

継続雇用制度の現状と制度進化

－ 「60 歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」 結果より－



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

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

雇用推進・研究部

は し が き

平成 29 年 3 月 28 日発表「働き方改革実行計画」では、高齢者雇用に関して、65 歳以降の継続雇用延長や 65 歳までの定年延長を行う企業への支援を充実し、将来的に継続雇用年齢等の延長を進めていくための環境整備を行うことが示されています。高齢者は増加傾向にあるため、高齢者の能力や意欲を積極的に活かすには、60 歳代前半層の人事制度を整える必要があります。

現状を把握し、制度改定の方角性を示すため、平成 29 年 10 月 10 日～12 月 10 日に『60 歳以降の社員に関する人事管理』に関するアンケート調査を実施し、「65 歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会」にて、概要をとりまとめました。今後の人材活用に、お役立ていただければ幸いです。

平成 30 年 9 月

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

65 歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会

敬称略

(委員長)

大木 栄一 玉川大学経営学部 教授 【執筆者】

(委員)

大嶋江都子 株式会社前川製作所 コーポレート本部人財部門係長
金崎 幸子 キャリアコンサルタント
小西 敦美 日本クッカー株式会社 管理本部人事労政部長
藤波 美帆 千葉経済大学経営学部 准教授 【執筆者】
八重樫尚人 日本水産株式会社 人事部労務健康企画課長

(機構)

浅野 浩美 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部長
高橋 雅幸 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部研究開発課長
杉山 守 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部研究開発課長補佐
鹿生 治行 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部研究開発課専門役 【執筆者】
朝香 奈美 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部研究開発課開発企画係
菅 弥寿子 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部研究開発課開発企画係

目次

1. 回答企業の属性	
(1) 回答企業の属性	2
(2) 定年制の状況	2
2. 将来予想と高齢社員の活用課題	
(1) 60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の5年後の見通し	3
(2) 60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の活用希望	3
(3) 60歳代前半層社員の活用課題	4
3. 雇用確保措置企業における60歳代前半層の人事制度 — 65歳以上定年企業との比較—	
(1) 等級制度と社員区分制度	6
(2) 人事評価	8
(3) 配置・異動管理	10
(4) 教育訓練管理	14
(5) 労働時間管理	15
(6) 報酬管理	16
(7) 福利厚生	20
(8) 60歳代前半層社員の活用評価	23
【補足】分野別にみた現役社員の人事制度との類似度	25
4. 制度の進化を通じた戦力化を進めるために	
(1) 人事制度の進化	27
(2) 高齢社員の人事管理制度を整備する利点	29
【コラム】60歳代前半層の人事管理の進化の方向性（雇用確保措置企業を対象）	30
(3) 雇用確保措置企業の選択—「定年延長」か「人事管理の整備」か	31

調査結果の概要

- 1 回答企業の64%が、今後5年間で60歳以降の社員が増加すると回答した。
- 2 60～64歳の正社員や継続雇用者の在籍企業では、この年齢層の活用課題として、主に、本人の健康(65.5%)、本人のモチベーションの維持・向上(64.6%)を挙げている。
- 3 雇用確保措置企業(定年64歳以下かつ雇用上限年齢65歳以下)の60歳代前半層の人事管理は、現役時代と概ね仕事内容を継続する割合は6割を超え、所定内労働時間が概ね同じ企業は84%を占めている。
- 4 雇用確保措置企業において、所定外労働時間が59歳以下の正社員と概ね同じ割合は3割強、基本給の決め方が概ね同じ割合は2割弱、昇給機会を設ける企業は25%超に留まる。
- 5 雇用確保措置企業では、60歳代前半層を人事評価とする割合は6割弱を占めている。キャリア面談を60歳代前半層に実施する割合は4割弱に留まる。
- 6 雇用確保措置企業における60歳代前半層の活用評価は、概ね高い(満足+ある程度満足90.2%)。
- 7 雇用確保措置企業において、59歳以下の正社員と継続して高齢者に適用する人事管理分野は、福利厚生(保養所・レクリエーション施設の利用、慶弔金・休暇制度)、所定内労働時間、仕事内容の継続性、人事部門とキャリア面談、である。
- 8 2010年に実施した調査と比べると、正社員が501人以上の企業では、基本給の決め方や仕事内容を変えるようになり、一方、事業所内異動や転勤、目標管理、職務手当、昇給、昇格が、適用されるようになった。報酬の決め方を変えるが、金銭的な誘因を与えるようになった。
- 9 雇用確保措置企業において、60歳代前半層の人事管理を現役世代の人事管理の継続性を意識して整備すると、企業における高齢者の活用満足度が高まる。
- 10 65歳以上定年と雇用確保措置企業と比べると、前者において60歳代前半層の活用満足度は高い。60歳代前半層の人事管理を現役世代の人事管理の継続性を意識して整備した企業のみを対象とすると、65歳以上定年企業と雇用確保措置企業間には、企業の活用満足度に差はない。定年を引き上げる場合、労働条件を引き上げることによって始めて、企業の活用満足度は高まる。

1. 回答企業の属性

アンケート調査は 15,000 社に配布した。有効回答数は 3,580 社であった（回収率 23.9%）。大手信用調査会社が保有する企業データを用いて、企業規模の大きい順からリスト化し、二社に一社の割合で配付企業を抽出した。配付先企業の企業形態は株式会社とし、第二次産業と第三次産業（行政及び宗教を除く）に配布した。

(1) 回答企業の属性

①回答企業の企業規模（正社員数）

「30 人以下」は 1.1%、「31～50 人」1.2%、「51～100 人」9.3%、「101～300 人」67.7%、「301～500 人」10.4%、「501～1,000 人」6.2%、「1,001～5,000 人」3.3%、「5,000 人以上」0.3%、無回答 0.6%、という構成であった。

②業種

「鉱業、採石業、砂利採取業」は 0.1%、「建設業」7.7%、「製造業」31.7%、「電気・ガス・熱供給・水道業」0.7%、「情報通信業」5.4%、「運輸業、郵便業」12.7%、「卸売業、小売業」18.6%、「金融業、保険業」1.1%、「不動産業、物品賃貸業」1.5%、「学術研究、専門・技術サービス業」1.8%、「宿泊業、飲食サービス業」2.5%、「生活関連サービス業、娯楽業」2.0%、「教育・学習支援業」0.5%、「医療、福祉」1.7%、「複合サービス業」0.2%、「その他サービス業」9.9%、「その他」0.2%、無回答 1.7%、であった。

③60 歳代前半層（60～64 歳）の継続雇用者や正社員の在籍状況

「60 歳以上～64 歳以下の社員（継続雇用者や正社員）」（以下、「60 歳代前半層社員」と記述する）が「いる」企業は、94.3%、「いない」5.7%、である。

標記人数の平均値は 22.9 人、中央値 12.0 人、であった。

(2) 定年制の状況

①定年制（60 歳代前半層社員がいる企業（N=3375））

「60 歳の定年を定めている」は 85.9%、「61 歳以上 64 歳以下の定年を定めている」4.7%、「65 歳以上の定年を定めている」8.7%、「定年なし」0.7%、無回答 0.1%、であった。

②雇用契約で定める雇用上限年齢（定年を定めている企業（N=3349））

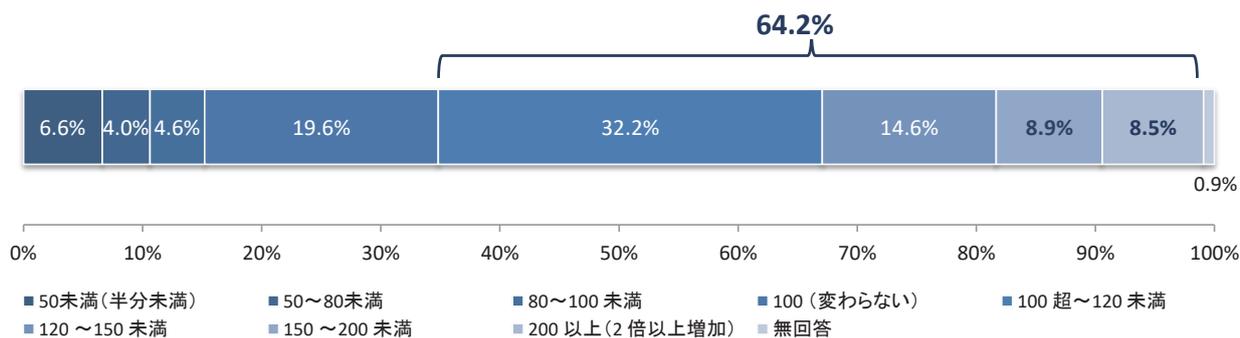
雇用契約で定める雇用上限年齢は、「65 歳以下（法定通り）」は 76.9%、「66～70 歳」6.0%、「71 歳以上」1.0%、「特に定めていない」13.1%、無回答 3.0%、であった。

2. 将来予想と高齢社員の活用課題

(1) 60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の5年後の見通し

60～64歳の正社員または継続雇用者が在籍する企業のうち（3375社）、65歳以降も含めた60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の5年後の人数見通し（現在＝「100」とする）を見たのが、図表1である。「100（変わらない）」は19.6%に留まる。増加する見込み（「100超～120未満」～「200以上（2倍以上増加）」）は64.2%であり、全体の約3分の2を占めている。

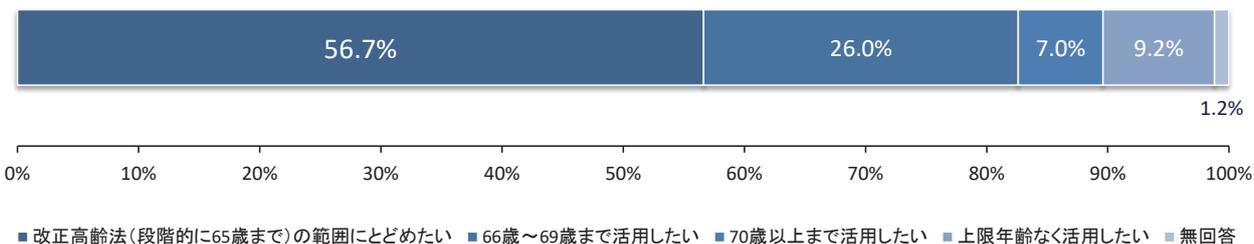
図表1 60歳以降社員の今後の見通し（現在＝「100」、N=3375）



(2) 60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の活用希望

60～64歳の正社員または継続雇用者が在籍する企業のうち（3375社）、60歳以降社員（継続雇用者や正社員）の今後の活用の考え方を示したのが、図表2である。「改正高齢法の範囲に留めたい」は56.7%と多く、次いで、「66～69歳まで活用したい」26.0%、「上限年齢なく活用したい」9.2%、「70歳以上まで活用したい」7.0%となっている。改正高年齢者雇用安定法を越えた活用を希望する企業は、42.2%を占めている。

