

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（ギャップ分析編）」を発表
～シニア個人と人事担当者のギャップから見てきた課題解決への示唆～**

「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、先行して実施しました＜シニア個人編＞および＜人事担当者編＞の結果から、相互間のギャップを分析した「シニア人材の活用促進に関する調査報告（ギャップ分析編）」を公開しましたので、お知らせします。

■分析の目的

本報告書は、シニア人材活用促進に向けて、先行して実施したシニア個人（第1部）と人事担当者（第2部）それぞれのアンケート結果から、相互間のギャップの存在を分析したものです。

第1章では、シニア個人と人事担当者それぞれに確認した5つの課題領域別についての詳細な課題認識とその解決策への期待を比較し、両者のギャップを明確化することを目的としています。

第2章では、シニアの対象をより落とし込んで、シニアのポジションカテゴリ別※に、各カテゴリのシニアと人事担当者の認識に存在する違い（変化）とギャップについて分析しています。

また第3章では、第1章でギャップ分析を行った施策について、第2章のポジションカテゴリ別に、それぞれに重点的に実施すべき施策について考察しています。

※本件一連の調査においては、50歳以上のシニア世代について、年齢・年代ではなく、現在のポジション別（正社員から役職定年、定年を経て、シニア社員となる過程別）にカテゴリ分けして、比較分析しています。

■本調査の特徴

ポジションカテゴリ別分析及び＜シニア個人編＞＜人事担当者編＞との比較分析を可能にした設計

本件一連の調査（7月に公開の「シニア人材の活用促進に関する調査報告（シニア個人編）」、10月に公開の「シニア人材の活用促進に関する調査報告（人事担当者編）」）では、マインド面の分析を念頭に、年齢・年代ではなく、現在のポジションを基本的なカテゴリとしています。

加えて、多くの設問について、シニア個人と人事担当者間の比較ができるように設計しており、シニア個人と人事担当者の認識の違いが明確になるようにしています。

≫シニア個人編はこちら

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

≫人事担当者編はこちら

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

■本調査の主な内容

1. マインド面における課題および解決策

マインド面の課題として、シニア個人、人事担当者ともに「同年代成功事例不足」を筆頭に挙げており、優先順位が高い課題と考えられます。一方で、課題解決策の選択肢では、シニア個人と人事担当者のギャップは大きくなっています。人事担当者においては、まずは、短期的には、シニア個人の望んでいる「評価が見える」ようにして、「期待役割を明示」し、その上で中長期的に、「シニア向け人事評価基準の策定（多元的評価制度の導入等）」を行うことが有効な解決策と考えられます。

2. 知識・スキル・経験の活用面、新スキル習得面における課題および解決策

知識・スキル・経験の活用面において、シニア個人の課題認識が高く、かつ人事担当者でも解決策として高い関心を持つ、「スキル棚卸しワークショップ」や「スキルマップ導入と社内マッチングシステム」の施策は、最優先させることが効果的だと推定されます。

一方、新スキル習得面では、シニア個人と人事担当者の双方で最も支持される解決策である「必要スキルの整備・明示」が、まず着手すべき施策と思われます。

3. コミュニケーションや人間関係における課題および解決策

シニア個人が、人間関係面の課題として2番目に挙げた「マインドチェンジの困難さ」について、人事担当者の課題認識ではトップになっています。しかし、その施策として、人事担当者側が、「ダイバーシティ研修」や「マインドチェンジ研修」の受講をトップに挙げているところ、シニア個人はこれらには最下位の評価で、ギャップが著しくなっています。ただ、人間関係の課題面では、シニアと周辺・会社の認識ギャップが大きいことが想定されるところ、まずは人事担当者側の判断を優先させ、「ダイバーシティ研修」受講を、シニアだけではなく周辺や広い範囲の関係者に必須化する等の施策が、有効ではないかと推測されます。

4. ポジションカテゴリ別の、シニア個人と人事担当者の認識の違いと、そこから示唆される点

全てのポジションカテゴリにおいて、また、シニア個人と人事担当者の双方の関心が最も高いと認識されているのが、成功事例不足です。ここにギャップはなくまず取り組むべき施策と考えられます。

一方で、特に2－3年で役職定年を迎える層では、シニア個人のマインド面が不安定になり、定年2－3年前で最も不安定となる傾向が出ていますが、人事担当者の関心は低く、ギャップが大きく出ている。人事側では、（役職）定年前のなるべく早い時期から、成功事例の提示や動機づけ支援を行う、定年後の新たな役割等を明確に示す等の体系的な準備や支援が不可欠です。

また、定年後にフルタイムで再雇用されたシニアは、処遇の適正性について不満が最も高く出ていますが、この点については人事担当者でも課題認識が高くなっており、課題として共有されています。正社員時代と同じ業務を引き続き担当するフルタイム勤務者にとって、会社への関与度・貢献度が引き続き大きいにも関わらず、大幅な処遇低下が想定されていることについて、処遇制度の適正化や対応が必要だと言えます。

■今後の展開

インソースグループでは、一連の調査結果を踏まえて、今後、企業の皆様のご認識を確認させていただくことや、官公庁様への提言をさせていただくことで、企業で働くシニア人材の活用促進が図られていく社会体制構築に資するよう努めていきたいと考えております。

■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/897/>

■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

(田渕・塚田・鈴木)