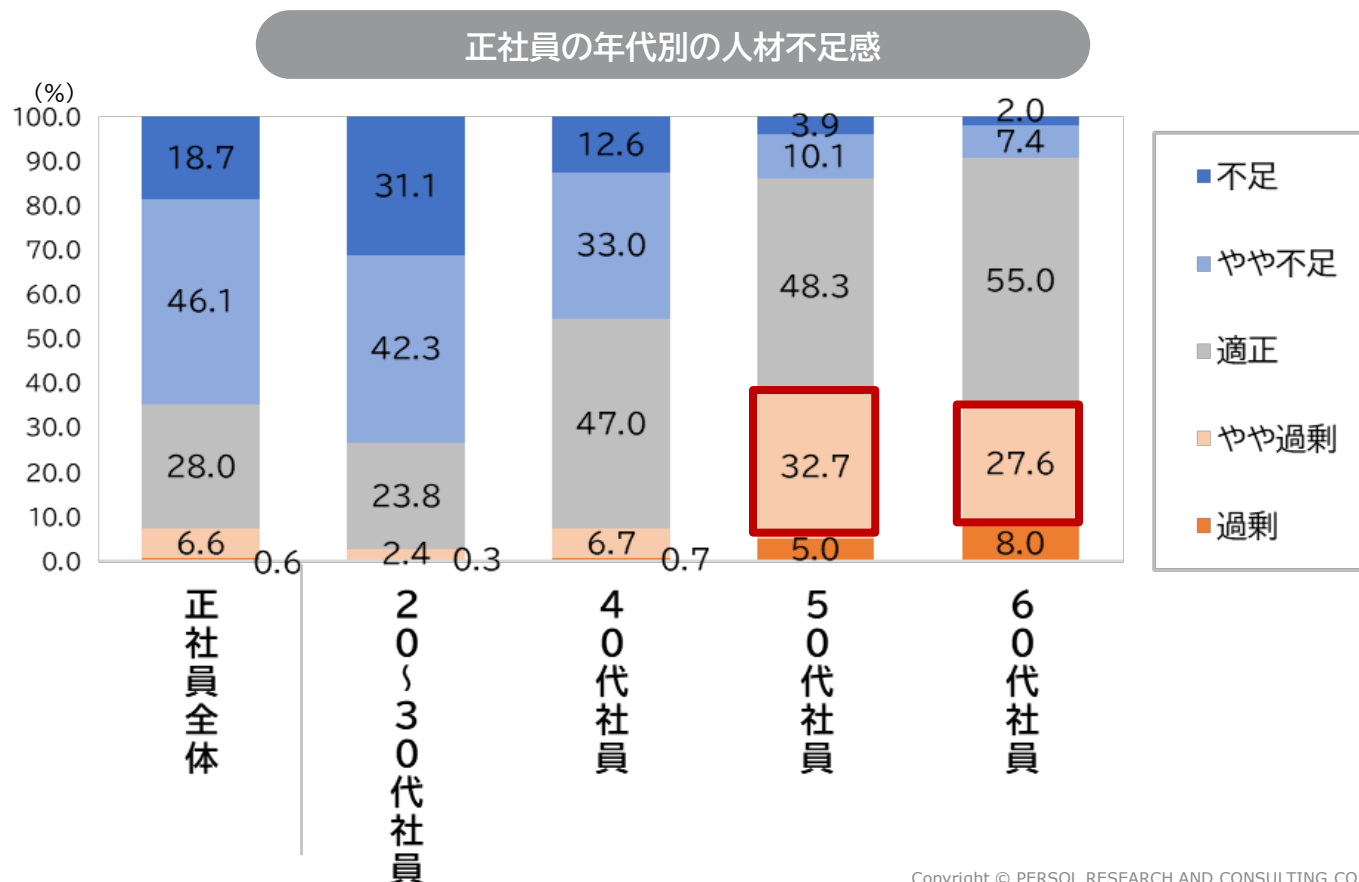
正社員の年代別の人材不足感

約3割の企業が50～60代正社員を「やや過剰」と認識

正社員の人材不足感をみると、全体では「不足・やや不足」と答える企業が6割超と多く、労働力不足が深刻化していることがうかがえる。

一方で、年代別に見ると人材不足感は20～30代社員に集中している。

50～60代正社員においては、「やや過剰」との回答が約3割と目立つ一方、「適正」との回答が5割前後を占める。



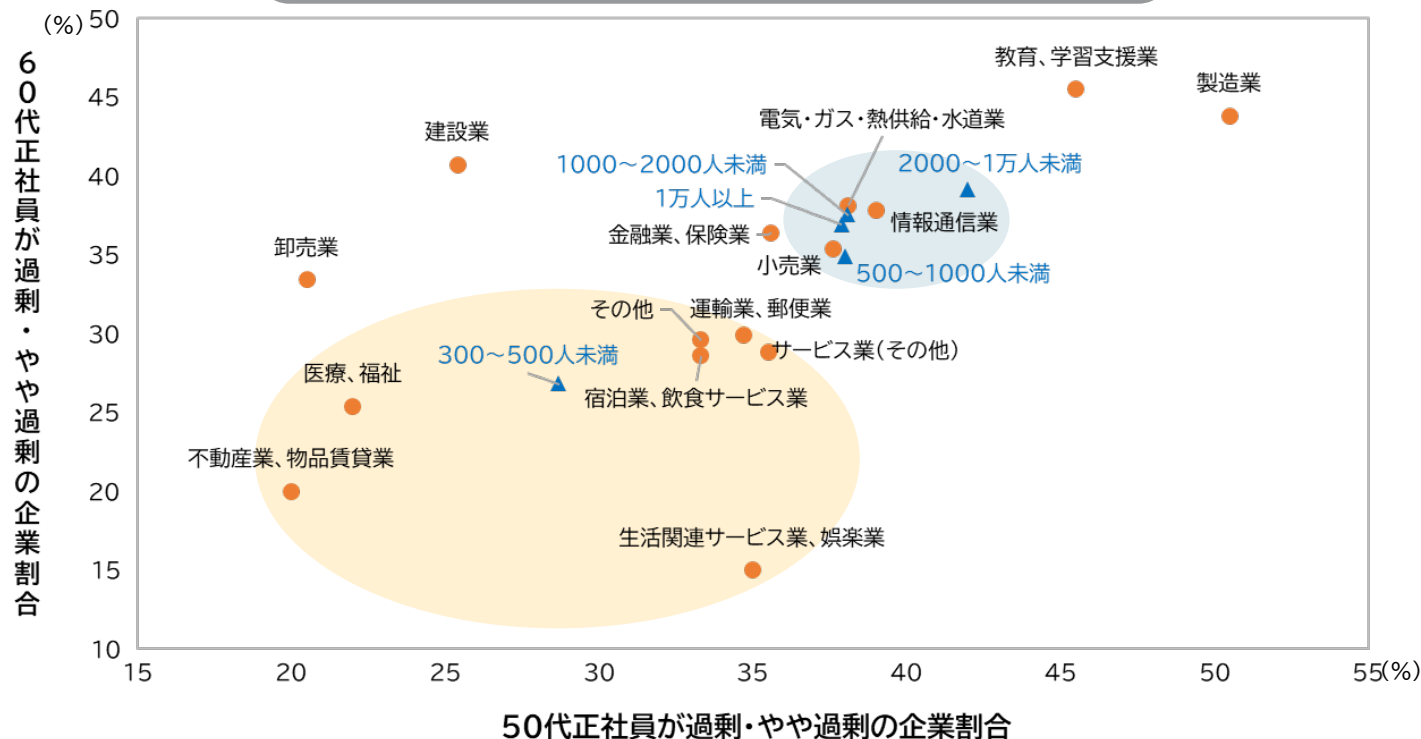
調査結果

50～60代正社員の人材過剰感(企業規模・業界別) 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。

50～60代正社員の人材過剰感(企業規模・業界別)



分析対象者:
全体 n=1,028

※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。

調査結果

全従業員、正社員に占める60歳以上、50代の比率 正社員に占める50代以上の比率は平均約4割にのぼる

全従業員に占める60歳以上の割合は、平均で1.5割。正社員に占める割合は平均1.4割。

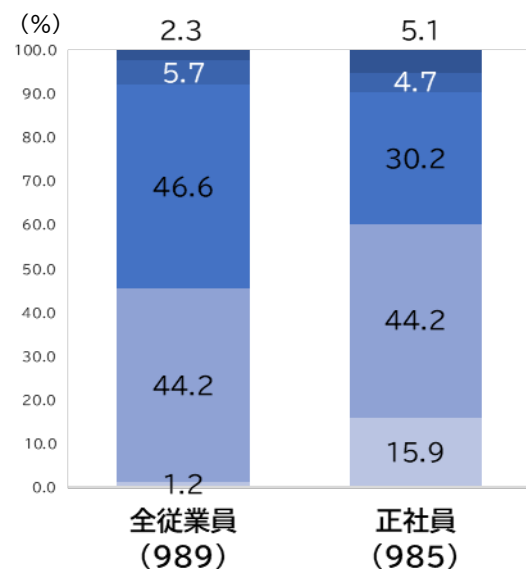
正社員に占める50代の割合は、平均で2.6割。

正社員に占める60歳以上と50代の割合をあわせると、平均で約4割にのぼる。

全従業員／正社員に占める60歳以上比率

平均: 1.5割

1.4割

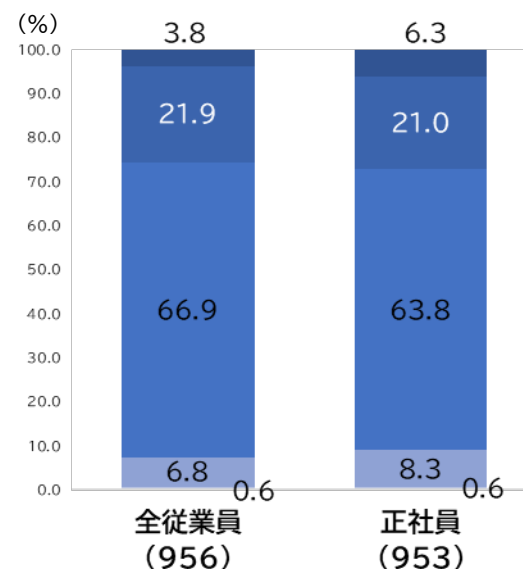


- 60歳以上は5割以上いる
- 60歳以上は3～5割未満いる
- 60歳以上は1～3割未満いる
- 60歳以上は1割未満いる
- 60歳以上はいない

全従業員／正社員に占める50代比率

平均: 2.5割

2.6割



- 50代は5割以上いる
- 50代は3～5割未満いる
- 50代は1～3割未満いる
- 50代は1割未満いる
- 50代はいない

分析対象者:
全体 ※「わからない・その雇用区分はない」回答者除外

※平均は、各回答を数値に変換し、回答割合をかけあわせた加重平均値(以降同様)。

調査結果

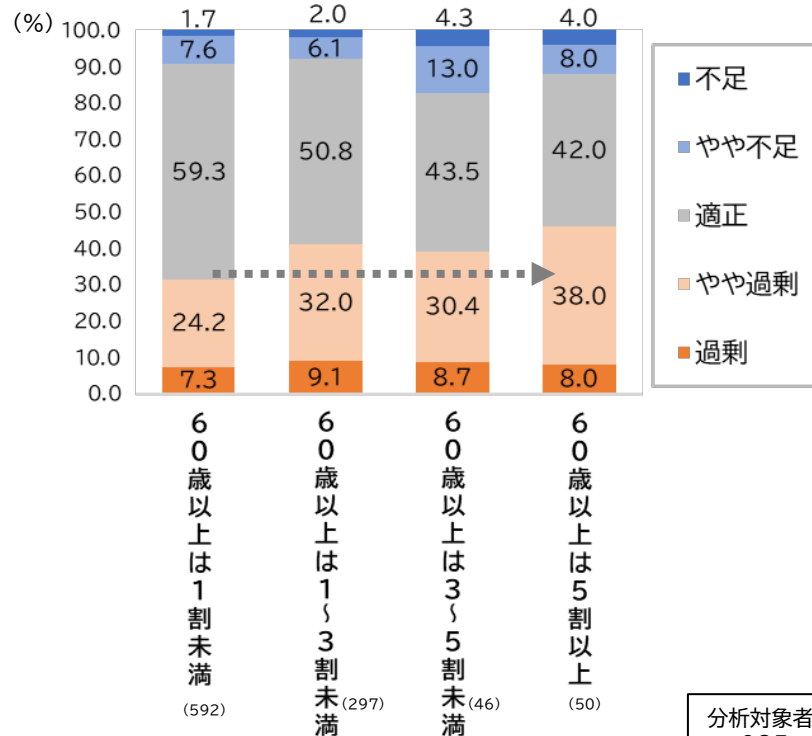
60代、50代正社員の人材過剰感(60歳以上、50代比率別) 人材過剰感の原因は50～60代の「構成比の高さ」ではない

60代正社員の人材過剰感は、正社員に占める60歳以上の比率とはほとんど関連がない。

また、50代正社員においても、正社員に占める50代比率が1割以上の場合、同様の傾向がある。

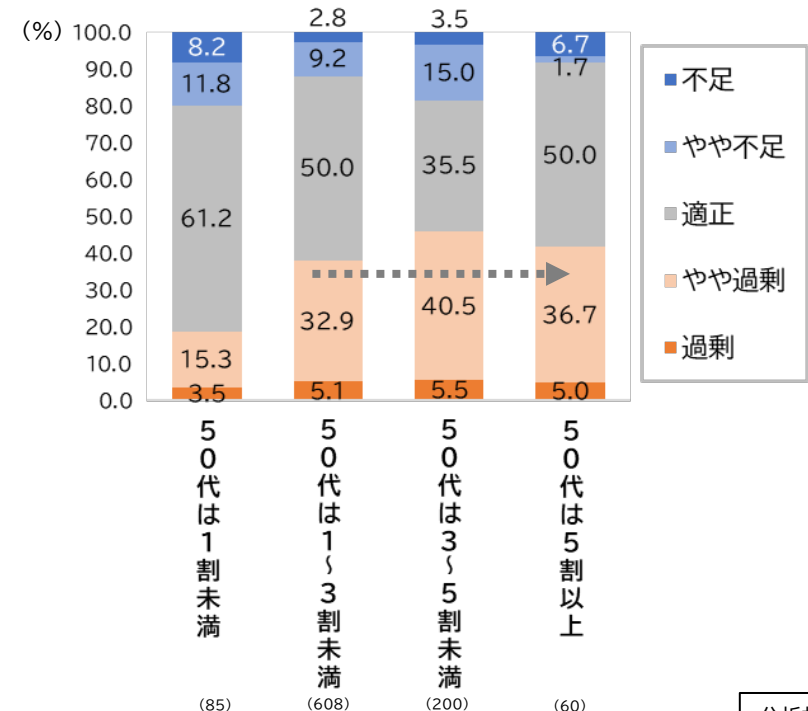
50～60代正社員の人材過剰感は、構成比の高さが原因ではなく、他の要因による。

60代正社員の人材過剰感（60歳以上比率別）



正社員に占める60歳以上比率

50代正社員の人材過剰感（50代比率別）



正社員に占める50代比率

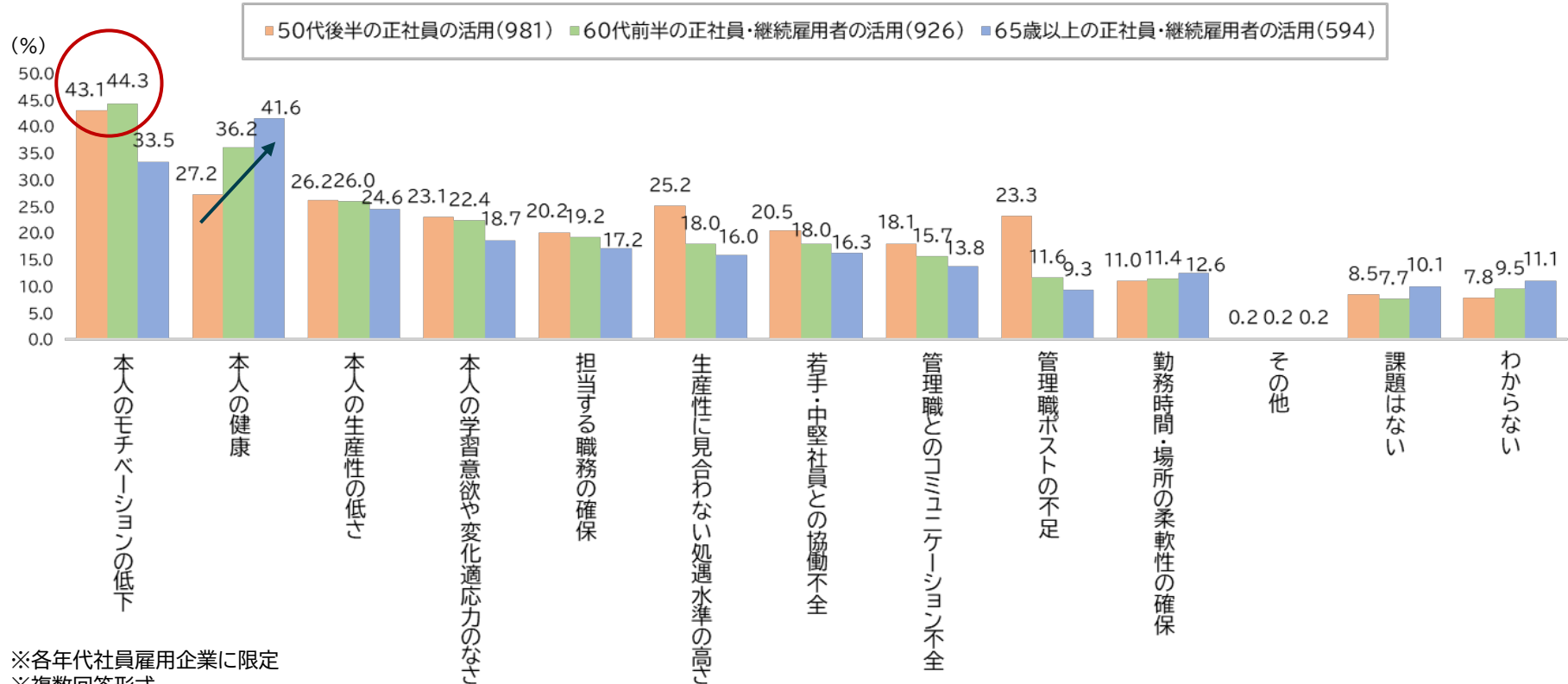
調査結果

50代後半正社員、60代以上正社員・継続雇用者の活用の課題感 60代活用の主要な課題は「本人のモチベーション低下」

55歳以上の正社員・継続雇用者の活用における課題感の内容をみると、55～64歳では「本人のモチベーション低下」が最も多く、60代では「本人の健康」が目立つ。

また、本人の意欲や生産性、職務、処遇水準のミスマッチに関連するものがそれらに続くが、モチベーションの低下に比べると割合が小さい。

50代後半正社員および60代以上正社員・継続雇用者の活用の課題感



調査結果

人材過剰感と課題感との関連

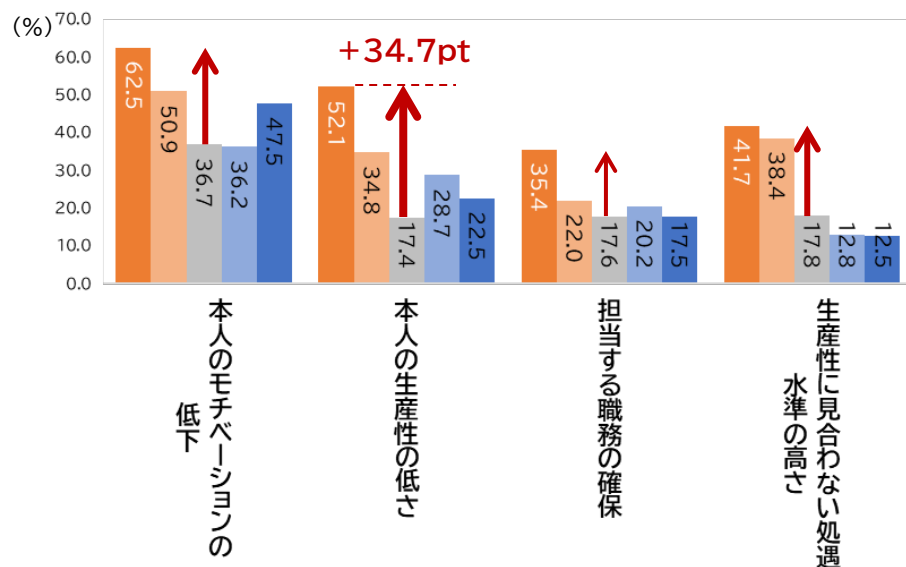
人材過剰感は「職務」よりも「モチベーション」「生産性」に起因

人材「過剰」の企業と「適正」の企業を比較すると、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。

50代後半正社員活用の課題感（50代正社員過剰感別）

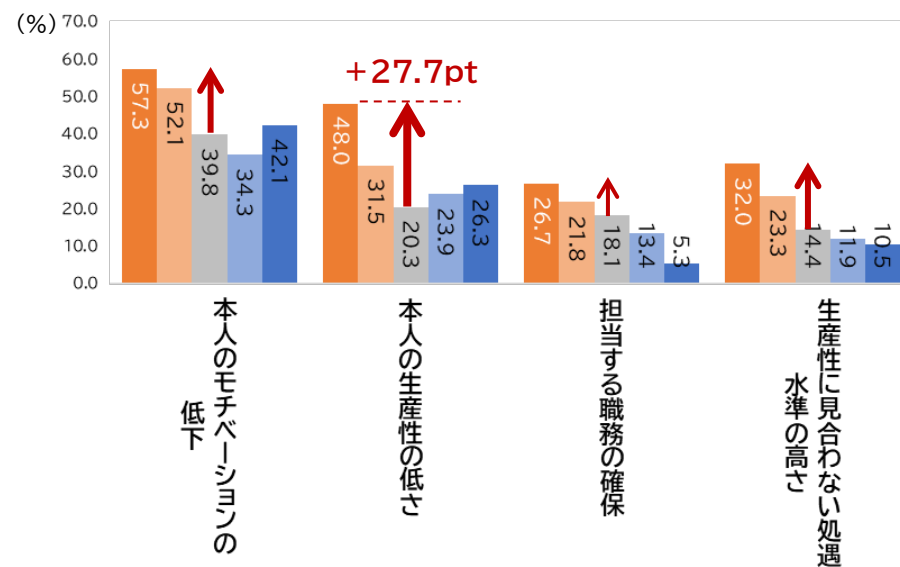
■ 50代が過剰(48) ■ やや過剰(328) ■ 適正(471) ■ やや不足(94) ■ 不足(40)



分析対象者:
50代後半正社員雇用企業 n=981

60代前半社員活用の課題感（60代正社員過剰感別）

■ 60代が過剰(75) ■ やや過剰(257) ■ 適正(508) ■ やや不足(67) ■ 不足(19)



分析対象者:
60代前半社員雇用企業 n=926

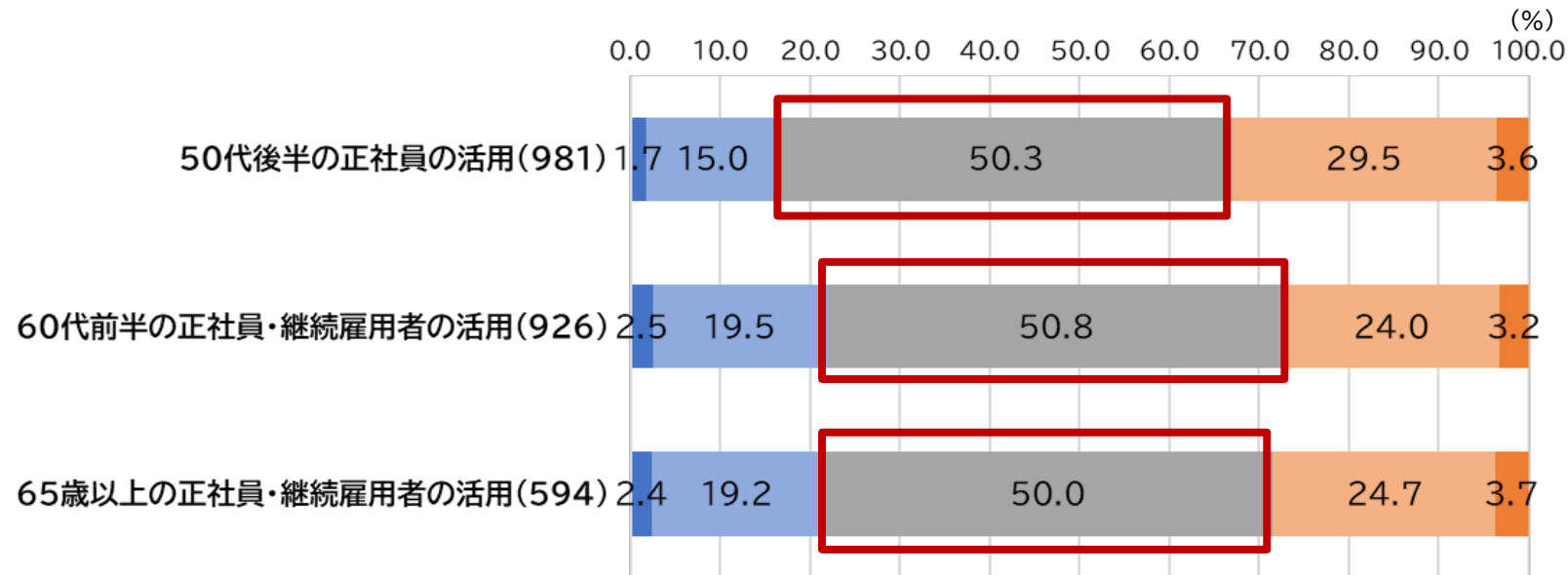
調査結果

50代後半正社員、60代以上正社員・継続雇用者の活用成功度 活用成功度は「どちらともいえない」が半数

50代後半、60代前半・後半の社員の活用成功度は、各年代とも「どちらともいえない・わからない」という企業が約半数を占める。成功している面とそうでない面、また、活用できている人とそうでない人が混在している状況だと考えられる。「うまくいっている・非常にうまくいっている」との回答が約3割、「うまくいっていない」との回答は約2割。

