

埼玉県内企業のシニア雇用に関する調査

ぶぎん地域経済研究所 専務取締役／チーフエコノミスト 大西 浩一郎

- 調 査 対 象：県内企業529社
- 調 査 方 法 (期 間)：アンケート方式 (7月22日～8月29日)
- 回 答 企 業：153社(回答率28.9%)
- 業 種 別 内 訳：製造業72社、非製造業81社
- 規 模 別 内 訳：規模の小さい先 (100人未満) 80社、規模の大きい先 (100人以上) 73社

はじめに

本稿は、県内企業の企業活動で重要性を増しているシニア（ここでは60歳以上）の雇用制度に関するレポートであり、県内各社に今後の取り組みの参考としていただくことを目的としている。

シニアの雇用機会を確保し、活躍を促進することを目的とした「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）は、①希望者全員の65歳までの雇用確保の「義務」、②70歳までの就業確保の措置の「努力義務」を定めている。このうち前者は、平成24年（2012年）の法改正で義務化されたもので、本年3月末をもって経過措置期限が到来し、全面発効となった。ぶぎん地域経済研究所では、これを

機に定例の企業経営動向調査（2025年7～9月）に付帯して「高齢労働者の労務管理について」のアンケート調査を実施した。アンケート項目は、大きく分けて、①65歳までの高齢者雇用確保措置としての雇用制度、②70歳までの就業確保措置としての雇用制度、③シニア雇用を念頭に置いた労務管理や職場環境整備、の3つの柱から成る。前2者で想定される措置は下表のとおりである。

また、3つ目の「シニア雇用を念頭に置いた労務管理や職場環境整備」について言えば、加齢に伴って身体機能等が低下すれば、労働災害の発生率が高くなったり、休業が長期化したりしがちとなるため、企業には、シニアに対して単に雇用の機会を提供するだけでなく、彼らに配慮した柔軟な労務制度運用や職場環境の整備が求められる。この点、国も令和2年(2020年)

に「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（通称、エイジフレンドリーガイドライン）を公表し、安全衛生管理体制の確立、職場環境の改善、高齢者の健康や体力の状況把握などの取り組みを推進してきた。さらに本年5月には労働安全衛

①	65歳までの雇用確保の「義務」	<ul style="list-style-type: none"> ● 65歳以上までの定年引上げ ● 希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用 ● 定年制廃止
②	70歳までの就業確保の「努力義務」	<ul style="list-style-type: none"> ● 70歳までの定年引上げ ● 70歳までの継続雇用 ● 定年制廃止 ● 創業の支援 ● 社会貢献事業への従事の支援



生法が改正され、2026 年 4 月から「高年齢労働者の特性に配慮した作業環境の改善、作業管理などの必要な措置を講ずることが事業者の努力義務」となる。

以下では、アンケートの設問にしたがって、埼玉県内企業のシニアの雇用制度等について解説するが、より手触り感のあるレポートとするため、並行して実施した県内の企業経営者に対するヒアリングの主な内容も織り込むこととする。なお、本稿で「シニア」とは「60 歳以上」を指す。また、文中の「高齢者」、「高年齢者」、「高年齢労働者」といった用語は「シニア」と同義である。

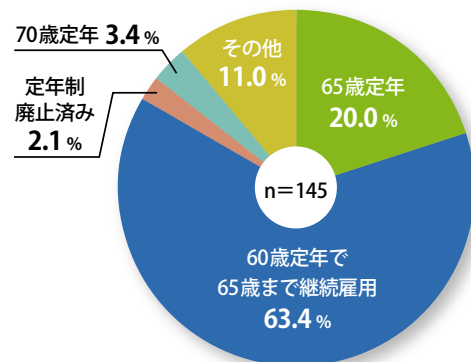
65歳までの雇用確保義務としての雇用制度

(1) 65歳までの雇用確保義務としての措置(図表1～4)

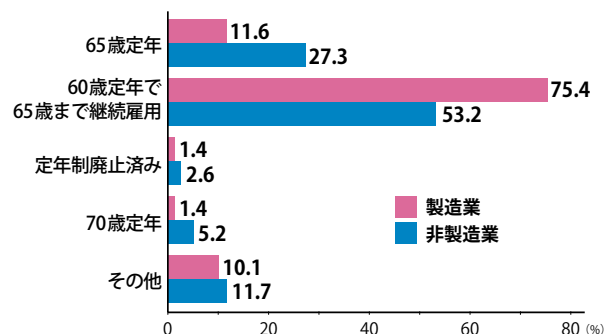
高年齢者雇用安定法のもと、2025 年 4 月からは全ての企業において希望者全員の 65 歳までの雇用が確保されることとなった。まず、各社における具体的な措置についてみると、「60 歳定年で 65 歳まで継続雇用」が 63.4%と過半を占めた（「継続雇用」には、退職させずに雇用契約を継続する「勤務延長」と、一度退職扱いとし、改めて雇用契約を結ぶ「再雇用」の 2 つがあるが、本稿では両者を合わせて考える）。一方、「65 歳定年」は 20.0%、「70 歳定年」は 3.4%、「定年制廃止済み」は 2.1%であり、これらを加えた定年制度による対応先は 25.5%、約 1/4 となった。

