

コンサルティングレポート

東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する調査結果

～ 25%の企業で、定年延長を検討または決定 ～

組織人事戦略部(名古屋) シニアコンサルタント 三島 寛之

【調査の概要】

(1) 調査の背景・目的

人手不足が深刻化する中、「政府が公務員の定年を65歳に延長する検討に入った」と報道される等、世間のシニア人材に対する注目度が上がるとともに、各社でシニア人材の採用・活用の仕方について見直しの機運が高まっている。

こうした状況をふまえ、愛知県に拠点を持つシンクタンク・コンサルティングファームとして、東海地域におけるシニア人材の採用・活用の実情を把握することが重要と考え、独自のアンケート調査を行った。

本調査における「シニア人材」とは、「60代の非正規社員(再雇用者等)または正社員」及び「50代の正社員」を指す。

(2) 調査対象等

調査対象	東海地域(愛知県、岐阜県、三重県、静岡県)に本社をおく3,136社 (業種は非限定、正社員数100名以上)
調査方法	アンケート調査票を郵送し、企業が郵送回答
調査期間	2017年12月15日～2018年1月15日
回答状況	400社(回収率12.8%)

(3) 調査結果の概要

< 定年延長について >

- 「定年延長を検討または決定している」企業が、25%を占める。
ここでいう「定年延長を検討または決定している」とは、「3年以内に定年延長することが決まっている」または「検討を始めている」と回答したことを指す。
- 企業の属性により、「定年延長を検討または決定している」企業の比率は異なる。
正社員数が「1,000人以上」の大企業で、39%と最も高い。
『非製造業』が、『製造業』の2倍と高い。(非製造業...30%、製造業...16%)
- 定年延長を検討するきっかけは、『将来的に法改正される可能性』と『人手不足』が2大要因である。
- 『3年以内に定年延長することが決まっている』企業では、『人手不足』『若い社員の採用難』『シニアの労働生産性向上の実現』等をきっかけとしている。一方、『検討を始めている』企業では『人手不足』に加えて『将来的に法改正される可能性』がその理由の上位となっている。

<シニア人材の人事制度について>

- 50代の処遇では『業績・成果』を重視する企業が最も多いが、定年後の処遇では『経験(年齢・勤続等)]を重視する企業が多い。定年の前後で重視する処遇軸が異なっている。
- ただし、50代から定年後まで一貫して『役割』や『職務』を最重視して処遇を決定する企業は、定年後継続雇用者に対するパフォーマンスに対する満足度が高い。
- シニア人材に対して今後必要と考える施策では、『役割・職務に応じた処遇を可能とする評価・賃金制度への見直し』を挙げる企業が最も多い。

<50歳超の人材の雇用意向について>

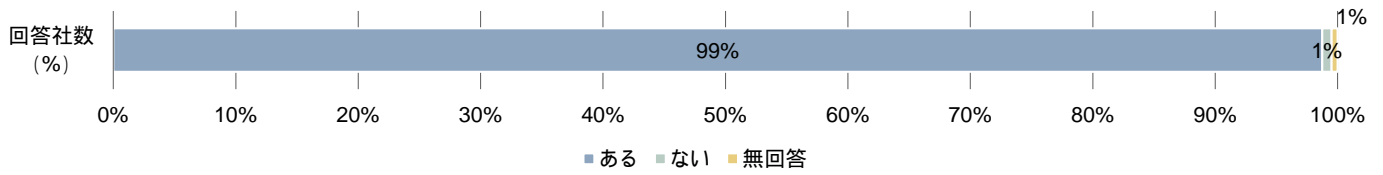
- 50歳超の人材の中途採用は、『状況をみて判断したい』と回答した企業が63%と最も多い。『採用したくない』企業が25%で続き、『積極的に採用したい』企業は11%にとどまる。
- 50歳超の人材を採用する理由は、『高い技能・技術・ノウハウの活用』を1位に挙げる企業が最も多いが、『若い人材の採用競争が厳しく、その代替』として採用するという消極的な理由を1位に挙げる企業も、これに次いで多い。

<シニアの活躍推進状況>

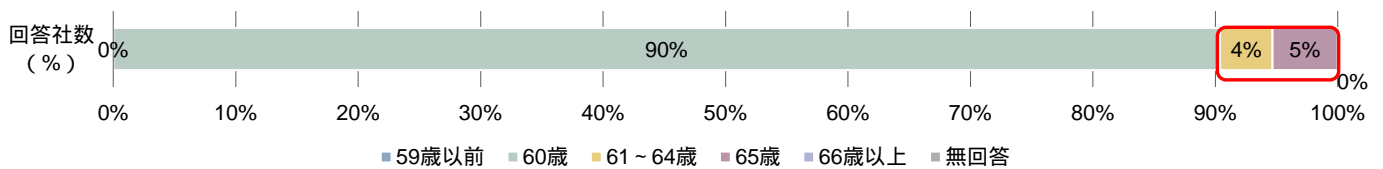
- 「シニアに付与する役割・職務」や「シニアに対する評価・処遇(役割・職務・働きぶり等に応じて年収決定等)」に関する取組みを推進している企業は多いが、『シニアの上司となる者に対し、シニアのマネジメントのあり方等の教育を実施している』企業は少ない。ただし、当該取組みを推進している企業の定年後継続雇用者に対するパフォーマンスの満足度は高い。

【調査結果】
1. 定年について
(1) 定年制の有無

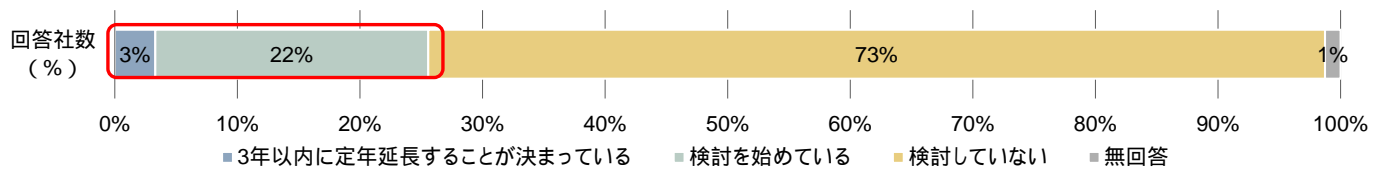
回答企業の99%において、定年制が『ある』。


(2) 定年年齢

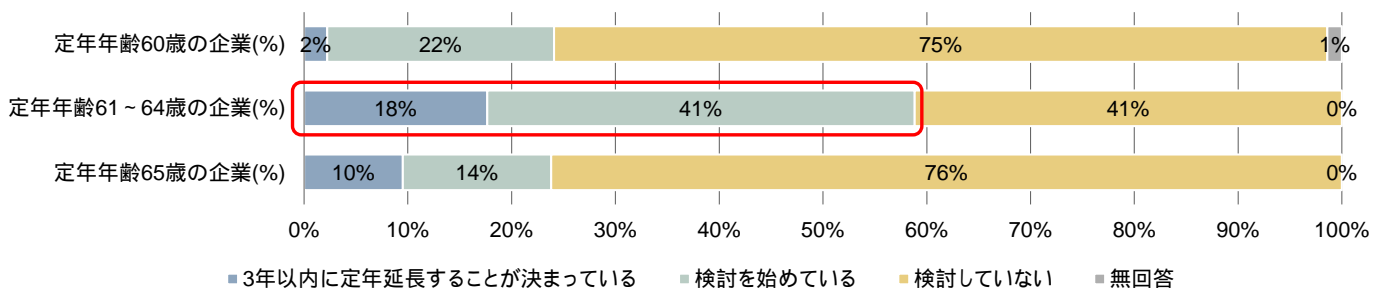
定年制がある企業において、定年年齢は『60歳』の企業が90%を占める。一方、10%弱の企業が、すでに定年年齢を『61～65歳』としている。


