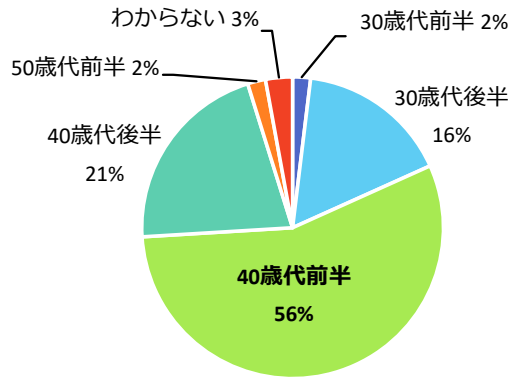
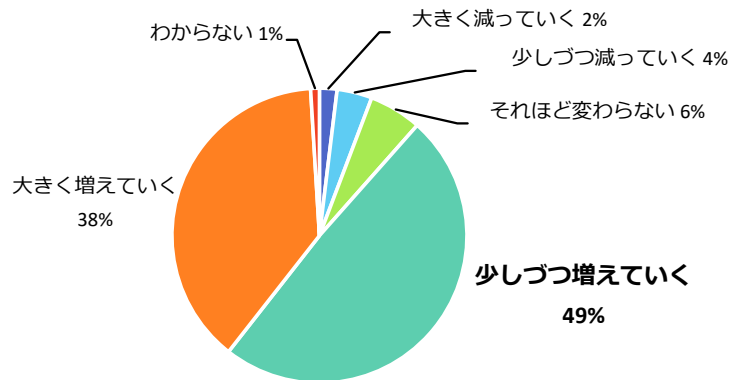