50代後半正社員および60代以上正社員・継続雇用者の活用成功度

■全くうまくいっていない ■うまくいっていない ■どちらともいえない・わからない ■うまくいっている ■非常にうまくいっている



質問文：あなたの会社では、50代後半の正社員やシニア社員(正社員・継続雇用者)の活用施策はうまくいっていると思いますか。
それぞれについて、最もあてはまる選択肢をお選びください。

※各年代社員雇用企業に限定

調査結果

50代後半正社員と60代以上社員の活用成功度の関連 50代後半と60代以上の活用成功度は密接に連動

60代以上社員の活用状況は、50代後半正社員の活用状況の延長線上にある。

50代後半正社員の活用がうまくいっている企業は60代前半、65歳以上社員の活用もうまくいっており、50代後半正社員の活用がうまくいっていない企業は60代前半、65歳以上社員の活用もうまくいっていない。

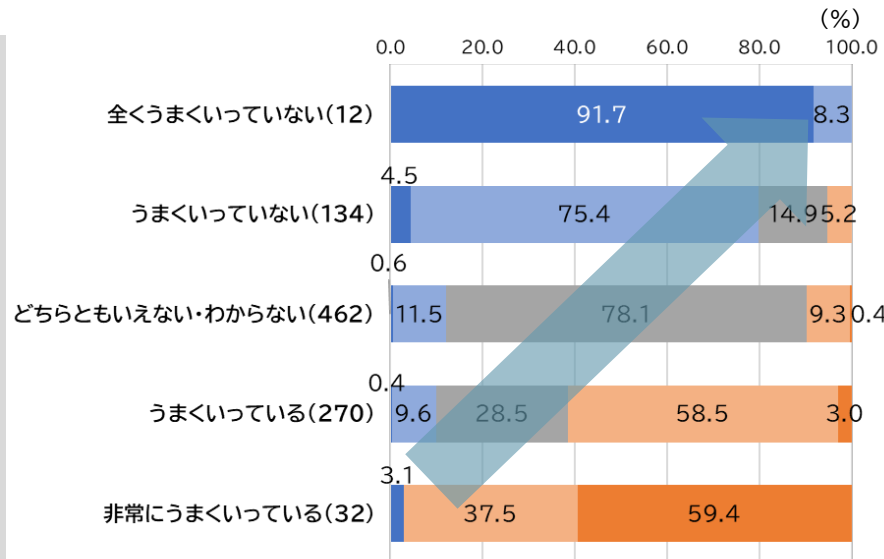
今回調査の対象外だが、そもそも50代前半以下を含めた総合的な人材マネジメントの巧拙が成否を分けている可能性もある。

60代前半社員の活用の成功度（50代後半正社員の成功度別）

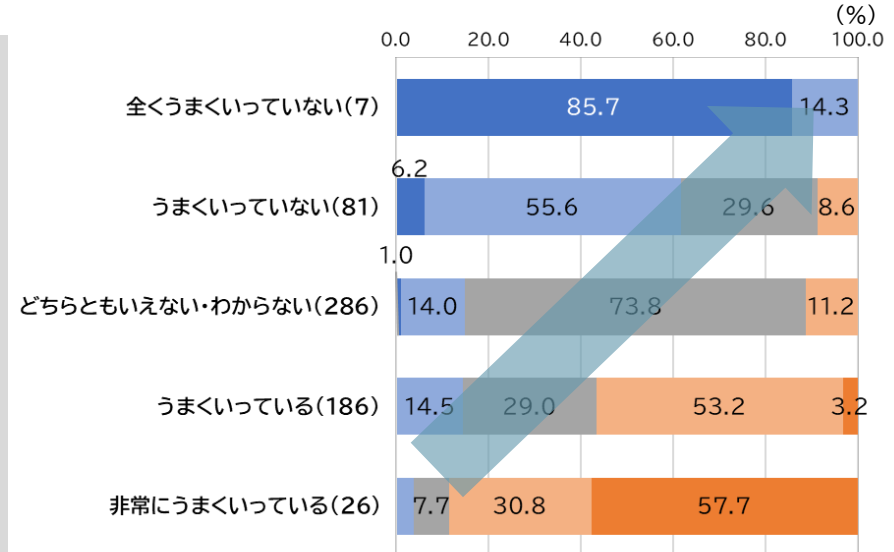
65歳以上社員の活用の成功度（50代後半正社員の成功度別）

■全くうまくいっていない ■うまくいっていない ■どちらともいえない・わからない ■うまくいっている ■非常にうまくいっている

50代後半正社員
の活用
の成功度



50代後半正社員
の活用
の成功度



※各年代社員雇用企業に限定

調査結果

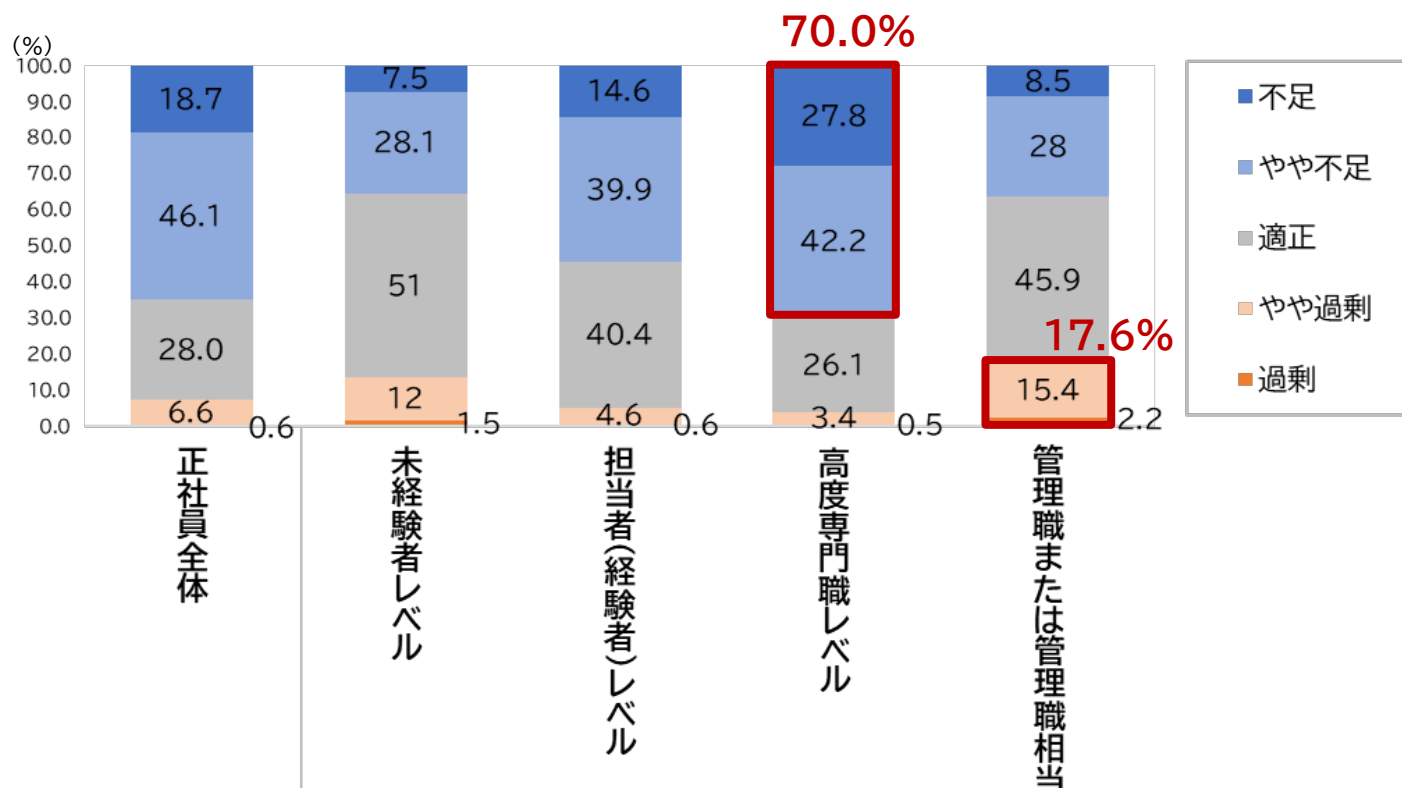
正社員のスキルレベル別の人材不足感

約7割の企業が高度専門職レベルの人材に不足感

正社員の人材不足感をスキルレベル別みると、「高度専門職レベル」が不足・やや不足とする企業が7割。

一方、「管理職または管理職相当レベル」については過剰感がある企業が約2割と比較的多い。中でも役職のない「管理職相当」に過剰感が強いと考えられる。

正社員の人材不足感



分析対象者:
全体 n=1,028

調査結果

正社員の年代別の人材過剰感(高度専門職レベルの人材不足企業) 50～60代正社員は高度専門職として期待されにくい

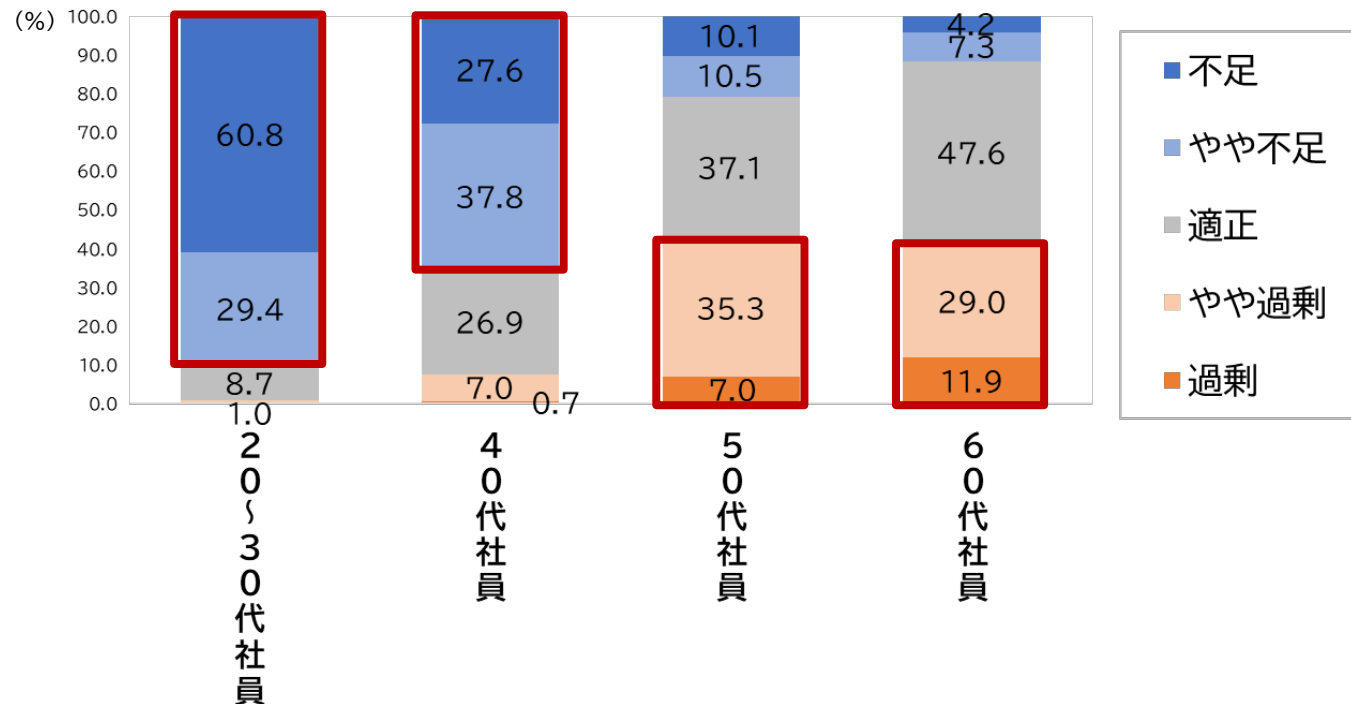
「高度専門職レベル」の人材が「不足している」と答えた企業では、20～40代正社員の人材不足感が強くなる傾向。

しかし、50～60代正社員については、むしろ人材過剰感は依然として強く、過剰・やや過剰が4割超にのぼる。

これは、50代・60代正社員が高度専門職レベル人材として期待されにくいことを示唆する。

※補足:担当者レベルや管理職または管理職相当が不足する企業では、50～60代正社員も不足との回答が増える傾向がある。

正社員の年代別の人材不足感（高度専門職レベルの人材が不足している企業）

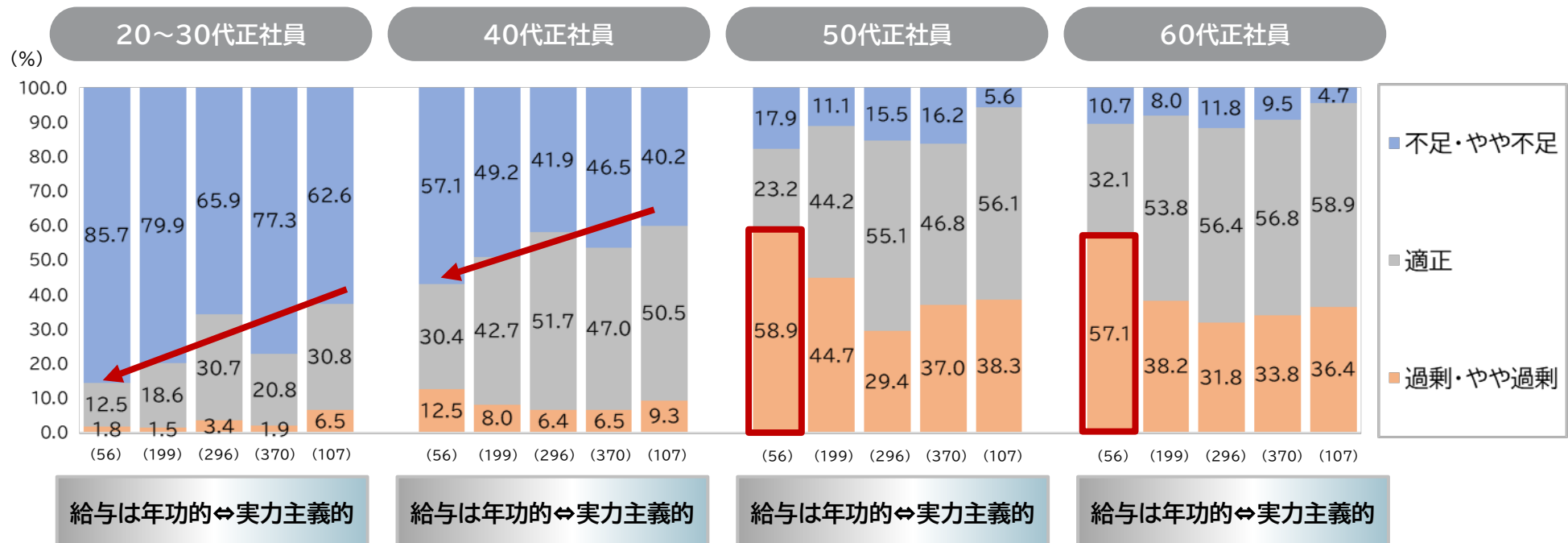


調査結果

正社員の年代別の人材過剰感(年功的給与の度合い別) 年功的給与は50～60代の過剰感を強めている

「給与が年功的」な企業は20～40代正社員の人材不足感が強い傾向にあるとともに、約6割が50代、60代正社員が過剰だと回答。給与が年功的な企業では、50～60代正社員に割高感がある一方、若手社員はコストパフォーマンスに優れるため人材不足感が強いと推察できる。

正社員の年代別の人材不足感（年功的給与の度合い別）



分析対象者:
全体 n=1,028

※給与が年功的か実力主義的かは、一対比較法で「(A)給与は現在の実力に応じて決まる」「(B)給与は年功的である」を提示し、5件法で聴取



パーソル 総合研究所

2. 定年と定年後再雇用の実態

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

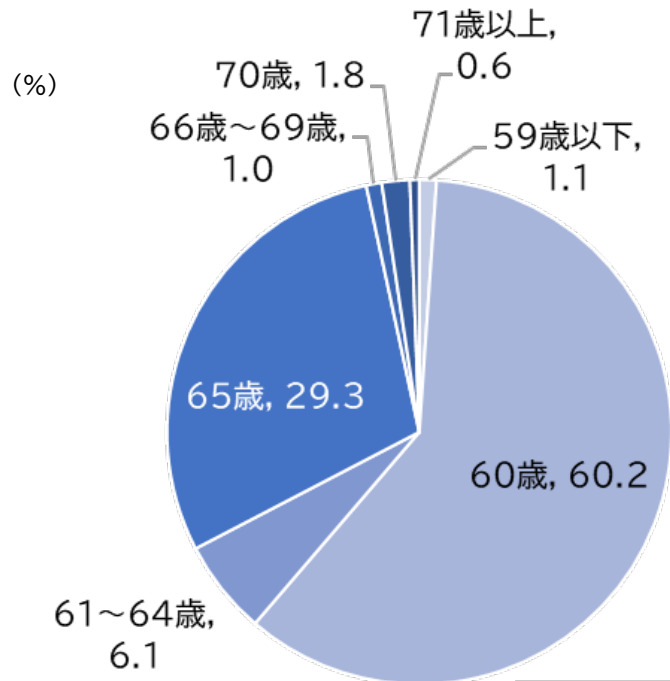
調査結果

定年年齢／定年後継続雇用の雇用上限年齢 約6割が定年60歳、約半数が雇用上限年齢65歳

60歳定年の企業が60.2%（約6割）、65歳定年の企業は29.3%（約3割）。

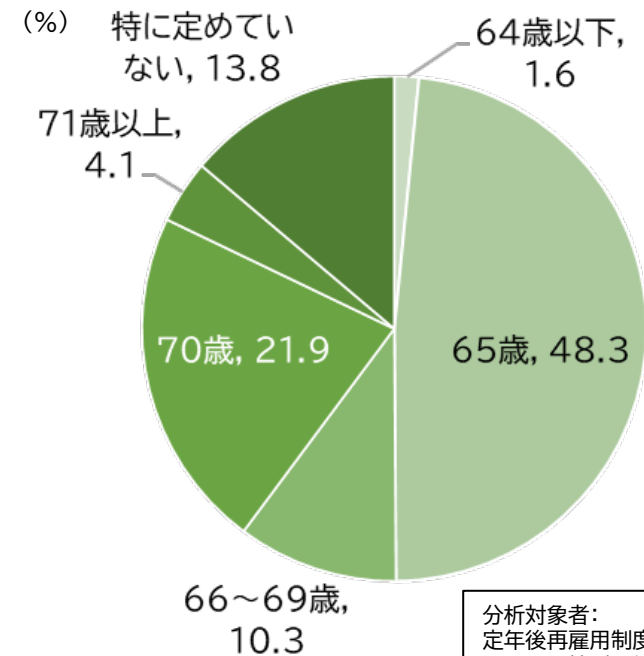
定年後再雇用の上限年齢は、65歳が約半数。70歳は約2割を占める。

定年年齢



分析対象者：
定年制度がある n=1005 (定年制度なし: 1.9%)
※「わからない」回答者除外

定年後再雇用の上限年齢



分析対象者：
定年後再雇用制度・勤務延長制度がある
n=962 (制度がない: 4.8%)
※「わからない」回答者除外

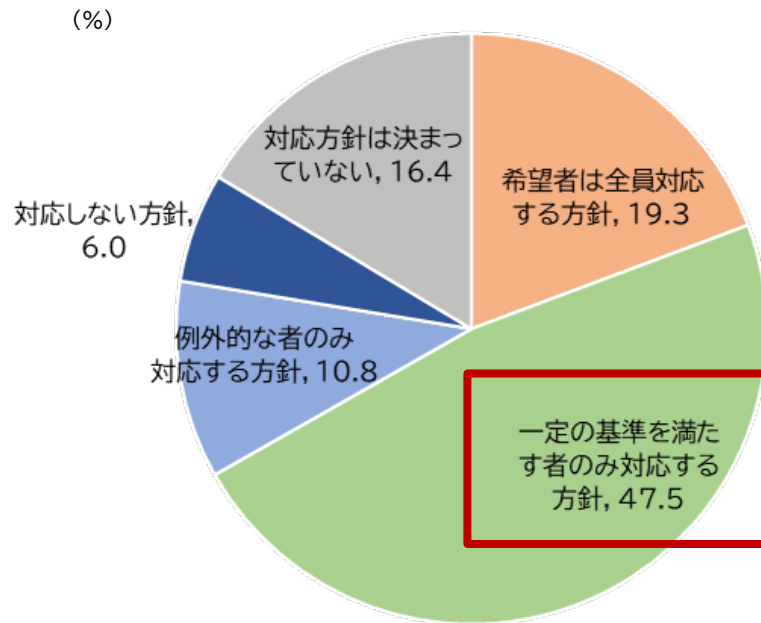
調査結果

70歳までの就業機会確保の努力義務への対応方針 約半数が「一定の基準を満たす者のみ対応する方針」

70歳までの就業機会確保の努力義務には、「一定の基準を満たす者のみ対応する方針」とする企業が約5割を占め、「希望者は全員対応」は約2割。

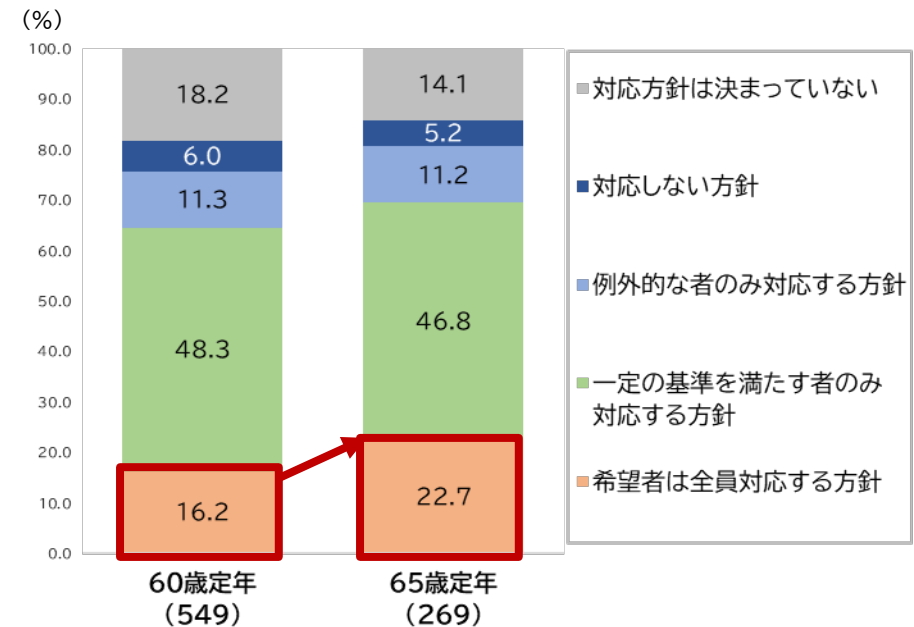
定年年齢別にみると、65歳定年の企業のほうが、「希望者全員対応」がやや多い傾向があるが、大きな違いはない。

