

データでみる 70歳以上の定年・継続雇用制度の 導入効果と工夫



目次

はじめに	3
1 政府統計からみる高齢化の状況と高齢者雇用の状況	6
2 定年制度・継続雇用制度の導入理由と効果・課題	8
3 65歳以降社員の雇用状況と評価	14
4 65歳以降社員の人事管理	
(1) 社員区分・人事評価	18
(2) 仕事内容・労働時間	20
(3) 賃金管理	24
5 人材活用上の工夫	30



1. はじめに

本書は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した研究プロジェクト（委員長：永野 仁 明治大学名誉教授）において実施した質問紙調査の結果をまとめたものです。調査対象企業は、令和4年度に高齢者雇用状況等報告にて70歳以上の定年年齢または希望者全員70歳以上の継続雇用制度（定年なしも含む）を導入する企業（配付は20,000社）とし、本書では当該定年制等の導入理由・効果、65歳以降社員（59歳以下では正社員）の活用状況・活用上の工夫等の概況を把握した質問紙調査の結果を紹介しています。今後、定年制度や継続雇用制度を検討する際に、ご参考いただけますと幸いです。また、この度、本調査にご協力くださいました企業の皆様方に厚く御礼申し上げます。

令和5年度 定年延長・継続雇用延長企業の普及促進に係る調査研究委員会
委員一覧（敬称略）

（委員長） 永野 仁 明治大学名誉教授

（委員） 内田 賢 東京学芸大学名誉教授

（事務局） 鹿生治行 高齢者雇用推進・研究部上席研究役 一執筆一

（機構委員は省略）

2. 調査方法

令和4年度の高齢者雇用状況等報告において、①定年の定めなし、②定年年齢を70歳以上、③継続雇用制度により希望者全員を70歳以上まで雇用する仕組みがある会社を抽出し、かつ常用労働者数が21名以上、かつ宗教や公務、政治団体を除いたすべての業種、かつ法人番号があり国税庁のデータベースと対比して住所が一致する会社20,000社を抽出し、本社宛て配付した。

調査の実施時期は、2023年11月20日から2024年1月24日である。調査票は郵送にて配付し、同封の調査票に記入したのちに郵便にて返信するか、WEBサイトによる回答の二つの方法を用いた。有効回答数（70歳以上まで雇用する仕組みのない会社などを除く）は6,349件である。有効回収率は31.7%であった。

3. 用語の定義

「65歳以降社員」とは、59歳以下では正社員として雇用し、65歳以降も正社員または非正社員として雇用する高齢者（役員や派遣・請負は除く）とする。

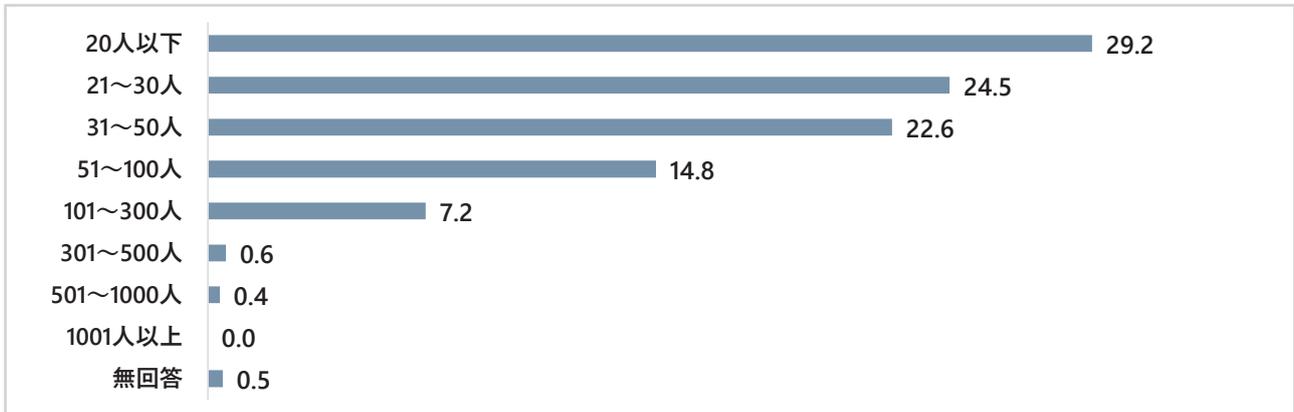
また特段の記述がない限り、質問紙調査の結果は「調査結果」と記述する。

4. 回答企業の状況

正社員規模・業種・地域別の回答は以下のとおりである。

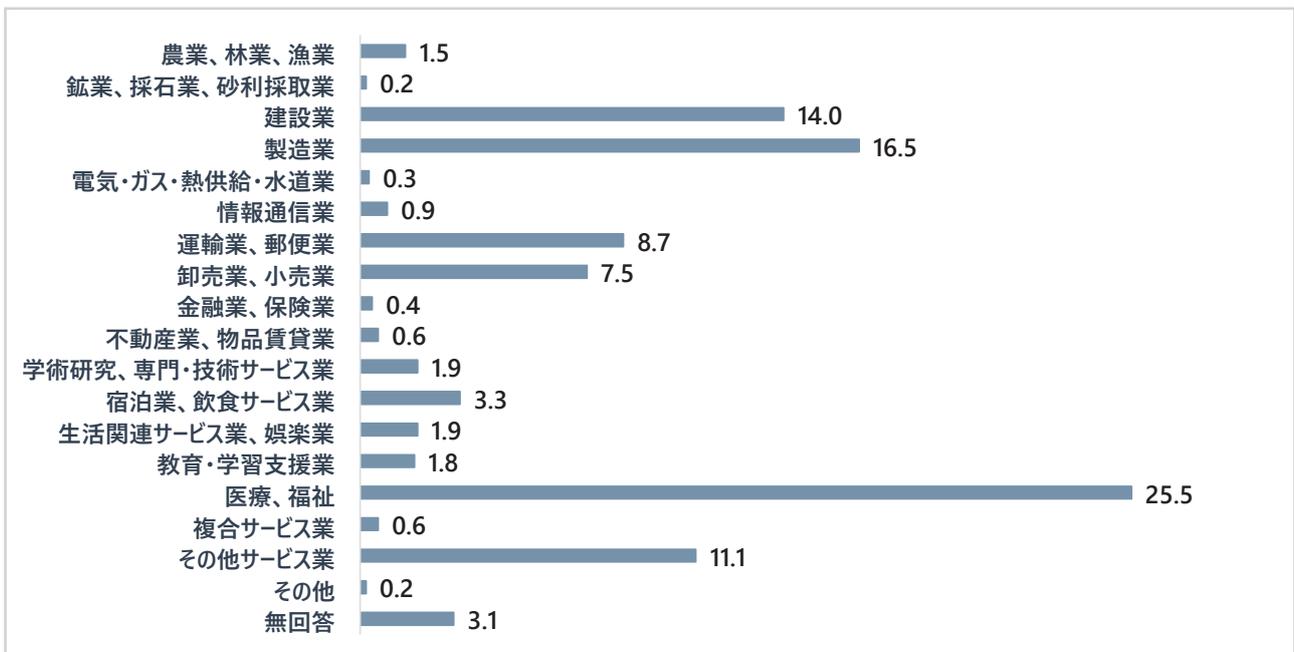
【正社員規模】

(単位%)



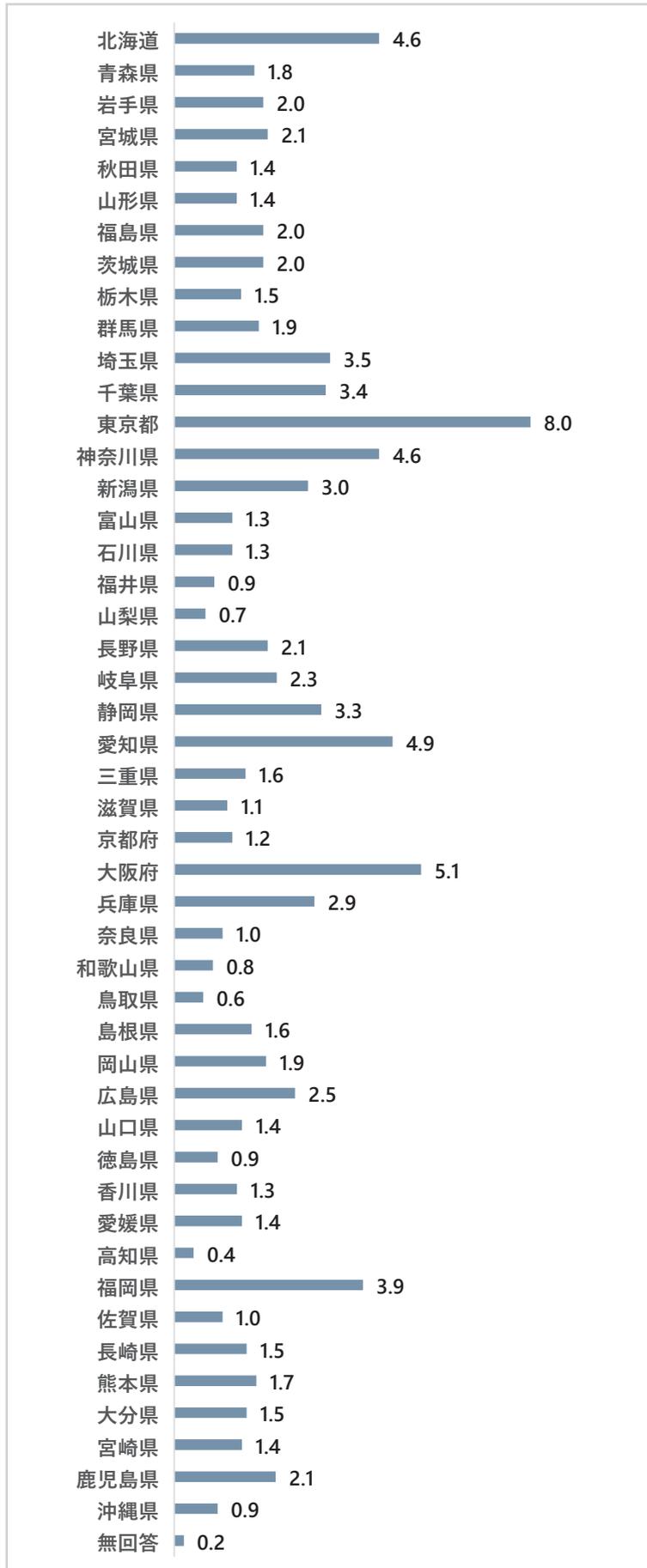
【業種】

(単位%)



【地域】

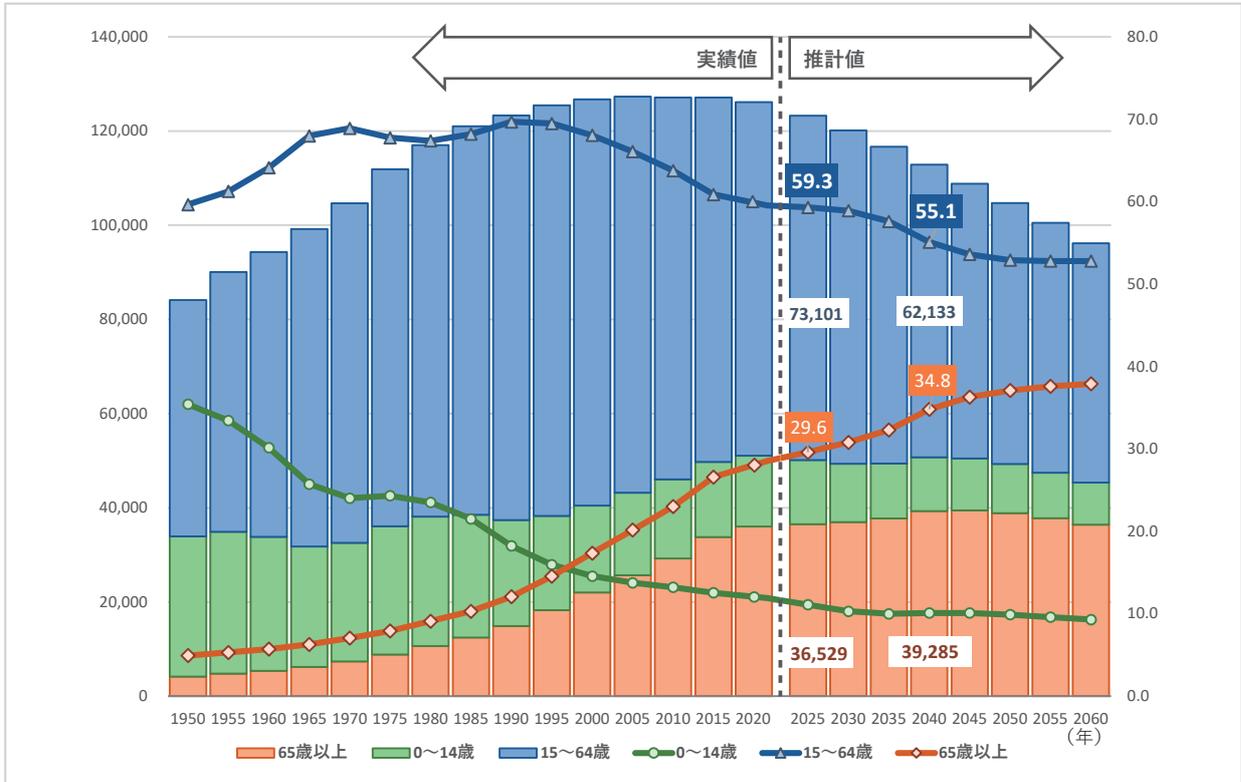
(単位%)



2025年には65歳以上人口は3650万人を超え、人口に占める65歳以上の割合は29.6%になる。2040年には、約4000万人になり、その比率は34.8%になる見込みである

図表 1-1 65歳以上人口と人口構成比

(単位 左段：千人, 右段：%)

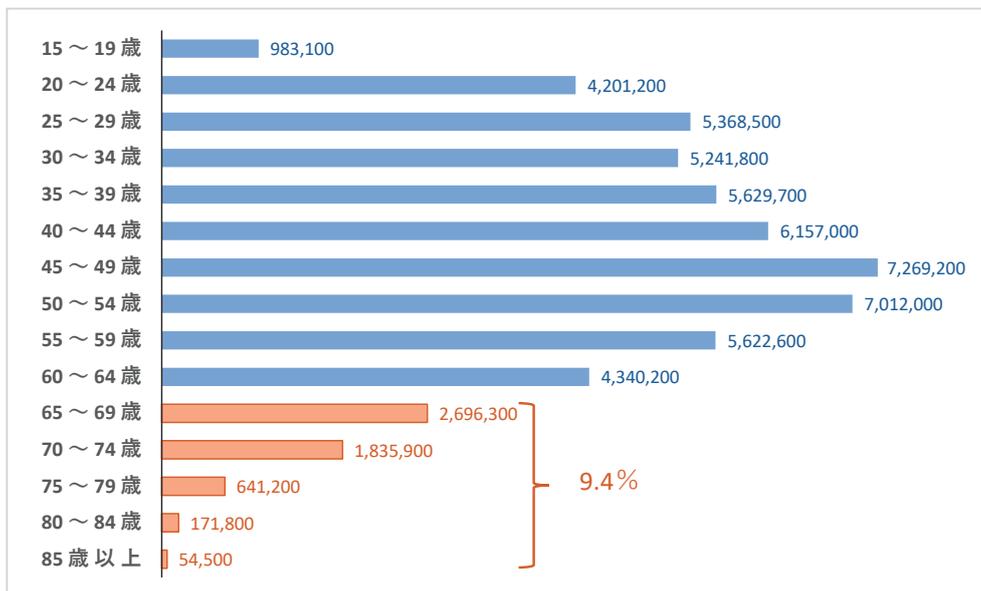


注1：2020年までの集計は「国勢調査」(総務省)より作成した。2015年と2020年は不詳補完値を用いた。
 注2：2025年以降は、国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来人口推計(令和5年推計)より作成(出生中位・死亡中位)。

65歳以上の雇用者数は約540万人である。雇用者全体に占める65歳以上の割合は9.4%を占める

図表 1-2 年齢階級別の雇用者数(会社役員を除く)

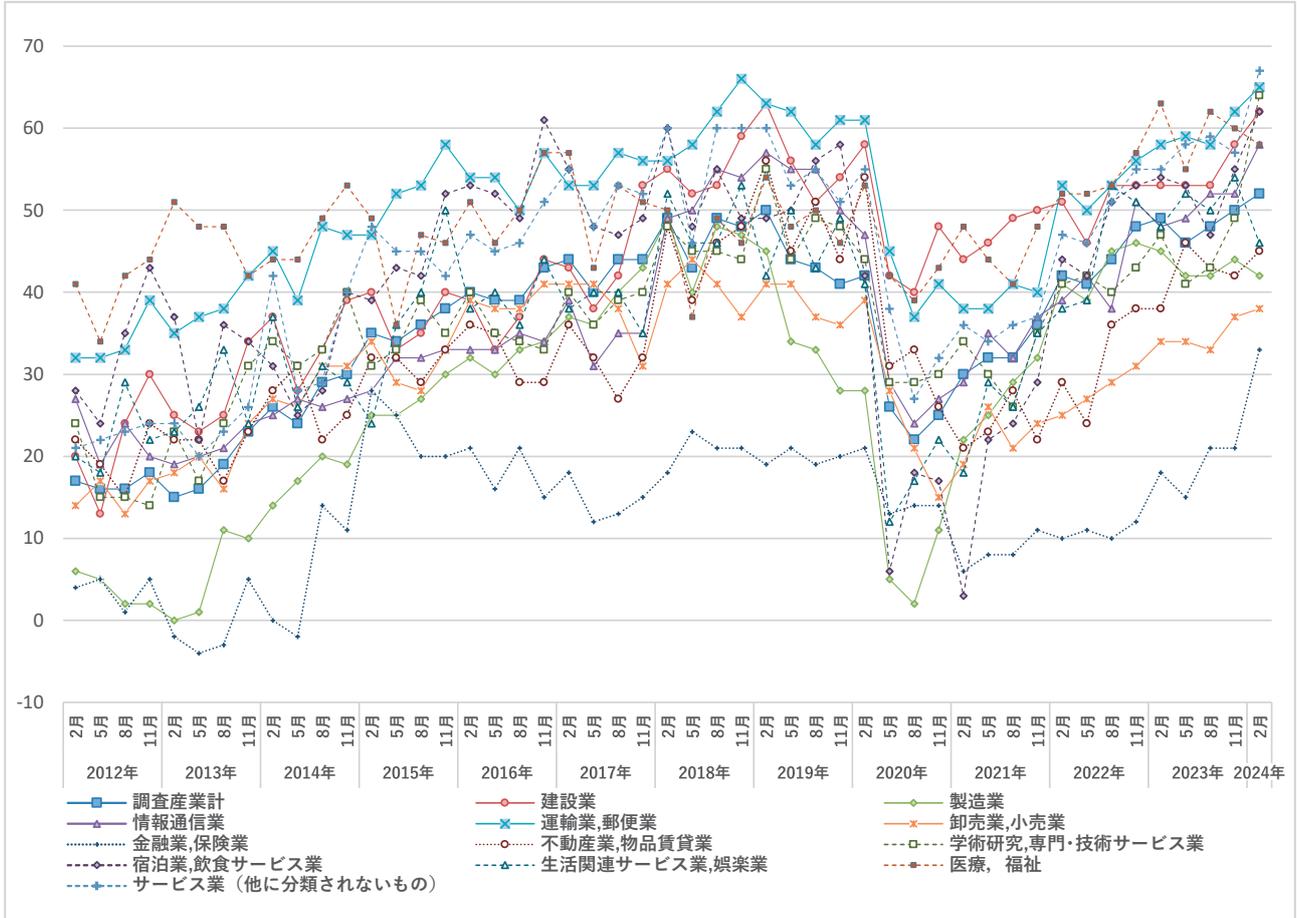
(単位：人)