Q1. 社員の平均年齢は？

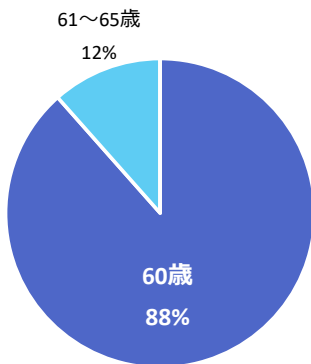


Q2. 50歳以上のシニア社員数は、今後10年間でどのように変化していく予測か？



Q3. シニア雇用に関して

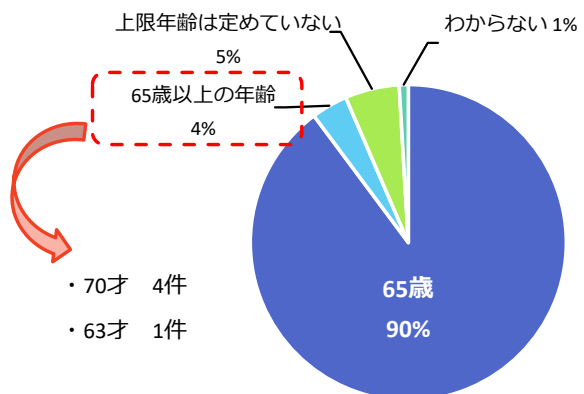
Q3-1 定年年齢



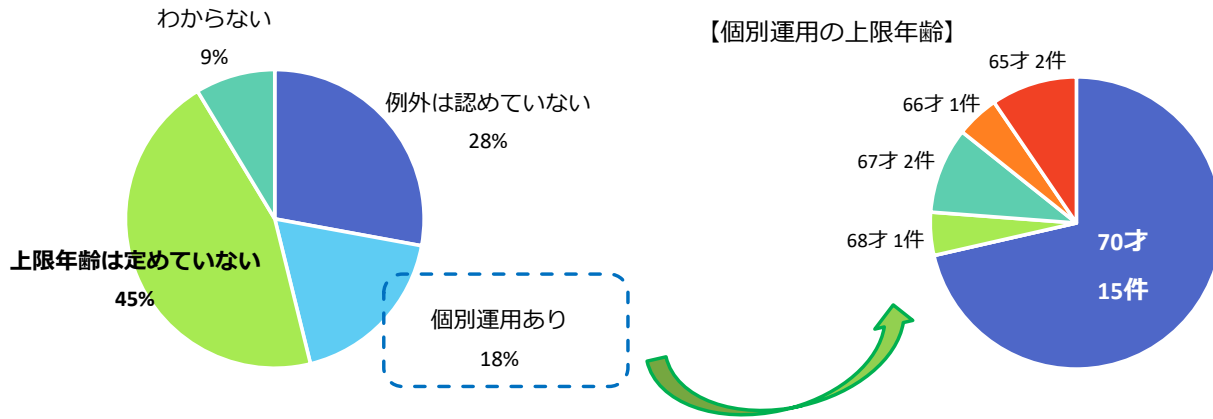
66～70歳 0%
定年年齢は定めていない 0%

Q3-2 本人の意思があれば、

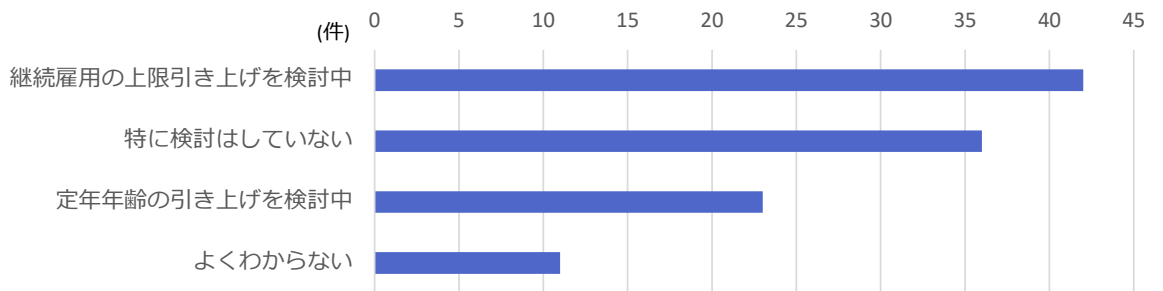
継続して就業可能な上限年齢



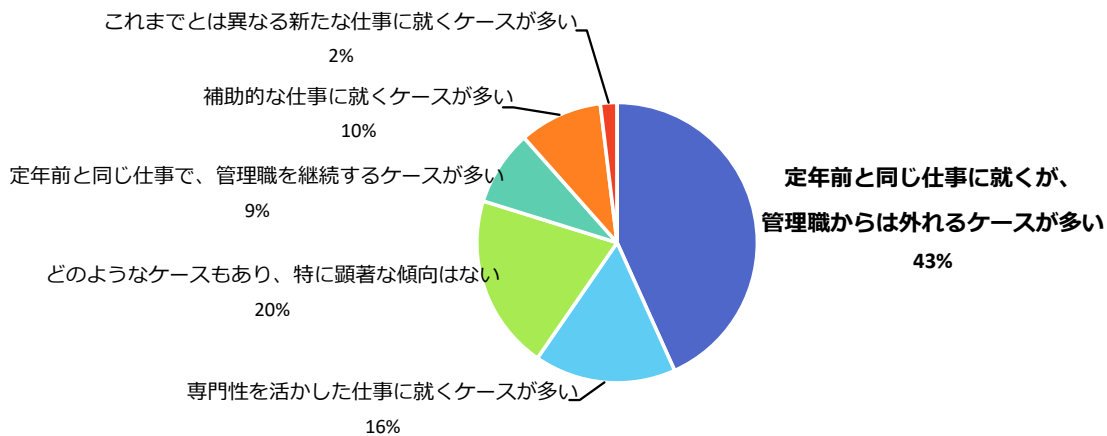
Q3-3 本人と会社の合意のもとでの個別運用や例外・特別対応にて、就業可能な上限年齢は？