業種別に集計すると、製造業、非製造業とも「60 歳定年で 65 歳まで継続雇用」が最大ではあるものの、製造業ではその傾向が比較的はっきりしている一方、非製造業では定年制度による対応が相対的に多い。また、従業員数 100 人を基準とした規模別にみると、規模の小さな先と大きな先の間に大幅な相違は見られないものの、「定年制廃止済み」や「70 歳定年」などの踏み込んだ取り組みは、規模の小さい先にて目立っている。そうした少数精鋭の業務運営を行っている先では、シニア層の雇用確保は、法令に従うために行うというよりも、経営の持続可能性を高める生き残り戦略として、自発的に実践する取り組みである。

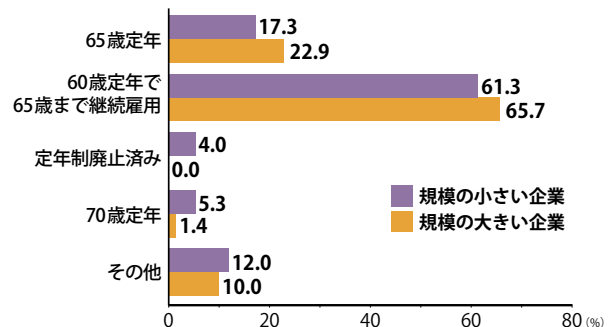
図表 1. 65 歳までの雇用確保のための制度



図表 2. 同・業種別



図表 3. 同・規模別



なお、全体の 11.0%を占める「その他」(16 先)の具体的内容をみると、規模の小さい先を中心に「65 歳定年後も継続雇用する」、規模の大きい先を中心に、60 歳定年ではあるが「65 歳以後も継続雇用する」といった記述がみられるが、これらは高年齢者雇用安定法が義務付けている以上の取り組みである。また、60 歳か 65 歳などのように定年選択制を導入している先も 2 先みられる。

図表 4. 「その他」と回答した先におけるシニアの雇用制度

① 65 歳定年後も継続雇用	65 歳定年・70 歳まで再雇用（製造業・規模小）、65 歳定年・その後勤務延長あり（非製造業・規模小）など、計 5 先
② 60 歳定年、65 歳以後も継続雇用	60 歳定年・70 歳まで再雇用（製造業・規模大）、60 歳定年・その後は働ける限り継続雇用（製造業・規模大）など、計 4 先
③ 定年選択制	60 歳から 65 歳の定年選択制で、70 歳まで再雇用（非製造業・規模小）など、計 2 先
④ その他・委細不明	62 歳定年・67 歳まで再雇用（非製造業・規模大）、68 歳定年・70 歳まで再雇用（非製造業・規模大）など、計 5 先

(2) 継続雇用時の形態・契約期間・賃金水準 (図表 5～13)

次に、定年後の継続雇用時の雇用形態について窺うと、「嘱託」が 57.5%と過半を占めている。嘱託であれば、柔軟な勤務時間の設定——シニアの身体的な衰えなどへの企業の配慮とシニア側の希望を踏まえた勤務時間の短縮など——が可能である点が選好されているものとみられる。また、フルタイム勤務である「正社員」の割合と「契約社員」の割合とでは、「正社員」の方が高く、その傾向は非製造業で顕著である。小売、一般建設、運輸・倉庫など幅広い業種において、フルタイムならば契約社員より正社員が選ばれる傾向にある模様である。

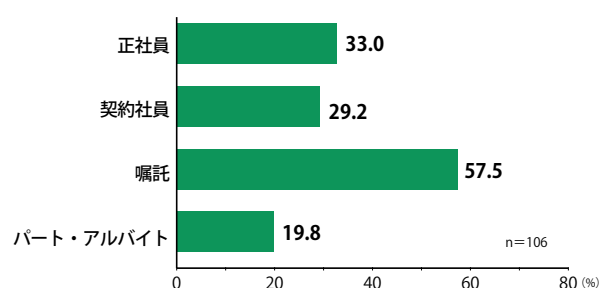
また、継続雇用の契約期間に関しては、「1 年」が 63.4%と最も多くなっており、「1 年を超える」(22.8%)、「期間の定めなし」(10.9%) がこれに続いている。業種別にみると、製造業、非製造業とも「1 年」が最多となっているが、非製造業の少なからぬ先が「1 年を超える」や「期間の定めなし」としている点は特徴的であり、中でも小売が目立つ。一方、規模別にみると、大小にかかわらず「1 年」が主流であるが、規模の小さい先では、「1 年を超える」(17.6%) または「期間の定めなし」(17.6%) も多い。

