



高年齢者雇用安定法改正（令和 2 年改正）に伴う

企業の対応と課題

—コロナ禍における **65 歳以降社員** の活用実態—

1. 定年制の状況
2. 令和 2 年改正高年齢者雇用安定法への対応
3. 65 歳以降の雇用状況
4. 65 歳以降社員の活用方針
5. 65 歳以降社員の人事管理の実態



独立行政法人
高年齢・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

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、「機構」という）は「人生100年時代における人事・賃金戦略検討委員会」を設置し、2021年11月から2022年1月にかけて企業の人事担当者を対象にアンケート調査（「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」：以下、「本調査」という）を実施しました。本書は、本調査結果をもとに、コロナ禍における企業の65歳以降の人材活用に対する考え方や人事管理の現状、改正高年齢者雇用安定法への対応状況等について、紹介しています。なお、調査結果の詳細は、『資料シリーズ6』で紹介する予定です（2023年3月刊行予定）。

最後に、本調査にご協力いただいた皆様に、心より御礼申し上げます。



「調査結果」について

調査結果は、図表を使って紹介しています。①企業全体、②業種、③企業規模（正社員数）、④65歳以降社員（*定義は以下「用語の定義」を参照してください）の在籍状況（回答時点で65歳以降社員が在籍しているか否か）、⑤65歳以降社員で多い職種（必要に応じて）の状況別の結果を紹介しています。なお②～⑤の内訳では、無回答は掲載していません。

■ 図表の掲載内容

1. アンケート調査の設問文は、図表の脚注に示しています。
2. 図表によって集計母数が異なります。
3. 回答結果を掲載していますが、記述は、①企業全体、と④65歳以降社員の在籍状況、のみとしています。

■ 用語の定義：本書では、特段の記載のない限り、以下とします。

1. 「60～64歳社員」：59歳以前では正社員として雇用し、かつ60歳以降も引き続き正社員または非正社員として雇用する60～64歳の社員
2. 「65歳以降社員」：59歳以前に正社員として雇用し、かつ65歳以降も継続して、正社員または非正社員として雇用する社員
3. 「法」：本書では、高年齢者雇用安定法を指します。例えば、令和2年に改正された高年齢者雇用安定法の場合、「令和2年改正法」と記しています。

■ 注意点

本書では回答企業の状況を紹介するものであり、望ましい姿を示すものではありません。

令和2年に改正された高年齢者雇用安定法では、(65歳までの雇用機会の確保に加え)65歳から70歳までの就業機会を確保するため、①定年制の廃止、②70歳までの定年引上げ、③70歳までの継続雇用制度の導入、④70歳までの継続的な業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入、のいずれかの高年齢者就業確保措置を講じる努力義務が新設されています。詳しくは厚生労働省のホームページをご覧ください。

目次

I . 調査方法と回答企業の状況	1
II . 調査結果	
1. 定年制の状況	2
2. 令和2年改正高年齢者雇用安定法への対応	5
3. 65歳以降の雇用状況	8
4. 65歳以降社員の活用方針	11
5. 65歳以降社員の人事管理の実態	16
コラム1 人手不足と65歳以降社員の雇用との関係は?	23
コラム2 70歳まで活躍してもらうために必要な対策とは?	26
コラム3 65歳以降社員がいる企業といない企業では、現役社員の賃金カーブに差はあるの?	30

I. 調査方法と回答企業の状況

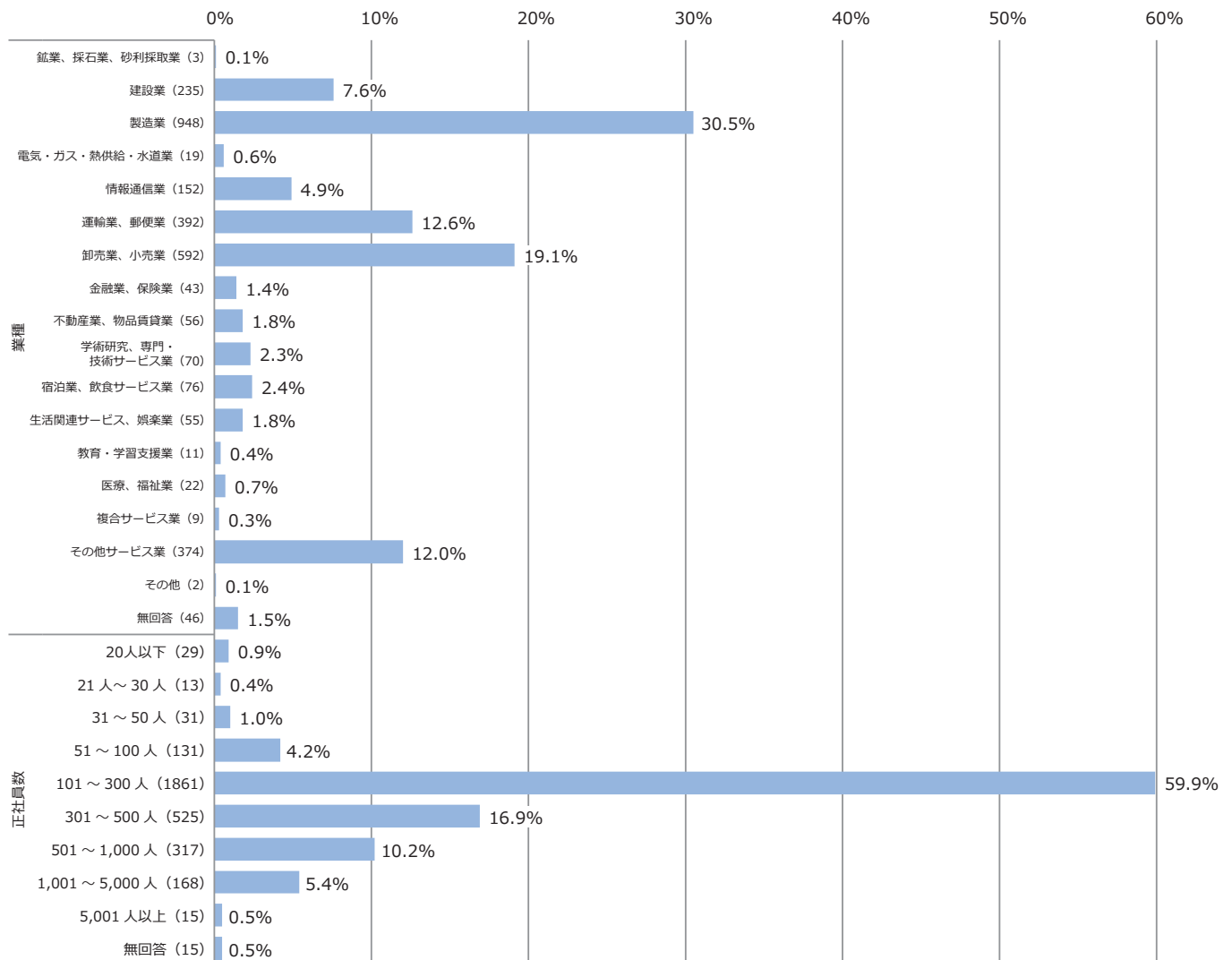
1. 調査方法

本調査は、大手信用調査会社の名簿から企業規模の大きい順に2万社を抽出し、2021年11月1日～2022年1月15日にかけて実施した。本社人事部長宛てに調査依頼書及び調査票を郵送し、調査票の返送またはWEB画面（WEBシステムによる回答）での返信を依頼した（回収数3105社、回収率15.5%）。

2. 回答企業の状況

回答企業の業種は「製造業」（30.5%）、正社員数では「101～300人」（59.9%）が最も多い。

図表1 回答企業の属性（単一回答、N=3105）



* 設問文：「貴社の主たる業種は」と「貴社の正社員数は（2021年11月1日現在）」

注1：業種は農林水産業、宗教を除く。

注2：（ ）内は回答件数である。以下の図表はすべて同じ。

II. 調査結果

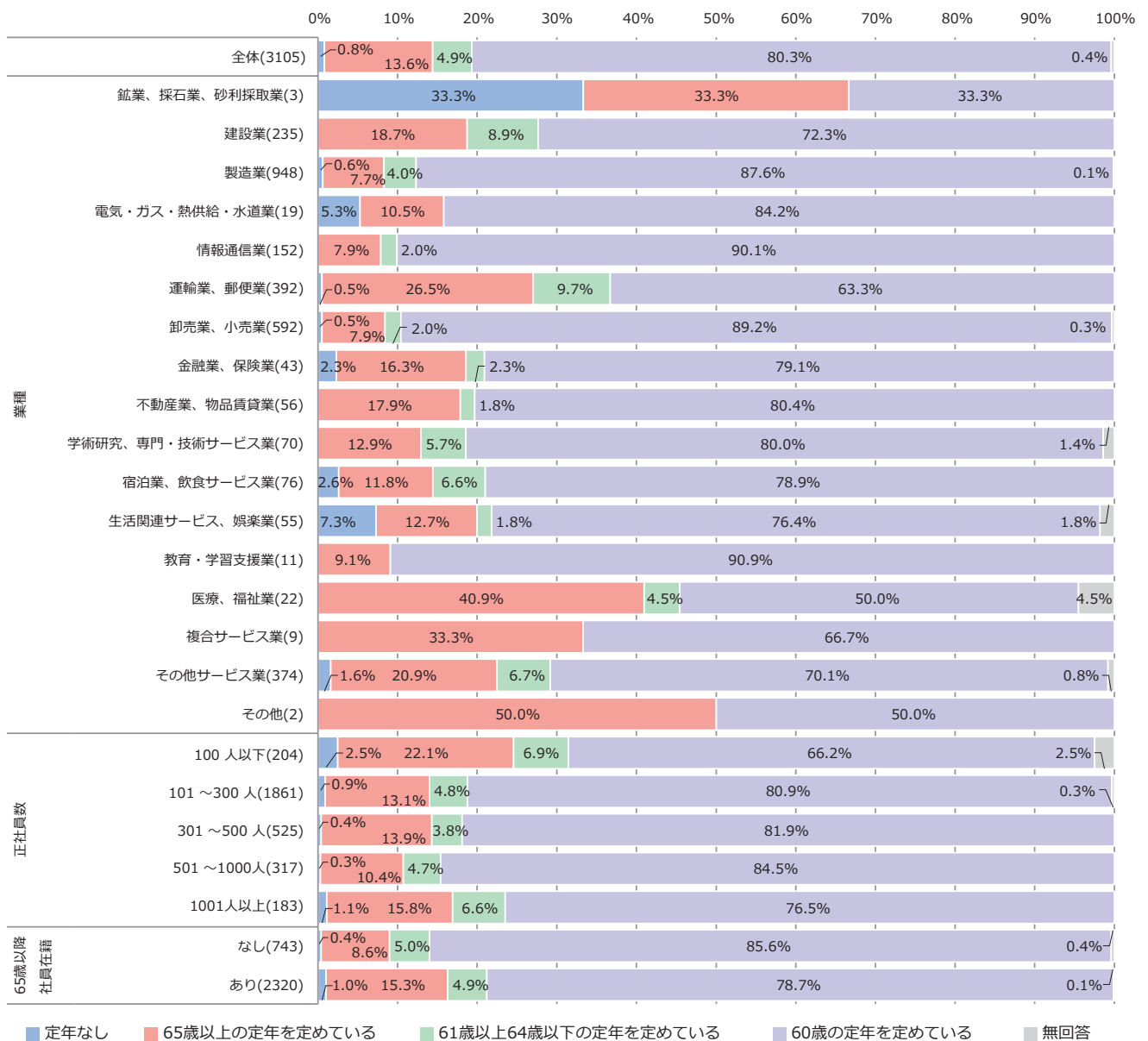
1. 定年制の状況

定年制の状況

「60歳定年」が主流

定年年齢を60歳とする企業が80.3%と最も多く、次いで「65歳以上の定年を定めている」が13.6%となっている。65歳以降社員が在籍する企業でも、「60歳の定年を定めている」割合が78.7%を占める。

図表2 定年制の状況 (N=3105)



*設問文:「正社員に定年を定めていますか。複数の定年年齢を定めている場合には、最も多くの正社員に適用される定年をお答えください」

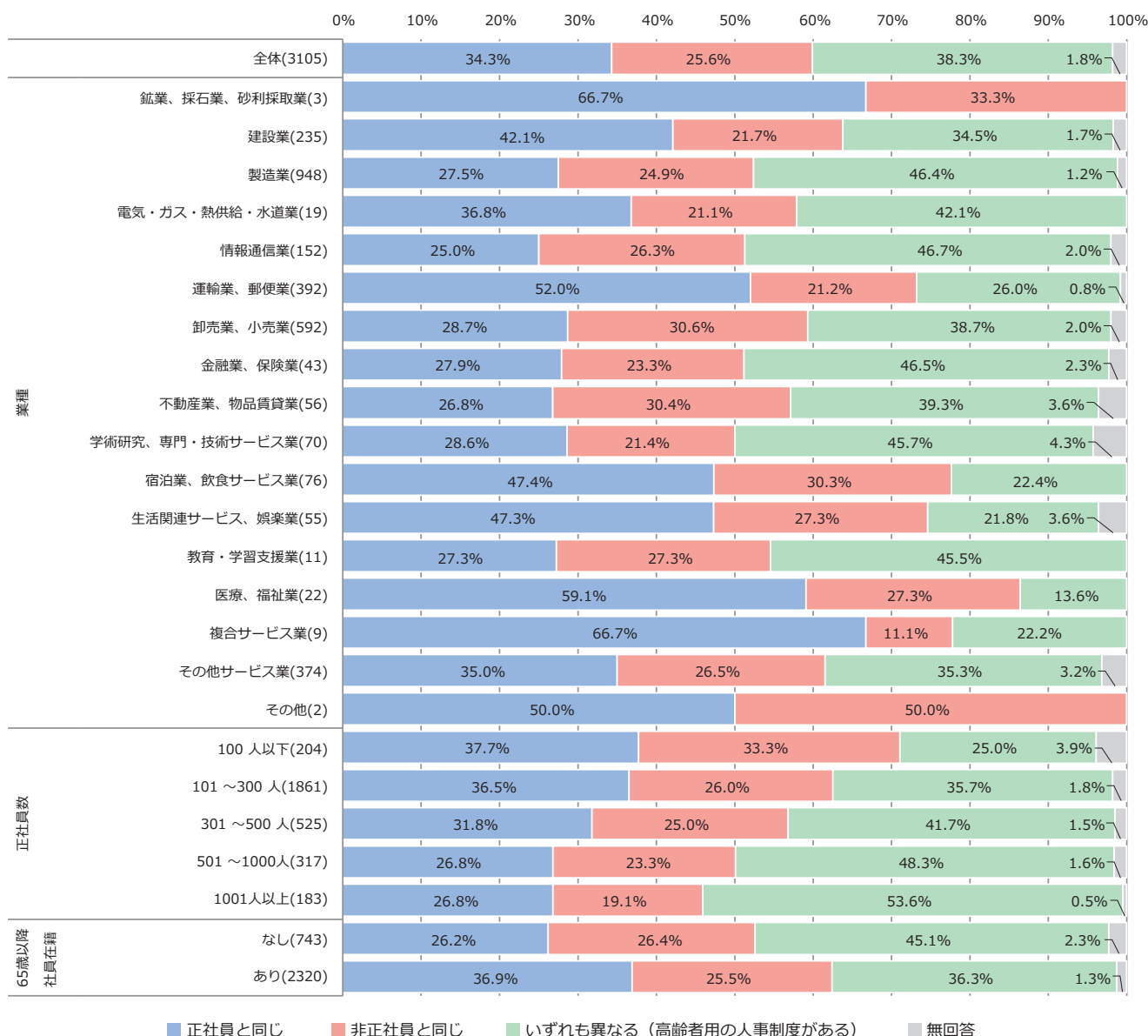
1. 定年制の状況

60～64歳に適用 される人事制度

高齢者用の人事制度が38.3%

60～64歳の社員を対象とする人事制度について、「いずれも異なる（高齢者用の人事制度がある）」が38.3%、「正社員と同じ」は34.3%となっている。65歳以降社員が在籍する企業では、「正社員と同じ」が36.9%、「非正社員と同じ」が25.5%、「いずれも異なる（高齢者用の人事制度がある）」が36.3%である。

図表3 60～64歳の社員区分（N=3105）



*設問文:「貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した60歳以降の社員の区分は、正社員、高齢者を除く非正社員（パート、アルバイト、契約社員等）と同じ人事制度を適用していますか。*なお、「定年なし」、「65歳以上の定年を定めている」場合には、60歳以降の社員の状況についてお答え下さい。①60～64歳（*すべて同一の区分であれば、「正社員と同じ」にして下さい）」