70歳までの就業機会確保の努力義務への対応方針（全体）



分析対象者：
n=933 ※「わからない」回答者除外

70歳までの就業機会確保の努力義務への対応方針（定年年齢別）

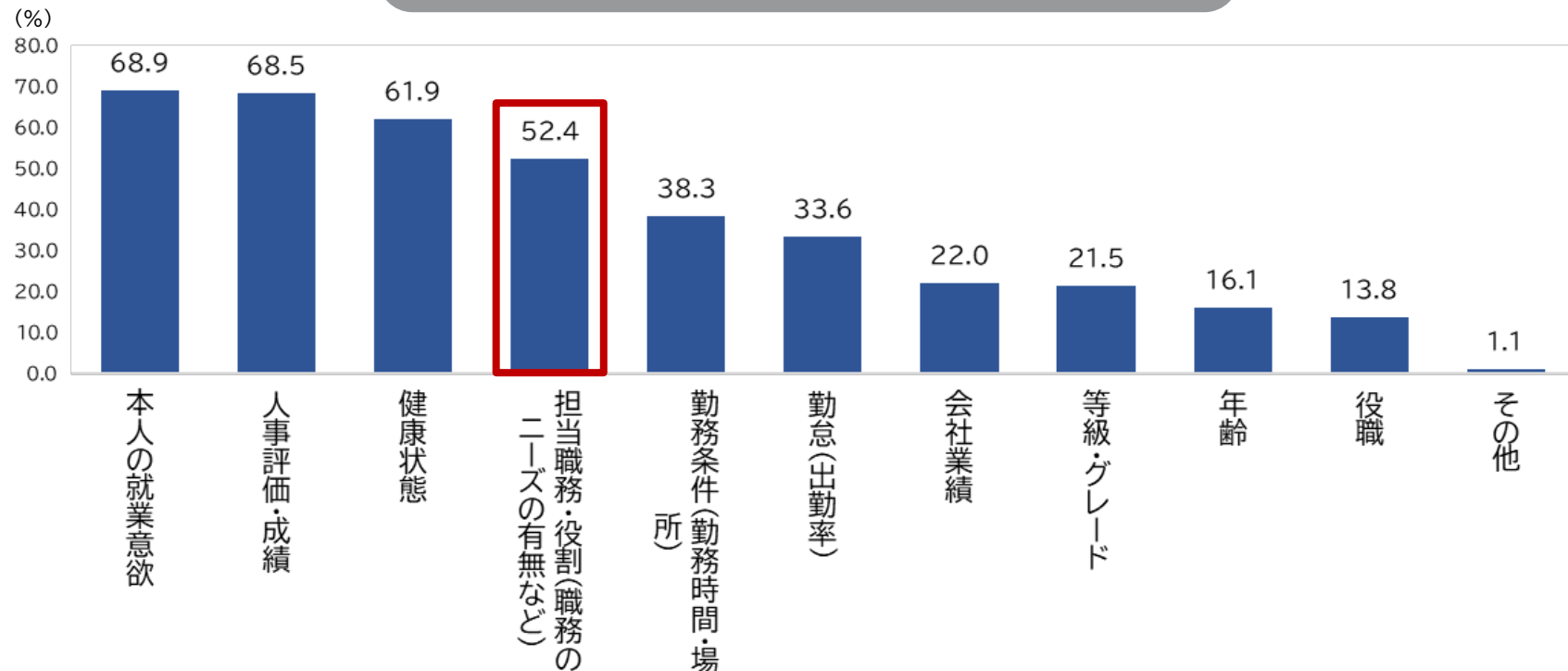


調査結果

70歳までの就業機会確保の「一定の基準」 就業機会確保の基準は「就業意欲」「人事評価」「健康」が多い

70歳までの就業機会確保の努力義務に「一定の基準を満たす者のみ対応する方針」と答えた企業に対し、その基準を尋ねると、約7割の企業が「本人の就業意欲」と「人事評価」を挙げ、「健康状態」が約6割でそれに続く。いずれも属人的な基準が重要視されている。一方、「担当職務・役割」を挙げる企業は約半数である。

70歳までの就業機会確保の「一定の基準」



分析対象者：
前頁の設問で、「一定の基準を満たす者のみ対応する方針」と答えた者
n=441 ※「わからない」回答者除外

※複数回答形式

調査結果

定年制度の今後の予定

定年65歳未満企業の約4割が定年を65歳まで延長予定

定年制度の今後について尋ねると、定年が65歳未満の企業(全体の約7割:p25左図参照)の38.7%が「定年を65歳まで延長する予定」と回答。

現在65歳以上定年の約3割(p25左図参照)と合わせると、将来的に6割近くの企業が65歳以上定年になると推計される。

また、定年70歳未満の企業の14.1%が「定年を70歳まで延長する予定」、定年ありの企業の4.3%が「定年を廃止する予定」と回答。

定年制度の今後の予定（定年年齢別）

聴取項目：

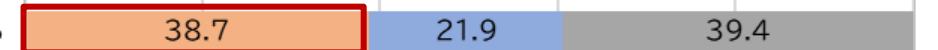
聴取対象企業：

■はい ■いいえ ■わからない

0.0 20.0 40.0 60.0 80.0 100.0 (%)

定年を65歳まで延長する予定である

定年が～65歳未満(677)：



定年を70歳まで延長する予定である

定年が～70歳未満(981)：



うち、定年が～65歳未満(677)：



うち、定年が65歳～70歳未満(304)：



定年あり(1006)：



うち、定年が～65歳未満(677)：



うち、定年が65歳～70歳未満(304)：



うち、定年が70歳以上(24)：



定年後再雇用を70歳まで延長する予定である

定年&再雇用70歳未満(611)：





パーソル 総合研究所

3. 60代社員への処遇の実態 -役割期待

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

60代以上正社員・継続雇用者の活用方針 60代前半に「能力・経験の最大発揮」を求める企業は半数

50代後半の正社員に能力・経験の最大発揮を期待する企業の割合は67.0%で約7割だが、60代前半は51.6%、65歳以上では42.7%とおおよそ半数。

企業の約半数は、60代以上の社員に対して、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。

50代後半正社員および60代以上正社員・継続雇用者の活用方針

分析対象者：
50代後半雇用企業 n=981
60代前半雇用企業 n=926
65歳以上雇用かつ雇用可能企業 n=368

50代後半正社員には、
本人の能力・経験を最大限
発揮してもらうことを

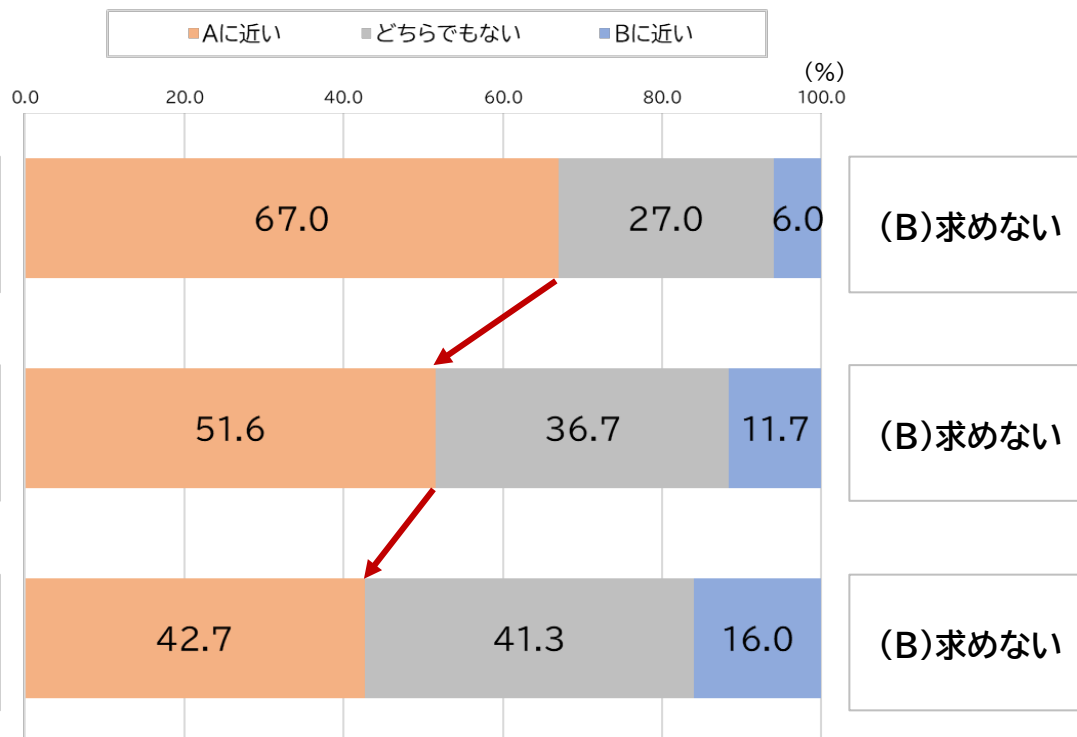
(A)求める

60代前半社員には、
本人の能力・経験を最大限
発揮してもらうことを

(A)求める

65歳以上社員には、
本人の能力・経験を最大限
発揮してもらうことを

(A)求める



調査結果

60代以上正社員・継続雇用者の活用方針

約4割が60代前半、65歳以上で「役割・責任」を軽減

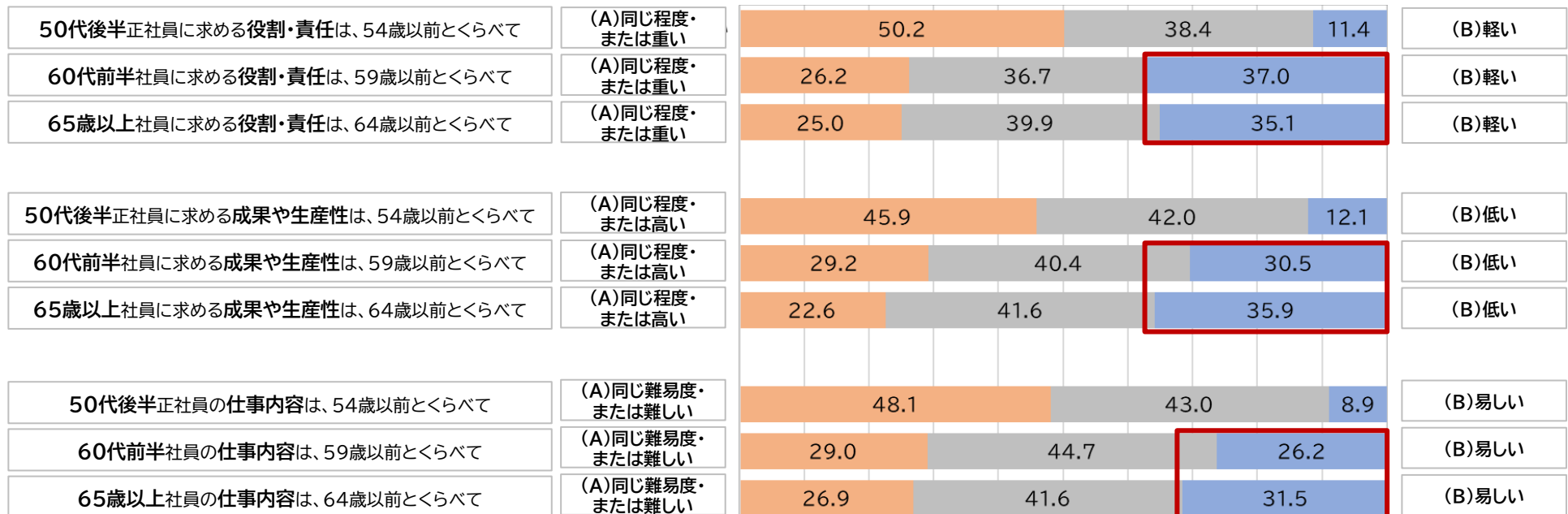
60代になると、3～4割の企業で「役割・責任」「成果・生産性」「仕事の難易度」の期待値がそれ以前より軽減される。

一方、いずれの年代でも「どちらでもない」との回答が4割前後あり、これは「各人の状況によって異なる」ためと考えられる。

50代後半の正社員については、54歳以前より期待値が軽くなる企業は1割程度であり、60代以上社員とは位置づけが異なる。

50代後半正社員および60代以上正社員・継続雇用者の活用方針

分析対象者：
50代後半雇用企業 n=981
60代前半雇用企業 n=926
65歳以上雇用かつ雇用可能企業 n=368

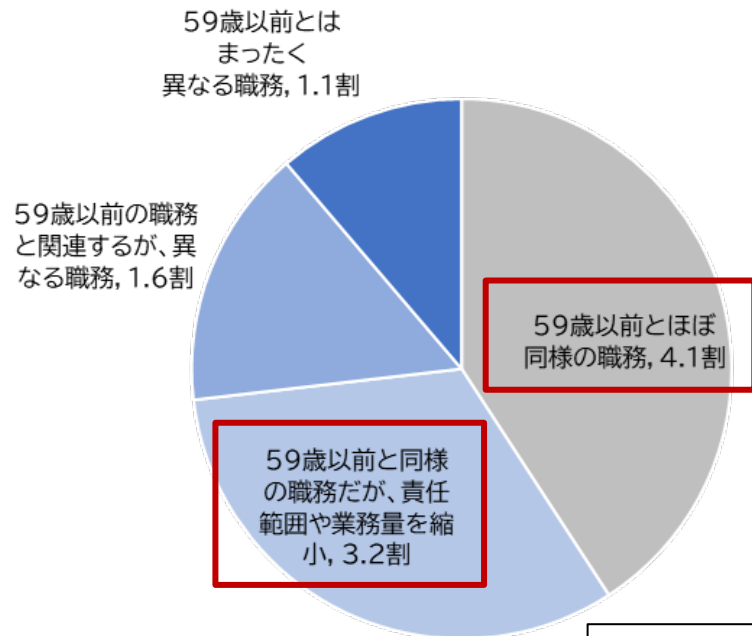


調査結果

60代以上社員の処遇見直しにおける職務変更割合 60代以上社員の約4割は職務が変わらず、3分の1は職責軽減

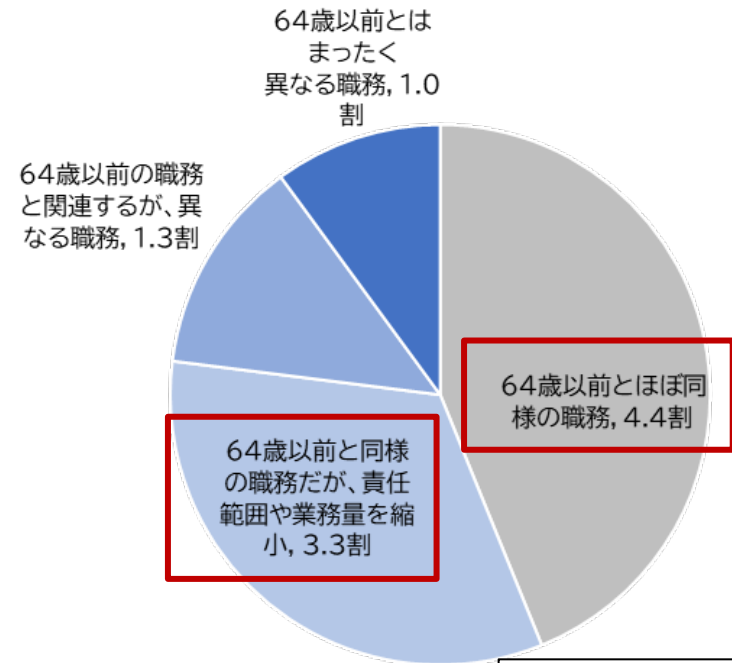
60歳で処遇を見直す企業では、59歳以前とほぼ同様の職務を担う人が約4割、責任範囲や業務量が軽減される人が3分の1。
65歳の処遇見直しにおいても同様で、64歳以前とほぼ同様の職務を担う人が4割強、責任範囲や業務量が軽減される人が3分の1。

60代前半社員の職務変更割合（60歳で処遇を見直す企業の平均）



分析対象者：
60歳で処遇を見直す企業 n=465
※「わからない」回答者除外

65歳以上社員の職務変更割合（65歳で処遇を見直す企業の平均）



分析対象者：
65歳で処遇を見直す企業 n=163
※「わからない」回答者除外

※各職務変更があった60代以上社員の割合(0~10割)を数値形式で聴取

調査結果

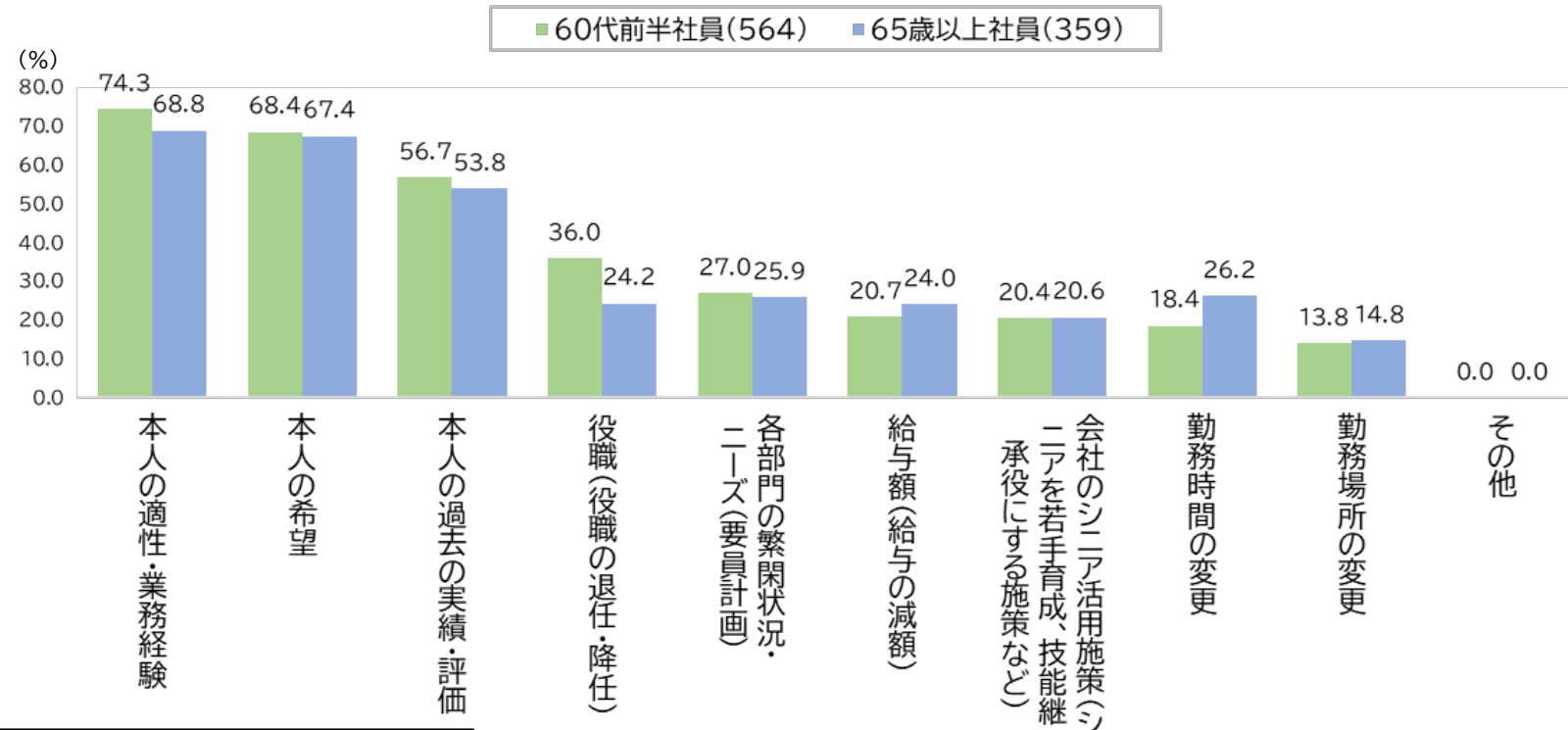
60代以上社員の職務変更の基準

約7割が職務変更で「本人の適性・経験」「本人の希望」を重視

60代以上社員の職務を変更している企業の職務変更の基準をみると、60代前半、65歳以上ともに「本人の適性・業務経験」が最も多い。

次いで、「本人の希望」、「本人の過去の実績・評価」が続く。

60代以上社員の職務変更の基準



分析対象者：
各年代社員の職務変更がある企業 ※「わからない」回答者除外

※複数回答形式

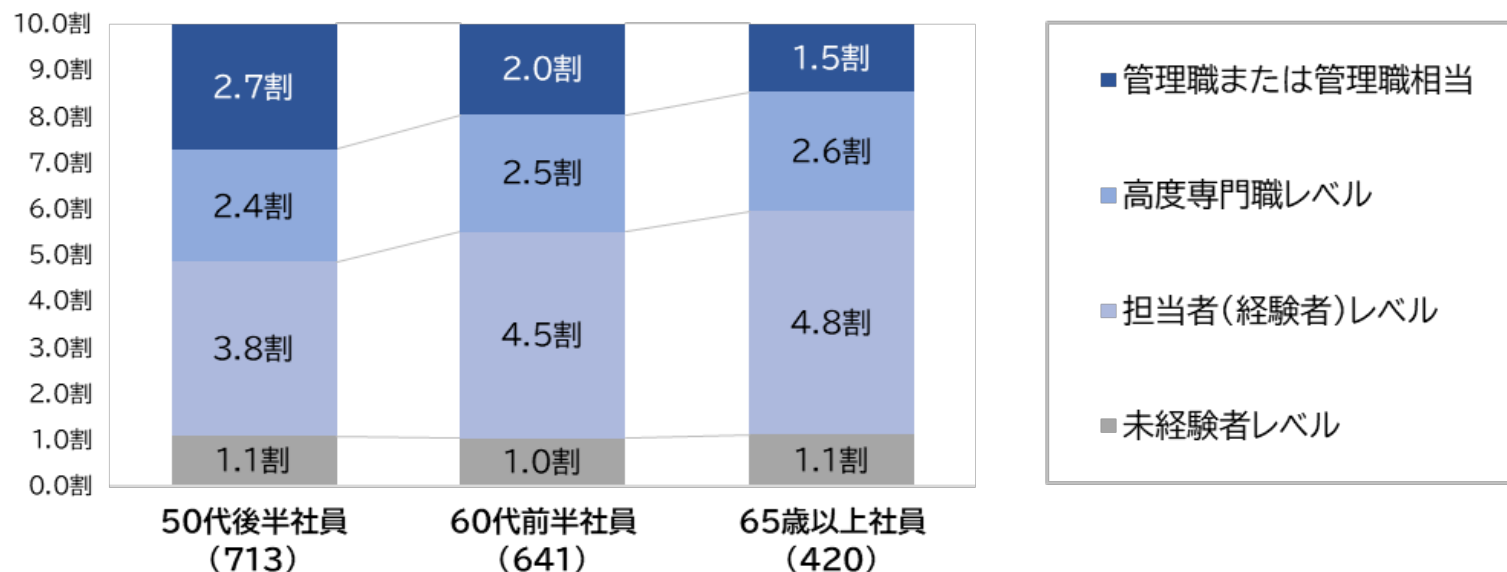
調査結果

60代以上社員の職務の難易度 年代が上がるにつれ「管理職相当」が減り「担当者」レベルが増加

職務の難易度としては、年代が上がるにつれ、「管理職または管理職相当」の職務を担う社員割合が減少し、「担当者(経験者)レベル」が増加する。「高度専門職レベル」は年代による違いがない。

60代以上社員のライン管理職比率は1%以下が半数(p35参照)であるため、「管理職または管理職相当」の大半はライン管理職(公式の組織長)ではないと考えられる。

各職務難易度の社員の割合 (各年代雇用企業平均)



分析対象者:
各年代社員雇用企業
※「わからない」回答者除外

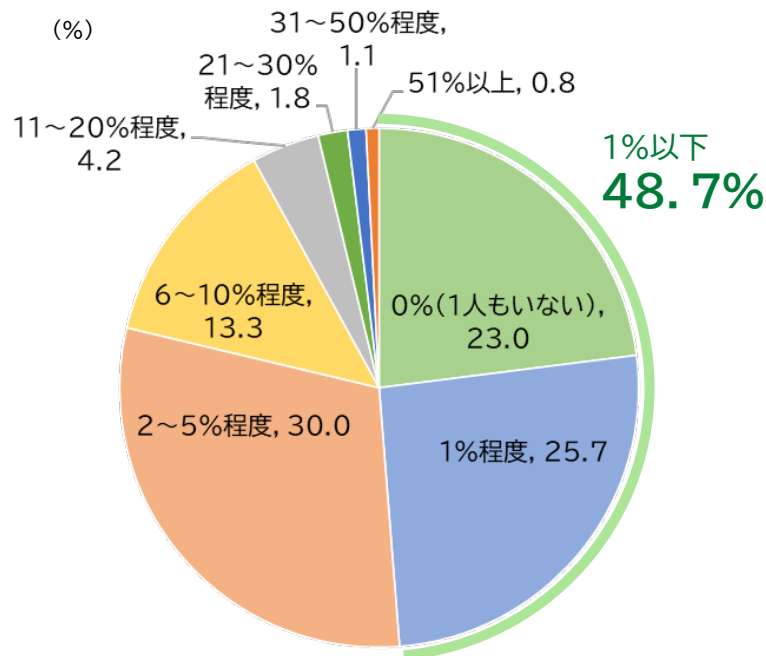
※各職務難易度の社員の割合(0~10割)を数値形式で聴取

調査結果

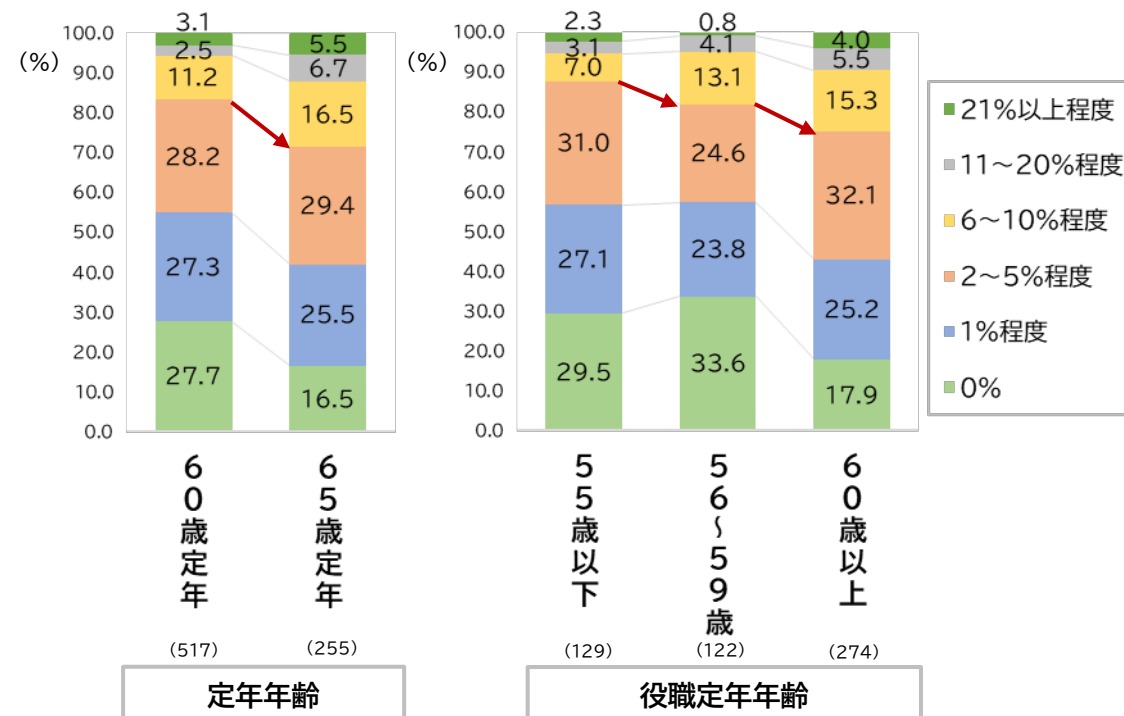
60代以上社員に占めるライン管理職比率 約半数の企業で60代以上社員のライン管理職は1%以下

