

改正高年齢者雇用安定法の施行に 企業はどう対応したか

—「高年齢社員や有期契約社員の
法改正後の活用状況に関する調査」結果—

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training



改正高年齢者雇用安定法の施行に 企業はどう対応したか

—「高年齢社員や有期契約社員の 法改正後の活用状況に関する調査」結果—

まえがき

少子高齢化が急速に進展する中、労働力人口の減少に対応し、経済と社会を発展させるため、全ての人が社会を支える全員参加型社会の実現が求められている。こうしたなか高年齢者については、2013 年度から特別支給の老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に引き上げられることになり、この動向を踏まえ、高年齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、2013 年 4 月 1 日から施行されることとなった。

高年齢者雇用安定法の改正では、継続雇用制度の対象となる高年齢者について、事業主が労使協定により定める基準によって限定できる仕組みを廃止することなどが講じられた。この法改正を機に、自社の高年齢社員の活用方法や雇用確保措置等について見直したり、再検討した企業も少なくないと思われる。

今般、当機構では、厚生労働省からの要請を受け、高年齢者雇用安定法及び労働契約法の改正への企業の対応状況について把握するため、2013 年 7 月から 8 月にかけてアンケート調査を実施した。また、アンケート調査を補完する目的から、アンケート調査回答企業の数社に対して聞き取り調査を行った。本報告書は、調査結果のうち高年齢者雇用安定法にかか

る部分についてとりまとめたものである。

本調査にご回答いただいた企業にこの場を借りて改めて感謝申し上げたい。本報告書が、高年齢者雇用にかかわる方々に少しでも役に立つものになれば幸いである。

2014 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理 事 長 菅 野 和 夫

調査担当者と執筆分担

本調査（「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」）は、調査・解析部の荒川創太・主任調査員補佐と渡辺木綿子・同で行い、改正高年齢者雇用安定法にかかる調査を荒川が、改正労働契約法にかかる調査を渡辺が担当した。調査結果のうち改正高年齢者雇用安定法にかかる調査結果を収録する本報告書のとりまとめ・執筆については、荒川が行った。

なお、改正労働契約法にかかる調査結果は、調査シリーズ **No.122** としてとりまとめられる予定であり（渡辺がとりまとめ・執筆）、労働契約法にかかる調査結果についてはそちらを参照願いたい。

目 次

第Ⅰ部 アンケート調査結果 <改正高年齢者雇用安定法への対応状況>

第1章 調査の概要	3
第2章 調査結果の概要	7
1. 改正法への【対応前】の「高年齢者雇用確保措置」	7
（1）【対応前】の措置の状況	7
（2）65歳以上定年企業の定年年齢	7
（3）60～64歳定年企業の定年年齢	8
（4）対象者を限定する基準	8
2. 改正法への【対応後】の「高年齢者雇用確保措置」	9
（1）【対応後】の措置の状況	9
（2）65歳以上定年企業の定年年齢と継続雇用制度	10
（3）60～64歳定年企業の定年年齢	10
（4）60～64歳定年企業の継続雇用制度における経過措置	11
3. 【対応前】と【対応後】の措置内容の変化	13
（1）各雇用確保措置の【対応前】と【対応後】の状況	13
（2）変化パターンごとの企業割合	13
（3）【対応前】の雇用確保措置別にみた【対応後】の措置の状況	14
（4）業種ごとにみた【対応前】と【対応後】の雇用確保措置の状況	15
4. 継続雇用者の就業状況	16
（1）雇用形態	16
（2）雇用契約期間	17
（3）65歳以降の勤務の可否	18
（4）仕事内容	20
（5）所属部署・勤務場所	22
（6）勤務日数・時間の体制	23
（7）人事評価	25
（8）年間給与	26
（9）年金受給者の給与水準の変更	27
（10）賞与	28

(1 1) 解雇事由の規定	29
(1 2) 継続雇用者数	30
5. 高年齢者雇用確保措置の人事制度等に与える影響	32
(1) 50歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策	32
(2) 改正法に対応するための組織や人事・処遇制度等の変更・新設	33
(3) 改正法やそれに伴う人事制度等の変更による影響	40
(4) 改正法への対応措置と影響との関係	43
第Ⅱ部 調査回答企業へのインタビュー	
1. インタビュー調査の目的	49
2. インタビュー企業の概要と実施時期	49
3. インタビュー調査結果の概要	50
(1) 各社の事例の特徴点	50
(2) 事例からの示唆	53
＜各社の事例＞	
A社（建設業）	61
B社（宿泊業）	67
C社（製造業）	72
D社（運輸業）	77
E社（サービス業）	86
F社（建設業）	92
G社（サービス業）	98
H社（製造業）	104
I社（建設業）	110
付属資料	
アンケート調査票	117
「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」の概要（厚生労働省）	135
付属統計表	143

第Ⅰ部 アンケート調査結果

＜改正高年齢者雇用安定法への対応状況＞

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

急速な高齢化の進行に対応し、高年齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、高年齢者雇用安定法が改正され、2013年4月から施行された。改正高年齢者雇用安定法は、定年に達した人を引き続き雇用する「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みを廃止することなどを内容としており、改正法の施行により、希望者全員を対象とした65歳までの何らかの高年齢者雇用確保措置を講じることが義務化されることとなった。

これを受け、各企業において法改正にどのように対応したのか、また高年齢社員を今後どのように活用しようとしているのか等、的確な実態把握を行うため、当機構では厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部高齢者雇用対策課などの要請に基づき、「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」を実施した。本調査の結果は、今後の労働政策を検討する上で貴重な基礎資料として活用される。

なお、本調査は、改正高年齢者雇用安定法への対応状況とともに改正労働契約法への対応状況についても尋ねているが¹、本調査シリーズは、改正高年齢者雇用安定法にかかる調査結果について収録したものである。

2. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収。

3. 調査対象

常用労働者50人以上を雇用している全国の民間企業2万社（農林漁業、鉱業、公務を除く）。

※東京商工リサーチが保有する企業データベースを母集団として、産業・従業員規模別に層化無作為抽出した。

4. 調査期間

2013年7月26日～8月31日。

※原則として7月1日現在の状況を記入してもらった。

¹ 同じ調査票内で改正高年齢者雇用安定法と改正労働契約法についてそれぞれ尋ねた。改正労働契約法では、有期契約労働者が安心して働き続けられるよう、「雇止め法理」を法定化する（2012年8月施行）とともに、有期労働契約が反復更新して通算5年を超えた場合の無期契約への転換や、有期・無期契約労働者の間の不合理な労働条件の相違の禁止などが規定された（2013年4月施行）。こうした見直しに対する企業の対応状況を明らかにするため、こちらは厚生労働省労働基準局労働条件政策課の要請に基づいて調査した。改正労働契約法にかかる調査結果は調査シリーズNo.122に収録することになっている。

5. 有効回収数

7179 件（有効回収率 35.9%）。

6. 回答企業の属性

（1）基本属性

回答企業の基本属性は図表 1-1-1 のとおりである。

図表 1-1-1 回答企業の基本属性

		n	%
		7,179	100.0
業 種	建設業	499	7.0
	製造業	1,999	27.8
	【製造業内訳】%は製造業全体を100として		
	一般機械器具製造業	262	13.1
	輸送用機械器具製造業	203	10.2
	精密機械器具製造業	104	5.2
	電気・情報通信機械器具、電子部品製造業	205	10.3
	鉄鋼業、金属・非鉄金属製品製造業	251	12.6
	繊維製品、木材・パルプ製造業	194	9.7
	化学、石油・プラスチック、ゴム製品製造業	325	16.3
	食料品製造業	272	13.6
	その他	161	8.1
	無回答	22	1.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	39	0.5
	情報通信業	254	3.5
	運輸業、郵便業	691	9.6
	卸売業、小売業	1,396	19.4
	金融業、保険業	71	1.0
	不動産業、物品賃貸業	91	1.3
	学術研究、専門・技術サービス業	161	2.2
	宿泊業、飲食サービス業	403	5.6
	生活関連サービス業、娯楽業	242	3.4
	教育、学習支援業	129	1.8
	医療、福祉	238	3.3
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17	0.2
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877	12.2
	その他	15	0.2
	無回答	57	0.8
設 立 年	1979年以前	4,567	63.6
	1980年代	878	12.2
	1990年代	642	8.9
	2000年代	641	8.9
	2010年以降	97	1.4
	無回答	354	4.9
平 均 年 齢	35歳未満	744	10.4
	35歳～40歳未満	2,030	28.3
	40歳～45歳未満	2,639	36.8
	45歳～50歳未満	988	13.8
	50歳以上	415	5.8
	無回答	363	5.1
	中央値（歳）	40.8	
	平均値（歳）	40.9	

		n
		7,179
雇 用 者 規 模	50人未満	463
	50～100人未満	2,648
	100～300人未満	2,504
	300～500人未満	492
	500～1000人未満	419
	1000人以上	577
	無回答	76
正 社 員 規 模	50人未満	1,091
	50～100人未満	2,553
	100～300人未満	1,894
	300～500人未満	347
	500～1000人未満	224
	1000人以上	346
	無回答	724
過 去 3 年 間 の 状 況	業界平均よりかなり良い	101
	業界平均より良い	1,165
	業界平均並み	4,302
	業界平均より悪い	1,129
	業界平均よりかなり悪い	209
	無回答	273
労 働 組 合 の 有 無	過半数代表の労働組合がある	1,299
	過半数代表ではないが、労働組合がある	406
	労働組合はないが、労使協議機関がある	1,976
	労働組合も労使協議機関もない	3,393
	無回答	105

(2) 年齢階層別の正社員数（50歳以上）と正社員数全体に占める割合

回答企業の50歳以上の正社員数（年齢階層別）および、50歳以上の正社員の正社員全体に占める割合（6区分）は、図表1-1-2～図表1-1-9のとおりである。

①50～54歳

<正社員数>

図表1-1-2 50～54歳の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人	無回答
7,179 100.0	237 3.3	1,946 27.1	1,789 24.9	1,399 19.5	464 6.5	350 4.9	247 3.4	360 5.0	387 5.4

<正社員数全体に占める割合>

図表1-1-3 50～54歳の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0％	0％超～ 5％未満	5～ 10％未満	10～ 15％未満	15～ 20％未満	20％以上	算出不能
7,179 100.0	215 3.0	999 13.9	1,972 27.5	1,840 25.6	764 10.6	563 7.8	826 11.5

②55～59歳

<正社員数>

図表1-1-4 55～59歳の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人 以上	無回答
7,179 100.0	403 5.6	2,304 32.1	1,624 22.6	1,246 17.4	429 6.0	274 3.8	213 3.0	282 3.9	404 5.6

<正社員数全体に占める割合>

図表1-1-5 55～59歳の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0％	0％超～ 5％未満	5～ 10％未満	10～ 15％未満	15～ 20％未満	20％以上	算出不能
7,179 100.0	366 5.1	1,501 20.9	2,022 28.2	1,332 18.6	655 9.1	468 6.5	835 11.6

③60歳～64歳

<正社員数>

図表1-1-6 60～64歳の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人 以上	無回答
7,179 100.0	2,212 30.8	2,333 32.5	925 12.9	553 7.7	156 2.2	104 1.4	87 1.2	60 0.8	749 10.4

＜正社員数全体に占める割合＞

図表 1-1-7 60～64 歳の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0 %	0 %超～ 5 %未満	5 ～ 1 0 %未満	1 0 ～ 1 5 %未満	1 5 ～ 2 0 %未満	2 0 %以上	算出不能
7,179 100.0	2,107 29.3	1,877 26.1	1,072 14.9	504 7.0	224 3.1	262 3.6	1,133 15.8

④65 歳以上

＜正社員数＞

図表 1-1-8 65 歳以上の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0 人	1 ～ 5 人	6 ～ 1 0 人	1 1 ～ 2 0 人	2 1 ～ 3 0 人	3 1 ～ 5 0 人	5 1 ～ 1 0 0 人	1 0 1 人 以上	無回答
7,179 100.0	3,705 51.6	2,018 28.1	319 4.4	128 1.8	42 0.6	30 0.4	19 0.3	9 0.1	909 12.7

＜正社員数全体に占める割合＞

図表 1-1-9 65 歳以上の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0 %	0 %超～ 5 %未満	5 ～ 1 0 %未満	1 0 ～ 1 5 %未満	1 5 ～ 2 0 %未満	2 0 %以上	算出不能
7,179 100.0	3,538 49.3	1,665 23.2	442 6.2	147 2.0	60 0.8	71 1.0	1,256 17.5

（３）定年再雇用者の組合員化

回答企業のうち、「過半数代表の労働組合がある」または「過半数代表ではないが、労働組合がある」と回答した計 1705 社において、定年再雇用者が組合員化されているか否かについては図表 1-1-10 のとおりである。

図表 1-1-10 定年再雇用者が組合員に含まれているか(労組ありの企業のみ回答)(上段:n 下段:％)

計	組合員に 含まれて いる	含まれて いない	無回答
1,705 100.0	461 27.0	1,174 68.9	70 4.1

第2章 調査結果の概要

1. 改正法への【対応前】の「高年齢者雇用確保措置」

（1）【対応前】の措置の状況

改正高年齢者雇用安定法（以下、「改正法」と略）が2013年4月1日に施行となり、60歳に達した社員については、「高年齢者雇用確保措置」（以下、「雇用確保措置」と略）によって希望者全員を65歳まで雇用することが義務づけられた。雇用確保措置とは、①定年の廃止、②定年の引き上げ、③継続雇用制度²の導入、のいずれかを指す。本調査ではまず、法改正への【対応前】と【対応後】³の雇用確保措置の内容を尋ねた⁴。

【対応前】の雇用確保措置の状況からみていくと、「定年の定めの廃止（定年がない）」と回答した企業が1.9%、「65歳以上への定年の引上げ」が10.0%、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」が87.1%で、「その他」が0.4%という結果であった（図表1-2-1）。

図表 1-2-1：法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置の状況

(n=7179 単位：%)

定年の定めの廃止 (定年がない)	65歳以上への定年の引上げ	60歳～64歳までの定年と、定年後の継続雇用制度	その他	無回答
1.9	10.0	87.1	0.4	0.6

（2）65歳以上定年企業の定年年齢

【対応前】の雇用確保措置に関する設問において、「65歳以上への定年の引上げ」と回答した企業（n=719）に対し、定年年齢を尋ねた。結果をみると、「65歳」が87.3%と回答企業の9割近くを占め、「70歳」が5.7%などという結果であった（図表1-2-2）。

² 継続雇用制度とは、「再雇用制度」及び「勤務延長制度」を指し、それぞれの制度内容は次の通り、調査票内で定義した。「再雇用制度」は、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度。「勤務延長制度」は、定年年齢が設定されたままで、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度。

³ 【対応前】【対応後】とは、改正法が施行された2013年4月1日以前・以降を意味するものではなく、あくまでその企業が対応措置を行った時期の前後を指す（調査票内で2013年4月1日以前が【対応前】、以降が【対応後】というような指定は行っていない）。

⁴ 全社一律の定年制でない場合には、もっとも多くの正社員が該当する定年年齢での回答を求めた。

図表 1-2-2：【対応前】65 歳以上の定年企業における定年年齢

(n=719 単位: %)

65 歳	66 歳	67 歳	68 歳	69 歳	70 歳	71 歳以上	無回答
87.3	0.1	0.1	0.3	0.1	5.7	0.3	6.0

(3) 60～64 歳定年企業の定年年齢

【対応前】の雇用確保措置に関する設問において、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業 (n=6255) に対し、定年年齢を尋ねたところ、「60 歳」が 91.1%を占め、「62 歳」(1.2%) と「63 歳」(1.3%) が 1%台となっている (図表 1-2-3)。

図表 1-2-3：【対応前】60～64 歳定年企業の定年年齢

(n=6255 単位: %)

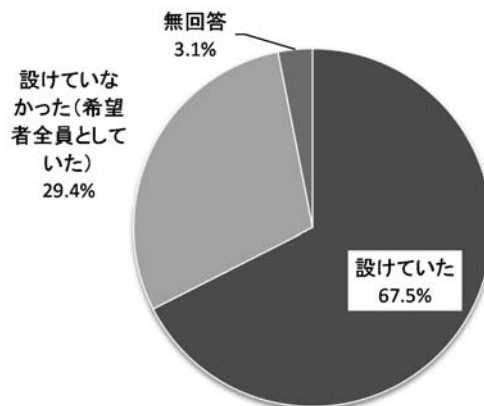
60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	無回答
91.1	0.6	1.2	1.3	0.5	5.4

(4) 対象者を限定する基準

【対応前】の雇用確保措置に関する設問において、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業に対し、継続雇用制度において継続雇用の対象者を限定する基準を設けていたかを尋ねたところ、「設けていた」が 67.5%で、「設けていなかった (希望者全員としていた)」が 29.4%だった (図表 1-2-4)。

図表 1-2-4：【対応前】60～64 歳定年企業の継続雇用制度における対象者の限定基準の設定状況

(n=6255)

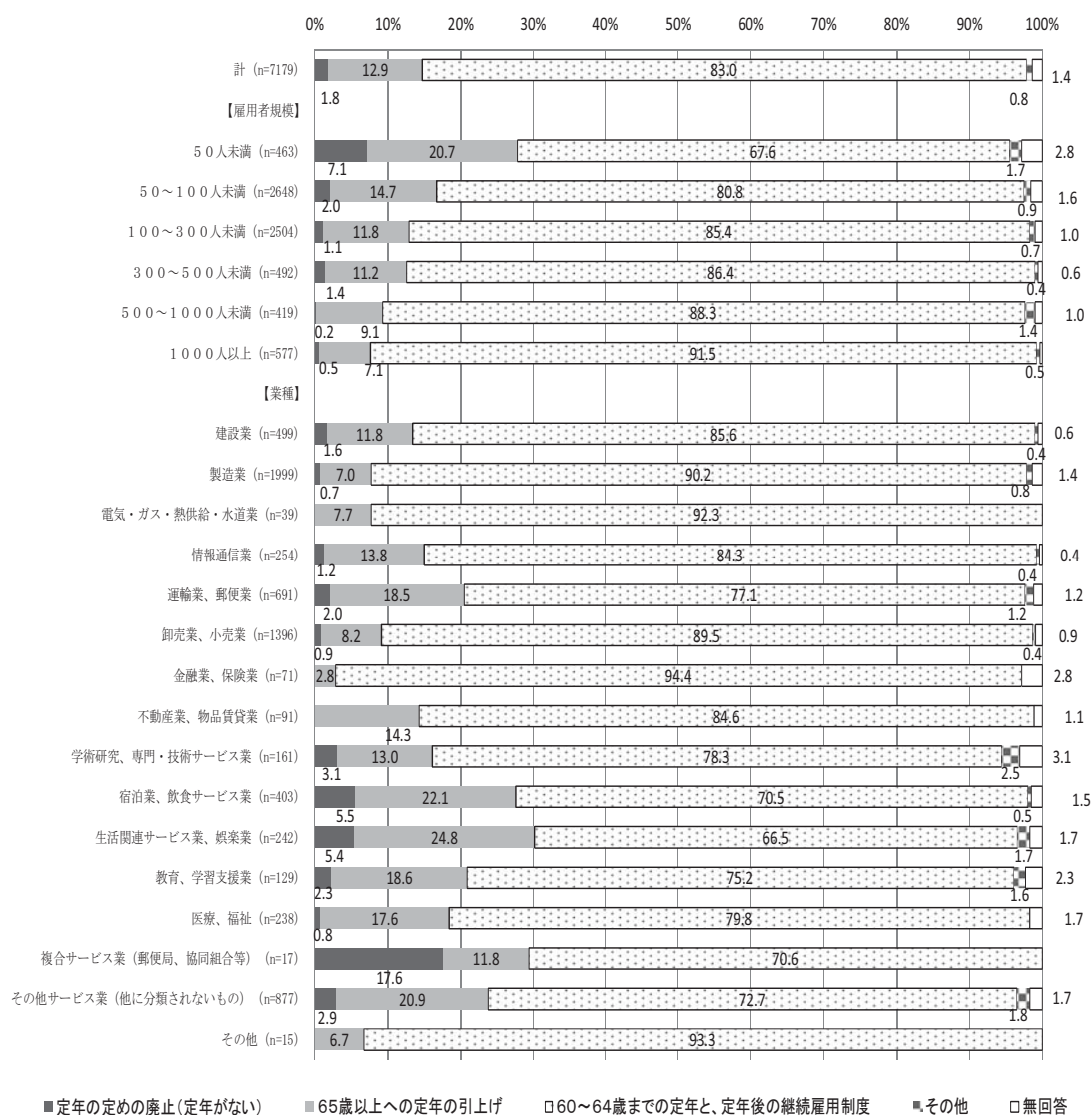


2. 改正法への【対応後】の「高年齢者雇用確保措置」

(1) 【対応後】の措置の状況

法改正への【対応後】の雇用確保措置の状況をみていくと、「定年の定めの廃止（定年がない）」と回答した企業が 1.8%、「65 歳以上への定年の引上げ」が 12.9%、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」が 83.0%で、「その他」が 0.8%という結果だった（図表 1-2-5）。

図表 1-2-5：法改正への【対応後】の雇用確保措置の状況



雇用確保措置の状況を企業規模別（雇用者規模、以降同様）にみると、規模が小さくなるほど「定年の定めの廃止（定年がない）」、「65 歳以上への定年の引上げ」の回答割合が高くなっている。具体的には、「50 人未満」では、4 社に 1 社が「定年の定めの廃止（定年がない）」もしくは「65 歳以上への定年の引上げ」と回答した（合わせて 27.8%）。一方、500

人以上の規模になると、「定年の定め廃止（定年がない）」、「65 歳以上への定年の引上げ」の割合が両者合わせても 1 割に満たなくなる。1000 人以上の企業をみると、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の回答割合が 91.5%と 9 割を超える。

また、業種別にみると、「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「その他サービス業」、「教育、学習支援業」、「運輸業、郵便業」などで、他の業種に比べて「定年の定め廃止（定年がない）」、「65 歳以上への定年の引上げ」の企業割合が高い。

（2）65 歳以上定年企業の定年年齢と継続雇用制度

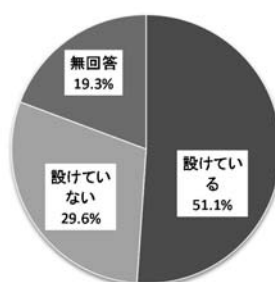
【対応後】の雇用確保措置に関する設問で、「65 歳以上への定年の引上げ」と回答した企業（n=929）に、定年年齢を尋ねたところ、「65 歳」が 79.8%とほぼ 8 割を占め、「70 歳」が 4.6%、それ以外の年齢は 1%未満であった（図表 1-2-6）。

図表 1-2-6：【対応後】65 歳以上の定年企業における定年年齢

(n=929 単位：%)							
65 歳	66 歳	67 歳	68 歳	69 歳	70 歳	71 歳以上	無回答
79.8	0.2	0.1	0.2	-	4.6	0.2	14.9

「65 歳以上への定年の引上げ」と回答した企業に、定年後の継続雇用制度を設けているかを尋ねたところ、「設けている」が 51.2%で、「設けていない」が 29.6%であった（図表 1-2-7）。

図表 1-2-7：【対応後】65 歳以上の定年企業における継続雇用制度の設置状況（n=929）



（3）60～64 歳定年企業の定年年齢

【対応後】の雇用確保措置に関する設問で、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業（n=5962）に対し、定年年齢を尋ねたところ、「60 歳」が 91.2%、「62 歳」と「63 歳」がともに 1.2%で、それ以外の年齢は 1%未満であった（図表 1-2-8）。

図表 1-2-8：【対応後】60 歳～64 歳までの定年年齢

(n=5962 単位：%)

60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	無回答
91.2	0.9	1.2	1.2	0.2	5.3

(4) 60～64 歳定年企業の継続雇用制度における経過措置⁵

①経過措置の活用状況

【対応後】の雇用確保措置に関する設問で、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業に対し、継続雇用の対象者を限定する基準を、引き続き利用することができるようにする改正法に基づく経過措置（以下、「経過措置」と略）を使っているかどうかを尋ねた。

法改正への【対応前】の継続雇用制度において、継続雇用者の対象者を限定する基準を設けていた企業について⁶、経過措置の活用状況をみていくと、経過措置を「使っている」とした企業の割合は 72.8%で、「使っていない」が 23.4%であった（図表 1-2-9）。

企業規模別にみると、規模による差がそれほど見られなかったが、100 人以上の各企業規模では、「使っている」とする割合が 7 割台となっている。

図表 1-2-9：継続雇用の対象者を限定する基準にかかる経過措置の活用状況

（【対応前】の制度で対象者の基準を設けていた企業で集計）

(単位：%)

	使っている	使っていない	無回答
計 (n=4044)	72.8	23.4	3.8
【雇用者規模別】			
50人未満 (n=176)	63.6	27.8	8.5
50～100人未満 (n=1309)	69.8	24.6	5.6
100～300人未満 (n=1477)	73.9	23.2	2.9
300～500人未満 (n=315)	77.5	18.7	3.8
500～1000人未満 (n=300)	73.0	24.7	2.3
1000人以上 (n=444)	77.5	21.6	0.9

⁵ 改正法の施行前（平成 25 年 3 月 31 日）に、労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた企業は、経過措置として、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上の年齢の者について、対象者を限定する基準を定めることができる。

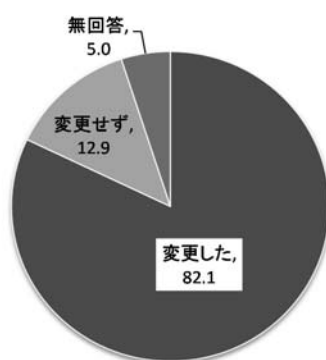
⁶ 経過措置を使用できる企業は、2013 年 3 月末の時点において対象者を限定する基準を持っている企業に限定されるため、基準を設けている企業のみでの集計結果をみた。

②経過措置の活用に伴う就業規則の変更

経過措置を「使っている」と回答した企業に対し、対象者を限定する基準を適用できる継続雇用者の年齢を明確にするために、就業規則を変更したかどうかを尋ねた。

法改正への【対応前】の継続雇用制度において、継続雇用者の対象者を限定する基準を設けており、かつ、経過措置を「使っている」と回答した企業（n=2943）でみると、「変更した」とする企業が82.1%で、12.9%は「変更せず」と回答した（図表 1-2-10）。

図表 1-2-10：対象者の基準を適用できる継続雇用者の年齢を明確にするため、就業規則を変更したか
（対応前に対象者の基準を設け、かつ経過措置を使っている企業での集計結果）（n=2943 単位：％）



3. 【対応前】と【対応後】の措置内容の変化

（1）各雇用確保措置の【対応前】と【対応後】の状況

それぞれの雇用確保措置についての、法改正への【対応前】と【対応後】での割合の違いをみると、「定年の定めの廃止（定年がない）」の回答割合は 1.9%（対応前）→1.8%（対応後）とほとんど変化がなかったが、「65 歳以上への定年の引上げ」は 10.0%（対応前）→12.9%（対応後）と 2.9 ポイント増加した。一方、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」は 87.1%（改正前）→83.0%（改正後）と 4.1 ポイント低下した（図表 1-2-11）。

図表 1-2-11: 各雇用確保措置の【対応前】と【対応後】での割合の違い(対応前も後も n=7179 単位: %)

	【対応前】		【対応後】	対応前との比較
定年の定めの廃止（定年がない）	1.9		1.8	-0.1
65 歳以上への定年の引上げ	10.0		12.9	2.9
60～64 歳までの定年と、定年後の継続雇用制度	87.1		83.0	-4.1
その他	0.4		0.8	0.4
無回答	0.6		1.4	0.8

（2）変化パターンごとの企業割合

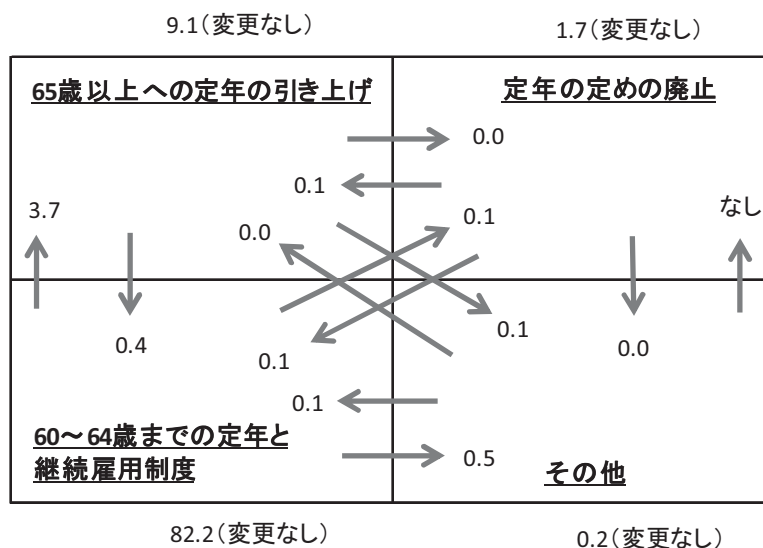
【対応前】から【対応後】で、企業が自らの雇用確保措置をどのように変化させたのか、変化パターン別に企業割合（回答企業全体に占める割合で）をみた（図表 1-2-13）。

【対応前】に「65 歳以上への定年の引上げ」だった企業で、【対応後】は「定年の定めの廃止（定年がない）」とした企業は 0.0%で、この変化パターンを採った企業はほとんどなかったことが分かる。また、【対応前】に「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」だった企業で、【対応後】に「定年の定めの廃止（定年がない）」に移行した企業も 0.1%とごく少数であった。

次に、【対応前】に「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」だった企業で、【対応後】に「65 歳以上への定年の引上げ」に移行した企業の割合をみると 3.7%であった。【対応前】に「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」だった企業で、【対応後】も同措置で変化がなかった企業が 82.2%と全体の 8 割以上を占めている。

図表 1-2-13：雇用確保措置の【対応前】と【対応後】での変化パターン別にみた企業割合

(n=7179 単位：％)



(3) 【対応前】の雇用確保措置別にみた【対応後】の措置の状況

【対応前】の雇用確保措置別に、【対応後】の雇用確保措置の回答割合をみると、【対応前】に「65歳以上への定年の引き上げ」だった企業のなかで、【対応後】に「定年の定めの廃止（定年がない）」となったのは0.4%で、91.1%は同措置のまま変化がなかったことが分かる（図表 1-2-14）。

【対応前】に「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」で、【対応後】に「65歳以上への定年の引き上げ」となった企業は4.3%で、【対応後】も同措置で変化がなかった企業が94.4%となっている。

図表 1-2-14：【対応前】の措置別にみた【対応後】の各措置の割合

(単位：％)

		【対応後】				
		定年の定めの廃止	65歳以上への定年の引き上げ	60～64歳までの定年と継続雇用制度	その他	無回答
【対応前】	定年の定めの廃止 (n=133)	89.5	3.0	3.0	1.5	3.0
	65歳以上への定年の引き上げ (n=719)	0.4	91.1	4.5	0.6	3.5
	60～64歳までの定年と継続雇用制度 (n=6255)	0.1	4.3	94.4	0.6	0.7
	その他 (n=27)	-	7.4	25.9	59.3	7.4

（４）業種ごとにみた【対応前】と【対応後】の雇用確保措置の状況

雇用確保措置の【対応前】と【対応後】の状況を、業種別にみていくと、「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「卸売業、小売業」などでは、【対応前】と【対応後】で大きな割合の変化は見られなかった。それに対して、「運輸業、郵便業」では「65歳以上への定年の引上げ」の割合が5.2ポイント増加し（13.3%→18.5%）、「宿泊業、飲食サービス業」も7.0ポイント増え（15.1%→22.1%）、「生活関連サービス業、娯楽業」も8.3ポイント増（16.5%→24.8%）となるなど、年齢に関係なく働くことができる環境整備が進んだとみられる業種もある（図表1-2-15）。

図表1-2-15：業種別にみた【対応前】と【対応後】の雇用確保措置の状況

（単位：％）

		（定年の定め の廃止）	年65歳以上への定	の60歳以上、64歳までの継続雇用制度	その他	無回答
建設業（n=499）	対応前	1.4	9.0	88.8	0.2	0.6
	対応後	1.6	11.8	85.6	0.4	0.6
製造業（n=1999）	対応前	0.8	5.6	92.7	0.4	0.6
	対応後	0.7	7.0	90.2	0.8	1.4
電気・ガス・熱供給・水道業（n=39）	対応前	－	7.7	92.3	－	－
	対応後	－	7.7	92.3	－	－
情報通信業（n=254）	対応前	1.6	13.0	85.4	－	－
	対応後	1.2	13.8	84.3	0.4	0.4
運輸業、郵便業（n=691）	対応前	1.9	13.3	83.6	0.6	0.6
	対応後	2.0	18.5	77.1	1.2	1.2
卸売業、小売業（n=1396）	対応前	1.0	5.9	92.5	0.3	0.4
	対応後	0.9	8.2	89.5	0.4	0.9
金融業、保険業（n=71）	対応前	－	7.0	93.0	－	－
	対応後	－	2.8	94.4	－	2.8
不動産業、物品賃貸業（n=91）	対応前	－	11.0	87.9	－	1.1
	対応後	－	14.3	84.6	－	1.1
学術研究、専門・技術サービス業（n=161）	対応前	2.5	12.4	83.9	1.2	－
	対応後	3.1	13.0	78.3	2.5	3.1
宿泊業、飲食サービス業（n=403）	対応前	5.7	15.1	77.2	0.5	1.5
	対応後	5.5	22.1	70.5	0.5	1.5
生活関連サービス業、娯楽業（n=242）	対応前	5.8	16.5	76.4	0.4	0.8
	対応後	5.4	24.8	66.5	1.7	1.7
教育、学習支援業（n=129）	対応前	2.3	17.8	78.3	0.8	0.8
	対応後	2.3	18.6	75.2	1.6	2.3
医療、福祉（n=238）	対応前	1.7	13.9	84.5	－	－
	対応後	0.8	17.6	79.8	－	1.7
複合サービス業（郵便局、協同組合等）（n=17）	対応前	17.6	5.9	76.5	－	－
	対応後	17.6	11.8	70.6	－	－
その他サービス業（他に分類されないもの）（n=877）	対応前	3.1	16.6	79.4	0.6	0.3
	対応後	2.9	20.9	72.7	1.8	1.7
その他（n=15）	対応前	－	13.3	86.7	－	－
	対応後	－	6.7	93.3	－	－

4. 継続雇用者の就業状況

(1) 雇用形態

① 最多ケースの結果

回答企業のうち継続雇用制度がある企業（n=6487、以下同じ）に、継続雇用者の雇用形態について尋ねた。もっとも多いケースを尋ねた回答結果からみると、「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」が 54.7%、「自社の正社員」が 35.2%で、「グループ・関連会社の正社員」、「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」はともに 1%台にとどまった（図表 1-2-16）。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」の割合が高くなり、規模が小さくなるほど「自社の正社員」の割合が高くなる。

図表 1-2-16：継続雇用者の雇用形態（最多ケース）

（単位：％）

	自社の正社員	自社の正社員以外 （嘱託・契約社員・パート等）	グループ・関連会社の正社員	グループ・関連会社の正社員以外	その他	無回答
計（n=6487）	35.2	54.7	1.0	1.8	0.6	6.7
【雇用者規模別】						
50人未満（n=370）	46.2	44.3	1.6	—	1.1	6.8
50～100人未満（n=2349）	44.0	46.7	0.9	1.1	0.8	6.7
100～300人未満（n=2320）	33.0	57.3	1.3	1.9	0.5	6.0
300～500人未満（n=452）	25.7	64.4	1.1	2.9	—	6.0
500～1000人未満（n=390）	21.0	67.2	0.5	2.3	0.5	8.5
1000人以上（n=550）	17.3	69.3	0.9	4.4	0.2	8.0

② 複数回答での結果

複数回答の結果をみると、7 割近くの企業（68.7%）が「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」をあげ、「自社の正社員」をあげた企業は半数弱（45.8%）で、以下「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」（8.6%）、「グループ・関連会社の正社員」（4.7%）の順だった（図表 1-2-17）。

企業規模別にみると、「50 人未満」と「50～100 人未満」では、「自社の正社員」の回答が 5 割以上に達したが、「500～1000 人未満」と「1000 人以上」では、「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」の回答割合が 8 割を超え、規模が大きくなるほど正社員以外での雇用形態の割合が高くなる。

図表 1-2-17：継続雇用者の雇用形態（複数回答）

（単位：％）

	自社の正社員	自社の正社員以外 （嘱託・契約社員・パート等）	グループ・関連会社の正社員	グループ・関連会社の正社員以外	その他	無回答
計（n=6487）	45.8	68.7	4.7	8.6	0.7	1.6
【雇用者規模別】						
50人未満（n=370）	57.6	57.6	3.8	3.2	1.6	2.7
50～100人未満（n=2349）	54.1	60.4	3.8	4.3	0.9	1.8
100～300人未満（n=2320）	44.0	71.6	5.0	7.8	0.6	1.5
300～500人未満（n=452）	35.6	77.4	4.9	12.2	0.2	1.3
500～1000人未満（n=390）	31.5	83.3	5.6	14.4	0.5	1.3
1000人以上（n=550）	28.5	83.3	6.7	27.8	0.5	0.2

改正法の施行（2013 年 4 月）により、継続雇用者の雇用先の範囲が、グループ会社にまで拡大される特例が設けられた。そこで、自社の雇用形態（「自社の正社員」と「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」）を選択しているかどうかにかかわらず、「グループ・関連会社の正社員」、「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」のいずれかを選んだ企業（とにかくグループ・関連会社の雇用形態を選んだ企業）がどのくらいあるのかをみたところ、同割合は 11.6%だった。

また、自社の雇用形態を選択せずに、「グループ・関連会社の正社員」、「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」の両方の選択肢を選んだか、いずれかだけを選択した企業の割合をみたところ、1.7%であった。

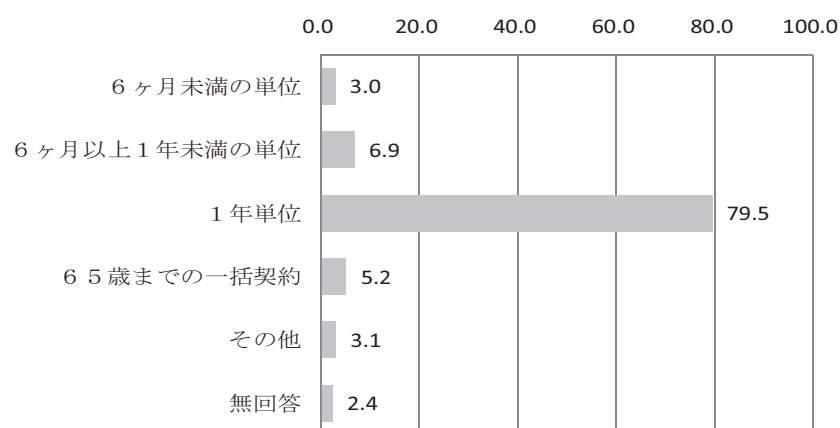
なお、「自社の正社員」、「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」のいずれか（両方を選択も含む）を選んだ企業の割合（グループ・関連会社の選択の有無は問わない）は 92.2%であり、両選択肢だけおよび、いずれかだけを選択した企業（グループ・関連会社を選択していない）は 86.4%だった。

（2）雇用契約期間

①最多ケースの結果

継続雇用者の雇用契約期間について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「1 年単位」が 79.5%で、「6 カ月以上 1 年未満の単位」が 6.9%、「65 歳までの一括契約」が 5.2%などと続いている（図表 1-2-18）。

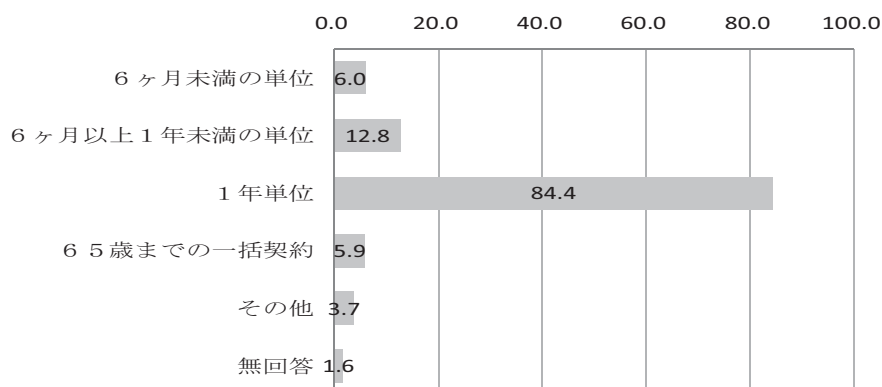
図表 1-2-18：継続雇用者の雇用契約期間（最多ケース）（単位：％ n=6487）



②複数回答での結果

複数回答での結果をみると、「1 年単位」が 84.4%、「6 カ月以上 1 年未満の単位」が 12.8%、「6 カ月未満の単位」が 6.0%で、「65 歳までの一括契約」が 5.9%などとなっている（図表 1-2-19）。

図表 1-2-19：継続雇用者の雇用契約期間（複数回答）（単位：％ n=6487）



（3）65 歳以降の勤務の可否

継続雇用者が 65 歳以降も勤務し続けることができるかどうかを尋ねたところ、「できる」とした企業が 68.7%で、「できない」が 30.0%だった。企業規模別にみると、規模が小さくなるほど、「できる」とする企業割合が高くなっており、「50 人未満」と「50～100 人未満」では「できる」との回答割合が 7 割以上となっている（図表 1-2-20）。

図表 1-2-20：継続雇用者の 65 歳以降の勤務の可否

(単位：%)

	できる	できない	無回答
計 (n=6487)	68.7	30.0	1.3
(雇用者規模別)			
50人未満 (n=370)	72.4	24.9	2.7
50～100人未満 (n=2349)	72.7	25.9	1.4
100～300人未満 (n=2320)	69.8	28.9	1.3
300～500人未満 (n=452)	62.4	36.5	1.1
500～1000人未満 (n=390)	62.3	37.2	0.5
1000人以上 (n=550)	54.9	44.9	0.2

65 歳以降の勤務が「できる」と回答した企業 (n=4458) に対し、それはどのような場合かを尋ねた。結果をみると、「会社が個別に要請したとき」が 71.2%で、次いで「本人が希望すれば」が 14.9%で続いた (図表 1-2-21)。企業規模別にみると、規模が小さい企業ほど「本人が希望すれば」の割合が高くなっている。

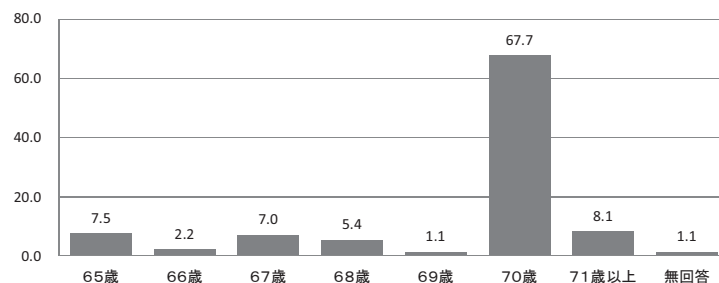
図表 1-2-21：65 歳以降も勤務できる場合

(単位：%)

	会社が個別に要請したとき	本人が希望すれば	も一律に 65 歳以降も勤務できるが年齢に上限がある	も一律に 65 歳以降も勤務できない年齢に上限がある	その他	無回答
計 (n=4458)	71.2	14.9	4.2	3.5	6.0	0.2
(雇用者規模別)						
50人未満 (n=268)	61.6	24.3	3.7	4.5	6.0	—
50～100人未満 (n=1708)	70.3	17.1	3.9	3.3	5.2	0.2
100～300人未満 (n=1619)	72.3	13.3	4.6	4.0	5.6	0.2
300～500人未満 (n=282)	71.3	11.3	4.3	3.2	9.2	0.7
500～1000人未満 (n=243)	74.5	11.5	2.1	3.3	8.6	—
1000人以上 (n=302)	79.8	7.0	4.6	1.3	7.3	—

なお、「一律に 65 歳以降も勤務できるが年齢に上限がある」と回答した企業 (n=186) に、その場合の年齢の上限を尋ねたところ、「70 歳」が 67.7%でもっとも多かった (図表 1-2-22)。

図表 1-2-22：一律に 65 歳以降も勤務できる際の上限年齢（単位：％ n=186）



（４）仕事内容

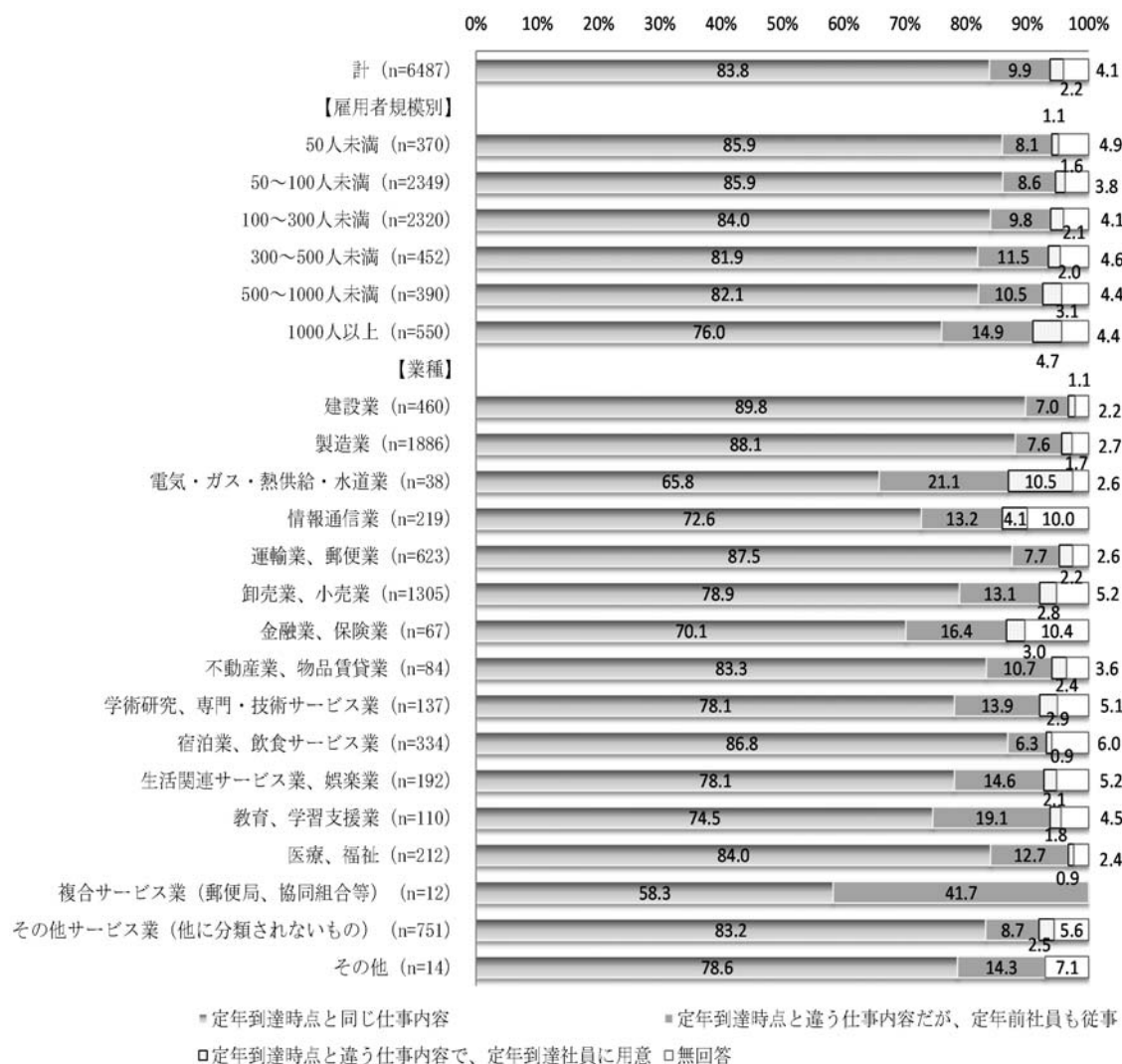
①最多ケースの結果

継続雇用者の仕事内容について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「定年到達時点と同じ仕事内容」が 83.8%、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」が 9.9%で、「定年到達時点と違う仕事内容で、定年到達社員に用意された仕事」が 2.2%であった（図表 1-2-23）。

企業規模別にみると、ほぼ、規模が大きくなるほど、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」の回答割合が高くなる傾向にある。

業種別にみると、「建設業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」、「その他サービス業」で、「定年到達時点と同じ仕事内容」をあげる企業が 8 割以上となっている。一方、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」や「金融業、保険業」では、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」の回答割合が比較的高い。

図表 1-2-23：継続雇用者の仕事内容（最多ケース）



②複数回答での結果

複数回答の結果をみると、90.9%の企業が「定年到達時点と同じ仕事内容」をあげ、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」が 35.1%で、「定年到達時点と違う仕事内容で、定年到達社員に用意された仕事」をあげた企業は 7.7%だった（図表 1-2-24）。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」、「定年到達時点と違う仕事内容で、定年到達社員に用意された仕事」の回答割合が高まる。「1000人以上」では「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」の回答割合が 63.5%と 6割以上に達している。

図表 1-2-24：継続雇用者の仕事内容（複数回答）

（単位：％）

	定年 到達時 点と 同じ 仕事 内容	定年 到達時 点と 違 う 前 社 員 も 従 事 仕 事 内 容 だ が、 定 年	定年 到達時 点と 違 う 仕 事 内 容 で、 定 年 到 達 社 員 に 用 意	無 回 答
計（n=6487）	90.9	35.1	7.7	2.1
【雇用者規模別】				
50人未満（n=370）	90.8	22.7	3.8	3.2
50～100人未満（n=2349）	91.1	28.1	4.8	2.4
100～300人未満（n=2320）	91.1	34.5	7.8	1.9
300～500人未満（n=452）	91.4	40.0	10.2	1.8
500～1000人未満（n=390）	90.3	48.2	10.5	2.3
1000人以上（n=550）	90.0	63.5	18.2	0.5

（５）所属部署・勤務場所

①所属部署

継続雇用者の所属部署について、「定年到達時点と同じ部署」と「定年到達時点とは異なる部署」のどちらになるケースが多いか尋ねたところ、「定年到達時点と同じ部署」が 93.7％で、「定年到達時点とは異なる部署」が 4.0％であった（図表 1-2-25）。

図表 1-2-25：継続雇用者の所属部署（どちらになるケースが多いか）

（単位：％）

	定年 到達時 点と 同 じ 部 署	定年 到達時 点と は 異 な る 部 署	無 回 答
計（n=6487）	93.7	4.0	2.3
【雇用者規模別】			
50人未満（n=370）	95.4	1.4	3.2
50～100人未満（n=2349）	94.4	3.0	2.6
100～300人未満（n=2320）	93.8	4.1	2.2
300～500人未満（n=452）	93.6	4.2	2.2
500～1000人未満（n=390）	92.1	5.6	2.3
1000人以上（n=550）	91.1	8.4	0.5

②勤務場所

勤務場所について、「定年到達時点と同じ事業場」と「定年到達時点とは異なる事業場」のどちらになるケースが多いか尋ねたところ、「定年到達時点と同じ事業場」が 95.5%で、「定年到達時点とは異なる事業場」が 2.0%となっている（図表 1-2-26）。

図表 1-2-26：継続雇用者の勤務場所（どちらになるケースが多いか）

（単位：％）

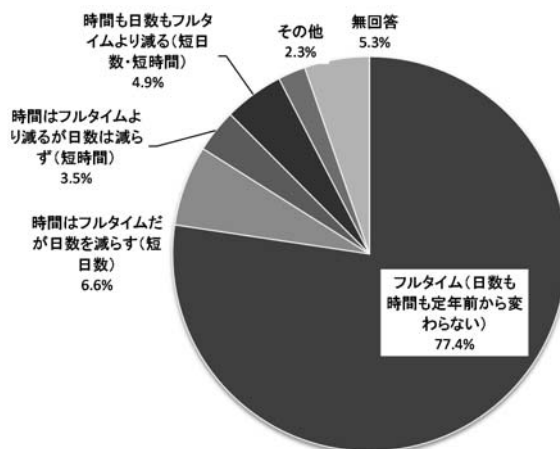
	定年 に 到 達 時 点 と 同 じ	定 年 に 到 達 時 点 と は 異 な る	無 回 答
計（n=6487）	95.5	2.0	2.5
【雇用者規模別】			
50人未満（n=370）	94.3	1.6	4.1
50～100人未満（n=2349）	96.3	0.8	2.9
100～300人未満（n=2320）	95.9	1.7	2.4
300～500人未満（n=452）	95.4	2.0	2.7
500～1000人未満（n=390）	93.8	4.1	2.1
1000人以上（n=550）	93.3	6.2	0.5

（6）勤務日数・時間の体制

①最多ケースの結果

継続雇用者の勤務日数・時間の体制について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「フルタイム（日数も時間も定年前から変わらない）」が 77.4%でもっとも割合が高く、次いで「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」（6.6%）、「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」（4.9%）、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」（3.5%）などの順となっている（図表 1-2-27）。

図表 1-2-27：継続雇用者の勤務日数・時間（最多ケース）（n=6487 単位：％）



②複数回答での結果

複数回答での結果をみると、「フルタイム（日数も時間も定年前から変わらない）」が 86.0%でもっとも多く、次いで「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」の 26.6%、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」の 18.2%、「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」の 18.1%などの順となっている（図表 1-2-28）。

企業規模別にみると、「1000 人以上」では「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」（46.5%）と、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」（40.0%）の回答割合がともに 40%台に達しており、さらに「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」（36.2%）も 3 割を超え、規模が大きくなるほど多様な勤務形態を用意する割合が高くなる傾向がうかがえる。

業種別にみると、「情報通信業」（31.1%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（38.0%）、「その他サービス業」（33.0%）などで、「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」の割合が比較的高くなっている。「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」は、金融業、保険業（25.4%）で比較的高く、「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」は「教育・学習支援業」（33.6%）で唯一、30%を超える回答割合となっている。

図表 1-2-28：継続雇用者の勤務日数・時間（複数回答）

（単位：％）

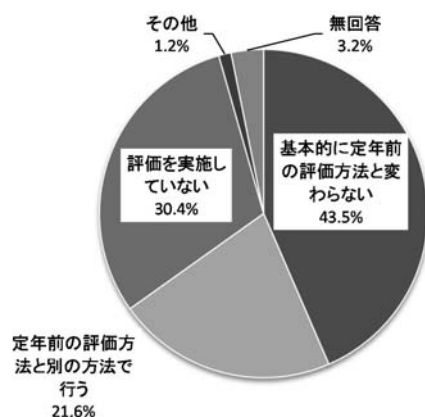
	フルタイムも定年前から日数も変わらない（日数）	時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）	時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）	時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）	その他	無回答
計（n=6487）	86.0	26.6	18.2	18.1	3.7	2.7
【雇用者規模別】						
50人未満（n=370）	77.0	23.0	13.5	17.3	4.1	4.6
50～100人未満（n=2349）	84.6	22.6	13.2	13.9	4.1	2.9
100～300人未満（n=2320）	87.1	25.1	17.4	16.2	3.5	2.8
300～500人未満（n=452）	89.4	28.3	21.5	21.5	3.5	1.8
500～1000人未満（n=390）	87.7	34.1	23.3	25.6	2.6	1.8
1000人以上（n=550）	89.3	46.5	40.0	36.2	4.2	1.3
【業種】						
建設業（n=460）	89.6	25.9	10.2	9.6	1.5	3.0
製造業（n=1886）	91.6	25.0	20.5	14.4	2.4	1.5
電気・ガス・熱供給・水道業（n=38）	92.1	15.8	13.2	18.4	-	-
情報通信業（n=219）	75.3	31.1	18.3	21.9	11.0	5.9
運輸業、郵便業（n=623）	84.6	26.3	14.9	18.6	2.7	1.9
卸売業、小売業（n=1305）	84.8	25.8	18.3	19.5	3.1	2.7
金融業、保険業（n=67）	86.6	20.9	25.4	20.9	4.5	6.0
不動産業、物品賃貸業（n=84）	86.9	22.6	14.3	15.5	6.0	2.4
学術研究、専門・技術サービス業（n=137）	73.7	38.0	20.4	19.7	5.8	4.4
宿泊業、飲食サービス業（n=334）	77.8	26.6	20.4	28.4	5.1	5.7
生活関連サービス業、娯楽業（n=192）	79.7	27.1	21.4	25.5	8.9	2.1
教育、学習支援業（n=110）	75.5	18.2	18.2	33.6	2.7	0.9
医療、福祉（n=212）	89.2	28.3	17.0	20.3	5.2	2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）（n=12）	91.7	16.7	8.3	8.3	8.3	-
その他サービス業（他に分類されないもの）（n=751）	83.4	33.0	18.9	19.0	5.7	3.7
その他（n=14）	85.7	7.1	-	14.3	-	7.1

（７）人事評価

①最多ケースの結果

継続雇用者の人事評価の方法について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が 43.5%で最多で、「定年前の評価方法と別の方法で行う」が 21.6%、「評価を実施していない」が 30.4%などとなっている（図表 1-2-29）。

図表 1-2-29：継続雇用者の人事評価（最多ケース）（n=6487）



②複数回答での結果

複数回答での結果をみると、「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が 46.5%でもっとも多く、次いで「評価を実施していない」が 32.8%、「定年前の評価方法と別の方法で行う」が 25.0%などの順となっている（図表 1-2-30）。

企業規模別にみると、「50 人未満」、「50～100 人未満」では、いずれも「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が 5 割を超える回答割合となっており、その一方、「定年前の評価方法と別の方法で行う」の回答割合が 1 割台と低い。

「定年前の評価方法と別の方法で行う」との回答割合は、ほぼ、規模が大きいほど高くなる傾向にある。

業種別にみると、「情報通信業」（32.0%）や「金融業、保険業」（40.3%）などで、「定年前の評価方法と別の方法で行う」の回答割合が比較的高い。「評価を実施していない」の回答割合が比較的高い業種として、「教育・学習支援業」（51.8%）、「金融業、保険業」（38.8%）、「卸売業、小売業」（35.9%）などがあげられる。

図表 1-2-30：継続雇用者の人事評価（複数回答）

(単位: %)

	の基本的 に定年 変前の 評価方法 と年 変前の 評価方法 で行う	法定 年 別の 評価 方法 で行う	評価 を実施 して いない	その他	無 回 答
計 (n=6487)	46.5	25.0	32.8	1.6	2.5
【雇用者規模別】					
50人未満 (n=370)	54.3	17.8	31.4	1.6	3.2
50～100人未満 (n=2349)	50.1	19.0	32.9	1.5	3.3
100～300人未満 (n=2320)	46.7	24.4	33.9	1.3	2.1
300～500人未満 (n=452)	40.0	35.2	29.0	1.1	2.2
500～1000人未満 (n=390)	40.3	35.1	33.8	2.3	1.8
1000人以上 (n=550)	33.1	43.3	32.2	2.4	0.9
【業種】					
建設業 (n=460)	44.8	26.1	31.1	0.4	2.6
製造業 (n=1886)	44.1	29.1	32.9	0.9	1.5
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=38)	31.6	34.2	42.1	-	-
情報通信業 (n=219)	34.7	32.0	31.1	5.9	5.9
運輸業、郵便業 (n=623)	58.4	14.9	32.6	1.0	0.8
卸売業、小売業 (n=1305)	41.2	28.3	35.9	2.1	2.6
金融業、保険業 (n=67)	22.4	40.3	38.8	3.0	7.5
不動産業、物品賃貸業 (n=84)	56.0	19.0	26.2	3.6	2.4
学術研究、専門・技術サービス業 (n=137)	43.1	29.2	29.2	0.7	5.1
宿泊業、飲食サービス業 (n=334)	54.5	17.4	28.4	2.7	5.4
生活関連サービス業、娯楽業 (n=192)	53.1	17.7	31.8	2.1	3.1
教育、学習支援業 (n=110)	42.7	11.8	51.8	0.9	-
医療、福祉 (n=212)	57.1	8.5	34.9	0.9	2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等） (n=12)	41.7	16.7	41.7	-	-
その他サービス業（他に分類されないもの） (n=751)	50.3	25.0	28.8	2.1	3.2
その他 (n=14)	42.9	28.6	21.4	-	7.1

（８）年間給与

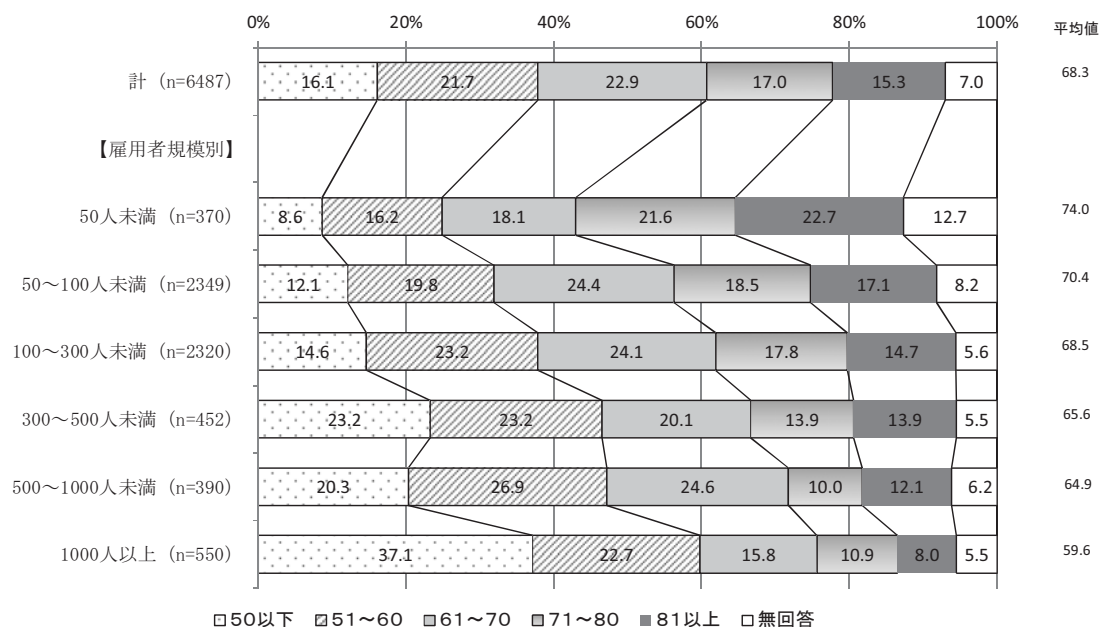
継続雇用者の年間給与について、定年到達時の水準（手当や賞与等を含む。公的給付は含まず）を100とした場合に、どの程度の水準（継続雇用の該当者の平均）になるかを尋ねた⁷。結果は、回答全体の平均値は68.3で、中央値は70.0であった（図表 1-2-31）。

得られた回答を5つの範囲でカテゴライズした集計結果でみると、「61～70」の企業が22.9%でもっとも多く、以下「51～60」（21.7%）、「71～80」（17.0%）、「50以下」（16.1%）、「81以上」（15.3%）の順で続いた。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、「50以下」の回答割合が高くなる傾向にあり、「1000人以上」では「50以下」の回答割合は37.1%と4割近くに達する。一方、「81以上」は、規模が小さくなるほど割合が高くなる。

⁷ 整数の数値で回答させた。

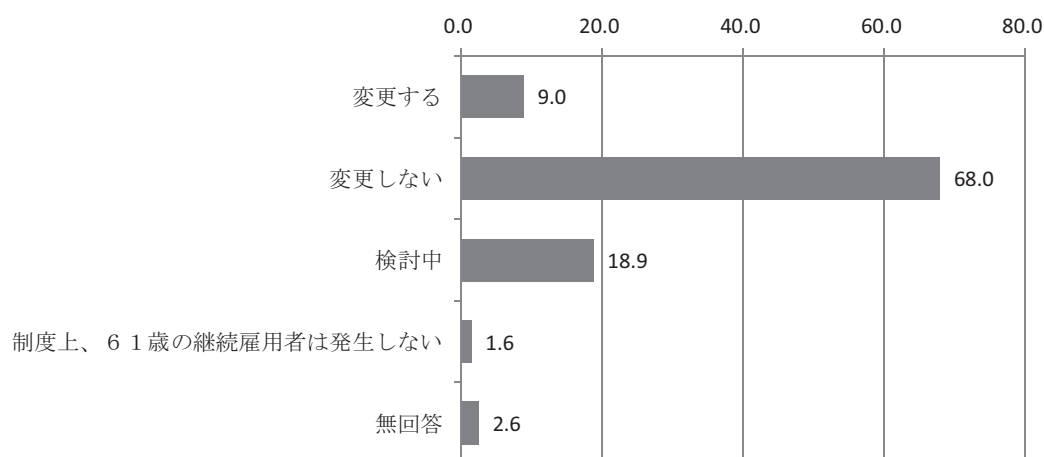
図表 1-2-31：継続雇用者の年間給与の水準（定年等達時の年間給与を 100 とした場合）



（9）年金受給者の給与水準の変更

継続雇用者が 61 歳に達し、公的年金（報酬比例部分）を受け取ることとなった時点で、年間給与（手当や賞与等を含む。公的給付は含まず）の水準を変更するかどうかを尋ねた。結果をみると、「変更しない」が 68.0%で、「変更する」の 9.0%を大きく上回り、「検討中」が 18.9%であった（図表 1-2-32）。

図表 1-2-32：継続雇用者が公的年金（報酬比例部分）を受け取ることとなった時点で、年間給与の水準を変更するか（単位：％ n=6487）



年間給与の水準を「変更する」と回答した企業（n=582）に、年金受給前に比べ何%にするかを尋ね⁸、6つの範囲でカテゴライズした結果をみると、「70～79%」（21.0%）がもっとも多く、「60～69%」（15.3%）が次いで多かった（図表 1-2-33）。なお、平均値は 70.1 で、中央値は 70.0 であった。

図表 1-2-33：変更する際の水準（変更前を 100%とすると）

(n=582 単位：%)								
50%未満	50～59%	60～69%	70～79%	80～89%	90～100%	無回答	中央値	平均値
3.8	8.8	15.3	21.0	14.9	10.8	25.4	70.0	70.1

（10）賞与

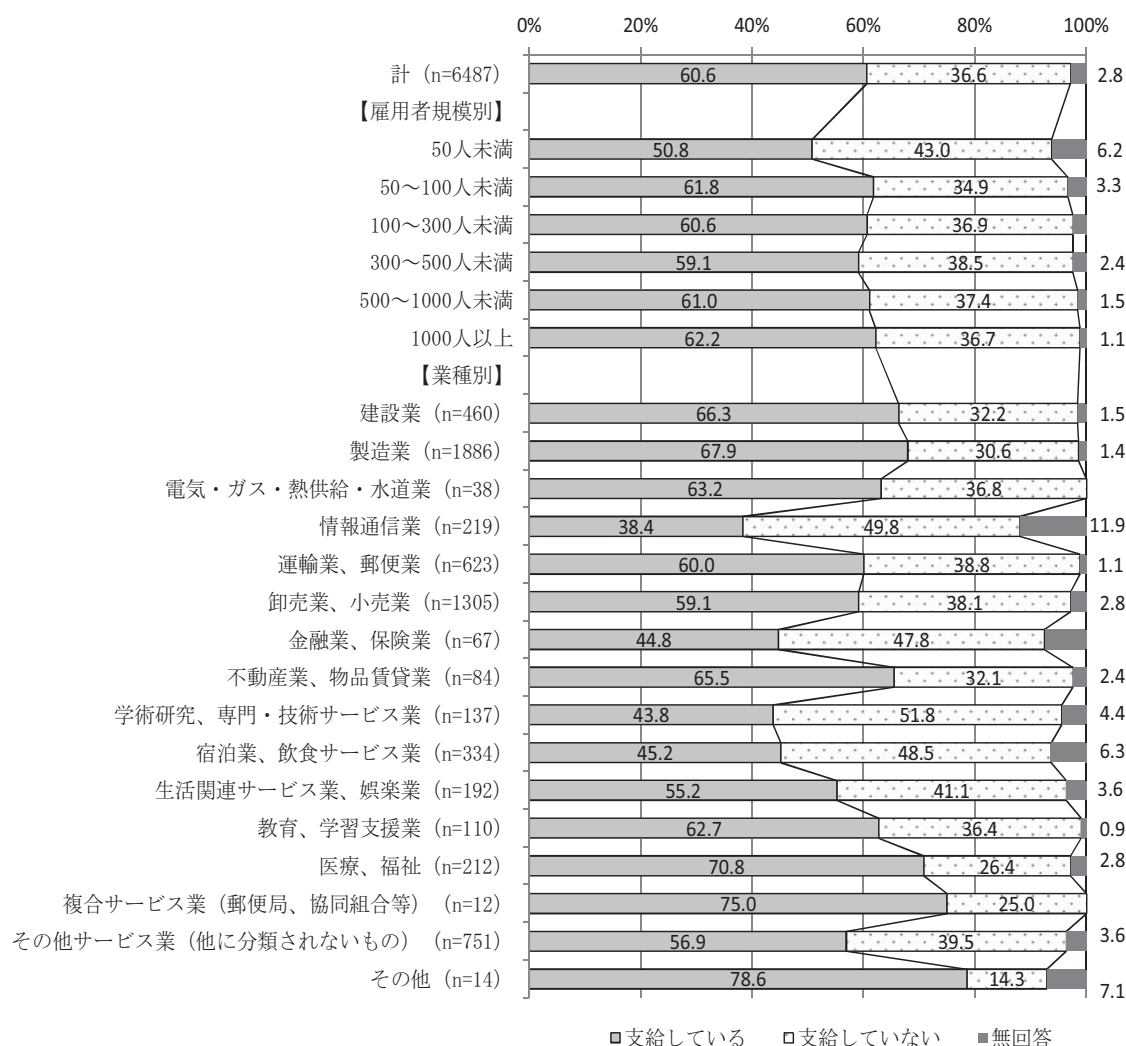
継続雇用者への賞与の支給状況をみると、「支給している」が 60.6%で、「支給していない」が 36.6%であった（図表 1-2-34）。

企業規模別みると、「50 人未満」を除いては、どの規模も支給している割合が 60%を超えているか、6 割近くに及んでいた。

業種別にみると、比較的、支給している企業割合が高いのが「建設業」（66.3%）、「製造業」（67.9%）、「不動産業、物品賃貸業」（65.5%）、「医療・福祉」（70.8%）など。一方、「情報通信業」（38.4%）、「金融業、保険業」（44.8%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（43.8%）、「宿泊業、飲食サービス業」（45.2%）などでは、支給している企業割合が半数以下となっている。

⁸ 整数の数値で回答させた。

図表 1-2-34：継続雇用者へ賞与を支給しているか



（１１）解雇事由の規定

改正法では、心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たしえないこと等、就業規則に定める解雇事由または退職事由（年齢にかかわるものを除く）に該当する場合には、継続雇用しないことができることになっている。

そこで、これらと同じ内容を、継続雇用しない事由として解雇・退職事由とは別に規定しているかどうか尋ねた。結果をみると、「規定している」が 60.1%で「規定していない」が 38.0%であった（図表 1-2-35）。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、「規定している」とする割合は高まり、1000人以上では「規定している」企業が 7割以上（71.8%）となっている。

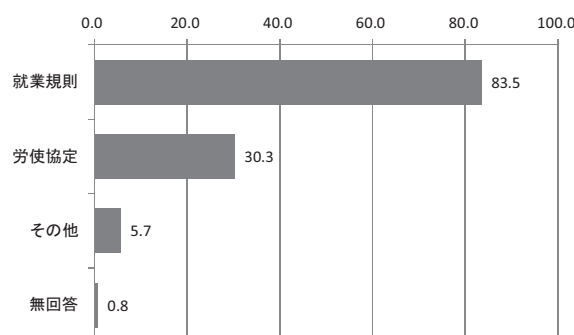
図表 1-2-35：解雇事由・退職事由で継続雇用しないことを別に規定しているか

(単位: %)

	規定して いる	規定して いない	無回答
計 (n=6487)	60.1	38.0	1.9
【雇用者規模別】			
50人未満 (n=370)	49.7	47.0	3.2
50～100人未満 (n=2349)	55.3	42.3	2.4
100～300人未満 (n=2320)	61.3	36.9	1.8
300～500人未満 (n=452)	66.4	32.3	1.3
500～1000人未満 (n=390)	67.7	31.5	0.8
1000人以上 (n=550)	71.8	27.8	0.4

また、解雇・退職事由とは別に「規定している」とした企業 (n=3896) に対し、何で規定しているのかを尋ねたところ (複数回答)、8割以上の企業が「就業規則」(83.5%)をあげ、「労使協定」が30.3%だった (図表 1-2-36)。

図表 1-2-36：解雇事由等で継続雇用しないことを別に規定している場合、
何で規定しているか (複数回答) (n=3896 単位: %)



(12) 継続雇用者数

自社に勤務している継続雇用者数を尋ねると、「1～5人」とする企業が38.0%でもっとも多く、次いで「6～10人」が17.8%、「11～30人」が17.0%などとなっている。「1000人以上」の企業では、「31人以上」とする企業が51.6%と半数を超える (図表 1-2-37)。

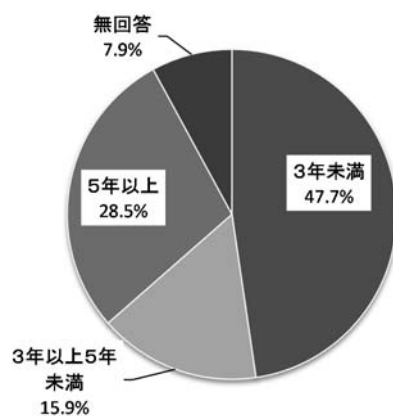
図表 1-2-37：継続雇用者数

(単位: %)

	0人	1～5人	6～10人	11～30人	31人以上	無回答
計 (n=6487)	13.2	38.0	17.8	17.0	9.2	4.8
【雇用者規模別】						
50人未満 (n=370)	23.5	48.4	13.2	7.6	3.0	4.3
50～100人未満 (n=2349)	16.0	48.1	18.2	11.1	2.3	4.3
100～300人未満 (n=2320)	11.5	36.7	20.6	21.4	4.8	5.0
300～500人未満 (n=452)	11.1	27.4	20.1	24.8	12.4	4.2
500～1000人未満 (n=390)	7.4	26.2	14.6	26.4	19.5	5.9
1000人以上 (n=550)	6.7	10.5	8.5	17.8	51.6	4.7

継続雇用者数がゼロと回答した企業（n=856）に、今後、継続雇用の対象者が発生するのは何年先かを尋ねたところ、「3年未満」が47.7%で、「3年以上5年未満」が15.9%、「5年以上」が28.5%であった（図表1-2-38）。

図表 1-2-38：継続雇用者が発生するのは何年先か（現在ゼロの企業）（n=856）



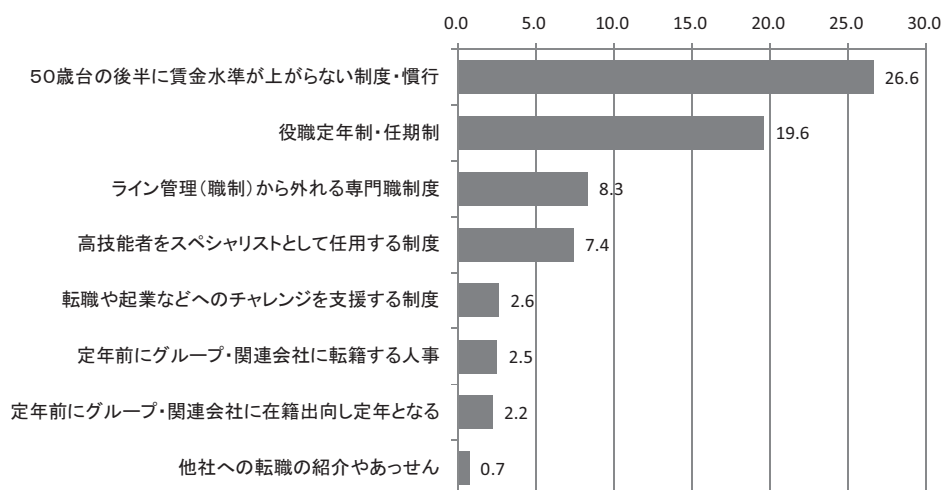
5. 高齢者雇用確保措置の人事制度等に与える影響

(1) 50 歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策

2013 年 4 月の改正法施行への対応にかかわらず、従来から実施していた 50 歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策を、8 つの選択肢から複数回答であげてもらった⁹。

各施策の実施割合をみると、もっとも割合が高かったのは「50 歳台の後半に賃金水準が上がらない制度・慣行」(26.6%) で、次いで「役職定年制・任期制」(19.6%)、「ライン管理(職制)から外れる専門職制度」(8.3%)、「高技能者をスペシャリストとして任用する制度」(7.4%) などと続いた(図表 1-2-39)。

図表 1-2-39 : 50 歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策 (単位 : %)

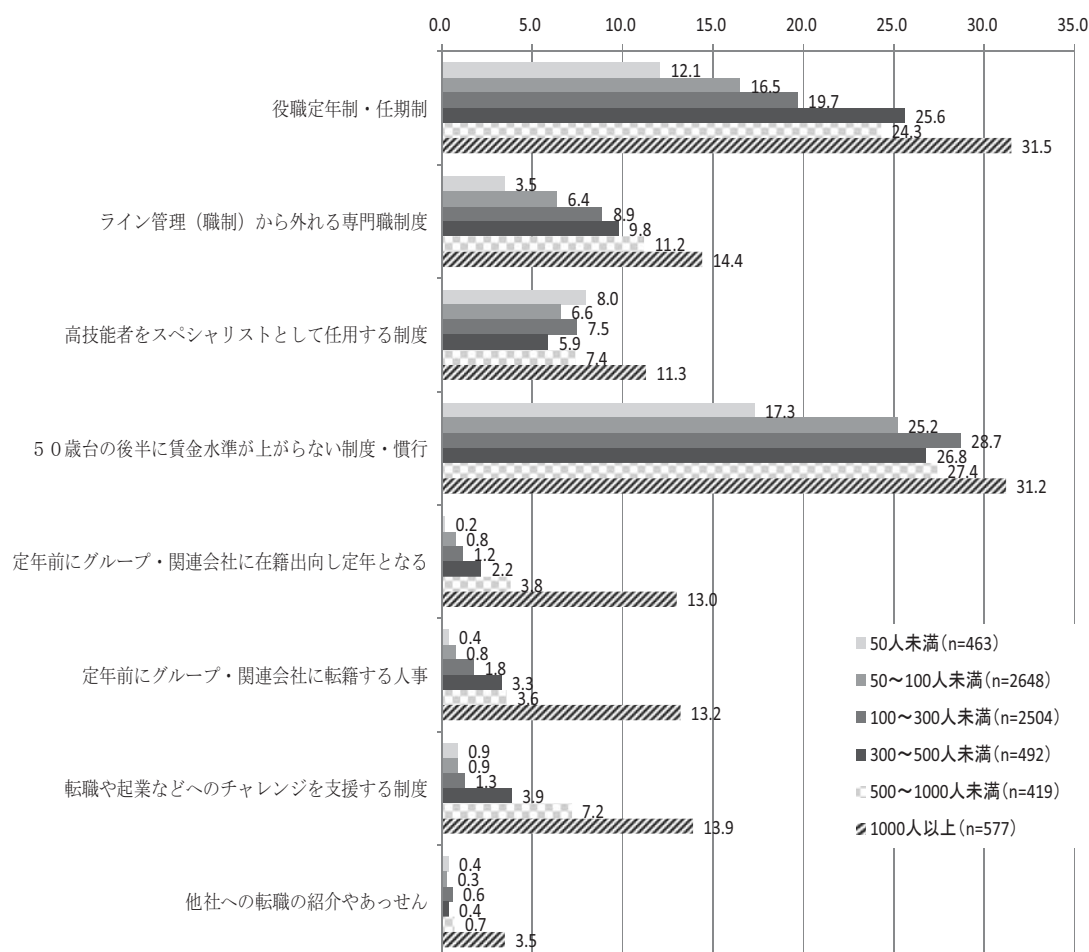


企業規模別にみると、「役職定年制・任期制」の実施割合は規模間で差が大きくなっており、「1000 人以上」では 3 割を超える実施割合 (31.5%) となっている一方、300 人未満の各規模では、実施割合は 10% 台となっている(図表 1-2-40)。