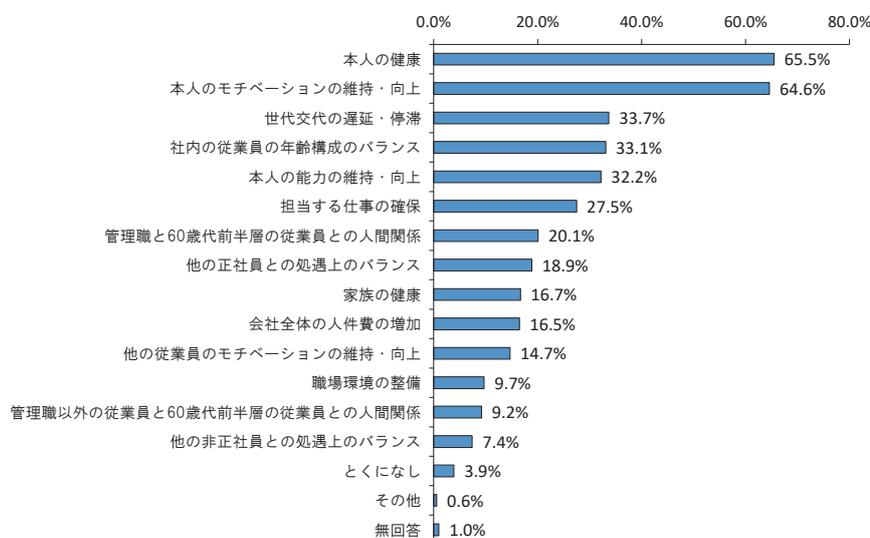
図表2 60歳以降社員の活用に関する考え方（N=3375）



(3) 60歳代前半層社員の活用課題

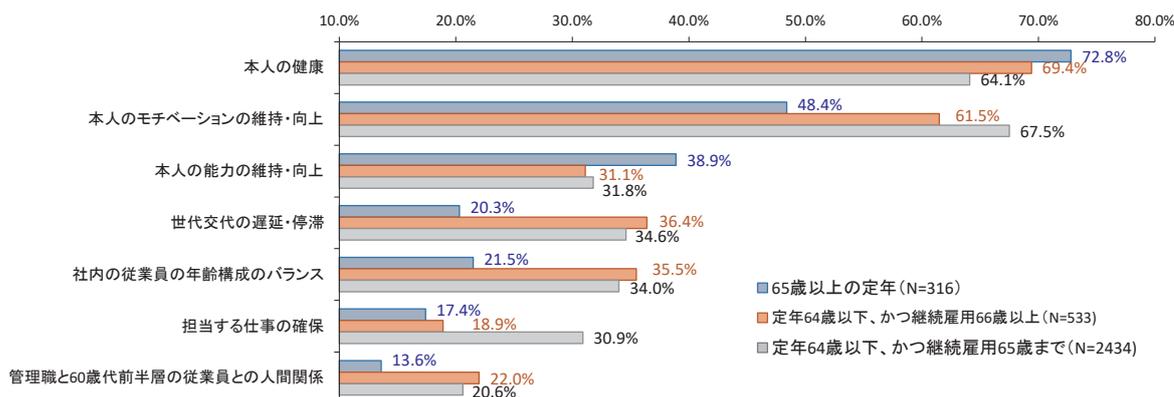
60～64歳の正社員または継続雇用者が在籍する企業のうち（3375社）、正社員の定年制度が適用される60歳代前半層社員のうち、主な区分の社員（以下、「60歳代前半層社員」と記述する）の活用上の課題を見たのが、図表3である。「本人の健康」（65.5%）と「本人のモチベーションの維持・向上」（64.6%）が高くなっている。「世代交代の遅延・停滞」（33.7%）、「社内の従業員の年齢構成のバランス」（33.1%）、「本人の能力の維持・向上」（32.2%）が約3分の1を占めている。

図表3 「60歳代前半層社員」の活用課題（複数回答、N=3375）



図表3の集計を、定年制度別に見たのが、図表4である。「65歳以上の定年」企業は、「本人の健康」が最も高く（72.8%）、次いで、「本人のモチベーションの維持・向上」（48.4%）の順になっている。「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業は「本人のモチベーションの維持・向上」（67.5%）が高くなる。そのほか、雇用確保措置の範囲で雇用機会を提供する企業は、65歳以上の定年企業と比べて、「世代交代の遅延・停滞」（36.4%）や「社内の従業員の年齢構成のバランス」（34.0%）、「担当する仕事の確保」（30.9%）の割合が相対的に高くなり、企業内の配置管理の課題を挙げる企業が多くなる。

図表4 定年制度別「60歳代前半層社員」の活用課題（上位7位、複数回答、N=3283）



3. 雇用確保措置企業における 60 歳代前半層の人事制度 － 65 歳以上定年企業との比較－

3章では、回答企業の定年制度を、以下の3つに区分する。

①雇用確保措置企業 (N=2434)

定年年齢 64 歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限年齢が 65 歳以下の企業

②継続雇用 66 歳以上企業 (N=533)

定年年齢 64 歳以下、かつ継続雇用制度で上限年齢が 66 歳以上の企業

③定年 65 歳以上企業 (N=316)

定年制度なし、または定年年齢 65 歳以上の企業

以下、①雇用確保措置企業における 60 歳代前半層の人事制度状況を把握しつつ、②定年 65 歳以上企業の状況を紹介することにする。

正社員規模別、産業別の定年制類型を見たのが、図表 5 である。正社員規模の状況をみると、定年制の状況を問わず、「101～300 人」が多くを占めている。次に、産業別の状況をみると、雇用確保措置企業の場合、製造業 (35.8%)、卸売業、小売業 (20.4%) が高まる。65 歳定年企業の場合、運輸業、郵便業 (29.1%)、医療、福祉 (7.6%)、その他サービス業 (17.1%) が高まる傾向にある。

図表 5 企業規模、産業別、定年制類型 (列 %)

	雇用確保措置企業	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	65 歳以上の定年		雇用確保措置企業	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	65 歳以上の定年
30 人以下	2.5%	1.5%	2.5%	続き			
31～50 人	3.5%	0.9%	3.5%	運輸業、郵便業	9.8%	18.8%	29.1%
51～100 人	16.1%	13.5%	16.1%	卸売業、小売業	20.4%	15.4%	11.1%
101～300 人	61.1%	65.5%	61.1%	金融業、保険業	1.2%	0.8%	1.9%
301～500 人	7.9%	9.4%	7.9%	不動産業、物品賃貸業	1.5%	1.1%	1.6%
501～1000 人	3.5%	6.2%	3.5%	学術研究、専門・技術サービス業	2.1%	0.8%	1.3%
1001～5000 人	3.8%	2.8%	3.8%	宿泊業、飲食サービス業	2.4%	2.3%	2.8%
5001 人以上	0.3%	0.3%	0.3%	生活関連サービス業、娯楽業	1.2%	2.1%	3.2%
無回答	1.3%	0.2%	1.3%	教育・学習支援業	0.4%	0.9%	
				医療、福祉	0.8%	2.1%	7.6%
鉱業、採石業、砂利採取業	0.1%		0.3%	複合サービス業	0.3%	0.2%	
建設業	7.5%	11.1%	6.6%	その他サービス業	8.7%	11.1%	17.1%
製造業	35.8%	30.2%	13.3%	その他	0.2%		0.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.8%	0.9%	0.3%	無回答	1.5%	1.7%	1.6%
情報通信業	5.3%	0.8%	1.9%				

(1) 等級制度と社員区分制度**a. 等級制度**

最初に等級制度の適用状況を紹介したい。60 歳代前半層社員（正社員の定年制度が適用される 60 歳代前半層社員のうち、主な区分の社員）の格付け制度と 59 歳以下正社員の対象者を見たのが、図表 6 である。

雇用確保措置企業のうち、60 歳代前半層社員向けの等級制度がある企業は 23.1% である。等級制度がある企業（563 社）のうち、59 歳以下正社員と同じ制度の適用状況をみると、「すべての社員に適用」は 26.8%、「一部に適用」6.4%、「すべて異なる」65.5% となっている。等級制度は、現役社員と大きく異なっている。

65 歳以上の定年企業をみると、60 歳代前半層社員向けの等級制度がある企業は 28.5% であり、雇用確保措置企業と大きな差はない。等級制度がある企業（90 社）のうち、59 歳以下正社員の適用状況をみると、「すべての社員に適用」は 74.4%、「一部に適用」7.8%、「すべて異なる」13.3% となっている。65 歳以上の定年企業であっても、60 歳代前半層社員への等級制度がある企業は少なく、ある企業でも、約 21% の企業が現役社員と異なる等級制度を適用している。

図表 6 「60 歳代前半層社員」への格付け制度と 59 歳以下正社員の類似性

	60 歳代前半層社員に対する等級制度		うち、59 歳以下正社員の制度適用状況				
	行っていない	行っている	すべての社員に適用	一部に適用	すべて異なる	無回答	
雇用確保措置企業 (N=2434)	76.4%	23.1%	(100%, N=563)	26.8%	6.4%	65.5%	1.2%
継続雇用 66 歳以上企業 (N=533)	77.9%	22.0%	(100%, N=117)	26.5%	11.1%	58.1%	4.3%
65 歳以上の定年企業 (N=316)	70.9%	28.5%	(100%, N=90)	74.4%	7.8%	13.3%	4.4%

次に、等級制度のある企業のうち、等級数と昇格の状況を見たのが、図表7である。雇用確保措置企業における等級制度の等級数は、「3等級」が最も多い(22.4%)。等級数は4つ以下が全体の半数を占める(49.3%)。

65歳以上の定年企業における等級制度の等級数は、「10等級以上」が最も多い(24.4%)。等級数が、5等級以上は72.2%を占めている。

図表7 「60歳代前半層社員」対象の等級制度における等級数(列%)