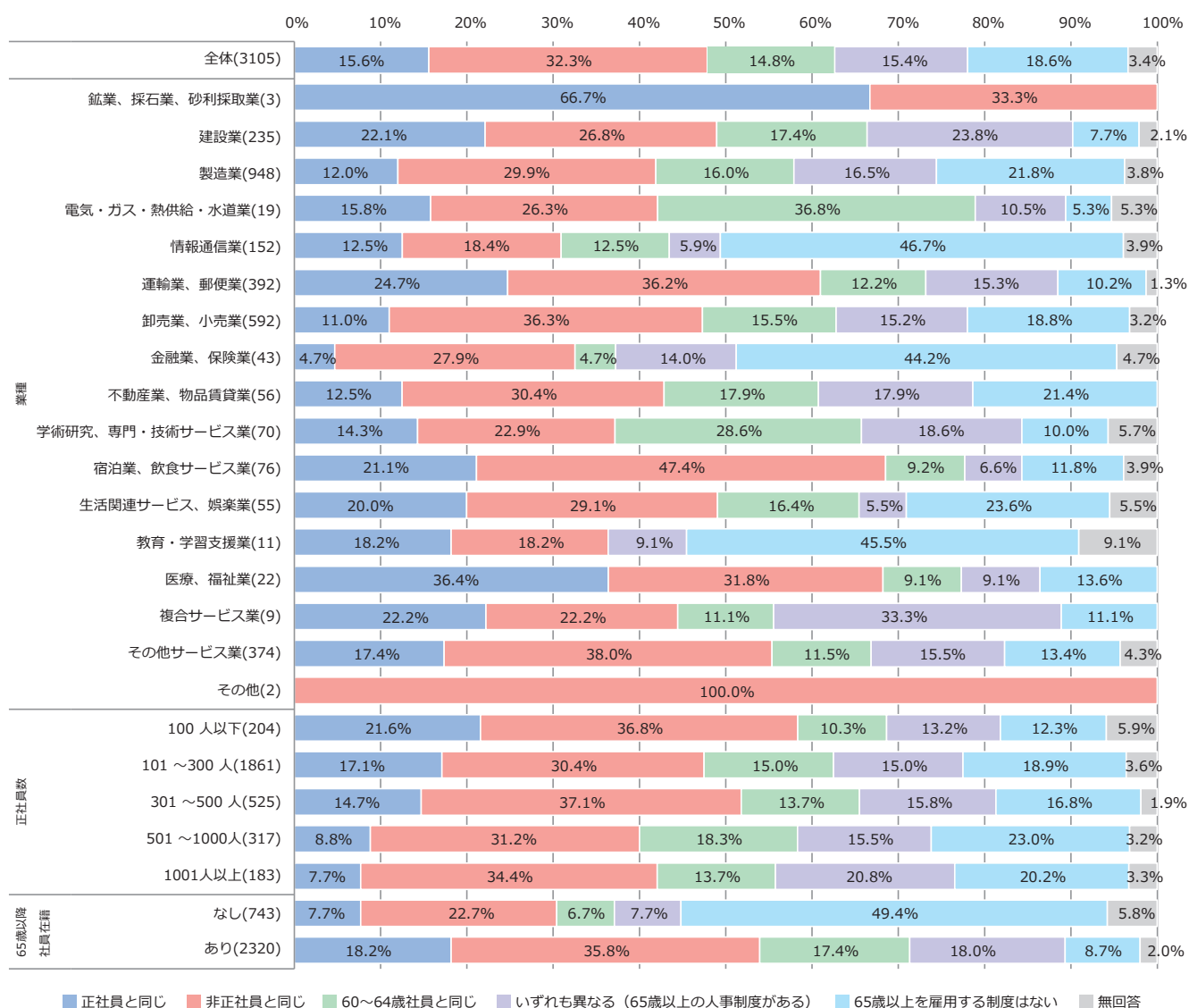
1. 定年制の状況

65歳以上に適用される人事制度

非正社員と同じが 32.3%

65歳以上の社員を対象とする人事制度について、「非正社員と同じ」が32.3%と最も多く、次いで「65歳以上を雇用する制度はない」が18.6%となっている。65歳以降社員が在籍する企業では、「非正社員と同じ」が35.8%と最も多く、次いで「正社員と同じ」の割合が18.2%を占める。

図表4 65歳以降の社員区分 (N=3105)



*設問文:「貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した60歳以降の社員の区分は、正社員、高齢者を除く非正社員(パート、アルバイト、契約社員等)と同じ人事制度を適用していますか。*なお、「定年なし」、「65歳以上の定年を定めている」場合には、60歳以降の社員の状況についてお答え下さい。②65歳以上(*すべて同一の区分であれば、「正社員と同じ」にして下さい)

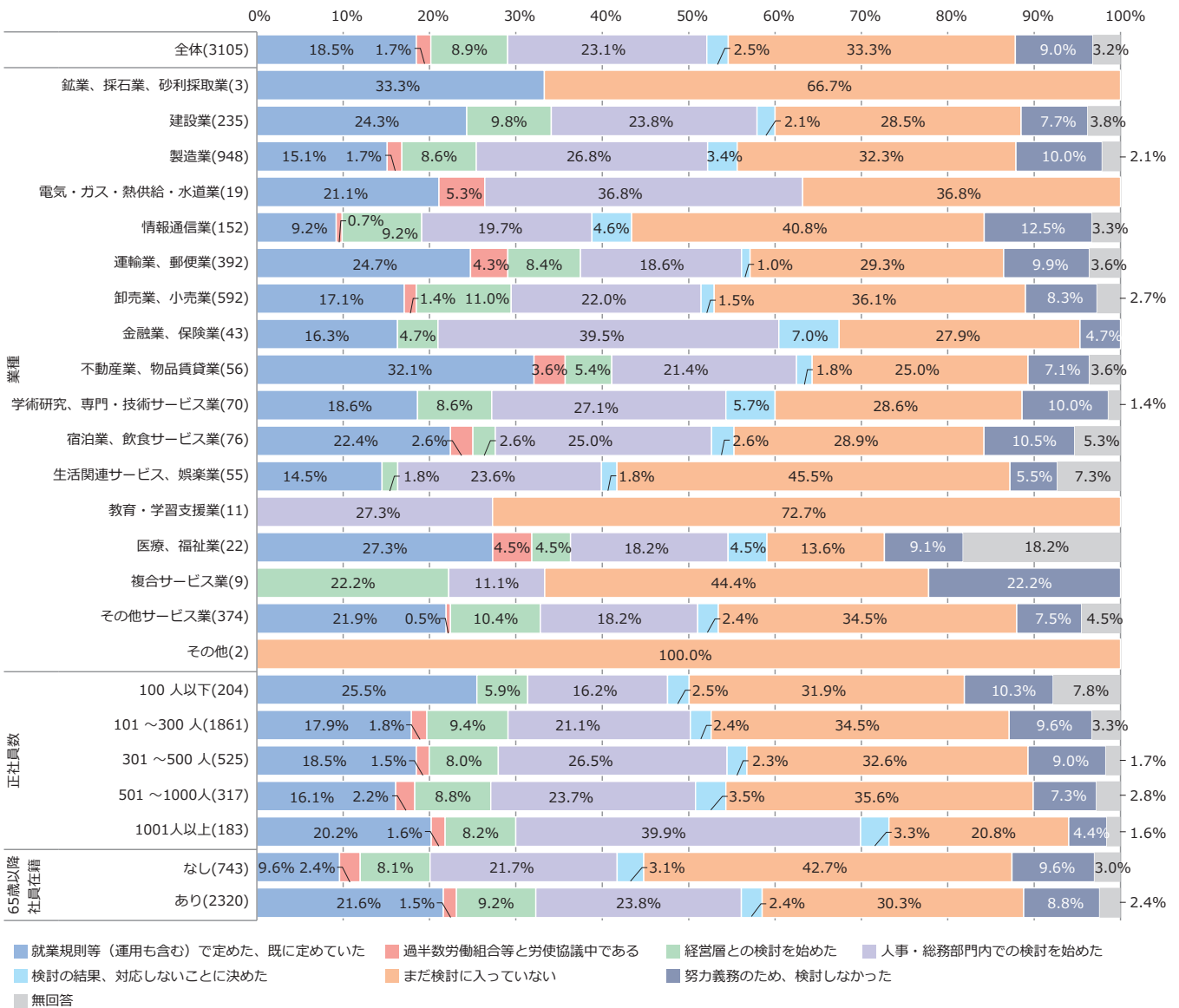
2. 令和2年改正高年齢者雇用安定法への対応

令和2年改正 高年齢者雇用安定法 への対応

「まだ検討に入っていない」が33.3%

令和3年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法（令和2年改正法）への対応について、「就業規則等（運用も含む）で定めた、既に定めていた」企業の割合が18.5%、検討を始めた（「経営層との検討を始めた」（8.9%）と「人事・総務部門内での検討を始めた」（23.1%））が32.0%、「まだ検討に入っていない」が33.3%となっている。65歳以降社員が在籍する企業では「まだ検討に入っていない」の割合が30.3%、在籍していない企業では42.7%を占める。

図表5 令和2年改正法への準備状況（N=3105）



*設問文：「この（令和2年）法改正（70歳までの就業機会の確保）に対して、貴社ではどのような準備をしていますか」

注1：集計母数は、回答企業すべてである。

注2：令和2年改正法の概要は、「はじめに」の下段を参照のこと。

注3：令和2年改正法では、運用のみの場合は努力義務を満たしたとはいえないため、留意されたい。

2. 令和2年改正高年齢者雇用安定法への対応

65～70歳までの 就業機会確保の 方法

「70歳までの継続雇用制度導入」が68.5%

65～70歳までの就業機会の確保方法について、対応済みの企業及び対応を検討中の企業に質問したところ、「70歳までの継続雇用制度導入」が68.5%、「継続的な業務委託契約」が8.1%となっている。65歳以降社員が在籍する企業では、「70歳までの継続雇用制度導入」の割合が68.5%を占める。

図表6 65～70歳までの就業機会確保の方法（N=1617、複数回答）

	定年廃止	70歳超の定年延長・継続雇用制度導入	70歳までの定年延長	70歳までの継続雇用制度導入	自社が実施する社会貢献事業に従事できる制度の導入	自社が出資、委託する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入	継続的な業務委託契約	わからない	無回答
全体 (1617)	2.4%	10.2%	5.6%	68.5%	1.4%	0.7%	8.1%	13.0%	1.7%
業種	鉱業、採石業、砂利採取業 (1)	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	建設業 (136)	0.7%	12.5%	7.4%	74.3%	0.7%	0.0%	5.9%	10.3%
	製造業 (495)	2.6%	8.5%	5.3%	65.5%	0.8%	1.4%	8.5%	15.4%
	電気・ガス・熱供給・水道業 (12)	8.3%	0.0%	8.3%	58.3%	0.0%	0.0%	8.3%	16.7%
	情報通信業 (59)	3.4%	11.9%	10.2%	62.7%	6.8%	3.4%	11.9%	22.0%
	運輸業、郵便業 (220)	1.8%	11.8%	4.1%	64.1%	0.0%	0.0%	7.7%	13.6%
	卸売業、小売業 (304)	1.0%	9.5%	3.3%	73.7%	2.3%	0.3%	10.2%	10.5%
	金融業、保険業 (26)	0.0%	3.8%	7.7%	76.9%	3.8%	0.0%	0.0%	19.2%
	不動産業、物品賃貸業 (35)	5.7%	8.6%	5.7%	71.4%	2.9%	0.0%	8.6%	11.4%
	学術研究、専門・技術サービス業 (38)	0.0%	13.2%	2.6%	65.8%	0.0%	0.0%	15.8%	18.4%
	宿泊業、飲食サービス業 (40)	2.5%	10.0%	2.5%	75.0%	0.0%	0.0%	2.5%	10.0%
	生活関連サービス、娯楽業 (22)	13.6%	4.5%	9.1%	72.7%	0.0%	0.0%	4.5%	4.5%
	教育・学習支援業 (3)	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
	医療、福祉業 (12)	8.3%	0.0%	16.7%	66.7%	8.3%	0.0%	8.3%	8.3%
	複合サービス業 (3)	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	その他サービス業 (191)	3.7%	14.1%	8.9%	69.6%	1.0%	0.5%	5.8%	8.4%
その他 (0)									
正社員数	100人以下 (97)	8.2%	24.7%	7.2%	54.6%	1.0%	0.0%	6.2%	8.2%
	101～300人 (934)	1.9%	9.1%	6.1%	68.5%	1.5%	1.1%	8.5%	13.0%
	301～500人 (286)	1.0%	7.3%	3.1%	70.3%	1.0%	0.3%	9.8%	14.0%
	501～1000人 (161)	2.5%	13.7%	6.2%	72.7%	0.6%	0.0%	6.2%	9.9%
	1001人以上 (128)	3.1%	7.8%	5.5%	70.3%	2.3%	0.0%	5.5%	18.8%
在籍65歳以降社員	なし (310)	2.3%	8.7%	5.8%	68.7%	2.6%	1.3%	11.9%	14.5%
	あり (1301)	2.4%	10.5%	5.4%	68.5%	1.1%	0.5%	7.2%	12.6%

*設問文：「65～70歳までの就業機会を確保する場合、どのような方法を用いますか。すでに対応済みの方は、その方法を選んでください」

注1：集計母数は、図表5で「就業規則等（運用も含む）で定めた、既に定めていた」、「過半数労働組合等と労使協議中である」、「経営層との検討を始めた」、「人事・総務部門内での検討を始めた」と回答した企業である。

2. 令和2年改正高年齢者雇用安定法への対応

「本人の希望があること」が79.7%

65～70歳までの 雇用・就労基準

65歳以降の雇用・就労基準（予定も含む）について、「本人の希望があること」（79.7%）、「健康基準を満たすこと」（65.3%）を定める、または設定を予定する企業が主である。65歳以降社員が在籍する企業でも、全体と大きな差はない。

図表7 65～70歳までの雇用・就労基準（N=1617、複数回答）

	本人の希望があること	人事評価の基準を満たすこと	健康基準を満たすこと	勤務態度の基準を満たすこと	出勤率の基準を満たすこと	専門能力・保有資格の基準を満たすこと	懲戒処分の基準をこえること	と 経営者・管理職等の推薦があること	仕事が確保できること	その他	基準は設けない	決めていない・わからない	無回答	
全体 (1617)	79.7%	38.6%	65.3%	47.8%	27.8%	16.9%	15.4%	22.6%	22.3%	0.2%	1.1%	10.6%	1.7%	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業 (1)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	建設業 (136)	83.1%	39.0%	70.6%	47.1%	22.8%	29.4%	14.0%	30.1%	17.6%	0.7%	8.1%	0.0%	
	製造業 (495)	75.2%	41.0%	60.8%	44.2%	31.1%	12.9%	15.8%	25.5%	23.4%	0.0%	1.0%	13.7%	2.2%
	電気・ガス・熱供給・水道業 (12)	58.3%	16.7%	33.3%	25.0%	16.7%	25.0%	0.0%	8.3%	8.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
	情報通信業 (59)	79.7%	47.5%	52.5%	42.4%	20.3%	22.0%	18.6%	30.5%	28.8%	0.0%	0.0%	11.9%	0.0%
	運輸業、郵便業 (220)	80.5%	32.7%	75.0%	53.6%	35.9%	19.1%	14.5%	20.9%	15.5%	0.5%	1.4%	8.2%	2.3%
	卸売業、小売業 (304)	84.2%	40.5%	65.1%	49.3%	23.4%	12.5%	14.8%	19.1%	23.0%	0.7%	1.0%	9.2%	1.3%
	金融業、保険業 (26)	84.6%	53.8%	65.4%	53.8%	23.1%	19.2%	11.5%	15.4%	26.9%	0.0%	0.0%	11.5%	3.8%
	不動産業、物品賃貸業 (35)	80.0%	31.4%	60.0%	34.3%	25.7%	11.4%	17.1%	17.1%	8.6%	0.0%	0.0%	14.3%	2.9%
	学術研究、専門・技術サービス業 (38)	73.7%	47.4%	57.9%	47.4%	36.8%	44.7%	18.4%	13.2%	28.9%	0.0%	2.6%	18.4%	2.6%
	宿泊業、飲食サービス業 (40)	80.0%	30.0%	67.5%	47.5%	10.0%	15.0%	12.5%	22.5%	15.0%	0.0%	5.0%	7.5%	0.0%
	生活関連サービス、娯楽業 (22)	90.9%	40.9%	72.7%	45.5%	13.6%	9.1%	0.0%	22.7%	36.4%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
	教育・学習支援業 (3)	100.0%	66.7%	100.0%	100.0%	100.0%	33.3%	66.7%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	医療、福祉業 (12)	83.3%	41.7%	58.3%	50.0%	25.0%	16.7%	0.0%	8.3%	8.3%	0.0%	8.3%	0.0%	8.3%
	複合サービス業 (3)	66.7%	66.7%	66.7%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
	その他サービス業 (191)	82.2%	34.0%	70.7%	51.8%	27.2%	17.8%	19.9%	22.0%	27.7%	0.0%	1.0%	6.3%	0.5%
	その他 (0)													
正社員数	100人以下 (97)	88.7%	33.0%	74.2%	62.9%	32.0%	18.6%	17.5%	19.6%	21.6%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%
	101～300人 (934)	80.1%	39.0%	66.1%	49.6%	29.2%	16.0%	14.2%	23.1%	22.5%	0.3%	1.4%	9.2%	2.0%
	301～500人 (286)	78.7%	38.5%	66.1%	47.2%	25.5%	18.5%	15.7%	21.3%	22.0%	0.3%	0.7%	12.6%	1.0%
	501～1000人 (161)	81.4%	42.9%	64.0%	43.5%	28.6%	19.3%	19.3%	24.8%	18.0%	0.0%	0.0%	13.7%	1.2%
	1001人以上 (128)	70.3%	35.9%	51.6%	31.3%	21.1%	14.1%	16.4%	21.9%	24.2%	0.0%	2.3%	18.8%	3.1%
在籍65歳以降社員	なし (310)	77.1%	38.7%	63.5%	48.1%	29.7%	14.2%	17.7%	15.8%	24.2%	0.3%	0.3%	15.5%	1.3%
	あり (1301)	80.4%	38.7%	65.9%	47.8%	27.4%	17.6%	14.9%	24.3%	21.9%	0.2%	1.3%	9.4%	1.8%

*設問文：「どのような雇用・就労基準を設けていますか、または設ける予定ですか」

注1：集計母数は、図表5で「就業規則等（運用も含む）」で定めた、既に定めていた、「過半数労働組合等と労使協議中である」、「経営層との検討を始めた」、「人事・総務部門内での検討を始めた」と回答した企業である。

注2：上記の選択肢は会社の希望を示したものであり、令和2年改正法に基づく対象者基準ではないことに留意されたい。

3. 65歳以降の雇用状況

退職は49.8%、自社内での雇用は41.1%

65歳到達以降の キャリア

65歳に到達する社員（59歳以前に「正社員」として雇用されていた）の65歳以降のキャリアは、「自社を退職する人」（49.8%）及び「自社内で雇用を続ける人」（41.1%）が9割を占め、業務委託や社会貢献事業での就労は各3.1%、0.8%である。65歳以降社員が在籍する企業では、「自社を退職する人」及び「自社内で雇用を続ける人」が各々47.1%となっている。

図表8 65歳に到達する社員の今後のキャリア（N=2793）

	自社を退職する人	自社内で雇用を続ける人	子会社・関連会社で雇用する人	自社との業務委託契約で働く人	自社又は委託出資等を行う他の団体等での社会貢献事業で働く人	
全体 (2793)	49.8%	41.1%	3.5%	3.1%	0.8%	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業 (3)	35.0%	45.0%	8.3%	3.3%	0.0%
	建設業 (219)	46.5%	46.8%	4.4%	3.0%	0.6%
	製造業 (861)	58.6%	34.9%	3.2%	2.9%	0.8%
	電気・ガス・熱供給・水道業 (18)	49.7%	30.0%	3.1%	5.0%	0.6%
	情報通信業 (125)	48.4%	24.2%	1.4%	2.4%	0.4%
	運輸業、郵便業 (363)	41.4%	55.2%	4.9%	4.5%	1.7%
	卸売業、小売業 (528)	50.2%	40.7%	4.1%	2.6%	0.8%
	金融業、保険業 (38)	73.7%	23.4%	1.2%	1.3%	0.0%
	不動産業、物品賃貸業 (48)	50.9%	45.0%	8.2%	5.4%	2.1%
	学術研究、専門・技術サービス業 (63)	42.6%	42.4%	3.7%	5.6%	0.3%
	宿泊業、飲食サービス業 (67)	39.3%	43.0%	1.8%	1.8%	0.0%
	生活関連サービス、娯楽業 (47)	42.3%	32.7%	1.9%	0.9%	0.0%
	教育・学習支援業 (9)	47.8%	25.0%	2.2%	3.9%	0.0%
	医療、福祉業 (18)	28.9%	63.1%	1.1%	5.6%	0.6%
	複合サービス業 (7)	48.6%	48.6%	0.0%	0.0%	0.0%
	その他サービス業 (336)	40.9%	46.5%	1.9%	3.0%	0.5%
	その他 (2)	45.0%	17.5%	0.0%	5.0%	0.0%
正社員数	100人以下 (176)	28.6%	54.9%	3.0%	2.2%	0.6%
	101～300人 (1679)	48.7%	42.5%	3.3%	3.5%	0.8%
	301～500人 (475)	52.2%	38.0%	3.2%	2.7%	0.6%
	501～1000人 (285)	58.4%	34.7%	3.6%	2.6%	1.1%
	1001人以上 (165)	60.6%	31.6%	6.2%	2.1%	1.0%
在籍65歳以降社員	なし (640)	58.6%	20.9%	3.2%	3.2%	0.9%
	あり (2147)	47.1%	47.1%	3.5%	3.1%	0.8%