また、「50 歳台の後半に賃金水準が上がらない制度・慣行」の実施割合は、他の施策に比べ、いずれの規模でも実施割合が高く、「50 人未満」を除けばすべての規模で 20% を超えている。「定年前にグループ・関連会社に転籍する人事」、「定年前にグループ・関連会社に在籍出向し定年となる」などは、「1000 人以上」では 10% を超える実施割合となっている。

⁹ 本設問では、「実施しているものはない」との選択肢は設けず、単純に実施している施策に○を付けてもらった。

図表 1-2-40：50 歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策（企業規模別 単位：％）



（２）改正法に対応するための組織や人事・処遇制度等の変更・新設

2013 年 4 月の改正法の施行に対応するため、どのような社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設を実施したのか、また、検討しているかについて、〔(A) 60 歳以上の高年齢社員¹⁰だけにかかる対応措置〕、〔(B) 全社的な対応措置〕——に分けて尋ねた。

〔(A) 60 歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置〕

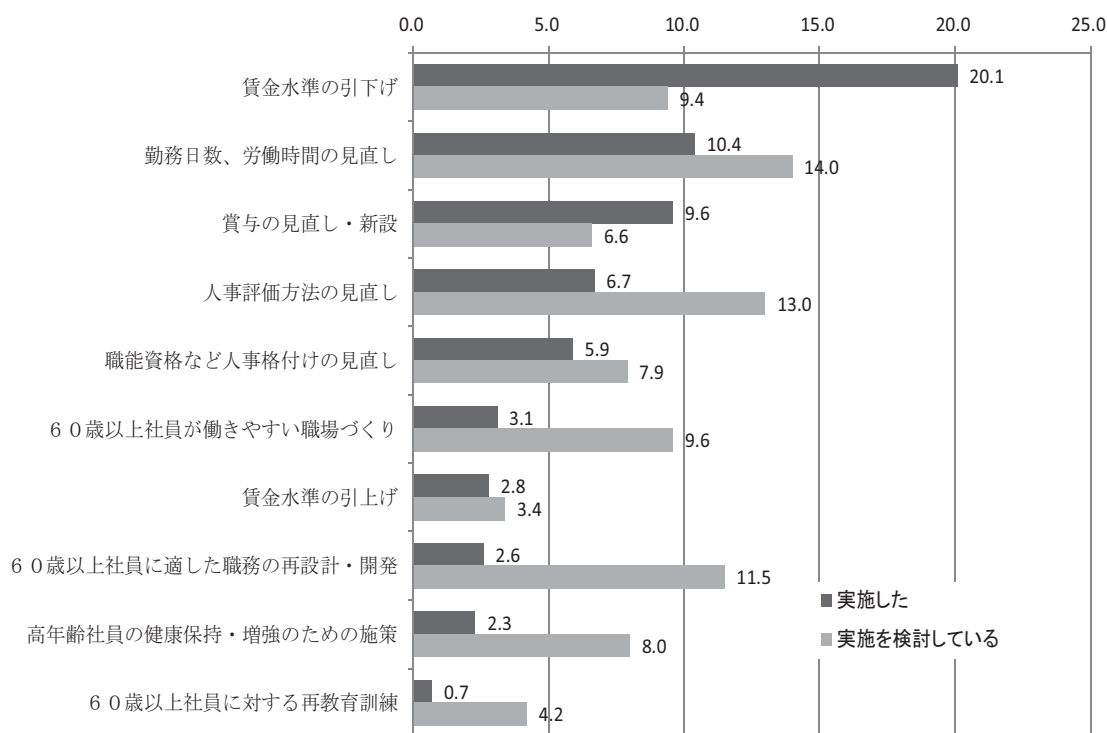
〔(A) 60 歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置〕では、10 の措置を示し、＜実施した＞ものと、＜実施を検討している＞ものを、それぞれ複数回答であげてもらった¹¹。結果をみていくと、＜実施した＞割合がもっとも高かった対応措置は「賃金水準の引下げ」で 20.1%、次いで、「勤務日数・労働時間の見直し」（10.4%）、「賞与の見直し・新設」（9.6%）、「人事評価方法の見直し」（6.7%）、「職能資格など人事格付けの見直し」（5.9%）などと続

¹⁰ 60 歳以上の高年齢社員は、正社員だけでなく、嘱託など有期契約の継続雇用者も該当すると定義した。

¹¹ 本設問では、「実施しているものはない」との選択肢は設けず、単純に実施している施策に○を付けてもらった。

いた（図表 1-2-41 の棒グラフ上段）。

図表 1-2-41：改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
（60 歳以上の高齢社員にかかる措置）（複数回答 n=7179 単位：％）



注）無回答割合は省略してグラフを作成

一方、＜実施を検討している＞措置での回答結果をみると、「勤務日数・労働時間の見直し」が 14.0%でもっとも割合が高く、次いで「人事評価方法の見直し」（13.0%）、「60 歳以上社員に適した職務の再設計・開発」（11.5%）などの順であった（図表 1-2-41 の棒グラフ下段）。

＜実施を検討している＞措置としての「賃金水準の引き下げ」の回答割合は 9.4%まで低下する。

図表 1-2-42 から、結果を企業規模別にみると、＜実施した＞措置では「職能資格など人事格付けの見直し」や「人事評価方法の見直し」で、おおむね規模が大きくなるほど回答割合が高くなる。一方、「賃金水準の引下げ」は、おおむね規模が小さくなるほど割合が高い。

＜実施を検討している＞措置では、「人事評価方法の見直し」と「勤務日数・労働時間の見直し」で、いずれの規模も回答割合が 10%以上となっている。「60 歳以上社員に適した職務の再設計・開発」は規模が大きくなるほど回答割合が高くなっており、「1000 人以上」では 5 社に 1 社（20.5%）で実施を検討している。

図表 1-2-42：企業規模別にみた、社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（表の上部が＜実施したもの＞、下の下部が＜実施を検討している＞もの）（60 歳以上の高年齢社員にかかる措置）（複数回答）

（単位：％）

		職能資格など人事格付けの見直し	人事評価方法の見直し	賃金水準の引上げ	賃金水準の引下げ	賞与の見直し・新設	勤務日数、労働時間の見直し	60 歳以上の再設計・開発した職務	60 歳以上の社員に対する再教育・訓練	60 歳以上の社員が働きやすい職場づくり	高年齢社員の健康増進のための施策
実施した	50人未満（n=463）	4.5	4.3	1.1	19.9	9.3	11.7	2.2	1.1	5.0	2.8
	50～100人未満（n=2648）	5.7	5.0	1.5	22.9	9.7	10.2	2.4	0.5	3.5	2.2
	100～300人未満（n=2504）	5.2	6.9	2.4	19.0	9.6	9.9	2.2	0.8	2.9	2.5
	300～500人未満（n=492）	6.3	8.5	4.1	18.7	8.3	9.8	2.6	0.4	2.2	2.0
	500～1000人未満（n=419）	7.9	9.1	4.3	18.6	9.8	11.0	3.8	1.2	2.1	1.7
	1000人以上（n=577）	8.7	11.3	9.4	13.5	10.4	12.1	4.0	0.9	1.4	1.4
実施を検討している	50人未満（n=463）	8.6	12.5	1.7	12.3	6.0	15.3	7.8	3.9	9.9	7.3
	50～100人未満（n=2648）	7.2	11.0	2.8	10.1	6.3	14.5	8.8	3.2	9.4	8.0
	100～300人未満（n=2504）	8.1	13.1	3.5	8.7	5.8	13.9	11.8	4.5	9.1	8.7
	300～500人未満（n=492）	8.7	13.6	3.9	8.3	9.1	14.4	13.2	4.9	8.9	6.9
	500～1000人未満（n=419）	9.1	19.6	4.8	8.6	7.2	14.1	16.0	3.8	11.0	6.9
	1000人以上（n=577）	8.5	17.0	6.2	8.1	9.0	11.3	20.5	7.8	12.0	6.9

【対応後】の雇用確保措置とのクロス集計

異なる雇用確保措置を採用する企業の間で、対応措置の実施状況に違いがあるかどうかを観察するため、60 歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置に関する回答結果を【対応後】の雇用確保措置別の結果とクロス集計してみた。集計結果が図表 1-2-43 である。

「定年の定めの廃止（定年がない）」企業からみていくと、＜実施した＞措置として、「勤務日数・労働時間の見直し」が 11.1%でもっとも実施割合が高く、「65 歳以上への定年の引上げ」企業では、「賃金水準の引下げ」が 15.0%でもっとも実施割合が高かった。「60～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」企業では、「賃金水準の引下げ」が 21.1%でもっとも実施割合が高く、「定年の定めの廃止（定年がない）」企業や「65

歳以上への定年の引上げ」企業の同割合よりも高い。

図表 1-2-43：高年齢者雇用確保措置別にみた、社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
(60 歳以上の高年齢社員にかかる措置) (複数回答)

		(単位: %)									
		職 格 能 付 け の 見 直 し 人 事	直 人 し 事 評 価 方 法 の 見	賃 金 水 準 の 引 上 げ	賃 金 水 準 の 引 下 げ	設 賞 与 の 見 直 し ・ 新	間 勤 務 日 数、 労 働 時	計 適 ・ し 0 開 た 歳 職 以 務 上 の 社 員 再 設 に	対 6 す 0 る 歳 再 以 教 上 育 社 員 訓 練 に	く 働 6 り き 0 や 歳 す い 上 職 社 場 員 づ が	の 保 高 施 持 年 策 ・ 齢 増 社 強 員 の の た 健 め 康
		実施した	実施を検討している	実施した	実施を検討している	実施した	実施を検討している	実施した	実施を検討している	実施した	実施を検討している
定年の定め廃止 (定年がない) (n=126)	実施した	2.4	3.2	0.8	6.3	2.4	11.1	0.8	1.6	6.3	6.3
	実施を検討している	4.0	7.1	4.0	7.9	5.6	13.5	7.1	2.4	7.1	7.1
65 歳以上への定年の引上げ (n=929)	実施した	4.0	5.0	1.3	15.0	6.8	10.4	1.9	1.1	5.9	3.7
	実施を検討している	7.6	10.8	2.9	12.5	7.5	15.3	10.1	4.3	11.8	10.3
60～64 歳までの定年と定年後の継続雇用制度 (n=5962)	実施した	6.1	7.1	3.1	21.1	10.2	10.3	2.8	0.7	2.6	1.9
	実施を検討している	8.0	13.5	3.5	8.9	6.5	13.9	11.8	4.2	9.4	7.7
その他 (n=61)	実施した	6.6	3.3	4.9	21.3	9.8	19.7	3.3	-	4.9	3.3
	実施を検討している	9.8	11.5	3.3	9.8	8.2	9.8	9.8	3.3	13.1	6.6

一方、＜実施を検討している＞措置では、「定年の定め廃止 (定年がない)」、「65 歳以上への定年の引上げ」、「60～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」のいずれにおいても (「その他」は除く)、「勤務日数、労働時間の見直し」の回答割合がもっとも高い。また、「65 歳以上への定年の引上げ」企業では、他の措置を採る企業よりも「60 歳以上社員が働きやすい環境づくり」(11.8%) や「高年齢社員の健康保持・増強のための施策」(10.3%) の割合が高い。

どの対応措置が同時に実施されているか

＜実施した＞措置がどの措置と組み合わせて実施されたかを観察するために、同設問クロス集計してみたところ、「職能資格など人事格付けの見直し」を実施した企業の 6 割(60.7%)、「賞与の見直し・新設」を実施した企業の 4 分の 3 (75.3%) が「賃金水準の引下げ」を実施していた (図表 1-2-44)。一方、「高年齢社員の健康保持・増強のための施策」を実施した企業では 3 割近く (29.6%) が「勤務日数、労働時間の見直し」及び「60 歳以上社員が働きやすい環境づくり」を実施している。

図表 1-2-44：改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
(60 歳以上の高年齢社員にかかる措置)

(単位: %)

＜実施した＞ ＜実施した＞	職 能 資 格 の 見 直 し な ど 人 事 格 付	人 事 評 価 方 法 の 見 直 し	賃 金 水 準 の 引 上 げ	賃 金 水 準 の 引 下 げ	賞 与 の 見 直 し ・ 新 設	見 勤 務 日 数 、 労 働 時 間 の 見 直 し	た 6 0 歳 以 上 の 再 設 計 ・ 開 発	る 6 0 歳 以 上 の 再 設 計 ・ 開 発	や 6 0 歳 以 上 の 再 設 計 ・ 開 発	持 ・ 高 年 齢 社 員 の 健 康 保 持
職能資格など人事格付けの見直し (n=422)	100.0	36.0	9.7	60.7	38.9	25.4	9.2	1.9	5.0	5.2
人事評価方法の見直し (n=481)	31.6	100.0	12.5	44.5	36.0	22.5	7.7	1.7	6.9	6.0
賃金水準の引上げ (n=203)	20.2	29.6	100.0	18.2	34.0	17.7	4.4	3.0	3.4	4.9
賃金水準の引下げ (n=1441)	17.8	14.9	2.6	100.0	36.1	27.0	6.1	0.8	5.1	3.0
賞与の見直し・新設 (n=691)	23.7	25.0	10.0	75.3	100.0	27.6	6.7	1.3	5.5	4.3
勤務日数、労働時間の見直し (n=746)	14.3	14.5	4.8	52.1	25.6	100.0	9.8	1.6	9.7	6.4
60 歳以上社員に適した職務の再設計・開発 (n=189)	20.6	19.6	4.8	46.6	24.3	38.6	100.0	5.8	17.5	8.5
60 歳以上社員に対する再教育訓練 (n=53)	15.1	15.1	11.3	20.8	17.0	22.6	20.8	100.0	22.6	17.0
60 歳以上社員が働きやすい職場づくり (n=222)	9.5	14.9	3.2	33.3	17.1	32.4	14.9	5.4	100.0	21.6
高年齢社員の健康保持・増強のための施策 (n=162)	13.6	17.9	6.2	26.5	18.5	29.6	9.9	5.6	29.6	100.0

〔(B) 全社的な対応措置〕

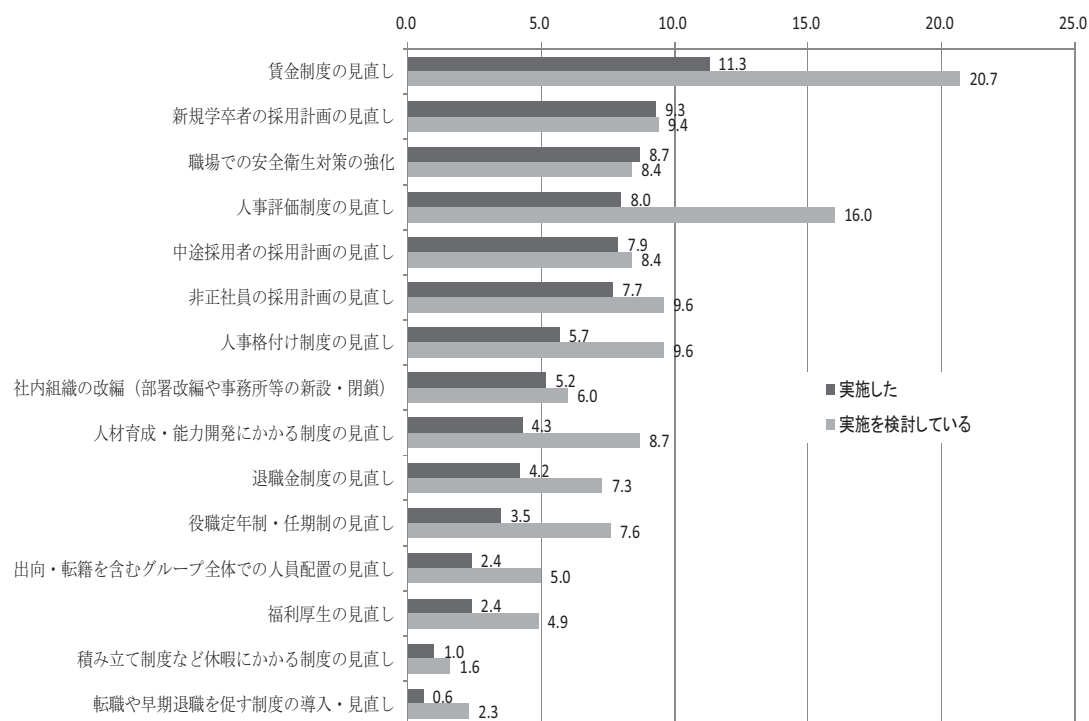
〔(B) 全社的な対応措置〕では、15 の措置を示し、〔(A) 60 歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置〕の設問と同様に、＜実施した＞ものと＜実施を検討している＞ものをそれぞれ複数回答であげてもらった¹²。

結果をみると、＜実施した＞措置としては、「賃金制度の見直し」を除くすべての措置の実施割合が 10%以下にとどまった。実施割合が高い順に並べると、「賃金制度の見直し」(11.3%)、「新規学卒者の採用計画の見直し」(9.3%)、「職場での安全衛生対策の強化」(8.7%)などの順となる (図表 1-2-45 の棒グラフ上段)。

一方、＜実施を検討している＞措置での結果をみると (図表中の下の方の棒グラフ)、「賃金制度の見直し」が 20.7%と 2 割に達し、「人事評価制度の見直し」も割合が 16.0%まで上昇する。

¹² 本設問では、「実施しているものはない」との選択肢は設けず、単純に実施している施策に○を付けてもらった。

図表 1-2-45：改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
(全社的な対応措置) 複数回答 n=7179 単位：％)



注) 無回答割合は省略してグラフを作成

図表 1-2-46 から、企業規模別にみると、＜実施した＞措置では、「賃金制度の見直し」はおおむね、小さい規模ほど実施割合が高い。

一方、＜実施を検討している＞措置では、規模が大きくなるほど、「人事格付け制度の見直し」、「人事評価制度の見直し」や「賃金制度の見直し」の検討割合がおおむね高くなる。「賃金制度の見直し」を検討している企業割合は、100 人以上のいずれの規模も 20%以上となっている。

図表 1-2-46：企業規模別にみた、改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（全社的な対応措置）（複数回答）

（単位：％）

		し人事 格付け 制度の 見直し	見直し 職定 年制・ 任期制 の見直し	人事 評価 制度の 見直し	賃金 制度の 見直し	置ル の 見直し	出向・ 転籍 を含む 人員 配置	新規 卒者の 採用 計画	中途 採用 者の 採用 計画	非正 社員 の 採用 計画	転職 の 早期 退職 を 促す	人材 育成 制度 の 見直し	積み 立て 制度 の 見直し	退職 金 制度 の 見直し	福利 厚生 の 見直し	職場 での 安全 衛生 対策	社 内 組 織 の 改 組 （ 閉 鎖 ）	社 内 組 織 の 改 組 （ 閉 鎖 ）
実 施 し た	50人未満（n=463）	4.8	4.5	5.6	13.0	2.4	6.7	11.0	7.6	0.2	3.7	1.7	5.0	2.2	8.0	6.9		
	50～100人未満（n=2648）	5.6	3.2	7.2	11.4	1.9	8.9	7.2	6.8	0.3	4.0	0.6	4.5	2.5	9.0	4.5		
	100～300人未満（n=2504）	5.8	3.4	8.8	11.9	2.4	9.9	8.4	8.5	0.6	4.8	0.8	4.3	2.4	9.7	5.9		
	300～500人未満（n=492）	6.3	3.0	8.5	10.8	3.7	11.0	7.3	7.5	0.6	4.1	1.0	3.3	1.2	7.3	3.7		
	500～1000人未満（n=419）	6.9	4.3	7.6	9.1	2.6	9.8	8.1	10.5	1.2	3.6	1.7	2.1	1.9	7.9	5.5		
	1000人以上（n=577）	4.2	4.2	8.8	8.7	3.5	9.0	6.2	6.2	2.6	4.9	2.6	4.2	3.6	5.4	5.9		
実 施 を 検 討 し て い る	50人未満（n=463）	8.0	4.8	14.5	17.1	5.2	7.8	9.3	9.1	0.9	7.6	1.7	8.2	6.3	8.4	6.0		
	50～100人未満（n=2648）	8.2	6.7	14.1	18.6	3.5	8.9	8.6	8.9	1.3	7.6	1.5	6.5	4.1	7.8	6.1		
	100～300人未満（n=2504）	10.2	7.9	17.4	22.3	5.3	10.0	8.4	9.6	2.2	8.8	2.0	8.0	5.3	9.9	6.7		
	300～500人未満（n=492）	10.4	7.5	15.9	21.5	4.1	11.0	8.5	11.2	2.8	8.7	1.0	7.1	5.3	9.8	5.3		
	500～1000人未満（n=419）	15.5	12.9	22.2	27.0	7.9	10.7	9.1	12.2	5.5	11.7	0.5	7.2	5.5	5.0	4.8		
	1000人以上（n=577）	10.4	9.4	15.9	21.8	9.0	8.0	6.1	10.2	5.5	10.9	0.9	6.9	5.2	5.7	3.8		

【対応後】の雇用確保措置とのクロス集計

全社的な対応措置についても、【対応後】の雇用確保措置別の結果とクロス集計してみた（図表 1-2-47）。「定年の定め廃止（定年がない）」企業では、＜実施した＞措置として「職場での安全衛生対策の強化」（11.9％）の割合が他の雇用確保措置を採用する企業よりも高くなっている。

「65歳以上への定年の引上げ」の企業では、＜実施した＞措置として、他の雇用確保措置（「その他」を除く）を採用する企業よりも「賃金制度の見直し」を実施した割合（12.5％）が高い。

「60～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の企業では、＜実施を検討している＞措置として、「人事評価制度の見直し」（16.9％）や「賃金制度の見直し」（21.4％）の割合が、他の雇用確保措置を採用する企業より高くなっている。

図表 1-2-47：雇用確保措置別にみた、改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（全社的な対応措置）

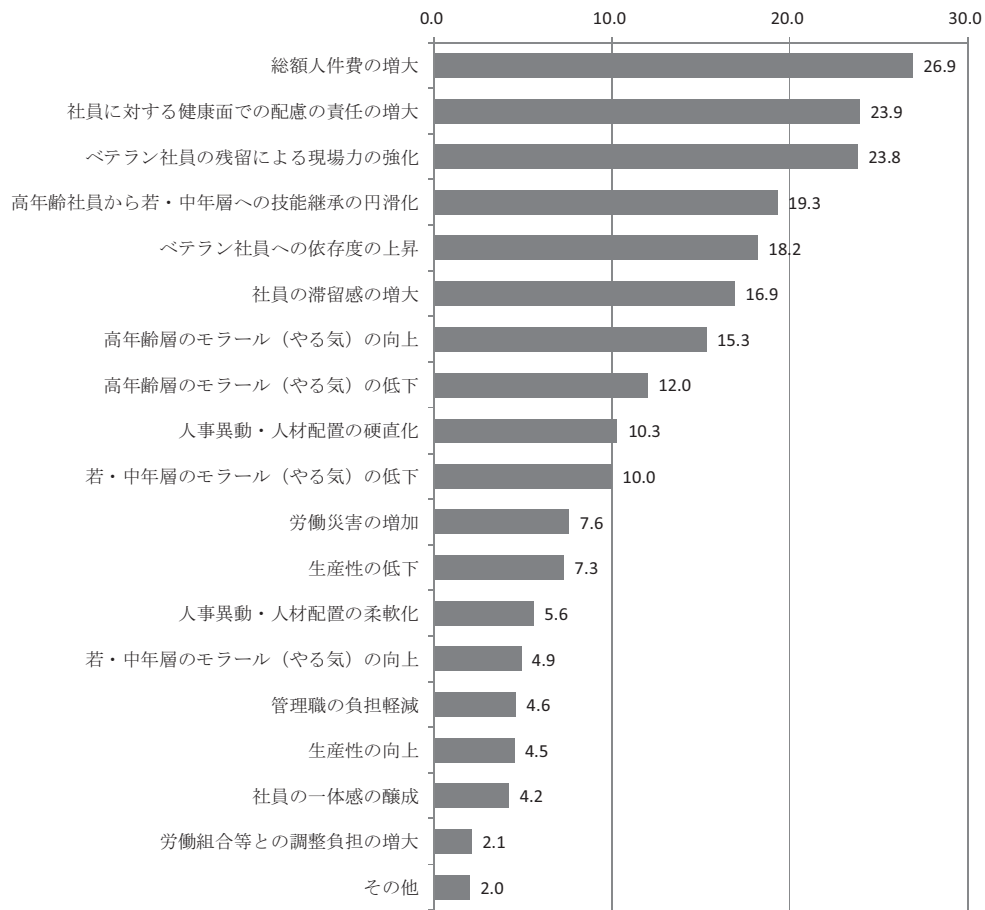
(単位: %)																
		し人事 格付け 制度の 見直	見職 定年制・ 任期制の 見直	人事 評価 制度の 見直	賃金 制度の 見直	出向・ 転籍を 含む 人員 配置	新規 卒者の 採用 計画	中途 採用 者の 採用 計画	非正 社員 の採用 計画	転職 や早期 退職を 促す	人材 育成 制度の 見直し	積み か立て 制度の 見直し	退職 金制度 の見直し	福利 厚生 の見直し	職場 での安全 衛生 対策	社内 組織 の改組・ 閉鎖等 の部署 新設
定年の定め の廃止（定年がない） （n=126）	実施した	3.2	0.8	4.0	7.9	1.6	5.6	6.3	7.1	-	7.1	-	-	3.2	11.9	3.2
	実施を検討 している	4.0	4.0	9.5	13.5	4.0	3.2	5.6	8.7	-	4.8	1.6	2.4	4.8	9.5	4.8
65歳以上への定年 の引上げ （n=929）	実施した	6.0	4.5	7.2	12.5	2.4	7.9	9.4	8.0	0.4	5.6	1.1	4.7	4.3	11.1	6.2
	実施を検討 している	8.4	6.7	12.3	17.9	4.7	8.0	9.7	10.8	1.9	7.2	2.2	8.4	6.4	8.6	6.5
60～64歳までの定年 と定年後の継続雇用 制度（n=5962）	実施した	5.6	3.4	8.1	11.1	2.4	9.6	7.7	7.6	0.7	4.0	1.0	4.2	2.0	8.2	5.1
	実施を検討 している	10.0	7.8	16.9	21.4	5.0	9.8	8.2	9.4	2.4	9.0	1.5	7.2	4.7	8.3	6.0
その他（n=61）	実施した	6.6	1.6	6.6	14.8	1.6	8.2	4.9	8.2	-	-	-	3.3	3.3	8.2	1.6
	実施を検討 している	8.2	4.9	14.8	18.0	6.6	8.2	9.8	18.0	3.3	14.8	3.3	11.5	8.2	11.5	6.6

（３）改正法やそれに伴う人事制度等の変更による影響

改正法施行への対応や、それに伴う社内組織及び人事・処遇制度等の変更により、どのような影響があったか、あるいは、今後どのような影響が出ると思うか尋ねた（複数回答）。

結果をみると、「総額人件費の増大」が 26.9%でもっとも多く、2 番目には「社員に対する健康面での配慮の責任の増大」（23.9%）があがった。「ベテラン社員の残留による現場力の強化」（23.8%）や、「高年齢社員から若・中年層への技能継承の円滑化」（19.3%）という、高年齢社員の役割に期待するプラスの影響項目も上位にあがった（図表 1-2-48）。

図表 1-2-48：法対応や人事制度等変更による影響（今後の見通し含む）（複数回答 n=7179 単位：％）



企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、若干ではあるが、「社員に対する健康面での配慮の責任の増大」や「社員の滞留感の増大」、「総額人件費の増大」の回答割合が高い（図表 1-2-49）。「総額人件費の増大」については、300 人以上のいずれの規模でも回答割合が 3 割以上に達している（「300～500 人未満」＝35.8%、「500～1000 人未満」＝33.9%、「1000 人以上」＝38.3%）。

図表 1-2-49：企業規模別にみた法対応や人事制度等変更による影響（今後の見通し含む）（複数回答）

(単位: %)																			
	ベテラン社員の 現場力の強化	高年齢社員から若・中 年層への技能継承の円 滑化	管理職の負担軽減	人事異動・人材配置の柔 軟化	高年齢層のモラル（や る気）の向上	若・中年層のモラル （やる気）の向上	社員の一体感の醸成	生産性の向上	社員に対する健康面での 配慮の責任の増大	社員の滞留感の増大	ベテラン社員への依存度 の上昇	総額人件費の増大	人事異動・人材配置の硬 直化	高年齢層のモラル（や る気）の低下	若・中年層のモラル （やる気）の低下	労働組合等との調整負担 の増大	生産性の低下	労働災害の増加	その他
50人未満 (n=463)	24.8	19.7	5.0	4.5	14.9	7.6	6.5	5.0	19.7	11.2	15.6	19.0	6.3	8.6	7.8	0.6	6.5	7.8	2.6
50～100人未満 (n=2648)	24.1	20.9	5.0	5.8	15.7	5.6	4.5	4.5	22.6	15.0	19.4	23.5	9.3	10.3	8.8	1.1	7.2	6.8	2.2
100～300人未満 (n=2504)	24.0	17.9	4.3	5.4	14.5	4.3	4.2	4.6	24.4	17.5	18.8	26.6	10.4	11.7	9.9	2.2	6.8	7.5	1.6
300～500人未満 (n=492)	22.2	17.7	3.7	3.7	16.3	4.1	2.6	3.7	25.0	19.5	18.3	35.8	13.8	14.0	12.2	2.6	9.3	10.0	1.8
500～1000人未満 (n=419)	24.6	20.0	4.8	6.4	14.6	3.8	4.5	4.3	25.8	20.3	19.1	33.9	15.3	16.7	13.6	3.3	8.4	7.9	1.9
1000人以上 (n=577)	22.2	18.2	4.9	7.1	17.2	3.6	1.6	4.9	30.5	23.1	13.2	38.3	11.8	17.9	12.8	6.6	8.0	9.0	1.7

【対応後】の雇用確保措置とのクロス集計

【対応後】の雇用確保措置の結果とのクロス集計結果をみると、「高年齢層のモラル（やる気）の向上」をあげる割合は、「定年の定めの廃止（定年がない）」の企業で21.4%と、他の雇用確保措置を採用する企業よりも高くなっている（図表 1-2-50）。

一方、「社員の滞留感の増大」をあげる割合は、「60～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の企業で 18.2%となっており、他の雇用確保措置を採用する企業での割合よりも 2 倍近く高い。

「総額人件費の増大」をあげる割合は、「定年の定めの廃止（定年がない）」の企業では 8.7%と 1 割以下であるが、「65 歳以上への定年の引上げ」と「60～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の企業になると 2 割を超える（それぞれ 20.2%、28.7%）。

図表 1-2-50：高年齢者雇用確保措置別にみた、法対応や人事制度等変更による影響
（今後の見通し含む）（複数回答）

	る ベ 現 場 ラ ン の 社 員 の 残 留 に よ る	層 高 年 の 技 能 社 員 か 承 ら の 若 円 ・ 滑 中 化 年	管 理 職 の 負 担 軽 減	軟 人 事 異 動 ・ 人 材 配 置 の 柔	る 高 年 （ 若 ・ 中 年 ） の 向 上 の モ ラ ー ル （ や る 気 ）	（ 若 ・ 中 年 ） の 向 上 の モ ラ ー ル （ や る 気 ）	社 員 の 一 体 感 の 醸 成	生 産 性 の 向 上	配 社 員 に 対 し る 健 康 面 で の 増 大	社 員 の 滞 留 感 の 増 大	の ベ テ ラ ン 社 員 へ の 依 存 度	総 額 人 件 費 の 増 大	直 人 事 異 動 ・ 人 材 配 置 の 硬	る 高 年 （ 若 ・ 中 年 ） の 向 上 の モ ラ ー ル （ や る 気 ）	（ 若 ・ 中 年 ） の 向 上 の モ ラ ー ル （ や る 気 ）	の 増 大 の 調 整 負 担	生 産 性 の 低 下	労 働 災 害 の 増 加	そ の 他
定年の定めの廃止（定年がない）（n=126）	17.5	12.7	3.2	3.2	21.4	8.7	5.6	4.8	20.6	9.5	11.9	8.7	1.6	4.8	2.4	-	7.1	11.1	0.8
65 歳以上への定年の引上げ（n=929）	22.4	14.7	5.4	4.5	16.9	7.1	5.7	6.7	21.2	9.9	14.9	20.2	6.0	7.0	7.4	1.8	5.8	7.4	2.6
60～64 歳までの定年と定年後の継続雇用制度（n=5962）	24.1	20.1	4.5	5.8	15.0	4.5	3.9	4.1	24.6	18.2	18.9	28.7	11.2	12.9	10.7	2.2	7.6	7.5	1.9
その他（n=61）	26.2	19.7	4.9	4.9	16.4	1.6	9.8	11.5	23.0	8.2	24.6	14.8	9.8	11.5	6.6	4.9	8.2	8.2	6.6

（４）改正法への対応措置と影響との関係

本節（２）において、改正法の施行に対応するため、どのような社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設を行ったのか、また、検討しているかについて、〔(A) 60 歳以上の高年齢社員だけにかかる対応措置〕と〔(B) 全社的な対応措置〕とに分けて尋ねた結果を紹介した（P.33～）。ここでは、これらの設問の回答結果と、（３）で紹介した改正法による影響に関する設問の回答結果（P.40～）とのクロス集計結果を紹介する。

①60 歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置とのクロス集計

結果は次ページの図表 1-2-51 のとおりとなった。

図表の見方であるが、表頭が改正法による影響で、表側が対応措置である。対応措置（表側）ごとにみた各影響項目（表頭）の割合について、同じ影響項目のなか（縦の列）で比較し、割合が高かった上位 3 番手までのセルを網掛けした。また、そのうちもっとも回答割合が高かったセルをさらに二重線で囲んだ。

また、傾向がわかりやすいように、「その他」を含め 19 項目ある全影響項目のうち、企業にとってプラスの影響と捉えることができる項目（左からの全 8 項目）のセル全体を太線で囲んだ。

<実施した>措置とのクロス集計結果（表の上半分）からみていくと、「60 歳以上社員に適した職務の再設計・開発」や「60 歳以上社員に対する再教育訓練」、「60 歳以上社員が働きやすい職場づくり」、「高年齢社員の健康保持・増強のための施策」といった、60 歳以上の高年齢社員が仕事をする環境を整える措置を実施したと回答した企業において、おおむねプラスの影響項目の回答割合が高くなっていることが観察された。各プラス影響項目（表の太線内）での最高割合はすべて、上にあげた 4 つの措置の実施企業のいずれかで記録されている。

プラス影響項目以外では、「賃金水準の引上げ」を実施した企業での、影響項目としての「総額人件費の増大」の回答割合は 43.8%で、全対応措置のなかで最高割合となっている。

また、影響項目の「高年齢層のモラル（やる気）の低下」の割合は、「人事評価方法の見直し」を実施した企業でもっとも高かった（18.3%）。

一方、<実施を検討している>措置別の結果（表の下半分）をみると、<実施した>措置別の結果と同様、60 歳以上の高年齢社員が仕事をする環境を整える措置をあげている企業で、企業にとってプラスの影響項目の回答割合が高いことが観察できる。

また、「賃金水準の引上げ」の実施を検討している企業での、影響項目の「高年齢層のモラル（やる気）の向上」の回答割合は、全対応措置のなかで最も高くなっている（24.3%）。

図表1-2-51-60歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置と影響のクロス集計(複数回答 単位:%)

影響 対応措置	留ベ にテ 上ラ 強ル 化現 場員 の残 の残	若 能・年 機承 年の の層 の員 の化 澄へ の枝	管 理職 の負 担軽 減	人 事異 動の 動・ 柔・ 軟人 材配	高 ル年 へや 年 上 の 向 上	ラ 若 一・ 中 の 年 上 の 受 モ	社 員 の 一 成 感 の 醸	生 産性 の 向 上	面 社 員 の 配 置 の 健 任 任	社 員 の 大 留 感 の 増	依 テ 存 度 の 上 昇	ベ 人 件 費 の 増 大	総 額 人 件 費 の 増 大	人 事異 動の 動・ 硬・ 直人 材配	高 ル年 へや 年 上 の 向 上	ラ 若 一・ 中 の 年 上 の 受 モ	労 働組 合の 増 大	生 産性 の 低 下	労 働災 害の 増 加	そ の 他	
＜実施した＞																					
影響 対応措置	職能資格など人事格付けの見直し (n=422)	39.3	35.1	8.3	12.3	25.1	9.0	8.8	8.3	33.2	21.8	23.9	32.2	13.3	16.8	12.8	2.6	7.3	10.2	3.1	
	人事評価方法の見直し (n=481)	31.0	28.5	7.3	10.8	21.2	7.9	7.7	7.9	31.0	20.8	21.4	37.2	10.6	18.3	12.9	2.7	7.3	7.1	2.5	
	賃金水準の引上げ (n=203)	30.0	29.6	5.4	8.9	28.6	9.4	6.4	7.4	33.5	21.7	23.6	43.8	10.3	15.3	12.8	4.9	5.9	6.9	3.0	
	賃金水準の引下げ (n=1441)	31.8	27.1	6.0	8.3	18.7	7.7	6.4	6.9	26.9	20.0	23.4	30.5	12.2	18.0	11.2	2.1	9.3	8.5	2.2	
	賞与の見直し・新設 (n=691)	33.6	30.0	7.2	11.0	22.1	9.0	7.7	9.0	31.0	20.8	23.6	34.3	13.9	17.7	11.7	2.7	8.7	10.0	2.9	
	勤務日数・労働時間の見直し (n=746)	32.3	27.6	8.3	9.9	21.3	8.0	8.6	7.6	34.0	18.9	24.5	34.0	12.5	16.4	15.0	2.9	9.8	9.8	1.5	
	60歳以上社員に適した職務の再設計・開発 (n=189)	37.6	32.8	11.6	13.2	22.8	8.5	12.7	9.5	34.9	15.9	24.9	35.4	11.6	14.3	13.8	4.8	8.5	8.5	-	
	60歳以上社員に対する再教育訓練 (n=53)	41.5	26.4	9.4	9.4	41.5	5.7	28.3	9.4	43.4	13.2	17.0	35.8	15.1	5.7	13.2	3.8	18.9	18.9	1.9	
	60歳以上社員が働きやすい職場づくり (n=222)	45.9	35.6	10.4	15.3	34.7	15.8	17.1	9.0	37.4	14.0	27.5	26.6	11.3	13.5	9.5	2.3	9.9	9.0	1.4	
	高年齢社員の健康保持・増強のための施策 (n=162)	43.2	35.8	9.3	11.1	29.0	18.5	18.5	11.1	52.5	13.0	30.9	27.2	7.4	13.0	11.1	5.6	7.4	11.7	1.2	
	＜実施を検討している＞																				
影響 対応措置	職能資格など人事格付けの見直し (n=567)	30.3	26.6	8.8	11.6	20.6	10.1	8.5	7.2	33.2	24.2	25.6	39.7	18.3	16.4	18.2	3.9	13.4	11.6	2.6	
	人事評価方法の見直し (n=930)	28.5	24.2	6.6	9.7	20.4	7.6	5.9	7.1	31.7	24.8	24.3	42.8	15.9	18.1	16.1	3.9	11.2	10.0	1.8	
	賃金水準の引上げ (n=243)	30.0	25.9	7.4	7.8	24.3	8.6	9.1	9.5	36.2	19.3	25.5	42.4	13.6	18.1	13.2	6.6	9.9	9.9	1.2	
	賃金水準の引下げ (n=672)	25.3	22.3	6.7	7.3	20.4	7.9	7.1	6.1	25.0	22.0	23.2	39.1	15.2	17.7	16.2	3.7	13.5	10.9	2.2	
	賞与の見直し・新設 (n=474)	30.0	27.2	6.5	8.4	22.4	9.1	6.8	6.8	28.3	23.2	23.8	39.7	13.9	21.7	13.5	4.2	12.2	9.1	1.7	
	勤務日数・労働時間の見直し (n=1007)	26.1	23.6	6.1	8.3	18.3	8.6	6.7	6.7	30.6	21.9	23.0	37.6	14.1	14.2	13.5	3.0	12.3	10.9	1.8	
	60歳以上社員に適した職務の再設計・開発 (n=823)	27.2	23.8	7.0	10.7	20.2	8.9	6.3	7.5	33.8	26.2	23.2	42.6	16.5	20.2	16.3	4.3	10.6	9.4	1.5	
	60歳以上社員に対する再教育訓練 (n=302)	26.8	24.8	8.6	11.9	23.8	12.3	8.3	8.3	40.4	25.2	28.8	39.1	14.6	24.2	17.9	5.3	11.9	12.6	0.7	
	60歳以上社員が働きやすい職場づくり (n=690)	33.8	30.1	8.8	9.6	22.8	8.3	10.0	10.1	36.8	20.1	27.2	31.9	12.9	15.1	13.8	2.9	8.7	10.1	1.2	
高年齢社員の健康保持・増強のための施策 (n=573)	31.6	28.6	7.7	9.1	23.0	9.8	10.1	9.9	43.5	18.7	27.1	29.5	11.9	14.3	12.9	2.8	9.2	13.6	1.6		

注) 各影響項目のなか(縦の列)で回答割合が高かった上位3番手までのセルを網掛けし、そのうちもっとも回答割合が高かったセルを二重線で囲んだ。また、企業によってプラスの影響と捉えることができる項目のセル全体を太線で囲んだ。

②全社的な対応措置とのクロス集計

次に全社的な対応措置とのクロス集計をみる。結果は図表 1-2-52 のとおりとなった。

60 歳以上の高年齢社員だけにかかる対応措置とのクロス集計（図表 1-2-51）と同様、表頭が改正法による影響で、表側が対応措置で、セルの囲み方も同様の様式とした。

＜実施した＞措置別の結果（表の上半分）からみていくと、「人材育成・能力開発にかかる制度の見直し」を実施した企業での、企業にとってプラスの影響項目の回答割合が全般的に高くなっている。具体的には、影響項目の「高年齢層のモラル（やる気）の向上」の回答割合をみると、同措置を実施した企業で 27.8%となっており、全対応措置のなかで最も高い。

一方、＜実施を検討している＞措置別の結果（表の下半分）をみると、「転職や早期退職を促す制度の導入・見直し」の実施を検討している企業で、「社員の滞留感の増大」（29.5%）や「高年齢層のモラル（やる気）の低下」（25.9%）など 6 つの影響項目において、各回答割合が全対応措置のなかで最も高かった。

第Ⅱ部 調査回答企業へのインタビュー

※本項でも、継続雇用制度は「再雇用制度」及び「勤務延長制度」を指すこととし、「再雇用制度」は定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度、「勤務延長制度」は定年年齢が設定されたままで、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度、との定義のもとに記述する。

1. インタビュー調査の目的

アンケート調査では、改正高年齢者雇用安定法（以下「改正法」と略）の施行後の高年齢者雇用確保措置（以下「雇用確保措置」と略）の内容や、改正法の施行に対応するための社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設の状況、それに伴う社内への影響を企業に対して尋ねた。しかし、アンケート調査結果からだけでは、詳細な制度内容や運用実態・課題などまで捉えることが難しい面がある。そこで、アンケート回答企業のなかで、追加のインタビュー調査（聞き取り調査）に応じることを了承してもらった企業¹の中から、任意に 9 社を選定²し、特に、法改正への対応措置や影響面、そして今後の課題に重点を置いてインタビューした。

2. インタビュー企業の概要と実施時期

聞き取りを行った企業は以下の 9 社である。各社で調査に対応した部署はいずれも人事部門である³。

図表 2-1：インタビュー企業一覧

	業種	社員数	定年 年齢	対応後の 高年齢者雇用確保措置	調査実施日
A 社	建設業	1000 人以上	60 歳	「再雇用制度」で、処遇の異なる 2 つの社員コースを設定	2013 年 10 月 30 日
B 社	宿泊業	500 人以上 1000 人未満	60 歳	「再雇用制度」以前から希望者全員を再雇用	2013 年 11 月 11 日
C 社	製造業	500 人以上 1000 人未満	60 歳	60 歳以降はグループ内会社に転籍して再雇用（勤務先は C 社が基本）	2013 年 11 月 22 日
D 社	運輸業	1000 人以上	65 歳	65 歳定年制を継続	2013 年 11 月 26 日

¹ 調査票上に、アンケート調査回答後にインタビューに応じてもらえるかどうかを尋ねる欄をあらかじめ設け、アンケート回答とともに記入してもらった。

² アンケートのなかで何かしらの対応措置を実施したと回答した企業と、何かしらの影響があったと回答した企業を中心に絞り込み、業種のバランス、一定の企業規模等も考慮して選定した。

³ インタビューは荒川が担当したが、A 社、B 社、F 社は渡辺も同行している。B 社、G 社、H 社については厚生労働省高年齢者雇用対策課分析官も同行した。

E 社	サービス業	500 人以上 1000 人未満	60 歳	「再雇用制度」（経過措置を利用）	2013 年 11 月 27 日
F 社	建設業	1000 人以上	60 歳	「再雇用制度」（経過措置を利用）	2013 年 11 月 28 日
G 社	サービス業	300 人以上 500 人未満	60 歳 (一部の社員は 65 歳)	「再雇用制度」（経過措置を利用）	2013 年 12 月 10 日
H 社	製造業	1000 人以上	60 歳	「再雇用制度」 限定基準を 2012 年に廃止	2013 年 12 月 12 日
I 社	建設業	1000 人以上	60 歳	「再雇用制度」（経過措置を利用）	2013 年 12 月 20 日

3. インタビュー調査結果の概要

(1) 各社の事例の特徴点

各社の事例の特徴は以下のとおりである。また、事例を**図表 2-2** (P.57) のとおり一覧表にまとめた。各事例の詳細については、59 頁以降の＜各社の事例＞を参考にしたい。

A 社（建設業）

A 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。再雇用後の社員コースとして、＜定年延長社員＞と＜再雇用社員＞の 2 コースを設けている点が特徴である。

両コースとも、契約形態は 1 年契約の反復更新であるが、処遇や役割・仕事内容は異なる。＜定年延長社員＞は、仕事内容、役職者（部長・課長など）の場合は役職、給与なども定年前の内容を継続する。一方、＜再雇用社員＞は、担当職（非管理職）の位置付けとなり、給与も定年前からダウンする。＜定年延長社員＞になるには、定年前に一定以上の評価を受ける必要があり、契約更新時も評価基準をクリアしなければならない。人数は＜定年延長社員＞の方が多く、＜定年延長社員＞になれるようにがんばってほしいというのが会社側のメッセージであり、その狙いは社員の働く意欲の維持にある。業

界全体が人材不足となっている現状から、継続雇用が要員確保や技能継承の観点でプラスに寄与している。

B社（宿泊業）

B社は、60歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。法改正にかかわらず、以前から希望者全員を再雇用していた。再雇用後はフルタイムで、定年を迎えた事業所（全国に展開する各ホテルが基本）において一般社員として勤務する。賃金は定年前の一定割合に減額される。それぞれの専門分野の業務に就いてもらっており、業務の割り当ての面では課題が生じていない様子である。課題としては中期的な点をあげている。同社は40歳台の社員割合が高いため、人件費の観点から、これらの年齢層の社員が定年に近づくまでに人事制度をどう設計していくかが検討課題だとしている。

C社（製造業）

C社では、定年に達した社員で再雇用を希望する者は、グループ会社である人材派遣会社に転籍して継続雇用される点が特徴である。勤務先は、基本的にはC社での元の職場に派遣されることとなるが、グループの別の会社に派遣されることもある。C社勤務の場合とグループ会社勤務の場合の処遇を比べると、グループ会社の方が低くなる。どちらが勤務先となるかは、定年前の評価結果とその時点での社内の仕事量で決まる。過去の採用抑制で人員構成にひずみが生じた反省から、継続雇用によって新規採用方針に影響がでることはないとしている。

D社（運輸業）

D社は、法改正前から、いち早く65歳定年制に移行している事例である（2010年に移行し、それまでは60歳定年だった）。65歳定年への変更と同時に賃金制度も変更しており、人件費面での課題はすでに解消済みである。60歳での役職定年制度を導入しており、ポスト詰まりといった課題も生じることはないが、その一方で、役職を外れた社員に対して、所属部門の職務に就けない場合にどのような業務を付与するかが今後問題となる可能性があるとしている。

E社（サービス業）

E社は、60歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。同社の各事業所における勤務形態は、班による交代制勤務であることから、再雇用社員となっても勤務体系は定年前と変わらないのが基本である。ただし、役職（管理職ポスト）は降りるケースが多い。同社における採用は、もともと退職者の補充のための中途採用が中心であるため、継続雇用の新規採用への影響はない（新卒採用は大卒の幹部候補などで人数規模

も小さい)。ただ、人件費の面では、ちょうど 60 歳近くに管理職が集中しており、賃金の内転が効かない恐れがある。定年前の業務に就けない社員も今後は継続雇用していかななくてはならないため、社員の多能工化に向けた能力開発も課題だとしている。

F 社（建設業）

F 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。法改正前は対象者を限定する基準を設けていたが、実質的には希望者全員が再雇用されていた。再雇用といっても、フルタイム勤務である点や仕事内容も定年前とは変わらない。役職にあった者は役職をそのまま継続する。しかし、給与は定年前のほぼ 7 割に減額となり、62 歳で再び減額がある。再雇用者のモチベーションの維持の観点からも、年金支給開始年齢が完全に 65 歳となった場合には、現行の処遇のあり方について、検討が必要になってくるとしている。

G 社（サービス業）

G 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。しかし、ビルメンテナンスを主な事業とする同社で活躍する社員の多くは高年齢者であり、50 歳台で入社してくる人もいることから、65 歳定年の社員区分も設けているのが特徴である。60 歳定年の社員の場合、再雇用となっても定年前の仕事を継続し、勤務もフルタイムである。再雇用社員の賃金は、制度上は定年前から 15%減となるが、もともとの賃金水準の低さから、15%下げられないケースもあるという。ビルメンテナンスでは、管理するビルで社員が一人で勤務する時間帯が生じるため、メンタル面も含めた社員の健康も大きな課題だと考えている。

H 社（製造業）

H 社は、改正法の施行より 1 年早く、定年後の再雇用制度における対象者の限定基準を廃止した。しかも、それに伴い再雇用社員の賃金水準を引き上げたのが特徴である。その代わり、年齢にかかわらず現役同様に働いて欲しいというのが会社の考えであり、勤務形態はフルタイムしか認めない。また、役職を継続するケースもある。賃上げによって、再雇用社員だけでみれば人件費増となったが、同社は若年社員が多く、会社全体でみれば賃金の内転が起きたような状況であり、大きな影響ではないとしている。

I 社（建設業）

I 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。法改正前は対象者を限定する基準を設定していたが、業界全体での人手不足を背景に、基準を満たさない場合には支店が採用するという形をとってきており、実際には希望者はほぼ全員が再雇

用されていた。再雇用制度に基づく再雇用社員では、仕事内容は定年前と同様であり、役職も継続できる。現場では危険を伴う仕事でもあり、給与についてはあまり大きくは下げられないとの考えから、定年時の80%としている。現在の社員構成においては、高齢社員の数が多くないことから、人件費への影響は特にないとされている。

（２）事例からの示唆

今回は9社のみに行ったインタビューであるが、9社から得られた知見について、主要な項目ごとに述べてみたい。

１）高齢者雇用確保措置の形態

第Ⅰ部のアンケート調査結果において、法改正前から再雇用制度を採用していた企業は、法改正後も同制度を継続しているケースが多いことを確認したが（第1部第2章2．以降）、インタビューした企業でも、法改正前に再雇用制度を採用していたところはすべて、雇用確保措置（①定年廃止②定年の引き上げ③継続雇用制度（再雇用制度及び勤務延長制度）の導入）の種類を変更することなく、引き続き再雇用制度を運用している。

法改正前に対象者を限定する基準を設けている企業が数社あったが、どの企業も実態としては、基本的に希望者を全員雇用する運用を行っていた。そのため、法改正によって基準の設定が廃止されたとはいうものの、インタビュー企業にとっては「実態に制度を合わせた」だけのことであり、また、制度的な対応が容易だったからこそ「再雇用制度」を継続したとの見方もできるだろう。

なお、実質的に希望者全員を再雇用する運用を行っていた理由・背景としては、業界全体での人手不足や、2012年度までは老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が60歳であり⁴、再雇用を希望する社員がそれほど多くなかった点などが指摘された。再雇用制度を採用する企業のなかで、今回の法改正に伴って定年延長などについて本格的に検討したところは1つもなかった。

インタビュー企業のなかで唯一の定年引き上げ企業であるD社は、65歳定年への変更時に賃金制度と退職金制度も変更した（だから人件費の増加分を調整できている）。定年を引き上げる場合、D社のように人件費等の観点から人事制度や処遇制度も同時に見直すことが必要となる。定年を引き上げる企業の割合は今後、さらに高まっていくかもしれないが、人事制度や処遇制度の見直しには一定の期間が必要になるのが一般的であり、雇用確保措置の状況が変化するにしてもそれはもう少し先のことになるように思われる。

⁴ 「老齢厚生年金（定額部分）」の支給開始年齢は2012年度いっぱいまで64歳となっており、2013年度から65歳に引き上げられた。「老齢厚生年金（報酬比例部分）」の支給開始年齢は2013年度から61歳に引き上げられ、最終的に2025年度から65歳となる。

2) 勤務形態、仕事内容

継続雇用者の働き方は、各インタビュー企業でもフルタイム勤務が基本となっていた。また、仕事内容は定年前と同様としているところが多い。役職については、そのまま継続させるといった企業もみられた。

改正法の下では原則として希望者を全員、継続雇用する必要があることから、継続雇用者の数自体が増えることで、各社員へのきめ細かな仕事の割り当てなどが以前よりもやりづらくなっている面が出てきているかもしれない。一方、ほとんどのインタビュー企業が再雇用社員に対して、現役と同様に働いてほしいという考え方を持っていた。もともと現役時の社員の勤務体系が、班による交代制勤務やシフト勤務などとなっている場合には、一部の継続雇用者だけに短時間勤務を適用するなどの例外を認めることがそもそも難しいという現実もある。

今回のインタビューからは、建設業において、定年後も現役時からの仕事や役職を継続しやすい面があることがうかがえた。他産業でも、業務の特性から定年後も同じ人事雇用管理の仕方や働き方を実現しやすい業界が見つけられる可能性は高いと言える。

3) 給与

再雇用社員の給与について、再雇用制度を採用する企業の多くは、現役時代と比べて一定水準に抑制している。しかし、勤務体系や仕事内容が定年前と変わらないとなると、それに見合った給与をどう設定するのが問題となってくる。

処遇が定年前から下がらないコースを設けたA社、再雇用社員の賃上げを行ったH社、下げ幅をできるだけ小さく抑えたいと考えるI社の事例は、継続雇用者に対する仕事や役割の要求レベルが高い企業において、現役並みの給与水準を維持していくケースが今後増えていく可能性を予感させるものである。年金の報酬比例部分も65歳に向けて段階的に引き上げられるようになった現状や、再雇用社員の働くモチベーションをいかに維持するか、などの観点から、給与水準の設定は企業にとって引き続き大きな課題となると思われる。

4) 人件費や採用等への影響の実際

再雇用を希望する社員数が増加すると、当然のことながらその増加分、人件費は増加することになる（例えば、これまで新規の再雇用社員数が1人のペースだった会社で、それが10人に増えれば、9人分の再雇用にかかる人件費が増えることになる）。ただ、人件費の変化に対する受け止め方は、企業の置かれた状況によって異なる面があるとうかがえた点は興味深かった。

具体的に言うと、A社では、人手不足の状況のなか、再雇用社員の増加によって経験もあり技能も高いベテラン社員を確保できるはむしろプラス面の方が大きいとする。H

社は、再雇用社員にかかる人件費を追加費用と捉えるのではなく、社員全体でみた視点から、「定年直前の社員に比べれば賃金は低いことと、人員構成上、若年社員の人数が多いことから、全体でみれば賃金の内転が起きているだけ」と捉え、マイナスと捉えていない。B社のように、定年間近の社員（結果的に給料が高いと思われる）の数が多い場合、社員全体の観点でも人件費増としか考えられないケースはあるが、人件費増と受け止めるかどうかは、各企業が置かれた状況に左右される面が大きい。

採用への影響についても、同様のことが言えると思われる。A社のような、売上高、人数規模も拡大局面にある企業の場合、常に人手不足感が出て再雇用社員の増加が新規採用に直接は影響しない。また、E社やG社のように、中途採用を積極的に実施している企業ではそもそも新規採用への影響がない。C社のように、再雇用社員の状況と関係なく、明確な人事方針のもとに採用を行っている企業もあり、少なくとも今回のインタビューでは、再雇用社員の増加と新規採用への影響について明確な相関が示される事例はなかったとすることができる。

図表2-2:ヒアリング調査結果一覧(概要)

	業種	社員数	定年 年齢	【対応前】の高年齢 者雇用確保措置	【対応後】の高年齢 者雇用確保措置	＜社員形態・区分＞	＜勤務体系・時間＞	＜仕事内容＞	＜役職・役割＞	＜給与＞	法改正への対応措置	法改正とその対応による影響・ 課題
A社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定)	2つの社員コースを設定 する継続雇用制度。定年 前と処遇の変わらない コースは、一定以上の評 価をうける必要	＜定年延長社員＞(契約上は 再雇用契約)、＜再雇用社員 ＞の2コース。ともに1年契約 で65歳まで更新(定年延長社 員は更新時、評価基準をク リアする必要あり)	両コースともにフルタイム	○定年延長社員＝定年前 の仕事も役職も継続。○ 再雇用社員＝定年前の職 位にかかわらず、担当職 (非管理職)の位置づけ	○定年延長社員＝役 職を継続できる ○再 雇用社員＝管理職から 外れ、一担当メンバー になる	○定年延長社員＝定年前の まま ○再雇用社員＝定年前 の水準の65%よりも低い水準 を新設した	モチベーションを維持して60歳 以降も働いてもらうことに重点を 置いて、「定年延長社員」コース を新設した	人材不足から、むしろプラス面が多 い。プラス面としては、要員確保のほ かに、顧客との関係、技能継承など。 高齢者雇用の進行によって新規採用 を抑制する意向はなし
B社	宿泊業	500人以上 1000人未満	60歳	「再雇用制度」(希望者全 員を再雇用)	「再雇用制度」(変更なし)	1年契約。65歳まで更新	フルタイム(パートの希望も 可)	定年を迎えた事業所で、 一般社員として同様の仕 事	役職(管理職)から外れ る	定年時の賃金の一定割合	特になし	40歳台の社員割合が高く、人件費の 観点から、今後の人事制度の設計が 課題
C社	製造業	500人以上 1000人未満	60歳	55歳時点で継続雇用を 選択。選択するとその時 点でグループ人材派遣 会社に転籍。65歳まで雇 用を確保	60歳定年後、希望者全員 を継続雇用するが、籍が グループ人材派遣会社 に移る点是不変(経過措置を利用)	グループ人材派遣会社の派 遣社員(転籍)	C社が勤務先となる場合は フルタイム。グループ会社 の勤務となった場合は、フ ルタイムでない場合もある	会社が提示する仕事(C社 内の仕事か、海外工場 か、グループ会社内の仕 事のいずれか)	主に後輩指導を担当す る(海外工場では、現地 社員の指導)	C社が勤務先となった場合に は、60歳定年時の5割を保 障。グループ会社での勤務と なった場合には、5割以下に なるケースも	55歳時点で継続雇用するかどうかを 選択する方式は変更	過去の採用抑制の反省から、採用方 針に変更はない。体力が必要な職場 なので、健康や体力の問題が課題
D社	運輸業	1000人以上	65歳	65歳定年制	65歳定年制	正社員	フルタイム(各職種に応じ た勤務時間に変更はない)	60歳以降になると、役職 (管理職と同義ではない) を外れるが、基本的には 所属部門の職種を継続	60歳での役職定年があ る(役職は管理職と同義 ではない)	「本給」の水準が、60歳到達 時の水準の8割に	65歳定年の導入時に賃金制度 及び退職金制度も改定した	中長期的な人件費の問題は賃金制 度・退職金制度の改定で解決済み。 役職を外れた社員が、所属部門の職 種ができない場合の業務の割り当てが 課題。新規採用の手控えは基本的 にはなし
E社	サービス業 (一般廃棄 物処理)	500人以上 1000人未満	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定)	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	1年契約。65歳まで更新	フルタイム(定年前から変 わらない) 事業所では定 年前と同様の交代勤務	会社が提示することになっ ているが、通常は定年時 の仕事継続	役職を降りるケースが 多い	「基本給」部分が定年時の6 割の水準に	現役時代からの「多能化」のた めの能力開発が今後必要	採用はもともと補充のための中途採用 が中心なので、新規採用への影響は ない。今後の人件費対策、安全対策 が課題
F社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定)。 実質的に希望者全員が 再雇用されていた	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	1年契約。65歳まで更新	フルタイムのみ	定年前の仕事継続	通常は就いていた役職 を継続する	定年前のほぼ7割。役職に就 けば、職務給が支給される	58歳以降は昇給しない現行制 度について、2013年度から昇給 できるようにした。さらにシニア 職員の賃金制度の見直しを検 討中(62歳時点で水準が下がる 仕組みの是正)	繁忙期で人が足りない状況であり、新 規採用に影響はない。年金支給開始 年齢が完全に65歳になった際のシ ニア職員の賃金など処遇が中期的な検 討課題
G社	サービス業 (ビルメン テナンス)	300人以上 500人未満	60歳 (一部 社員 は65 歳)	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定) 実際には成績基準をク リアできない社員はいな かった	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	1年契約。65歳まで更新 ※ 60歳近くになって採用された 社員は「専任職」となる場合も (正社員で、定年は65歳となる が退職金がない)	フルタイム(パートの希望も 可)	定年前の仕事継続	現場リーダー役になる ケースもあり	賃金は定年前から15%減	高年齢社員の能力開発のため の研修制度は充実している	高年齢社員が圧倒的に多く、もとも と高年齢社員が活躍している会社。課 題は人件費増大より、むしろ採用難。 メンタル面も含む本人の健康面を懸念
H社	製造業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定) 実際には成績基準をク リアできない社員はいな かった	「再雇用制度」 限定基準 を廃止した	1年契約。65歳まで更新	フルタイムのみ	定年前の仕事継続	役職を継続するケース もある	2つの給与ランクを設定。どち らのランクになるかは、現役時 代の職位で自動的に決定	再雇用社員の賃金水準を引き 上げた	再雇用社員にかかる人件費だけでみ れば増加したが、若年社員の人数の 方が多く、賃金の内転が起きたよう な状況にとどまる
I社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定) 基準をクリアできなくとも、 支店採用により実質的に 希望者全員が再雇用され ていた	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	再雇用制度に基づく＜シニア 社員＞は、1年契約で65歳ま で毎年更新する。支店採用の ＜有期雇用社員＞は、1年契 約や6カ月契約など、さまざま	フルタイムのみ	定年前の仕事継続	役職を継続する。＜有 期雇用社員＞になる場 合は役職は降りる	＜シニア社員＞の給与は年 俸制で、水準は定年時の 80%と規定。定年後の2年目 に、さらにその90%に減額。 ＜有期雇用社員＞の年俸水 準は、各支店で設定	シニア社員のなかで無年金に なる人も出てくることから、確定 拠出年金(DC)を2014年4月か ら導入予定(本人の選択制)	もともと高年齢社員が多くないことか ら、総額人件費の面では特に影響は ない

各社の事例

A社〔建設業〕

(実施日：2013年10月30日)

該当する業種	建設業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 対象者限定基準あり
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「定年延長社員」と「再雇用社員」の2コース 定年前の評価でコースを振り分け
法改正による影響と課題	マイナスの影響はとくになし。むしろ、経験のある社員確保が重要。高齢者雇用の進行によって新規採用を抑制する意向はなし

1. 会社の概要

A社では、アパートやマンションなどの建設業務と、不動産仲介業務などが主な事業内容となっている。そのため、同社の組織も、建築事業に携わる部門と、不動産事業に携わる部門の2部門がメインの事業部となっている。

社員の職種別の内訳は、「営業職」、「技術職」、そして「事務職」である。人数比にすると、ほぼ、「営業職 5.5：技術職 3.0：事務職 1.5」である。

営業職が行うのは、主にコンサルティング的な営業である。具体的には、土地を所有している人に対して、アパート建設やマンション建設など、土地の有効活用に関する企画・提案を行う。土地所有者と建築請負契約が結ばれれば、同社が設計そして施工をする。一方、技術職は、設計や施工管理など、実際の建築業務に携わる社員である。

正社員の平均年齢は約42歳である。

2013年度の新規採用数（4月から9月までに新規採用した人の数）をみると、新規学卒社員では約200人を採用し、キャリア採用（中途採用）で1000人以上を採用している。同社が事業規模の拡大局面にあることと、建設業界における人手不足から、キャリア採用数の規模が相当大きくなっている。なお、キャリア採用の中心を占める職種は営業のコンサルティング部隊である。キャリア採用されるのは、若年層ではなく、30代～50歳代のある程度業務経験のある社員である。

同社に労働組合はない。

2. 定年制

現在の定年年齢は全社員一律 60 歳としており、職種ごとに定年年齢に違いなどはない。

ただ、定年退職時期は、社員の階層によって異なる。まず、担当職（いわゆる非管理職である一般社員）が「60 歳の誕生日を迎えた月末」となっている。管理職は、「60 歳の誕生日を迎えた直近の 9 月末または 3 月末」で、誕生日によって退職時期が異なってくる。さらに、管理職のうち部門長（本社の各部の部長、支店長クラス）は、「60 歳の誕生日を迎えた期末」となっている。管理職のなかで部門長が異なる退職時期となっているのは、期の途中で部門の最上位者が退いてしまうと、業務に支障が出るおそれがあることに配慮してのことである。

2012 年度は、100 人以下の規模で定年退職者が発生した。同社の 2012 年度における雇用確保措置は、いわゆる再雇用制度であるが、2012 年度において、定年退職者のうち再雇用を希望した人の割合は 67%であった（結果的に希望したほとんどの人が再雇用された。同社の再雇用制度の内容については後で詳述する）。

なお、同社には現在、100 人を超える継続雇用者がいる。労務構成の結果から、営業職と技術職がすべてを占める。同社本体で定年を迎え、グループ会社で継続雇用されている社員はいない。

3. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

同社は改正法の施行に対応して、2013 年 4 月から現在の制度に改定した。法改正に対応する以前の旧再雇用制度（2012 年度までの制度）では、対象者を限定する基準を設けていた。また、実際には、人手不足となっているコンサルティング営業職だけが対象となっていた。事務職などに対しては、会社としては「後進に道を譲る」という考え方をもっており、実際には事務職などは継続雇用の対象に考えていなかった。なお、前制度での再雇用後の賃金は、一律の固定給で、実績に応じてインセンティブ給が上乘せされるという内容だったという。

新制度では、改正法の内容に沿って、すべての社員が対象となり、希望する社員すべてが継続雇用されることとなった。新制度では、「定年延長社員」と「再雇用社員」という 2 つのコースを用意し、定年前の本人に対する評価に応じて、適用するコースを振り分ける内容とした（図表 2-A）。なお、詳しくは後述するが、「定年延長社員」コースは、文字通り定年年齢が延長されるという内容ではなく、現役時代の役職や処遇等を 60 歳以降も引き継げるというもので、仕事も責任も待遇も何ら変わらない継続雇用と捉えることができる。よって、同社の新制度の位置付けは、待遇に差がある 2 つの社員区分を持った継続雇用制度と整理することができる。

図表 2-A：現在の継続雇用制度の社員コース

2013 年度以降の継続雇用制度の 2 つの社員コースの概要	
定年延長社員	再雇用社員
・一定の評価基準を上回ると、この社員コースとなる ・仕事内容も役職も処遇も定年前のものを引き継ぐ ・コースの名称は「定年延長社員」だが、雇用契約については、60 歳で定年退職してその後は 1 年契約を結び、最長 65 歳まで更新する ・勤務形態はフルタイムのみ ・60 歳定年までの退職金はいったん精算されるが、定年後も退職金の算定期間となり、5 年分の退職金が 65 歳時に支払われる	・一定の評価基準をクリアできないと、この社員コースとなる ・同じ職種内で、一担当職（非管理職）として働く ・処遇は定年時より低下する ・勤務形態はフルタイムのみ ・退職金の支給なし ・1 年契約を最長 65 歳まで更新する

（１）社員形態（２つの社員コース）

新制度では、２つの社員区分を用意した。１つのコースは「定年延長社員」。この社員区分になった場合、定年時に遂行していた仕事も役割・責任も、処遇もそのまま引き継ぐことになる。雇用契約上は、退職金制度との関係から（詳しくは後述する）、60 歳の定年時点でいったん終了となり（退職金も清算）、その後は 1 年毎に契約を更新するが、契約更新時に評価基準を達成できなければ、翌年は「再雇用社員」としての雇用契約となる⁵。評価基準を達成し続ける事で、65 歳まで雇用契約を更新できる。もう 1 つのコースが「再雇用社員」で、こちらは定年でいったん雇用を終了し、その後は 1 年契約となり、法令義務年齢まで、契約更新する。定年延長社員と違ってこちらは、給与水準などは定年前に比べて低く設定される。

定年延長社員となるか、再雇用社員となるか、については、定年前の 1 年間における本人に対する評価・実績をみて、会社が判断・決定する。営業職では、獲得した売上などの実績を考慮する。それ以外の職種（技術職や事務職）については、定年前の人事評

⁵ 「定年年齢が設定されたまま、その年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度」である「勤務延長制度」に近いようにもみえるが、A社の「定年延長社員」は、雇用契約としては 60 歳で定年退職となり、その後、1 年契約を結んでいく形態であり、契約面から分類すれば継続雇用制度の「再雇用制度」に該当する。

評価結果から判断する。「定年延長社員」・「再雇用社員」となった後も、契約更新の都度、直近の評価により判定を行い、給与も評価に応じた昇降給がある。

制度上は、定年前に部門長だった人であろうが、管理職であろうが、非管理職クラスであろうが、評価結果次第で再雇用社員と判定される可能性がある。会社としては、実際には、部門長までやった社員を再雇用社員とすることは、モラルの面から、本人がそれを受け入れられるかどうかという点で難しいと考えている。

現在の継続雇用者における両者の比率をみると、「定年延長社員 7 : 再雇用社員 3」と、定年延長社員の方が多くなっている。新制度には、「定年延長社員になれるよう、最後まで一生懸命働いてほしい」という会社のメッセージが込められている。

（２）仕事内容

定年延長社員の場合は、定年前の仕事も役職も継続する。一方、再雇用社員となった場合は、定年前の職位にかかわらず、担当職（非管理職）の位置づけとして、定年前に属していた職種のなかで（例えば、コンサルティング営業ならコンサルティング営業のなかで）、勤務を継続する。定年前に 3～4 人の部下をもって働いていた人（管理職）であっても、再雇用社員となれば管理職から外れ、そのチームのなかの一メンバーになる。例えば技術職の場合も、定年前は工事部門の長をしていたとしても、一担当メンバーに戻る。要するに、マネジメントをするかしないかという違いである。

（３）勤務日数・時間

勤務形態は、定年延長社員も再雇用社員もフルタイム勤務（週 5 日）である。

短時間勤務などは設定していないが、同社社員の傾向として、仕事好きであり、長く働いていたいという人が多いとのことである。また、やはり社員は定年延長社員に選ばれたいと考えるので、定年間近になっても、一生懸命に働く社員が多いという。

（４）評価制度

定年延長社員も、再雇用社員も、定年前と同様、目標管理制度を基本とした評価制度が適用される。なお、評価制度には、同社独自の能力評価も盛り込まれているという。

定年延長社員の場合、評価の仕方は定年前と全く変わらない。一方、再雇用社員の場合は、適用される評価制度は同じものであるが、目標の設定の仕方などが、定年前とは異なってくる。評価結果は、給与の基本給と賞与に反映される。なお、賞与は、前年度の会社業績に基づく業績連動方式となっており、さらに個々人の評価結果に応じて個人ごとに金額に差が出る仕組みとなっている。

（５）賞与

定年延長社員、再雇用社員の両方に支給されている。再雇用社員の場合も、業績連動方式であり、前年度の会社業績と個人評価が金額に反映される。

再雇用社員の賞与の水準は、担当職（非管理職）の資格等級の下の方のランクと、外部から採用する最初から有期契約の社員区分である嘱託社員に支給している賞与の水準との中間くらいに設定しているという。

（６）給与

継続雇用されている社員全体でいえば、定年時を 100 とした場合の給与水準は 65 程度である。定年延長社員は定年前の処遇を継続しているので、再雇用社員だけの水準だけでみれば、65 よりも低い水準になると思われる。

再雇用社員の場合、ベースとなる賃金額は、職種の間で差を設けるようなことはしていない。

（７）退職金

定年延長社員の場合、仕事・役職も処遇も継続するとはいえ、退職金については、60 歳でいったん支払われる。同社は、確定給付型企业年金（DB）を導入している。

定年延長社員は、60 歳以降、再び退職金をゼロから新たに積み上げていく。60 歳以降の退職金の算定方法は、現役時の制度をそのまま当てはめている。

再雇用社員には、退職金はない。

5. 改正法に対応するために実施した諸施策

継続雇用制度における大きな変更点は、すでに述べたとおり、定年延長社員と再雇用社員の 2 つのコースを設け、どちらのコースになるかの基準を明確にしたことである。制度を改定する際には、モチベーションを維持して 60 歳以降も働いてもらうことに重点を置いた。

新制度では、定年前の評価結果に応じて、定年後の社員コースが決定されることになったが、人事部門としては、長く働いてもらった人に対する現場での評価が緩くならないようにと現場に注意を促してきた。

再雇用社員になれば、賃金水準は定年前に比べて低下するものの、同社はもともと、「年齢と仕事の実績に関係はない」との考え方を人事制度の根底に持っており、55 歳をすぎても賃金水準が下がらない賃金体系をとっている。社員個人のモチベーションが上がるのが、会社業績の向上につながるという考え方が強く、今回の制度も、社員のモチベーションをいかに引き上げるかを前提に制度設計を行った。

「定年延長社員になれなかった場合には、処遇はこうなるよ（低下する）。だから、定年延長社員になれるようにがんばりなさい」というメッセージを送るために、あえて 2 つのコースを設定している。ただ、再雇用社員になったとしても、60 歳を過ぎて他社に移るよりは、同社にとどまった方が報酬的には高い水準が得られるとみている。

6. 改正法とその対応による影響

マイナスの影響について、再雇用社員の賃金水準が低すぎるのではないかという意見は多少あるものの、基本的に現場からマイナス面の指摘は聞こえてこないという。

一方で、社員が 65 歳まで継続勤務することのプラス面は多岐にわたるといえる。例えば、同社の社員が行う仕事は、専門的知識が必要であり、とくにコンサルティング営業では知識も経験も必要で、場数で実績が決まってくる⁶。また、それぞれの社員が自分の顧客を抱えており、定年を迎えたら他の人に引き継がせるより、定年後も引き続きその顧客を担当してもらう方がメリットが大きいと考えている。

技術職について、現在、社内のみならず建設業界全体でも技能の継承が課題になっているほか、東日本大震災の関係で、労働市場では人手不足となっており、一級建築施工資格者が引っ張りだこの状況となっている。継続して勤務してもらうことは、こうした人材を社内に確保できるという意味からも重要となっている。

事務職については、まだ継続雇用の実績が少ないが、本社社員の場合は専門知識を持つ社員を維持できるという点で、メリットは技術職と同様に考えている。

厚生年金の受給開始年齢が段階的に引き上げられることから、65 歳まで働きたいとの考えを持つ社員が多い。

同社は現在、事業・組織の拡大局面にあり、技術職にしる営業職にしる、人材が不足しており、社内にとどまってがんばってほしいという考え方であるため、高齢者雇用が進むからといって新規採用をストップする意向は持っていない。

⁶ コンサルティング営業に必要なスキルのなかで、経験で学ばなければならないことは、セールストーク、話の切り込み方、お客さんの見抜き方など営業ならではのノウハウだという。同社は飛び込み営業のスタイルが基本であり、地主にインターホンを鳴らして入っていくという厳しい仕事である。よって、経験が長い人は仕事上のノウハウをたくさん持っている。それを若い人に教えている。

B 社〔宿泊業〕

(実施日：2013 年 11 月 11 日)

該当する業種	宿泊業
該当する正社員規模	500 人以上 999 人以下
現在の定年年齢	60 歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 対象者限定基準なし
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 基本はフルタイム勤務
主な対応措置	前から希望者全員を再雇用しており、制度変更はしていない
法改正による影響と課題	社員数の多い 40 歳台が定年年齢に達するまでに、人事制度としての対応方法を検討する必要あり

1. 会社の概要

同社は、高級ホテル、ビジネスホテルを全国に展開している。同社の正社員数は 1000 人未満であり、正社員の平均年齢は約 42 歳である。なお、正社員数以上の有期社員が所属しており、有期社員には、フルタイム勤務であるいわゆる契約社員と、パートタイマーであるパートナー社員とがある。

従業員の職種としては、いわゆる総合職（大卒・大学院卒）と、営業関連の職種（接客業務）に分けることができる。営業関連の職種としては、具体的には、宿泊、調理、レストランサービス・宴会サービスがあり、同職種では高卒、専門学校卒を採用している。

正社員については、学歴によって採用時の職種を分けているとはいえ、営業関連から他の職種への転換もあり、すべての正社員が、勤務地が限定されていない。

なお、同社の正社員は、入社すると半年ぐらいは新人として、ベッドメイキングや皿洗いなどバックヤード（裏方）の仕事をひととおり経験させられる。その後、それぞれの配属先に異動となる。通常は、本社、高級ホテル部門、ビジネスホテル部門など複数部署を経験する。2013 年 4 月入社 of 社員では、60 人規模の新卒採用を行った。有期社員の採用は正社員を上回る規模で行っている。

同社に労働組合はある。

2. 定年制

定年年齢は全社一律 60 歳であり、職種によって定年年齢が異なる制度とはしていない。定年退職時期は、60 歳を迎えた年度末（3 月末）としている。毎年発生する定年退職者数は、10 人程度である。