さらに、継続雇用時の賃金水準について尋ねたところ、定年直前の水準と比べて、「65%～75%」となるとの回答が 27.8%と最も多くなっている。すなわち、概ね▲3 割低くなると考えておけばよい。但し、「95%～」が 14.4%、「85%～95%」が 16.7%となっているのも事実であり、据え置きかそれほど下がらないという先も全体の 3 割強にのぼる。業種別にみると、

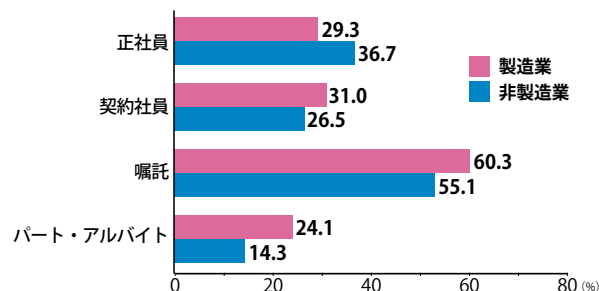
製造業の方が比較的下がりやすく、規模別にみると、小さい先ほど下がりにくい(19.6%は、ほぼ据え置き)ということが言える。規模の小さな製造業において、生産の維持・技能の継承等の必要から、待遇を工夫しながらベテランの職人を引き留めている姿が浮かび上がる。

以上、65 歳までの雇用確保義務としての雇用制度に関するアンケート結果を説明したが、並行して行った企業経営者に対するヒアリングでは、①シニアの雇用は、国や自治体に求められるから行うというより、自社の経営の持続性を確保するため積極的に取り組むものであること、②そのためには、個々のシニアの事情を確認しながら労務管理制度を柔軟に運用していること、といった共通点が認められた。