*設問文:「貴社で65歳に到達する人は、65歳以降、概ねどのようなキャリアを歩みますか」。(a) 自社を退職する人、(b) 自社内で雇用を続ける人、(c) 子会社・関連会社で雇用する人、(d) 自社との業務委託契約で働く人、(e) 自社又は委託出資等を行う他の団体等での社会貢献事業で働く人、各々について該当する割合を尋ねている。選択肢は「全員」、「7～9割程度」、「4～6割程度」、「2～3割程度」、「1割程度」、「だれもない」である。

注1: 表中の数字は、選択肢を数値化して表頭(進路別)の平均値を算出している。選択肢に幅のある場合は中位数を用いた。ここでは「全員」を100%、「7～9割程度」を80%、「4～6割程度」を50%、「2～3割程度」を25%、「1割程度」を10%、「だれもない」を0%とした。

注2: 集計母数は、上記(a)～(e)のすべてに回答した企業である。

注3: 定年がない企業、定年65歳以上の企業も含まれる。

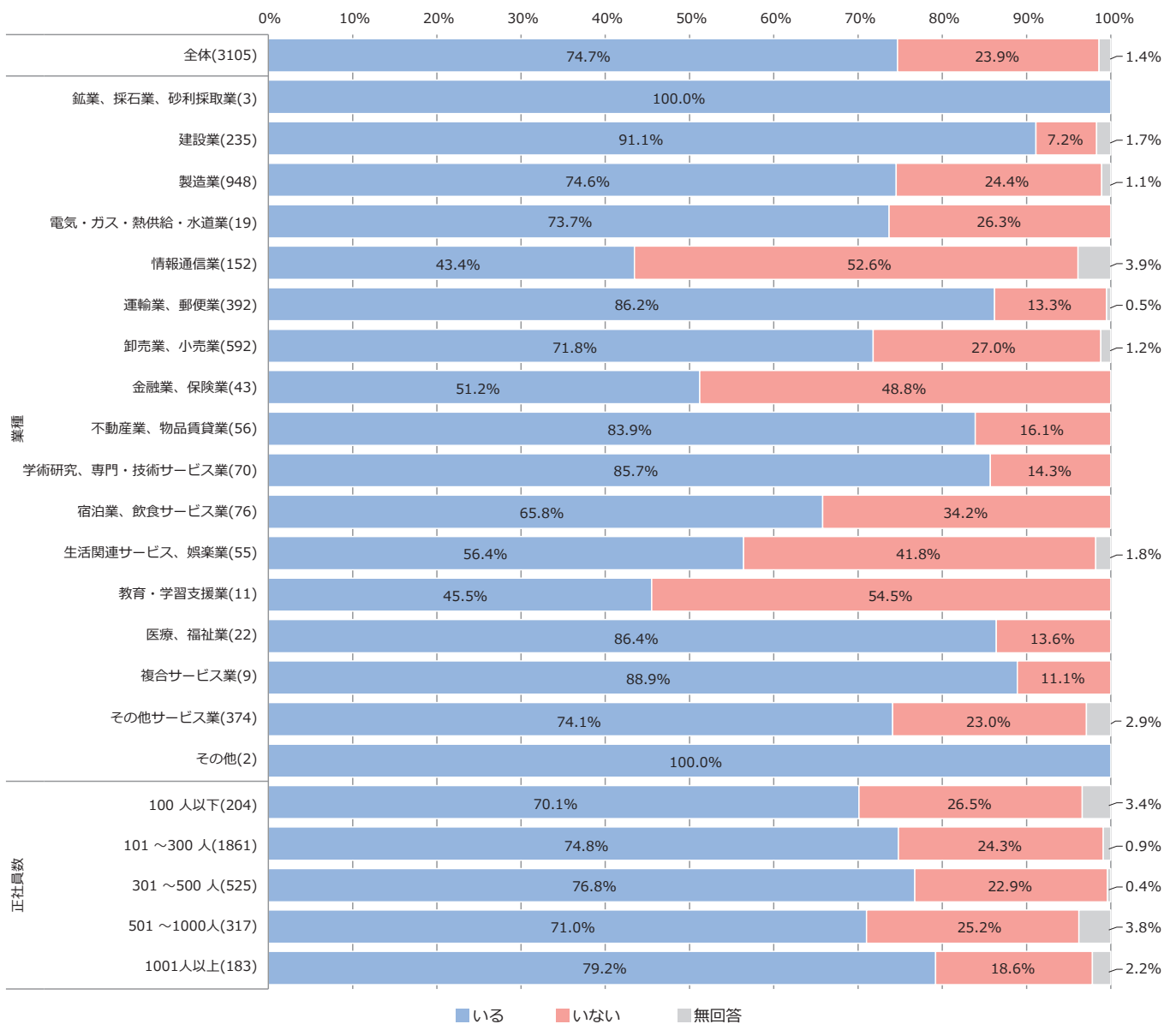
3. 65歳以降の雇用状況

65歳以降社員の 在籍状況

65歳以降社員の「在籍あり」は74.7%

現在（2021年11月1日時点）、65歳以降社員が在籍する企業は全体の74.7%である。業種別にみると（回答30件未満の業種を除く）、「情報通信業」（43.4%）及び「金融業、保険業」（51.2%）では在籍割合は低い。

図表9 65歳以降社員の在籍状況（N=3105）



*設問文：「現在、自社内で雇用する「65歳以降の社員」はいますか」

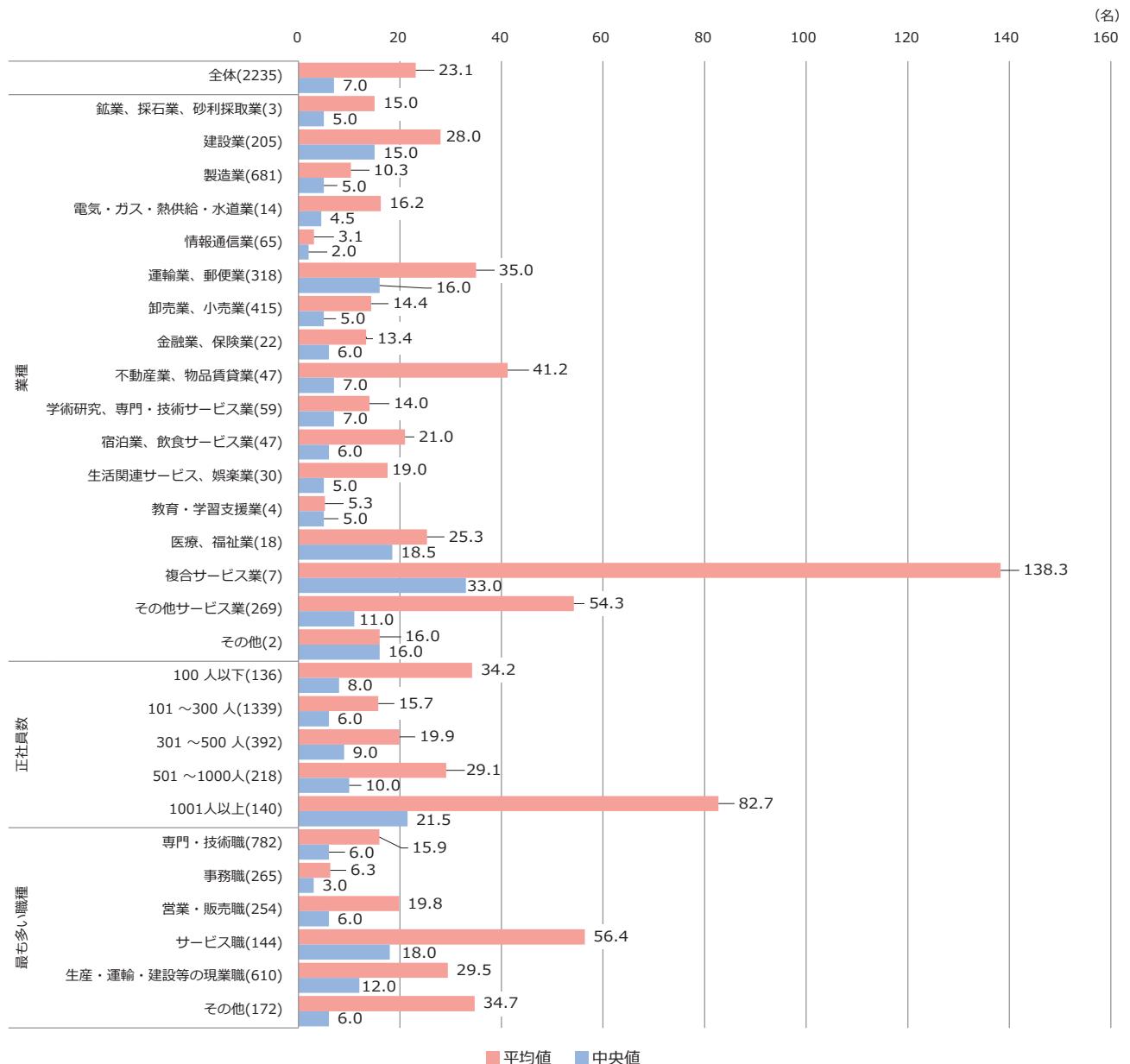
3. 65歳以降の雇用状況

65歳以降社員の 人数

65歳以降の社員数の平均値は23.1名、中央値は7.0名

「65歳以降の社員」の在籍企業における65歳以降社員数は「平均値」23.1名、「中央値」7.0名である。業種別にみると（回答企業数30件未満の業種は除く）、「**その他サービス業**」と「**不動産業、物品賃貸業**」において人数が多い（平均値各54.3名、41.2名）。「**サービス職**」が最も多い職種である企業では人数が多い（平均値56.4名）。

図表 10 「65歳以降社員」の社員数（N=2235）



*設問文：「65歳以降の社員」は何名いますか

注1：集計母数は、「65歳以降の社員」が調査時点で在籍しており、かつ人数の記載が有効な企業である（無回答を除く）。

注2：表中の平均値は、人数の総数を該当企業数で割った値である。

注3：表中の中央値は、人数の少ない順から企業を並べた場合、ちょうど真ん中に位置する企業の値（人数）を示している。

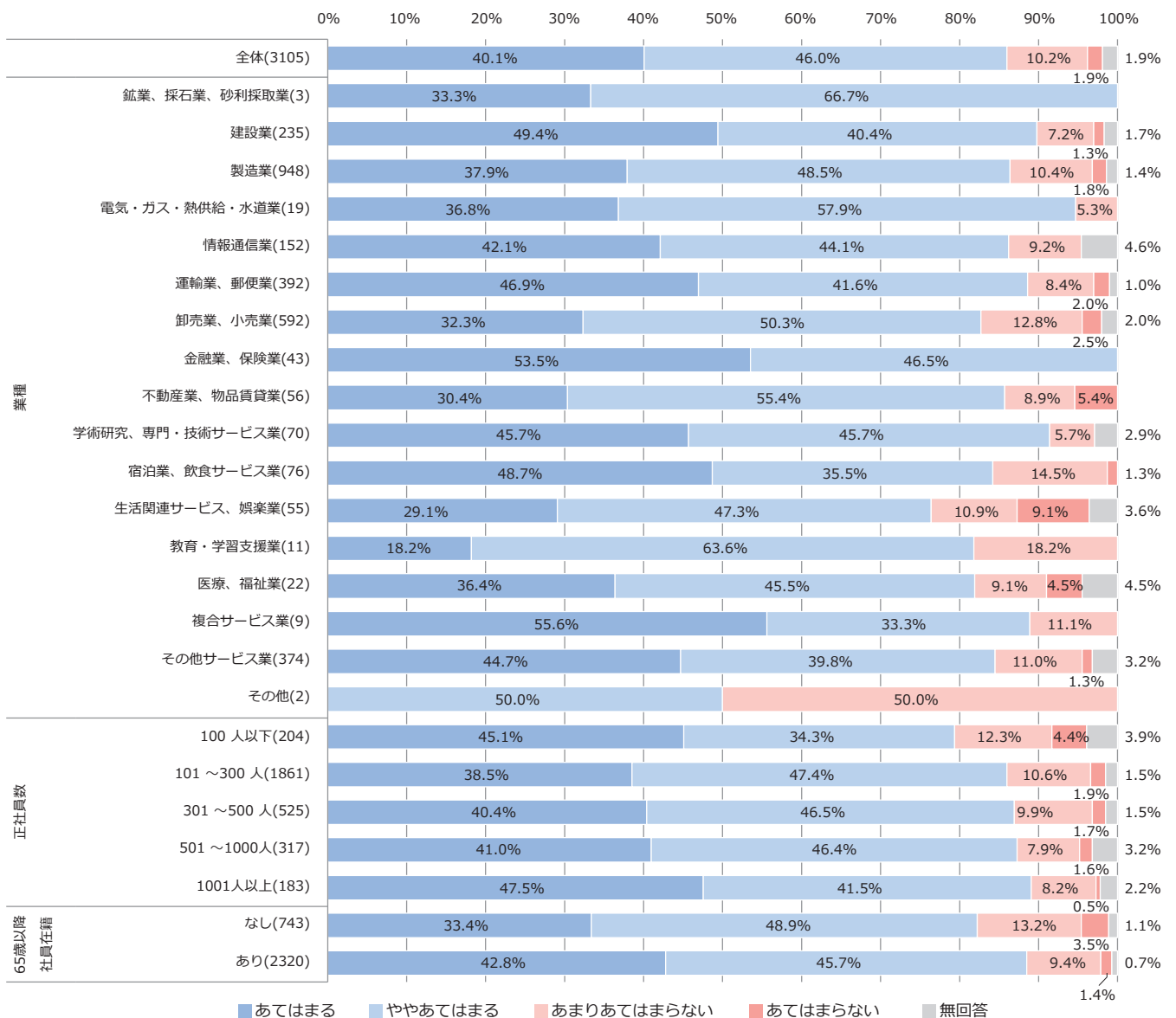
4. 65歳以降社員の活用方針

65歳以降社員の活用方針

「社会・時代の要請との認識」が86.1%

経営者や管理職が、「65歳以降社員の活用が社会や時代の要請であると認識している企業」は86.1%（「あてはまる」（40.1%）と「ややあてはまる」（46.0%）の合計）である。65歳以降社員が在籍する企業では88.5%を占める。

図表 11 「65歳以降社員」の活用方針—社会や時代の要請であることの認識（N=3105）



* 設問文：「経営者や管理職は、「65歳以降の社員」の活用が社会や時代の要請であることを認識している」

4. 65歳以降社員の活用方針

「本人の健康」が72.9%

65歳以降社員の 活用に向けた課題

65歳以降の社員を活用する際の課題は、「本人の健康」が72.9%、次いで「本人のモチベーションの維持・向上」(56.2%)が多い。65歳以降社員の在籍状況に関わらず両選択肢への課題意識は高い。在籍しない企業では在籍する企業と比べて「担当する仕事の確保」(57.3%)の割合が高い。

図表 12 「65歳以降社員」の活用課題（複数回答、N=3105）

		担当する仕事の確保	職場環境の整備	勤務時間の柔軟性の確保	管理職との人間関係	管理職以外との人間関係	若年・中堅層の活躍機会の減少	
全体 (3105)	1	40.4%	22.8%	29.0%	18.9%	15.4%	17.4%	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業 (3)	2	66.7%	66.7%	66.7%	33.3%	0.0%	33.3%
	建設業 (235)	3	27.7%	19.6%	27.7%	17.4%	11.1%	16.2%
	製造業 (948)	4	41.6%	30.3%	33.4%	19.1%	15.0%	20.1%
	電気・ガス・熱供給・水道業 (19)	5	36.8%	26.3%	21.1%	10.5%	15.8%	15.8%
	情報通信業 (152)	6	57.9%	13.2%	24.3%	21.1%	17.1%	15.8%
	運輸業、郵便業 (392)	7	34.4%	24.2%	30.9%	12.0%	11.2%	11.7%
	卸売業、小売業 (592)	8	44.8%	19.6%	27.7%	22.0%	18.2%	20.3%
	金融業、保険業 (43)	9	46.5%	7.0%	27.9%	14.0%	14.0%	18.6%
	不動産業、物品賃貸業 (56)	10	44.6%	23.2%	25.0%	23.2%	19.6%	16.1%
	学術研究、専門・技術サービス業 (70)	11	37.1%	11.4%	12.9%	22.9%	14.3%	25.7%
	宿泊業、飲食サービス業 (76)	12	36.8%	25.0%	28.9%	22.4%	23.7%	19.7%
	生活関連サービス、娯楽業 (55)	13	47.3%	20.0%	21.8%	25.5%	16.4%	14.5%
	教育・学習支援業 (11)	14	45.5%	9.1%	45.5%	36.4%	18.2%	9.1%
	医療、福祉業 (22)	15	27.3%	13.6%	36.4%	18.2%	27.3%	9.1%
	複合サービス業 (9)	16	33.3%	44.4%	0.0%	11.1%	11.1%	33.3%
	その他サービス業 (374)	17	38.8%	17.9%	25.9%	18.7%	16.6%	13.9%
	その他 (2)	18	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	正社員数	100人以下 (204)	19	28.9%	19.6%	32.4%	19.1%	13.2%
101～300人 (1861)		20	40.3%	22.4%	28.2%	18.9%	16.1%	18.4%
301～500人 (525)		21	41.1%	25.0%	30.1%	18.3%	14.3%	13.9%
501～1000人 (317)		22	43.5%	20.8%	27.8%	19.9%	14.8%	21.5%
1001人以上 (183)		23	45.4%	26.8%	31.1%	18.0%	14.8%	18.6%
在籍65歳以降社員	なし (743)	24	57.3%	26.2%	33.2%	20.6%	16.7%	21.3%
	あり (2320)	25	35.6%	22.1%	28.1%	18.6%	15.3%	16.5%