		雇用確保措置企業 (N=563)	継続雇用66歳以上企業 (N=117)	65歳以上の定年企業 (N=90)
等級数	2等級	14.6%	9.4%	5.6%
	3等級	22.4%	16.2%	8.9%
	4等級	12.3%	12.0%	7.8%
	5等級	12.6%	12.8%	15.6%
	6等級	7.5%	14.5%	11.1%
	7等級	5.2%	7.7%	12.2%
	8等級	5.7%	6.0%	2.2%
	9等級	2.8%	1.7%	6.7%
	10等級以上	14.0%	12.0%	24.4%
	無回答	3.0%	7.7%	5.6%
昇格	全員にある	9.9%	8.5%	26.7%
	一部にある	17.8%	22.2%	13.3%
	全員にない	59.5%	53.0%	23.3%
	無回答	12.8%	16.2%	36.7%

b. 社員区分制度

賃金テーブルの設定状況について見たのが図表8である。雇用確保措置企業における60歳代前半層社員への設定状況は、「設定していない」は61.9%を占める。設定する企業のうち(914社)、59歳以下正社員の制度適用状況をみると、「すべての社員に適用する」割合は16.5%、「一部に適用」5.8%、「すべて異なる」77.0%となっている。社員区分制度は59歳以下正社員と大きく異なっている。

65歳以上の定年企業をみると、「60歳代前半層社員」の人事制度に賃金テーブルがない企業は61.7%を占めている。設定する企業のうち(118社)、59歳以下正社員の制度適用状況をみると、「すべての社員に適用する」割合は67.8%、「一部に適用」8.5%、「すべて異なる」23.7%となっている。賃金テーブルを設定していても、すべての60歳代前半層社員に、現役社員と同じ制度を適用しているわけではない。

図表8 「60歳代前半層社員」への賃金テーブルの有無と59歳以下正社員の類似性

	設定していない	設定している		うち、59歳以下正社員の制度適用状況				
		1つ	2つ以上	すべての社員に適用	一部に適用	すべて異なる	無回答	
雇用確保措置企業(N=2434)	61.9%	21.9%	15.7%	(100%, N=914)	16.5%	5.8%	77.0%	0.7%
継続雇用66歳以上企業(N=533)	64.5%	19.1%	16.1%	(100%, N=188)	22.9%	9.6%	66.0%	1.6%
65歳以上の定年企業(N=316)	61.7%	19.9%	17.4%	(100%, N=118)	67.8%	8.5%	23.7%	0.0%

(2) 人事評価

現状把握を通じて個別政策に活かす「人事評価」の状況を、①人事評価、②目標管理制度、③自己申告制度、④キャリア面談、以上の4つから見ていく。

a. 人事評価

60歳代前半層社員への人事評価の実施を見たのが、図表9である。雇用確保措置企業における人事評価の実施状況は、「対象としていない」は42.3%、「対象としている」は56.9%である。全員を対象とした人事評価を実施する割合は45.3%を占めている。その人事評価が、59歳以下の正社員と同じ仕組みか否かを見たのが、右段である。「すべての社員が同じ」は43.7%、「一部が同じ」13.5%、「異なる」42.2%となっている。人事評価を実施する企業のうち、現役社員と同じ仕組みを適用する割合（すべて＋一部）は57.2%を占めている。

次に、65歳以上の定年企業を見ると、人事評価の「対象としていない」は25.3%を占める。「全員を対象としている」65.2%、「一部を対象としている」8.9%となっている。その人事評価が、現役社員の仕組みと同じか否かを見たのが、右段である。「すべての社員が同じ」割合は82.1%を占めている。異なる評価制度を適用する割合も1割弱を占めている。

図表9 「60歳代前半層社員」への人事評価の対象と59歳以下正社員の類似性

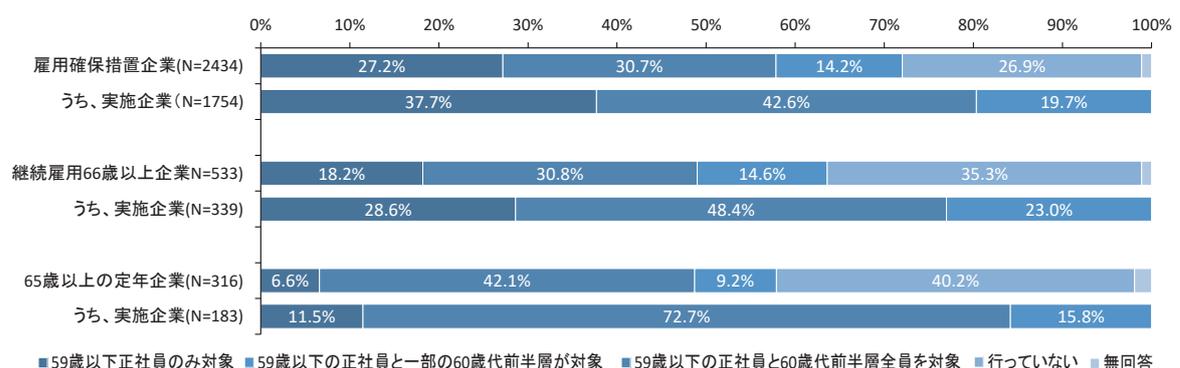
	対象としている			うち、59歳以下正社員の仕組みとの類似状況				
	対象としていない	全員を対象としている	一部を対象としている		すべての社員が同じ	一部が同じ	異なる	無回答
雇用確保措置企業 (N=2434)	42.3%	45.3%	11.6%	(100%, N=1385)	43.7%	13.5%	42.2%	0.6%
継続雇用66歳以上企業 N=533)	39.8%	46.5%	12.9%	(100%, N=317)	55.2%	10.4%	33.4%	0.9%
65歳以上の定年企業 (N=316)	25.3%	65.2%	8.9%	(100%, N=234)	82.1%	8.1%	9.4%	0.4%

b. 目標管理制度

目標管理の実施状況（業務目標を立てさせる）を見たのが、図表10である。雇用確保措置企業の場合、59歳以下の正社員を含めて「行っていない」は26.9%となっている。実施する企業のうち、59歳以下正社員のみを対象とするのは37.7%、60歳代前半層の一部または全部を対象とするのは、62.3%となっている。60歳代前半層を対象とする場合であっても約3分の1が、一部に限定している。

次に65歳以上の定年企業を見ると、目標管理を実施する割合は6割に留まる（57.9%）。実施企業のうち、60歳代前半層全員を対象とするのは72.7%を占めるが、60歳代前半層を対象から外す企業（59歳以下正社員のみを対象）も1割強（11.5%）を占めている。

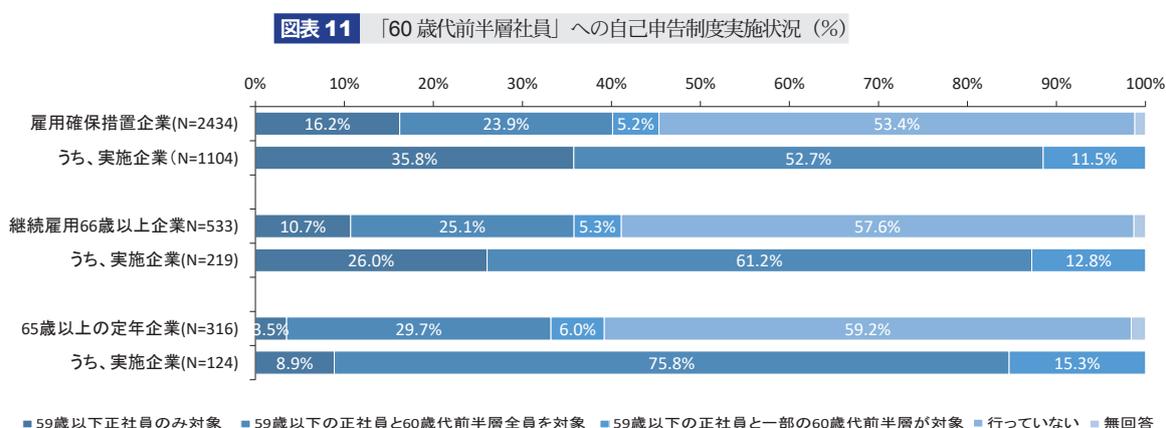
図表10 「60歳代前半層社員」への目標管理の実施状況 (%)



c. 自己申告制度

自己申告制度の実施状況（希望する仕事を申告する仕組み）を見たのが、図表 11 である。雇用確保措置企業の場合、59 歳以下の正社員を含めて「行っていない」は 53.4% となっている。実施する企業のうち、59 歳以下正社員のみを対象とするのは 35.8%、60 歳代前半層の一部または全部を対象とするのは、64.2% となっている。60 歳代前半層を対象とする場合は、概ね全員を対象としている。

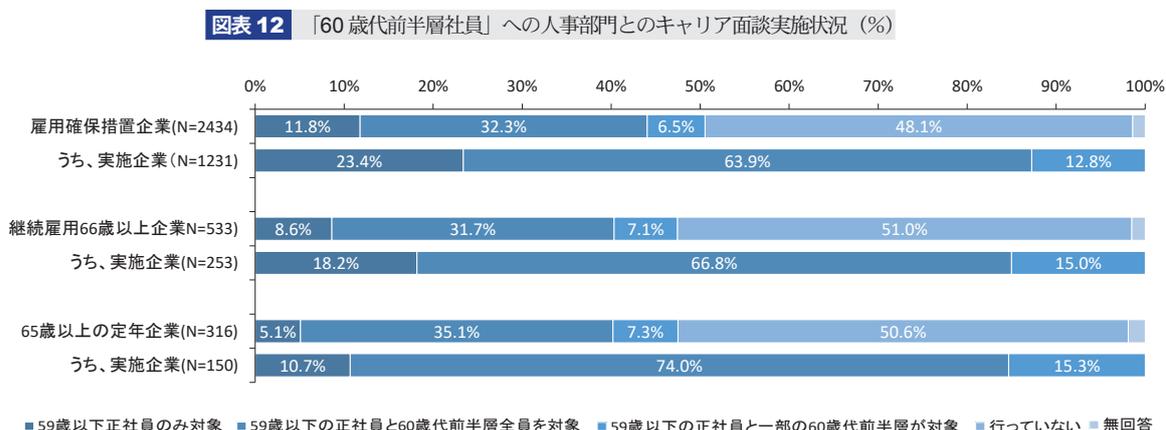
次に 65 歳以上の定年企業を見ると、目標管理を実施する割合は 6 割に留まる（59.2%）。実施企業のうち、60 歳代前半層全員を対象とするのは 75.8% を占める。一方、60 歳代前半層を対象から外す企業（59 歳以下正社員のみを対象）も 1 割弱（8.9%）を占めている。



d. 人事部門とのキャリア面談

人事部門とのキャリア面談（働き方・キャリアについて個別に面談する機会）の実施状況を見たのが、図表 12 である。雇用確保措置企業の場合、59 歳以下の正社員を含めて「行っていない」は 48.1% となっている。実施する企業のうち、59 歳以下正社員のみを対象とするのは 23.4%、60 歳代前半層の一部または全部を対象とするのは、76.6% となっている。60 歳代前半層を対象とする場合は、概ね全員を対象としている。

