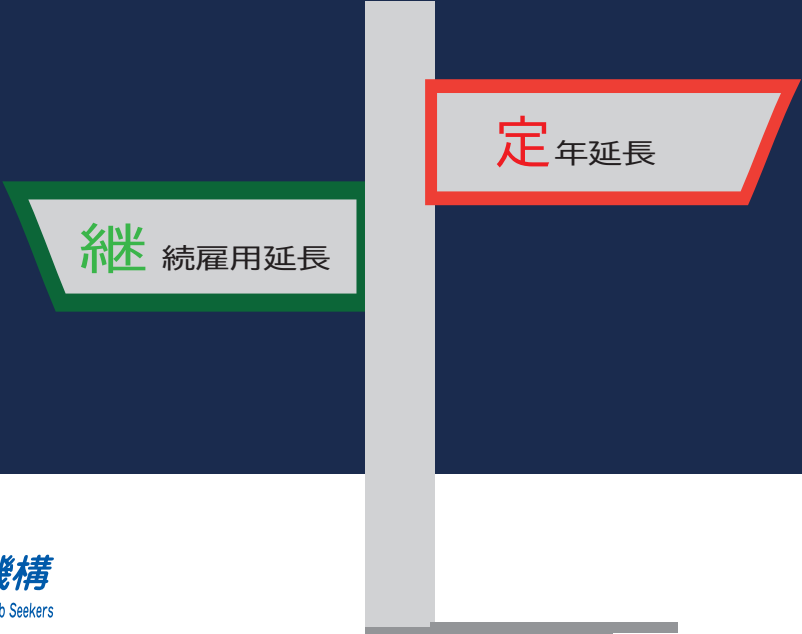




65歳超 先進企業に学ぶ

定年延長・継続雇用延長の 効果と課題



継続雇用延長

定年延長



独立行政法人
高齢・障害・求職者雇用支援機構
Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

はじめに

人生100年時代を迎え、働く意欲のある高齢者がその能力を十分に発揮できるように、定年・継続雇用の延長等の多様な選択肢を整え、高齢者の活躍の場を整備することが重要です。2020年3月31日には「70歳までの就業機会の確保措置」を努力義務とする改正高年齢者雇用安定法が成立し、2021年4月1日より施行されることとなっております。

当機構では、65歳以上の定年延長を実施した企業と、66歳以上の継続雇用制度を導入した企業に、2017年から2018年にかけて質問紙調査を実施しました。その結果は、『＜改訂版＞定年延長、本当のところ―調査結果から読み解く、課題と効果―』及び『＜改訂版＞継続雇用、本当のところ 調査結果から読み解く、課題と効果』にまとめ、2018年に発行しました。

この度、定年延長と継続雇用制度の状況を紹介した2つの冊子を、「制度導入の効果」と「人事制度の概況」という視点から再整理し、定年延長と継続雇用制度の概要を紹介しています。企業の人事担当者の皆様におかれましては、定年延長や継続雇用制度の導入を検討する際の参考資料としてお役立ていただければ幸いです。

【本書の読み方】

本書は、『＜改訂版＞定年延長、本当のところ』と『＜改訂版＞継続雇用、本当のところ』のポイントを説明するために作成しています。官庁統計及び『継続雇用制度の現状と制度進化―「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より―』（当機構）の結果も紹介しています。

○本書で主に引用した資料○



『＜改訂版＞定年延長、本当のところ―調査結果から読み解く、課題と効果―』
（概要）65歳以上の定年制度を導入した企業の特徴と効果を紹介
（調査方法）企業の人事担当者への質問紙調査
（分析した企業）2011年以降に65歳以上の定年制度を導入した1840社



『＜改訂版＞継続雇用、本当のところ 調査結果から読み解く、課題と効果』
（概要）66歳以上の継続雇用制度を導入した企業の特徴と効果を紹介
（調査方法）企業の人事担当者への質問紙調査
（分析した企業）2011年以降に65歳を超える継続雇用延長を行った1159社



『継続雇用制度の現状と制度進化
―「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より―』
（概要）60歳代前半層の人事管理の整備状況を紹介
（調査方法）企業の人事担当者への質問紙調査
（分析した企業）定年制の状況が分かる3283社

本書では、上記3冊の出典を図表番号の前に色で示します。

■：『＜改訂版＞ 定年延長、本当のところ ―調査結果から読み解く、課題と効果―』

■：『＜改訂版＞ 継続雇用、本当のところ 調査結果から読み解く、課題と効果』

■：『継続雇用制度の現状と制度進化 ―「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より―』

たとえば、「■図表5」と表記した場合、出典は『＜改訂版＞ 定年延長、本当のところ』となります。

【目 次】

1. 日本における高齢化の現状……………	1
2. 定年延長・継続雇用の現状……………	2
3. 定年延長・継続雇用延長を行った企業の状況……………	3
定年延長・継続雇用延長を行った理由……………	3
定年延長・継続雇用延長の効果……………	4
定年延長・継続雇用延長を行うための人事管理……………	5
定年延長企業における人事管理……………	7
継続雇用延長企業における 66 歳以降の人材活用の状況……………	9
4. 定年延長・継続雇用延長の進め方……………	11
5. 制度改定の効果を高めるために……………	12
定年延長・継続雇用延長後の課題を理解しよう	
一世代交代の準備をしておこう……………	12
定年延長の効果をより高めるためには……………	13

参考資料

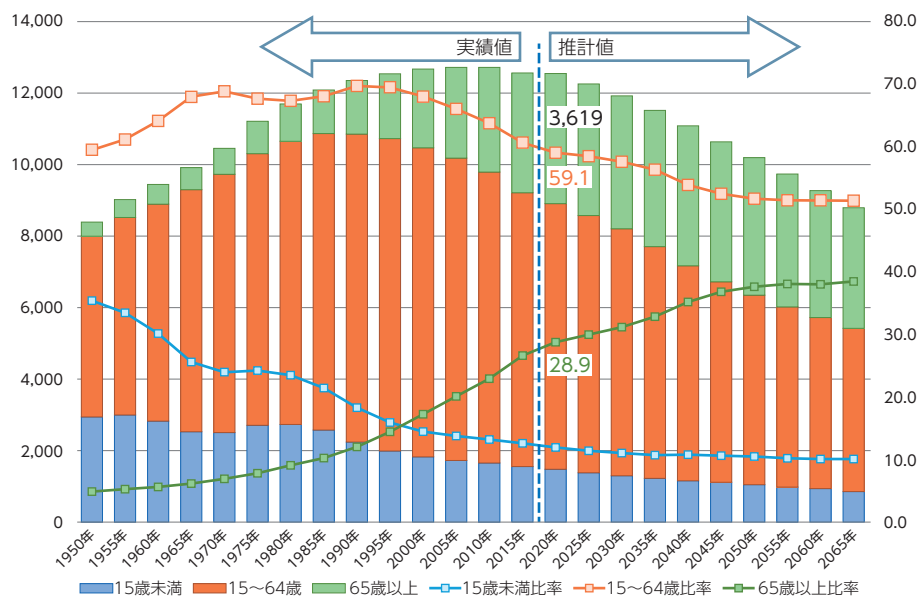
人生 100 年時代の人事管理を理解するための羅針盤……………	14
---------------------------------	----