同社は、高年齢者の雇用確保措置としては再雇用制度を導入しているが（詳しくは後述する）、定年後の継続雇用を希望して、会社に残る人の割合は、退職者のうちのほぼ 8 割である。現在、同社には 20～30 人程度の再雇用社員が働いている。

なお、有期の契約社員が 60 歳に達しても、社員区分や契約内容などについて特に変更があるわけではない。65 歳を迎えた場合は、原則として雇用契約の更新は終了するが、継続する場合もあり、実際に 65 歳以上の有期社員も在籍している。

3. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

同社は継続雇用制度として再雇用制度を導入しているが、もともと 2006 年につくられた制度であり、設立当初から希望者全員を雇用する仕組みであった。そのため、今回の法改正にあたり、特段の制度変更などは行っていない。本人の希望は、定年の 1 年前に本人の希望を聞き、何度か面接で本人の意思を確認した後、正式決定する。

（１）契約更新

再雇用された社員は、1 年契約で、65 歳まで契約更新する。いわゆる嘱託社員である。なお、同社では、再雇用者に対する特別な呼称はないが、本項では便宜的に以降「再雇用社員」と記すことにする。

（２）勤務地

再雇用社員の定年後の職場は、基本的には定年を迎えた事業所となる。もし、地元に戻りたいという社員がいれば、こうした要望に応えるため、その地元に事業所を持つ子会社が職場となるケースもある。

なお、グループ会社を勤務先とすることについて、会社として意図的に増やしていく計画は持っていない。

（３）勤務日数・時間

再雇用社員の勤務日数・時間はフルタイム勤務であり、定年前から変更はない（労働時間、休日数も正社員と同一である）。ただ、家庭の事情等で、フルタイムで働けないという社員については、短時間・短日数などの勤務を用意している。こうした社員は、社内でのパートタイマーと同様の扱いとなる。

（４）仕事内容

調理など、特定の職種で技能を持った社員は、現役時代に勤務していた事業所（勤務しているホテルなど）にとどまり、役職を外れ、ベテランの一技能者として働くことになる。営業職や事務職の社員も、役職に就いていた人は役職から外れ、一般従業員と同等に扱われることになる。実際に各社員にどのような仕事を割り振るかについては、例えば、接客の経験が長い人は接客になるなど、専門分野に即した職種に就いてもらうのが基本である。

結婚式の業務では、あまり若い社員ばかりが対応すると、お客さんから「大丈夫なのか」と不安に思われることもあり、こういった業務では高年齢社員に活躍してもらう機会も多い。ずっと接客業務に就いていた社員が、定年後に接客から離れる場合は、営業職に就くケースが多い。同社では、定年までの間に、社員に一通りの業務を経験させるので、定年後に就く職種でブランクがあったとしても特段の心配はいらない。

（５）人事格付制度

再雇用社員だけに適用されている人事格付制度はない。

（６）評価方法

再雇用社員は、契約更新時に評価を受ける。評価では、基本的に働きぶりをみる。よほどのことがない限り（健康を害したなどのケースでない限り）、契約を更新しないというケースは生じない。

毎年、評価に応じた昇給を実施しているかどうかについては、与えられた役割と仕事ぶりから、賃金が上がる人もいれば、据え置きとなる人もいる。また、契約更新時に、与えられる役割がそれまでの仕事より大きくなると、新しい業務での役割に見合った額（増額）を提示する場合もある。

これまでは、再雇用社員の人数規模が大きくなかったため、昇給の運用は各事業所に委ねてきたが、今後、継続雇用者の人数が増えれば制度としてより整える必要が出てくるため、人事部門内で検討を開始した。

（７）給与

再雇用社員の給与は月給制である。給与水準は、仕事のレベルにもよるが、基本的には定年時の賃金の一定割合という決め方をしており、定年時の賃金水準の違いにより、個々人で水準に差が出てくることになる。ただ、機械的に、ベースの賃金に一定割合を掛け合わせるのではなく、全社的に定めている割合の基準を目安にして、定年後に与えられた仕事に応じて額を増減させ、最終的な賃金額を決めている。昇給については、評価方法の項で述べたとおりである。

（８）賞与

賞与は、事業所によって支給しているケースもあれば、支給していないケースもある。全社的に制度として統一していないのが現状である。

４．改正法に対応するために実施した諸施策

（１）60 歳以上を対象とした施策

法改正前から希望者全員を再雇用してきたことから、改正を機に再雇用制度の変更は行っておらず、60 歳以上の社員にかかる制度についても、法改正に対応するための制度変更はしていない。

ホテル等での業務は基本的に立ち仕事であるが、社員は入社時からずっと従事しているため、再雇用社員だからといって負担になるということはなく、特別に実施している健康面での対策はない。ただ、食品を扱う業界であるので、社員が健康であることは当然に必要なことである。

（２）全社的な対応措置

法改正に伴い実施した施策は特にないが、将来的な話として、65 歳定年も今後考えられる方向性の 1 つである⁷。

ただし、それには課題も多い。1 つは、人事制度である。例えば、年齢が上がることに伴い伸長すると考えがちである「能力」をベースとする人事制度のままでは、定年を延長した分だけ高資格者が増え、人件費の増大を招いてしまう。また、「能力」をベースとした制度であると、若い人に役職がまわってくるタイミングが遅くなる恐れもある。よって、定年を延長するのであれば、「職務」や「職責」で格付けする人事制度への転換が必要との考えも人事部門にはある。

なお、現在の同社の人事制度は、非管理職は 5 段階の職能資格制度で、管理職は 3 つのグレードに分かれる役割給制度である。管理職は、2012 年度までは、役職とグレードを連動させていたが、頻繁な組織変更などにより両者の関係が複雑になったことから、2013 年度からは役職に関係なく、コンピテンシー（行動）評価に基づいてグレード付けをできるように制度変更した⁸。

現在、同社は役職定年制を導入していない。

同社では 40 歳台の社員割合が高く、向こう 8 年間は、毎年 of 定年退職予定が 10 人程度と見込むが、10 年後は 20 人程度まで増加し、その後は 30～40 人という規模に達す

⁷ 正式に検討しているわけではない。

⁸ 一例として、あるポジションに、業務立て直しなどの狙いで前任者よりも行動評価の高い人（よりできる人）をもってくるというケースで、旧制度のルールだと、賃金が前任者とかわらなくなってしまう課題があった。

る見込みである。よって、少なくともこの年齢層が定年に到達するまでには人事制度としての対応が必要であると考えている。

C社〔製造業〕

(実施日：2013年11月22日)

該当する業種	製造業
該当する正社員規模	500人以上 999人以下
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	55歳時点で継続雇用するかどうかを選択。希望者は勤務場所・仕事は変わらないが、55歳からグループ内の人材派遣会社に転籍
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	60歳で希望者を全員、継続雇用。ただし、グループ内の人材派遣会社に転籍し、グループ会社が勤務先となる場合も
法改正による影響と課題	過去の採用抑制での反省から新規採用を抑制することはあり得ない。課題は高年齢社員の健康・体力面・モチベーションなど

1. 会社の概要

同社は、業種としては輸送用機械器具製造業に属する中堅企業である。国内に製造工場を1つ、海外にもアジアに複数の製造工場を持つ。同社が属する企業グループではホールディング制が採られており、同社も、そのなかで複数ある事業会社の1つをなす。

社内の事業部門は、経営本部（管理部門）のほか、設計、営業、調達、工場とに大きくは分けられる。社員の内訳を比率でみると、「事務・技術職」が6、「技能職」が4である。「事務・技術職」は、本社・工場等の事務部門や設計部門に従事する社員で、「技能職」は主に製造工場に勤務する社員である。社員の平均年齢は約36歳である。

2013年度の新規採用数（4月入社）は、10人を少し超えた規模であった。

C社に労働組合はない。

2. 定年制

定年年齢は60歳であり、職種によって定年年齢が異なるようなことはない。

定年退職時期は、誕生日の属する期間の給与締日となっている。同社の給与締日は、毎月20日であるので、例えば、ある定年退職社員の誕生日が10日なら、同月の給与締

日である 20 日が退職日となり、25 日が誕生日の場合は、翌月の 20 日が退職日となる。

2012 年度の 1 年間で定年退職となった社員は 20 人おり、このうち 15 人が継続雇用されている。ただし、この 15 人のうち、同社の製造業務に従事しているのはほぼ半数である（詳しくは後述する）。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

法改正前の継続雇用制度は、55 歳の時点で社員が 65 歳まで勤務するかどうかを最終的に判断して、対象者を限定する基準は設けていたものの、継続雇用を希望した者についてはよほどのことがない限り（本人が病気で働けなくなる等）会社側が必ず職場を確保するというものだった（図表 2-C-1）。

その代わり、希望者は 55 歳時点で、グループ内の高年齢社員に特化した人材派遣会社に移籍となる。籍はその人材派遣会社に移るが、職場も仕事も変わることがないか、あるいは、海外工場に派遣されてそこで現地社員への指導的役割を果たしていた。

図表 2-C-1：対応前の制度概要

	社員形態、仕事等	55 歳以降の処遇
継続雇用を希望した場合	55 歳で選択。希望すれば 55 歳からグループ内人材派遣会社に移籍し、C 社で変わらず勤務。65 歳まで必ず仕事を確保	55 歳時点で 1 割カット、60 歳すぎるとさらに減額となるが、62 歳まで働けば、希望しなかった場合の獲得収入を上回る
継続雇用を希望しなかった場合	そのまま 60 歳定年まで勤務し、定年退職	賃金は上がらない

この制度はもともと、雇用確保措置の導入が義務づけられた 2006 年の法改正に対応するため、整備されたものであったが、当初は、実際に同制度を活用して 60 歳以降も勤務しようという社員はほとんどいなかった。しかし、その後（リーマン・ショックまで）、受注量が増え、社内の仕事量も増大してきたため、会社の方から社員に対して「ぜひ会社に残ってくれ」と要請する状況となり、実績が増えていった。ピーク時は 80 人程度の継続雇用者がおり、その頃の継続雇用者の 7～8 割は、会社が要請して残ってもらった社員だった。

継続雇用を決めた 55 歳以上の社員（転籍済み）と 60 歳を過ぎた継続雇用者は、C 社の国内事業所に勤務する人もいれば、現地社員への技能指導のために海外工場に派遣される人もいた。

前制度での処遇内容についてみると、給与は、55歳の転籍時点で1割カットとなり、60歳までその水準が続き（水準が上がることはない）、60歳を過ぎると、さらに減額されるというものであった。60歳以降の水準は、55歳時点で1割カットされる前の水準の半分である。ただし、62歳まで（60歳以降2年以上）働けば、62歳で継続雇用を自ら打ち切ったとしても、継続雇用を希望せずに60歳で勤務を終えた人よりは稼得収入は多くなるようになっていた。

なお、55歳時点で継続雇用を希望しなかった社員は、その後も仕事を継続し、60歳で定年退職する。55歳をすぎると、賃金水準はほとんど上がらない。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

法改正によって、60歳で定年退職となった社員のうちの希望者全員を、65歳まで雇用しなければならなくなったことから、前制度を見直し、60歳で定年退職した後に、希望者全員を65歳まで継続雇用させる制度とした。

新制度では、継続雇用を希望すると、その社員は全員、60歳の定年退職後、グループ内の高年齢社員に特化した人材派遣会社に移籍する（改正前制度と同じ）（図表 2-C-2）。

同社は対象者を限定する基準にかかる経過措置を活用しているので、継続雇用後に年齢が年金に接続した社員は、基準を満たさなければ契約更新が提示されなくなるケースもあり得る。制度見直しに伴って、対象者の限定基準を廃止しなかったのは、無条件に全員を65歳まで勤務できるようにしてしまうと、前制度で55歳時点で継続雇用を決断した社員と、55歳時点で希望しなかった人との間で扱いに差をつけないことになり、前制度で55歳時点で継続雇用を決断した社員から不満が出るおそれがあったからである。

調査時点で、継続雇用されている社員（前制度適用者と新制度適用者をあわせて）の総数は45人である。なお、このうちのほぼ半数は出張か駐在により海外勤務となっている⁹。

新制度がスタートしてから、5人の定年退職者が発生したが、そのうち3人が継続雇用となっている。

⁹ 現在における仕事量（生産量）を海外工場と国内工場と比べると、海外工場の方が多い状況にある。今後2～3年は、国内の受注はそれほど伸びない見通しであるという。

図表 2-C-2：新制度の概要と前制度との比較

	新制度	前制度
継続雇用を選択する時期	定年直前	55 歳時点
継続雇用後の所属	グループ内の人材派遣会社	グループ内の人材派遣会社
継続雇用後の勤務先	1) C 社か、海外工場 2) グループ会社 のどちらか	C 社か、海外工場
継続雇用後の仕事	主に後輩指導。グループ会社勤務だと様々な仕事	主に後輩指導
継続雇用後の給与	継続雇用後は定年前の 5 割	55 歳で 1 割カット、60 歳以降でさらに減額

(1) 仕事内容

60 歳以降の仕事については、基本的には会社側が提示する。C 社内で仕事が見つからなかった場合には、別のグループ会社の仕事が提示されることもあり得る。

C 社内での仕事が提示されるか、グループ会社での仕事が提示されるかは、定年前過去 3 年間の評価結果及び仕事量によるところが大きい。また、同社は継続雇用者の勤務地として、海外工場も視野に入れていることから、C 社内に残って勤務してほしいのは、海外工場で指導層として活躍してほしいと考えている人材である。逆に言うと、それができるスキル・能力を備えていない社員には、グループ会社での仕事が提示される可能性が高い。

なお、製造工場勤務だった社員が、定年後も製造工場勤務となる場合は、現場監督の責任を担うことがないが、現場監督者に近い序列の社員として扱われる。

(2) 勤務日数・時間

C 社が勤務先となった場合の勤務体系はフルタイムとなる。ただし、グループ会社での勤務になると、フルタイムでない場合も出てくる。グループ会社の場合は、用意できた仕事によって勤務日数・時間が決まってくる。

同社の製造工場では、1 日当たりで進められる仕事量が明確であり（現場では、今日はここまで進めるという事業計画を毎日組む）、その仕事を行うにあたり仕事量に応じた適正人員にてチーム編成を行うが（作業量に対して人が多くても少なくとも作業効率が落ちるため）、午前と午後でチーム内の人が交代するようなことがあるとできあがりに差が出るなどの問題が生じてしまう。

(3) 給与

給与水準は、C 社勤務の場合には、60 歳定年時の 5 割を保障する。しかし、グループ

会社での勤務となった場合には、5割以下の水準になるケースも出てくる。いずれにしても、継続雇用後における昇給はない。

(4) 賞与

賞与は支給される。支給額の算出方法は、現役社員の賞与の算式である「ベース金額×支給率（一定の算式）」の支給率をちょうど半分にして算出している。

(5) 人事評価

人事評価は実施しているが、現役社員とは、評価シートが異なってくる。きちんと指導できているか、などが評価項目となっている。

5. 改正法とその対応による影響

C社の業界では、過去の不況時に、業界全体で数年にわたり新規採用をせず、ある年代層の社員がおらず技術・技能の伝承がうまくいかないことを経験した。したがって同社は、同じ過去の失敗を繰り返すことのないよう、毎年少しでも新規採用していくことは必要だと考えている。こうした理由から、継続雇用する代わりに、新規採用を抑制するようなことはあり得ないと考えている。

一方、希望者全員が継続雇用となることで、総額人件費は増加していくことを見込んでいる。

6. 今後の課題

実際にもっとも悩ましいと考えているのは継続雇用者の健康や体力の問題である。事故が起されば重大災害につながる現場でもある。

また、体力仕事であることと、元管理職が部下に指示されるケースなども出てくることから、65歳まで社員のモチベーションが保たれるのかは不安要素である。

D社〔運輸業〕

（実施日：2013年11月26日）

該当する業種	運輸業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	65歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	2010年から定年を65歳に延長
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	65歳定年制を継続
主な対応措置	65歳定年導入時に賃金制度、退職金制度を改定
法改正による影響と課題	新規採用の手控えは基本的にはなし。管理監督職から現職復帰（運転士など）にブランクを感じる社員も。役職定年後、従前の業務を継続できない社員への業務の選定が今後の課題

1. 会社の概要

同社の主要事業は鉄道業、バス事業である。鉄道業は、路面電車の運行などである。同社はカンパニー制を採用しており、組織も、経営部門のカンパニー（管理部門）と、電車カンパニー、バスカンパニー等に分かれている。

社員は、経営部門などに勤務する総合職（幹部候補）と事務職、技術職、電車部門に勤務する社員、バス部門に勤務する社員とに大きく分けることができる。平均年齢は約46歳である。

総合職は、いわゆる大卒の幹部候補である。総合職では、「事務」と「技術」とに職掌が分かれている（図表 2-D-1）。総合職の非管理職層の職種・役職¹⁰は、下から「総合職 J」「総合職 S（係長・チーフ）」の2段階となっている。管理職の役職としては、下から「課長・リーダー」「マネジャー」という段階がある。同社はかつて資格制度を運用していたが、現在は係長と管理職を除いて制度を凍結している。

事務職は、各事業所等（営業所等）に勤務する事務作業を担う社員である。「事務職」

¹⁰ 総合職の「総合職 J」、「総合職 S」という段階は、職種という言い方をしているが、給与と対応した社員ランクと解釈した方が理解しやすい。また、D社における「役職」は、管理職層の役職ポストだけに限らない。総合職 S の位置付けの社員でも、係長以上は役職者となり、役職定年制度の対象となる。役職定年制度については本文で後に詳述する。

の人数規模は全社で 100 人以下である。

技術職は、車両の整備や線路の保守・点検などを行う。管理職の下の方の段階の役職として、上から「主任」、「組長」がある（いずれも非管理職の扱い）。バスの整備を行う社員の多くは出向先に配置されている。

電車部門では、「車掌」、「運転士」、そしてその上に「指導運転士」、「助役」、「主席助役」という職種がある。「車掌」は電車に乗務し、運賃の精算や両替などを行う。「運転士」は電車を運転する。「指導運転士」は運転士から上がっていくポストであり、指導的運転員である。「助役」、「主席助役」は事業所でマネジメント業務を担う。

一方、バス部門（自動車部門）は、「自動車運転士」の上に、「路線組長」、「監督」（現場の監督者）という職種がある。「自動車運転士」はバスの運転士である。「路線組長」は、指導的運転員であり、「監督」は営業所での管理業務を担う。電車とバスの両部門の社員（技術職を除く）だけで、社員全体の 7 割以上を占める。

図表 2-D-1：D 社における社員の役職・職種

管理職				
マネジャー				
課長・リーダー				
総合職	一般事務職	技術職	自動車部門乗務系	電車部門乗務系
総合職S(事務・秘術) (=係長・チーフ)	事務職	主任	主任	主任
総合職J(事務・秘術)		組長	監督	主席助役
		技術職	路線組長	助役
			自動車運転士	指導運転士
				電車運転士
				車掌

※聞き取り内容から筆者作成。このなかで、役職定年制における「役職」に該当しないのは、車掌、電車運転士、自動車運転士、技術職の主任・組長以外、事務職、総合職の係長未満。

調査時点までの 2013 年度の新規採用数は（4 月以降の入社者の合計）は 70 人程度となっている。

同社に労働組合はあり、上部団体の産別労組に所属している。

2. 定年引き上げの時期

同社はすでに定年を 60 歳から 65 歳に引き上げている。2009 年 6 月に、新たな賃金制度の導入、退職金制度の見直しとセットで労使合意し（労使協定を締結）、2010 年 1

月から実際の運用を開始した¹¹。

定年延長は、年金支給開始年齢の引き上げとそれに伴う高年齢者雇用安定法改正の流れをにらんで実施したものであるが、新賃金制度への移行により、本給が減額あるいは頭打ちとなる勤続年数の長い正社員に対する救済の意味合いも含まれていた。

なお、65歳定年を協定化した2009年6月1日から、実際の運用がスタートした2010年1月までの間に、旧60歳定年制に基づいて60歳に到達した社員については、定年後に改めて正社員として雇用し直す暫定措置を採った。

3. 65歳定年制の概要

65歳定年制は、職掌にかかわらず、全社員共通の制度となっている。定年退職時期は、誕生日である。なお、定年が60歳の時に運用されていた再雇用制度（シニア社員制度）に基づき再雇用された社員などを含む、いわゆる嘱託社員（以下、「シニア社員」と呼ぶ）が100人弱いる（図表2-D-2）。

シニア社員のほぼ半数は、定年60才時の制度に基づく再雇用者だが、20人程度は60歳を過ぎてから自ら「パートタイム勤務に移りたい」と申請した社員である（詳しくは後述する）。このほかシニア社員には、ある市町村からバス事業を譲渡された際に移ってきた、当時すでに60歳を過ぎて再雇用となっていた社員が含まれる。

（1）60歳以降社員の仕事内容

D社は、65歳に定年を引き上げたと同時に、60歳での「役職定年制」を導入した。ただし、同社での役職定年制は、いわゆる管理職ポストを退くという意味での一般的な役職定年制ではない。「役職」は、管理職ポストだけを指すのではなく、「指導運転士」など、各部門で設定している一定以上の職種のことを意味する。具体的には、電車部門では、「指導運転士」以上の職種、バス部門では「路線組長」以上の職種、技術職なら組長以上の職種、総合職では「係長」以上の職種が、ここでの「役職」に該当する。60歳時点でこうした「役職」に就いていた社員は、いわゆる平の社員に戻ることになる。

例えば、鉄道やバス部門で役職に就いていた社員は、基本的には「運転士」として、運転業務に戻ってもらうことになるが、事務職に職種変更して、現場管理者の補助的な業務やテレホンセンター業務を行う者もいる。技術部門では、技術職に戻ってもらい、車両の整備や電車施設の点検、補修などの業務に携わってもらうことになる。総合職の場合も、60歳に達すれば役職をおりる。

¹¹ 従前の賃金制度は、勤続年数に偏重しており、バブル崩壊以降のベアの低額化の影響でベテランと若手の賃金格差が問題となっていた。また、バス部門の収支改善を主な目的として、2001年から乗務員を契約社員として採用を始めたが、契約社員の数が増えるにしたがい、組合からの契約社員の正社員化の要求が強くなったため、2009年10月から新たな職種別賃金制度を導入し、正社員と契約社員の労働条件を一本化した。

なお、60歳時に、運転士や車掌など役職に就いていなかった社員は、そのまま運転士や車掌を継続する。

事務職については、もともと役職が設定されていないので、個別に決定するが、基本的に同じ職務を継続してもらう。

（２）60歳以降の仕事に関する本人への確認

同社では、各社員に60歳以降の勤務についての希望を確認するため、役職（役職定年制に対応する役職という意味）に就いている社員には、本人が自分の職務についてどんな思いをもっているかを尋ねる。具体的には、60歳になる2～3カ月くらい前に本人に尋ねる。過去に運転士だった人なら、また運転に戻れるか（運転する意思があるか）などである。早くから役職に就き、運転業務のブランクが長い人や、夜間の視力や体力に自信がない社員は、事務職に職種変更して、現場管理者の補助的な業務やテレホンセンター業務を行っている。

（３）65歳までの勤務の実績

65歳定年の運用が開始された2010年1月から調査時点までで、60歳に到達した社員数は約130人であり、このうちほぼ9割が65歳定年まで通常勤務することを希望した。60歳を過ぎたあるタイミングで依願退職して「シニア社員」として再雇用されることを選んだ社員が4人いた。なお、シニア社員にもならず依願退職する社員もわずかではあるがいる。

シニア社員制度は、65歳定年制が適用されていない60歳以降の社員のための再雇用制度である。シニア社員には、定年を65歳に引き上げる前の再雇用制度で再雇用となった社員と、65歳定年導入以降に自ら希望してシニア社員となった社員、そして、事業譲渡により元々、再雇用者の身分でD社に転籍してきた者とがいる。

シニア社員の勤務時間は、フルタイムとパートタイムの両方が用意されているが、パートタイムについては運転士しか選択できない。2010年の定年延長以降は、実際には、シニア社員のフルタイムでの採用は凍結しており、運転士のパート・シニア社員の採用しか認めていない。現在のシニア社員は100人程度いるが、8割は運転士のパート・シニアが占めている。

（４）勤務日数・時間

同社社員の勤務体系をみていくと、運転士・車掌は4週150時間を基準とする1カ月単位の変形労働時間制で、出退勤時刻は勤務循環表による。技術職は出向先において、自動車の整備の仕事に就く社員が9時～17時30分（所定労働時間7時間30分）で、電車施設の点検、補修等に就く社員が8時30分～17時30分もしくは、9時～18時（所

定労働時間 8 時間) となっている。事務職は所定労働時間 8 時間が基本で、9 時～18 時が基本である。60 歳以降もこれらの勤務体系は変わらない。

参考までにパート・シニア社員の運転士の勤務体系をみていくと、労働時間は正社員のおおむね 4 分の 3 になるので、週 28 時間を基本とする変形制となる。時間が短くなるか、日数が少なくなるかについては、受け持つ路線によって異なってくる。例えば、一日に何便もないような路線では、1 日勤務が前提となり、便数が多いエリアでは、ラッシュアワーの便数が多い時間帯だけを担当することも可能となる(例えば、朝番だと、6 時とか 6 時 30 分から 9 時 30 分とか 10 時 30 分までというような勤務ができる)。

(5) 車掌のパート・シニア社員への追加

2013 年 11 月、同社は労働組合と車掌もパート・シニア社員の対象に含めることで合意した。実施日は未定である。D 社では、もともと 2 年ほど前から、1 日 8 時間勤務の正社員だけでなく、必要な時期には「短時間正社員」に移れるような多様な人事制度を検討することを労使確認しているが、今回、組合側がその一環として車掌のパート・シニア化を要求してきた。行く行くは正社員でもパート勤務ができるような制度をめざしており、2013 年 11 月 21 日付の労働協約改定に関する回答書(本調査後の 2013 年 12 月 19 日に労使協定を締結)のなかでも、会社として短時間正社員制度をめざすということが記載されている。

図表 2-D-2 : 65 歳定年制と社員区分

社員区分 (60 歳まで)	社員区分 (60 歳～65 歳定年)	勤務形態・処遇
正社員として勤務	○通常のケース（正社員のまま） - そのまま 65 歳まで勤務。65 歳で定年退職	・「役職定年制」により、60 歳以降は役職（管理職と同一ではない）を外れる ・所属部門は同じ。電車、バス部門では運転士に戻ることも ・給与は 60 歳時点の 8 割水準になる
	○シニア社員（1 年ごとに契約更新） ・65 歳定年導入前の 60 歳定年時に再雇用社員となった者。 ・65 歳定年導入後に、自ら申し出てシニア社員となるケース ・市町村から譲渡されたバス部門でもともと再雇用社員となっていた者	・フルタイム勤務 ・新規の採用は行っていない ・月給 17 万円
	○パート・シニア社員(1 年ごとに契約更新) - シニア社員で、パートタイム勤務を希望した者	・労働時間は、フルタイムのほぼ 4 分の 3 (週 28 時間労働) ・運転士しか認めていない。車掌も認めることを 2013 年に労使合意済み ・時給 1300 円

（6）給与

60 歳以降の社員の給与についてみる前に、同社の社員全体の給与体系がどのようなになっているかを理解する必要があるため、以下解説する。

同社では、職種ごとに、給与に直結するランクが数階層で設定されており、そのランクに対応して賃金水準の上限と下限がある賃金レンジが設定されている。レンジのなかには、10 の号俸があり、号俸別に額が決められている。

毎年、レンジのなかでの号俸が上がることにより、社員の給与が上がっていくわけだ

が、そこに個人評価は反映されない。毎年の会社の業績等を勘案して、会社が昇給額を決める（何段階号俸をあげるか）。個人評価の反映先は賞与だけである。

ランクの数は、車掌なら 3 ランク、運転士のなかには 6 ランク、指導運転士・路線組長は 3 ランク、助役・監督は 2 ランク、主任は 2 ランクあり、それぞれランクごとに 10 号俸の賃金レンジが設定されている。なお、各ランク間で、賃金レンジの重なりはない。技術職の場合、ランクはもっとも細かく 9 段階で、事務職は 6 段階に分かれている。このランクに対応した賃金項目のほかに、「加算給」があり、両者を合わせて「本給」としている。

総合職の場合、非管理職層では、J1～J5、S1～S4 という 9 段階のランクが設定されており、S が係長級以上のランクとなっている。ランク内はやはり 10 号俸の賃金レンジとなっている。総合職はこれに、「加算給」だけでなく、「職務給」も加わる。「職務給」は、ランクと個々人の評価のマトリックスで賃金テーブルが設定されている。

一方、管理職は、総合職であれば、課長クラスならいくら、部長クラスならいくら、と役職レベルごとにシングルレートで本給額が決まっている。これに加え、人事評価にもとづき額が変動する「職務給」がある（5 段階）。

（7）60 歳以降の社員の給与

60 歳以降になると、「本給」の水準が、60 歳到達時の水準の 8 割となる。ただし、8 掛けになるとはいえ、減額された本給額が、当てはまる職種ランクに対応する本給額のレンジの下限は下回らないようにするルールを設けている。例えば、車掌で 60 歳に到達した社員がいたとして、8 割の水準が車掌ランクの賃金レンジの下限を下回った場合は、給与額はその下限の額となる。

また、60 歳以降になると、「本給」での昇給はなくなる。

参考までにパート・シニア（運転士）の給与をみると、時給 1300 円である。賞与のかわりに「奨励金」として年間 40 万円（20 万円の 2 回）を支給している。

フルタイムのシニア社員（運転士のケース）は、17 万円の月給制である。奨励金はパートと同様で年間 40 万円である。シニア社員には人事考課は行っていない。よって、査定で奨励金が増減することはない。シニア社員にはこのほか、退職慰労金があり、毎月 3 万円ずつを会社が積みあげ、退職時に支払っている。

（8）60 歳以降の社員の賞与

賞与については、60 歳以降も支給額等で変更となる点はない。

（9）60 歳以降の社員の人事評価

人事評価の方法も 60 歳以前と変わりはない。年 2 回査定を行っており、総合職につ

いては、「職務給」を洗いかえるために年1回査定を実施している。

(10) 退職金制度の見直し

65歳定年と同時に、退職金制度を見直し、社員全員、新しい制度に移行している。新制度は、在職期間の長さに応じて金額が増え、勤続年数によってさらに金額が上乘せされていく制度である。移行方法は、移行時点の旧退職金制度における額を移行時に確定させ、それ以降は、新制度に基づいた額を旧制度における確定額の上に積み立てる形とした。合算額が65歳時点で支払われる。

4. 定年引き上げによる影響

ここまでに於いて、定年引き上げのデメリットは特に感じられないとしている。定年延長と同時に改定された賃金制度では、新制度における賃金レンジ上限を超えてしまった社員の賃金については10年かけて水準を落とすことにしたが、調整手当を設ける配慮も行っている¹²。

65歳まで働けるとの安心感からか、60歳以降社員の働きぶりが落ちるという現象はみられない。

若年社員への影響については、役職定年制が導入されたことで、新陳代謝が維持されたことから影響はない。

新規採用への影響については、たしかに、65歳定年の導入直後は、電車部門の車掌の採用はしばらく実施しなかったが、それ以外の職種で手控えるようなことはしていない¹³。

総額人件費については、瞬間的に上がった事実はあるが、新賃金制度によって、各職種でランクにおける賃金上限が設定され、長期的には実在者の賃金水準は下がっていくことが予想される。社員の自然減もあり、将来的には人件費は落ちていくとの目算がある。

¹² 新賃金制度に移行した際に、新制度の賃金テーブルに当てはめると、レンジの上限を飛び出してしまう社員については、上限額の上に暫定号俸テーブルを設定して、対応している（そのかわり昇給はさせない）。暫定号俸は2018年度までの運用となっている。また、賃金水準は地場水準よりも、もともと高めに設定されている。

¹³ バス運転士では、市町村からの事業譲渡があり、むしろ中途採用を相当行った。事務職も元々少数採用なので影響はない。

5. 今後の課題

役職定年制の導入により、役職に就いていた社員は 60 歳以降、各部門での非役職業務に移ることになる。具体的には、電車部門では、電車の運転業務に戻ることであり、また、バス部門では、バスの運転業務に戻るようになる。管理職は、管理職を外れ、いち一般社員としての業務に戻る。しかし、なかには、こうした所属部門の従前の業務に戻れない社員もあり、そうした社員に対して、どのような業務を選定し、アサインするかが、今後の課題と言える。

例えば、運転業務では、しばらくの間、事業所の監督者（役職）をしていたため運転のブランクがあり、視力や体力の衰えから、他業務を希望する者もいる。現在は、事務職の業務をあてがうケースがあるが、今後、こうした社員が増えてきた際の対応を考える必要が出てくる¹⁴。

一方、職場によっては、人員構成上、役職者（監督者）として続けて勤務してもらっても問題が出ない現場もあり、かつ、また実態として、監督者の補助に限りなく近い仕事をやっている元役職社員がいるケースもある。今後どこまで役職定年制を厳密に運用していくかも、整理が必要になってくる可能性はありと人事部門では考えている。

¹⁴ D社では、電車部門では人員構成に歪みがあり、現在のところは 60 歳到達者が少ないが、3～4 年たつと到達者が出てくる見込みである。3～4 年後に 60 歳到達する社員はみな、現在は事業所の監督者（役職者）クラスになっており、運転のブランクがある。

E 社〔サービス業〕

(実施日：2013 年 11 月 27 日)

該当する業種	サービス業（一般廃棄物処理）
該当する正社員規模	500 人以上 1000 人未満
現在の定年年齢	60 歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 対象者の限定基準あり。実際にはよほどのことがない限り希望者を再雇用していた
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」（経過措置を利用） ・「班長」などの役職は退くが、仕事内容は変わらず ・フルタイム勤務で、現役と一緒に交代勤務 ・賃金は定年前の 6 割
法改正による影響と課題	採用は中途採用かつ補充が中心で、新規採用に直接の影響はない。歪な人員構成により総額人件費の上昇が見込まれる点や、職種転換に備えての教育訓練体制の整備が課題

1. 会社の概要

E 社の主な事業は、一般廃棄物の高温溶融処理施設や焼却施設の操業・維持管理である。顧客の多くは市町村であり、一般的な事業のケースでは、市町村からの委託を受けて、市町村が保有する溶融処理施設の操業や維持管理を同社の社員が受け持つ。同社は、溶融処理施設を自社では持っていない。そのため、会社として持っている財産といえば、社が保有する技術とそれを支える社員だけということになる。

同社は、系列としては鉄鋼メーカー系列であり、1990 年代の設立当初は製鉄所勤務経験者を社員として多く受け入れていた。当初は、溶融処理施設の操業だけを事業としていたが、現在は、施設の操業だけでなく、処理炉の点検や保守・管理などもあわせて一貫したサービスを提供しており、また、そこを自社の強みとして顧客への営業でアピールしている¹⁵。

社員の平均年齢は約 39 歳である。請け負っている処理施設は全国に点在するが、社員数は 1000 人を少し下回る。

¹⁵ 市町村にとっても、溶融処理の契約と施設維持・管理の契約が一本で済むので、結果的に安上がりになるのだという。

社員構成は、大きくは「事務職」、「技術職」、「技能職」に分かれる。「事務職」は、いわゆる総合職（大卒など）と、一般職である事務職であり、社員数全体での割合は10%弱である。一般事務職は、各事業所（処理施設）に勤務する事務員で、女性が多い。「技術職」は全体の1割程度であり、操業データをもとにより良い操業のための解析・指導等の操業解析業務や設備技術業務における工事計画の立案・施行監督などをする社員である。技術職には、大卒、大学院卒のほかに、高卒の社員も含まれる。もっとも人数が多いのが「技能職」で、各事業所で実際の施設の操業や、点検・整備を担う。

同社では、社員の採用は中途採用が中心となっている。大卒以上が中心の「総合職」では新卒採用を基本としているが、「技能職」については各事業所で欠員が出た時に採用を行うためである。

2012年度1年間での新規採用数は、新規学卒採用と中途採用を合わせて100人程度であった。そのうち7割は欠員補充のための採用であった。中途採用される技能職は、電気、機械などの工事資格を保有する者が中心である。

中途採用するのは、通常は30歳前半層が多いが、60歳を超えている人が中途採用されることもある。なお、同社には70歳以上になっても働いている社員がいる。

同社に労働組合はない。

2. 定年制

定年は60歳で、全職種共通の制度である。退職時期は、年2回設定されており、各半期末（3月末と9月末）である。誕生日の前日が含まれる半期末が退職日となる。例えば、4月1日生まれの場合は、3月末で退職となる。4月2日生まれなら9月末となる。

2012年度の1年間では、30人弱が定年を迎え、7割以上の定年社員が再雇用制度での継続雇用を希望した。継続雇用を希望しなかった社員は、免許や資格を保有しており他の会社からオファーがあった人や、健康・体力面できついと自ら断念した人などである。

後に詳述する再雇用制度にもとづいて現在在籍している再雇用社員は100人以上いる。関連会社が継続雇用先となっている社員もいるが、そうした社員は現役中にその会社に出向し、そのまま出向先で60歳定年を迎えた場合が多い。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

同社はもともと再雇用制度を導入していたが、法改正に対応する前は、対象者を限定する基準を設定していた（基準としては7項目を設定）。

基準の第1は健康面である。高温に達する処理炉まわりの仕事になるため、健康面は

とくに重視されている。第2は、安全行動ができているか。第3は、協調して仕事ができるかで、第4は、コンプライアンス遵守ができているかである。第5は技術水準を満たしているかで、定年前の直近1年の人事考課で標準を下回る評価があつてはいけない。6項目めは後輩の育成をしているかで、最後が、5年以内に懲戒歴がないかどうかとなっている。

ただし、これら7つのなかで、基準を満たさない項目があつたとしても、会社が要員状況から必要と判断すれば採用する。これまでの実績では、現実的には、よほどのことがない限り希望者は再雇用されていた。旧制度では、再雇用を希望する人の割合は8~9割であつた。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

同社は法改正に対応するため、2013年4月1日付けで、希望者全員を対象とする制度に改定した（改正法に基づく経過措置は活用）。同社では、再雇用された社員は「シニア社員」と呼んでいる。シニア社員は1年契約で、65歳まで毎年、契約を更新していく。

（1）仕事内容

シニア社員がどのような仕事をするかについては、制度の枠組みとしては、会社から提示することとしている。ただ、実際には、本人の希望も聞いて、定年前に従事していた仕事に就いてもらうケースが多い。

なお、同社においてメインの業務となる事業所（処理施設）での仕事は、細かなところはマニュアル化されておらず、長年の経験がものを言う仕事であるため¹⁶、シニア社員には、定年前と同じ仕事を継続してもらった方が会社にとっても都合がよい。

こうしたことから、もし、定年時にシニア社員となった後、「違う仕事をしたい」と言われた場合は対応に困ることになるが、定年前と同じ仕事をやりたくないという社員は多くない。

（2）役職

シニア社員となると、仕事内容は定年前と変わらないものの、役職を降りて後進に道を譲ってもらうことが多い。

なお、事業所（処理施設）の一般的な体制を説明すると、所長、副所長がおり、その下に、実際の炉の操業を行う4つの班が置かれる。所長と副所長は管理職である。所長は本社との調整や対外的な仕事をこなす。副所長が事業所内のマネジメントを実質的に

¹⁶ 同社は、賃金に年齢給要素を取り入れているが、それはこうした仕事の特性からである。賃金制度については（4）給与の項で後述する。

こなす。機械や電気のメンテナンスの専門職を設置している事業所もある。

（３）勤務体系

シニア社員となっても、通常は定年前と変わらず、班の一員となって働く。炉の操業は 24 時間体制であり、1 日 2 交代制である。班は 4 組あることから、朝～夜勤務（朝番）の班は朝 8 時から夜 8 時まで勤務し、夜～朝勤務（夜番）の班は夜 8 時～翌日朝 8 時まで勤務する。朝番の班は、勤務日の翌日の夜番に入り、夜番の班は、勤務終了日の翌々日の朝番に入る。

（４）給与

給与は、シニア社員は「基本給」部分が定年時の 6 割程度の水準となる。班長と副班長の役職を継続した場合は、「基本給」とは別に、職務手当が現役時代と同じように支給される。

住宅手当などの諸手当は、シニア社員となっても現役社員と同様に支給される。手当も含めた給与総額でみると、その水準は定年時の 7 割程度となる。

なお、所長などの管理職のまま定年を迎え、シニア社員となった場合の給与は、会社との個別の相談で決まる。現実的にはおおよそ現役時の 8 割程度の水準となっている。

E 社の資格制度は、非管理職層では 7 つの資格が設けられている。技能職では、最上位の資格が「班長」で、2 番目が「副班長」である。

資格ごとに、賃金の号俸が設定されており、評価結果に応じて、賃金号俸が上がっていくという仕組みである（1 号俸からスタート）。評価は 8 段階で、最大 10 号俸アップする（最低評価でも号俸ダウンはない）。事業所の作業では、経験がものを言う仕事であるため、最低評価だったとしても、1 年分の成長があったという考え方がある。

資格と実際の職位がきちんと対応しているかという点、非管理職の場合はそうなのではない。職位は低いのに、資格が高い社員も存在する。

班長や副班長へのポストの昇格は、通常は、会社が本人の力量を見て、「やってみませんか」とオファーする。ただ、各事業所には、班長ポストは、4 人しか入れない（4 班なので）ことから、勤続年数が長いからといって自動的に昇格できるという訳ではない。

一方、管理職は、これらとは異なった資格制度、賃金制度となっている。賃金では、毎年、年間給与を決めるやり方を採用している。具体的には、管理職等級ごとにある程度、年間給与額をあらかじめ定めており、評価結果により変動する仕組みである。

E 社の賃金制度では、50 歳をすぎると、昇給幅が小さくなるようになっている。具体的には、評価結果に応じて上がる号俸数が、一律に抑制される。これにより、低い評価だと昇給しなくなる。

55 歳になると、さらに評価結果に応じた号俸数が抑制され、今度は一定以下の評価結

果だと号俸マイナス（降給）になる。

（５）賞与

賞与は、シニア社員にも支給されている。算式は定年前と変わらず、半期ごとに「基本給×定率（1.4～2.2）×人事評価」の算式で計算する。

（６）人事評価

人事評価の方法は定年前と変わらず、評価シートも定年前社員と同じものを使用する。なお、評価は、半期ごとに仕事ぶりを評価し、半期ごとの評価結果を賞与に反映させる仕組みとなっている。

（７）昇給

シニア社員にも昇給は行われる。昇給幅は１年間の評価（半期評価の積み上げ）を反映している。

５．法改正による影響

直接の影響は特にない。採用については、中途採用かつ補充が中心であり、新卒採用は総合職の採用に限っているという同社の状況から法改正が影響を及ぼすということはない。むしろ、新卒採用では応募者が少なく、同社は頭を悩ませている。

社員のモチベーションについては、総じて、親会社のブランドもあり帰属意識が高く、仕事の性質から公益の仕事をしているという意識が高い社員が多い。

６．今後の課題

（１）人件費の増加

E社では、そもそも人員構成がいびつであるという課題を抱えている。事業所の所長クラスなどの管理職の多くが 60 歳近くに集中しており、40 歳～50 歳前半層が少ない。また、30 歳前後にもう 1 つの人員の山があり、人件費原資の内転がうまくいかなくなっている（総額人件費が増えることが確実である）。そのため、労使協議会で、賃金制度について見直しに向けた検討が必要である旨をすでに伝えている。

ただ、その一方で、これまでのシニア社員は在職老齢年金が出て、高年齢雇用継続給付もあることから賃金水準は定年前の 6 割としていたが、今後のシニア社員について、それで構わないのかは検討が必要となっている。

（２）社員の能力開発

これまでは、シニア社員には現役時代と同じ仕事をしてもらおうとともに、後輩の指導を頼んできた。旧再雇用制度では、万が一、それができないと会社が判断した時は、再雇用しないことも可能だったが、今後は、現在の仕事ができない場合でも、他の仕事を任せなくてはならない状況も出てくることが予想される。そのため、職種転換のための教育訓練体制の整備と、現役時代からの社員の「多能化」も必要と人事サイドでは考えている。

（３）職場の安全確保

社員の年齢構成が高いということもあり、健康診断での有所見率が高い。また、現場の室内温度が高く、かつ危険な職場であることから、社員の安全対策も重要な施策の 1 つと同社では考えている。

F 社〔建設業〕

(実施日：2013 年 11 月 28 日)

該当する業種	建設業
該当する正社員規模	1000 人以上
現在の定年年齢	60 歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 成績が標準以上など、対象者の限定基準あり。実際にはほとんどの人が基準をクリアし、ほぼ希望者全員が再雇用されていた
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」(経過措置を利用) 定年前の仕事を継続し、適材適所で役職も継続
主な対応措置	58 歳での昇給停止を廃止
法改正による影響と課題	繁忙期で人が足りない状況であり、新規採用に影響はない。62 歳での再度の賃金低下措置の取り扱いや、年金が 65 歳支給となった場合の処遇について(中期的課題)が課題

1. 会社の概要

同社は、国内、海外での建設事業、不動産事業などを手がける。売上高(2012 年度)の 5 割以上は国内建築事業からとなっている。事業部門別の社員数でも、国内建築事業がもっとも多くなっており、全体の半数以上を占め、国内土木部門の社員割合が 2 割強となっている。

社員の内訳をみると、事務系と技術系の比率はほぼ 2 対 8 である。職種で分けると、土木、建築、設備、機電、事務の 5 つがある。事務以外の 4 職種が、建築物などの施工管理にかかわる同社においてメインとなる仕事である。なお、建設関係といっても、同社には施工管理者などのいわゆるホワイトカラーの仕事をする社員しかおらず、現場での作業は協力会社に外注している。社員の平均年齢は約 42 歳である。

2013 年度の新規採用は、新卒が 220 人程度で、中途採用は 20 人程度(2013 年 7 月末までの 3 カ月間で)となっている。建設業は、現在は繁忙期であり、特に労働市場全体で施工管理者が不足気味であることもあり、中途採用者の中心は施工管理者である。

新卒採用は大卒以上の採用が中心だが、高卒も毎年、若干名ではあるが採用している。なお、同社では、学歴の違いは人事制度上スタートする「職級」が異なるというだけであり、職種が異なってくるようなことはない（職級制度については後述する）。

同社はエリア勤務制度を導入しており、社員は「全国型」と「拠点型」とに分かれる。「拠点型」とは、勤務地が限定されたいわゆるエリア限定社員である。

同社に労働組合はあり、上部団体である産別組織には加盟していない。

2. 定年制

同社の定年年齢は 60 歳で、職種によって定年年齢が異なるようなことはなく、全社員一律の制度となっている。定年退職時期は、「満 60 歳を迎える日」で、つまり誕生日である。

継続雇用制度としては「再雇用制度」を導入しており（制度内容については後述する）、現時点で在籍する継続雇用者数は 700 人を超える規模である。最近では、毎年 200 人以上の継続雇用が新規に発生している。2012 年度に定年退職となった社員のうち、継続雇用となった人の割合は約 80% である。なお、グループ内の他の会社で継続雇用されているのは、継続雇用者全体の約 6 % である。定年後の再雇用を希望するかどうかについては、定年退職の半年前に本人に尋ねている。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

同社は法改正前から、「再雇用制度」を導入している。もともと同社の再雇用制度には、①成績が標準以上であること、②健康であること、という 2 つの基準があったものの、標準的な成績の基準を満たさないという社員はほとんどいない状況であり、健康面で問題がなければ実質的に希望者全員が再雇用される運用となっていた。

定年に到達した社員に占める再雇用を希望する社員の割合も、法改正前から 8 割程度であった。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

F 社は、法改正に対応するために 4 月 1 日付けで制度を改定し、希望者全員を再雇用する制度内容となったが、経過措置は利用している。

同社の再雇用社員の呼称は「シニア職員」である。シニア職員は、雇用契約が 1 年契約で、65 歳になるまで更新する。経過措置を利用していることから、年金受給開始年齢に入っている以前からのシニア職員は、契約更新時に基準に照らし合わせ、基準に至ら

なければ更新されない。

なお、シニア職員となって、勤務先がグループ会社になっている人の割合は、現在は全体の 6%である。再雇用制度の導入当初は、勤務先がグループ会社となった場合は転籍させていた。しかし、F 社とグループ会社で処遇が異なるなかで、同じ F 社の定年退職者であるのに、定年後の処遇内容が異なるのはバランスを欠くという理由から、現在はグループ会社が勤務先となる場合は F 社の社員として出向させることとし、勤務先で処遇に差が出ないようにしている（処遇は F 社の制度にしたがい、かつ、出向であるため本人に給与を支払うのも F 社）。

（１）仕事内容

シニア職員は、多くの者が定年時と同じ仕事をする¹⁷。再雇用制度を導入した頃は、シニア職員の仕事内容について様々な観点から検討していたが、ホワイトカラー職場ということもあり、実際に定年になったからといって違う仕事を用意することは難しく、加えて、業種特性から先輩をうやまう社内風土があったり、チームワークが保てないと仕事が成り立たない事情などから、最終的にほとんどの者が定年時と同じ職場で働くのが実態となっている。

技術系社員を例にとると、社員の仕事は基本的に建設現場での施工管理や設計業務、営業業務である¹⁸。一方、事務系社員の場合は、各事業分野の事務業務（総務や経理など）を継続する。

参考までに、工事現場における人員体制の通常のケースをみていくと、工事現場はプロジェクト単位でつくられる。各事業所で受注してきた仕事について、各現場で立ち上げられる工事事務所で施工していくことになる。工事事務所に社員が配属され、チームがつくられる。チーム内の体制は、上から、所長、副所長、工事長、主任、一般社員という序列で、所長に部長クラス、工事長に課長クラスの社員が就くケースが多いという。なお、事業所は、工事が始まれば、工事施工の総括的な管理（施工管理支援を含む）や工事の損益の把握など、受注から完成までの一連の後方業務を担う。

なお、同社は海外展開にも積極的であり、60 歳以降になっても、海外で活躍する社員はいる。海外の事業のプロのような社員もいるが、全社で海外駐在している社員数は 200 人程度とそれほど大きくないことから、シニア職員が特に海外要員として意識されていないことはない。

¹⁷ 2006 年から再雇用制度を運用し、現在はもう 60 歳以上の社員が職場にいることに違和感がなくなっているという。

¹⁸ 技術系社員の場合、建築と土木の事業部門間での異動があるかという点、ほとんどないと言う。専門知識などの点から、建築・設備の施工管理者は建築・設備の分野だけ、土木の施工管理者は土木だけしかできないという。大学での専攻していた専門科目によって、入社当初から配属される事業部門が決まってくるのが普通のケースである。

（２）役職

同社はもともと管理職比率が高く、結果的に、60歳到達時には多くの社員が管理職となっている。そういったことや、適材適所で人材を配置することを重視している点から、役職者が60歳になってシニア職員になったとしても、通常は就いていた役職を継続する。同社には役職定年制はない。

工事現場で所長を務めていた社員が、60歳に到達するケースでは、現在はほとんどの人がシニア職員として所長ポストを継続している。ただし、給与は定年前とは変わってくる（給与については後述する）。これは、定年前か後かにかかわらず、適材適所で人員を配置していくと結果的に所長を継続させる結果となっただけであり、60歳や62歳になったからといって、社員の体力面では何ら問題はなく、むしろベテランの経験や培ったマネジメント力は代え難いものがあると同社では考えている。急に人を入れ替えるほうが、むしろマイナス影響が大きい。

事務系社員についても、基本的に60歳になったからといって仕事や役職を変えることはしていない。シニア職員として、本社の部長をしている人もいる¹⁹。営業でも、一担当部長として仕事を継続するケースもあり、あくまで個人の資質に応じて配置するのが基本である。

（３）勤務日数・時間

シニア職員の勤務体系は、現役社員と同じフルタイム勤務である。社員が短時間や短日数を希望してきても、フルタイム以外の勤務は認めない。

（４）人事評価

シニア職員の人事評価は、現役社員の評価方法と同様である。現役社員の評価方法は、半期に一度、人事評価を行い、評価結果は、給与、賞与、昇進に反映させる（シニア職員には昇進はないが）。賞与には各半期の評価結果を反映し、昇給には1年間の評価結果を反映させる。昇進には、数年間の評価結果を積み上げたもので反映する。

評価のウェイトは、半期で実績が表れるような仕事（業界）ではないので、結果よりも過程を重視した内容になっている。この点はシニア職員も変わらない。

（５）給与

シニア職員の給与は、定年前のほぼ7割になるように設定しており、旧再雇用制度の運用時には社員にも公表していなかったが、法改正後の新制度となってからは給与テーブルを公開した。シニア職員の給与は、定年前の職級と成績により設定される。

¹⁹ 事務系社員の場合、常設の部長ポストを60歳を超えてもそのまま続けてもらうかといったら、経営戦略としての人事配置上、微妙なところがあるという（技術系社員とは運用が若干異なる面はある）。

同社の職級制度について説明すると、定年前の職員のランクについて職級で決めている。職級は8級からスタートし、1級まで設定されている。4級より上が管理職である。

シニア職員の給与は、定年到達時に在籍していた職級でベース賃金が決まり（これが「本給」となる）、評価による成績に応じて変動する賃金をこれに加える（この部分を「実績給」という）。

この「本給」と「実績給」、そして役職に就いた場合に支給される「職務給」（6ランクに分かれる）をすべてあわせると、ほぼ7割の水準になる。

（6）賞与

シニア職員にも賞与を支給している。半期で1カ月を少し超えた程度の水準をベースとし、成績に応じてベース額が変動する（なお、現役社員の半期の基本月数は2カ月程度）。よい成績であれば、半期で1.5カ月分をもらうことも可能な制度となっている。

（7）その他の労働条件

手当では住宅手当など一部、不支給となるものもある。保有する有給休暇は、定年後も引き継がれる。福利厚生も現役時と基本的に変わらない。

5. 改正法に対応するために実施した諸施策

2012年度まで、58歳以降は昇給しない制度になっていたが、2013年度から昇給できるようにした。ただ、58歳になって急に成績が良くなるという訳でもないことから、この制度改定によって、58歳以降で大きく給与額が変わってくるという訳ではない。

現在、さらにシニア職員の賃金制度の見直しを検討中である。現在の制度では、62歳時点で賃金水準がもう一度下がる仕組みとなっている。60歳で7割水準となり、さらに水準が下がるとなると、社員のモチベーションの観点から課題もあると人事サイドでは感じており、62歳での減額について見直したいと考えている。

6. 法改正への対応による影響

総額人件費の観点からみると、同社の場合は、法改正の前から実質的に希望者全員が継続雇用されており、法改正後の新制度になったからといって、総額人件費が以前に比べて大幅にアップしたという実態はない。「団塊の世代」は、シニア職員からもほぼ退職して抜けており、今後15年ぐらいのシニア職員数は一定で推移すると同社では予測している。

新規採用との関係についても、同社のケースではむしろ繁忙期で人が足りない状況で

あり、影響はない。現在は人手不足から、65歳でシニア職員を終えたあとも、契約社員に身分を変更して勤務している社員がおり、70歳を超えても活躍している人がごくまれにだがいる²⁰。現在、65歳でシニア職員になった時点で、会社の方から残留要請をした社員は50人以上にのぼるという。

7. 今後の課題

今後、年金支給開始年齢が完全に65歳になった際に、シニア職員の賃金など処遇をどうすべきかについては検討課題になると同社では考えている。例えば、引き続き、60歳で賃金水準が落ちるという設計がいいのか、現役時代から賃金カーブをもっとなだらかにすべきかなど、60歳以降の家計支出も考慮したうえで議論する必要がある出てくるとしている。

65歳定年への移行の可能性については、社内でまったく議論していない訳ではないが、これまでの再雇用制度において、基準をクリアできない社員が少数ながら実際にいた点などを踏まえて考えなければならないというのが人事のスタンスである。

また、F社には役職定年制度がないことから、65歳までのシニア職員が活躍すれば、60歳以下の社員が役職に就く時期（年齢）が序々に遅くなっていく可能性があるともみている。

²⁰ 施工管理者には、特別に能力が高い「その道のプロ」みたいな人もいるのだという。

G 社〔サービス業〕

（実施日：2013 年 12 月 10 日）

該当する業種	サービス業（ビルメンテナンス）
該当する正社員規模	300 人以上 500 人未満
現在の定年年齢	60 歳（一部社員は 65 歳）
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 成績など一般的な内容の基準を設定。近年では、成績で基準をクリアできない社員はいない
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」（経過措置を利用） ・定年前の仕事を継続 ・賃金は 15%ダウン ・60 歳に近い年で採用した社員は、65 歳定年の別の社員区分で採用
法改正による影響と課題	高年齢社員が圧倒的に多く、もともと高年齢社員が活躍している会社。課題は人件費増大より、むしろ採用難。メンタルヘルス不調者への対応も懸念

1. 会社の概要

G 社の事業部門としては、「建築事業」、「ビルメンテナンス事業」、「営業」があり、ビルメンテナンス事業がその中心である。社員もビルメンテナンス事業に所属する者が全体の 6 割以上を占める。

社員を職種別にみると、事務職＝約 16%、技術職＝約 9%、設備（現場となるビルに勤務）＝約 30%、清掃（現場となる建物での清掃）＝約 30%、現場勤務の設備・清掃以外の業務＝約 15%という内訳である。空調管理など、まさにビルメンテナンスを担うのが「設備」の社員、建物の掃除業務を行うのが「清掃」の社員であり、この両職種の社員が基本的にビルメンテナンス事業を支える人材である。なお、「技術職」は建築事業における工事監督者が多くを占め、若干ビルメンテナンス事業に携わる社員（技術指導役など）も含む²¹。また、現場勤務の設備・清掃以外の業務の社員とは、警備や駐車場管

²¹ G 社は銀行の子会社であり、銀行支店の改装工事などを請け負うことが多い。実際に工事を行う部署は持

理を仕事とする社員をさす²²。

同社の社員構成の特徴は、多くを高年齢者が占めていることである。同社の社員の平均年齢は約 58 歳である。年齢分布をみると、60 歳以上の社員が全体の 54% を占め、50 歳以上比率は 84% である。41 歳以下の社員は 20 人程度しかいない。

ビルメンテナンス事業だけでいえば、平均年齢は 60 歳であり、65 歳以上の社員はほとんどが同事業に所属する。こうした年齢構成から、同社における喫緊の課題は、高年齢者雇用というよりは、若年者を中心とした人材の採用（獲得）となっている。

2012 年度（2013 年 3 月末までの 1 年間）における新規採用数は 80 人程度であったが、ここに新卒採用は含まれていない（第 2 新卒も含めて）。すべてが中途採用であり、退職者の補充としての採用であった²³。

同社では、自己都合で退職する者も多い。ビルメンテナンス事業では、年間で 50 人以上の社員が入れ替わっていることになる。高年齢社員が自己都合で退職するケースでは、本人の健康問題を理由とするケースも多いが、最近は親の介護といった理由も増えている。

2. 定年制

定年年齢は一部の社員（「専任職」）を除き 60 歳である。定年退職時期は、誕生日の属する月の月末である。

同社の社員区分には、「社員」、「専任職」、そして、定年後の「再雇用制度」で継続雇用となった社員の区分として「嘱託」と「パート」（一般的なパート職もある）がある。

図表 2-G G社の社員区分

正社員		有期契約の社員	
社員	専任職	嘱託	パート
いわゆる通常の正社員。定年は 60 歳	正社員で、定年は 65 歳とするが、退職金はない。60 歳近くになって入社してくる人のための社員区分	60 歳で定年退職となった後、再雇用制度で継続雇用となったフルタイム勤務の元「社員」	60 歳で定年退職となった後、再雇用制度で継続雇用となったパートタイム勤務の元「社員」

っていないので、下請け（外注先）を現場で指示するのが建築事業の社員の仕事となる（施工管理）。ゼネコンの退職間近の社員や OB を受け入れることも多い。

²² 銀行の駐車場管理などを請け負うことが多い。

²³ 設備業務に就く社員であれば、入社時に電気関係の資格や技術が必要となる。清掃の業務では、資格などは特に必要としない。

「社員」は、いわゆる一般的な正社員の区分であり、この社員区分の定年が 60 歳である。

「専任職」も正社員の雇用区分であるが、定年が 65 歳である点が「社員」と異なる。同社が正社員を採用する場合、普通は「社員」として採用するのだが、60 歳に近い年齢で入社してくる社員も珍しくない（むしろビルメンテナンスではそうしたケースが一般的である）。そうした高年齢社員に、60 歳定年を当てはめると、定年まで働くことができる勤続年数が短くなってしまい、定年までに稼得できる収入が少なくなってしまう。また、退職金を制度に基づいて計算しても、在籍年数が短いために、たいした金額にならない。さらに、もし 60 歳定年後の再雇用制度を適用させてしまうと、「嘱託」の給与水準になってしまうことから、賃金低下を受けなくてはならないことになるなど、不利が重なる。そこで同社では、高年齢者を中途で採用する場合、「専任職」という別の社員区分で雇い入れることを考案し、65 歳まで、「社員」としての待遇を保障することにした。そのかわり、「社員」と違って退職金は支給されない。賃金は、「社員」と変わらず、他の労働条件も「社員」と同様である。

採用時に「社員」となるか、「専任職」となるかは、社員側が選択するのではなく、採用時に会社側が、ケースに応じてどちらの区分とするかを決めている。50 歳未満で入社する場合は定年までにある程度の賃金上昇を見込めるが、50 歳以降で入社する場合で、「社員」として雇用した場合に得られる収入が「専任職」よりも少なくなってしまうと判断されれば、「専任職」として採用する。

現在、在籍している「専任職」の人数は 2013 年 10 月末時点で 100 人弱である。ほとんどの社員がビルメンテナンス事業に所属し、現場に出ている者である。「専任職」から「社員」に転換するケースはあるものの、「専任職」で入ってくる人は、ほとんどが前からビルメンテナンスの現場で働いていた人であり、あくまで現場での活躍が期待されている²⁴。

一方、「嘱託」は 60 歳の定年後、再雇用制度で継続雇用されているフルタイムの元社員のことである。「パート」は、フルタイムでない嘱託という位置付けであり、60 歳の定年後、再雇用制度で継続雇用されている社員であるが、短時間勤務を選択した者である。なお、本来の短時間勤務者等の一般的な「パート」職もある。両者の共通点は、短時間もしくは通常勤務より勤務日数が少ないことと、1 年の有期雇用であること、そして雇用上限年齢が 65 歳である点である。「社員」として雇用されて定年後に「パート」へ転換する場合と、当初からパート職として雇用するケースがある。

2013 年 3 月末までの 1 年間で、「社員」として 60 歳定年退職となった者と、「専任職」

²⁴ 社員候補として採用する際でも、数カ月から 1 年程度勤務状況を勘案する場合に「専任職」とするケースもある。年 1 回（7 月）の昇格時にあわせて、働きぶりが期待どおりであれば、「社員」とする運用も行っている。

で 65 歳定年退職となった者の合計は 15 人程度である。定年退職者のほとんどが再雇用制度にもとづき継続雇用となっており、「嘱託」となっている。「専任職」で 65 歳に到達した者で、引き続き 1 年契約で働き続ける社員も少なくない（本来は雇用義務はないが）。

現在、65 歳以上で勤務している人が会社全体で数十名はいる。ビルメンテナンス業界ではなかなか人が雇えない状況であることから、会社にとっては、定年に到達しても辞めないでぜひ仕事を続けてくださいとお願いするような状況となっている²⁵。

現在、同社では、嘱託か専任職かに関わらず、60 歳を超えている人が 100 人近く在籍している。社員の 60 歳以上比率を算出すると 50%を超えており、現在の社員の最高年齢は 68 歳である。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

法改正前の再雇用制度では、対象者を限定する基準を設定していた。ただ、近年では、基準を満たさずに再雇用されない社員が出るケースはなかった。基準の内容としては、成績面で「明らかに不良な場合」など、一般的な内容を定めていた。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

法改正後の新制度では希望者全員となったが、対象者の限定基準に関する経過措置は利用している。

（１）仕事内容と役割

再雇用後も、仕事内容は変わらない。ビルメンテナンスの場合、結果として、現場には「社員」、「専任職」もいれば、「嘱託」もいて、さまざまな従業員が混在して働くが、互いに従業員区分はあまり気にせず勤務しているという。

嘱託が現場リーダー役になっているケースもあり、現場での役割分担は、従業員区分とは関係なく、管理能力や技術、交渉力に応じて決まってくる。また、嘱託になってから、作業監督者（所長、主任）に昇進することもある。いま、ビルメンテナンス事業におけるほとんどの所長は、60 歳を過ぎた年齢の社員である。なお、建築事業では、社員はもともと、基本的に部下を持たず、一匹狼的に現場に出ていくスタイルであることか

²⁵ 採用は本当に厳しく、広告に数十万円かけてもなかなか人が集まらない状況であるという。人が集まらない理由として、基本的に賃金が低いこと、3K 職場であることなどがあげられるという。ビルのオーナーに契約単価をたたかされると、賃金も低くならざるをえないという実情がある。ただし、ビルメンテナンスの仕事は、70 歳まで続けようと思えば続けられる良い面があるという。

ら²⁶、再雇用になったからといって仕事面で何かが変わるということにはならない。

（２）勤務体系

ビルメンテナンス事業での勤務体制を例示すると、オフィスビルが勤務先となる場合は、平日 7 時 30 分にビルを開けて 19 時ごろまで管理するようなイメージである（オフィスに人がいる時間が勤務時間となる）。2 人体制となることが多い。

一方、商業ビルの場合だと、休館の日がなく、7 時 30 分から 22 時頃までの勤務となるイメージである。こちらの人員体制は 3～4 人程度となる。

データセンターのような現場では、24 時間体制となり、現場によって、勤務体系は千差万別である。

ビルメンテナンスでは、経験を積ませる観点や色々な人の人員管理をさせるという理由から、さまざまなビルの管理を社員に経験させることが大事であり、G 社では、およそ 5 年ごとに社員をローテーションさせている。

（３）給与

「嘱託」になると、賃金は定年前から 15% 減となる²⁷。ただし、中途採用が基本であるビルメンテナンス事業では、賃金を 15% カットすると、多くの「社員」の給料が最低賃金を下回ってしまうことから、実際には、賃金減額ができない状況にある。

なお、同社の現役社員の賃金体系は、基本給（役割給で、役割等級と号俸のかけあわせ）と役職手当がある。嘱託となった場合の 15% カットは、基本給にかかるもので、嘱託となった社員が役職を継続する場合、役職手当は減額されない。

嘱託になると、昇給はなくなる（人事考課も行っていない）。ただ、役職が上がるケースはあり、過去には、嘱託となった後に賃金上がる社員もいた。

（４）賞与

嘱託にも賞与は支給している。支給水準は、基本給である役割給を基本にして計算される。

現役社員の賞与制度は、本社と支社とで運用の違いはあるが、本社では、6 月と 12 月で年 2 回支給している。ベースとなる金額があり、個人業績評価に応じて増減させる。ただし、ベース金額は毎年、それほど変動するわけではない。ビルメンテナンス事業では、ベース部分は、半期で 1～1.5 カ月程度（基本給の）となっている。

²⁶ 外装塗り替えやレイアウト変更などの改装が基本的な業務。こうした工事現場で、図面を見ながら指揮・管理する。

²⁷ 建築事業で、60 歳の直前でゼネコンから人を受け入れた場合は、受け入れ元の賃金水準のままとなる場合もある。また親会社である銀行から受け入れる銀行 OB は、もっと大きな減額率となる。

5. 法改正の影響と今後の課題

全社的にみて、総額人件費は課題になっていない。同社では、もし、ある建物の管理契約が打ち切りとなって現場がなくなった場合、有期雇用社員も含めて社員はすべて、通勤範囲内に異動させている。また、それに伴って、賃金を下げるようなことも行わない。実際には、また別の建物で新規契約を獲得できるとともに、そもそも社員の多くが高年齢者であることから短期間で定年退職を迎えることもあり、人員が過剰になるという状況にはならない（そもそも人材が不足気味という事情がある）。

今後の課題をあげれば、もっとも懸念しているのは、本人の健康問題である。健康問題には、身体的な健康面だけでなく、メンタル的な健康面も含まれる。もし、メンタルヘルス不調者が、会社に病気を隠していた場合は、不調者をそれだけ長く勤務させることになってしまう。同社の現場は本社の目が届かないところにあり、また、社員が1人で勤務する時間帯も生じることから、そうした状況で問題が起きないかが心配な点であるという。

なお、労働災害面や高年齢社員のモチベーションの面では、特に課題はないとしている。

高年齢社員の能力開発については、同社はむしろ充実した研修制度があると自負している。現場の所長クラスを対象とした業務に関する研修としては、1日間の研修会を実施しており、所長候補を対象とした研修も、2日間にわたる研修会を実施している。

設備や清掃、警備関係では、職種ごとに年に2回、集中講義を本社で行っている。外部研修会やDVDも活用している。

H社〔製造業〕

(実施日：2013 年 12 月 12 日)

該当する業種	製造業
該当する正社員規模	1000 人以上
現在の定年年齢	60 歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 ・現役時の成績による限定基準があったが、過去 5 年間標準成績を一度でも取れば再雇用する運用 ・年金受給を前提に制度設計 ・再雇用社員を 2 段階でランク付け ・フルタイムが基本だが、短時間コースの例外も認める
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 ・法改正より 1 年早く（2012 年 4 月）、希望者全員の制度に改定 ・給与水準を引き上げ ・再雇用社員を 3 段階でランク付け ・フルタイム（例外なし）で、定年時の仕事を継続。役職を継続することもあり（その場合は給与に役職手当を追加支給）
法改正による影響と課題	社員全体の人件費でみれば、年齢構成上、増加にならず。今後の採用にも影響なし。今後、再雇用社員比率の高まりが見込まれるなかでどう職場全体の士気を維持していくかが課題

1. 会社の概要

同社は全国に支社を展開し、国内に 4 つの製造工場を持つ化学関連の大手メーカーである。本社とは別の所在地に、研究施設も持つ。

社員を職種ごとに区分すると、「スタッフ職」、「営業職」、「研究職」、「生産技術職」の 4 つに分けることができる。「スタッフ職」は、本社や支社等に勤務する、総務や人事、経理などの部門に属するいわゆる事務職である。営業職では、卸店を担当する者もいれば、販売店を担当する者もいる。「研究職」には、開発的研究（新しい商品の材料を開発する）を行う社員と、応用研究（将来使える技術を探す）を行う社員とがいる。「生産技

術職」は、工場に勤務する生産技術者（生産管理者）と生産に携わる技能職である。なお、ここでの生産技術職には、高卒・高専卒から大卒・大学院卒の社員も含まれる。

ただし、これらの区分があるからといって、職種間の異動がない訳ではない。文系入社は通常、営業・スタッフ職として採用され、入社後はまず、営業を経験させられることになる。すべての社員が、全国転勤が前提となっている。

社員の平均年齢は約 43 歳である。2013 年春入社の新卒採用数は 100 人以下の規模であった。中途採用では、毎年 10～15 人程度を採用している。

同社に労働組合はあるが、上部団体の産別組織には加盟していない。

2. 定年制

定年年齢は、職種にかかわらず、全社員 60 歳となっている。定年退職時期は、誕生日の属する月末である。

定年退職者数は、過去 3 年の実績では 70～80 人の規模となっている。定年後の雇用確保措置としては、同社は再雇用制度を導入しているが、定年退職者のうち、再雇用制度による継続雇用を希望する社員割合は、2012 年度までの 5 年間の平均では 65%であった。なお、2012 年度の 1 年間だけの割合でみると 70%程度であり、2013 年度は 85%まで上昇する見込みである。継続雇用を希望する割合が高まってきたのは、2012 年 4 月からいち早く、希望者全員を再雇用する制度内容に改定したことや（詳しくは後述する）、年金支給開始年齢の引き上げなどが影響したものと人事部門ではみている。現在、在籍する再雇用社員の創数は 150 人程度である。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

同社は再雇用制度を 2006 年に導入した。このときは、60 歳から年金を受給することを前提に、標準生計費がどれくらいになるかを計算した上で制度設計した。再雇用社員の働き方として基本的にフルタイム勤務を前提とし、1 年ごとに契約を更新していくという制度としていた。

（1）再雇用者の社員ランクと限定基準

旧制度では、再雇用社員の階層が 3 段階に分かれていた。また、対象者を限定する基準を設定しており、過去 5 年間の人事考課にもとづき、一定の評価以下の社員は採用されないことにしていた。人事考課の基準をクリアした社員は、現役時に従事していた業務のレベルに応じて、どのランクに入るかが決められていた。例えば、工場の現場に勤務していた生産職は一番下のランクに入り、管理職の部長だった人は一番上のランクに

入るといった具合である。

ただし、実際には、過去 5 年の人事考課で標準の評価を一度でも取っていれば、再雇用されるという運用がなされていた。実際に再雇用されなかったケースは、本人が健康問題を抱え、会社と話し合った上で納得して退職となった場合などである。

なお、親の介護を理由で辞めてしまう社員では、定年退職して再雇用を希望しないというケースもあるが、定年前に自己都合退職するケースも増えているという。

（２）勤務体系

勤務体系は、フルタイム勤務が前提とすでに述べたが、健康状態に不安がある社員もあり、実際には、短時間勤務のコースも用意していた（適用者はこれまでに 10 人程度）。短時間コースの場合、勤務日数を週 3 日とし、1 日の労働時間は 7.75 時間でフルタイム勤務と変えていない。

（３）給与

給与は、3 段階の社員ランクごとに年収が設定されていた。最も上のランクの年収額は、年金と企業年金が上乗せされるという前提で設計されていたために 300 万円台であり、最も下のランクの年収水準は 200 万円台に設定されていた。年収に含まれる賞与部分の水準は月給の 2 カ月分程度の額であった（賞与は固定で変動なし）。

短時間コースの社員の給与は、勤務日数が週 3 日になることから、フルタイムの社員の 5 分の 3 に設定されていた。

（４）役職や仕事内容

管理職だった社員は、定年時に役職を退いてもらい、専門職になってもらっていた。管理職でなかった社員は、定年時の業務を継続しながら、後輩の指導や技術伝承を中心に担ってもらっていた。例えば、経理部長だった社員だとすると、部長職を退き、経理のプロとして、部長の下にある各チームのチームリーダーの次のランクあたりの位置付けで活躍してもらおうといったイメージである（アドバイザー的ポジション）。研究職では、論文指導なども含めて後輩の研究のサポート役になってもらっていた。営業職では、単に一営業社員に戻るだけである。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

H社は、法改正より 1 年早く、2012 年 4 月から、再雇用制度について希望者全員を対象とする内容に改定した。改定した一番の理由は、「法律が変わるから制度を変える」という姿勢が自社らしくないと経営トップが考えたからであり、法改正より 1 年前倒しで、

従業員が安心して 65 歳まで働ける再雇用制度をめざすことになった。

経過措置を利用し、希望者全員を雇用する社員の対象年齢を年金支給開始年齢に合わせて段階的に設定してもよかったが、そうした措置も「自社らしくない」との判断で見送ったという。

現在、在籍する再雇用社員は 150 人程度であるが、再雇用社員の 65 歳までの平均でみた自己都合退職率は 7～8%であり、65 歳まで勤務できるとはいえ、実際には毎年 10 人程度が辞めている状況である。年金をもらえる年齢に達して、自らの希望で契約を更新しないケースが多い。

現役社員に定年後の再雇用を希望するかどうかを確認する時期について、現在では年 1 回、自己申告を実施しており、55 歳時の自己申告の際に、まず再雇用を希望するか否かを尋ねる。定年退職の 3 年前に、再雇用制度に関する説明会を開催するとともに、現役社員を集め、「理想の再雇用者像」を考えるなどのグループワークを行い、再雇用に備えてもらっている。先輩の再雇用者に来てもらい、定年前後の気持ちと今はどのような気持ちで働いているかなどについて講演してもらうようなイベントも開催している。

定年退職直前には、10 月～12 月の期間に、翌 4 月からの 1 年間に定年退職予定である社員に最終的な希望を提出してもらっている。会社にとっても、要員の関係から、希望しない人がどの程度出てくるかを把握する意味合いもある。最終的には、退職時期である誕生月の 2 カ月前に、本人に正式な申請書を提出してもらう。

（１）契約更新

新制度でも、契約は 1 年ごとの更新である。新規契約時には産業医の面談を実施している。健康面で問題ないと判断されれば、契約もしくは契約更新となる。

（２）勤務体系

新制度では、勤務体系はフルタイムしか設定していない（旧制度の時と異なり例外は認めていない）。同社では、新制度のコンセプトとして、年齢にかかわらず現役同様に活躍してもらうという考え方を持っており、この考え方に当てはめると、短時間勤務はそぐわないからである。また、旧制度において、短時間勤務者に仕事を与えることが実際には難しかったことも考慮した。

（３）給与

新制度では、給与（賞与を含む年収）は、2 ランクの設定に改定した。具体的な水準は、上のランクが 400 万円台であり、下のランクが 300 万円台である。旧制度と比べると、大幅な賃上げとなった。

新制度の導入後（2012 年 4 月以降）に再雇用となった社員については、現役時代の職

位で自動的にどちらのランクになるかを決めている。実際の運用では、管理監督者であった社員は上のランクに振り分けられている。旧制度で再雇用となった社員については、現在従事している仕事の内容から判断して、いずれかのランクに振り分け直した。

（４）人事考課

新制度では、再雇用社員にも毎年、人事考課を実施しており、考課の結果は賃金、賞与に反映させている。新制度では、考課の結果にもとづき昇給することもある。

参考までに、同社の現役社員の人事考課制度をみると、年２回の賞与のための査定と、年１回の考課がある。賞与のための査定は業績評価であり、考課は能力評価である。考課は、年２回の賞与査定の結果には左右されない。

一方、再雇用社員の具体的な人事考課の方法をみると、年２回の賞与査定（１月～６月と７月～１２月）の結果に応じて、年間の考課が自動的に決まるようにした。すごく良い人とすごく悪い人は、翌年の給与で、月給にして何千円という幅であるが、昇給や降給が発生するようにした。

（５）賞与

賞与は、全社ベースの業績に応じて全体の原資と個人ごとのおおよその水準が定まる。そのおおよその水準をベースにして、部門業績と個人業績を反映させて最終的な額を確定させる。部門業績反映部分と個人業績反映部分のおおよその割合は、それぞれ３割程度である。よって、同じ部門に所属し、同じ職位の再雇用社員でも、最大で１０％程度、水準に差が出ることもあるという。賞与の水準を月給であらわすと、３カ月分程度である。

（６）役職と仕事内容

新制度において、管理職でなかった社員は、定年時の仕事を継続してもらっている（職種にかかわらず）。役職に就いていた社員で、後任が見当たらず、しばらくはその人でないと務まらないというケースでは、再雇用社員ではあるが役職を継続してもらう場合がある。その場合の給与は、当該役職に就いている間は、その役職に応じた給与（現役社員の役職手当よりは少ない）を上乗せしている²⁸。

（７）その他の労働条件

それ以外の労働条件は、基本的に現役社員と同じである。有給休暇は定年後も持ち越すことができる。ただし、介護休暇は再雇用社員には適用されない。新制度では、再雇

²⁸ 課長クラスでは、こうしたケースが生じることはないという。

用社員であっても転勤があり得る。当然のことながら、転勤となった場合、それに付随する手当は支給される。

（８）グループ会社での継続雇用

グループ全体では 3000 人規模の社員がいる。同社から出向し、出向先で定年を迎え、そのまま出向先のグループ会社で継続雇用される者もいる。同社で再雇用社員となって、勤務先がグループ会社となるケースは基本的にはない。