*設問文：「貴社では、「65歳以降の社員」を活用するにあたり、どのような課題がありますか。現在、活用していない場合には、想定される課題についてお答えください」

4. 65歳以降社員の活用方針

正社員との処遇上のバランスのとり方	他の非正社員との処遇上のバランスのとり方	人件費（退職金・保険料等も含む）の負担増	他の社員のモチベーションの維持・向上	本人のモチベーションの維持・向上	本人の能力の維持・向上	本人の健康	家族の健康	その他	特にない	無回答	
27.8%	15.8%	20.7%	19.5%	56.2%	37.2%	72.9%	18.0%	1.5%	4.7%	2.1%	1
66.7%	33.3%	100.0%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	2
28.5%	11.5%	18.3%	22.1%	62.1%	34.9%	81.3%	23.8%	0.9%	2.6%	2.1%	3
29.1%	18.0%	19.5%	20.9%	57.9%	36.6%	73.6%	20.6%	1.5%	4.2%	1.5%	4
31.6%	21.1%	10.5%	26.3%	52.6%	15.8%	63.2%	21.1%	0.0%	5.3%	0.0%	5
36.2%	15.1%	28.3%	21.1%	57.9%	47.4%	64.5%	13.8%	0.7%	5.9%	3.9%	6
21.4%	11.2%	15.1%	15.1%	50.8%	38.5%	80.9%	14.8%	3.3%	5.4%	1.3%	7
30.1%	16.0%	24.2%	19.9%	58.4%	38.9%	70.4%	14.9%	1.0%	5.1%	1.9%	8
41.9%	27.9%	16.3%	16.3%	83.7%	58.1%	74.4%	18.6%	0.0%	4.7%	0.0%	9
25.0%	19.6%	26.8%	26.8%	51.8%	26.8%	71.4%	19.6%	0.0%	8.9%	3.6%	10
21.4%	15.7%	22.9%	20.0%	65.7%	37.1%	71.4%	17.1%	2.9%	5.7%	1.4%	11
26.3%	19.7%	21.1%	19.7%	53.9%	34.2%	67.1%	14.5%	1.3%	2.6%	1.3%	12
23.6%	12.7%	25.5%	16.4%	60.0%	29.1%	60.0%	10.9%	0.0%	3.6%	7.3%	13
36.4%	18.2%	18.2%	0.0%	36.4%	27.3%	63.6%	0.0%	0.0%	27.3%	0.0%	14
13.6%	22.7%	4.5%	9.1%	31.8%	36.4%	54.5%	22.7%	4.5%	4.5%	9.1%	15
22.2%	0.0%	44.4%	11.1%	55.6%	0.0%	66.7%	22.2%	0.0%	11.1%	0.0%	16
25.7%	15.2%	21.7%	18.2%	48.7%	36.1%	72.7%	20.3%	1.6%	3.7%	2.9%	17
0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18
15.7%	16.2%	15.7%	10.8%	47.1%	31.9%	66.7%	18.1%	0.5%	6.9%	5.4%	19
28.2%	15.0%	20.4%	18.7%	55.1%	37.3%	73.2%	18.7%	1.7%	4.4%	1.9%	20
28.8%	15.4%	21.5%	21.5%	59.8%	39.6%	75.8%	16.6%	1.3%	5.0%	1.0%	21
29.7%	17.4%	20.8%	24.6%	60.3%	37.9%	73.8%	16.7%	0.9%	4.4%	2.8%	22
30.1%	20.8%	26.2%	23.5%	59.0%	33.9%	68.3%	17.5%	2.7%	3.8%	2.7%	23
34.1%	21.4%	31.6%	23.1%	58.3%	41.3%	70.8%	13.9%	1.5%	3.6%	1.5%	24
26.2%	14.3%	17.5%	18.5%	56.5%	36.5%	74.7%	19.7%	1.6%	5.0%	0.8%	25

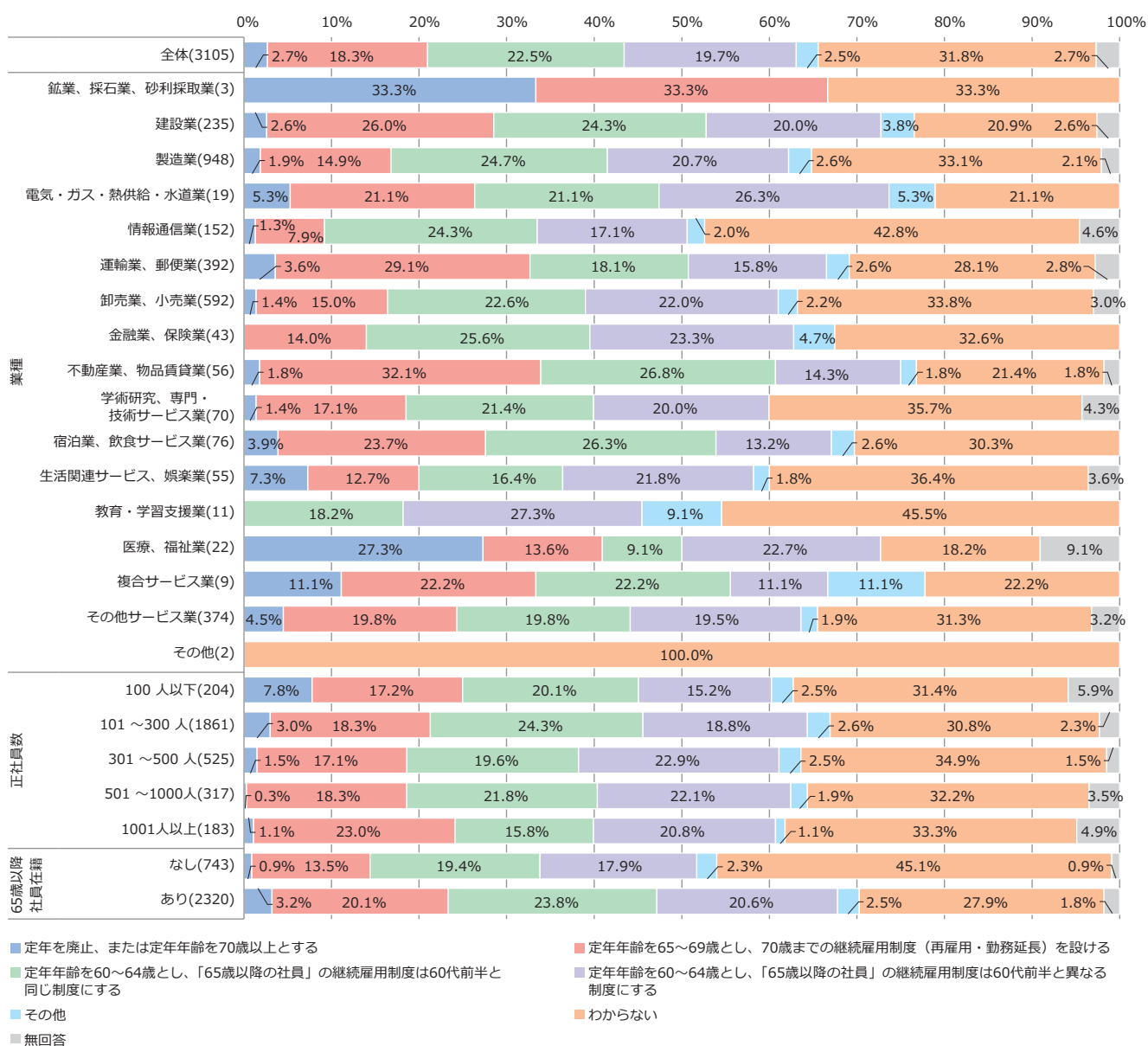
4. 65歳以降社員の活用方針

65歳以降社員の活用を進める時の制度

定年年齢を65歳未満とする企業は42.2%

「65歳以降社員」の活用を進める時の制度（今後の方針も含む）は、定年年齢を65歳未満に定める企業（「定年年齢を60～64歳とし、「65歳以降の社員」の継続雇用制度は60代前半と同じ制度にする」（22.5%）と「定年年齢を60～64歳とし、「65歳以降の社員」の継続雇用制度は60代前半と異なる制度にする」（19.7%）の合計）は42.2%、「わからない」は31.8%である。65歳以降社員が在籍する企業でも、定年年齢を65歳未満に定める企業の割合が44.4%を占める。

図表13 「65歳以降社員」の活用を進める時の制度（N=3105）



*設問文：「65歳以降の社員」の活用を進める時の制度は。制度がない場合は、今後の方針をお答えください

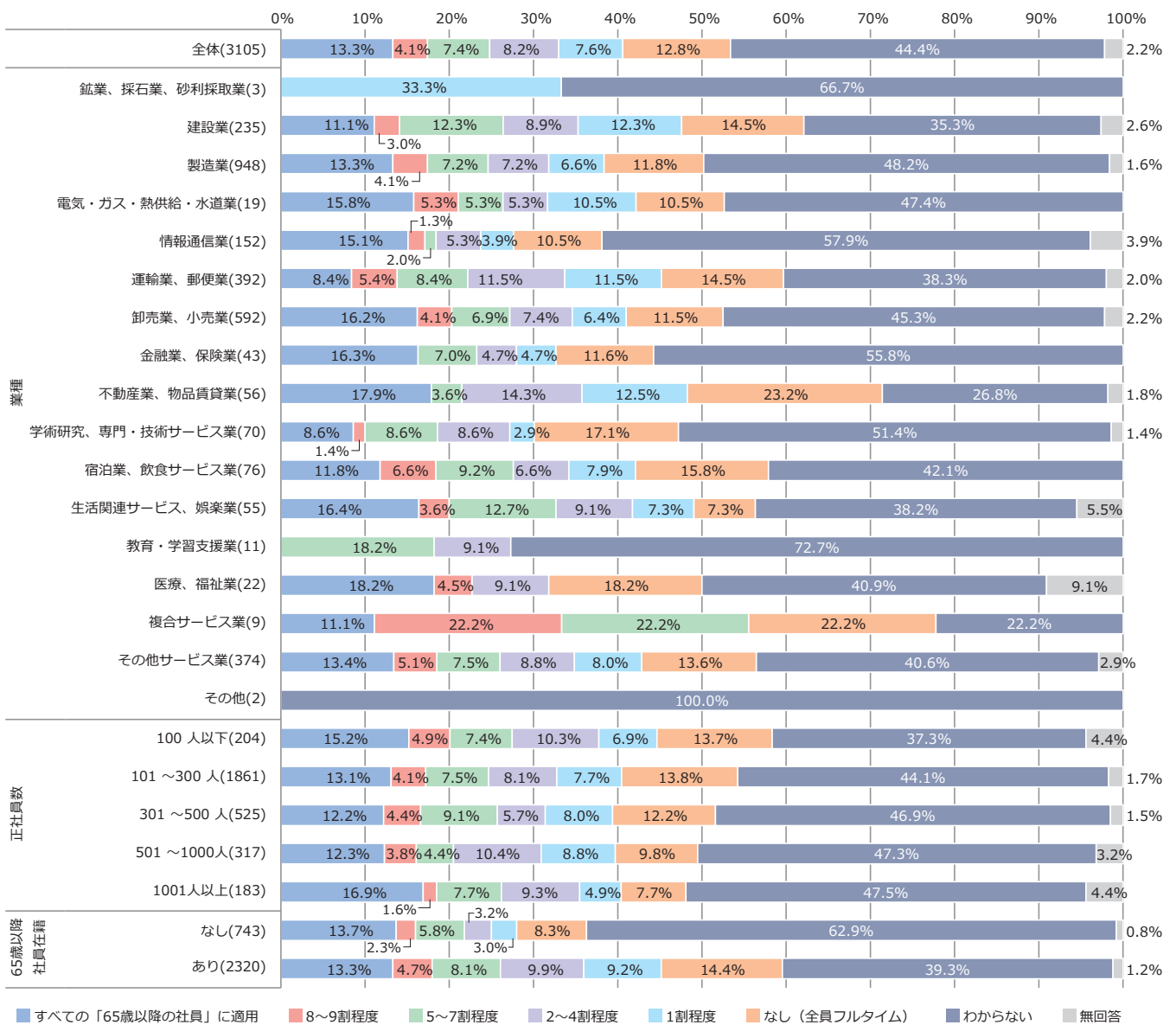
4. 65歳以降社員の活用方針

短時間・短日数勤務の対象となる 65歳以降社員の割合

すべての「65歳以降の社員」に適用は13.3%

「65歳以降社員」の活用時に、短時間・短日数勤務の対象とする割合（方針を含む）は、「すべての「65歳以降の社員」に適用」する企業が13.3%、「なし（全員フルタイム）」は12.8%である。65歳以降社員が在籍する企業では、前者が13.3%、後者が14.4%となっている。

図表14 「65歳以降社員」の活用時に、短時間・短日数勤務の対象とする割合（方針も含む、N=3105）



*設問文：「65歳以降の社員」の活用時に、短時間・短日数勤務の対象者とする割合は。貴社の方針についてお答えください

5. 65歳以降社員の人事管理の実態

65歳以降社員の 職種

「専門・技術職」が34.9%

「65歳以降社員」のうち最も多い職種は、「専門・技術職」(34.9%)、「生産・運輸・建設等の現業職」(27.4%)、「事務職」(11.8%)、「営業・販売職」(11.3%)の順となっている。

図表 15 「65歳以降社員」で最も多い職種 (N=2320)



*設問文:「65歳以降の社員」で最も多い職種は

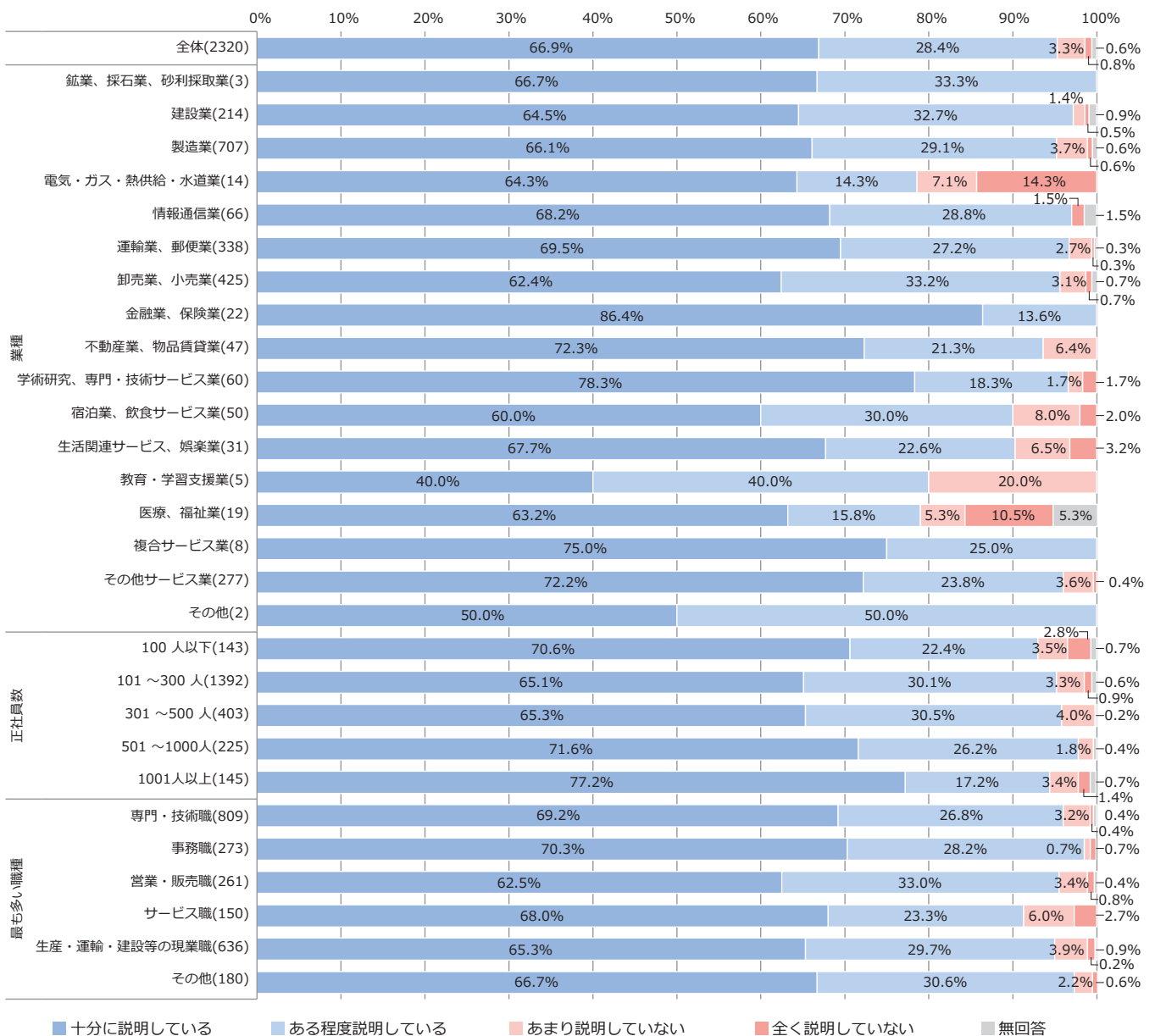
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

65歳以降雇用契約時の労働条件説明

「十分に説明」は66.9%

65歳以降に雇用契約を結ぶ際（契約更新も含む）、労働条件を説明している企業（「十分に説明している」（66.9%）と「ある程度説明している」（28.4%）の合計）の割合は95.3%を占める。