1. 日本における高齢化の現状



日本では少子・高齢化が急速に進んでいます。
2015年には65歳以上の人口は3347万人、全体の26.0%を占めています。

図表1 年齢階級別、日本の人口と人口推計、65歳以上比率（第一軸：万人、第二軸：%）



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』（平成29年推計）より作成

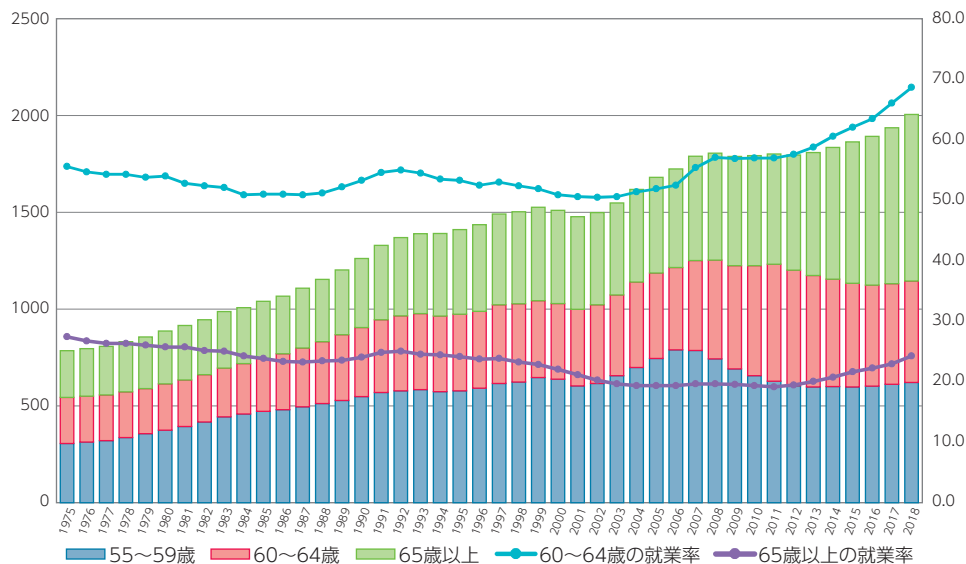
注1：2020年以降は出生中位・死亡中位の推計値

注2：1950～70年は沖縄県を含まない



労働力の高齢化も進んでいます。

図表2 年齢階級別、労働力人口と就業率（第一軸：万人、第二軸：%）



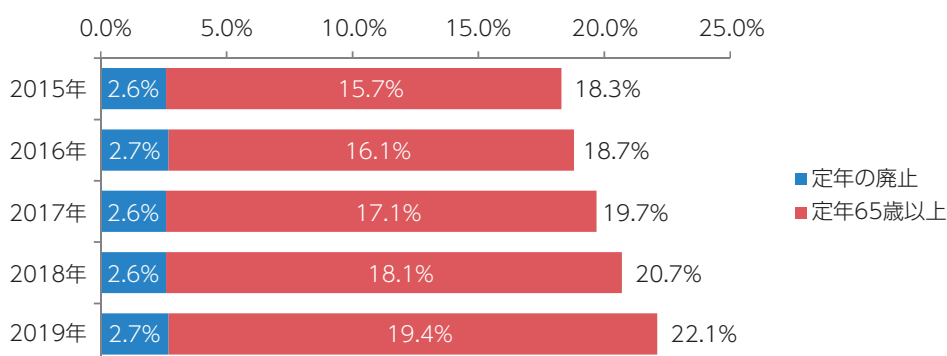
資料出所：労働力調査（総務省）より作成

2. 定年延長・継続雇用の現状



定年年齢を 65 歳以上に設定する企業が増えています。

図表 3 定年 65 歳以上企業割合の推移

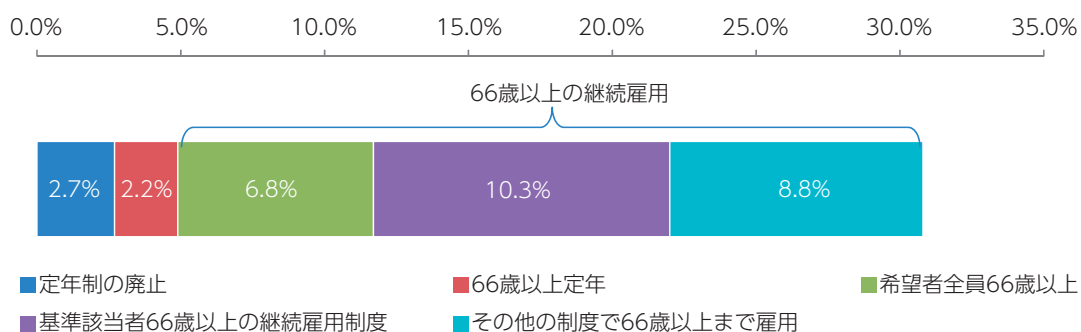


資料出所：『高齢者の雇用状況報告』（厚生労働省）各年より作成
注：31人以上の企業のみを集計



66 歳以上も働ける制度をもつ企業の割合は、3 割を超えています。

図表 4 66 歳以上働ける企業の割合



資料出所：令和元年『高齢者の雇用状況報告』（厚生労働省）より作成
注：31人以上の企業のみを集計

3. 定年延長・継続雇用延長を行った企業の状況