5. 改正法による影響と今後の課題

（１）改正法による影響

再雇用制度の改定により再雇用を希望する社員が増加し、また、賃上げを行ったため、再雇用社員にかかる人件費だけでみれば増加した。ただ、同社の現役社員の年齢構成を見ると、50 代が多いという事実はあるものの、2000 年頃に採用を控えた時期があり、30 代前半～40 代前半の中堅社員の人数よりも、それ以下の若年社員の人数の方が多い。再雇用社員の賃金は、現役社員に比べれば低いので、総額人件費の観点では、賃金の内転が起きたような状況となっている。総額人件費としては増えていないことから、今後の採用についても影響は特にないと同社では認識している。

（２）今後の課題

現在の全社員に占める再雇用社員の比率は 6.5%であるが、今後、10%に達することは確実であると同社ではみている。単純に考えると、各部署にいる社員の 10 人に 1 人は再雇用社員が占めていくということである。再雇用社員は、退職金をすでに支給しているため、住宅ローンを返済し終えている人もおり、現役同様に働くという考えではない人が増えてくる可能性もある。こうした状況のなかで、職場全体の士気をどう維持していくかが今後の課題と考えている²⁹。ただ、現在のところは、65 歳への定年引き上げを検討する意向はない。

²⁹ そうした危惧から、退職金について、支給時期を引き延ばすかどうかを社内で議論するという。

I 社〔建設業〕

（実施日：2013 年 12 月 20 日）

該当する業種	建設業
該当する正社員規模	1000 人以上
現在の定年年齢	60 歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 3 項目の限定基準があった。基準を満たさなくても支店採用を認め、実質的に希望者全員を雇用していた
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」（経過措置を利用） ・フルタイムで、仕事内容は変わらず ・役職者は役職を継続 ・給与は定年時の 8 割で、2 年目にさらにその 90%に減額
法改正に伴う対応措置	継続雇用期間中に無年金となる社員のために、確定拠出型年金の導入を準備
法改正による影響と課題	もともと高年齢社員が多くないことから、総額人件費の面では特に影響はない

1. 会社の概要

I 社の事業は、橋梁などの土木事業と工場建設などの建築事業が中心である。売上高の内訳は、土木事業と建築事業が同じくらいの比率となっている。

社員の内訳を比率にすると、管理系業務に携わる社員が約 12%、土木事業の技術職（設計や施工管理等）が約 55%、建築事業の技術職（設計や施工管理等）が約 35%、工場に勤務する現業職が約 1%となる。国内に研究所（技術開発部門）を持っているが、研究職といったような、専ら研究に携わる職掌はない。社員の平均年齢は約 42 歳である。

同社には労働組合があり、上部団体の産別組織に加盟している。

2. 定年制

I 社の定年は 60 歳であり、職種等による定年年齢の違いはない。定年退職時期は、

誕生日の属する月の月末である。

定年退職者数は毎年、10 人程度である。同社は定年後の再雇用制度を導入しているが（詳しくは後述する）、2012 年度の定年退職者は 18 人で、そのうち 10 人が同制度によって再雇用（「シニア社員」）となっている。

現在在籍するシニア社員の数は 20 人弱である。ほぼ 1000 人規模の会社ではあるが、過去の業績悪化時にリストラクチャリングを実施したこともあり、高年齢社員はそれほど多くない。

定年退職予定者への継続雇用の意向確認は、定年退職の 2 カ月程度前に実施している（所属部門や支店がシニア社員としての労働条件を説明するとともに、本人の希望を尋ねている）。ただ、実際には、各職場レベルで、上司が本人と交わす普段の会話を通じ誰が再雇用を希望するか、ある程度事前に把握している。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

法改正に対応する前（2013 年 3 月まで）の旧制度では、対象者を限定する基準を設けていた。基準の具体的な内容は、①過去 5 年間で減給以上の懲罰がないこと、②定年前の賞与評価で上級評価（良い評価）を受けていること、または会社が必要と認めた者、③直近の 1 年以内の健康診断で就業が可能と判断された者——というものであった。

ただ、これらの基準を満たしていないからといって、継続雇用を認めないケースはほとんどなかった。基準をクリアしていない場合は、再雇用制度に則った「シニア社員」としては採用できないが、各支店で必要な人材と判断されれば、支店の裁量で「有期雇用社員」として受け入れていた³⁰。既に述べたように、高年齢社員の数がそれほど多くないことと、昨今は人手不足の状況になっていることも、こうした運用を行ってきた背景の 1 つとなっている。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

2013 年 4 月から、改正法に対応して希望者全員を再雇用する制度に改定したが、対象者の基準に関する経過措置は利用している。ただ、旧制度でも基本的には希望者全員を継続雇用してきたので、実際の運用を明文化しただけとも言える。

2013 年 4 月から調査時点までの間に 9 人が定年退職となったが、再雇用を希望しなかったのは 1 名だけであった（継続雇用となった 8 人のうちの 2 名は、出向先で定年を迎

³⁰ 例えば、処分歴があっても支店長が残って欲しいという人材がいるケースがあった。その処分歴も、管理不行き届きなど、不可抗力のミスによる場合もある。ただし、そういったケースでも、例外は認める訳にはいかず、支店採用ということで再雇用の道を開いていた。

え、そのまま転籍して出向先で再雇用となった)。

(1) 契約期間

シニア社員は、1年契約で65歳まで毎年更新する。有期雇用社員は、1年や6カ月など、さまざまなパターンがあり、本社人事では把握していない。有期雇用社員では、65歳以上になっても契約更新されている人が例外的にいる。

現在最年長のシニア社員は64歳である。一般的には、3回ぐらいの更新で辞める社員が多い(年金受給年齢に達すると、自ら更新を選択しなくなる傾向がある)。

(2) 仕事内容・勤務体系など

シニア社員(有期雇用社員も同様)は、現役時代の仕事を継続する。勤務体系はフルタイムである。

定年到達時に管理職だった社員は、シニア社員になったからといって役職を降ろされることはない。そのまま役職を続けることができる。ただ、管理職だった社員が有期雇用社員として再雇用となった場合は、所属部署の単なる一社員の位置づけとなる。

シニア社員でも、建設現場の現場代理人(専任技術者)となるケースでは、「所長」という肩書きが与えられる³¹。なお、建設現場では、工事規模にもよるが、技術の伝承の面からいって、「所長」、「副所長」、「主任」そして若手社員という4人の体制を組めることが理想である。人手不足の現状では、シニア社員も含めた定年前後の「大所長さん」に頼る比重が大きくなっている。

(3) 再雇用社員の格付け

シニア社員になると、社員の職能資格制度上の資格は「シニア社員」に移行する。同社の職能資格制度は、部長クラス以下の資格では、上から「参与」、「副参与」、「参事」、「副参事」とある。「参与」が部長クラスで、「副参与」から「副参事」までがおおむねグループリーダー(課長級)の資格となっている。

同社では、ほとんどの社員が最終的には管理職まで上がる昇進慣行となっている。昇進は、職能資格ごとに滞留年数が決められていて、在籍年数に応じて、査定を踏まえて次のステップに上がれるかどうかが決まる。これまでの運用では、社員はよほどのことがない限り、滞留年数を経て昇格している。

(4) 給与

シニア社員の給与は年俸制で、水準は定年時の80%と規定している。定年後の2年目

³¹ 現場代理人は、施工者と雇用関係があり、社会保険に加入していなければならないなどの条件がある。

に、さらに年俸額はその 90%に減額となるが、一定の下限額を設定している。昇給制度はない。

業態から、現場での作業は危険も伴うケースもあり、同社としては、給与水準を大きく下げることとはできないとの考え方を持っている。また、建設業界における経験を積んだ高年齢社員は、同業他社も欲しい人材であることから（現在は人手不足なので一層、そういう状況である）、労働条件を下げてしまって、他社に移られるというようなことは避けなければならないと考えている。

支店採用の有期雇用社員も年俸制であり、水準は、実際にはシニア社員とそれほど差がある訳ではない。有期雇用社員の年俸水準は、各支店で設定している。

同社は、技能レベルが極めて高い社員を認定する「スペシャリスト任用制度」を持ち、これまでに 2 人が認定されている（土木事業と建築事業で 1 人ずつ）。2 人とも 60 歳を超えているシニア社員である。こういったスペシャリストの年俸水準は、現役時代の年俸水準がもともと高いレベルにあるため、他のシニア社員より高水準である。

なお、同社の管理職の賃金体系は、職責ランクに基づく年俸制であり、標準年俸が評価に応じて増減する仕組みである。職責ランクは、職能資格と、役職者であるかどうかを加味して決定される。同じ部長や課長のポジションでも、職種が異なれば、職責も異なってくるため、職責ランクは細かく設定されている。

（５）グループ会社での継続雇用

同社でシニア社員となって、勤務先がグループ会社となるケースはない。ただ、管理系の社員で、定年の直前に子会社に転籍し、子会社で継続雇用となるケースはある。最近の子会社を充実させたいとの経営方針もあり、本社に在籍している管理系社員だと、そういったキャリアパスとなる傾向は強くなっている。

（６）その他の労働条件など

有給休暇は、定年後も持ち越すことができる。シニア社員になって、適用されなくなるのは失効年休の取扱いなどである（同社には、失効した年休を年間 5 日、最大で 60 日間積み立て、それを傷病による休職などに使える制度があるが、シニア社員では使えなくなる）。

5. 法改正に伴う対応措置

法改正とは直接は関係ないものの、シニア社員のなかには継続雇用期間中に無年金になる人も出てくることから、同社では確定拠出年金（DC）を 2014 年 4 月から導入する。ただ、本人の選択制とするため、必要ないと思った社員は選択しなくてもよい。なお、

退職金は 60 歳で精算し、65 歳時点での退職金はない。

6. 法改正による影響と課題

もともと高年齢社員が多くないことから、総額人件費の面では特に影響はない。採用への影響も特になく、同社ではキャリア採用を含め新規採用を定期的に毎年 20 人前後の規模で行っている。

課題は現在のところ見つけられないとしているが、今後、シニア社員の人数が増えてきた場合には、例えば、現在の 8 割の給与水準を維持できるかなどについて検討課題になる可能性があると考えている。

65 歳定年への移行は検討していない。

付 属 資 料

高年齢社員や有期契約社員の 法改正後の活用状況に関する調査

— アンケート調査へのご協力のお願い —

本年4月より改正高年齢者雇用安定法が施行され、高年齢者が年金受給開始年齢まで、意欲と能力に応じて働き続けられる環境が整備されました。同法では、定年に達した人を引き続き雇用する「継続雇用制度」の対象者を、労使協定で限定できる仕組みの廃止などを規定しています。

また、改正労働契約法では有期契約労働者が安心して働き続けられるよう、「雇止め法理」を法定化するとともに、新たに反復更新で通算5年を超えた場合の無期契約への転換や、有期・無期契約労働者の間の不合理な労働条件の相違の禁止などが規定されました。

本調査は、これらの労働法制の見直しに対する企業の対応状況を明らかにするため、厚生労働省の要請に基づき、同省所管の調査研究機関である（独）労働政策研究・研修機構（<http://www.jil.go.jp>）が実施するものです。

民間の信用調査機関所有のデータベースに登録されている全国の企業から、無作為に抽出して調査票を配布し、ご回答へのご協力をお願いしております。回答は統計的に処理され、企業名や個別の記入内容が特定されることは一切ございません。

ご多忙のところ恐縮に存じますが、今後の労働政策を検討する際の基礎資料として、有効に活用致しますので、何卒ご回答くださいますよう宜しくお願い申し上げます。なお、ご希望があれば、本調査結果の概要冊子を無料で謹呈致しますので、ご協力のほど重ねてお願い申し上げます。

【調査票のご記入にあたって】

1. 調査内容は、原則として2013年7月1日現在の状況をご記入ください。
2. この調査は、企業を単位として行っています。そのため、本社だけでなく支店、出張所、工場、研究所、店舗、営業所など、すべての事業所を含めた全体の状況についてご回答ください。企業グループがある場合、貴社のみの状況についてご回答ください。
3. 特段の指定がない限り、ご回答は前から順を追ってご記入ください。ご回答欄は太枠に囲まれた欄です。「1つだけ○」「該当すべてに○」など、調査票にある回答方法の指定に沿ってご回答ください。また、選択肢で「その他」を選ばれた場合や付間で数値記入をお願いする場合は、具体的な内容を（ ）内や□内にご記入ください。
4. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒（切手不要）で、2013年8月12日（月）までに、郵便ポストにご投函ください。
5. 調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。調査票の発送、回収、入力、株式会社日本統計センターに委託しております。ご質問・ご照会内容に応じまして、下記担当までお願い申し上げます。

調査票の発送、回答方法など実査、回収について	調査票の趣旨、目的について
株式会社日本統計センター 調査部 担当：【渡邊、門川】 電話：【03-3861-5391】 受付時間：【平日 9:30～17:00】	（独）労働政策研究・研修機構 調査・解析部（政策課題担当） 担当：【渡辺、荒川】 電話：【03-5903-6286／03-5991-5144】 受付時間：【平日 9:30～17:00】



当社は個人情報の保護をお約束する「プライバシーマーク」の認定を受けております。

I 改正高齢者雇用安定法への対応状況について

本パートでは、改正高齢者雇用安定法への対応状況や高齢者の活用状況について伺います。

問1、改正高齢者雇用安定法が本年4月1日より施行され、希望者全員の65歳までの雇用が義務付けられるなど、65歳までの雇用確保措置の充実が図られました。貴社における「高齢者雇用確保措置」(※)について、改正法への【対応前】と【対応後】の措置内容をお答えください。

※高齢者雇用確保措置とは①定年の廃止、②定年の引上げ、③継続雇用制度の導入、のいずれかの措置を指します。

【対応前】(1つだけ○)		※改正高齢法の施行前から対応していた場合でも必ず記入	
1	定年の定め廃止(定年がない)		
2	65歳以上への定年の引上げ →付問、定年年齢 ¹ は()歳		
3	60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度 ² →付問①、定年年齢は()歳 →付問②、継続雇用制度 ² では、対象者を限定する基準を設けていましたか。		
	1	設けていた	
	2	設けていなかった(希望者全員としていた)	
4	その他(具体的に)		

【対応後】(1つだけ○)		※改正高齢法に未だ対応していない場合でも、現状を必ず記入	
1	定年の定め廃止(定年がない) →問3(5ページ)へ		
2	65歳以上への定年の引上げ →付問①、定年年齢は()歳 →付問②、定年後の継続雇用制度を設けていますか。		
	1	設けている	→問2へ
	2	設けていない	→問3へ
3	60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度 →付問①、定年年齢は()歳 →付問②、継続雇用の対象者を限定する基準を引き続き利用する経過措置 ³ を使っていますか。		
	1	使っている →基準を適用できる継続雇用者の年齢を明確にするため、就業規則を(1. 変更した 2. 変更せず) →回答後、問2へ	
	2	使っていない →問2へ	
4	その他(具体的に) →継続雇用制度がある場合は問2、ない場合は問3(5ページ)へ		

¹ 全社一律の定年制でない場合には、もっとも多くの正社員が該当する定年年齢をお答えください(以降、同様)。

² 継続雇用制度とは、「再雇用制度」及び「勤務延長制度」を指し、それぞれの制度内容は次の通りとします。「再雇用制度」は、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度。「勤務延長制度」は、定年年齢が設定されたままで、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度(以降、同様)。

³ 改正法の施行前(平成25年3月31日)に、労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた企業は、経過措置として、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上の年齢の者について、対象者を限定する基準を定めることができます。

☆ 問2に進むのは、問1の【対応後】の回答が下記◆のいずれかに該当する方です。

それ以外の方は、問3（5ページ）へお進みください。

- ◆「2 65歳以上への定年の引上げ」を選択し、さらに「付問②」で継続雇用制度を「1 設けている」と回答。
- ◆「3 60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」を選択。
- ◆「4 その他」を選び、継続雇用制度がある企業。

○継続雇用者の就業状況

問2、「高年齢者雇用確保措置」として定年後の継続雇用制度を設けている企業にお聞きます。

（1）現在の継続雇用制度における継続雇用者の雇用形態をお答えください（該当すべてに○）。

1	自社の正社員
2	自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート・アルバイト等）
3	グループ・関連会社の正社員
4	グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート・アルバイト等）
5	その他（具体的に

付問：○をつけたもののうち、もっとも多いケースは（ ）（番号を記入）

（2）継続雇用者の雇用契約期間をお答えください（該当すべてに○）。

1	6ヶ月未満の単位
2	6ヶ月以上1年未満の単位
3	1年単位
4	65歳までの一括契約
5	その他（具体的に

付問：○をつけたもののうち、もっとも多いケースは（ ）（番号を記入）

（3）貴社では、継続雇用者は65歳以降も勤務し続けることができますか（1つだけ○）。

1	できる
2	できない

付問、それはどのような場合ですか（1つだけ○）。

1	会社が個別に要請したとき
2	本人が希望すれば
3	一律に65歳以降も勤務できるが年齢に上限がある →年齢の上限は（ ）歳
4	一律に65歳以降も勤務でき、年齢に上限がない
5	その他（具体的に

(4) 継続雇用者の仕事内容をお答えください(該当すべてに○)。

1	定年到達時点と同じ仕事内容
2	定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前の社員も従事している仕事
3	定年到達時点と違う仕事内容で、定年に到達した社員に用意された仕事

付問：○をつけたもののうち、もっとも多いケースは() (番号を記入)

(5) 継続雇用者の①所属部署、②勤務場所は、どちらになるケースが多いですか(それぞれ1つだけ○)。

① 所属部署

1	定年到達時点と同じ部署
2	定年到達時点とは異なる部署

② 勤務場所

1	定年到達時点と同じ事業場
2	定年到達時点とは異なる事業場

※同じ敷地内の別の建物に移る場合は、同じ事業場とみなします。

(6) 継続雇用者の勤務日数・時間をお答えください(該当すべてに○)。

1	フルタイム(日数も時間も定年前から変わらない)
2	時間はフルタイムだが日数を減らす(短日数)
3	時間をフルタイムより減らすが、日数は減らない(短時間)
4	時間も日数もフルタイムより減る(短日数・短時間)
5	その他(具体的に)

付問：○をつけたもののうち、もっとも多いケースは() (番号を記入)

(7) 継続雇用者の人事評価についてお答えください(該当すべてに○)。

1	基本的に定年前の評価方法と変わらない
2	評価項目や評価の視点を変更するなど、定年前の評価方法と別の方法で行う
3	評価を実施していない
4	その他(具体的に)

付問：○をつけたもののうち、もっとも多いケースは() (番号を記入)

(8) 継続雇用者の定年到達時の【年間給与】(手当や賞与等を含む。公的給付は含まず)を100とすると、継続雇用後はどの程度の水準になりますか(数値を記入)。該当者全体の平均で結構です。

年間給与…定年到達時を100とすると、継続雇用後の平均は

--	--	--

- (9) 継続雇用者が61歳に達して公的年金（報酬比例部分）を受け取ることとなった時点で、
【年間給与】（手当や賞与等を含む。公的給付は含まず）の水準を変更しますか（1つだけ○）。

1	変更する → その場合、年金受給前に比べ（ ）%にする
2	変更しない
3	検討中
4	制度上、61歳の継続雇用者は発生しない

- (10) 継続雇用者に賞与を支給していますか（1つだけ○）。

1	支給している
2	支給していない

付問、支給額の決定にあたり、どのような要素を考慮していますか（該当すべてに○）。

1	定年到達時点の支給額	4	保有資格
2	職務の内容	5	労働時間・日数
3	人事制度上の格付け	6	その他

- (11) 改正法では、心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たせないこと等、就業規則に定める解雇事由または退職事由（年齢にかかわるものを除く）に該当する場合には、継続雇用しないこともできるようになっています。貴社では、これらと同じ内容を継続雇用しない事由として、解雇・退職事由とは別に規定していますか（1つだけ○）。

1	規定している
2	規定していない

付問、何で規定していますか（該当すべてに○）。

1	就業規則
2	労使協定
3	その他（具体的に ）

- (12) 貴社では、第二定年を就業規則で定めていますか（1つだけ○）。定めている場合、それは何歳ですか。
※第二定年とは、60代後半等で設定する二回目の定年。

1	定めている → （ ）歳
2	定めていない

○高年齢者の雇用確保措置が人事制度等に与える影響

問3、貴社では、この4月の改正高年齢者雇用安定法の施行にかかわらず、従来から以下のような50歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策を実施していましたか（該当すべてに○）。

役職定年制・任期制	1
ライン管理（職制）から外れる専門職制度	2
高技能者をスペシャリストとして任用する制度	3
50歳台の後半に賃金水準が上がらなくなったり、下がる制度・慣行	4
定年前にグループ・関連会社に在籍出向し、そこで定年を迎える人事	5
定年前にグループ・関連会社に転籍する人事	6
転職や起業などへのチャレンジを支援する制度	7
他社への転職の紹介やあっせん	8

問4、この4月の改正高年齢者雇用安定法の施行に対応するため、貴社では、社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設を行いましたか。(1) 60歳以上の高年齢社員(※)だけにかかる対応措置、(2) 全社的な対応措置、のそれぞれについて、実施したもの、あるいは、実施を検討しているものはありますか。

※60歳以上の高年齢社員は、正社員だけでなく、嘱託など有期契約の継続雇用者も該当します。

(1) 60歳以上の高年齢社員だけにかかる対応措置(それぞれ1～10の中から該当すべてに○)

	項目名	実施したもの	実施を検討しているもの
a	職能資格など人事格付けの見直し	1	1
b	人事評価方法の見直し	2	2
c	賃金水準の引上げ	3	3
d	賃金水準の引下げ	4	4
e	賞与の見直し・新設	5	5
f	勤務日数、労働時間の見直し	6	6
g	60歳以上社員に適した職務の再設計・開発	7	7
h	60歳以上社員に対する再教育訓練	8	8
i	60歳以上社員が働きやすい職場づくり (身体的に)	9	9
j	高年齢社員の健康保持・増強のための施策	10	10

(2) 全社的な対応措置(それぞれ1～15の中から該当すべてに○)

	項目名	実施したもの	実施を検討しているもの
a	人事格付け制度の見直し	1	1
b	役職定年制・任期制の見直し	2	2
c	人事評価制度の見直し	3	3
d	賃金制度の見直し	4	4
e	出向・転籍を含むグループ全体での人員配置の見直し	5	5
f	新規学卒者の採用計画の見直し	6	6
g	中途採用者の採用計画の見直し	7	7
h	非正社員(パート・アルバイト、契約社員、派遣社員等)の 採用計画の見直し	8	8
i	転職や早期退職を促す制度の導入・見直し	9	9
j	人材育成・能力開発にかかる制度の見直し	10	10
k	積み立て制度など休暇にかかる制度の見直し	11	11
l	退職金制度の見直し	12	12
m	福利厚生の見直し	13	13
n	職場での安全衛生対策の強化	14	14
o	社内組織の改編(部署の改編や事務所・工場の新設・閉鎖等)	15	15

問 5, 改正高年齢者雇用安定法への対応や、それに伴う社内組織及び人事・処遇制度等の変更により、貴社ではどのような影響がありましたか、あるいは今後、どのような影響が出ると思いますか（該当すべてに○）。

1	ベテラン社員の残留による現場力の強化	10	社員の滞留感の増大
2	高年齢社員から若・中年層への技能継承の円滑化	11	ベテラン社員への依存度の上昇
3	管理職の負担軽減	12	総額人件費の増大
4	人事異動・人材配置の柔軟化	13	人事異動・人材配置の硬直化
5	高年齢層のモラル（やる気）の向上	14	高年齢層のモラル（やる気）の低下
6	若・中年層のモラル（やる気）の向上	15	若・中年層のモラル（やる気）の低下
7	社員の一体感の醸成	16	労働組合等との調整負担の増大
8	生産性の向上	17	生産性の低下
9	社員に対する健康面での配慮の責任の増大	18	労働災害の増加
19	その他（具体的に		）

問 6, 以下の状況を教えてください（数値を記入）。

（1）正社員の平均年齢		歳
（2）正社員数		人
全体のうち、50～54歳の人数		人
全体のうち、55～59歳の人数		人
全体のうち、60～64歳の人数		人
全体のうち、65歳以上の人数		人
（3）（自社に勤務している）継続雇用者数		人

付問, 継続雇用者数が現在ゼロの場合、
貴社で継続雇用の対象者が発生するのは
何年先ですか（1つだけ○）。

1	3年未満
2	3年以上5年未満
3	5年以上

Ⅱ 改正労働契約法への対応状況について

本パートでは、改正労働契約法への対応状況や有期契約労働者の活用状況についてお伺いします。

問7, 本年4月に全面施行された改正労働契約法では「契約期間に定めのある労働者（有期契約労働者）」が安心して働き続けられるよう、反復更新で通算5年を超えた場合の無期契約への転換や、有期・無期契約労働者間の不合理な労働条件の相違の禁止などが規定されました。労働契約法が改正されたことをご存知でしたか（1つだけ○）。

改正内容まで知っている	1
改正されたことは知っているが、内容はよく分からない	2
知らない・分からない	3

問8, 貴社では現在、有期契約労働者（※）を雇用していますか（1つだけ○）。

※本調査では契約社員、準社員、パート・アルバイトなど呼称を問わず、6ヶ月や1年など労働契約期間に定めがあり、貴企業に直接雇用されている労働者と定義します。定年再雇用者も含まれますが、派遣会社から受け入れている派遣労働者は含まれません。ただし、貴社が派遣会社の場合は、他社に派遣している登録型派遣労働者等も含めてお答えください。

現在、有期契約労働者を

雇用している	1
雇用していない	2

付問, 貴企業の雇用者全体に占める、

有期契約労働者の割合はどれくらいですか（1つだけ○）。

10%未満	10%以上30%未満	30%以上50%未満	50%以上70%未満	70%以上90%未満	90%以上
1	2	3	4	5	6

付問, いつから雇用していませんか（1つだけ○）。

労働契約法の改正(昨年8月)前から雇用していない	1
労働契約法の改正以降、雇止めを行った	2

問9, 必要な労働者を、有期契約で雇用している理由は何ですか（該当すべてに○）。

日常的な業務量の変動に対応するため	1
事業再編など中長期の業務量変動に対応するため	2
急激な景気変動の際に、雇用調整できるようにしておくため	3
賃金を抑制するため	4
社会保険料を節約するため	5
正社員を増やせないため（上限があるため）	6
正社員として採用できるかどうか、人物や適性を見極めるため	7
専門的な知識や技能、資格等を有する人材を一定期間、確保するため	8
（正社員である必要のない）軽易な職務のため	9
正社員とは働き方（労働時間や人事体系等）が異なるため	10
高齢者や、育児中等の女性を活用するため	11
学生や障がい者を活用するため	12
定期的に人材の入れ換えを行うため	13
その他（具体的に	14

問 10、貴社で雇用している有期契約労働者の形態は何ですか（該当すべてに○）。フルタイム契約労働者、あるいはパートタイム契約労働者を雇用している場合は、それぞれの人数も教えてください（数値を記入）。

フルタイム契約労働者	パートタイム契約労働者	臨時労働者	定年再雇用者
貴企業に有期契約（契約期間は1ヶ月以上）で直接雇用されている労働者	貴企業に有期契約（契約期間は1ヶ月未満）で直接雇用されている労働者	貴企業の正社員を定年後、再雇用している労働者	
所定労働時間が正社員とほぼ同じ者	正社員より1日の所定労働時間が短い、1週間の所定労働日数が少ない者		
1	2	3	4

→ () 人 → () 人

※契約社員、準社員、パート・アルバイトなど呼称に関係なく、契約・労働条件で判断してください。

問 11以降は「フルタイム契約労働者」あるいは「パートタイム契約労働者」について伺います。「臨時労働者」あるいは「定年再雇用者」のみ場合は、Ⅲ（17ページ）へお進みください

問 11、フルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を、どのような職種で活用していますか（フルタイム契約労働者、あるいはパートタイム契約労働者の該当欄⁴について、該当すべてに○）。また、その中で人数がもっとも多い職種は何ですか（○をつけた中から1つだけ番号を記入）。

職種	フルタイム契約労働者	パートタイム契約労働者
専門・技術職（医療・介護関係）	1	1
専門・技術職（教育関係）	2	2
専門・技術職（その他）	3	3
管理職	4	4
事務職	5	5
販売・サービス職	6	6
生産労務職	7	7
生産以外の労務職	8	8
運輸・通信職	9	9
保安職	10	10
その他	11	11

人数がもっとも多い職種番号

...

⁴ フルタイム契約労働者とパートタイム契約労働者を、ともに雇用している場合は、両方の回答欄にそれぞれ○してください（以降、同様）。

問12, 契約状況⁵について教えてください。

(1) 1回当たりの契約期間の長さはどうなっていますか(それぞれ1つだけ○)。

フルタイム契約労働者				パートタイム契約労働者			
1	3ヶ月未満	5	6ヶ月超～1年未満	1	3ヶ月未満	5	6ヶ月超～1年未満
2	3ヶ月	6	1年	2	3ヶ月	6	1年
3	3ヶ月超～6ヶ月未満	7	1年超～3年未満	3	3ヶ月超～6ヶ月未満	7	1年超～3年未満
4	6ヶ月	8	3年以上	4	6ヶ月	8	3年以上

(2) 契約更新の回数上限や通算勤続年数の上限は設けていますか(それぞれ1つだけ○)。

	フルタイム契約労働者	パートタイム契約労働者
上限を設けていない	1	1
上限を設けている	2	2

付問①, 上限設定の内容を教えてください(それぞれ1つだけ○。上限数値も記入)

フルタイム契約労働者		パートタイム契約労働者	
1	契約更新の回数上限がある →更新()回まで	1	契約更新の回数上限がある →更新()回まで
2	通算勤続年数の上限がある →勤続()年まで	2	通算勤続年数の上限がある →勤続()年まで

付問②, 上限はいつからありますか(それぞれ1つだけ○)。

フルタイム契約労働者		パートタイム契約労働者	
1	改正労働契約法の全面施行に伴い、新設した	1	改正労働契約法の全面施行に伴い、新設した
2	改正労働契約法に関係なく、以前からある	2	改正労働契約法に関係なく、以前からある

付問③, 改正労働契約法の施行に伴い、上限設定の内容を変更しましたか(それぞれ1つだけ○)。

フルタイム契約労働者				パートタイム契約労働者			
変更していない		1		変更していない		1	
変更した ⁶	上限を引き上げた	2		変更した ⁶	上限を引き上げた	2	
	上限を引き下げた	3			上限を引き下げた	3	
	その他	4			その他	4	

付問④, 変更前の上限内容も教えてください(それぞれ1つだけ○。上限数値も記入)

フルタイム契約労働者		パートタイム契約労働者	
1	契約更新の回数上限がある →更新()回まで	1	契約更新の回数上限がある →更新()回まで
2	通算勤続年数の上限がある →勤続()年まで	2	通算勤続年数の上限がある →勤続()年まで

⁵ 複数のケースがある場合は、人数がもっとも多いケースについてお答えください。

⁶ 「上限を引き上げた」とは、3年→5年など。反対に、「上限を引き下げた」とは、5年→3年など。

問 1 3, 改正労働契約法で、有期労働契約が反復更新されて通算 5 年を超えたときは、労働者の申込みに基づき、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールが規定されました。このルールに対して、貴企業ではどのような対応を検討していますか。

○フルタイム契約労働者について（もっともあてはまるものに 1 つだけ○）

有期契約が更新を含めて通算 5 年を超えないように運用していく	1	付問①へ
通算 5 年を超える有期契約労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り換えていく	2	付問②へ
有期契約労働者の適性を見ながら、5 年を超える前に無期契約にしていく	3	
雇入れの段階から無期契約にする（有期契約での雇入れは行わないようにする）	4	問 1 5 へ (15 ページ)
有期契約労働者を、派遣労働者や請負に切り換えていく	5	
対応方針は未定・分からない	6	

○パートタイム契約労働者について（もっともあてはまるものに 1 つだけ○）

有期契約が更新を含めて通算 5 年を超えないように運用していく	1	付問①へ
通算 5 年を超える有期契約労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り換えていく	2	付問②へ
有期契約労働者の適性を見ながら、5 年を超える前に無期契約にしていく	3	
雇入れの段階から無期契約にする（有期契約での雇入れは行わないようにする）	4	問 1 5 へ (15 ページ)
有期契約労働者を、派遣労働者や請負に切り換えていく	5	
対応方針は未定・分からない	6	

付問①, どのような方法で、通算 5 年未満に抑制しますか（該当すべてに○）。

更新回数上限や通算勤続年数等で制限する	1	問 1 5 へ (15 ページ)
契約更新時の判断（人物や働きぶり等の選別）を厳格化する	2	
有期契約労働者を新規に採用する際、正社員転換や無期転換を希望しない人を選別する	3	
途中で随時、クーリング（空白）期間を挟み、通算期間をリセットする （グループ内の複数企業での契約締結や出向・転籍の活用、6 ヶ月後に再度雇用する登録制を設置等）	4	
契約期間を一定の業務完了までなどで設定し、更新は原則行わないようにする	5	
その他（具体的に	6	

付問②, どのような形で、無期契約にしますか
（それぞれ 1 つだけ○）。

	フルタイム 契約労働者	パートタイム 契約労働者
既存の正社員区分に転換する	1	1
正社員以外の既存の無期契約区分に転換する	2	2
正社員以外の新たな無期契約区分を設置する	3	3
（新たな区分は設けず）各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる	4	4
分からない（具体的には未だ考えていない）	5	5
その他（具体的に	6	6

問 1 4 へ
(次ページ)

問 1 4, 有期契約労働者の転換先となる、無期契約区分（「1. 既存の正社員区分に転換」の正社員区分を含む。以降、同様の労働条件を、どのように設定しますか（現時点のお考えで構いません）⁷。現在の有期契約労働者⁸（もっとも人数が多いケース）の労働条件とともに教えてください。

（1） 職務、役職、配置転換、労働時間、教育訓練について（それぞれ1つだけ○）

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分		
職務	1	限定している	1	限定する	
	2	限定していない		2	

業務範囲や責任	1	有期契約当時と同じ
	2	有期契約当時より拡大する

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分		
役職	1	役職者がいる	1	役職に登用する	
	2	役職者はいない		2	

役職の上限	1	下級（係長等）クラスまで	1	下級（係長等）クラスまで	
	2	中級（課長等）クラスまで		2	中級（課長等）クラスまで
	3	上級（部長等）クラスまで		3	上級（部長等）クラスまで

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分		
配置転換	1	配転することがある	1	配転することがある	
	2	配転することはない		2	

配転の範囲	1	事業所内のみ	1	事業所内のみ	
	2	事業所間もある（転居はない）		2	事業所間もある（転居はない）
	3	転居を伴う事業所間もある		3	転居を伴う事業所間もある

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分			
所定労働時間の長さ	1	週30時間以上	1	有期契約当時より長くする		
	2	週20時間以上30時間未満		2		有期契約当時と同じ
	3	週20時間未満		3		有期契約当時より短くする

変形労働時間制 やシフト勤務制	1	適用している	1	適用する
	2	適用していない		2

⁷ なお、改正労働契約法における無期転換ルールでは、無期転換後の労働条件（職務、勤務地、賃金、労働時間など）は、別段の定めがない限り、直前の有期労働契約と同一でよく、法律上、労働条件の引き上げまでを求めるものではありません。

⁸ フルタイム契約労働者とパートタイム契約労働者を、ともに雇用している場合は、フルタイム契約労働者についてお答えください。

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分	
残業や 休日出勤	1	行わせている	1	行わせる
	2	行わせていない		2

残業時間の 長さや頻度	1	正社員と比べて制限している	1	有期契約当時と同じ
	2	正社員と同じ		2

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分	
教育訓練	1	行っている	1	行う
	2	特段、行っていない		2

教育訓練 の内容	1	職務遂行に必要なもののみ	1	職務遂行に必要なもののみ
	2	より高度な職務に就くためや、 自己啓発支援のためのものを含む		2

(2) 基本賃金、その他処遇条件について

(それぞれ1つだけ○)

有期契約労働者の現状			転換先となる無期契約区分		
基本賃金の 支払形態	1	時給制	1	時給制	
	2	月給制		2	月給制
	3	その他		3	その他
基本賃金 の水準	1	正社員と同じかそれ以上	1	正社員と同じかそれ以上	
	2	正社員の9割程度		2	正社員の9割程度
	3	正社員の8割程度		3	正社員の8割程度
	4	正社員の7割程度		4	正社員の7割程度
	5	正社員の6割程度以下		5	正社員の6割程度以下

(支給・適用の該当すべてに○)

	賞与	退職金	通勤手当	家族手当	住宅手当	雇用保険	健康保険	厚生年金保険	(人間ドック等) 法定外健康診断	慶弔休暇	有給休暇制度	法定外の
有期契約 労働者の現状	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
転換先となる 無期契約区分	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

(3) 有期契約労働者を、無期契約に転換するメリットをどのように考えますか（該当すべてに○）。

長期勤続・定着が期待できる	1
教育訓練投資を行いやすくなる	2
要員を安定的に確保できるようになる	3
有期契約労働者の雇用に対する不安感を払しょくし、働く意欲を増大できる	4
技能の蓄積やノウハウの伝承が着実に図られるようになり、生産性が向上する	5
職場の一体感が醸成される（職場の人間関係が良好になる）	6
既存の正社員をより高度な仕事に専念させることができる	7
既存の正社員の労働条件を引き下げることができる	8
その他（具体的に	9

(4) 有期契約労働者を無期契約に転換すると、雇用管理上、どのようなことが課題になると思いますか（該当すべてに○）。

業務量の変動に伴う、労働条件の調整方法	1
雇用調整が必要になった場合の対処方法	2
モチベーションを維持するための方法	3
正社員の新規採用に対する影響	4
正社員と有期契約労働者の間の仕事や労働条件のバランスの図り方	5
労働組合との協議・調整	6
その他（具体的に	7

(5) 現在雇用しているフルタイム契約労働者、パートタイム契約労働者の人数を100として、正社員あるいは無期契約へ転換させても良いと考える割合はどれくらいですか（数値を記入）。
※本人の希望があれば、全員を無期契約に転換しても良いと考える場合を100%とします。

フルタイム契約労働者	パートタイム契約労働者
%	%

(6) 改正労働契約法の施行前から雇用している有期契約労働者について、法定（平成25年4月1日以降に締結した有期労働契約を通算して5年を超えると無期労働契約への転換権が発生）を上回る形で、無期契約や正社員に転換する意向はありますか（1つだけ○）。

既にそうした対応を行っている	1
本人の希望があれば、そうした対応を検討したい	2
そうした対応を検討するつもりはない	3
未定・分からない	4
有期契約労働者は全員、同法施行後の採用者である	5

問 1 5, 有期契約労働者から 正社員に転換する制度や慣行⁹について教えてください。

(1) 有期契約労働者から正社員に転換する制度や慣行はありますか (それぞれ 1 つだけ○)。

	フルタイム 契約労働者	パートタイム 契約労働者
正社員へ直接転換できる制度がある	1	1
他の区分を経由して、正社員へ転換できる制度がある	2	2
制度はないが、正社員に転換させる慣行がある	3	3
正社員に転換させる制度・慣行はない (他の区分止まりを含む)	4	4

付問①, 過去 5 年間に、正社員転換者はいましたか。

(それぞれ 1 つだけ○。いる場合、転換者数も記入)

フルタイム契約労働者		パートタイム契約労働者	
1	正社員転換者がいた → 計 () 人	1	正社員転換者がいた → 計 () 人
2	正社員転換者はいなかった	2	正社員転換者はいなかった

付問②, 有期契約労働者で採用してから、正社員転換までの期間はどれくらい
ですか。上記転換者の平均でお答えください (それぞれ 1 つだけ○)。

フルタイム契約労働者		パートタイム契約労働者	
1	6 ヶ月以下	1	6 ヶ月以下
2	6 ヶ月超～1 年以下	2	6 ヶ月超～1 年以下
3	1 年超～3 年以下	3	1 年超～3 年以下
4	3 年超～5 年以下	4	3 年超～5 年以下
5	5 年超	5	5 年超

付問③, 今後 5 年間ににおける、正社員転換者の増減見通しは
どうですか (それぞれ 1 つだけ○)。

フルタイム契約労働者		パートタイム契約労働者	
1	増加する見通し	1	増加する見通し
2	横ばいの見通し	2	横ばいの見通し
3	減少する見通し	3	減少する見通し
4	分からない	4	分からない

⁹本調査で「有期契約労働者から正社員に転換する制度や慣行」とは、有期契約労働者をいわゆる正社員(典型的には無期労働契約、フルタイム、直接雇用で、長期雇用慣行の下、勤続年数に応じた処遇・雇用管理がなされ、職務や勤務地等の限定が少ない社員)に転換する制度や慣行を指すものとします。なお、改正労働契約法では、無期転換後の労働条件(職務、勤務地、賃金、労働時間など)は、特段の定めがない限り直前の有期労働契約と同一となりますが、そうした無期契約区分への転換は、ここでの「正社員に転換する制度や慣行」には含まないでください。

問 1 6, 反復更新で通算 5 年を超えた場合の無期労働契約への転換を定めた、改正労働契約法の施行に伴い、正社員に転換する制度・慣行について、何らかの見直しを行う予定はありますか（1 つだけ○）。

既に見直しを行った	1	付問, 見直し内容は何ですか（該当すべてに○）。	正社員への転換制度・慣行の新設	1
今後の見直しを検討中	2		正社員への転換制度・慣行の廃止	2
見直し方針は未定	3		正社員への直接転換は行わず、必ず無期契約区分を経由するよう制度・慣行を変更	3
見直し予定はない	4		無期契約への転換に備え、正社員転換(予定)者数を削減	4
			正社員への転換要件を厳格化	5
			その他（具体的に	6

問 1 7, 改正労働契約法では、有期契約労働者と無期契約労働者の間で、期間の定めがあることによる、不合理な労働条件の相違を禁止するルールが規定されました。このルールに対応するため、貴企業では雇用管理上、何らかの見直しを行いましたか（1 つだけ○）。

既に見直しを行った	1	付問, 見直し内容は何ですか（該当すべてに○）。	労働条件の引上げの	通勤手当の支給関係	1
今後の見直しを検討している	2		有期契約労働者の労働条件の引上げの	食堂、更衣室など施設の利用関係	2
見直しを行うかどうかを含めて方針未定	3			安全管理・災害補償関係	3
見直し予定はない（現状通りで問題ない）	4			有給休暇の付与関係	4
		賃金関係		5	
		退職金の支給関係		6	
			有期契約労働者の比較対象となる、無期契約労働者(正社員等)の労働条件の引下げ	7	
			その他（具体的に	8	

問 1 8, 有期契約労働者の今後の採用・活用方針を教えてください（それぞれ 1 つだけ○）。

		フルタイム契約労働者	パートタイム契約労働者
新規採用者数	増やしていく	1	1
	減らしていく	2	2
	現状を維持する	3	3
	新たな採用はもう行わない	4	4
	方針未定・分からない	5	5
任せる業務や責任	拡大していく	1	1
	縮小していく	2	2
	現状を維持する	3	3
	方針未定・分からない	4	4

Ⅲ 貴社の概要について

問 19, 主たる業種は何ですか (1つだけ○)。

1	建設業	9	学術研究、専門・技術サービス業
2	製造業	10	宿泊業、飲食サービス業
3	電気・ガス・熱供給・水道業	11	生活関連サービス業、娯楽業
4	情報通信業	12	教育、学習支援業
5	運輸業、郵便業	13	医療、福祉
6	卸売業、小売業	14	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)
7	金融業、保険業	15	その他サービス業 (他に分類されないもの)
8	不動産業、物品賃貸業	16	その他 (具体的に)

付問, 製造業の中のどの業種ですか (1つだけ○)。

1	一般機械器具製造業	5	鉄鋼業、金属・非鉄金属製品製造業
2	輸送用機械器具製造業	6	繊維製品、木材・パルプ製造業
3	精密機械器具製造業	7	化学、石油・プラスチック、ゴム製品製造業
4	電気・情報通信機械器具、電子部品製造業	8	食料品製造業
9	その他 (具体的に)		

付問①, 貴社は労働者派遣法に基づき、労働者派遣事業を行っている「労働者派遣会社」に該当しますか (1つだけ○)。

1	該当する
2	該当しない

付問②, 貴社は他社から受注した業務を遂行するために、貴企業の労働者が当該他社で就業している「業務請負会社」に該当しますか (1つだけ○)。

1	該当する
2	該当しない

問 20, 貴社の雇用者規模 (正社員及び直接雇用の非正社員の合計) は何人ですか (1つだけ○)。

49人 以下	50～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1,000人 以上
1	2	3	4	5	6

問 2 1, 労働組合や労使協議機関はありますか（それぞれ 1 つだけ○）。

1	過半数代表の労働組合がある
2	過半数代表ではないが、労働組合がある
3	労働組合はないが、労使協議機関がある
4	労働組合も労使協議機関もない

定年再雇用者		定年再雇用者以外の 有期契約労働者	
1	組合員に含まれている	1	組合員に含まれている
2	含まれていない	2	含まれていない

問 2 2, 企業設立年をご記入ください（数値を記入）。

西暦					年
----	--	--	--	--	---

問 2 3, 貴企業の過去 3 年間の経営状況について教えてください（1 つだけ○）。

1	業界平均よりかなり良い
2	業界平均より良い
3	業界平均並み
4	業界平均より悪い
5	業界平均よりかなり悪い

Q, 本調査にご協力いただいた御礼として、調査結果の要約 版報告書（無料）の送付を希望されますか。	1	希望する	2	希望しない
Q, 改正高年齢者雇用安定法や改正労働契約法への対応 状況について、貴社を訪問し、より詳しいお話を 聴かせていただくことは可能でしょうか。	1	応じて良い	2	応じたくない

ご送付先・ご連絡先を教えてください。

貴社名：

住所：

TEL：

ご記入者のお名前：

e-mail：

質問は以上です。ご記入が終わりましたら、別添の【返信用封筒】（切手不要）へ入れ、2013年
8月12日（月）までに郵便ポストにご投函ください。ご協力いただき、誠に有難うございました。

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」の概要

【平成24年8月29日成立】

少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高齢者の雇用確保措置を充実させる等の必要の改正を行う。

1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- ・ 継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止し、定年後の雇用の雇用希望者全員が継続雇用制度の対象になるようにする。

2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

- ・ 継続雇用制度の対象となる高齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。

3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

- ・ 高齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設ける。

4. 高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定（衆議院での修正）

- ・ 事業主が講ずべき高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の根拠を設ける。

5. その他

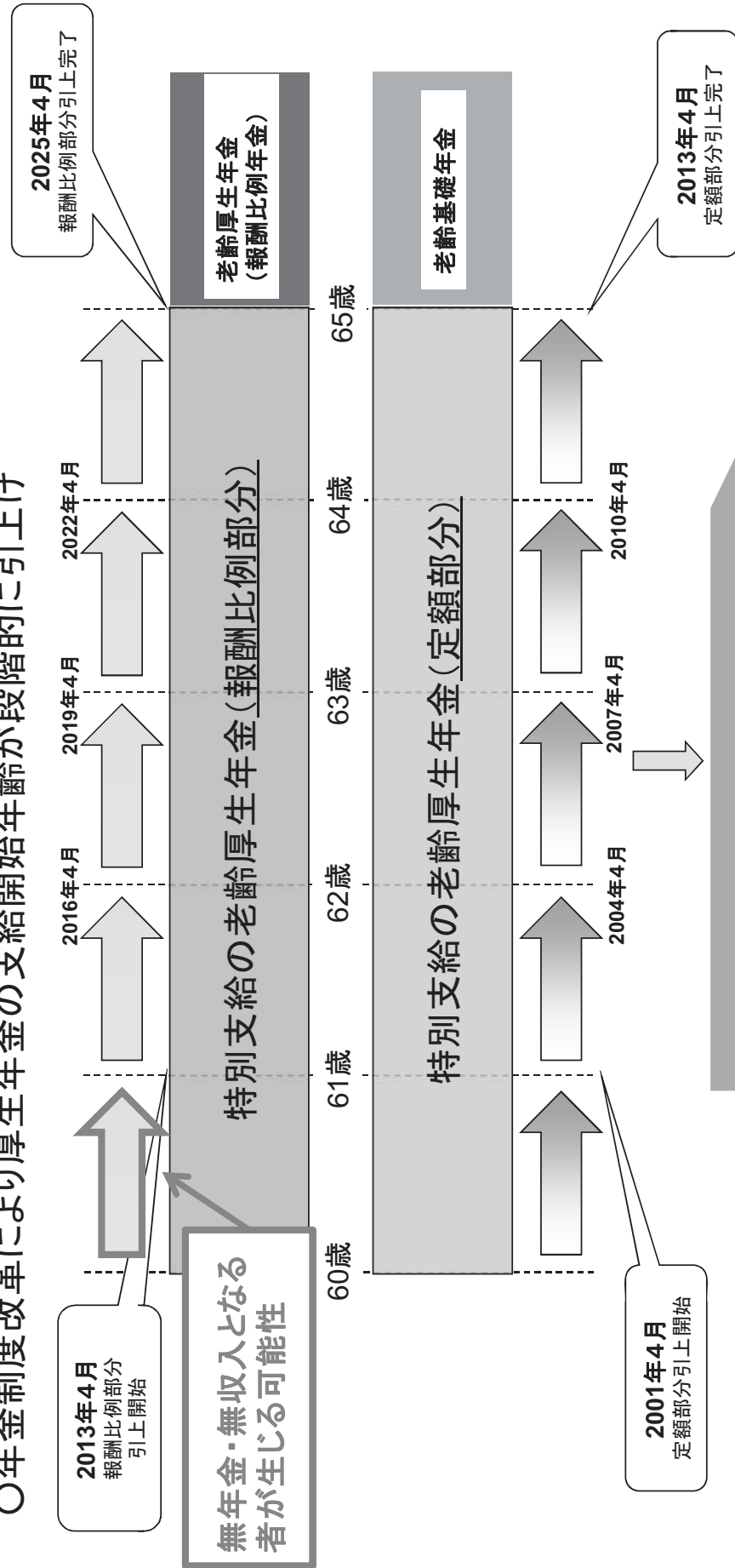
- ・ 厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行う。

施行期日：平成25年4月1日

厚生年金の支給開始年齢の引上げ

公的年金（厚生年金）の支給開始年齢の引上げにより、現在の高年齢者雇用制度のままでは、平成25年度には、60歳定年以降、継続雇用を希望したとしても、雇用が継続されず、また年金も支給されないことにより無収入となる者が生じる可能性。

○年金制度改革により厚生年金の支給開始年齢が段階的に引上げ



年金支給と雇用との接続が課題

継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- 現在の高年齢者雇用安定法に基づく高年齢者雇用制度において、定年を定める場合には、60歳を下回ることができない（法第8条）。
- 65歳未満の定年を定めている事業主に対して、65歳までの雇用を確保するため、次のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を導入する義務（法第9条）が、平成16年改正ですでに義務付けられている。

①定年の引上げ

②継続雇用制度の導入（労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を対象としない制度も可）

③定年の定めの廃止

いずれかの措置の実施がすでに義務化されている

※いずれかの措置を会社の制度として導入する義務であり、個々の労働者の雇用義務ではない

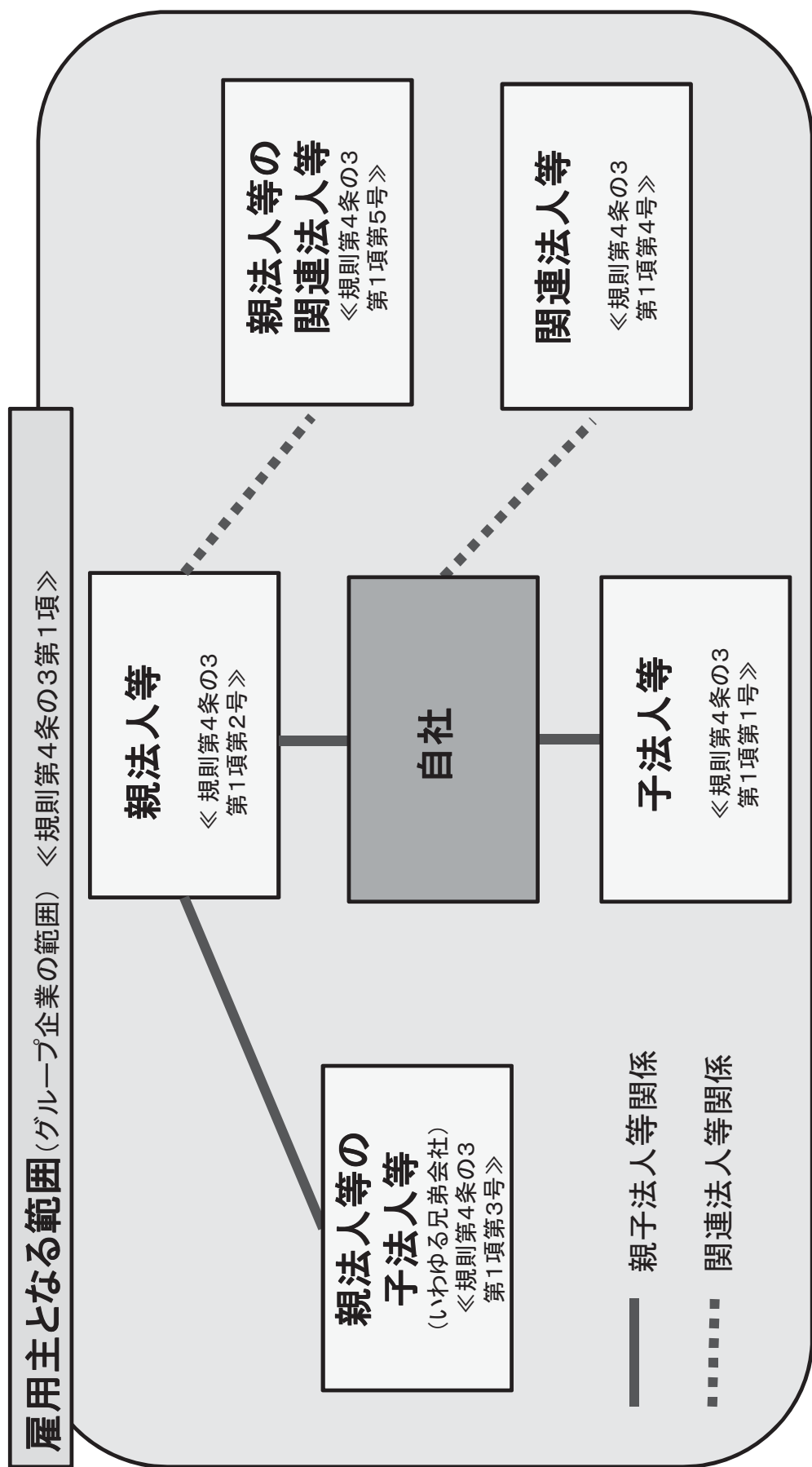
※定年引上げの義務化ではない

下線部分は、平成25年4月から廃止（平成24年の法改正）

- ・高年齢者雇用確保措置導入割合：92.3%
- ・過去一年間の定年到達者（約37万人）のうち、基準に該当せず離職した者の割合：1.2%（約4,400人）（ともに31人以上規模企業を集計。2013（平成25年）6月1日現在）

継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲（雇用主となる範囲）

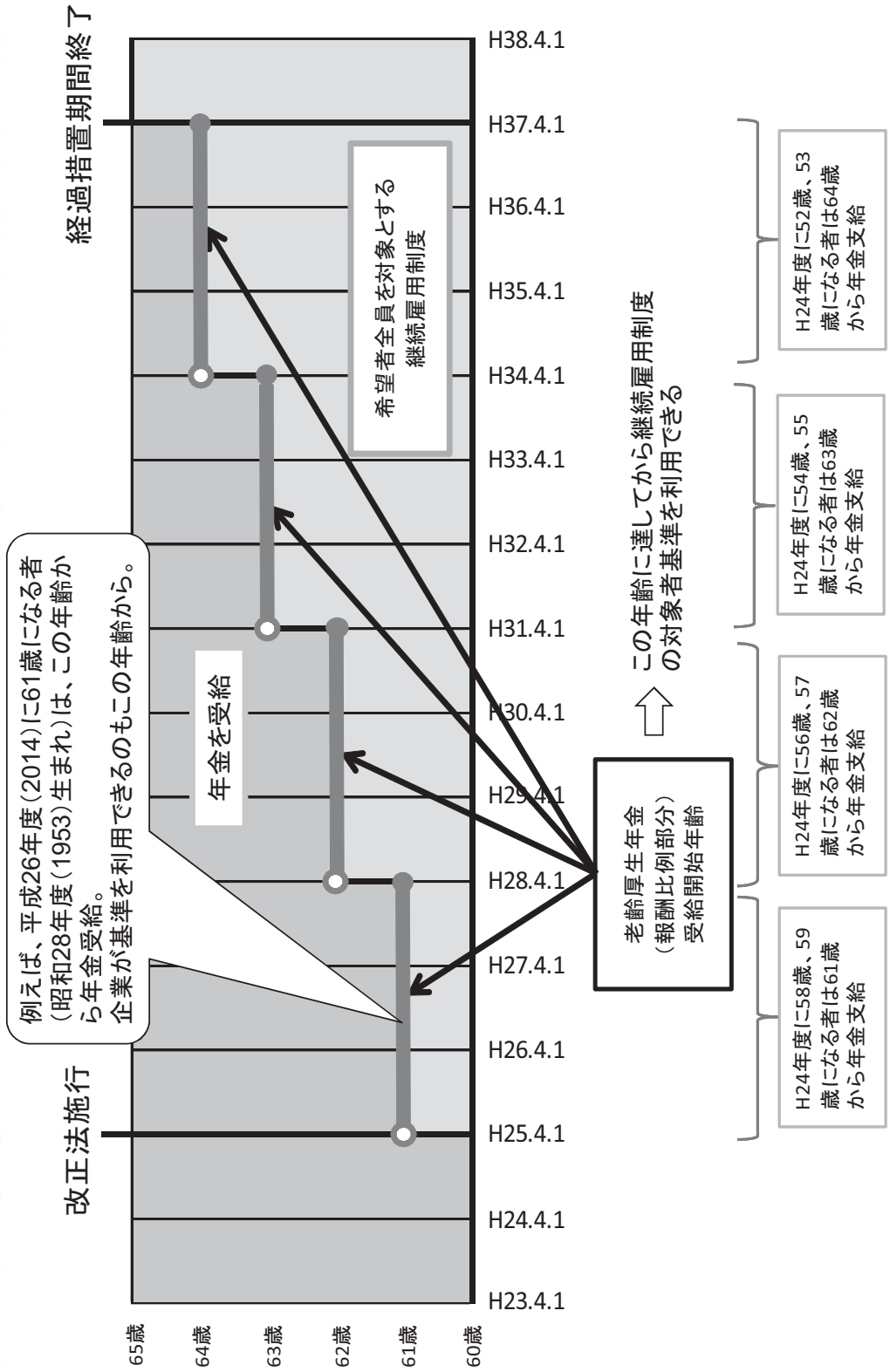
継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。



※自社以外の場合には、自社との雇用先になる法人との契約が必要

経過措置のイメージ

現行の高齢法第9条第2項に基づく継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けている事業主は、老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設ける。



付 属 統 計 表

※参考資料に収録しているアンケート調査票上の問7から問18までの回答結果の統計表については、本アンケート調査結果のうち改正労働契約法に関する調査結果についてとりまとめた別冊の調査結果報告書（調査シリーズNo.122）に収録しているので、そちらを参考願いたい。

問 1. 改正高齢法への【対応前】の措置内容

(上段：実数 下段：% 以降同様)

	合計	定年の定 めの廃止 (定年が ない)	6 5 歳以 上への定 年の引上 げ	6 0 ～ 6 4 歳まで の定年 と、定年 後の継続 雇用制度	その他	無回答
総数	7,179 100.0	133 1.9	719 10.0	6,255 87.1	27 0.4	45 0.6
正社員規模						
5 0 人未満	1,091 100.0	52 4.8	169 15.5	860 78.8	3 0.3	7 0.6
5 0 ～ 1 0 0 人未満	2,553 100.0	36 1.4	268 10.5	2,230 87.3	11 0.4	8 0.3
1 0 0 ～ 3 0 0 人未満	1,894 100.0	17 0.9	139 7.3	1,721 90.9	7 0.4	10 0.5
3 0 0 ～ 5 0 0 人未満	347 100.0	2 0.6	21 6.1	318 91.6	5 1.4	1 0.3
5 0 0 ～ 1 0 0 0 人未満	224 100.0	2 0.9	12 5.4	210 93.8	— —	— —
1 0 0 0 人以上	346 100.0	1 0.3	12 3.5	333 96.2	— —	— —
無回答	724 100.0	23 3.2	98 13.5	583 80.5	1 0.1	19 2.6
雇用者規模						
4 9 人以下	463 100.0	35 7.6	74 16.0	348 75.2	3 0.6	3 0.6
5 0 ～ 9 9 人	2,648 100.0	54 2.0	306 11.6	2,266 85.6	9 0.3	13 0.5
1 0 0 ～ 2 9 9 人	2,504 100.0	30 1.2	222 8.9	2,228 89.0	7 0.3	17 0.7
3 0 0 ～ 4 9 9 人	492 100.0	7 1.4	40 8.1	443 90.0	1 0.2	1 0.2
5 0 0 ～ 9 9 9 人	419 100.0	2 0.5	28 6.7	383 91.4	5 1.2	1 0.2
1 0 0 0 人以上	577 100.0	4 0.7	33 5.7	538 93.2	1 0.2	1 0.2
無回答	76 100.0	1 1.3	16 21.1	49 64.5	1 1.3	9 11.8
産業						
建設業	499 100.0	7 1.4	45 9.0	443 88.8	1 0.2	3 0.6
製造業	1,999 100.0	16 0.8	111 5.6	1,853 92.7	7 0.4	12 0.6
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	— —	3 7.7	36 92.3	— —	— —
情報通信業	254 100.0	4 1.6	33 13.0	217 85.4	— —	— —
運輸業、郵便業	691 100.0	13 1.9	92 13.3	578 83.6	4 0.6	4 0.6
卸売業、小売業	1,396 100.0	14 1.0	82 5.9	1,291 92.5	4 0.3	5 0.4
金融業、保険業	71 100.0	— —	5 7.0	66 93.0	— —	— —
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	— —	10 11.0	80 87.9	— —	1 1.1
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	4 2.5	20 12.4	135 83.9	2 1.2	— —
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	23 5.7	61 15.1	311 77.2	2 0.5	6 1.5
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	14 5.8	40 16.5	185 76.4	1 0.4	2 0.8
教育、学習支援業	129 100.0	3 2.3	23 17.8	101 78.3	1 0.8	1 0.8
医療、福祉	238 100.0	4 1.7	33 13.9	201 84.5	— —	— —
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	3 17.6	1 5.9	13 76.5	— —	— —
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	27 3.1	146 16.6	696 79.4	5 0.6	3 0.3
その他	15 100.0	— —	2 13.3	13 86.7	— —	— —
無回答	57 100.0	1 1.8	12 21.1	36 63.2	— —	8 14.0
正社員平均年齢						
3 5 歳未満	744 100.0	31 4.2	105 14.1	602 80.9	4 0.5	2 0.3
3 5 歳～ 4 0 歳未満	2,030 100.0	33 1.6	133 6.6	1,853 91.3	6 0.3	5 0.2
4 0 歳～ 4 5 歳未満	2,639 100.0	17 0.6	181 6.9	2,422 91.8	5 0.2	14 0.5
4 5 歳～ 5 0 歳未満	988 100.0	18 1.8	133 13.5	826 83.6	5 0.5	6 0.6
5 0 歳以上	415 100.0	22 5.3	117 28.2	269 64.8	4 1.0	3 0.7
無回答	363 100.0	12 3.3	50 13.8	283 78.0	3 0.8	15 4.1
継続雇用者						
有り	5,318 100.0	7 0.1	254 4.8	5,033 94.6	16 0.3	8 0.2
無し	856 100.0	1 0.1	78 9.1	771 90.1	2 0.2	4 0.5
無回答	313 100.0	— —	35 11.2	273 87.2	— —	5 1.6
経営状況						
業界平均よりかなり良い	101 100.0	3 3.0	20 19.8	77 76.2	1 1.0	— —
業界平均より良い	1,165 100.0	25 2.1	123 10.6	1,008 86.5	6 0.5	3 0.3
業界平均並み	4,302 100.0	64 1.5	403 9.4	3,795 88.2	14 0.3	26 0.6
業界平均より悪い	1,129 100.0	20 1.8	116 10.3	982 87.0	3 0.3	8 0.7
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	13 6.2	22 10.5	174 83.3	— —	— —
無回答	273 100.0	8 2.9	35 12.8	219 80.2	3 1.1	8 2.9

問 1. 【対応前】「65歳以上への定年の引上げ」の場合の定年年齢

	合計	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上	無回答
総数	719 100.0	628 87.3	1 0.1	1 0.1	2 0.3	1 0.1	41 5.7	2 0.3	43 6.0
正社員規模	50人未満	169 100.0	145 85.8	- -	1 0.6	- -	- -	14 8.3	- 5.3
	50～100人未満	268 100.0	238 88.8	- -	- -	- -	15 5.6	1 0.4	14 5.2
	100～300人未満	139 100.0	124 89.2	1 0.7	- -	1 0.7	2 1.4	1 0.7	9 6.5
	300～500人未満	21 100.0	18 85.7	- -	- -	1 4.8	2 9.5	- -	- -
	500～1000人未満	12 100.0	12 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	1000人以上	12 100.0	11 91.7	- -	- -	- -	- -	- -	1 8.3
	無回答	98 100.0	80 81.6	- -	- -	- -	8 8.2	- -	10 10.2
	49人以下	74 100.0	62 83.8	- -	1 1.4	- -	8 10.8	- -	3 4.1
雇用者規模	50～99人	306 100.0	262 85.6	- -	- -	- -	21 6.9	1 0.3	22 7.2
	100～299人	222 100.0	196 88.3	1 0.5	- -	1 0.5	9 4.1	1 0.5	13 5.9
	300～499人	40 100.0	34 85.0	- -	- -	1 2.5	2 5.0	- -	3 7.5
	500～999人	28 100.0	28 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	1000人以上	33 100.0	32 97.0	- -	- -	- -	- -	- -	1 3.0
	無回答	16 100.0	14 87.5	- -	- -	- -	1 6.3	- -	1 6.3
	建設業	45 100.0	40 88.9	- -	1 2.2	- -	1 2.2	- -	3 6.7
	製造業	111 100.0	100 90.1	- -	- -	- -	2 1.8	- -	9 8.1
産業	電気・ガス・熱供給・水道業	3 100.0	3 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	情報通信業	33 100.0	29 87.9	- -	- -	- -	2 6.1	- -	2 6.1
	運輸業、郵便業	92 100.0	75 81.5	- -	- -	1 1.1	9 1.1	2 9.8	4 4.3
	卸売業、小売業	82 100.0	70 85.4	- -	- -	- -	2 2.4	- -	10 12.2
	金融業、保険業	5 100.0	5 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	不動産業、物品賃貸業	10 100.0	9 90.0	- -	- -	- -	- -	- -	1 10.0
	学術研究、専門・技術サービス業	20 100.0	18 90.0	- -	- -	- -	- -	- -	2 10.0
	宿泊業、飲食サービス業	61 100.0	57 93.4	- -	- -	- -	4 6.6	- -	- -
	生活関連サービス業、娯楽業	40 100.0	36 90.0	- -	- -	- -	4 10.0	- -	- -
	教育、学習支援業	23 100.0	19 82.6	- -	- -	- -	2 8.7	- -	2 8.7
	医療、福祉	33 100.0	28 84.8	- -	- -	- -	4 12.1	- -	1 3.0
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	1 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	その他サービス業（他に分類されないもの）	146 100.0	125 85.6	1 0.7	- -	1 0.7	11 7.5	- -	8 5.5
	その他	2 100.0	2 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	無回答	12 100.0	11 91.7	- -	- -	- -	- -	- -	1 8.3
正社員平均年齢	35歳未満	105 100.0	93 88.6	- -	- -	- -	4 3.8	- -	8 7.6
	35歳～40歳未満	133 100.0	115 86.5	- -	- -	- -	5 3.8	- -	13 9.8
	40歳～45歳未満	181 100.0	165 91.2	- -	- -	1 0.6	9 5.0	- -	6 3.3
	45歳～50歳未満	133 100.0	114 85.7	1 0.8	- -	- -	8 6.0	- -	10 7.5
	50歳以上	117 100.0	95 81.2	- -	1 0.9	1 0.9	13 11.1	2 1.7	4 3.4
	無回答	50 100.0	46 92.0	- -	- -	- -	2 4.0	- -	2 4.0
	継続雇用者	254 100.0	225 88.6	1 0.4	- -	1 0.4	8 3.1	1 0.4	18 7.1
経営状況	無し	78 100.0	64 82.1	- -	1 1.3	- -	6 7.7	- -	6 7.7
	無回答	35 100.0	31 88.6	- -	- -	- -	- -	- -	4 11.4
	業界平均よりかなり良い	20 100.0	18 90.0	- -	- -	- -	1 5.0	- -	1 5.0
	業界平均より良い	123 100.0	102 82.9	- -	- -	2 1.6	8 6.5	- -	11 8.9
	業界平均並み	403 100.0	354 87.8	- -	1 0.2	- -	22 5.5	1 0.2	24 6.0
	業界平均より悪い	116 100.0	105 90.5	- -	- -	- -	5 4.3	1 0.9	5 4.3
	業界平均よりかなり悪い	22 100.0	19 86.4	- -	- -	- -	2 9.1	- -	1 4.5
	無回答	35 100.0	30 85.7	1 2.9	- -	- -	3 8.6	- -	1 2.9

問 1.【対応前】「60歳～64歳までの定年」の場合の定年年齢

	合計	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	無回答
総数	6,255 100.0	5,696 91.1	36 0.6	73 1.2	80 1.3	30 0.5	340 5.4
正社員規模							
50人未満	860 100.0	763 88.7	4 0.5	12 1.4	13 1.5	4 0.5	64 7.4
50～100人未満	2,230 100.0	2,043 91.6	8 0.4	26 1.2	27 1.2	12 0.5	114 5.1
100～300人未満	1,721 100.0	1,576 91.6	14 0.8	19 1.1	21 1.2	8 0.5	83 4.8
300～500人未満	318 100.0	298 93.7	1 0.3	5 1.6	2 0.6	1 0.3	11 3.5
500～1000人未満	210 100.0	192 91.4	4 1.9	1 0.5	3 1.4	2 1.0	8 3.8
1000人以上	333 100.0	311 93.4	— —	2 0.6	4 1.2	— —	16 4.8
無回答	583 100.0	513 88.0	5 0.9	8 1.4	10 1.7	3 0.5	44 7.5
雇用者規模							
49人以下	348 100.0	306 87.9	5 1.4	4 1.1	4 1.1	— —	29 8.3
50～99人	2,266 100.0	2,061 91.0	7 0.3	28 1.2	26 1.1	13 0.6	131 5.8
100～299人	2,228 100.0	2,019 90.6	16 0.7	29 1.3	33 1.5	11 0.5	120 5.4
300～499人	443 100.0	415 93.7	2 0.5	4 0.9	2 0.5	4 0.9	16 3.6
500～999人	383 100.0	356 93.0	3 0.8	2 0.5	6 1.6	2 0.5	14 3.7
1000人以上	538 100.0	496 92.2	3 0.6	5 0.9	9 1.7	— —	25 4.6
無回答	49 100.0	43 87.8	— —	1 2.0	— —	— —	5 10.2
産業							
建設業	443 100.0	393 88.7	3 0.7	15 3.4	5 1.1	1 0.2	26 5.9
製造業	1,853 100.0	1,722 92.9	10 0.5	17 0.9	14 0.8	4 0.2	86 4.6
電気・ガス・熱供給・水道業	36 100.0	29 80.6	— —	1 2.8	— —	— —	6 16.7
情報通信業	217 100.0	206 94.9	1 0.5	1 0.5	— —	2 0.9	7 3.2
運輸業、郵便業	578 100.0	502 86.9	9 1.6	7 1.2	20 3.5	3 0.5	37 6.4
卸売業、小売業	1,291 100.0	1,207 93.5	4 0.3	7 0.5	7 0.5	3 0.2	63 4.9
金融業、保険業	66 100.0	63 95.5	— —	— —	1 1.5	1 1.5	1 1.5
不動産業、物品賃貸業	80 100.0	75 93.8	— —	— —	1 1.3	— —	4 5.0
学術研究、専門・技術サービス業	135 100.0	119 88.1	2 1.5	1 0.7	1 0.7	1 0.7	11 8.1
宿泊業、飲食サービス業	311 100.0	276 88.7	— —	7 2.3	4 1.3	1 0.3	23 7.4
生活関連サービス業、娯楽業	185 100.0	161 87.0	— —	1 0.5	3 1.6	5 2.7	15 8.1
教育、学習支援業	101 100.0	84 83.2	2 2.0	1 1.0	8 7.9	— —	6 5.9
医療、福祉	201 100.0	181 90.0	— —	4 2.0	1 0.5	2 1.0	13 6.5
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	13 100.0	11 84.6	— —	1 7.7	— —	— —	1 7.7
その他サービス業（他に分類されないもの）	696 100.0	624 89.7	5 0.7	9 1.3	14 2.0	7 1.0	37 5.3
その他	13 100.0	12 92.3	— —	— —	— —	— —	1 7.7
無回答	36 100.0	31 86.1	— —	1 2.8	1 2.8	— —	3 8.3
正社員平均年齢							
35歳未満	602 100.0	544 90.4	2 0.3	4 0.7	7 1.2	7 1.2	38 6.3
35歳～40歳未満	1,853 100.0	1,736 93.7	5 0.3	14 0.8	5 0.3	6 0.3	87 4.7
40歳～45歳未満	2,422 100.0	2,216 91.5	12 0.5	30 1.2	22 0.9	9 0.4	133 5.5
45歳～50歳未満	826 100.0	734 88.9	5 0.6	14 1.7	23 2.8	4 0.5	46 5.6
50歳以上	269 100.0	211 78.4	10 3.7	8 3.0	20 7.4	3 1.1	17 6.3
無回答	283 100.0	255 90.1	2 0.7	3 1.1	3 1.1	1 0.4	19 6.7
継続雇用者							
有り	5,033 100.0	4,628 92.0	30 0.6	58 1.2	67 1.3	11 0.2	239 4.7
無し	771 100.0	687 89.1	4 0.5	11 1.4	6 0.8	8 1.0	55 7.1
無回答	273 100.0	241 88.3	— —	3 1.1	3 1.1	1 0.4	25 9.2
経営状況							
業界平均よりかなり良い	77 100.0	66 85.7	1 1.3	— —	1 1.3	1 1.3	8 10.4
業界平均より良い	1,008 100.0	920 91.3	3 0.3	10 1.0	12 1.2	7 0.7	56 5.6
業界平均並み	3,795 100.0	3,473 91.5	28 0.7	42 1.1	44 1.2	16 0.4	192 5.1
業界平均より悪い	982 100.0	881 89.7	4 0.4	17 1.7	18 1.8	4 0.4	58 5.9
業界平均よりかなり悪い	174 100.0	156 89.7	— —	3 1.7	2 1.1	— —	13 7.5
無回答	219 100.0	200 91.3	— —	1 0.5	3 1.4	2 0.9	13 5.9

問 1.【対応前】「60歳～64歳までの定年」の場合、対象者限定基準を設けていたか

	合計	設けていた	設けていなかった (希望者全員としていた)	無回答
総数	6,255 100.0	4,224 67.5	1,840 29.4	191 3.1
正社員規模				
50人未満	860 100.0	496 57.7	325 37.8	39 4.5
50～100人未満	2,230 100.0	1,390 62.3	763 34.2	77 3.5
100～300人未満	1,721 100.0	1,229 71.4	455 26.4	37 2.1
300～500人未満	318 100.0	252 79.2	57 17.9	9 2.8
500～1000人未満	210 100.0	186 88.6	21 10.0	3 1.4
1000人以上	333 100.0	297 89.2	35 10.5	1 0.3
無回答	583 100.0	374 64.2	184 31.6	25 4.3
雇用者規模				
49人以下	348 100.0	192 55.2	139 39.9	17 4.9
50～99人	2,266 100.0	1,381 60.9	798 35.2	87 3.8
100～299人	2,228 100.0	1,541 69.2	632 28.4	55 2.5
300～499人	443 100.0	325 73.4	105 23.7	13 2.9
500～999人	383 100.0	310 80.9	66 17.2	7 1.8
1000人以上	538 100.0	451 83.8	80 14.9	7 1.3
無回答	49 100.0	24 49.0	20 40.8	5 10.2
産業				
建設業	443 100.0	279 63.0	154 34.8	10 2.3
製造業	1,853 100.0	1,295 69.9	516 27.8	42 2.3
電気・ガス・熱供給・水道業	36 100.0	27 75.0	8 22.2	1 2.8
情報通信業	217 100.0	169 77.9	41 18.9	7 3.2
運輸業、郵便業	578 100.0	341 59.0	216 37.4	21 3.6
卸売業、小売業	1,291 100.0	919 71.2	332 25.7	40 3.1
金融業、保険業	66 100.0	55 83.3	9 13.6	2 3.0
不動産業、物品賃貸業	80 100.0	61 76.3	18 22.5	1 1.3
学術研究、専門・技術サービス業	135 100.0	104 77.0	27 20.0	4 3.0
宿泊業、飲食サービス業	311 100.0	190 61.1	109 35.0	12 3.9
生活関連サービス業、娯楽業	185 100.0	104 56.2	70 37.8	11 5.9
教育、学習支援業	101 100.0	72 71.3	28 27.7	1 1.0
医療、福祉	201 100.0	106 52.7	91 45.3	4 2.0
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	13 100.0	7 53.8	6 46.2	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	696 100.0	465 66.8	200 28.7	31 4.5
その他	13 100.0	6 46.2	6 46.2	1 7.7
無回答	36 100.0	24 66.7	9 25.0	3 8.3
正社員平均年齢				
35歳未満	602 100.0	392 65.1	184 30.6	26 4.3
35歳～40歳未満	1,853 100.0	1,319 71.2	483 26.1	51 2.8
40歳～45歳未満	2,422 100.0	1,686 69.6	686 28.3	50 2.1
45歳～50歳未満	826 100.0	516 62.5	281 34.0	29 3.5
50歳以上	269 100.0	132 49.1	117 43.5	20 7.4
無回答	283 100.0	179 63.3	89 31.4	15 5.3
継続雇用者				
有り	5,033 100.0	3,438 68.3	1,490 29.6	105 2.1
無し	771 100.0	537 69.6	195 25.3	39 5.1
無回答	273 100.0	165 60.4	91 33.3	17 6.2
経営状況				
業界平均よりかなり良い	77 100.0	52 67.5	23 29.9	2 2.6
業界平均より良い	1,008 100.0	677 67.2	294 29.2	37 3.7
業界平均並み	3,795 100.0	2,597 68.4	1,088 28.7	110 2.9
業界平均より悪い	982 100.0	653 66.5	306 31.2	23 2.3
業界平均よりかなり悪い	174 100.0	104 59.8	59 33.9	11 6.3
無回答	219 100.0	141 64.4	70 32.0	8 3.7