次に 65 歳以上の定年企業を見ると、面談の実施割合は 5 割弱に留まる（47.5%）。実施企業のうち、60 歳代前半層全員を対象とするのは 74.0% を占める。一方、60 歳代前半層を対象から外す企業（59 歳以下正社員のみを対象）も 1 割強（10.7%）を占めている。



(3) 配置・異動管理

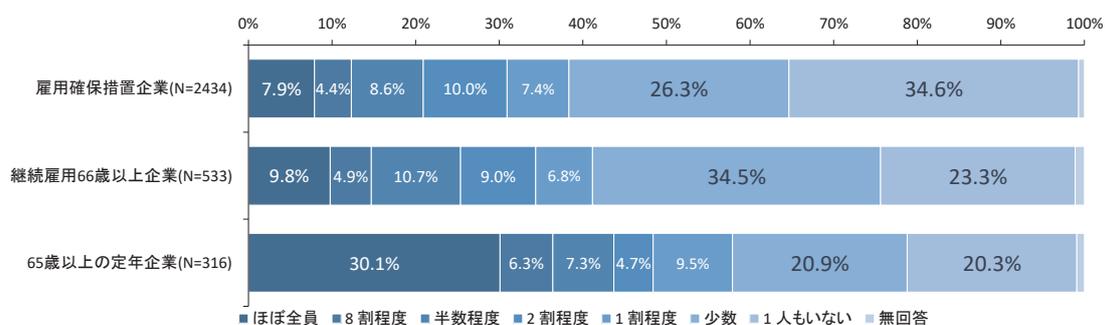
配置・異動管理の対象者の状況を、①役職の就任状況、②仕事内容の継続性、③転居のない他事業所の異動、④事業所内での異動、以上の4つから見ていく。更に、参考までに59歳以前と比べた、60歳代前半層社員の職務の変化を捉える（仕事内容・範囲、職責、仕事レベル）。

a. 役職の就任状況

60歳代前半層社員のうち、過去3年間で、60歳を過ぎても「役職」についている者の割合をみたのが、図表13である。雇用確保措置企業の場合、「一人もいない」は34.6%、「少数」26.3%となっている。過去3年間で、60歳代前半層社員が、一人以上役職についている企業割合は、64.6%である。

次に、65歳定年企業を見ると、「一人もいない」は20.3%、「少数」20.9%となっている。65歳定年企業であっても、役職を外れる企業も多くを占めている。

図表13 「60歳代前半層社員」の役職就任割合（%）

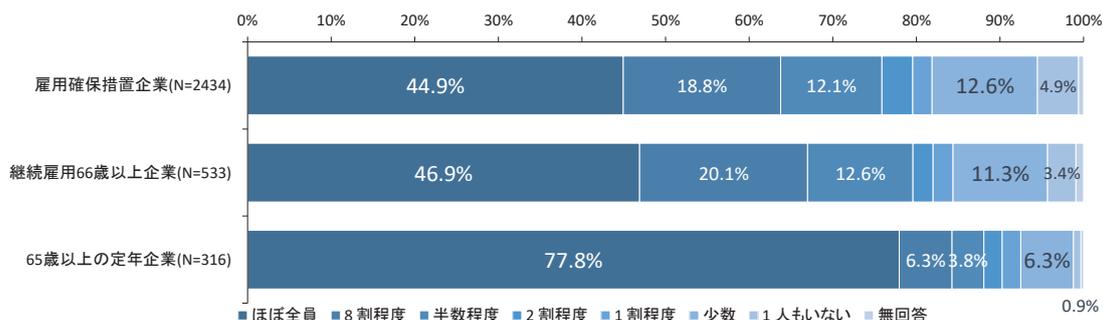


b. 仕事内容の継続者

60歳代前半層社員のうち、過去3年間で、60歳を過ぎても「仕事内容」が継続する者の割合をみたのが、図表14である。雇用確保措置企業の場合、「ほぼ全員」は44.9%、「8割程度」18.8%となっている。仕事内容が概ね継続する割合は6割を超えている。

次に、65歳定年企業を見ると、「ほぼ全員」は77.8%、「8割程度」6.3%となっている。定年延長企業であっても、概ね仕事内容が継続する割合は100%ではない。

図表14 「60歳代前半層社員」の仕事内容の継続割合（%）

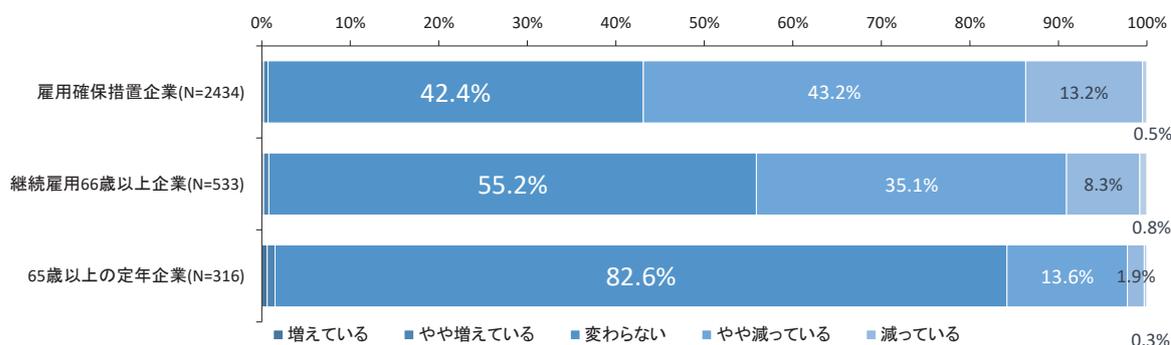


参考1. 担当する仕事の内容・範囲の変化

60歳代前半層社員のうち、59歳以前と比べた仕事の内容・範囲の変化の傾向を見たのが、図表15である。雇用確保措置企業の場合、「変わらない」は42.4%、「やや減っている」43.2%、「減っている」13.2%となっている。減っている割合（やや減っている+減っている）は56.4%を占める。

次に、65歳定年企業を見ると、「変わらない」は82.6%、「やや減っている」13.6%、「減っている」1.9%となっている。多くは変わらないが、減っている企業も15.5%を占めている。

図表15 「60歳代前半層社員」の仕事内容の変化 (%)

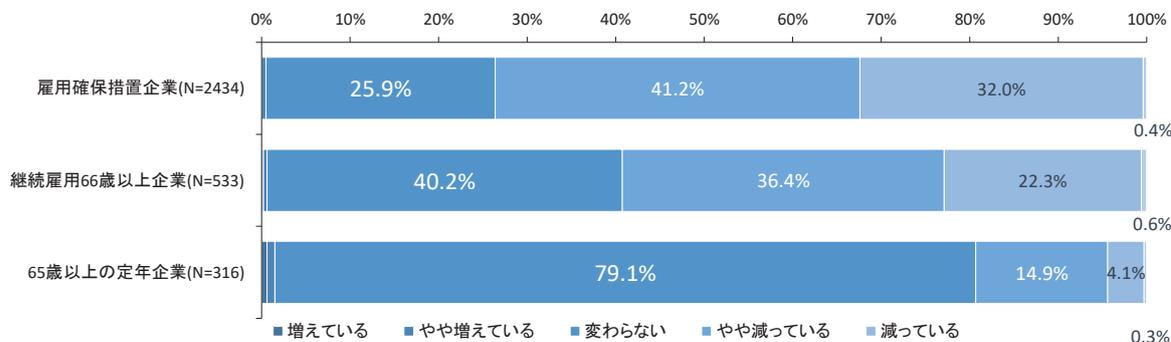


参考2. 職責の重さの変化

60歳代前半層社員のうち、59歳以前と比べた職責の重さ（仕事に対する責任）の変化の傾向を見たのが、図表16である。雇用確保措置企業の場合、「変わらない」は25.9%、「やや減っている」41.2%、「減っている」32.0%となっている。減っている割合（やや減っている+減っている）は73.2%を占める。仕事内容の減少よりも職責の減少は大きい。

次に、65歳定年企業を見ると、「変わらない」は79.1%、「やや減っている」14.9%、「減っている」4.1%となっている。多くの企業は変わらないが、減っている企業も19.0%を占めている。

図表16 「60歳代前半層社員」の職責の変化 (%)



参考 3. 正社員と同等の仕事をしている 60 歳代前半層の割合

59 歳以下正社員と同等の仕事をする 60 歳代前半層社員の有無と割合を見たのが、図表 17 である。雇用確保措置企業の場合、「いる」のは 75.9% である。そのうち、同等の仕事をする 60 歳代前半層の割合は、「ほぼ全員」が 41.5% と最も多く、「8 割程度」が 21.1% である。同等の仕事をする企業のうち、60 歳代前半層の半数以上（62.6%）に、正社員と同等の仕事を配分している。

65 歳以上の定年企業の場合、「いる」のは 86.4% を占めている。そのうち、同等の仕事をする 60 歳代前半層の割合は、「ほぼ全員」が 70.0% と最も多く、「8 割程度」が 12.1% となっている。65 歳以上の定年企業のすべてが、59 歳以下の正社員と同等の仕事に配分しているわけではない。

図表 17 59 歳以下正社員と同等の仕事をする「60 歳代前半層社員」の有無と割合 (%)

	いない	いる	うち、正社員と同等の仕事をしている 60 歳代前半層の割合							
			ほぼ全員	8 割程度	半数程度	2 割程度	1 割程度	少数	無回答	
雇用確保措置企業 (N=2434)	23.8%	75.9%	(100%, N=1847)	41.5%	21.1%	16.0%	6.6%	2.3%	9.1%	3.4%
継続雇用 66 歳以上企業 (N=533)	17.1%	82.4%	(100%, N=439)	43.3%	22.3%	16.2%	4.8%	3.2%	7.3%	3.0%
65 歳以上の定年企業 (N=316)	13.0%	86.4%	(100%, N=273)	70.0%	12.1%	5.1%	2.2%	2.2%	4.0%	4.4%

