

# データで確認！ 人員構成 6つの着眼点

～望ましい組織構造と適正バランスに近づくヒント～

- No.1 自社の適正人員をどう見るか
- No.2 管理職比率を点検しよう
- No.3 直間比率を把握し、向上させる
- No.4 平均勤続年数を人材定着の指標に
- No.5 従業員平均年齢を適正値に
- No.6

No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6

## 従業員平均年齢を適正値に

今回の着眼点は、従業員平均年齢です。これは、「年齢の合計÷従業員数」で求めることができます。平均年齢が高い企業では、若手や中堅が相対的に少なく、いつまでも要職に就けないため、次世代の育成がうまくいかない状態が推察されます。またジェネレーションギャップなどが影響し、従業員間のコミュニケーションもスムーズにいかないことがあり、業務遂行を阻害する要因ともなりえます。具体的に見ていきましょう。

### 1 女性より男性が高く 大規模企業ほど低い傾向

従業員平均年齢は、様々な場面で見聞きます。採用サイトや四季報などで比較的簡単に他社や自社について知ることができます。日頃からそのような情報をチェックしている人や企業の人事・総務部などに属している人は、自社の平均年齢を知っているかもしれませんが、そうでない人は感覚で把握している可能性があります。従業員平均年齢は、人員構成を見直すうえで重要な指標の1つです。まずは、自社の実態を把握しましょう。参考までに、産業別、企業規模別、学歴別についてそれぞれ性別を加えた平均年齢を掲載します（図表1・2）。

※賃金構造基本統計調査はフルタイムで働いている60歳以降の人数も含まれています  
※以後弊社の計算では、59歳までを対象としています

平均年齢は、産業や性別、規模別で大きく異なります。「女性よりも男性のほうが平均年齢が高い」「企業規模が大きくなるほど、平均年齢が低い」といった傾向があります。

### 2 従業員平均年齢の 最適値とは？

高卒19歳で入社し、60歳で定年を迎えるという前提で考えてみましょう（以下高卒採用企業）。毎年同じ人数を新卒で採用していくと平均年齢は39歳になり、上下2歳を許容範囲と設定すると37～41歳が標準的な数値となります。高卒採用をしていない企業（以下大卒採用企業）の場合は、39～43歳が標準的な数値になります。さらに自己都合退職などを踏まえると、高年齢層ほど人数が少なくなり、図表3のようなバランスが1つの理想型になります。このような形になると前述の計算よりも全体で2歳程度若くなり、高卒採用企業では35～39歳、大卒採用企業では37～41歳という数値が導き出されます。弊社では、これらの数値が理想的な平均年齢であると考えています。

### 3 従業員平均年齢が 高い場合の影響とは？

従業員平均年齢が理想値よりも3歳以上高くなると、その企業は継続発展に対して危険水域に入っていると判断できます。高卒採用企業では42歳以上、大卒採用企業では44歳以上が危険水域となり、以下のような影響が懸念されます。

**影響1：若手・中堅のモチベーション維持が困難になる**

上を見ると先輩ばかりで、いつまで経っても重要ポストが空かないという状況が多くなります。こうなると、やる気のある若手・中堅が先の見通しを持っていないためにモチベーションを落とします。最悪の場合には、他社に転職をしてしまうこともあります。

**影響2：風土が保守的になる**

人間は年齢を重ねると、挑戦意欲が薄れ現状維持を求める傾向が強くなります。従って従業員平均年齢が高い組織では、過去の成功体験に固執して新しいチャレンジをしなくなり、保有しているノウハウやスキルが陳腐化しがちです。その結果、業績悪化を招いてしまいます。

**影響3：総額人件費が膨れ上がる**

一般的に、年齢が高くなるほど人件費も高くなります。従業員平



■ 清水 政美 (しみず まさみ) セレクションアンドバリエーション株式会社 シニアコンサルタント  
 大学卒業後、人事コンサルティング会社にて主に人材開発、能力開発の分野の知見を深める。特にマネジメント分野に特化した様々な研修コンテンツを開発。その後、経営コンサルティング会社にて経営全般の支援に従事する。業務を通して「企業はヒトなり」を身を以て経験し、人事コンサルティングに重点を置くようになる。現在では主に人事制度構築とそれに伴う社員育成に携わっている。  
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階  
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

