企業経営情報 REPORT

Available Information Report for Corporate Management

労　務

シニア人材の力を活かす

中小企業のシニア社員の活用法

1 中小企業におけるシニア人材活用の必要性
2 シニア人材活用をめぐる法制度の変化
3 シニア社員の能力を最大限活用する人事施策
4 シニア社員活用の実践事例

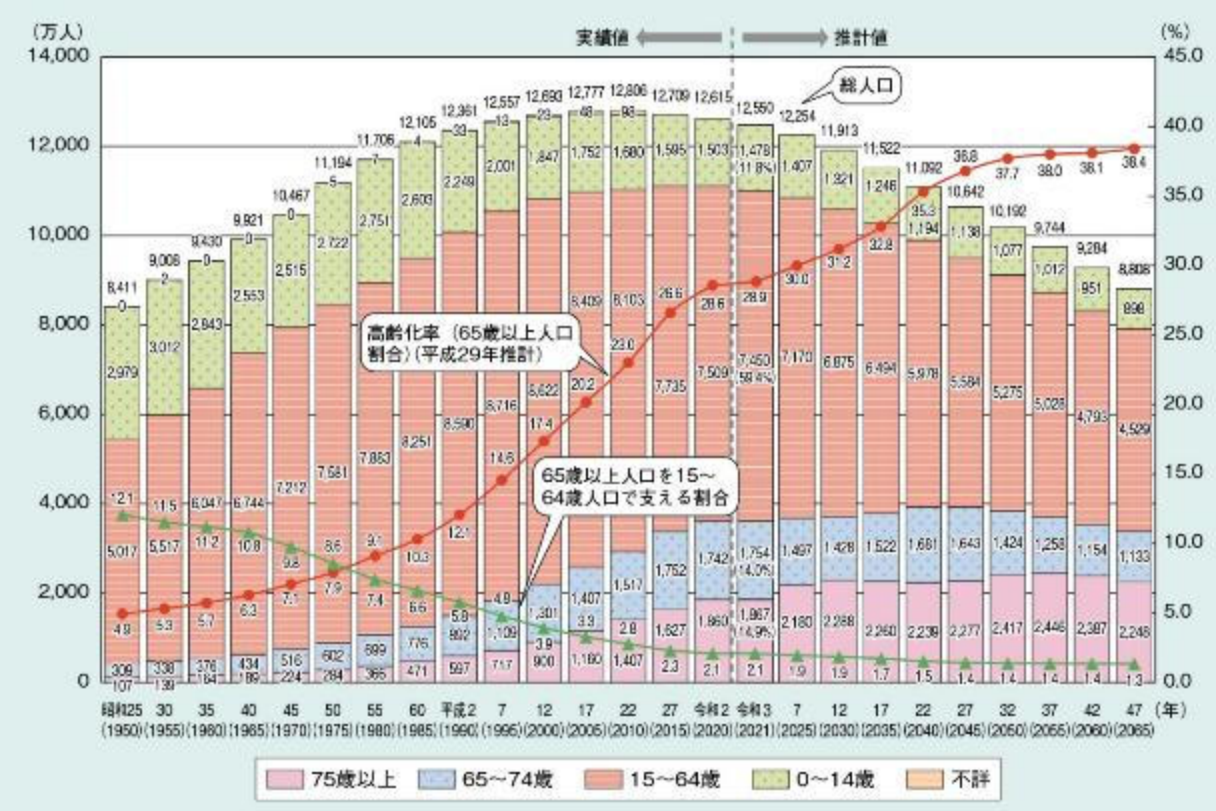
2025
6
JUN

1｜中小企業におけるシニア人材活用の必要性

1｜日本社会の生産年齢人口の変化とシニア人材活用の必要性

日本の総人口は、2008年をピークに減少の一途をたどっています。さらに、少子高齢化の進行により、日本の生産活動の中心である生産年齢人口（15～64歳）についても急激に減少しており、総務省の統計では、1995年をピークに減少が続き、2060年には全人口のわずか５割程度になると予測されています。

■高齢化の推移と将来推計



内閣府：令和４年版高齢社会白書

このような状況下で企業の若年層の人材確保は年々困難になっており、とりわけ中堅・中小企業においては、若手人材の確保競争において大企業と比べて不利な立場にあることから、即戦力としての人材採用・定着が大きな課題となっています。

そこで注目されているのが、60歳以上のシニア人材の活用です。シニア人材は長年の経験・スキルを有し、現場での戦力としての活躍が期待されるだけでなく、職場の安定や若手育成においても貴重な存在です。