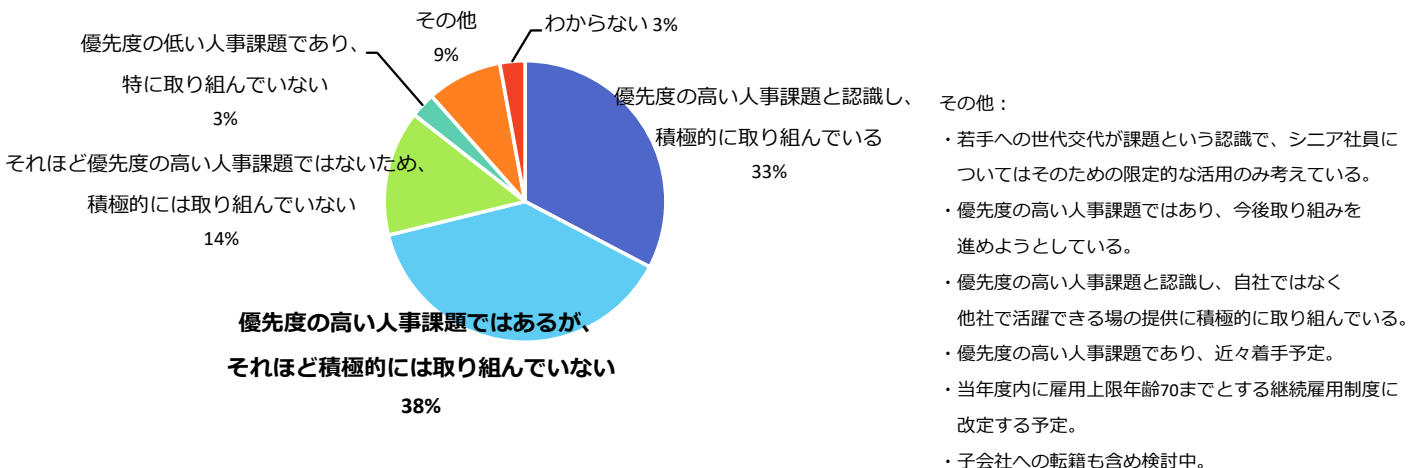
Q3-4 雇用年齢の上限引き上げを検討しているか（複数回答）



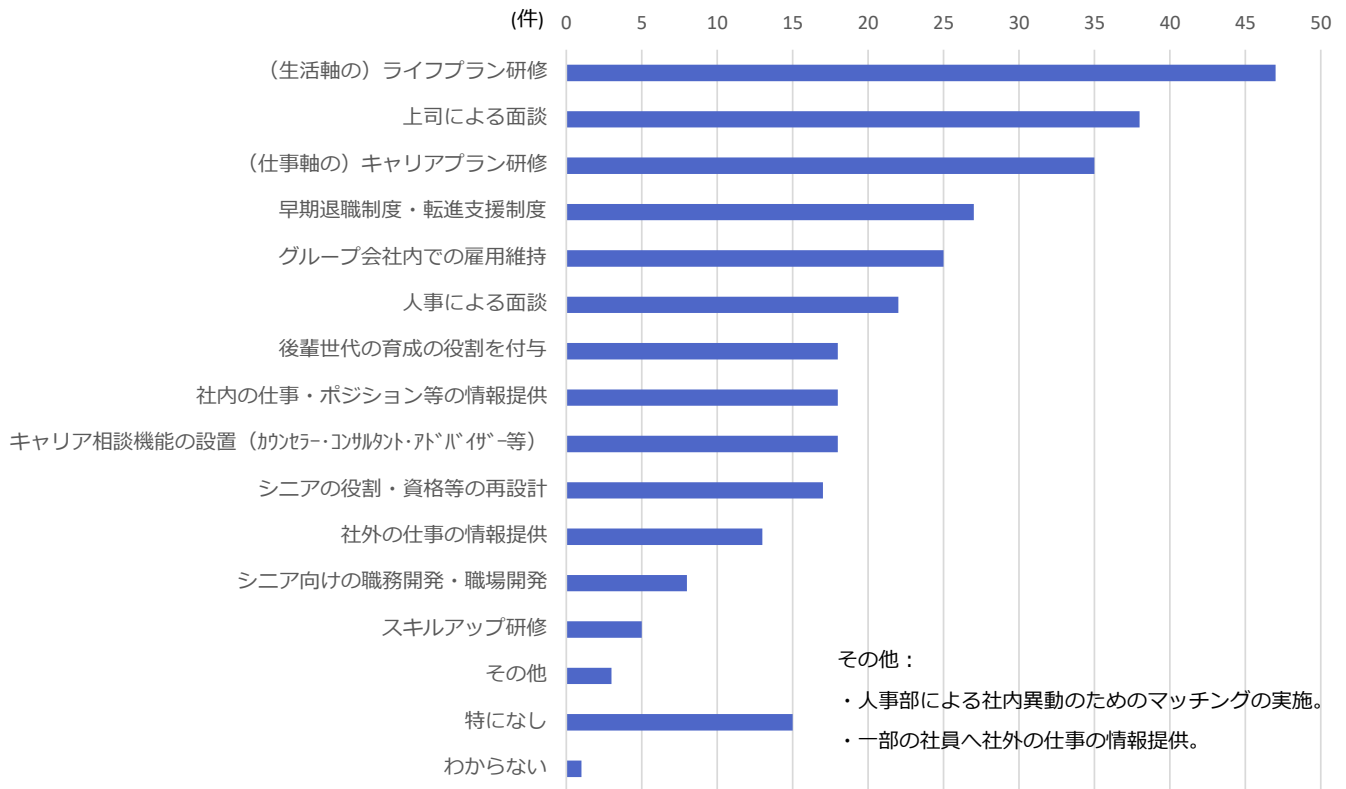
Q4. 定年後の職務の現状は



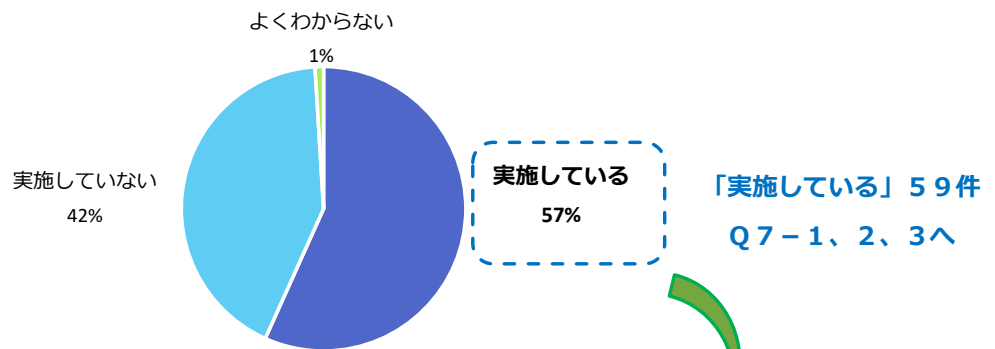
Q5. シニア社員の活用・活性化に対する御社の課題認識と取り組み状況は



Q6. シニア社員の活性化策として、実行している施策はあるか？（複数回答）

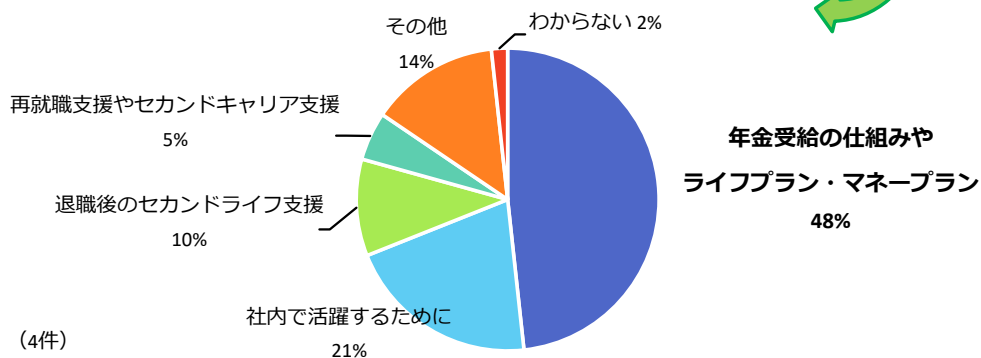