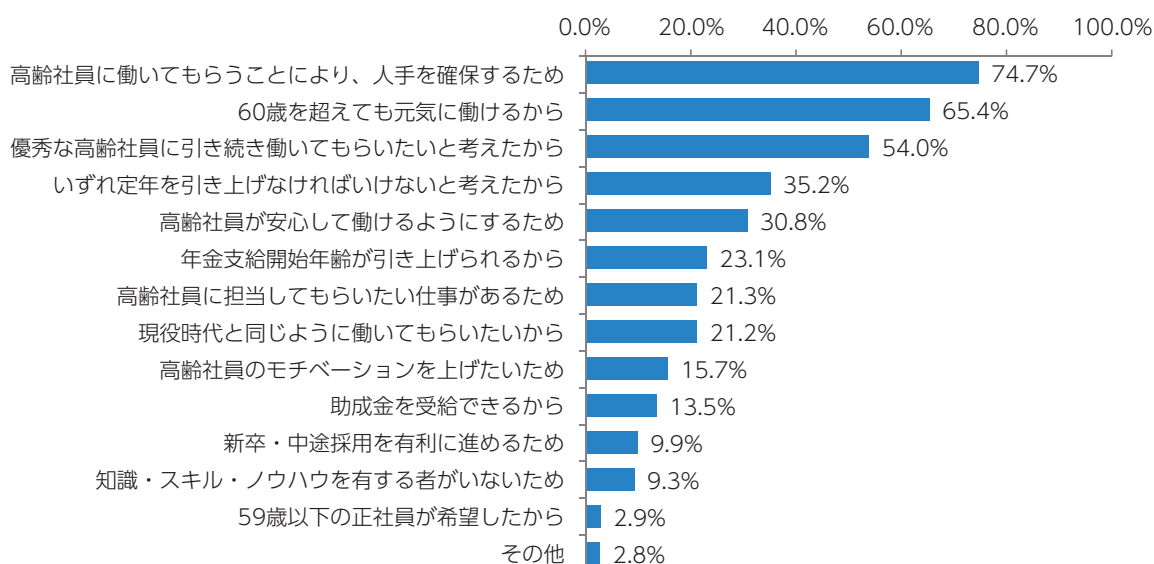


定年延長・継続雇用延長を行った理由



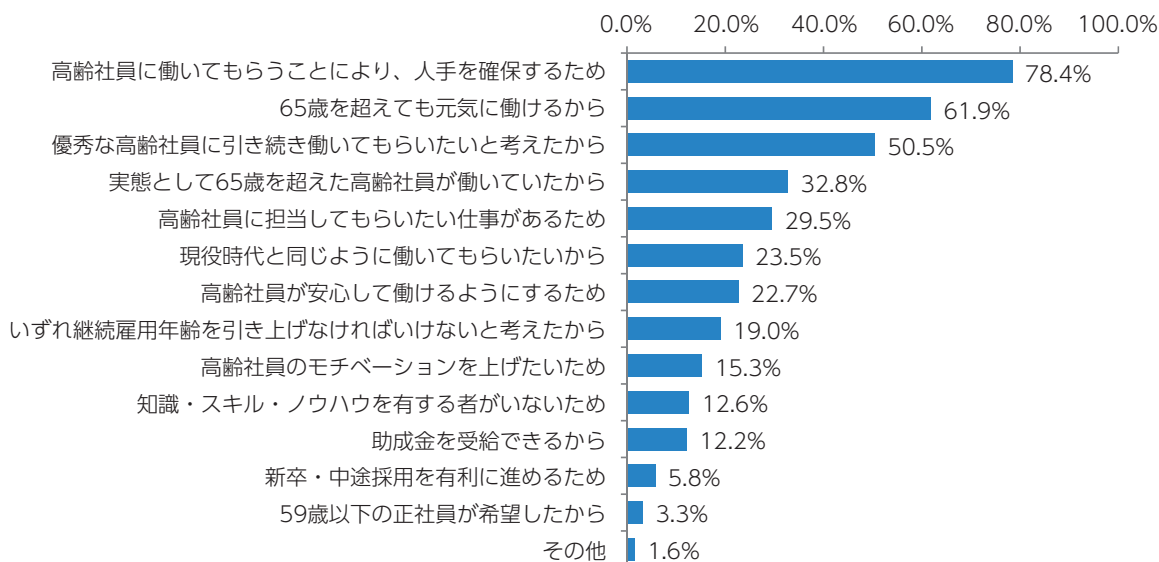
定年年齢を引き上げた理由は、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保するため」（74.7%）が最も多く、次いで「60歳を超えても元気に働けるから」（65.4%）、「優秀な高齢社員に引き続き働いてもらいたいと考えたから」（54.0%）の順に多くなっています。

図表 5 定年延長の理由（複数回答，n=1840）



継続雇用年齢を引き上げた企業の理由は、定年年齢を引き上げた理由と、ほぼ同じです。

図表 6 継続雇用延長の理由（複数回答，n=1159）



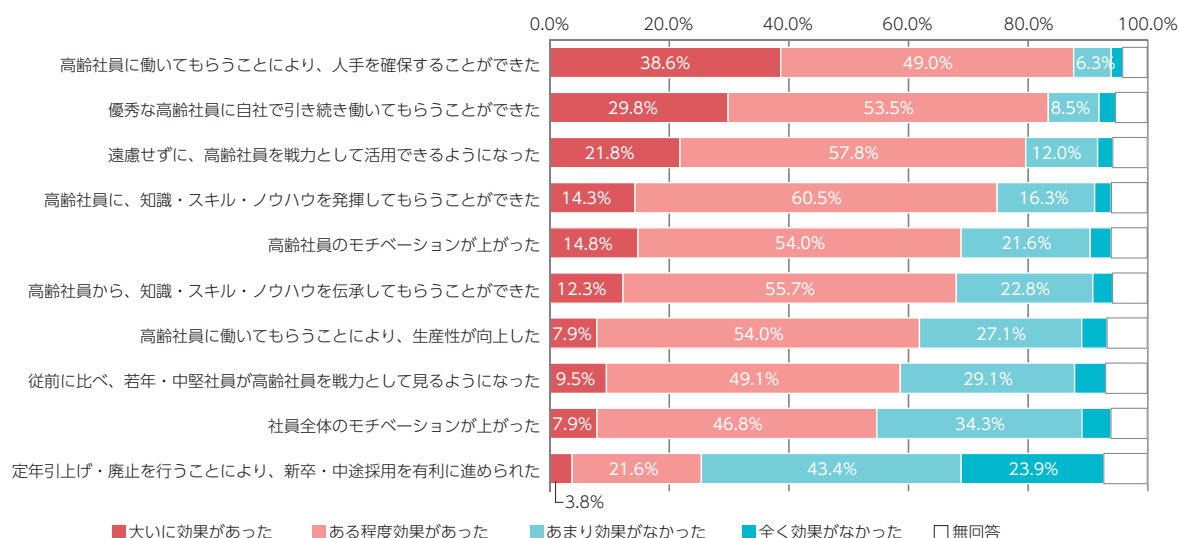
定年延長・継続雇用延長の効果



定年延長の効果とは—「人材確保」、「優秀な社員に働いてもらえた」、「遠慮せずに戦力として働いてもらえるようになった」

定年年齢を65歳以上に上げた効果は、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」（大いに効果があった＋ある程度効果があった：87.6%）、「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」（同83.4%）、「遠慮せずに、高齢社員を戦力として活用できるようになった」（同79.6%）が、特に高くなっています。