図表1 産業別平均年齢

産業	男性	女性
全産業	43.6歳	41.4歳
建設業	44.9歳	40.6歳
製造業	42.6歳	42.7歳
情報通信業	41.1歳	37.1歳
運輸業、郵便業	47.5歳	41.9歳
卸売業、小売業	43.0歳	40.4歳
金融業、保険業	43.3歳	40.6歳
学術研究、専門・技術サービス業	43.4歳	39.1歳
宿泊業、飲食サービス業	41.9歳	40.2歳
生活関連サービス業、娯楽業	41.9歳	39.1歳
教育、学習支援業	46.7歳	40.2歳
医療、福祉	41.3歳	42.2歳
サービス業（他に分類されないもの）	46.2歳	42.6歳

均年齢が高いということは、人件費の総額も高くなり、営業利益を圧迫します。また、影響1の状態を改善しようとして新たなポストを作って対応するということが考えられます。安易にこのような対策をとってしまうと、やはり人件費が積み上がってしまいます。

#### 4 従業員平均年齢を適正値に改善する方法

会社全体の平均年齢の管理も大切ですが、部署ごとの平均年齢も重要な着眼点になります。ある部署の平均年齢は35歳、別の部署では45歳といったアンバランスは、現時点および将来的にも良い状態とはいえません。まずは俯瞰して全社の平均年齢を把握し、その後、個々の部署組織の状態を管理することをお勧めします。

従業員平均年齢は適正値を保つ必要がありますが、改善する特効

薬はありません。日頃からの地道な活動が改善への近道です。以下、特に若返りを図る方法を3つご紹介します。

#### 方法1：早期退職制度の導入

早期退職者に対して通常よりも優遇措置を取る制度です。例えば、60歳ではなく、45歳で退職すると退職金が1.5倍になるといった内容です。また、退職を勧めるだけではなく、転職のサポート体制を整えることも重要です。

#### 方法2：継続的な若手の採用

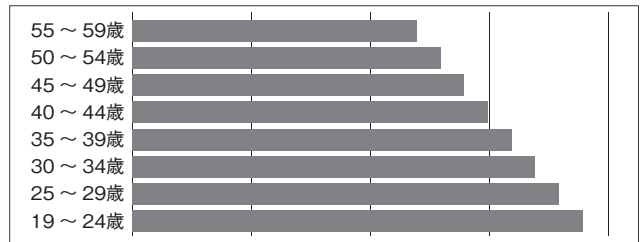
上記よりもこちらがまず重要でしょう。気づいたときに改善するのではなく、従業員平均年齢に目を向けて、高くなりすぎないように恒常的な管理が望まれます。業績の良い悪いに関わらず定期的に新卒採用や若手を途中で採用するなど計画的に行うことで、しっか

図表2 規模・学歴別平均年齢

項目	男性	女性	
規模	大企業	42.7歳	39.9歳
	中企業	43.2歳	41.7歳
	小企業	45.4歳	42.9歳
学歴	大学・大学院卒	42.4歳	35.8歳
	高専・短大卒	41.3歳	41.6歳
	高校卒	44.8歳	44.8歳

※「平成30年 賃金構造基本統計調査」をもとに作成

図表3 理想の人員構成の形



り管理しましょう。

#### 方法3：若手のリテンション

もう1つの視点として、若手を辞めさせない工夫も重要です。ブラザー制度やメンター制度で若手をサポートする仕組みや、賃金の見直しも離職率の改善に貢献します。自社に合った施策を検討してみましょう。

#### 【✓チェックポイント】

平均年齢は高いよりも低いほうが健全です

低すぎても問題ですが、35～41歳が適正であるといえます。

自社の平均年齢を知りましょう  
 自社の平均年齢を把握したうえで、それが原因で生じる問題を認識します。

解決策を考えてみましょう  
 実際に実行することが求められます。