Q7. キャリアプラン研修やライフプラン研修を実施しているか



《Q7で実施していると回答した方》

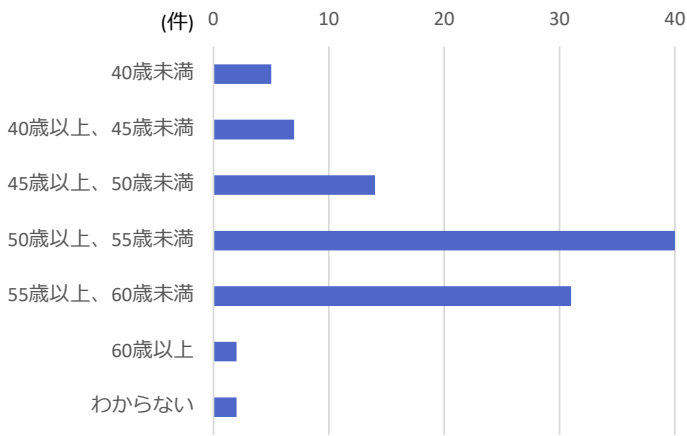
Q7-1 どのような研修内容か



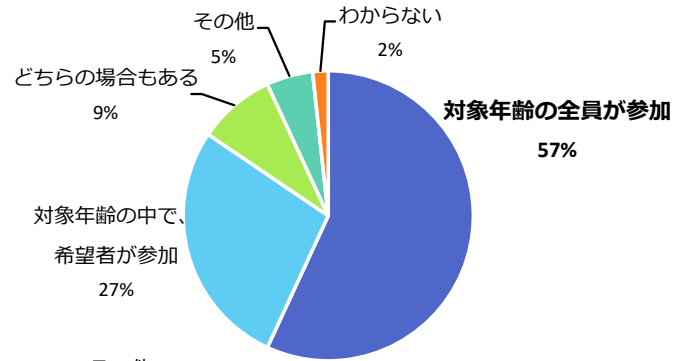
その他：

- ・上記4つ全て（4件）
- ・社内活躍や気づきのウェイトが多い。
- ・仕事と介護の両立支援セミナー。
- ・今後のキャリアを考える研修とライフプラン（老後の経済）のセット。
- ・セカンドキャリア支援とライフプラン・マネープランの両方のプログラムあり。
- ・働き方や生き方の選択肢を提供するもので学び直しも促している。