問 1.改正高齢法への【対応後】の措置内容

	合計	定年の定 めの廃止 (定年が ない)	65歳以 上への定 年の引上 げ	60～6 4歳まで の定年 と、定年 後の継続 雇用制度	その他	無回答
総数	7,179 100.0	126 1.8	929 12.9	5,962 83.0	61 0.8	101 1.4
正社員規模						
50人未満	1,091 100.0	47 4.3	224 20.5	785 72.0	12 1.1	23 2.1
50～100人未満	2,553 100.0	37 1.4	331 13.0	2,131 83.5	24 0.9	30 1.2
100～300人未満	1,894 100.0	14 0.7	187 9.9	1,663 87.8	14 0.7	16 0.8
300～500人未満	347 100.0	2 0.6	31 8.9	304 87.6	6 1.7	4 1.2
500～1000人未満	224 100.0	1 0.4	14 6.3	207 92.4	— —	2 0.9
1000人以上	346 100.0	1 0.3	15 4.3	329 95.1	1 0.3	— —
無回答	724 100.0	24 3.3	127 17.5	543 75.0	4 0.6	26 3.6
雇用者規模						
49人以下	463 100.0	33 7.1	96 20.7	313 67.6	8 1.7	13 2.8
50～99人	2,648 100.0	54 2.0	388 14.7	2,140 80.8	24 0.9	42 1.6
100～299人	2,504 100.0	27 1.1	295 11.8	2,138 85.4	18 0.7	26 1.0
300～499人	492 100.0	7 1.4	55 11.2	425 86.4	2 0.4	3 0.6
500～999人	419 100.0	1 0.2	38 9.1	370 88.3	6 1.4	4 1.0
1000人以上	577 100.0	3 0.5	41 7.1	528 91.5	3 0.5	2 0.3
無回答	76 100.0	1 1.3	16 21.1	48 63.2	— —	11 14.5
産業						
建設業	499 100.0	8 1.6	59 11.8	427 85.6	2 0.4	3 0.6
製造業	1,999 100.0	14 0.7	139 7.0	1,803 90.2	16 0.8	27 1.4
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	— —	3 7.7	36 92.3	— —	— —
情報通信業	254 100.0	3 1.2	35 13.8	214 84.3	1 0.4	1 0.4
運輸業、郵便業	691 100.0	14 2.0	128 18.5	533 77.1	8 1.2	8 1.2
卸売業、小売業	1,396 100.0	13 0.9	115 8.2	1,249 89.5	6 0.4	13 0.9
金融業、保険業	71 100.0	— —	2 2.8	67 94.4	— —	2 2.8
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	— —	13 14.3	77 84.6	— —	1 1.1
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	5 3.1	21 13.0	126 78.3	4 2.5	5 3.1
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	22 5.5	89 22.1	284 70.5	2 0.5	6 1.5
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	13 5.4	60 24.8	161 66.5	4 1.7	4 1.7
教育、学習支援業	129 100.0	3 2.3	24 18.6	97 75.2	2 1.6	3 2.3
医療、福祉	238 100.0	2 0.8	42 17.6	190 79.8	— —	4 1.7
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	3 17.6	2 11.8	12 70.6	— —	— —
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	25 2.9	183 20.9	638 72.7	16 1.8	15 1.7
その他	15 100.0	— —	1 6.7	14 93.3	— —	— —
無回答	57 100.0	1 1.8	13 22.8	34 59.6	— —	9 15.8
正社員平均年齢						
35歳未満	744 100.0	28 3.8	135 18.1	561 75.4	9 1.2	11 1.5
35歳～40歳未満	2,030 100.0	29 1.4	177 8.7	1,787 88.0	17 0.8	20 1.0
40歳～45歳未満	2,639 100.0	16 0.6	242 9.2	2,338 88.6	13 0.5	30 1.1
45歳～50歳未満	988 100.0	18 1.8	172 17.4	771 78.0	13 1.3	14 1.4
50歳以上	415 100.0	21 5.1	144 34.7	236 56.9	7 1.7	7 1.7
無回答	363 100.0	14 3.9	59 16.3	269 74.1	2 0.6	19 5.2
継続雇用者						
有り	5,318 100.0	— —	332 6.2	4,942 92.9	44 0.8	— —
無し	856 100.0	— —	102 11.9	750 87.6	4 0.5	— —
無回答	313 100.0	— —	41 13.1	270 86.3	2 0.6	— —
経営状況						
業界平均よりかなり良い	101 100.0	2 2.0	23 22.8	73 72.3	— —	3 3.0
業界平均より良い	1,165 100.0	21 1.8	157 13.5	961 82.5	12 1.0	14 1.2
業界平均並み	4,302 100.0	63 1.5	522 12.1	3,634 84.5	34 0.8	49 1.1
業界平均より悪い	1,129 100.0	20 1.8	153 13.6	924 81.8	10 0.9	22 1.9
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	13 6.2	33 15.8	161 77.0	— —	2 1.0
無回答	273 100.0	7 2.6	41 15.0	209 76.6	5 1.8	11 4.0

問 1. 【対応後】「65歳以上への定年の引上げ」の場合の定年年齢

	合計	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上	無回答
総数	929 100.0	741 79.8	2 0.2	1 0.1	2 0.2	-	43 4.6	2 0.2	138 14.9
正社員規模	50人未満 100.0	224 78.1	175 0.4	1 0.4	-	-	15 6.7	-	32 14.3
	50～100人未満 100.0	331 79.2	262 -	-	-	-	16 4.8	-	53 16.0
	100～300人未満 100.0	187 83.4	156 0.5	1 -	1 0.5	-	3 1.6	2 1.1	24 12.8
	300～500人未満 100.0	31 93.5	29 -	-	1 3.2	-	1 3.2	-	-
	500～1000人未満 100.0	14 78.6	11 -	-	-	-	-	-	3 21.4
	1000人以上 100.0	15 86.7	13 -	-	-	-	-	-	2 13.3
	無回答 100.0	127 74.8	95 -	-	-	-	8 6.3	-	24 18.9
雇用者規模	49人以下 100.0	96 70.8	68 -	1 1.0	-	-	8 8.3	-	19 19.8
	50～99人 100.0	388 79.9	310 -	-	-	-	22 5.7	-	56 14.4
	100～299人 100.0	295 80.3	237 0.3	1 -	1 0.3	-	10 3.4	2 0.7	44 14.9
	300～499人 100.0	55 89.1	49 -	-	1 1.8	-	1 1.8	-	4 7.3
	500～999人 100.0	38 84.2	32 -	-	-	-	1 2.6	-	5 13.2
	1000人以上 100.0	41 82.9	34 -	-	-	-	-	-	7 17.1
	無回答 100.0	16 68.8	11 6.3	1 -	-	-	1 6.3	-	3 18.8
産業	建設業 100.0	59 72.9	43 -	1 1.7	-	-	2 3.4	1 1.7	12 20.3
	製造業 100.0	139 82.7	115 -	-	-	-	4 2.9	-	20 14.4
	電気・ガス・熱供給・水道業 100.0	3 33.3	1 -	-	-	-	-	-	2 66.7
	情報通信業 100.0	35 85.7	30 -	-	-	-	2 5.7	-	3 8.6
	運輸業、郵便業 100.0	128 75.8	97 -	-	1 0.8	-	8 6.3	1 0.8	21 16.4
	卸売業、小売業 100.0	115 80.0	92 -	-	-	-	4 3.5	-	19 16.5
	金融業、保険業 100.0	2 100.0	2 -	-	-	-	-	-	-
	不動産業、物品賃貸業 100.0	13 92.3	12 -	-	-	-	-	-	1 7.7
	学術研究、専門・技術サービス業 100.0	21 90.5	19 -	-	-	-	1 4.8	-	1 4.8
	宿泊業、飲食サービス業 100.0	89 83.1	74 -	-	-	-	5 5.6	-	10 11.2
	生活関連サービス業、娯楽業 100.0	60 75.0	45 -	-	-	-	1 1.7	-	14 23.3
	教育、学習支援業 100.0	24 79.2	19 -	-	-	-	2 8.3	-	3 12.5
	医療、福祉 100.0	42 73.8	31 -	-	-	-	5 11.9	-	6 14.3
	複合サービス業（郵便局、協同組合等） 100.0	2 100.0	2 -	-	-	-	-	-	-
	その他サービス業（他に分類されないもの） 100.0	183 80.3	147 0.5	1 -	1 0.5	-	9 4.9	-	25 13.7
	その他 100.0	1 100.0	1 -	-	-	-	-	-	-
	無回答 100.0	13 84.6	11 7.7	1 -	-	-	-	-	1 7.7
正社員平均年齢	35歳未満 100.0	135 84.4	114 -	-	-	-	5 3.7	-	16 11.9
	35歳～40歳未満 100.0	177 84.7	150 -	-	-	-	4 2.3	-	23 13.0
	40歳～45歳未満 100.0	242 80.2	194 0.4	1 -	1 0.4	-	9 3.7	1 0.4	36 14.9
	45歳～50歳未満 100.0	172 76.2	131 0.6	1 -	-	-	12 7.0	-	28 16.3
	50歳以上 100.0	144 70.8	102 -	1 0.7	1 0.7	-	12 8.3	1 0.7	27 18.8
	無回答 100.0	59 84.7	50 -	-	-	-	1 1.7	-	8 13.6
継続雇用者	有り 100.0	332 73.5	244 0.3	1 -	1 0.3	-	12 3.6	-	74 22.3
	無し 100.0	102 70.6	72 -	1 1.0	-	-	8 7.8	-	21 20.6
	無回答 100.0	41 73.2	30 -	-	-	-	-	-	11 26.8
経営状況	業界平均よりかなり良い 100.0	23 82.6	19 -	-	-	-	1 4.3	-	3 13.0
	業界平均より良い 100.0	157 75.8	119 -	-	2 1.3	-	7 4.5	-	29 18.5
	業界平均並み 100.0	522 80.7	421 0.2	1 0.2	1 -	-	23 4.4	1 0.2	75 14.4
	業界平均より悪い 100.0	153 82.4	126 -	-	-	-	7 4.6	1 0.7	19 12.4
	業界平均よりかなり悪い 100.0	33 69.7	23 -	-	-	-	2 6.1	-	8 24.2
	無回答 100.0	41 80.5	33 2.4	1 -	-	-	3 7.3	-	4 9.8

問 1. 【対応後】「65歳以上への定年引上げ」の場合の継続雇用制度の有無

	合計	設けてい る	設けてい ない	無回答
総数	929 100.0	475 51.1	275 29.6	179 19.3
正社員規模				
50人未満	224 100.0	127 56.7	58 25.9	39 17.4
50～100人未満	331 100.0	163 49.2	114 34.4	54 16.3
100～300人未満	187 100.0	94 50.3	59 31.6	34 18.2
300～500人未満	31 100.0	12 38.7	5 16.1	14 45.2
500～1000人未満	14 100.0	9 64.3	1 7.1	4 28.6
1000人以上	15 100.0	8 53.3	2 13.3	5 33.3
無回答	127 100.0	62 48.8	36 28.3	29 22.8
雇用者規模				
49人以下	96 100.0	53 55.2	31 32.3	12 12.5
50～99人	388 100.0	188 48.5	133 34.3	67 17.3
100～299人	295 100.0	165 55.9	76 25.8	54 18.3
300～499人	55 100.0	25 45.5	15 27.3	15 27.3
500～999人	38 100.0	17 44.7	10 26.3	11 28.9
1000人以上	41 100.0	19 46.3	6 14.6	16 39.0
無回答	16 100.0	8 50.0	4 25.0	4 25.0
産業				
建設業	59 100.0	32 54.2	19 32.2	8 13.6
製造業	139 100.0	69 49.6	34 24.5	36 25.9
電気・ガス・熱供給・水道業	3 100.0	2 66.7	1 33.3	-
情報通信業	35 100.0	5 14.3	25 71.4	5 14.3
運輸業、郵便業	128 100.0	82 64.1	31 24.2	15 11.7
卸売業、小売業	115 100.0	50 43.5	35 30.4	30 26.1
金融業、保険業	2 100.0	-	2 100.0	-
不動産業、物品賃貸業	13 100.0	7 53.8	5 38.5	1 7.7
学術研究、専門・技術サービス業	21 100.0	7 33.3	9 42.9	5 23.8
宿泊業、飲食サービス業	89 100.0	49 55.1	25 28.1	15 16.9
生活関連サービス業、娯楽業	60 100.0	28 46.7	19 31.7	13 21.7
教育、学習支援業	24 100.0	12 50.0	6 25.0	6 25.0
医療、福祉	42 100.0	22 52.4	15 35.7	5 11.9
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	2 100.0	-	2 100.0	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	183 100.0	101 55.2	44 24.0	38 20.8
その他	1 100.0	-	1 100.0	-
無回答	13 100.0	9 69.2	2 15.4	2 15.4
正社員平均年齢				
35歳未満	135 100.0	51 37.8	63 46.7	21 15.6
35歳～40歳未満	177 100.0	73 41.2	69 39.0	35 19.8
40歳～45歳未満	242 100.0	121 50.0	68 28.1	53 21.9
45歳～50歳未満	172 100.0	94 54.7	40 23.3	38 22.1
50歳以上	144 100.0	102 70.8	22 15.3	20 13.9
無回答	59 100.0	34 57.6	13 22.0	12 20.3
継続雇用者				
有り	332 100.0	332 100.0	-	-
無し	102 100.0	102 100.0	-	-
無回答	41 100.0	41 100.0	-	-
経営状況				
業界平均よりかなり良い	23 100.0	16 69.6	5 21.7	2 8.7
業界平均より良い	157 100.0	84 53.5	46 29.3	27 17.2
業界平均並み	522 100.0	256 49.0	155 29.7	111 21.3
業界平均より悪い	153 100.0	78 51.0	42 27.5	33 21.6
業界平均よりかなり悪い	33 100.0	21 63.6	9 27.3	3 9.1
無回答	41 100.0	20 48.8	18 43.9	3 7.3

問 1. 【対応後】「60歳～64歳までの定年」の場合の定年年齢

	合計	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	無回答
総数	5,962 100.0	5,436 91.2	53 0.9	73 1.2	72 1.2	11 0.2	317 5.3
正社員規模							
50人未満	785 100.0	713 90.8	7 0.9	11 1.4	13 1.7	1 0.1	40 5.1
50～100人未満	2,131 100.0	1,964 92.2	10 0.5	25 1.2	23 1.1	7 0.3	102 4.8
100～300人未満	1,663 100.0	1,497 90.0	23 1.4	20 1.2	19 1.1	3 0.2	101 6.1
300～500人未満	304 100.0	281 92.4	2 0.7	5 1.6	2 0.7	—	14 4.6
500～1000人未満	207 100.0	187 90.3	6 2.9	1 0.5	3 1.4	—	10 4.8
1000人以上	329 100.0	302 91.8	—	2 0.6	4 1.2	—	21 6.4
無回答	543 100.0	492 90.6	5 0.9	9 1.7	8 1.5	—	29 5.3
雇用者規模							
49人以下	313 100.0	286 91.4	3 1.0	5 1.6	3 1.0	—	16 5.1
50～99人	2,140 100.0	1,972 92.1	13 0.6	26 1.2	24 1.1	7 0.3	98 4.6
100～299人	2,138 100.0	1,928 90.2	24 1.1	28 1.3	27 1.3	4 0.2	127 5.9
300～499人	425 100.0	392 92.2	3 0.7	6 1.4	2 0.5	—	22 5.2
500～999人	370 100.0	339 91.6	6 1.6	2 0.5	7 1.9	—	16 4.3
1000人以上	528 100.0	478 90.5	4 0.8	5 0.9	9 1.7	—	32 6.1
無回答	48 100.0	41 85.4	—	1 2.1	—	—	6 12.5
産業							
建設業	427 100.0	378 88.5	6 1.4	14 3.3	6 1.4	1 0.2	22 5.2
製造業	1,803 100.0	1,664 92.3	13 0.7	20 1.1	13 0.7	2 0.1	91 5.0
電気・ガス・熱供給・水道業	36 100.0	27 75.0	—	1 2.8	—	—	8 22.2
情報通信業	214 100.0	201 93.9	1 0.5	1 0.5	—	1 0.5	10 4.7
運輸業、郵便業	533 100.0	470 88.2	9 1.7	9 1.7	20 3.8	—	25 4.7
卸売業、小売業	1,249 100.0	1,172 93.8	9 0.7	6 0.5	7 0.6	2 0.2	53 4.2
金融業、保険業	67 100.0	62 92.5	—	—	1 1.5	1 1.5	3 4.5
不動産業、物品賃貸業	77 100.0	73 94.8	—	—	1 1.3	—	3 3.9
学術研究、専門・技術サービス業	126 100.0	115 91.3	1 0.8	1 0.8	1 0.8	—	8 6.3
宿泊業、飲食サービス業	284 100.0	255 89.8	1 0.4	5 1.8	3 1.1	1 0.4	19 6.7
生活関連サービス業、娯楽業	161 100.0	146 90.7	—	1 0.6	2 1.2	1 0.6	11 6.8
教育、学習支援業	97 100.0	81 83.5	3 3.1	1 1.0	6 6.2	—	6 6.2
医療、福祉	190 100.0	169 88.9	1 0.5	3 1.6	2 1.1	1 0.5	14 7.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	9 75.0	—	1 8.3	—	—	2 16.7
その他サービス業（他に分類されないもの）	638 100.0	571 89.5	9 1.4	9 1.4	9 1.4	1 0.2	39 6.1
その他	14 100.0	13 92.9	—	—	1 7.1	—	—
無回答	34 100.0	30 88.2	—	1 2.9	—	—	3 8.8
正社員平均年齢							
35歳未満	561 100.0	513 91.4	4 0.7	3 0.5	6 1.1	1 0.2	34 6.1
35歳～40歳未満	1,787 100.0	1,666 93.2	9 0.5	15 0.8	5 0.3	2 0.1	90 5.0
40歳～45歳未満	2,338 100.0	2,146 91.8	16 0.7	30 1.3	21 0.9	4 0.2	121 5.2
45歳～50歳未満	771 100.0	689 89.4	7 0.9	13 1.7	19 2.5	3 0.4	40 5.2
50歳以上	236 100.0	180 76.3	13 5.5	8 3.4	18 7.6	1 0.4	16 6.8
無回答	269 100.0	242 90.0	4 1.5	4 1.5	3 1.1	—	16 5.9
継続雇用者							
有り	4,942 100.0	4,525 91.6	45 0.9	58 1.2	63 1.3	5 0.1	246 5.0
無し	750 100.0	675 90.0	6 0.8	11 1.5	7 0.9	4 0.5	47 6.3
無回答	270 100.0	236 87.4	2 0.7	4 1.5	2 0.7	2 0.7	24 8.9
経営状況							
業界平均よりかなり良い	73 100.0	64 87.7	—	1 1.4	1 1.4	—	7 9.6
業界平均より良い	961 100.0	874 90.9	7 0.7	6 0.6	12 1.2	3 0.3	59 6.1
業界平均並み	3,634 100.0	3,341 91.9	40 1.1	44 1.2	38 1.0	5 0.1	166 4.6
業界平均より悪い	924 100.0	822 89.0	5 0.5	18 1.9	16 1.7	3 0.3	60 6.5
業界平均よりかなり悪い	161 100.0	145 90.1	1 0.6	3 1.9	1 0.6	—	11 6.8
無回答	209 100.0	190 90.9	—	1 0.5	4 1.9	—	14 6.7

問 1. 【対応後】「60歳～64歳までの定年」の場合の経過措置の利用

		合計	使っている	使っていない	無回答
	総数	5,962 100.0	3,490 58.5	2,131 35.7	341 5.7
正社員規模	50人未満	785 100.0	391 49.8	334 42.5	60 7.6
	50～100人未満	2,131 100.0	1,170 54.9	808 37.9	153 7.2
	100～300人未満	1,663 100.0	1,039 62.5	560 33.7	64 3.8
	300～500人未満	304 100.0	188 61.8	105 34.5	11 3.6
	500～1000人未満	207 100.0	142 68.6	62 30.0	3 1.4
	1000人以上	329 100.0	240 72.9	84 25.5	5 1.5
	無回答	543 100.0	320 58.9	178 32.8	45 8.3
雇用者規模	49人以下	313 100.0	152 48.6	129 41.2	32 10.2
	50～99人	2,140 100.0	1,171 54.7	813 38.0	156 7.3
	100～299人	2,138 100.0	1,263 59.1	765 35.8	110 5.1
	300～499人	425 100.0	268 63.1	139 32.7	18 4.2
	500～999人	370 100.0	242 65.4	117 31.6	11 3.0
	1000人以上	528 100.0	366 69.3	153 29.0	9 1.7
	無回答	48 100.0	28 58.3	15 31.3	5 10.4
産業	建設業	427 100.0	229 53.6	159 37.2	39 9.1
	製造業	1,803 100.0	1,098 60.9	616 34.2	89 4.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	36 100.0	21 58.3	15 41.7	—
	情報通信業	214 100.0	138 64.5	70 32.7	6 2.8
	運輸業、郵便業	533 100.0	307 57.6	195 36.6	31 5.8
	卸売業、小売業	1,249 100.0	748 59.9	437 35.0	64 5.1
	金融業、保険業	67 100.0	41 61.2	23 34.3	3 4.5
	不動産業、物品賃貸業	77 100.0	48 62.3	25 32.5	4 5.2
	学術研究、専門・技術サービス業	126 100.0	80 63.5	37 29.4	9 7.1
	宿泊業、飲食サービス業	284 100.0	164 57.7	99 34.9	21 7.4
	生活関連サービス業、娯楽業	161 100.0	83 51.6	64 39.8	14 8.7
	教育、学習支援業	97 100.0	53 54.6	40 41.2	4 4.1
	医療、福祉	190 100.0	87 45.8	94 49.5	9 4.7
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	7 58.3	5 41.7	—
	その他サービス業（他に分類されないもの）	638 100.0	359 56.3	236 37.0	43 6.7
	その他	14 100.0	6 42.9	8 57.1	—
	無回答	34 100.0	21 61.8	8 23.5	5 14.7
正社員平均年齢	35歳未満	561 100.0	317 56.5	210 37.4	34 6.1
	35歳～40歳未満	1,787 100.0	1,100 61.6	607 34.0	80 4.5
	40歳～45歳未満	2,338 100.0	1,379 59.0	836 35.8	123 5.3
	45歳～50歳未満	771 100.0	424 55.0	302 39.2	45 5.8
	50歳以上	236 100.0	117 49.6	93 39.4	26 11.0
	無回答	269 100.0	153 56.9	83 30.9	33 12.3
継続雇用者	有り	4,942 100.0	2,894 58.6	1,794 36.3	254 5.1
	無し	750 100.0	453 60.4	252 33.6	45 6.0
	無回答	270 100.0	143 53.0	85 31.5	42 15.6
経営状況	業界平均よりかなり良い	73 100.0	43 58.9	25 34.2	5 6.8
	業界平均より良い	961 100.0	567 59.0	338 35.2	56 5.8
	業界平均並み	3,634 100.0	2,141 58.9	1,292 35.6	201 5.5
	業界平均より悪い	924 100.0	534 57.8	335 36.3	55 6.0
	業界平均よりかなり悪い	161 100.0	93 57.8	60 37.3	8 5.0
	無回答	209 100.0	112 53.6	81 38.8	16 7.7

問 1.【対応後】「60歳～64歳までの定年」で経過措置利用の場合の就業規則の変更

		合計	変更した	変更せず	無回答
	総数	3,490 100.0	2,749 78.8	558 16.0	183 5.2
正社員規模	50人未満	391 100.0	285 72.9	86 22.0	20 5.1
	50～100人未満	1,170 100.0	889 76.0	225 19.2	56 4.8
	100～300人未満	1,039 100.0	846 81.4	134 12.9	59 5.7
	300～500人未満	188 100.0	171 91.0	10 5.3	7 3.7
	500～1000人未満	142 100.0	118 83.1	19 13.4	5 3.5
	1000人以上	240 100.0	207 86.3	23 9.6	10 4.2
	無回答	320 100.0	233 72.8	61 19.1	26 8.1
雇用者規模	49人以下	152 100.0	106 69.7	34 22.4	12 7.9
	50～99人	1,171 100.0	867 74.0	244 20.8	60 5.1
	100～299人	1,263 100.0	1,013 80.2	180 14.3	70 5.5
	300～499人	268 100.0	230 85.8	27 10.1	11 4.1
	500～999人	242 100.0	201 83.1	31 12.8	10 4.1
	1000人以上	366 100.0	313 85.5	37 10.1	16 4.4
	無回答	28 100.0	19 67.9	5 17.9	4 14.3
産業	建設業	229 100.0	185 80.8	35 15.3	9 3.9
	製造業	1,098 100.0	880 80.1	162 14.8	56 5.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	21 100.0	18 85.7	2 9.5	1 4.8
	情報通信業	138 100.0	107 77.5	23 16.7	8 5.8
	運輸業、郵便業	307 100.0	231 75.2	57 18.6	19 6.2
	卸売業、小売業	748 100.0	592 79.1	113 15.1	43 5.7
	金融業、保険業	41 100.0	36 87.8	5 12.2	— —
	不動産業、物品賃貸業	48 100.0	37 77.1	9 18.8	2 4.2
	学術研究、専門・技術サービス業	80 100.0	64 80.0	13 16.3	3 3.8
	宿泊業、飲食サービス業	164 100.0	123 75.0	31 18.9	10 6.1
	生活関連サービス業、娯楽業	83 100.0	64 77.1	16 19.3	3 3.6
	教育、学習支援業	53 100.0	42 79.2	9 17.0	2 3.8
	医療、福祉	87 100.0	59 67.8	21 24.1	7 8.0
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	7 100.0	6 85.7	1 14.3	— —
	その他サービス業（他に分類されないもの）	359 100.0	283 78.8	59 16.4	17 4.7
	その他	6 100.0	6 100.0	— —	— —
	無回答	21 100.0	16 76.2	2 9.5	3 14.3
正社員平均年齢	35歳未満	317 100.0	233 73.5	59 18.6	25 7.9
	35歳～40歳未満	1,100 100.0	870 79.1	176 16.0	54 4.9
	40歳～45歳未満	1,379 100.0	1,131 82.0	193 14.0	55 4.0
	45歳～50歳未満	424 100.0	316 74.5	82 19.3	26 6.1
	50歳以上	117 100.0	79 67.5	27 23.1	11 9.4
	無回答	153 100.0	120 78.4	21 13.7	12 7.8
継続雇用者	有り	2,894 100.0	2,292 79.2	458 15.8	144 5.0
	無し	453 100.0	348 76.8	77 17.0	28 6.2
	無回答	143 100.0	109 76.2	23 16.1	11 7.7
経営状況	業界平均よりかなり良い	43 100.0	28 65.1	10 23.3	5 11.6
	業界平均より良い	567 100.0	442 78.0	99 17.5	26 4.6
	業界平均並み	2,141 100.0	1,714 80.1	314 14.7	113 5.3
	業界平均より悪い	534 100.0	412 77.2	100 18.7	22 4.1
	業界平均よりかなり悪い	93 100.0	70 75.3	16 17.2	7 7.5
	無回答	112 100.0	83 74.1	19 17.0	10 8.9

問 2 (1) . 現在の継続雇用制度における継続雇用者の雇用形態 (MA)

	合計	自社の正社員	自社の正社員以外 (嘱託・契約社員・パート等)	グループ・関連会社の正社員	グループ・関連会社の正社員以外	その他	無回答
総数	6,487 100.0	2,974 45.8	4,457 68.7	303 4.7	560 8.6	47 0.7	101 1.6
正社員規模							
50人未満	920 100.0	462 50.2	638 69.3	35 3.8	44 4.8	5 0.5	19 2.1
50～100人未満	2,315 100.0	1,229 53.1	1,452 62.7	91 3.9	114 4.9	20 0.9	43 1.9
100～300人未満	1,768 100.0	739 41.8	1,265 71.5	94 5.3	154 8.7	14 0.8	21 1.2
300～500人未満	321 100.0	92 28.7	255 79.4	17 5.3	52 16.2	1 0.3	4 1.2
500～1000人未満	216 100.0	57 26.4	177 81.9	7 3.2	54 25.0	— —	1 0.5
1000人以上	338 100.0	81 24.0	289 85.5	27 8.0	113 33.4	2 0.6	1 0.3
無回答	609 100.0	314 51.6	381 62.6	32 5.3	29 4.8	5 0.8	12 2.0
雇用者規模							
49人以下	370 100.0	213 57.6	213 57.6	14 3.8	12 3.2	6 1.6	10 2.7
50～99人	2,349 100.0	1,270 54.1	1,418 60.4	90 3.8	100 4.3	20 0.9	42 1.8
100～299人	2,320 100.0	1,020 44.0	1,662 71.6	116 5.0	181 7.8	15 0.6	34 1.5
300～499人	452 100.0	161 35.6	350 77.4	22 4.9	55 12.2	1 0.2	6 1.3
500～999人	390 100.0	123 31.5	325 83.3	22 5.6	56 14.4	2 0.5	5 1.3
1000人以上	550 100.0	157 28.5	458 83.3	37 6.7	153 27.8	3 0.5	1 0.2
無回答	56 100.0	30 53.6	31 55.4	2 3.6	3 5.4	— —	3 5.4
産業							
建設業	460 100.0	243 52.8	245 53.3	27 5.9	34 7.4	1 0.2	6 1.3
製造業	1,886 100.0	780 41.4	1,349 71.5	80 4.2	171 9.1	8 0.4	20 1.1
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	13 34.2	28 73.7	3 7.9	7 18.4	— —	— —
情報通信業	219 100.0	84 38.4	140 63.9	6 2.7	10 4.6	6 2.7	9 4.1
運輸業、郵便業	623 100.0	318 51.0	403 64.7	32 5.1	57 9.1	1 0.2	5 0.8
卸売業、小売業	1,305 100.0	561 43.0	913 70.0	61 4.7	134 10.3	13 1.0	21 1.6
金融業、保険業	67 100.0	24 35.8	45 67.2	5 7.5	9 13.4	1 1.5	2 3.0
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	37 44.0	67 79.8	6 7.1	9 10.7	2 2.4	— —
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	58 42.3	88 64.2	6 4.4	12 8.8	2 1.5	4 2.9
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	181 54.2	230 68.9	13 3.9	24 7.2	3 0.9	11 3.3
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	108 56.3	132 68.8	13 6.8	12 6.3	— —	5 2.6
教育、学習支援業	110 100.0	58 52.7	71 64.5	2 1.8	2 1.8	— —	— —
医療、福祉	212 100.0	107 50.5	155 73.1	4 1.9	6 2.8	4 1.9	3 1.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	3 25.0	10 83.3	1 8.3	— —	— —	— —
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	365 48.6	551 73.4	39 5.2	72 9.6	6 0.8	13 1.7
その他	14 100.0	7 50.0	6 42.9	3 21.4	1 7.1	— —	1 7.1
無回答	43 100.0	27 62.8	24 55.8	2 4.7	— —	— —	1 2.3
正社員平均年齢							
35歳未満	615 100.0	294 47.8	412 67.0	39 6.3	65 10.6	15 2.4	15 2.4
35歳～40歳未満	1,877 100.0	744 39.6	1,362 72.6	82 4.4	188 10.0	18 1.0	28 1.5
40歳～45歳未満	2,472 100.0	1,076 43.5	1,738 70.3	105 4.2	227 9.2	7 0.3	35 1.4
45歳～50歳未満	875 100.0	479 54.7	545 62.3	47 5.4	60 6.9	3 0.3	13 1.5
50歳以上	343 100.0	215 62.7	213 62.1	15 4.4	8 2.3	— —	6 1.7
無回答	305 100.0	166 54.4	187 61.3	15 4.9	12 3.9	4 1.3	4 1.3
継続雇用者							
有り	5,318 100.0	2,384 44.8	3,748 70.5	240 4.5	480 9.0	14 0.3	61 1.1
無し	856 100.0	421 49.2	510 59.6	47 5.5	66 7.7	33 3.9	30 3.5
無回答	313 100.0	169 54.0	199 63.6	16 5.1	14 4.5	— —	10 3.2
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	40 44.9	60 67.4	5 5.6	7 7.9	— —	3 3.4
業界平均より良い	1,054 100.0	477 45.3	720 68.3	60 5.7	101 9.6	8 0.8	15 1.4
業界平均並み	3,919 100.0	1,788 45.6	2,715 69.3	179 4.6	340 8.7	29 0.7	62 1.6
業界平均より悪い	1,011 100.0	478 47.3	682 67.5	42 4.2	83 8.2	6 0.6	14 1.4
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	81 44.5	128 70.3	9 4.9	11 6.0	1 0.5	3 1.6
無回答	232 100.0	110 47.4	152 65.5	8 3.4	18 7.8	3 1.3	4 1.7

問２（１）．現在の継続雇用制度における継続雇用者の雇用形態 ＜最多ケース＞

	合計	自社の正社員	自社の正社員以外 (嘱託・契約社員・パート等)	グループ・関連会社の正社員	グループ・関連会社の正社員以外	その他	無回答
総数	6,487 100.0	2,286 35.2	3,549 54.7	68 1.0	115 1.8	37 0.6	432 6.7
正社員規模							
50人未満	920 100.0	324 35.2	505 54.9	12 1.3	10 1.1	3 0.3	66 7.2
50～100人未満	2,315 100.0	988 42.7	1,114 48.1	16 0.7	19 0.8	18 0.8	160 6.9
100～300人未満	1,768 100.0	570 32.2	1,028 58.1	24 1.4	40 2.3	11 0.6	95 5.4
300～500人未満	321 100.0	72 22.4	217 67.6	5 1.6	9 2.8	— —	18 5.6
500～1000人未満	216 100.0	41 19.0	149 69.0	1 0.5	9 4.2	— —	16 7.4
1000人以上	338 100.0	54 16.0	239 70.7	2 0.6	19 5.6	— —	24 7.1
無回答	609 100.0	237 38.9	297 48.8	8 1.3	9 1.5	5 0.8	53 8.7
雇用者規模							
49人以下	370 100.0	171 46.2	164 44.3	6 1.6	— —	4 1.1	25 6.8
50～99人	2,349 100.0	1,033 44.0	1,096 46.7	20 0.9	25 1.1	18 0.8	157 6.7
100～299人	2,320 100.0	766 33.0	1,330 57.3	29 1.3	44 1.9	12 0.5	139 6.0
300～499人	452 100.0	116 25.7	291 64.4	5 1.1	13 2.9	— —	27 6.0
500～999人	390 100.0	82 21.0	262 67.2	2 0.5	9 2.3	2 0.5	33 8.5
1000人以上	550 100.0	95 17.3	381 69.3	5 0.9	24 4.4	1 0.2	44 8.0
無回答	56 100.0	23 41.1	25 44.6	1 1.8	— —	— —	7 12.5
産業							
建設業	460 100.0	220 47.8	212 46.1	8 1.7	6 1.3	1 0.2	13 2.8
製造業	1,886 100.0	622 33.0	1,113 59.0	15 0.8	38 2.0	3 0.2	95 5.0
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	12 31.6	23 60.5	— —	— —	— —	3 7.9
情報通信業	219 100.0	72 32.9	121 55.3	3 1.4	2 0.9	6 2.7	15 6.8
運輸業、郵便業	623 100.0	252 40.4	318 51.0	7 1.1	14 2.2	— —	32 5.1
卸売業、小売業	1,305 100.0	431 33.0	724 55.5	15 1.1	32 2.5	10 0.8	93 7.1
金融業、保険業	67 100.0	20 29.9	35 52.2	1 1.5	3 4.5	1 1.5	7 10.4
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	25 29.8	48 57.1	2 2.4	2 2.4	1 1.2	6 7.1
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	48 35.0	74 54.0	3 2.2	2 1.5	2 1.5	8 5.8
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	119 35.6	166 49.7	— —	3 0.9	3 0.9	43 12.9
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	74 38.5	92 47.9	2 1.0	2 1.0	— —	22 11.5
教育、学習支援業	110 100.0	48 43.6	55 50.0	1 0.9	1 0.9	— —	5 4.5
医療、福祉	212 100.0	76 35.8	113 53.3	1 0.5	— —	4 1.9	18 8.5
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	3 25.0	9 75.0	— —	— —	— —	— —
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	238 31.7	423 56.3	8 1.1	10 1.3	6 0.8	66 8.8
その他	14 100.0	6 42.9	4 28.6	1 7.1	— —	— —	3 21.4
無回答	43 100.0	20 46.5	19 44.2	1 2.3	— —	— —	3 7.0
正社員平均年齢							
35歳未満	615 100.0	212 34.5	312 50.7	7 1.1	14 2.3	15 2.4	55 8.9
35歳～40歳未満	1,877 100.0	572 30.5	1,118 59.6	18 1.0	36 1.9	14 0.7	119 6.3
40歳～45歳未満	2,472 100.0	827 33.5	1,417 57.3	27 1.1	51 2.1	3 0.1	147 5.9
45歳～50歳未満	875 100.0	383 43.8	413 47.2	7 0.8	9 1.0	1 0.1	62 7.1
50歳以上	343 100.0	162 47.2	146 42.6	6 1.7	2 0.6	— —	27 7.9
無回答	305 100.0	130 42.6	143 46.9	3 1.0	3 1.0	4 1.3	22 7.2
継続雇用者							
有り	5,318 100.0	1,851 34.8	2,994 56.3	51 1.0	93 1.7	7 0.1	322 6.1
無し	856 100.0	311 36.3	403 47.1	12 1.4	19 2.2	30 3.5	81 9.5
無回答	313 100.0	124 39.6	152 48.6	5 1.6	3 1.0	— —	29 9.3
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	28 31.5	46 51.7	1 1.1	2 2.2	— —	12 13.5
業界平均より良い	1,054 100.0	356 33.8	575 54.6	15 1.4	28 2.7	7 0.7	73 6.9
業界平均並み	3,919 100.0	1,370 35.0	2,159 55.1	41 1.0	61 1.6	23 0.6	265 6.8
業界平均より悪い	1,011 100.0	385 38.1	546 54.0	6 0.6	16 1.6	4 0.4	54 5.3
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	65 35.7	102 56.0	2 1.1	3 1.6	1 0.5	9 4.9
無回答	232 100.0	82 35.3	121 52.2	3 1.3	5 2.2	2 0.9	19 8.2

問２（２）．継続雇用者の雇用契約期間（MA）

	合計	６ヶ月未満の単位	６ヶ月以上１年未満の単位	１年単位	６５歳までの一括契約	その他	無回答
総数	6,487 100.0	386 6.0	833 12.8	5,472 84.4	380 5.9	240 3.7	105 1.6
正社員規模							
５０人未満	920 100.0	68 7.4	108 11.7	722 78.5	84 9.1	49 5.3	22 2.4
５０～１００人未満	2,315 100.0	121 5.2	250 10.8	1,950 84.2	173 7.5	89 3.8	39 1.7
１００～３００人未満	1,768 100.0	111 6.3	246 13.9	1,515 85.7	73 4.1	55 3.1	20 1.1
３００～５００人未満	321 100.0	16 5.0	46 14.3	285 88.8	10 3.1	12 3.7	3 0.9
５００～１０００人未満	216 100.0	12 5.6	40 18.5	196 90.7	2 0.9	5 2.3	-
１０００人以上	338 100.0	24 7.1	65 19.2	312 92.3	8 2.4	6 1.8	3 0.9
無回答	609 100.0	34 5.6	78 12.8	492 80.8	30 4.9	24 3.9	18 3.0
雇用者規模							
４９人以下	370 100.0	26 7.0	32 8.6	280 75.7	32 8.6	22 5.9	12 3.2
５０～９９人	2,349 100.0	119 5.1	229 9.7	1,965 83.7	177 7.5	97 4.1	41 1.7
１００～２９９人	2,320 100.0	155 6.7	327 14.1	1,946 83.9	126 5.4	84 3.6	34 1.5
３００～４９９人	452 100.0	22 4.9	65 14.4	383 84.7	18 4.0	15 3.3	8 1.8
５００～９９９人	390 100.0	26 6.7	68 17.4	353 90.5	10 2.6	11 2.8	2 0.5
１０００人以上	550 100.0	37 6.7	105 19.1	500 90.9	16 2.9	10 1.8	2 0.4
無回答	56 100.0	1 1.8	7 12.5	45 80.4	1 1.8	1 1.8	6 10.7
産業							
建設業	460 100.0	11 2.4	36 7.8	392 85.2	33 7.2	14 3.0	11 2.4
製造業	1,886 100.0	142 7.5	288 15.3	1,565 83.0	116 6.2	54 2.9	17 0.9
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	1 2.6	2 5.3	35 92.1	2 5.3	2 5.3	-
情報通信業	219 100.0	15 6.8	18 8.2	183 83.6	14 6.4	9 4.1	6 2.7
運輸業、郵便業	623 100.0	55 8.8	98 15.7	504 80.9	39 6.3	10 1.6	11 1.8
卸売業、小売業	1,305 100.0	50 3.8	143 11.0	1,154 88.4	65 5.0	41 3.1	14 1.1
金融業、保険業	67 100.0	-	6 9.0	60 89.6	2 3.0	2 3.0	1 1.5
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	5 6.0	8 9.5	75 89.3	7 8.3	6 7.1	-
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	9 6.6	17 12.4	116 84.7	8 5.8	7 5.1	3 2.2
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	15 4.5	33 9.9	274 82.0	22 6.6	17 5.1	13 3.9
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	10 5.2	21 10.9	159 82.8	15 7.8	12 6.3	6 3.1
教育、学習支援業	110 100.0	3 2.7	8 7.3	101 91.8	6 5.5	3 2.7	-
医療、福祉	212 100.0	8 3.8	18 8.5	181 85.4	16 7.5	12 5.7	3 1.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	1 8.3	-	11 91.7	-	2 16.7	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	60 8.0	131 17.4	614 81.8	34 4.5	47 6.3	15 2.0
その他	14 100.0	-	2 14.3	12 85.7	-	1 7.1	1 7.1
無回答	43 100.0	1 2.3	4 9.3	36 83.7	1 2.3	1 2.3	4 9.3
正社員平均年齢							
３５歳未満	615 100.0	37 6.0	72 11.7	489 79.5	48 7.8	41 6.7	14 2.3
３５歳～４０歳未満	1,877 100.0	109 5.8	240 12.8	1,620 86.3	92 4.9	57 3.0	24 1.3
４０歳～４５歳未満	2,472 100.0	132 5.3	321 13.0	2,133 86.3	133 5.4	69 2.8	29 1.2
４５歳～５０歳未満	875 100.0	54 6.2	112 12.8	722 82.5	62 7.1	34 3.9	16 1.8
５０歳以上	343 100.0	35 10.2	48 14.0	258 75.2	26 7.6	28 8.2	14 4.1
無回答	305 100.0	19 6.2	40 13.1	250 82.0	19 6.2	11 3.6	8 2.6
継続雇用者							
有り	5,318 100.0	317 6.0	711 13.4	4,549 85.5	312 5.9	151 2.8	55 1.0
無し	856 100.0	50 5.8	79 9.2	679 79.3	52 6.1	73 8.5	33 3.9
無回答	313 100.0	19 6.1	43 13.7	244 78.0	16 5.1	16 5.1	17 5.4
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	3 3.4	7 7.9	76 85.4	5 5.6	2 2.2	5 5.6
業界平均より良い	1,054 100.0	57 5.4	131 12.4	892 84.6	63 6.0	39 3.7	20 1.9
業界平均並み	3,919 100.0	217 5.5	497 12.7	3,332 85.0	224 5.7	143 3.6	55 1.4
業界平均より悪い	1,011 100.0	78 7.7	151 14.9	838 82.9	61 6.0	33 3.3	15 1.5
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	16 8.8	24 13.2	144 79.1	12 6.6	10 5.5	4 2.2
無回答	232 100.0	15 6.5	23 9.9	190 81.9	15 6.5	13 5.6	6 2.6

問 2 (2) . 継続雇用者の雇用契約期間＜最多ケース＞

	合計	6ヶ月未満の単位	6ヶ月以上1年未満の単位	1年単位	65歳までの一括契約	その他	無回答
総数	6,487 100.0	193 3.0	447 6.9	5,157 79.5	338 5.2	198 3.1	154 2.4
正社員規模							
50人未満	920 100.0	44 4.8	57 6.2	679 73.8	78 8.5	38 4.1	24 2.6
50～100人未満	2,315 100.0	61 2.6	137 5.9	1,831 79.1	152 6.6	79 3.4	55 2.4
100～300人未満	1,768 100.0	55 3.1	136 7.7	1,433 81.1	64 3.6	45 2.5	35 2.0
300～500人未満	321 100.0	4 1.2	24 7.5	273 85.0	5 1.6	7 2.2	8 2.5
500～1000人未満	216 100.0	3 1.4	19 8.8	190 88.0	2 0.9	1 0.5	1 0.5
1000人以上	338 100.0	6 1.8	22 6.5	286 84.6	7 2.1	6 1.8	11 3.3
無回答	609 100.0	20 3.3	52 8.5	465 76.4	30 4.9	22 3.6	20 3.3
雇用者規模							
49人以下	370 100.0	21 5.7	19 5.1	266 71.9	32 8.6	20 5.4	12 3.2
50～99人	2,349 100.0	68 2.9	122 5.2	1,857 79.1	166 7.1	83 3.5	53 2.3
100～299人	2,320 100.0	80 3.4	182 7.8	1,836 79.1	104 4.5	68 2.9	50 2.2
300～499人	452 100.0	8 1.8	43 9.5	366 81.0	12 2.7	10 2.2	13 2.9
500～999人	390 100.0	7 1.8	33 8.5	328 84.1	7 1.8	8 2.1	7 1.8
1000人以上	550 100.0	9 1.6	43 7.8	462 84.0	13 2.4	8 1.5	15 2.7
無回答	56 100.0	— —	5 8.9	42 75.0	4 7.1	1 1.8	4 7.1
産業							
建設業	460 100.0	8 1.7	22 4.8	379 82.4	33 7.2	9 2.0	9 2.0
製造業	1,886 100.0	77 4.1	169 9.0	1,463 77.6	100 5.3	42 2.2	35 1.9
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	— —	2 5.3	32 84.2	2 5.3	2 5.3	— —
情報通信業	219 100.0	8 3.7	5 2.3	176 80.4	14 6.4	9 4.1	7 3.2
運輸業、郵便業	623 100.0	32 5.1	54 8.7	476 76.4	40 6.4	8 1.3	13 2.1
卸売業、小売業	1,305 100.0	23 1.8	71 5.4	1,105 84.7	50 3.8	34 2.6	22 1.7
金融業、保険業	67 100.0	— —	3 4.5	57 85.1	2 3.0	2 3.0	3 4.5
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	2 2.4	1 1.2	70 83.3	4 4.8	4 4.8	3 3.6
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	2 1.5	8 5.8	110 80.3	6 4.4	7 5.1	4 2.9
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	7 2.1	16 4.8	256 76.6	23 6.9	15 4.5	17 5.1
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	4 2.1	14 7.3	148 77.1	8 4.2	8 4.2	10 5.2
教育、学習支援業	110 100.0	1 0.9	4 3.6	96 87.3	5 4.5	2 1.8	2 1.8
医療、福祉	212 100.0	4 1.9	6 2.8	173 81.6	15 7.1	10 4.7	4 1.9
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	1 8.3	— —	9 75.0	— —	1 8.3	1 8.3
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	23 3.1	69 9.2	562 74.8	34 4.5	43 5.7	20 2.7
その他	14 100.0	— —	— —	12 85.7	— —	1 7.1	1 7.1
無回答	43 100.0	1 2.3	3 7.0	33 76.7	2 4.7	1 2.3	3 7.0
正社員平均年齢							
35歳未満	615 100.0	20 3.3	39 6.3	459 74.6	38 6.2	38 6.2	21 3.4
35歳～40歳未満	1,877 100.0	45 2.4	131 7.0	1,534 81.7	79 4.2	43 2.3	45 2.4
40歳～45歳未満	2,472 100.0	65 2.6	182 7.4	2,013 81.4	113 4.6	53 2.1	46 1.9
45歳～50歳未満	875 100.0	28 3.2	52 5.9	685 78.3	58 6.6	31 3.5	21 2.4
50歳以上	343 100.0	21 6.1	22 6.4	235 68.5	30 8.7	24 7.0	11 3.2
無回答	305 100.0	14 4.6	21 6.9	231 75.7	20 6.6	9 3.0	10 3.3
継続雇用者							
有り	5,318 100.0	156 2.9	376 7.1	4,297 80.8	272 5.1	123 2.3	94 1.8
無し	856 100.0	24 2.8	45 5.3	636 74.3	47 5.5	61 7.1	43 5.0
無回答	313 100.0	13 4.2	26 8.3	224 71.6	19 6.1	14 4.5	17 5.4
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	1 1.1	2 2.2	70 78.7	4 4.5	2 2.2	10 11.2
業界平均より良い	1,054 100.0	32 3.0	67 6.4	838 79.5	56 5.3	36 3.4	25 2.4
業界平均並み	3,919 100.0	103 2.6	276 7.0	3,152 80.4	190 4.8	113 2.9	85 2.2
業界平均より悪い	1,011 100.0	40 4.0	79 7.8	778 77.0	61 6.0	28 2.8	25 2.5
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	11 6.0	12 6.6	136 74.7	11 6.0	8 4.4	4 2.2
無回答	232 100.0	6 2.6	11 4.7	183 78.9	16 6.9	11 4.7	5 2.2

問２（３）．継続雇用者は65歳以降も勤務し続けることができるか

	合計	できる	できない	無回答
総数	6,487 100.0	4,458 68.7	1,947 30.0	82 1.3
正社員規模				
50人未満	920 100.0	703 76.4	200 21.7	17 1.8
50～100人未満	2,315 100.0	1,669 72.1	615 26.6	31 1.3
100～300人未満	1,768 100.0	1,188 67.2	563 31.8	17 1.0
300～500人未満	321 100.0	191 59.5	127 39.6	3 0.9
500～1000人未満	216 100.0	114 52.8	102 47.2	—
1000人以上	338 100.0	173 51.2	164 48.5	1 0.3
無回答	609 100.0	420 69.0	176 28.9	13 2.1
雇用者規模				
49人以下	370 100.0	268 72.4	92 24.9	10 2.7
50～99人	2,349 100.0	1,708 72.7	609 25.9	32 1.4
100～299人	2,320 100.0	1,619 69.8	671 28.9	30 1.3
300～499人	452 100.0	282 62.4	165 36.5	5 1.1
500～999人	390 100.0	243 62.3	145 37.2	2 0.5
1000人以上	550 100.0	302 54.9	247 44.9	1 0.2
無回答	56 100.0	36 64.3	18 32.1	2 3.6
産業				
建設業	460 100.0	356 77.4	97 21.1	7 1.5
製造業	1,886 100.0	1,266 67.1	604 32.0	16 0.8
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	19 50.0	19 50.0	—
情報通信業	219 100.0	81 37.0	132 60.3	6 2.7
運輸業、郵便業	623 100.0	496 79.6	123 19.7	4 0.6
卸売業、小売業	1,305 100.0	830 63.6	460 35.2	15 1.1
金融業、保険業	67 100.0	20 29.9	46 68.7	1 1.5
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	53 63.1	31 36.9	—
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	87 63.5	48 35.0	2 1.5
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	260 77.8	62 18.6	12 3.6
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	139 72.4	50 26.0	3 1.6
教育、学習支援業	110 100.0	80 72.7	29 26.4	1 0.9
医療、福祉	212 100.0	170 80.2	40 18.9	2 0.9
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	4 33.3	8 66.7	—
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	558 74.3	181 24.1	12 1.6
その他	14 100.0	10 71.4	3 21.4	1 7.1
無回答	43 100.0	29 67.4	14 32.6	—
正社員平均年齢				
35歳未満	615 100.0	390 63.4	210 34.1	15 2.4
35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,190 63.4	662 35.3	25 1.3
40歳～45歳未満	2,472 100.0	1,651 66.8	796 32.2	25 1.0
45歳～50歳未満	875 100.0	698 79.8	169 19.3	8 0.9
50歳以上	343 100.0	306 89.2	31 9.0	6 1.7
無回答	305 100.0	223 73.1	79 25.9	3 1.0
継続雇用者				
有り	5,318 100.0	3,791 71.3	1,484 27.9	43 0.8
無し	856 100.0	443 51.8	383 44.7	30 3.5
無回答	313 100.0	224 71.6	80 25.6	9 2.9
経営状況				
業界平均よりかなり良い	89 100.0	63 70.8	23 25.8	3 3.4
業界平均より良い	1,054 100.0	709 67.3	330 31.3	15 1.4
業界平均並み	3,919 100.0	2,695 68.8	1,180 30.1	44 1.1
業界平均より悪い	1,011 100.0	718 71.0	281 27.8	12 1.2
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	120 65.9	59 32.4	3 1.6
無回答	232 100.0	153 65.9	74 31.9	5 2.2

問2（3）付問．継続雇用者が65歳以降も勤務し続けることができる場合

	合計	会社が個別に要請したとき	本人が希望すれば	一律に65歳以降も勤務できるが年齢に上限がある	一律に65歳以降も勤務でき、年齢に上限がない	その他	無回答
総数	4,458 100.0	3,175 71.2	664 14.9	186 4.2	156 3.5	267 6.0	10 0.2
正社員規模	50人未満	703 100.0	443 63.0	142 20.2	33 4.7	43 6.1	42 6.0
	50～100人未満	1,669 100.0	1,162 69.6	287 17.2	73 4.4	49 2.9	92 5.5
	100～300人未満	1,188 100.0	903 76.0	126 10.6	43 3.6	38 3.2	76 6.4
	300～500人未満	191 100.0	151 79.1	10 5.2	6 3.1	2 1.0	20 10.5
	500～1000人未満	114 100.0	96 84.2	9 7.9	4 3.5	1 0.9	4 3.5
	1000人以上	173 100.0	145 83.8	9 5.2	5 2.9	1 0.6	13 7.5
	無回答	420 100.0	275 65.5	81 19.3	22 5.2	22 5.2	20 4.8
	49人以下	268 100.0	165 61.6	65 24.3	10 3.7	12 4.5	16 6.0
雇用者規模	50～99人	1,708 100.0	1,201 70.3	292 17.1	66 3.9	56 3.3	89 5.2
	100～299人	1,619 100.0	1,170 72.3	215 13.3	75 4.6	65 4.0	90 5.6
	300～499人	282 100.0	201 71.3	32 11.3	12 4.3	9 3.2	26 9.2
	500～999人	243 100.0	181 74.5	28 11.5	5 2.1	8 3.3	21 8.6
	1000人以上	302 100.0	241 79.8	21 7.0	14 4.6	4 1.3	22 7.3
	無回答	36 100.0	16 44.4	11 30.6	4 11.1	2 5.6	3 8.3
	建設業	356 100.0	276 77.5	47 13.2	8 2.2	12 3.4	12 3.4
	製造業	1,266 100.0	984 77.7	144 11.4	39 3.1	37 2.9	58 4.6
産業	電気・ガス・熱供給・水道業	19 100.0	15 78.9	3 15.8	1 5.3	— —	— —
	情報通信業	81 100.0	67 82.7	8 9.9	1 1.2	1 1.2	4 4.9
	運輸業、郵便業	496 100.0	283 57.1	113 22.8	38 7.7	23 4.6	39 7.9
	卸売業、小売業	830 100.0	653 78.7	94 11.3	15 1.8	19 2.3	49 5.9
	金融業、保険業	20 100.0	15 75.0	3 15.0	— —	— 10.0	2 —
	不動産業、物品賃貸業	53 100.0	35 66.0	9 17.0	2 3.8	1 1.9	6 11.3
	学術研究、専門・技術サービス業	87 100.0	69 79.3	7 8.0	5 5.7	2 2.3	4 4.6
	宿泊業、飲食サービス業	260 100.0	142 54.6	71 27.3	17 6.5	12 4.6	18 6.9
	生活関連サービス業、娯楽業	139 100.0	88 63.3	31 22.3	8 5.8	2 1.4	10 7.2
	教育、学習支援業	80 100.0	60 75.0	12 15.0	5 6.3	1 1.3	2 2.5
	医療、福祉	170 100.0	98 57.6	34 20.0	11 6.5	7 4.1	18 10.6
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	4 100.0	3 75.0	1 25.0	— —	— —	— —
	その他サービス業（他に分類されないもの）	558 100.0	367 65.8	80 14.3	32 5.7	36 6.5	41 7.3
	その他	10 100.0	7 70.0	— —	— —	1 10.0	1 10.0
	無回答	29 100.0	13 44.8	7 24.1	4 13.8	2 6.9	3 10.3
正社員平均年齢	35歳未満	390 100.0	269 69.0	69 17.7	9 2.3	12 3.1	31 7.9
	35歳～40歳未満	1,190 100.0	931 78.2	133 11.2	30 2.5	28 2.4	64 5.4
	40歳～45歳未満	1,651 100.0	1,239 75.0	213 12.9	54 3.3	52 3.1	89 5.4
	45歳～50歳未満	698 100.0	458 65.6	125 17.9	37 5.3	30 4.3	46 6.6
	50歳以上	306 100.0	125 40.8	84 27.5	46 15.0	27 8.8	24 7.8
	無回答	223 100.0	153 68.6	40 17.9	10 4.5	7 3.1	13 5.8
継続雇用者	有り	3,791 100.0	2,730 72.0	547 14.4	157 4.1	133 3.5	216 5.7
	無し	443 100.0	295 66.6	75 16.9	17 3.8	11 2.5	44 9.9
	無回答	224 100.0	150 67.0	42 18.8	12 5.4	12 5.4	7 3.1
	無回答	224 100.0	150 67.0	42 18.8	12 5.4	12 5.4	7 3.1
経営状況	業界平均よりかなり良い	63 100.0	46 73.0	8 12.7	1 1.6	4 6.3	4 6.3
	業界平均より良い	709 100.0	519 73.2	101 14.2	25 3.5	22 3.1	42 5.9
	業界平均並み	2,695 100.0	1,941 72.0	382 14.2	107 4.0	98 3.6	162 6.0
	業界平均より悪い	718 100.0	487 67.8	128 17.8	37 5.2	22 3.1	40 5.6
	業界平均よりかなり悪い	120 100.0	84 70.0	24 20.0	6 5.0	3 2.5	3 2.5
	無回答	153 100.0	98 64.1	21 13.7	10 6.5	7 4.6	16 10.5

問 2 (3) 付問. 65歳以降も勤務できるが年齢上限がある場合の年齢

	合計	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上	無回答
総数	186 100.0	14 7.5	4 2.2	13 7.0	10 5.4	2 1.1	126 67.7	15 8.1	2 1.1
正社員規模	50人未満 100.0	3 9.1	-	3 9.1	1 3.0	-	24 72.7	2 6.1	-
	50～100人未満 100.0	73 8.2	6 -	2 2.7	2 2.7	1 1.4	57 78.1	5 6.8	-
	100～300人未満 100.0	43 7.0	3 7.0	3 11.6	5 4.7	2 2.3	1 58.1	25 9.3	4 -
	300～500人未満 100.0	6 -	-	1 16.7	-	-	4 66.7	1 16.7	-
	500～1000人未満 100.0	4 -	-	-	2 50.0	-	2 50.0	-	-
	1000人以上 100.0	5 -	1 20.0	-	1 20.0	-	1 20.0	-	2 40.0
	無回答 100.0	22 9.1	2 -	2 9.1	2 9.1	-	13 59.1	3 13.6	-
雇用者規模	49人以下 100.0	10 30.0	3 -	1 10.0	-	-	6 60.0	-	-
	50～99人 100.0	66 7.6	5 -	4 6.1	3 4.5	1 1.5	49 74.2	4 6.1	-
	100～299人 100.0	75 6.7	5 4.0	3 8.0	2 2.7	1 1.3	50 66.7	8 10.7	-
	300～499人 100.0	12 -	-	1 8.3	1 8.3	-	8 66.7	2 16.7	-
	500～999人 100.0	5 20.0	1 -	-	-	-	3 60.0	1 20.0	-
	1000人以上 100.0	14 -	1 7.1	1 7.1	4 28.6	-	6 42.9	-	2 14.3
	無回答 100.0	4 -	-	-	-	-	4 100.0	-	-
産業	建設業 100.0	8 -	1 12.5	1 12.5	1 12.5	-	5 62.5	-	-
	製造業 100.0	39 7.7	3 2.6	3 7.7	-	-	32 82.1	-	-
	電気・ガス・熱供給・水道業 100.0	1 -	-	-	-	-	1 100.0	-	-
	情報通信業 100.0	1 -	-	-	1 100.0	-	-	-	-
	運輸業、郵便業 100.0	38 7.9	3 5.3	3 7.9	2 5.3	1 2.6	18 47.4	9 23.7	-
	卸売業、小売業 100.0	15 6.7	1 -	2 13.3	1 6.7	-	11 73.3	-	-
	金融業、保険業 -	-	-	-	-	-	-	-	-
	不動産業、物品賃貸業 100.0	2 50.0	1 -	-	-	-	1 50.0	-	-
	学術研究、専門・技術サービス業 100.0	5 40.0	2 -	-	-	1 20.0	2 40.0	-	-
	宿泊業、飲食サービス業 100.0	17 5.9	1 -	-	-	-	13 76.5	2 11.8	1 5.9
	生活関連サービス業、娯楽業 100.0	8 -	-	-	-	-	7 87.5	1 12.5	-
	教育、学習支援業 100.0	5 -	-	-	-	-	4 80.0	1 20.0	-
	医療、福祉 100.0	11 -	-	-	1 9.1	-	10 90.9	-	-
	複合サービス業（郵便局、協同組合等） -	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他サービス業（他に分類されないもの） 100.0	32 9.4	3 -	4 12.5	4 12.5	-	18 56.3	2 6.3	1 3.1
	その他 -	-	-	-	-	-	-	-	-
	無回答 100.0	4 -	-	-	-	-	4 100.0	-	-
正社員平均年齢	35歳未満 100.0	9 11.1	1 -	-	-	-	8 88.9	-	-
	35歳～40歳未満 100.0	30 -	-	2 6.7	2 6.7	-	25 83.3	1 3.3	-
	40歳～45歳未満 100.0	54 13.0	7 1.9	1 7.4	4 5.6	3 -	37 68.5	1 1.9	1 1.9
	45歳～50歳未満 100.0	37 10.8	4 5.4	2 10.8	4 8.1	3 -	22 59.5	1 2.7	1 2.7
	50歳以上 100.0	46 4.3	2 2.2	1 6.5	3 4.3	2 4.3	26 56.5	10 21.7	-
	無回答 100.0	10 -	-	-	-	-	8 80.0	2 20.0	-
継続雇用者	有り 100.0	157 8.3	13 2.5	4 8.3	13 5.1	8 1.3	102 65.0	13 8.3	2 1.3
	無し 100.0	17 5.9	1 -	-	1 5.9	-	15 88.2	-	-
	無回答 100.0	12 -	-	-	1 8.3	-	9 75.0	2 16.7	-
経営状況	業界平均よりかなり良い 100.0	1 100.0	1 -	-	-	-	-	-	-
	業界平均より良い 100.0	25 8.0	2 -	3 12.0	1 4.0	-	18 72.0	1 4.0	-
	業界平均並み 100.0	107 3.7	4 1.9	2 7.5	8 4.7	5 1.9	78 72.9	7 6.5	1 0.9
	業界平均より悪い 100.0	37 13.5	5 5.4	2 5.4	2 8.1	3 -	20 54.1	4 10.8	1 2.7
	業界平均よりかなり悪い 100.0	6 16.7	1 -	-	-	-	4 66.7	1 16.7	-
	無回答 100.0	10 -	1 10.0	-	1 10.0	-	6 60.0	2 20.0	-

問 2（４）．継続雇用者の仕事内容（MA）

	合計	定年到達 時点と同じ仕事内 容	定年到達 時点と違 う仕事内 容だが、 定年前社 員も従事	定年到達 時点と違 う仕事内 容で、定 年到達社 員に用意	無回答
総数	6,487 100.0	5,899 90.9	2,278 35.1	499 7.7	136 2.1
正社員規模					
50人未満	920 100.0	837 91.0	254 27.6	40 4.3	23 2.5
50～100人未満	2,315 100.0	2,108 91.1	704 30.4	121 5.2	54 2.3
100～300人未満	1,768 100.0	1,609 91.0	631 35.7	147 8.3	34 1.9
300～500人未満	321 100.0	295 91.9	152 47.4	41 12.8	4 1.2
500～1000人未満	216 100.0	192 88.9	114 52.8	30 13.9	3 1.4
1000人以上	338 100.0	313 92.6	241 71.3	76 22.5	1 0.3
無回答	609 100.0	545 89.5	182 29.9	44 7.2	17 2.8
雇用者規模					
49人以下	370 100.0	336 90.8	84 22.7	14 3.8	12 3.2
50～99人	2,349 100.0	2,141 91.1	660 28.1	112 4.8	57 2.4
100～299人	2,320 100.0	2,114 91.1	801 34.5	181 7.8	45 1.9
300～499人	452 100.0	413 91.4	181 40.0	46 10.2	8 1.8
500～999人	390 100.0	352 90.3	188 48.2	41 10.5	9 2.3
1000人以上	550 100.0	495 90.0	349 63.5	100 18.2	3 0.5
無回答	56 100.0	48 85.7	15 26.8	5 8.9	2 3.6
産業					
建設業	460 100.0	433 94.1	110 23.9	20 4.3	6 1.3
製造業	1,886 100.0	1,761 93.4	690 36.6	146 7.7	20 1.1
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	31 81.6	22 57.9	10 26.3	－ －
情報通信業	219 100.0	182 83.1	93 42.5	36 16.4	14 6.4
運輸業、郵便業	623 100.0	578 92.8	170 27.3	41 6.6	7 1.1
卸売業、小売業	1,305 100.0	1,163 89.1	535 41.0	117 9.0	29 2.2
金融業、保険業	67 100.0	53 79.1	35 52.2	7 10.4	6 9.0
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	72 85.7	26 31.0	4 4.8	2 2.4
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	118 86.1	55 40.1	10 7.3	3 2.2
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	304 91.0	92 27.5	13 3.9	17 5.1
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	175 91.1	67 34.9	15 7.8	3 1.6
教育、学習支援業	110 100.0	95 86.4	49 44.5	6 5.5	－ －
医療、福祉	212 100.0	192 90.6	67 31.6	8 3.8	3 1.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	9 75.0	9 75.0	1 8.3	－ －
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	683 90.9	242 32.2	59 7.9	24 3.2
その他	14 100.0	11 78.6	7 50.0	2 14.3	1 7.1
無回答	43 100.0	39 90.7	9 20.9	4 9.3	1 2.3
正社員平均年齢					
35歳未満	615 100.0	515 83.7	211 34.3	63 10.2	39 6.3
35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,702 90.7	734 39.1	162 8.6	39 2.1
40歳～45歳未満	2,472 100.0	2,263 91.5	942 38.1	196 7.9	31 1.3
45歳～50歳未満	875 100.0	808 92.3	247 28.2	51 5.8	14 1.6
50歳以上	343 100.0	326 95.0	56 16.3	8 2.3	6 1.7
無回答	305 100.0	285 93.4	88 28.9	19 6.2	7 2.3
継続雇用者					
有り	5,318 100.0	4,926 92.6	1,867 35.1	394 7.4	43 0.8
無し	856 100.0	688 80.4	333 38.9	85 9.9	76 8.9
無回答	313 100.0	285 91.1	78 24.9	20 6.4	17 5.4
経営状況					
業界平均よりかなり良い	89 100.0	78 87.6	23 25.8	6 6.7	4 4.5
業界平均より良い	1,054 100.0	949 90.0	404 38.3	96 9.1	28 2.7
業界平均並み	3,919 100.0	3,570 91.1	1,366 34.9	298 7.6	74 1.9
業界平均より悪い	1,011 100.0	929 91.9	356 35.2	67 6.6	18 1.8
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	163 89.6	63 34.6	14 7.7	4 2.2
無回答	232 100.0	210 90.5	66 28.4	18 7.8	8 3.4

問２（４）．継続雇用者の仕事内容＜最多ケース＞

	合計	定年到達 時点と同 じ仕事内 容	定年到達 時点と違 う仕事内 容だが、 定年前社 員も従事	定年到達 時点と違 う仕事内 容で、定 年到達社 員に用意	無回答
総数	6,487 100.0	5,436 83.8	642 9.9	141 2.2	268 4.1
正社員規模					
50人未満	920 100.0	778 84.6	88 9.6	15 1.6	39 4.2
50～100人未満	2,315 100.0	1,983 85.7	206 8.9	37 1.6	89 3.8
100～300人未満	1,768 100.0	1,485 84.0	170 9.6	41 2.3	72 4.1
300～500人未満	321 100.0	268 83.5	33 10.3	9 2.8	11 3.4
500～1000人未満	216 100.0	165 76.4	28 13.0	13 6.0	10 4.6
1000人以上	338 100.0	260 76.9	48 14.2	16 4.7	14 4.1
無回答	609 100.0	497 81.6	69 11.3	10 1.6	33 5.4
雇用者規模					
49人以下	370 100.0	318 85.9	30 8.1	4 1.1	18 4.9
50～99人	2,349 100.0	2,018 85.9	203 8.6	38 1.6	90 3.8
100～299人	2,320 100.0	1,948 84.0	228 9.8	48 2.1	96 4.1
300～499人	452 100.0	370 81.9	52 11.5	9 2.0	21 4.6
500～999人	390 100.0	320 82.1	41 10.5	12 3.1	17 4.4
1000人以上	550 100.0	418 76.0	82 14.9	26 4.7	24 4.4
無回答	56 100.0	44 78.6	6 10.7	4 7.1	2 3.6
産業					
建設業	460 100.0	413 89.8	32 7.0	5 1.1	10 2.2
製造業	1,886 100.0	1,661 88.1	143 7.6	32 1.7	50 2.7
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	25 65.8	8 21.1	4 10.5	1 2.6
情報通信業	219 100.0	159 72.6	29 13.2	9 4.1	22 10.0
運輸業、郵便業	623 100.0	545 87.5	48 7.7	14 2.2	16 2.6
卸売業、小売業	1,305 100.0	1,030 78.9	171 13.1	36 2.8	68 5.2
金融業、保険業	67 100.0	47 70.1	11 16.4	2 3.0	7 10.4
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	70 83.3	9 10.7	2 2.4	3 3.6
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	107 78.1	19 13.9	4 2.9	7 5.1
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	290 86.8	21 6.3	3 0.9	20 6.0
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	150 78.1	28 14.6	4 2.1	10 5.2
教育、学習支援業	110 100.0	82 74.5	21 19.1	2 1.8	5 4.5
医療、福祉	212 100.0	178 84.0	27 12.7	2 0.9	5 2.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	7 58.3	5 41.7	- -	- -
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	625 83.2	65 8.7	19 2.5	42 5.6
その他	14 100.0	11 78.6	2 14.3	- -	1 7.1
無回答	43 100.0	36 83.7	3 7.0	3 7.0	1 2.3
正社員平均年齢					
35歳未満	615 100.0	459 74.6	66 10.7	22 3.6	68 11.1
35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,541 82.1	207 11.0	47 2.5	82 4.4
40歳～45歳未満	2,472 100.0	2,090 84.5	253 10.2	55 2.2	74 3.0
45歳～50歳未満	875 100.0	768 87.8	69 7.9	12 1.4	26 3.0
50歳以上	343 100.0	313 91.3	18 5.2	3 0.9	9 2.6
無回答	305 100.0	265 86.9	29 9.5	2 0.7	9 3.0
継続雇用者					
有り	5,318 100.0	4,586 86.2	501 9.4	108 2.0	123 2.3
無し	856 100.0	584 68.2	117 13.7	29 3.4	126 14.7
無回答	313 100.0	266 85.0	24 7.7	4 1.3	19 6.1
経営状況					
業界平均よりかなり良い	89 100.0	72 80.9	9 10.1	1 1.1	7 7.9
業界平均より良い	1,054 100.0	861 81.7	115 10.9	22 2.1	56 5.3
業界平均並み	3,919 100.0	3,303 84.3	375 9.6	91 2.3	150 3.8
業界平均より悪い	1,011 100.0	860 85.1	100 9.9	17 1.7	34 3.4
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	152 83.5	20 11.0	5 2.7	5 2.7
無回答	232 100.0	188 81.0	23 9.9	5 2.2	16 6.9

問２（５）．継続雇用者の①所属部署＜多い方のケース＞

		合計	定年到達 時点と同 じ部署	定年到達 時点とは 異なる部 署	無回答
	総数	6,487 100.0	6,078 93.7	261 4.0	148 2.3
正社員規模	50人未満	920 100.0	872 94.8	26 2.8	22 2.4
	50～100人未満	2,315 100.0	2,174 93.9	82 3.5	59 2.5
	100～300人未満	1,768 100.0	1,661 93.9	68 3.8	39 2.2
	300～500人未満	321 100.0	300 93.5	18 5.6	3 0.9
	500～1000人未満	216 100.0	196 90.7	19 8.8	1 0.5
	1000人以上	338 100.0	308 91.1	29 8.6	1 0.3
	無回答	609 100.0	567 93.1	19 3.1	23 3.8
雇用者規模	49人以下	370 100.0	353 95.4	5 1.4	12 3.2
	50～99人	2,349 100.0	2,218 94.4	71 3.0	60 2.6
	100～299人	2,320 100.0	2,176 93.8	94 4.1	50 2.2
	300～499人	452 100.0	423 93.6	19 4.2	10 2.2
	500～999人	390 100.0	359 92.1	22 5.6	9 2.3
	1000人以上	550 100.0	501 91.1	46 8.4	3 0.5
	無回答	56 100.0	48 85.7	4 7.1	4 7.1
産業	建設業	460 100.0	449 97.6	5 1.1	6 1.3
	製造業	1,886 100.0	1,826 96.8	41 2.2	19 1.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	33 86.8	5 13.2	- -
	情報通信業	219 100.0	193 88.1	11 5.0	15 6.8
	運輸業、郵便業	623 100.0	597 95.8	20 3.2	6 1.0
	卸売業、小売業	1,305 100.0	1,185 90.8	88 6.7	32 2.5
	金融業、保険業	67 100.0	53 79.1	9 13.4	5 7.5
	不動産業、物品賃貸業	84 100.0	80 95.2	2 2.4	2 2.4
	学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	124 90.5	9 6.6	4 2.9
	宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	304 91.0	10 3.0	20 6.0
	生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	182 94.8	7 3.6	3 1.6
	教育、学習支援業	110 100.0	98 89.1	11 10.0	1 0.9
	医療、福祉	212 100.0	198 93.4	9 4.2	5 2.4
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	9 75.0	3 25.0	- -
	その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	698 92.9	26 3.5	27 3.6
	その他	14 100.0	12 85.7	1 7.1	1 7.1
	無回答	43 100.0	37 86.0	4 9.3	2 4.7
正社員平均年齢	35歳未満	615 100.0	537 87.3	35 5.7	43 7.0
	35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,743 92.9	92 4.9	42 2.2
	40歳～45歳未満	2,472 100.0	2,346 94.9	91 3.7	35 1.4
	45歳～50歳未満	875 100.0	836 95.5	25 2.9	14 1.6
	50歳以上	343 100.0	329 95.9	8 2.3	6 1.7
	無回答	305 100.0	287 94.1	10 3.3	8 2.6
継続雇用者	有り	5,318 100.0	5,071 95.4	201 3.8	46 0.9
	無し	856 100.0	721 84.2	49 5.7	86 10.0
	無回答	313 100.0	286 91.4	11 3.5	16 5.1
経営状況	業界平均よりかなり良い	89 100.0	83 93.3	2 2.2	4 4.5
	業界平均より良い	1,054 100.0	976 92.6	48 4.6	30 2.8
	業界平均並み	3,919 100.0	3,682 94.0	160 4.1	77 2.0
	業界平均より悪い	1,011 100.0	955 94.5	34 3.4	22 2.2
	業界平均よりかなり悪い	182 100.0	171 94.0	7 3.8	4 2.2
	無回答	232 100.0	211 90.9	10 4.3	11 4.7

問 2（５）．継続雇用者の②勤務場所＜多い方のケース＞

		合計	定年到達 時点と同 じ事業場	定年到達 時点とは 異なる事 業場	無回答
	総数	6,487 100.0	6,196 95.5	127 2.0	164 2.5
正社員規模	50人未満	920 100.0	872 94.8	17 1.8	31 3.4
	50～100人未満	2,315 100.0	2,221 95.9	28 1.2	66 2.9
	100～300人未満	1,768 100.0	1,695 95.9	31 1.8	42 2.4
	300～500人未満	321 100.0	307 95.6	11 3.4	3 0.9
	500～1000人未満	216 100.0	205 94.9	10 4.6	1 0.5
	1000人以上	338 100.0	317 93.8	20 5.9	1 0.3
	無回答	609 100.0	579 95.1	10 1.6	20 3.3
	49人以下	370 100.0	349 94.3	6 1.6	15 4.1
	50～99人	2,349 100.0	2,262 96.3	19 0.8	68 2.9
雇用者規模	100～299人	2,320 100.0	2,226 95.9	39 1.7	55 2.4
	300～499人	452 100.0	431 95.4	9 2.0	12 2.7
	500～999人	390 100.0	366 93.8	16 4.1	8 2.1
	1000人以上	550 100.0	513 93.3	34 6.2	3 0.5
	無回答	56 100.0	49 87.5	4 7.1	3 5.4
産業	建設業	460 100.0	452 98.3	1 0.2	7 1.5
	製造業	1,886 100.0	1,850 98.1	8 0.4	28 1.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	38 100.0	-	-
	情報通信業	219 100.0	204 93.2	1 0.5	14 6.4
	運輸業、郵便業	623 100.0	602 96.6	13 2.1	8 1.3
	卸売業、小売業	1,305 100.0	1,215 93.1	55 4.2	35 2.7
	金融業、保険業	67 100.0	58 86.6	5 7.5	4 6.0
	不動産業、物品賃貸業	84 100.0	83 98.8	-	1 1.2
	学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	131 95.6	3 2.2	3 2.2
	宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	307 91.9	9 2.7	18 5.4
	生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	181 94.3	7 3.6	4 2.1
	教育、学習支援業	110 100.0	108 98.2	-	2 1.8
	医療、福祉	212 100.0	203 95.8	3 1.4	6 2.8
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	9 75.0	3 25.0	-
	その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	706 94.0	14 1.9	31 4.1
	その他	14 100.0	12 85.7	1 7.1	1 7.1
	無回答	43 100.0	37 86.0	4 9.3	2 4.7
正社員平均年齢	35歳未満	615 100.0	556 90.4	15 2.4	44 7.2
	35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,785 95.1	45 2.4	47 2.5
	40歳～45歳未満	2,472 100.0	2,391 96.7	44 1.8	37 1.5
	45歳～50歳未満	875 100.0	845 96.6	14 1.6	16 1.8
	50歳以上	343 100.0	325 94.8	5 1.5	13 3.8
	無回答	305 100.0	294 96.4	4 1.3	7 2.3
継続雇用者	有り	5,318 100.0	5,157 97.0	96 1.8	65 1.2
	無し	856 100.0	746 87.1	26 3.0	84 9.8
	無回答	313 100.0	293 93.6	5 1.6	15 4.8
経営状況	業界平均よりかなり良い	89 100.0	84 94.4	1 1.1	4 4.5
	業界平均より良い	1,054 100.0	995 94.4	26 2.5	33 3.1
	業界平均並み	3,919 100.0	3,752 95.7	79 2.0	88 2.2
	業界平均より悪い	1,011 100.0	971 96.0	15 1.5	25 2.5
	業界平均よりかなり悪い	182 100.0	174 95.6	2 1.1	6 3.3
	無回答	232 100.0	220 94.8	4 1.7	8 3.4

