

2024年2月27日

各位

## シニア社員の戦力化に向けて

### ～県内企業における高年齢者雇用の現状と課題～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称IRC、社長 矢野 一成）は、このたび標記の調査結果をとりまとめましたので、その概要をお知らせします。

なお、詳細は2024年3月1日発行の「IRC Monthly」2024年3月号に掲載予定です。

#### 記

##### 【調査概要】

- ・ 2023年9月時点で、全国の高齢化率は29.1%に達し、2030年には総人口の3人に1人は65歳以上となることを見込まれる。愛媛県の高齢化率は33.5%（2023年）となっており、全国に先んじて高齢化が進んでいる。
- ・ 2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、すでに義務化されている「65歳までの雇用確保」に加え、「70歳までの就業確保」が努力義務となり、国全体として高年齢者雇用を進めていこうとする動きがある。ただし、70歳までの就業確保措置を実施している割合は、全企業のうち3割程度にとどまっており、今後の対応策が求められる。
- ・ 県内企業へのアンケートでは、定年制がある企業は9割と、ほとんどの企業で定年制が設けられており、60歳定年が6割、65歳定年が3割であった。今後の確保措置の予定は、「未定」（48.3%）が最も多く、70歳までの就業確保措置の実施に向けた高年齢者雇用への取組みは、なかなか進んでいない現状がうかがえる。
- ・ 今回のアンケート結果とヒアリングから、シニア社員にモチベーションを維持しながら長く働いてもらうためには、①賃金以外の処遇改善、②体力面や健康面での不安解消、③シニア社員が活躍できる環境づくり、④新たな役割の付与、といった観点での対応が求められると考えられる。  
※本調査では、定年を迎えた社員を「シニア社員」としている。

以上

## はじめに

少子高齢化に伴い、生産年齢人口が減少するなか、シニア社員の戦力化に向けた動きが活発になっている。今回は、県内企業を対象としたアンケートやヒアリング調査に基づき、シニア社員の雇用環境に関する現状と課題を明らかにし、企業における今後の方向性についてレポートする。

### 1. 高齢化の現状と将来像

- 2023年9月時点で、全国の高齢化率は29.1%に達し、2030年には総人口の3人に1人は65歳以上となることを見込まれる。
- 愛媛県の高齢化率は33.5%となっており、全国に先んじて高齢化が進む。

65歳以上人口が総人口に占める割合（高齢化率）は、1985年に10%を超え、2023年9月時点で29.1%に達している。2030年には30.8%となり、総人口の3人に1人は65歳以上となることを見込まれている。一方、愛媛県の高齢化率は33.5%（2023年）となっており、全国と比較しても高齢化のスピードは速い。

### 2. 全国の高年齢者雇用・就業の動向

- 2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、すでに義務化されている「65歳までの雇用確保」に加え、「70歳までの就業確保」が努力義務となった。
- 70歳までの就業確保措置は、全企業のうち3割程度の実施にとどまっており、今後の対応策が求められる。

2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、すでに義務化されている「65歳までの雇用確保」に加え、「70歳までの就業確保」が努力義務となった。このように、国全体として高年齢者雇用を進めている動きがある。

65歳までの雇用確保措置の実施状況を見ると、全企業のうち実施済企業の割合は99.9%となっている。

その内訳は、「継続雇用制度の導入」が69.2%、「定年の引上げ」が26.9%、「定年制の廃止」が3.9%となっている。一方、70歳までの就業確保措置を実施している割合は、全企業のうち3割程度にとどまっている。

### 3. 高年齢者雇用に関するアンケート

こうした状況を踏まえ、県内企業における雇用確保措置の種類や賃金水準決定要素、就業継続体制などを把握するため、高年齢者雇用に関するアンケートを実施した。

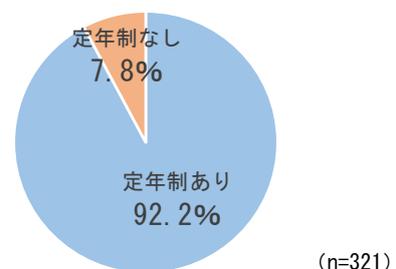
調査実施内容	
調査対象	愛媛県内に事業所をおく法人 797社
調査方法	郵送によるアンケート方式
調査時期	2023年11月上旬～11月下旬
回答状況	有効回答企業 322社 有効回答率 40.4%