Q7-2 対象にしている年齢層（複数回答）



Q7-3 参加対象

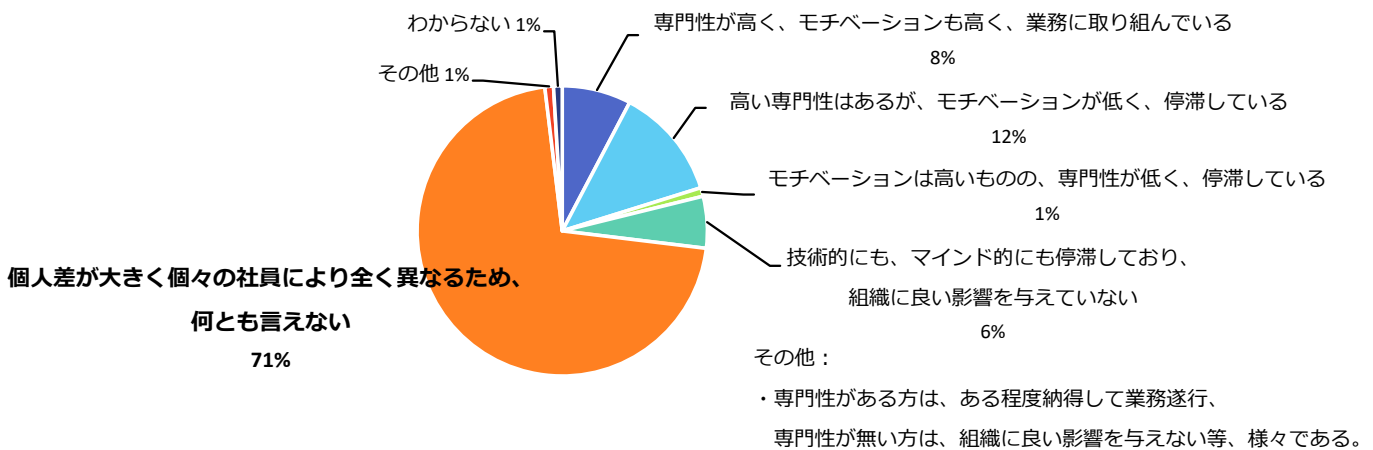


その他：

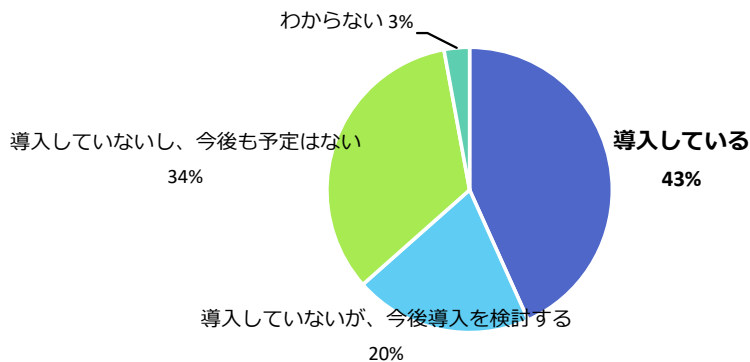
- ・30歳～60歳にかけて4回実施、管理職と一般職を分けて実施。
- ・対象年齢の中で、希望者が参加、また家族1名までの同席を可としている。
- ・55歳以上研修は全員参加、47歳研修は管理職除く。