注1：就業構造基本調査(総務省)令和4年より作成。

人員不足の状況はコロナ禍以前の水準に戻り、すべての産業で常用労働者数が不足する

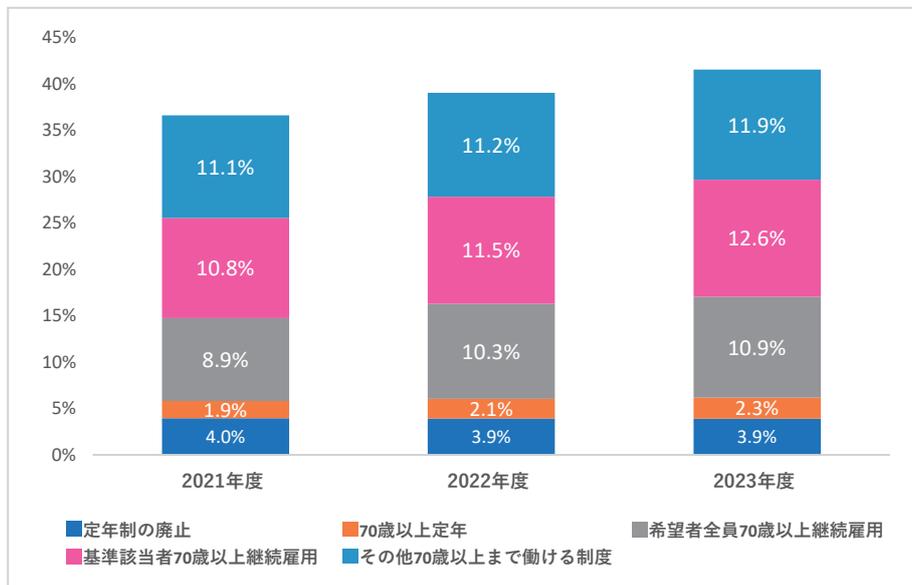
図表 1-3 産業別の人員の過不足状況(常用労働者のD.Iポイント：不足事業所割合－過剰事業所割合)



注1：労働経済動向調査(厚生労働省)より作成。

70歳以上を雇用する仕組み(特に継続雇用)を整える企業は増加傾向にある

図表 1-4 70歳以上まで働ける仕組みがある企業の割合(21人以上)

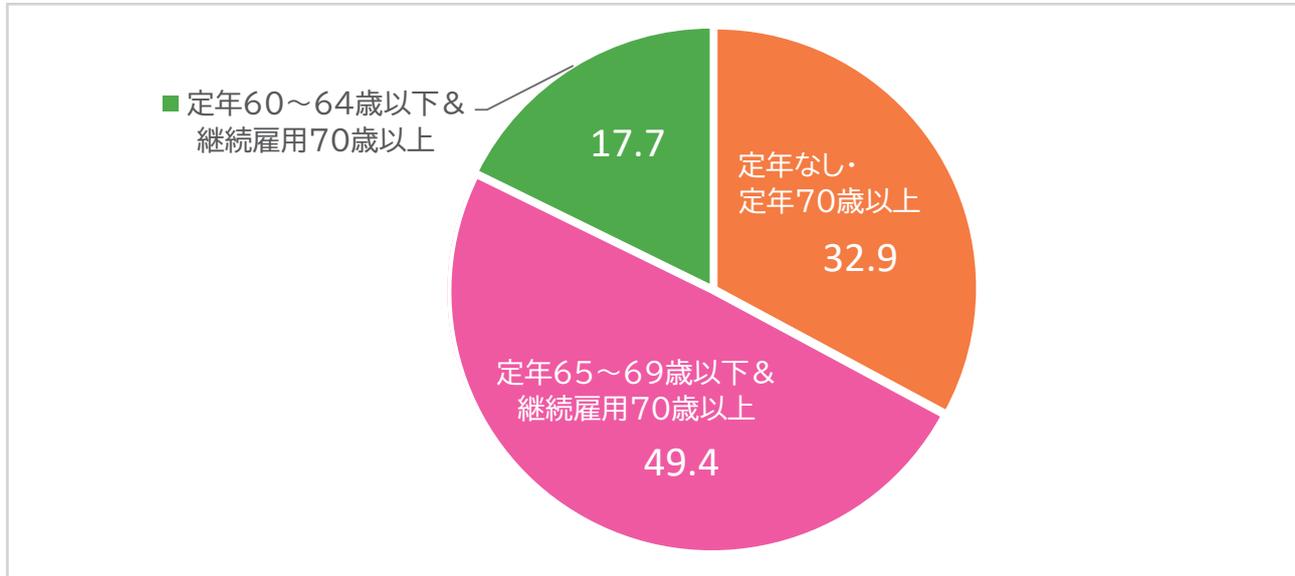


注1：高齢者雇用状況等報告の集計結果報告の発表資料(厚生労働省)より作成。

定年制度・継続雇用制度の状況を見ると、定年年齢を65歳から69歳に設定し、継続雇用で70歳以上にする企業が多い(図表2-1)。ただし、企業規模と業種による違いもある(図表2-1-1)

図表2-1 定年制の内訳

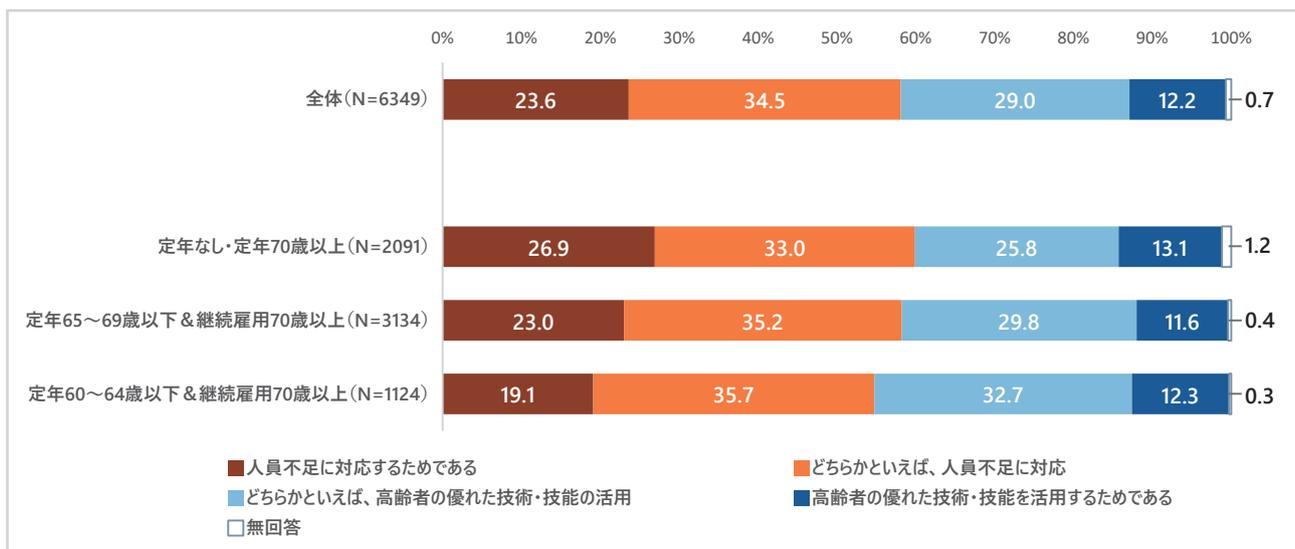
(単位%, N=6349)



現行の定年制度を導入した理由をみると、人手不足対応が約58%、高齢者の技術・技能の活用が約41%。「定年なし・定年70歳以上」では人手不足対応がわずかに高い

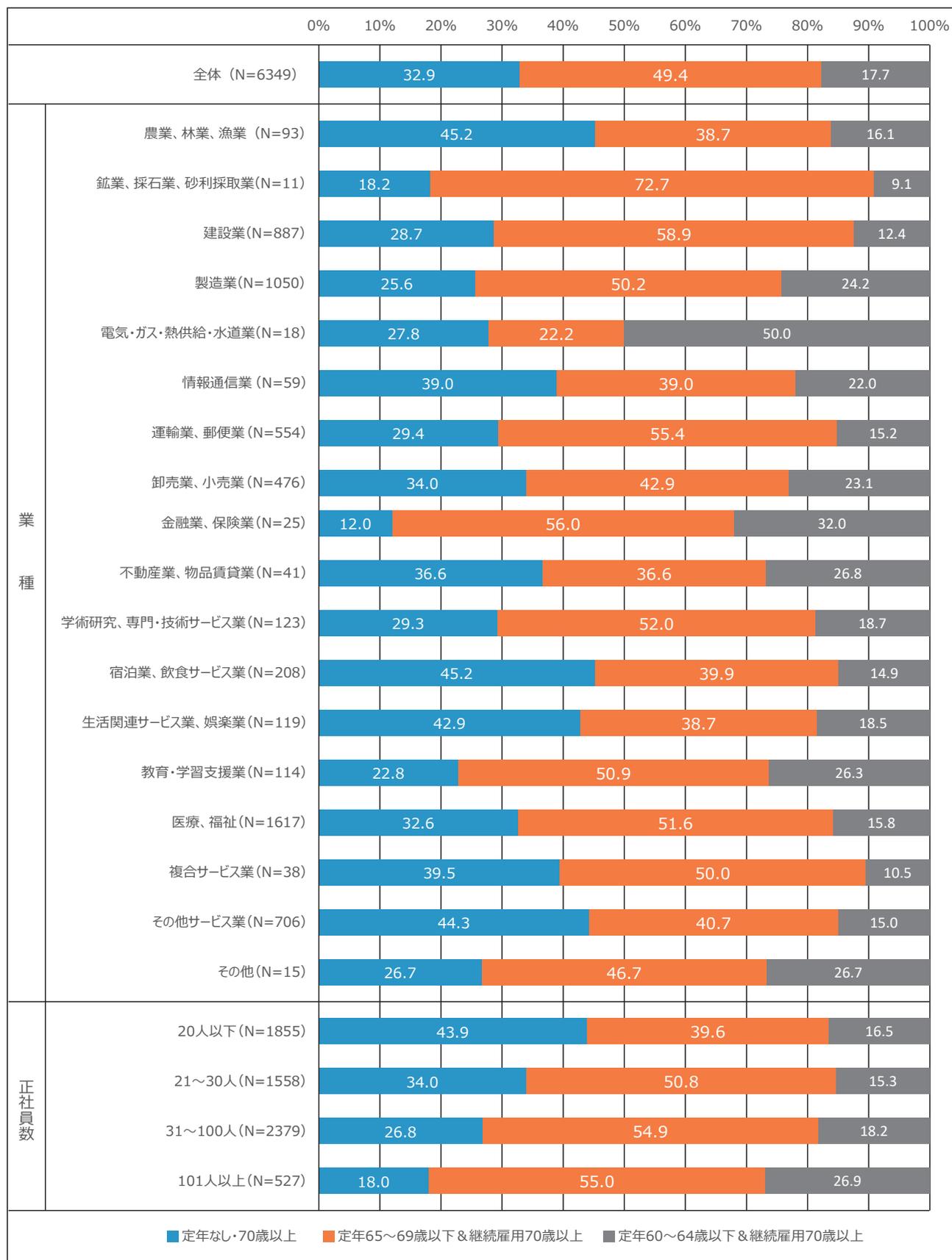
図表2-2 定年制別の制度導入理由

(単位%, N=6349)



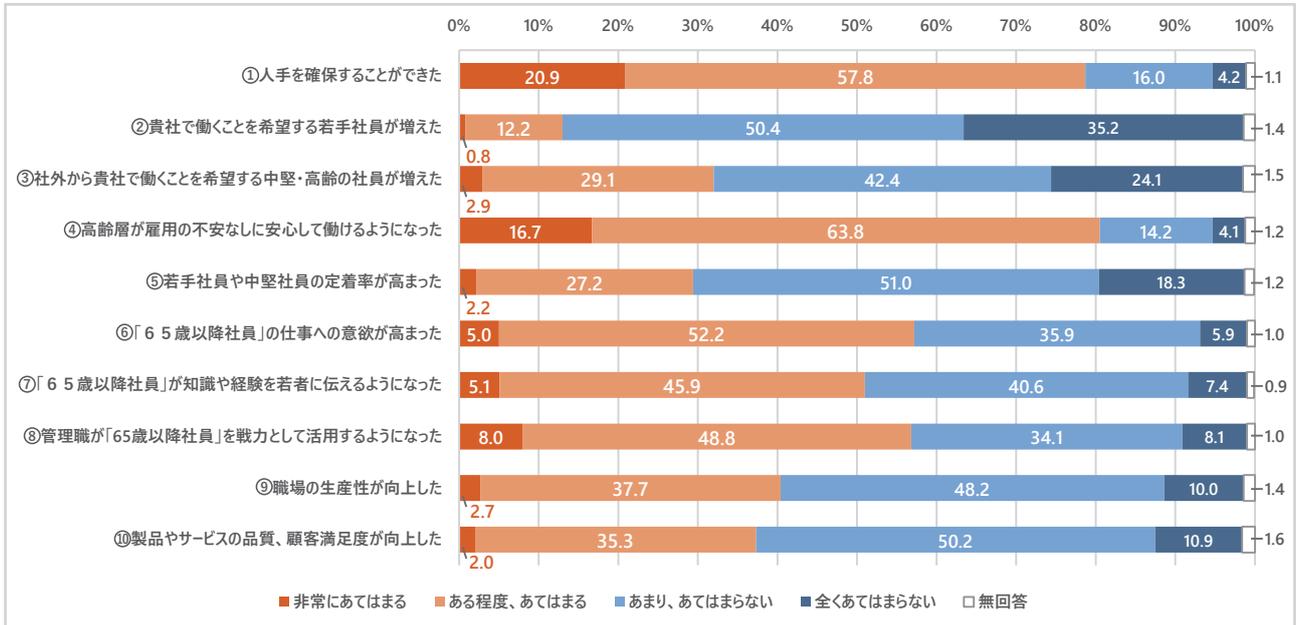
図表 2-1-1 業種・正社員規模別、定年制の状況

(単位%)



現在の定年制・継続雇用制度を導入・選択した効果は、「高齢層が雇用の不安なしに安心して働けるようになった」(80.5%)、「人手を確保することができた」(78.7%)が高い

図表 2-3 定年制・継続雇用制度導入・選択の効果 (単位%, ⑥~⑩の集計母数は4993社、それ以外は6349社)



注1：⑥~⑧は、「65歳以降社員」が在籍する企業のみ集計

定年制や継続雇用制度の設計・検討・運用時において、社員との協議・相談を行う割合は6割程度。協議・相談する企業では、制度導入の効果が高い

図表 2-4 定年制度・継続雇用制度の設計・検討・運用時における社員との協議・相談状況 (単位%, N=6349)



図表 2-4-1 定年制度・継続雇用制度の設計・検討・運用時における社員との協議・相談状況別、定年制・継続雇用制度の導入・選択の効果

(「非常にあてはまる」+「ある程度、あてはまる」の合計：単位%)

	①人手を確保することができた	②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた	③社外から貴社で働くことを希望する中堅・高齢の社員が増えた	④高齢層が雇用の不安なしに安心して働けるようになった	⑤若手社員や中堅社員の定着率が高まった	⑥「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった	⑦「65歳以降社員」が知識や経験を若者に伝えるようになった	⑧管理職が「65歳以降社員」を戦力として活用するようになった	⑨職場の生産性が向上した	⑩製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した
協議・相談あり	81.8	15.7	34.4	84.2	34.3	61.7	57.2	60.8	46.0	42.4
協議・相談なし	76.4	9.2	28.9	76.9	23.5	51.4	40.6	50.9	31.8	30.5
わからない	70.2	9.8	27.9	72.8	20.7	48.5	46.8	51.7	34.7	30.4

注1：協議・相談あり(⑥~⑩以外)の母数は3664件、⑥~⑩は2981件、協議・相談なし(⑥~⑩以外)の母数は1994件、⑥~⑩は1493件、わからない(⑥~⑩以外)の母数は687件、⑥~⑩は474件である。

図表 2-3-1 業種・正社員規模別、定年制・継続雇用制度の導入・選択による効果

(単位%)

		人手を確保することができた		貴社で働くことを希望する若手社員が増えた		社外から貴社で働くことを希望する中堅・高齢の社員が増えた		高齢層が雇用の不安なしに安心して働けるようになった		若手社員や中堅社員の定着率が高まった	
		該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる
全体		78.7	(20.9)	13.0	(0.8)	32.0	(2.9)	80.5	(16.7)	29.4	(2.2)
業種	農業、林業、漁業	78.5	(18.3)	21.6	(2.2)	24.7	(3.2)	75.3	(12.9)	33.4	(2.2)
	鉱業、採石業、砂利採取業	91.0	(45.5)	18.2	(0.0)	36.4	(9.1)	90.9	(18.2)	45.5	(0.0)
	建設業	77.9	(21.4)	14.4	(1.0)	26.6	(2.0)	85.0	(18.0)	36.0	(2.5)
	製造業	80.4	(21.0)	12.6	(0.6)	27.8	(2.0)	83.0	(17.8)	33.0	(2.2)
	電気・ガス・熱供給・水道業	77.8	(11.1)	11.1	(0.0)	22.2	(0.0)	83.3	(33.3)	44.5	(5.6)
	情報通信業	56.0	(13.6)	11.9	(0.0)	28.8	(5.1)	50.9	(15.3)	18.6	(1.7)
	運輸業、郵便業	79.4	(20.9)	13.2	(0.9)	36.9	(4.2)	78.5	(15.5)	30.8	(3.4)
	卸売業、小売業	72.4	(15.5)	9.0	(0.2)	25.6	(1.9)	81.3	(15.1)	26.1	(1.1)
	金融業、保険業	72.0	(24.0)	24.0	(4.0)	40.0	(12.0)	84.0	(28.0)	28.0	(8.0)
	不動産業、物品賃貸業	75.6	(26.8)	19.5	(0.0)	39.0	(7.3)	78.1	(12.2)	17.1	(0.0)
	学術研究、専門・技術サービス業	76.4	(24.4)	20.3	(0.8)	32.6	(4.1)	76.4	(17.1)	34.9	(2.4)
	宿泊業、飲食サービス業	74.6	(18.8)	11.6	(0.5)	25.0	(1.9)	76.4	(14.4)	24.1	(1.0)
	生活関連サービス業、娯楽業	68.9	(19.3)	8.4	(0.0)	18.5	(1.7)	71.5	(16.0)	21.0	(3.4)
	教育・学習支援業	79.0	(24.6)	21.1	(0.9)	26.3	(2.6)	77.2	(14.0)	28.0	(2.6)
	医療、福祉	84.4	(23.6)	13.3	(1.0)	41.3	(3.7)	82.9	(17.1)	27.4	(2.4)
	複合サービス業	76.4	(13.2)	10.5	(2.6)	34.2	(0.0)	79.0	(13.2)	15.8	(0.0)
	その他サービス業	74.8	(19.4)	10.3	(0.7)	30.6	(2.4)	76.2	(16.4)	24.3	(1.1)
	その他	73.3	(13.3)	0.0	(0.0)	33.3	(0.0)	60.0	(13.3)	13.3	(0.0)
正社員数	20人以下	75.6	(20.3)	10.8	(0.6)	27.8	(2.7)	77.2	(15.7)	27.1	(1.6)
	21～30人	76.7	(20.7)	12.4	(0.8)	27.5	(2.2)	79.5	(16.4)	33.0	(3.0)
	31～100人	80.8	(21.2)	14.4	(1.0)	35.9	(3.0)	82.9	(17.4)	30.5	(2.3)
	101人以上	85.6	(22.0)	16.3	(0.6)	41.6	(4.6)	85.9	(18.2)	22.4	(1.3)

		「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった		「65歳以降社員」が知識や経験を若者に伝えるようになった		管理職が「65歳以降社員」を戦力として活用するようになった		職場の生産性が向上した		製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した	
		該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる	該当	うち、非常にあてはまる
全体		57.2	(5.0)	51.0	(5.1)	56.8	(8.0)	40.4	(2.7)	37.3	(2.0)
業種	農業、林業、漁業	63.5	(7.9)	63.5	(7.9)	53.9	(7.9)	33.3	(3.2)	39.8	(4.3)
	鉱業、採石業、砂利採取業	70.0	(10.0)	70.0	(0.0)	60.0	(10.0)	72.7	(0.0)	45.5	(0.0)
	建設業	58.9	(4.2)	62.7	(8.7)	62.5	(10.3)	47.2	(4.4)	43.3	(2.8)
	製造業	55.0	(5.3)	56.5	(5.4)	54.4	(7.4)	38.5	(3.0)	35.0	(1.7)
	電気・ガス・熱供給・水道業	57.1	(0.0)	85.7	(0.0)	71.4	(7.1)	55.6	(5.6)	50.0	(0.0)
	情報通信業	37.9	(0.0)	44.8	(3.4)	44.8	(6.9)	27.1	(0.0)	23.7	(0.0)
	運輸業、郵便業	56.2	(5.4)	41.1	(3.2)	58.1	(8.5)	43.5	(3.1)	30.0	(0.9)
	卸売業、小売業	60.0	(4.7)	50.3	(4.4)	60.6	(6.2)	36.1	(0.8)	39.1	(1.9)
	金融業、保険業	63.1	(10.5)	52.7	(5.3)	63.1	(10.5)	36.0	(4.0)	24.0	(4.0)
	不動産業、物品賃貸業	58.6	(3.4)	55.2	(13.8)	58.6	(10.3)	43.9	(7.3)	39.0	(2.4)
	学術研究、専門・技術サービス業	60.2	(12.5)	59.1	(13.6)	56.9	(8.0)	48.0	(3.3)	49.6	(4.1)
	宿泊業、飲食サービス業	51.5	(5.1)	46.4	(6.5)	57.2	(10.1)	37.5	(1.0)	41.4	(0.5)
	生活関連サービス業、娯楽業	47.7	(6.8)	40.9	(4.5)	47.7	(3.4)	32.8	(2.5)	29.4	(1.7)
	教育・学習支援業	54.5	(3.9)	61.0	(7.8)	52.0	(5.2)	42.1	(0.9)	39.5	(1.8)
	医療、福祉	58.5	(5.1)	48.8	(3.6)	57.4	(8.5)	40.2	(2.0)	40.5	(2.0)
	複合サービス業	61.5	(0.0)	46.2	(0.0)	42.3	(0.0)	36.8	(2.6)	26.3	(0.0)
	その他サービス業	56.5	(3.0)	37.8	(2.2)	51.5	(5.8)	37.3	(2.5)	30.7	(1.8)
	その他	44.4	(0.0)	11.1	(0.0)	33.3	(11.1)	20.0	(0.0)	20.0	(6.7)
正社員数	20人以下	57.0	(5.1)	47.7	(5.2)	55.6	(8.1)	37.8	(2.0)	37.6	(1.6)
	21～30人	57.0	(4.8)	54.3	(6.0)	54.5	(7.9)	43.2	(3.1)	39.3	(2.1)
	31～100人	57.3	(5.4)	51.4	(5.0)	58.1	(8.2)	41.3	(3.0)	36.6	(2.3)
	101人以上	58.5	(4.0)	51.2	(3.6)	60.7	(7.2)	38.4	(2.3)	34.5	(1.5)