60代以上の社員を雇用する企業の約8割に、60代以上の正社員・継続雇用者のライン管理職(公式の組織長)がいる。
60代以上社員におけるライン管理職比率は2~5%程度(20~50人に1人)の企業が30.0%と最も多い。
しかし、4分の1の企業には60代以上のライン管理職が全くおらず、1%程度の企業と合わせると約半数を占める。

60代以上社員に占めるライン管理職比率(全体)



60代以上社員に占めるライン管理職比率(定年年齢別/役職定年年齢別)



調査対象者:
60代以上社員雇用企業 n=874
※「わからない」回答者除外

調査結果

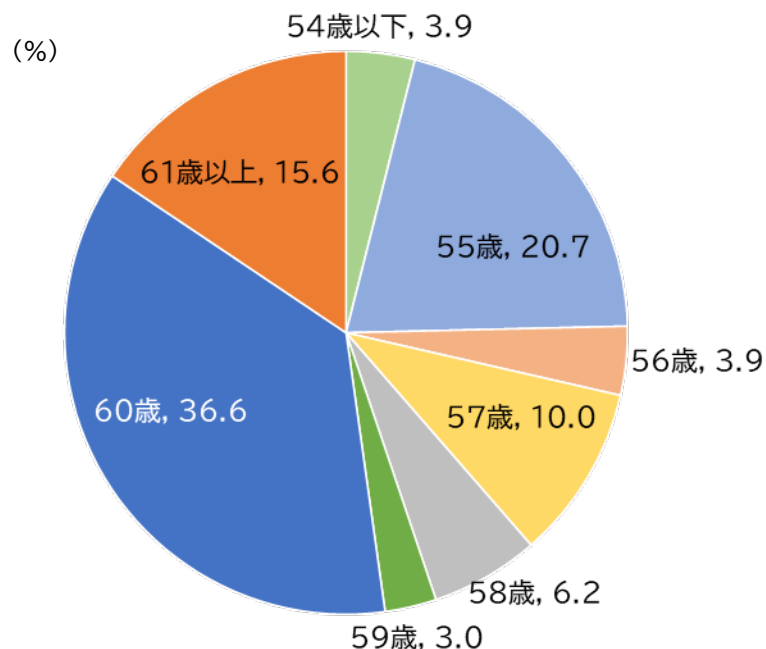
役職定年年齢

役職定年年齢は60歳が約4割と最多

役職定年年齢は、「60歳」が36.6%と最も多い。次いで、「55歳」の20.7%。

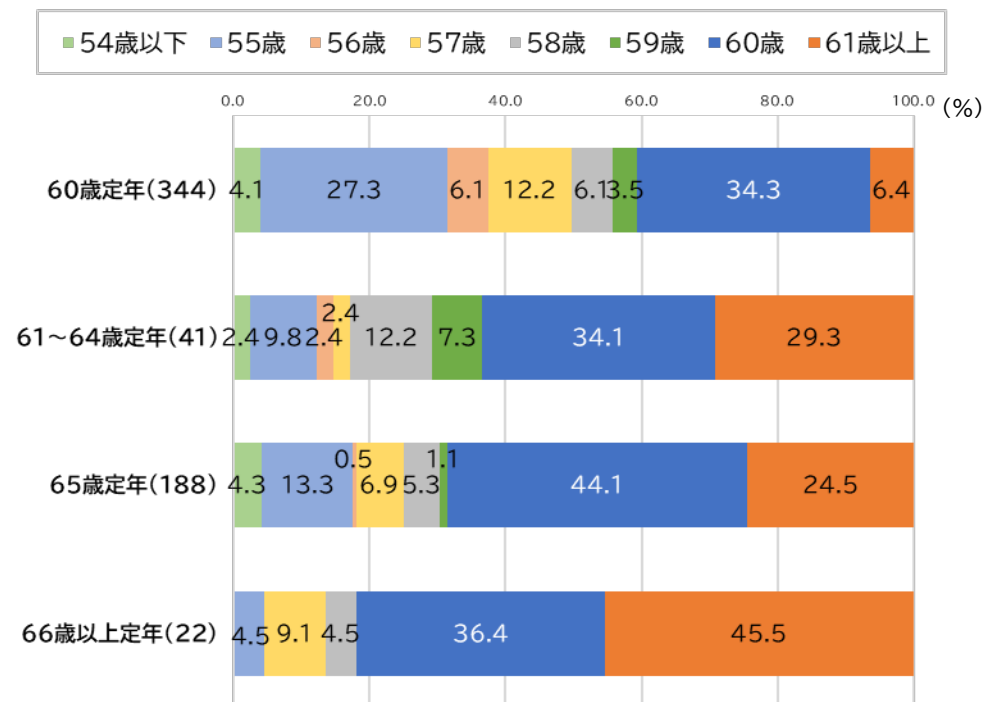
定年年齢別に見ると、60歳定年の企業で、役職定年60歳との回答が34.3%と最多。これは、60歳定年後の再雇用者は管理職に就けない企業が多いためと思われる。65歳定年企業でも役職定年年齢は60歳との回答が44.1%で最多。定年年齢によらず、役職定年は60歳とする企業が多い。

役職定年年齢（全体）



分析対象者：
役職定年あり企業 n=609
※「わからない」回答者除外

役職定年年齢（定年年齢別）



※「複数ある場合は、課長（ファーストラインの管理職）の役職定年年齢をお知らせください。」と教示

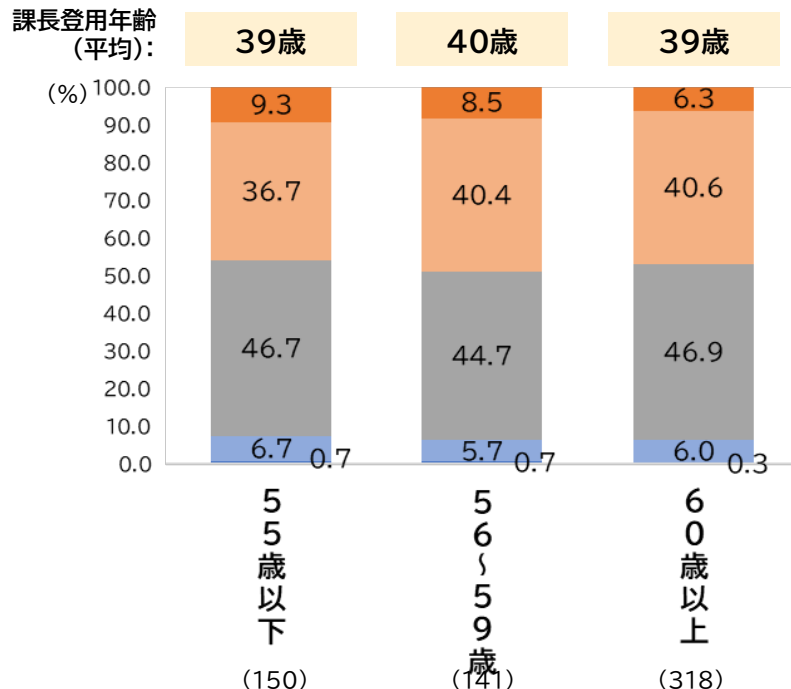
調査結果

役職定年年齢と役職登用年齢の関係

役職登用年齢は、役職定年年齢によらず4～5割が前倒し

管理職(課長・部長)への登用年齢をみると、役職定年年齢の高さによって違いはない。また、管理職登用年齢は、いずれの役職定年年齢でも4～5割の企業が「この5年間で早くなった」と回答。

課長登用年齢の変化（この5年間）

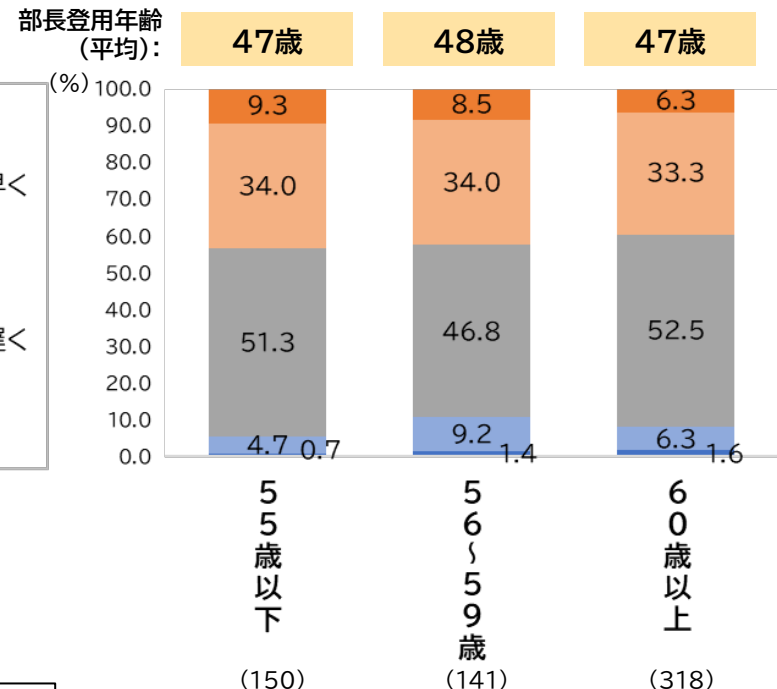


- 早くなった
- どちらかといえば早くなった
- 変わっていない
- どちらかといえば遅くなった
- 遅くなった

役職定年年齢

分析対象者:
役職定年あり企業 n=609
※「わからない」回答者除外

部長登用年齢の変化（この5年間）



役職定年年齢

調査結果

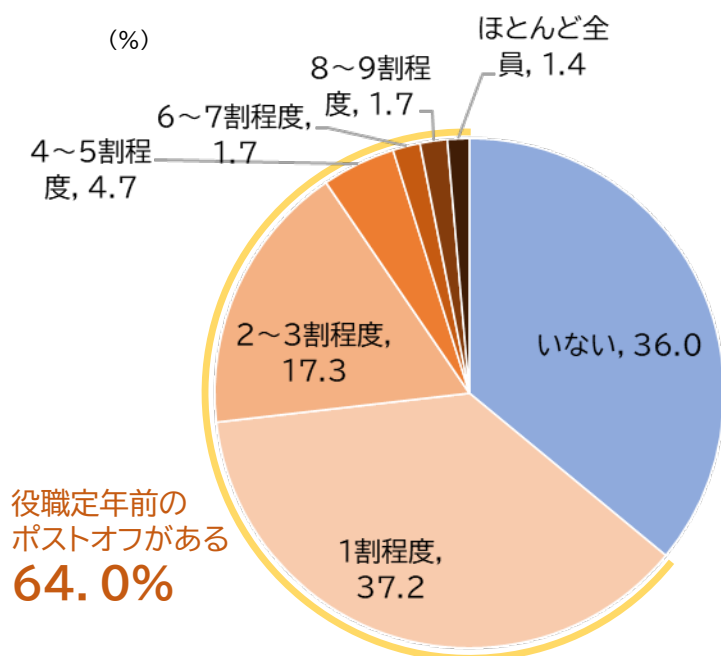
役職定年前のポストオフ

役職定年前に管理職のポストオフがある企業は約6割

役職定年がある企業の64.0%に、役職定年前のポストオフがある。1割程度の管理職にポストオフがある企業が37.2%と多い。役職定年前にポストオフになる人がいない企業36.0%と合わせると7割を超す企業において、役職定年前のポストオフは例外的であることが分かる。

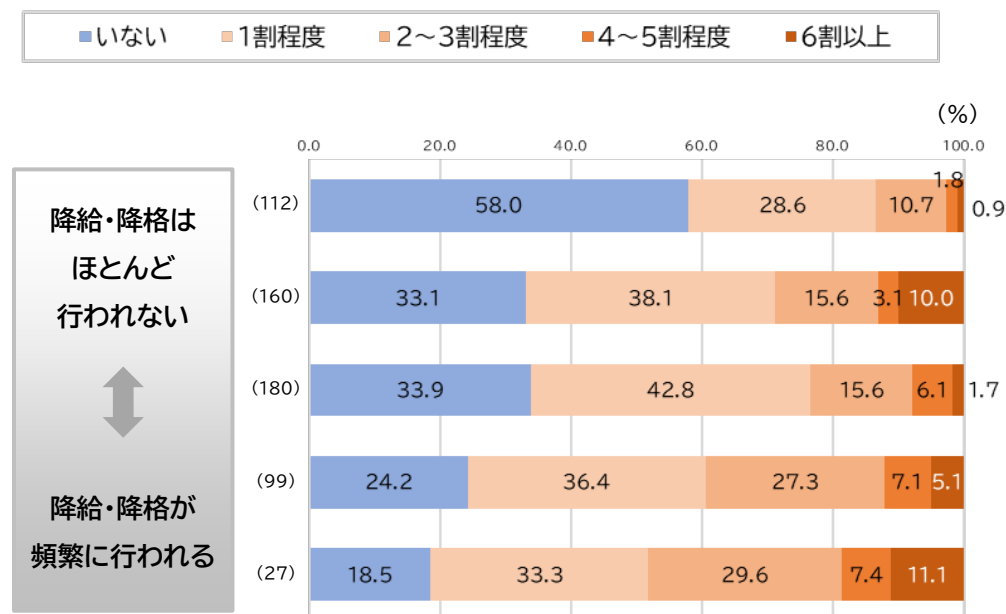
一方で、役職登用年齢の前倒しや雇用の長期化を勘案すると、役職定年前のポストオフが増えると予想される。

役職定年前にポストオフになる管理職の割合(全体)



分析対象者:
役職定年あり企業 n=578
※「わからない」回答者除外

役職定年前にポストオフになる管理職の割合(降給・降格の頻度別)



※降給・降格の頻度は、一対比較法により5件法で聴取



パーソル 総合研究所

3. 60代社員への処遇の実態 -給与

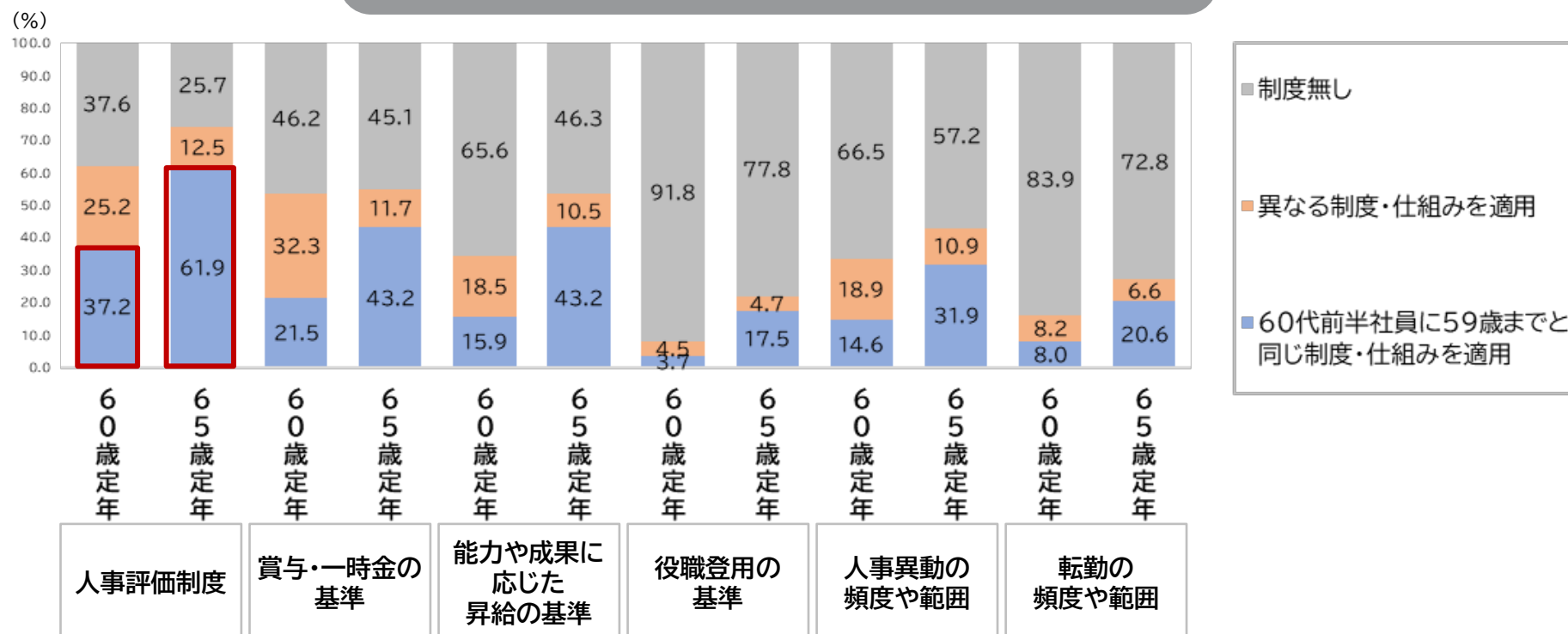
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

60代前半社員への人事制度の適用状況(定年年齢別) 65歳定年企業でも50代と同じ人事評価制度は6割

65歳定年の企業で60代前半社員に人事評価制度を適用する企業は4分の3であり、59歳以前と同じ制度を適用する企業は6割。一方、60歳定年の企業でも、約3分の1の企業は59歳までと同じ人事評価制度を適用している。

60代前半社員への人事制度の適用状況(定年年齢別)



分析対象者:
60代前半社員60歳定年 n=465、65歳定年 n=257 ※「わからない」回答者除外

調査結果

60代以上社員の処遇見直しのタイミング

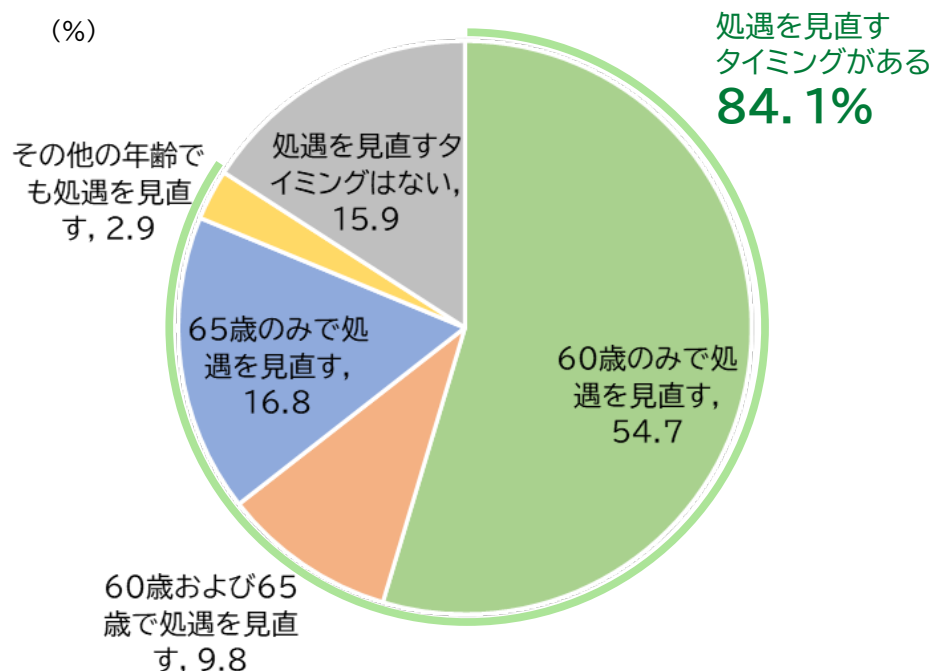
60歳定年企業の8割、65歳定年企業の4割が60歳で処遇見直し

60代以上社員(正社員・継続雇用者)の処遇を特定の年齢で見直す(雇用条件や業務内容を変更する)企業は、84.1%。

60歳定年企業では、60歳時点で処遇を見直す企業が80.9%、65歳定年企業でも42.0%が60歳時点で見直しを行う。

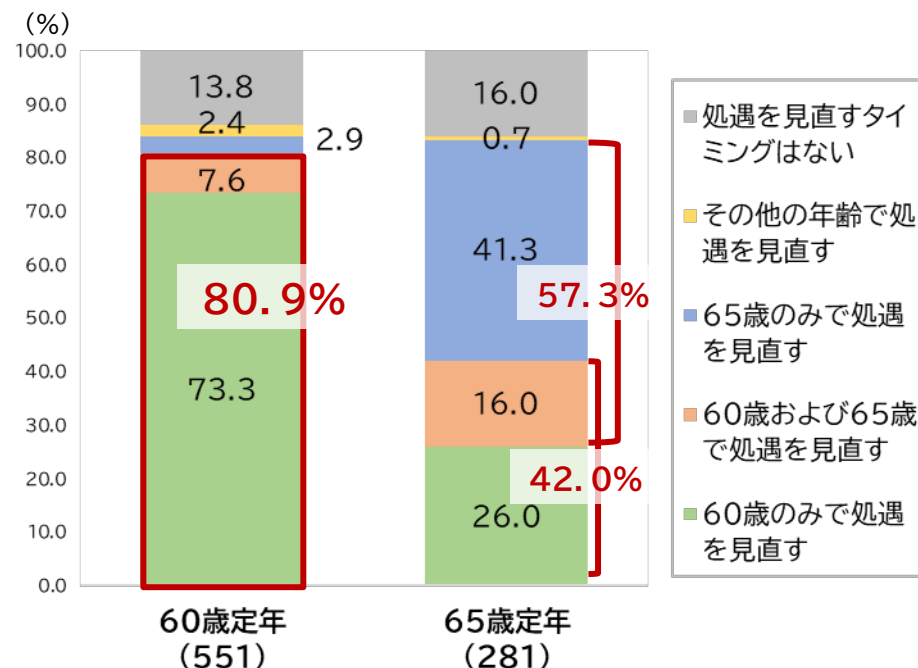
65歳定年企業の場合、65歳で57.3%の企業が処遇を見直す。60代前半については、処遇上は65歳定年企業のほうが有利。

60代以上社員の処遇見直しのタイミング (全体)



分析対象者:
60代以上社員雇用企業 n=946

60代以上社員の処遇見直しのタイミング (定年年齢別)

