

「企業の60代社員の活用施策に関する調査」を発表 株式会社パーソル総合研究所

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。株式会社パーソル総合研究所はこの状況を踏まえ、「企業の60代社員の活用施策に関する調査」を実施し、7月1日にその結果を公表しました。今号ではこの調査結果から、主なトピックスを紹介します。（詳しくはパーソル総合研究所のHPをご覧ください<https://rc.persol-group.co.jp/news/202507011000.html>）

■ 主なトピックス

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、年代別で見ると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、業界別で見ると、「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。

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。

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顕著に表れている。

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。

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。