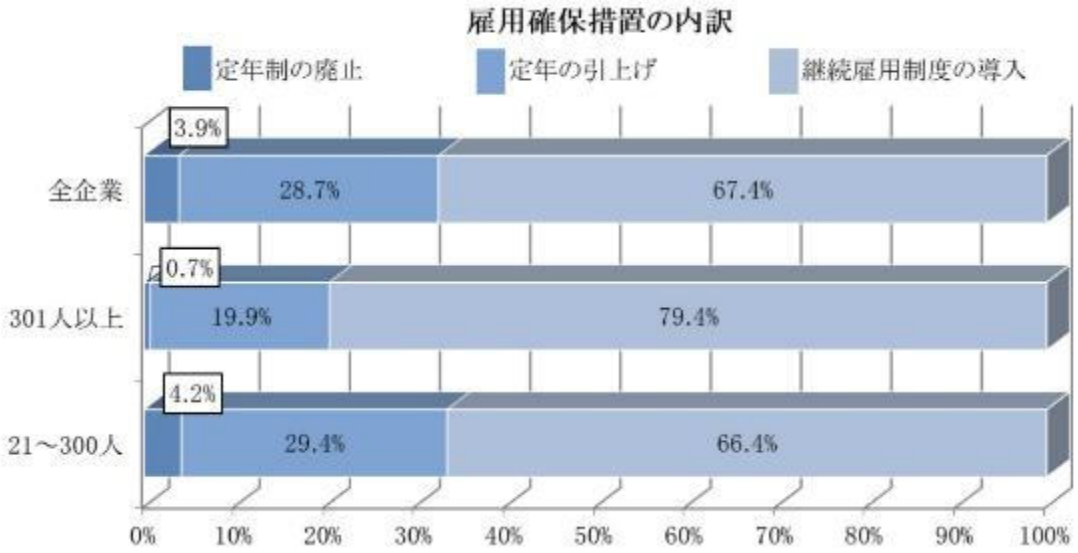
特に中堅・中小企業にとっては、新たな人材獲得よりも、現在いる優秀なシニア層をいかに活かし続けられるかということが、今後の事業継続・成長において、より重要であると考えられます。

2｜シニア社員活用の現状と課題

現在、日本の企業ではシニア社員の活用状況はどのようになっているのでしょうか。厚生労働省の調査によると、定年後の継続雇用を行っている企業は９割以上にものぼります。

一方で、定年後の継続雇用を実施している企業の多くが再雇用制度という形で制度上の対応をしているにとどまり、実際の業務内容や処遇面での活用は限定的という実態も垣間見えます。

■定年後の雇用確保措置の実施状況（企業規模別）



出所）厚生労働省：「高年齢者雇用状況等報告（2024年）」

また、定年後の雇用確保措置を講じてシニア社員の活用を行っている企業も課題を抱えています。主な課題として、以下のようなことがあります。

■企業が抱えるシニア社員活用の課題

- 適した職務やポストが限られており、シニア社員の力を十分に活かしきれていない
- 年齢による賃金や評価制度の不整合が生じやすく、若手社員とのバランスが取りにくい
- 体力・健康面への配慮が不足し、職場環境とのミスマッチが起きている
- 役割を見出せない・定年前と比較して給与が低下していることにより、シニア社員自身のモチベーションが低下している

このように、制度上は活用しているものの、実態としては「定年後の継続雇用＝労働力の継続」にはなっておらず、活躍の促進とは程遠いケースが多く存在しています。

特に中堅・中小企業では人事制度の柔軟性が限られていることもあり、個々の事情に応じた配慮や制度運用の工夫が求められています。

3｜シニア人材の活躍を促進する意義とメリット

シニア社員の活躍を本格的に推進することには、次のような意義と具体的なメリットがあります。

■中堅・中小企業が抱えるシニア社員活用の意義・メリット

●人材確保の安定

新たな採用に頼らず、既存社員の活用で人員不足を補える

●ノウハウ継承・若手育成

熟練者の知見を現場に残し、OJTを通じて若手への技術・価値観の伝承が可能となる

●職場の多様性と安定感の向上

年齢の異なる人材が共に働くことで、組織に厚みと安定感が生まれる

●企業イメージの向上

高齢者雇用に積極的な企業として、社会的な信頼を得ることができる

また、政府は「一億総活躍社会」の実現に向けて、年齢にかかわらず誰もが意欲と能力に応じて働き続けられる「生涯現役社会」を政策目標の一つとして掲げています。

これは、少子高齢化が進む中でも、働く意欲のある高齢者が就業を通じて社会に貢献し続けられる社会を目指すものであり、定年引上げや継続雇用の推進、再就職支援や人材活用の多様化などが進められています。