参考 4. 正社員と同等の仕事をしている企業における 60 歳代前半層の仕事レベル

59 歳以下正社員と同等の仕事をする企業のうち、「60 歳代前半層社員」の仕事レベルを示したのが、図表 18 である。雇用確保措置企業の場合、「一般職 I」が最も多く（37.1%）、次いで「課長相当」（33.5%）となっている。平均は 6.2 点となっており、係長・主任相当の仕事を担当している。

65 歳以上の定年企業の場合、「一般職 I」が最も多く（36.6%）、次いで「一般職 II」（25.6%）、「課長相当」（25.6%）となっている。平均は 6.0 点となっており、係長・主任相当の仕事を担当している。

図表 18 59 歳以下正社員と同等の仕事をする「60 歳代前半層社員」の仕事レベル（複数回答、%）

	調査数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	平均
		(高卒初任格付) 一般職 V	(短大卒初任格付) 一般職 IV	(大卒初任格付) 一般職 III	一般職 II	一般職 I	係長・主任相当 II	係長・主任相当 I	課長相当	次長相当	部長相当		
雇用確保措置企業 (N=1847)	1847	11.6%	4.8%	7.4%	25.3%	37.1%	23.0%	25.5%	33.5%	14.1%	23.2%	7.0%	6.2
継続雇用 66 歳以上企業 (N=439)	439	13.0%	7.1%	8.0%	26.4%	38.7%	22.6%	21.4%	29.6%	14.4%	22.1%	11.4%	6.0
65 歳以上の定年企業 (N=273)	237	12.8%	5.1%	7.3%	25.6%	36.6%	21.2%	23.4%	25.6%	12.5%	18.7%	20.9%	6.0

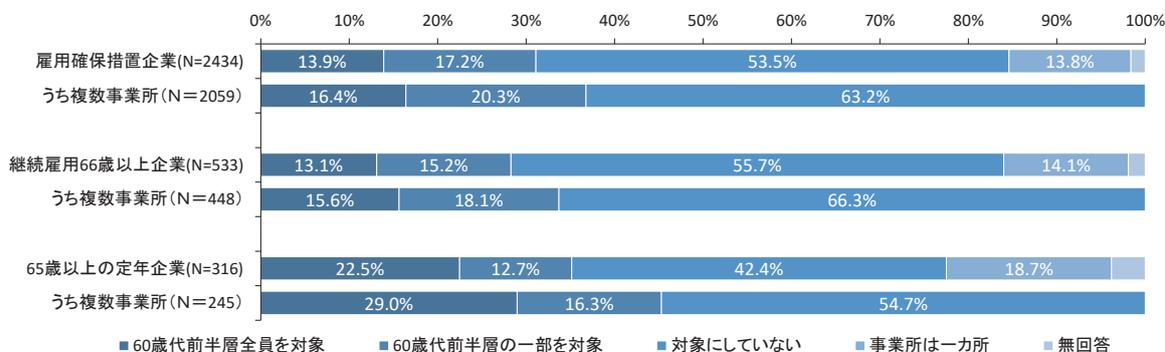
注：平均は、一般職 V を 1 点～一般職 I を 5 点～部長相当を 10 点とし、無回答を除いた件数で除した値である。

c. 転居のない他事業所への配置転換

60歳代前半層社員の転居を伴わない他事業所への配置転換の状況を見たのが、図表19である。雇用確保措置企業の場合、「対象にしていない」が53.5%と最も多く、次いで「60歳代前半層の一部を対象」17.2%となっている。事業所は一カ所と無回答を除いた回答をみると、複数事業所がある場合、転居を伴わない配置転換を、全員または一部に適用するのは36.7%を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「対象にしていない」が最も多く42.4%を占めている。事業所は一カ所と無回答を除いた回答をみると、複数事業所がある場合、転居を伴わない配置転換を実施しない企業は54.7%を占めている。

図表19 「60歳代前半層社員」の転居を伴わない他事業所への配置転換 (%)

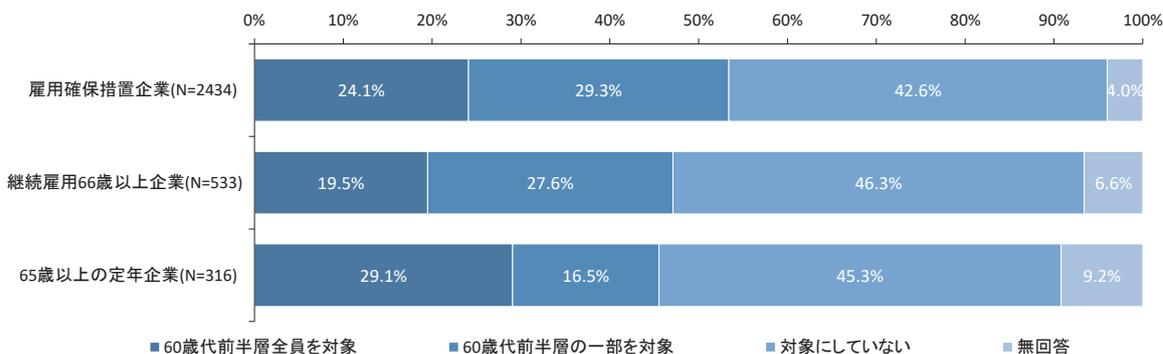


d. 事業所内での配置転換

60歳代前半層社員の事業所内での配置転換の状況を見たのが、図表20である。雇用確保措置企業の場合、「対象にしていない」が42.6%と最も多く、次いで「60歳代前半層の一部を対象」29.3%となっている。全員または一部に適用するのは53.4%を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「対象にしていない」が最も多く45.3%を占めている。全員または一部に適用するのは45.6%を占めている。

図表20 「60歳代前半層社員」の事業所内での配置転換 (%)



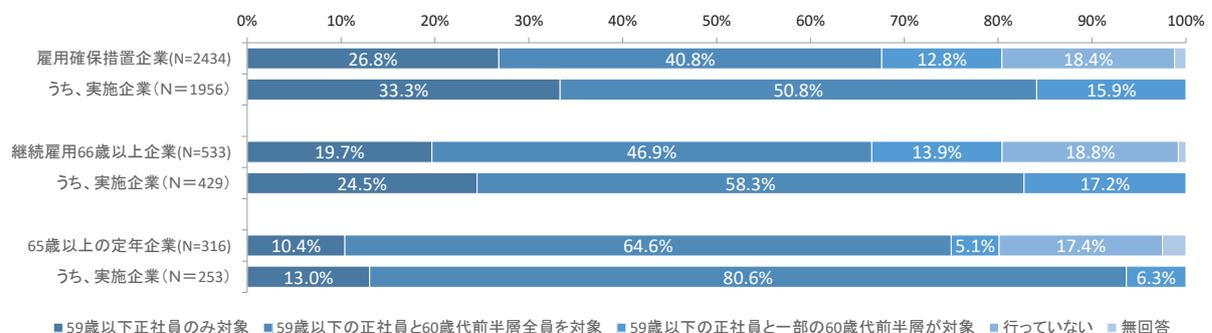
(4) 教育訓練管理

a. 研修

60歳代前半層社員を対象とした仕事に直接関連する研修の実施状況について見たのが、図表21である。雇用確保措置企業の場合、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員が対象」が40.8%と最も多く、次いで「59歳以下正社員のみ対象」26.8%となっている。実施する企業のうち（行っていないと無回答を除く）、5割強が、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員を対象」としている。

65歳以上の定年企業を見ると、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員を対象」が最も多く64.6%を占めている。実施する企業のうち（行っていないと無回答を除く）、8割強が60歳代前半層全員も対象としているが、60歳代前半層を対象としていない企業は13.0%を占めている。

図表21 「60歳代前半層社員」の研修実施状況 (%)

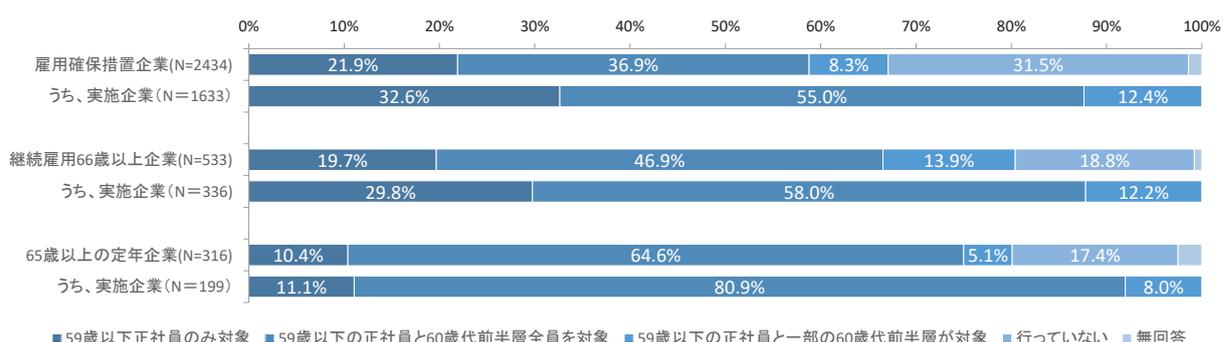


b. 自己啓発への支援

60歳代前半層社員を対象とした自己啓発への支援の実施状況について見たのが、図表22である。雇用確保措置企業の場合、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員が対象」が36.9%と最も多く、次いで「59歳以下正社員のみ対象」21.9%となっている。実施する企業のうち（行っていないと無回答を除く）、5割強が、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員を対象」としている。

65歳以上の定年企業を見ると、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員を対象」が最も多く64.6%を占めている。実施する企業のうち（行っていないと無回答を除く）、8割強が60歳代前半層全員も対象としているが、60歳代前半層を対象としていない企業は11.1%を占めている。

図表22 「60歳代前半層社員」の自己啓発の支援状況 (%)