問２（６）．継続雇用者の勤務日数・時間（MA）

	合計	フルタイム （日数 も時間 も定年 前から 変わら ない）	時間はフル タイム だが日数 を減らす （短日 数）	時間はフル タイム より減る が日数は 減らず （短時 間）	時間も日 数もフル タイム より減る （短日 数・短時 間）	その他	無回答
総数	6,487 100.0	5,577 86.0	1,728 26.6	1,181 18.2	1,174 18.1	243 3.7	175 2.7
正社員規模							
50人未満	920 100.0	738 80.2	234 25.4	151 16.4	163 17.7	43 4.7	29 3.2
50～100人未満	2,315 100.0	1,983 85.7	536 23.2	345 14.9	360 15.6	96 4.1	64 2.8
100～300人未満	1,768 100.0	1,571 88.9	450 25.5	308 17.4	288 16.3	55 3.1	47 2.7
300～500人未満	321 100.0	297 92.5	101 31.5	70 21.8	73 22.7	7 2.2	5 1.6
500～1000人未満	216 100.0	194 89.8	88 40.7	67 31.0	61 28.2	3 1.4	1 0.5
1000人以上	338 100.0	312 92.3	170 50.3	146 43.2	121 35.8	12 3.6	3 0.9
無回答	609 100.0	482 79.1	149 24.5	94 15.4	108 17.7	27 4.4	26 4.3
雇用者規模							
49人以下	370 100.0	285 77.0	85 23.0	50 13.5	64 17.3	15 4.1	17 4.6
50～99人	2,349 100.0	1,987 84.6	530 22.6	310 13.2	327 13.9	96 4.1	68 2.9
100～299人	2,320 100.0	2,021 87.1	582 25.1	404 17.4	375 16.2	81 3.5	65 2.8
300～499人	452 100.0	404 89.4	128 28.3	97 21.5	97 21.5	16 3.5	8 1.8
500～999人	390 100.0	342 87.7	133 34.1	91 23.3	100 25.6	10 2.6	7 1.8
1000人以上	550 100.0	491 89.3	256 46.5	220 40.0	199 36.2	23 4.2	7 1.3
無回答	56 100.0	47 83.9	14 25.0	9 16.1	12 21.4	2 3.6	3 5.4
産業							
建設業	460 100.0	412 89.6	119 25.9	47 10.2	44 9.6	7 1.5	14 3.0
製造業	1,886 100.0	1,727 91.6	471 25.0	386 20.5	272 14.4	46 2.4	29 1.5
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	35 92.1	6 15.8	5 13.2	7 18.4	— —	— —
情報通信業	219 100.0	165 75.3	68 31.1	40 18.3	48 21.9	24 11.0	13 5.9
運輸業、郵便業	623 100.0	527 84.6	164 26.3	93 14.9	116 18.6	17 2.7	12 1.9
卸売業、小売業	1,305 100.0	1,107 84.8	337 25.8	239 18.3	255 19.5	40 3.1	35 2.7
金融業、保険業	67 100.0	58 86.6	14 20.9	17 25.4	14 20.9	3 4.5	4 6.0
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	73 86.9	19 22.6	12 14.3	13 15.5	5 6.0	2 2.4
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	101 73.7	52 38.0	28 20.4	27 19.7	8 5.8	6 4.4
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	260 77.8	89 26.6	68 20.4	95 28.4	17 5.1	19 5.7
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	153 79.7	52 27.1	41 21.4	49 25.5	17 8.9	4 2.1
教育、学習支援業	110 100.0	83 75.5	20 18.2	20 18.2	37 33.6	3 2.7	1 0.9
医療、福祉	212 100.0	189 89.2	60 28.3	36 17.0	43 20.3	11 5.2	6 2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	11 91.7	2 16.7	1 8.3	1 8.3	1 8.3	— —
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	626 83.4	248 33.0	142 18.9	143 19.0	43 5.7	28 3.7
その他	14 100.0	12 85.7	1 7.1	— —	2 14.3	— —	1 7.1
無回答	43 100.0	38 88.4	6 14.0	6 14.0	8 18.6	1 2.3	1 2.3
正社員平均年齢							
35歳未満	615 100.0	449 73.0	157 25.5	119 19.3	147 23.9	58 9.4	38 6.2
35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,618 86.2	523 27.9	379 20.2	359 19.1	76 4.0	47 2.5
40歳～45歳未満	2,472 100.0	2,199 89.0	663 26.8	468 18.9	417 16.9	61 2.5	51 2.1
45歳～50歳未満	875 100.0	757 86.5	222 25.4	135 15.4	145 16.6	28 3.2	20 2.3
50歳以上	343 100.0	289 84.3	98 28.6	40 11.7	54 15.7	9 2.6	12 3.5
無回答	305 100.0	265 86.9	65 21.3	40 13.1	52 17.0	11 3.6	7 2.3
継続雇用者							
有り	5,318 100.0	4,723 88.8	1,419 26.7	962 18.1	927 17.4	133 2.5	82 1.5
無し	856 100.0	593 69.3	227 26.5	161 18.8	192 22.4	103 12.0	76 8.9
無回答	313 100.0	261 83.4	82 26.2	58 18.5	55 17.6	7 2.2	17 5.4
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	74 83.1	18 20.2	11 12.4	9 10.1	2 2.2	6 6.7
業界平均より良い	1,054 100.0	890 84.4	306 29.0	203 19.3	196 18.6	45 4.3	35 3.3
業界平均並み	3,919 100.0	3,390 86.5	1,033 26.4	709 18.1	702 17.9	136 3.5	98 2.5
業界平均より悪い	1,011 100.0	863 85.4	279 27.6	188 18.6	197 19.5	45 4.5	21 2.1
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	163 89.6	40 22.0	29 15.9	35 19.2	5 2.7	6 3.3
無回答	232 100.0	197 84.9	52 22.4	41 17.7	35 15.1	10 4.3	9 3.9

問２（６）．継続雇用者の勤務日数・時間＜最多ケース＞

	合計	フルタイム （日数 も時間も 定年前か ら変わら ない）	時間はフル タイムだ が日数を 減らす （短日 数）	時間はフル タイム より減る が日数は 減らず （短時 間）	時間も日 数もフル タイムよ り減る （短日 数・短時 間）	その他	無回答
総数	6,487 100.0	5,018 77.4	428 6.6	230 3.5	318 4.9	147 2.3	346 5.3
正社員規模							
50人未満	920 100.0	656 71.3	73 7.9	43 4.7	66 7.2	29 3.2	53 5.8
50～100人未満	2,315 100.0	1,799 77.7	166 7.2	82 3.5	94 4.1	62 2.7	112 4.8
100～300人未満	1,768 100.0	1,409 79.7	99 5.6	56 3.2	74 4.2	28 1.6	102 5.8
300～500人未満	321 100.0	276 86.0	14 4.4	8 2.5	12 3.7	1 0.3	10 3.1
500～1000人未満	216 100.0	175 81.0	15 6.9	6 2.8	10 4.6	－	10 4.6
1000人以上	338 100.0	273 80.8	11 3.3	9 2.7	20 5.9	6 1.8	19 5.6
無回答	609 100.0	430 70.6	50 8.2	26 4.3	42 6.9	21 3.4	40 6.6
雇用者規模							
49人以下	370 100.0	257 69.5	29 7.8	14 3.8	28 7.6	12 3.2	30 8.1
50～99人	2,349 100.0	1,810 77.1	187 8.0	72 3.1	103 4.4	63 2.7	114 4.9
100～299人	2,320 100.0	1,825 78.7	135 5.8	93 4.0	99 4.3	44 1.9	124 5.3
300～499人	452 100.0	356 78.8	23 5.1	17 3.8	30 6.6	9 2.0	17 3.8
500～999人	390 100.0	311 79.7	29 7.4	12 3.1	16 4.1	6 1.5	16 4.1
1000人以上	550 100.0	423 76.9	21 3.8	21 3.8	36 6.5	12 2.2	37 6.7
無回答	56 100.0	36 64.3	4 7.1	1 1.8	6 10.7	1 1.8	8 14.3
産業							
建設業	460 100.0	387 84.1	26 5.7	6 1.3	10 2.2	6 1.3	25 5.4
製造業	1,886 100.0	1,591 84.4	83 4.4	76 4.0	46 2.4	21 1.1	69 3.7
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	34 89.5	－	－	3 7.9	－	1 2.6
情報通信業	219 100.0	137 62.6	22 10.0	4 1.8	14 6.4	19 8.7	23 10.5
運輸業、郵便業	623 100.0	465 74.6	55 8.8	29 4.7	30 4.8	12 1.9	32 5.1
卸売業、小売業	1,305 100.0	1,002 76.8	89 6.8	49 3.8	84 6.4	21 1.6	60 4.6
金融業、保険業	67 100.0	52 77.6	2 3.0	2 3.0	3 4.5	2 3.0	6 9.0
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	64 76.2	5 6.0	4 4.8	2 2.4	3 3.6	6 7.1
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	93 67.9	11 8.0	7 5.1	9 6.6	8 5.8	9 6.6
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	226 67.7	18 5.4	9 2.7	39 11.7	11 3.3	31 9.3
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	127 66.1	15 7.8	10 5.2	17 8.9	10 5.2	13 6.8
教育、学習支援業	110 100.0	69 62.7	13 11.8	6 5.5	17 15.5	－	5 4.5
医療、福祉	212 100.0	165 77.8	13 6.1	4 1.9	10 4.7	8 3.8	12 5.7
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	11 91.7	1 8.3	－	－	－	－
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	552 73.5	73 9.7	23 3.1	28 3.7	26 3.5	49 6.5
その他	14 100.0	12 85.7	－	－	1 7.1	－	1 7.1
無回答	43 100.0	31 72.1	2 4.7	1 2.3	5 11.6	－	4 9.3
正社員平均年齢							
35歳未満	615 100.0	381 62.0	41 6.7	17 2.8	66 10.7	46 7.5	64 10.4
35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,449 77.2	122 6.5	66 3.5	98 5.2	46 2.5	96 5.1
40歳～45歳未満	2,472 100.0	2,000 80.9	145 5.9	100 4.0	85 3.4	30 1.2	112 4.5
45歳～50歳未満	875 100.0	692 79.1	63 7.2	28 3.2	43 4.9	14 1.6	35 4.0
50歳以上	343 100.0	256 74.6	39 11.4	12 3.5	9 2.6	5 1.5	22 6.4
無回答	305 100.0	240 78.7	18 5.9	7 2.3	17 5.6	6 2.0	17 5.6
継続雇用者							
有り	5,318 100.0	4,291 80.7	347 6.5	189 3.6	222 4.2	66 1.2	203 3.8
無し	856 100.0	493 57.6	58 6.8	28 3.3	81 9.5	77 9.0	119 13.9
無回答	313 100.0	234 74.8	23 7.3	13 4.2	15 4.8	4 1.3	24 7.7
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	68 76.4	4 4.5	4 4.5	3 3.4	2 2.2	8 9.0
業界平均より良い	1,054 100.0	798 75.7	80 7.6	30 2.8	55 5.2	24 2.3	67 6.4
業界平均並み	3,919 100.0	3,046 77.7	256 6.5	136 3.5	191 4.9	86 2.2	204 5.2
業界平均より悪い	1,011 100.0	787 77.8	62 6.1	46 4.5	47 4.6	27 2.7	42 4.2
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	143 78.6	11 6.0	4 2.2	14 7.7	1 0.5	9 4.9
無回答	232 100.0	176 75.9	15 6.5	10 4.3	8 3.4	7 3.0	16 6.9

問２（７）．継続雇用者の人事評価（MA）

	合計	基本的に 定年前の 評価方法 と変わらない	定年前の 評価方法 と別の方法 で行う	評価を実 施してい ない	その他	無回答
総数	6,487 100.0	3,015 46.5	1,623 25.0	2,126 32.8	105 1.6	163 2.5
正社員規模						
50人未満	920 100.0	493 53.6	174 18.9	298 32.4	11 1.2	26 2.8
50～100人未満	2,315 100.0	1,166 50.4	450 19.4	768 33.2	41 1.8	71 3.1
100～300人未満	1,768 100.0	791 44.7	457 25.8	597 33.8	26 1.5	36 2.0
300～500人未満	321 100.0	129 40.2	117 36.4	105 32.7	5 1.6	5 1.6
500～1000人未満	216 100.0	63 29.2	102 47.2	66 30.6	1 0.5	2 0.9
1000人以上	338 100.0	103 30.5	162 47.9	107 31.7	7 2.1	1 0.3
無回答	609 100.0	270 44.3	161 26.4	185 30.4	14 2.3	22 3.6
雇用者規模						
49人以下	370 100.0	201 54.3	66 17.8	116 31.4	6 1.6	12 3.2
50～99人	2,349 100.0	1,176 50.1	446 19.0	773 32.9	36 1.5	78 3.3
100～299人	2,320 100.0	1,084 46.7	566 24.4	787 33.9	31 1.3	49 2.1
300～499人	452 100.0	181 40.0	159 35.2	131 29.0	5 1.1	10 2.2
500～999人	390 100.0	157 40.3	137 35.1	132 33.8	9 2.3	7 1.8
1000人以上	550 100.0	182 33.1	238 43.3	177 32.2	13 2.4	5 0.9
無回答	56 100.0	34 60.7	11 19.6	10 17.9	5 8.9	2 3.6
産業						
建設業	460 100.0	206 44.8	120 26.1	143 31.1	2 0.4	12 2.6
製造業	1,886 100.0	831 44.1	549 29.1	620 32.9	17 0.9	28 1.5
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	12 31.6	13 34.2	16 42.1	-	-
情報通信業	219 100.0	76 34.7	70 32.0	68 31.1	13 5.9	13 5.9
運輸業、郵便業	623 100.0	364 58.4	93 14.9	203 32.6	6 1.0	5 0.8
卸売業、小売業	1,305 100.0	538 41.2	369 28.3	469 35.9	27 2.1	34 2.6
金融業、保険業	67 100.0	15 22.4	27 40.3	26 38.8	2 3.0	5 7.5
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	47 56.0	16 19.0	22 26.2	3 3.6	2 2.4
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	59 43.1	40 29.2	40 29.2	1 0.7	7 5.1
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	182 54.5	58 17.4	95 28.4	9 2.7	18 5.4
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	102 53.1	34 17.7	61 31.8	4 2.1	6 3.1
教育、学習支援業	110 100.0	47 42.7	13 11.8	57 51.8	1 0.9	-
医療、福祉	212 100.0	121 57.1	18 8.5	74 34.9	2 0.9	6 2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	5 41.7	2 16.7	5 41.7	-	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	378 50.3	188 25.0	216 28.8	16 2.1	24 3.2
その他	14 100.0	6 42.9	4 28.6	3 21.4	-	1 7.1
無回答	43 100.0	26 60.5	9 20.9	8 18.6	2 4.7	2 4.7
正社員平均年齢						
35歳未満	615 100.0	261 42.4	144 23.4	181 29.4	26 4.2	46 7.5
35歳～40歳未満	1,877 100.0	816 43.5	550 29.3	605 32.2	35 1.9	40 2.1
40歳～45歳未満	2,472 100.0	1,092 44.2	647 26.2	879 35.6	33 1.3	45 1.8
45歳～50歳未満	875 100.0	462 52.8	160 18.3	304 34.7	5 0.6	15 1.7
50歳以上	343 100.0	229 66.8	51 14.9	74 21.6	2 0.6	8 2.3
無回答	305 100.0	155 50.8	71 23.3	83 27.2	4 1.3	9 3.0
継続雇用者						
有り	5,318 100.0	2,492 46.9	1,338 25.2	1,826 34.3	50 0.9	70 1.3
無し	856 100.0	360 42.1	209 24.4	227 26.5	52 6.1	77 9.0
無回答	313 100.0	163 52.1	76 24.3	73 23.3	3 1.0	16 5.1
経営状況						
業界平均よりかなり良い	89 100.0	47 52.8	16 18.0	27 30.3	1 1.1	5 5.6
業界平均より良い	1,054 100.0	463 43.9	295 28.0	347 32.9	15 1.4	29 2.8
業界平均並み	3,919 100.0	1,854 47.3	980 25.0	1,254 32.0	59 1.5	95 2.4
業界平均より悪い	1,011 100.0	457 45.2	242 23.9	368 36.4	18 1.8	19 1.9
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	80 44.0	43 23.6	68 37.4	2 1.1	4 2.2
無回答	232 100.0	114 49.1	47 20.3	62 26.7	10 4.3	11 4.7

問２（７）．継続雇用者の人事評価＜最多ケース＞

		合計	基本的に 定年前の 評価方法 と変わら ない	定年前の 評価方法 と別の方 法で行う	評価を実 施してい ない	その他	無回答
	総数	6,487 100.0	2,822 43.5	1,404 21.6	1,975 30.4	79 1.2	207 3.2
正社員規模	50人未満	920 100.0	461 50.1	138 15.0	278 30.2	8 0.9	35 3.8
	50～100人未満	2,315 100.0	1,099 47.5	379 16.4	721 31.1	32 1.4	84 3.6
	100～300人未満	1,768 100.0	748 42.3	398 22.5	553 31.3	21 1.2	48 2.7
	300～500人未満	321 100.0	110 34.3	103 32.1	99 30.8	3 0.9	6 1.9
	500～1000人未満	216 100.0	58 26.9	93 43.1	59 27.3	1 0.5	5 2.3
	1000人以上	338 100.0	93 27.5	146 43.2	92 27.2	3 0.9	4 1.2
	無回答	609 100.0	253 41.5	147 24.1	173 28.4	11 1.8	25 4.1
雇用者規模	49人以下	370 100.0	190 51.4	53 14.3	103 27.8	5 1.4	19 5.1
	50～99人	2,349 100.0	1,114 47.4	381 16.2	737 31.4	30 1.3	87 3.7
	100～299人	2,320 100.0	1,019 43.9	482 20.8	733 31.6	24 1.0	62 2.7
	300～499人	452 100.0	165 36.5	146 32.3	125 27.7	5 1.1	11 2.4
	500～999人	390 100.0	136 34.9	119 30.5	117 30.0	3 0.8	15 3.8
	1000人以上	550 100.0	165 30.0	216 39.3	153 27.8	7 1.3	9 1.6
	無回答	56 100.0	33 58.9	7 12.5	7 12.5	5 8.9	4 7.1
産業	建設業	460 100.0	196 42.6	111 24.1	138 30.0	2 0.4	13 2.8
	製造業	1,886 100.0	779 41.3	485 25.7	579 30.7	8 0.4	35 1.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	10 26.3	12 31.6	16 42.1	— —	— —
	情報通信業	219 100.0	68 31.1	60 27.4	62 28.3	12 5.5	17 7.8
	運輸業、郵便業	623 100.0	351 56.3	74 11.9	185 29.7	5 0.8	8 1.3
	卸売業、小売業	1,305 100.0	492 37.7	310 23.8	437 33.5	20 1.5	46 3.5
	金融業、保険業	67 100.0	14 20.9	23 34.3	23 34.3	1 1.5	6 9.0
	不動産業、物品賃貸業	84 100.0	44 52.4	16 19.0	20 23.8	2 2.4	2 2.4
	学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	55 40.1	37 27.0	36 26.3	1 0.7	8 5.8
	宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	171 51.2	51 15.3	86 25.7	5 1.5	21 6.3
	生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	94 49.0	29 15.1	56 29.2	3 1.6	10 5.2
	教育、学習支援業	110 100.0	44 40.0	11 10.0	52 47.3	1 0.9	2 1.8
	医療、福祉	212 100.0	117 55.2	15 7.1	72 34.0	2 0.9	6 2.8
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	5 41.7	2 16.7	5 41.7	— —	— —
	その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	350 46.6	158 21.0	199 26.5	15 2.0	29 3.9
	その他	14 100.0	6 42.9	4 28.6	3 21.4	— —	1 7.1
	無回答	43 100.0	26 60.5	6 14.0	6 14.0	2 4.7	3 7.0
正社員平均年齢	35歳未満	615 100.0	243 39.5	121 19.7	173 28.1	22 3.6	56 9.1
	35歳～40歳未満	1,877 100.0	760 40.5	474 25.3	564 30.0	29 1.5	50 2.7
	40歳～45歳未満	2,472 100.0	1,013 41.0	571 23.1	803 32.5	20 0.8	65 2.6
	45歳～50歳未満	875 100.0	436 49.8	133 15.2	286 32.7	3 0.3	17 1.9
	50歳以上	343 100.0	224 65.3	38 11.1	70 20.4	2 0.6	9 2.6
	無回答	305 100.0	146 47.9	67 22.0	79 25.9	3 1.0	10 3.3
継続雇用者	有り	5,318 100.0	2,330 43.8	1,157 21.8	1,699 31.9	30 0.6	102 1.9
	無し	856 100.0	336 39.3	179 20.9	207 24.2	47 5.5	87 10.2
	無回答	313 100.0	156 49.8	68 21.7	69 22.0	2 0.6	18 5.8
経営状況	業界平均よりかなり良い	89 100.0	42 47.2	15 16.9	26 29.2	— —	6 6.7
	業界平均より良い	1,054 100.0	433 41.1	255 24.2	319 30.3	13 1.2	34 3.2
	業界平均並み	3,919 100.0	1,737 44.3	844 21.5	1,173 29.9	45 1.1	120 3.1
	業界平均より悪い	1,011 100.0	426 42.1	211 20.9	337 33.3	10 1.0	27 2.7
	業界平均よりかなり悪い	182 100.0	73 40.1	39 21.4	62 34.1	1 0.5	7 3.8
	無回答	232 100.0	111 47.8	40 17.2	58 25.0	10 4.3	13 5.6

問２（８）．定年到達時の【年間給与】を100とした場合の継続雇用者の給与水準

	合計	５０以下	５１～６０	６１～７０	７１～８０	８１以上	無回答	中央値	平均値
総数	6,487 100.0	1,046 16.1	1,409 21.7	1,483 22.9	1,104 17.0	990 15.3	455 7.0	70.0	68.3
正社員規模									
５０人未満	920 100.0	103 11.2	145 15.8	209 22.7	193 21.0	191 20.8	79 8.6	70.0	72.2
５０～１００人未満	2,315 100.0	268 11.6	488 21.1	575 24.8	419 18.1	395 17.1	170 7.3	70.0	70.3
１００～３００人未満	1,768 100.0	282 16.0	425 24.0	421 23.8	303 17.1	233 13.2	104 5.9	70.0	67.6
３００～５００人未満	321 100.0	77 24.0	93 29.0	69 21.5	36 11.2	34 10.6	12 3.7	67.0	63.5
５００～１０００人未満	216 100.0	68 31.5	58 26.9	46 21.3	20 9.3	18 8.3	6 2.8	60.0	60.8
１０００人以上	338 100.0	155 45.9	74 21.9	45 13.3	26 7.7	20 5.9	18 5.3	54.5	56.4
無回答	609 100.0	93 15.3	126 20.7	118 19.4	107 17.6	99 16.3	66 10.8	70.0	69.6
雇用者規模									
４９人以下	370 100.0	32 8.6	60 16.2	67 18.1	80 21.6	84 22.7	47 12.7	75.0	74.0
５０～９９人	2,349 100.0	284 12.1	465 19.8	573 24.4	434 18.5	401 17.1	192 8.2	70.0	70.4
１００～２９９人	2,320 100.0	338 14.6	538 23.2	560 24.1	412 17.8	342 14.7	130 5.6	70.0	68.5
３００～４９９人	452 100.0	105 23.2	105 23.2	91 20.1	63 13.9	63 13.9	25 5.5	70.0	65.6
５００～９９９人	390 100.0	79 20.3	105 26.9	96 24.6	39 10.0	47 12.1	24 6.2	65.0	64.9
１０００人以上	550 100.0	204 37.1	125 22.7	87 15.8	60 10.9	44 8.0	30 5.5	60.0	59.6
無回答	56 100.0	4 7.1	11 19.6	9 16.1	16 28.6	9 16.1	7 12.5	70.0	72.7
産業									
建設業	460 100.0	61 13.3	96 20.9	111 24.1	93 20.2	74 16.1	25 5.4	70.0	69.7
製造業	1,886 100.0	318 16.9	473 25.1	485 25.7	302 16.0	221 11.7	87 4.6	70.0	66.6
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	15 39.5	9 23.7	4 10.5	4 10.5	4 10.5	2 5.3	62.5	58.7
情報通信業	219 100.0	60 27.4	50 22.8	30 13.7	15 6.8	18 8.2	46 21.0	60.0	60.8
運輸業、郵便業	623 100.0	56 9.0	112 18.0	133 21.3	128 20.5	161 25.8	33 5.3	75.0	74.0
卸売業、小売業	1,305 100.0	247 18.9	345 26.4	322 24.7	177 13.6	117 9.0	97 7.4	66.0	65.1
金融業、保険業	67 100.0	27 40.3	10 14.9	10 14.9	8 11.9	5 7.5	7 10.4	62.5	59.1
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	15 17.9	19 22.6	18 21.4	14 16.7	13 15.5	5 6.0	70.0	69.0
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	36 26.3	23 16.8	21 15.3	26 19.0	16 11.7	15 10.9	65.0	64.5
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	25 7.5	47 14.1	78 23.4	73 21.9	79 23.7	32 9.6	80.0	74.7
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	25 13.0	29 15.1	41 21.4	37 19.3	45 23.4	15 7.8	70.0	72.7
教育、学習支援業	110 100.0	39 35.5	26 23.6	19 17.3	15 13.6	5 4.5	6 5.5	60.0	59.5
医療、福祉	212 100.0	16 7.5	29 13.7	47 22.2	52 24.5	54 25.5	14 6.6	70.0	74.7
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	7 58.3	2 16.7	1 8.3	1 8.3	-	1 8.3	80.0	50.0
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	91 12.1	130 17.3	152 20.2	147 19.6	169 22.5	62 8.3	70.0	72.3
その他	14 100.0	4 28.6	2 14.3	2 14.3	3 21.4	2 14.3	1 7.1	80.0	64.1
無回答	43 100.0	4 9.3	7 16.3	9 20.9	9 20.9	7 16.3	7 16.3	70.0	72.3
正社員平均年齢									
３５歳未満	615 100.0	59 9.6	101 16.4	138 22.4	102 16.6	107 17.4	108 17.6	70.0	72.0
３５歳～４０歳未満	1,877 100.0	329 17.5	467 24.9	426 22.7	295 15.7	226 12.0	134 7.1	70.0	66.6
４０歳～４５歳未満	2,472 100.0	492 19.9	587 23.7	598 24.2	397 16.1	275 11.1	123 5.0	65.0	65.8
４５歳～５０歳未満	875 100.0	103 11.8	166 19.0	208 23.8	183 20.9	178 20.3	37 4.2	70.0	71.3
５０歳以上	343 100.0	21 6.1	30 8.7	51 14.9	68 19.8	154 44.9	19 5.5	83.0	81.1
無回答	305 100.0	42 13.8	58 19.0	62 20.3	59 19.3	50 16.4	34 11.1	70.0	70.5
継続雇用者									
有り	5,318 100.0	896 16.8	1,198 22.5	1,277 24.0	927 17.4	826 15.5	194 3.6	70.0	68.1
無し	856 100.0	113 13.2	154 18.0	140 16.4	120 14.0	111 13.0	218 25.5	70.0	69.1
無回答	313 100.0	37 11.8	57 18.2	66 21.1	57 18.2	53 16.9	43 13.7	70.0	71.1
経営状況									
業界平均よりかなり良い	89 100.0	8 9.0	23 25.8	20 22.5	11 12.4	17 19.1	10 11.2	70.0	71.1
業界平均より良い	1,054 100.0	169 16.0	212 20.1	273 25.9	174 16.5	153 14.5	73 6.9	70.0	68.5
業界平均並み	3,919 100.0	648 16.5	862 22.0	886 22.6	658 16.8	603 15.4	262 6.7	70.0	68.2
業界平均より悪い	1,011 100.0	163 16.1	220 21.8	221 21.9	207 20.5	145 14.3	55 5.4	70.0	68.1
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	28 15.4	45 24.7	35 19.2	24 13.2	32 17.6	18 9.9	70.0	68.4
無回答	232 100.0	30 12.9	47 20.3	48 20.7	30 12.9	40 17.2	37 15.9	65.0	70.0

問 2（９）．継続雇用者の61歳での公的年金受給時、【年間給与】の水準を変更するか

	合計	変更する	変更しない	検討中	制度上、 61歳の 継続雇用 者は発生 しない	無回答
総数	6,487 100.0	582 9.0	4,409 68.0	1,227 18.9	101 1.6	168 2.6
正社員規模						
50人未満	920 100.0	95 10.3	599 65.1	184 20.0	13 1.4	29 3.2
50～100人未満	2,315 100.0	203 8.8	1,521 65.7	482 20.8	41 1.8	68 2.9
100～300人未満	1,768 100.0	146 8.3	1,246 70.5	307 17.4	29 1.6	40 2.3
300～500人未満	321 100.0	28 8.7	227 70.7	58 18.1	4 1.2	4 1.2
500～1000人未満	216 100.0	15 6.9	164 75.9	31 14.4	3 1.4	3 1.4
1000人以上	338 100.0	33 9.8	273 80.8	26 7.7	4 1.2	2 0.6
無回答	609 100.0	62 10.2	379 62.2	139 22.8	7 1.1	22 3.6
雇用者規模						
49人以下	370 100.0	36 9.7	223 60.3	91 24.6	5 1.4	15 4.1
50～99人	2,349 100.0	229 9.7	1,527 65.0	486 20.7	37 1.6	70 3.0
100～299人	2,320 100.0	202 8.7	1,591 68.6	434 18.7	39 1.7	54 2.3
300～499人	452 100.0	40 8.8	323 71.5	71 15.7	5 1.1	13 2.9
500～999人	390 100.0	24 6.2	285 73.1	63 16.2	8 2.1	10 2.6
1000人以上	550 100.0	45 8.2	427 77.6	69 12.5	5 0.9	4 0.7
無回答	56 100.0	6 10.7	33 58.9	13 23.2	2 3.6	2 3.6
産業						
建設業	460 100.0	46 10.0	317 68.9	78 17.0	8 1.7	11 2.4
製造業	1,886 100.0	172 9.1	1,369 72.6	300 15.9	21 1.1	24 1.3
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	3 7.9	29 76.3	5 13.2	1 2.6	-
情報通信業	219 100.0	15 6.8	115 52.5	69 31.5	5 2.3	15 6.8
運輸業、郵便業	623 100.0	67 10.8	460 73.8	80 12.8	9 1.4	7 1.1
卸売業、小売業	1,305 100.0	122 9.3	854 65.4	275 21.1	18 1.4	36 2.8
金融業、保険業	67 100.0	2 3.0	49 73.1	12 17.9	1 1.5	3 4.5
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	5 6.0	57 67.9	20 23.8	-	2 2.4
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	14 10.2	84 61.3	31 22.6	2 1.5	6 4.4
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	34 10.2	201 60.2	76 22.8	4 1.2	19 5.7
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	18 9.4	119 62.0	43 22.4	6 3.1	6 3.1
教育、学習支援業	110 100.0	2 1.8	75 68.2	23 20.9	7 6.4	3 2.7
医療、福祉	212 100.0	12 5.7	151 71.2	37 17.5	4 1.9	8 3.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	2 16.7	8 66.7	2 16.7	-	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	62 8.3	487 64.8	165 22.0	14 1.9	23 3.1
その他	14 100.0	1 7.1	9 64.3	2 14.3	-	2 14.3
無回答	43 100.0	5 11.6	25 58.1	9 20.9	1 2.3	3 7.0
正社員平均年齢						
35歳未満	615 100.0	37 6.0	316 51.4	209 34.0	19 3.1	34 5.5
35歳～40歳未満	1,877 100.0	149 7.9	1,255 66.9	396 21.1	30 1.6	47 2.5
40歳～45歳未満	2,472 100.0	238 9.6	1,747 70.7	412 16.7	24 1.0	51 2.1
45歳～50歳未満	875 100.0	99 11.3	620 70.9	122 13.9	17 1.9	17 1.9
50歳以上	343 100.0	25 7.3	272 79.3	32 9.3	5 1.5	9 2.6
無回答	305 100.0	34 11.1	199 65.2	56 18.4	6 2.0	10 3.3
継続雇用者						
有り	5,318 100.0	487 9.2	3,851 72.4	829 15.6	69 1.3	82 1.5
無し	856 100.0	62 7.2	362 42.3	339 39.6	26 3.0	67 7.8
無回答	313 100.0	33 10.5	196 62.6	59 18.8	6 1.9	19 6.1
経営状況						
業界平均よりかなり良い	89 100.0	7 7.9	59 66.3	15 16.9	4 4.5	4 4.5
業界平均より良い	1,054 100.0	92 8.7	706 67.0	207 19.6	19 1.8	30 2.8
業界平均並み	3,919 100.0	335 8.5	2,687 68.6	749 19.1	52 1.3	96 2.4
業界平均より悪い	1,011 100.0	110 10.9	677 67.0	186 18.4	19 1.9	19 1.9
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	22 12.1	123 67.6	28 15.4	3 1.6	6 3.3
無回答	232 100.0	16 6.9	157 67.7	42 18.1	4 1.7	13 5.6

問2（9）．継続雇用者の公的年金受給時、【年間給与】を変更する場合の割合（受給前比）

	合計	50%未満	50～59%	60～69%	70～79%	80～89%	90～100%	無回答	中央値	平均値
総数	582 100.0	22 3.8	51 8.8	89 15.3	122 21.0	87 14.9	63 10.8	148 25.4	70.0	70.1
正社員規模										
50人未満	95 100.0	6 6.3	6 6.3	12 12.6	27 28.4	13 13.7	7 7.4	24 25.3	70.0	69.2
50～100人未満	203 100.0	6 3.0	19 9.4	37 18.2	37 18.2	34 16.7	19 9.4	51 25.1	70.0	69.3
100～300人未満	146 100.0	4 2.7	11 7.5	17 11.6	37 25.3	20 13.7	23 15.8	34 23.3	70.0	72.5
300～500人未満	28 100.0	3 10.7	2 7.1	4 14.3	4 14.3	6 21.4	3 10.7	6 21.4	70.0	69.7
500～1000人未満	15 100.0	— —	1 6.7	— —	1 6.7	3 20.0	5 33.3	5 33.3	87.5	84.0
1000人以上	33 100.0	— —	5 15.2	3 9.1	4 12.1	7 21.2	5 15.2	9 27.3	78.5	72.6
無回答	62 100.0	3 4.8	7 11.3	16 25.8	12 19.4	4 6.5	1 1.6	19 30.6	65.0	63.4
雇用者規模										
49人以下	36 100.0	4 11.1	2 5.6	7 19.4	7 19.4	6 16.7	1 2.8	9 25.0	70.0	65.9
50～99人	229 100.0	7 3.1	22 9.6	38 16.6	51 22.3	29 12.7	21 9.2	61 26.6	70.0	69.1
100～299人	202 100.0	7 3.5	17 8.4	31 15.3	45 22.3	32 15.8	24 11.9	46 22.8	70.0	70.5
300～499人	40 100.0	3 7.5	3 7.5	3 17.5	6 15.0	4 10.0	3 7.5	14 35.0	69.0	67.2
500～999人	24 100.0	— —	— —	2 8.3	5 20.8	5 20.8	6 25.0	6 25.0	80.0	80.6
1000人以上	45 100.0	— —	6 13.3	3 6.7	6 13.3	11 24.4	8 17.8	11 24.4	80.0	75.3
無回答	6 100.0	1 16.7	1 16.7	1 16.7	2 33.3	— —	— —	1 16.7	60.0	56.0
産業										
建設業	46 100.0	1 2.2	3 6.5	12 26.1	14 30.4	6 13.0	4 8.7	6 13.0	70.0	69.5
製造業	172 100.0	11 6.4	12 7.0	19 11.0	34 19.8	32 18.6	19 11.0	45 26.2	75.0	70.5
電気・ガス・熱供給・水道業	3 100.0	— —	2 66.7	— —	— —	— —	— —	1 33.3	50.0	50.0
情報通信業	15 100.0	— —	2 13.3	2 13.3	3 20.0	— —	2 13.3	6 40.0	70.0	68.6
運輸業、郵便業	67 100.0	3 4.5	4 6.0	8 11.9	12 17.9	16 23.9	11 16.4	13 19.4	77.5	73.5
卸売業、小売業	122 100.0	1 0.8	12 9.8	21 17.2	28 23.0	15 12.3	9 7.4	36 29.5	70.0	70.0
金融業、保険業	2 100.0	— —	— —	1 50.0	— —	— —	— —	1 50.0	60.0	60.0
不動産業、物品賃貸業	5 100.0	— —	1 20.0	1 20.0	2 40.0	— —	— —	1 20.0	65.0	62.5
学術研究、専門・技術サービス業	14 100.0	1 7.1	4 28.6	1 7.1	2 14.3	3 21.4	— —	3 21.4	61.0	63.9
宿泊業、飲食サービス業	34 100.0	— —	3 8.8	4 11.8	6 17.6	4 11.8	7 20.6	10 29.4	75.0	75.2
生活関連サービス業、娯楽業	18 100.0	1 5.6	— —	2 11.1	5 27.8	5 27.8	— —	5 27.8	70.0	71.0
教育、学習支援業	2 100.0	— —	— —	1 50.0	— —	— —	— —	1 50.0	60.0	60.0
医療、福祉	12 100.0	1 8.3	— —	3 25.0	3 25.0	— —	2 16.7	3 25.0	70.0	67.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	2 100.0	— —	— —	— —	— —	1 50.0	— —	1 50.0	80.0	80.0
その他サービス業（他に分類されないもの）	62 100.0	2 3.2	7 11.3	13 21.0	13 21.0	5 8.1	8 12.9	14 22.6	70.0	67.9
その他	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —	90.0	90.0
無回答	5 100.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	— —	— —	— —	2 40.0	50.0	46.7
正社員平均年齢										
35歳未満	37 100.0	1 2.7	1 2.7	5 13.5	8 21.6	5 13.5	2 5.4	15 40.5	70.0	71.6
35歳～40歳未満	149 100.0	7 4.7	19 12.8	28 18.8	31 20.8	15 10.1	15 10.1	34 22.8	70.0	67.4
40歳～45歳未満	238 100.0	10 4.2	22 9.2	32 13.4	52 21.8	40 16.8	26 10.9	56 23.5	70.0	70.1
45歳～50歳未満	99 100.0	3 3.0	5 5.1	16 16.2	21 21.2	18 18.2	15 15.2	21 21.2	75.0	72.6
50歳以上	25 100.0	1 4.0	1 4.0	2 8.0	5 20.0	5 20.0	4 16.0	7 28.0	77.5	75.8
無回答	34 100.0	— —	3 8.8	6 17.6	5 14.7	4 11.8	1 2.9	15 44.1	70.0	68.5
継続雇用者										
有り	487 100.0	16 3.3	40 8.2	76 15.6	101 20.7	75 15.4	57 11.7	122 25.1	70.0	70.7
無し	62 100.0	5 8.1	6 9.7	7 11.3	12 19.4	9 14.5	5 8.1	18 29.0	70.0	67.5
無回答	33 100.0	1 3.0	5 15.2	6 18.2	9 27.3	3 9.1	1 3.0	8 24.2	70.0	65.2
経営状況										
業界平均よりかなり良い	7 100.0	— —	1 14.3	2 28.6	2 28.6	1 14.3	— —	1 14.3	68.0	66.0
業界平均より良い	92 100.0	6 6.5	8 8.7	16 17.4	26 28.3	11 12.0	7 7.6	18 19.6	70.0	67.2
業界平均並み	335 100.0	7 2.1	30 9.0	49 14.6	60 17.9	61 18.2	42 12.5	86 25.7	70.0	71.8
業界平均より悪い	110 100.0	5 4.5	11 10.0	17 15.5	25 22.7	11 10.0	8 7.3	33 30.0	70.0	67.9
業界平均よりかなり悪い	22 100.0	2 9.1	1 4.5	2 9.1	4 18.2	3 13.6	3 13.6	7 31.8	77.0	70.5
無回答	16 100.0	2 12.5	— —	3 18.8	5 31.3	— —	3 18.8	3 18.8	70.0	67.5

問 2（１０）．継続雇用者への賞与支給

		合計	支給して いる	支給して いない	無回答
	総数	6,487 100.0	3,931 60.6	2,375 36.6	181 2.8
正社員規模	50人未満	920 100.0	500 54.3	386 42.0	34 3.7
	50～100人未満	2,315 100.0	1,445 62.4	799 34.5	71 3.1
	100～300人未満	1,768 100.0	1,088 61.5	637 36.0	43 2.4
	300～500人未満	321 100.0	203 63.2	114 35.5	4 1.2
	500～1000人未満	216 100.0	127 58.8	88 40.7	1 0.5
	1000人以上	338 100.0	224 66.3	112 33.1	2 0.6
	無回答	609 100.0	344 56.5	239 39.2	26 4.3
雇用者規模	49人以下	370 100.0	188 50.8	159 43.0	23 6.2
	50～99人	2,349 100.0	1,452 61.8	820 34.9	77 3.3
	100～299人	2,320 100.0	1,407 60.6	857 36.9	56 2.4
	300～499人	452 100.0	267 59.1	174 38.5	11 2.4
	500～999人	390 100.0	238 61.0	146 37.4	6 1.5
	1000人以上	550 100.0	342 62.2	202 36.7	6 1.1
	無回答	56 100.0	37 66.1	17 30.4	2 3.6
産業	建設業	460 100.0	305 66.3	148 32.2	7 1.5
	製造業	1,886 100.0	1,281 67.9	578 30.6	27 1.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	24 63.2	14 36.8	– –
	情報通信業	219 100.0	84 38.4	109 49.8	26 11.9
	運輸業、郵便業	623 100.0	374 60.0	242 38.8	7 1.1
	卸売業、小売業	1,305 100.0	771 59.1	497 38.1	37 2.8
	金融業、保険業	67 100.0	30 44.8	32 47.8	5 7.5
	不動産業、物品賃貸業	84 100.0	55 65.5	27 32.1	2 2.4
	学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	60 43.8	71 51.8	6 4.4
	宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	151 45.2	162 48.5	21 6.3
	生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	106 55.2	79 41.1	7 3.6
	教育、学習支援業	110 100.0	69 62.7	40 36.4	1 0.9
	医療、福祉	212 100.0	150 70.8	56 26.4	6 2.8
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	9 75.0	3 25.0	– –
	その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	427 56.9	297 39.5	27 3.6
	その他	14 100.0	11 78.6	2 14.3	1 7.1
	無回答	43 100.0	24 55.8	18 41.9	1 2.3
正社員平均年齢	35歳未満	615 100.0	285 46.3	268 43.6	62 10.1
	35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,137 60.6	687 36.6	53 2.8
	40歳～45歳未満	2,472 100.0	1,558 63.0	877 35.5	37 1.5
	45歳～50歳未満	875 100.0	549 62.7	315 36.0	11 1.3
	50歳以上	343 100.0	212 61.8	123 35.9	8 2.3
	無回答	305 100.0	190 62.3	105 34.4	10 3.3
継続雇用者	有り	5,318 100.0	3,405 64.0	1,869 35.1	44 0.8
	無し	856 100.0	323 37.7	414 48.4	119 13.9
	無回答	313 100.0	203 64.9	92 29.4	18 5.8
経営状況	業界平均よりかなり良い	89 100.0	56 62.9	29 32.6	4 4.5
	業界平均より良い	1,054 100.0	666 63.2	351 33.3	37 3.5
	業界平均並み	3,919 100.0	2,396 61.1	1,418 36.2	105 2.7
	業界平均より悪い	1,011 100.0	582 57.6	407 40.3	22 2.2
	業界平均よりかなり悪い	182 100.0	94 51.6	83 45.6	5 2.7
	無回答	232 100.0	137 59.1	87 37.5	8 3.4

問２（１０）．継続雇用者に賞与を支給している場合の支給額決定要素（MA）

	合計	定年到達 時点の支 給額	職務の内 容	人事制度 上の格付 け	保有資格	労働時 間・日数	その他	無回答
総数	3,931 100.0	814 20.7	1,986 50.5	1,055 26.8	213 5.4	1,042 26.5	1,077 27.4	85 2.2
正社員規模								
50人未満	500 100.0	90 18.0	282 56.4	116 23.2	33 6.6	161 32.2	123 24.6	11 2.2
50～100人未満	1,445 100.0	339 23.5	805 55.7	381 26.4	102 7.1	374 25.9	343 23.7	37 2.6
100～300人未満	1,088 100.0	210 19.3	506 46.5	301 27.7	44 4.0	271 24.9	334 30.7	21 1.9
300～500人未満	203 100.0	41 20.2	80 39.4	61 30.0	3 1.5	53 26.1	70 34.5	5 2.5
500～1000人未満	127 100.0	24 18.9	62 48.8	36 28.3	10 7.9	30 23.6	37 29.1	1 0.8
1000人以上	224 100.0	38 17.0	87 38.8	87 38.8	6 2.7	73 32.6	86 38.4	1 0.4
無回答	344 100.0	72 20.9	164 47.7	73 21.2	15 4.4	80 23.3	84 24.4	9 2.6
雇用者規模								
49人以下	188 100.0	45 23.9	119 63.3	36 19.1	11 5.9	59 31.4	39 20.7	3 1.6
50～99人	1,452 100.0	332 22.9	771 53.1	341 23.5	102 7.0	360 24.8	361 24.9	39 2.7
100～299人	1,407 100.0	277 19.7	727 51.7	387 27.5	69 4.9	375 26.7	404 28.7	25 1.8
300～499人	267 100.0	53 19.9	105 39.3	81 30.3	4 1.5	63 23.6	89 33.3	7 2.6
500～999人	238 100.0	47 19.7	103 43.3	81 34.0	11 4.6	63 26.5	61 25.6	6 2.5
1000人以上	342 100.0	54 15.8	147 43.0	119 34.8	13 3.8	107 31.3	117 34.2	3 0.9
無回答	37 100.0	6 16.2	14 37.8	10 27.0	3 8.1	15 40.5	6 16.2	2 5.4
産業								
建設業	305 100.0	80 26.2	189 62.0	68 22.3	31 10.2	61 20.0	72 23.6	6 2.0
製造業	1,281 100.0	236 18.4	609 47.5	380 29.7	53 4.1	378 29.5	375 29.3	26 2.0
電気・ガス・熱供給・水道業	24 100.0	7 29.2	10 41.7	6 25.0	2 8.3	5 20.8	6 25.0	1 4.2
情報通信業	84 100.0	16 19.0	44 52.4	23 27.4	3 3.6	18 21.4	32 38.1	-
運輸業、郵便業	374 100.0	89 23.8	159 42.5	79 21.1	13 3.5	90 24.1	108 28.9	13 3.5
卸売業、小売業	771 100.0	140 18.2	442 57.3	209 27.1	32 4.2	167 21.7	223 28.9	8 1.0
金融業、保険業	30 100.0	7 23.3	13 43.3	10 33.3	1 3.3	3 10.0	9 30.0	1 3.3
不動産業、物品賃貸業	55 100.0	15 27.3	35 63.6	19 34.5	-	14 25.5	13 23.6	-
学術研究、専門・技術サービス業	60 100.0	6 10.0	31 51.7	13 21.7	8 13.3	13 21.7	20 33.3	1 1.7
宿泊業、飲食サービス業	151 100.0	35 23.2	70 46.4	39 25.8	2 1.3	36 23.8	38 25.2	4 2.6
生活関連サービス業、娯楽業	106 100.0	26 24.5	50 47.2	23 21.7	1 0.9	29 27.4	24 22.6	5 4.7
教育、学習支援業	69 100.0	10 14.5	27 39.1	18 26.1	5 7.2	25 36.2	20 29.0	-
医療、福祉	150 100.0	45 30.0	56 37.3	42 28.0	20 13.3	75 50.0	27 18.0	7 4.7
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	9 100.0	2 22.2	2 22.2	1 11.1	-	2 22.2	3 33.3	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	427 100.0	93 21.8	239 56.0	121 28.3	38 8.9	116 27.2	96 22.5	10 2.3
その他	11 100.0	2 18.2	3 27.3	2 18.2	-	-	6 54.5	-
無回答	24 100.0	5 20.8	7 29.2	2 8.3	4 16.7	10 41.7	5 20.8	3 12.5
正社員平均年齢								
35歳未満	285 100.0	55 19.3	159 55.8	82 28.8	16 5.6	87 30.5	65 22.8	11 3.9
35歳～40歳未満	1,137 100.0	241 21.2	577 50.7	368 32.4	58 5.1	308 27.1	315 27.7	15 1.3
40歳～45歳未満	1,558 100.0	294 18.9	747 47.9	397 25.5	71 4.6	387 24.8	475 30.5	36 2.3
45歳～50歳未満	549 100.0	121 22.0	305 55.6	124 22.6	43 7.8	154 28.1	114 20.8	12 2.2
50歳以上	212 100.0	58 27.4	109 51.4	40 18.9	17 8.0	58 27.4	55 25.9	5 2.4
無回答	190 100.0	45 23.7	89 46.8	44 23.2	8 4.2	48 25.3	53 27.9	6 3.2
継続雇用者								
有り	3,405 100.0	713 20.9	1,726 50.7	919 27.0	180 5.3	894 26.3	949 27.9	68 2.0
無し	323 100.0	55 17.0	167 51.7	91 28.2	26 8.0	96 29.7	81 25.1	10 3.1
無回答	203 100.0	46 22.7	93 45.8	45 22.2	7 3.4	52 25.6	47 23.2	7 3.4
経営状況								
業界平均よりかなり良い	56 100.0	12 21.4	31 55.4	14 25.0	3 5.4	17 30.4	13 23.2	-
業界平均より良い	666 100.0	156 23.4	355 53.3	188 28.2	32 4.8	193 29.0	164 24.6	9 1.4
業界平均並み	2,396 100.0	506 21.1	1,236 51.6	650 27.1	145 6.1	631 26.3	636 26.5	56 2.3
業界平均より悪い	582 100.0	102 17.5	270 46.4	155 26.6	20 3.4	153 26.3	179 30.8	9 1.5
業界平均よりかなり悪い	94 100.0	17 18.1	46 48.9	19 20.2	7 7.4	23 24.5	32 34.0	3 3.2
無回答	137 100.0	21 15.3	48 35.0	29 21.2	6 4.4	25 18.2	53 38.7	8 5.8

問 2（１１）．継続雇用しない事由を就業規則の解雇・退職事由と別に規定しているか

		合計	規定して いる	規定して いない	無回答
	総数	6,487 100.0	3,896 60.1	2,468 38.0	123 1.9
正社員規模	50人未満	920 100.0	496 53.9	403 43.8	21 2.3
	50～100人未満	2,315 100.0	1,310 56.6	952 41.1	53 2.3
	100～300人未満	1,768 100.0	1,111 62.8	632 35.7	25 1.4
	300～500人未満	321 100.0	222 69.2	97 30.2	2 0.6
	500～1000人未満	216 100.0	151 69.9	64 29.6	1 0.5
	1000人以上	338 100.0	253 74.9	84 24.9	1 0.3
	無回答	609 100.0	353 58.0	236 38.8	20 3.3
雇用者規模	49人以下	370 100.0	184 49.7	174 47.0	12 3.2
	50～99人	2,349 100.0	1,298 55.3	994 42.3	57 2.4
	100～299人	2,320 100.0	1,423 61.3	856 36.9	41 1.8
	300～499人	452 100.0	300 66.4	146 32.3	6 1.3
	500～999人	390 100.0	264 67.7	123 31.5	3 0.8
	1000人以上	550 100.0	395 71.8	153 27.8	2 0.4
	無回答	56 100.0	32 57.1	22 39.3	2 3.6
産業	建設業	460 100.0	256 55.7	194 42.2	10 2.2
	製造業	1,886 100.0	1,193 63.3	674 35.7	19 1.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	28 73.7	10 26.3	- -
	情報通信業	219 100.0	141 64.4	71 32.4	7 3.2
	運輸業、郵便業	623 100.0	368 59.1	245 39.3	10 1.6
	卸売業、小売業	1,305 100.0	781 59.8	497 38.1	27 2.1
	金融業、保険業	67 100.0	41 61.2	23 34.3	3 4.5
	不動産業、物品賃貸業	84 100.0	61 72.6	22 26.2	1 1.2
	学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	88 64.2	47 34.3	2 1.5
	宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	174 52.1	145 43.4	15 4.5
	生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	103 53.6	84 43.8	5 2.6
	教育、学習支援業	110 100.0	62 56.4	47 42.7	1 0.9
	医療、福祉	212 100.0	98 46.2	109 51.4	5 2.4
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	10 83.3	2 16.7	- -
	その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	460 61.3	275 36.6	16 2.1
	その他	14 100.0	9 64.3	4 28.6	1 7.1
	無回答	43 100.0	23 53.5	19 44.2	1 2.3
正社員平均年齢	35歳未満	615 100.0	340 55.3	257 41.8	18 2.9
	35歳～40歳未満	1,877 100.0	1,166 62.1	681 36.3	30 1.6
	40歳～45歳未満	2,472 100.0	1,547 62.6	883 35.7	42 1.7
	45歳～50歳未満	875 100.0	505 57.7	357 40.8	13 1.5
	50歳以上	343 100.0	167 48.7	167 48.7	9 2.6
	無回答	305 100.0	171 56.1	123 40.3	11 3.6
継続雇用者	有り	5,318 100.0	3,249 61.1	2,007 37.7	62 1.2
	無し	856 100.0	482 56.3	333 38.9	41 4.8
	無回答	313 100.0	165 52.7	128 40.9	20 6.4
経営状況	業界平均よりかなり良い	89 100.0	49 55.1	37 41.6	3 3.4
	業界平均より良い	1,054 100.0	634 60.2	401 38.0	19 1.8
	業界平均並み	3,919 100.0	2,385 60.9	1,465 37.4	69 1.8
	業界平均より悪い	1,011 100.0	604 59.7	392 38.8	15 1.5
	業界平均よりかなり悪い	182 100.0	109 59.9	66 36.3	7 3.8
	無回答	232 100.0	115 49.6	107 46.1	10 4.3

問２（１１）．解雇・退職事由と別に規定している場合、何で規定しているか（MA）

	合計	就業規則	労使協定	その他	無回答
総数	3,896 100.0	3,255 83.5	1,180 30.3	223 5.7	31 0.8
正社員規模					
50人未満	496 100.0	419 84.5	124 25.0	37 7.5	4 0.8
50～100人未満	1,310 100.0	1,098 83.8	401 30.6	53 4.0	11 0.8
100～300人未満	1,111 100.0	909 81.8	343 30.9	71 6.4	10 0.9
300～500人未満	222 100.0	185 83.3	81 36.5	16 7.2	～ ～
500～1000人未満	151 100.0	125 82.8	49 32.5	11 7.3	2 1.3
1000人以上	253 100.0	220 87.0	85 33.6	20 7.9	1 0.4
無回答	353 100.0	299 84.7	97 27.5	15 4.2	3 0.8
雇用者規模					
49人以下	184 100.0	155 84.2	46 25.0	12 6.5	1 0.5
50～99人	1,298 100.0	1,091 84.1	378 29.1	56 4.3	12 0.9
100～299人	1,423 100.0	1,180 82.9	420 29.5	91 6.4	11 0.8
300～499人	300 100.0	244 81.3	113 37.7	22 7.3	～ ～
500～999人	264 100.0	217 82.2	87 33.0	14 5.3	5 1.9
1000人以上	395 100.0	337 85.3	130 32.9	27 6.8	2 0.5
無回答	32 100.0	31 96.9	6 18.8	1 3.1	～ ～
産業					
建設業	256 100.0	220 85.9	65 25.4	9 3.5	1 0.4
製造業	1,193 100.0	972 81.5	408 34.2	74 6.2	10 0.8
電気・ガス・熱供給・水道業	28 100.0	24 85.7	8 28.6	5 17.9	～ ～
情報通信業	141 100.0	119 84.4	38 27.0	7 5.0	2 1.4
運輸業、郵便業	368 100.0	301 81.8	115 31.3	24 6.5	5 1.4
卸売業、小売業	781 100.0	668 85.5	239 30.6	41 5.2	4 0.5
金融業、保険業	41 100.0	28 68.3	14 34.1	8 19.5	～ ～
不動産業、物品賃貸業	61 100.0	45 73.8	18 29.5	7 11.5	～ ～
学術研究、専門・技術サービス業	88 100.0	76 86.4	19 21.6	3 3.4	1 1.1
宿泊業、飲食サービス業	174 100.0	152 87.4	43 24.7	7 4.0	1 0.6
生活関連サービス業、娯楽業	103 100.0	86 83.5	32 31.1	5 4.9	～ ～
教育、学習支援業	62 100.0	54 87.1	18 29.0	2 3.2	2 3.2
医療、福祉	98 100.0	85 86.7	22 22.4	5 5.1	2 2.0
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	10 100.0	7 70.0	2 20.0	1 10.0	～ ～
その他サービス業（他に分類されないもの）	460 100.0	392 85.2	129 28.0	24 5.2	2 0.4
その他	9 100.0	4 44.4	3 33.3	1 11.1	1 11.1
無回答	23 100.0	22 95.7	7 30.4	～ ～	～ ～
正社員平均年齢					
35歳未満	340 100.0	297 87.4	104 30.6	11 3.2	2 0.6
35歳～40歳未満	1,166 100.0	963 82.6	373 32.0	66 5.7	6 0.5
40歳～45歳未満	1,547 100.0	1,283 82.9	470 30.4	101 6.5	15 1.0
45歳～50歳未満	505 100.0	425 84.2	136 26.9	31 6.1	3 0.6
50歳以上	167 100.0	136 81.4	39 23.4	9 5.4	5 3.0
無回答	171 100.0	151 88.3	58 33.9	5 2.9	～ ～
継続雇用者					
有り	3,249 100.0	2,702 83.2	999 30.7	196 6.0	25 0.8
無し	482 100.0	406 84.2	137 28.4	23 4.8	2 0.4
無回答	165 100.0	147 89.1	44 26.7	4 2.4	4 2.4
経営状況					
業界平均よりかなり良い	49 100.0	40 81.6	11 22.4	4 8.2	～ ～
業界平均より良い	634 100.0	522 82.3	196 30.9	38 6.0	3 0.5
業界平均並み	2,385 100.0	1,995 83.6	719 30.1	132 5.5	19 0.8
業界平均より悪い	604 100.0	512 84.8	177 29.3	34 5.6	6 1.0
業界平均よりかなり悪い	109 100.0	92 84.4	39 35.8	6 5.5	1 0.9
無回答	115 100.0	94 81.7	38 33.0	9 7.8	2 1.7

問 2（１２）．第二定年を就業規則で定めているか

	合計	定めてい る	定めてい ない	無回答
総数	6,487 100.0	1,073 16.5	5,272 81.3	142 2.2
正社員規模				
50人未満	920 100.0	165 17.9	732 79.6	23 2.5
50～100人未満	2,315 100.0	365 15.8	1,901 82.1	49 2.1
100～300人未満	1,768 100.0	289 16.3	1,449 82.0	30 1.7
300～500人未満	321 100.0	55 17.1	261 81.3	5 1.6
500～1000人未満	216 100.0	41 19.0	174 80.6	1 0.5
1000人以上	338 100.0	60 17.8	272 80.5	6 1.8
無回答	609 100.0	98 16.1	483 79.3	28 4.6
雇用者規模				
49人以下	370 100.0	54 14.6	303 81.9	13 3.5
50～99人	2,349 100.0	359 15.3	1,927 82.0	63 2.7
100～299人	2,320 100.0	393 16.9	1,883 81.2	44 1.9
300～499人	452 100.0	84 18.6	362 80.1	6 1.3
500～999人	390 100.0	66 16.9	320 82.1	4 1.0
1000人以上	550 100.0	106 19.3	436 79.3	8 1.5
無回答	56 100.0	11 19.6	41 73.2	4 7.1
産業				
建設業	460 100.0	74 16.1	377 82.0	9 2.0
製造業	1,886 100.0	313 16.6	1,544 81.9	29 1.5
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	6 15.8	32 84.2	-
情報通信業	219 100.0	32 14.6	182 83.1	5 2.3
運輸業、郵便業	623 100.0	96 15.4	510 81.9	17 2.7
卸売業、小売業	1,305 100.0	218 16.7	1,062 81.4	25 1.9
金融業、保険業	67 100.0	9 13.4	55 82.1	3 4.5
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	11 13.1	73 86.9	-
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	22 16.1	112 81.8	3 2.2
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	54 16.2	267 79.9	13 3.9
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	32 16.7	153 79.7	7 3.6
教育、学習支援業	110 100.0	23 20.9	87 79.1	-
医療、福祉	212 100.0	43 20.3	163 76.9	6 2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	2 16.7	10 83.3	-
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	128 17.0	601 80.0	22 2.9
その他	14 100.0	3 21.4	10 71.4	1 7.1
無回答	43 100.0	7 16.3	34 79.1	2 4.7
正社員平均年齢				
35歳未満	615 100.0	98 15.9	495 80.5	22 3.6
35歳～40歳未満	1,877 100.0	316 16.8	1,523 81.1	38 2.0
40歳～45歳未満	2,472 100.0	413 16.7	2,016 81.6	43 1.7
45歳～50歳未満	875 100.0	136 15.5	719 82.2	20 2.3
50歳以上	343 100.0	64 18.7	270 78.7	9 2.6
無回答	305 100.0	46 15.1	249 81.6	10 3.3
継続雇用者				
有り	5,318 100.0	877 16.5	4,359 82.0	82 1.5
無し	856 100.0	142 16.6	672 78.5	42 4.9
無回答	313 100.0	54 17.3	241 77.0	18 5.8
経営状況				
業界平均よりかなり良い	89 100.0	18 20.2	68 76.4	3 3.4
業界平均より良い	1,054 100.0	192 18.2	835 79.2	27 2.6
業界平均並み	3,919 100.0	652 16.6	3,188 81.3	79 2.0
業界平均より悪い	1,011 100.0	153 15.1	839 83.0	19 1.9
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	27 14.8	149 81.9	6 3.3
無回答	232 100.0	31 13.4	193 83.2	8 3.4

問 2（１２）．第二定年を就業規則で定めている場合の年齢

	合計	64歳以下	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上	無回答
総数	1,073 100.0	5 0.5	922 85.9	3 0.3	11 1.0	8 0.7	1 0.1	96 8.9	7 0.7	20 1.9
正社員規模										
50人未満	165 100.0	- -	134 81.2	1 0.6	2 1.2	- -	- -	27 16.4	- -	1 0.6
50～100人未満	365 100.0	- -	312 85.5	1 0.3	4 1.1	5 1.4	1 0.3	33 9.0	1 0.3	8 2.2
100～300人未満	289 100.0	1 0.3	259 89.6	1 0.3	3 1.0	1 0.3	- -	18 6.2	2 0.7	4 1.4
300～500人未満	55 100.0	- -	48 87.3	- -	- -	- -	- -	4 7.3	1 1.8	2 3.6
500～1000人未満	41 100.0	1 2.4	36 87.8	- -	- -	- -	- -	2 4.9	- -	2 4.9
1000人以上	60 100.0	2 3.3	53 88.3	- -	- -	1 1.7	- -	2 3.3	- -	2 3.3
無回答	98 100.0	1 1.0	80 81.6	- -	2 2.0	1 1.0	- -	10 10.2	3 3.1	1 1.0
雇用者規模										
49人以下	54 100.0	- -	45 83.3	- -	- -	- -	- -	8 14.8	- -	1 1.9
50～99人	359 100.0	1 0.3	309 86.1	1 0.3	6 1.7	3 0.8	1 0.3	33 9.2	1 0.3	4 1.1
100～299人	393 100.0	1 0.3	336 85.5	2 0.5	5 1.3	3 0.8	- -	35 8.9	3 0.8	8 2.0
300～499人	84 100.0	- -	72 85.7	- -	- -	- -	- -	9 10.7	1 1.2	2 2.4
500～999人	66 100.0	1 1.5	56 84.8	- -	- -	1 1.5	- -	5 7.6	1 1.5	2 3.0
1000人以上	106 100.0	2 1.9	95 89.6	- -	- -	1 0.9	- -	5 4.7	- -	3 2.8
無回答	11 100.0	- -	9 81.8	- -	- -	- -	- -	1 9.1	1 9.1	- -
産業										
建設業	74 100.0	- -	64 86.5	- -	1 1.4	1 1.4	1 1.4	3 4.1	- -	4 5.4
製造業	313 100.0	1 0.3	278 88.8	- -	5 1.6	1 0.3	- -	20 6.4	- -	8 2.6
電気・ガス・熱供給・水道業	6 100.0	- -	6 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
情報通信業	32 100.0	- -	29 90.6	- -	- -	- -	- -	3 9.4	- -	- -
運輸業、郵便業	96 100.0	2 2.1	70 72.9	- -	1 1.0	1 1.0	- -	18 18.8	3 3.1	1 1.0
卸売業、小売業	218 100.0	1 0.5	200 91.7	1 0.5	1 0.5	1 0.5	- -	11 5.0	- -	3 1.4
金融業、保険業	9 100.0	- -	9 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
不動産業、物品賃貸業	11 100.0	- -	11 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
学術研究、専門・技術サービス業	22 100.0	- -	22 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
宿泊業、飲食サービス業	54 100.0	- -	45 83.3	- -	- -	- -	- -	8 14.8	- -	1 1.9
生活関連サービス業、娯楽業	32 100.0	- -	29 90.6	- -	- -	- -	- -	3 9.4	- -	- -
教育、学習支援業	23 100.0	- -	17 73.9	- -	1 4.3	1 4.3	- -	3 13.0	1 4.3	- -
医療、福祉	43 100.0	- -	34 79.1	1 2.3	- -	- -	- -	8 18.6	- -	- -
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	2 100.0	- -	2 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
その他サービス業（他に分類されないもの）	128 100.0	1 0.8	99 77.3	1 0.8	2 1.6	3 2.3	- -	17 13.3	2 1.6	3 2.3
その他	3 100.0	- -	2 66.7	- -	- -	- -	- -	1 33.3	- -	- -
無回答	7 100.0	- -	5 71.4	- -	- -	- -	- -	1 14.3	1 14.3	- -
正社員平均年齢										
35歳未満	98 100.0	- -	88 89.8	- -	- -	- -	- -	8 8.2	- -	2 2.0
35歳～40歳未満	316 100.0	2 0.6	288 91.1	3 0.9	1 0.3	- -	- -	17 5.4	- -	5 1.6
40歳～45歳未満	413 100.0	3 0.7	370 89.6	- -	3 0.7	3 0.7	- -	25 6.1	- -	9 2.2
45歳～50歳未満	136 100.0	- -	112 82.4	- -	3 2.2	3 2.2	1 0.7	14 10.3	1 0.7	2 1.5
50歳以上	64 100.0	- -	29 45.3	- -	2 3.1	1 1.6	- -	27 42.2	3 4.7	2 3.1
無回答	46 100.0	- -	35 76.1	- -	2 4.3	1 2.2	- -	5 10.9	3 6.5	- -
継続雇用者										
有り	877 100.0	4 0.5	754 86.0	3 0.3	10 1.1	6 0.7	1 0.1	77 8.8	4 0.5	18 2.1
無し	142 100.0	1 0.7	124 87.3	- -	1 0.7	1 0.7	- -	13 9.2	- -	2 1.4
無回答	54 100.0	- -	44 81.5	- -	- -	1 1.9	- -	6 11.1	3 5.6	- -
経営状況										
業界平均よりかなり良い	18 100.0	- -	14 77.8	- -	- -	- -	- -	3 16.7	- -	1 5.6
業界平均より良い	192 100.0	- -	176 91.7	1 0.5	2 1.0	1 0.5	- -	12 6.3	- -	- -
業界平均並み	652 100.0	3 0.5	554 85.0	1 0.2	6 0.9	3 0.5	1 0.2	66 10.1	4 0.6	14 2.1
業界平均より悪い	153 100.0	2 1.3	128 83.7	1 0.7	1 0.7	1 0.7	- -	14 9.2	2 1.3	4 2.6
業界平均よりかなり悪い	27 100.0	- -	23 85.2	- -	2 7.4	1 3.7	- -	1 3.7	- -	- -
無回答	31 100.0	- -	27 87.1	- -	- -	2 6.5	- -	- -	1 3.2	1 3.2

問3. 従来から50歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策を実施していたか（MA）

		合計	役職定年制・任期制	ライン管理（職制）から外れる専門職制度	高技能者をスペシャリストとして任用する制度	50歳台の後半に賃金水準が上がらない制度・慣行	定年前にグループ・関連会社に向籍出となる	定年前にグループ・関連会社に向籍する人事	転職や起業などのチャレンジを支援する制度	他社への紹介やあっせん	無回答（注）		
	総数	7,179 100.0	1,410 19.6	594 8.3	528 7.4	1,907 26.6	155 2.2	177 2.5	190 2.6	51 0.7	3,908 54.4		
正社員規模	50人未満	1,091 100.0	149 13.7	47 4.3	82 7.5	212 19.4	7 0.6	5 0.5	6 0.5	4 0.4	698 64.0		
	50～100人未満	2,553 100.0	436 17.1	174 6.8	177 6.9	692 27.1	17 0.7	23 0.9	23 0.9	9 0.4	1,440 56.4		
	100～300人未満	1,894 100.0	423 22.3	184 9.7	132 7.0	549 29.0	24 1.3	36 1.9	33 1.7	9 0.5	993 52.4		
	300～500人未満	347 100.0	95 27.4	46 13.3	21 6.1	98 28.2	11 3.2	13 3.7	27 7.8	2 0.6	162 46.7		
	500～1000人未満	224 100.0	73 32.6	31 13.8	21 9.4	72 32.1	18 8.0	14 6.3	27 12.1	4 1.8	87 38.8		
	1000人以上	346 100.0	124 35.8	55 15.9	49 14.2	115 33.2	65 18.8	68 19.7	62 17.9	15 4.3	100 28.9		
	無回答	724 100.0	110 15.2	57 7.9	46 6.4	169 23.3	13 1.8	18 2.5	12 1.7	8 1.1	428 59.1		
	雇用者規模	49人以下	463 100.0	56 12.1	16 3.5	37 8.0	80 17.3	1 0.2	2 0.4	4 0.9	2 0.4	307 66.3	
50～99人		2,648 100.0	436 16.5	169 6.4	174 6.6	668 25.2	22 0.8	21 0.8	23 0.9	8 0.3	1,532 57.9		
100～299人		2,504 100.0	493 19.7	222 8.9	187 7.5	718 28.7	29 1.2	46 1.8	32 1.3	15 0.6	1,340 53.5		
300～499人		492 100.0	126 25.6	48 9.8	29 5.9	132 26.8	11 2.2	16 3.3	19 3.9	2 0.4	265 53.9		
500～999人		419 100.0	102 24.3	47 11.2	31 7.4	115 27.4	16 3.8	15 3.6	30 7.2	3 0.7	211 50.4		
1000人以上		577 100.0	182 31.5	83 14.4	65 11.3	180 31.2	75 13.0	76 13.2	80 13.9	20 3.5	207 35.9		
無回答		76 100.0	15 19.7	9 11.8	5 6.6	14 18.4	1 1.3	1 1.3	2 2.6	1 1.3	46 60.5		
産業		建設業	499 100.0	77 15.4	32 6.4	33 6.6	139 27.9	10 2.0	13 2.6	9 1.8	4 0.8	274 54.9	
	製造業	1,999 100.0	484 24.2	213 10.7	198 9.9	603 30.2	49 2.5	57 2.9	70 3.5	17 0.9	966 48.3		
	電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	12 30.8	7 17.9	2 5.1	15 38.5	— —	1 2.6	— —	— —	13 33.3		
	情報通信業	254 100.0	54 21.3	36 14.2	28 11.0	51 20.1	7 2.8	10 3.9	15 5.9	2 0.8	146 57.5		
	運輸業、郵便業	691 100.0	92 13.3	28 4.1	27 3.9	155 22.4	23 3.3	19 2.7	5 0.7	1 0.1	434 62.8		
	卸売業、小売業	1,396 100.0	357 25.6	115 8.2	66 4.7	437 31.3	34 2.4	34 2.4	43 3.1	6 0.4	693 49.6		
	金融業、保険業	71 100.0	20 28.2	12 16.9	2 2.8	23 32.4	11 15.5	12 16.9	7 9.9	5 7.0	29 40.8		
	不動産業、物品賃貸業	91 100.0	8 8.8	4 4.4	6 6.6	18 19.8	3 3.3	5 5.5	4 4.4	2 2.2	57 62.6		
	学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	34 21.1	20 12.4	20 12.4	40 24.8	1 0.6	2 1.2	5 3.1	— —	75 46.6		
	宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	58 14.4	19 4.7	23 5.7	65 16.1	6 1.5	2 0.5	6 1.5	5 1.2	272 67.5		
	生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	37 15.3	11 4.5	15 6.2	42 17.4	3 1.2	4 1.7	9 3.7	1 0.4	151 62.4		
	教育、学習支援業	129 100.0	14 10.9	6 4.7	8 6.2	44 34.1	1 0.8	2 1.6	2 1.6	— —	68 52.7		
	医療、福祉	238 100.0	15 6.3	11 4.6	14 5.9	73 30.7	1 0.4	— —	— —	— —	142 59.7		
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	3 17.6	2 11.8	1 5.9	5 29.4	— —	— —	— —	— —	10 58.8		
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	134 15.3	71 8.1	84 9.6	182 20.8	6 0.7	16 1.8	14 1.6	7 0.8	531 60.5		
	その他	15 100.0	3 20.0	2 13.3	1 6.7	4 26.7	— —	— —	— 6.7	— —	9 60.0		
	無回答	57 100.0	8 14.0	5 8.8	— —	11 19.3	— —	— —	— —	1 1.8	38 66.7		
	正社員平均年齢	35歳未満	744 100.0	108 14.5	48 6.5	51 6.9	133 17.9	7 0.9	10 1.3	7 0.9	2 0.3	486 65.3	
		35歳～40歳未満	2,030 100.0	446 22.0	182 9.0	169 8.3	538 26.5	55 2.7	63 3.1	68 3.3	18 0.9	1,053 51.9	
		40歳～45歳未満	2,639 100.0	593 22.5	258 9.8	196 7.4	866 32.8	68 2.6	79 3.0	92 3.5	21 0.8	1,266 48.0	
		45歳～50歳未満	988 100.0	158 16.0	59 6.0	60 6.1	248 25.1	17 1.7	15 1.5	15 1.5	5 0.5	575 58.2	
		50歳以上	415 100.0	50 12.0	18 4.3	34 8.2	43 10.4	1 0.2	2 0.5	3 0.7	1 0.2	303 73.0	
		無回答	363 100.0	55 15.2	29 8.0	18 5.0	79 21.8	7 1.9	8 2.2	5 1.4	4 1.1	225 62.0	
		【対応先】雇用確保措置	定年の定めの廃止（定年がない）	126 100.0	6 4.8	7 5.6	9 7.1	9 7.1	— —	1 0.8	2 1.6	1 0.8	98 77.8
			65歳以上への定年の引上げ	929 100.0	132 14.2	50 5.4	75 8.1	155 16.7	10 1.1	13 1.4	10 1.1	4 0.4	609 65.6
	60～64歳までの定年と定年後の継続雇用制度		5,962 100.0	1,253 21.0	523 8.8	429 7.2	1,722 28.9	143 2.4	160 2.7	175 2.9	45 0.8	3,094 51.9	
その他	61 100.0		6 9.8	6 9.8	6 9.8	6 11.5	1 1.6	2 3.3	2 3.3	— —	40 65.6		
無回答	101 100.0		13 12.9	8 7.9	9 8.9	14 13.9	1 1.0	1 1.0	1 1.0	1 1.0	67 66.3		
継続雇用者	有り		5,318 100.0	1,126 21.2	474 8.9	401 7.5	1,553 29.2	137 2.6	155 2.9	153 2.9	39 0.7	2,729 51.3	
	無し		856 100.0	140 16.4	56 6.5	53 6.2	178 20.8	9 1.1	8 0.9	21 2.5	4 0.5	529 61.8	
	無回答		313 100.0	51 16.3	23 7.3	18 5.8	72 23.0	4 1.3	8 2.6	5 1.6	3 1.0	187 59.7	
	経営状況		業界平均よりかなり良い	101 100.0	19 18.8	7 6.9	9 8.9	25 24.8	1 1.0	3 3.0	3 3.0	2 2.0	64 63.4
			業界平均より良い	1,165 100.0	228 19.6	104 8.9	97 8.3	287 24.6	21 1.8	25 2.1	27 2.3	8 0.7	653 56.1
業界平均並み		4,302 100.0	870 20.2	341 7.9	306 7.1	1,158 26.9	98 2.3	107 2.5	117 2.7	29 0.7	2,319 53.9		
業界平均より悪い		1,129 100.0	212 18.8	104 9.2	84 7.4	327 29.0	26 2.3	33 2.9	32 2.8	8 0.7	583 51.6		
業界平均よりかなり悪い		209 100.0	39 18.7	16 7.7	17 8.1	49 23.4	3 1.4	5 2.4	8 3.8	1 0.5	119 56.9		
無回答	273 100.0	42 15.4	22 8.1	15 5.5	61 22.3	6 2.2	4 1.5	3 1.1	3 1.1	170 62.3			
労働組合の有無	有り	1,705 100.0	496 29.1	198 11.6	153 9.0	592 34.7	102 6.0	109 6.4	125 7.3	26 1.5	703 41.2		
	無し	5,369 100.0	904 16.8	390 7.3	369 6.9	1,290 24.0	52 1.0	67 1.2	64 1.2	24 0.4	3,141 58.5		
	無回答	105 100.0	10 9.5	6 5.7	6 5.7	25 23.8	1 1.0	1 1.0	1 1.0	1 1.0	64 61.0		