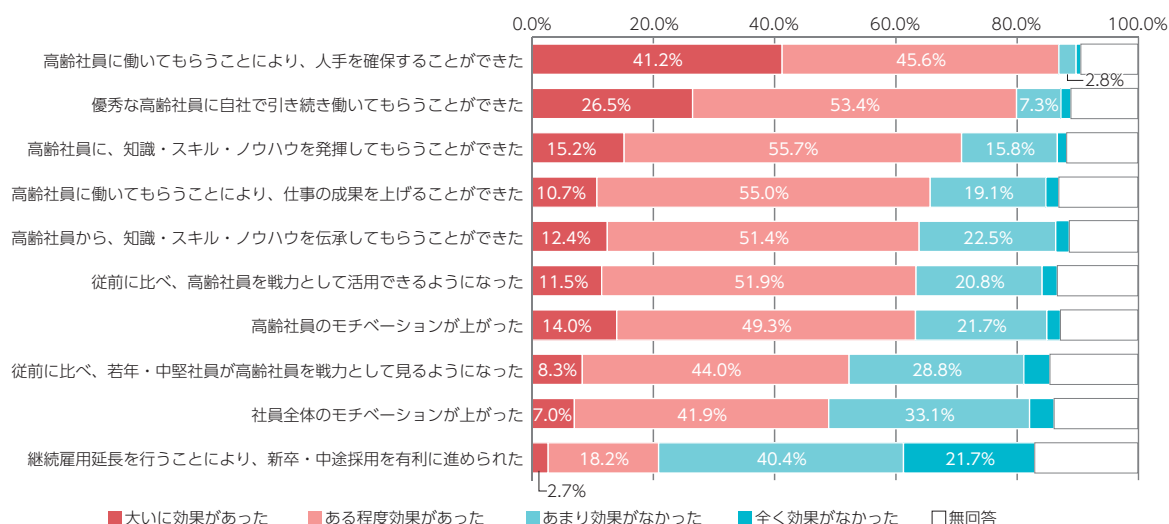
図表7 定年延長の効果（n = 1840）



継続雇用延長の効果とは—「人材確保」、「優秀な社員に働いてもらえた」、「知識・スキルを発揮してもらうことができた」

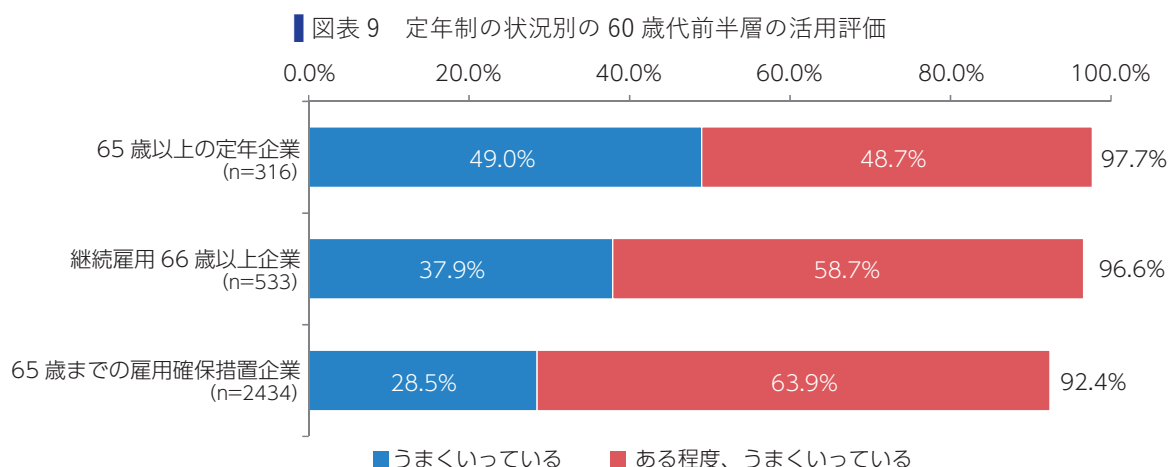
66歳以上に継続雇用年齢を引き上げた効果は、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」（大いに効果があった＋ある程度効果があった：86.9%）、「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」（同79.9%）、「高齢社員に、知識・スキル・ノウハウを発揮してもらうことができた」（同70.8%）、が多くなっています。

図表8 継続雇用延長の効果（n = 1159）



60 歳代前半層の社員の活用評価―

65 歳以上定年企業では、うまくいっていると高く評価しており、戦力化が図られています。



注 1: 「65 歳以上の定年企業」とは、定年制度なし、または定年年齢 65 歳以上の企業

注 2: 「継続雇用 66 歳以上企業」とは、定年年齢 64 歳以下、かつ継続雇用制度で上限年齢が 66 歳以上の企業

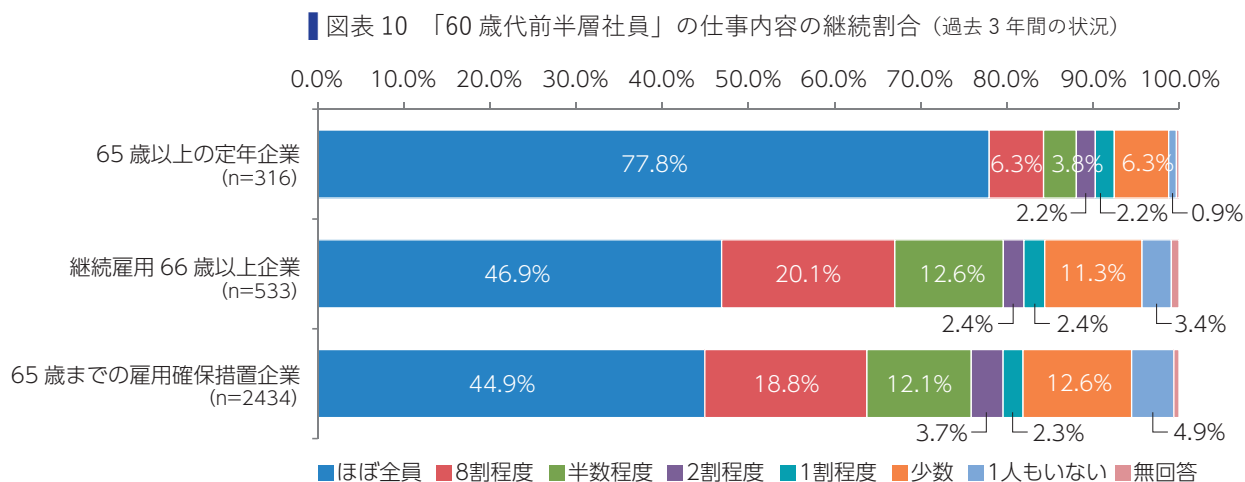
注 3: 「65 歳までの雇用確保措置企業」とは、定年年齢 64 歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限年齢が 65 歳以下の企業

定年延長・継続雇用延長を行うための人事管理

65 歳以上の定年延長と継続雇用延長を進めるには、まず 60 歳代前半層の人事管理を整えることが必要です。「雇用確保措置企業」と「定年延長企業」・「継続雇用延長企業」における人事管理の違いを紹介しましょう。なお、ここでは「60 歳代前半層社員」とは 59 歳以下では正社員として働いていた者と定義します。

60 歳代前半層の配置管理―

65 歳以上定年企業では、60 歳前後で仕事内容を変える配置転換は行っておらず、同じ仕事を継続しています。

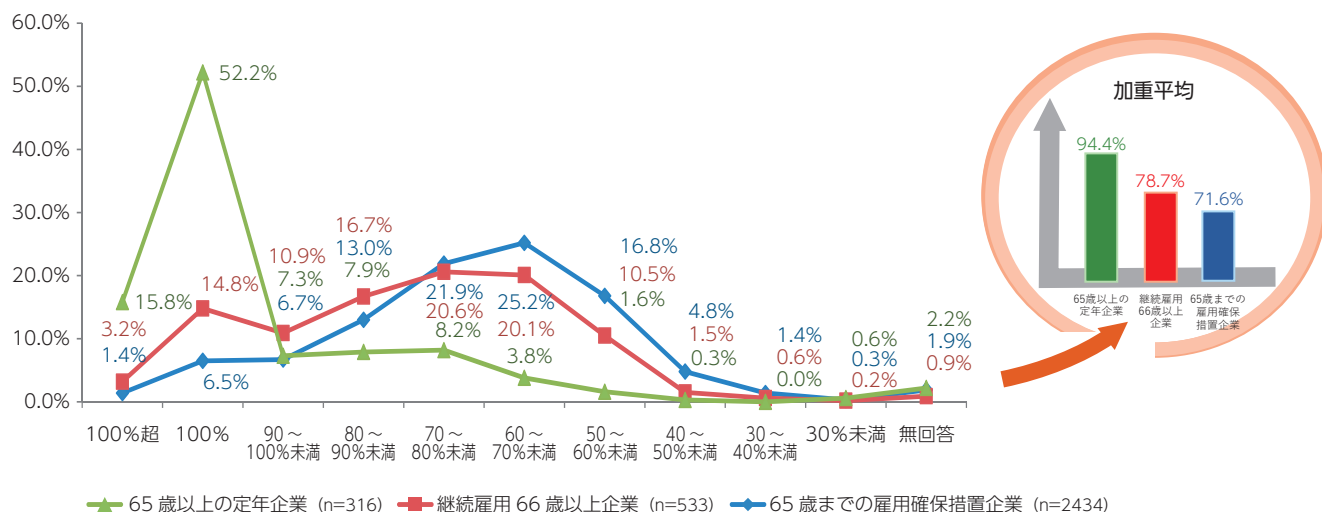




60 歳代前半層の賃金管理— 60 歳前後の基本給水準変化は、65 歳以上の定年企業で少ない

60 歳時点で最初に支給する賃金で、60 歳直前と比べた基本給の水準（年金や公的給付を除く）は、65 歳以上の定年企業では、「100%」が多く（52.2%）、基本給の支給水準も高くなっています（加重平均は定年 65 歳以上：94.4%；雇用確保措置企業：71.6%；継続雇用 66 歳以上企業：78.7%；*カテゴリーの中央値（100% 超 = 「105」～30% 未満 = 「25」）を用いて算出）。