#### (1) 定年制の有無と定年年齢

- 定年制がある企業は9割と、ほとんどの企業で定年制が設けられている。
- 60歳定年企業が6割、65歳定年企業が3割であった。

定年制がある企業は92.2%と、ほとんどの企業で定年制が設けられており、定年制がない企業は1割未満であった（図表—1）。なお、業種による定年制の有無に大きな差異はなかった。

図表—1 定年制の有無



定年制のある企業のうち、定年年齢は「60歳」が63.9%と最も多く、次いで「65歳」(31.0%)となった（図表—2）。一方、「66歳以上」はわずか2.4%となり、まだ少数であることがうかがえる。

業種別でみると、65歳定年企業が多いのは、製造業では、「繊維品」(66.7%)、非製造業では「建設業」(64.7%)となっている。経験や技術力が必要な業種であるため、健康な限り定年年齢に関係なく雇用し続けており、定年年齢の引上げへのハードルが比較的良かったことが考えられる。

図表-2 定年年齢 (単位: %)

	60歳	61~64歳	65歳	66歳以上
全体 (n=294)	63.9	2.7	31.0	2.4
製造業 (n=112)	67.9	1.8	27.7	2.7
食料品 (n=22)	50.0	0.0	40.9	9.1
繊維品 (n=9)	33.3	0.0	<b>66.7</b>	0.0
紙・パルプ・紙加工 (n=14)	57.1	0.0	42.9	0.0
印刷 (n=7)	85.7	0.0	14.3	0.0
化学 (n=6)	100.0	0.0	0.0	0.0
金属・造船・機械 (n=45)	86.7	4.4	6.7	2.2
その他製造 (n=9)	33.3	0.0	66.7	0.0
非製造業 (n=182)	61.5	3.3	33.0	2.2
建設業 (n=34)	32.4	2.9	<b>64.7</b>	0.0
卸売業 (n=38)	76.3	2.6	21.1	0.0
小売業 (n=31)	61.3	6.5	29.0	3.2
運輸業 (n=20)	70.0	5.0	25.0	0.0
旅館・ホテル業 (n=9)	77.8	0.0	11.1	11.1
その他サービス業 (n=50)	64.0	2.0	30.0	4.0

注1: 小数点第二位以下を四捨五入しており、合計が100%にならないことがある。以下のグラフも同様。  
注2: 10未満のサンプル数には下線。以下のグラフも同様。