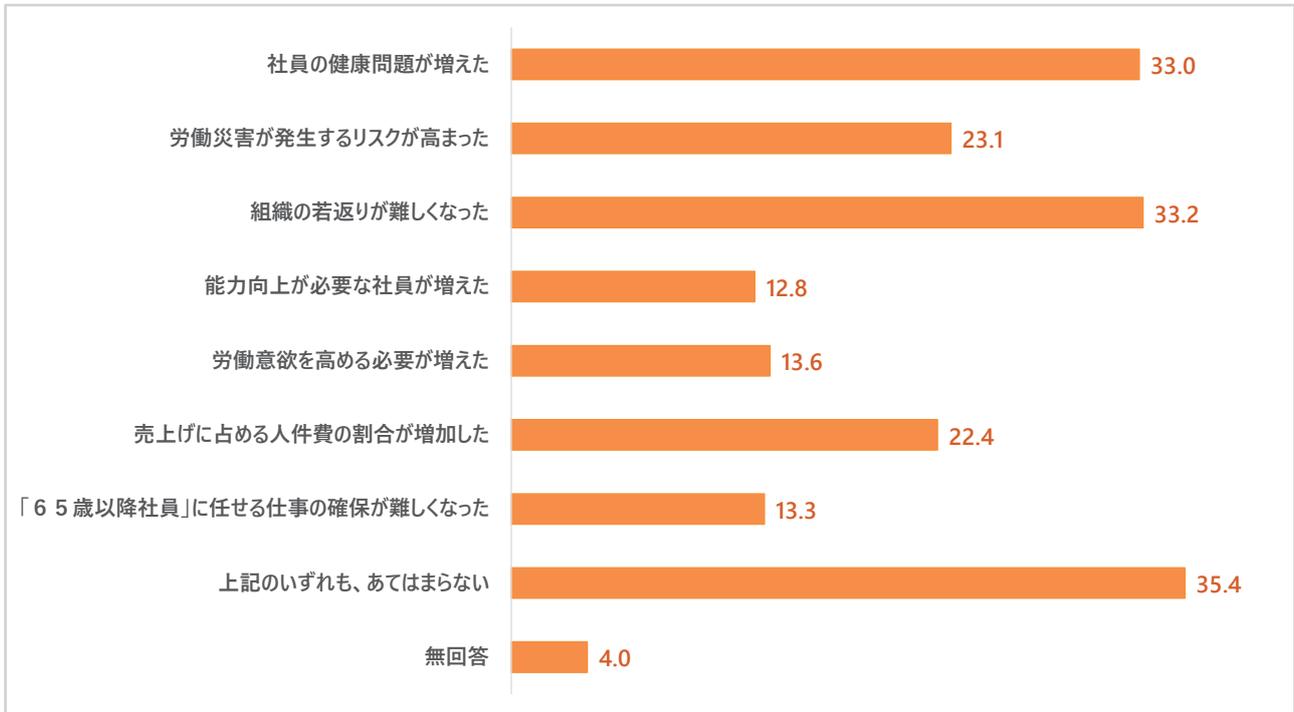
注1: 「該当」とは、「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」の合計割合である。

注2: 全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

注3: 業種・正社員数の母数は、図表2-1-1の表側と同じである。ただし、「65歳以降社員」の動向の母数は4993社となるため、各母数は小さくなる点に留意されたい。

現在の定年制・継続雇用制度を導入・選択した時に生じた課題のうち、最も多いのは「組織の若返りが難しくなった」(33.2%)、次いで「社員の健康問題が増えた」(33.0%)である。「(上記のいずれも)あてはまらない」は35.4%

図表 2-5 定年制・継続雇用制度の導入・選択した時に生じた課題 (単位%, N=6349, 複数回答)



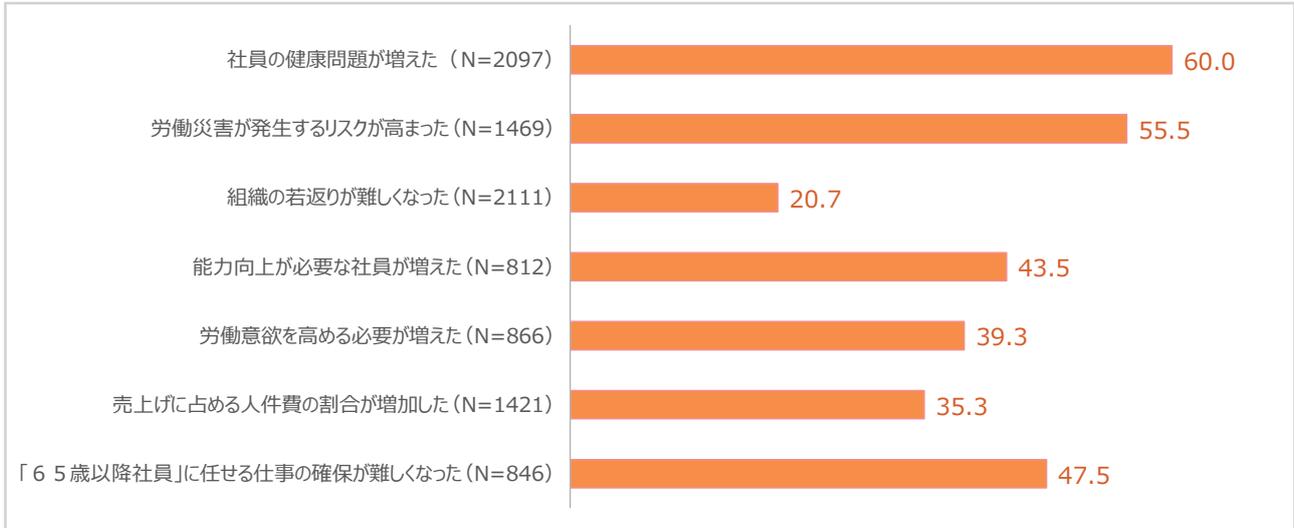
図表 2-5-1 業種・正社員規模別、定年制・継続雇用制度の導入・選択した時に生じた課題 (単位%)

		社員の健康問題が増えた	労働災害が発生するリスクが高まった	組織の若返りが難しくなった	能力向上が必要な社員が増えた	労働意欲を高める必要が増えた	売上に占める人件費の割合が増加した	「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった	左記のいずれも、あてはまらない	無回答
全体 (N=6349)		33.0	23.1	33.2	12.8	13.6	22.4	13.3	35.4	4.0
業種	農業、林業、漁業 (N=93)	24.7	19.4	24.7	14.0	15.1	20.4	11.8	44.1	3.2
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=11)	36.4	27.3	45.5	-	9.1	9.1	9.1	18.2	0.0
	建設業 (N=887)	36.6	24.5	33.1	12.0	14.5	20.5	12.7	31.2	3.8
	製造業 (N=1050)	27.3	19.4	33.6	11.7	13.7	23.5	15.8	38.0	4.6
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=18)	22.2	22.2	38.9	5.6	22.2	5.6	16.7	27.8	5.6
	情報通信業 (N=59)	16.9	6.8	10.2	5.1	6.8	6.8	11.9	50.8	11.9
	運輸業、郵便業 (N=554)	54.5	35.0	35.9	14.1	15.5	25.8	18.2	23.1	4.0
	卸売業、小売業 (N=476)	27.3	20.2	35.9	14.1	16.8	26.3	11.6	36.3	4.2
	金融業、保険業 (N=25)	20.0	8.0	20.0	20.0	12.0	12.0	4.0	64.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=41)	22.0	12.2	36.6	14.6	14.6	14.6	7.3	43.9	2.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=123)	21.1	10.6	32.5	11.4	8.1	15.4	8.1	45.5	5.7
	宿泊業、飲食サービス業 (N=208)	26.9	23.6	34.6	13.5	11.1	24.5	12.5	42.8	2.9
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=119)	26.9	19.3	31.1	11.8	13.4	22.7	10.1	38.7	5.0
	教育・学習支援業 (N=114)	22.8	12.3	21.9	7.9	10.5	21.9	13.2	45.6	3.5
	医療、福祉 (N=1617)	29.4	19.5	34.0	11.6	11.4	21.9	11.2	37.8	3.5
複合サービス業 (N=38)	23.7	36.8	39.5	18.4	15.8	23.7	18.4	23.7	5.3	
その他サービス (N=706)	42.5	34.3	32.4	16.1	13.9	22.1	13.9	31.7	3.1	
その他 (N=15)	33.3	20.0	46.7	26.7	20.0	33.3	6.7	26.7	20.0	
正社員数	20人以下 (N=1855)	34.0	24.0	35.6	14.8	14.6	23.3	14.0	34.8	4.2
	21~30人 (N=1558)	30.7	20.9	31.3	12.9	14.1	23.7	14.4	35.9	4.9
	31~100人 (N=2379)	33.0	22.5	32.4	11.6	12.9	21.6	12.7	35.9	3.7
	101人以上 (N=527)	37.0	29.8	35.5	10.8	12.7	19.0	11.0	33.6	2.1

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

現在の定年制・継続雇用制度を導入・選択した時に生じた課題に対応できている企業は多い。
ただし、「組織の若返りの問題」に対応している割合は低い

図表 2-6 定年制・継続雇用制度の導入・選択した時に生じた課題に対応できた企業の割合 (単位%)



「65歳以降社員」を活用する際の取り組みに力を入れる企業では、現在の定年制・継続雇用制度を導入・選択した時に生じた課題に対応できている割合が高い傾向

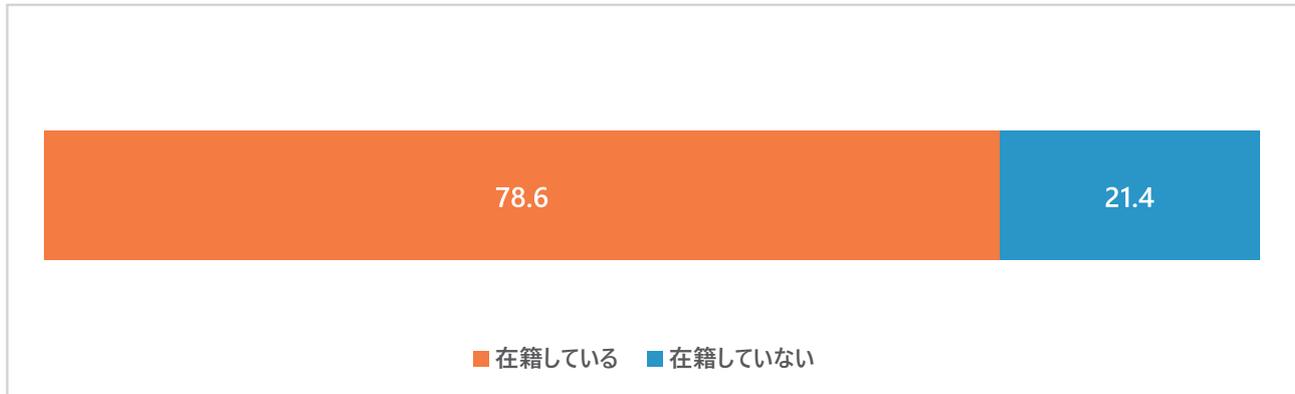
図表 2-6-1 「65歳以降社員」向けの対策別、定年制・継続雇用制度の導入・選択した時に生じた課題に「対応できている」企業の割合 (母数は当該課題がある企業：単位%)

		「社員の健康問題が増えた」ことに対応できた割合	「労働災害が発生するリスクが高まった」ことへの対応できた割合	「組織の若返りが難しくなった」ことに対応できた割合	「能力向上が必要な社員が増えた」ことに対応できた割合	「労働意欲を高める必要が増えた」ことに対応できた割合	「売上げに占める人件費の割合が増加した」ことに対応できた割合	「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった」ことに対応できた割合
ケガの防止や作業負担を軽減するために作業環境を改善している	積極的に取り組んでいる	69.2	71.4	28.5	55.4	54.8	41.6	51.1
	積極的ではないが、実施している	58.9	51.1	17.4	39.6	37.9	33.7	49.2
病気の予防・発見のための健康施策（検診メニューの充実や経営層・管理職による声かけ等も含む）を整えている	積極的に取り組んでいる	72.6	66.2	25.2	50.9	50.0	39.8	53.4
	積極的ではないが、実施している	52.3	50.2	16.7	39.2	33.1	34.1	46.4
「65歳以降社員」が不向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）を減らし、強みが最大限に活かせる仕事を中心に任せている	積極的に取り組んでいる	68.5	67.3	29.3	56.0	53.6	41.1	55.0
	積極的ではないが、実施している	59.5	53.7	17.8	39.7	37.0	34.4	48.1
「65歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる	積極的に取り組んでいる	66.4	64.1	22.3	50.9	45.5	40.1	53.4
	積極的ではないが、実施している	56.8	51.9	19.2	38.5	38.6	34.3	46.5
「65歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている	積極的に取り組んでいる	71.7	66.8	30.6	52.9	53.7	43.2	55.4
	積極的ではないが、実施している	61.4	58.0	19.1	44.9	39.8	36.9	49.6
会社や上司が、「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている	積極的に取り組んでいる	73.4	67.1	30.8	55.5	60.1	44.8	58.3
	積極的ではないが、実施している	62.1	60.8	19.7	45.1	38.3	34.8	48.8
業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている	積極的に取り組んでいる	62.7	65.7	31.9	59.8	55.4	45.6	52.8
	積極的ではないが、実施している	52.9	60.0	19.9	43.5	41.5	35.1	52.1
「65歳以降社員」の希望により、他の部署・業務に変わる機会がある（仕事の自己申告等）	積極的に取り組んでいる	70.5	64.0	25.4	54.4	52.5	41.8	54.9
	積極的ではないが、実施している	61.6	57.6	21.9	43.1	39.7	36.6	48.4
「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている	積極的に取り組んでいる	66.1	60.8	25.0	53.8	46.0	39.3	53.5
	積極的ではないが、実施している	60.6	59.3	19.8	41.5	40.6	34.1	47.9
「65歳以降社員」が自らの活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている（研修や面談）	積極的に取り組んでいる	72.5	64.2	30.4	52.5	51.2	45.7	61.9
	積極的ではないが、実施している	63.8	60.8	20.8	45.9	43.3	37.6	51.2
「65歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている	積極的に取り組んでいる	71.6	64.9	24.8	52.3	42.9	37.6	54.3
	積極的ではないが、実施している	60.5	56.9	21.7	44.2	43.1	38.6	51.0
会社は、上司や同僚に、「65歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している	積極的に取り組んでいる	78.4	72.7	40.1	62.2	62.6	51.7	61.8
	積極的ではないが、実施している	63.8	60.1	20.0	44.4	41.6	35.4	49.0
	行っていない	45.9	40.8	13.0	32.7	26.1	28.6	42.6

70歳以上を雇用する仕組みのある企業のうち、「65歳以降社員」（59歳時点では正社員で、65歳以降も継続して働いている社員）が在籍する割合は78.6%

図表 3-1 「65歳以降社員」の在籍状況

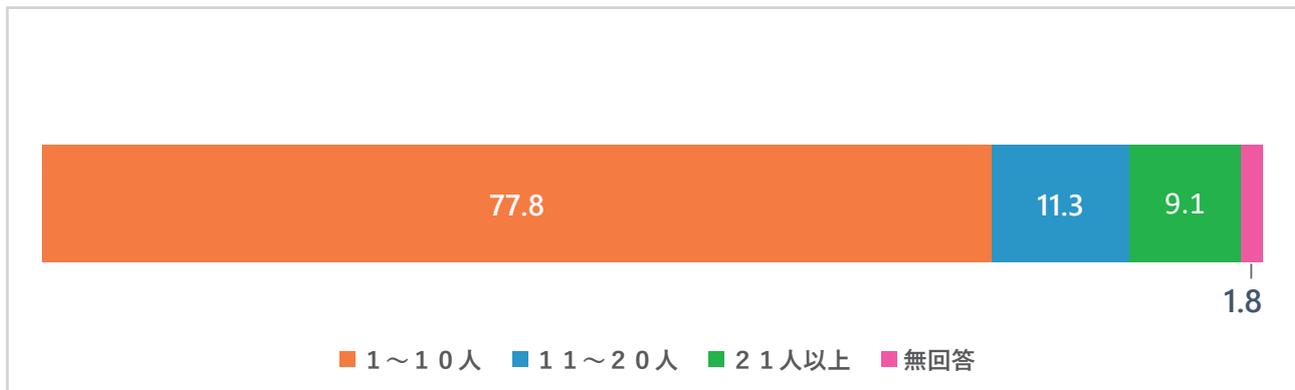
(単位%, N=6349)



「65歳以降社員」が在籍する企業のうち、その人数は「1～10人」が77.8%。平均値は10.5名、中央値は5名

図表 3-2 「65歳以降社員」の人数

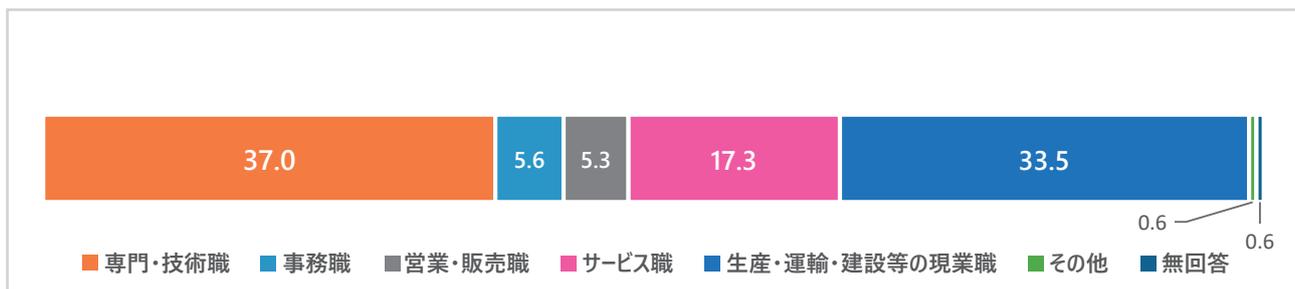
(単位%, N=4993)



「65歳以降社員」のうち最も多い職種は、「専門・技術職」(37.0%)、「生産・運輸・建設などの現業職」(33.5%)、「サービス職」(17.3%)の順になっている

図表 3-3 「65歳以降社員」の最も多い職種

(単位%, N=4993)



図表 3-3-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の最も多い職種

(単位%, N=4993)

