

2025 年 10 月 27 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 イ ン ソ ー ス
代 表 者 名 代表取締役 執行役員社長 舟橋 孝之
(コード番号：6200 東証プライム)

**「シニア人材の活用促進に関する調査報告（人事担当者編）」を発表
～前編＜シニア個人版＞との比較分析を可能とした設計に～**

「教育」と「IT」の力で組織の課題解決を支援する株式会社インソース（東京本部：東京都荒川区、代表取締役執行役員社長：舟橋孝之、証券コード：6200、以下「当社」）の100%子会社である株式会社インソース総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：藤本茂夫、以下「IRI」）は、この度、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300人を対象とした「シニア人材の活用促進に関する調査報告（人事担当者編）」を公開しましたので、お知らせします。

■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（人事担当者＜アンケート＞編） https://insource-ri.co.jp/research/717/
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こと
調査対象	従業員数21人以上の民間企業（農林水産業・鉱業、公務を除く）で、かつ定年制度がある企業の人事担当者
調査期間	2025 年 6 月 11 日～ 8 月 4 日
調査方法	インターネット調査（調査会社モニター活用）
調査回答数	300 人対象
調査実施	株式会社インソース総合研究所

■本調査の特徴

＜シニア個人編＞との比較分析を可能にした設計

本調査は、7月に公開した「シニア人材の活用促進に関する調査報告（シニア個人編）」の設問と、多くの部分について比較できるように設計しており、シニア個人と人事担当者様の認識の違いが明確になるようにしたことに特徴があります。なお、シニア個人と人事担当者のギャップ分析報告は、別途後日公開いたします。

≫シニア個人編はこちら

<https://insource-ri.co.jp/research/397/>

仮説検証型アプローチ

本調査は、シニア人材活用の課題と解決策の方向性を想定した上で、設計・実施しています。また、課題だけでなく解決策について確認していることも特徴です。

■本調査の主な内容

1. 定年制度の実態

60歳定年の企業が5割近くとまだ最多ですが、次点の61～64歳定年が3割弱となっています。また、60歳定年の企業の半数強が近いうちに定年年齢を引き上げや廃止を予定しており、高齢者雇用安定法が徐々に影響しているものと推察されます。また中小企業では、大企業のような65歳定年は少ないが、「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」の割合が高く、中小企業も定年年齢を引き上げる方向に動いている様子が見えます。

2. シニアの人事賃金制度と評価の実施状況および処遇への反映

シニアの人事賃金制度については、「正社員と同様の賃金制度」が適用されている割合は2割弱と一定割合あるものの、「役職手当がなくなるだけでなく、基本給テーブルも下がる」割合が最多となっています。一方で、「シニア特有の評価を加えている」という前向きの賃金制度が1割強ほど認められ、シニア特性に応じた評価制度の導入も進んでいます。また、評価結果が処遇に反映されている割合は3割程度にとどまっておりますが、今後反映する方向の企業が3割以上に認められています。シニアについても、評価制度と処遇制度の連動性を強化し、評価結果の適切に処遇に反映される仕組みを構築することが望ましいと思われます。

3. 人事担当者が感じているシニア社員の課題認識と解決策

マインド面に影響している課題として「成功事例不足」が最も多く、有効な解決策としても「成功事例を共有する」が上位に挙がっています。これは取り組みやすく、効果が目に見えやすい解決策と言えます。また、コミュニケーションや人間関係の課題としては、「マインドチェンジの難しさ」が最も多く、有効な解決策として「マインドチェンジ研修」の受講が上位に挙げられていますが、「切替出来ないシニア」への厳しい見方も確認されています。

4. シニア向け研修ニーズの高まり

人事担当者が認識しているシニアの課題として、「新スキルが習得できない」が最も多くなっています。シニア向け各種研修の現在の実施状況と今後の取り組みの方向性を見ると、「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研修」、「ITツール関連研修」の順で、実施・継続予定もしくは実施・強化予定となっています。また、今後新たに実施予定の研修として、「ジェネレーションギャップ研修」や「マーケティング・コーチングスキル等」のニーズが高いほか、全ての研修で8割以上の実施意図が確認されています。

5. シニアへの教育研修費の厳しい実態

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割となっています。各社の金額帯の分布では、正社員の教育費総額のボリュームゾーンが5万円であるのに対し、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となっています。

6. シニア雇用の理由は、シニアの戦力化と知識継承の最大化

シニア雇用の理由として、「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」が9割弱と最多、次点は「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」が8割強となっており、シニアを単なる労働力でなく、能力の活用面を重視する企業が多くなっています。加えて、「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」が8割弱見られ、「法律対応や社会的要請の、福祉的雇用側面」という後ろ向きの企業は少ない傾向です。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と言えます。

■今後の展開

当社グループは本調査ならびに「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）」（公開済み）の結果を踏まえ、「シニア個人と人事担当者向けアンケートの比較分析編」の公開を予定しております。

■調査報告サマリー版ダウンロード

本調査報告サマリー版は、IRI ウェブサイトよりダウンロードいただけます。

URL : <https://insource-ri.co.jp/research/717/>

■株式会社インソース総合研究所

- ・所在地：東京都港区新橋2-5-5 新橋2丁目MTビル3階
- ・設立：2025年4月18日
- ・代表者：代表取締役社長 藤本茂夫
- ・資本金：100百万円
- ・事業内容：調査・研究事業、コンサルティング事業、大学連携講座、産学連携プロジェクト
- ・URL : <https://insource-ri.co.jp/>

当社グループは今後も、人的資本経営の推進に資する調査研究活動を通じて、社会に貢献してまいります。

以 上

【お問合せ先】株式会社インソース <https://www.insource.co.jp/index.html>

（取材・広報に関して） 社長室（井上・下地） TEL:03-5577-2283

（調査内容に関して） 株式会社インソース総合研究所 TEL:03-6206-3671
調査研究・コンサルティング部門

（田淵・塚田・鈴木）