こうした政府方針に呼応して企業がシニア人材の活用に積極的に取り組むことは、国や地方自治体が実施する助成金や支援制度の活用につながり、制度面・財政面の支援を受けられるだけでなく、企業の社会的評価の向上や経営上のメリットにもつながります。

次章では、このような背景を踏まえ、シニア人材活用に関わる法制度の変化と、特に中堅・中小企業の再雇用措置に焦点を当て、その対応策について解説します。

2｜シニア人材活用をめぐる法制度の変化

1｜改正高年齢者雇用安定法と企業の対応義務

日本では、高齢者の就業機会を確保するための制度として、「高年齢者雇用安定法」が整備されており、少子高齢化の進行に伴ってその内容も段階的に改正されています。

特に2021年の改正では、従来の「65歳までの雇用確保義務」に加え、70歳までの就業確保に関する努力義務が新たに盛り込まれました。

この法改正により、企業は以下のいずれかの措置を講じることが求められています。

①70歳までの定年引上げ
②70歳までの継続雇用制度の導入
③定年制の廃止
④他の事業主が行う社会貢献活動や起業支援活動への従事支援

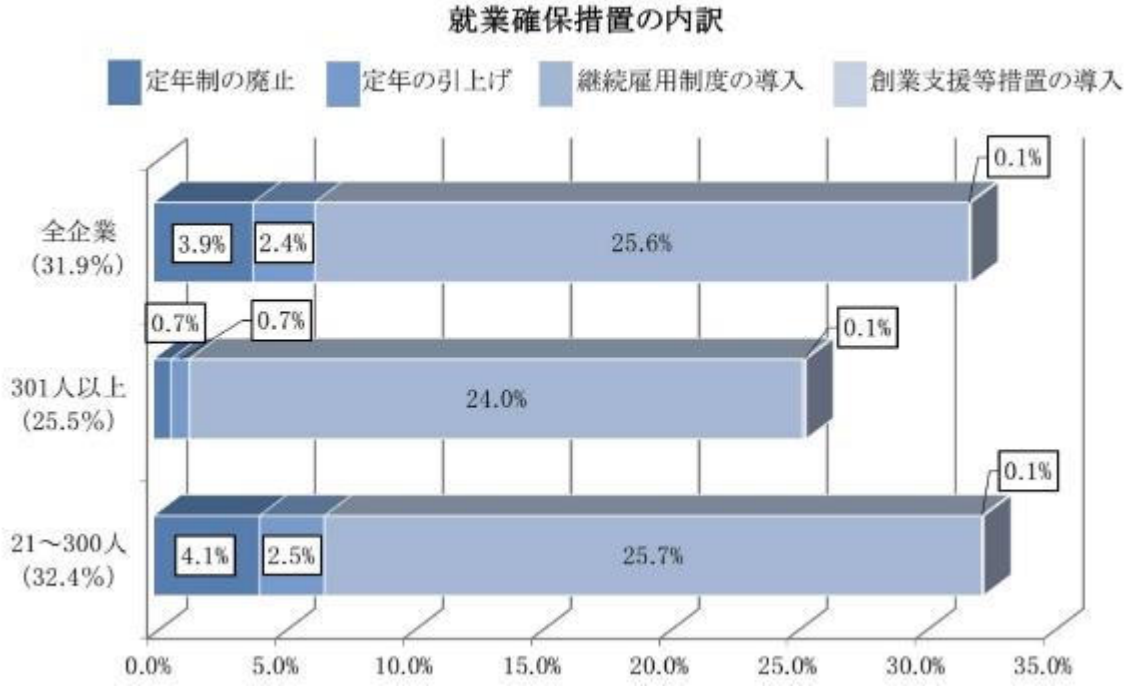
中堅・中小企業にとっては、①や②を選択するケースが大半です。しかし、雇用確保だけでなく、職務内容の明確化、評価制度の整備、処遇バランスの調整など、シニア社員が意欲を持って働き続けるための「就労環境整備」も求められるようになっており、これまでの再雇用制度の枠を超え、より柔軟で持続可能な雇用の枠組みを検討する必要があります。