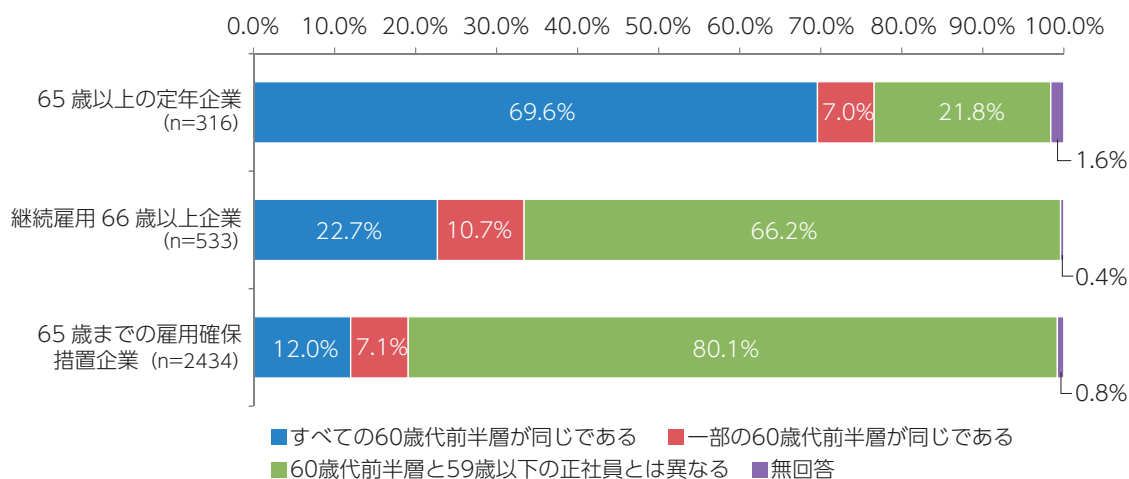
図表 11 「60 歳代前半層社員」の基本給の水準（年金や公的給付を除く）



60 歳以降の基本給の決め方— 65 歳以上の定年企業では基本給の決め方は変えていない

60 歳代前半層の「基本給の決め方」は、65 歳以上の定年企業では、59 歳以下正社員と、すべての高齢社員が同じとする割合は高くなっています（69.6%）。

図表 12 「60 歳代前半層社員」の基本給の決め方の類似性

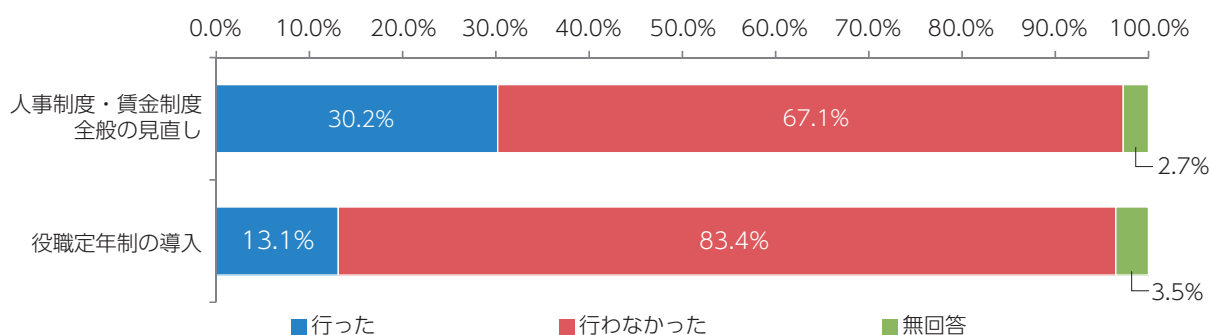




59 歳以下の人事管理の改定状況 — 人事制度・賃金制度全般の見直し企業は少ない

定年延長にあたり、「人事制度・賃金制度全般の見直し」を行った企業は 30.2%、役職定年制を導入した企業は 13.1% です。

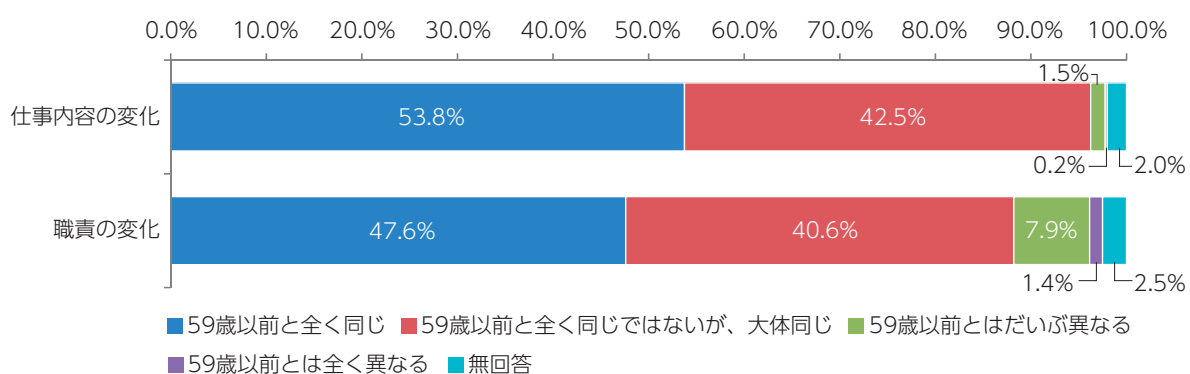
図表 13 59 歳以下の人事管理の改定状況 (n=1840)



60 歳以上の配置管理 — 仕事内容・責任を「多少」変える企業も多い

定年延長企業では、59 歳時点から仕事内容と職責を若干変える企業も多くなっています（「59 歳以前と全く同じではないが、大体同じ」各 42.5%、40.6%）。

図表 14 仕事内容と職責の違い (59 歳以前と 60 歳以上との比較, n=1840)

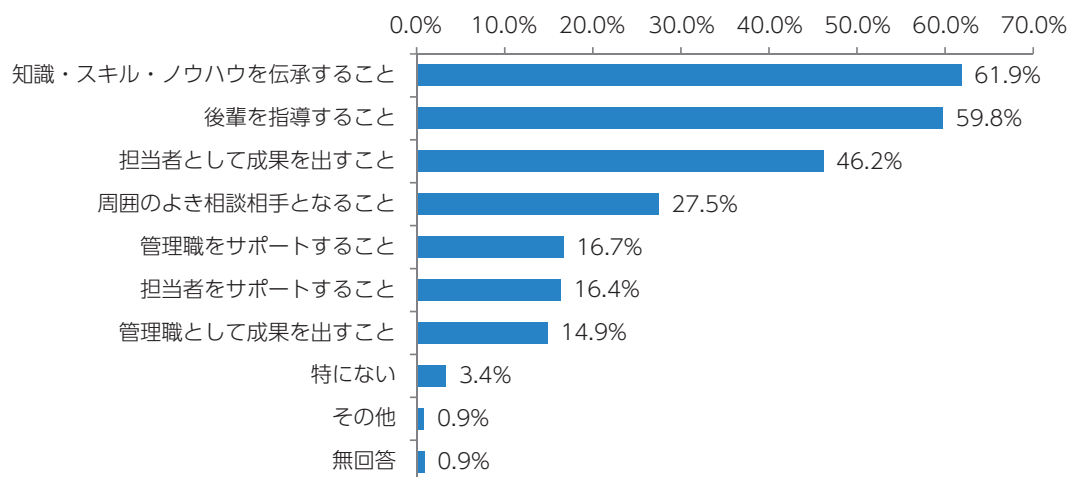




60 歳以上社員の期待役割—技能伝承が主

60 歳以上社員に期待する役割は、「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」(61.9%)、「後輩を指導すること」(59.8%)、「担当者として成果を出すこと」(46.2%)が多くなっています。