図表 16 雇用契約締結・更新時における労働条件の説明状況（N=2320）



*設問文：「65歳以降に雇用契約を結ぶ際（契約更新も含む）、労働条件の説明を行っていますか」

注1：集計母数は、65歳以降社員が在籍する企業である。

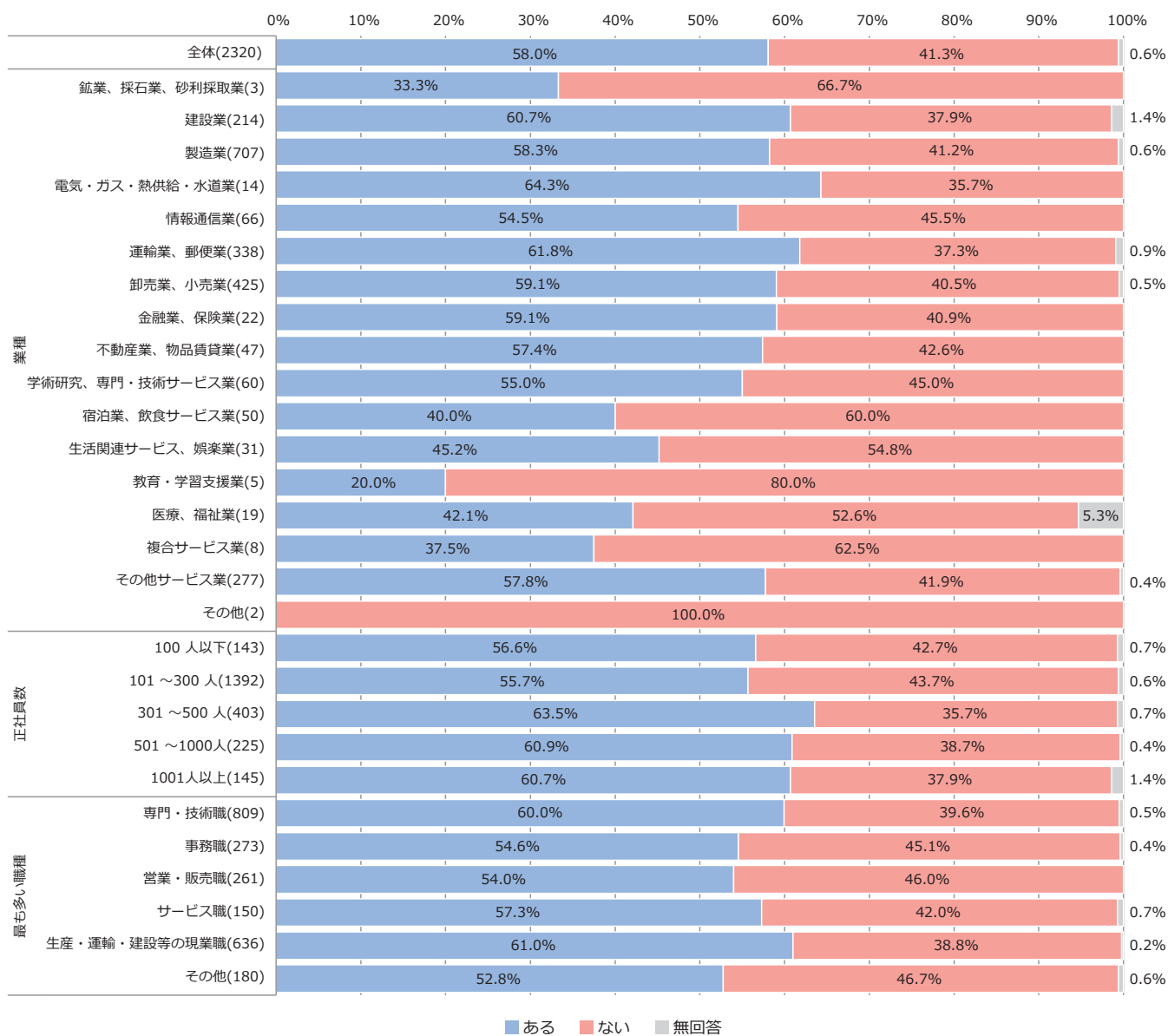
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

65歳以降社員の 短時間・短日数 勤務制度

「短時間・短日数勤務制度あり」が58.0%

「65歳以降社員」を対象にした短時間・短日数勤務制度がある企業の割合は、58.0%を占める。

図表 17 「65歳以降社員」を対象にした、短時間・短日数勤務制度の状況 (N=2320)



*設問文：「65歳以降の社員」を対象とした、短時間・短日数勤務制度はありますか」

注1：集計母数は、65歳以降社員が在籍する企業である。

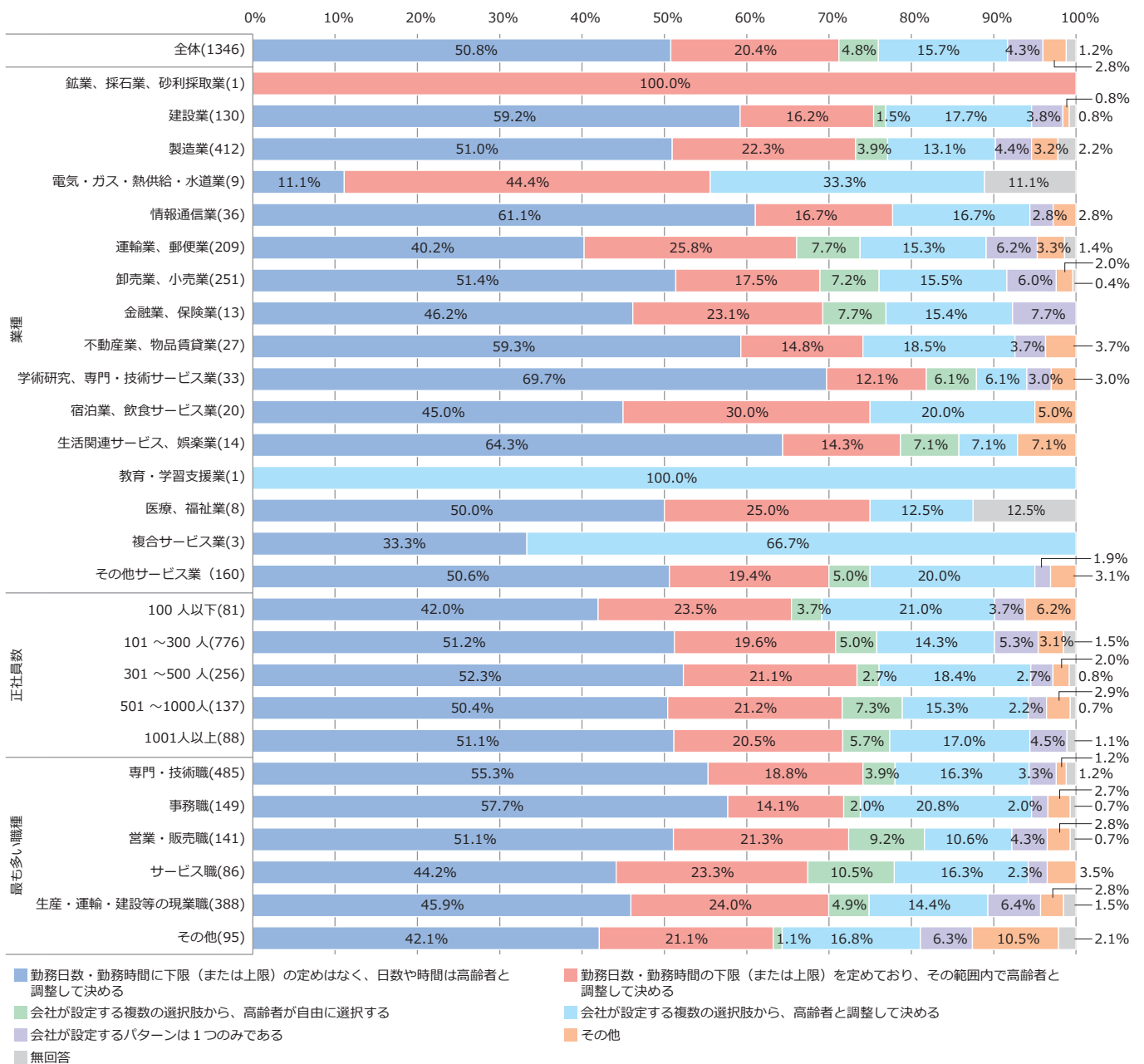
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

「勤務日数・勤務時間に定めなし」が50.8%

短時間・短日数 勤務制度における 労働時間の設定 方法

65歳以降社員の短時間・短日数勤務制度では、「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）の定めはなく、日数や時間は高齢者と調整して決める」企業が最も多く（50.8%）、次いで「勤務日数・勤務時間の下限（または上限）を定めており、その範囲内で高齢者と調整して決める」（20.4%）、「会社が設定する複数の選択肢から、高齢者と調整して決める」（15.7%）となっている。

図表 18 短時間・短日数勤務制度における労働時間の決め方 (N=1346)



*設問文：「短時間・短日数勤務の仕組みのうち、近いものはどれですか」

注1：集計母数は、「65歳以降社員が在籍し、かつ「65歳以降の社員」を対象とした短時間・短日数勤務制度がある」企業である。

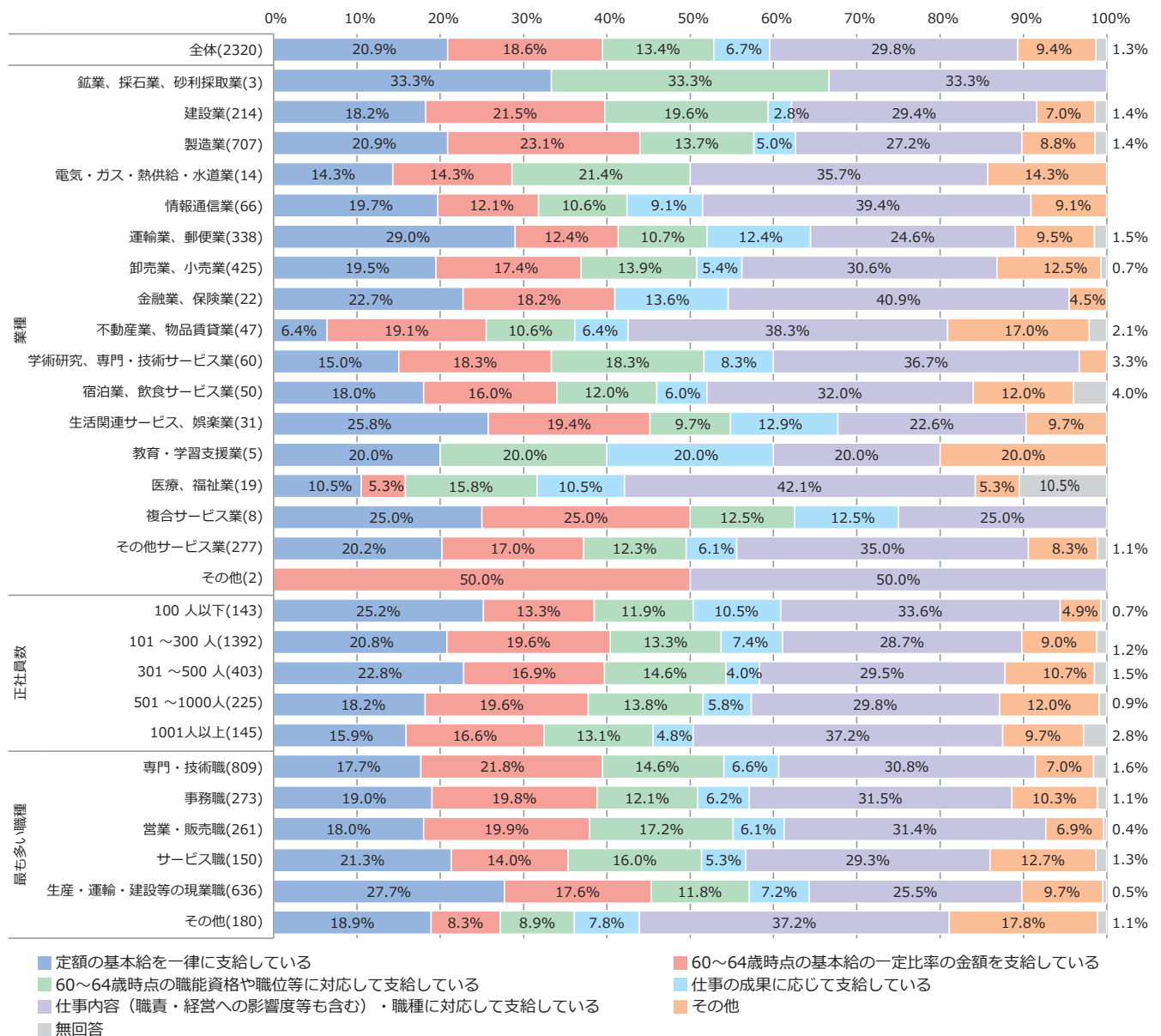
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

65歳以降社員の 基本給の決め方

「仕事内容・職種対応」が29.8%

「65歳以降社員」の基本給の決め方は、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している」（29.8%）、「定額の基本給を一律に支給している」（20.9%）、「60～64歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している」（18.6%）の順となっている。

図表 19 「65歳以降社員」の基本給の決め方（N=2320）



*設問文：「65歳以降の社員」の基本給の主な決め方は
注1：集計母数は、65歳以降社員が在籍する企業である。

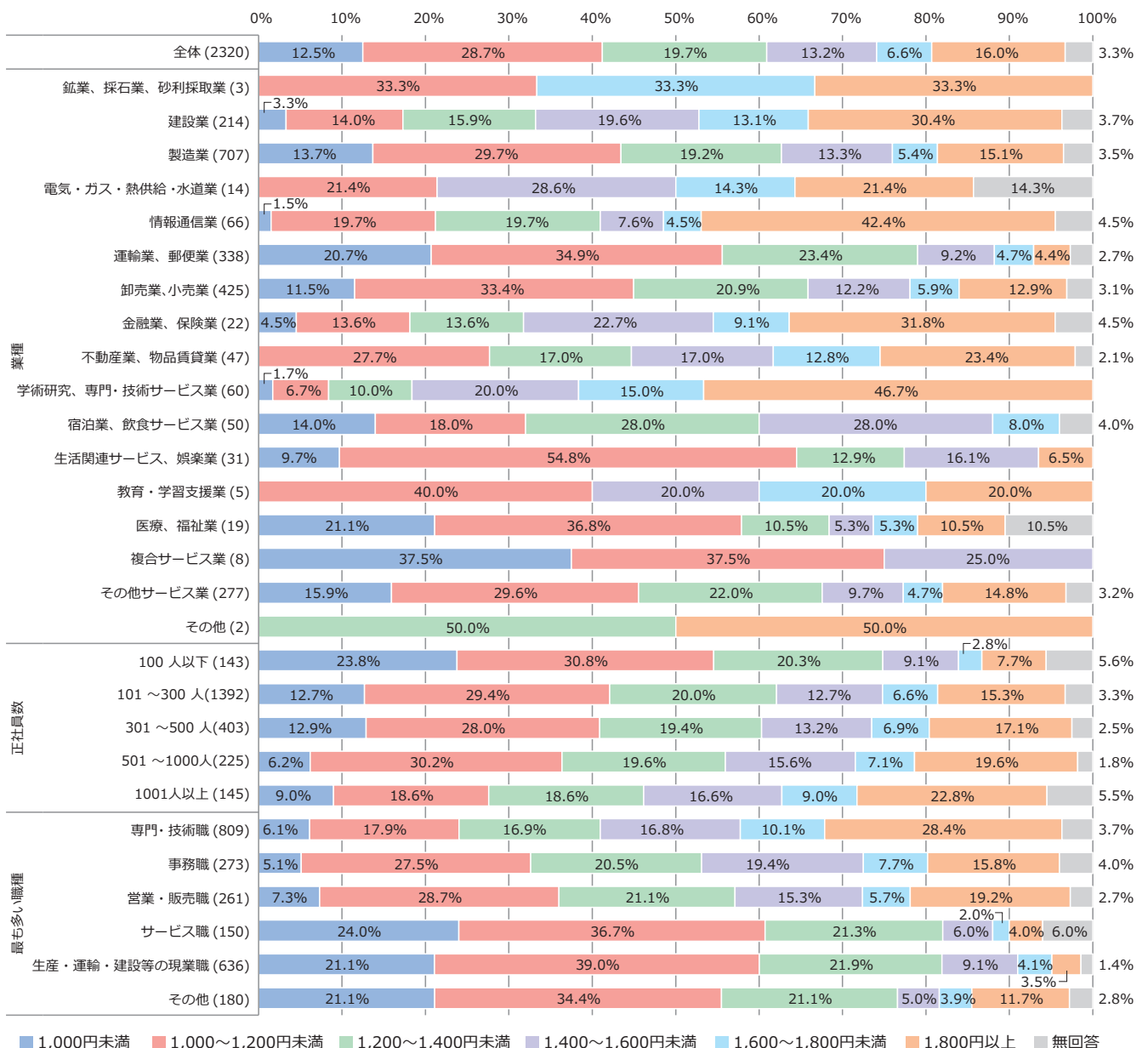
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

65歳以降社員の 平均的な収入 (時給換算)

時給「1,800円以上」は16.0%

「65歳以降社員」の平均的な収入を時給換算すると、「1,000～1,200円未満」(28.7%)、次いで「1,200～1,400円未満」(19.7%)、「1,800円以上」(16.0%)の順となっている。

図表 20 「65歳以降社員」の平均的な収入（時給換算，N=2320）



*設問文：「平均的な「65歳以降の社員」の収入を、時給換算すると」

注1：集計母数は、65歳以降社員が在籍する企業である。

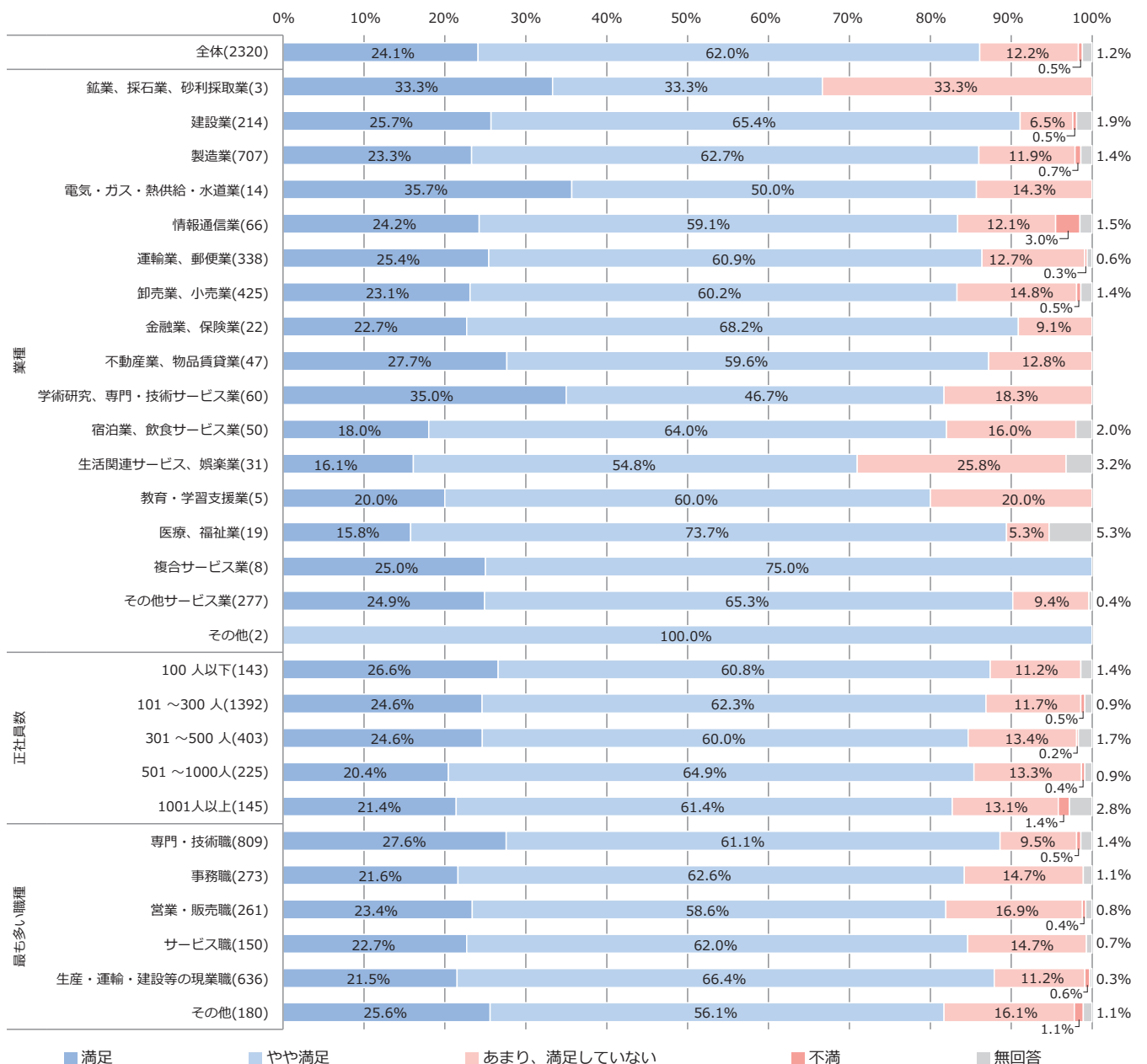
5. 65歳以降社員の人事管理の実態

満足と感じる企業は、86.1%

「65歳以降社員」 の活用評価

「65歳以降社員」の活用に対する全体評価は、「満足」が24.1%、「やや満足」が62.0%となり、満足する割合は86.1%を占める。

図表 21 「65歳以降社員」の活用評価 (N=2320)