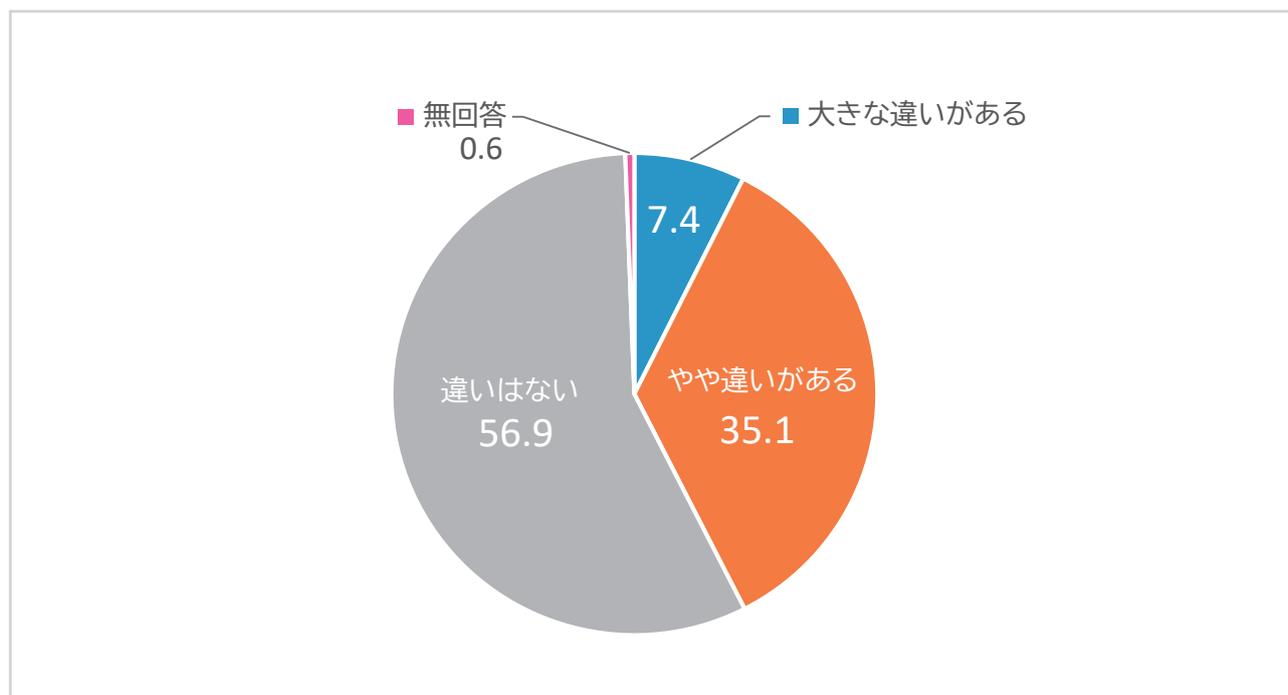
		専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	無回答
全体 (N=4993)		37.0	5.6	5.3	17.3	33.5	0.6	0.6
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	31.7	3.2	1.6	3.2	57.1	3.2	0.0
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	30.0	0.0	0.0	0.0	70.0	0.0	0.0
	建設業 (N=804)	52.6	3.1	4.2	0.6	38.8	0.1	0.5
	製造業 (N=853)	35.3	5.5	2.8	0.8	54.3	0.6	0.7
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	64.3	7.1	7.1	0.0	21.4	0.0	0.0
	情報通信業 (N=29)	55.2	13.8	27.6	3.4	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業 (N=504)	2.8	3.2	0.6	1.0	91.5	0.6	0.4
	卸売業、小売業 (N=338)	18.9	11.8	36.4	11.8	19.8	0.0	1.2
	金融業、保険業 (N=19)	0.0	42.1	57.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	31.0	34.5	6.9	10.3	17.2	0.0	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	70.5	8.0	9.1	10.2	2.3	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	23.2	3.6	7.2	53.6	10.1	0.7	1.4
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	20.5	4.5	2.3	51.1	21.6	0.0	0.0
	教育・学習支援業 (N=77)	74.0	7.8	1.3	5.2	11.7	0.0	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	53.5	4.7	0.2	36.4	3.8	0.7	0.6
	複合サービス業 (N=26)	19.2	3.8	11.5	46.2	11.5	0.0	7.7
	その他サービス (N=497)	18.9	6.6	3.8	33.2	36.0	1.0	0.4
	その他 (N=9)	33.3	0.0	11.1	11.1	33.3	11.1	0.0
	正社員数	20人以下 (N=1200)	33.3	6.3	4.7	23.6	30.9	0.8
21~30人 (N=1261)		39.2	5.8	5.8	13.1	34.7	0.6	0.8
31~100人 (N=2036)		37.3	5.5	5.0	16.1	35.1	0.5	0.5
101人以上 (N=473)		39.5	4.7	7.2	18.0	29.8	0.2	0.6

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の人材活用方針や人事施策の職種による「違いはない」企業は56.9%、「やや違いがある」は35.1%

図表 3-4 職種による「65歳以降社員」の人材活用方針や人事施策の相違

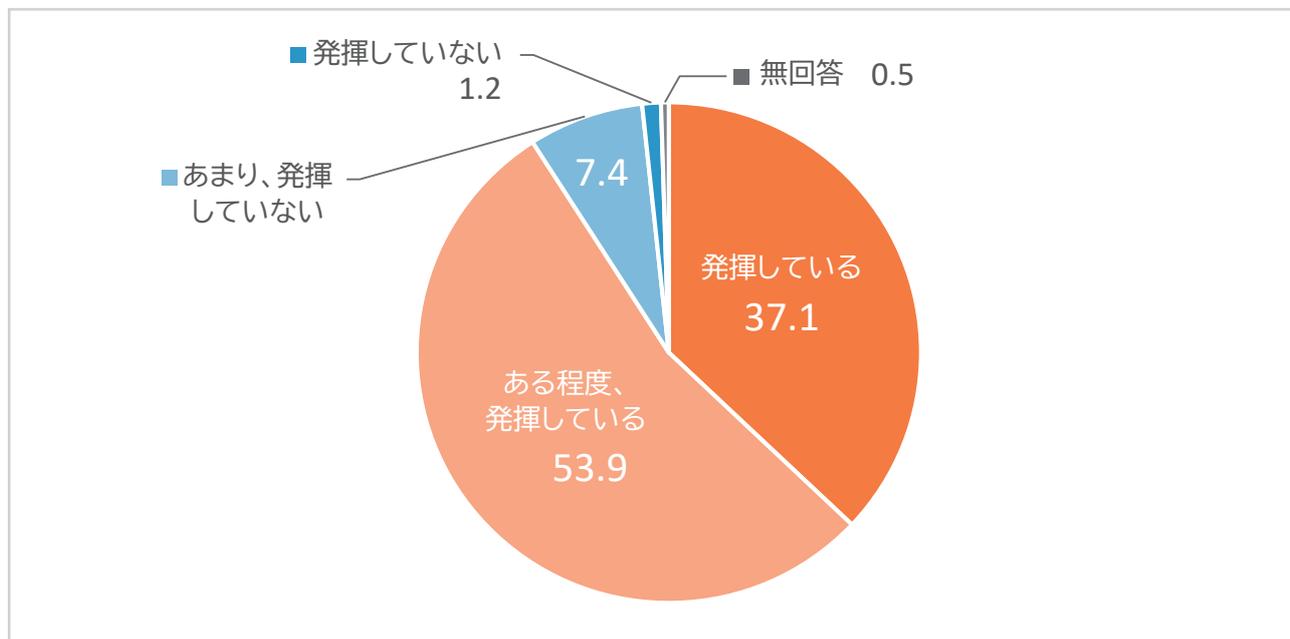
(単位%, N=4993)



「65歳以降社員」による専門能力・技術、知識、指導力の発揮状況をみると、「発揮している」37.1%、「ある程度、発揮している」53.9%となり、肯定的評価は全体の91.0%を占める

図表 3-5 「65歳以降社員」による専門能力・技術、知識、指導力の発揮状況

(単位%, N=4993)



図表 3-5-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」による専門能力・技術、知識、指導力の発揮状況 (単位%, N=4993)

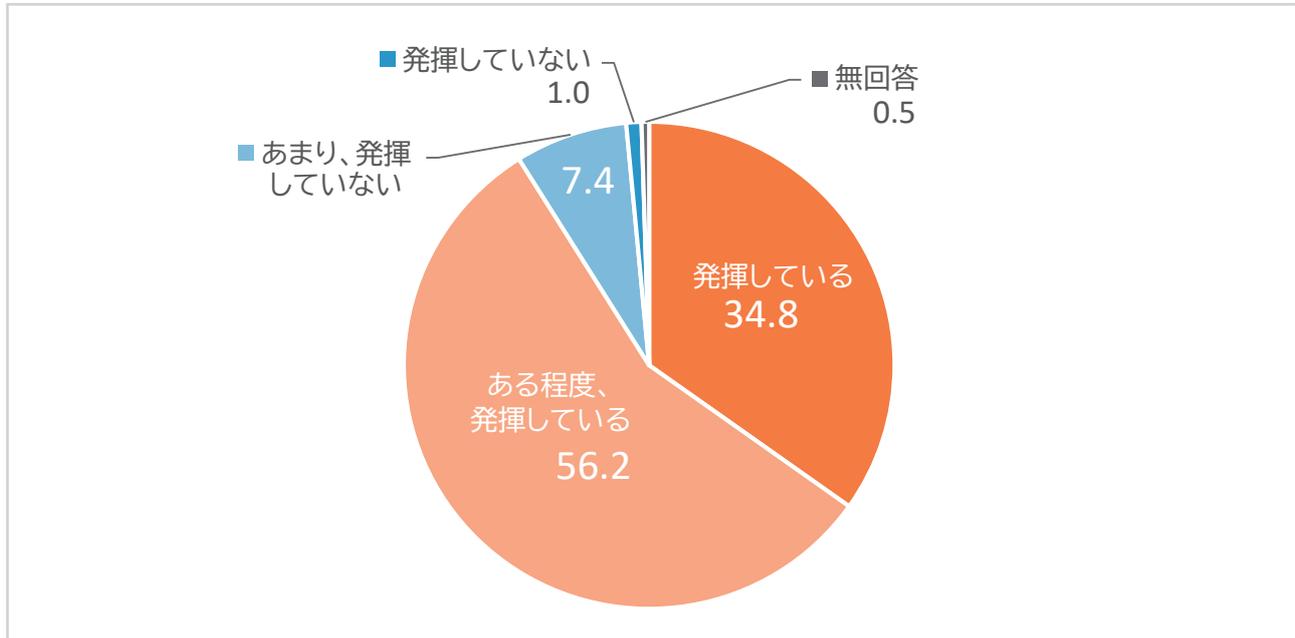
	肯定的評価 (発揮している +ある程度、 発揮している)	肯定的評価		否定的評価 (発揮していない +あまり、発揮 していない)		無回答		
		発揮している	ある程度、発揮 している	あまり、発揮して いない	発揮していない			
全体 (N=4993)	91.0	37.1	53.9	7.4	1.2	8.6	0.5	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	84.1	25.4	58.7	12.7	1.6	14.3	1.6
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	建設業 (N=804)	95.3	48.4	46.9	4.0	0.6	4.6	0.1
	製造業 (N=853)	91.1	32.8	58.3	7.4	1.3	8.7	0.2
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	92.9	42.9	50.0	7.1	0.0	7.1	0.0
	情報通信業 (N=29)	79.3	34.5	44.8	20.7	0.0	20.7	0.0
	運輸業、郵便業 (N=504)	88.3	32.5	55.8	9.5	1.6	11.1	0.6
	卸売業、小売業 (N=338)	93.8	33.4	60.4	5.9	0.0	5.9	0.3
	金融業、保険業 (N=19)	94.7	52.6	42.1	5.3	0.0	5.3	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	93.1	44.8	48.3	6.9	0.0	6.9	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	96.6	51.1	45.5	2.3	1.1	3.4	0.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	85.5	33.3	52.2	12.3	1.4	13.7	0.7
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	88.7	39.8	48.9	9.1	2.3	11.4	0.0
	教育・学習支援業 (N=77)	96.1	50.6	45.5	3.9	0.0	3.9	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	92.4	37.1	55.3	6.1	0.7	6.8	0.8
	複合サービス業 (N=26)	84.6	30.8	53.8	11.5	0.0	11.5	3.8
	その他サービス (N=497)	84.3	29.0	55.3	12.5	2.8	15.3	0.4
	その他 (N=9)	88.9	33.3	55.6	0.0	11.1	11.1	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	89.3	36.0	53.3	9.2	1.0	10.2	0.6
	21~30人 (N=1261)	91.1	40.9	50.2	6.3	1.9	8.2	0.6
	31~100人 (N=2036)	91.9	36.5	55.4	7.0	0.8	7.8	0.2
	101人以上 (N=473)	92.4	33.0	59.4	6.3	0.6	6.9	0.6

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」による労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さの発揮状況をみると、「発揮している」34.8%、「ある程度、発揮している」56.2%となり、肯定的評価は全体の91.0%を占める

図表 3-6 「65歳以降社員」による労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さの発揮状況

(単位%, N=4993)



図表 3-6-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」による労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さの発揮状況 (単位%, N=4993)

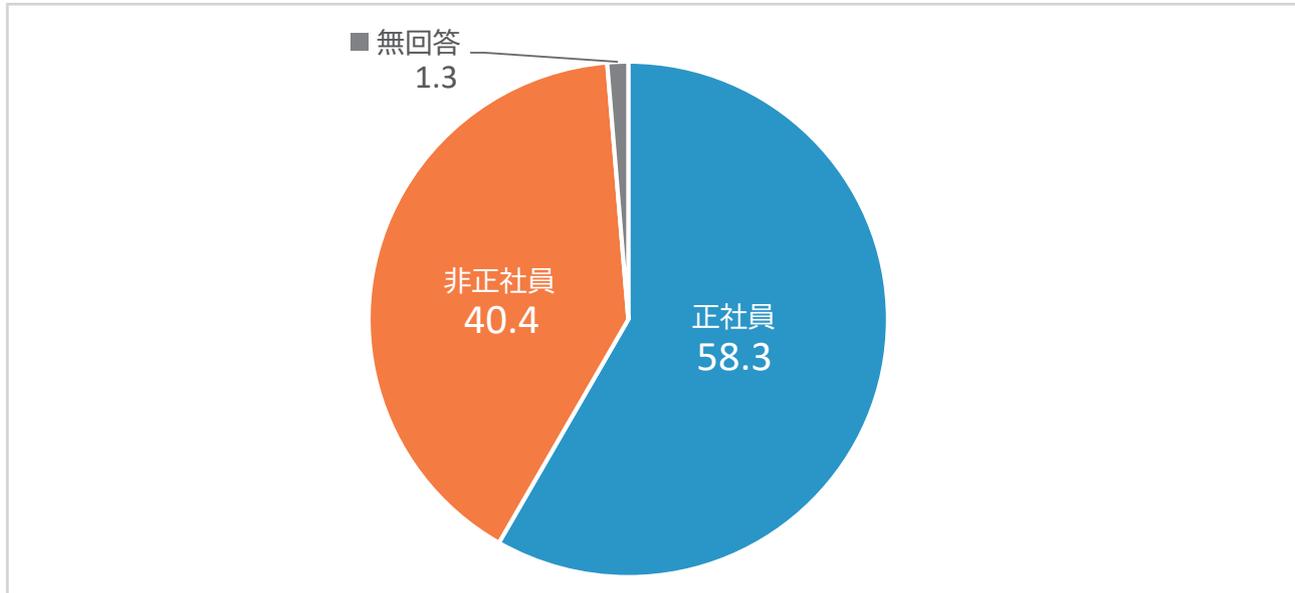
	肯定的評価 (発揮している +ある程度、 発揮している)	肯定的評価		否定的評価 (発揮していない +あまり、発揮 していない)		無回答		
		発揮している	ある程度、発揮 している	あまり、発揮して いない	発揮していない			
全体 (N=4993)	91.0	34.8	56.2	7.4	1.0	8.4	0.5	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	92.1	27.0	65.1	6.3	0.0	6.3	1.6
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	100.0	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	建設業 (N=804)	92.9	38.8	54.1	6.0	0.7	6.7	0.4
	製造業 (N=853)	90.7	32.2	58.5	7.6	1.2	8.8	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	85.7	50.0	35.7	14.3	0.0	14.3	0.0
	情報通信業 (N=29)	79.3	41.4	37.9	17.2	3.4	20.6	0.0
	運輸業、郵便業 (N=504)	88.6	31.9	56.7	9.1	1.4	10.5	0.8
	卸売業、小売業 (N=338)	94.6	33.1	61.5	4.7	0.3	5.0	0.3
	金融業、保険業 (N=19)	89.4	36.8	52.6	10.5	0.0	10.5	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	93.1	44.8	48.3	3.4	3.4	6.8	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	95.5	39.8	55.7	4.5	0.0	4.5	0.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	87.7	31.9	55.8	9.4	2.2	11.6	0.7
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	93.2	31.8	61.4	4.5	2.3	6.8	0.0
	教育・学習支援業 (N=77)	92.3	45.5	46.8	6.5	0.0	6.5	1.3
	医療、福祉 (N=1263)	91.7	37.5	54.2	6.7	0.9	7.6	0.7
	複合サービス業 (N=26)	84.6	30.8	53.8	11.5	0.0	11.5	3.8
	その他サービス (N=497)	88.4	28.4	60.0	10.5	1.2	11.7	0.0
	その他 (N=9)	88.9	22.2	66.7	0.0	0.0	0.0	11.1
正社員数	20人以下 (N=1200)	91.3	35.6	55.7	7.1	0.7	7.8	1.0
	21~30人 (N=1261)	90.2	37.4	52.8	7.6	1.6	9.2	0.6
	31~100人 (N=2036)	91.3	34.2	57.1	7.6	0.8	8.4	0.3
	101人以上 (N=473)	91.8	29.0	62.8	7.0	0.8	7.8	0.4

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の社員区分は「正社員」が58.3%、「非正社員」は40.4%

図表 4-1 「65歳以降社員」の社員区分

(単位%, N=4993)



図表 4-1-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の社員区分 (N=4993, 単位%)

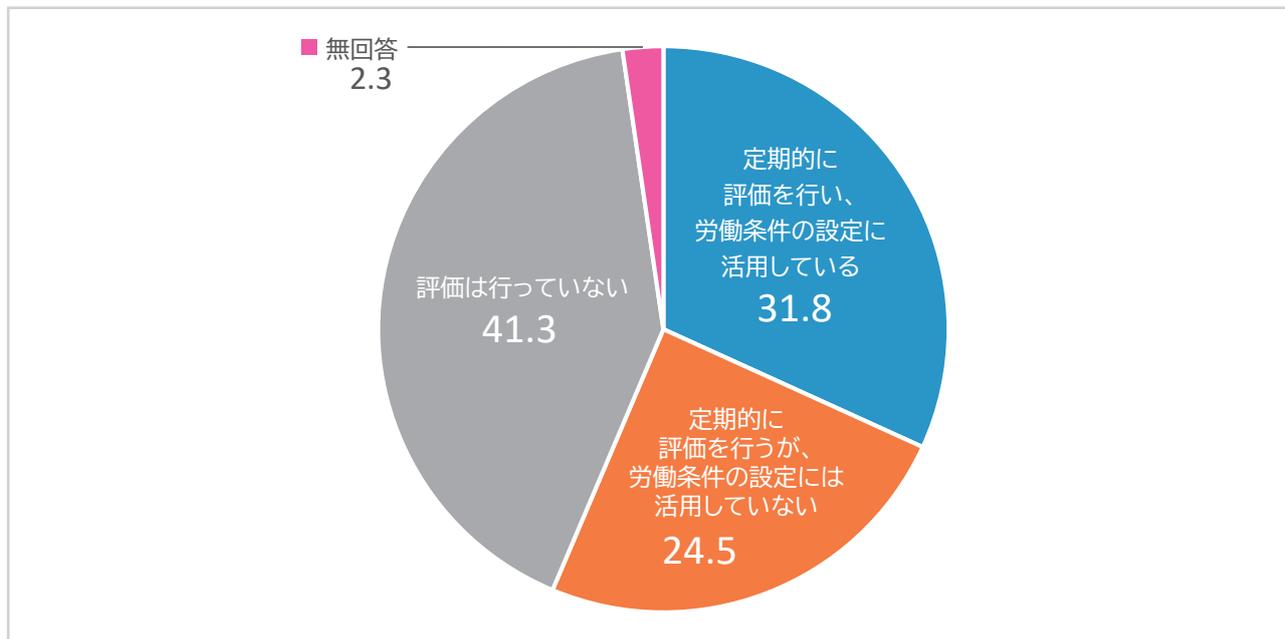
		正社員	非正社員	無回答
全体 (N=4993)		58.3	40.4	1.3
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	60.3	36.5	3.2
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	90.0	10.0	0.0
	建設業 (N=804)	82.8	16.7	0.5
	製造業 (N=853)	57.4	41.9	0.7
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	64.3	35.7	0.0
	情報通信業 (N=29)	62.1	34.5	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	70.2	29.2	0.6
	卸売業、小売業 (N=338)	47.9	50.3	1.8
	金融業、保険業 (N=19)	63.2	36.8	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	48.3	48.3	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	65.9	34.1	0.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	57.2	39.1	3.6
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	46.6	52.3	1.1
	教育・学習支援業 (N=77)	45.5	54.5	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	44.4	53.8	1.7
	複合サービス業 (N=26)	38.5	53.8	7.7
	その他サービス (N=497)	52.9	45.9	1.2
	その他 (N=9)	55.6	44.4	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	45.2	53.4	1.4
	21~30人 (N=1261)	70.3	28.5	1.1
	31~100人 (N=2036)	61.2	37.5	1.3
	101人以上 (N=473)	46.7	51.8	1.5