《Q8以降全員回答》

Q8. シニア社員の現状について、総じてどのように感じるか？

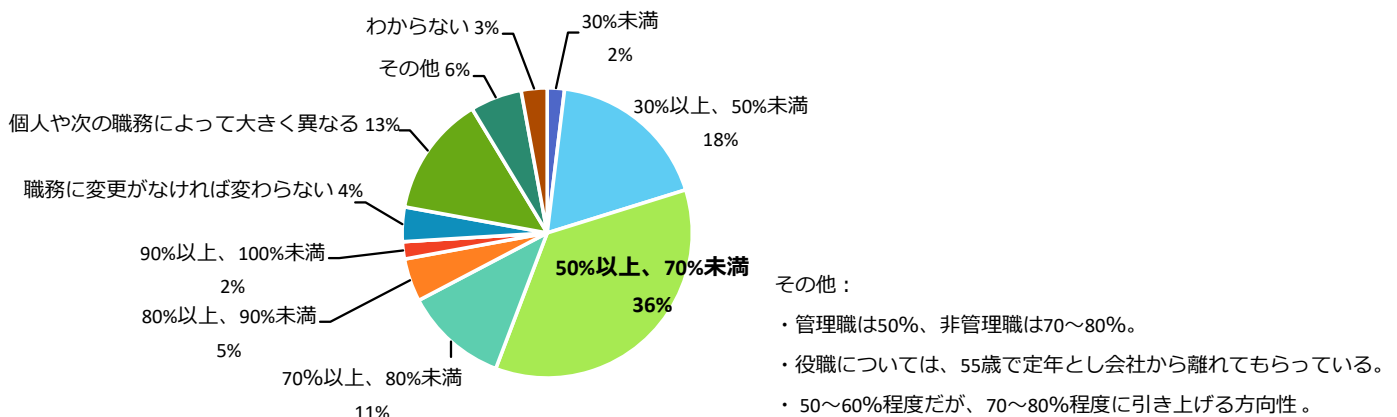


Q9. 「役職定年制」を導入しているか？

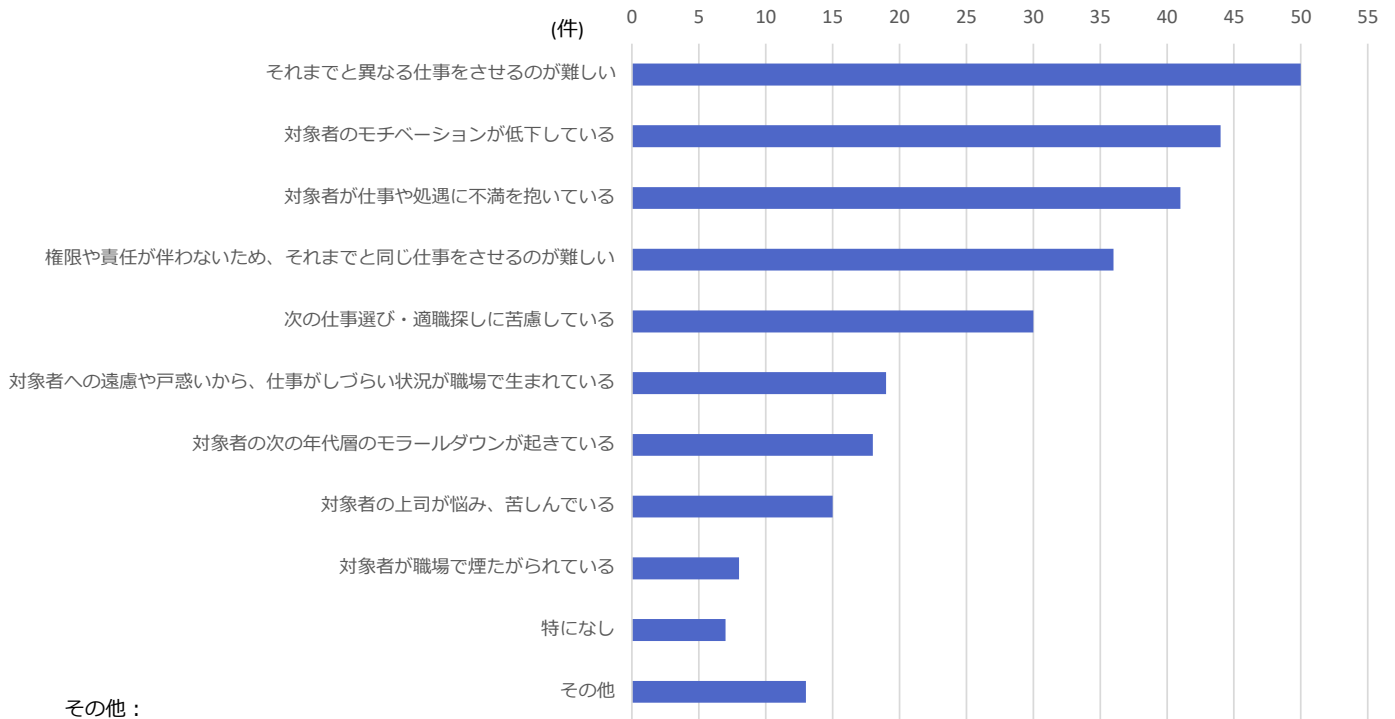


定年後の継続雇用について

Q10. 定年前の年間給与を100とした場合、継続雇用後の給与水準は概ねどの位か？



Q 1 1. 定年後の社員に関する課題（複数回答）

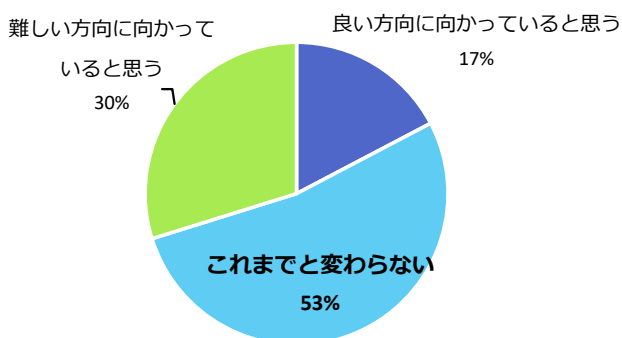


その他：

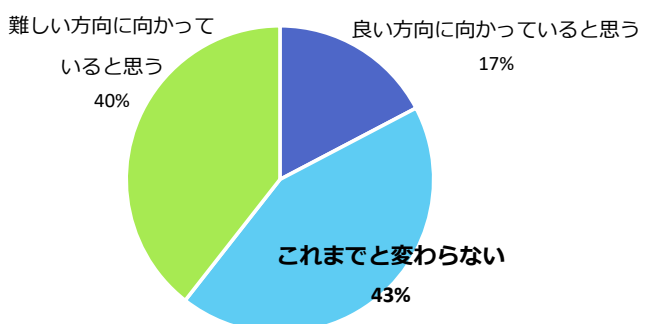
- ・職掌・職種で大きく違う。
- ・個人による。再雇用可否の明確な線引きなく不満がある。
- ・個人差が激しく、課題が多岐にわたる。
- ・個々それぞれ。
- ・活躍し続ける人とほとんど活躍できない人の2極化。
- ・定年前と同じ職務であるが、一般職となり報酬が下がることへの不満。
- ・給与がかなり下がるので、同じ仕事をさせにくく、この給与ならこれくらいで成果でいいという層がいる。
- ・なかなか後進が育たずに、仕事の負荷を減らしてあげられない
- ・新しい職務の用意
- ・定年後の働き方を見据え人事制度を見直していく必要があると感じる。
- ・再雇用後の賃金制度をこの9月に改訂。
- ・定年時に処遇を下げても、役割に対する人件費単価としては高止まりする。

Q 1 2. Withコロナの時代に突入し、リモートワークの普及や働き方改革の加速、デジタル化の波などシニア社員を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした社会・経済・労働環境の変化は？

Q12-1 シニア社員を活用するにあたり



Q12-2 シニア社員にとって



Q13. シニア社員の活躍・活用に関する関心事は（自由記述）

- ◆ 有期契約社員の5年後の無期社員化と、60歳以降の継続雇用制度の延長との関係
- ◆ 70歳定年。
- ◆ 65歳あるいは70歳定年制または撤廃の義務化時期
- ◆ 契約社員の無期雇用との整合性 70歳までの雇用確保対応