(3) 定年延長の検討状況
【全体】

『3年以内に定年延長することが決まっている』または『検討を始めている』企業が、25%を占める。

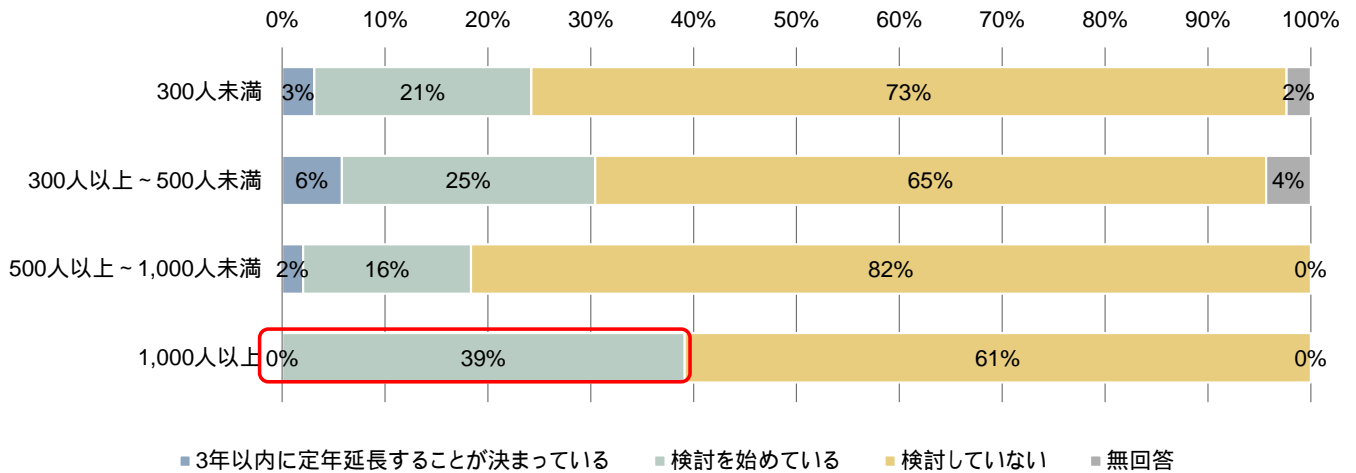

【定年年齢別】

定年年齢 61～64歳の企業において、『3年以内に定年延長することが決まっている』または『検討を始めている』企業が多い。

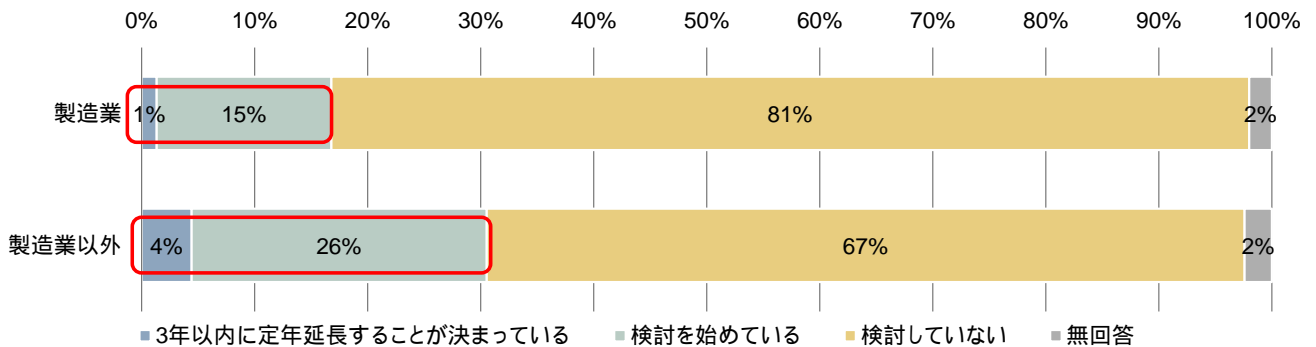


【正社員規模別】

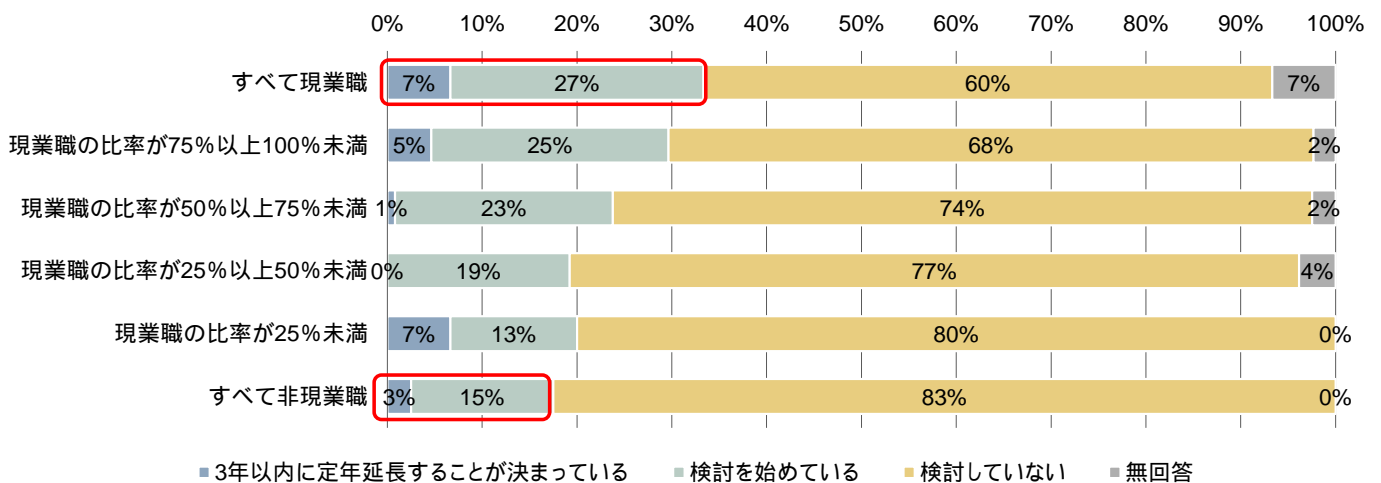
1,000人以上では、39%が定年延長の検討を始めている。


【主たる事業別】

主たる事業が『製造業以外』の企業では30%、『製造業』の企業では16%が定年延長を検討または決定している。

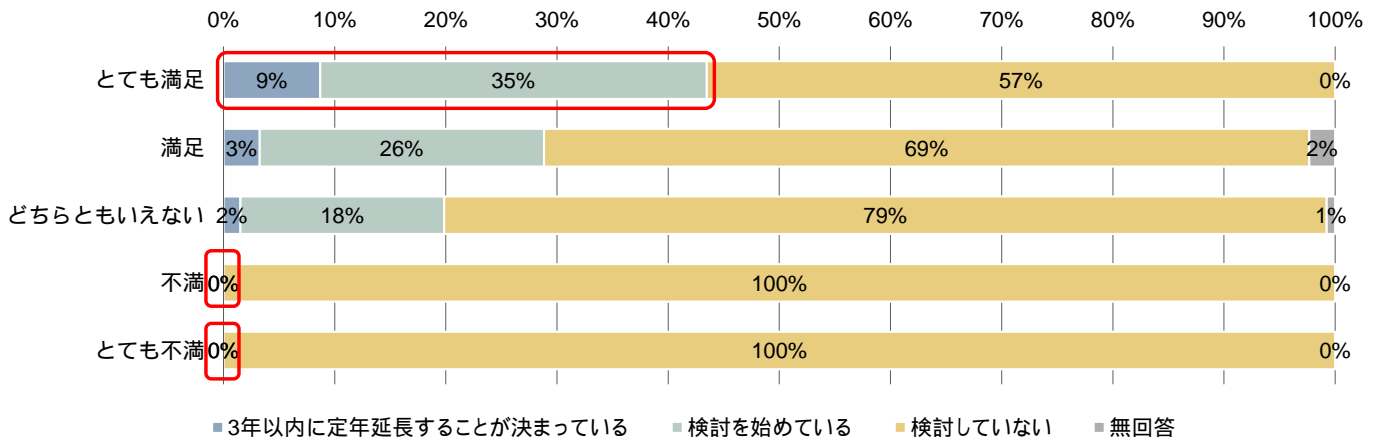

【現業職と非現業職の比率別】

『現業職がすべて』の企業では34%、『すべて非現業職』の企業では18%である等、現業職の比率が高いほど、定年延長を検討または決定している企業が多い傾向である。



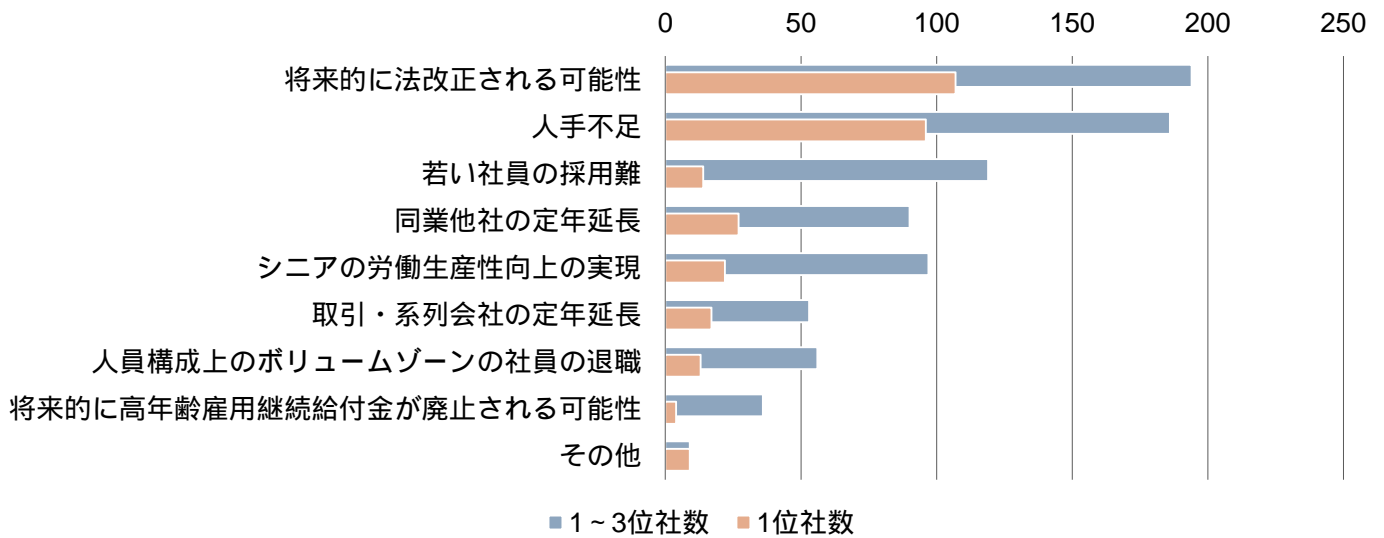
【定年後継続雇用者の平均的なパフォーマンスに対する満足度別】

定年後継続雇用者の平均的なパフォーマンスに『とても満足』と回答した企業では 44%、『不満』『とても不満』と回答した企業ではともに 0%である等、『定年後継続雇用者の平均的なパフォーマンスに対する満足度』が高いほど、定年延長を検討または決定している企業が多い傾向である。



(4) 定年延長を検討するきっかけ(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

定年延長を検討するきっかけは、『将来的に法改正される可能性』と『人手不足』が2大要因である。『将来的に高年齢雇用継続給付金が廃止される可能性』を、定年延長を検討するきっかけと回答した企業が最も少ない。

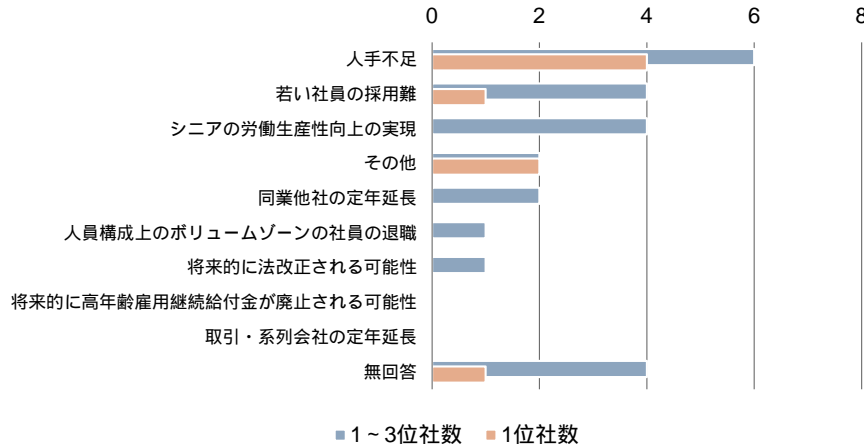


1位 = 3ポイント、2位 = 2ポイント、3位 = 1ポイントで計算し、合計ポイントの高い項目順に上から並べています(以下、同様)

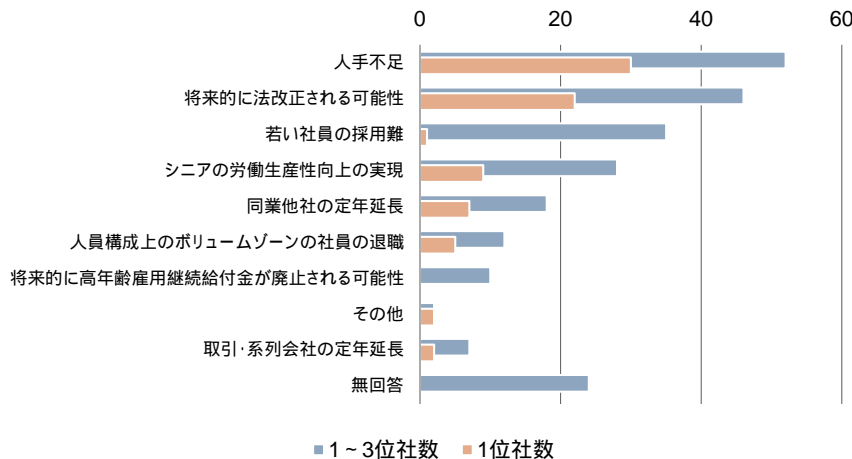
『3年以内に定年延長することが決まっている』企業では、『人手不足』『若い社員の採用難』『シニアの労働生産性向上の実現』等をきっかけに定年延長を検討する傾向が強い。一方、『検討を始めている』企業では『将来的に法改正される可能性』、『検討していない』企業では『将来的に法改正される可能性』に加えて『同業他社の定年延長』が上位となっている。