法改正への対応は形式的な雇用延長ではなく、実質的な活躍機会の創出がカギともなるのです。

2｜70歳就業確保措置の現状と今後の展望

改正法により創設された「70歳就業確保措置」について、厚生労働省が行った調査によると、2023年時点で取り組みを開始した企業は全体の３割程度に留まっており、依然として多くの企業が検討段階にあることが明らかになっています。

■70 歳までの就業機会確保に向けた企業の対応状況



（出所）厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告（2024年）」

また、制度導入企業の内訳を見ると、以下のような傾向が見られます。

継続雇用制度の延長（66～70歳）	**：58.4%**
定年の引き上げ（66歳以上）	**：25.1%**
定年制の廃止	**：10.2%**
社会貢献活動などへの支援	**：6.3%**

これらのデータからもわかるように、多くの企業が「従来の制度」を基準にして70歳までの就業確保に対応しようとしています。

一方で、厚労省は70歳までの継続的な就業を「努力義務」としているものの、今後の社会情勢次第ではこれが「義務化」される可能性も十分に考えられます。

こうした動向に先んじて、今のうちから自社のシニア社員に合わせた持続可能な雇用制度の見直しを行っておくことは、将来的な法対応コストの抑制、ひいては組織の安定的な人材活用にもつながります。

このような制度的背景を踏まえ、シニア社員の能力を最大限活かすための人事施策について、職務設計・評価制度・柔軟な働き方を実現させるための制度設計が必要といえます。

3 定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット

高齢になると、当人が抱える様々な問題（体力面や精神面など）に若年層との違いが出てきます。定年延長や再雇用制度の見直しを行う際には、本人はもとより、家族の健康などの問題も考慮する必要があります。

その一方で、高齢者が有する知識・ノウハウが不可欠な分野も数多くあります。

定年を引き上げるか、再雇用制度を採用するか判断していくためには、それぞれのメリット・デメリットを押さえておくことが必要です。典型的な例について整理すると、以下のようになります。

■再雇用制度と定年引上げの比較

項目	定年引上げ	再雇用制度
定年年齢	65～70歳	60歳
雇用区分	正社員	嘱託社員など
契約期間	期間の定めなし（65～70歳まで）	１年更新
役割	企業により異なる	役割は従前と異なる
労働時間	フルタイム残業有り	短時間・短日数での勤務もありうる
賃金形態	月給または日給月給	月給又は日給月給、時給
賃金額	企業により（役割により）異なる	公的給付支給を前提としている場合あり
賞与	ある	ない場合もある
評価	59歳以前と同じ	評価しない場合もある
メリット	・モチベーションが高い ・人材確保に有利 ・雇用管理しやすい	・組織若返り遅延の問題は生じにくい ・人件費はそれほどかさまない ・継続雇用制度部分のみの検討でよい
デメリット	・組織の若返りが遅れる ・人件費がかさむ ・場合によっては人事制度全体を見直す必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある	・モチベーションが低下する ・雇用管理が煩雑 （労働時間、雇用区分）

（出所）厚生労働省：65歳超雇用推進マニュアル

3 シニア社員の能力を最大限活用する人事施策

1 シニア社員に適した役割・職務の設計と配置転換

シニア社員を活用するにあたり、最も重要な視点のひとつが「適材適所」です。年齢を重ねるにつれて、体力や反応速度といった身体的な要素に変化はあっても、経験・判断力・対人スキルといった面ではむしろ価値が高まることが多くあります。

シニア社員が自らの能力を発揮しやすくなる職務や役割として、以下のような事例が挙げられます。

■シニア社員に期待できる職務や役割

●メンター・教育担当

豊富な経験と人間的な包容力を活かして、知識やノウハウの継承ができる若手社員や中堅社員の育成・指導

●品質管理・監査担当

過去の失敗や成功事例をもとに、ミスを未然に防ぐ視点を提供できる最終チェックや品質向上のアドバイス、内部監査など

●顧客対応・クレーム処理のエキスパート

落ち着いた対応力や交渉スキルが必要な場面で強みを発揮できる、長年の信頼関係を活かしたキーパーソンとしての顧客対応

●プロジェクトアドバイザー

多様な業務経験を活かし、現場の意思決定をサポートできるプロジェクトや業務改善の助言、方針決定の支援

●地域・社会貢献活動の推進役

広い視野と社会的責任感をもって、社外活動の顔となることができる企業の CSR 活動や地域貢献プロジェクトの企画・実行

また、本人のキャリアや健康状況に応じた「段階的な職務変更」や「負荷の低い職務への配置転換」も重要です。これには、業務棚卸やスキルマップの整備といった人事部門の準備も必要になります。