- ◆ 70歳までの継続雇用の努力義務への対応。
- ◆ 来年4月からの65歳以上の再雇用努力義務化にどのように対応していくかが課題。
- ◆ 定年延長に際しての人事・賃金制度の在り方
- ◆ シニア社員雇用限度年齢の引き上げ
- ◆ 各社が65歳までの定年延長に進んで来るのか、労働力不足の時代だが、高齢者に対しては余剰・リストラという考え方になるのか、について関心がある。

- ◆ シニア社員といっても、個人差が大きいため、同一労働・同一賃金に抵触しないようにしつつ、定年後のシニア社員の給与水準・業務内容をどのように決めていくのか模索中。
- ◆ ポストにつかない管理職の待遇と職務のバランス
- ◆ 定年再雇用となった場合、処遇の低下に合わせて仕事や役割を減らすことができないのが実態。
- ◆ シニア社員間に存在する個人差（モチベーション等）を解消するため下記が必要であり、関心事である。
 - ・ 如何にして適材適所の配置を選定するか
 - ・ 一律ではなく役割・成果に見合ったメリハリある評価や処遇の検討
- ◆ 現行制度ではローパフォーマーも昇給し続けること。
- ◆ シニア社員（60歳以上）構成比は現状10%以下だが、56歳以上とすると30%程度となるので、数年後を見据えて人事制度改定を予定している。基本的な方針は『職場環境の整備を推進する』事としており、シニア世代については処遇や評価の見直しを行い、70歳までフルタイムで正社員として働くことができるようにする。これは2021年4月施行の改正高齢者雇用継続報の努力義務を上回る対応となる。
- ◆ 個人差が大きく、制度で対処するのは不適切かと感じている。週4日などの柔軟な勤務体系を活用しやすくしていきたい。
- ◆ 60歳以降のライフプランに沿った働き方（バリバリ型・そこそこ型）に対する報酬体系の設定
- ◆ 60歳定年制は維持しつつも、ハイパフォーマーには年収を維持するなど能力や活躍に応じた柔軟性のある制度へ変更を検討する計画。シニア人材と言っても仕事に対する考えはそれぞれのため、画一的ではなく多様性を認めた選択幅のある制度が求められると感じている。
- ◆ 個人的にはもう少しシニアの待遇を変えて、もっと働いてもらいたいと思っている。