*設問文:「「65歳以降の社員」の活用の全体評価は」

注1:集計母数は、65歳以降社員が在籍する企業である。



コラム 1 人手不足と 65 歳以降社員の雇用との関係は？

【視点】 人手不足の企業ほど 65 歳以降社員の在籍割合が高い傾向にありますが、若手社員を採用できる企業の約 7 割は、65 歳以降社員を雇用しています。

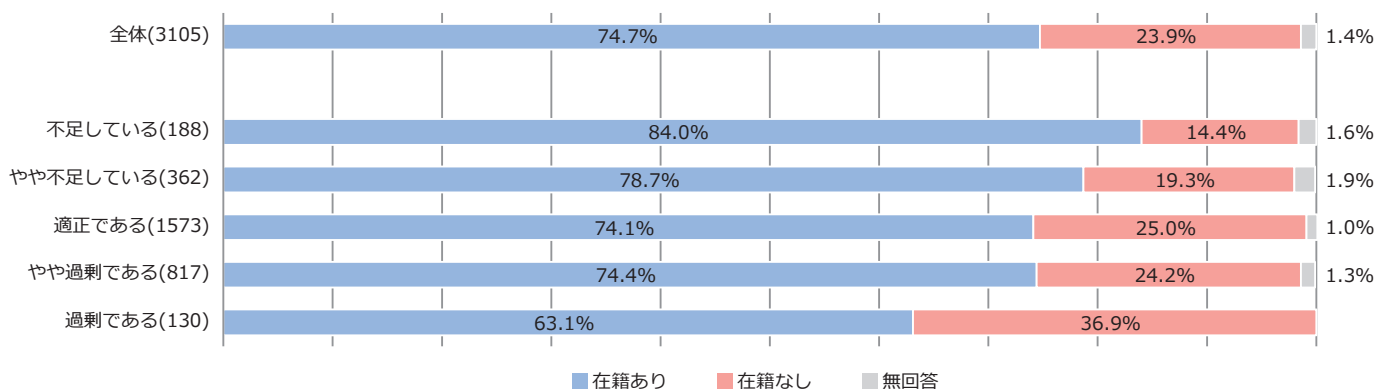
企業に中高年層の過剰感がある場合、高齢者雇用に消極的になる可能性があります。図表 22 で、45 歳以上 59 歳以下の人員の過不足状況別に、65 歳以降社員の在籍状況を確認してみましょう。「過剰である」企業では、65 歳以降社員が在籍する割合は 63.1%、「不足している」企業では 84.0%を占めています。人手不足の企業ほど、65 歳以降社員がいる割合が高くなっています。

また、若手を採用できないため、積極的に高齢者を雇用している可能性も考えられます。図表 23 では、若

手社員（正社員）の採用状況別に、65 歳以降社員の在籍状況をみています。「自社が求める人材の採用は十分できる」企業では 69.7%、「自社が求める人材の採用は、困難である」企業は 79.7%となっています。「自社が求める人材の採用が困難」と感じる企業では、65 歳以降社員がいる企業の割合は高くなっています。

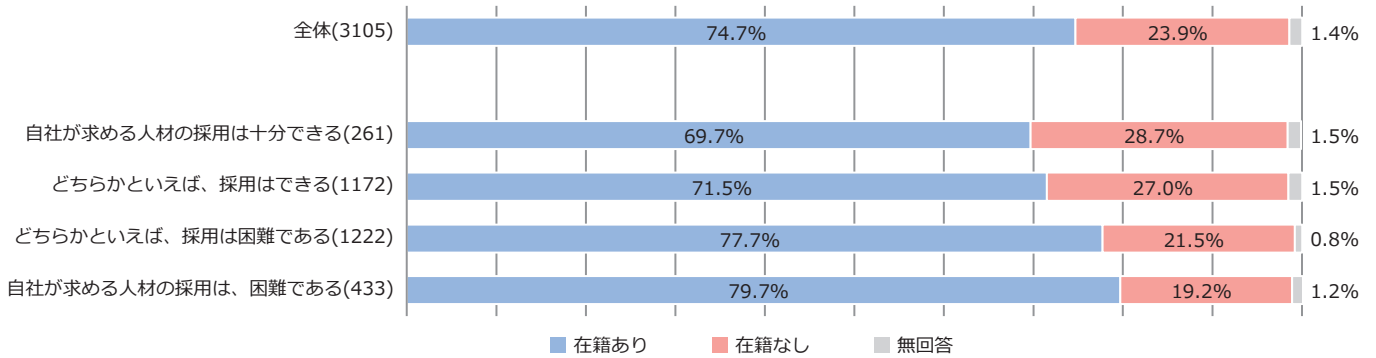
以上の 2 つの結果は、中高年層の人員が不足し、自社が求める若手社員（正社員）を十分採用できないことを理由に、企業は 65 歳以降社員を雇用する傾向にあることを示しています。一方、図表 22 と図表 23 から、中高年層の人員が適正な企業の 74.1%、また自社が求める若手社員（正社員）を十分採用できる企業の 69.7%が、実際に 65 歳以降社員を雇用していることがわかります。こうした企業では、なぜ 65 歳以降社員を雇用しているのでしょうか。

図表 22 45 歳以上 59 歳以下の人員過不足状況別、65 歳以降社員の在籍状況 (N=3105)



*設問文：「貴社の正社員の過不足状況について、年齢別にお聞きます」であり、「45 歳以上 59 歳以下の状況」について尋ねている。
注 1：過不足状況で「無回答」は非掲載

図表 23 若手社員（正社員）の採用状況別、65歳以降社員の在籍状況（N=3105）



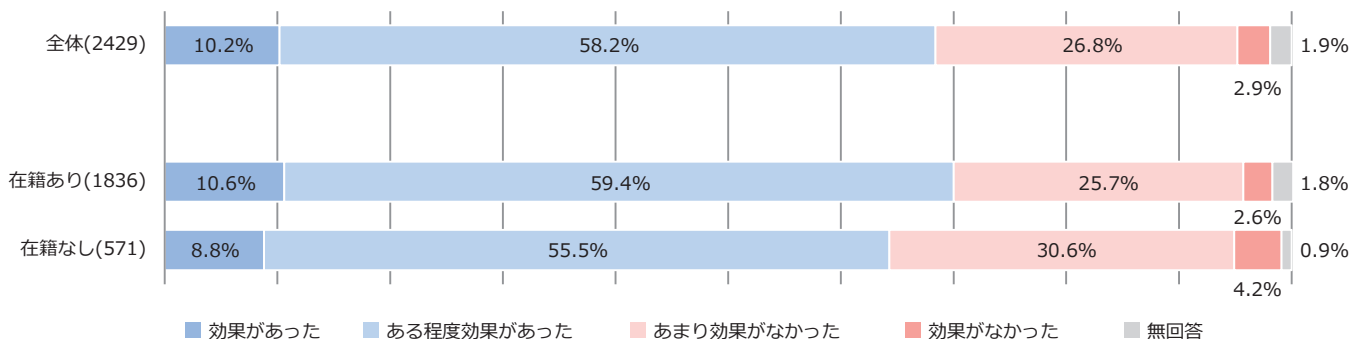
*設問文は「貴社の若手社員（正社員）の採用状況は」
注1：採用状況で「無回答」は非掲載。

図表 24 は、中高年層が過剰または適正と考える企業に限定し、65歳以降社員の在籍状況別に、60～64歳社員の活用による「職場の生産性向上」への効果について捉えた集計結果を紹介しましょう。「職場の生産性向上」に効果があったのは、「65歳以降社員」のいる企業では70.0%（「効果があった」と「ある程度効果があった」の合計）、いない企業では64.3%（同）

となっています。

この結果は、60～64歳社員の貢献度が高い企業では、65歳以降社員が在籍する可能性が高くなることを示しています。60～64歳社員による組織への貢献が高く、年齢を理由に離職することは組織の損失となるため、65歳以降も引き続き雇用していることが伺えます。

図表 24 65歳以降社員の在籍状況別、60～64歳社員の活用による職場の生産性向上の効果（N=2429）



設問文：「貴社では、これまで「60歳代前半層」を活用することによって、以下の点について、どの程度効果がありましたか」であり、「職場の生産性向上」について尋ねている。なお設問文にある「60歳代前半層」とは、本冊子の「高齢社員」と同じ定義であり、59歳以前に正社員として雇用し、かつ60歳以降も引き続き雇用する60～64歳までの社員を指す。以下、同じ。
注1：集計母数は、60～64歳社員が在籍する企業、かつ、45歳以上59歳以下の正社員数が「適正である」、「やや過剰である」、「過剰である」と回答した企業である。
注2：65歳以降社員の在籍状況で、「無回答」は非掲載。

紹介

少々古いデータなのですが、高齢・障害者雇用支援機構（現：高齢・障害・求職者雇用支援機構）が2008年2月～3月に実施した65歳以降の常用労働者が3名以上在籍する事業所向けの調査結果（対象は51人以上）を紹介しましょう（配付先事業所は27324件、有効回答率は24.1%）。

事業所単位で捉えた場合、60歳以降も雇用する理由の第一位は、「やめてもらう必要が特にないから」（48.6%）、次いで「人手が足りないから」（43.6%）でした。当時から高齢者を活用していた企業では人員不足に直面していたことを示しています。

一方で、「やめてもらう必要が特にないから」と答えた企業も5割程度ありました。事業所単位で考えますと、人を入れ替えると、業務に習熟するまでの期間は、一時的に生産量・品質が低下することが懸念されます。長年活躍した高齢者が離職するとその問題は大きくなるでしょう。図表24の回答は、集団全体の戦力化が進んでいる場合には、年齢を基準に雇用契約を終了することは望まないという、現場の声を示したものであると考えられます。





コラム 2 70歳まで活躍してもらうために必要な対策とは？

【視点】 65歳以降社員の働く環境を整えるのと同時に、60～64歳社員の戦力化と人事管理を整えることが重要です。

実際に、60～64歳社員向けにどのような人事管理を整えたらよいのでしょうか。65歳以降社員がいる企業に、ヒントがあります。60～64歳社員向けの人事管理について、65歳以降社員がいる企業といない企業では、どのような違いがあるのか、みてみましょう。

①戦力化の方針

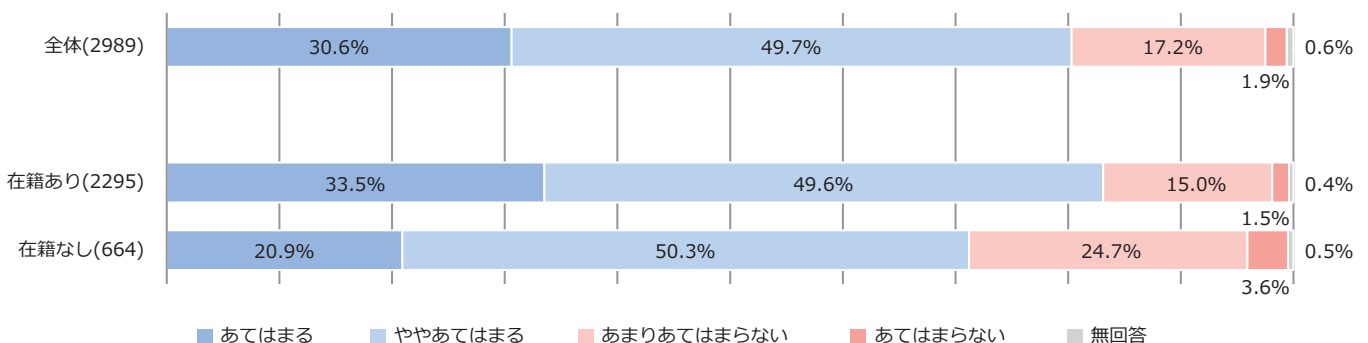
60～64歳社員を戦力であるという方針を持っている企業の割合（図表 25）は、65歳以降社員がいる企業では83.1%（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）、いない企業では71.2%（同）となっています。どちらも高い割合ですが、前者の方が、より戦力として捉えていることが分かります。

60～64歳社員に期待する役割（図表 26）は、65歳以降社員がいる企業では、60～64歳社員に「第一

線での活躍を期待」する割合（56.4%：「どちらかといえば」も含む）が、「現役社員の支援を期待」する割合（43.1%：「どちらかといえば」も含む）を上回っています。一方、いない企業では、「現役社員の支援を期待」する割合（同 58.1%）が、「第一線での活躍を期待」する割合（同 41.4%）する割合よりも高くなっています。65歳以降社員がいる企業では、60～64歳社員に第一線での活躍を期待する傾向がみられます。

このように、65歳以降社員がいる企業では、60代前半層をより一層戦力として位置づけ、第一線での活躍を期待しています。標題にあるように、70歳までの活躍を考えると、定年後10年間の雇用期間を念頭に置いて、活用戦略を考えなくてはなりません¹。60歳時点から既に第一線を引く社員が増えると、職場の負担感が高まることになるでしょう。このため、65歳を迎える前の60～64歳社員を戦力と位置づけ、第一線での活躍に舵を切る決断が必要になるでしょう。

図表 25 65歳以降社員の在籍状況別、60～64歳社員に対する戦力の方針（N=2989）



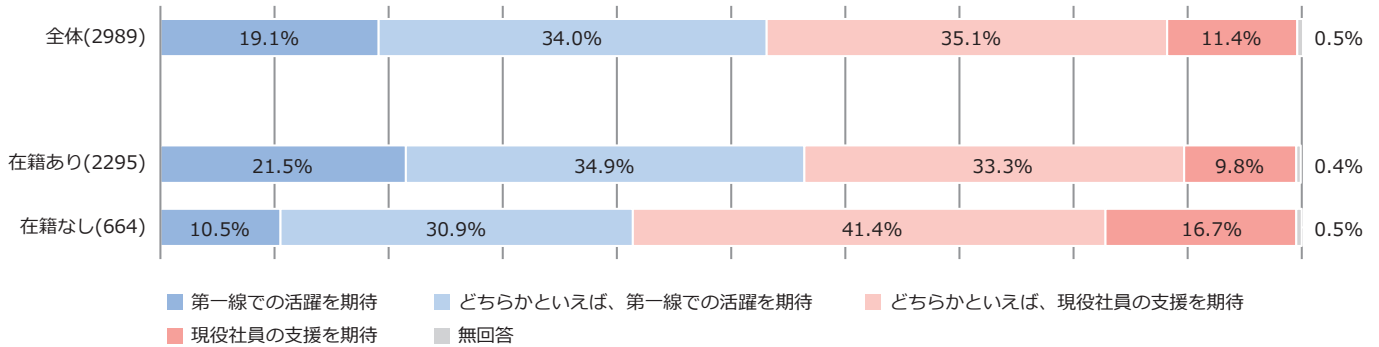
*設問文：「貴社の「60歳代前半層」の活用方針は」であり、「会社にとって「60歳代前半層」は戦力であるという方針を持っている」項目について尋ねている。

注 1：集計母数は、60～64歳社員が在籍する企業である。

注 2：65歳以降社員の在籍状況で、「無回答」は非掲載。

¹ 70歳までの就業機会の確保を進める大多数の企業では、雇用による措置を選んでいきます（令和3年「高齢者雇用状況等報告」の集計結果（厚生労働省）によると、高齢者就業確保措置を行う企業（59,377社）のうち、「定年廃止」と「定年引上げ」と「継続雇用制度の導入」が99.9%を占める）。また、本調査では、多くの企業が定年年齢を60歳に定めています（「60歳の定年を定めている」は80.3%、「61歳以上64歳以下の定年を定めている」は4.9%、「65歳以上の定年を定めている」は13.6%、「定年なし」は0.8%、無回答は0.4%。2頁を参照のこと。）。

図表 26 65歳以降社員の在籍状況別、60～64歳社員の期待役割 (N=2989)



*設問文：「貴社の「60歳代前半層」の活用戦略・考え方は」であり、「第一線での活躍を期待」するか、「現役社員の支援を期待」するかを尋ねている。
 注1：集計母数は、60～64歳社員が在籍する企業である。
 注2：65歳以降社員の在籍状況で、「無回答」は非掲載。