【定年年齢 60 歳の企業】

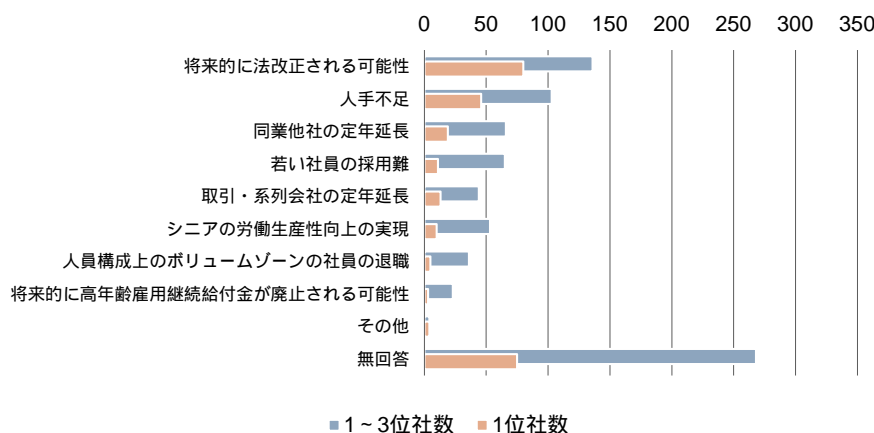
3年以内に定年延長することが決まっている



検討を始めている

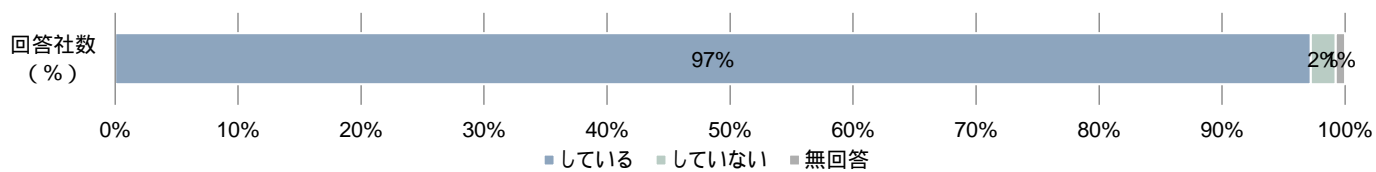


検討していない



(5) 定年後の継続雇用(「再雇用」または「勤務延長」)実施状況

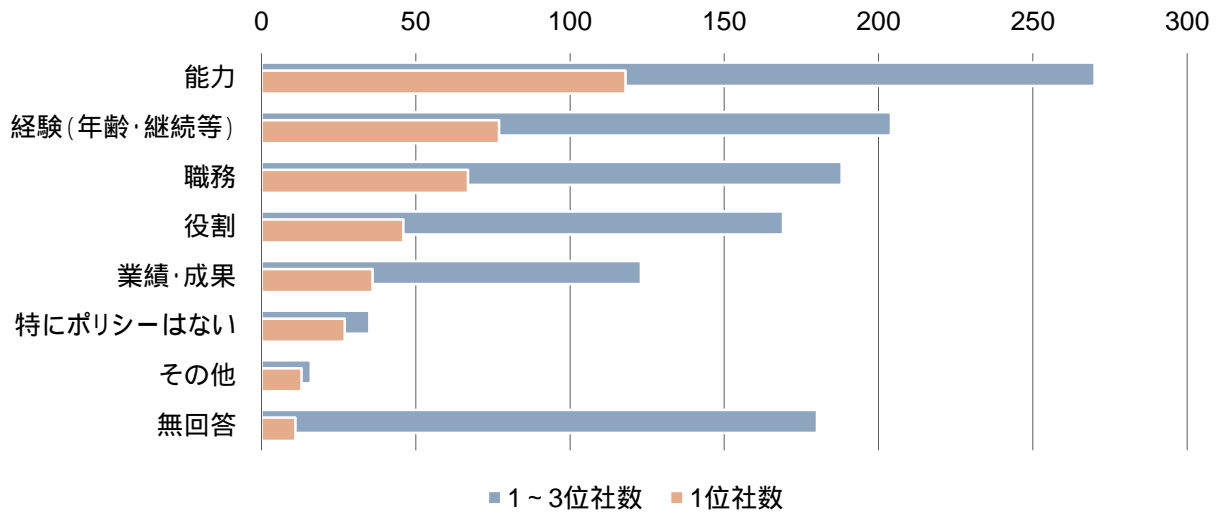
定年制がある企業の97%が、定年後の継続雇用を実施している。



2. 定年後の人事制度について(定年後継続雇用実施企業のみ)

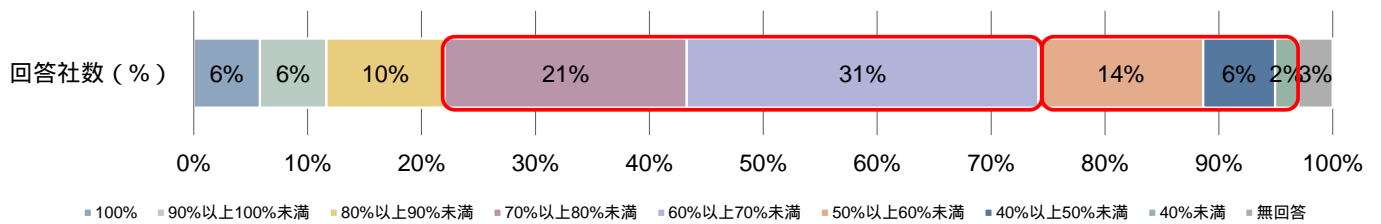
(1) 定年後の処遇決定時に重視する点(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

定年後継続雇用を実施する場合の処遇決定には、『能力』、『経験(年齢・勤続等)』を重視する企業が多く、『業績・成果』を重視する企業は少ない。



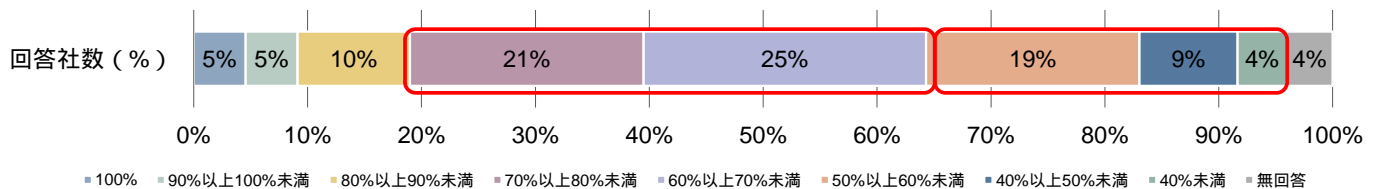
(2) 定年後、フルタイム勤務者の「月例賃金」の水準(定年直前比)

定年後継続雇用におけるフルタイム勤務者の月例賃金は、定年直前と比べて 60%以上 80%未満の水準の企業が 52%を占める。一方、60%未満の水準の企業が 22%を占める。



(3) 定年後、フルタイム勤務者の「年収」の水準(定年直前比)

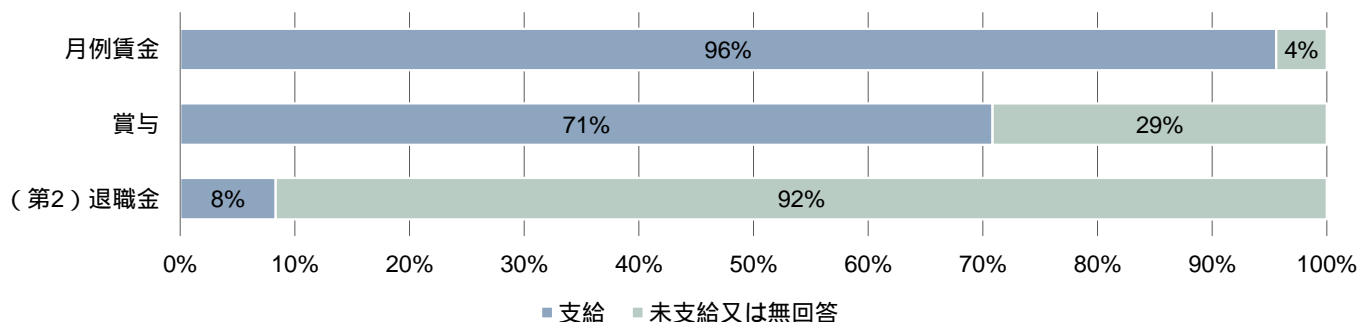
定年後継続雇用におけるフルタイム勤務者の年収は、定年直前と比べて 60%以上 80%未満の水準である企業が 46%を占める。一方、60%未満の水準の企業は 32%を占め、月例賃金の減額率に比べ年収の減額率がより低い傾向となっている。



(4) 定年後の勤務に対する金銭的報酬の支給状況

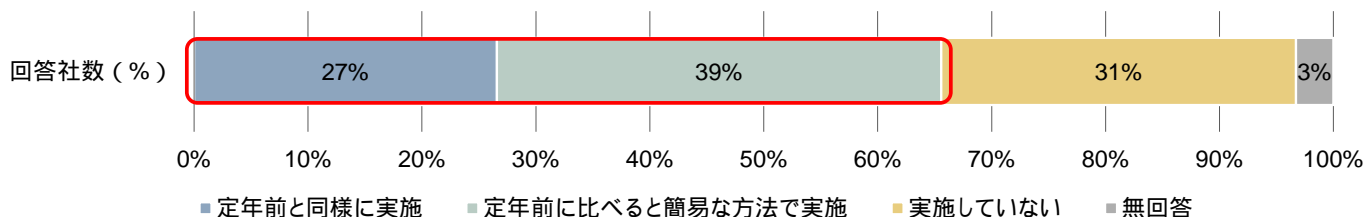
定年後継続雇用においては、賞与または退職金を支給しない企業が多い。特に、退職金を支給している企業は 8% である。

支給比率(%)は、定年後継続雇用導入企業(1(5)にて「している」と回答)の 384 社を母数として算出



(5) 定年後の人事評価の実施方法

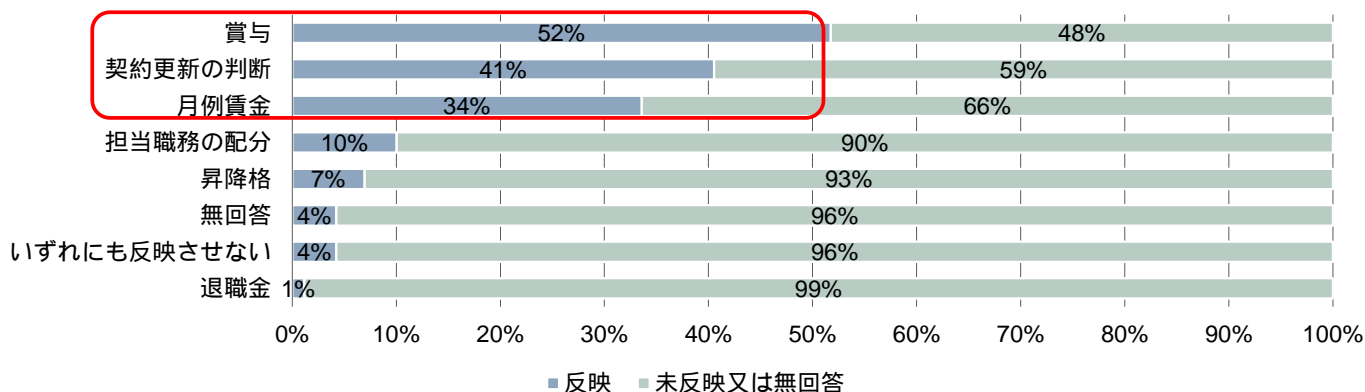
定年後継続雇用において人事評価を実施している企業は 66% である。



(6) ((5)にて人事評価を行っている場合、)定年後の人事評価結果の反映状況

定年後継続雇用における人事評価結果は、「賞与」または「契約更新の判断」「月例賃金」に反映されることが多い。一方、担当職務の配分や昇降格等に反映する企業は、いずれも 10% 以下である。

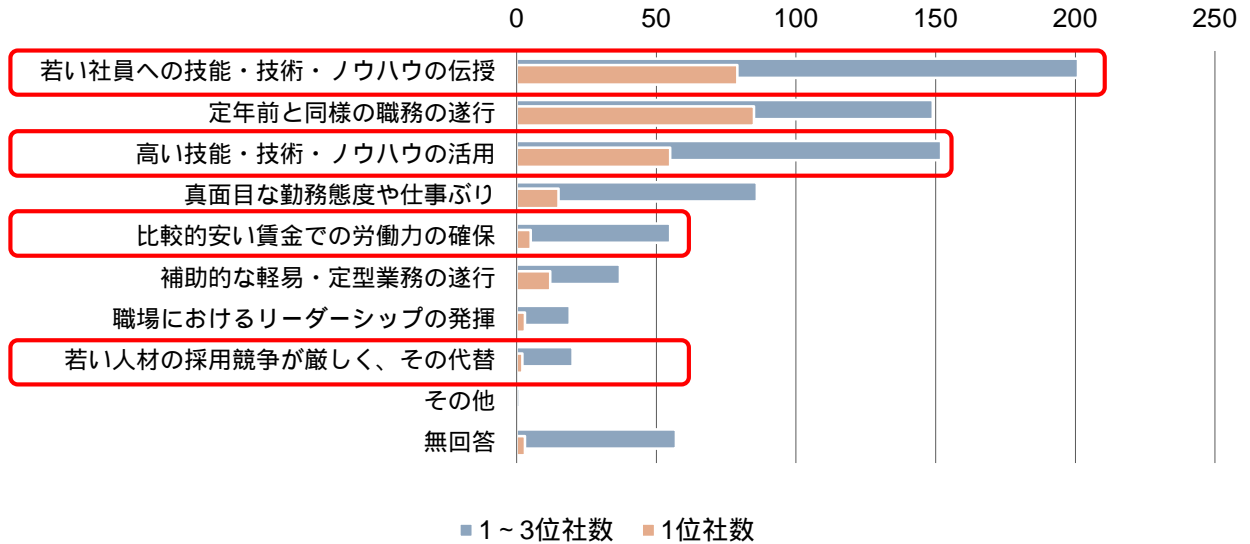
反映社数の比率(%)は、定年後の人事評価実施企業(2(5)にて「定年前と同様に実施」または「定年前に比べると簡易な方法で実施」と回答)の 259 社を母数として算出