注：本問では「特になし」の選択肢を設けていないため、無回答には、実施項目がなく回答しなかった企業が含まれる

問４．改正高齢法に対応するための社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（MA）

（１）実施したもの（６０歳以上の高年齢社員）

	合計	職能資格 など人事 格付けの 見直し	人事評価 方法の見 直し	賃金水準 の引上げ	賃金水準 の引下げ	賞与の見 直し・新 設	勤務日 数、労働 時間の見 直し	６０歳以 上社員に 適した職 務の再設 計・開発	６０歳以 上社員に 対する再 教育訓練	６０歳以 上社員が 働きやす い職場づ くり	高年齢社 員の健康 保持・増 強のため の施策	無回答 (注)
総数	7,179 100.0	422 5.9	481 6.7	203 2.8	1,441 20.1	691 9.6	746 10.4	189 2.6	53 0.7	222 3.1	162 2.3	4,713 65.6
正社員規模	50人未満 100.0	1,091 5.2	57 4.6	50 1.1	12 2.5	92 8.4	116 10.6	26 2.4	7 0.6	52 4.8	33 3.0	717 65.7
	50～100人未満 100.0	2,553 5.7	145 5.6	144 1.7	43 22.5	574 9.8	250 10.3	64 2.5	15 0.6	86 3.4	53 2.1	1,687 66.1
	100～300人未満 100.0	1,894 5.8	110 7.2	136 3.0	56 18.8	357 9.8	187 9.9	45 2.4	18 1.0	39 2.1	44 2.3	1,256 66.3
	300～500人未満 100.0	347 5.8	20 8.4	29 4.6	16 17.3	60 7.5	26 8.9	31 4.3	15 0.6	2 2.0	7 1.7	226 65.1
	500～1000人未満 100.0	224 8.9	20 12.9	18 8.0	39 17.4	27 12.1	25 11.2	7 3.1	2 0.9	1 0.4	4 1.8	135 60.3
	1000人以上 100.0	346 8.7	30 13.6	47 12.4	43 14.2	49 11.8	41 13.9	15 4.3	5 1.4	7 2.0	5 1.4	204 59.0
	無回答 100.0	724 5.5	40 6.4	46 2.1	15 19.1	138 9.7	70 10.5	17 2.3	4 0.6	30 4.1	17 2.3	488 67.4
雇用者規模	49人以下 100.0	463 5.1	21 4.3	20 5.0	5 9.2	43 9.3	54 11.7	10 2.2	5 1.1	23 5.0	13 2.8	311 67.2
	50～99人 100.0	2,648 5.7	151 5.0	132 1.5	41 22.9	257 9.7	271 10.2	64 2.4	13 0.5	92 3.5	59 2.2	1,729 65.3
	100～299人 100.0	2,504 5.2	129 6.9	174 2.4	61 19.0	241 9.6	249 9.9	56 2.2	21 0.8	72 2.9	63 2.5	1,667 66.6
	300～499人 100.0	492 6.3	31 8.5	42 4.1	20 18.7	92 8.3	41 9.8	13 2.6	2 0.4	11 2.2	10 2.0	323 65.7
	500～999人 100.0	419 7.9	33 9.1	38 4.3	18 18.6	78 9.8	41 11.0	16 3.8	5 1.2	9 2.1	7 1.7	274 65.4
	1000人以上 100.0	577 8.7	50 11.3	65 9.4	54 13.5	78 10.4	60 12.1	23 4.0	5 0.9	8 1.4	8 1.4	363 62.9
	無回答 100.0	76 9.2	7 13.2	10 5.3	4 26.3	20 10.5	8 10.5	7 9.2	2 2.6	7 9.2	2 2.6	46 60.5
産業	建設業 100.0	499 8.8	44 6.8	34 3.6	18 24.6	123 11.6	58 10.0	11 2.2	4 0.8	16 3.2	16 3.2	305 61.1
	製造業 100.0	1,999 7.0	140 8.3	166 4.2	84 23.8	246 12.3	202 10.1	46 2.3	7 0.4	52 2.6	30 1.5	1,228 61.4
	電気・ガス・熱供給・水道業 100.0	39 5.1	2 5.1	2 -	- 15.4	6 2.6	1 7.7	3 2.6	1 2.6	2 5.1	1 2.6	26 66.7
	情報通信業 100.0	254 2.8	7 6.7	17 2.0	5 9.8	25 3.9	10 9.1	3 1.2	- -	- -	4 1.6	194 76.4
	運輸業、郵便業 100.0	691 3.6	25 4.8	33 4.8	13 21.0	145 9.6	66 13.5	16 2.3	20 2.9	27 3.9	31 4.5	425 61.5
	卸売業、小売業 100.0	1,396 5.9	83 7.3	102 4.2	42 19.9	278 9.7	136 10.1	141 3.7	4 0.3	37 2.7	17 1.2	939 67.3
	金融業、保険業 100.0	71 8.5	6 9.9	7 5.6	4 15.5	11 7.0	5 8.5	1 1.4	- -	- -	2 2.8	47 66.2
	不動産業、物品賃貸業 100.0	91 9.9	9 6.6	6 2.2	2 8.8	8 9.9	9 7.7	4 4.4	- -	4 4.4	2 2.2	65 71.4
	学術研究、専門・技術サービス業 100.0	161 3.7	6 5.0	8 1.9	3 15.5	25 4.3	7 9.3	4 2.5	- -	5 3.1	4 2.5	115 71.4
	宿泊業、飲食サービス業 100.0	403 5.0	20 5.5	22 2.2	9 16.6	67 3.2	13 11.2	13 3.2	2 0.5	13 3.2	4 1.0	286 71.0
	生活関連サービス業、娯楽業 100.0	242 3.7	9 5.4	13 0.4	1 16.1	39 7.9	19 14.5	7 2.9	- -	12 5.0	4 1.7	167 69.0
	教育、学習支援業 100.0	129 2.3	3 3.1	4 1.6	2 14.0	18 8.5	11 6.2	4 3.1	- -	1 0.8	3 2.3	100 77.5
	医療、福祉 100.0	238 5.0	12 3.4	8 1.7	4 17.6	22 9.2	25 10.5	6 2.5	2 0.8	14 5.9	7 2.9	164 68.9
	複合サービス業（郵便局、協同組合等） 100.0	17 5.9	1 5.9	1 -	- 11.8	2 5.9	1 -	- -	- -	1 5.9	- -	13 76.5
	その他サービス業（他に分類されないもの） 100.0	877 5.7	50 5.9	52 1.7	15 18.0	158 9.2	81 10.1	89 2.6	23 1.0	32 3.6	34 3.9	594 67.7
	その他 100.0	15 20.0	3 13.3	2 -	- 40.0	3 20.0	- 6.7	1 -	- -	- 6.7	1 -	7 46.7
	無回答 100.0	57 3.5	2 7.0	4 1.8	1 22.8	13 5.3	3 7.0	4 8.8	5 1.8	6 3.5	2 3.5	38 66.7
正社員平均年齢	35歳未満 100.0	744 3.6	27 3.2	24 3.2	8 10.6	79 4.4	33 6.1	19 2.6	4 0.5	21 2.8	5 0.7	583 78.4
	35歳～40歳未満 100.0	2,030 6.4	129 7.9	161 4.4	56 18.5	375 10.0	204 10.0	58 2.9	9 0.4	66 3.3	35 1.7	1,361 67.0
	40歳～45歳未満 100.0	2,639 6.4	169 6.4	195 7.4	100 3.8	616 23.3	274 10.4	288 10.9	19 2.8	74 2.8	56 2.1	1,626 61.6
	45歳～50歳未満 100.0	988 6.4	63 6.0	60 2.5	25 24.1	238 11.8	117 11.3	21 2.1	8 0.8	41 4.1	37 3.7	608 61.5
	50歳以上 100.0	415 3.4	14 4.8	20 1.2	5 15.7	65 8.2	34 13.5	5 1.2	12 2.9	12 2.9	21 5.1	275 66.3
	無回答 100.0	363 5.5	20 5.8	21 2.5	9 18.7	68 8.0	29 6.6	12 3.3	1 0.3	8 2.2	8 2.2	260 71.6
【対応後】	定年の定め廃止（定年がない） 100.0	126 2.4	3 3.2	4 0.8	1 6.3	8 2.4	3 11.1	14 0.8	1 1.6	2 6.3	8 6.3	94 74.6
	65歳以上への定年の引上げ 100.0	929 4.0	37 5.0	46 1.3	12 15.0	139 6.8	63 10.4	18 1.9	10 1.1	55 5.9	34 3.7	638 68.7
雇用確保措置	60～64歳までの定年と定年後の継続雇用制度 100.0	5,962 6.1	366 7.1	421 6.1	186 3.1	1,257 21.1	606 10.2	613 10.3	165 2.8	40 0.7	154 2.6	3,876 65.0
	その他 100.0	61 6.6	4 3.3	3 4.9	3 21.3	13 9.8	6 19.7	2 3.3	- -	3 4.9	2 3.3	40 65.6
	無回答 100.0	101 11.9	12 7.9	8 1.0	1 23.8	24 12.9	13 9.9	10 3.0	3 1.0	2 2.0	2 2.0	65 64.4
継続雇用者	有り 100.0	5,318 6.2	329 7.2	381 7.2	172 3.2	1,179 22.2	574 10.8	594 11.2	146 2.7	40 0.8	155 2.9	3,337 62.7
	無し 100.0	856 4.1	35 4.8	41 2.0	10 12.3	105 5.0	43 7.0	60 2.7	23 0.8	7 2.2	14 1.8	674 78.7
	無回答 100.0	313 6.1	19 6.4	20 3.5	11 19.8	62 8.6	27 8.0	7 2.2	- -	9 2.9	2 0.6	218 69.6
経営状況	業界平均よりかなり良い 100.0	101 5.9	6 7.9	8 4.0	4 18.8	19 7.9	8 12.9	13 3.0	3 1.0	1 5.0	5 4.0	68 67.3
	業界平均より良い 100.0	1,165 6.0	70 7.5	87 3.2	37 17.5	204 8.9	104 11.1	129 2.9	34 0.7	42 3.6	31 2.7	768 65.9
	業界平均並み 100.0	4,302 6.0	257 6.7	290 3.1	134 20.0	861 9.8	423 1.9	426 2.6	111 0.8	131 3.0	96 2.2	2,823 65.6
	業界平均より悪い 100.0	1,129 5.0	57 6.2	70 1.5	17 23.6	267 10.4	117 12.4	29 2.6	8 0.7	31 2.7	19 1.7	714 63.2
	業界平均よりかなり悪い 100.0	209 7.7	16 6.7	14 1.9	4 23.4	49 10.0	21 10.0	4 1.9	1 0.5	9 4.3	5 2.4	135 64.6
	無回答 100.0	273 5.9	16 4.4	12 2.6	7 15.0	41 6.6	18 6.2	8 2.9	- -	4 1.5	7 2.6	205 75.1
労働組合有無	有り 100.0	1,705 6.6	113 8.8	150 5.5	94 19.3	329 10.7	182 11.1	189 3.0	51 0.7	12 2.5	43 2.7	1,073 62.9
	無し 100.0	5,369 5.6	303 6.0	324 2.0	108 20.3	502 9.3	552 10.3	136 2.5	41 0.8	174 3.2	113 2.1	3,567 66.4
	無回答 100.0	105 5.7	6 6.7	7 1.0	1 21.0	22 6.7	7 4.8	5 1.9	- -	5 4.8	3 2.9	73 69.5

注：本問では「特になし」の選択肢を設けていないため、無回答には、実施項目がなく回答しなかった企業が含まれる

問４．改正高齢法に対応するための社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（MA）

（１）実施を検討しているもの（６０歳以上の高年齢社員）

	合計	職能資格 など人事 格付けの 見直し	人事評価 方法の見 直し	賃金水準 の引上げ	賃金水準 の引下げ	賞与の見 直し・新 設	勤務日 数、労働 時間の見 直し	６０歳以 上社員に 適した職 務の再設 計・開発	６０歳以 上社員に 対する再 教育訓練	６０歳以 上社員が 働きやす い職場づ くり	高年齢社 員の健康 保持・増 強のため の施策	無回答 (注)
総数	7,179	567	930	243	672	474	1,007	823	302	690	573	4,360
	100.0	7.9	13.0	3.4	9.4	6.6	14.0	11.5	4.2	9.6	8.0	60.7
正社員規模	1,091	79	115	26	114	66	178	93	42	107	86	665
	100.0	7.2	10.5	2.4	10.4	6.0	16.3	8.5	3.8	9.8	7.9	61.0
５０～１００人未満	2,553	192	287	68	243	163	367	245	84	232	198	1,583
	100.0	7.5	11.2	2.7	9.5	6.4	14.4	9.6	3.3	9.1	7.8	62.0
１００～３００人未満	1,894	147	251	68	150	104	248	233	77	175	164	1,167
	100.0	7.8	13.3	3.6	7.9	5.5	13.1	12.3	4.1	9.2	8.7	61.6
３００～５００人未満	347	37	74	22	31	35	44	67	19	36	24	190
	100.0	10.7	21.3	6.3	8.9	10.1	12.7	19.3	5.5	10.4	6.9	54.8
５００～１０００人未満	224	17	42	13	21	21	28	50	21	27	14	124
	100.0	7.6	18.8	5.8	9.4	9.4	12.5	22.3	9.4	12.1	6.3	55.4
１０００人以上	346	30	60	23	26	35	42	70	28	38	27	197
	100.0	8.7	17.3	6.6	7.5	10.1	12.1	20.2	8.1	11.0	7.8	56.9
無回答	724	65	101	23	87	50	100	65	31	75	60	434
	100.0	9.0	14.0	3.2	12.0	6.9	13.8	9.0	4.3	10.4	8.3	59.9
雇用者規模	463	40	58	8	57	28	71	36	18	46	34	283
	100.0	8.6	12.5	1.7	12.3	6.0	15.3	7.8	3.9	9.9	7.3	61.1
４９人以下	2,648	191	291	73	267	167	384	234	85	250	211	1,624
	100.0	7.2	11.0	2.8	10.1	6.3	14.5	8.8	3.2	9.4	8.0	61.3
５０～９９人	2,504	202	328	87	217	144	348	296	113	228	219	1,539
	100.0	8.1	13.1	3.5	8.7	5.8	13.9	11.8	4.5	9.1	8.7	61.5
１００～２９９人	492	43	67	19	41	45	71	65	24	44	34	305
	100.0	8.7	13.6	3.9	8.3	9.1	14.4	13.2	4.9	8.9	6.9	62.0
３００～４９９人	419	38	82	20	36	30	59	67	16	46	29	241
	100.0	9.1	19.6	4.8	8.6	7.2	14.1	16.0	3.8	11.0	6.9	57.5
５００～９９９人	577	49	98	36	47	52	65	118	45	69	40	320
	100.0	8.5	17.0	6.2	8.1	9.0	11.3	20.5	7.8	12.0	6.9	55.5
１０００人以上	76	4	6	-	7	8	9	7	1	7	6	48
	100.0	5.3	7.9	-	9.2	10.5	11.8	9.2	1.3	9.2	7.9	63.2
無回答	76	4	6	-	7	8	9	7	1	7	6	48
	100.0	5.3	7.9	-	9.2	10.5	11.8	9.2	1.3	9.2	7.9	63.2
産業	499	33	64	15	46	29	64	53	19	36	44	310
	100.0	6.6	12.8	3.0	9.2	5.8	12.8	10.6	3.8	7.2	8.8	62.1
建設業	1,999	152	271	71	161	130	251	214	75	217	158	1,214
	100.0	7.6	13.6	3.6	8.1	6.5	12.6	10.7	3.8	10.9	7.9	60.7
製造業	39	2	6	2	1	3	2	6	3	2	2	23
	100.0	5.1	15.4	5.1	2.6	7.7	5.1	15.4	7.7	5.1	5.1	59.0
電気・ガス・熱供給・水道業	254	31	48	8	33	22	40	38	12	17	16	151
	100.0	12.2	18.9	3.1	13.0	8.7	15.7	15.0	4.7	6.7	6.3	59.4
情報通信業	691	33	69	22	55	41	103	73	49	68	81	405
	100.0	4.8	10.0	3.2	8.0	5.9	14.9	10.6	7.1	9.8	11.7	58.6
運輸業、郵便業	1,396	118	189	53	129	100	209	182	49	124	86	854
	100.0	8.5	13.5	3.8	9.2	7.2	15.0	13.0	3.5	8.9	6.2	61.2
卸売業、小売業	71	8	2	1	5	2	9	2	1	4	4	55
	100.0	4.2	11.3	2.8	7.0	1.4	2.8	12.7	2.8	5.6	5.6	77.5
金融業、保険業	91	6	19	4	10	3	13	10	4	13	11	49
	100.0	6.6	20.9	4.4	11.0	3.3	14.3	11.0	4.4	14.3	12.1	53.8
不動産業、物品賃貸業	161	14	28	8	22	9	24	20	5	6	9	96
	100.0	8.7	17.4	5.0	13.7	5.6	14.9	12.4	3.1	3.7	5.6	59.6
学術研究、専門・技術サービス業	403	27	45	7	40	21	69	49	11	57	35	224
	100.0	6.7	11.2	1.7	9.9	5.2	17.1	12.2	2.7	14.1	8.7	55.6
宿泊業、飲食サービス業	242	27	29	6	34	15	37	31	7	25	17	144
	100.0	11.2	12.0	2.5	14.0	6.2	15.3	12.8	2.9	10.3	7.0	59.5
生活関連サービス業、娯楽業	129	13	16	3	17	11	19	14	4	7	6	81
	100.0	10.1	12.4	2.3	13.2	8.5	14.7	10.9	3.1	5.4	4.7	62.8
教育、学習支援業	238	15	17	10	20	20	27	22	9	22	17	167
	100.0	6.3	7.1	4.2	8.4	8.4	11.3	9.2	3.8	9.2	7.1	70.2
医療、福祉	17	1	1	-	-	-	-	1	1	-	-	14
	100.0	5.9	5.9	-	-	-	-	5.9	5.9	-	-	82.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	877	90	118	32	95	66	141	97	52	86	80	522
	100.0	10.3	13.5	3.6	10.8	7.5	16.1	11.1	5.9	9.8	9.1	59.5
その他サービス業（他に分類されないもの）	15	-	1	-	1	-	2	-	-	2	3	9
	100.0	-	6.7	-	6.7	-	13.3	-	-	13.3	20.0	60.0
無回答	57	2	1	-	3	3	4	4	-	4	4	42
	100.0	3.5	1.8	-	5.3	5.3	7.0	7.0	-	7.0	7.0	73.7
正社員平均年齢	744	76	107	25	100	59	140	100	31	90	59	434
	100.0	10.2	14.4	3.4	13.4	7.9	18.8	13.4	4.2	12.1	7.9	58.3
３５歳未満	2,030	182	294	69	190	128	278	276	82	197	149	1,195
	100.0	9.0	14.5	3.4	9.4	6.3	13.7	13.6	4.0	9.7	7.3	58.9
３５歳～４０歳未満	2,639	203	329	105	215	186	351	308	102	253	194	1,621
	100.0	7.7	12.5	4.0	8.1	7.0	13.3	11.7	3.9	9.6	7.4	61.4
４０歳～４５歳未満	988	57	113	20	92	60	144	84	51	84	96	607
	100.0	5.8	11.4	2.0	9.3	6.1	14.6	8.5	5.2	8.5	9.7	61.4
４５歳～５０歳未満	415	24	44	17	44	26	57	27	24	39	54	251
	100.0	5.8	10.6	4.1	10.6	6.3	13.7	6.5	5.8	9.4	13.0	60.5
５０歳以上	363	25	43	7	31	15	37	28	12	27	21	252
	100.0	6.9	11.8	1.9	8.5	4.1	10.2	7.7	3.3	7.4	5.8	69.4
無回答	126	5	9	5	10	7	17	9	3	9	9	87
	100.0	4.0	7.1	4.0	7.9	5.6	13.5	7.1	2.4	7.1	7.1	69.0
【対応後】定年の定め廃止（定年がない）	929	71	100	27	116	70	142	94	40	110	96	547
	100.0	7.6	10.8	2.9	12.5	7.5	15.3	10.1	4.3	11.8	10.3	58.9
６５歳以上への定年の引上げ	5,962	479	806	209	531	385	829	706	253	558	457	3,625
	100.0	8.0	13.5	3.5	8.9	6.5	13.9	11.8	4.2	9.4	7.7	60.8
６０～６４歳までの定年と定年後の継続雇用制度	61	6	7	2	6	5	6	6	2	8	4	36
	100.0	9.8	11.5	3.3	9.8	8.2	9.8	9.8	3.3	13.1	6.6	59.0
その他	101	6	8	-	9	7	13	8	4	5	7	65
	100.0	5.9	7.9	-	8.9	6.9	12.9	7.9	4.0	5.0	6.9	64.4
無回答	5,318	383	685	190	419	344	702	608	223	491	426	3,256
	100.0	7.2	12.9	3.6	7.9	6.5	13.2	11.4	4.2	9.2	8.0	61.2
継続雇用者	856	115	144	31	156	73	183	123	39	98	60	457
	100.0	13.4	16.8	3.6	18.2	8.5	21.4	14.4	4.6	11.4	7.0	53.4
無し	313	19	34	5	23	14	37	27	15	32	29	214
	100.0	6.1	10.9	1.6	7.3	4.5	11.8	8.6	4.8	10.2	9.3	68.4
無回答	101	5	10	3	6	9	9	13	3	8	10	68
	100.0	5.0	9.9	3.0	5.9	8.9	8.9	12.9	3.0	7.9	9.9	67.3
経営状況	1,165	101	159	50	107	80	151	143	57	122	99	705
	100.0	8.7	13.6	4.3	9.2	6.9	13.0	12.3	4.9	10.5	8.5	60.5
業界平均並み	4,302	329	556	139	383	281	617	496	169	414	353	2,599
	100.0	7.6	12.9	3.2	8.9	6.5	14.3	11.5	3.9	9.6	8.2	60.4
業界平均より悪い	1,129	94	145	33	134	79	171	123	60	107	83	679
	100.0	8.3	12.8	2.9	11.9	7.0	15.1	10.9	5.3	9.5	7.4	60.1
業界平均よりかなり悪い	209	21	34	7	22	12	32	23	6	18	13	118
	100.0	10.0	16.3	3.3	10.5	5.7	15.3	11.0	2.9	8.6	6.2	56.5
無回答	273	17	26	11	20	13	27	25	7	21	15	191
	100.0	6.2	9.5	4.0	7.3	4.8	9.9	9.2	2.6	7.7	5.5	70.0
労働組合	1,705	119	238	85	117	128	208	221	97	154	135	1,052
	100.0	7.0	14.0	5.0	6.9	7.5	12.2	13.0	5.7	9.0	7.9	61.7
有り	5,369	443	682	157	550	343	788	590	202	527	431	3,236
	100.0	8.3	12.7	2.9	10.2	6.4	14.7	11.0	3.8	9.8	8.0	60.3
無し	105	5	10	1	5	3	11	12	3	9	7	72
	100.0	4.8	9.5	1.0	4.8	2.9	10.5	11.4	2.9	8.6	6.7	68.6

</

問４．改正高齢法に対応するための社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（MA）

（２）実施したもの（全社的な対応措置）

	合計	人事格付け制度の見直し	役職定年制・任期制の見直し	人事評価制度の見直し	賃金制度の見直し	出向・転籍を含むグループ全体での人員配置の見直し	新規卒卒者の採用計画の見直し	中途採用者の採用計画の見直し	非正社員の採用計画の見直し	転職や早期退職を促す制度の見直し	人材育成・能力開発にかかる制度の見直し	積み立て制度など休暇にかかる制度の見直し	退職金制度の見直し	福利厚生制度の見直し	職場での安全衛生対策の強化	社内組織の改組（部署改編や事務所等の新設・閉鎖）	無回答（注）
総数	7,179 100.0	407 5.7	251 3.5	571 8.0	813 11.3	172 2.4	669 9.3	565 7.9	552 7.7	46 0.6	309 4.3	72 1.0	301 4.2	173 2.4	625 8.7	374 5.2	4,672 65.1
正社員規模	50人未満 100.0	1,091 4.9	53 0.7	40 0.5	70 0.9	143 1.9	20 0.3	70 0.9	85 1.1	89 1.2	3 0.0	45 0.6	11 0.1	41 0.5	29 0.4	90 1.2	698 9.8
50～100人未満	100.0	2,553 10.0	144 0.6	37 0.5	77 1.0	193 2.6	303 4.1	256 3.4	207 2.8	194 2.6	9 0.1	107 1.4	16 0.2	115 1.5	61 0.8	223 3.1	1,665 23.5
100～300人未満	100.0	1,894 8.3	119 0.5	65 0.8	179 2.4	214 2.9	43 0.6	189 2.6	152 2.0	142 1.9	9 0.1	84 1.1	18 0.2	80 1.1	39 0.5	180 2.5	1,215 17.2
300～500人未満	100.0	347 1.2	27 0.1	14 0.2	29 0.4	35 0.5	12 0.2	32 0.4	22 0.3	24 0.3	4 0.0	11 0.1	2 0.0	9 0.1	5 0.0	28 0.4	233 3.3
500～1000人未満	100.0	224 0.8	14 0.0	14 0.2	16 0.2	24 0.3	10 0.1	29 0.4	21 0.3	19 0.2	8 0.1	17 0.2	8 0.1	5 0.0	6 0.0	15 0.2	145 2.0
1000人以上	100.0	346 1.2	7 0.0	13 0.2	26 0.4	23 0.3	11 0.1	32 0.4	21 0.3	22 0.3	7 0.1	13 0.2	12 0.1	17 0.2	15 0.2	12 0.2	235 3.3
無回答	100.0	724 2.6	43 0.6	38 0.5	75 1.0	6.6 0.1	3.2 0.0	9.2 0.1	6.1 0.0	6.4 0.1	2.0 0.0	3.8 0.0	3.5 0.0	4.9 0.1	3.5 0.0	4.3 0.0	67.9 0.9
雇用者規模	49人以下 100.0	463 1.6	22 0.1	21 0.3	26 0.4	60 0.8	11 0.1	31 0.4	51 0.7	35 0.5	1 0.0	17 0.2	8 0.1	23 0.3	10 0.1	37 0.5	296 4.1
50～99人	100.0	2,648 10.0	147 0.6	34 0.5	191 2.6	302 4.1	51 0.7	235 3.2	190 2.6	181 2.4	8 0.1	105 1.4	15 0.2	119 1.6	66 0.9	238 3.3	1,735 24.3
100～299人	100.0	2,504 8.9	145 0.5	86 1.1	220 3.0	299 4.1	61 0.8	249 3.4	211 2.8	214 2.9	14 0.2	120 1.6	21 0.3	107 1.4	60 0.8	244 3.4	1,595 22.1
300～499人	100.0	492 1.8	31 0.1	15 0.2	42 0.6	53 0.7	18 0.2	54 0.7	36 0.5	37 0.5	3 0.0	20 0.3	5 0.1	16 0.2	6 0.1	36 0.5	329 4.6
500～999人	100.0	419 1.5	29 0.1	18 0.2	32 0.4	38 0.5	11 0.1	41 0.6	34 0.5	44 0.6	5 0.1	15 0.2	7 0.1	9 0.1	8 0.1	33 0.5	280 3.9
1000人以上	100.0	577 2.1	24 0.1	24 0.3	51 0.7	50 0.7	20 0.3	52 0.7	36 0.5	36 0.5	15 0.2	28 0.4	15 0.2	24 0.3	21 0.3	31 0.4	389 5.4
無回答	100.0	76 0.3	9 0.0	3 0.0	9 0.1	11 0.1	— 0.0	7 0.1	5 0.0	— 0.0	— 0.0	4 0.1	1 0.0	3 0.0	2 0.0	6 0.1	48 0.7
産業	建設業 100.0	499 1.8	34 0.1	16 0.2	42 0.6	59 0.8	12 0.2	73 1.0	63 0.8	26 0.3	2 0.0	29 0.4	5 0.1	30 0.4	12 0.2	49 0.7	312 4.3
製造業	100.0	1,999 7.2	121 0.4	81 1.1	161 2.2	219 3.0	52 0.7	230 3.2	162 2.2	179 2.4	15 0.2	88 1.2	15 0.2	86 1.1	40 0.5	185 2.6	1,258 17.5
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	39 0.1	2 0.0	2 0.0	4 0.1	3 0.0	3 0.0	5 0.1	2 0.0	3 0.0	1 0.0	1 0.0	1 0.0	3 0.0	1 0.0	4 0.1	26 0.4
情報通信業	100.0	254 0.9	10 0.0	8 0.1	15 0.2	21 0.3	5 0.1	20 0.3	19 0.3	11 0.1	2 0.0	16 0.2	2 0.0	9 0.1	9 0.1	14 0.2	183 2.5
運輸業、郵便業	100.0	691 2.5	19 0.1	14 0.2	44 0.6	92 1.2	10 0.1	17 0.2	37 0.5	44 0.6	1 0.0	15 0.2	6 0.1	18 0.2	14 0.2	91 1.2	441 6.1
卸売業、小売業	100.0	1,396 5.0	84 0.3	57 0.8	125 1.7	155 2.1	42 0.6	136 1.9	104 1.4	99 1.3	9 0.1	52 0.7	13 0.2	68 0.9	30 0.4	74 1.0	927 13.0
金融業、保険業	100.0	6 0.0	3 0.0	7 0.1	12 0.2	2 0.0	— 0.0	4 0.1	4 0.1	— 0.0	— 0.0	4 0.1	2 0.0	4 0.1	2 0.0	4 0.1	48 0.7
不動産業、物品賃貸業	100.0	91 0.3	7 0.0	1 0.0	7 0.1	11 0.1	2 0.0	5 0.1	8 0.1	11 0.1	1 0.0	5 0.1	4 0.1	3 0.0	2 0.0	5 0.1	61 0.8
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	161 0.6	4 0.0	5 0.1	8 0.1	15 0.2	5 0.1	20 0.3	14 0.2	16 0.2	1 0.0	8 0.1	2 0.0	4 0.1	2 0.0	12 0.2	108 1.5
宿泊業、飲食サービス業	100.0	403 1.5	23 0.1	10 0.1	36 0.5	42 0.6	13 0.2	56 0.8	38 0.5	43 0.6	3 0.0	16 0.2	4 0.1	13 0.2	19 0.3	32 0.4	269 3.7
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	242 0.9	10 0.0	7 0.1	22 0.3	33 0.4	6 0.1	24 0.3	23 0.3	1 0.0	12 0.2	2 0.0	9 0.1	8 0.1	20 0.3	9 0.1	152 2.1
教育、学習支援業	100.0	129 0.5	3 0.0	2 0.0	7 0.1	10 0.1	3 0.0	11 0.1	9 0.1	7 0.1	2 0.0	4 0.1	1 0.0	3 0.0	5 0.1	8 0.1	98 1.3
医療、福祉	100.0	238 0.9	16 0.1	4 0.0	12 0.2	32 0.4	4 0.1	19 0.3	15 0.2	18 0.2	— 0.0	20 0.3	1 0.0	13 0.2	8 0.1	19 0.3	152 2.1
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	17 0.1	3 0.0	1 0.0	2 0.0	1 0.0	— 0.0	1 0.0	1 0.0	1 0.0	— 0.0	— 0.0	— 0.0	— 0.0	1 0.0	2 0.0	11 0.1
その他サービス業（他に分類されないもの）	100.0	877 3.2	59 0.2	36 0.5	73 1.0	99 1.3	13 0.2	44 0.6	60 0.8	63 0.9	8 0.1	39 0.5	12 0.2	37 0.5	20 0.3	101 1.4	578 8.1
その他	100.0	15 0.1	2 0.0	1 0.0	2 0.0	2 0.0	— 0.0	1 0.0	1 0.0	1 0.0	— 0.0	— 0.0	— 0.0	— 0.0	— 0.0	1 0.0	9 0.1
無回答	100.0	57 0.2	4 0.0	3 0.0	4 0.1	7 0.1	— 0.0	4 0.1	4 0.1	3 0.0	— 0.0	1 0.0	1 0.0	— 0.0	— 0.0	4 0.1	39 0.5
正社員平均年齢	35歳未満 100.0	744 2.7	39 0.1	23 0.3	63 0.8	80 1.1	21 0.3	78 1.1	60 0.8	56 0.8	2 0.0	45 0.6	4 0.1	28 0.4	28 0.4	50 0.7	522 7.3
35歳～40歳未満	100.0	2,030 7.3	124 0.4	81 1.1	182 2.5	225 3.1	46 0.6	189 2.6	157 2.1	161 2.2	11 0.1	91 1.2	23 0.3	85 1.1	50 0.7	159 2.2	1,347 19.0
40歳～45歳未満	100.0	2,639 9.5	146 0.5	91 1.2	217 3.0	295 4.1	66 0.9	280 3.8	203 2.8	196 2.7	20 0.3	117 1.6	30 0.4	104 1.4	51 0.7	213 3.0	1,683 23.5
45歳～50歳未満	100.0	988 3.6	56 0.2	28 0.4	70 1.0	129 1.8	15 0.2	87 1.2	93 1.3	88 1.2	6 0.1	33 0.4	9 0.1	54 0.7	19 0.3	115 1.6	602 8.4
50歳以上	100.0	415 1.5	24 0.1	14 0.2	17 0.2	48 0.7	13 0.2	15 0.2	32 0.4	33 0.4	5 0.1	10 0.1	6 0.1	17 0.2	13 0.2	54 0.7	259 3.6
無回答	100.0	363 1.3	18 0.0	14 0.2	22 0.3	36 0.5	11 0.1	20 0.3	18 0.2	2 0.0	13 0.2	— 0.0	13 0.2	12 0.2	34 0.5	16 0.2	259 3.6
【対応後】	定年の定め廃止（定年がない） 100.0	126 0.5	4 0.0	1 0.0	5 0.1	10 0.1	2 0.0	7 0.1	8 0.1	9 0.1	— 0.0	9 0.1	— 0.0	— 0.0	4 0.1	15 0.2	92 1.3
65歳以上への定年の引上げ	100.0	929 3.4	56 0.2	42 0.6	67 0.9	116 1.6	22 0.3	73 1.0	87 1.2	74 1.0	4 0.1	52 0.7	10 0.1	44 0.6	40 0.5	103 1.4	577 8.1
60～64歳までの定年と定年後の継続雇用制度	100.0	5,962 21.3	336 1.2	204 2.8	484 6.7	662 9.2	144 2.0	574 8.0	459 6.4	454 6.3	41 0.6	241 3.3	61 0.8	248 3.4	122 1.7	488 6.7	3,903 54.1
雇用確保措置	その他 100.0	61 0.2	4 0.0	1 0.0	4 0.1	9 0.1	1 0.0	5 0.1	3 0.0	5 0.1	— 0.0	— 0.0	— 0.0	2 0.0	3 0.0	5 0.1	40 0.5
無回答	100.0	101 0.4	7 0.0	3 0.0	11 0.1	16 0.2	3 0.0	10 0.1	8 0.1	10 0.1	1 0.0	7 0.1	1 0.0	7 0.1	5 0.1	14 0.2	60 0.8
継続雇用者	有り 100.0	5,318 19.3	293 1.1	176 2.4	421 5.8	608 8.5	127 1.7	524 7.3	417 5.8	417 5.8	35 0.5	210 2.9	60 0.8	224 3.1	116 1.6	459 6.4	3,405 47.6
無し	100.0	856 3.1	50 0.2	34 0.5	70 1.0	91 1.2	19 0.3	64 0.9	67 0.9	59 0.8	5 0.1	43 0.6	5 0.1	34 0.5	18 0.2	56 0.8	601 8.4
無回答	100.0	313 1.1	22 0.1	13 0.2	28 0.4	36 0.5	12 0.2	27 0.4	24 0.3	2 0.0	13 0.2	2 0.0	13 0.2	6 0.1	25 0.3	14 0.2	217 3.0
経営状況	業界平均よりかなり良い 100.0	101 0.4	8 0.0	5 0.1	13 0.2	14 0.2	5 0.1	11 0.1	10 0.1	2 0.0	9 0.1	1 0.0	5 0.1	5 0.1	10 0.1	10 0.1	64 0.9
業界平均より良い	100.0	1,165 4.3	68 0.2	47 0.6	110 1.5	148 2.0	32 0.4	116 1.6	105 1.4	91 1.2	5 0.1	61 0.8	12 0.2	69 0.9	35 0.5	115 1.6	728 10.2
業界平均並み	100.0	4,302 15.6	244 0.9	139 1.9	336 4.6	469 6.5	83 1.1	392 5.4	330 4.5	305 4.2	23 0.3	176 2.4	40 0.5	165 2.3	101 1.4	373 5.1	2,825 39.5
業界平均より悪い	100.0	1,129 4.1	64 0.2	44 0.6	93 1.3	141 2.0	40 0.5	109 1.5	85 1.1	106 1.4	10 0.1	50 0.7	14 0.2	50 0.7	23 0.3	92 1.3	713 10.0
業界平均よりかなり悪い	100.0	209 0.8	10 0.0	5 0.1	9 0.1	19 0.3	9 0.1	22 0.3	21 0.3	24 0.3	4 0.1	2 0.0	6 0.1	6 0.1	19 0.3	22 0.3	133 1.8
無回答	100.0	273 1.0	13 0.0	11 0.1	10 0.1	22 0.3	3 0.0	19 0.3	14 0.2	16 0.2	2 0.0	11 0.1	3 0.0	6 0.1	3 0.0	16 0.2	209 2.9
労働組合有	有り 100.0	1,705 6.2	71 0.3	58 0.8	109 1.5	174 2.4	44 0.6	163 2.2	108 1.5	131 1.8	23 0.3	63 0.8	32 0.4	69 1.0	39 0.5	133 1.8	1,124 16.0
無し	100.0	5,369 19.5	329 1.2	192 2.7	456 6.3	629 8.7	125 1.7	500 6.9	451 6.2	415 5.7	22 0.3	243 3.3	39 0.5	229 3.2	134 1.8	487 6.7	3,472 48.4
無回答	100.0	105 0.4	7 0.0	1 0.0	6 0.1												

問４．改正高齢法に対応するための社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（MA）

（２）実施を検討しているもの（全社的な対応措置）

	合計	人事格付け制度の見直し	役職定年制・任期制の見直し	人事評価制度の見直し	賃金制度の見直し	出向・転籍を含むグループ全体での人員配置の見直し	新規学卒者の採用計画の見直し	中途採用者の採用計画の見直し	非正社員採用計画の見直し	転職や早期退職を促す制度の導入・見直し	人材育成・能力開発にかかる制度の見直し	積み立て制度など休職にかかわる制度の見直し	退職金制度の見直し	福利厚生	職場での安全衛生対策の強化	社内組織の改編（部署改編や事務所等の新設・閉鎖）	無回答（注）
総数	7,179	690	548	1,149	1,486	358	674	603	689	166	621	114	526	352	603	431	3,950
正社員規模	100.0	9.6	7.6	16.0	20.7	5.0	9.4	8.4	9.6	2.3	8.7	1.6	7.3	4.9	8.4	6.0	55.0
５０人未満	1,091	87	56	157	197	45	83	95	122	15	78	16	75	53	103	66	608
５０～１００人未満	100.0	8.0	5.1	14.4	18.1	4.1	7.6	8.7	11.2	1.4	7.1	1.5	6.9	4.9	9.4	6.0	55.7
１００～３００人未満	2,553	235	180	376	513	97	244	221	222	34	210	39	178	120	221	164	1,432
１００～３００人未満	100.0	9.2	7.1	14.7	20.1	3.8	9.6	8.7	8.7	1.3	8.2	1.5	7.0	4.7	8.7	6.4	56.1
３００～５００人未満	1,894	188	157	350	416	98	194	159	168	41	168	31	146	90	171	117	1,034
３００～５００人未満	100.0	9.9	8.3	18.5	22.0	5.2	10.2	8.4	8.9	2.2	8.9	1.6	7.7	4.8	9.0	6.2	54.6
５００～１０００人未満	347	51	42	72	85	23	48	37	53	21	42	5	23	25	26	20	158
５００～１０００人未満	100.0	14.7	12.1	20.7	24.5	6.6	13.8	10.7	15.3	6.1	12.1	1.4	6.6	7.2	7.5	5.8	45.5
１０００人以上	224	33	26	47	59	25	26	24	23	13	29	1	21	11	12	10	102
１０００人以上	100.0	14.7	11.6	21.0	26.3	11.2	11.6	10.7	10.3	5.8	12.9	0.4	9.4	4.9	5.4	4.5	45.5
無回答	346	32	36	47	74	36	21	16	31	25	36	5	25	20	12	10	191
無回答	100.0	9.2	10.4	13.6	21.4	10.4	6.1	4.6	9.0	7.2	10.4	1.4	7.2	5.8	3.5	2.9	55.2
雇用者規模	724	64	51	100	142	34	58	51	70	17	58	17	58	33	58	44	425
４９人以下	100.0	8.8	7.0	13.8	19.6	4.7	8.0	7.0	9.7	2.3	8.0	2.3	8.0	4.6	8.0	6.1	58.7
４９人以下	100.0	8.8	7.0	13.8	19.6	4.7	8.0	7.0	9.7	2.3	8.0	2.3	8.0	4.6	8.0	6.1	58.7
５０～９９人	1,091	87	56	157	197	45	83	95	122	15	78	16	75	53	103	66	608
５０～９９人	100.0	8.0	4.8	14.5	17.1	5.2	7.6	9.3	9.1	0.9	7.6	1.7	8.2	6.3	8.4	6.0	57.5
１００～２９９人	2,553	217	177	374	492	92	236	229	236	34	200	40	171	108	206	162	1,512
１００～２９９人	100.0	8.2	6.7	14.1	18.6	3.5	8.9	8.6	8.9	1.3	7.6	1.5	6.5	4.1	7.8	6.1	57.1
３００～４９９人	1,894	255	198	436	558	133	250	211	240	54	221	50	201	132	247	169	1,353
３００～４９９人	100.0	10.2	7.9	17.4	22.3	5.3	10.0	8.4	9.6	2.2	8.8	2.0	8.0	5.3	9.9	6.7	54.0
５００～９９９人	492	51	37	78	106	20	54	42	55	14	43	5	35	26	48	26	267
５００～９９９人	100.0	10.4	7.5	15.9	21.5	4.1	11.0	8.5	11.2	2.8	8.7	1.0	7.1	5.3	9.8	5.3	54.3
１０００人以上	224	33	26	47	59	25	26	24	23	13	29	1	21	11	12	10	102
１０００人以上	100.0	14.7	11.6	21.0	26.3	11.2	11.6	10.7	10.3	5.8	12.9	0.4	9.4	4.9	5.4	4.5	45.5
無回答	346	32	36	47	74	36	21	16	31	25	36	5	25	20	12	10	191
無回答	100.0	9.2	10.4	13.6	21.4	10.4	6.1	4.6	9.0	7.2	10.4	1.4	7.2	5.8	3.5	2.9	55.2
産業	724	64	51	100	142	34	58	51	70	17	58	17	58	33	58	44	425
建設業	499	33	30	62	96	24	55	47	23	8	48	11	37	26	45	36	280
建設業	100.0	6.6	6.0	12.4	19.2	4.8	11.0	9.4	4.6	1.6	9.6	2.2	7.4	5.2	9.0	7.2	56.1
製造業	1,999	205	157	336	387	89	214	190	191	45	172	30	158	93	172	125	1,079
製造業	100.0	10.3	7.9	16.8	19.4	4.5	10.7	9.5	9.6	2.3	8.6	1.5	7.9	4.7	8.6	6.3	54.0
電気・ガス・熱供給・水道業	39	3	3	2	2	2	4	4	2	-	1	-	1	-	2	-	28
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	7.7	7.7	5.1	5.1	5.1	10.3	10.3	5.1	-	2.6	-	2.6	-	5.1	-	71.8
情報通信業	254	34	31	48	59	11	19	17	8	12	25	4	23	13	11	11	146
情報通信業	100.0	13.4	12.2	18.9	23.2	4.3	7.5	6.7	3.1	4.7	9.8	1.6	9.1	5.1	4.3	4.3	57.5
運輸業、郵便業	691	51	49	85	147	47	49	53	70	6	51	11	39	30	92	36	371
運輸業、郵便業	100.0	7.4	7.1	12.3	21.3	6.8	7.1	7.7	10.1	0.9	7.4	1.6	5.6	4.3	13.3	5.2	53.7
卸売業、小売業	1,396	155	120	242	320	85	136	104	134	38	121	18	107	66	89	80	753
卸売業、小売業	100.0	11.1	8.6	17.3	22.9	6.1	9.7	7.4	9.6	2.7	8.7	1.3	7.7	4.7	6.4	5.7	53.9
金融業、保険業	71	2	6	8	8	4	6	3	4	2	3	2	4	1	3	4	49
金融業、保険業	100.0	2.8	8.5	11.3	7.0	5.6	8.5	4.2	9.9	4.2	2.8	1.4	2.8	5.6	1.4	4.2	69.0
不動産業、物品賃貸業	91	11	11	21	22	6	7	11	10	2	11	4	14	11	11	10	47
不動産業、物品賃貸業	100.0	12.1	12.1	23.1	24.2	6.6	7.7	12.1	11.0	2.2	12.1	4.4	15.4	12.1	12.1	11.0	51.1
学術研究、専門・技術サービス業	161	20	14	33	37	11	13	11	16	1	11	-	14	6	6	12	89
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	12.4	8.7	20.5	23.0	6.8	8.1	6.8	9.9	0.6	6.8	-	8.7	3.7	3.7	7.5	55.3
宿泊業、飲食サービス業	403	32	27	57	91	15	40	36	51	5	35	11	25	24	22	21	222
宿泊業、飲食サービス業	100.0	7.9	6.7	14.1	22.6	3.7	9.9	8.9	12.7	1.2	8.7	2.7	6.2	6.0	5.5	5.2	55.1
生活関連サービス業、娯楽業	242	30	25	44	57	14	18	19	35	8	22	4	19	18	22	18	123
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	12.4	10.3	18.2	23.6	5.8	7.4	7.9	14.5	3.3	9.1	1.7	7.9	7.4	9.1	7.4	50.8
教育、学習支援業	129	15	10	26	32	6	11	10	20	8	10	1	11	5	8	6	69
教育、学習支援業	100.0	11.6	7.8	20.2	24.8	4.7	8.5	7.8	15.5	6.2	7.8	0.8	8.5	3.9	6.2	4.7	53.5
医療、福祉	238	14	8	38	46	5	21	16	30	6	18	3	19	10	23	14	143
医療、福祉	100.0	5.9	3.4	16.0	19.3	2.1	8.8	6.7	12.6	2.5	7.6	1.3	8.0	4.2	9.7	5.9	60.1
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17	1	1	2	-	-	1	1	-	1	1	-	-	-	1	-	11
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	5.9	5.9	11.8	-	-	5.9	5.9	-	5.9	5.9	-	-	-	5.9	-	64.7
その他サービス業（他に分類されないもの）	877	82	56	142	178	39	74	78	88	20	88	15	50	44	92	56	491
その他サービス業（他に分類されないもの）	100.0	9.4	6.4	16.2	20.3	4.4	8.4	8.9	10.0	2.3	10.0	1.7	5.7	5.0	10.5	6.4	56.0
その他	15	-	-	-	2	-	2	-	2	-	1	-	-	-	2	1	8
その他	100.0	-	-	-	13.3	-	13.3	-	13.3	-	6.7	-	-	-	13.3	6.7	53.3
無回答	57	2	-	3	5	-	4	3	2	3	4	1	7	2	4	2	41
無回答	100.0	3.5	-	5.3	8.8	-	7.0	5.3	3.5	5.3	7.0	1.8	12.3	3.5	7.0	3.5	71.9
正社員平均年齢	744	2	45	1	28	28	50	38	522	101	78	137	182	42	76	69	80
正社員平均年齢	100.0	0.3	6.0	0.5	3.8	3.8	6.7	5.1	70.2	13.6	10.5	18.4	24.5	5.6	10.2	9.3	10.8
３５歳～４０歳未満	2,030	11	91	23	85	30	159	104	1,347	226	165	380	434	105	217	172	205
３５歳～４０歳未満	100.0	0.5	4.5	1.1	4.2	2.5	7.8	5.1	66.4	11.1	8.1	18.7	21.4	5.2	10.7	8.5	10.1
４０歳～４５歳未満	2,639	20	117	30	104	51	213	143	1,683	250	200	410	544	135	256	221	234
４０歳～４５歳未満	100.0	0.8	4.4	1.1	3.9	1.9	8.1	5.4	63.8	9.5	7.6	15.5	20.6	5.1	9.7	8.4	8.9
４５歳～５０歳未満	988	6	33	9	54	19	115	59	602	68	62	134	208	44	92	99	99
４５歳～５０歳未満	100.0	0.6	3.3	0.9	5.5	1.9	11.6	6.0	60.9	6.9	6.3	13.6	21.1	4.5	9.3	10.0	10.0
５０歳以上	415	5	10	6	17	13	54	14	259	23	25	46	63	18	13	20	43
５０歳以上	100.0	1.2	2.4	1.4	4.1	3.1	13.0	3.4	62.4	5.5	6.0	11.1	15.2	4.3	3.1	4.8	10.4
無回答	363	2	13	-	13	12	34	16	259	22	18	42	55	14	20	22	28
無回答	100.0	0.6	3.6	-	3.6	3.3	9.4	4.4	71.3	6.1	5.0	11.6	15.2	3.9	5.5	6.1	7.7
【対応後】	126	5	5	12	17	5	4	7	11	-	6	2	3	6	12	6	87
【対応後】	100.0	4.0	4.0	9.5	13.5	4.0	3.2	5.6	8.7	-	4.8	1.6	2.4	4.8	9.5	4.8	69.0
６５歳以上の定年の引上げ	929	78	62	114	166	44	74	90	100	18	67	20	78	59	80	60	513
６５歳以上の定年の引上げ	100.0	8.4	6.7	12.3	17.9	4.7	8.0	9.7	10.8	1.9	7.2	2.2	8.4	6.4	8.6	6.5	55.2
６０～６４歳までの定年と定年後の継続雇用制度	5,962	596	465	1,005	1,274	301	584	490	558	144	534	89	430	279	496	359	3,258
６０～６４歳までの定年と定年後の継続雇用制度	100																

問5. 改正高齢法やそれに伴う社内組織及び人事・処遇制度等の変更による影響 (MA)

	合計	ベテラン 社員 の残 留による 現場力の 強化	高齢社 員から 若・中 年層への技 能継承の 円滑化	管理職の 負担軽減	人事異 動・人材 配置の柔 軟化	高齢層 のモラ ル（や る気）の 向上	若・中 年層の モラ ル（や る気）の 向上	社員 の体 感・成 果	生産性 の 向上	社員 に対する 健康 面での配 慮の責任 の増大	社員 の潜 留の増 大	ベテラン 社員への 依存度の 上昇	総額人件 費の増大	人事異 動・人材 配置の柔 軟化	高齢層 のモラ ル（や る気）の 低下	若・中 年層の モラ ル（や る気）の 低下	労働組合 等との調 整負担の 増大	生産性 の 低下	労働災害 の増加	その他	無回答 (注)
総数	7,179	1,706	1,385	332	401	1,098	354	302	323	1,719	1,210	1,310	1,931	741	859	718	182	526	544	142	1,655
正社員規模	50人未満	1,091	266	211	53	53	181	75	59	52	240	142	202	216	109	103	109	78	91	20	287
	50～100人未満	2,553	630	529	131	159	396	133	112	106	583	399	491	637	249	260	231	35	180	185	589
	100～300人未満	1,894	462	351	78	91	280	83	72	85	476	344	347	549	194	227	175	48	127	152	35
	300～500人未満	347	72	70	15	19	59	12	15	19	110	86	73	138	62	61	53	12	36	23	6
	500～1000人未満	224	52	47	14	16	33	6	8	15	60	49	43	85	32	53	41	10	20	20	2
	1000人以上	346	80	74	14	20	62	14	4	13	111	92	40	154	39	63	47	25	28	31	7
	無回答	724	144	103	27	43	87	31	32	33	139	98	114	152	56	92	62	10	57	42	14
雇用者規模	49人以下	463	115	91	23	21	69	35	30	23	91	52	72	88	29	40	36	3	30	36	12
	50～99人	2,648	638	554	132	154	416	149	118	119	598	396	513	621	246	274	233	29	190	181	594
	100～299人	2,504	600	448	108	136	364	108	106	114	612	439	471	665	261	293	248	54	170	187	40
	300～499人	492	109	87	18	18	80	20	13	18	123	96	90	176	68	69	60	13	46	49	9
	500～999人	419	103	84	20	27	61	16	19	18	108	85	80	142	64	70	57	14	35	33	8
	1000人以上	577	128	105	28	41	99	21	28	28	176	133	76	221	68	103	74	38	46	52	10
	無回答	76	13	16	3	4	9	5	7	4	11	9	8	18	5	10	10	1	9	6	4
産業	建設業	499	162	142	28	23	91	37	27	27	128	70	116	139	45	73	49	5	26	37	4
	製造業	1,999	499	531	82	108	285	83	72	141	501	403	454	593	208	283	217	51	168	151	43
	電気・ガス・熱供給・水道業	1,000	250	266	41	54	143	42	36	71	251	202	227	297	104	142	109	26	84	78	22
	情報通信業	254	48	44	7	10	37	9	10	5	42	53	23	93	18	30	30	5	18	6	5
	運輸業、郵便業	691	151	69	20	24	117	31	30	27	239	100	122	113	50	66	60	24	64	79	14
	卸売業、小売業	1,396	305	220	72	92	203	75	55	52	292	267	231	447	170	218	144	24	91	79	27
	金融業、保険業	1,000	218	158	52	66	145	54	39	37	209	181	165	320	122	156	103	17	65	57	19
	不動産業、物品賃貸業	91	24	14	8	6	22	9	4	4	19	12	12	29	12	8	7	1	6	8	2
	学術研究、専門・技術サービス業	161	47	31	11	15	22	8	3	8	36	22	27	39	17	9	14	5	13	6	4
	宿泊業、飲食サービス業	403	108	60	29	22	69	17	24	17	94	43	73	91	37	30	25	5	28	36	11
	生活関連サービス業、娯楽業	1,000	268	149	72	55	171	42	60	42	233	107	181	226	92	74	62	12	69	89	27
	教育、学習支援業	129	21	9	4	6	14	6	5	5	17	22	13	27	21	12	22	8	6	3	4
	医療、福祉	238	64	41	7	23	52	13	14	6	48	30	24	58	26	7	22	2	16	22	6
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17	6	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2	1	6
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877	193	156	41	44	132	37	38	21	228	129	150	204	89	82	85	14	61	93	13
	その他	15	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	無回答	57	10	7	1	2	5	1	2	2	7	5	4	10	2	2	4	1	5	4	3
正社員平均年齢	3.5歳未満	744	170	111	40	48	115	54	46	37	145	91	71	198	60	37	52	4	42	28	19
	3.5歳～4.0歳未満	1,000	228	149	54	65	155	73	62	50	195	122	95	266	81	50	70	05	56	38	26
	4.0歳～4.5歳未満	2,030	467	426	116	135	292	100	80	89	445	337	335	629	223	249	188	47	157	139	35
	4.5歳～5.0歳未満	1,000	230	210	57	67	144	49	41	44	227	168	165	310	110	123	93	23	77	17	22
	5.0歳以上	988	261	192	32	48	171	49	38	43	290	163	228	213	93	121	106	20	81	106	21
	無回答	415	82	46	8	19	68	24	22	17	124	56	82	57	32	38	37	9	40	55	12
	無回答	363	51	40	11	23	37	13	8	11	61	40	35	57	22	39	21	5	15	16	7
雇用者平均年齢	定年の定め廃止（定年がない）	1,000	140	110	30	63	102	36	22	30	168	110	96	157	61	107	58	14	41	44	19
	65歳以上への定年の引上げ	1,000	175	127	32	32	214	87	56	48	206	95	119	87	16	48	24	1	71	111	08
	60～64歳までの定年と定年後の継続雇用制度	929	208	137	50	42	157	66	53	62	197	92	138	188	56	65	69	17	54	69	24
	その他	5,962	1,439	1,198	271	344	892	269	231	247	1,465	1,086	1,128	1,713	670	772	637	132	452	449	111
	無回答	1,000	241	201	45	58	150	45	39	41	246	182	189	287	112	129	107	22	76	75	19
	無回答	61	16	12	3	3	10	1	6	7	14	5	15	9	6	7	4	3	5	5	4
	無回答	1,000	262	187	49	49	164	16	98	115	230	82	246	148	98	115	66	49	82	82	66
	無回答	101	21	22	4	8	12	7	5	11	17	15	14	10	7	9	5	6	7	2	36
	無回答	1,000	208	218	40	79	119	69	50	10	168	143	139	99	69	89	50	1	59	69	20
継続雇用者	有り	5,318	1,349	1,121	253	303	839	259	216	251	1,360	958	1,084	1,508	603	703	571	124	391	425	104
	無し	1,000	254	211	48	57	158	49	41	47	256	180	204	284	113	132	107	23	74	80	20
	無回答	856	164	133	37	52	118	35	37	29	175	132	107	252	79	68	84	15	74	57	20
	無回答	1,000	192	155	43	61	138	41	43	34	204	154	125	294	92	79	98	18	86	67	23
	無回答	313	58	29	10	14	34	9	8	8	49	36	34	52	19	33	21	5	20	15	1
経営状況	業界平均よりかなり良い	1,000	185	93	32	45	109	29	26	26	157	115	109	166	61	105	67	18	64	48	03
	業界平均より良い	1,000	267	217	89	79	188	59	69	79	188	129	129	228	109	119	79	1	20	59	10
	業界平均並み	1,165	311	219	62	64	202	77	73	55	282	184	201	294	104	134	103	21	89	62	25
	業界平均より悪い	1,000	267	188	53	55	173	66	63	47	242	158	173	252	89	115	88	18	76	53	21
	業界平均よりかなり悪い	4,302	1,040	858	196	252	700	212	171	189	1,067	709	799	1,176	451	498	420	90	290	345	92
	無回答	1,000	242	199	46	59	163	49	40	44	248	165	186	273	105	116	98	21	67	80	21
	無回答	1,129	228	195	48	62	131	44	35	51	260	224	220	330	138	170	146	30	106	96	16
	無回答	1,000	202	173	43	55	116	39	31	45	230	198	195	292	122	151	129	27	94	85	14
	無回答	1,000	263	177	53	24	91	24	24	57	172	263	198	278	100	120	134	48	124	105	05
	無回答	273	45	48	6	10	27	10	11	8	55	25	36	50	16	20	13	1	13	13	7
	無回答	1,000	165	176	22	37	99	37	40	29	201	92	132	183	59	73	48	04	48	48	26
労働組合	有り	1,705	395	360	58	91	245	58	50	89	475	348	343	537	204	269	215	138	128	138	26
	無し	5,369	1,294	1,005	272	305	840	289	245	231	1,219	849	956	1,377	530	584	494	12	389	398	111
	無回答	1,000	241	187	51	57	156	54	46	43	227	158	178	256	99	109	92	02	72	74	21
	無回答	105	17	29	5	13	27	7	2	3	25	13	11	17	7	6	9	2	8	5	35
	無回答	1,000	162	190	19	48	124	67	67	29	238	124	105	162	67	57	86	19	86	76	48

注：本問では「特になし」の選択肢を設けていないため、無回答には、該当項目がなく回答しなかった企業が含まれる

問6（１）．正社員の平均年齢

		合計	３５歳未満	３５歳～ ４０歳未満	４０歳～ ４５歳未満	４５歳～ ５０歳未満	５０歳以上	無回答	中央値	平均値
正社員規模	総数	7,179 100.0	744 10.4	2,030 28.3	2,639 36.8	988 13.8	415 5.8	363 5.1	40.8	40.9
	５０人未満	1,091 100.0	117 10.7	249 22.8	352 32.3	212 19.4	139 12.7	22 2.0	41.0	42.2
	５０～１００人未満	2,553 100.0	236 9.2	673 26.4	1,026 40.2	429 16.8	135 5.3	54 2.1	41.0	41.3
	１００～３００人未満	1,894 100.0	221 11.7	627 33.1	727 38.4	215 11.4	76 4.0	28 1.5	40.0	40.3
	３００～５００人未満	347 100.0	49 14.1	136 39.2	117 33.7	32 9.2	10 2.9	3 0.9	39.4	39.6
	５００～１０００人未満	224 100.0	20 8.9	90 40.2	93 41.5	8 3.6	8 3.6	5 2.2	40.0	39.8
	１０００人以上	346 100.0	34 9.8	122 35.3	163 47.1	20 5.8	6 1.7	1 0.3	40.1	39.9
	無回答	724 100.0	67 9.3	133 18.4	161 22.2	72 9.9	41 5.7	250 34.5	41.0	40.9
雇 用 者 規 模	４９人以下	463 100.0	61 13.2	100 21.6	125 27.0	95 20.5	60 13.0	22 4.8	41.0	42.1
	５０～９９人	2,648 100.0	223 8.4	632 23.9	1,011 38.2	453 17.1	183 6.9	146 5.5	41.4	41.6
	１００～２９９人	2,504 100.0	254 10.1	749 29.9	952 38.0	311 12.4	118 4.7	120 4.8	40.0	40.7
	３００～４９９人	492 100.0	76 15.4	173 35.2	158 32.1	45 9.1	20 4.1	20 4.1	39.8	39.7
	５００～９９９人	419 100.0	57 13.6	153 36.5	127 30.3	40 9.5	22 5.3	20 4.8	39.2	39.9
	１０００人以上	577 100.0	69 12.0	204 35.4	244 42.3	37 6.4	10 1.7	13 2.3	39.4	39.7
	無回答	76 100.0	4 5.3	19 25.0	22 28.9	7 9.2	2 2.6	22 28.9	39.1	40.7
産 業	建設業	499 100.0	21 4.2	109 21.8	222 44.5	109 21.8	24 4.8	14 2.8	42.0	42.2
	製造業	1,999 100.0	114 5.7	644 32.2	863 43.2	235 11.8	45 2.3	98 4.9	40.9	40.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	1 2.6	10 25.6	20 51.3	7 17.9	1 2.6	- -	44.0	41.3
	情報通信業	254 100.0	79 31.1	108 42.5	54 21.3	5 2.0	2 0.8	6 2.4	36.0	36.9
	運輸業、郵便業	691 100.0	15 2.2	68 9.8	249 36.0	181 26.2	144 20.8	34 4.9	45.0	45.8
	卸売業、小売業	1,396 100.0	170 12.2	483 34.6	549 39.3	126 9.0	12 0.9	56 4.0	39.0	39.5
	金融業、保険業	71 100.0	2 2.8	27 38.0	26 36.6	8 11.3	6 8.5	2 2.8	47.0	41.2
	不動産業、物品賃貸業	91 100.0	19 20.9	28 30.8	27 29.7	11 12.1	2 2.2	4 4.4	39.0	39.1
	学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	29 18.0	37 23.0	59 36.6	27 16.8	5 3.1	4 2.5	39.0	40.1
	宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	87 21.6	133 33.0	98 24.3	36 8.9	14 3.5	35 8.7	38.6	38.5
	生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	77 31.8	52 21.5	56 23.1	27 11.2	17 7.0	13 5.4	40.0	38.3
	教育、学習支援業	129 100.0	12 9.3	23 17.8	46 35.7	24 18.6	10 7.8	14 10.9	40.3	42.0
	医療、福祉	238 100.0	23 9.7	78 32.8	85 35.7	29 12.2	5 2.1	18 7.6	39.0	40.4
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	- -	2 11.8	8 47.1	2 11.8	3 17.6	2 11.8	46.0	44.1
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	91 10.4	216 24.6	258 29.4	150 17.1	121 13.8	41 4.7	41.6	42.4
	その他	15 100.0	- -	1 6.7	6 40.0	5 33.3	1 6.7	2 13.3	46.8	44.4
	無回答	57 100.0	4 7.0	11 19.3	13 22.8	6 10.5	3 5.3	20 35.1	42.5	42.0
継 続 雇 用 者	有り	5,318 100.0	368 6.9	1,527 28.7	2,201 41.4	796 15.0	309 5.8	117 2.2	41.0	41.4
	無し	856 100.0	236 27.6	308 36.0	219 25.6	46 5.4	23 2.7	24 2.8	38.0	37.7
	無回答	313 100.0	11 3.5	42 13.4	52 16.6	33 10.5	11 3.5	164 52.4	38.0	42.0
経 営 状 況	業界平均よりかなり良い	101 100.0	18 17.8	38 37.6	27 26.7	9 8.9	6 5.9	3 3.0	37.3	39.3
	業界平均より良い	1,165 100.0	197 16.9	385 33.0	392 33.6	104 8.9	39 3.3	48 4.1	40.0	39.3
	業界平均並み	4,302 100.0	417 9.7	1,236 28.7	1,598 37.1	599 13.9	246 5.7	206 4.8	40.9	41.0
	業界平均より悪い	1,129 100.0	73 6.5	264 23.4	449 39.8	203 18.0	82 7.3	58 5.1	42.0	42.1
	業界平均よりかなり悪い	209 100.0	10 4.8	36 17.2	80 38.3	40 19.1	26 12.4	17 8.1	43.3	43.3
	無回答	273 100.0	29 10.6	71 26.0	93 34.1	33 12.1	16 5.9	31 11.4	40.0	41.0

問6（2）．正社員数

		合計	50人未満	50～100人未満	100～300人未満	300～500人未満	500～1000人未満	1000人以上	無回答
	総数	7,179 100.0	1,091 15.2	2,553 35.6	1,894 26.4	347 4.8	224 3.1	346 4.8	724 10.1
雇用者規模	49人以下	463 100.0	378 81.6	14 3.0	2 0.4	-	-	-	69 14.9
	50～99人	2,648 100.0	527 19.9	1,822 68.8	12 0.5	-	-	-	287 10.8
	100～299人	2,504 100.0	149 6.0	598 23.9	1,524 60.9	1 0.0	-	-	232 9.3
	300～499人	492 100.0	21 4.3	48 9.8	180 36.6	199 40.4	1 0.2	-	43 8.7
	500～999人	419 100.0	7 1.7	37 8.8	104 24.8	100 23.9	135 32.2	1 0.2	35 8.4
	1000人以上	577 100.0	4 0.7	8 1.4	64 11.1	45 7.8	87 15.1	342 59.3	27 4.7
	無回答	76 100.0	5 6.6	26 34.2	8 10.5	2 2.6	1 1.3	3 3.9	31 40.8
産業	建設業	499 100.0	60 12.0	220 44.1	123 24.6	18 3.6	8 1.6	26 5.2	44 8.8
	製造業	1,999 100.0	216 10.8	749 37.5	603 30.2	85 4.3	66 3.3	115 5.8	165 8.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	3 7.7	19 48.7	8 20.5	3 7.7	1 2.6	3 7.7	2 5.1
	情報通信業	254 100.0	33 13.0	71 28.0	84 33.1	16 6.3	10 3.9	16 6.3	24 9.4
	運輸業、郵便業	691 100.0	117 16.9	239 34.6	181 26.2	32 4.6	18 2.6	30 4.3	74 10.7
	卸売業、小売業	1,396 100.0	157 11.2	535 38.3	374 26.8	85 6.1	49 3.5	66 4.7	130 9.3
	金融業、保険業	71 100.0	11 15.5	19 26.8	17 23.9	4 5.6	4 5.6	12 16.9	4 5.6
	不動産業、物品賃貸業	91 100.0	16 17.6	30 33.0	26 28.6	4 4.4	6 6.6	1 1.1	8 8.8
	学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	27 16.8	57 35.4	35 21.7	8 5.0	8 5.0	9 5.6	17 10.6
	宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	83 20.6	113 28.0	97 24.1	26 6.5	12 3.0	13 3.2	59 14.6
	生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	72 29.8	74 30.6	51 21.1	8 3.3	6 2.5	4 1.7	27 11.2
	教育、学習支援業	129 100.0	22 17.1	47 36.4	25 19.4	8 6.2	-	9 7.0	18 14.0
	医療、福祉	238 100.0	51 21.4	92 38.7	45 18.9	10 4.2	5 2.1	7 2.9	28 11.8
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	5 29.4	2 11.8	4 23.5	-	-	-	6 35.3
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	210 23.9	262 29.9	212 24.2	39 4.4	30 3.4	34 3.9	90 10.3
	その他	15 100.0	3 20.0	4 26.7	5 33.3	-	-	-	3 20.0
	無回答	57 100.0	5 8.8	20 35.1	4 7.0	1 1.8	1 1.8	1 1.8	25 43.9
正社員平均年齢	35歳未満	744 100.0	117 15.7	236 31.7	221 29.7	49 6.6	20 2.7	34 4.6	67 9.0
	35歳～40歳未満	2,030 100.0	249 12.3	673 33.2	627 30.9	136 6.7	90 4.4	122 6.0	133 6.6
	40歳～45歳未満	2,639 100.0	352 13.3	1,026 38.9	727 27.5	117 4.4	93 3.5	163 6.2	161 6.1
	45歳～50歳未満	988 100.0	212 21.5	429 43.4	215 21.8	32 3.2	8 0.8	20 2.0	72 7.3
	50歳以上	415 100.0	139 33.5	135 32.5	76 18.3	10 2.4	8 1.9	6 1.4	41 9.9
	無回答	363 100.0	22 6.1	54 14.9	28 7.7	3 0.8	5 1.4	1 0.3	250 68.9
継続雇用者	有り	5,318 100.0	684 12.9	1,940 36.5	1,539 28.9	295 5.5	202 3.8	320 6.0	338 6.4
	無し	856 100.0	214 25.0	330 38.6	190 22.2	22 2.6	7 0.8	10 1.2	83 9.7
	無回答	313 100.0	22 7.0	45 14.4	39 12.5	4 1.3	7 2.2	8 2.6	188 60.1
経営状況	業界平均よりかなり良い	101 100.0	9 8.9	37 36.6	24 23.8	8 7.9	2 2.0	7 6.9	14 13.9
	業界平均より良い	1,165 100.0	117 10.0	427 36.7	337 28.9	63 5.4	42 3.6	69 5.9	110 9.4
	業界平均並み	4,302 100.0	653 15.2	1,525 35.4	1,171 27.2	202 4.7	132 3.1	202 4.7	417 9.7
	業界平均より悪い	1,129 100.0	219 19.4	404 35.8	262 23.2	60 5.3	33 2.9	49 4.3	102 9.0
	業界平均よりかなり悪い	209 100.0	50 23.9	72 34.4	40 19.1	5 2.4	4 1.9	9 4.3	29 13.9
	無回答	273 100.0	43 15.8	88 32.2	60 22.0	9 3.3	11 4.0	10 3.7	52 19.0

問6（2）．正社員数（50～54歳）

	合計	0人	1～5人	6～10人	11～20人	21～30人	31～50人	51～100人	101人以上	無回答
総数	7,179 100.0	237 3.3	1,946 27.1	1,789 24.9	1,399 19.5	464 6.5	350 4.9	247 3.4	360 5.0	387 5.4
正社員規模										
50人未満	1,091 100.0	113 10.4	621 56.9	282 25.8	27 2.5	— —	1 0.1	— —	— —	47 4.3
50～100人未満	2,553 100.0	72 2.8	902 35.3	999 39.1	495 19.4	35 1.4	9 0.4	13 0.5	— —	28 1.1
100～300人未満	1,894 100.0	30 1.6	209 11.0	374 19.7	748 39.5	344 18.2	142 7.5	19 1.0	10 0.5	18 1.0
300～500人未満	347 100.0	— —	13 3.7	18 5.2	48 13.8	51 14.7	126 36.3	84 24.2	5 1.4	2 0.6
500～1000人未満	224 100.0	— —	2 0.9	8 3.6	11 4.9	10 4.5	44 19.6	98 43.8	47 21.0	4 1.8
1000人以上	346 100.0	— —	— —	6 1.7	3 0.9	1 0.3	13 3.8	26 7.5	294 85.0	3 0.9
無回答	724 100.0	22 3.0	199 27.5	102 14.1	67 9.3	23 3.2	15 2.1	7 1.0	4 0.6	285 39.4
雇用者規模										
49人以下	463 100.0	60 13.0	244 52.7	104 22.5	14 3.0	1 0.2	— —	— —	— —	40 8.6
50～99人	2,648 100.0	95 3.6	1,117 42.2	909 34.3	360 13.6	18 0.7	6 0.2	9 0.3	— —	134 5.1
100～299人	2,504 100.0	60 2.4	460 18.4	624 24.9	814 32.5	299 11.9	99 4.0	16 0.6	7 0.3	125 5.0
300～499人	492 100.0	7 1.4	62 12.6	62 12.6	104 21.1	74 15.0	122 24.8	39 7.9	2 0.4	20 4.1
500～999人	419 100.0	10 2.4	30 7.2	42 10.0	66 15.8	43 10.3	81 19.3	100 23.9	22 5.3	25 6.0
1000人以上	577 100.0	5 0.9	20 3.5	30 5.2	30 5.2	26 4.5	41 7.1	81 14.0	326 56.5	18 3.1
無回答	76 100.0	— —	13 17.1	18 23.7	11 14.5	3 3.9	1 1.3	2 2.6	3 3.9	25 32.9
産業										
建設業	499 100.0	6 1.2	126 25.3	150 30.1	116 23.2	24 4.8	23 4.6	15 3.0	27 5.4	12 2.4
製造業	1,999 100.0	20 1.0	445 22.3	544 27.2	452 22.6	141 7.1	104 5.2	69 3.5	125 6.3	99 5.0
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	— —	9 23.1	16 41.0	5 12.8	2 5.1	4 10.3	— —	3 7.7	— —
情報通信業	254 100.0	35 13.8	86 33.9	37 14.6	33 13.0	12 4.7	14 5.5	12 4.7	12 4.7	13 5.1
運輸業、郵便業	691 100.0	9 1.3	140 20.3	166 24.0	175 25.3	64 9.3	45 6.5	22 3.2	35 5.1	35 5.1
卸売業、小売業	1,396 100.0	33 2.4	407 29.2	371 26.6	239 17.1	90 6.4	70 5.0	58 4.2	71 5.1	57 4.1
金融業、保険業	71 100.0	2 2.8	18 25.4	18 25.4	11 15.5	4 5.6	3 4.2	2 2.8	13 18.3	— —
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	6 6.6	25 27.5	25 27.5	16 17.6	5 5.5	3 3.3	4 4.4	2 2.2	5 5.5
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	10 6.2	51 31.7	33 20.5	34 21.1	6 3.7	7 4.3	5 3.1	11 6.8	4 2.5
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	32 7.9	137 34.0	78 19.4	53 13.2	24 6.0	12 3.0	16 4.0	12 3.0	39 9.7
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	27 11.2	105 43.4	54 22.3	25 10.3	7 2.9	5 2.1	3 1.2	2 0.8	14 5.8
教育、学習支援業	129 100.0	4 3.1	29 22.5	26 20.2	30 23.3	11 8.5	5 3.9	2 1.6	9 7.0	13 10.1
医療、福祉	238 100.0	5 2.1	59 24.8	69 29.0	52 21.8	15 6.3	9 3.8	6 2.5	5 2.1	18 7.6
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	— —	3 17.6	4 23.5	1 5.9	1 5.9	3 17.6	1 5.9	— —	4 23.5
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	48 5.5	296 33.8	182 20.8	141 16.1	54 6.2	43 4.9	31 3.5	32 3.6	50 5.7
その他	15 100.0	— —	2 13.3	3 20.0	5 33.3	2 13.3	— —	1 6.7	— —	2 13.3
無回答	57 100.0	— —	8 14.0	13 22.8	11 19.3	2 3.5	— —	— —	1 1.8	22 38.6
正社員平均年齢										
35歳未満	744 100.0	134 18.0	365 49.1	114 15.3	48 6.5	19 2.6	16 2.2	14 1.9	10 1.3	24 3.2
35歳～40歳未満	2,030 100.0	61 3.0	666 32.8	492 24.2	367 18.1	106 5.2	110 5.4	80 3.9	107 5.3	41 2.0
40歳～45歳未満	2,639 100.0	18 0.7	553 21.0	752 28.5	616 23.3	199 7.5	141 5.3	110 4.2	203 7.7	47 1.8
45歳～50歳未満	988 100.0	11 1.1	188 19.0	302 30.6	249 25.2	101 10.2	56 5.7	28 2.8	28 2.8	25 2.5
50歳以上	415 100.0	7 1.7	126 30.4	98 23.6	93 22.4	32 7.7	20 4.8	10 2.4	11 2.7	18 4.3
無回答	363 100.0	6 1.7	48 13.2	31 8.5	26 7.2	7 1.9	7 1.9	5 1.4	1 0.3	232 63.9
継続雇用者										
有り	5,318 100.0	58 1.1	1,270 23.9	1,436 27.0	1,179 22.2	411 7.7	308 5.8	218 4.1	336 6.3	102 1.9
無し	856 100.0	99 11.6	394 46.0	192 22.4	94 11.0	22 2.6	13 1.5	7 0.8	7 0.8	28 3.3
無回答	313 100.0	— —	44 14.1	27 8.6	31 9.9	7 2.2	7 2.2	9 2.9	6 1.9	182 58.1
経営状況										
業界平均よりかなり良い	101 100.0	3 3.0	36 35.6	24 23.8	14 13.9	6 5.9	4 4.0	6 5.9	4 4.0	4 4.0
業界平均より良い	1,165 100.0	49 4.2	347 29.8	286 24.5	217 18.6	66 5.7	54 4.6	36 3.1	62 5.3	48 4.1
業界平均並み	4,302 100.0	134 3.1	1,134 26.4	1,086 25.2	858 19.9	289 6.7	214 5.0	154 3.6	213 5.0	220 5.1
業界平均より悪い	1,129 100.0	34 3.0	302 26.7	267 23.6	225 19.9	77 6.8	66 5.8	31 2.7	58 5.1	69 6.1
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	6 2.9	59 28.2	56 26.8	40 19.1	12 5.7	8 3.8	6 2.9	9 4.3	13 6.2
無回答	273 100.0	11 4.0	68 24.9	70 25.6	45 16.5	14 5.1	4 1.5	14 5.1	14 5.1	33 12.1

問6(2). 正社員数(55～59歳)