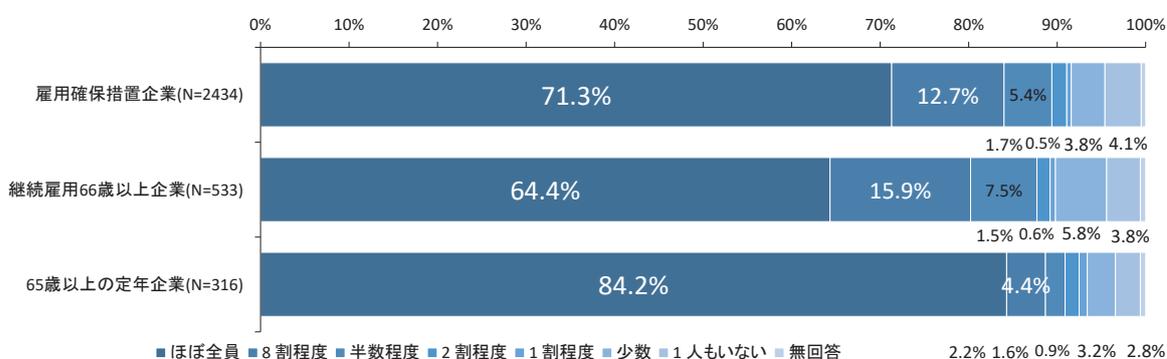
(5) 労働時間管理

a. 所定内労働時間（残業を除く）

59歳以下の正社員と同じ所定内労働時間が適用される60歳代前半層社員の割合を見たのが、図表23である。雇用確保措置企業の場合、「ほぼ全員」が71.3%と最も多く、次いで「8割程度」12.7%となっている。所定内労働時間について、60歳代前半層の多く（84.0%）は59歳以下の正社員と同じ制度が適用されている。

65歳以上の定年企業を見ると、「ほぼ全員」が最も多い（84.2%）。「8割程度」が4.4%となっている。所定内労働時間について、60歳代前半層の多く（88.6%）は59歳以下の正社員と同じ制度が適用されている。

図表23 「60歳代前半層社員」の所定内労働時間の類似性（%）

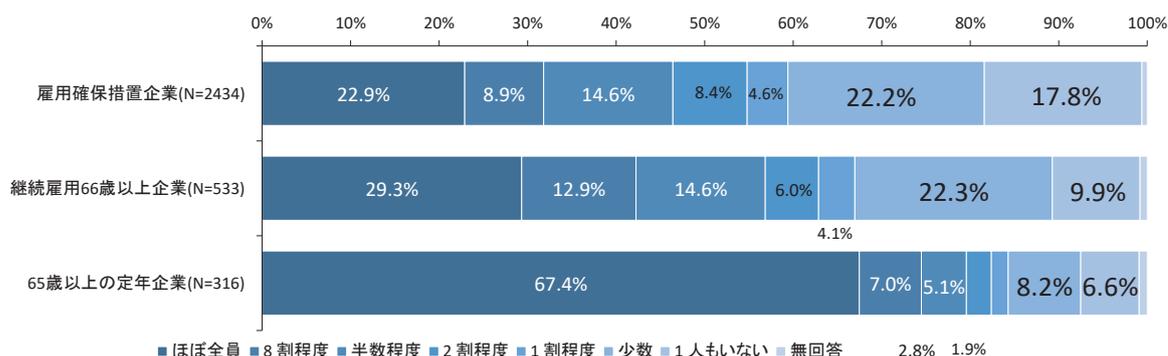


b. 所定外労働時間（残業時間）

59歳以下の正社員と同じ所定外労働時間（残業時間）が適用される60歳代前半層社員の割合を見たのが、図表24である。雇用確保措置企業の場合、「ほぼ全員」が22.9%と最も多く、次いで「少数」22.2%、「1人もいない」（17.8%）となっている。所定外労働時間について、59歳以下の正社員と同じ制度を適用する企業は少ない。

65歳以上の定年企業を見ると、「ほぼ全員」が最も多い（67.4%）。「8割程度」が7.0%となっている。所定外労働時間について、60歳代前半層の多く（74.4%）は59歳以下の正社員と同じ制度が適用されているが、異なる制度を適用する企業の割合は約2割強を占めている（半数程度～1人もいない）。

図表24 「60歳代前半層社員」の所定外労働時間の類似性（%）



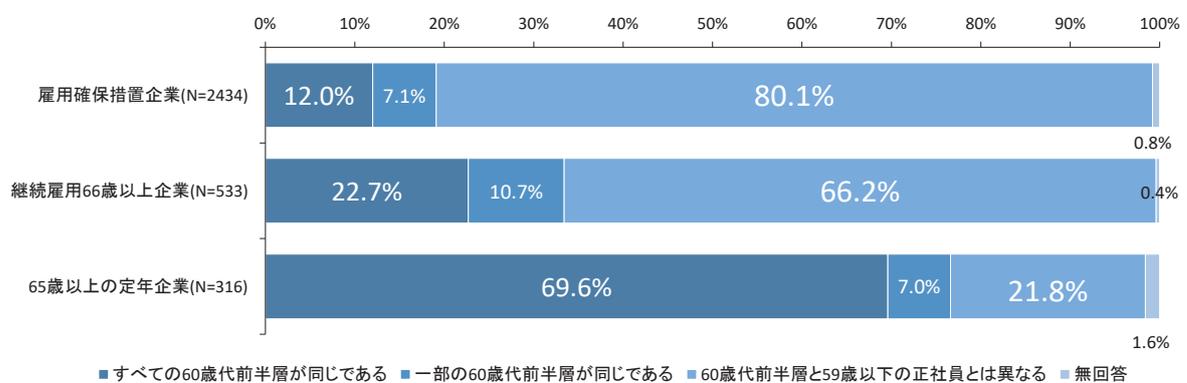
(6) 報酬管理

a. 基本給の決め方の類似度

59歳以下の正社員と比べた60歳代前半層社員の基本給の決め方の類似性を見たのが、図表25である。雇用確保措置企業の場合、「60歳代前半層と59歳以下の正社員とは異なる」が80.1%と最も多い。

65歳以上の定年企業を見ると、「すべての60歳代前半層が同じである」が最も多い(69.6%)。一方、「60歳代前半層と59歳以下の正社員とは異なる」は21.8%を占めている。59歳以下の正社員と異なる基本給の決め方が適用されている企業は、2割強を占めている。

図表25 「60歳代前半層社員」の基本給の決め方の類似性 (%)

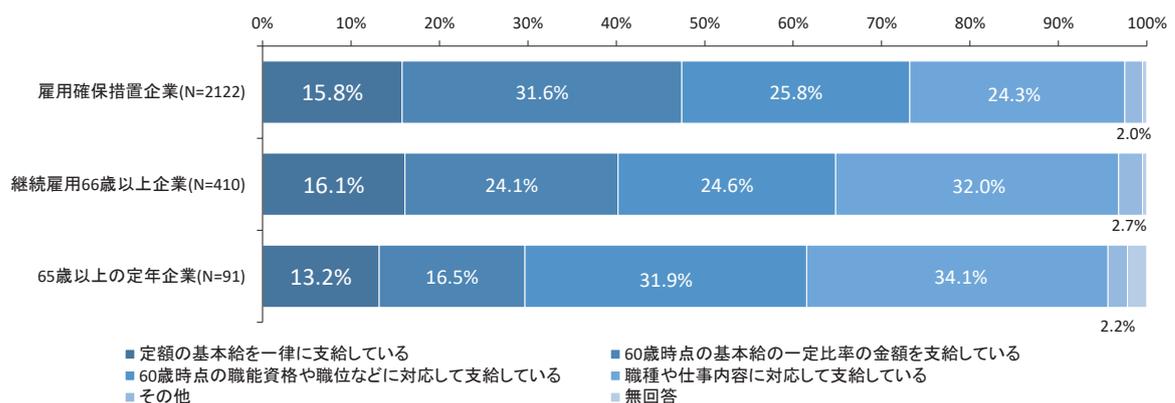


b. 基本給の決め方が異なる場合の決め方

図表25で「一部の60歳代前半層が同じである」と「60歳代前半層と59歳以下の正社員とは異なる」と回答した企業を対象に、基本給の決め方を示したのが図表26である。雇用確保措置企業の場合、「60歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している」が最も多く(31.6%)、次いで「60歳時点の職能資格や職位などに対応して支給している」(25.8%)、「職種や仕事内容に対応して支給している」(24.3%)の順となっている。

65歳以上の定年企業を見ると、「職種や仕事内容に対応して支給している」が最も多い(34.1%)。次いで、「60歳時点の職能資格や職位などに対応して支給している」(31.9%)となっている。仕事基準の制度を適用する企業は、約3分の1を占めている。

図表26 「60歳代前半層社員」の基本給の決め方 (%)



c. 基本給の水準

60歳以降に最初に支給する「60歳代前半層社員」の基本給の水準（年金や公的給付を除く）を見たのが、図表27である。雇用確保措置企業の場合、「60～70%未満」が最も多く（25.2%）、次いで「70～80%未満」（21.9%）、「50～60%未満」（16.8%）となっている。平均は、71.6%である。

65歳以上の定年企業を見ると、「100%」が最も多く（52.2%）、次いで「100%超」（15.8%）となっている。平均は、94.4%となっている。

図表27 60歳以降に最初に支給する「60歳代前半層社員」の基本給の水準（年金や公的給付を除く）（%）

	100%超	100%	90%～100%未満	80%～90%未満	70%～80%未満	60%～70%未満	50%～60%未満	40%～50%未満	30%～40%未満	30%未満	無回答	平均
雇用確保措置企業 (N=2434)	1.4%	6.5%	6.7%	13.0%	21.9%	25.2%	16.8%	4.8%	1.4%	0.3%	1.9%	71.6
継続雇用66歳以上企業 (N=533)	3.2%	14.8%	10.9%	16.7%	20.6%	20.1%	10.5%	1.5%	0.6%	0.2%	0.9%	78.7
65歳以上の定年企業 (N=316)	15.8%	52.2%	7.3%	7.9%	8.2%	3.8%	1.6%	0.3%	0.0%	0.6%	2.2%	94.4

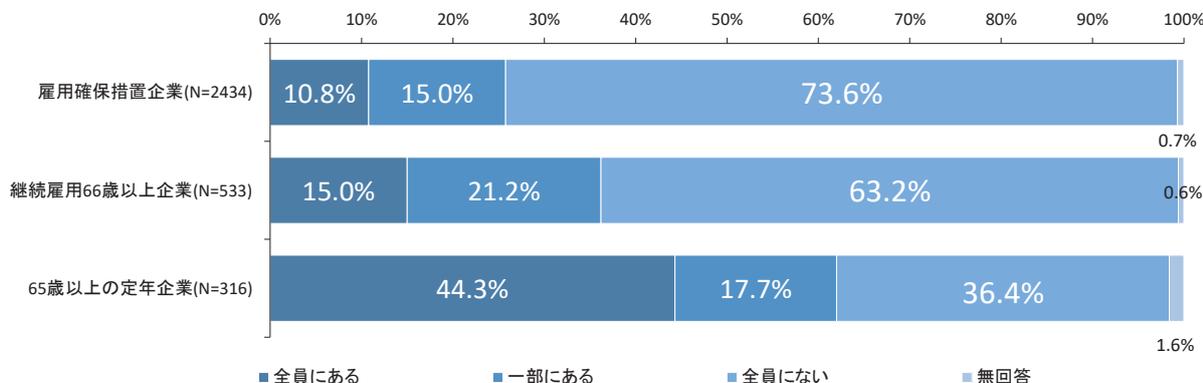
注：平均は、選択肢に幅がある場合には中位数を取った。100%超を「105」点～90～100%未満を「95」～30%未満を「25」とし、無回答を除いた件数で除した値である。

d. 昇給

「60歳代前半層社員」の昇給の実施状況を見たのが、図表28である。雇用確保措置企業の場合、「全員にない」が最も多く（73.6%）、次いで「一部にある」（15.0%）、「全員にある」（10.8%）となっている。昇給機会を設ける企業は、25.8%を占める。