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」に人事評価を実施している企業は56.3%、「評価は行っていない」が41.3%

図表 4-2 「65歳以降社員」の人事評価の実施状況

(単位%, N=4993)



図表 4-2-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の人事評価の実施状況 (単位%, N=4993)

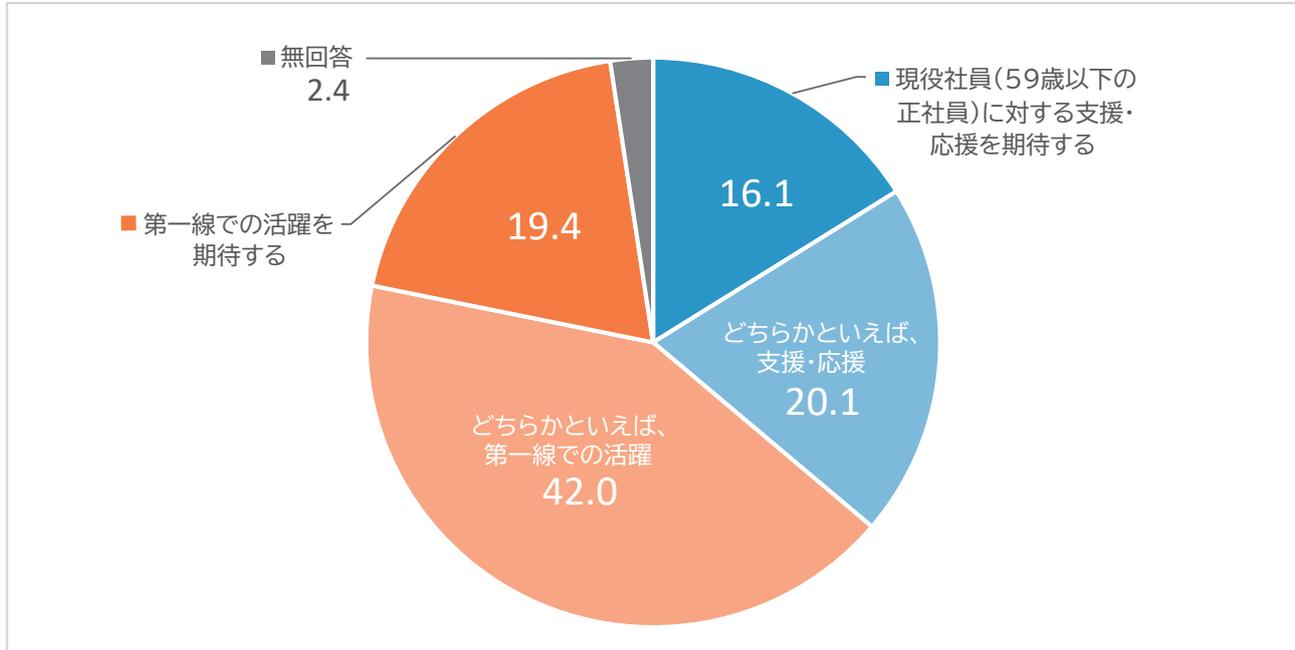
		定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している	定期的に評価を行うが、労働条件の設定には活用していない	評価は行っていない	無回答
全体 (N=4993)		31.8	24.5	41.3	2.3
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	30.2	23.8	44.4	1.6
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	40.0	20.0	40.0	0.0
	建設業 (N=804)	31.2	25.6	40.9	2.2
	製造業 (N=853)	30.1	24.3	43.3	2.3
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	7.1	21.4	57.1	14.3
	情報通信業 (N=29)	41.4	24.1	31.0	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	22.8	22.0	52.4	2.8
	卸売業、小売業 (N=338)	33.7	25.1	40.2	0.9
	金融業、保険業 (N=19)	42.1	21.1	36.8	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	17.2	10.3	69.0	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	42.0	20.5	33.0	4.5
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	23.2	25.4	47.8	3.6
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	22.7	25.0	48.9	3.4
	教育・学習支援業 (N=77)	19.5	29.9	50.6	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	39.8	23.6	34.4	2.1
	複合サービス業 (N=26)	19.2	30.8	30.8	19.2
	その他サービス (N=497)	28.8	28.0	41.4	1.8
	その他 (N=9)	11.1	11.1	77.8	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	29.3	23.3	44.8	2.6
	21~30人 (N=1261)	31.6	23.9	42.2	2.2
	31~100人 (N=2036)	31.9	26.3	39.2	2.5
	101人以上 (N=473)	37.6	21.4	39.7	1.3

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」に期待する役割は、現役社員への支援・応援が36.2%、第一線での活躍は61.4%

図表 4-3 「65歳以降社員」への期待役割

(単位%, N=4993)



図表 4-3-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」への期待役割

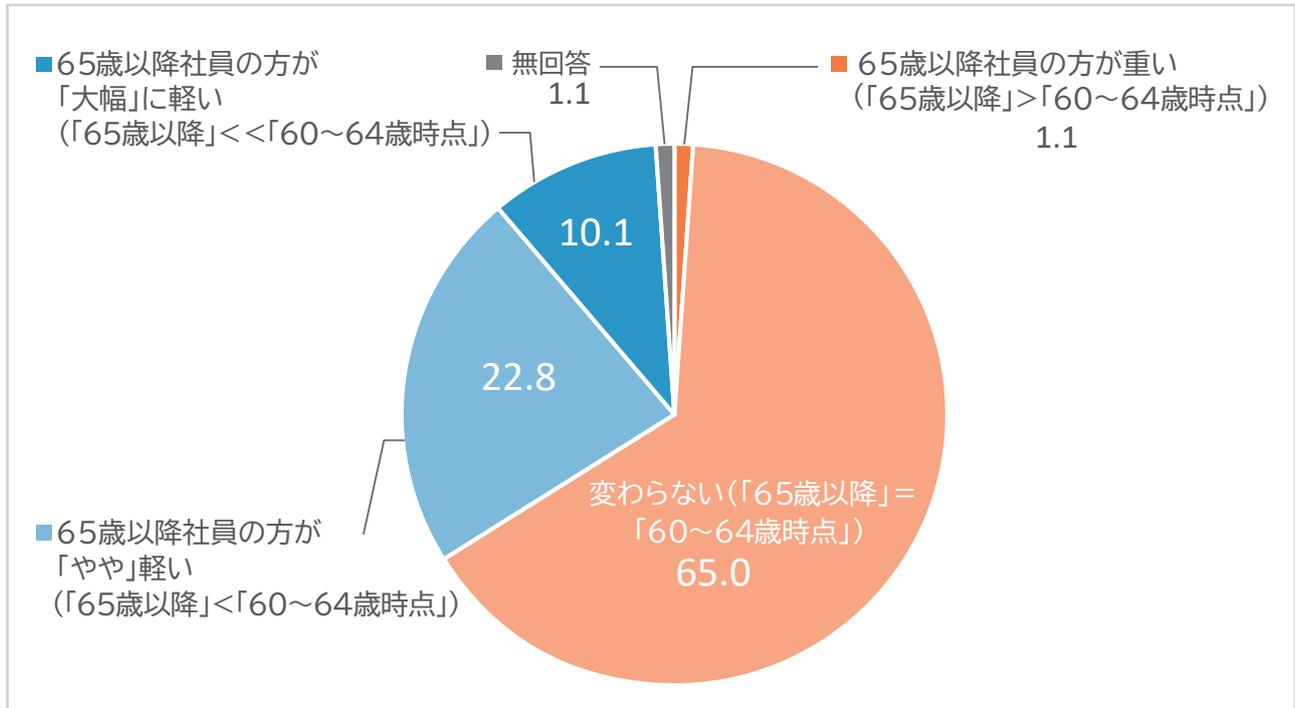
(単位%, N=4993)

	支援・応援 (A+B)		第一線 (C+D)				無回答	
	A:現役社員(59歳以下の正社員)に対する支援・応援を期待する	B:どちらかといえば、支援・応援	C:どちらかといえば、第一線での活躍	D:第一線での活躍を期待	(C+D)			
全体 (N=4993)	36.2	16.1	20.1	42.0	19.4	61.4	2.4	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	36.5	15.9	20.6	44.4	14.3	58.7	4.8
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	50.0	0.0	50.0	30.0	20.0	50.0	0.0
	建設業 (N=804)	39.6	19.3	20.3	43.5	15.4	58.9	1.5
	製造業 (N=853)	44.0	21.5	22.5	39.6	14.2	53.8	2.2
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	35.7	14.3	21.4	42.9	21.4	64.3	0.0
	情報通信業 (N=29)	48.3	27.6	20.7	34.5	13.8	48.3	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	21.2	7.1	14.1	43.8	32.9	76.7	2.0
	卸売業、小売業 (N=338)	42.9	17.2	25.7	38.2	16.0	54.2	3.0
	金融業、保険業 (N=19)	36.8	10.5	26.3	36.8	26.3	63.1	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	37.9	17.2	20.7	41.4	13.8	55.2	6.9
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	53.4	22.7	30.7	23.9	18.2	42.1	4.5
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	29.0	15.2	13.8	43.5	23.9	67.4	3.6
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	32.9	15.9	17.0	38.6	26.1	64.7	2.3
	教育・学習支援業 (N=77)	62.4	35.1	27.3	27.3	10.4	37.7	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	34.5	13.6	20.9	44.9	18.0	62.9	2.6
	複合サービス業 (N=26)	30.8	7.7	23.1	38.5	19.2	57.7	11.5
	その他サービス (N=497)	28.2	12.1	16.1	44.1	26.2	70.3	1.6
	その他 (N=9)	22.2	22.2	0.0	55.6	22.2	77.8	0.0
	正社員数	20人以下 (N=1200)	33.4	15.3	18.1	43.3	20.9	64.2
21~30人 (N=1261)		38.3	17.5	20.8	40.8	18.7	59.5	2.2
31~100人 (N=2036)		36.7	16.2	20.5	41.5	19.3	60.8	2.6
101人以上 (N=473)		36.4	14.2	22.2	43.8	17.3	61.1	2.5

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の仕事上の責任の変化(60～64歳時点との比較)をみると、「変わらない」が65.0%、軽くなる(65歳以降社員の方が、やや軽い+大幅に軽い)は32.9%

図表 4-4 60歳から64歳時点と比べた「65歳以降社員」の仕事上の責任の変化 (単位%, N=4993)



図表 4-4-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の仕事上の責任の変化 (単位%, N=4993)

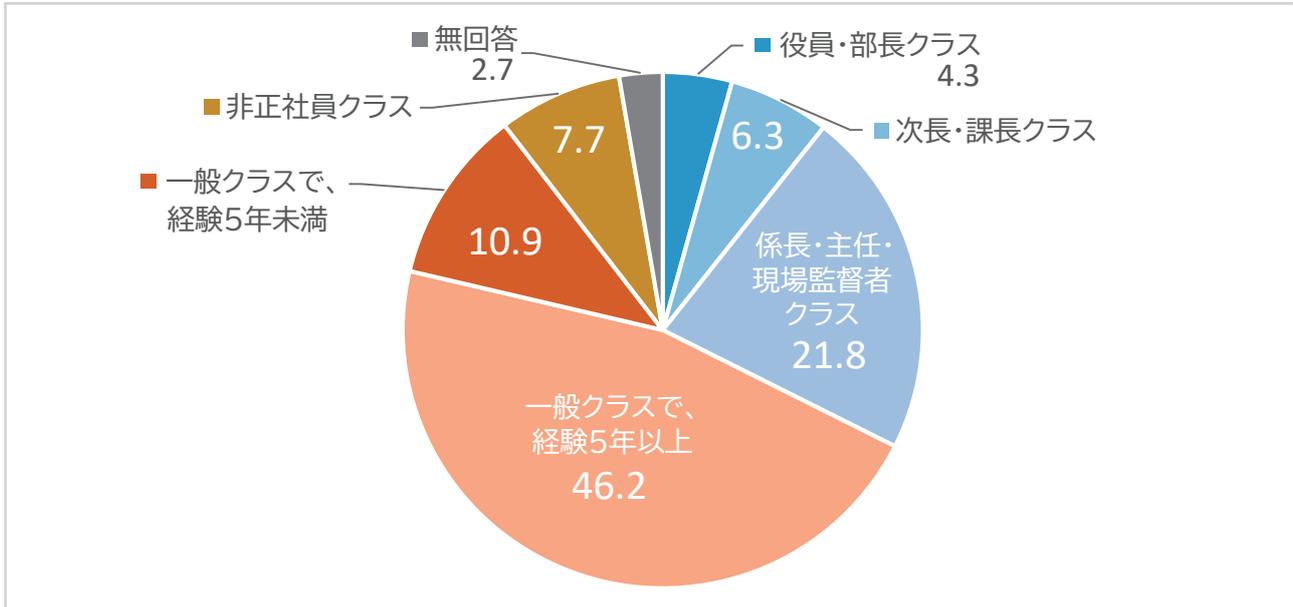
	65歳以降社員の方が重い	変わらない	65歳以降社員の方が軽い(A+B)	65歳以降社員の方が「やや」軽い		無回答	
				A:65歳以降社員の方が「やや」軽い	B:65歳以降社員の方が「大幅」に軽い		
全体 (N=4993)	1.1	65.0	32.9	22.8	10.1	1.1	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	1.6	69.8	25.4	15.9	9.5	3.2
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	0.0	70.0	30.0	20.0	10.0	0.0
	建設業 (N=804)	1.0	66.8	31.9	23.8	8.1	0.4
	製造業 (N=853)	1.1	58.4	40.1	25.6	14.5	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	0.0	71.4	28.5	21.4	7.1	0.0
	情報通信業 (N=29)	0.0	41.4	55.2	41.4	13.8	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	0.8	80.4	18.5	12.7	5.8	0.4
	卸売業、小売業 (N=338)	1.2	59.2	38.7	25.1	13.6	0.9
	金融業、保険業 (N=19)	0.0	63.2	36.9	21.1	15.8	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	3.4	62.1	31.0	17.2	13.8	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	1.1	65.9	32.9	22.7	10.2	0.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	0.7	66.7	29.0	16.7	12.3	3.6
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	0.0	68.2	30.7	14.8	15.9	1.1
	教育・学習支援業 (N=77)	1.3	50.6	48.1	36.4	11.7	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	1.3	62.3	34.9	25.3	9.6	1.6
	複合サービス業 (N=26)	0.0	53.8	34.6	26.9	7.7	11.5
	その他サービス (N=497)	1.2	70.2	27.7	20.5	7.2	0.8
	その他 (N=9)	0.0	66.7	33.3	11.1	22.2	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	0.9	68.3	29.8	19.8	10.0	1.1
	21～30人 (N=1261)	1.3	67.0	30.9	21.8	9.1	0.8
	31～100人 (N=2036)	1.2	62.8	34.7	24.4	10.3	1.3
	101人以上 (N=473)	0.4	61.1	37.7	25.6	12.1	0.8

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の担当する仕事の難しさは、「一般クラスで、経験5年以上」が46.2%。役員・管理職・責任者レベル（役員・部長クラス+次長・課長クラス+係長・主任・現場監督者クラス）は32.4%

図表 4-5 「65歳以降社員」の担当業務レベル

(単位%, N=4993)



図表 4-5-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の担当業務レベル

(単位%, N=4993)

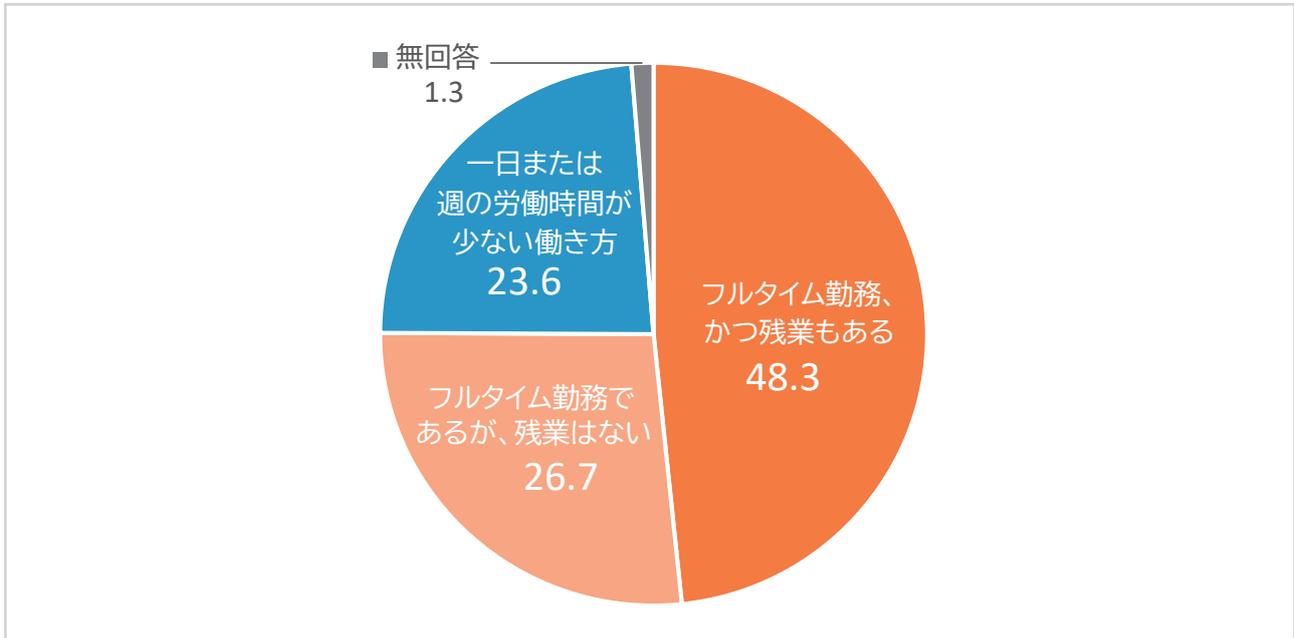
	役員・管理職・責任者レベル (A+B+C)	担当者レベル (D+E)			補助レベル (D+E)	無回答				
		A:役員・部長クラス	B:次長・課長クラス	C:係長・主任・現場監督者クラス			D:一般クラスで、経験5年以上	E:一般クラスで、経験5年未満		
全体 (N=4993)	32.4	4.3	6.3	21.8	46.2	10.9	57.1	7.7	2.7	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	27.0	1.6	1.6	23.8	47.6	12.7	60.3	9.5	3.2
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	30.0	0.0	0.0	30.0	70.0	0.0	70.0	0.0	0.0
	建設業 (N=804)	58.2	6.8	10.1	41.3	35.1	3.4	38.5	1.4	2.0
	製造業 (N=853)	32.0	3.5	6.6	21.9	52.5	8.8	61.3	4.9	1.8
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	14.3	0.0	0.0	14.3	57.1	28.6	85.7	0.0	0.0
	情報通信業 (N=29)	55.1	10.3	13.8	31.0	37.9	0.0	37.9	3.4	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	8.1	0.6	1.0	6.5	62.3	18.1	80.4	7.3	4.2
	卸売業、小売業 (N=338)	42.9	6.8	12.1	24.0	39.1	10.4	49.5	5.0	2.7
	金融業、保険業 (N=19)	52.7	21.1	15.8	15.8	42.1	5.3	47.4	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	44.8	6.9	3.4	34.5	24.1	17.2	41.3	10.3	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	72.8	11.4	28.4	33.0	20.5	2.3	22.8	3.4	1.1
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	39.1	6.5	6.5	26.1	37.0	8.0	45.0	11.6	4.3
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	19.3	3.4	5.7	10.2	42.0	17.0	59.0	17.0	4.5
	教育・学習支援業 (N=77)	32.5	9.1	9.1	14.3	36.4	10.4	46.8	19.5	1.3
	医療、福祉 (N=1263)	23.8	3.5	2.8	17.5	51.1	10.9	62.0	11.3	2.9
	複合サービス業 (N=26)	26.9	7.7	0.0	19.2	23.1	15.4	38.5	19.2	15.4
	その他サービス (N=497)	24.9	2.8	5.6	16.5	42.3	18.7	61.0	12.1	2.0
	その他 (N=9)	44.4	0.0	33.3	11.1	22.2	22.2	44.4	11.1	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	29.2	4.3	5.8	19.1	43.5	12.0	55.5	12.8	2.7
	21~30人 (N=1261)	37.0	4.9	7.4	24.7	45.4	9.3	54.7	5.3	2.9
	31~100人 (N=2036)	32.7	4.2	6.4	22.1	47.7	10.5	58.2	6.4	2.7
	101人以上 (N=473)	28.2	3.4	4.9	19.9	49.0	13.7	62.7	7.0	2.1