図表 5. 継続雇用の形態（複数回答）

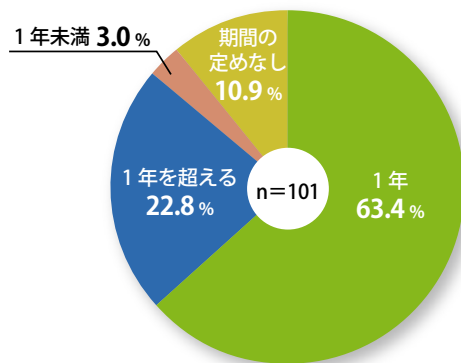


図表 6. 同・業種別

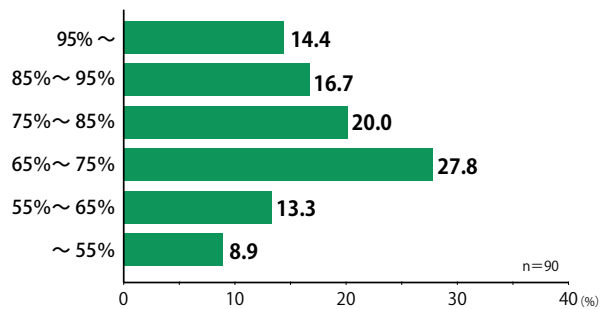




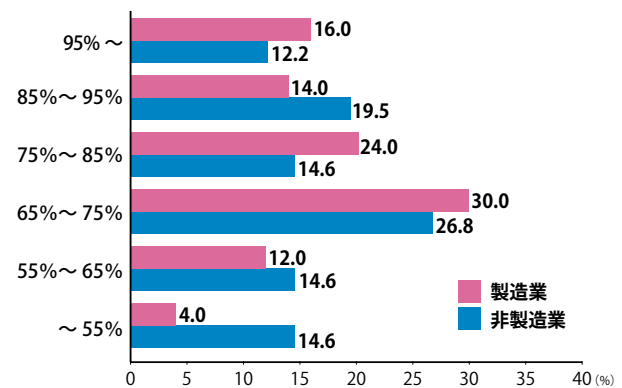
図表 7. 継続雇用の契約期間



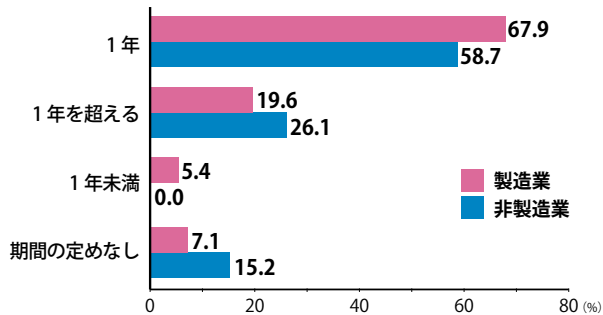
図表 10. 継続雇用時の賃金水準（定年直前対比、%）



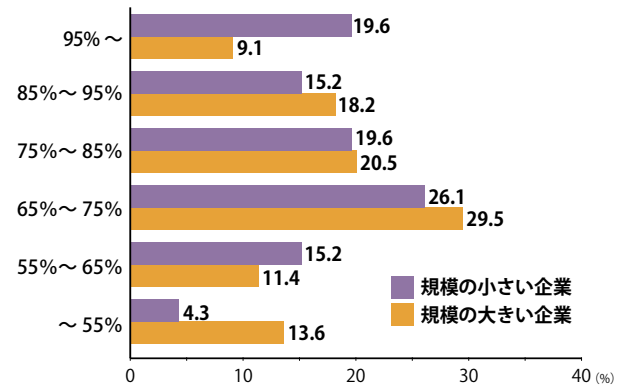
図表 11. 同・業種別



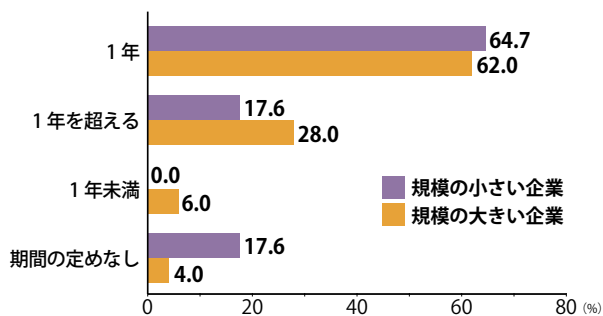
図表 8. 同・業種別



図表 12. 同・規模別



図表 9. 同・規模別



図表 13. 企業ヒアリング結果（1）

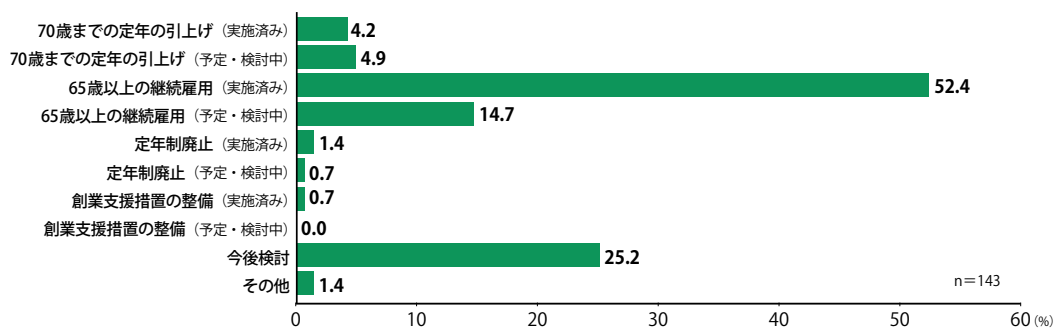
A社 (金属加工)	会社としてはシニアの雇用は「福祉」というより「戦力確保」。65歳定年後は、本人が希望し、会社としても残って欲しい人材について70歳まで1年契約の再雇用。それ以降も就業を希望する場合はパートとして雇うが、優れた人材には70歳を過ぎても契約社員でいてもらう。
B社 (建設業)	定年は60歳で、それ以降は1年契約の継続雇用だが、通常は定年前に面接し、①現役と同じ雇用形態、同じ給与体系で働くか、②賃金水準が下がる再雇用で働くかを尋ねる。職人たちは皆前者を選び、働けるまで働く。
C社 (サービス業)	制度自体は60歳定年・65歳まで継続雇用だが、これは会社として人材を見極めるための仕掛けともいえる。戦力とみなし得る限り、本人が希望するなら70歳を超えても働いてもらう。