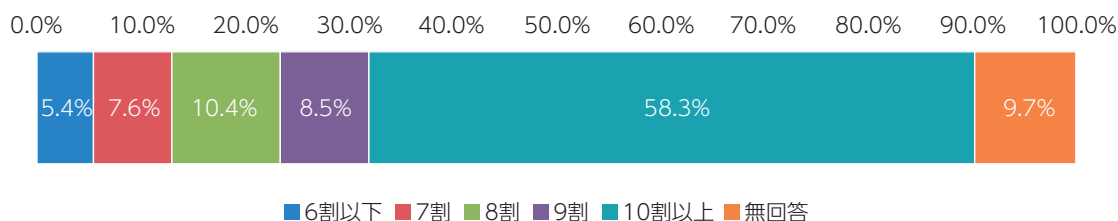
図表 15 60 歳以上社員の期待役割 (複数回答, n=1840)



60 歳以降の賃金水準—65 歳時点の賃金水準は大きく変えていない

65 歳時点の賃金水準は、59 歳時点の賃金水準（基本給・賞与）と大きく変えない企業が多くを占めています（「10 割以上」を 10 割とした場合の加重平均は、91.8%）。

図表 16 65 歳時点の賃金水準 (n=1840)



■ 6割以下 ■ 7割 ■ 8割 ■ 9割 ■ 10割以上 ■ 無回答



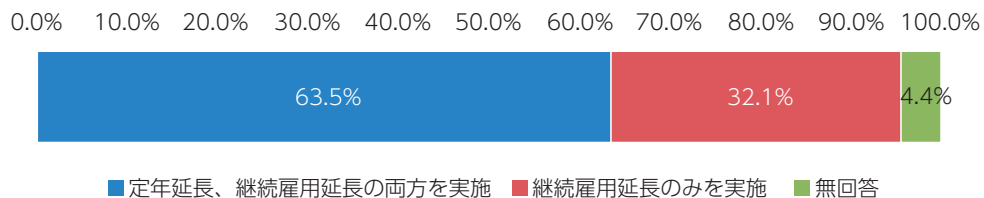
継続雇用延長企業における 66 歳以降の人材活用の状況



継続雇用制度の実施状況— 定年延長とセットで制度改定

66 歳以上の継続雇用制度の導入時に、定年延長もあわせて行った企業は 63.5% となっています。

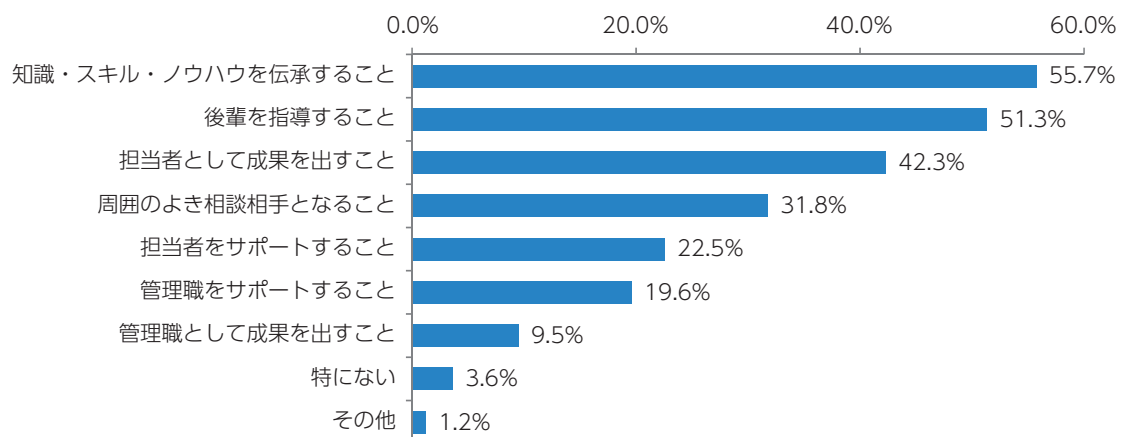
図表 17 継続雇用制度の実施状況 (n=1159)



65 歳超社員の期待役割

66 歳以上の社員への期待役割は「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」(55.7%)、「後輩を指導すること」(51.3%)、「担当者として成果を出すこと」(42.3%) が多くなっています。

図表 18 65 歳超社員への期待役割 (複数回答, n=1159)

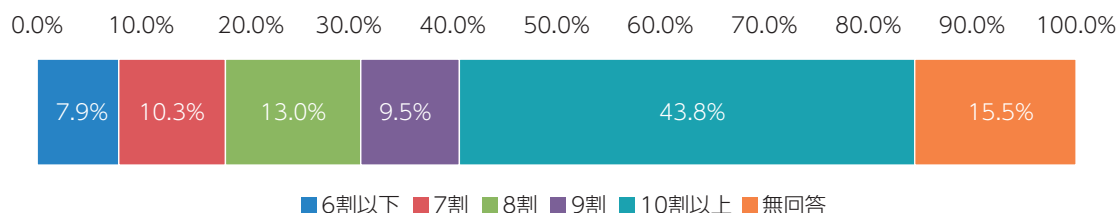




65 歳超社員の賃金水準 — 64 歳時点と比べて水準は大きく変わらない

65 歳超社員の賃金水準は、64 歳時点と比べると、「64 歳時点の賃金水準の 8 割以上」の企業は 66.3% を占めています（「10 割以上」を 10 割とした加重平均は 64 歳時点の 88.4%）。