配置転換を単なる「職場の都合」として押し付けるのではなく、本人の納得感と選択肢を尊重しながら進めることが、モチベーションの維持・向上につながります。

2｜シニア社員のモチベーションを高める処遇・評価制度

次に重要なのは、シニア社員が納得し、やりがいを持って働けるような「処遇と評価」のあり方です。

定年後の再雇用などで「役割や責任は大きいが処遇は下がる」という構図が固定化されている企業もありますが、それではモチベーションは維持できません。

シニア社員処遇に関するよくある課題としては以下のようなことがあります。

■シニア社員のモチベーション低下を引き起こすケース

- **●年齢のみを基準に賃金を大きく引き下げてしまう**
- **●若手社員との処遇バランスに配慮しすぎてスキル・貢献が反映されない**

これらの課題に対処するためには、年齢ではなく「役割・成果」に応じた報酬体系への転換が求められます。

具体的には以下のような工夫が考えられます。

■シニア社員向け処遇・評価制度の工夫

- **●「専門職等級」「再雇用等級」など独立した等級制度の設置**
- **●チーム貢献や育成支援など「定性的評価項目」の明示**
- **●「週◯日勤務＋年俸制」など柔軟な報酬制度設計**
- **●モデル賃金の公開によるキャリアの見通し提示**

特に、評価の項目設計においては「成果」と「影響」のバランスが鍵となります。

例えば、売上や生産量だけでなく、「職場の安定性向上」「技術伝承の実施」「若手育成」などといった定性的要素も評価対象とすることで、シニア社員が本来担うべき役割に対して正当な報酬がなされる仕組みとなります。

3｜柔軟な働き方の導入と労働環境の整備

次に、シニア社員の活躍を支える「働き方」や「職場環境」の整備についてです。

加齢に伴う体力の低下や家庭の事情（介護など）を考慮した柔軟な勤務制度が、離職防止・定着促進の大きな要素となります。

■シニア社員向け処遇・評価制度の工夫

- ●短時間正社員制度や週３～４日勤務制
- ●勤務時間の選択制（早出・遅出対応など）
- ●有給休暇とは別に取得できる健康休暇制度
- ●在宅勤務やサテライトオフィス勤務の導入

また、職場の設備面では照明・空調・椅子のクッション性や作業動線など、身体への負担を軽減する配慮が必要です。

加えて、シニア社員同士や若手とのコミュニケーション機会を定期的に設けることで、孤立を防ぎ、職場の一体感を保つことができます。

■シニア社員支援における実践的配慮

配慮項目	実施例
健康状態の把握	年２回の健康診断＋保健師との個別面談
負荷調整	業務量・目標値の個別設定
情報共有の工夫	社内イントラへの高齢者向けナビゲーション導入
離職後の再雇用制度	リタイア後も希望により短期プロジェクトで復職可能にする

ここまで述べてきたように、シニア社員が自らの力を発揮し、長く貢献できる職場を実現するためには、「役割設計」「処遇制度」「柔軟な働き方」の３点を連動させて整備することが不可欠です。

次章では、実際に中堅・中小企業がこうした施策を導入し、成果を上げている活用事例を紹介します。

4 シニア社員活用の実践事例

1 技能承継とチーム支援を両立したA社

A社 会社概要	業種：精密部品の加工・組立製造業 従業員数：約200名（うち60歳以上：27名）	資本金：5,000万円 本社：愛知県

(1)背景

A社では、熟練工による手作業工程の品質が競争力の源泉であり、特にミクロン単位の加工調整や設備メンテナンスにおいて、熟練した技能と経験が不可欠でした。しかし、団塊世代の大量退職期を迎え、技能の断絶や若手の育成の遅れが経営リスクとなっていました。

(2)取り組み内容

A社では、ベテラン技術者の定年後も指導的な役割で継続就業してもらう制度を構築しました。再雇用後の処遇は年収ベースでの引き下げを避け、等級外の「技能継承専門職」という新たな役割を明確化しています。