(7) 定年後継続雇用(再雇用、勤務延長)者に期待する事項(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

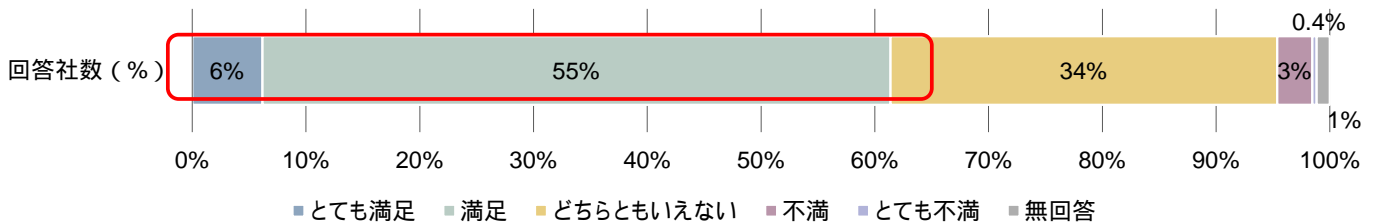
高い技能・技術・ノウハウを発揮することを期待する企業が多い。

一方、「比較的安い賃金での労働力の確保」や「若い人材の採用競争が厳しく、その代替」を期待する企業は少ない。



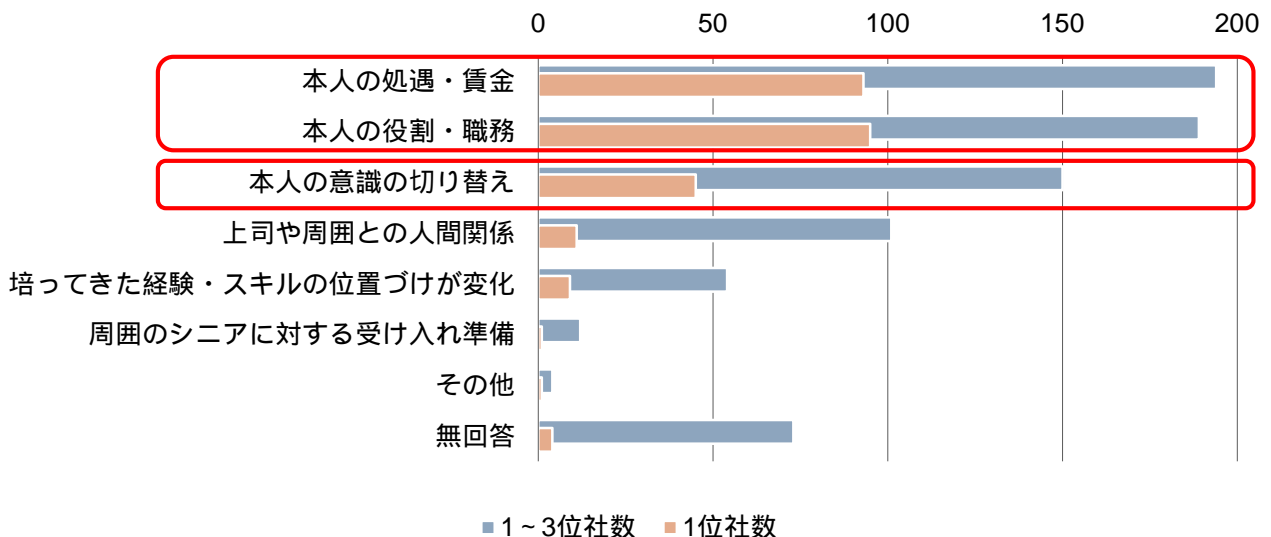
(8) 定年後継続雇用(再雇用、勤務延長)者の平均的なパフォーマンスへの満足度

定年後継続雇用者のパフォーマンスに満足している企業が61%を占める。

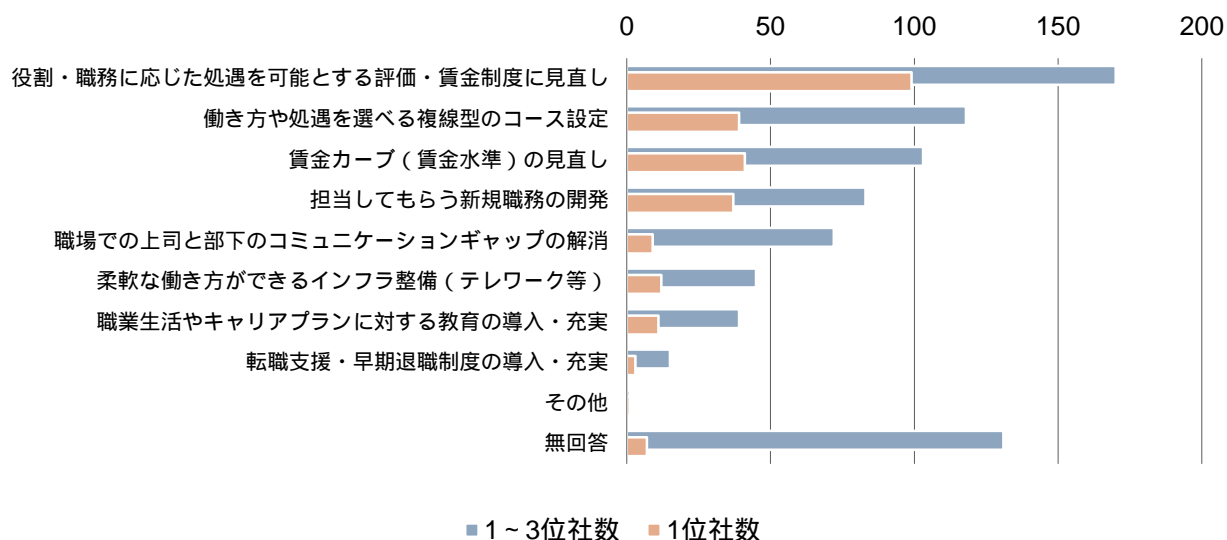


(9) 定年後継続雇用(再雇用、勤務延長)者のパフォーマンスに影響する要素(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

定年後継続雇用者のパフォーマンスは、「処遇・賃金」や「役割・職務」といった企業側が提示する条件に影響を受けやすいと考える企業が多い。一方、「本人の意識の切り替え」という本人起因要素の影響についても、3番目に多い。



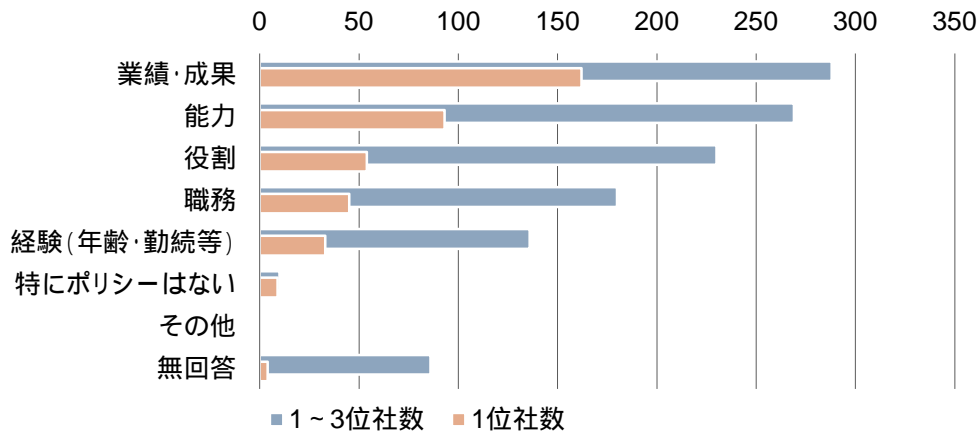
(10) 定年後継続雇用(再雇用、勤務延長)者に対し、今後必要と考える施策(優先順位の高い順に3つ以内で選択)
 『役割・職務に応じた処遇を可能とする評価・賃金制度に見直し』、『働き方や処遇を選べる複線型のコース設定』、
 『賃金カーブ(賃金水準)の見直し』等、人事制度の改定の必要性を挙げる企業が多い。



3. 50代の正社員に関する人事制度について

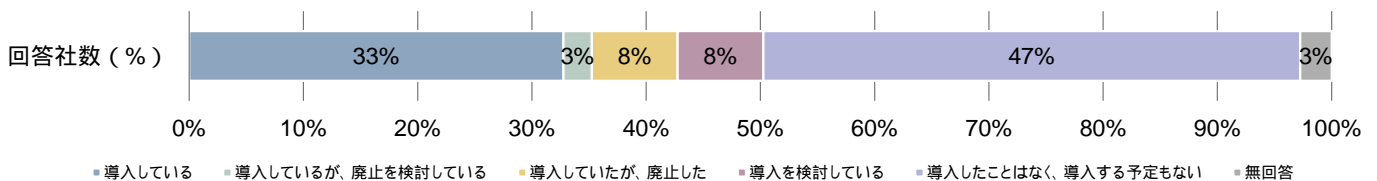
(1) 50代の社員の処遇決定時に重視する点(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

『業績・成果』を重視する企業が多く、『経験(年齢・勤続等)]を重視する企業は少ない。

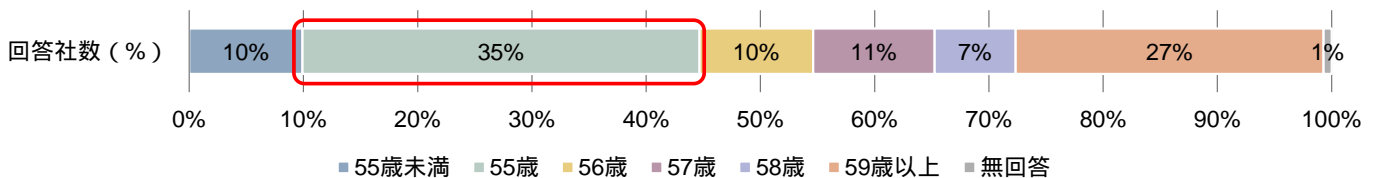


(2) 役職定年制の導入状況

現在役職定年制を導入している企業は36%である。『導入しているが、廃止を検討している』『導入していたが、廃止をした』企業は11%、逆に『導入を検討している』企業は8%である。



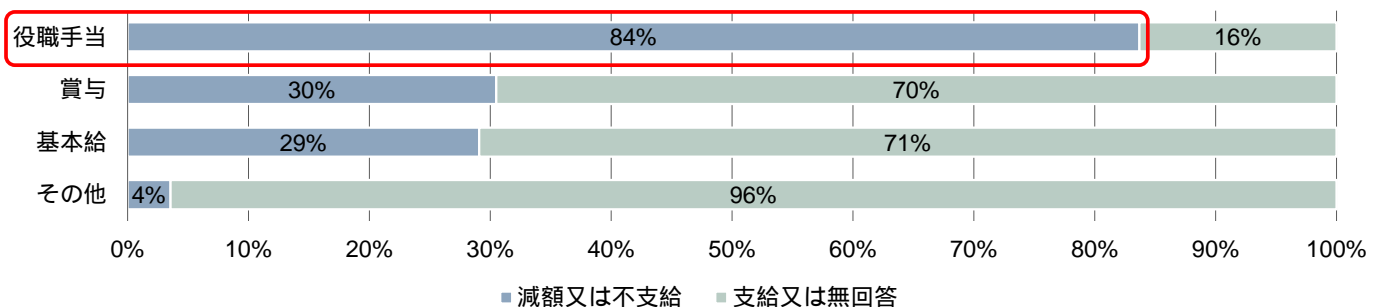
(3) ((2)において役職定年を導入している場合)役職定年年齢 役職別に異なる場合、最も早い年齢 役職定年年齢で最も多いのは「55歳」で、役職定年導入企業の35%を占める。