65歳以上の定年企業を見ると、「全員にある」が最も多く（44.3%）、次いで「全員にない」（36.4%）となっている。昇給機会を設ける企業は62.0%を占めており、すべての企業で昇給機会を設けているわけではない。

図表28 「60歳代前半層社員」の昇給対象割合（%）

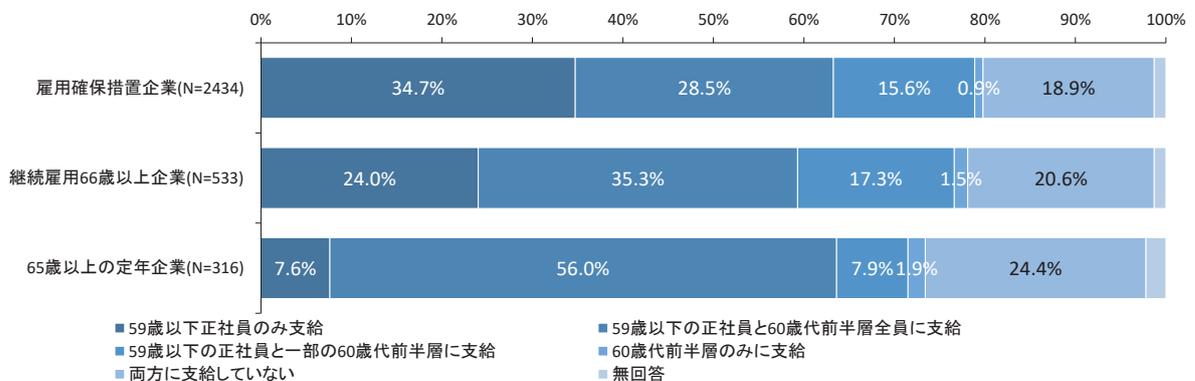


e. 職務手当

「60歳代前半層社員」を対象とする職務手当（営業手当・技能伝承に関わる手当等）の支給状況を見たのが、図表29である。雇用確保措置企業の場合、「59歳以下正社員のみ支給」が最も多く（34.7%）、次いで「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員に支給」（28.5%）、「両方に支給していない」（18.9%）となっている。60歳代前半層を支給対象とする企業割合は、45%を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員に支給」が最も多く（56.0%）、次いで「両方に支給していない」（24.4%）となっている。60歳代前半層を支給対象とする割合は、65%強を占めている。

図表29 「60歳代前半層社員」への職務手当の支給状況（%）

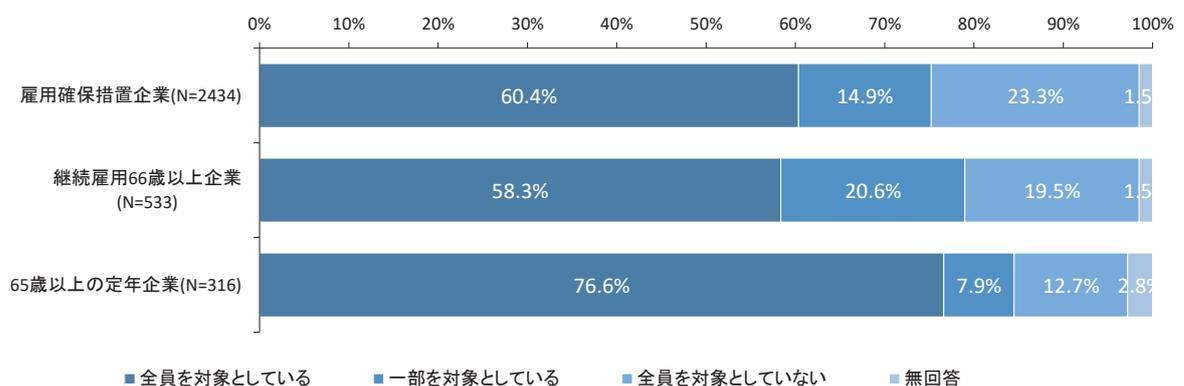


f- (a) . 賞与・一時金の支給

「60歳代前半層社員」を対象とした賞与・一時金の支給状況を見たのが、図表30である。雇用確保措置企業の場合、「全員を対象としている」が最も多く（60.4%）、次いで「全員を対象としてない」（23.3%）となっている。60歳代前半層を支給対象とする企業割合は、75%程度を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「全員を対象としている」が最も多く（76.6%）、次いで「全員を対象としてない」（12.7%）となっている。60歳代前半層を支給対象とする割合は、84.5%を占めている。

図表30 「60歳代前半層社員」への賞与・一時金の支給状況（%）



f- (b) . 昨年度の賞与・一時金の支給状況（対象とする事業所）

「60歳代前半層社員」を対象とした賞与・一時金の支給する企業のうち、昨年度に支給した状況及び支給月数（基本給の何ヶ月分か）を見たのが、図表 31 である。雇用確保措置企業の場合、「支給した」は9割を超えている（94.4%）。そのうち、支給月数をみると、「1ヶ月超～2ヶ月」は最も多く（26.3%）、次いで「1ヶ月以下」（22.3%）となっている。平均値は2.39ヶ月である。

65歳以上の定年企業を見ると、「支給した」は9割を超えている（94.0%）。そのうち、支給月数を見ると、「1ヶ月以下」が最も多く（31.9%）、次いで「1ヶ月超～2ヶ月」（19.9%）となっている。平均値は2.10ヶ月である。

図表 31 「60歳代前半層社員」への昨年度の賞与・一時金の支給状況と月数（列%）

		雇用確保措置企業 (N=1831)	継続雇用 66歳以上企業 (N=421)	65歳以上の定年企業 (N=267)
賞与・一時金の支給状況	支給していない	4.3%	4.3%	5.6%
	支給した	94.4%	94.1%	94.0%
支給「あり」のうち		(N=1729, 100%)	(N=396, 100%)	(N=251, 100%)
支給月数	1ヶ月以下	22.3%	28.0%	31.9%
	1ヶ月超～2ヶ月	26.3%	24.0%	19.9%
	2ヶ月超～3ヶ月	15.1%	17.2%	16.7%
	3ヶ月超～4ヶ月	11.5%	8.8%	8.4%
	4ヶ月超～5ヶ月	7.9%	4.3%	4.0%
	5ヶ月超	5.1%	5.1%	5.6%
	無回答	11.8%	12.6%	13.5%
平均		2.39	2.16	2.10

注：支給月数は、実数値記入としており、無回答を除いた件数を集計母数として算出した。

g. 昇格（格付け制度ありの企業）

「60歳代前半層社員」を対象とした格付け制度（等級制度）がある企業のうち、昇格の対象となる60歳代前半層社員の対象の状況を見たのが、図表 32 である。雇用確保措置企業において格付け制度がある場合、昇格が「全員にない」が最も多く（59.5%）、次いで「一部にある」（17.8%）となっている。60歳代前半層社員を等級制度による人事管理を行う企業のうち、60歳代前半層社員を昇格の対象とする企業割合は、28%弱を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、格付け制度がある場合、無回答を除き、昇格が「全部にある」企業は26.7%、次いで「全員にない」（23.3%）となっている。60歳代前半層社員を支給対象とする割合は、4割を占めている。

図表 32 「60歳代前半層社員」の昇格の状況（%）

	格付け制度			「あり」のうち、昇格の対象			
	なし	あり		全部にある	一部にある	全員にない	無回答
雇用確保措置企業 (N=2434)	76.4%	23.1%	(N=563, 100%)	9.9%	17.8%	59.5%	12.8%
継続雇用 66歳以上企業 (N=533)	77.9%	22.0%	(N=117, 100%)	8.5%	22.2%	53.0%	16.2%
65歳以上の定年企業 (N=316)	70.9%	28.5%	(N=90, 100%)	26.7%	13.3%	23.3%	36.7%

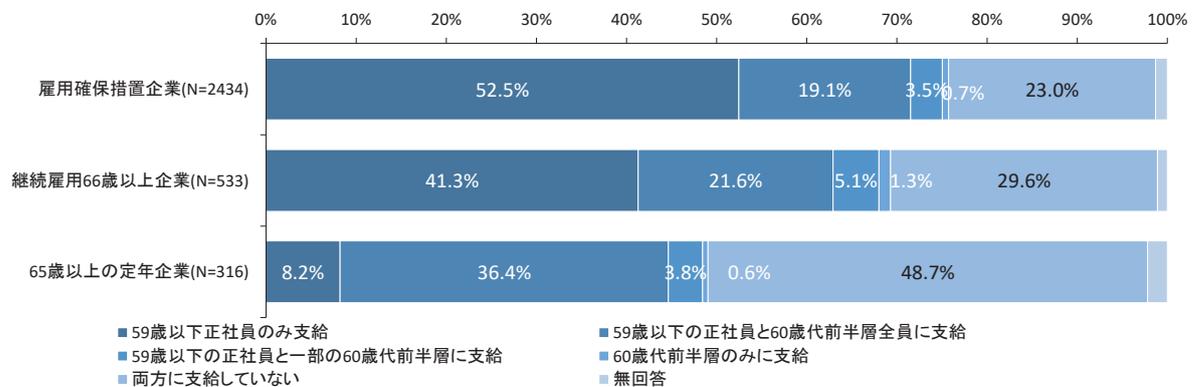
(7) 福利厚生

a. 扶養手当

扶養手当の支給状況について尋ねたのが、図表 33 である。雇用確保措置企業の場合、「59歳以下正社員のみ支給」が最も多く（52.5%）、次いで、「両方に支給していない」（23.0%）となっている。支給する場合も、59歳以下正社員のみが7割弱を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「両方に支給していない」が最も多い（48.7%）。次いで、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員に支給」の順になっている（36.4%）。他方、支給する企業において、60歳代前半層を対象とするのは83.2%を占めている。