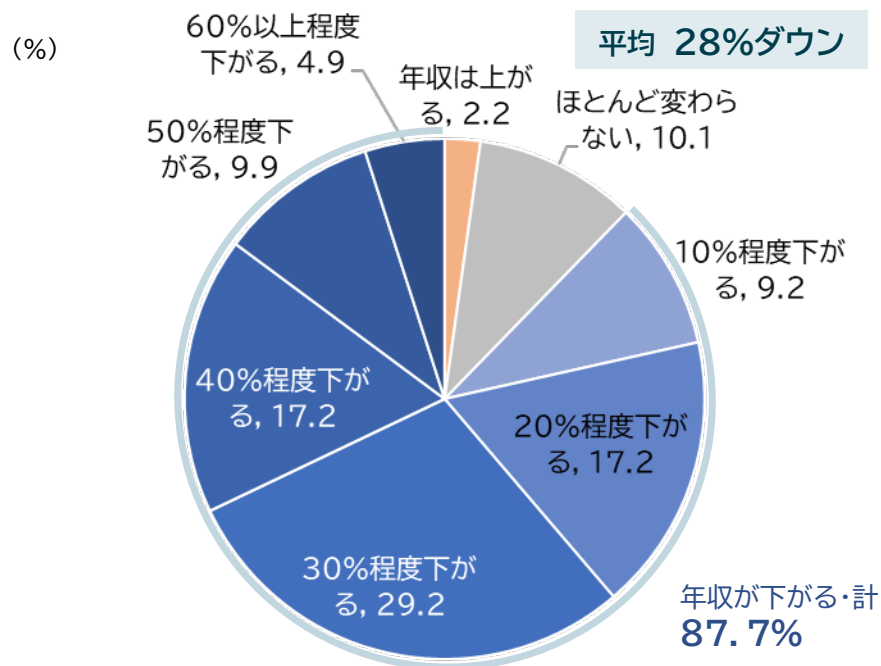


調査結果

60代以上社員の処遇見直しにおける年収変化 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。

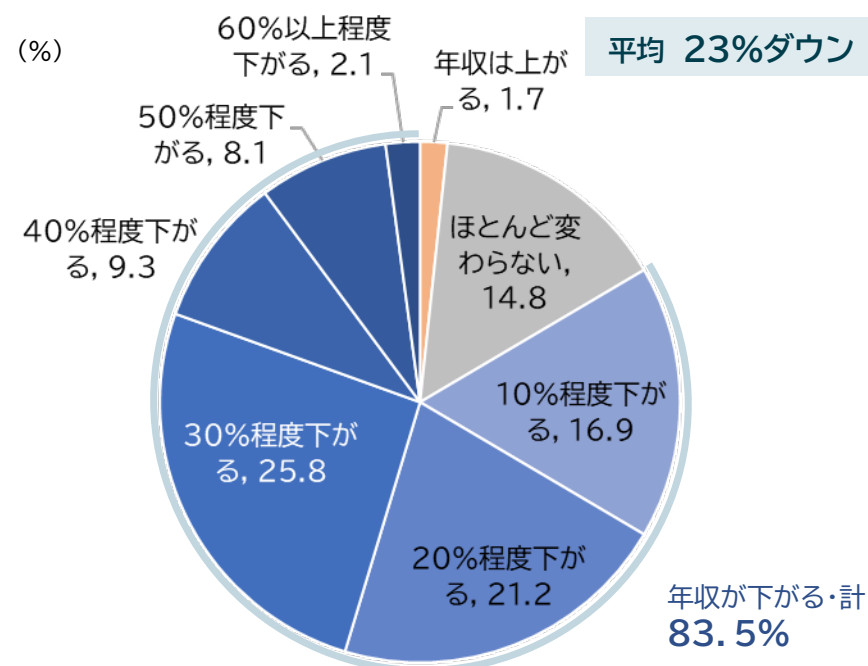
60歳での処遇見直しにおける年収変化



分析対象者：
60歳で処遇を見直す企業 n=586
※「わからない」回答者除外

※年収変化の平均的な水準について回答を求めた。

65歳での処遇見直しにおける年収変化



分析対象者：
65歳で処遇を見直す企業 n=236
※「わからない」回答者除外

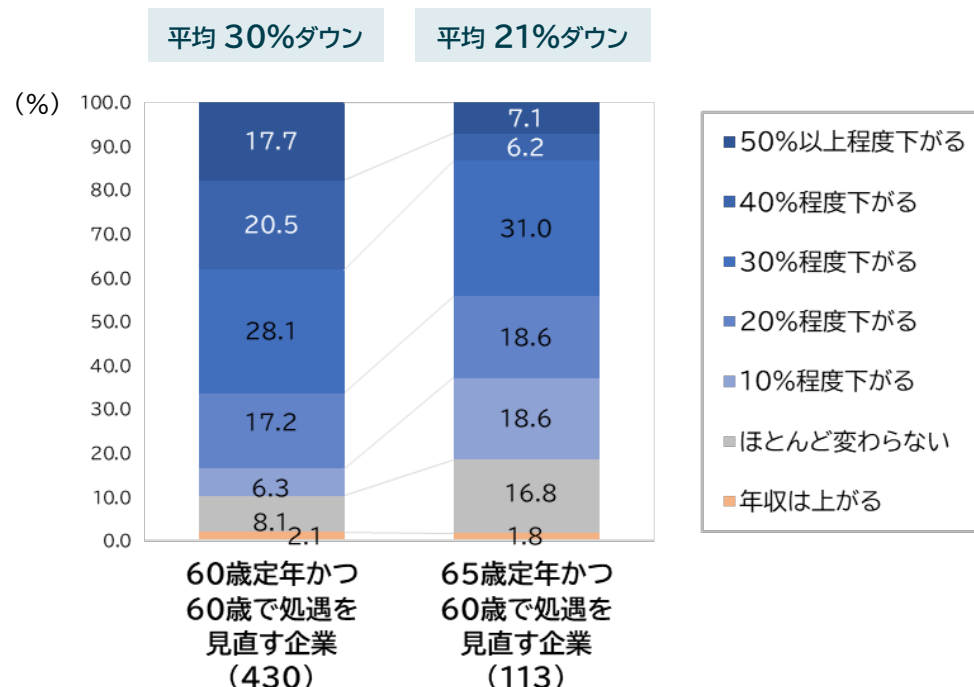
調査結果

60代以上社員の処遇見直しにおける年収変化(定年年齢別) 65歳定年企業は60歳定年企業より60歳の年収低下幅が小さい

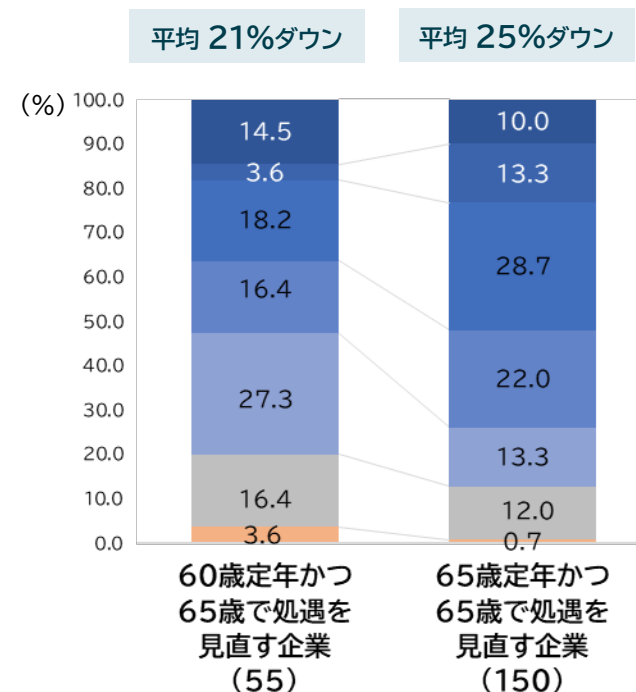
60歳の処遇見直し時の年収変化率を定年年齢別にみると、60歳定年の企業の平均30%ダウンに対し、65歳定年の企業は年収低下幅は小さく、平均21%ダウンとなっている。

一方で、65歳処遇見直し時では65歳定年企業は平均25%ダウンであり、60歳定年企業の21%ダウンよりやや低下幅が大きい。

60歳での処遇見直しにおける年収変化(定年年齢別)



65歳での処遇見直しにおける年収変化(定年年齢別)



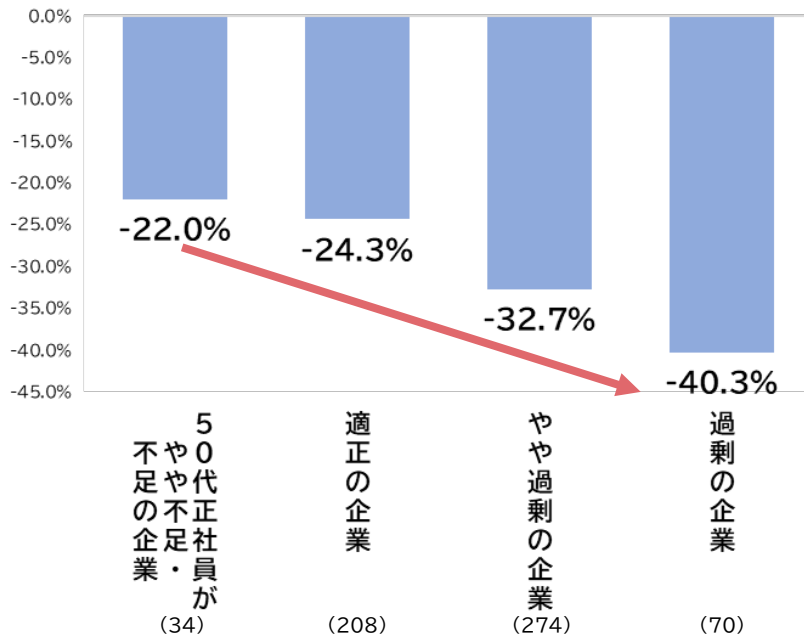
調査結果

50代正社員の人材過剰感と年収変化の関係 50代の人材過剰感が強いほど60代の年収が低下

50代正社員の人材過剰感があると、60歳の処遇見直し時の年収低下率が高い。65歳の処遇見直し時の年収低下率については弱い同様の傾向。

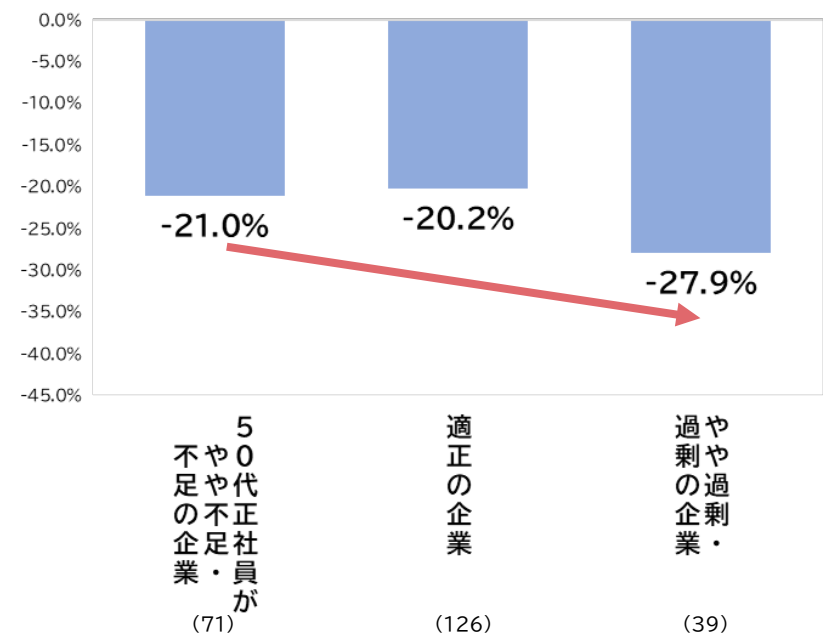
※60代正社員の人材過剰感と比較した場合も同様の傾向があるが、50代正社員の過剰感の方がいずれも関連が強い。

60歳処遇見直し時の年収変化（50代正社員の人材過剰感別平均）



分析対象者：
60歳で処遇を見直す企業 n=586
※「わからない」回答者除外

65歳処遇見直し時の年収変化（50代正社員の人材過剰感別平均）



分析対象者：
65歳で処遇を見直す企業 n=236
※「わからない」回答者除外

調査結果

60代以上社員の職務変更割合(年収変化別) 年収50%ダウンでも「ほぼ同様の職務」を担当する人が3割

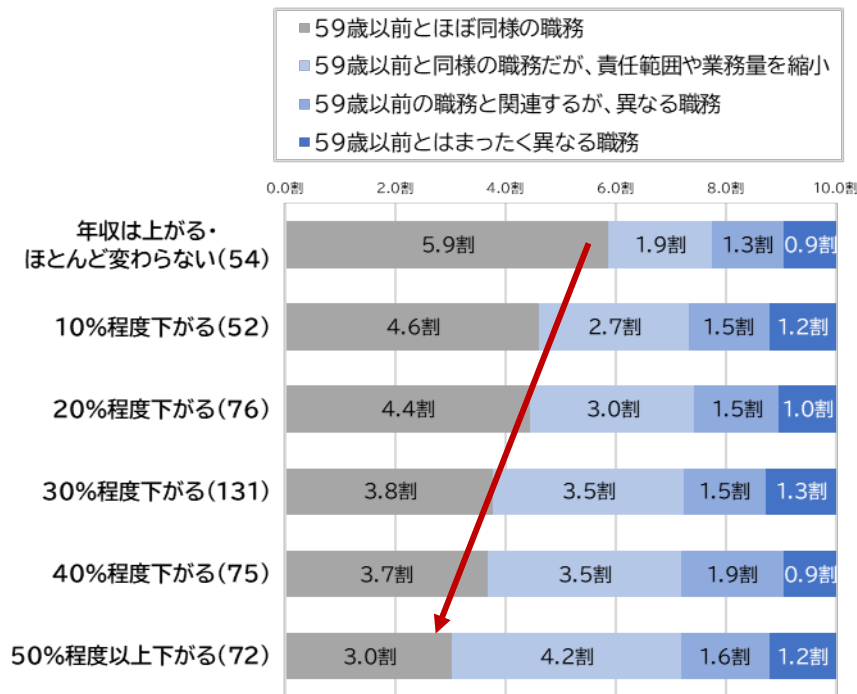
「同様の職務だが責任範囲や業務量を縮小」する60代以上社員の割合が多いほど、処遇見直し時の年収低下率が大きい。

一方で、年収が50%程度下がる企業でも「ほぼ同様の職務」を担当する人が3割にのぼる。

「関連するが、異なる職務」「まったく異なる職務」となる社員の割合は2割台で、年収低下幅とはあまり関連がない。

異なる職務を担当し年収が下がらないケースには、グループ企業への出向・転籍なども含まれると思われる。

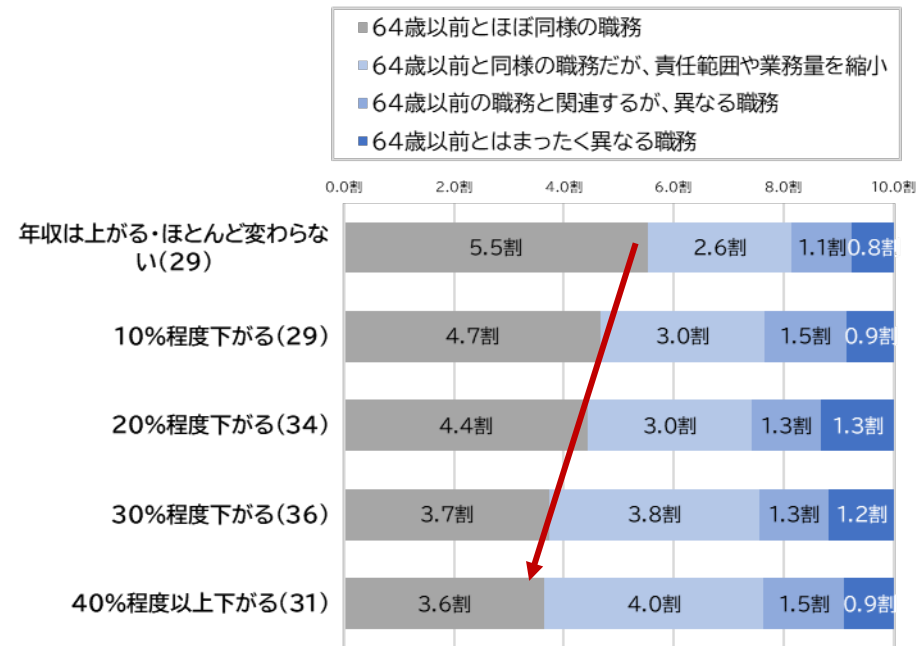
60代前半社員の職務変更割合(60歳での年収変化別平均)



※各職務変更があった60代以上社員の割合(0~10割)を数値形式で聴取

分析対象者:
60歳で処遇を見直す企業 n=465
※「わからない」回答者除外

65歳以上社員の職務変更割合(65歳での年収変化別平均)



分析対象者:
65歳で処遇を見直す企業 n=163
※「わからない」回答者除外

調査結果

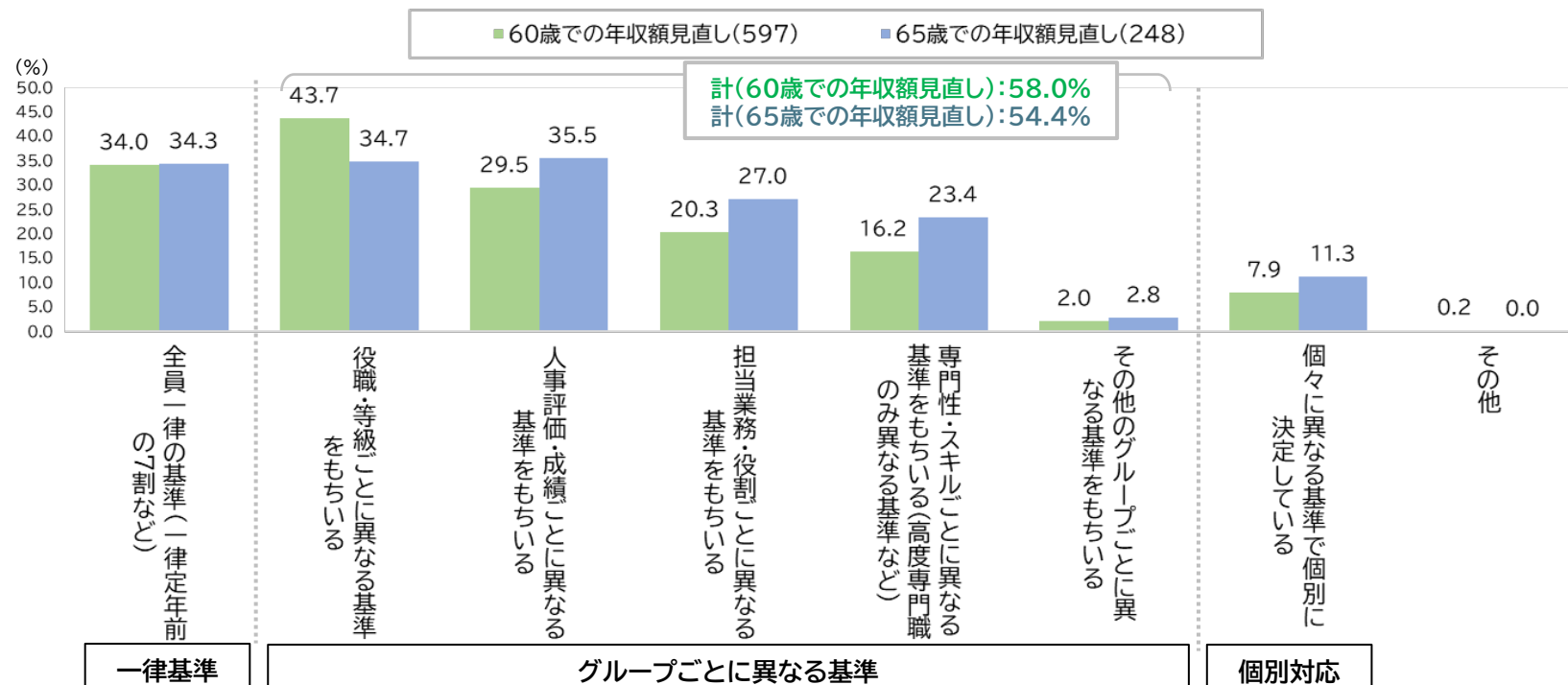
60代以上社員の年収額の見直し基準 「全員一律の基準」で年収額を見直す企業は約3割

60歳、65歳での年収額の見直し基準をみると、「全員一律の基準」が約3割を占める。

役職・等級などグループごとに異なる基準を用いるのは、60歳で約6割、65歳で約5割と最も多い。

「個々に異なる基準」は1割前後と少数派である。

60代以上社員の年収額の見直し基準



分析対象者:
60歳、65歳で処遇を見直す企業
※「わからない」回答者除外

※複数回答形式(全員一律の基準と個々に異なる基準は単数回答のみ)

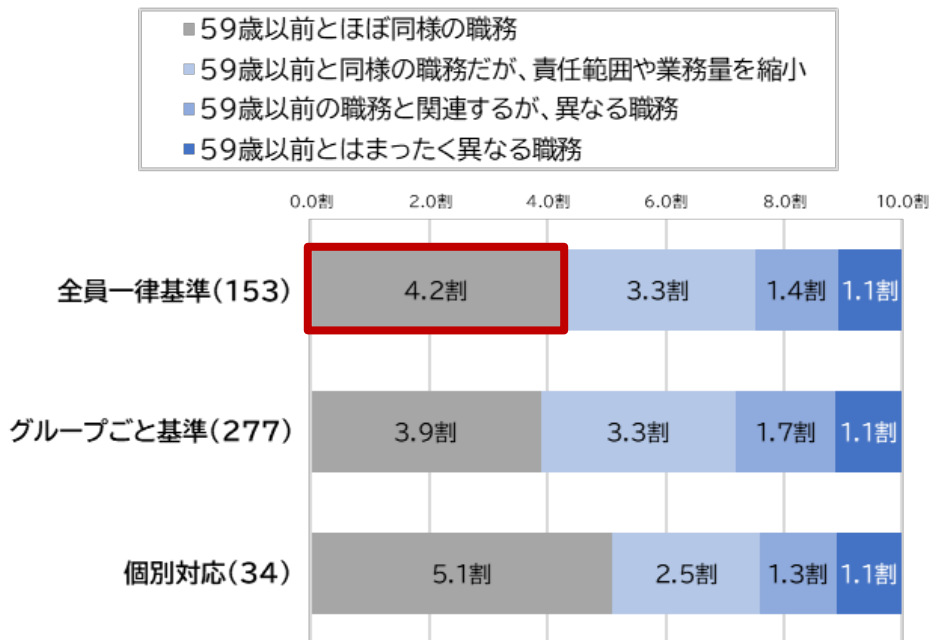
調査結果

60代以上社員の年収見直し基準別 職務変更割合

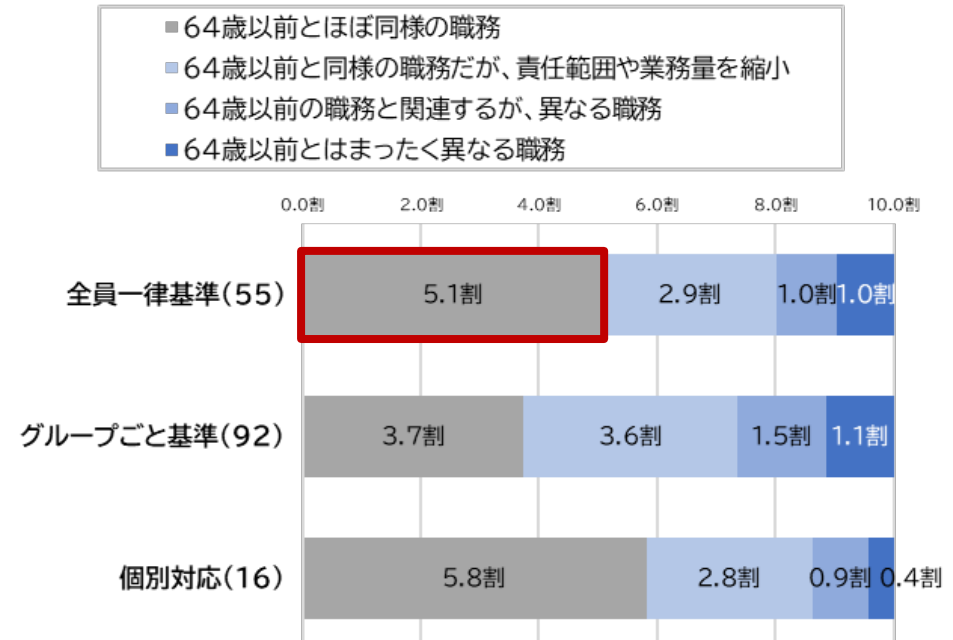
年収「全員一律基準」で見直しでも4～5割は同様職務に従事

年収見直し基準が「全員一律」であっても、「ほぼ同様の職務」を担当する社員の割合は60代前半で約4割、65歳以上で約5割。
全員一律基準で給与を下げて、それ以前とほぼ同様の職務を担う社員と、責任範囲や業務量を縮小する社員に分かれていることがうかがえる。

60代前半社員の職務変更割合（60歳での年収額見直し基準別平均）



65歳以上社員の職務変更割合（65歳での年収額見直し基準別平均）



分析対象者：
60歳、65歳で処遇を見直し企業
※「わからない」回答者除外

※各職務変更があった60代以上社員の割合（0～10割）を数値形式で聴取

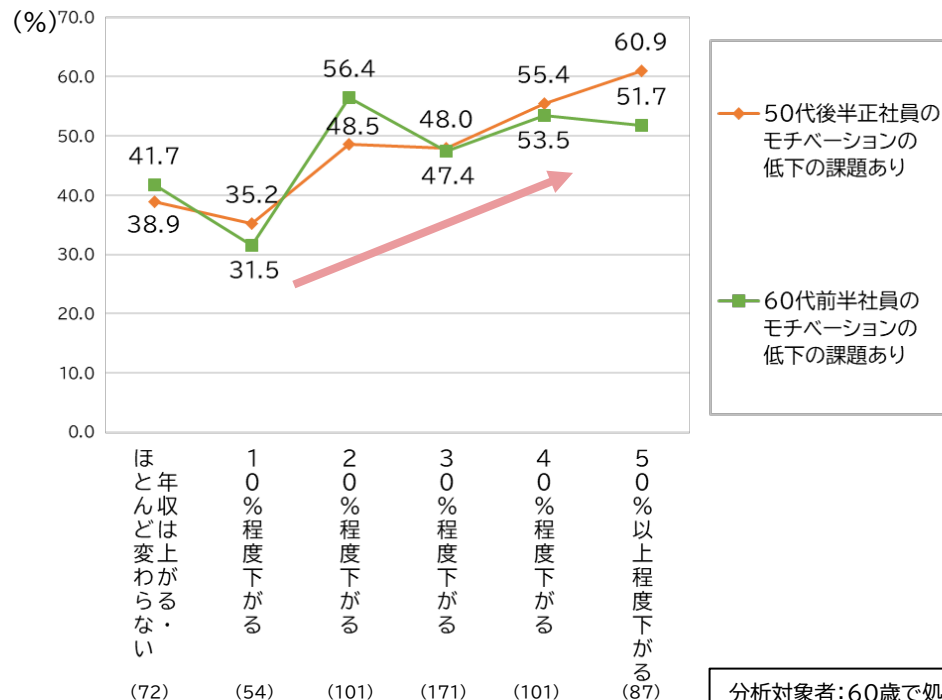
調査結果

処遇見直し時の年収低下幅とモチベーション低下の関連 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

60歳での処遇見直しにおける年収低下幅が大きいほど、50代後半正社員・60代前半社員のモチベーション低下に課題感を持つ企業の割合が増加。50代後半の傾向は、社員視点では、将来の年収低下が予定されているため、モチベーションが下がるものと考えられる。