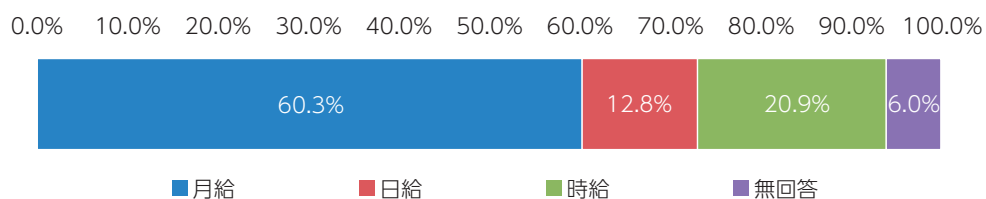
図表 19 65 歳超社員の賃金水準（n=1159）



賃金の支払い形態 — 月給が主

65 歳を超えた社員の賃金（基本給）の支払い形態は、月給制が 60.3% となっています。

図表 20 65 歳超社員の賃金の支払い形態（n=1159）



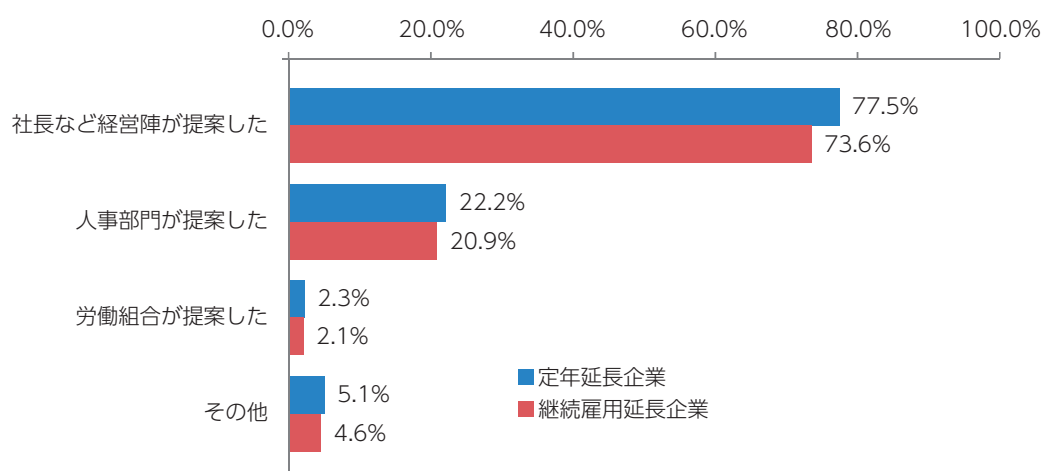
4. 定年延長・継続雇用延長の進め方



定年延長・継続雇用延長の提案者—経営層が8割弱

定年延長（77.5%）、継続雇用延長（73.6%）ともに、「社長などの経営陣」による提案が多いです。

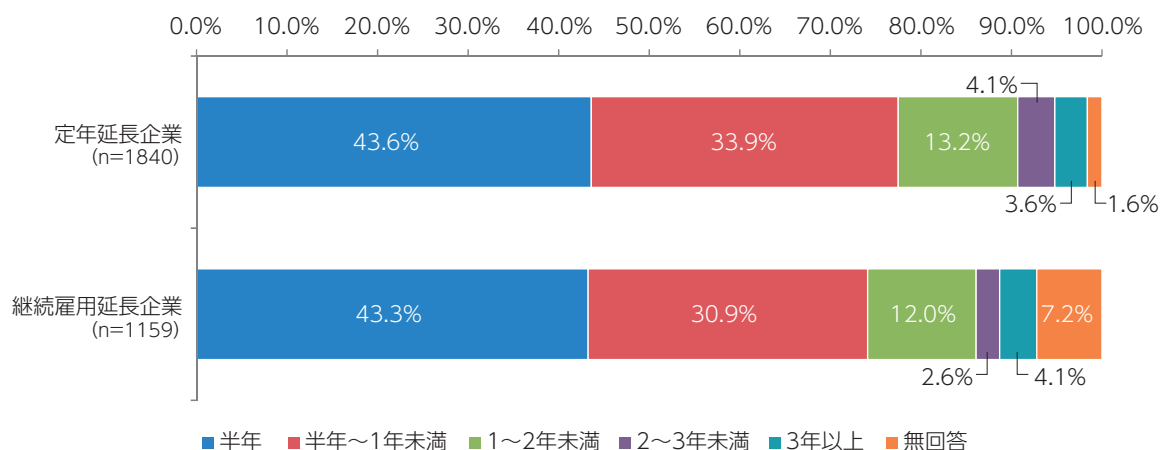
図表 21 定年延長（n = 1840）・継続雇用延長（n = 1159）の提案者（複数回答）



定年延長・継続雇用延長の実現期間—多くが1年以内に実現

定年延長、継続雇用延長ともに、1年未満（半年、半年～1年未満）は約75%を占めています。

図表 22 定年延長・継続雇用延長の検討から実現までの期間



5. 制度改定の効果をも高めるために



定 年延長・継続雇用延長後の課題を理解しよう—世代交代の準備をしておこう—

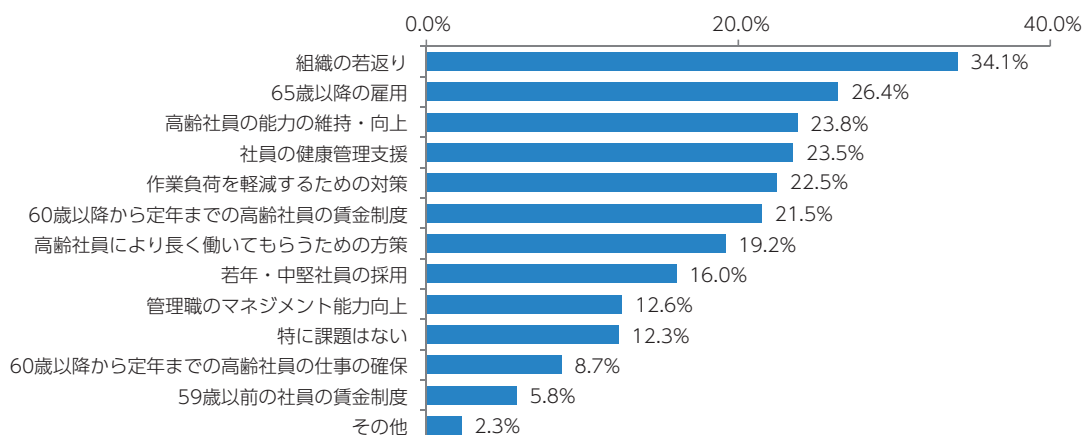
定年延長企業と継続雇用延長企業は制度導入後、どのような課題を持っているのでしょうか。



定年延長後の課題—世代交代が主

定年延長後の課題は、「組織の若返り」(34.1%)、「65歳以降の雇用」(26.4%)、「高齢社員の能力の維持・向上」(23.8%)が多くなっています。

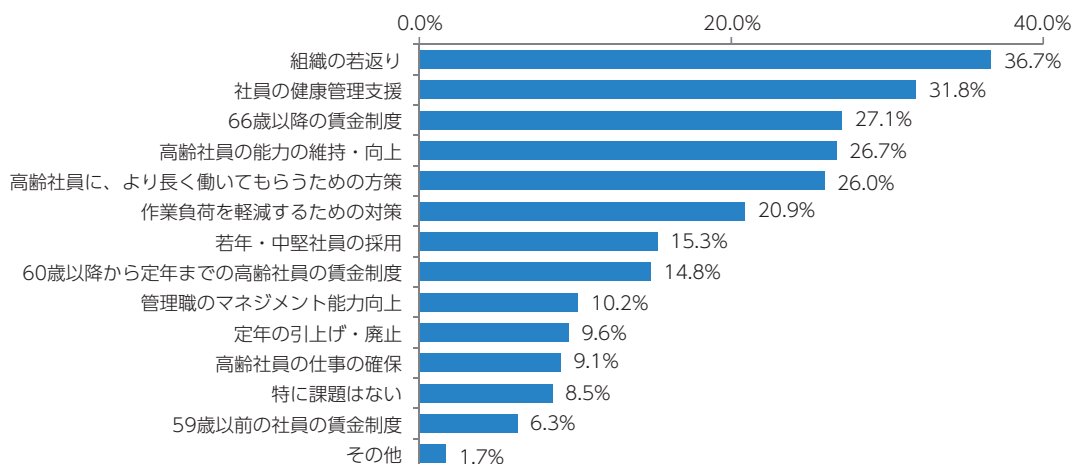
図表 23 定年延長後の課題（複数回答，n=1840）



継続雇用延長後の課題—世代交代、健康管理支援が主

継続雇用延長後の課題は、「組織の若返り」(36.7%)、「社員の健康管理支援」(31.8%)、「66歳以降の賃金制度」(27.1%)、「高齢社員の能力の維持・向上」(26.7%)が多くなっています。