図表 14. 令和 7 年度・65 歳超雇用推進助成金

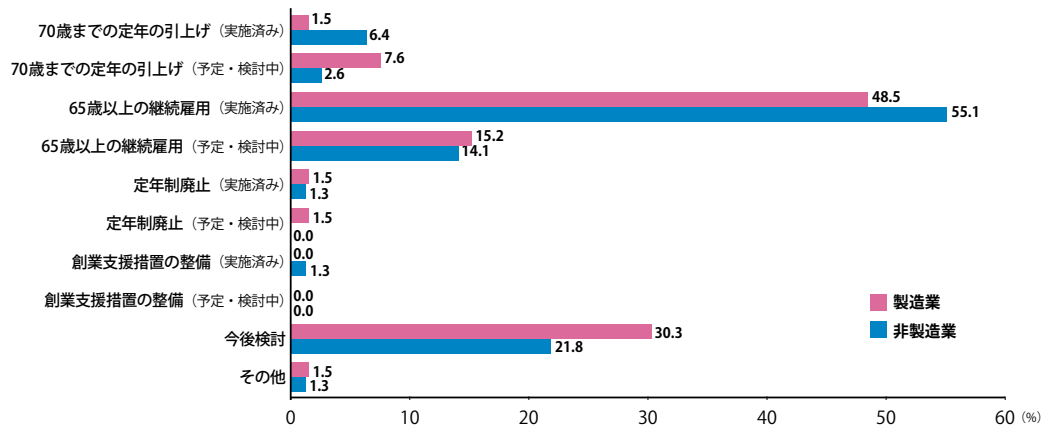
コース	助成対象
① 65歳超継続雇用促進コース	65歳以上への定年引上げ、定年廃止、希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入、定年廃止、他社による継続雇用を実施
② 高齢者評価制度等雇用管理改善コース	高齢者向けの雇用管理制度の整備等を実施。例えば、①高齢者の職業能力を評価する仕組みと賃金・人事処遇制度、②短時間勤務制度や隔日勤務制度。
③ 高齢者無期雇用転換コース	50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換。

(資料) 厚生労働省HP

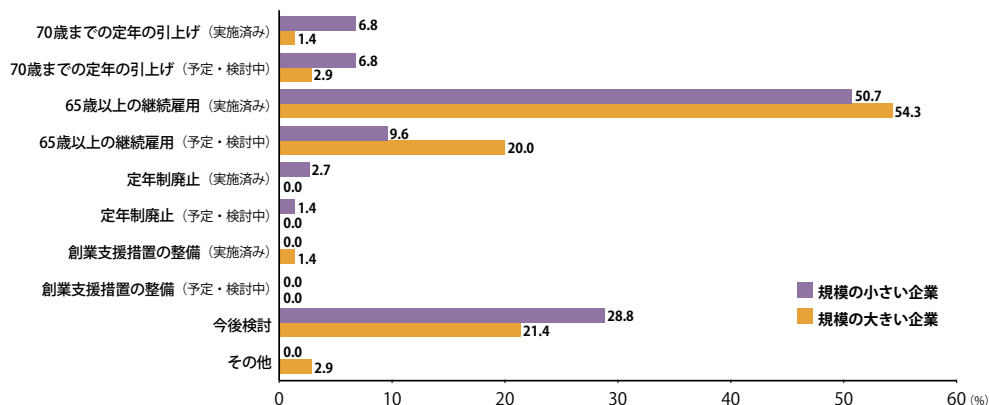
図表 15. 高齢者就業確保措置（努力義務）に関する取組み（複数回答）



図表 16. 同・業種別



図表 17. 同・規模別





70歳までの就業確保措置としての雇用制度 (図表 14～17)

令和2年(2020年)の高年齢者雇用安定法の改正では、70歳までの就業確保の措置の「努力義務」が設けられた。想定されている措置は、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用(希望者全員でなくてよい)、③定年制廃止、④創業の支援、⑤社会貢献事業への従事の支援である。「雇用確保」でなく「就業確保」と呼んでいるのは、①～③の「雇う・雇われる」に加えて、④と⑤が加わっているためである。国としても、助成金を設け、70歳までの就業確保措置の拡大を促している。

今回のアンケートで県内企業の70歳までの就業確保措置の取り組み状況について尋ねたところ、「65歳以上の継続雇用(実施済み)」が52.4%と、約半分を占めている。この中には、①希望者全員ではなく、会社として求める基準を満たしたシニアに限って継続雇用の機会を与えるケースと、②一歩踏み込んで、希望者全員を継続雇用の対象としているケースが混在していると考えられるが、シニアの就業確保に向けた県内企業の積極的な姿勢が認められる。

また、「今後検討」の25.2%に次いで多いのが、「65歳以上の継続雇用(予定・検討中)」の14.7%であるが、「70歳までの定年の引上げ」は実施済み・予定・検討中を合わせて9.1%であり、「定年制の廃止」については同じく2.1%にとどまっている。こうしてみると、県内企業の多くは継続雇用によって70歳までの就業確保に対応しようとしていることがわかる。

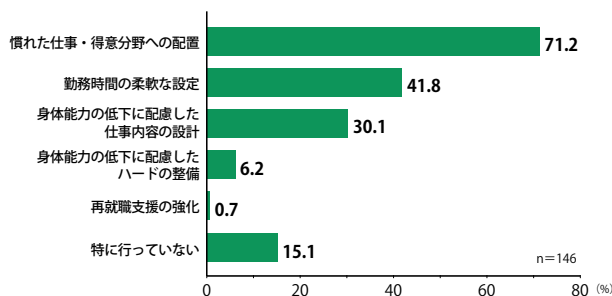
これを業種別にみると、製造業・非製造業間に際立った違いはないものの、強いて言うならば、定年の引上げや継続雇用の実施済みの割合の高さにみられるように、非製造業の方が積極的な取り組み姿勢にあるといえる。また、規模別にみると、継続雇用による対応が中心である点に大小の差はないが、定年の引上げや定年制廃止に関しては、規模の小さい先ほど取り組み事例が多くなっている。