(4) 役職定年後に減額もしくは不支給対象となる項目

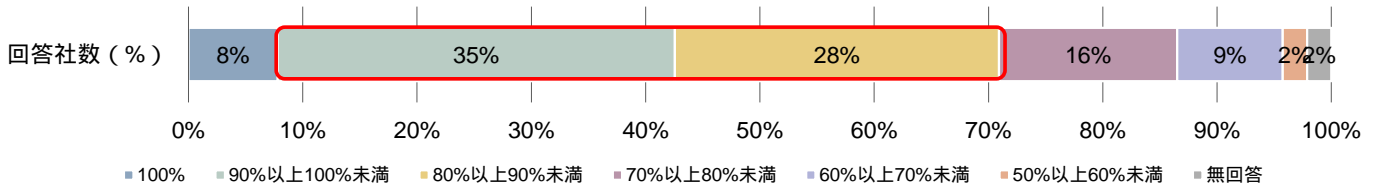
80%以上の導入企業で、役職定年時は「役職手当」を減額もしくは不支給としている。

反映社数の比率(%)は、役職定年導入企業(3.(2)にて「導入している」または「導入しているが、廃止を検討している」と回答)の141社を母数として算出



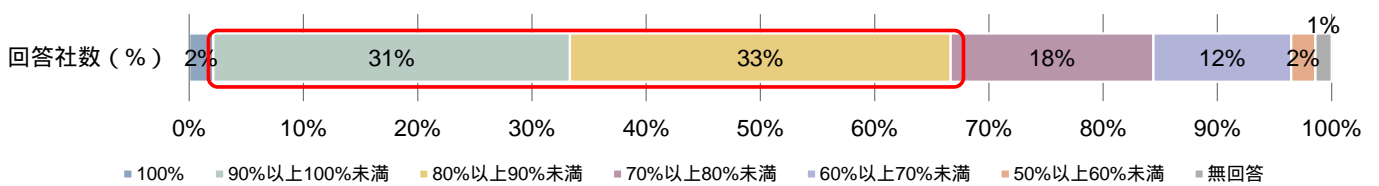
(5) 役職定年後の月例賃金の水準(役職定年前比)

役職定年後の月例賃金の水準は、役職定年前と比べて80%以上100%未満となる企業が導入企業の63%を占める。一方、水準が変わらない(100%)という企業も8%ある。



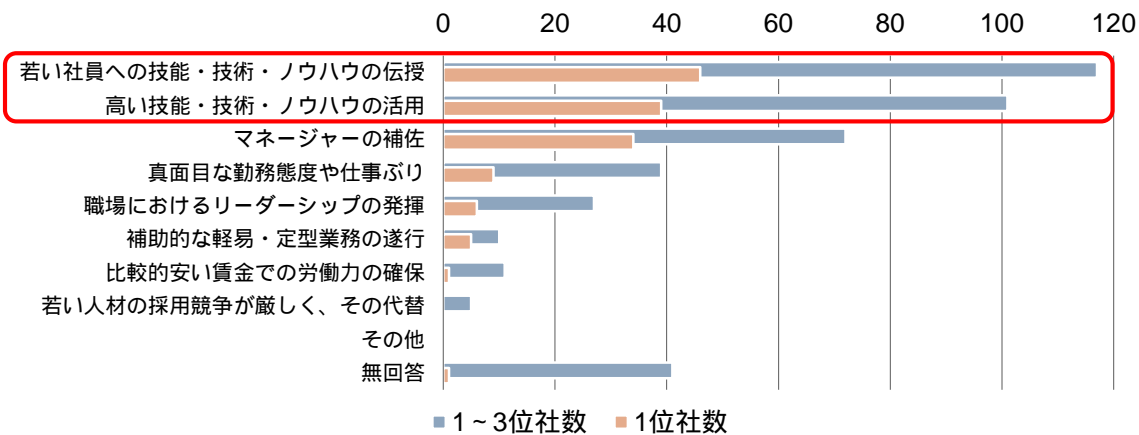
(6) 役職定年後の年収の水準(役職定年前比)

役職定年後の年収の水準は、役職定年前と比べて80%以上100%未満となる企業が導入企業の64%を占める。一方、水準が変わらない(100%)企業は2%にとどまる。



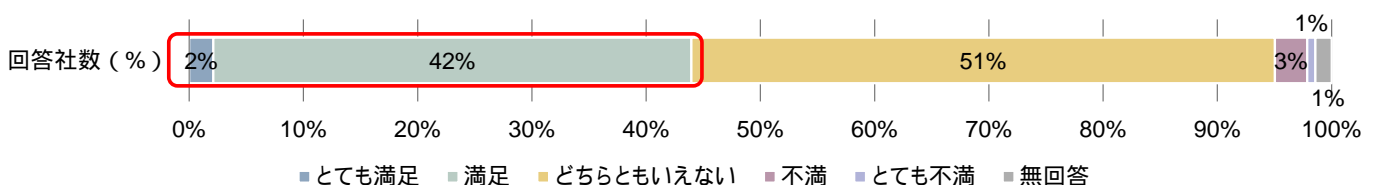
(7) 役職定年者に期待する事項(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

役職定年者に期待する事項は、定年後継続雇用者と同様、高い技能・技術・ノウハウの発揮である。定年後継続雇用者と異なるのは、「マネージャーの補佐」の役割が期待される点である。



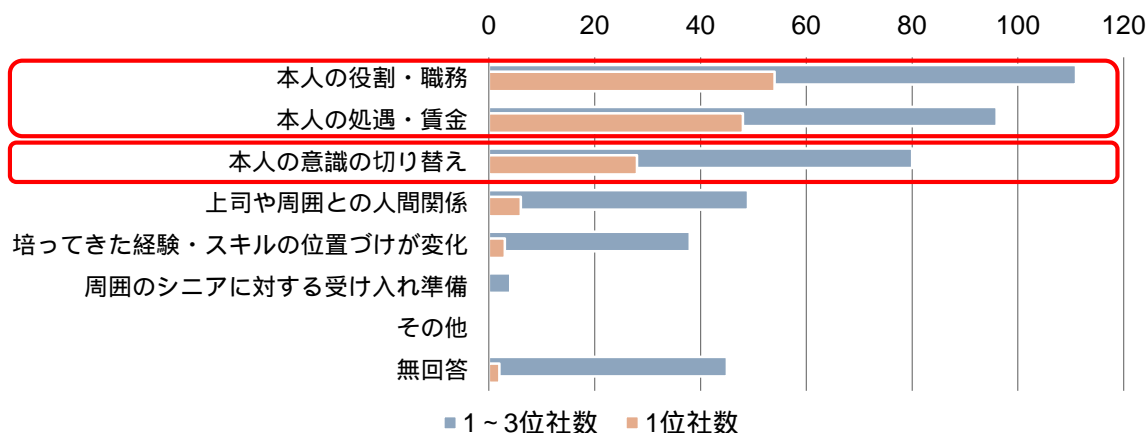
(8) 役職定年者の平均的なパフォーマンスへの満足度

44%の企業が、役職定年者の平均的なパフォーマンスに満足している。



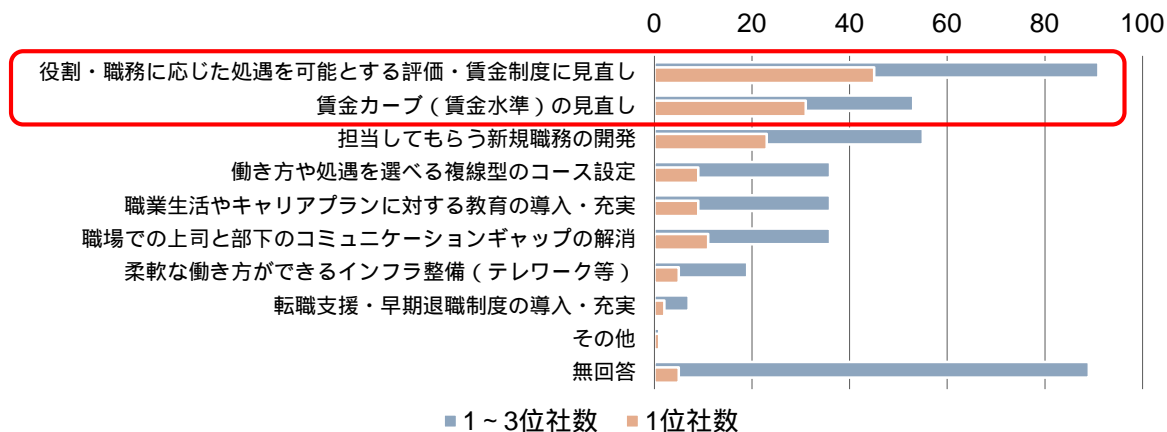
(9) 役職定年者のパフォーマンスに影響する要素(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

役職定年者のパフォーマンスは、定年後継続雇用者と同様、「役割・職務」「処遇・賃金」といった企業側が提示する条件に影響を受けやすいと考える企業が多い。加えて、「本人の意識の切り替え」という本人起因要素の影響についても、3番目に多い回答結果となった。

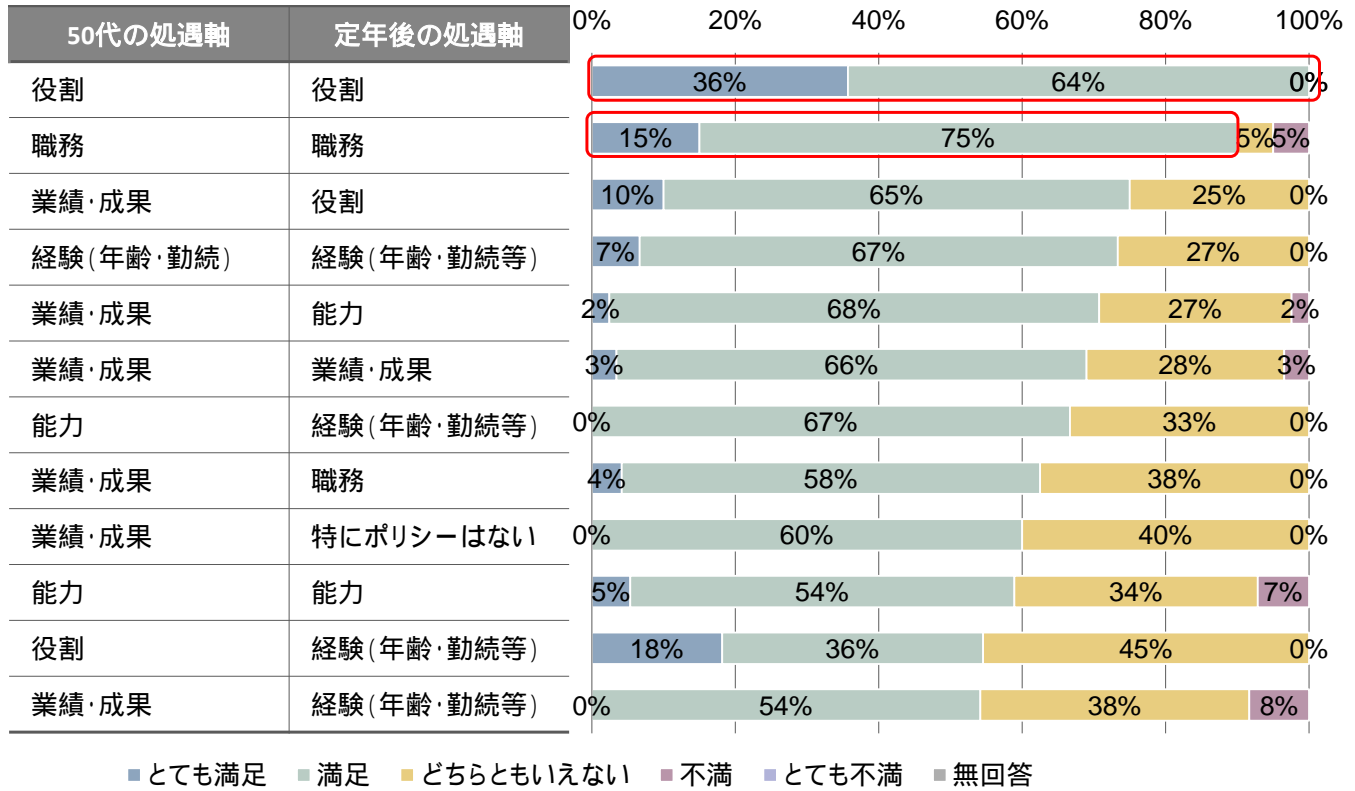


(10) 役職定年者に対し、今後必要と考える施策(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

役職定年者に対しても、『役割・職務に応じた処遇を可能とする評価・賃金制度に見直し』、『賃金カーブ(賃金水準)の見直し』に関する施策が必要と考える企業が多い。



特徴：「処遇における重視事項（1位）」と「定年後継続雇用者の平均的パフォーマンスに対する満足度」の関係
 50代～定年後にかけて一貫して『役割』や『職務』を最重視して処遇を決定する企業の定年後継続雇用者に対する満足度が高い。