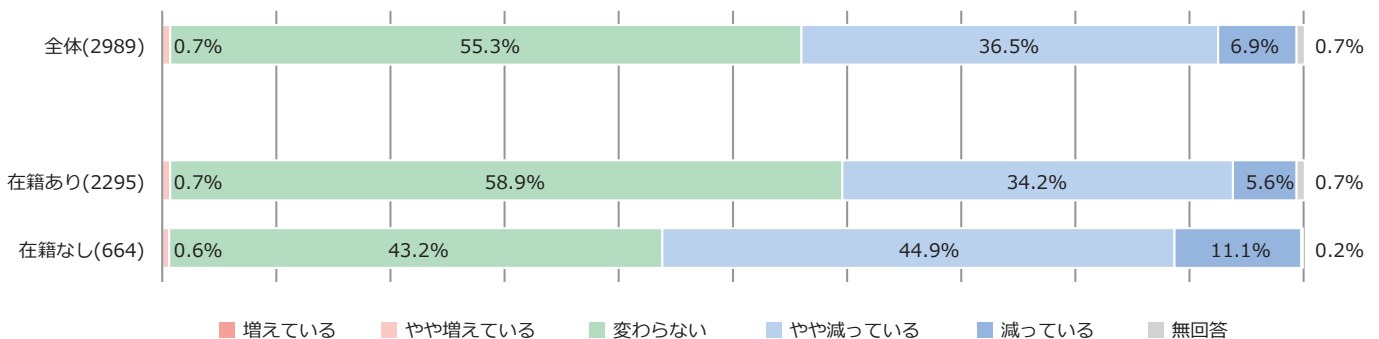
②人事管理の状況

a) 配置管理

戦力化の方針が人事管理に反映される状況を確認するため、図表 27 から配置管理の状況を見てみましょう。ここでは、59歳以前と比べた60～64歳社員の仕事内容・範囲の変化を捉えています。65歳以降社員がいる企業では、60～64歳社員の仕事内容・範囲が「変

わらない」割合が58.9%、減っている割合（「やや減っている」も含む）は39.8%です。一方、いない企業では、「変わらない」割合が43.2%、減っている割合（「やや減っている」も含む）は56.0%です。65歳以降社員がいる企業では、60～64歳社員には59歳以下と比べて仕事内容・範囲を変えない傾向がみられます。

図表 27 65歳以降社員の在籍状況別、59歳以前と比べた60～64歳社員の仕事内容・範囲の変化 (N=2989)



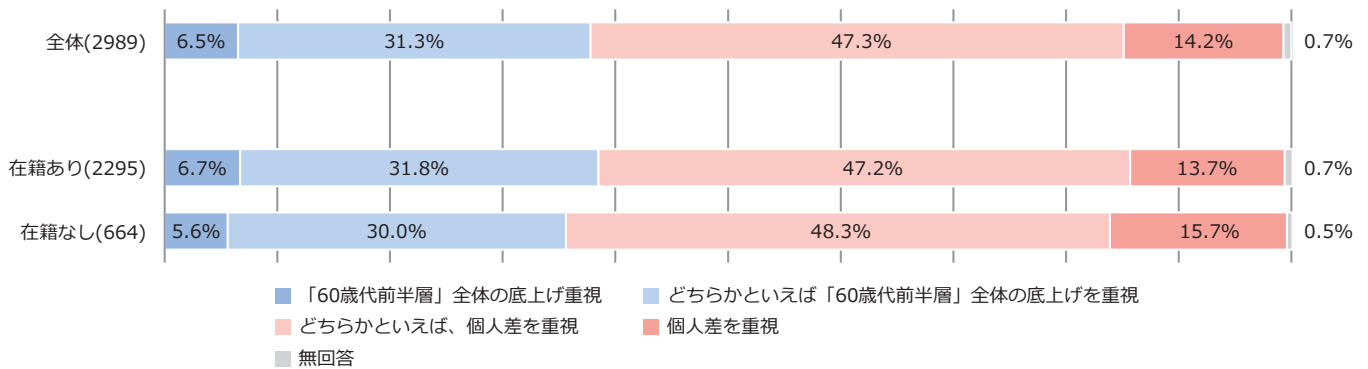
*設問文：「「60歳代前半層」の労働時間や仕事内容は、59歳以前と比べてどの程度変化していますか」であり、そのうち「担当する仕事の内容・範囲」の状況を探っている。
 注1：集計母数は、60～64歳社員が在籍する企業である。
 注2：65歳以降社員の在籍状況で、「無回答」は非掲載。

b) 賃金制度：賃金制度改革の方針

60～64歳社員の賃金制度改革の方針（図表28）について、65歳以降社員がいる企業では、60～64歳社員全体の底上げを重視する割合（「どちらかといえば」も含む）が38.5%、個人差を重視する割合（「どちらかといえば」も含む）は60.9%で、いない企業も各々

35.6%、64.0%と同程度です。このように、65歳以降社員の在籍企業では、60～64歳社員の戦力化を図り、仕事内容・範囲も59歳以下と変えない割合は高いのですが、賃金制度改革の方針では、全体の底上げよりも個人差を重視する傾向がみられます。

図表 28 65歳以降社員の在籍状況別、60～64歳社員の処遇改善方針（N=2989）



*設問文:「貴社の「60歳代前半層」の活用戦略・考え方は」であり、「処遇改善は、「60歳代前半層」全体の底上げを重視」するか、「処遇改善は、個人差を重視」するかを尋ねている。

注1: 集計母数は、60～64歳社員が在籍する企業である。また、基本給の水準の異常値(350)は母数から除いている。

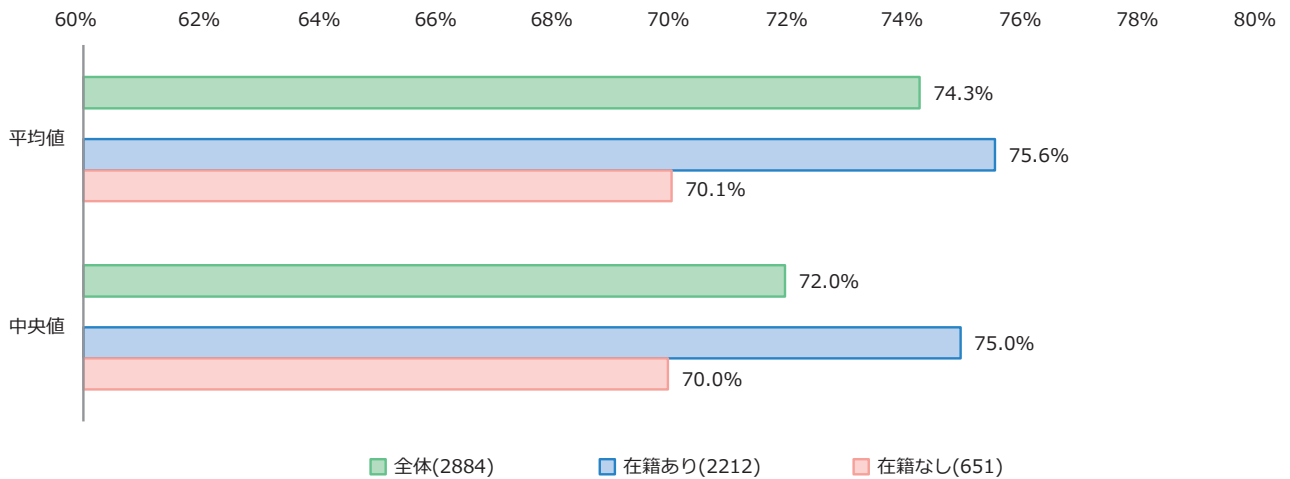
注2: 65歳以降社員の在籍状況で、「無回答」は非掲載。

c) 基本給の水準

しかしながら、65歳以降社員がいる企業が、60～64歳社員全体の賃金水準を抑えるわけではありません。図表29では、60歳以降に最初に支給する基本給の水準について、60歳直前と比較した際の「平均値」と「中央値」を紹介しています。65歳以降社員がいる

企業では、「平均値」75.6%（「中央値」75.0%）、いない企業では「平均値」70.1%（同：70.0%）となっています。65歳以降社員がいる企業では、いない企業と同様に60～64歳社員の賃金制度改革では個人差を重視しますが、いない企業よりも平均すると賃金の下げ幅を抑える傾向があります。

図表 29 65歳以降社員の在籍状況別、60歳直前と比べて60歳以降に支給する基本給の水準変化の平均値と中央値（N=2884）



*設問文：「60歳以降で最初に支給する「60歳代前半層」の基本給は、60歳直前の約何%になりますか（年金や公的給付を除く）。

平均的な人についてお答えください」である。回答は実数値の記入を依頼した。

注1：集計母数は、60～64歳社員が在籍する企業であり、かつ無回答を除いている。

注2：65歳以降社員の在籍状況で、「無回答」は非掲載。

注3：中央値は、数値の低い順から企業を並べた場合、ちょうど真ん中に位置する企業の値を示している。

注4：水準の異常値（350）は、集計母数から除いている。

70歳までの活躍が期待できる人事管理を整える視点として、第一に、配置管理では60歳前の仕事内容や範囲と大きく変えない仕事を、60～64歳社員に配分することが重要です。第二に、60～64歳社員の賃金

制度を見直し、個人差を尊重しつつも、基本給の水準の見直しも含め、60～64歳社員の貢献に見合った賃金制度を整えることが必要になります。



コラム 3 65歳以降社員がいる企業といない企業では、現役社員の賃金カーブに差はあるの？

【視点】 65歳以降社員を雇用する企業とそうでない企業を比べると、54歳までの正社員の賃金の上昇率に大きな差はみられません。しかし、①65歳以降社員の比率が高い企業、②60～64歳社員の社員区分が正社員の企業(高齢者用の区分に変える場合と比べて)では、54歳までの賃金の上昇率はなだらかになる傾向があります。

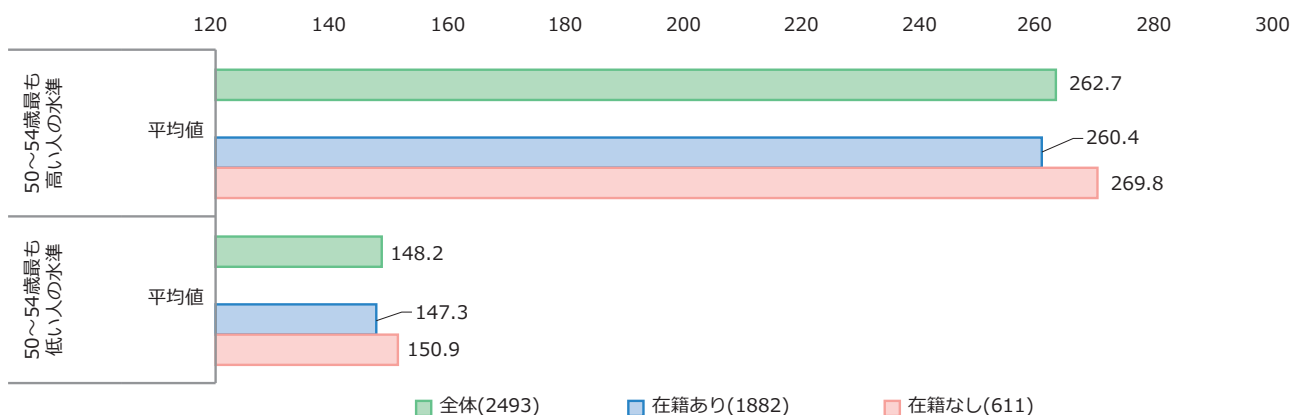
65歳以降社員を雇用する企業が、59歳以下の正社員(以下、「現役社員」と記述する)の賃金カーブを修正しているかどうかは、気になるところです。現役社員の賃金カーブを修正したのか否か、という疑問に答えるには、賃金制度の改定時の状況を知っている担当者に尋ねることが望ましいでしょう。しかし、賃金制度の改定時期が遡る場合など、調査の回答者は当時の状況を知らない可能性もあります。そこでコラム3では、65歳以降社員の在籍状況別の賃金カーブの状況から、現役社員の賃金を修正したのか否かを、推測すること

にします。

現役社員の賃金の傾き(上昇率)について、65歳以降社員がいる企業といない企業とで比較してみましょう。図表30では、20～24歳を「100」とした場合の「50～54歳」の賃金水準(以下、「賃金の上昇指数」と記述する)を、65歳以降社員の在籍状況別に、「最も高い人」と「最も低い人」の2つの「平均値」を紹介しています。

最初に、「最も高い人」の賃金の上昇指数をみると、65歳以降社員がいる企業の「平均値」は260.4、いない企業では269.8となっています。いる企業ではない企業よりも、50～54歳の賃金水準はわずかに低くなっています。次に、「最も低い人」の水準をみると、65歳以降社員がいる企業の「平均値」は147.3、いない企業では150.9となっています。いない企業といえる企業では、ほとんど差はありません。65歳以降社員を雇うために、企業では現役社員の賃金カーブを修正しないことが、一般的であるようです。

図表 30 65歳以降社員の在籍状況別、50～54歳で最も低い人と最も高い人の水準(20～24歳=100とした場合、N=2493)



*設問文:「正社員の賃金水準(年収)について、20～24歳を「100」とした場合、制度設計上、「50～54歳時点」で、最も高い人(役員は除く)の賃金水準と、最も低い人の賃金水準は(分布)」

注1: 集計母数は、最も低い人と最も高い人の両者に回答した企業、かつ65歳以降社員の在籍状況を尋ねる設問で無回答であった企業は集計母数から除いている。なお、最も高い人のうち、600を超える場合は異常値扱いとして集計から省いた。更に各々100を下回る回答も異常値とした。

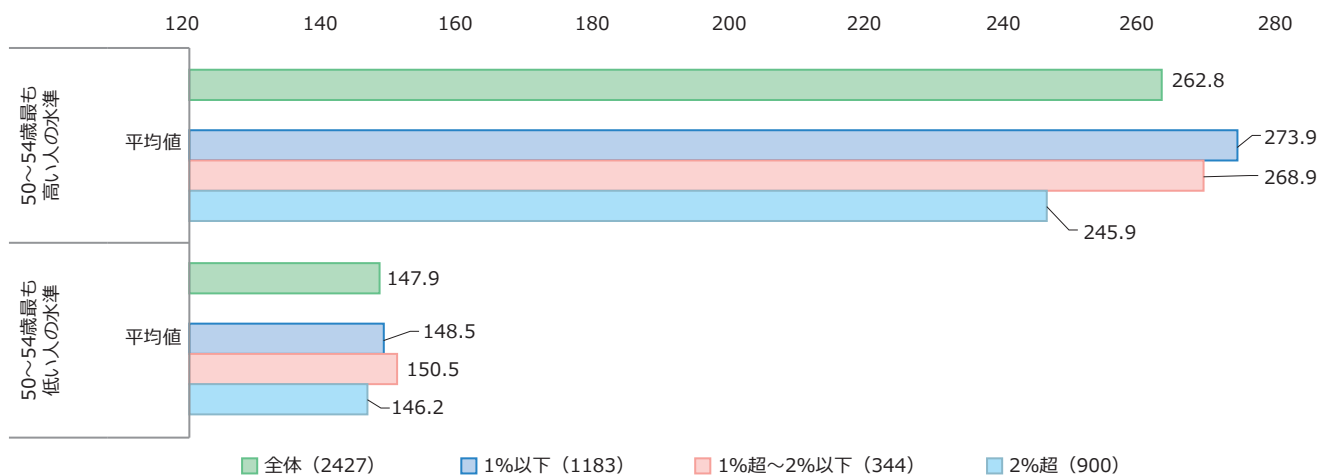
65歳以降社員の数が増え、どうなるのでしょうか(★1)。図表31では、全従業員に占める65歳以降社員の割合を3つのグループ(1%以下、1超~2%未満、2%以上)に区分し、「最も高い人」と「最も低い人」の賃金の上昇指数の平均値を紹介しています。

最初に「最も高い人」の賃金の上昇指数をみましょう。全従業員に占める65歳以降社員比率が2%以上の企業では、「平均値」が245.9、1%以下の企業では

273.9となっています。65歳以降社員比率が高い企業では、賃金の上昇指数の平均値は低くなっています。

次に、「最も低い人」の賃金の上昇指数をみましょう。全従業員に占める65歳以降社員比率が2%以上の企業では、「平均値」が146.2、1%以下の企業では148.5となっています。「最も低い人」では、65歳以降社員の比率毎に、賃金の上昇指数の平均値に差はありませんでした。

図表31 65歳以降社員の比率別、50～54歳で最も低い人と最も高い人の水準(20～24歳=100とした場合、N=2427)



*設問文:「正社員の賃金水準(年収)について、20～24歳を「100」とした場合、制度設計上、「50～54歳時点」で、最も高い人(役員は除く)の賃金水準と、最も低い人の賃金水準は(分布)」

注1:凡例の区分は、全従業員数に占める65歳以降社員の割合である。

注2:集計母数は、最も低い人と最も高い人の両者に回答した企業、かつ65歳以降社員の在籍状況を尋ねる設問で無回答であった企業は集計母数から除いている。なお、最も高い人のうち、600を超える場合は異常値扱いとして集計から省いた。更に各々100を下回る回答も異常値とした。

60～64歳社員の社員区分が、「正社員」になる場合はどうでしょうか。図表32から、60～64歳社員の社員区分別に、賃金の上昇指数の平均値を紹介しましょう(★2)。

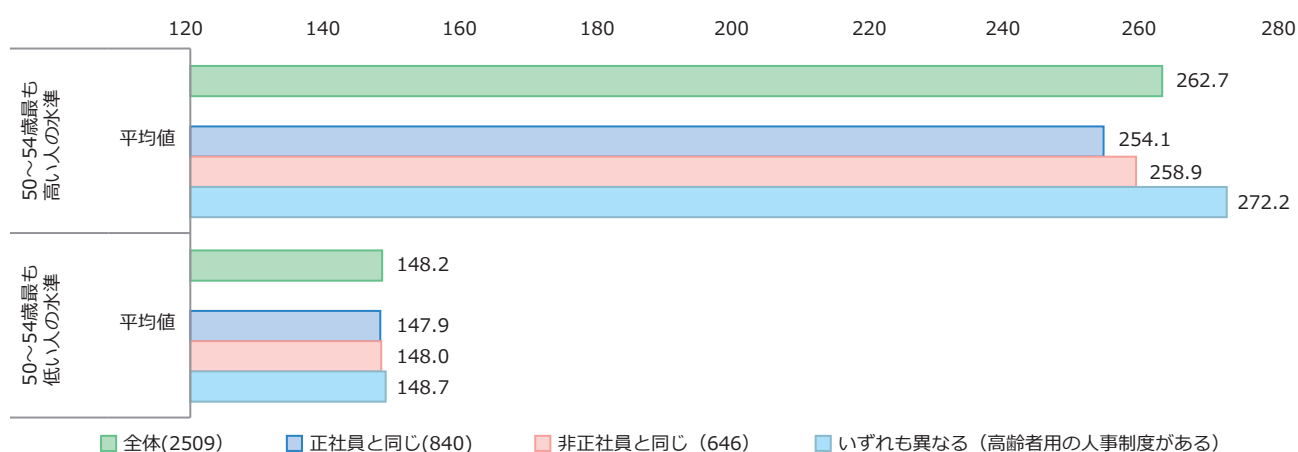
最初は、「最も高い人」の賃金の上昇指数です。60～64歳社員用の人事制度がある場合の「平均値」は272.2、正社員と同じ企業では254.1となっています。60～64歳社員用の区分がある企業と比べて、60～64歳社員を正社員と同じにする企業の場合には、賃金の上昇指数の平均値は低くなっています。