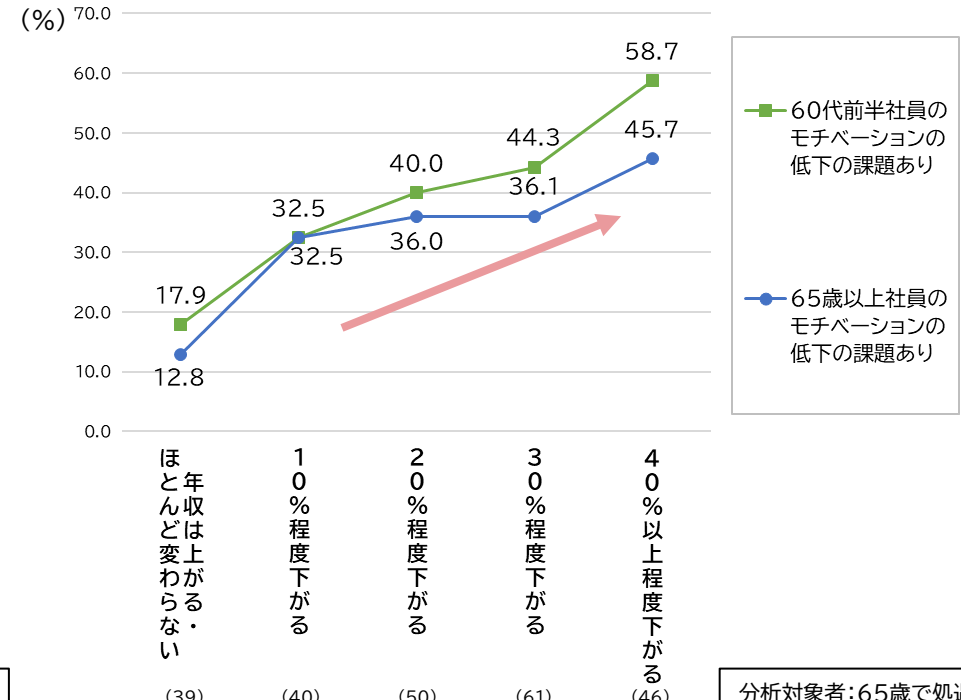
同様に、65歳での年収低下幅が高いほど、60代前半・65歳以上社員のモチベーションに課題感を持つ企業が増える。

モチベーション低下の課題発生率（60歳での年収変化別）



60歳での処遇見直しにおける年収変化

モチベーション低下の課題発生率（65歳での年収変化別）



65歳での処遇見直しにおける年収変化

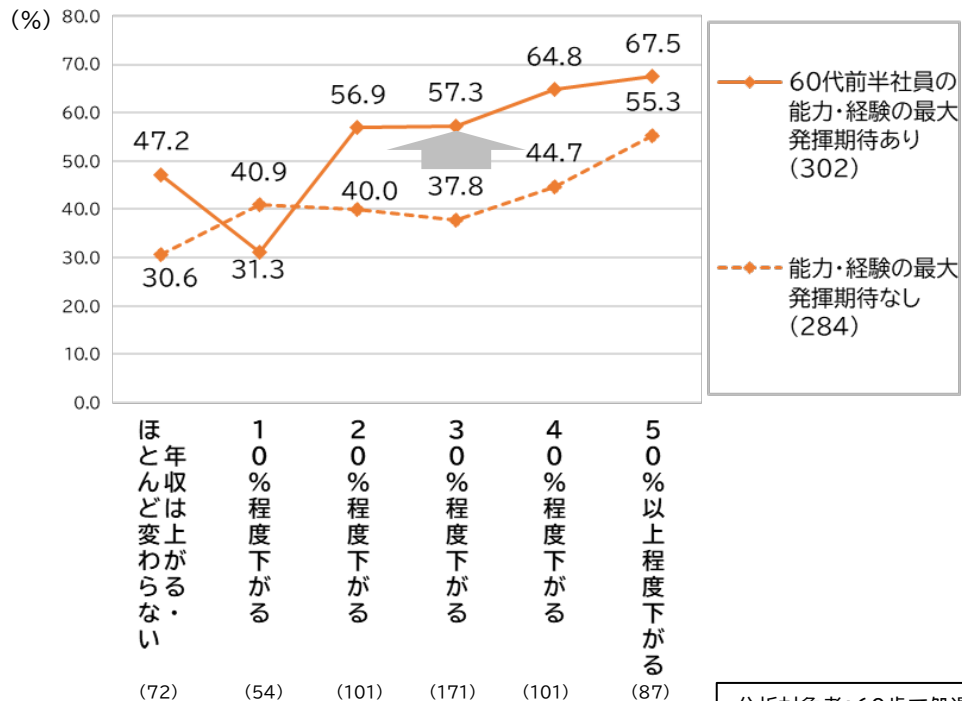
調査結果

年収低下幅とモチベーション低下の関連(最大発揮期待の有無別) 最大発揮期待はモチベーション低下の課題を増大させる

60代前半社員に対し「能力・経験の最大限発揮」を求める企業は、求めない企業よりも50代後半正社員・60代前半社員の「モチベーション低下」の課題が増大する。また、年収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。

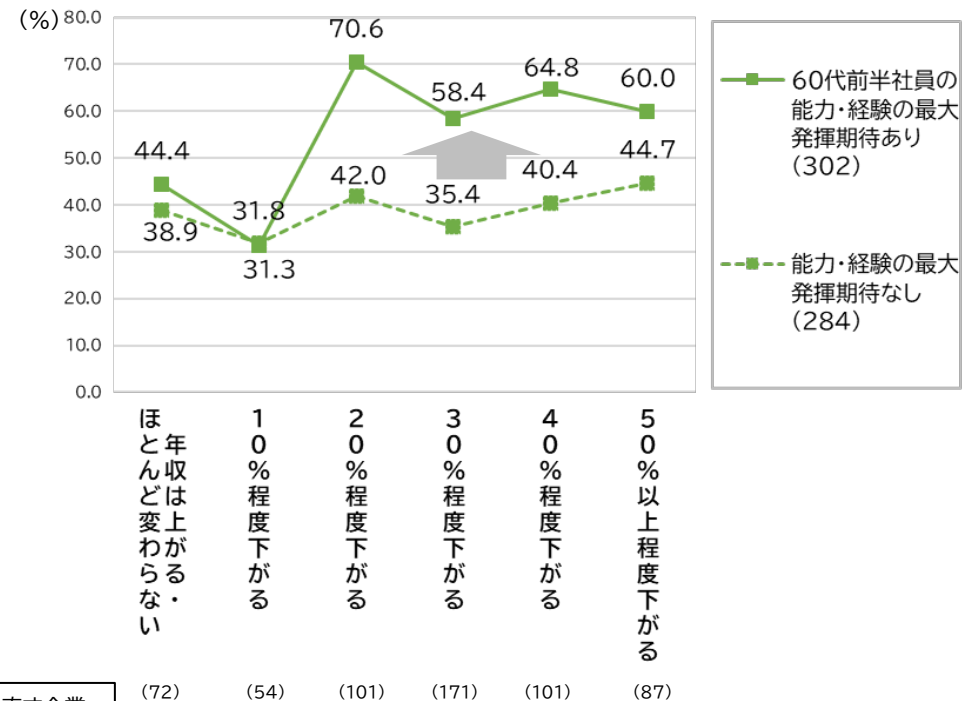
「能力・経験の最大限発揮」を期待し、「モチベーション」を維持することと「年収低下」施策は矛盾する。

50代後半正社員のモチベーション低下の課題発生率（60歳での年収変化別）



60歳での処遇見直しにおける年収変化

60代前半社員のモチベーション低下の課題発生率（60歳での年収変化別）



60歳での処遇見直しにおける年収変化

調査結果

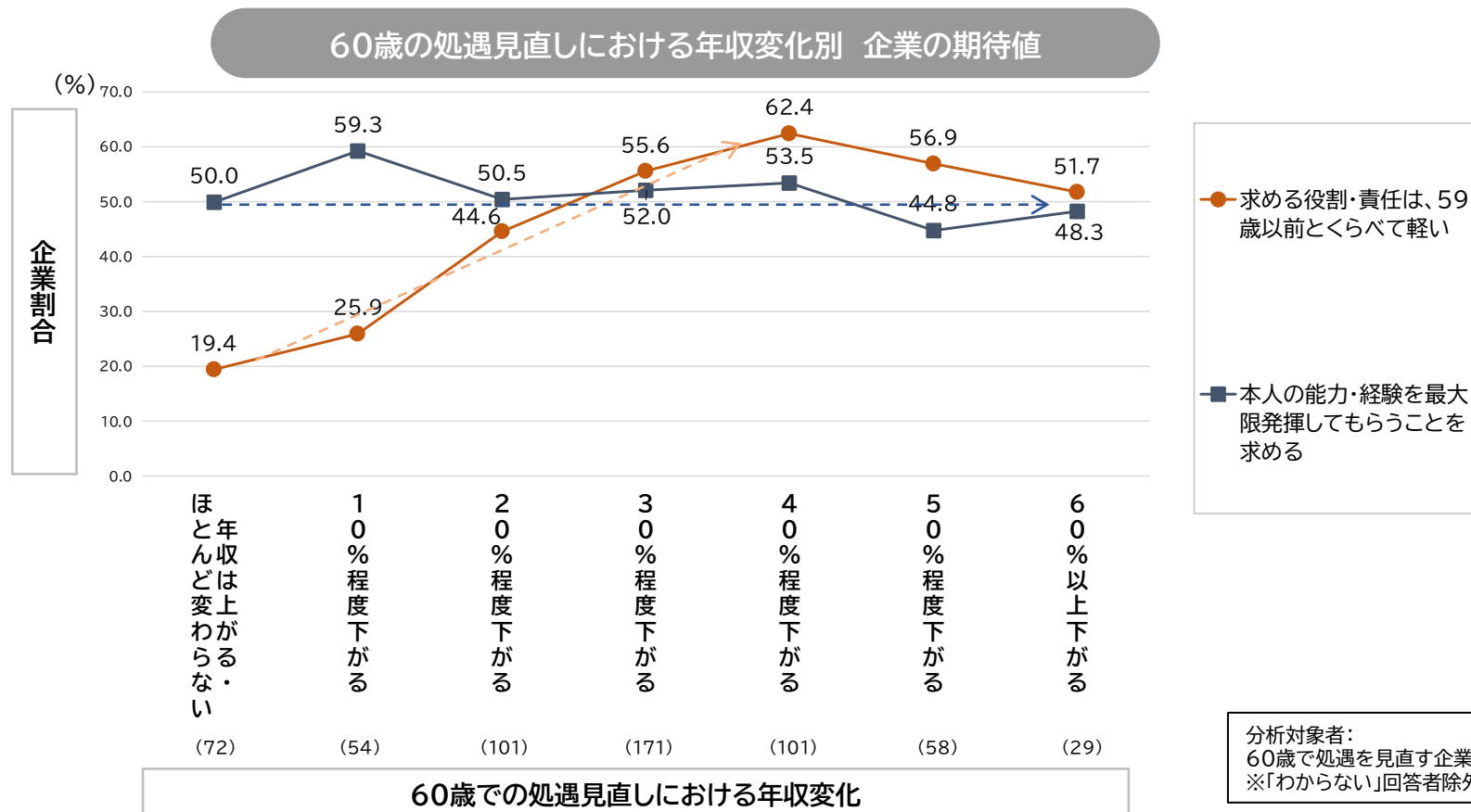
企業の期待値と60歳の処遇見直し

60歳の年収低下幅によらず「能力最大発揮」を求める企業は半数

60歳での年収低下幅が大きいほど、60代前半社員に「求める役割・責任が59歳以前より軽い」とする企業が増える。

60歳での年収引き下げは、企業が60代前半社員に対する期待値を下げていることの現れになっている。

一方、年収の低下幅に関わらず、「能力・経験の最大限発揮を求める」企業の割合は50%程度である。





パーソル 総合研究所

4. さらなる60代社員活用に向けた動き -給与の引き上げ

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

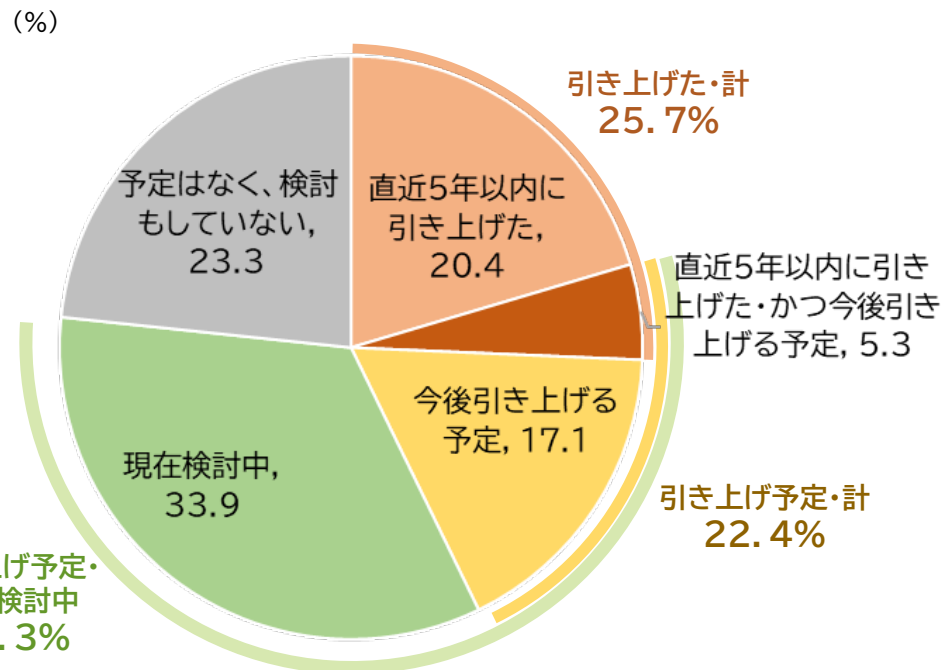
60代以上社員の年収引き上げの方針

5割超の企業が60代以上社員の年収引き上げを予定・検討

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%。今後引き上げる予定の企業は22.4%であり、「現在検討中」の企業とあわせて56.3%にのぼる。

定年延長・廃止予定の企業に、年収を引き上げる予定の企業が多い。

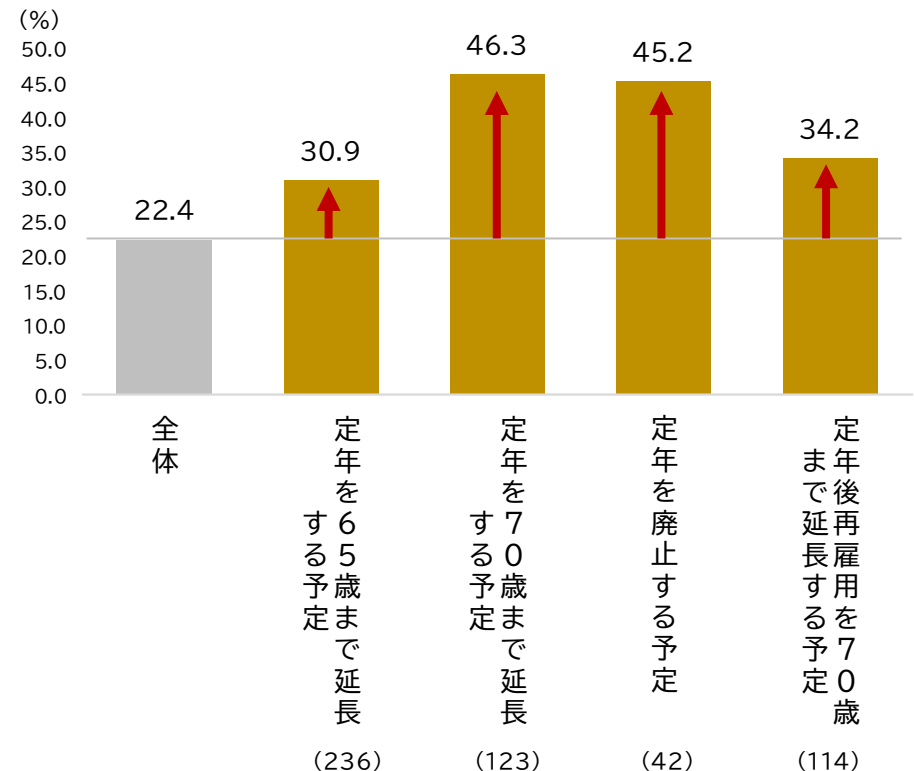
全体



分析対象者:n=853
※「わからない」回答者除外

※複数回答形式を再集計

年収引き上げ予定の企業割合（定年制度の今後の方針別）



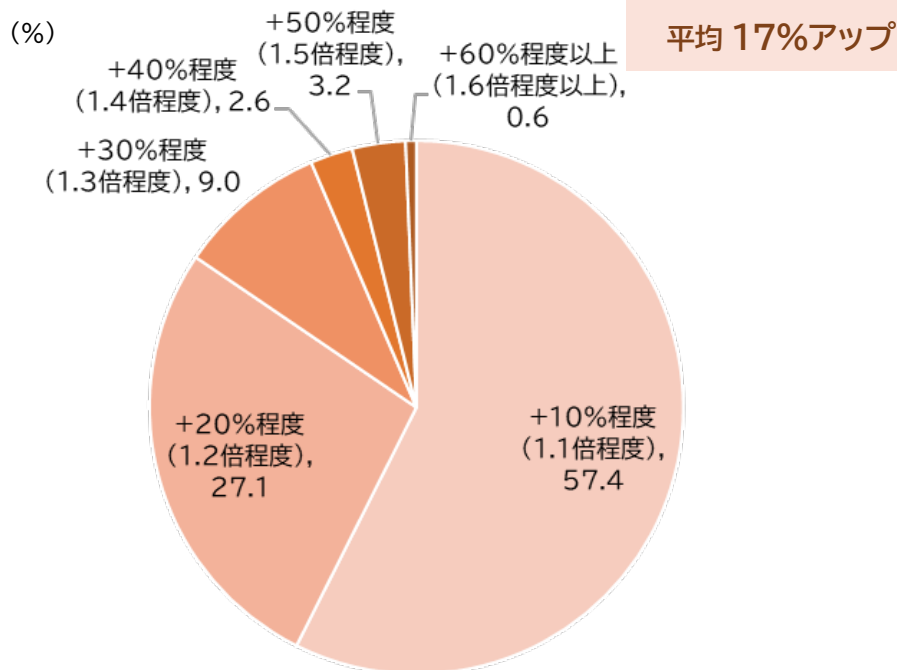
調査結果

60代以上社員の年収引き上げ幅 年収の引き上げ幅の平均は17%、「10%程度」が約6割

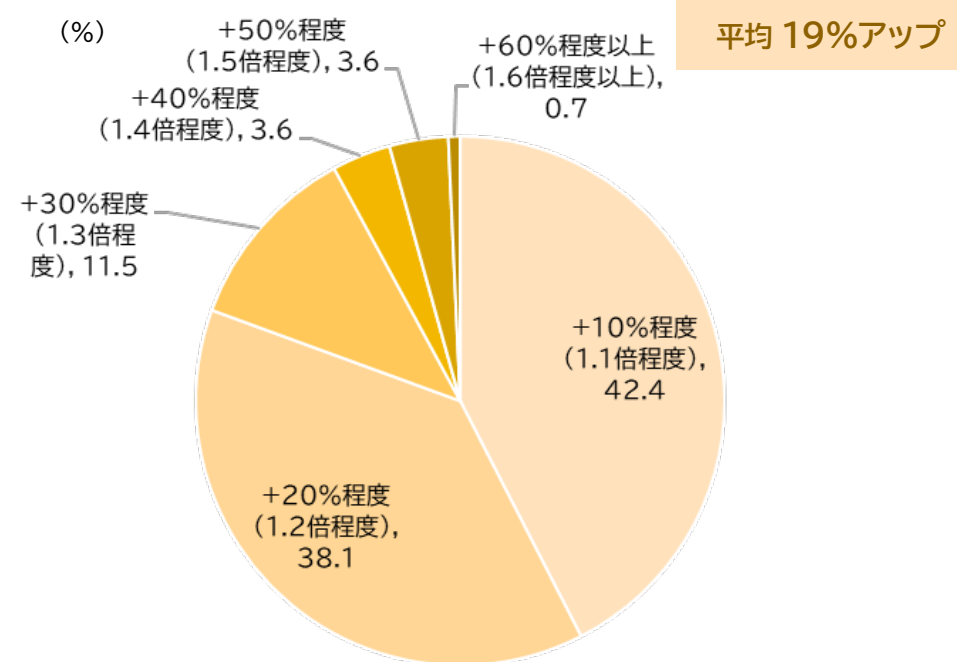
直近5年以内に60代以上社員の年収を引き上げた企業における、年収引上げ幅の平均は+17%であるが、「+10%程度」が57.4%とおおよそ6割を占めている。

今後年収を引き上げる予定の企業では、平均+19%であり、「+20%程度」が38.1%を占める。

年収引上げ幅（5年以内に年収を引き上げた企業）



年収引上げ幅（今後年収を引き上げる予定の企業）



分析対象者: 直近5年以内に年収を引き上げた企業 n=155
※「わからない」回答者、直近5年以内に引き上げた・かつ今後引き上げる予定の企業除外

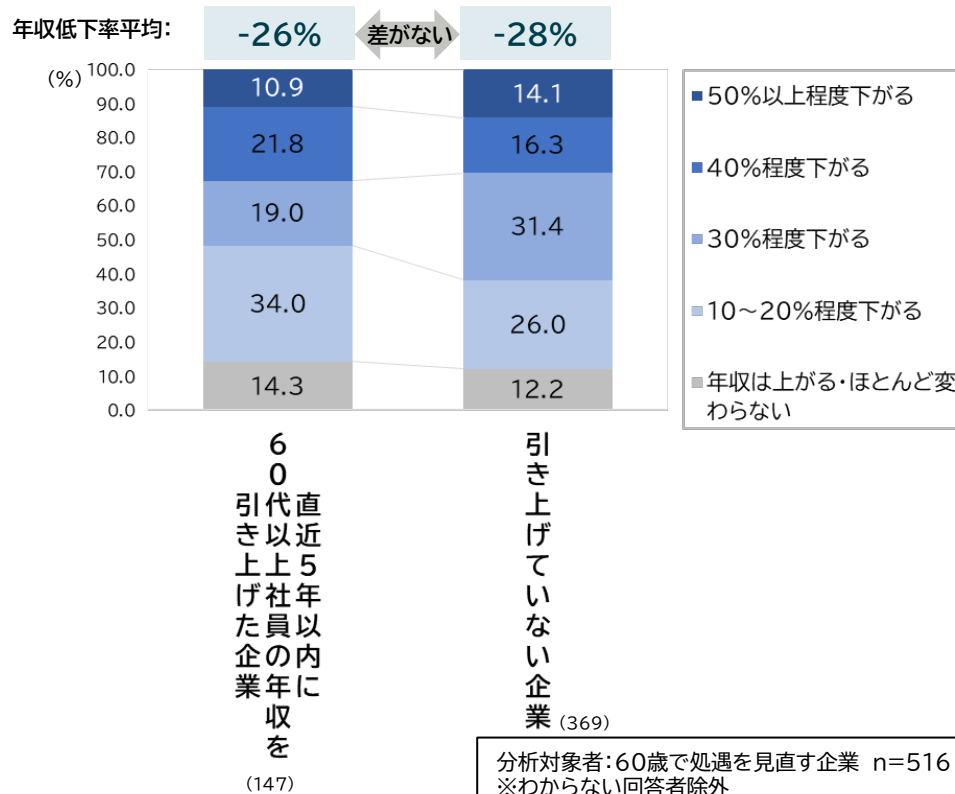
分析対象者: 今後年収を引き上げる予定の企業 n=139
※「わからない」回答者、直近5年以内に引き上げた・かつ今後引き上げる予定の企業除外