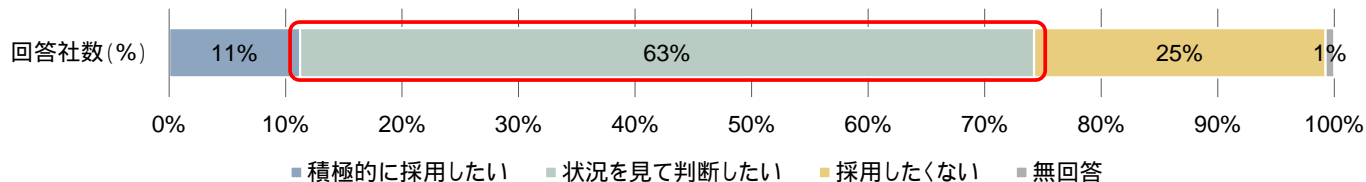


4. 50歳超の人材の雇用意向

(1) 50歳超の人材の中途採用に対する意向

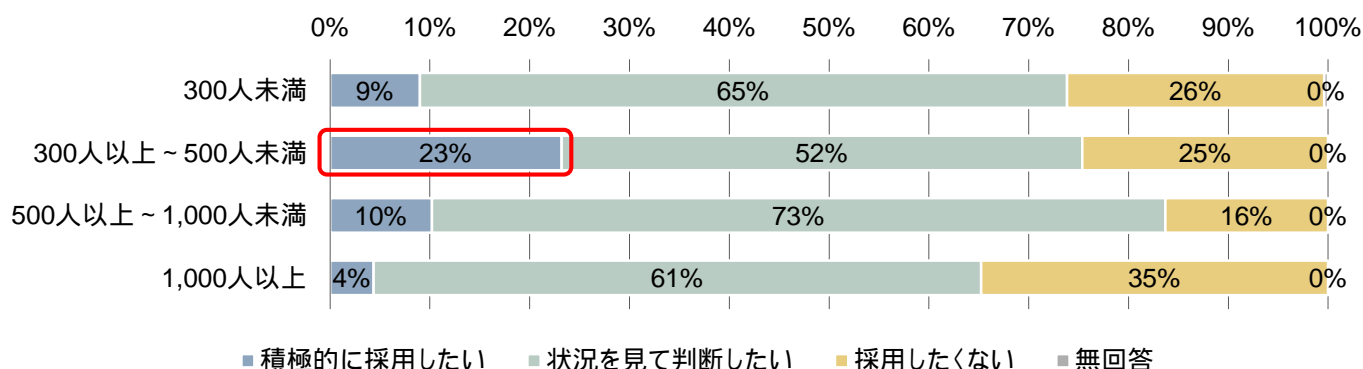
【全体】

50歳超の人材の雇用意向は、『状況を見て判断したい』と回答した企業が63%と最も多い。『採用したくない』企業が25%で続き、『積極的に採用したい』企業は11%にとどまる。



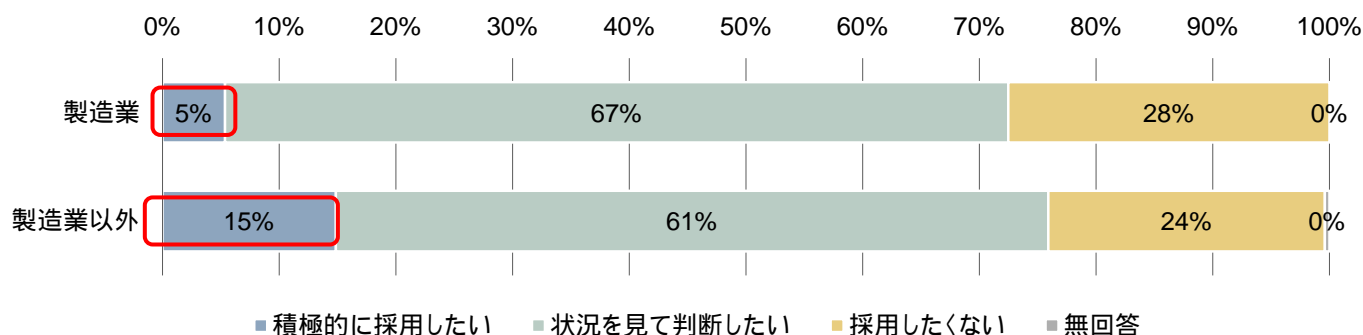
【正社員規模別】

正社員数が『300人以上～500人未満』の企業では、『積極的に採用したい』企業が23%を占める。



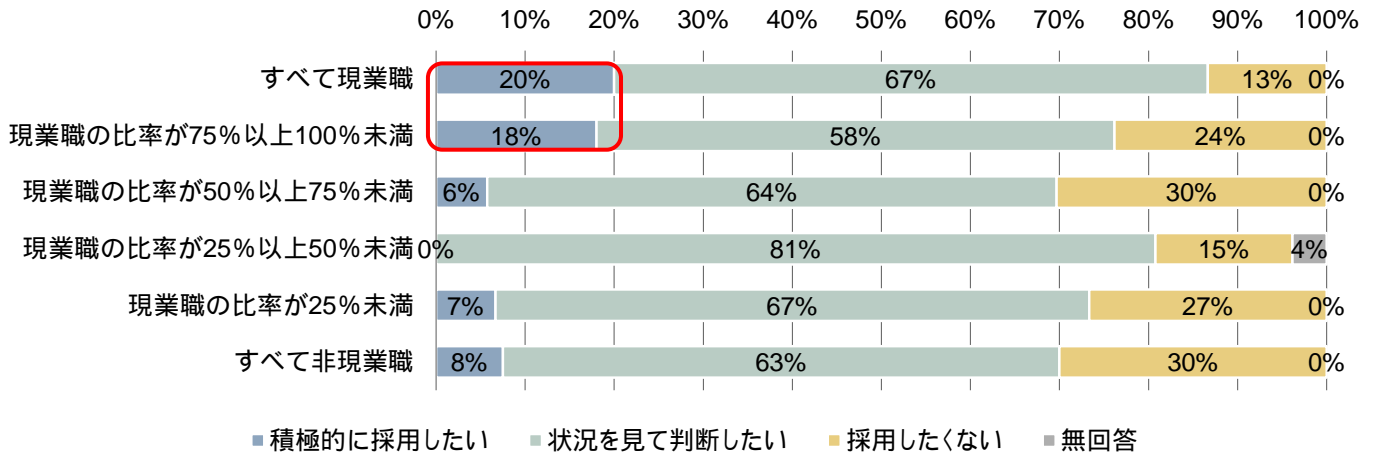
【主たる事業別】

『積極的に採用したい』企業が、『製造業以外』では15%、『製造業』では5%である。



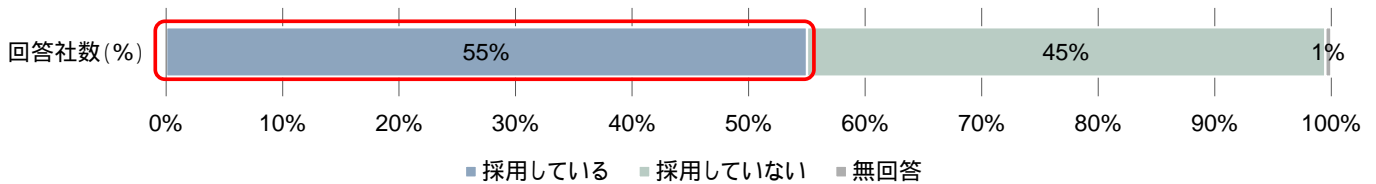
【現業職と非現業職の比率別】

『積極的に採用したい』企業が、『すべて現業職』『現業職が75%以上100%未満』の企業では20%であるが、『現業職が75%未満』の企業では10%を超えることはない。



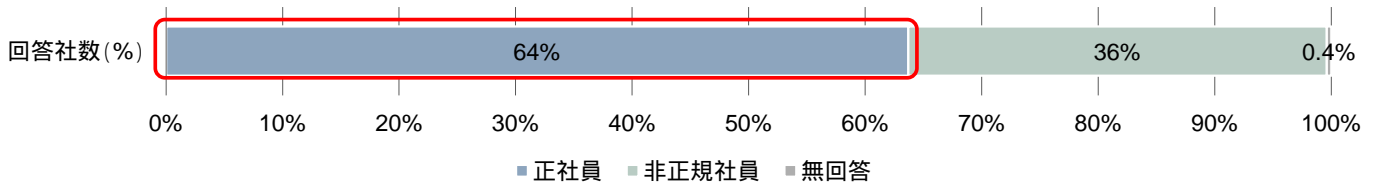
(2) 実際に、50歳超の人材の中途採用実施状況

実際に、55%の企業が50歳超の人材の中途採用を実施している。



(3) 50歳超の人材を採用する際の雇用形態

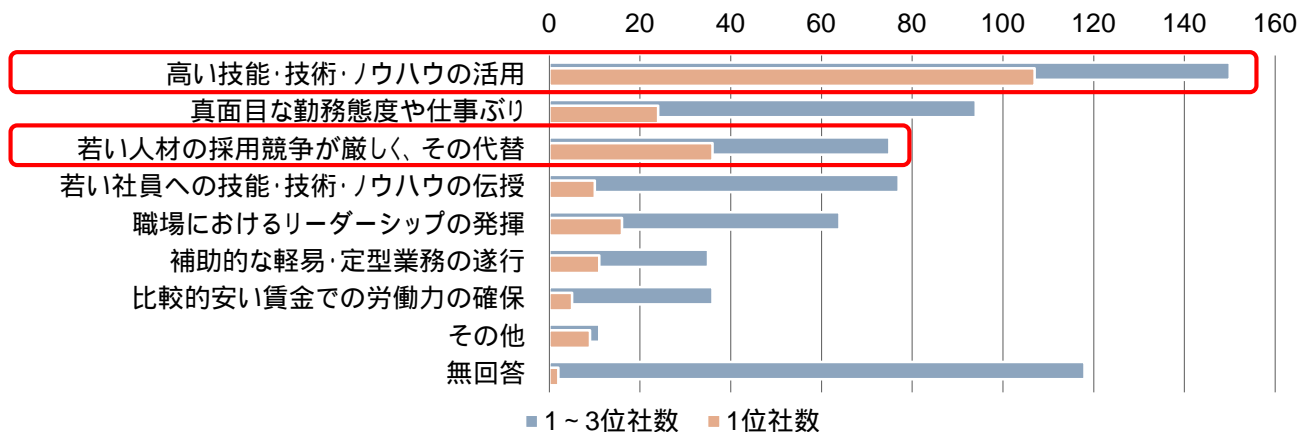
50歳超の人材を採用する際の雇用形態は、64%が正社員である。



(4) 50歳超の人材を採用する理由(優先順位の高い順に3つ以内で選択)