## (2) 定年後の雇用形態と就業体制

- 定年後の雇用形態は、業種ごとの人手不足感に左右される傾向がある。
- 企業側には、定年後の就業形態の変化によるモチベーション低下への対応が求められる。

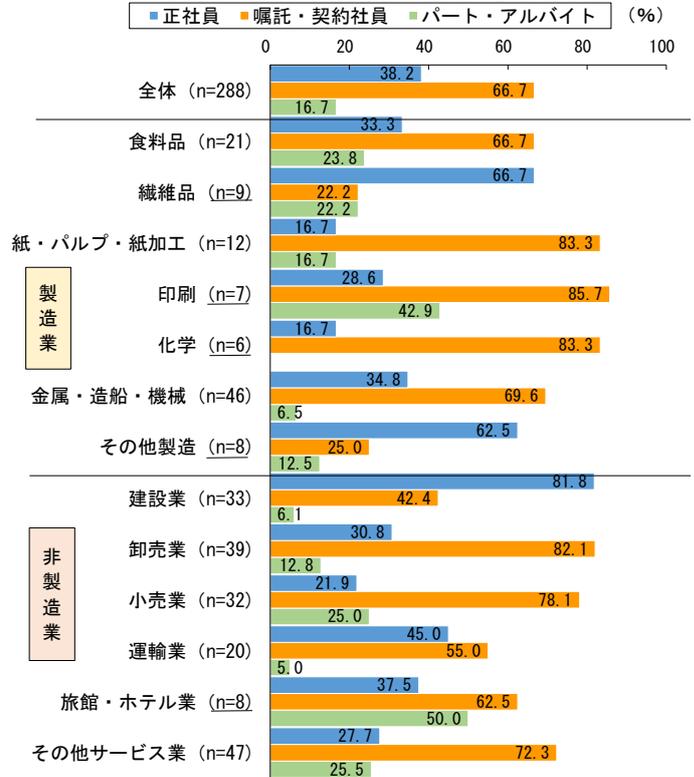
定年後の雇用形態について、全体では、「嘱託・契約社員」が66.7%と最も多く、次いで「正社員」(38.2%)、「パート・アルバイト」(16.7%)となった(図表-3)。

定年後の就業体制について、業種別でみると、「定年前とまったく同じ仕事と責任の重さ」の割合が高いのは、製造業では「繊維品」(44.4%)、非製造業では「運輸業」(61.9%)となっている(図表-4)。

「定年前と同じ仕事だが責任が軽くなる」の割合が高いのは、製造業では「紙・パルプ・紙加工」(83.3%)や回答数は少ないが「印刷」(100.0%)、非製造業では「小売業」(65.6%)となった。一部の小売業では、「責任は軽くなるもの

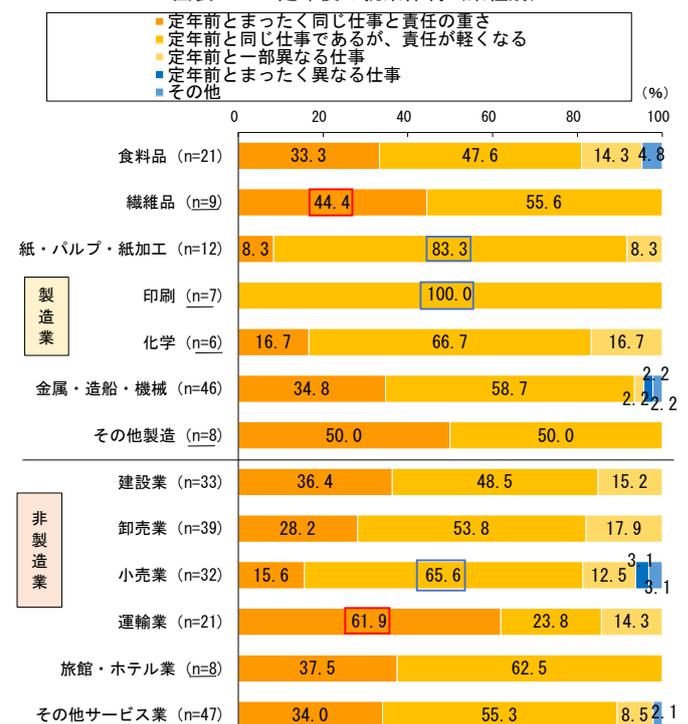
の、役職定年等によりモチベーションが低下する社員に対し、業務内容の見直しや役割の再設定を行っている」といった、就業形態が変化したシニア社員への対応がみられた。

図表-3 定年後の雇用形態(複数回答) (%)



注意: 小売業のみ「その他(出向など)」と回答があり、小売業の中で3.1%、非製造業の中で0.6%、全体で0.3%の比率となっているが、上表では省略した。

図表-4 定年後の就業体制(業種別)