図表 24 継続雇用延長後の課題（複数回答，n=1159）





年延長の効果をより高めるためには

定年引上げの効果を得るには、以下の2つが重要です。

- ① 仕事内容は変えないこと
- ② 賃金水準を維持すること

高齢社員の強みを生かした配置を行い、それに見合った処遇制度の整備がなければ、高齢社員の活用効果は得られません。その他にも、健康管理や作業環境の整備、能力開発も重要になるでしょう。また、仕事内容を変えると定年延長の効果は下がりますが、職責を変えても差はありません。ですから、職責を変えても仕事内容は変えないことがポイントになります。

【解説】図表 25 は、「職責継続性」、「仕事内容継続性」、「賃金水準の継続性」と企業による高齢社員の働きぶりに関する満足度との関係を示したものです（重回帰分析）。「職責継続性」と企業の満足度には関係性が見られませんでした。しかし、「仕事内容継続性」と「賃金水準の継続性」が高くなると、企業の満足度が高くなる関係がみられました。

図表 26 の左段は、職責継続性（59 歳以前と比べた責任の変化）と仕事内容継続性（59 歳以前と比べた仕事内容の変化）別に、60 歳代前半層の働きぶりの満足度（5 点：満足、4 点：やや満足、3 点：どちらともいえない、2 点：やや不満、1 点：不満）の違いを捉えた推計値です。職責継続性を見てみましょう。高齢社員の職責変化の程度と、企業による高齢社員の働きぶりに関する満足度の推計値には関係性は見られません。次に、仕事内容継続性について見てみましょう。仕事内容継続性が高くなると、企業による高齢社員の働きぶりに関する満足度が高くなる関係が見られます。最後に、右段から賃金水準の継続性（59 歳時点と 65 歳時点を比べた賃金水準の変化）と働きぶりの満足度との関係を見ると、賃金水準の継続性が高くなると、働きぶりの満足度が高くなるという関係にあります。

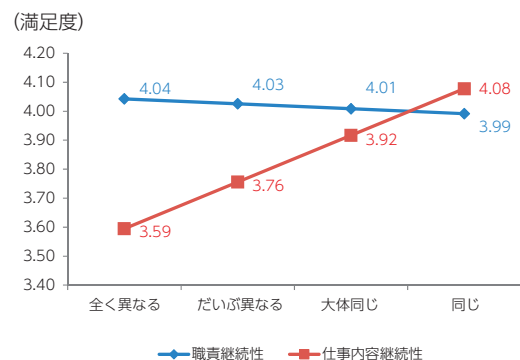
図表 25 企業による高齢社員の働きぶりに関する満足との関係（重回帰分析の結果）

職責（仕事上の責任）継続性	無関係
仕事内容継続性	効果あり
賃金水準の継続性	効果あり

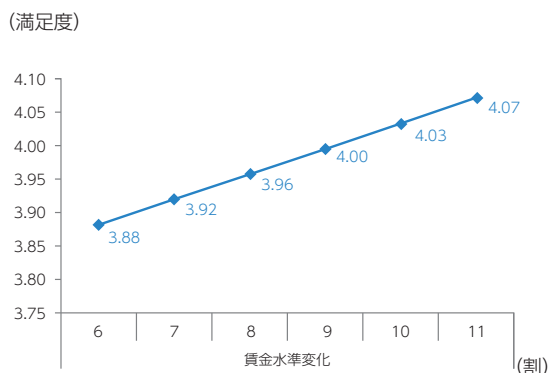
「仕事内容継続性」と「職責継続性」は、59 歳以前と全く同じを「4」～全く異なる「1」とした 4 点尺度。「賃金水準の継続性」は、59 歳時点を 10 とした場合の 65 歳時点の水準（実数値）である。その他は「正社員数」（30 人以下「1」～5001 人以上「6」とした 6 点尺度）、「製造業 D」（製造業を「1」としたダミー変数）、「職種事務 D」（「正社員のうち最も多い職種が事務」を「1」としたダミー変数）、「企業業績」（過去 3 年間の経営状況が好調を「1」、不調を「5」とした 5 点尺度）

図表 26 図表 25 から算出した満足度の推計値

（左）配置の継続性別、高齢社員働きぶり満足度の推計値



（右）賃金水準変化別、高齢社員働きぶり満足度の推計値



参考資料

人生100年時代の人事管理を理解するための羅針盤

●定年延長企業の人材活用状況を、企業規模・業種別に知りたい！

☞『＜改訂版＞定年延長、本当のところ』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/teinen.html>

●継続雇用企業の人材活用状況を、企業規模・業種別に知りたい！

☞『＜改訂版＞継続雇用、本当のところ』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/teinen.html>

●65歳以上の人材活用を進めている企業の具体的な取り組み事例が知りたい！

☞『65歳超雇用推進事例集』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

●雇用確保措置企業や定年延長企業における60歳代前半層の人事管理の違いについて知りたい！

☞『継続雇用制度の現状と制度進化』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>

●長く働くためにキャリア研修を入れたいが、何をすると良いのか、何をすれば効果があるのかを知りたい！

☞『45歳からのキャリア研修—まよったら、まずやってみよう』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>

●他社が現役社員にどのようなキャリア管理（育成・配置）を行っているのか知りたい！

☞『JEED資料シリーズⅠ 調整型キャリア形成の現状と課題—「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果—』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/research/report/document/index.html>

☞『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書—（平成30年度）』

URL: <https://www.jeed.go.jp/elderly/research/report/elderly/index.html>

※上記の●の冊子は、当機構に在庫がございますので、ご希望の方はご連絡ください。

無料でお送りいたします。

高年齢者活躍企業コンテスト 応募企業募集！

定年延長

継続雇用
制度

人事制度

作業改善

はたらき方・
健康管理

モチベーショ
ンの向上



厚生労働省及び(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構では、
生涯現役社会の実現に向けた機運を醸成するために、
「高年齢者活躍企業コンテスト」を毎年実施しています。

高年齢者の雇用に関する創意工夫の事例を広く募集し、優秀企業については、
10月に開催予定の表彰式にて、表彰状を授与します。
是非、積極的なご応募をお待ちしております。

応募方法

例年11月～3月頃に当機構HPにて募集しています。
詳しくは、「高年齢者活躍企業コンテスト」でご検索ください。

過去の入賞事例の紹介

当機構のHPでは、
優秀企業の改善事例等を広く社会に周知することにより、
雇用環境の整備に係る企業の具体的な取組の普及・促進を図るため、
過去の入賞企業の取組事例を紹介しています。
詳しくは次のページをご覧ください。

高年齢者活躍企業コンテスト

検索



「65歳超雇用推進事例サイト」

～100社以上の好事例～

スマートフォンからも
見やすい！



豊富なキーワードで簡単検索

イベント案内、研究資料など「65歳超雇用推進」
関連情報をまとめて見られます！

jeed 65歳超 事例サイト

検索

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地一覧

令和3年1月現在

都道府県支部	郵便番号	住 所	問い合わせ先
北海道支部	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部	020-0024	盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部	985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部	010-0101	湯上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター	018-872-1801
山形支部	990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部	310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部	379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京支部	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
神奈川支部	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部	933-0982	高岡市ハケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部	920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部	915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部	400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部	381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部	500-8842	岐阜市金町5-25 G-frontⅡ7階	058-265-5823
静岡支部	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部	520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部	566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
兵庫支部	661-0045	尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部	634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部	640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部	690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部	700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部	730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部	753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部	770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部	791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部	781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部	810-0042	福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部	849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部	854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部	861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部	870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部	880-0916	宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題

発行日 2020年10月30日 [2021年1月22日 第二版]

発行者 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
雇用推進・研究部研究開発課

住 所 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3 (障害者職業総合センター内)

電 話 043-297-9527