	合計	0人	1～5人	6～10人	11～20人	21～30人	31～50人	51～100人	101人以上	無回答
総数	7,179 100.0	403 5.6	2,304 32.1	1,624 22.6	1,246 17.4	429 6.0	274 3.8	213 3.0	282 3.9	404 5.6
正社員規模										
50人未満	1,091 100.0	157 14.4	628 57.6	212 19.4	36 3.3	4 0.4	—	—	—	54 4.9
50～100人未満	2,553 100.0	137 5.4	1,073 42.0	857 33.6	417 16.3	35 1.4	5 0.2	—	—	29 1.1
100～300人未満	1,894 100.0	68 3.6	360 19.0	422 22.3	635 33.5	269 14.2	100 5.3	20 1.1	2 0.1	18 1.0
300～500人未満	347 100.0	4 1.2	24 6.9	33 9.5	65 18.7	77 22.2	89 25.6	48 13.8	4 1.2	3 0.9
500～1000人未満	224 100.0	—	12 5.4	10 4.5	13 5.8	20 8.9	46 20.5	87 38.8	32 14.3	4 1.8
1000人以上	346 100.0	—	9 2.6	1 0.3	7 2.0	10 2.9	21 6.1	54 15.6	241 69.7	3 0.9
無回答	724 100.0	37 5.1	198 27.3	89 12.3	73 10.1	14 1.9	13 1.8	4 0.6	3 0.4	293 40.5
雇用者規模										
49人以下	463 100.0	66 14.3	255 55.1	82 17.7	11 2.4	1 0.2	—	—	—	48 10.4
50～99人	2,648 100.0	179 6.8	1,208 45.6	785 29.6	318 12.0	21 0.8	1 0.0	—	—	136 5.1
100～299人	2,504 100.0	113 4.5	638 25.5	611 24.4	705 28.2	224 8.9	78 3.1	4 0.2	—	131 5.2
300～499人	492 100.0	21 4.3	76 15.4	72 14.6	108 22.0	86 17.5	80 16.3	26 5.3	2 0.4	21 4.3
500～999人	419 100.0	16 3.8	54 12.9	38 9.1	67 16.0	58 13.8	66 15.8	83 19.8	12 2.9	25 6.0
1000人以上	577 100.0	8 1.4	53 9.2	18 3.1	31 5.4	38 6.6	49 8.5	97 16.8	265 45.9	18 3.1
無回答	76 100.0	—	20 26.3	18 23.7	6 7.9	1 1.3	—	3 3.9	3 3.9	25 32.9
産業										
建設業	499 100.0	10 2.0	142 28.5	129 25.9	122 24.4	27 5.4	20 4.0	9 1.8	24 4.8	16 3.2
製造業	1,999 100.0	38 1.9	575 28.8	534 26.7	381 19.1	134 6.7	80 4.0	59 3.0	99 5.0	99 5.0
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	—	8 20.5	16 41.0	8 20.5	1 2.6	2 5.1	2 5.1	2 5.1	—
情報通信業	254 100.0	60 23.6	103 40.6	22 8.7	23 9.1	10 3.9	8 3.1	8 3.1	6 2.4	14 5.5
運輸業、郵便業	691 100.0	18 2.6	148 21.4	159 23.0	180 26.0	63 9.1	34 4.9	23 3.3	28 4.1	38 5.5
卸売業、小売業	1,396 100.0	74 5.3	499 35.7	348 24.9	194 13.9	70 5.0	57 4.1	49 3.5	47 3.4	58 4.2
金融業、保険業	71 100.0	4 5.6	19 26.8	10 14.1	16 22.5	5 7.0	4 5.6	5 7.0	8 11.3	—
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	7 7.7	44 48.4	15 16.5	13 14.3	2 2.2	2 2.2	1 1.1	1 1.1	6 6.6
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	18 11.2	64 39.8	21 13.0	27 16.8	8 5.0	4 2.5	6 3.7	9 5.6	4 2.5
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	40 9.9	156 38.7	64 15.9	48 11.9	26 6.5	8 2.0	11 2.7	10 2.5	40 9.9
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	37 15.3	114 47.1	36 14.9	24 9.9	9 3.7	3 1.2	2 0.8	2 0.8	15 6.2
教育、学習支援業	129 100.0	7 5.4	33 25.6	31 24.0	24 18.6	6 4.7	6 4.7	2 1.6	9 7.0	11 8.5
医療、福祉	238 100.0	7 2.9	83 34.9	58 24.4	43 18.1	13 5.5	4 1.7	4 1.7	6 2.5	20 8.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	—	4 23.5	3 17.6	3 17.6	2 11.8	2 11.8	—	—	3 17.6
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	83 9.5	294 33.5	163 18.6	133 15.2	50 5.7	37 4.2	31 3.5	30 3.4	56 6.4
その他	15 100.0	—	3 20.0	4 26.7	3 20.0	1 6.7	2 13.3	—	—	2 13.3
無回答	57 100.0	—	15 26.3	11 19.3	4 7.0	2 3.5	1 1.8	1 1.8	1 1.8	22 38.6
正社員平均年齢										
35歳未満	744 100.0	222 29.8	351 47.2	71 9.5	36 4.8	14 1.9	11 1.5	5 0.7	4 0.5	30 4.0
35歳～40歳未満	2,030 100.0	127 6.3	877 43.2	386 19.0	267 13.2	117 5.8	72 3.5	61 3.0	78 3.8	45 2.2
40歳～45歳未満	2,639 100.0	37 1.4	733 27.8	752 28.5	533 20.2	170 6.4	107 4.1	99 3.8	159 6.0	49 1.9
45歳～50歳未満	988 100.0	5 0.5	218 22.1	284 28.7	274 27.7	79 8.0	49 5.0	24 2.4	26 2.6	29 2.9
50歳以上	415 100.0	2 0.5	78 18.8	97 23.4	114 27.5	45 10.8	27 6.5	21 5.1	13 3.1	18 4.3
無回答	363 100.0	10 2.8	47 12.9	34 9.4	22 6.1	4 1.1	8 2.2	3 0.8	2 0.6	233 64.2
継続雇用者										
有り	5,318 100.0	109 2.0	1,569 29.5	1,372 25.8	1,090 20.5	383 7.2	244 4.6	190 3.6	262 4.9	99 1.9
無し	856 100.0	192 22.4	440 51.4	110 12.9	55 6.4	16 1.9	6 0.7	1 0.1	5 0.6	31 3.6
無回答	313 100.0	2 0.6	48 15.3	27 8.6	22 7.0	7 2.2	5 1.6	8 2.6	6 1.9	188 60.1
経営状況										
業界平均よりかなり良い	101 100.0	8 7.9	34 33.7	25 24.8	11 10.9	2 2.0	5 5.0	6 5.9	2 2.0	8 7.9
業界平均より良い	1,165 100.0	81 7.0	433 37.2	237 20.3	176 15.1	67 5.8	36 3.1	31 2.7	52 4.5	52 4.5
業界平均並み	4,302 100.0	229 5.3	1,369 31.8	988 23.0	765 17.8	264 6.1	162 3.8	129 3.0	170 4.0	226 5.3
業界平均より悪い	1,129 100.0	54 4.8	330 29.2	264 23.4	212 18.8	71 6.3	51 4.5	37 3.3	40 3.5	70 6.2
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	10 4.8	63 30.1	51 24.4	39 18.7	9 4.3	9 4.3	5 2.4	7 3.3	16 7.7
無回答	273 100.0	21 7.7	75 27.5	59 21.6	43 15.8	16 5.9	11 4.0	5 1.8	11 4.0	32 11.7

問 6 (2) . 正社員数 (6 0 ～ 6 4 歳)

	合計	0 人	1 ～ 5 人	6 ～ 1 0 人	1 1 ～ 2 0 人	2 1 ～ 3 0 人	3 1 ～ 5 0 人	5 1 ～ 1 0 0 人	1 0 1 人 以上	無回答
総数	7,179 100.0	2,212 30.8	2,333 32.5	925 12.9	553 7.7	156 2.2	104 1.4	87 1.2	60 0.8	749 10.4
正社員規模										
5 0 人未満	1,091 100.0	421 38.6	412 37.8	87 8.0	33 3.0	2 0.2	—	—	—	136 12.5
5 0 ～ 1 0 0 人未満	2,553 100.0	736 28.8	1,051 41.2	417 16.3	156 6.1	31 1.2	10 0.4	—	—	152 6.0
1 0 0 ～ 3 0 0 人未満	1,894 100.0	570 30.1	558 29.5	288 15.2	258 13.6	78 4.1	39 2.1	27 1.4	2 0.1	74 3.9
3 0 0 ～ 5 0 0 人未満	347 100.0	129 37.2	73 21.0	36 10.4	33 9.5	18 5.2	21 6.1	15 4.3	3 0.9	19 5.5
5 0 0 ～ 1 0 0 0 人未満	224 100.0	103 46.0	30 13.4	16 7.1	16 7.1	12 5.4	13 5.8	11 4.9	12 5.4	11 4.9
1 0 0 0 人以上	346 100.0	143 41.3	44 12.7	22 6.4	21 6.1	9 2.6	16 4.6	33 9.5	41 11.8	17 4.9
無回答	724 100.0	110 15.2	165 22.8	59 8.1	36 5.0	6 0.8	5 0.7	1 0.1	2 0.3	340 47.0
雇用者規模										
4 9 人以下	463 100.0	134 28.9	200 43.2	41 8.9	16 3.5	—	—	—	—	72 15.6
5 0 ～ 9 9 人	2,648 100.0	715 27.0	1,067 40.3	401 15.1	149 5.6	25 0.9	6 0.2	—	—	285 10.8
1 0 0 ～ 2 9 9 人	2,504 100.0	758 30.3	741 29.6	364 14.5	276 11.0	74 3.0	39 1.6	13 0.5	1 0.0	238 9.5
3 0 0 ～ 4 9 9 人	492 100.0	187 38.0	123 25.0	41 8.3	41 8.3	21 4.3	17 3.5	16 3.3	3 0.6	43 8.7
5 0 0 ～ 9 9 9 人	419 100.0	167 39.9	85 20.3	29 6.9	31 7.4	18 4.3	20 4.8	19 4.5	7 1.7	43 10.3
1 0 0 0 人以上	577 100.0	243 42.1	96 16.6	40 6.9	35 6.1	18 3.1	21 3.6	39 6.8	47 8.1	38 6.6
無回答	76 100.0	8 10.5	21 27.6	9 11.8	5 6.6	—	1 1.3	—	2 2.6	30 39.5
産業										
建設業	499 100.0	92 18.4	190 38.1	97 19.4	63 12.6	11 2.2	4 0.8	6 1.2	6 1.2	30 6.0
製造業	1,999 100.0	606 30.3	646 32.3	301 15.1	171 8.6	32 1.6	22 1.1	8 0.4	11 0.6	202 10.1
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	19 48.7	8 20.5	8 20.5	1 2.6	—	—	—	—	2 5.1
情報通信業	254 100.0	139 54.7	69 27.2	14 5.5	1 0.4	3 1.2	3 1.2	2 0.8	1 0.4	22 8.7
運輸業、郵便業	691 100.0	133 19.2	186 26.9	102 14.8	99 14.3	37 5.4	27 3.9	18 2.6	10 1.4	79 11.4
卸売業、小売業	1,396 100.0	500 35.8	517 37.0	168 12.0	58 4.2	10 0.7	13 0.9	4 0.7	4 0.3	116 8.3
金融業、保険業	71 100.0	33 46.5	22 31.0	5 7.0	2 2.8	1 1.4	—	—	1 1.4	7 9.9
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	31 34.1	33 36.3	10 11.0	3 3.3	1 1.1	1 1.1	—	—	12 13.2
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	63 39.1	46 28.6	15 9.3	11 6.8	3 1.9	—	3 1.9	4 2.5	16 9.9
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	121 30.0	147 36.5	41 10.2	28 6.9	8 2.0	4 1.0	4 1.0	—	50 12.4
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	87 36.0	85 35.1	15 6.2	13 5.4	3 1.2	3 1.2	1 0.4	1 0.4	34 14.0
教育、学習支援業	129 100.0	21 16.3	43 33.3	21 16.3	9 7.0	5 3.9	5 3.9	5 3.9	6 4.7	14 10.9
医療、福祉	238 100.0	51 21.4	97 40.8	25 10.5	17 7.1	5 2.1	2 0.8	3 1.3	1 0.4	37 15.5
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	6 35.3	5 29.4	1 5.9	—	—	1 5.9	—	—	4 23.5
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	301 34.3	221 25.2	95 10.8	71 8.1	35 4.0	19 2.2	25 2.9	14 1.6	96 10.9
その他	15 100.0	3 20.0	6 40.0	1 6.7	2 13.3	1 6.7	—	—	—	2 13.3
無回答	57 100.0	6 10.5	12 21.1	6 10.5	4 7.0	1 1.8	—	2 3.5	—	26 45.6
正社員平均年齢										
3 5 歳未満	744 100.0	400 53.8	228 30.6	29 3.9	11 1.5	5 0.7	2 0.3	2 0.3	—	67 9.0
3 5 歳～ 4 0 歳未満	2,030 100.0	823 40.5	748 36.8	175 8.6	76 3.7	20 1.0	13 0.6	9 0.4	5 0.2	161 7.9
4 0 歳～ 4 5 歳未満	2,639 100.0	771 29.2	962 36.5	376 14.2	204 7.7	47 1.8	34 1.3	30 1.1	30 1.1	185 7.0
4 5 歳～ 5 0 歳未満	988 100.0	159 16.1	279 28.2	243 24.6	166 16.8	38 3.8	18 1.8	13 1.3	9 0.9	63 6.4
5 0 歳以上	415 100.0	25 6.0	65 15.7	74 17.8	86 20.7	46 11.1	34 8.2	31 7.5	15 3.6	39 9.4
無回答	363 100.0	34 9.4	51 14.0	28 7.7	10 2.8	—	3 0.8	2 0.6	1 0.3	234 64.5
継続雇用者										
有り	5,318 100.0	1,451 27.3	1,882 35.4	789 14.8	470 8.8	133 2.5	83 1.6	67 1.3	51 1.0	392 7.4
無し	856 100.0	577 67.4	164 19.2	27 3.2	7 0.8	4 0.5	3 0.4	1 0.1	2 0.2	71 8.3
無回答	313 100.0	22 7.0	51 16.3	17 5.4	17 5.4	6 1.9	2 0.6	4 1.3	2 0.6	192 61.3
経営状況										
業界平均よりかなり良い	101 100.0	30 29.7	41 40.6	7 6.9	7 6.9	1 1.0	—	1 1.0	—	14 13.9
業界平均より良い	1,165 100.0	373 32.0	415 35.6	146 12.5	78 6.7	19 1.6	13 1.1	9 0.8	12 1.0	100 8.6
業界平均並み	4,302 100.0	1,298 30.2	1,396 32.5	544 12.6	358 8.3	94 2.2	68 1.6	66 1.5	36 0.8	442 10.3
業界平均より悪い	1,129 100.0	365 32.3	326 28.9	166 14.7	79 7.0	33 2.9	19 1.7	8 0.7	9 0.8	124 11.0
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	66 31.6	70 33.5	29 13.9	14 6.7	1 0.5	1 0.5	2 1.0	1 0.5	25 12.0
無回答	273 100.0	80 29.3	85 31.1	33 12.1	17 6.2	8 2.9	3 1.1	1 0.4	2 0.7	44 16.1

問 6 (2) . 正社員数 (6 5 歳以上)

	合計	0 人	1 ～ 5 人	6 ～ 1 0 人	1 1 ～ 2 0 人	2 1 ～ 3 0 人	3 1 ～ 5 0 人	5 1 ～ 1 0 0 人	1 0 1 人 以上	無回答
総数	7,179 100.0	3,705 51.6	2,018 28.1	319 4.4	128 1.8	42 0.6	30 0.4	19 0.3	9 0.1	909 12.7
正社員規模										
5 0 人未満	1,091 100.0	619 56.7	278 25.5	27 2.5	6 0.5	—	—	—	—	161 14.8
5 0 ～ 1 0 0 人未満	2,553 100.0	1,266 49.6	926 36.3	113 4.4	26 1.0	9 0.4	3 0.1	—	—	210 8.2
1 0 0 ～ 3 0 0 人未満	1,894 100.0	1,035 54.6	551 29.1	107 5.6	60 3.2	19 1.0	16 0.8	4 0.2	—	102 5.4
3 0 0 ～ 5 0 0 人未満	347 100.0	215 62.0	57 16.4	26 7.5	12 3.5	5 1.4	3 0.9	3 0.9	2 0.6	24 6.9
5 0 0 ～ 1 0 0 0 人未満	224 100.0	156 69.6	30 13.4	6 2.7	5 2.2	2 0.9	1 0.4	7 3.1	3 1.3	14 6.3
1 0 0 0 人以上	346 100.0	239 69.1	45 13.0	13 3.8	11 3.2	6 1.7	3 0.9	4 1.2	4 1.2	21 6.1
無回答	724 100.0	175 24.2	131 18.1	27 3.7	8 1.1	1 0.1	4 0.6	1 0.1	—	377 52.1
雇用者規模										
4 9 人以下	463 100.0	218 47.1	137 29.6	18 3.9	3 0.6	1 0.2	—	—	—	86 18.6
5 0 ～ 9 9 人	2,648 100.0	1,201 45.4	941 35.5	108 4.1	26 1.0	6 0.2	6 0.2	—	—	360 13.6
1 0 0 ～ 2 9 9 人	2,504 100.0	1,308 52.2	682 27.2	134 5.4	62 2.5	18 0.7	8 0.3	4 0.2	—	288 11.5
3 0 0 ～ 4 9 9 人	492 100.0	301 61.2	88 17.9	27 5.5	10 2.0	7 1.4	4 0.8	3 0.6	2 0.4	50 10.2
5 0 0 ～ 9 9 9 人	419 100.0	260 62.1	70 16.7	9 2.1	11 2.6	4 1.0	8 1.9	4 1.0	2 0.5	51 12.2
1 0 0 0 人以上	577 100.0	395 68.5	79 13.7	21 3.6	14 2.4	6 1.0	4 0.7	8 1.4	5 0.9	45 7.8
無回答	76 100.0	22 28.9	21 27.6	2 2.6	2 —	—	—	—	—	29 38.2
産業										
建設業	499 100.0	187 37.5	210 42.1	41 8.2	15 3.0	2 0.4	—	—	—	44 8.8
製造業	1,999 100.0	1,073 53.7	585 29.3	88 4.4	16 0.8	4 0.2	1 0.1	1 0.1	—	231 11.6
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	25 64.1	11 28.2	1 2.6	—	—	—	—	—	2 5.1
情報通信業	254 100.0	193 76.0	36 14.2	1 0.4	—	—	—	—	—	24 9.4
運輸業、郵便業	691 100.0	271 39.2	208 30.1	47 6.8	28 4.1	17 2.5	11 1.6	7 1.0	2 0.3	100 14.5
卸売業、小売業	1,396 100.0	800 57.3	389 27.9	36 2.6	5 0.4	1 0.1	—	1 0.1	—	164 11.7
金融業、保険業	71 100.0	54 76.1	5 7.0	—	—	—	—	—	—	12 16.9
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	50 54.9	23 25.3	2 2.2	1 1.1	—	1 1.1	—	—	14 15.4
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	100 62.1	31 19.3	8 5.0	—	—	1 0.6	—	1 0.6	20 12.4
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	198 49.1	105 26.1	22 5.5	7 1.7	1 0.2	1 0.2	1 0.2	—	68 16.9
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	132 54.5	61 25.2	8 3.3	3 1.2	1 0.4	—	1 0.4	—	36 14.9
教育、学習支援業	129 100.0	43 33.3	47 36.4	9 7.0	11 8.5	1 0.8	2 1.6	2 1.6	—	14 10.9
医療、福祉	238 100.0	98 41.2	78 32.8	5 2.1	13 5.5	2 0.8	—	1 0.4	—	41 17.2
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	9 52.9	3 17.6	—	—	—	—	—	—	5 29.4
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	452 51.5	204 23.3	50 5.7	28 3.2	13 1.5	13 1.5	5 0.6	5 0.6	107 12.2
その他	15 100.0	7 46.7	6 40.0	—	—	—	—	—	—	2 13.3
無回答	57 100.0	13 22.8	16 28.1	1 1.8	1 1.8	—	—	—	1 1.8	25 43.9
正社員平均年齢										
3 5 歳未満	744 100.0	522 70.2	128 17.2	10 1.3	4 0.5	2 0.3	—	1 0.1	—	77 10.3
3 5 歳～ 4 0 歳未満	2,030 100.0	1,265 62.3	492 24.2	53 2.6	9 0.4	4 0.2	—	2 0.1	—	205 10.1
4 0 歳～ 4 5 歳未満	2,639 100.0	1,406 53.3	836 31.7	108 4.1	31 1.2	6 0.2	3 0.1	2 0.1	—	247 9.4
4 5 歳～ 5 0 歳未満	988 100.0	380 38.5	401 40.6	84 8.5	27 2.7	5 0.5	3 0.3	1 0.1	—	87 8.8
5 0 歳以上	415 100.0	78 18.8	110 26.5	52 12.5	52 12.5	24 5.8	24 5.8	12 2.9	9 2.2	54 13.0
無回答	363 100.0	54 14.9	51 14.0	12 3.3	5 1.4	1 0.3	—	1 0.3	—	239 65.8
継続雇用者										
有り	5,318 100.0	2,695 50.7	1,666 31.3	267 5.0	107 2.0	33 0.6	16 0.3	13 0.2	7 0.1	514 9.7
無し	856 100.0	668 78.0	88 10.3	12 1.4	2 0.2	—	1 0.1	1 0.1	1 0.1	83 9.7
無回答	313 100.0	45 14.4	48 15.3	9 2.9	3 1.0	4 1.3	—	1 0.3	—	203 64.9
経営状況										
業界平均よりかなり良い	101 100.0	49 48.5	32 31.7	4 4.0	1 1.0	—	1 1.0	—	—	14 13.9
業界平均より良い	1,165 100.0	618 53.0	339 29.1	46 3.9	15 1.3	6 0.5	2 0.2	4 0.3	2 0.2	133 11.4
業界平均並み	4,302 100.0	2,240 52.1	1,192 27.7	196 4.6	84 2.0	27 0.6	19 0.4	12 0.3	4 0.1	528 12.3
業界平均より悪い	1,129 100.0	564 50.0	323 28.6	54 4.8	19 1.7	8 0.7	5 0.4	3 0.3	3 0.3	150 13.3
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	97 46.4	67 32.1	9 4.3	2 1.0	1 0.5	1 0.5	—	—	32 15.3
無回答	273 100.0	137 50.2	65 23.8	10 3.7	7 2.6	—	2 0.7	—	—	52 19.0

問 6 (3) . 継続雇用者数

	合計	0 人	1 ～ 5 人	6 ～ 1 0 人	1 1 ～ 3 0 人	3 1 人以上	無回答
総数	6,487 100.0	856 13.2	2,462 38.0	1,155 17.8	1,106 17.0	595 9.2	313 4.8
正社員規模							
5 0 人未満	920 100.0	214 23.3	429 46.6	119 12.9	86 9.3	50 5.4	22 2.4
5 0 ～ 1 0 0 人未満	2,315 100.0	330 14.3	1,118 48.3	458 19.8	299 12.9	65 2.8	45 1.9
1 0 0 ～ 3 0 0 人未満	1,768 100.0	190 10.7	607 34.3	392 22.2	444 25.1	96 5.4	39 2.2
3 0 0 ～ 5 0 0 人未満	321 100.0	22 6.9	76 23.7	67 20.9	97 30.2	55 17.1	4 1.2
5 0 0 ～ 1 0 0 0 人未満	216 100.0	7 3.2	34 15.7	25 11.6	66 30.6	77 35.6	7 3.2
1 0 0 0 人以上	338 100.0	10 3.0	14 4.1	21 6.2	61 18.0	224 66.3	8 2.4
無回答	609 100.0	83 13.6	184 30.2	73 12.0	53 8.7	28 4.6	188 30.9
雇用者規模							
4 9 人以下	370 100.0	87 23.5	179 48.4	49 13.2	28 7.6	11 3.0	16 4.3
5 0 ～ 9 9 人	2,349 100.0	377 16.0	1,129 48.1	427 18.2	261 11.1	53 2.3	102 4.3
1 0 0 ～ 2 9 9 人	2,320 100.0	266 11.5	851 36.7	479 20.6	497 21.4	111 4.8	116 5.0
3 0 0 ～ 4 9 9 人	452 100.0	50 11.1	124 27.4	91 20.1	112 24.8	56 12.4	19 4.2
5 0 0 ～ 9 9 9 人	390 100.0	29 7.4	102 26.2	57 14.6	103 26.4	76 19.5	23 5.9
1 0 0 0 人以上	550 100.0	37 6.7	58 10.5	47 8.5	98 17.8	284 51.6	26 4.7
無回答	56 100.0	10 17.9	19 33.9	5 8.9	7 12.5	4 7.1	11 19.6
産業							
建設業	460 100.0	31 6.7	165 35.9	107 23.3	104 22.6	40 8.7	13 2.8
製造業	1,886 100.0	151 8.0	694 36.8	411 21.8	403 21.4	147 7.8	80 4.2
電気・ガス・熱供給・水道業	38 100.0	3 7.9	12 31.6	12 31.6	7 18.4	4 10.5	- -
情報通信業	219 100.0	85 38.8	80 36.5	23 10.5	12 5.5	14 6.4	5 2.3
運輸業、郵便業	623 100.0	42 6.7	166 26.6	121 19.4	151 24.2	102 16.4	41 6.6
卸売業、小売業	1,305 100.0	182 13.9	598 45.8	221 16.9	171 13.1	86 6.6	47 3.6
金融業、保険業	67 100.0	16 23.9	21 31.3	12 17.9	6 9.0	12 17.9	- -
不動産業、物品賃貸業	84 100.0	14 16.7	40 47.6	11 13.1	9 10.7	5 6.0	5 6.0
学術研究、専門・技術サービス業	137 100.0	28 20.4	54 39.4	16 11.7	16 11.7	18 13.1	5 3.6
宿泊業、飲食サービス業	334 100.0	58 17.4	134 40.1	45 13.5	40 12.0	23 6.9	34 10.2
生活関連サービス業、娯楽業	192 100.0	41 21.4	80 41.7	22 11.5	27 14.1	12 6.3	10 5.2
教育、学習支援業	110 100.0	20 18.2	44 40.0	17 15.5	12 10.9	7 6.4	10 9.1
医療、福祉	212 100.0	33 15.6	107 50.5	30 14.2	22 10.4	10 4.7	10 4.7
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	12 100.0	1 8.3	4 33.3	4 33.3	- -	1 8.3	2 16.7
その他サービス業（他に分類されないもの）	751 100.0	143 19.0	246 32.8	95 12.6	118 15.7	111 14.8	38 5.1
その他	14 100.0	2 14.3	5 35.7	3 21.4	3 21.4	- -	1 7.1
無回答	43 100.0	6 14.0	12 27.9	5 11.6	5 11.6	3 7.0	12 27.9
正社員平均年齢							
3 5 歳未満	615 100.0	236 38.4	249 40.5	49 8.0	42 6.8	28 4.6	11 1.8
3 5 歳～ 4 0 歳未満	1,877 100.0	308 16.4	815 43.4	314 16.7	265 14.1	133 7.1	42 2.2
4 0 歳～ 4 5 歳未満	2,472 100.0	219 8.9	989 40.0	514 20.8	440 17.8	258 10.4	52 2.1
4 5 歳～ 5 0 歳未満	875 100.0	46 5.3	285 32.6	213 24.3	227 25.9	71 8.1	33 3.8
5 0 歳以上	343 100.0	23 6.7	62 18.1	44 12.8	106 30.9	97 28.3	11 3.2
無回答	305 100.0	24 7.9	62 20.3	21 6.9	26 8.5	8 2.6	164 53.8
経営状況							
業界平均よりかなり良い	89 100.0	12 13.5	35 39.3	17 19.1	13 14.6	8 9.0	4 4.5
業界平均より良い	1,054 100.0	157 14.9	428 40.6	196 18.6	143 13.6	93 8.8	37 3.5
業界平均並み	3,919 100.0	503 12.8	1,483 37.8	687 17.5	693 17.7	374 9.5	179 4.6
業界平均より悪い	1,011 100.0	129 12.8	369 36.5	169 16.7	196 19.4	89 8.8	59 5.8
業界平均よりかなり悪い	182 100.0	23 12.6	69 37.9	37 20.3	26 14.3	13 7.1	14 7.7
無回答	232 100.0	32 13.8	78 33.6	49 21.1	35 15.1	18 7.8	20 8.6

問 6 (3) 付問. 継続雇用者数ゼロの場合、対象者が何年先に発生するか

	合計	3年未満	3年以上 5年未満	5年以上	無回答
総数	856 100.0	408 47.7	136 15.9	244 28.5	68 7.9
正社員規模					
50人未満	214 100.0	88 41.1	31 14.5	82 38.3	13 6.1
50～100人未満	330 100.0	164 49.7	67 20.3	73 22.1	26 7.9
100～300人未満	190 100.0	101 53.2	20 10.5	54 28.4	15 7.9
300～500人未満	22 100.0	8 36.4	3 13.6	6 27.3	5 22.7
500～1000人未満	7 100.0	4 57.1	2 28.6	— —	1 14.3
1000人以上	10 100.0	6 60.0	1 10.0	— —	3 30.0
無回答	83 100.0	37 44.6	12 14.5	29 34.9	5 6.0
雇用者規模					
49人以下	87 100.0	34 39.1	13 14.9	35 40.2	5 5.7
50～99人	377 100.0	189 50.1	67 17.8	93 24.7	28 7.4
100～299人	266 100.0	130 48.9	38 14.3	82 30.8	16 6.0
300～499人	50 100.0	22 44.0	6 12.0	16 32.0	6 12.0
500～999人	29 100.0	14 48.3	3 10.3	6 20.7	6 20.7
1000人以上	37 100.0	14 37.8	8 21.6	9 24.3	6 16.2
無回答	10 100.0	5 50.0	1 10.0	3 30.0	1 10.0
産業					
建設業	31 100.0	20 64.5	5 16.1	4 12.9	2 6.5
製造業	151 100.0	91 60.3	25 16.6	22 14.6	13 8.6
電気・ガス・熱供給・水道業	3 100.0	3 100.0	— —	— —	— —
情報通信業	85 100.0	27 31.8	17 20.0	39 45.9	2 2.4
運輸業、郵便業	42 100.0	30 71.4	2 4.8	6 14.3	4 9.5
卸売業、小売業	182 100.0	93 51.1	29 15.9	43 23.6	17 9.3
金融業、保険業	16 100.0	8 50.0	3 18.8	5 31.3	— —
不動産業、物品賃貸業	14 100.0	6 42.9	2 14.3	5 35.7	1 7.1
学術研究、専門・技術サービス業	28 100.0	5 17.9	6 21.4	13 46.4	4 14.3
宿泊業、飲食サービス業	58 100.0	27 46.6	11 19.0	18 31.0	2 3.4
生活関連サービス業、娯楽業	41 100.0	11 26.8	4 9.8	23 56.1	3 7.3
教育、学習支援業	20 100.0	11 55.0	2 10.0	3 15.0	4 20.0
医療、福祉	33 100.0	17 51.5	6 18.2	8 24.2	2 6.1
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	1 100.0	— —	— —	— —
その他サービス業（他に分類されないもの）	143 100.0	53 37.1	23 16.1	54 37.8	13 9.1
その他	2 100.0	2 100.0	— —	— —	— —
無回答	6 100.0	3 50.0	1 16.7	1 16.7	1 16.7
正社員平均年齢					
35歳未満	236 100.0	63 26.7	38 16.1	124 52.5	11 4.7
35歳～40歳未満	308 100.0	137 44.5	61 19.8	84 27.3	26 8.4
40歳～45歳未満	219 100.0	146 66.7	30 13.7	24 11.0	19 8.7
45歳～50歳未満	46 100.0	32 69.6	5 10.9	3 6.5	6 13.0
50歳以上	23 100.0	15 65.2	2 8.7	3 13.0	3 13.0
無回答	24 100.0	15 62.5	— —	6 25.0	3 12.5
経営状況					
業界平均よりかなり良い	12 100.0	2 16.7	4 33.3	5 41.7	1 8.3
業界平均より良い	157 100.0	70 44.6	31 19.7	49 31.2	7 4.5
業界平均並み	503 100.0	243 48.3	74 14.7	138 27.4	48 9.5
業界平均より悪い	129 100.0	61 47.3	20 15.5	38 29.5	10 7.8
業界平均よりかなり悪い	23 100.0	19 82.6	2 8.7	2 8.7	— —
無回答	32 100.0	13 40.6	5 15.6	12 37.5	2 6.3

問 19. 主たる業種

	合計	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	その他サービス業（他に分類されないもの）	その他	無回答
総数	7,179 100.0	499 7.0	1,999 27.8	39 0.5	254 3.5	691 9.6	1,396 19.4	71 1.0	91 1.3	161 2.2	403 5.6	242 3.4	129 1.8	238 3.3	17 0.2	877 12.2	15 0.2	57 0.8
正社員規模																		
50人未満	1,091 100.0	60 5.5	216 19.8	3 0.3	33 3.0	117 10.7	157 14.4	11 1.0	16 1.5	27 2.5	83 7.6	72 6.6	22 2.0	51 4.7	5 0.5	210 19.2	3 0.3	5 0.5
50～100人未満	2,553 100.0	220 8.6	749 29.3	19 0.7	71 2.8	239 9.4	535 21.0	19 0.7	30 1.2	57 2.2	113 4.4	74 2.9	47 1.8	92 3.6	2 0.1	262 10.3	4 0.2	20 0.8
100～300人未満	1,894 100.0	123 6.5	603 31.8	8 0.4	84 4.4	181 9.6	374 19.7	17 0.9	26 1.4	35 1.8	97 5.1	51 2.7	25 1.3	45 2.4	4 0.2	212 11.2	5 0.3	4 0.2
300～500人未満	347 100.0	18 5.2	85 24.5	3 0.9	16 4.6	32 9.2	85 24.5	4 1.2	4 1.2	8 2.3	26 7.5	8 2.3	8 2.3	10 2.9	—	39 11.2	—	1 0.3
500～1000人未満	224 100.0	8 3.6	66 29.5	1 0.4	10 4.5	18 8.0	49 21.9	4 1.8	6 2.7	8 3.6	12 5.4	6 2.7	—	5 2.2	—	30 13.4	—	1 0.4
1000人以上	346 100.0	26 7.5	115 33.2	3 0.9	16 4.6	30 8.7	66 19.1	12 3.5	1 0.3	9 2.6	13 3.8	4 1.2	9 2.6	7 2.0	—	34 9.8	—	1 0.3
無回答	724 100.0	44 6.1	165 22.8	2 0.3	24 3.3	74 10.2	130 18.0	4 0.6	8 1.1	17 2.3	59 8.1	27 3.7	18 2.5	28 3.9	6 0.8	90 12.4	3 0.4	25 3.5
雇用者規模																		
49人以下	463 100.0	42 9.1	90 19.4	3 0.6	20 4.3	68 14.7	69 14.9	8 1.7	7 1.5	20 4.3	30 6.6	26 5.6	12 2.6	10 2.2	2 0.4	66 14.3	—	—
50～99人	2,648 100.0	246 9.3	779 29.4	18 0.7	86 3.2	257 9.7	524 19.8	21 0.8	28 1.1	68 2.6	88 3.3	73 2.8	44 1.7	96 3.7	8 0.2	298 11.3	8 0.3	6 0.2
100～299人	2,504 100.0	144 5.8	773 30.9	11 0.4	96 3.8	244 9.7	470 18.8	18 0.7	34 1.4	43 1.7	138 5.5	88 3.5	43 1.7	97 3.9	6 0.2	293 11.7	4 0.2	2 0.1
300～499人	492 100.0	21 4.3	109 22.2	3 0.6	16 3.3	46 9.3	114 23.2	7 1.4	6 1.2	11 2.2	42 8.5	24 4.9	5 1.0	12 2.4	2 0.4	70 14.2	1 0.2	3 0.6
500～999人	419 100.0	11 2.6	102 24.3	—	16 3.8	29 6.9	91 21.7	4 1.0	11 2.6	4 1.0	47 11.2	14 3.3	11 2.6	8 1.9	1 0.2	69 16.5	1 0.2	—
1000人以上	577 100.0	29 5.0	137 23.7	4 0.7	18 3.1	43 7.5	125 21.7	13 2.3	4 0.7	14 2.4	68 11.8	17 2.9	13 2.3	11 1.9	—	79 13.7	1 0.2	1 0.2
無回答	76 100.0	6 7.9	9 11.8	—	2 2.6	4 5.3	3 3.9	—	1 1.3	1 1.3	—	—	1 1.3	2 2.6	—	2 2.6	—	45 59.2
正社員平均年齢																		
35歳未満	744 100.0	21 2.8	114 15.3	1 0.1	79 10.6	15 2.0	170 22.8	2 0.3	19 2.6	29 3.9	87 11.7	77 10.3	12 1.6	23 3.1	—	91 12.2	—	4 0.5
35歳～40歳未満	2,030 100.0	109 5.4	644 31.7	10 0.5	108 5.3	68 3.3	483 23.8	27 1.3	28 1.4	37 1.8	133 6.6	52 2.6	23 1.1	78 3.8	2 0.1	216 10.6	1 0.0	11 0.5
40歳～45歳未満	2,639 100.0	222 8.4	863 32.7	20 0.8	54 2.0	249 9.4	549 20.8	26 1.0	27 1.0	59 2.2	98 3.7	56 2.1	46 1.7	85 3.2	8 0.3	258 9.8	6 0.2	13 0.5
45歳～50歳未満	988 100.0	109 11.0	235 23.8	7 0.7	5 0.5	181 18.3	126 12.8	8 0.8	11 1.1	27 2.7	36 3.6	27 2.7	24 2.4	29 2.9	2 0.2	150 15.2	5 0.5	6 0.6
50歳以上	415 100.0	24 5.8	45 10.8	1 0.2	2 0.5	144 34.7	12 2.9	6 1.4	2 0.5	5 1.2	14 3.4	17 4.1	10 2.4	5 1.2	3 0.7	121 29.2	1 0.2	3 0.7
無回答	363 100.0	14 3.9	98 27.0	—	6 1.7	34 9.4	56 15.4	2 0.6	4 1.1	4 1.1	35 9.6	13 3.6	14 3.9	18 5.0	2 0.6	41 11.3	2 0.6	20 5.5
継続雇用者																		
有り	5,318 100.0	416 7.8	1,655 31.1	35 0.7	129 2.4	540 10.2	1,076 20.2	51 1.0	65 1.2	104 2.0	242 4.6	141 2.7	80 1.5	169 3.2	9 0.2	570 10.7	11 0.2	25 0.5
無し	856 100.0	31 3.6	151 17.6	3 0.4	85 9.9	42 4.9	182 21.3	16 1.9	14 1.6	28 3.3	58 6.8	41 4.8	20 2.3	33 3.9	1 0.1	143 16.7	2 0.2	6 0.7
無回答	313 100.0	13 4.2	80 25.6	—	5 1.6	41 13.1	47 15.0	—	5 1.6	5 1.6	34 10.9	10 3.2	10 3.2	10 3.2	2 0.6	38 12.1	1 0.3	12 3.8
経営状況																		
業界平均よりかなり良い	101 100.0	10 9.9	23 22.8	1 1.0	—	5 5.0	24 23.8	4 4.0	2 2.0	6 5.9	4 4.0	3 3.0	2 2.0	4 4.0	1 1.0	12 11.9	—	—
業界平均より良い	1,165 100.0	97 8.3	294 25.2	3 0.3	49 4.2	81 7.0	306 26.3	14 1.2	16 1.4	25 2.1	57 4.9	37 3.2	15 1.3	24 2.1	1 0.1	137 11.8	3 0.3	6 0.5
業界平均並み	4,302 100.0	299 7.0	1,174 27.3	29 0.7	153 3.6	416 9.7	818 19.0	44 1.0	62 1.4	96 2.2	230 5.3	147 3.4	80 1.9	173 4.0	10 0.2	546 12.7	7 0.2	18 0.4
業界平均より悪い	1,129 100.0	70 6.2	362 32.1	3 0.3	38 3.4	141 12.5	178 15.8	4 0.4	6 0.5	25 2.2	80 7.1	33 2.9	24 2.1	24 2.1	3 0.3	130 11.5	1 0.1	7 0.6
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	9 4.3	87 41.6	1 1.0	2 1.0	26 12.4	29 13.9	2 1.0	—	12 5.7	9 4.3	4 1.9	4 1.4	3 1.4	1 0.5	19 9.1	—	2 1.0
無回答	273 100.0	14 5.1	59 21.6	—	12 4.4	22 8.1	41 15.0	3 1.1	5 1.8	7 2.6	20 7.3	13 4.8	4 1.5	10 3.7	1 0.4	33 12.1	4 1.5	24 8.8

問 19. 主たる業種（製造業の内訳）

		合計	一般機械 器具製造 業	輸送用機 械器具製 造業	精密機械 器具製造 業	電気・情 報通信機 械器具、 電子部品 製造業	鉄鋼業、 金属・非 鉄金属製 品製造業	繊維製 品、木 材・パル プ製造業	化学、石 油・プラ スチック 、ゴム 製品製造 業	食料品製 造業	その他	無回答
	総数	1,999 100.0	262 13.1	203 10.2	104 5.2	205 10.3	251 12.6	194 9.7	325 16.3	272 13.6	161 8.1	22 1.1
正社員規模	50人未満	216 100.0	34 15.7	16 7.4	10 4.6	25 11.6	19 8.8	23 10.6	32 14.8	36 16.7	19 8.8	2 0.9
	50～100人未満	749 100.0	92 12.3	67 8.9	33 4.4	63 8.4	109 14.6	87 11.6	114 15.2	103 13.8	73 9.7	8 1.1
	100～300人未満	603 100.0	76 12.6	71 11.8	35 5.8	63 10.4	72 11.9	54 9.0	103 17.1	79 13.1	43 7.1	7 1.2
	300～500人未満	85 100.0	11 12.9	7 8.2	6 7.1	11 12.9	14 16.5	2 2.4	15 17.6	10 11.8	6 7.1	3 3.5
	500～1000人未満	66 100.0	6 9.1	8 12.1	1 1.5	6 9.1	8 12.1	3 4.5	17 25.8	14 21.2	3 4.5	-
	1000人以上	115 100.0	18 15.7	18 15.7	7 6.1	16 13.9	6 5.2	7 6.1	21 18.3	13 11.3	9 7.8	-
	無回答	165 100.0	25 15.2	16 9.7	12 7.3	21 12.7	23 13.9	18 10.9	23 13.9	17 10.3	8 4.8	2 1.2
	雇用者規模	49人以下	90 100.0	18 20.0	10 11.1	6 6.7	9 10.0	10 11.1	11 12.2	7 7.8	8 8.9	10 11.1
50～99人	779 100.0	108 13.9	69 8.9	38 4.9	70 9.0	116 14.9	93 11.9	122 15.7	81 10.4	76 9.8	6 0.8	
100～299人	773 100.0	92 11.9	81 10.5	40 5.2	87 11.3	95 12.3	70 9.1	135 17.5	109 14.1	54 7.0	10 1.3	
300～499人	109 100.0	17 15.6	11 10.1	5 4.6	12 11.0	12 11.0	8 7.3	13 11.9	18 16.5	9 8.3	4 3.7	
500～999人	102 100.0	7 6.9	10 9.8	5 4.9	9 8.8	11 10.8	2 2.0	23 22.5	32 31.4	3 2.9	-	
1000人以上	137 100.0	17 12.4	20 14.6	10 7.3	18 13.1	6 4.4	9 6.6	25 18.2	23 16.8	9 6.6	-	
無回答	9 100.0	3 33.3	2 22.2	-	-	1 11.1	1 11.1	-	1 11.1	-	-	1 11.1
正社員平均年齢	35歳未満	114 100.0	8 7.0	17 14.9	12 10.5	9 7.9	16 14.0	4 3.5	13 11.4	25 21.9	8 7.0	2 1.8
	35歳～40歳未満	644 100.0	93 14.4	81 12.6	39 6.1	45 7.0	85 13.2	55 8.5	120 18.6	77 12.0	45 7.0	4 0.6
	40歳～45歳未満	863 100.0	121 14.0	69 8.0	38 4.4	102 11.8	114 13.2	84 9.7	138 16.0	116 13.4	70 8.1	11 1.3
	45歳～50歳未満	235 100.0	25 10.6	22 9.4	13 5.5	31 13.2	22 9.4	29 12.3	33 14.0	32 13.6	26 11.1	2 0.9
	50歳以上	45 100.0	1 2.2	4 8.9	-	6 13.3	1 2.2	14 31.1	5 11.1	9 20.0	3 6.7	2 4.4
	無回答	98 100.0	14 14.3	10 10.2	2 2.0	12 12.2	13 13.3	8 8.2	16 16.3	13 13.3	9 9.2	1 1.0
	継続雇用者	有り	1,655 100.0	224 13.5	165 10.0	77 4.7	163 9.8	223 13.5	161 9.7	269 16.3	219 13.2	138 8.3
無し	151 100.0	17 11.3	12 7.9	14 9.3	22 14.6	9 6.0	11 7.3	27 17.9	26 17.2	12 7.9	1 0.7	
無回答	80 100.0	13 16.3	7 8.8	6 7.5	10 12.5	6 7.5	6 7.5	14 17.5	10 12.5	7 8.8	1 1.3	
経営状況	業界平均よりかなり良い	23 100.0	3 13.0	2 8.7	1 4.3	1 4.3	2 8.7	1 4.3	5 21.7	4 17.4	3 13.0	1 4.3
	業界平均より良い	294 100.0	47 16.0	23 7.8	15 5.1	29 9.9	39 13.3	26 8.8	49 16.7	46 15.6	19 6.5	1 0.3
	業界平均並み	1,174 100.0	157 13.4	113 9.6	64 5.5	101 8.6	157 13.4	113 9.6	191 16.3	161 13.7	103 8.8	14 1.2
	業界平均より悪い	362 100.0	42 11.6	44 12.2	18 5.0	52 14.4	40 11.0	38 10.5	53 14.6	42 11.6	28 7.7	5 1.4
	業界平均よりかなり悪い	87 100.0	10 11.5	11 12.6	4 4.6	15 17.2	10 11.5	8 9.2	15 17.2	9 10.3	4 4.6	1 1.1
	無回答	59 100.0	3 5.1	10 16.9	2 3.4	7 11.9	3 5.1	8 13.6	12 20.3	10 16.9	4 6.8	-

問１９．その他サービス業について

付問①、労働者派遣法に基づき、労働者派遣事業を行っている「労働者派遣会社」に該当しますか

		合計	該当する	該当しない	無回答
総数		877 100.0	257 29.3	600 68.4	20 2.3
正社員規模	５０人未満	210 100.0	59 28.1	143 68.1	8 3.8
	５０～１００人未満	262 100.0	60 22.9	196 74.8	6 2.3
	１００～３００人未満	212 100.0	56 26.4	152 71.7	4 1.9
	３００～５００人未満	39 100.0	14 35.9	25 64.1	－
	５００～１０００人未満	30 100.0	16 53.3	14 46.7	－
	１０００人以上	34 100.0	16 47.1	18 52.9	－
	無回答	90 100.0	36 40.0	52 57.8	2 2.2
雇用者規模	４９人以下	66 100.0	18 27.3	45 68.2	3 4.5
	５０～９９人	298 100.0	64 21.5	226 75.8	8 2.7
	１００～２９９人	293 100.0	73 24.9	211 72.0	9 3.1
	３００～４９９人	70 100.0	29 41.4	41 58.6	－
	５００～９９９人	69 100.0	29 42.0	40 58.0	－
	１０００人以上	79 100.0	44 55.7	35 44.3	－
	無回答	2 100.0	－	2 100.0	－
正社員平均年齢	３５歳未満	91 100.0	33 36.3	57 62.6	1 1.1
	３５歳～４０歳未満	216 100.0	80 37.0	133 61.6	3 1.4
	４０歳～４５歳未満	258 100.0	65 25.2	183 70.9	10 3.9
	４５歳～５０歳未満	150 100.0	25 16.7	123 82.0	2 1.3
	５０歳以上	121 100.0	39 32.2	78 64.5	4 3.3
	無回答	41 100.0	15 36.6	26 63.4	－
継続雇用者	有り	570 100.0	158 27.7	398 69.8	14 2.5
	無し	143 100.0	53 37.1	88 61.5	2 1.4
	無回答	38 100.0	9 23.7	29 76.3	－
経営状況	業界平均よりかなり良い	12 100.0	2 16.7	10 83.3	－
	業界平均より良い	137 100.0	39 28.5	96 70.1	2 1.5
	業界平均並み	546 100.0	156 28.6	374 68.5	16 2.9
	業界平均より悪い	130 100.0	50 38.5	80 61.5	－
	業界平均よりかなり悪い	19 100.0	4 21.1	14 73.7	1 5.3
	無回答	33 100.0	6 18.2	26 78.8	1 3.0

問１９．その他サービス業について

付問②、「業務請負会社」に該当するか

		合計	該当する	該当しない	無回答
総数		877 100.0	313 35.7	529 60.3	35 4.0
正社員規模	５０人未満	210 100.0	78 37.1	118 56.2	14 6.7
	５０～１００人未満	262 100.0	69 26.3	189 72.1	4 1.5
	１００～３００人未満	212 100.0	79 37.3	123 58.0	10 4.7
	３００～５００人未満	39 100.0	17 43.6	22 56.4	－ －
	５００～１０００人未満	30 100.0	15 50.0	14 46.7	1 3.3
	１０００人以上	34 100.0	16 47.1	18 52.9	－ －
	無回答	90 100.0	39 43.3	45 50.0	6 6.7
雇用者規模	４９人以下	66 100.0	15 22.7	46 69.7	5 7.6
	５０～９９人	298 100.0	85 28.5	203 68.1	10 3.4
	１００～２９９人	293 100.0	99 33.8	179 61.1	15 5.1
	３００～４９９人	70 100.0	35 50.0	35 50.0	－ －
	５００～９９９人	69 100.0	31 44.9	34 49.3	4 5.8
	１０００人以上	79 100.0	48 60.8	30 38.0	1 1.3
	無回答	2 100.0	－ －	2 100.0	－ －
正社員平均年齢	３５歳未満	91 100.0	32 35.2	55 60.4	4 4.4
	３５歳～４０歳未満	216 100.0	83 38.4	126 58.3	7 3.2
	４０歳～４５歳未満	258 100.0	75 29.1	172 66.7	11 4.3
	４５歳～５０歳未満	150 100.0	50 33.3	96 64.0	4 2.7
	５０歳以上	121 100.0	58 47.9	58 47.9	5 4.1
	無回答	41 100.0	15 36.6	22 53.7	4 9.8
継続雇用者	有り	570 100.0	196 34.4	350 61.4	24 4.2
	無し	143 100.0	56 39.2	86 60.1	1 0.7
	無回答	38 100.0	14 36.8	19 50.0	5 13.2
経営状況	業界平均よりかなり良い	12 100.0	3 25.0	9 75.0	－ －
	業界平均より良い	137 100.0	45 32.8	89 65.0	3 2.2
	業界平均並み	546 100.0	184 33.7	334 61.2	28 5.1
	業界平均より悪い	130 100.0	66 50.8	61 46.9	3 2.3
	業界平均よりかなり悪い	19 100.0	9 47.4	9 47.4	1 5.3
	無回答	33 100.0	6 18.2	27 81.8	－ －

問 2 0 . 雇用者規模（正社員及び直接雇用の非正社員の合計）

	合計	4 9 人以下	5 0 ～ 9 9 人	1 0 0 ～ 2 9 9 人	3 0 0 ～ 4 9 9 人	5 0 0 ～ 9 9 9 人	1, 0 0 0 人以上	無回答
総数	7,179 100.0	463 6.4	2,648 36.9	2,504 34.9	492 6.9	419 5.8	577 8.0	76 1.1
正社員規模	1,091 100.0	378 34.6	527 48.3	149 13.7	21 1.9	7 0.6	4 0.4	5 0.5
5 0 ～ 1 0 0 人未満	2,553 100.0	14 0.5	1,822 71.4	598 23.4	48 1.9	37 1.4	8 0.3	26 1.0
1 0 0 ～ 3 0 0 人未満	1,894 100.0	2 0.1	12 0.6	1,524 80.5	180 9.5	104 5.5	64 3.4	8 0.4
3 0 0 ～ 5 0 0 人未満	347 100.0	-	-	1 0.3	199 57.3	100 28.8	45 13.0	2 0.6
5 0 0 ～ 1 0 0 0 人未満	224 100.0	-	-	-	1 0.4	135 60.3	87 38.8	1 0.4
1 0 0 0 人以上	346 100.0	-	-	-	-	1 0.3	342 98.8	3 0.9
無回答	724 100.0	69 9.5	287 39.6	232 32.0	43 5.9	35 4.8	27 3.7	31 4.3
産業	499 100.0	42 8.4	246 49.3	144 28.9	21 4.2	11 2.2	29 5.8	6 1.2
建設業	1,999 100.0	90 4.5	779 39.0	773 38.7	109 5.5	102 5.1	137 6.9	9 0.5
製造業	39 100.0	3 7.7	18 46.2	11 28.2	3 7.7	-	4 10.3	-
電気・ガス・熱供給・水道業	254 100.0	20 7.9	86 33.9	96 37.8	16 6.3	16 6.3	18 7.1	2 0.8
情報通信業	691 100.0	68 9.8	257 37.2	244 35.3	46 6.7	29 4.2	43 6.2	4 0.6
運輸業、郵便業	1,396 100.0	69 4.9	524 37.5	470 33.7	114 8.2	91 6.5	125 9.0	3 0.2
卸売業、小売業	71 100.0	8 11.3	21 29.6	18 25.4	7 9.9	4 5.6	13 18.3	-
金融業、保険業	91 100.0	7 7.7	28 30.8	34 37.4	6 6.6	11 12.1	4 4.4	1 1.1
不動産業、物品賃貸業	161 100.0	20 12.4	68 42.2	43 26.7	11 6.8	4 2.5	14 8.7	1 0.6
学術研究、専門・技術サービス業	403 100.0	20 5.0	88 21.8	138 34.2	42 10.4	47 11.7	68 16.9	-
宿泊業、飲食サービス業	242 100.0	26 10.7	73 30.2	88 36.4	24 9.9	14 5.8	17 7.0	-
生活関連サービス業、娯楽業	129 100.0	12 9.3	44 34.1	43 33.3	5 3.9	11 8.5	13 10.1	1 0.8
教育、学習支援業	238 100.0	10 4.2	98 41.2	97 40.8	12 5.0	8 3.4	11 4.6	2 0.8
医療、福祉	17 100.0	2 11.8	6 35.3	6 35.3	2 11.8	1 5.9	-	-
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	877 100.0	66 7.5	298 34.0	293 33.4	70 8.0	69 7.9	79 9.0	2 0.2
その他サービス業（他に分類されないもの）	15 100.0	-	8 53.3	4 26.7	1 6.7	1 6.7	1 6.7	-
その他	57 100.0	-	6 10.5	2 3.5	3 5.3	-	1 1.8	45 78.9
無回答	744 100.0	61 8.2	223 30.0	254 34.1	76 10.2	57 7.7	69 9.3	4 0.5
正社員平均年齢	2,030 100.0	100 4.9	632 31.1	749 36.9	173 8.5	153 7.5	204 10.0	19 0.9
3 5 歳未満	2,639 100.0	125 4.7	1,011 38.3	952 36.1	158 6.0	127 4.8	244 9.2	22 0.8
3 5 歳～4 0 歳未満	988 100.0	95 9.6	453 45.9	311 31.5	45 4.6	40 4.0	37 3.7	7 0.7
4 0 歳～4 5 歳未満	415 100.0	60 14.5	183 44.1	118 28.4	20 4.8	22 5.3	10 2.4	2 0.5
4 5 歳～5 0 歳未満	363 100.0	22 6.1	146 40.2	120 33.1	20 5.5	20 5.5	13 3.6	22 6.1
5 0 歳以上	5,318 100.0	267 5.0	1,870 35.2	1,938 36.4	383 7.2	338 6.4	487 9.2	35 0.7
継続雇用者	856 100.0	87 10.2	377 44.0	266 31.1	50 5.8	29 3.4	37 4.3	10 1.2
無回答	313 100.0	16 5.1	102 32.6	116 37.1	19 6.1	23 7.3	26 8.3	11 3.5
経営状況	101 100.0	6 5.9	32 31.7	37 36.6	10 9.9	6 5.9	8 7.9	2 2.0
業界平均よりかなり良い	1,165 100.0	42 3.6	414 35.5	432 37.1	75 6.4	74 6.4	114 9.8	14 1.2
業界平均より良い	4,302 100.0	271 6.3	1,592 37.0	1,522 35.4	311 7.2	248 5.8	331 7.7	27 0.6
業界平均並み	1,129 100.0	98 8.7	422 37.4	376 33.3	71 6.3	65 5.8	90 8.0	7 0.6
業界平均より悪い	209 100.0	31 14.8	85 40.7	65 31.1	9 4.3	8 3.8	10 4.8	1 0.5
業界平均よりかなり悪い	273 100.0	15 5.5	103 37.7	72 26.4	16 5.9	18 6.6	24 8.8	25 9.2
無回答								

問 2 1. 労働組合や労使協議機関があるか

	合計	過半数代表の労働組合がある	過半数代表ではないが、労働組合がある	労働組合はないが、労使協議機関がある	労働組合も労使協議機関もない	無回答
総数	7,179 100.0	1,299 18.1	406 5.7	1,976 27.5	3,393 47.3	105 1.5
正社員規模						
50人未満	1,091 100.0	76 7.0	59 5.4	307 28.1	630 57.7	19 1.7
50～100人未満	2,553 100.0	305 11.9	104 4.1	778 30.5	1,330 52.1	36 1.4
100～300人未満	1,894 100.0	385 20.3	109 5.8	551 29.1	833 44.0	16 0.8
300～500人未満	347 100.0	104 30.0	35 10.1	84 24.2	123 35.4	1 0.3
500～1000人未満	224 100.0	98 43.8	30 13.4	38 17.0	57 25.4	1 0.4
1000人以上	346 100.0	230 66.5	40 11.6	31 9.0	43 12.4	2 0.6
無回答	724 100.0	101 14.0	29 4.0	187 25.8	377 52.1	30 4.1
雇用者規模						
49人以下	463 100.0	18 3.9	17 3.7	117 25.3	304 65.7	7 1.5
50～99人	2,648 100.0	296 11.2	107 4.0	803 30.3	1,411 53.3	31 1.2
100～299人	2,504 100.0	453 18.1	112 4.5	759 30.3	1,153 46.0	27 1.1
300～499人	492 100.0	113 23.0	42 8.5	138 28.0	194 39.4	5 1.0
500～999人	419 100.0	120 28.6	44 10.5	80 19.1	173 41.3	2 0.5
1000人以上	577 100.0	295 51.1	81 14.0	62 10.7	134 23.2	5 0.9
無回答	76 100.0	4 5.3	3 3.9	17 22.4	24 31.6	28 36.8
産業						
建設業	499 100.0	77 15.4	11 2.2	135 27.1	271 54.3	5 1.0
製造業	1,999 100.0	534 26.7	93 4.7	628 31.4	725 36.3	19 1.0
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	17 43.6	2 5.1	12 30.8	8 20.5	—
情報通信業	254 100.0	28 11.0	13 5.1	94 37.0	115 45.3	4 1.6
運輸業、郵便業	691 100.0	225 32.6	72 10.4	144 20.8	241 34.9	9 1.3
卸売業、小売業	1,396 100.0	203 14.5	65 4.7	355 25.4	760 54.4	13 0.9
金融業、保険業	71 100.0	23 32.4	3 4.2	16 22.5	29 40.8	—
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	7 7.7	3 3.3	21 23.1	58 63.7	2 2.2
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	25 15.5	14 8.7	55 34.2	65 40.4	2 1.2
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	22 5.5	30 7.4	77 19.1	269 66.7	5 1.2
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	14 5.8	12 5.0	61 25.2	153 63.2	2 0.8
教育、学習支援業	129 100.0	21 16.3	37 28.7	30 23.3	39 30.2	2 1.6
医療、福祉	238 100.0	15 6.3	9 3.8	70 29.4	139 58.4	5 2.1
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	4 23.5	2 11.8	4 23.5	7 41.2	—
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	76 8.7	37 4.2	263 30.0	489 55.8	12 1.4
その他	15 100.0	5 33.3	1 6.7	2 13.3	7 46.7	—
無回答	57 100.0	3 5.3	2 3.5	9 15.8	18 31.6	25 43.9
正社員平均年齢						
35歳未満	744 100.0	60 8.1	19 2.6	210 28.2	446 59.9	9 1.2
35歳～40歳未満	2,030 100.0	364 17.9	87 4.3	595 29.3	960 47.3	24 1.2
40歳～45歳未満	2,639 100.0	595 22.5	161 6.1	727 27.5	1,121 42.5	35 1.3
45歳～50歳未満	988 100.0	159 16.1	79 8.0	261 26.4	476 48.2	13 1.3
50歳以上	415 100.0	69 16.6	38 9.2	108 26.0	196 47.2	4 1.0
無回答	363 100.0	52 14.3	22 6.1	75 20.7	194 53.4	20 5.5
継続雇用者						
有り	5,318 100.0	1,113 20.9	333 6.3	1,451 27.3	2,367 44.5	54 1.0
無し	856 100.0	80 9.3	26 3.0	270 31.5	465 54.3	15 1.8
無回答	313 100.0	49 15.7	17 5.4	74 23.6	159 50.8	14 4.5
経営状況						
業界平均よりかなり良い	101 100.0	12 11.9	9 8.9	22 21.8	56 55.4	2 2.0
業界平均より良い	1,165 100.0	163 14.0	54 4.6	322 27.6	619 53.1	7 0.6
業界平均並み	4,302 100.0	805 18.7	224 5.2	1,259 29.3	1,986 46.2	28 0.7
業界平均より悪い	1,129 100.0	238 21.1	90 8.0	277 24.5	516 45.7	8 0.7
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	49 23.4	16 7.7	44 21.1	100 47.8	—
無回答	273 100.0	32 11.7	13 4.8	52 19.0	116 42.5	60 22.0

問 2 1 . 労働組合や労使協議機関はある場合、定年再雇用者が組合員に含まれるか

	合計	組合員に 含まれて いる	含まれて いない	無回答
総数	1,705 100.0	461 27.0	1,174 68.9	70 4.1
正社員規模				
50人未満	135 100.0	47 34.8	80 59.3	8 5.9
50～100人未満	409 100.0	110 26.9	281 68.7	18 4.4
100～300人未満	494 100.0	119 24.1	362 73.3	13 2.6
300～500人未満	139 100.0	29 20.9	107 77.0	3 2.2
500～1000人未満	128 100.0	37 28.9	84 65.6	7 5.5
1000人以上	270 100.0	84 31.1	173 64.1	13 4.8
無回答	130 100.0	35 26.9	87 66.9	8 6.2
雇用者規模				
49人以下	35 100.0	16 45.7	17 48.6	2 5.7
50～99人	403 100.0	101 25.1	283 70.2	19 4.7
100～299人	565 100.0	146 25.8	401 71.0	18 3.2
300～499人	155 100.0	35 22.6	115 74.2	5 3.2
500～999人	164 100.0	46 28.0	114 69.5	4 2.4
1000人以上	376 100.0	114 30.3	241 64.1	21 5.6
無回答	7 100.0	3 42.9	3 42.9	1 14.3
産業				
建設業	88 100.0	20 22.7	65 73.9	3 3.4
製造業	627 100.0	137 21.9	473 75.4	17 2.7
電気・ガス・熱供給・水道業	19 100.0	3 15.8	16 84.2	-
情報通信業	41 100.0	9 22.0	30 73.2	2 4.9
運輸業、郵便業	297 100.0	114 38.4	172 57.9	11 3.7
卸売業、小売業	268 100.0	49 18.3	205 76.5	14 5.2
金融業、保険業	26 100.0	5 19.2	19 73.1	2 7.7
不動産業、物品賃貸業	10 100.0	2 20.0	8 80.0	-
学術研究、専門・技術サービス業	39 100.0	12 30.8	25 64.1	2 5.1
宿泊業、飲食サービス業	52 100.0	14 26.9	34 65.4	4 7.7
生活関連サービス業、娯楽業	26 100.0	13 50.0	12 46.2	1 3.8
教育、学習支援業	58 100.0	23 39.7	30 51.7	5 8.6
医療、福祉	24 100.0	7 29.2	15 62.5	2 8.3
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	6 100.0	-	5 83.3	1 16.7
その他サービス業（他に分類されないもの）	113 100.0	50 44.2	57 50.4	6 5.3
その他	6 100.0	1 16.7	5 83.3	-
無回答	5 100.0	2 40.0	3 60.0	-
正社員平均年齢				
35歳未満	79 100.0	21 26.6	53 67.1	5 6.3
35歳～40歳未満	451 100.0	100 22.2	334 74.1	17 3.8
40歳～45歳未満	756 100.0	171 22.6	561 74.2	24 3.2
45歳～50歳未満	238 100.0	85 35.7	138 58.0	15 6.3
50歳以上	107 100.0	66 61.7	38 35.5	3 2.8
無回答	74 100.0	18 24.3	50 67.6	6 8.1
継続雇用者				
有り	1,446 100.0	389 26.9	1,012 70.0	45 3.1
無し	106 100.0	27 25.5	73 68.9	6 5.7
無回答	66 100.0	18 27.3	42 63.6	6 9.1
経営状況				
業界平均よりかなり良い	21 100.0	2 9.5	17 81.0	2 9.5
業界平均より良い	217 100.0	56 25.8	151 69.6	10 4.6
業界平均並み	1,029 100.0	274 26.6	715 69.5	40 3.9
業界平均より悪い	328 100.0	98 29.9	217 66.2	13 4.0
業界平均よりかなり悪い	65 100.0	18 27.7	45 69.2	2 3.1
無回答	45 100.0	13 28.9	29 64.4	3 6.7

問 2 1. 労働組合や労使協議機関はある場合、定年再雇用者以外の有期契約労働者は組合員に含まれるか

	合計	組合員に 含まれて いる	含まれて いない	無回答
総数	1,705 100.0	273 16.0	1,271 74.5	161 9.4
正社員規模	50人未満	135 100.0	18 13.3	93 68.9
	50～100人未満	409 100.0	73 17.8	269 65.8
	100～300人未満	494 100.0	66 13.4	394 79.8
	300～500人未満	139 100.0	20 14.4	115 82.7
	500～1000人未満	128 100.0	23 18.0	98 76.6
	1000人以上	270 100.0	53 19.6	209 77.4
	無回答	130 100.0	20 15.4	93 71.5
				17 13.1
雇用者規模	49人以下	35 100.0	4 11.4	18 51.4
	50～99人	403 100.0	47 11.7	286 71.0
	100～299人	565 100.0	82 14.5	435 77.0
	300～499人	155 100.0	22 14.2	123 79.4
	500～999人	164 100.0	26 15.9	131 79.9
	1000人以上	376 100.0	91 24.2	272 72.3
	無回答	7 100.0	1 14.3	6 85.7
				-
				-
産業	建設業	88 100.0	8 9.1	69 78.4
	製造業	627 100.0	46 7.3	524 83.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	19 100.0	2 10.5	14 73.7
	情報通信業	41 100.0	5 12.2	35 85.4
	運輸業、郵便業	297 100.0	49 16.5	203 68.4
	卸売業、小売業	268 100.0	68 25.4	183 68.3
	金融業、保険業	26 100.0	5 19.2	20 76.9
	不動産業、物品賃貸業	10 100.0	-	9 90.0
	学術研究、専門・技術サービス業	39 100.0	8 20.5	30 76.9
	宿泊業、飲食サービス業	52 100.0	11 21.2	39 75.0
	生活関連サービス業、娯楽業	26 100.0	11 42.3	12 46.2
	教育、学習支援業	58 100.0	18 31.0	35 60.3
	医療、福祉	24 100.0	8 33.3	14 58.3
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	6 100.0	1 16.7	5 83.3
	その他サービス業（他に分類されないもの）	113 100.0	32 28.3	70 61.9
	その他	6 100.0	-	5 83.3
	無回答	5 100.0	1 20.0	4 80.0
				-
正社員平均年齢	35歳未満	79 100.0	17 21.5	58 73.4
	35歳～40歳未満	451 100.0	66 14.6	348 77.2
	40歳～45歳未満	756 100.0	108 14.3	588 77.8
	45歳～50歳未満	238 100.0	45 18.9	166 69.7
	50歳以上	107 100.0	30 28.0	58 54.2
	無回答	74 100.0	7 9.5	53 71.6
				14 18.9
継続雇用者	有り	1,446 100.0	219 15.1	1,093 75.6
	無し	106 100.0	22 20.8	77 72.6
	無回答	66 100.0	9 13.6	48 72.7
				9 13.6
経営状況	業界平均よりかなり良い	21 100.0	4 19.0	15 71.4
	業界平均より良い	217 100.0	42 19.4	150 69.1
	業界平均並み	1,029 100.0	149 14.5	784 76.2
	業界平均より悪い	328 100.0	62 18.9	239 72.9
	業界平均よりかなり悪い	65 100.0	6 9.2	52 80.0
	無回答	45 100.0	10 22.2	31 68.9
				4 8.9

問 2 2. 企業設立年

	合計	1979 年以前	1980 年代	1990 年代	2000 年代	2010 年以降	無回答	中央値	平均値
総数	7,179 100.0	4,567 63.6	878 12.2	642 8.9	641 8.9	97 1.4	354 4.9	1,967.0	1,969.2
正社員規模									
50人未満	1,091 100.0	582 53.3	166 15.2	126 11.5	139 12.7	17 1.6	61 5.6	1,972.0	1,975.7
50～100人未満	2,553 100.0	1,658 64.9	309 12.1	236 9.2	197 7.7	32 1.3	121 4.7	1,966.0	1,969.6
100～300人未満	1,894 100.0	1,238 65.4	242 12.8	155 8.2	169 8.9	23 1.2	67 3.5	1,967.0	1,968.6
300～500人未満	347 100.0	243 70.0	39 11.2	31 8.9	23 6.6	3 0.9	8 2.3	1,969.0	1,965.9
500～1000人未満	224 100.0	163 72.8	15 6.7	9 4.0	24 10.7	6 2.7	7 3.1	1,965.0	1,962.6
1000人以上	346 100.0	268 77.5	21 6.1	10 2.9	35 10.1	4 1.2	8 2.3	1,952.5	1,955.3
無回答	724 100.0	415 57.3	86 11.9	75 10.4	54 7.5	12 1.7	82 11.3	1,971.0	1,970.5
雇用者規模									
49人以下	463 100.0	265 57.2	65 14.0	46 9.9	51 11.0	10 2.2	26 5.6	1,973.0	1,974.6
50～99人	2,648 100.0	1,680 63.4	319 12.0	240 9.1	236 8.9	29 1.1	144 5.4	1,966.0	1,970.2
100～299人	2,504 100.0	1,597 63.8	334 13.3	217 8.7	216 8.6	37 1.5	103 4.1	1,967.0	1,969.2
300～499人	492 100.0	313 63.6	59 12.0	53 10.8	44 8.9	6 1.2	17 3.5	1,970.0	1,969.9
500～999人	419 100.0	265 63.2	47 11.2	43 10.3	35 8.4	7 1.7	22 5.3	1,971.0	1,967.4
1000人以上	577 100.0	417 72.3	49 8.5	35 6.1	53 9.2	8 1.4	15 2.6	1,962.0	1,960.8
無回答	76 100.0	30 39.5	5 6.6	8 10.5	6 7.9	— —	27 35.5	1,967.0	1,971.4
産業									
建設業	499 100.0	376 75.4	40 8.0	27 5.4	29 5.8	3 0.6	24 4.8	1,962.0	1,964.7
製造業	1,999 100.0	1,491 74.6	176 8.8	107 5.4	122 6.1	20 1.0	83 4.2	1,962.0	1,963.4
電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	33 84.6	5 12.8	— —	— —	— —	1 2.6	1,965.5	1,953.1
情報通信業	254 100.0	79 31.1	68 26.8	48 18.9	48 18.9	5 2.0	6 2.4	1,985.5	1,983.9
運輸業、郵便業	691 100.0	488 70.6	63 9.1	44 6.4	49 7.1	7 1.0	40 5.8	1,962.0	1,965.4
卸売業、小売業	1,396 100.0	976 69.9	131 9.4	111 8.0	101 7.2	20 1.4	57 4.1	1,964.0	1,966.9
金融業、保険業	71 100.0	38 53.5	13 18.3	4 5.6	14 19.7	— —	2 2.8	1,961.0	1,968.2
不動産業、物品賃貸業	91 100.0	50 54.9	15 16.5	6 6.6	8 8.8	3 3.3	9 9.9	1,976.0	1,975.3
学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	68 42.2	42 26.1	19 11.8	21 13.0	4 2.5	7 4.3	1,973.5	1,977.1
宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	198 49.1	61 15.1	58 14.4	51 12.7	8 2.0	27 6.7	1,971.5	1,975.4
生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	140 57.9	46 19.0	25 10.3	16 6.6	4 1.7	11 4.5	1,972.0	1,974.3
教育、学習支援業	129 100.0	91 70.5	10 7.8	10 7.8	7 5.4	1 0.8	10 7.8	1,962.0	1,956.1
医療、福祉	238 100.0	86 36.1	38 16.0	56 23.5	49 20.6	3 1.3	6 2.5	1,983.0	1,983.4
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	11 64.7	— —	3 17.6	3 17.6	— —	— —	1,959.0	1,973.4
その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	407 46.4	166 18.9	120 13.7	118 13.5	19 2.2	47 5.4	1,981.5	1,979.9
その他	15 100.0	12 80.0	1 6.7	— —	2 13.3	— —	— —	1,973.0	1,967.8
無回答	57 100.0	23 40.4	3 5.3	4 7.0	3 5.3	— —	24 42.1	1,962.5	1,968.5
正社員平均年齢									
35歳未満	744 100.0	285 38.3	148 19.9	137 18.4	130 17.5	12 1.6	32 4.3	1,983.0	1,981.8
35歳～40歳未満	2,030 100.0	1,251 61.6	279 13.7	214 10.5	179 8.8	28 1.4	79 3.9	1,967.0	1,969.8
40歳～45歳未満	2,639 100.0	1,857 70.4	274 10.4	173 6.6	190 7.2	34 1.3	111 4.2	1,963.0	1,965.6
45歳～50歳未満	988 100.0	689 69.7	80 8.1	70 7.1	80 8.1	14 1.4	55 5.6	1,964.5	1,967.9
50歳以上	415 100.0	275 66.3	52 12.5	25 6.0	30 7.2	4 1.0	29 7.0	1,967.5	1,969.8
無回答	363 100.0	210 57.9	45 12.4	23 6.3	32 8.8	5 1.4	48 13.2	1,966.0	1,969.2
継続雇用者									
有り	5,318 100.0	3,735 70.2	551 10.4	369 6.9	387 7.3	53 1.0	223 4.2	1,965.0	1,966.3
無し	856 100.0	333 38.9	176 20.6	146 17.1	132 15.4	25 2.9	44 5.1	1,984.0	1,981.0
無回答	313 100.0	194 62.0	39 12.5	14 4.5	19 6.1	7 2.2	40 12.8	1,959.0	1,967.3
経営状況									
業界平均よりかなり良い	101 100.0	60 59.4	8 7.9	12 11.9	15 14.9	1 1.0	5 5.0	1,960.0	1,974.1
業界平均より良い	1,165 100.0	705 60.5	163 14.0	129 11.1	122 10.5	7 0.6	39 3.3	1,970.0	1,971.8
業界平均並み	4,302 100.0	2,797 65.0	520 12.1	376 8.7	378 8.8	66 1.5	165 3.8	1,966.0	1,968.7
業界平均より悪い	1,129 100.0	756 67.0	128 11.3	97 8.6	96 8.5	10 0.9	42 3.7	1,962.5	1,968.0
業界平均よりかなり悪い	209 100.0	140 67.0	28 13.4	11 5.3	12 5.7	3 1.4	15 7.2	1,971.0	1,966.0
無回答	273 100.0	109 39.9	31 11.4	17 6.2	18 6.6	10 3.7	88 32.2	1,988.0	1,973.1

問 2 3. 過去 3 年間の経営状況

		合計	業界平均 よりかなり 良い	業界平均 より良い	業界平均 並み	業界平均 より悪い	業界平均 よりかなり 悪い	無回答
	総数	7,179 100.0	101 1.4	1,165 16.2	4,302 59.9	1,129 15.7	209 2.9	273 3.8
正社員規模	50人未満	1,091 100.0	9 0.8	117 10.7	653 59.9	219 20.1	50 4.6	43 3.9
	50～100人未満	2,553 100.0	37 1.4	427 16.7	1,525 59.7	404 15.8	72 2.8	88 3.4
	100～300人未満	1,894 100.0	24 1.3	337 17.8	1,171 61.8	262 13.8	40 2.1	60 3.2
	300～500人未満	347 100.0	8 2.3	63 18.2	202 58.2	60 17.3	5 1.4	9 2.6
	500～1000人未満	224 100.0	2 0.9	42 18.8	132 58.9	33 14.7	4 1.8	11 4.9
	1000人以上	346 100.0	7 2.0	69 19.9	202 58.4	49 14.2	9 2.6	10 2.9
	無回答	724 100.0	14 1.9	110 15.2	417 57.6	102 14.1	29 4.0	52 7.2
雇用者規模	49人以下	463 100.0	6 1.3	42 9.1	271 58.5	98 21.2	31 6.7	15 3.2
	50～99人	2,648 100.0	32 1.2	414 15.6	1,592 60.1	422 15.9	85 3.2	103 3.9
	100～299人	2,504 100.0	37 1.5	432 17.3	1,522 60.8	376 15.0	65 2.6	72 2.9
	300～499人	492 100.0	10 2.0	75 15.2	311 63.2	71 14.4	9 1.8	16 3.3
	500～999人	419 100.0	6 1.4	74 17.7	248 59.2	65 15.5	8 1.9	18 4.3
	1000人以上	577 100.0	8 1.4	114 19.8	331 57.4	90 15.6	10 1.7	24 4.2
	無回答	76 100.0	2 2.6	14 18.4	27 35.5	7 9.2	1 1.3	25 32.9
産業	建設業	499 100.0	10 2.0	97 19.4	299 59.9	70 14.0	9 1.8	14 2.8
	製造業	1,999 100.0	23 1.2	294 14.7	1,174 58.7	362 18.1	87 4.4	59 3.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	39 100.0	1 2.6	3 7.7	29 74.4	3 7.7	2 5.1	1 2.6
	情報通信業	254 100.0	— —	49 19.3	153 60.2	38 15.0	2 0.8	12 4.7
	運輸業、郵便業	691 100.0	5 0.7	81 11.7	416 60.2	141 20.4	26 3.8	22 3.2
	卸売業、小売業	1,396 100.0	24 1.7	306 21.9	818 58.6	178 12.8	29 2.1	41 2.9
	金融業、保険業	71 100.0	4 5.6	14 19.7	44 62.0	4 5.6	2 2.8	3 4.2
	不動産業、物品賃貸業	91 100.0	2 2.2	16 17.6	62 68.1	6 6.6	— —	5 5.5
	学術研究、専門・技術サービス業	161 100.0	6 3.7	25 15.5	96 59.6	25 15.5	2 1.2	7 4.3
	宿泊業、飲食サービス業	403 100.0	4 1.0	57 14.1	230 57.1	80 19.9	12 3.0	20 5.0
	生活関連サービス業、娯楽業	242 100.0	3 1.2	37 15.3	147 60.7	33 13.6	9 3.7	13 5.4
	教育、学習支援業	129 100.0	2 1.6	15 11.6	80 62.0	24 18.6	4 3.1	4 3.1
	医療、福祉	238 100.0	4 1.7	24 10.1	173 72.7	24 10.1	3 1.3	10 4.2
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17 100.0	1 5.9	1 5.9	10 58.8	3 17.6	1 5.9	1 5.9
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877 100.0	12 1.4	137 15.6	546 62.3	130 14.8	19 2.2	33 3.8
	その他	15 100.0	— —	3 20.0	7 46.7	1 6.7	— —	4 26.7
	無回答	57 100.0	— —	6 10.5	18 31.6	7 12.3	2 3.5	24 42.1
正社員平均年齢	35歳未満	744 100.0	18 2.4	197 26.5	417 56.0	73 9.8	10 1.3	29 3.9
	35歳～40歳未満	2,030 100.0	38 1.9	385 19.0	1,236 60.9	264 13.0	36 1.8	71 3.5
	40歳～45歳未満	2,639 100.0	27 1.0	392 14.9	1,598 60.6	449 17.0	80 3.0	93 3.5
	45歳～50歳未満	988 100.0	9 0.9	104 10.5	599 60.6	203 20.5	40 4.0	33 3.3
	50歳以上	415 100.0	6 1.4	39 9.4	246 59.3	82 19.8	26 6.3	16 3.9
	無回答	363 100.0	3 0.8	48 13.2	206 56.7	58 16.0	17 4.7	31 8.5
継続雇用者	有り	5,318 100.0	73 1.4	860 16.2	3,237 60.9	823 15.5	145 2.7	180 3.4
	無し	856 100.0	12 1.4	157 18.3	503 58.8	129 15.1	23 2.7	32 3.7
	無回答	313 100.0	4 1.3	37 11.8	179 57.2	59 18.8	14 4.5	20 6.4

JILPT 調査シリーズ No.121

改正高年齢者雇用安定法の施行に企業はどう対応したか
—「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」結果—

発行年月日 2014年5月30日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL：03-5991-5104

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

© 2014 JILPT

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)