50歳超の人材を採用する理由は、定年後継続雇用者や役職定年者への期待事由と同様、「高い技能・技術・ノウハウの活用」という前向きな理由によるものが最も多い。

一方、「若い人材の採用競争が厳しく、その代替」として採用するという消極的な理由を1位に挙げている企業は、「高い技能・技術・ノウハウの活用」に次いで多い。

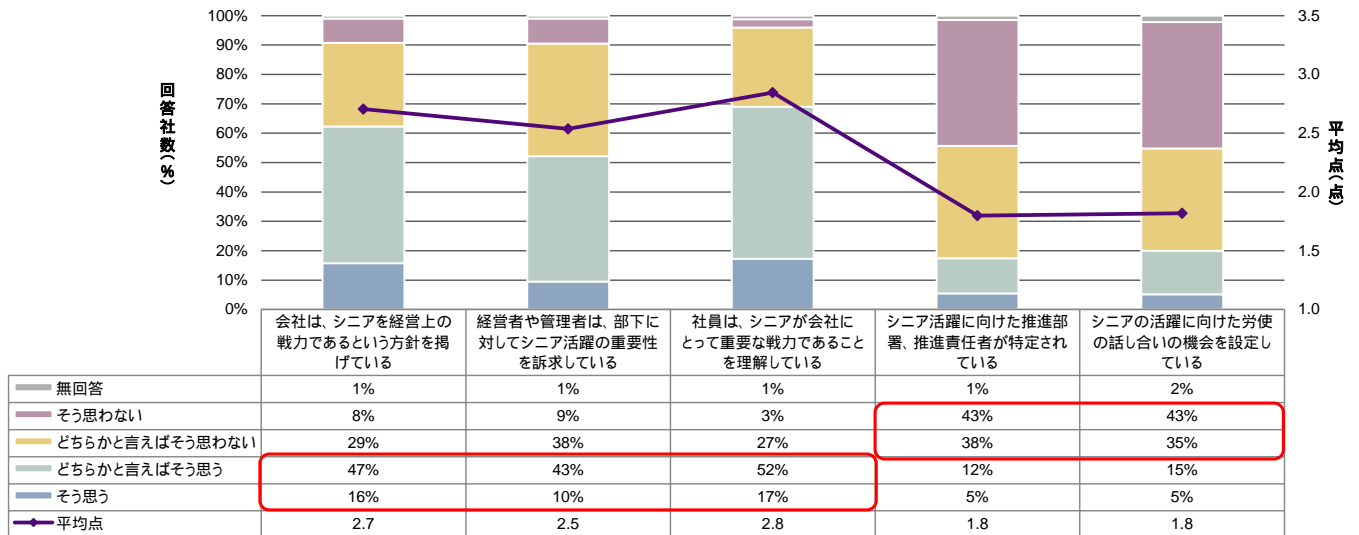


5. シニアの活躍推進状況

(1) シニア活躍に向けた企業方針の明確化

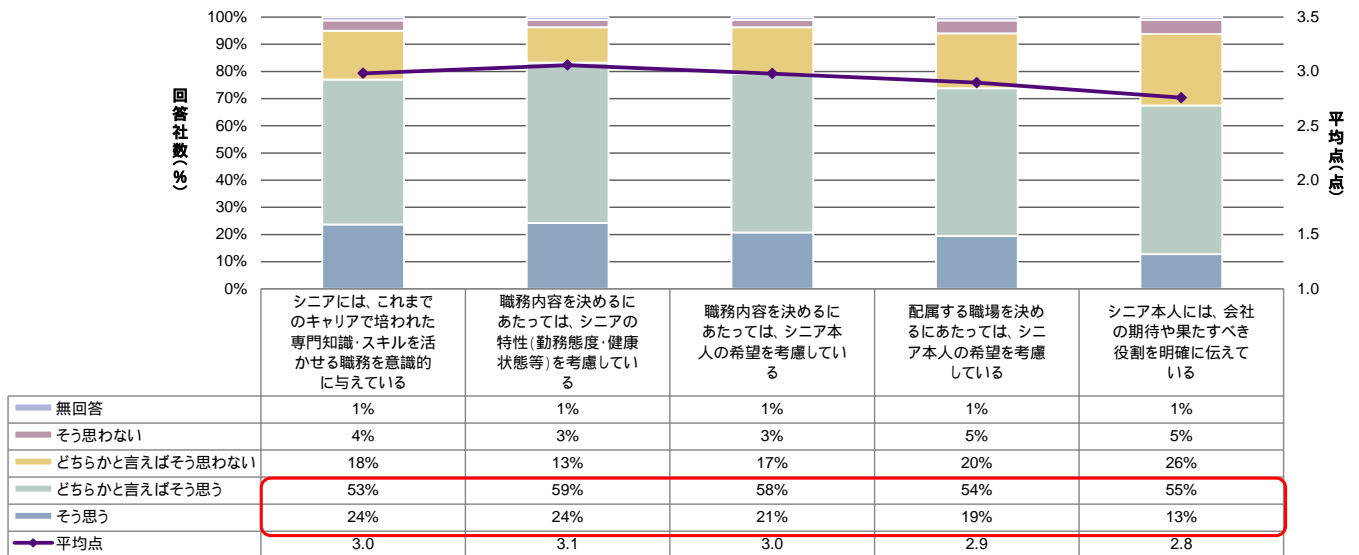
シニアを戦力として訴求する活動は推進しているが、シニア活躍に向けた「推進部署・推進責任者の特定」や「労使の話し合い」は不十分と考えている企業が多い。

平均点は、「そう思う」を4点、「どちらかと言えばそう思う」を3点、「どちらかと言えばそう思わない」を2点、「そう思わない」と1点として換算(以下同)