調査結果

5年以内の60代以上社員の年収引き上げと60歳での年収低下率の関係 引き上げ企業の現在の年収低下率は引き上げていない企業と同水準

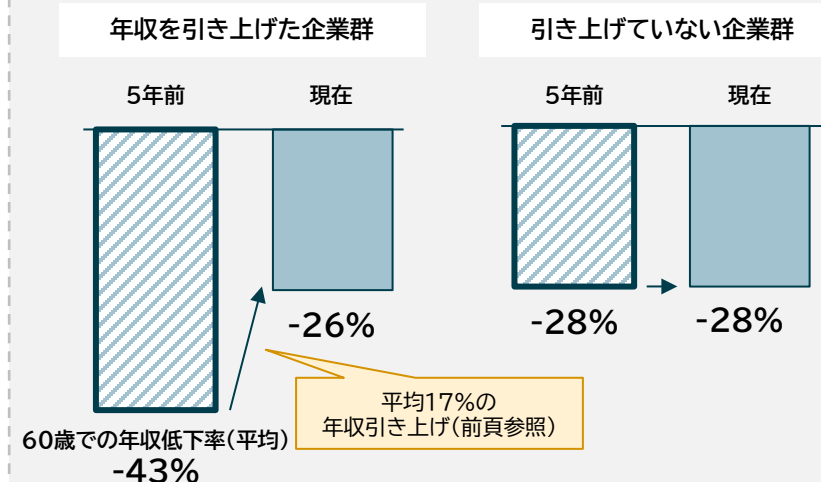
直近5年以内に60代以上社員の年収を引き上げたかどうかによって、現在の60歳時点の処遇見直し時の年収低下率には差がない。
つまり、直近5年間は、60歳時点の年収低下率が比較的大きかった企業群で、年収を引き上げる傾向があったと考えられる。
同一労働同一賃金の観点から不合理な賃金差をなくすといった、ディフェンシブな動きが中心的だとみることができる。

60歳処遇見直し時の年収低下率（5年以内の年収引き上げ有無別）



<解説>

調査データから、5年以内に60代以上の年収を引き上げた企業群の5年前の年収低下率を簡易的に推計すると、平均-43%となる。
全体的傾向としては、年収低下率が大きかった企業群が、同一労働同一賃金等の観点から年収の引き上げを行ったとみられる。



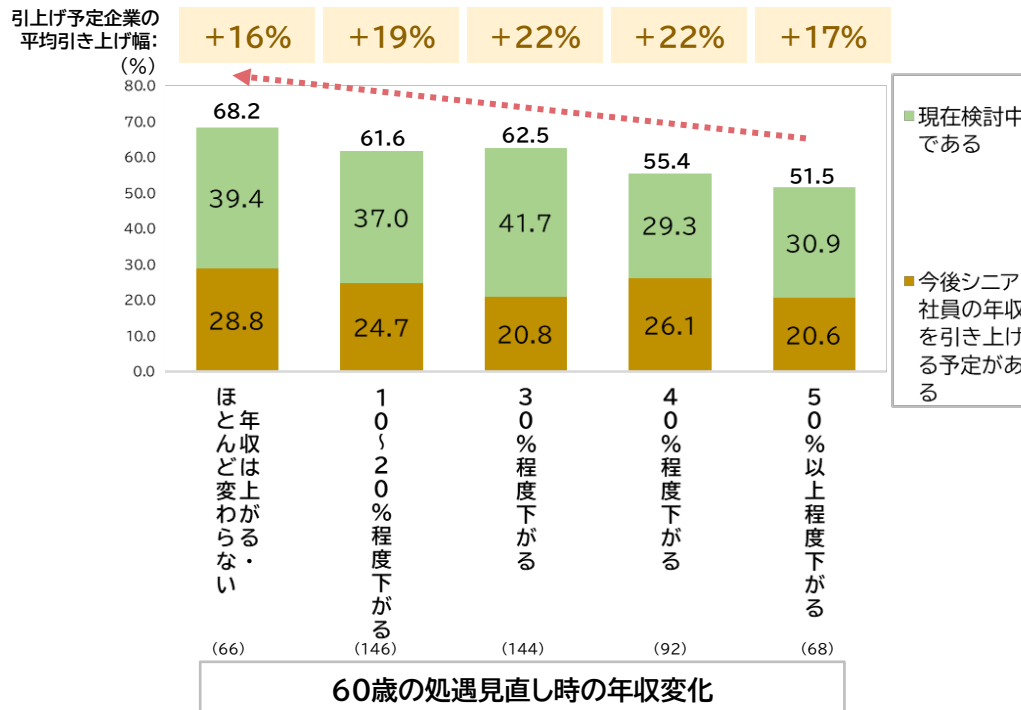
調査結果

60代以上社員の年収引き上げ予定と60歳での年収低下率の関係 年収低下しない企業ほど今後の年収引き上げを予定・検討

60歳の処遇見直し時の年収低下率が小さく、年収があまり下がっていない企業ほど、今後の年収引き上げを予定・検討している企業が多い。60歳の処遇見直し時に「年収は上がる・ほとんど変わらない」企業では、今後60代以上社員の年収を「引き上げ予定・検討中」の企業が約7割に及ぶ。

今後、60代以上社員の年収を引き上げる傾向にある中、年収引き上げを行わない企業との格差が広がっていくと思われる。

年収引き上げ予定／検討中の企業割合（60歳での年収変化別）



分析対象者：60歳で処遇を見直す企業 n=516 ※わからない回答者除外

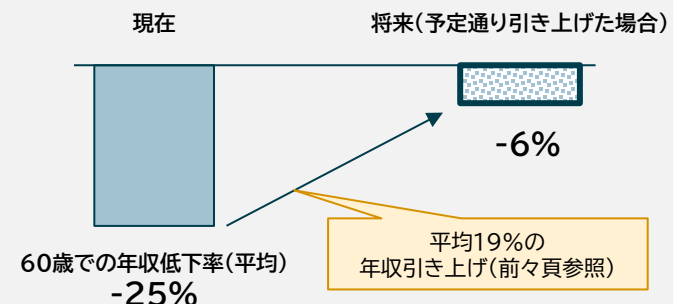
※平均引き上げ幅は、60代以上社員の年収引き上げ予定があり、5年以内に引き上げていない企業に限定して集計

<解説>

60歳以上の年収を引き上げる予定の企業群において、予定通りに引き上げた場合の60歳での年収低下率を簡易的に推計すると、平均-6%となる。

今後、年収引き上げ予定の企業では、60歳での年収低下率が大幅に小さくなり、年収が増加する企業も増える。企業間の格差が広がると予想される。

年収を引き上げる予定の企業群（全体のおよそ2割）



調査結果

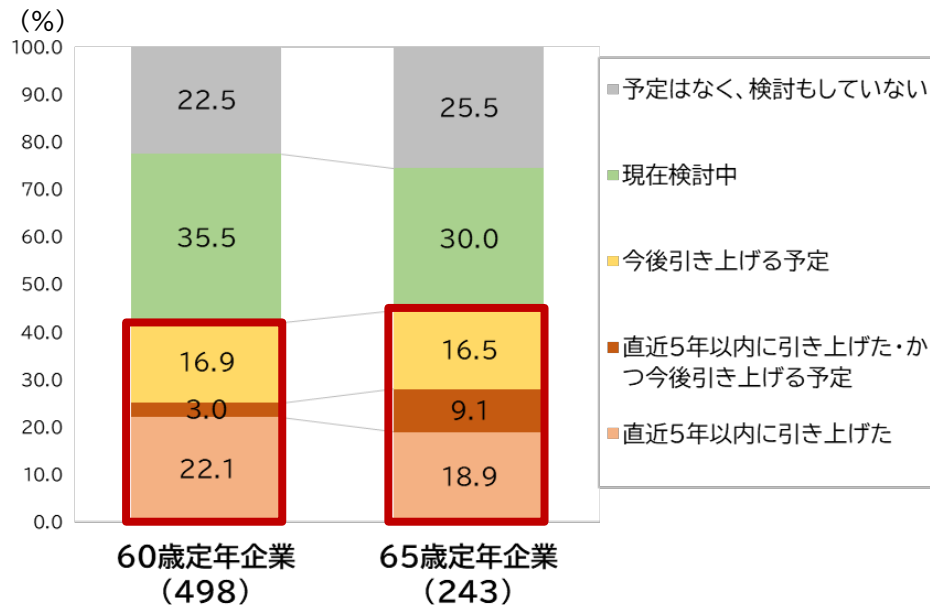
60代以上社員の年収引き上げの方針／引き上げ幅(定年年齢別)

60歳定年・65歳定年ともに年収引き上げ割合は同程度

60歳定年企業、65歳定年企業ともに、60代以上社員の年収を引き上げた、または引き上げる予定が約4割を占めており、大きな差はみられない。

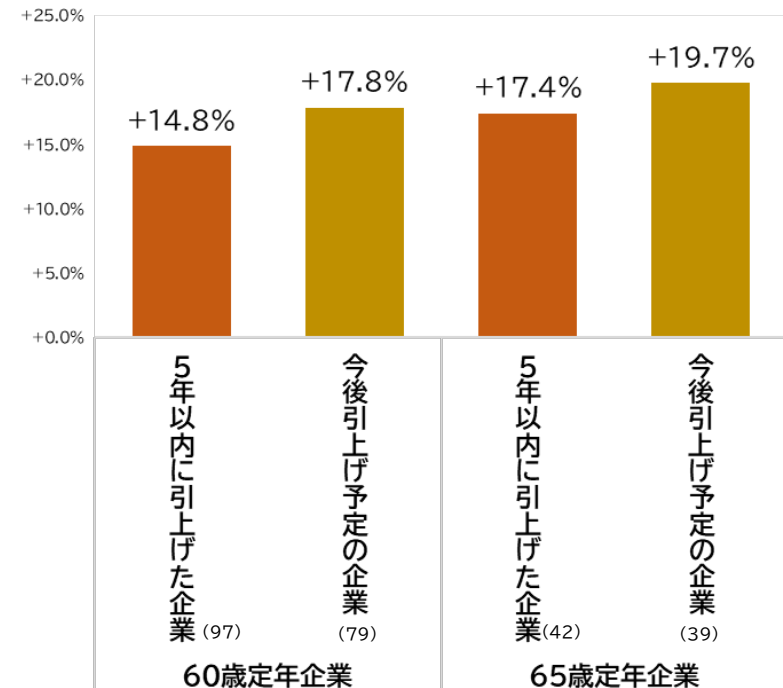
年収引き上げ幅は、直近5年以内、今後ともに、65歳定年企業においてやや高い傾向。

年収引き上げ方針 (定年年齢別)



分析対象者: n=741
※「わからない」回答者除外

年収引き上げ幅平均 (定年年齢別)



分析対象者: n=257
※「わからない」回答者、直近5年以内に引き上げた・かつ今後引き上げる予定の企業除外

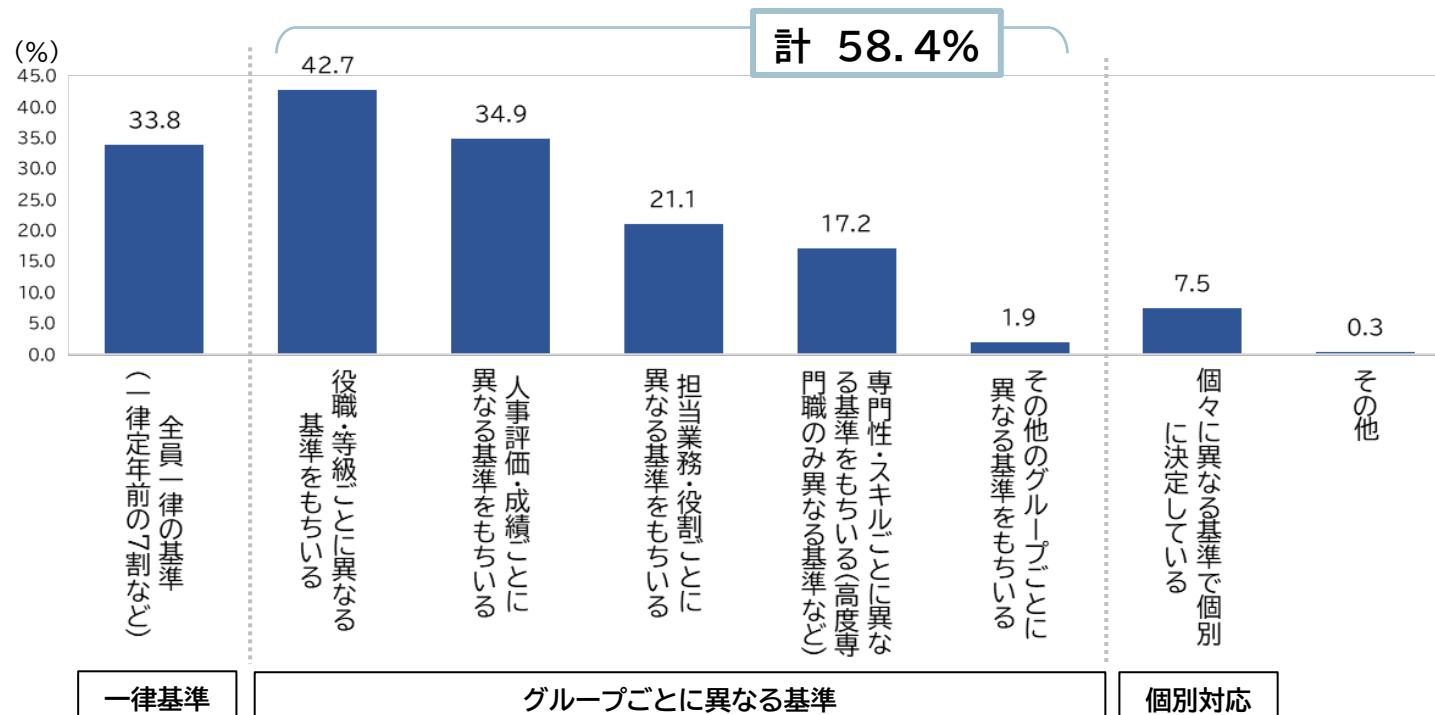
調査結果

60代以上社員の年収引き上げ基準 「全員一律基準」で年収を引き上げる企業が約3割

60代以上社員の年収を引き上げる際の基準は、「全員一律」が約3割を占める。

役職・等級等のグループごとに異なる基準で引き上げるケースが合わせて約6割と最も多い。

60代以上社員の年収引き上げ基準



分析対象者: 60代以上社員の年収を直近5年以内に引き上げた、または今後引き上げる予定の企業 n=361
※「わからない」回答者除外

※複数回答形式(全員一律の基準と個々に異なる基準は単数回答のみ)

調査結果

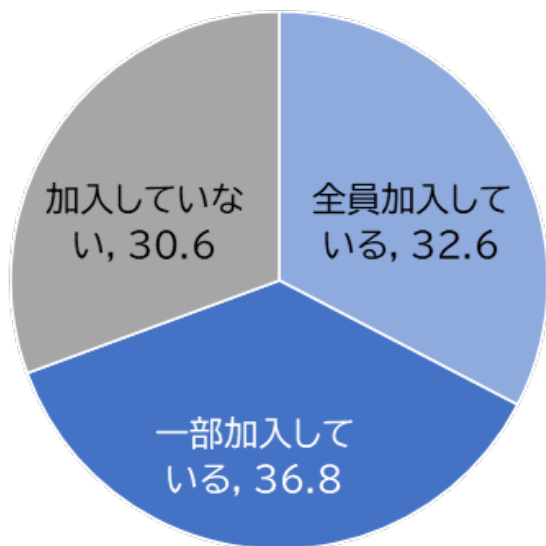
定年後再雇用者の労働組合加入率・ベースアップ適用率 定年後再雇用者のベースアップ適用率は約6割にとどまる

定年後再雇用者が労働組合に全員加入しているのは32.6%。一部加入と合わせると、約7割が加入している。

その中で、昨今活発化するベースアップの定年後再雇用者への適用状況をみると、2024年に一般従業員にベースアップを実施した場合、定年後再雇用者にもベースアップを適用した割合は55.8%。約4割は、再雇用者がベースアップを受けられていない。

定年後再雇用者の労働組合への加入状況

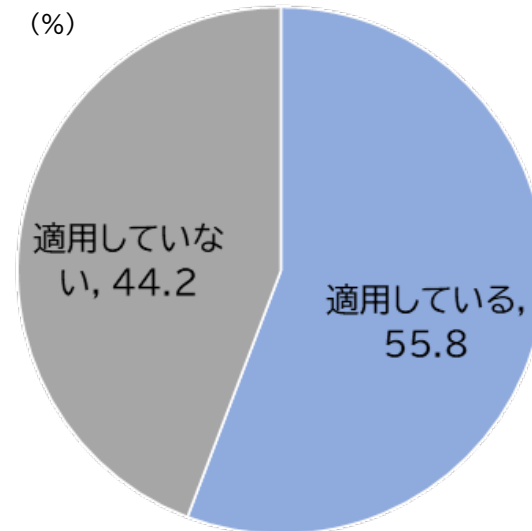
(%)



分析対象者：
定年後再雇用制度があり、
かつ労働組合がある企業 n=634
※「わからない」回答者除外

2024年の定年後再雇用者へのベースアップ適用率

(%)



分析対象者：
定年後再雇用制度があり、
かつ一般社員にベースアップを実施した企業
n=744 ※「わからない」回答者除外



パーソル 総合研究所

4. さらなる60代社員活用に向けた動き -勤務時間

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

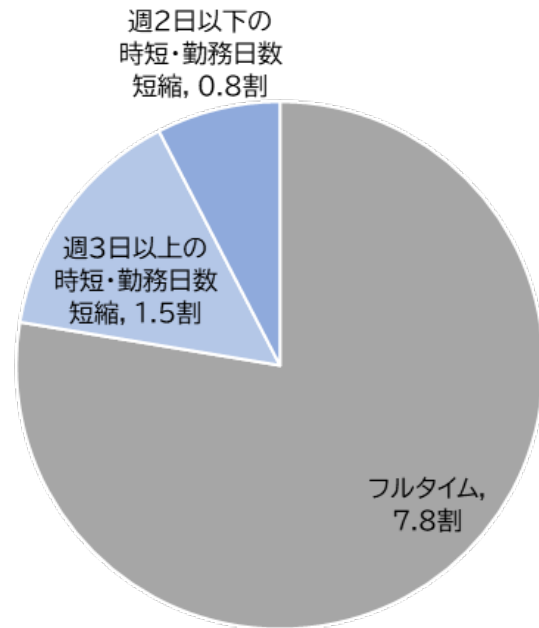
時短勤務の実施割合(正社員／契約・嘱託社員)

60代前半の7.8割、65歳以上の6.6割がフルタイム勤務

60代前半の正社員／契約・嘱託社員の平均7.8割がフルタイムで勤務している。

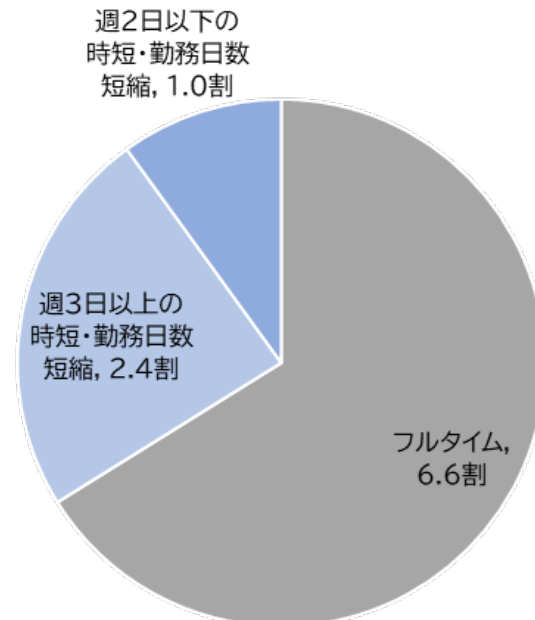
65歳以上社員については、フルタイム勤務者は6.6割。60代前半の社員よりはフルタイム勤務の割合が減るものの、依然、フルタイム勤務が主流。

60代前半社員の時短勤務割合（正社員／契約・嘱託社員のみ雇用企業の平均）



分析対象者：60代前半の正社員または契約・嘱託社員のみ雇用企業 n=506
※わからない回答者除外

65歳以上社員の時短勤務割合（正社員／契約・嘱託社員のみ雇用企業の平均）



分析対象者：65歳以上の正社員または契約・嘱託社員のみ雇用企業 n=248
※わからない回答者除外

調査結果

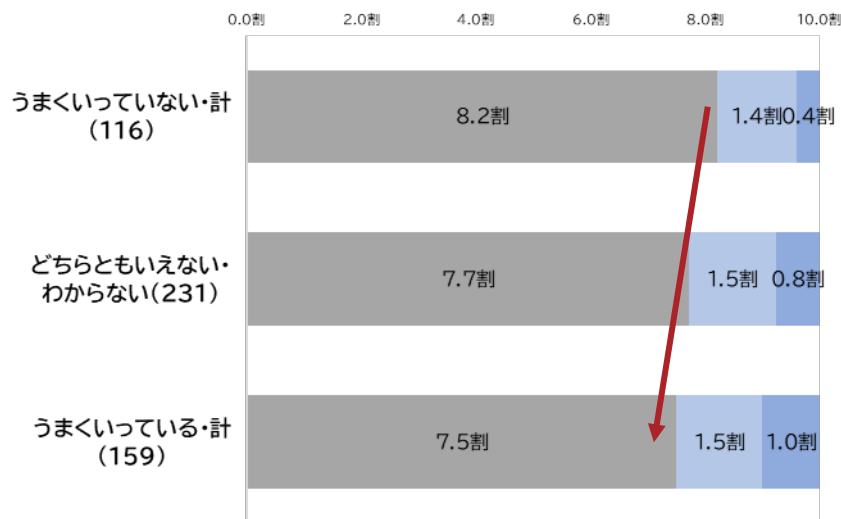
時短勤務の実施割合(活用成功度別)

60代前半社員の活用成功企業では時短勤務者が多い

60代前半社員の活用がうまくいっているという認識の企業ほど、60代前半社員の時短勤務の実施率が高い。
一方で、65歳以上社員では差がみられない。

60代前半社員の時短勤務実施割合(平均)

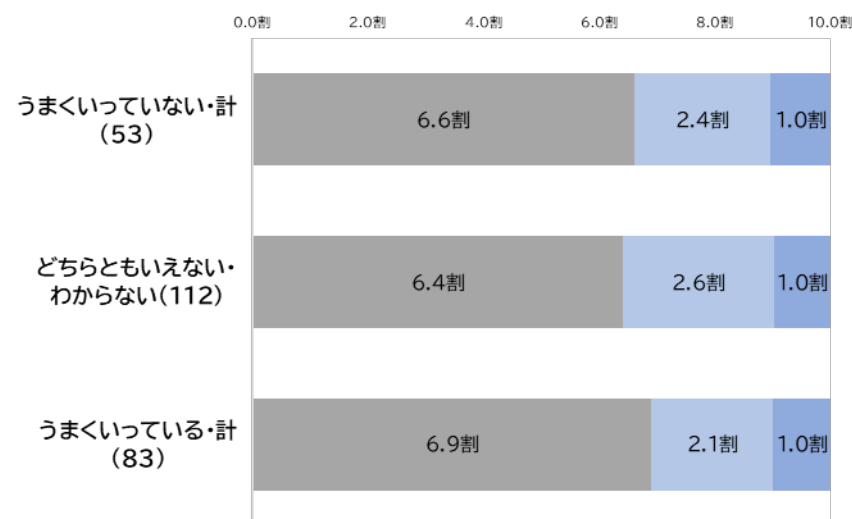
■フルタイム ■週3日以上の時短・勤務日数短縮 ■週2日以下の時短・勤務日数短縮



分析対象者: 60代前半の正社員または契約・嘱託社員のみ雇用企業 n=506
※わからない回答者除外

65歳以上社員の時短勤務実施割合(平均)

■フルタイム ■週3日以上の時短・勤務日数短縮 ■週2日以下の時短・勤務日数短縮



分析対象者: 65歳以上の正社員または契約・嘱託社員のみ雇用企業 n=248
※わからない回答者除外



パーソル 総合研究所

Appendix.