シニア雇用を念頭に置いた労務管理や 職場環境整備

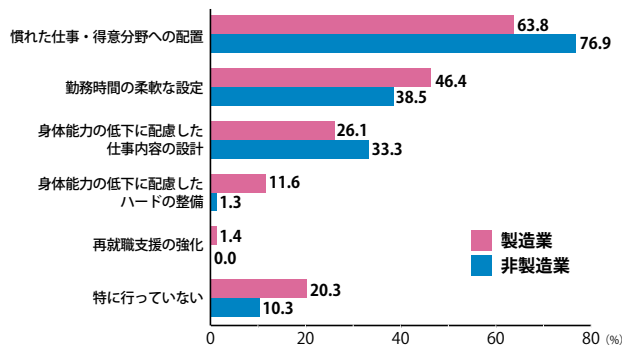
(1) シニア雇用を念頭に置いた諸条件の整備 (図表 18～21)

シニア層は、加齢に伴う身体機能の衰えなどから、労働災害の発生率が高くなったり、一旦休業するとそれが長期化する傾向があったりするとされる。こうした中、企業は単にシニアに対して雇用機会を提供するだけでなく、シニアに配慮した柔軟な労務制度運用や職場環境の整備などを並行して実施する必要がある。

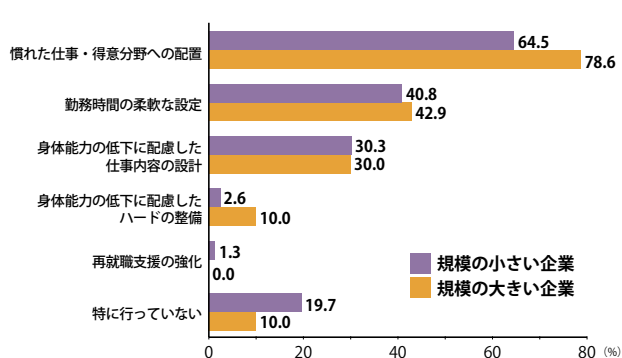
図表 18. シニア雇用の雇用を念頭に置いた諸条件の整備
(複数回答)



図表 19. 同・業種別



図表 20. 同・規模別



図表 21. 企業ヒアリング結果 (2)

<p>C社 (サービス業)</p>	<p>シニアには、自分の主義・主張とか、他社ではこうやっていたという経験にこだわる人が少なくない。したがって、その集団を纏めるためには人間関係への目配りが非常に重要で、調整役となるベテランのマネージャーを手厚く配置している。</p> <p>また、シニアは通院や孫の世話、老々介護など様々な事情を抱えている。フルで働いていた者が急に休むと業務全体が回らなくなるリスクがあるため、可能な限り人員を厚めに配置。休みがちなシニアだからこそ、過度な重責を抱えさせないことが重要だ。</p>
------------------------------	---

県内企業におけるそうした取り組みの現状を整理し、必ずしも十分に対応できていない先に課題として認識してもらうことは本稿の目的でもある。

今回のアンケート調査において、シニア層の雇用を念頭に置いた取り組み内容について尋ねたところ、「慣れた仕事・得意分野への配置」が71.2%と最大であり、次いで、「勤務時間の柔軟な設定」が41.8%、「身体能力の低下に配慮した仕事内容の設計」が30.1%など、制度運用の工夫などソフト面での対応が上位に並んだ。一方で、「身体能力の低下に配慮したハードの整備」は6.2%にとどまり、また「特に行っていない」との回答が15.1%に上っている点は、県内企業における課題であるように見受けられる。

業種別にみると、製造業・非製造業間で差異がみられるのは「慣れた仕事・得意分野への配置」であり、非製造業の方が10%ポイント以上高くなっている。一方、製造業の高さが目立つのは「身体能力の低下に配慮したハードの整備」であり、「特に行っていない」先の割合も高い。但し、「行っているが、必ずしもシニアだけを念頭に置いたわけではない」という先を含んでいる可能性がある点には留意が必要である。また、規模別にみると、「慣れた仕事・得意分野への配置」や「身体能力の低下に配慮したハードの整備」に表れているように、規模の大きい先ほど対応が進んでいるようにみられる。