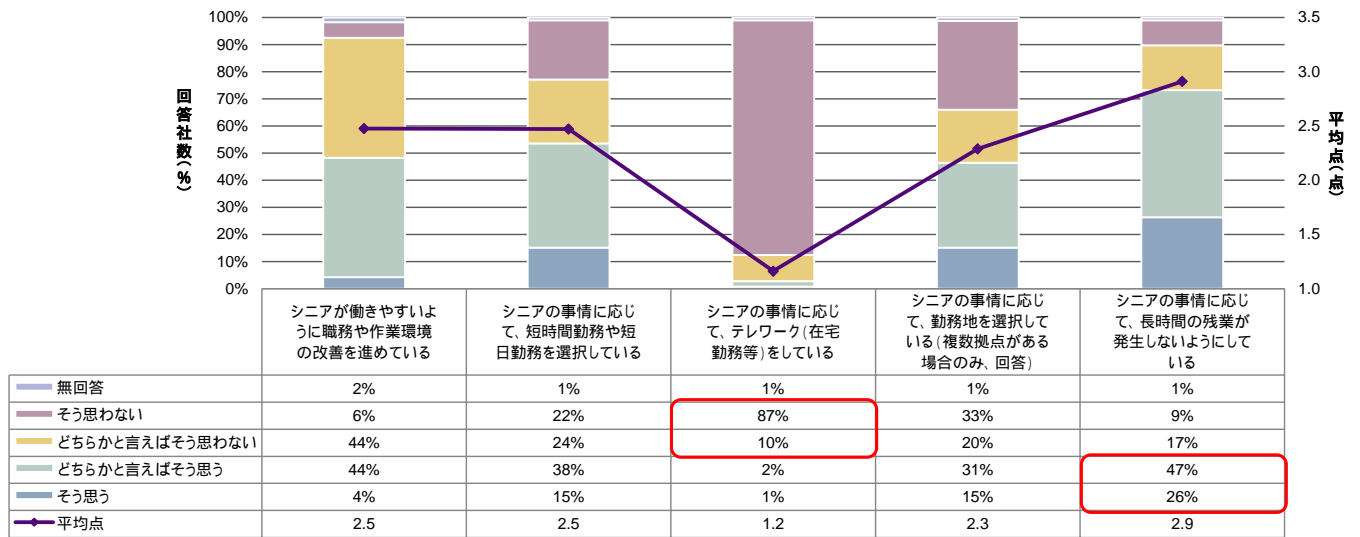
(2) シニアに付与する役割・職務

全体的に、シニアにふさわしい役割・職務の付与について検討している企業が多い。



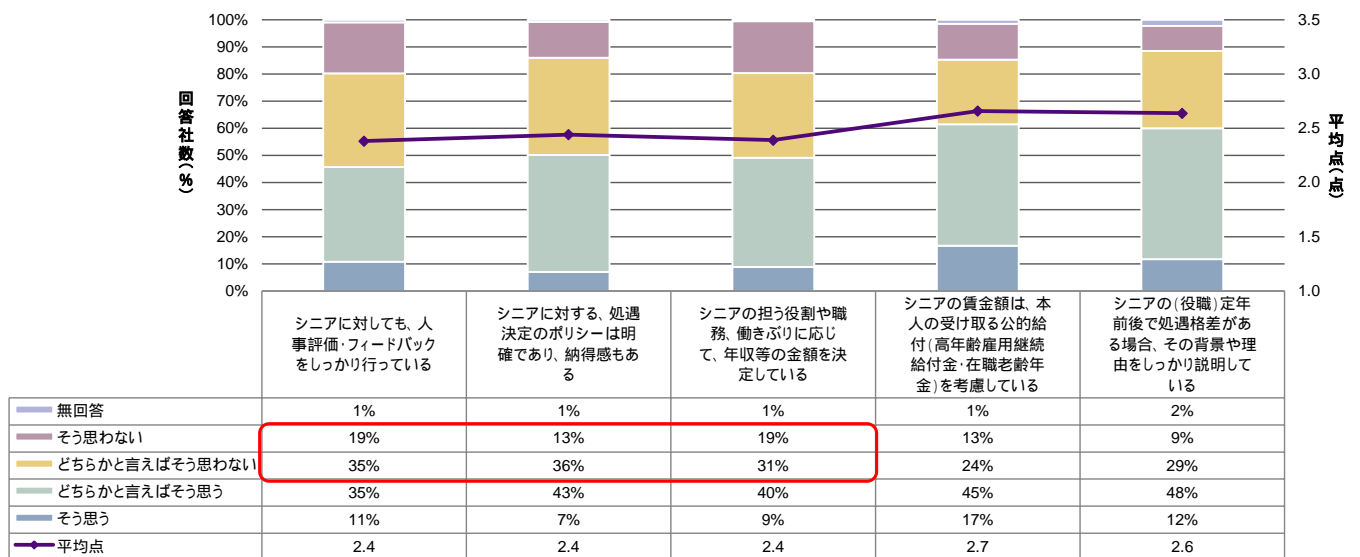
(3) シニアの働き方

長時間残業に配慮している企業は多い。テレワーク(在宅勤務等)の活用状況はまだこれからという状況である。



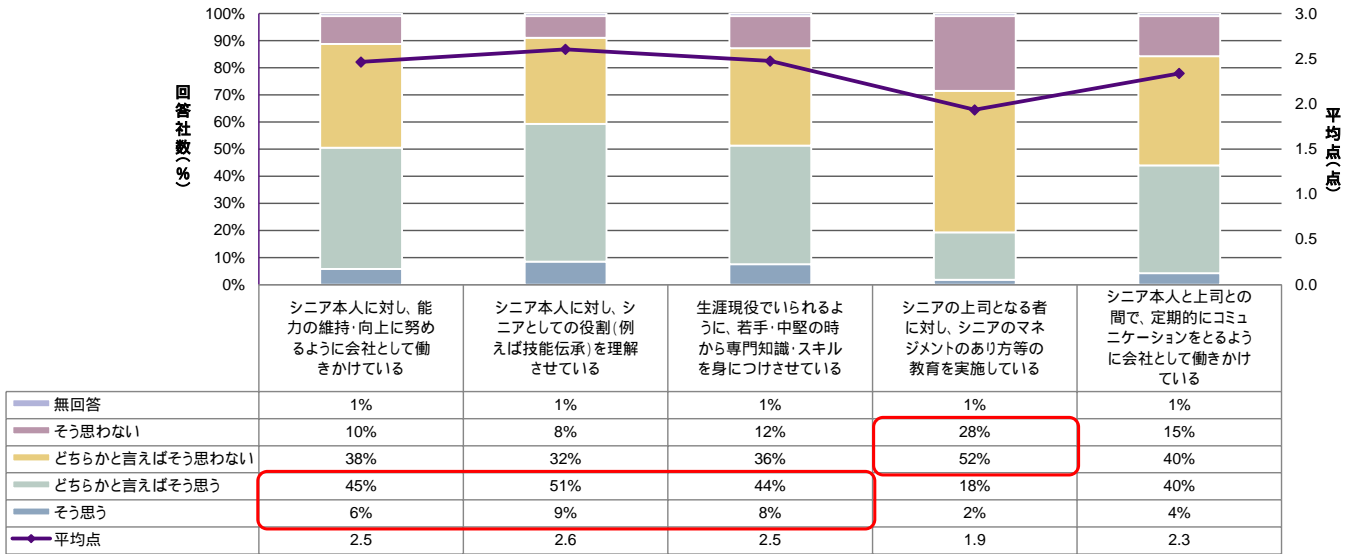
(4) シニアに対する評価・処遇

約半数がシニアに対する「人事評価やフィードバック」「処遇ポリシーの明確化」「役割・職務・働きぶりに応じた年収決定」が不十分だと考えている。



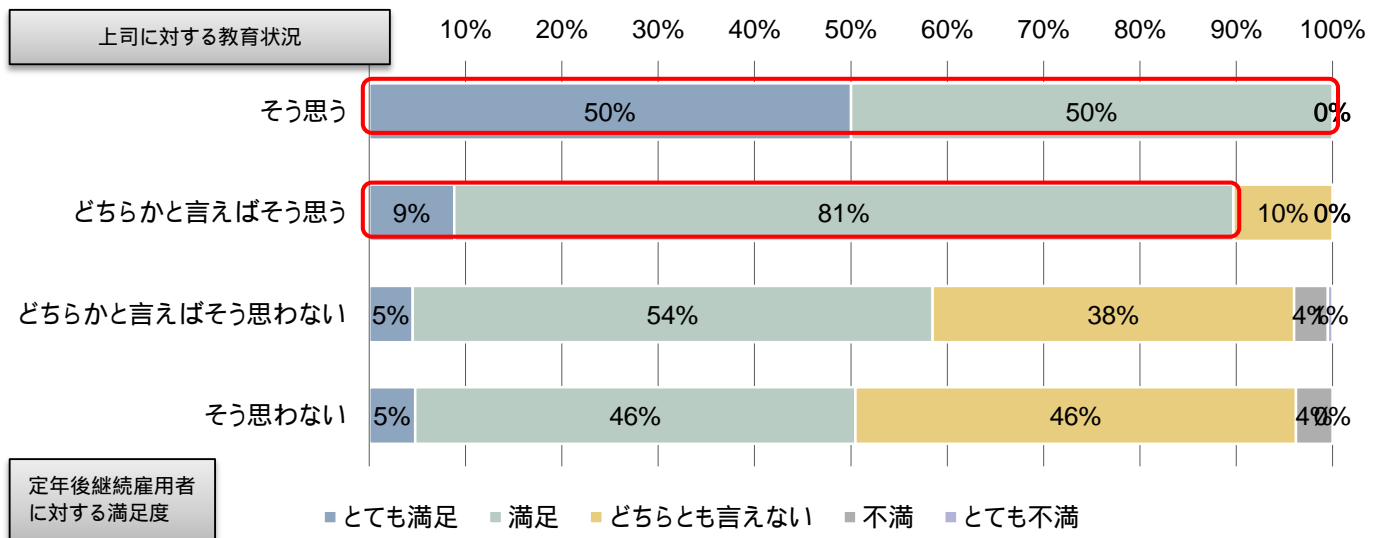
(5) シニア他に対する教育・支援

シニアの上司となる者に対するマネジメント教育が不足していると感じている企業が 80%を占める。また、シニア本人の役割の理解や、能力の維持・向上についても、半数以上の企業が推進している。



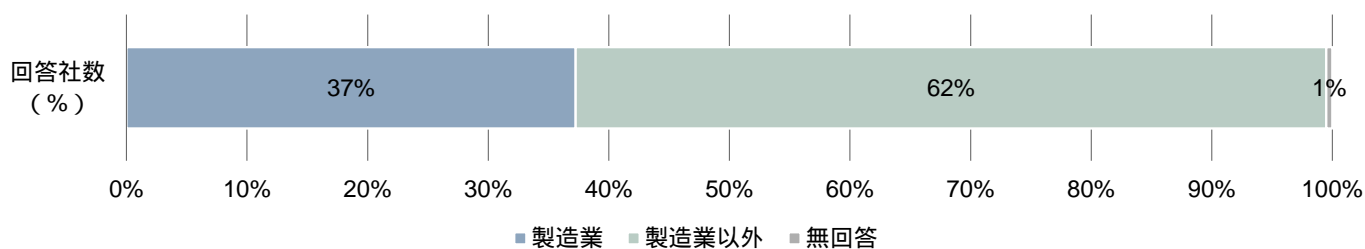
特徴：「シニアのマネジメントのあり方等の教育を上司に実施すること」と「定年後継続雇用者の平均的パフォーマンス」の関係

「シニアの上司になる者に対し、シニアのマネジメントのあり方等の教育を上司に実施している」かどうかに対し、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業の「定年後継続雇用者の平均的パフォーマンス」に対する満足度が高い。

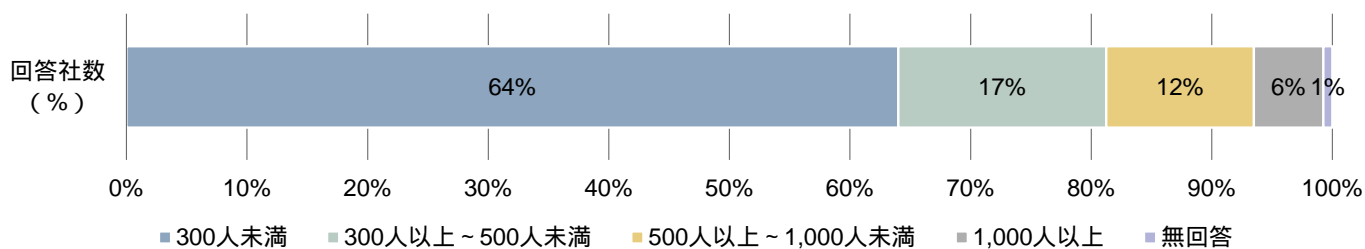


6. 回答企業の属性

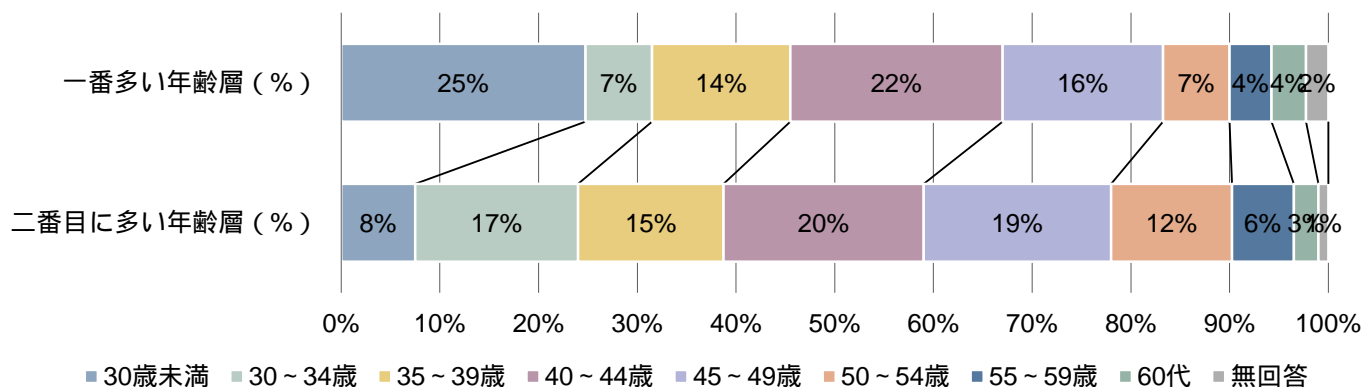
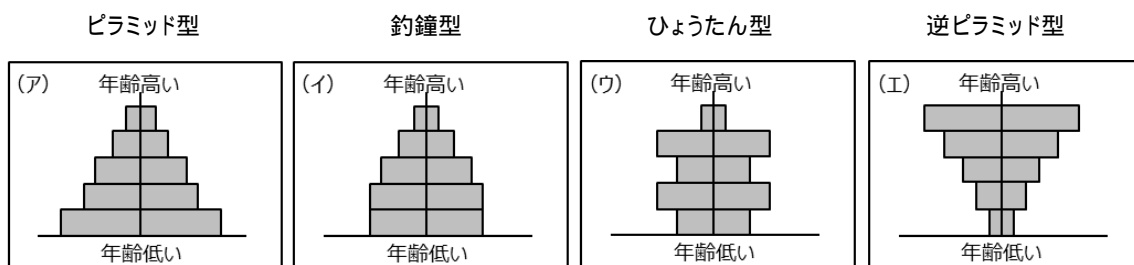
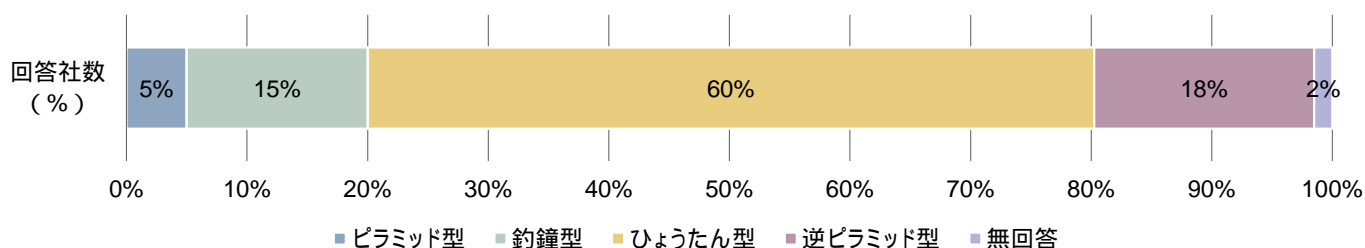
(1) 主たる事業



(2) 正社員数

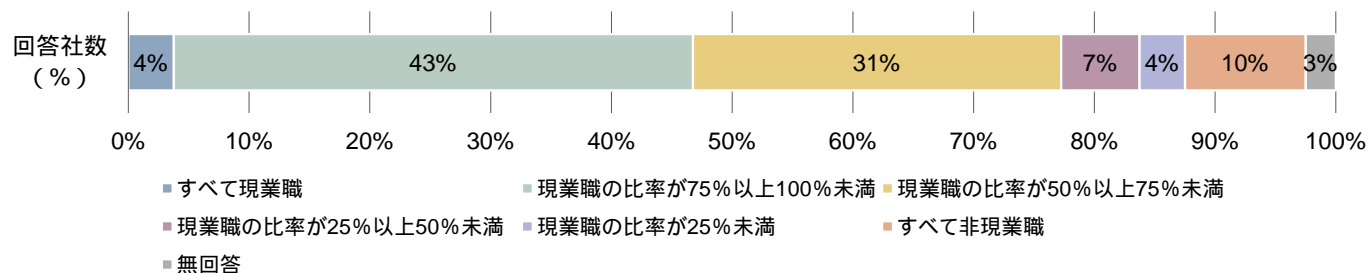


(3) 正社員の年齢構成



(4) 現業・非現業比率

現業職とは、生産作業者、販売従事者、運輸・通信従事者、保安従事者、サービス職業従事者等をいう
 (例えば、旋盤工、販売店員、保険外交員、美容師、警備員、運転手等)



- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。