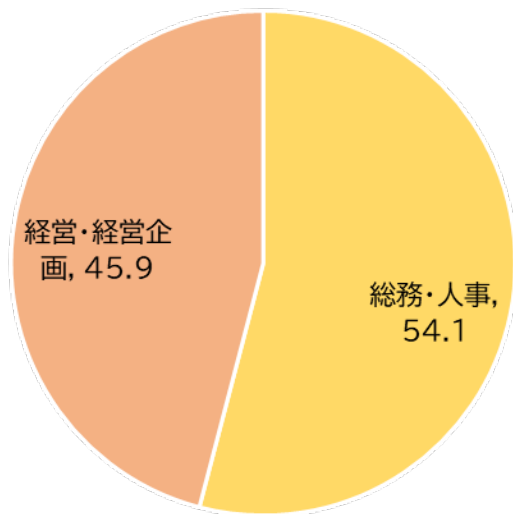
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

Appendix

回答者属性

職種

(%)



n=1,028

職種別の職位

(%)

100.0

90.0

80.0

70.0

60.0

50.0

40.0

30.0

20.0

10.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

0.0

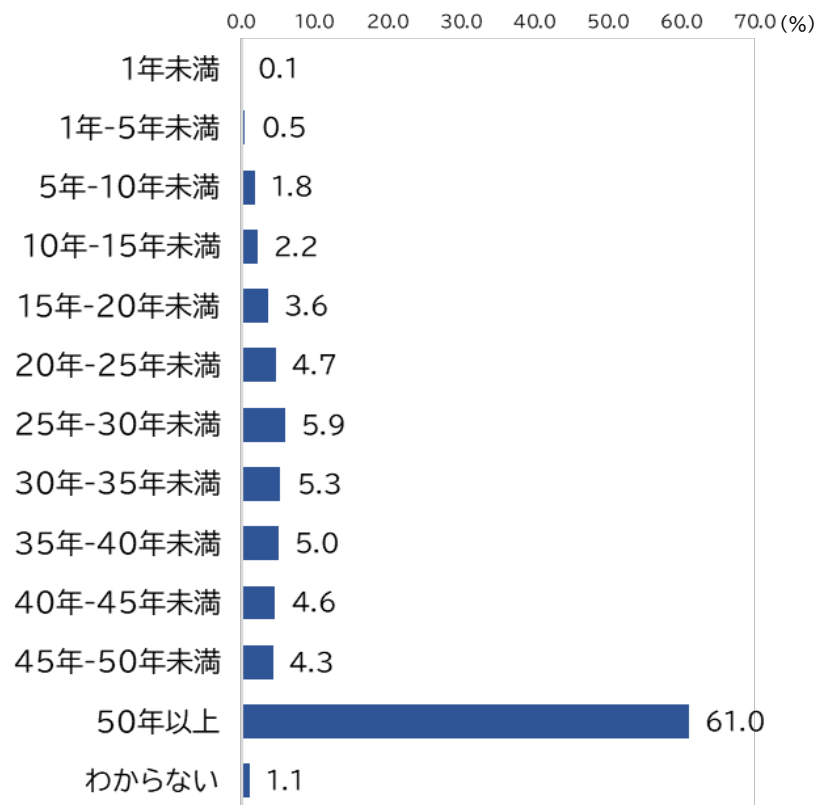
0.0

0.0

Appendix

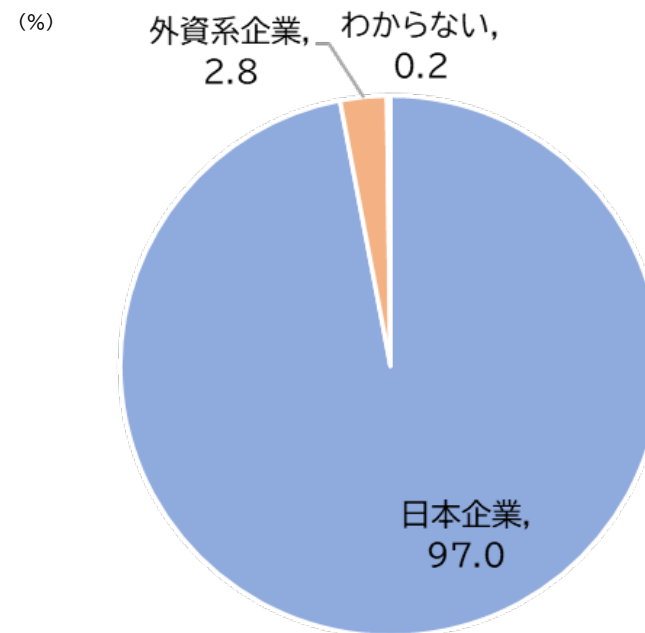
回答者属性

設立年数



n=1,028

内外資



n=1,028

調査結果

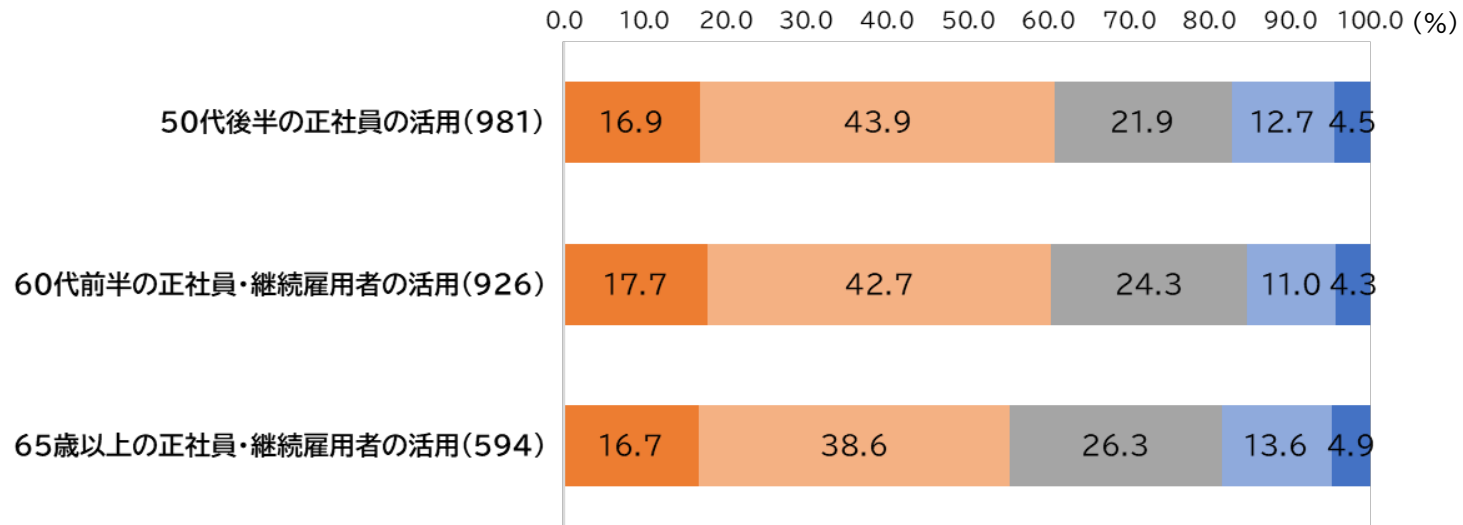
50代後半正社員、60代以上正社員・継続雇用者の活用の課題感 約6割の企業が60代以上社員の活用に課題感

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。

また、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、課題を感じている割合は対象年代によって目立った差はない。

年代別の課題感

■強く課題を感じている ■課題を感じている ■どちらともいえない・わからない ■課題は感じていない ■全く課題は感じていない



分析対象者：
各年代社員雇用企業

質問文：あなたの会社では、50代後半の正社員やシニア社員(正社員・継続雇用者)の活用について、どれくらい課題を感じていますか。
もっとも当てはまる選択肢をお選びください。

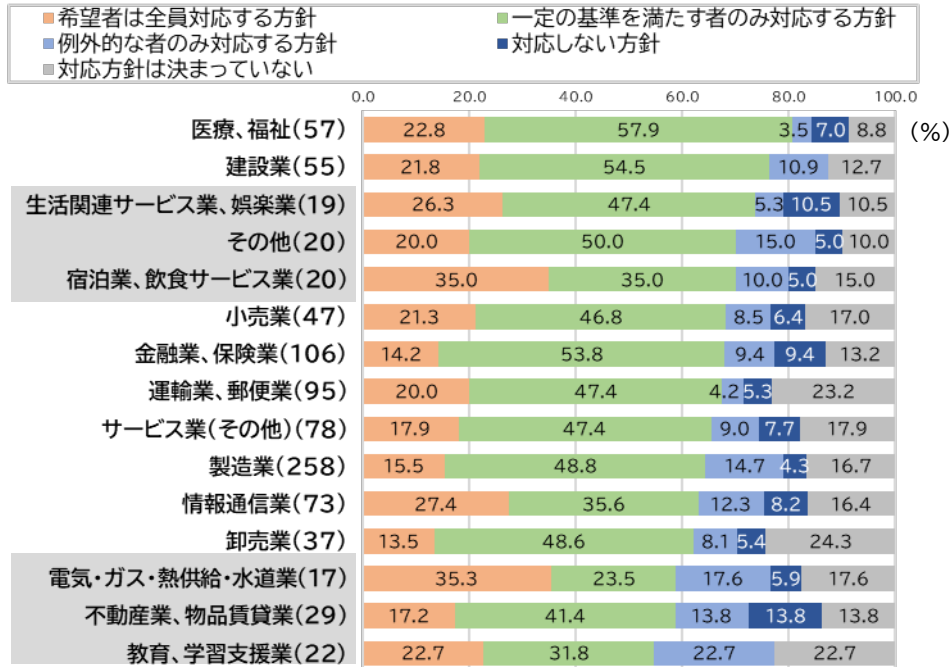
調査結果

70歳までの就業機会確保の努力義務への対応方針(業界・企業規模別) 「医療・福祉」「建設」では対応する方針の企業が多い

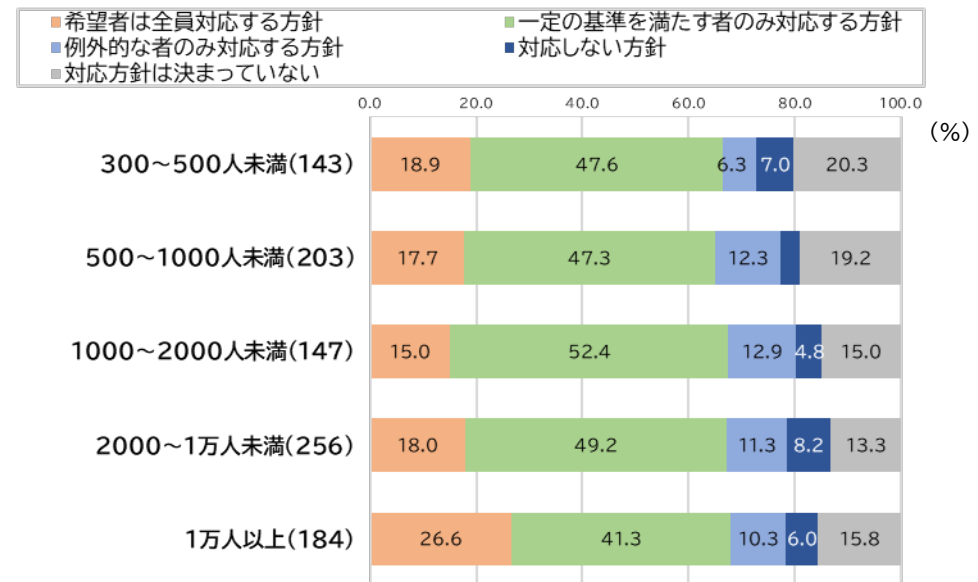
70歳までの就業機会確保の努力義務について、「医療・福祉」「建設」「生活関連サービス、娯楽」「宿泊業、飲食サービス」は、「希望者全員・一定の基準を満たす者のみ対応する方針」が多い。中高年社員が活躍しやすい職域が多く、50～60代正社員の人材過剰感が弱い業界は対応に前向きな傾向がある。

一方、企業規模別では大きな差はみられないが、1万人以上の企業では希望者全員に対応する方針の企業が4分の1を占める。

業界別



企業規模別



分析対象者:
n=933 ※「わからない」回答者除外

※30人以下の業界は参考値

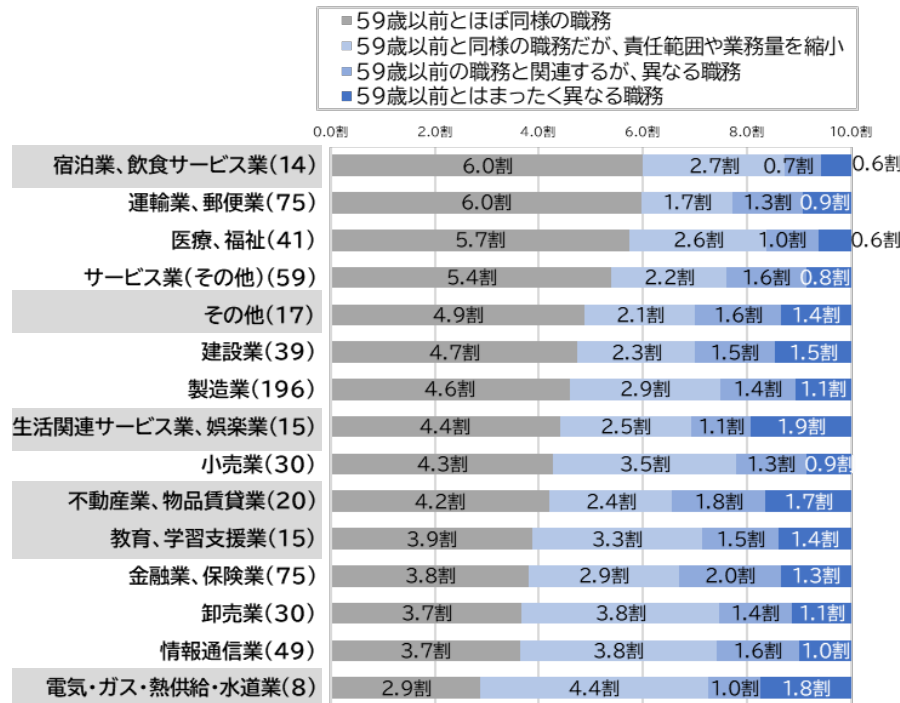
調査結果

60代前半社員の職務変更の状況(業界・企業規模別) 「サービス」「運輸」「医療、福祉」では職務変更なしが多い

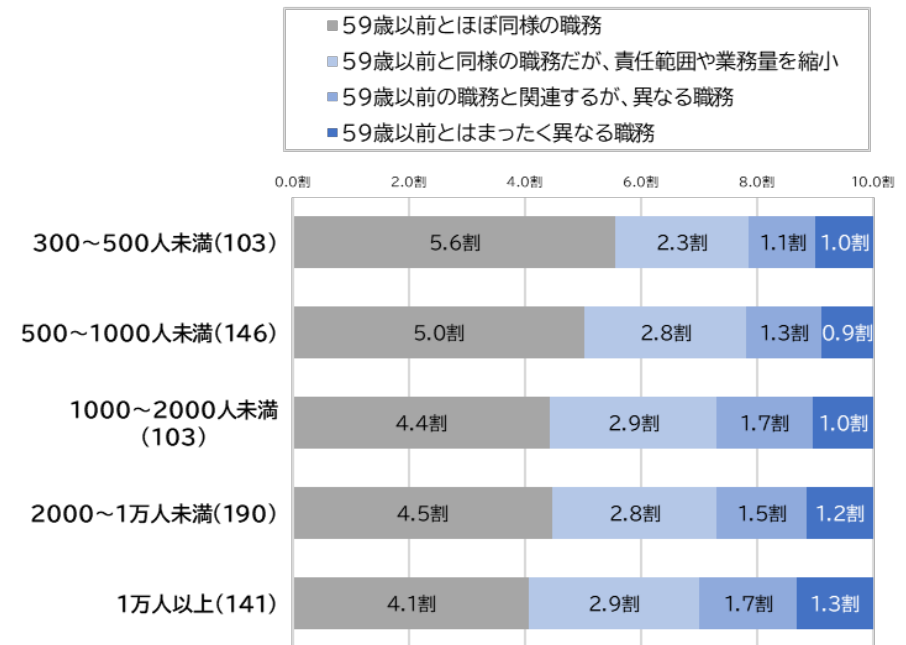
50～60代正社員の人材過剰感が弱い「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」「医療、福祉」では、60代前半社員の職務を変更しない割合が高い。

また、50～60代正社員の人材過剰感が強い大企業ほど、職務内容の変更割合が高い。

業界別



企業規模別



分析対象者:
60代前半社員雇用企業 n=683
※「わからない」回答者除外

※65歳以上社員の職務変更については対象者数が少ないため割合
※30人以下の業界は参考値

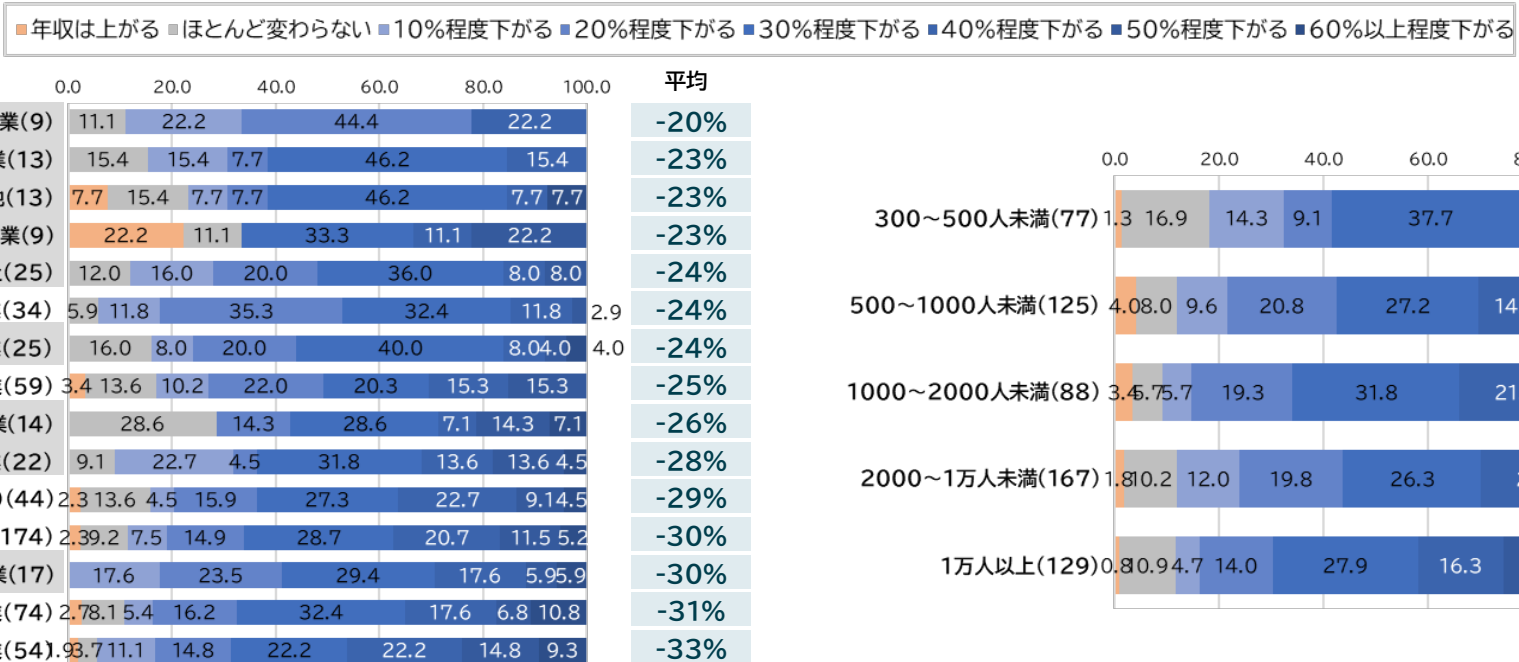
調査結果

60歳の処遇見直しにおける年収変化(業界・企業規模別) 「サービス」「医療、福祉」では年収低下率が小さい

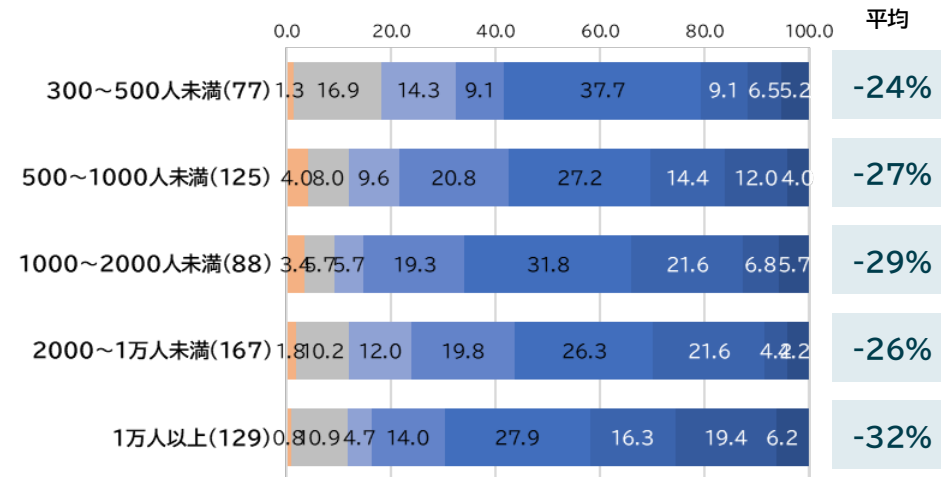
50～60代正社員の人材過剰感が弱い「宿泊業、飲食サービス」や「医療、福祉」では、60歳の処遇見直しにおける年収低下率が小さい。

また、50～60代正社員の人材過剰感が強い大企業ほど、年収低下率が大きい傾向。

業界別



企業規模別



分析対象者:
60代前半社員雇用企業 n=586
※「わからない」回答者除外

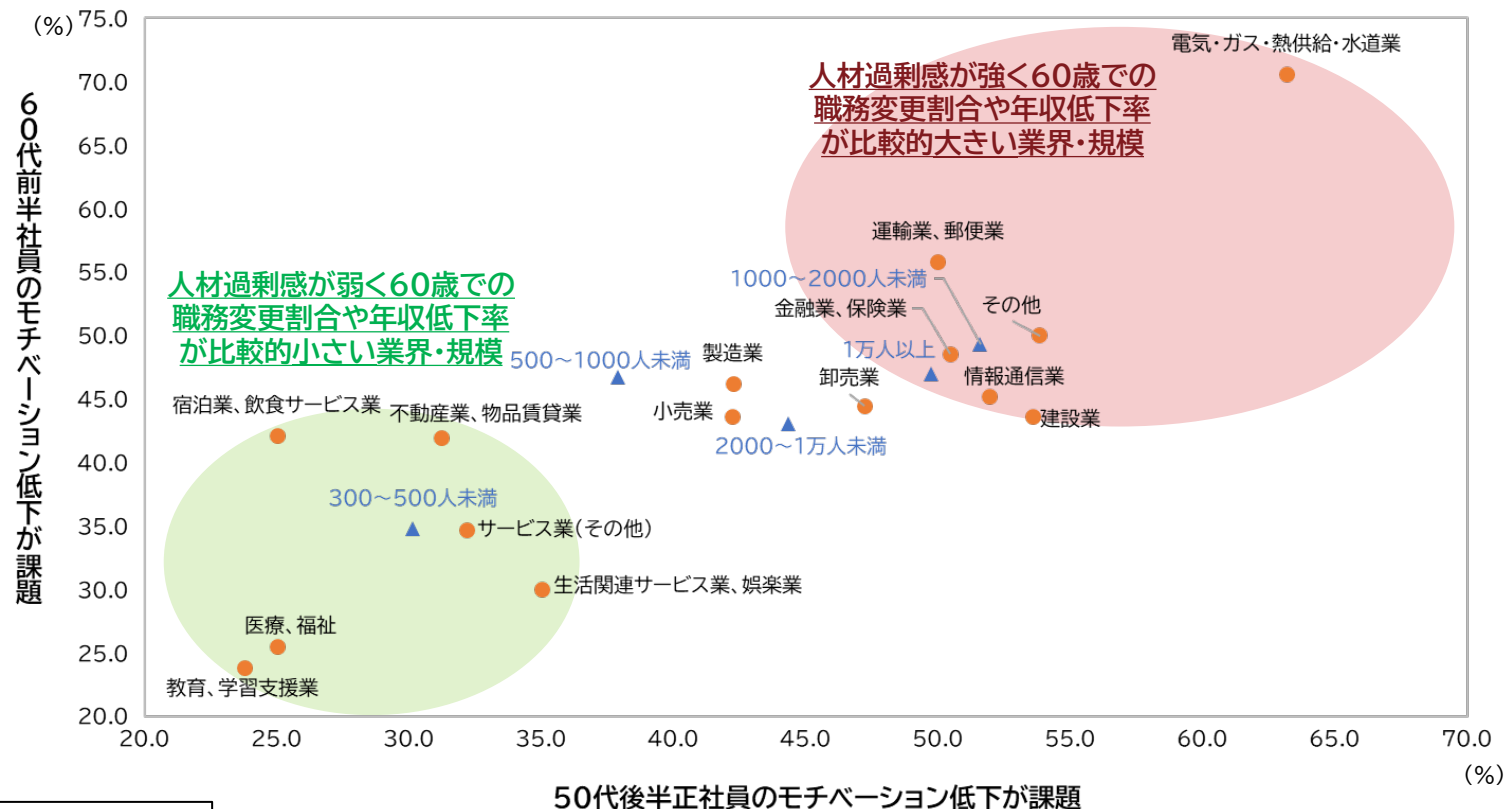
※65歳の処遇見直しにおける年収低下率については対象者数が少ないため割愛
※30人以下の業界は参考値

調査結果

50代後半・60代前半社員のモチベーション低下の課題(業界・企業規模別) 人材過剰感が強い業界・規模でモチベーション低下の課題が多い

50～60代正社員の人材過剰感が強く、60歳での職務変更割合や年収低下率が大きい業界、企業規模の企業ほど、50代後半正社員、60代前半社員のモチベーション低下に課題感をもつ傾向。

人材過剰感が強い業界・規模では、60代の年収低下率の大きさなどがモチベーション低下を引き起こし、モチベーション低下がさらに人材過剰感を引き起こすという悪循環があると考えられる。



分析対象者:
横軸: 50代後半正社員雇用企業 n=981
縦軸: 60代前半社員雇用企業 n=926

※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。