次に、「最も低い人」の賃金の上昇指数をみましょう。60～64歳社員用の人事制度がある企業の「平均値」

は148.7、正社員と同じ企業では147.9となっています。60～64歳社員の社員区分別に、賃金の上昇率の平均値に大きな差はありません。

以上2つの結果(★1と★2)は、65歳以降社員の人数が相対的に多い企業、または60～64歳社員を正社員の区分とする企業では、一般的に、現役社員の賃金カーブを抑えていることを示唆しています。今後、企業が60～64歳社員の戦力化を更に進めて、正社員の区分に統合しようとする場合、あるいは65歳以降社員を多く雇用する場合には、現役社員の賃金カーブの修正を含めた、大幅な賃金制度の見直しが必要になることが予想されます。

図表32 60～64歳社員の社員区分別、50～54歳で最も低い人と最も高い人の水準(20～24歳=100とした場合、N=2509)



*設問文:「正社員の賃金水準(年収)について、20～24歳を「100」とした場合、制度設計上、「50～54歳時点」で、最も高い人(役員は除く)の賃金水準と、最も低い人の賃金水準は(分布)」

注1:凡例の区分は、60代前半の社員区分である。

注2:集計母数は、最も低い人と最も高い人の両者に回答した企業である。なお、最も高い人のうち、600を超える場合は異常値扱いとして集計から省いた。更に各々100を下回る回答も異常値とした。

参考 現役社員の賃金カーブの違いは、他の要因による影響もあるのでは？

現役社員の賃金カーブは、企業規模や業種、現役社員の人事戦略によって、大きく変わります。図表 31 と図表 32 の結果は、それらの影響を受けた結果（見せかけの相関）である可能性も否定できません。企業規模、業種、現役社員の昇進管理等の要因を考慮してもなお、図表 31 と図表 32 の結果と同じになるか否かの確認は必要です。簡易な統計分析を使って確認しましょう。

図表 33 は、20～24 歳を基準とした 50～54 歳で最も高い人の賃金水準（以下、「賃金の上昇指数」と記述する）を従属変数としたときの重回帰分析の結果です。Model 1 は説明変数に 65 歳以降社員の在籍状況を投入し、Model 2 は、65 歳以降社員比率を投入しています。

Model 1 から、65 歳以降社員の在籍状況（「65 歳以降社員在籍」）と賃金の上昇指数との関係をみると、両者には相関はありません ($B=-4.141$, n.s)。65 歳以降社員が在籍していても、いなくても賃金の上昇指数に違いはありません。この結果は、図表 31 と概ね同じです。

次に、Model 2 から、65 歳以降社員比率と上昇指数との関係をみると、両者には負の関係があります

($B=-63.038$, $p < 0.01$)。この結果は、65 歳以降社員の比率が高いと、賃金の上昇指数が低くなることを示しています。図表 32 と同じ結果です。

更に、60～64 歳の社員区分の違いを紹介しましょう。Model 1 と Model 2 とともに、正社員区分（「60 代前半社員区分_正社員と同じ」）の企業（60～64 歳社員用の区分を設ける企業と比べて）と賃金の上昇指数には、負の相関があります (Model 1: $B = -7.794$, $p < 0.1$; Model 2: $B = -9.565$, $p < 0.05$)。60 代前半層の社員区分を正社員とする企業では、60～64 歳社員用の社員区分を設ける企業と比べて、賃金の上昇指数は低くなることを示しています。図表 33 と同じ結果です。

図表 33 の統計分析の結果と、図表 31 及び図表 32 の結果は、概ね同じでした。企業は 65 歳以降社員を（少人数）雇うために、一般的には、現役社員の賃金の上昇率を抑える賃金改定をしないと考えられます。ただし、社内で、65 歳以降社員が（他の社員と比べて）増えると、企業は現役社員の賃金カーブの修正に着手することが予想されます。60 代前半層の社員区分を 60～64 歳社員の区分から正社員に統合する場合にも、同様に、現役社員の賃金の上昇率を抑える賃金改定を行うのではないかと考えられます。

図表 33 50～54歳で最も高い人の賃金水準（20～24＝「100」）－重回帰分析の結果－

	Model 1			Model 2		
	B	s.e.	β	B	s.e.	β
定数	190.407	13.260		192.954	13.127	
正社員数	15.726	1.573 ***	0.201	15.115	1.600 ***	0.193
業種_建設	8.465	6.152	0.029	8.451	6.209	0.029
業種_情報通信	6.949	7.856	0.018	5.899	7.827	0.016
業種_運輸・郵便	-28.418	5.383 ***	-0.115	-27.011	5.491 ***	-0.108
業種_金融保険	28.944	13.742 **	0.042	29.258	13.658 **	0.043
業種_宿泊飲食	7.276	10.245	0.015	3.552	10.372	0.007
業種_製造業	7.284	3.829 *	0.042	5.687	3.871	0.033
経営状況	-3.537	1.804 *	-0.040	-3.029	1.818 *	-0.035
賃金カーブ_横ばい	3.782	3.360	0.023	3.896	3.385	0.024
賃金カーブ_下降	10.453	5.616 *	0.039	9.741	5.618 *	0.036
管理職の昇進時期	-5.216	1.610 ***	-0.067	-5.264	1.624 ***	-0.068
管理職への昇進年齢の早期化	0.377	2.572	0.003	0.426	2.594	0.003
管理職の降職の仕組み_制度と対象者あり	19.042	4.023 ***	0.112	18.809	4.065 ***	0.110
管理職の降職の仕組み_制度と対象者なし	17.651	3.913 ***	0.104	16.393	3.938 ***	0.097
60代前半職種_事務	16.868	4.722 ***	0.073	16.593	4.747 ***	0.072
60代前半社員区分_正社員と同じ	-7.794	4.017 *	-0.046	-9.565	4.058 **	-0.056
60代前半社員区分_非正社員と同じ	-7.598	4.015 *	-0.041	-8.225	4.043 **	-0.045
65歳以降社員在籍	-4.141	3.847	-0.022			
65歳以降社員比率				-63.038	23.847 ***	-0.057
定年65歳以上	-2.481	5.142	-0.010	1.224	5.280	0.005
F値		16.098 ***			16.391 ***	
調整済みR ²		0.109			0.114	
N		2334			2281	

注1:***: p < 0.01, **: p < 0.05, *: p < 0.1

注2:「正社員数」は正社員数を示している。設問は「貴社の正社員数は(2021年11月1日現在)」の設問を用いた。選択肢のうち「20人以下」＝「1」、「21人～30人」＝「2」、「31～50人」＝「3」、「51人～100人」＝「4」、「101～300人」＝「5」、「301～500人」＝「6」、「501～1,000人」＝「7」、「1,001～5,000」＝「8」、「5,001人以上」＝「9」として得点化した。

注3:「業種」は、回答企業の業種を示している。業種の設問文は「貴社の主たる業種は」である。表中の「建設」は「建設業」、「情報通信」は「情報通信業」、「運輸・郵便」は「運輸業、郵便業」、「金融保険」は「金融業、保険業」、「宿泊飲食」は「宿泊業、飲食サービス業」である。そのほかの業種として「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「卸売業、小売業」、「不動産・物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス、娯楽業」、「教育・学習支援業」、「医療業、福祉業」、「複合サービス業」、「その他」である。

注4:「経営状況」は、経営状況を示している。「貴社の近年の経営状況は、どうですか」という設問を用いた。「良い」＝「1」、「やや良い」＝「2」、「やや悪い」＝「3」、「悪い」＝「4」として得点化した。

注5:「賃金カーブ_横ばい」と「賃金カーブ_下降」は、賃金カーブが59歳までに屈折するか否かを示している。設問文は「正社員の賃金水準(年収)について、制度設計上の「平均的な社員」の状況をお尋ねします。20～24歳を「100」とした場合、59歳に至るまで、年齢別の賃金水準は下図のうち、どのようなカーブとなりますか(イメージ)」を用いた。「ある時点から横ばいになる」場合は「賃金カーブ_横ばい」とし、「ある時点から下降する」場合は「賃金カーブ_下降」としている。この結果は、「59歳まで上昇する」場合との比較になる。

注6:「管理職の昇進時期」は、管理職への昇進時期を示している。「管理職(課長)への昇進について、早い人では、何歳ぐらいで管理職に昇進しますか。」の設問を用いた。「20歳代」＝「1」、「30～34歳」＝「2」、「35～39歳」＝「3」、「40～44歳」＝「4」、「45～49歳」＝「5」、「50～54歳」＝「6」、「55歳以上」＝「7」として得点化した。

注7:「管理職への昇進年齢の早期化」は、管理職の昇進時期が早まったか否かを示している。設問文は「ここ3年間で、管理職(課長)に昇進する年齢は」の設問を用いた。「低く(若く)なった」＝「1」、「どちらかといえば、低く(若く)なった」＝「2」、「どちらかといえば、高くなった」＝「3」、「高くなった」＝「4」として得点化した。

注8:「管理職の降職の仕組み_制度と対象者あり」と「管理職の降職の仕組み_制度と対象者なし」は、管理職に降職の仕組みがあり、対象者がいるかを示している。設問文は「管理職が、評価によって降職する仕組みは(役職定年を除く)」である。「仕組みはあるし、該当者もいる」場合には前者が「1」、「仕組みはあるが、該当者はいない」場合には後者が「1」とするダミー変数である。この結果は、「仕組みはあるが、該当者がない」場合との比較になる。

注9:「60代前半職種_事務」は、60歳代前半層で最も多い職種を示している。設問文は「60歳代前半層」で最も多い職種は「を用いた。最も多いのが「事務職」である場合には「1」とするダミー変数である。それ以外は、「専門・技術職」、「営業・販売職」、「サービス職」、「生産・運輸・建設等の現業職」、「その他」である。

注10:「60代前半社員区分_正社員と同じ」と「60代前半社員区分_非正社員と同じ」は、59歳以下は正社員として働いてきた人の60～64歳の社員区分を示している。設問文は「貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した60歳以降の社員区分は。正社員、高齢者を除く非正社員(パート、アルバイト、契約社員等)と同じ人事制度を適用していますか。*なお、「定年なし」、「65歳以上の定年を定めている」場合には、60歳以降の社員の状況についてお答えください。」を用いている。60～64歳が「正社員と同じ」の場合には前者が「1」、「非正社員と同じ」の場合には後者が「1」とするダミー変数である。この結果は、「いずれも異なる(高齢者用の人事制度がある)」との比較になる。

注11:「65歳以降社員在籍」は、65歳以降社員の在籍の有無を示している。設問文は「現在、自社内で雇用する「65歳以降の社員」はいますか」である。いる場合は「1」、いない場合は「0」とするダミー変数である。

注12:「65歳以降社員比率」は、全従業員数に占める65歳以降社員数の比率である。

注13:「定年65歳以上」は、定年年齢を65歳以上かどうかを示している。設問文は、「正社員に定年を定めていますか。複数の定年年齢を定めている場合には、最も多くの正社員に適用される定年をお答えください」である。「定年なし」と「65歳以上の定年を定めている」を「1」とするダミー変数である。この結果は「61歳以上64歳以下の定年を定めている」と「60歳の定年を定めている」との比較になる。

注14: Model 1とModel 2の被説明変数の集計母数は、最も低い人と最も高い人の両者に回答した企業である。なお、最も高い人のうち、600を超える場合は異常値扱いとして集計から省いた。また、最も高い人と最も低い人のうち「100」を下回る回答も異常値とした。

結び

70歳まで、(あるいは70歳を超えて)働ける環境整備を進めるうえで、企業は、「今の人事制度では将来どのような問題が起こるか?」、「高齢者の賃金制度はどのように設計したらよいか?」、「高齢者に活躍してもらうための研修はどのようにしたらよいか?」といったさまざまな課題に直面することでしょう。36頁から38頁では、高年齢者雇用を進める際に参考となる資料を紹介しています。

また、当機構では企業向けに高年齢者雇用に関する専門家(65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー)を派遣し、高齢者活用をめぐる課題を抽出し、解決に向けた具体的提案などのサービスを行っています。ぜひ、所在地の都道府県支部(住所は巻末)まで、ご相談ください。

【監修】

大木 栄一 玉川大学 経営学部教授

【執筆】

鹿生 治行 (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部上席研究役

すぐわかる！高齢者雇用の資料

高齢社員戦力化のための 人事管理制度の整備に向けて

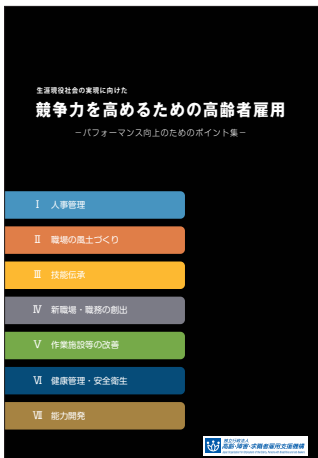


— 自社の強み・弱みがひと目でわかる！ —

人事管理診断ツールでチェック！！

- ☑ 厳選25項目で自社のマネジメント"力"を数値化
- ☑ 自社の強み、課題を可視化
- ☑ 25項目の解説付き。専門家への相談も容易に

生涯現役社会の実現に向けた 競争力を高めるための高齢者雇用



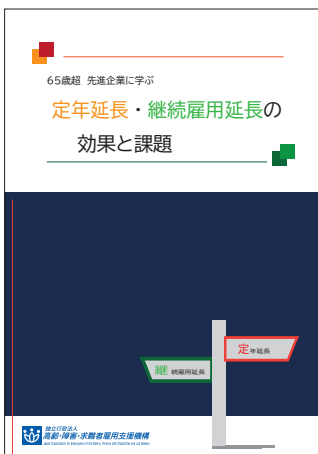
— 課題解決に役立つポイント集 —

高齢者雇用を進めるにあたってのさまざまな

『課題』に対する『対策』の好事例を紹介。

自社の高齢者雇用対策のチェックリストとしても使えます。

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



— 定年延長・継続雇用延長の効果って？ —

2010年以降に定年延長、継続雇用延長を行った全企業を対象に行った調査結果を、規模別、業種別に紹介。

66歳以降の継続雇用延長企業では、定年延長とセットで制度改定が63.5%

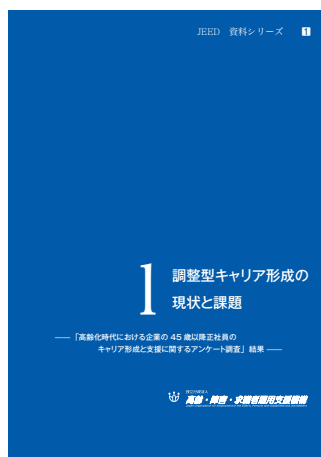
資料シリーズのご紹介

資料シリーズ1

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—

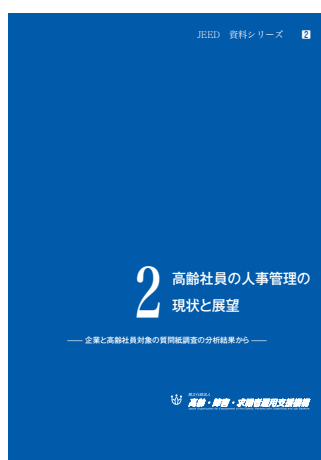


「資料シリーズ1」では、企業を対象に実施した45歳以降正社員のキャリア形成の実態調査(質問紙調査)の結果をまとめています。中高年期のキャリア形成の実態に接近した調査となっており、この本では、45歳以降を対象にした人材育成・キャリア形成支援の状況、60歳以降のキャリア支援の状況、役職定年制の仕組みと運用状況などの現状を紹介しています。

資料シリーズ2

高齢社員の人事管理の現状と展望

—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—

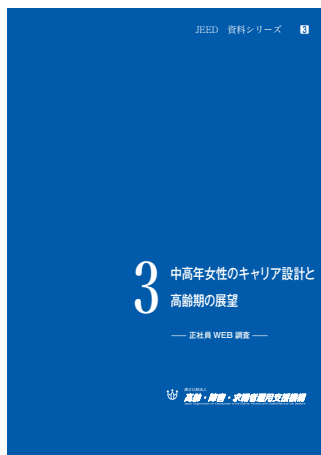


「資料シリーズ2」では、企業と高齢社員向けの実態調査(質問紙調査)の分析結果をまとめています。この本では、60歳代前半層の効果的なマネジメント方法を検討するため、①高齢社員の人事管理の制度進化の方向性、②60歳代前半層の賃金制度のゆくえ、③高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策、④高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略、以上4つの分析結果を紹介しています。

資料シリーズ3

中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望

— 正社員WEB調査 —



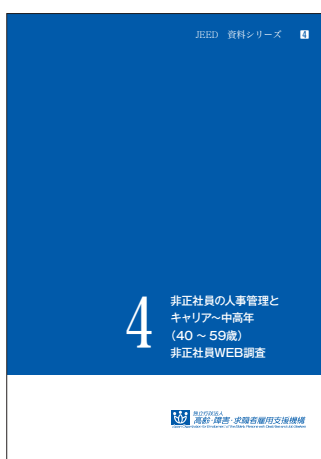
「資料シリーズ3」では「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査」の分析結果をとりまとめました。

この本では、高齢期における活躍に向けて有効な人事管理施策について考える上で、特に、これまであまりデータの蓄積がなかった女性社員の高齢期に向けた意識と職業生活設計に焦点をあて、女性の就業継続と戦力化の方策を中心に紹介しています。

資料シリーズ4

非正社員の人事管理とキャリア

～中高年(40～59歳)非正社員WEB調査



「資料シリーズ4」では、中高年の非正社員に注目しています。2018年に実施した「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査」結果から、①中高年非正社員の就業理由、②就業環境(人事戦略・個人の人事管理、上司による管理行動)、③60歳以降の展望、④働き方の評価、満足度などを紹介しています。

資料シリーズ5

高齢期の創業に関する調査報告書

— 2021年質問紙調査結果 —



「資料シリーズ5」では、50歳以上の創業の実態を捉えた質問紙調査の結果(個人調査)を取りまとめています。この本では、50歳以上の創業の全体像を捉えるため、①経営状況、②開業プロセスと支援状況、③仕事と生活の状況、④職業能力と能力形成、⑤今後の事業展開などを紹介しています。

■ 独立行政法人高齡・障害・求職者雇用支援機構

各都道府県支部高齡・障害者業務課 所在地一覧

令和4年9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	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	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
[令和4年10月3日より]	〒263-0004	移転先：千葉市稲毛区六方町274番地 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
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	高岡市八ヶ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-front II 7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



発行日：令和 4 年（2022 年）9 月 30 日

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 普及啓発課

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