- ◆ 下記の点について、他社がどのように対応されているのかお伺いしたい。
 - ・ 定年後の仕事や役割（主にグループ会社での経営層や社内での補助業務など）を提示できない社員に対し、年金受給年齢までの期間の処遇。
 - ・ 早期退職・再就職支援の施策。
 - ・ キャリア意識醸成等の研修やセミナーの実施状況。
- ◆ 若い時代からの継続的なキャリア自立施策。
- ◆ スキルや経験の棚卸を行うキャリア研修の導入
- ◆ これまでの積み重ねで高くなっている給与にスキルが伴わず、定年を迎える時点で給与相場を維持しながら外部市場でチャンスを得られなくなってしまっているケースが散見されており、中長期的にキャリア自律を促す必要がある。
- ◆ シニア社員自身がスキルやセールスポイントを言語化することが苦手でありできていないことが多い。
社内継続するにせよ外部に転進するにせよ売り込む価値を認識し、会社側としてはどのような期待値をもつのか
当人と握ることが必要と考える。“健全な危機感”を当人が持ち自律した個人となる為のヒントを得たい。
- ◆ 元上級管理職のシニア社員が役職を解かれ給与が下がるという現実について、一定の理解を得られていると思いますが、やり甲斐を醸成させることは極めて難しい。自分が必要とされる環境を作るためには、特殊なタレント性を保持しない限り
同じ社内では難しいと思いますので、選択肢の一つとして他社への出向・転籍の仕組みを検討中です。そのために、
セカンドキャリアプランセミナーとセットで行う必要を感じており、現在関係する部署間で検討・立案中です。

- ◆陳腐化した知識をアップデートしたり、また通用しない知識をアンラーニングしていったりするためには、
シニア社員の学び直しが不可欠であるが、どのようなステップを踏んでそれを促していくのが課題。
- ◆専門性が無い方々への**再教育や新しい職務へのアサイン方法**。また、事前に本人へ役割が大きく変わることを覚悟させる方法等
- ◆社内での**リカレント教育**の進め方
- ◆**シニア社員の活用体制、教育体系**など

- ◆役職定年制度、再雇用制度、人材育成全般について**シナリオ・ストーリー作りがしっかりしている事例**について関心がある。
単体個別戦略で統合化されていない企業も多い為。
- ◆これから60才を迎えようとしている社員は、世の中の変化に柔軟に対応してきた世代でもある。
PCに対する嫌悪感はなく、女性がいつの間にか活躍する社会も経験しながら社会人生活を送ってきた。**社会の変化に柔軟に対応してきた能力ある人材であれば、活用する場を敢えて探す必要はない**。逆に柔軟な対応ができなければ、Exit対象とすべき。
- ◆当社含めIT業界では、今後シニア社員が徐々に増加する時代を迎えている。技術の進歩が激しい業界のため、その進歩についていけないシニア社員の活躍の場は限定される。
人手不足感の強い業界であるが、**人材と求められるスキルのミスマッチ**傾向が強まってきていると懸念される。
- ◆当面5年程度は大きな問題は無いと考えているが、昨今の世の中の技術面を含めた進化・進歩のスピードを考えると、年齢層を問わず、人がやらなければならない仕事そのものが大きく減少することも予想され、これまでの延長線上で業務を考えられない。そのような中で、**高齢者がどこまで対応が可能であるのか**は疑問。

- ◆**後継者の育成**をどうしていくか
- ◆**次世代への技能伝承**について。(いつまでも雇用を継続していると、次世代の育成機会が奪われてしまうのでは?という人事部側の懸念から、65歳以上で事業部が雇用を継続したくても人事部が消極的)
- ◆健全な**新陳代謝の仕組み**をどのように構築するか
- ◆少子高齢化社会に中、シニアを一律的に働かせるより、意欲ある人には専門性を生かしてどんどん働いてもらいたい。
その反面、若手のキャリア育成の妨げにならないようにする配慮。**後進を育成するスキーム**は重要と思う。
- ◆若手育成・抜擢との方向性から例え能力があっても**業務確保**が難しい。再雇用を望んでも叶えられない。
(部署による) **属人的な選択**となり公平性に欠ける状況。

- ◆外資系なので結構、本社との整合性に苦慮している。