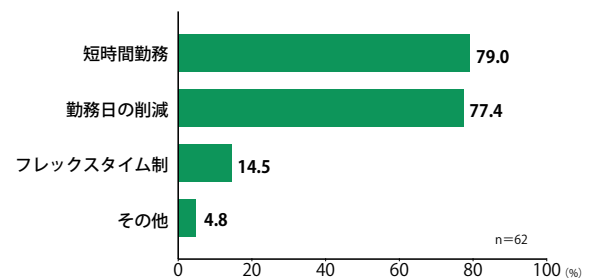
なお、企業ヒアリングでは、シニアを念頭に置いた諸条件の整備といった場合、その目的は必ずしも「身体能力等が低下したシニア層に対する配慮」に限られないとの見方も示された。例えば、様々な経験を積んだシニアだからこそ主張が強いケースもあり、そうした「個」の集合をマネージするためには慎重な組織体

制作りが求められるほか、シニアの急な離脱により業務全体が滞るリスクを低減するために、特定のシニアに職務が集中することを避ける必要があるといった点である。

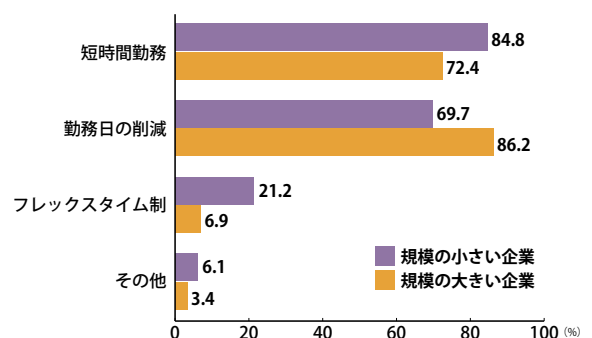
(2)「勤務時間の柔軟な設定」の内容 (図表 22 ～ 24)

「勤務時間の柔軟な設定」の内容をみると、「短時間勤務」と「勤務日の削減」が互いに8割弱と概ね拮抗している。ただ実際は、両方を選んだ先が6割あり、企業は勤務時間について非常に柔軟に運用しているのが実態である。一方で、短時間と日数削減のどちらか一つを選んだ企業はそれぞれ2割程度存在する。これらの先についてみると、短時間勤務のみを選んだのは、業種は様々なが規模の小さい先に集中している

図表 22. 「勤務時間の柔軟な設定」の内容 (複数回答)



図表 23. 同・規模別



図表 24. 企業ヒアリング結果（3）

B 社 (建設業)	勤務時間制度はシニアの事情に合わせて柔軟に対応。① 78 歳の人は朝方の生活で、早朝出勤・午後 4 時終業を許容。また、④ 72 歳の人の場合は、週 3 日勤務で、原則的な曜日は決めてあるが柔軟に変更可能。実は、本人はフルに働けるといっているが、健康面を心配する奥様の意見を尊重した。
----------------------	--

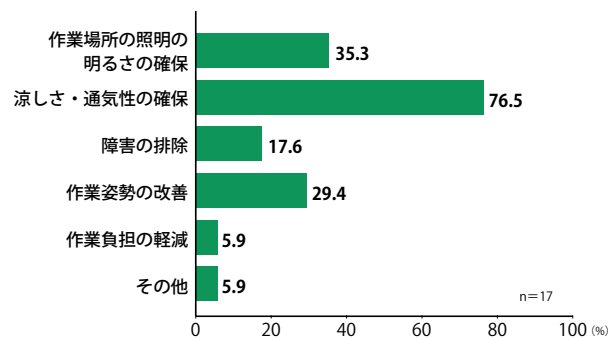
一方、日数削減のみとしたのは規模の大きな先が多く、業種としては一般建設が目立つ。

(3) 「身体能力の低下に配慮したハードの整備」の内容 (図表 25 ～ 27)

「身体能力の低下に配慮したハードの整備」の具体的内容に関しては、サンプル数が限られることから、ここでは参考の位置づけとする。その上で、職場・休憩所・服装の改善などを想定した「涼しさ・通気性の確保」は、近年の極端な気温上昇、そして熱中症対策の重要性の高まりを受けて、76.5%と最大割合となっている。次いで、視力の衰えなどを念頭に置いた「作業場所の照明の明るさの確保」が 35.3%と多く、不自然な作業姿勢を解消するための作業台の導入などの「作業姿勢の改善」が 29.4%で続いている。その次は、手すりの設置・段差の解消などの「障害の排除」(17.6%)であり、リフトやパワーアシストスーツの導入といった「作業負担の軽減」は 5.9%にとどまった。

企業ヒアリングにおいても、涼しさ・通気性の確保に熱心に取り組んでいる状況が確認できた。もちろん、そうした取り組みの対象は現場にいる社員全員で、シニア層だけがターゲットというわけではないが、「シニア層がいるからこそ取り組みのスピードを速めた」という面はある」との指摘があった。