また、ベテラン技術者が実務で若手と共に作業するだけでなく、「社内技能マイスター制度」として、技術の標準化マニュアルを作成するチームリーダーも担っています。

■A社における取り組み

- シニア社員が手順書を作成し若手に指導
- 各工程において「マイスター」がOJT形式で育成
- 技術内容ごとに段階別の達成指標を設定

(3)取り組みの成果

これにより、若手社員の定着率が向上し、技能の属人化も改善しました。技能の継承率（若手による習得評価）は３年で65%から92%に向上しました。

さらに若手社員の離職率は、２年で18%から7%に大きく減少。現場での「報連相」の質が向上し、製品不良率は、前年比で20%低下しています。

シニア社員本人の満足度（社内調査）も高く、「役割が明確でやりがいを感じる」との声が多く聞かれました。

2｜週3日勤務での復職支援と地域貢献を両立したB社

B社 会社概要	業種：地域密着型の食品スーパーマーケット 従業員数：約80名（うち60歳以上：18名）	資本金：3,000万円 本社：宮城県

(1)背景

Ｂ社は高齢化が進む地域に密着した食品スーパーであり、長年地域住民の生活を支えてきました。しかし、人手不足の深刻化により、地域住民から「見慣れた顔が減った」「買い物が不便になった」との声が聞かれるようになりました。

一方で、退職したベテラン従業員の「働けるけどフルタイムは厳しい」といった声もあったことから、シニアの週３日勤務での復職支援と、地域との再接点の創出を目的とした取り組みを開始しました。

(2)取り組み内容

Ｂ社では、従来の「65歳定年・年収３割カット」での再雇用制度が形骸化しており、退職後の復職を望むシニア社員が戻りづらい状況が続いていました。

そこで、制度を抜本的に見直し、「週３日勤務・時短契約型の準社員制度」を導入しました。

■週３日勤務による柔軟な雇用モデル

項目	内容
勤務日数	週３日固定（本人希望に応じて曜日調整）
勤務時間	１日４～６時間（ピーク時間中心）
役割	レジ・品出し・地域イベント補助など
賃金体系	時間給＋賞与（社内評価による加算）

(3)取り組みの成果

この制度の導入により、リタイア後も復職を希望する社員が増加し、顧客からも「顔なじみの店員がいて安心」という声が多く寄せられています。これらの取り組みにより、従業員の平均年齢が高まる中でも店舗の活気が維持され、社員満足度アンケートでは「働きやすさ」項目が前年比120%に向上しました。

地域との連携強化により行政との協業にも発展し、企業のブランドイメージ向上にもつながっています。

3｜シニア社員の活用で人材不足を解消したC社

C社 会社概要	業種：公共インフラや民間施設の施工を手掛ける建設業 従業員数：約40名（うち60歳以上：16名）	資本金：1,000万円 本社：茨城県

(1)背景

C社は長年、公共インフラや民間施設の施工を手掛けてきた地域密着型の建設会社ですが、若手の入職者不足や現場技術者の高齢化が進むなかで、施工管理・安全指導・現場教育を担う中核人材が年々減少し、特に繁忙期の現場監督・指導者層の不足が深刻となっていました。

そこでC社は、60歳以上のシニア社員を再雇用・再配置する仕組みを現場主導で構築し、人材不足の緩和と技術継承の両立を目指す取り組みを開始しました。

(2)C社における取り組み内容

●「現場支援員制度」の創設

60歳以上の元施工管理技術者や職長経験者を、「現場支援員」として週３～５日勤務で再雇用して活用

●若手との“バディ制”による技能継承

若手の現場代理人とシニア支援員をペアにし、施工中の判断や調整方法、現場コミュニケーションを0JT形式で伝授

●シニア技術者の意見を反映した現場改善

「現場改善ミーティング」を月１回開催し、シニア社員からの改善提案を施工計画や工程表に反映

(3)取り組みの成果

C社におけるこのような取り組みによって、施工現場におけるリーダー不在率が大幅減少、労災件数が前年比15%減少、および若手技術者の定着率向上（離職率が導入前の22%から10%へ改善）などの成果がみられました。

少子高齢化の中で持続可能な経営を目指すには、もはや「高齢者を雇うべきかどうか」という議論ではなく、「どう活かすか」「どう支えるか」が企業の競争力を左右する時代となっているのです。

本レポートが貴社のシニア社員の活用の参考になれば幸いです。

■参考資料

厚生労働省：高年齢者雇用状況等報告（2023年）

65歳超雇用推進マニュアル

「超・人材不足時代を生き抜くための人事改革実践ハンドブック」

（石川 征郎 著、日本能率協会マネジメントセンター）

「人手不足を円満解決 現状分析から始めるシニア再雇用・定年延長」（森中 謙介 著、第一法規）