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の労働時間は、「フルタイム勤務、かつ残業もある」が48.3%、「フルタイム勤務であるが、残業はない」は26.7%となり、フルタイム勤務は全体の75.0%

図表 4-6 「65歳以降社員」の労働時間

(単位%, N=4993)



図表 4-6-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の労働時間

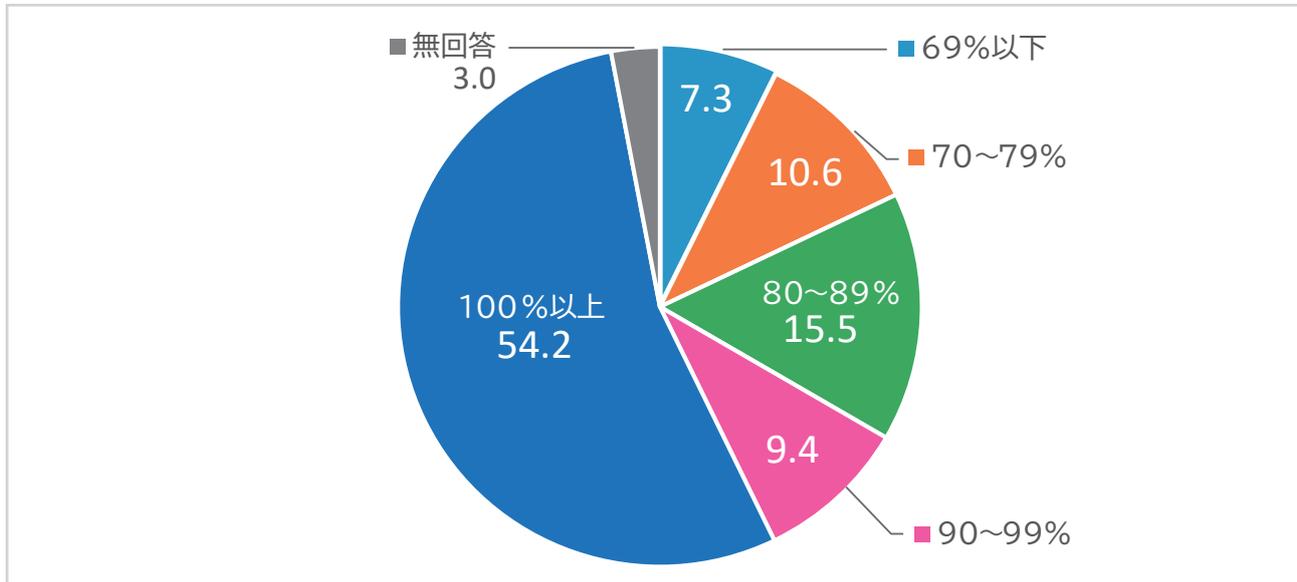
(単位%, N=4993)

	フルタイム勤務 (A+B)	フルタイム勤務 (A+B)		一日または週の労働時間が少ない働き方	無回答	
		A: フルタイム勤務、かつ残業ある	B: フルタイム勤務、残業ない			
全体 (N=4993)	75.0	48.3	26.7	23.6	1.3	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	73.0	31.7	41.3	23.8	3.2
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	90.0	60.0	30.0	10.0	0.0
	建設業 (N=804)	86.7	59.2	27.5	12.6	0.7
	製造業 (N=853)	78.0	48.2	29.8	21.6	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	85.7	71.4	14.3	7.1	7.1
	情報通信業 (N=29)	58.6	37.9	20.7	37.9	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	83.4	68.3	15.1	15.7	1.0
	卸売業、小売業 (N=338)	65.4	38.5	26.9	33.4	1.2
	金融業、保険業 (N=19)	47.3	36.8	10.5	52.6	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	65.5	31.0	34.5	31.0	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	65.9	36.4	29.5	34.1	0.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	75.4	50.0	25.4	21.0	3.6
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	70.5	46.6	23.9	28.4	1.1
	教育・学習支援業 (N=77)	55.9	24.7	31.2	44.2	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	68.1	40.9	27.2	30.1	1.7
	複合サービス業 (N=26)	57.7	26.9	30.8	34.6	7.7
	その他サービス (N=497)	75.5	48.5	27.0	23.1	1.4
	その他 (N=9)	55.5	22.2	33.3	44.4	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	64.8	36.2	28.6	34.0	1.3
	21~30人 (N=1261)	77.2	47.9	29.3	21.6	1.2
	31~100人 (N=2036)	78.3	52.8	25.5	20.2	1.6
	101人以上 (N=473)	81.4	60.3	21.1	17.5	1.1

注1: 全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「60～64歳」を100とした場合の「65歳以降社員」の給与水準は100%以上が54.2%。平均値は89.7%、中央値は100%（無回答を除く）

図表 4-7 「60～64歳」を「100」とした場合における「65歳以降社員」の給与水準 (単位%, N=4993)



注1：回答は実数値記入である。

図表 4-7-1 業種・正社員規模別「60～64歳」を「100」%とした場合における「65歳以降社員」の給与水準 (単位%, N=4993)

		69%以下	70～79%	80～89%	90～99%	100%以上	無回答	平均値	中央値
全体 (N=4993)		7.3	10.6	15.5	9.4	54.2	3.0	89.7	100.0
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	4.8	4.8	9.5	15.9	61.9	3.2	94.0	90.0
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	0.0	0.0	40.0	20.0	40.0	0.0	90.0	100.0
	建設業 (N=804)	5.7	11.4	16.3	11.1	52.7	2.7	90.0	100.0
	製造業 (N=853)	7.4	13.4	16.8	10.8	48.4	3.3	88.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	0.0	14.3	7.1	0.0	64.3	14.3	93.9	100.0
	情報通信業 (N=29)	17.2	6.9	24.1	3.4	44.8	3.4	84.5	87.5
	運輸業、郵便業 (N=504)	4.4	6.9	11.3	9.3	65.3	2.8	92.9	100.0
	卸売業、小売業 (N=338)	15.4	13.3	16.6	8.9	43.5	2.4	85.0	90.0
	金融業、保険業 (N=19)	15.8	21.1	5.3	0.0	57.9	0.0	86.6	100.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	24.1	6.9	13.8	3.4	37.9	13.8	82.7	88.0
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	18.2	5.7	20.5	4.5	48.9	2.3	86.3	95.0
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	5.8	6.5	13.0	10.9	58.7	5.1	91.1	100.0
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	4.5	11.4	13.6	9.1	56.8	4.5	90.6	100.0
	教育・学習支援業 (N=77)	16.9	14.3	18.2	6.5	44.2	0.0	83.9	90.0
	医療、福祉 (N=1263)	5.7	10.8	16.6	8.4	55.6	2.9	90.0	100.0
	複合サービス業 (N=26)	7.7	11.5	15.4	0.0	38.5	26.9	86.0	100.0
	その他サービス (N=497)	7.4	6.0	13.9	9.5	61.6	1.6	91.7	100.0
その他 (N=9)	0.0	22.2	22.2	0.0	44.4	11.1	88.1	90.0	
正社員数	20人以下 (N=1200)	6.8	7.7	13.8	8.1	60.1	3.6	91.3	100.0
	21～30人 (N=1261)	7.0	10.2	13.6	10.0	56.5	2.6	90.1	100.0
	31～100人 (N=2036)	7.1	11.6	16.9	9.7	51.8	2.8	89.2	100.0
	101人以上 (N=473)	9.7	14.4	19.5	10.1	42.7	3.6	86.5	90.0

注1：回答は実数値記入である。

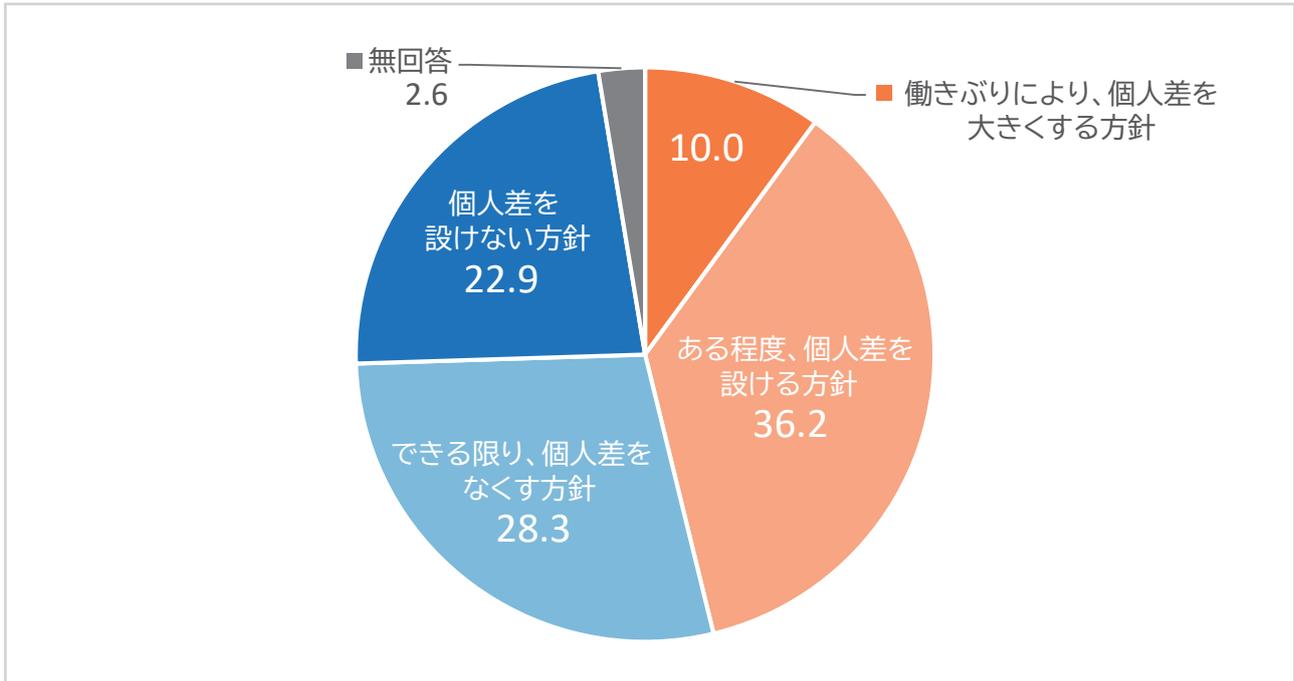
注2：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

注3：平均値と中央値は無回答を除いて集計している。

「65歳以降社員」の処遇の決め方(配分)の方針は、個人差を設ける方針は46.2%、個人差を設けない方針は51.2%とほぼ同程度である

図表 4-8 「65歳以降社員」の処遇の決め方(配分)に関する考え方

(単位%, N=4993)



図表 4-8-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の処遇の決め方(配分)に関する考え方(単位%, N=4993)

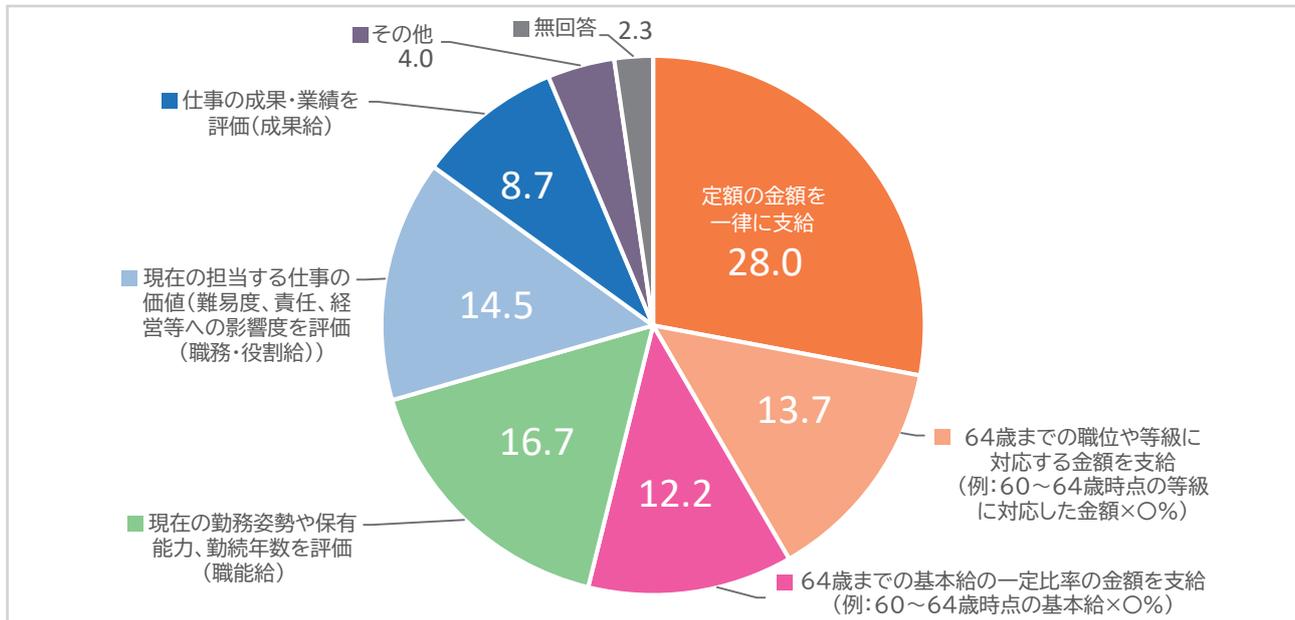
	個人差あり (A+B)		個人差なし (C+D)				無回答	
	A:働きぶりにより、個人差を大きくする方針	B:ある程度、個人差を設ける方針	C:できる限り、個人差をなくす方針	D:個人差を設けない方針	個人差なし (C+D)			
全体 (N=4993)	46.2	10.0	36.2	28.3	22.9	51.2	2.6	
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	34.9	3.2	31.7	30.2	28.6	58.8	6.3
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	60.0	0.0	60.0	40.0	0.0	40.0	0.0
	建設業 (N=804)	53.1	12.4	40.7	29.1	15.8	44.9	2.0
	製造業 (N=853)	53.2	10.9	42.3	27.2	17.4	44.6	2.2
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	35.7	21.4	14.3	35.7	28.6	64.3	0.0
	情報通信業 (N=29)	72.4	17.2	55.2	3.4	20.7	24.1	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	33.1	8.9	24.2	27.4	37.3	64.7	2.2
	卸売業、小売業 (N=338)	51.1	10.9	40.2	26.9	18.6	45.5	3.3
	金融業、保険業 (N=19)	57.9	15.8	42.1	26.3	15.8	42.1	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	51.7	3.4	48.3	10.3	31.0	41.3	6.9
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	59.1	12.5	46.6	18.2	18.2	36.4	4.5
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	49.3	10.9	38.4	30.4	15.9	46.3	4.3
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	44.3	5.7	38.6	25.0	28.4	53.4	2.3
	教育・学習支援業 (N=77)	46.8	11.7	35.1	32.5	18.2	50.7	2.6
	医療、福祉 (N=1263)	42.6	9.1	33.5	29.1	25.7	54.8	2.6
	複合サービス業 (N=26)	46.2	15.4	30.8	23.1	23.1	46.2	7.7
	その他サービス (N=497)	39.2	7.2	32.0	31.8	27.2	59.0	1.8
	その他 (N=9)	44.4	22.2	22.2	11.1	44.4	55.5	0.0
	正社員数	20人以下 (N=1200)	45.7	10.0	35.7	28.0	23.5	51.5
21~30人 (N=1261)		46.4	10.4	36.0	28.5	22.7	51.2	2.5
31~100人 (N=2036)		46.0	10.6	35.4	28.8	22.6	51.4	2.6
101人以上 (N=473)		48.7	6.8	41.9	25.8	23.0	48.8	2.5

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の基本給の決め方は、定額の金額を一律に支給が28.0%、過去の貢献を考慮する（64歳までの職位や等級に対応する金額を支給+64歳までの基本給の一定比率の金額を支給）は25.9%、現在の貢献を考慮する（現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価+現在の担当する仕事の価値+仕事の成果・業績を評価）は39.9%

図表 4-9 「65歳以降社員」の基本給の決め方に関する考え方

(単位%, N=4993)



図表 4-9-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の基本給の決め方に関する考え方 (単位%, N=4993)

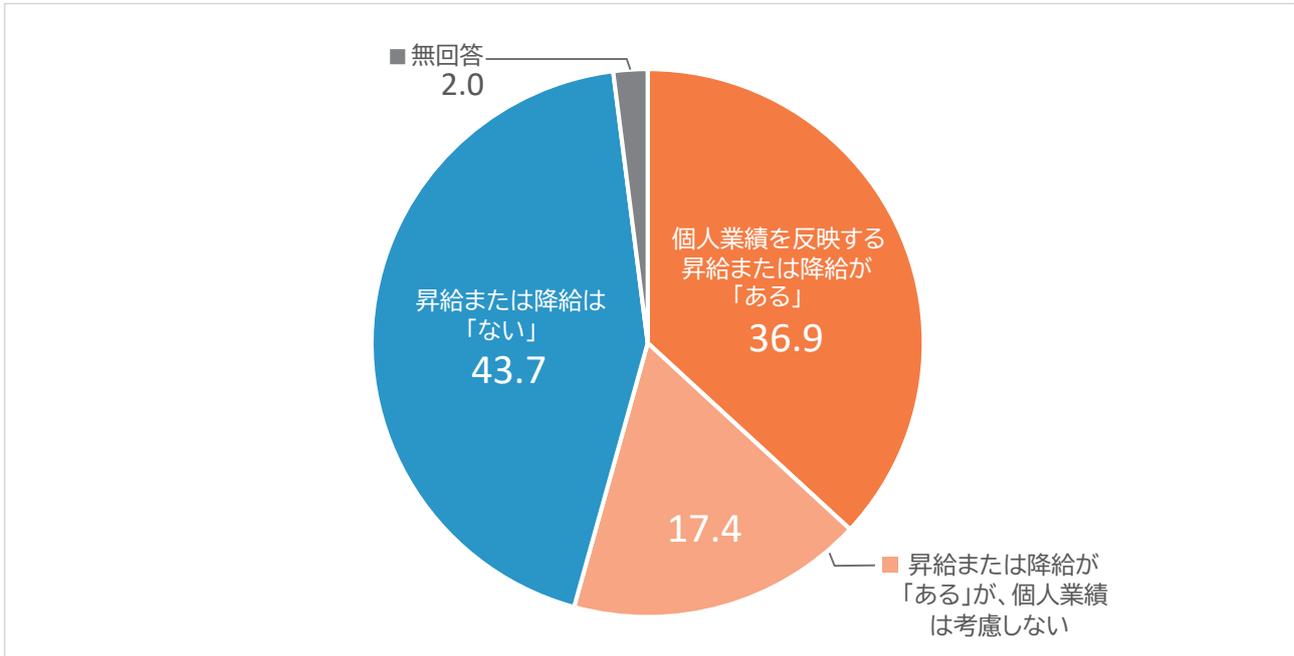
		定額の金額を一律に支給	64歳までの職位や等級に対応する金額を支給 (例: 60~64歳時点の等級に対応した金額×〇%)	64歳までの基本給の一定比率の金額を支給 (例: 60~64歳時点の基本給×〇%)	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価 (職能給)	現在の担当する仕事の価値 (難易度、責任、経営等への影響度を評価 (職務・役割給))	仕事の成果・業績を評価 (成果給)	その他	無回答
全体 (N=4993)		28.0	13.7	12.2	16.7	14.5	8.7	4.0	2.3
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	30.2	7.9	7.9	17.5	14.3	11.1	6.3	4.8
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	20.0	10.0	10.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	建設業 (N=804)	27.0	15.8	12.6	18.7	15.8	5.0	3.4	1.9
	製造業 (N=853)	27.2	12.1	17.5	18.3	12.3	7.0	3.4	2.2
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	35.7	0.0	14.3	21.4	7.1	7.1	0.0	14.3
	情報通信業 (N=29)	24.1	10.3	13.8	6.9	31.0	3.4	6.9	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	28.6	8.1	8.1	9.1	8.7	30.4	4.4	2.6
	卸売業、小売業 (N=338)	27.5	11.5	11.5	15.1	21.3	5.3	6.8	0.9
	金融業、保険業 (N=19)	31.6	5.3	0.0	10.5	31.6	10.5	10.5	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	27.6	6.9	13.8	13.8	17.2	6.9	10.3	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	27.3	17.0	8.0	11.4	26.1	3.4	4.5	2.3
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	23.9	19.6	10.9	11.6	15.9	10.1	4.3	3.6
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	28.4	12.5	11.4	11.4	19.3	9.1	5.7	2.3
	教育・学習支援業 (N=77)	26.0	15.6	14.3	20.8	15.6	3.9	2.6	1.3
	医療、福祉 (N=1263)	24.9	17.7	13.3	19.0	14.3	4.5	3.9	2.4
	複合サービス業 (N=26)	42.3	7.7	7.7	15.4	3.8	7.7	0.0	15.4
	その他サービス (N=497)	36.4	11.5	8.5	16.3	13.7	8.9	3.4	1.4
	その他 (N=9)	33.3	0.0	0.0	33.3	11.1	11.1	0.0	11.1
正社員数	20人以下 (N=1200)	32.6	10.6	9.5	17.5	14.8	8.4	4.3	2.3
	21~30人 (N=1261)	29.9	13.0	10.1	17.2	14.6	8.6	4.1	2.5
	31~100人 (N=2036)	25.7	14.8	13.9	16.7	14.2	8.8	3.6	2.3
	101人以上 (N=473)	21.4	18.8	17.5	13.1	14.2	8.5	4.7	1.9