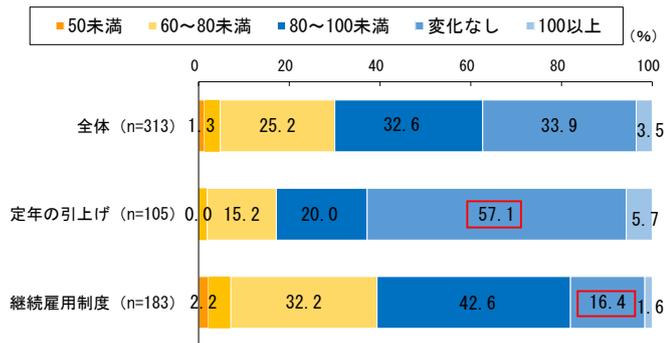
### (3) 雇用確保措置の種類と賃金水準

➤➤賃金水準が「変化なし」と回答した企業の割合について、定年の引上げ採用企業では6割近くに上ったのに対し、継続雇用制度採用企業では2割未満にとどまる。

60歳直前の賃金水準を100としたときの61歳時点の賃金について、雇用確保措置の種類別でみると、「変化なし」と回答した企業が、定年の引上げ採用企業では6割近くに上ったのに対し、継続雇用制度採用企業では2割未満であった(図表-5)。

企業が採用する雇用確保措置の種類(定年の引上げ/継続雇用制度)によって、60歳以降における賃金水準が大きく左右される状況がうかがえる。

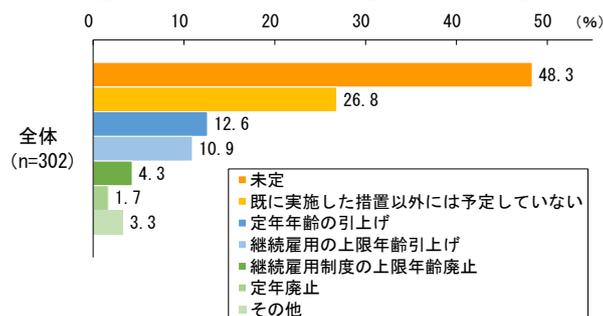
図表-5 61歳時点の賃金水準  
(60歳直前の賃金水準=100、雇用確保措置別)



### (4) 今後の確保措置の予定

「未定」(48.3%)と「既の実施した措置以外には予定していない」(26.8%)の回答は合わせて7割を超えており、さらなる高年齢者雇用への取組みはなかなか進んでいない現状がうかがえる(図表-6)。

図表-6 実施予定の雇用確保措置(複数回答)



### 3. シニア社員の戦力化に向けて

アンケート結果と県内企業へのヒアリングにより、シニア社員にモチベーションを維持しながら、長く働いてもらうための対応策を、次の4つに大別した。

#### A. 賃金以外の処遇改善

定年以前と同様の基本給の維持は難しいと思われるが、現役社員同様の諸手当や福利厚生といった賃金以外の処遇において、シニア社員と現役社員の格差をなくしていくことが求められるだろう。

#### B. 体力面や健康面での不安解消

重労働などの一部の業務を、現場ごとの配置換えや機械導入で補うなど、シニア社員にとって体力的負担を軽減する取組みが求められる。

#### C. シニア社員が活躍できる環境づくり

個人的事情により、定年後の就業を断念せざるをえないシニア社員のためにも、加齢に伴う各々の事情に合わせて、仕事に集中できる環境づくりを心掛ける必要がある。

#### D. 新たな役割の付与

定年前後で「後輩が上司になる」ことに抵抗感を感じるシニア社員もいる。その対応策として、若手の教育係という立場や新たな専門職としての役割といった、新たな役割の付与が有効と考えられる。

### まとめ

今回の調査では、県内企業において高年齢者雇用に関する一定の取組みはみられたが、業種や企業によって温度差があった。これは業種ごとに人手不足の背景が異なるからであり、高年齢者雇用における共通の対応策はないといえる。ただし、業種を問わず、従業員の高齢化と若手社員の採用難により、人手不足がさらに深刻化することは避けられず、シニア社員の活躍は一層欠かせないものとなる。各社の事情に応じた、企業とシニア社員の双方にとって望ましい方策の検討が必要であろう。(鶴籠 拓郎)