図表 25. 「身体機能の低下に配慮したハードの整備」の内容（複数回答）



国としても、企業に対してシニア層の雇用を促すのと並行して、シニア層を念頭においた諸条件の整備を企業に対して促している。令和 2 年（2020 年）、厚生労働省は「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」を公表した。これは、通称、「エイジフレンドリーガイドライン」と呼ばれ、①安全衛生管理体制の確立等（専門家によるリスクアセスメントなど）、②職場環境の改善（身体機能の低下を補う設備・装置の導入などハード面の対策と、敏捷性や持久性の衰えを考慮した作業内容の見直しなど）、③高齢者の健康や体力の状況把握と対応、健康増進といった取り組みを、事業者に促すものである。同時に、このガイ

図表 26. 企業ヒアリング結果（4）

A 社 (金属加工)	工場内は暑いいため、天井に断熱シートを敷いたほか、大型ファンを導入したり、各所の空調も更新したりした。また、立ち仕事辛いという声に応じて、座って作業できる椅子を調達。こうした環境整備は、シニアだけをターゲットにしているわけではなく、従業員全員のため。ただし、「シニア層がいるからこそスピードを速めた」という面はある。
B 社 (建設業)	シニアだけではなく、2024 年は空調服を支給。しかし、動きにくいとの声があったため、2025 年は装備品を自由に購入してもらい、会社から 2 万円を上限に支給することとした。

図表 27. 令和 7 年度・エイジフレンドリー補助金

コース	補助対象
① 総合対策コース	専門家のリスクアセスメント、リスク低減措置。
② 職場環境改善コース	シニアの身体機能の低下を補う設備・装置の導入（転倒・墜落防止、重量物取扱い・介護作業での災害防止、熱中症防止など）。
③ 転倒防止・腰痛予防のための運動指導コース	専門家による身体機能のチェックと運動指導。
④ コラボヘルスコース	医療保険者と事業者が連携した健康づくり。

(資料) 厚生労働省HP

ドラインに基づき補助金制度を手当てしている。

さらに本年 5 月には、労働安全衛生法が改正された。これにより、2026 年 4 月から「高年齢労働者の特性に配慮した作業環境の改善、作業管理などの必要な措置を講ずることが事業者の努力義務」となり、必要な指針は現行の「エイジフレンドリーガイドライン」を参考に検討するとされている。

現在の中堅、若手の社員は将来のシニア層であり、経営者がシニアの職場環境等に関してどの程度配慮し、改善に取り組んでいるか注意深く観察していると考えられる。したがって、シニア層のみならず、全社員の会社へのロイヤリティを高める意味でも、エイジフレンドリーガイドラインに沿った取り組みをはじめ、シニアを念頭に置いた職場環境の改善は重要な経営課題であると言える。

まとめ・課題

高年齢者雇用安定法で義務付けられる希望者全員の 65 歳までの雇用確保措置についてみると、県内企業では、定年制度の変更（引上げ、廃止）も一定数みられるが、継続雇用による対応が主流となっている。また、努力義務とされる 70 歳までの就業確保措置についても、「65 歳以上の継続雇用（実施済み）」が 52.4%を占めるなど、主として継続雇用による対応が選好されている。

但し、詳細にみていくと、いずれの措置においても、「70 歳までの定年引上げ」、「定年廃止」などの踏み込んだ取り組みが、規模の小さい先で先行しているよ

うにみられる。小人数で業務を運営している企業では、シニア層の雇用確保は法令に従うために行うというよりも、経営の持続可能性を高める生き残り戦略として、自発的に実践する取り組みと位置づけられている。こうした先では、労務管理制度の運用も非常に柔軟である。

シニア雇用を念頭に置いた労務管理や職場環境整備についてみると、企業の取り組み内容としては、「慣れた仕事・得意分野への配置」、「勤務時間の柔軟な設定」、「身体能力の低下に配慮した仕事内容の設計」など、ソフト面での対応が上位に並ぶ。その一方、「身体能力の低下に配慮したハードの整備」は 6.2%にとどまり、また「特に行っていない」との回答が 15.1%に上った点を見ると、シニア雇用を念頭に置いた職場環境の整備には課題があるように思われた。

シニア層への思いやりに溢れた職場は、現役層の離職防止や業務全体が止まってしまうリスクの回避などに資するとも考えられる。行政による後押しも追い風に、シニア層を念頭においた県内企業による諸条件の整備が加速・深化・拡大していくことを期待したい。

参考文献

「高齢者雇用の実務」

森井労働法務事務所編 2025 年、青林書院

「高年齢労働者の労務管理と戦略的活用法」

川嶋英明著、2025 年、日本法令

「人事・労務の知識【第 6 版】」

中田孝成監修・総合法令出版編、2025 年、総合法令出版