注1:全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の基本給の昇給の状況は、「個人業績を反映する昇給または降給が「ある」は36.9%、「昇給または降給が「ある」が、個人業績は考慮しない」は17.4%

図表 4-10 「65歳以降社員」の基本給の昇給の状況

(単位%, N=4993)



図表 4-10-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の基本給の昇給の状況 (単位%, N=4993)

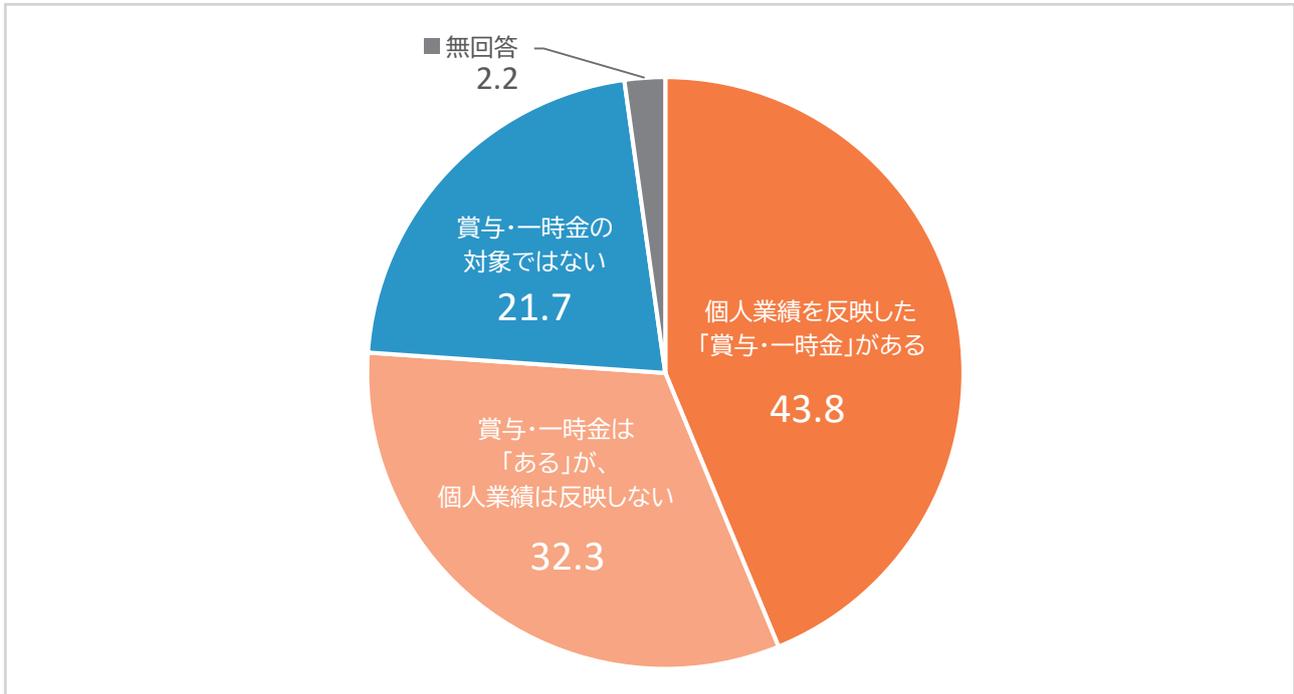
		個人業績を反映する昇給または降給が「ある」	昇給または降給が「ある」が、個人業績は考慮しない	昇給または降給は「ない」	無回答
全体 (N=4993)		36.9	17.4	43.7	2.0
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	41.3	17.5	39.7	1.6
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	30.0	40.0	30.0	0.0
	建設業 (N=804)	38.6	15.3	44.5	1.6
	製造業 (N=853)	39.9	16.9	41.3	2.0
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	28.6	7.1	57.1	7.1
	情報通信業 (N=29)	31.0	10.3	55.2	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	26.6	16.3	54.8	2.4
	卸売業、小売業 (N=338)	39.3	16.3	43.5	0.9
	金融業、保険業 (N=19)	47.4	15.8	36.8	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	27.6	17.2	51.7	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	42.0	8.0	47.7	2.3
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	42.8	16.7	37.7	2.9
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	33.0	13.6	51.1	2.3
	教育・学習支援業 (N=77)	26.0	19.5	54.5	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	35.8	20.4	41.4	2.4
	複合サービス業 (N=26)	34.6	15.4	34.6	15.4
	その他サービス (N=497)	41.0	18.1	39.8	1.0
	その他 (N=9)	33.3	22.2	44.4	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	37.7	19.4	40.7	2.3
	21~30人 (N=1261)	36.2	17.9	43.8	2.1
	31~100人 (N=2036)	36.9	16.2	44.8	2.1
	101人以上 (N=473)	35.9	15.6	47.1	1.3

注1: 全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の賞与の支給状況は、「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」は43.8%、「賞与・一時金は「ある」が、個人業績を反映しない」は32.3%

図表 4-11 「65歳以降社員」の賞与・一時金の支給状況

(単位%, N=4993)



図表 4-11-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の賞与・一時金の支給状況 (単位%, N=4993)

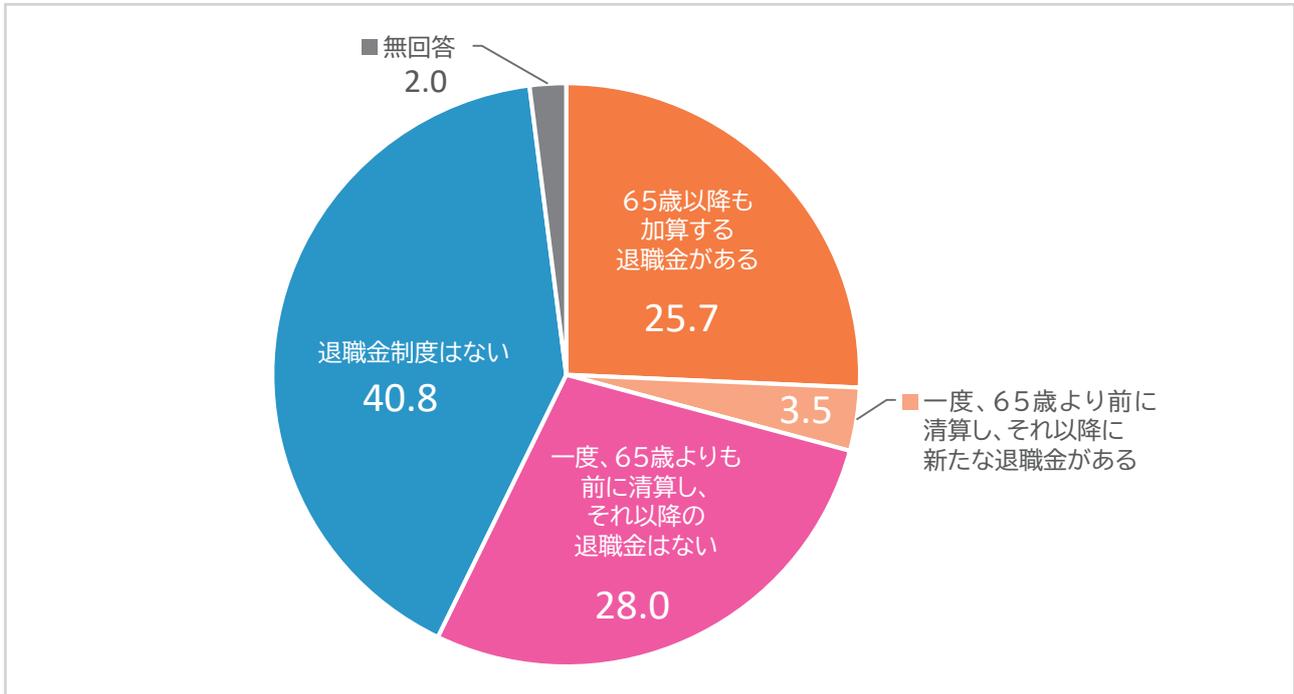
		個人業績を反映した「賞与・一時金」がある	賞与・一時金は「ある」が、個人業績は反映しない	賞与・一時金の対象ではない	無回答
全体 (N=4993)		43.8	32.3	21.7	2.2
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	46.0	34.9	17.5	1.6
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	50.0	50.0	0.0	0.0
	建設業 (N=804)	49.5	33.8	15.0	1.6
	製造業 (N=853)	46.5	33.6	18.2	1.6
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	28.6	57.1	7.1	7.1
	情報通信業 (N=29)	55.2	13.8	27.6	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	40.5	22.8	33.9	2.8
	卸売業、小売業 (N=338)	45.0	30.5	23.7	0.9
	金融業、保険業 (N=19)	52.6	21.1	26.3	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	37.9	24.1	34.5	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	46.6	27.3	22.7	3.4
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	42.8	29.7	23.2	4.3
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	39.8	28.4	28.4	3.4
	教育・学習支援業 (N=77)	26.0	46.8	24.7	2.6
	医療、福祉 (N=1263)	42.9	38.6	16.3	2.2
	複合サービス業 (N=26)	34.6	23.1	26.9	15.4
	その他サービス (N=497)	38.2	24.9	35.0	1.8
	その他 (N=9)	33.3	44.4	22.2	0.0
正社員数	20人以下 (N=1200)	41.4	29.8	26.4	2.3
	21~30人 (N=1261)	45.0	33.5	19.2	2.3
	31~100人 (N=2036)	45.2	32.3	20.3	2.2
	101人以上 (N=473)	40.8	35.3	22.4	1.5

注1: 全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の退職金の支給状況は、「退職金制度はない」は40.8%、「一度、65歳よりも前に清算し、それ以降の退職金はない」は28.0%、「65歳以降も加算する退職金がある」は25.7%

図表 4-12 「65歳以降社員」向けの退職金制度の状況

(単位%, N=4993)



図表 4-12-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」向けの退職金制度の状況 (単位%, N=4993)

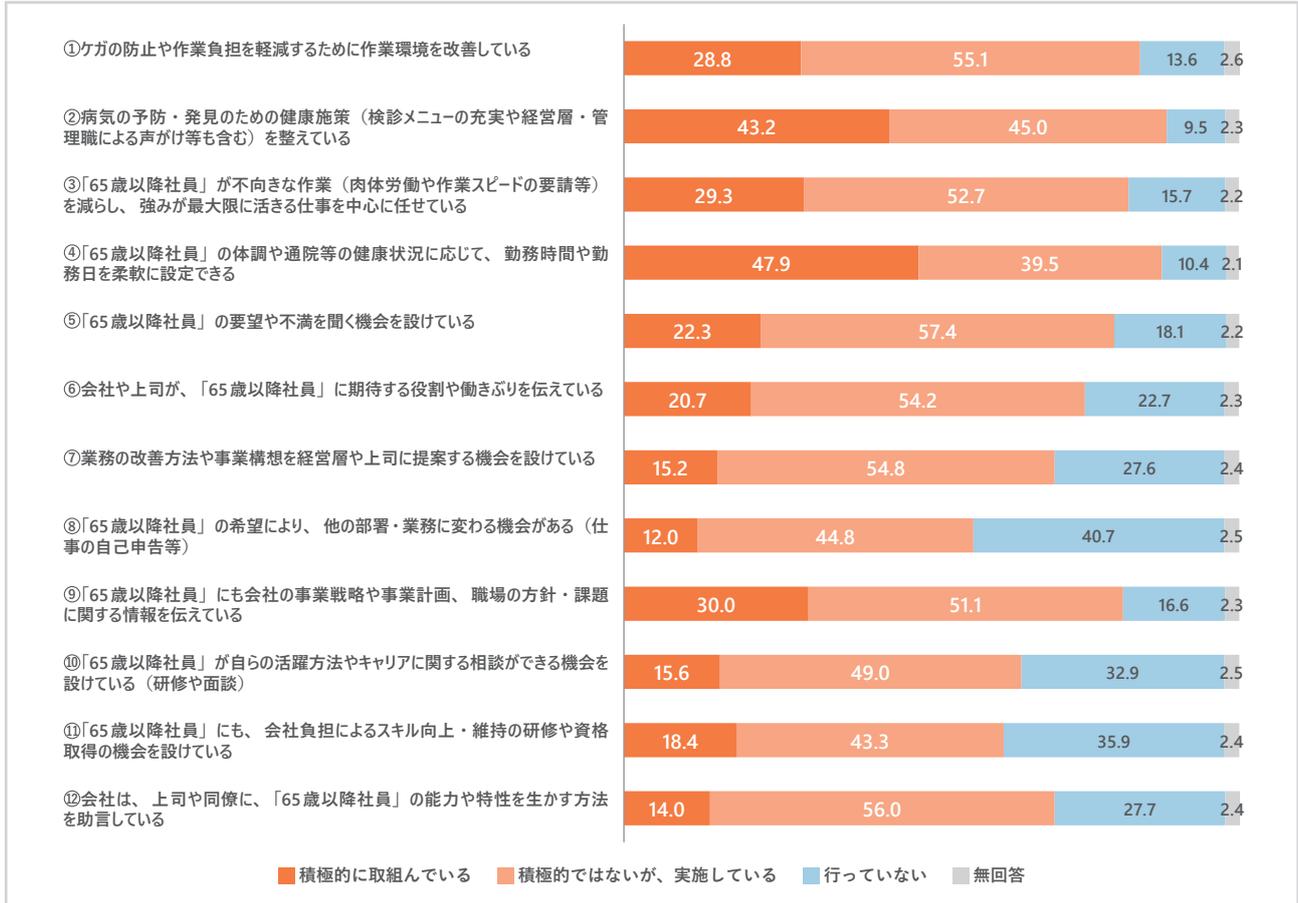
		65歳以降も加算する退職金がある	一度、65歳よりも前に清算し、それ以降に新たな退職金がある	一度、65歳よりも前に清算し、それ以降の退職金はない	退職金制度はない	無回答
全体 (N=4993)		25.7	3.5	28.0	40.8	2.0
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	27.0	1.6	22.2	46.0	3.2
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	40.0	10.0	30.0	20.0	0.0
	建設業 (N=804)	43.2	5.0	26.5	24.1	1.2
	製造業 (N=853)	19.7	2.5	35.8	39.9	2.2
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	14.3	0.0	50.0	28.6	7.1
	情報通信業 (N=29)	17.2	6.9	27.6	44.8	3.4
	運輸業、郵便業 (N=504)	13.1	2.8	25.4	56.9	1.8
	卸売業、小売業 (N=338)	17.2	3.6	42.3	36.1	0.9
	金融業、保険業 (N=19)	10.5	0.0	26.3	63.2	0.0
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	10.3	10.3	20.7	55.2	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	23.9	1.1	28.4	44.3	2.3
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	18.1	2.9	18.8	57.2	2.9
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	8.0	1.1	28.4	59.1	3.4
	教育・学習支援業 (N=77)	31.2	10.4	32.5	26.0	0.0
	医療、福祉 (N=1263)	32.0	4.3	25.5	36.0	2.2
	複合サービス業 (N=26)	23.1	3.8	26.9	30.8	15.4
その他サービス (N=497)	16.9	1.4	20.9	59.4	1.4	
その他 (N=9)	0.0	11.1	11.1	77.8	0.0	
正社員数	20人以下 (N=1200)	22.7	2.3	22.3	50.4	2.3
	21~30人 (N=1261)	31.2	3.6	26.3	37.0	2.0
	31~100人 (N=2036)	25.6	3.5	30.6	38.2	2.0
	101人以上 (N=473)	19.2	6.1	35.7	37.4	1.5

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

「65歳以降社員」の能力や意欲を活かすための取り組み状況のうち、健康施策の整備(②)や柔軟な勤務日・時間の設定(④)、作業改善(①)や職務の再配置(③)、情報の共有化(⑨)に取り組む企業が8割を超える

図表5-1 「65歳以降社員」の能力や意欲を活かす取り組み状況

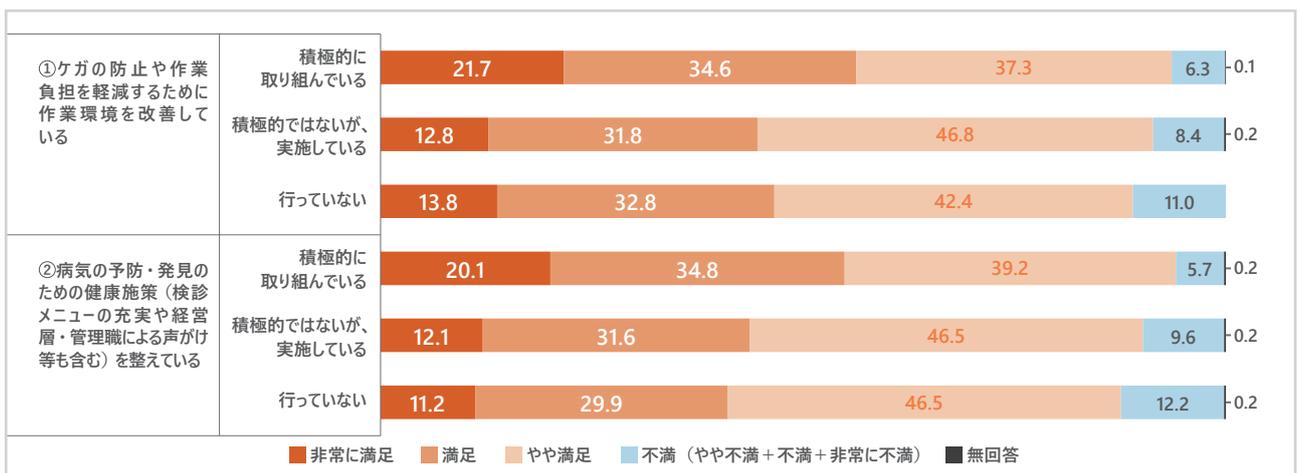
(単位%, N=4993)



「65歳以降社員」の能力や意欲を活かすための取り組み状況別に「65歳以降社員」の活用満足度をみると、取り組みを積極的に行う企業ほど、満足度は高い

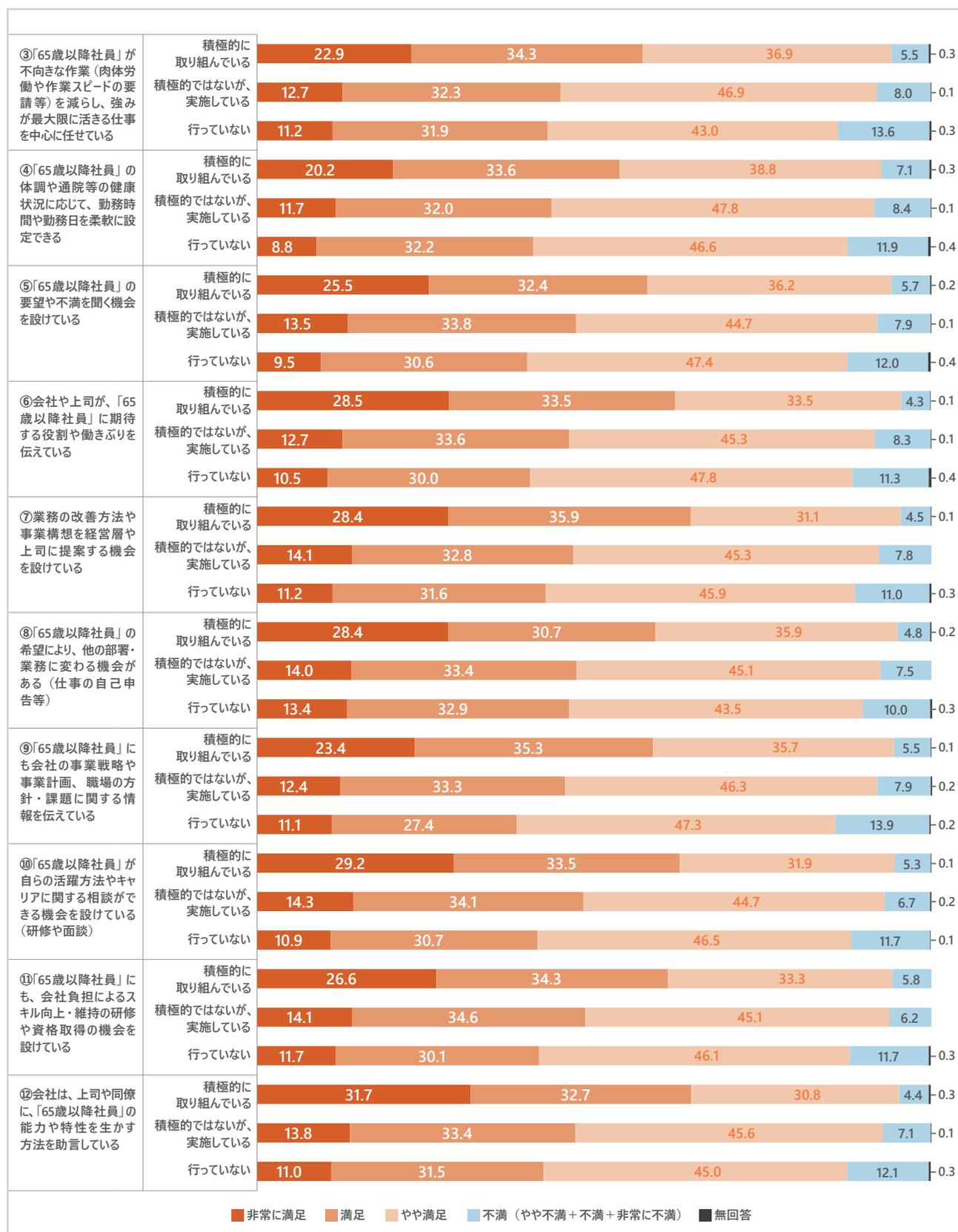
図表5-2 取り組み状況別、「65歳以降社員」の人材活用満足度

(単位%)



図表 5-2 取り組み状況別、「65歳以降社員」の人材活用満足度（前頁の続き）

（単位％）



図表 5-1-1 業種・正社員規模別、「65歳以降社員」の能力や意欲を活かす取り組み状況（単位％，N=4993）

		①ケガの防止や作業負担を軽減するために作業環境を改善している		②病気の予防・発見のための健康施策（検診メニューの充実や経営層・管理職による声かけ等も含む）を整えている		③「65歳以降社員」が不向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）を減らし、強みが最大限に活かせる仕事を中心に任せている		④「65歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる	
		実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる
全体（N=4993）		83.9	（ 28.8 ）	88.2	（ 43.2 ）	82.0	（ 29.3 ）	87.4	（ 47.9 ）
業種	農業、林業、漁業（N=63）	90.5	（ 36.5 ）	87.3	（ 38.1 ）	88.9	（ 22.2 ）	79.3	（ 34.9 ）
	鉱業、採石業、砂利採取業（N=10）	100.0	（ 70.0 ）	100.0	（ 30.0 ）	100.0	（ 60.0 ）	100.0	（ 70.0 ）
	建設業（N=804）	88.7	（ 35.1 ）	92.5	（ 50.7 ）	88.6	（ 35.2 ）	89.6	（ 52.4 ）
	製造業（N=853）	86.0	（ 31.7 ）	86.2	（ 38.5 ）	84.3	（ 32.4 ）	85.6	（ 47.6 ）
	電気・ガス・熱供給・水道業（N=14）	78.6	（ 28.6 ）	71.4	（ 35.7 ）	64.3	（ 21.4 ）	78.6	（ 28.6 ）
	情報通信業（N=29）	58.6	（ 20.7 ）	79.3	（ 41.4 ）	86.2	（ 37.9 ）	93.1	（ 55.2 ）
	運輸業、郵便業（N=504）	82.6	（ 28.6 ）	91.7	（ 51.2 ）	76.4	（ 26.6 ）	90.5	（ 51.8 ）
	卸売業、小売業（N=338）	87.3	（ 27.2 ）	90.8	（ 43.8 ）	84.3	（ 28.7 ）	88.1	（ 53.8 ）
	金融業、保険業（N=19）	47.4	（ 26.3 ）	79.0	（ 47.4 ）	57.9	（ 36.8 ）	63.2	（ 42.1 ）
	不動産業、物品賃貸業（N=29）	69.0	（ 13.8 ）	82.8	（ 41.4 ）	79.3	（ 24.1 ）	79.3	（ 44.8 ）
	学術研究、専門・技術サービス業（N=88）	71.5	（ 17.0 ）	79.5	（ 44.3 ）	75.0	（ 23.9 ）	86.4	（ 43.2 ）
	宿泊業、飲食サービス業（N=138）	74.6	（ 17.4 ）	82.6	（ 29.7 ）	73.9	（ 18.8 ）	85.6	（ 39.9 ）
	生活関連サービス業、娯楽業（N=88）	76.1	（ 13.6 ）	81.8	（ 26.1 ）	78.4	（ 23.9 ）	85.2	（ 46.6 ）
	教育・学習支援業（N=77）	76.7	（ 29.9 ）	89.7	（ 40.3 ）	87.1	（ 39.0 ）	87.0	（ 53.2 ）
	医療、福祉（N=1263）	82.6	（ 26.5 ）	87.3	（ 42.2 ）	80.5	（ 26.8 ）	86.7	（ 44.3 ）
	複合サービス業（N=26）	61.5	（ 7.7 ）	69.2	（ 26.9 ）	69.2	（ 19.2 ）	77.0	（ 30.8 ）
	その他サービス（N=497）	84.9	（ 27.6 ）	89.4	（ 43.1 ）	80.1	（ 26.8 ）	88.5	（ 46.9 ）
	その他（N=9）	55.5	（ 11.1 ）	55.6	（ 0.0 ）	77.7	（ 44.4 ）	77.7	（ 44.4 ）
正社員数	20人以下（N=1200）	84.2	（ 26.6 ）	88.1	（ 39.8 ）	82.0	（ 29.5 ）	89.1	（ 50.5 ）
	21～30人（N=1261）	84.3	（ 28.5 ）	88.7	（ 45.0 ）	83.3	（ 31.3 ）	87.9	（ 50.5 ）
	31～100人（N=2036）	83.3	（ 30.0 ）	87.9	（ 43.9 ）	81.6	（ 28.6 ）	87.2	（ 46.5 ）
	101人以上（N=473）	83.3	（ 30.0 ）	88.8	（ 44.0 ）	80.1	（ 26.6 ）	82.4	（ 39.7 ）

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

		⑤「65歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている		⑥会社や上司が、「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている		⑦業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている		⑧「65歳以降社員」の希望により、他の部署・業務に変わる機会がある(仕事の自己申告等)	
		実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる
全体 (N=4993)		79.7	(22.3)	74.9	(20.7)	70.0	(15.2)	56.8	(12.0)
業種	農業、林業、漁業 (N=63)	76.1	(19.0)	76.2	(17.5)	65.1	(12.7)	46.0	(9.5)
	鉱業、採石業、砂利採取業 (N=10)	100.0	(40.0)	90.0	(30.0)	90.0	(30.0)	50.0	(20.0)
	建設業 (N=804)	81.1	(19.8)	78.2	(23.8)	70.6	(13.9)	51.5	(9.7)
	製造業 (N=853)	76.4	(20.2)	71.5	(18.3)	67.9	(15.1)	56.3	(11.4)
	電気・ガス・熱供給・水道業 (N=14)	78.5	(21.4)	71.4	(14.3)	71.4	(7.1)	50.0	(14.3)
	情報通信業 (N=29)	86.2	(34.5)	89.6	(24.1)	82.7	(24.1)	44.8	(13.8)
	運輸業、郵便業 (N=504)	82.1	(23.0)	72.8	(20.4)	65.5	(13.7)	58.1	(12.7)
	卸売業、小売業 (N=338)	80.5	(21.3)	75.1	(21.0)	71.6	(15.1)	58.0	(12.4)
	金融業、保険業 (N=19)	73.7	(42.1)	68.4	(42.1)	73.6	(36.8)	31.6	(10.5)
	不動産業、物品賃貸業 (N=29)	89.7	(20.7)	79.3	(27.6)	68.9	(10.3)	48.3	(6.9)
	学術研究、専門・技術サービス業 (N=88)	69.3	(25.0)	67.0	(19.3)	63.7	(14.8)	40.9	(11.4)
	宿泊業、飲食サービス業 (N=138)	69.6	(17.4)	66.7	(16.7)	68.9	(13.8)	52.9	(7.2)
	生活関連サービス業、娯楽業 (N=88)	70.4	(22.7)	67.0	(15.9)	68.2	(10.2)	55.7	(14.8)
	教育・学習支援業 (N=77)	89.6	(28.6)	81.8	(28.6)	71.4	(14.3)	59.7	(9.1)
	医療、福祉 (N=1263)	81.7	(25.4)	76.8	(21.2)	73.2	(17.9)	63.4	(13.8)
	複合サービス業 (N=26)	53.9	(15.4)	57.7	(11.5)	57.7	(11.5)	46.2	(7.7)
	その他サービス (N=497)	80.9	(20.3)	77.0	(19.5)	69.2	(11.9)	55.2	(11.1)
	その他 (N=9)	44.4	(0.0)	66.7	(11.1)	33.3	(11.1)	66.7	(11.1)
正社員数	20人以下 (N=1200)	81.5	(22.7)	74.0	(19.6)	70.8	(15.0)	52.2	(10.6)
	21～30人 (N=1261)	79.0	(24.8)	75.1	(23.6)	69.4	(16.3)	52.6	(13.1)
	31～100人 (N=2036)	79.0	(21.3)	74.7	(20.4)	70.4	(14.8)	60.1	(11.8)
	101人以上 (N=473)	79.9	(19.2)	77.1	(17.1)	68.3	(14.8)	65.1	(12.9)

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

		㊸「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている		㊹「65歳以降社員」が自らの活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている（研修や面談）		㊺「65歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている		㊻会社は、上司や同僚に、「65歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している	
		実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる	実施している	うち積極的に取り組んでいる
全体（N=4993）		81.1	（ 30.0 ）	64.6	（ 15.6 ）	61.7	（ 18.4 ）	70.0	（ 14.0 ）
業種	農業、林業、漁業（N=63）	73.0	（ 19.0 ）	44.4	（ 9.5 ）	44.4	（ 6.3 ）	66.7	（ 12.7 ）
	鉱業、採石業、砂利採取業（N=10）	100.0	（ 10.0 ）	50.0	（ 0.0 ）	60.0	（ 0.0 ）	80.0	（ 10.0 ）
	建設業（N=804）	83.8	（ 33.7 ）	63.3	（ 13.7 ）	71.0	（ 21.9 ）	74.8	（ 15.3 ）
	製造業（N=853）	80.5	（ 29.2 ）	54.3	（ 11.6 ）	41.8	（ 9.4 ）	65.6	（ 12.4 ）
	電気・ガス・熱供給・水道業（N=14）	78.5	（ 21.4 ）	64.2	（ 7.1 ）	57.1	（ 21.4 ）	71.4	（ 7.1 ）
	情報通信業（N=29）	93.1	（ 34.5 ）	72.4	（ 24.1 ）	55.2	（ 20.7 ）	51.7	（ 10.3 ）
	運輸業、郵便業（N=504）	74.6	（ 21.6 ）	59.5	（ 11.5 ）	56.8	（ 13.9 ）	66.7	（ 13.1 ）
	卸売業、小売業（N=338）	84.7	（ 31.7 ）	62.7	（ 11.2 ）	48.9	（ 10.4 ）	70.4	（ 11.8 ）
	金融業、保険業（N=19）	84.2	（ 57.9 ）	73.7	（ 31.6 ）	63.2	（ 31.6 ）	68.4	（ 15.8 ）
	不動産業、物品賃貸業（N=29）	75.8	（ 31.0 ）	62.0	（ 10.3 ）	55.1	（ 17.2 ）	65.5	（ 17.2 ）
	学術研究、専門・技術サービス業（N=88）	81.8	（ 34.1 ）	63.7	（ 11.4 ）	72.8	（ 23.9 ）	68.2	（ 12.5 ）
	宿泊業、飲食サービス業（N=138）	74.7	（ 26.1 ）	57.3	（ 14.5 ）	43.5	（ 8.0 ）	56.5	（ 13.0 ）
	生活関連サービス業、娯楽業（N=88）	72.7	（ 31.8 ）	54.6	（ 9.1 ）	47.7	（ 12.5 ）	62.5	（ 9.1 ）
	教育・学習支援業（N=77）	87.0	（ 33.8 ）	79.3	（ 37.7 ）	71.5	（ 28.6 ）	75.3	（ 15.6 ）
	医療、福祉（N=1263）	86.4	（ 34.5 ）	77.0	（ 23.0 ）	77.5	（ 27.4 ）	73.4	（ 16.3 ）
	複合サービス業（N=26）	61.6	（ 15.4 ）	46.2	（ 0.0 ）	50.0	（ 3.8 ）	53.8	（ 3.8 ）
	その他サービス（N=497）	73.0	（ 23.9 ）	64.8	（ 13.3 ）	63.6	（ 17.7 ）	70.3	（ 10.9 ）
	その他（N=9）	66.7	（ 11.1 ）	33.3	（ 11.1 ）	33.3	（ 11.1 ）	44.4	（ 11.1 ）
正社員数	20人以下（N=1200）	79.1	（ 26.6 ）	61.9	（ 15.6 ）	57.6	（ 17.1 ）	69.7	（ 13.8 ）
	21～30人（N=1261）	80.1	（ 30.9 ）	60.9	（ 15.1 ）	59.8	（ 18.6 ）	69.1	（ 15.0 ）
	31～100人（N=2036）	81.7	（ 30.6 ）	66.6	（ 15.7 ）	64.1	（ 18.9 ）	70.3	（ 14.0 ）
	101人以上（N=473）	86.1	（ 33.2 ）	72.3	（ 16.5 ）	67.2	（ 18.8 ）	70.6	（ 11.4 ）

注1：全体と比べて10ポイント以上高い値に色付けをしている。

70歳雇用推進プランナー[※] 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

70歳までの就業機会の確保(令和3年4月より努力義務化)などに向けた
高齢者の戦力化のための条件整備について、ご相談ください!

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?



- 急速な高齢化による生産年齢人口の減少
人口統計によれば、今後、生産年齢人口(15~64歳)は減少の一途をたどり、企業の人材確保はますます困難になっていきます。
- 高齢者の高い就業意欲
60歳以上への意識調査では過半数の人が「65歳を超えても働きたい」と回答しています。



70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門知識や経験などを持っている
専門家です。

社会保険労務士 中小企業診断士 経営コンサルタント 人事労務管理担当経験者 など



相談・助言

無料

高齢者の活用に必要環境の整備に関する
専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- ▶ 人事管理制度の整備に関すること
- ▶ 賃金、退職金制度の整備に関すること
- ▶ 職場改善、職域開発に関すること
- ▶ 能力開発に関すること
- ▶ 健康管理に関すること
- ▶ その他高齢者などの雇用問題に関すること

提案

無料

70歳までの就業機会確保などに向けた高齢者
戦力化のための定年引上げや継続雇用延長などの
制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- ▶ 課題の洗い出し
- ▶ 具体的な課題解決策の提案
- ▶ 制度見直しのメリットを見える化
- ▶ 制度整備に必要な規則例などの提供

その他のサービス

無料

◆雇用力評価ツールによる課題などの見える化

簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者を活用
するうえでの課題を見出し、解決策についてアドバイス
します。

◆他社の取組みにおける好事例の提供

同業他社の取組みが気になりますか?
他の会社がどういった取組みを行っているのか、貴社の
参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について
具体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用などを図る
ための条件整備をお手伝いします。

中高齢従業員の就業意識の向上などを支援するために、
貴社の要望に合った研修プランを
ご提供し、研修を行います。
(経費の1/2を機構〈JEED〉
が負担します。)



※令和5年4月より「65歳超雇用推進プランナー」から名称変更しました。

提案の具体例

無料

事業主のお悩み

- 70歳までの継続雇用延長を制度化したいけど、高齢者の健康面、安全面が心配…

課題解決策を提案

- 健康や体力の状況は高齢になるほど個人差が拡大するため、適合する業務をマッチングさせましょう。
また、健康・体力のチェックを定期的に行いましょう。
- 高齢者が安全に働き続けることができるよう、職場環境の改善を行いましょう。

利用者の声

- 健康管理などについて検討し、働きやすい職場づくりを行ってほしいと思います。詳しく話が聞けてよかったです。



企画立案の具体例

有料

事業主のお悩み

- 在職老齢年金がなくなり、定年後の継続雇用者の賃金設定はどうしよう？

企画立案の提案

- 新賃金は「市場価値+継続雇用後の仕事内容における企業への貢献度等」を元に決定するなど事業主との綿密な打ち合わせにより、企業の成長を目的とし、事業主の要望に沿ったご提案を行います。

フォローアップ

- 企画立案の提案内容が適切だったか、新たな問題が生じていないか、フォローアップします。



高齢者戦力化のメリット

人材確保面で有利になる

高齢従業員の在籍期間が延びることにより、人手が確保できます。また、制度化することで、若手・中堅社員も安心して働けるようになります。

企業の持続的な発展

長年培った知識・スキル・専門性を発揮するとともに、若手や中堅社員に技能の伝承をしてもらうことで、安定した企業活動が維持されます。

企業・従業員が共にメリットを受けることができます。

お問い合わせ先 JEEDの都道府県支部高齢・障害者業務課までお問合せください。



らしく、はたらく、
ともに

独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED)

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

JEEDホームページは
こちら⇒



JEEDホームページのURLはこちら <https://www.jeed.go.jp>

2024.2

高齢者活躍企業事例サイトのご案内

企業事例検索

「定年等制度」「従業員規模」「業種」「地域」のほか豊富なキーワードで簡単検索が可能!

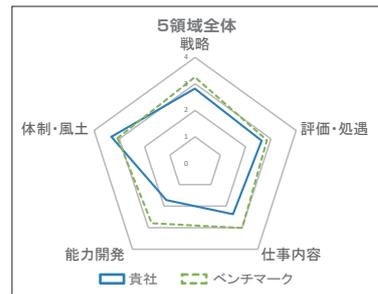
- ・70歳以上まで働ける企業の工夫を知りたい
- ・65歳定年企業の事例を知りたい
- ・製造業で高齢者に長く活躍してもらうための改善事例を知りたい
- ・中小企業でも導入できる評価制度の内容を知りたい
- ・高齢者社員のための健康管理の取組事例を知りたい



雇用力評価ツール

企業が高齢者を活躍させる力(高齢者雇用力)について、先進企業と比較しながら、自社の高齢者雇用力の強みと弱みを把握し、高齢者が能力を発揮しやすい体制を作るための手がかりを提供します。

従業員規模別、産業別、地域別データの比較など、詳細な確認をご希望の場合は、高齢者雇用アドバイザー、70歳雇用推進プランナーが提供させていただきますので、各都道府県支部までご連絡ください。



ご利用は事前のお申込みが必要です

仕事生活チェック

仕事生活チェックリストは、社員の方々がご質問にお答えいただくことで、少子高齢化が進展するなかで、どのようにして充実した仕事生活を送っていったら良いかを考えるヒントを見出すために、当機構が開発したツールです。協働力や業績貢献力、変化適応力などについて、約50問の質問で構成しています。

社員の方々の回答内容は統計的に処理され、組織の全体的な傾向を把握するための資料となり、機構が行う事業主支援サービスの一環として、生涯現役に向けた職場環境づくりを支援するために、高齢者雇用アドバイザー、70歳雇用推進プランナーが集計、分析を行います。

ご利用を希望される方は、各都道府県支部までご連絡ください。



高齢者雇用アドバイザー、70歳雇用推進プランナーとは

高齢者雇用に関する専門知識や経験を持っている専門家として、企業等の高齢者活用に必要環境整備に関する専門的かつ技術的な相談・助言を行います。相談は無料ですので、各都道府県支部までご連絡ください。

私たちに
ご相談ください!

高齢者の戦力化のための
条件整備について
お手伝いします



2024.5



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)

高齢者雇用推進・研究部 普及啓発課



高齢者活躍企業
事例サイト

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

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1-12-18 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	263-0004	千葉市稲毛区六方町274 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3-1-50 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1-10-17 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 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

令和6年9月現在

データでみる 70歳以上の定年・継続雇用制度の導入効果と工夫

発行日 2024年9月27日

発行者 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
高齢者雇用推進・研究部普及啓発課

住 所 千葉県美浜区若葉 3-1-3 (障害者職業総合センター)

電 話 043-297-9528