図表 33 「60歳代前半層社員」への扶養手当の支給状況（%）

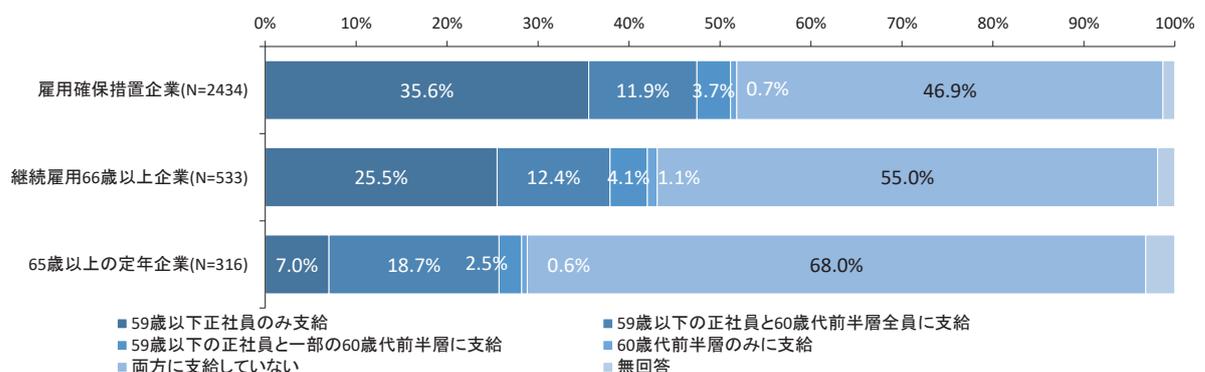


b. 住宅手当

住宅手当の支給状況について尋ねたのが、図表 34 である。雇用確保措置企業の場合、「両方に支給していない」が最も多く（46.9%）、次いで「59歳以下正社員のみ支給」（35.6%）である。支給する場合も、「59歳以下正社員」のみが7割弱を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「両方に支給していない」が最も多い（68.0%）。次いで、「59歳以下の正社員と60歳代前半層全員に支給」の順になっている（18.7%）。他方、支給する企業において、60歳代前半層を対象とするのは75.8%を占めている。

図表 34 「60歳代前半層社員」への住宅手当の支給状況（%）

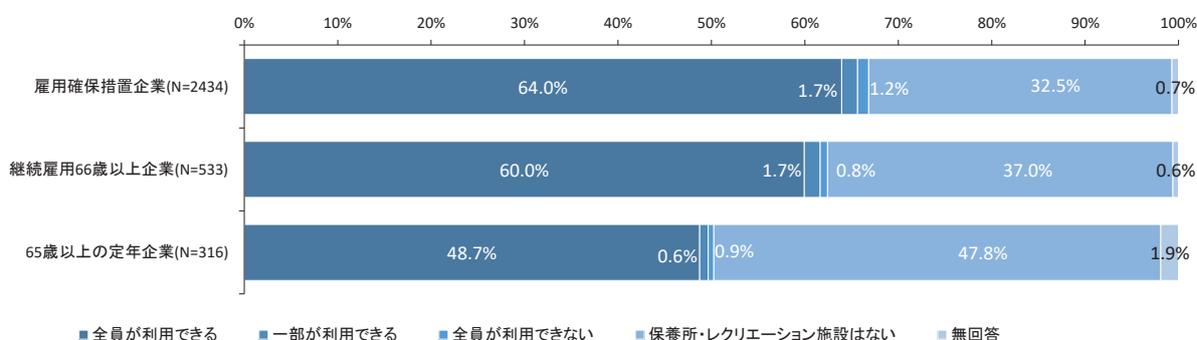


c. 福利厚生施設利用の対象状況

会社の保養所やレクリエーション施設等の福利厚生施設利用の対象状況を見たのが、図表 35 である。雇用確保措置企業の場合、「全員が利用できる」が最も多く（64.0%）、次いで「保養所・レクリエーション施設はない」（32.5%）である。福利厚生施設がある場合、60 歳代前半層社員のほぼ全員を利用対象としている。

65 歳以上の定年企業を見ると、「全員が利用できる」が最も多い（48.7%）。次いで、「保養所・レクリエーション施設はない」（47.8%）となっている。福利厚生施設がある場合、60 歳代前半層のほぼ全員を利用対象としている。

図表 35 「60 歳代前半層社員」への会社の保養所やレクリエーション施設等利用の対象状況 (%)

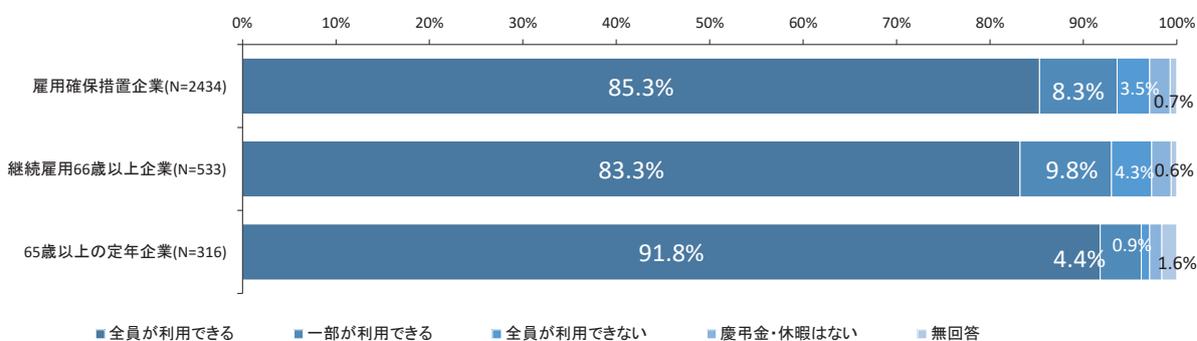


d. 慶弔金・休暇の対象状況

慶弔金や休暇の対象状況を見たのが、図表 36 である。雇用確保措置企業の場合、「全員が利用できる」が最も多く（85.3%）、次いで「一部が利用できる」（8.3%）である。60 歳代前半層社員のほぼ全員を対象としている。

65 歳以上の定年企業を見ると、「全員が利用できる」が最も多い（91.8%）。次いで、「一部が利用できる」（4.4%）となっている。60 歳代前半層のほぼ全員を利用対象としている。

図表 36 「60 歳代前半層社員」への慶弔金・休暇の対象状況 (%)

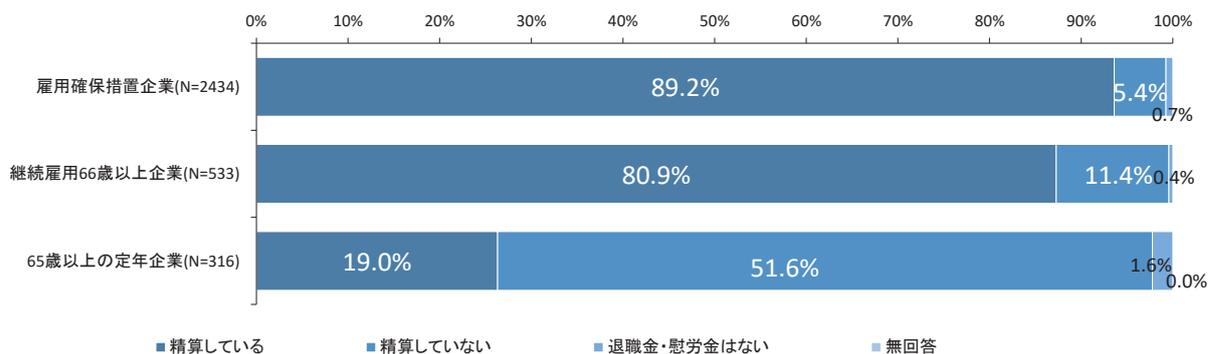


e. 60歳時点における退職金・慰労金の精算状況

59歳以下の正社員を対象とした「60歳時点」における退職金・慰労金の精算状況を見たのが、図表37である。雇用確保措置企業の場合、「精算している」が多い(89.2%)

65歳以上の定年企業を見ると、「精算していない」のは51.6%を占めている。他方、60歳時点で精算した企業も19%を占めている。

図表37 59歳以下の正社員を対象とした「60歳時点」における退職金・慰労金の精算状況(%)

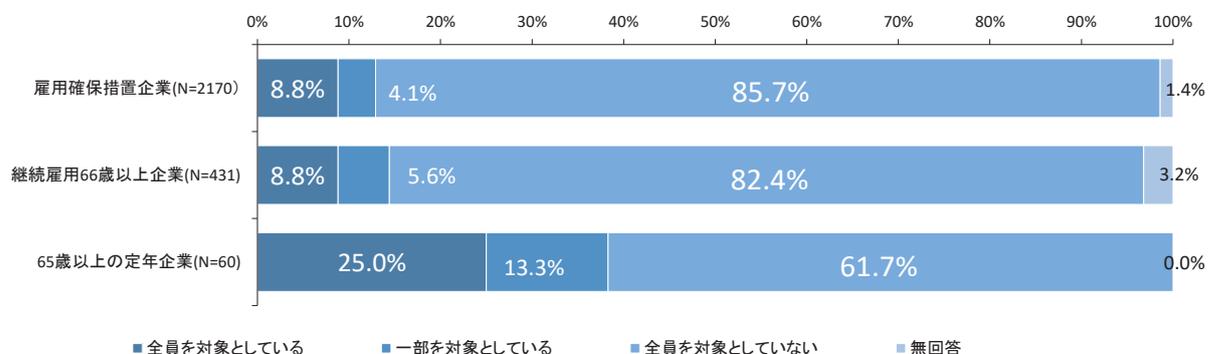


f. 60歳以降(第二退職金)における退職金・慰労金の支給状況

60歳時点における退職金・慰労金を精算した企業のうち、60歳以降に新たに退職金・慰労金を支給する状況(第二退職金)を見たのが、図表38である。雇用確保措置企業の場合、「全員を対象としていない」が多い(85.7%)。一方、支給している企業も12.9%を占めている。

65歳以上の定年企業を見ると、「全員を対象としていない」のは61.7%を占めている。他方、支給している企業は38.3%を占めている。

図表38 60歳以降に新たな退職金・慰労金の支給状況(%)

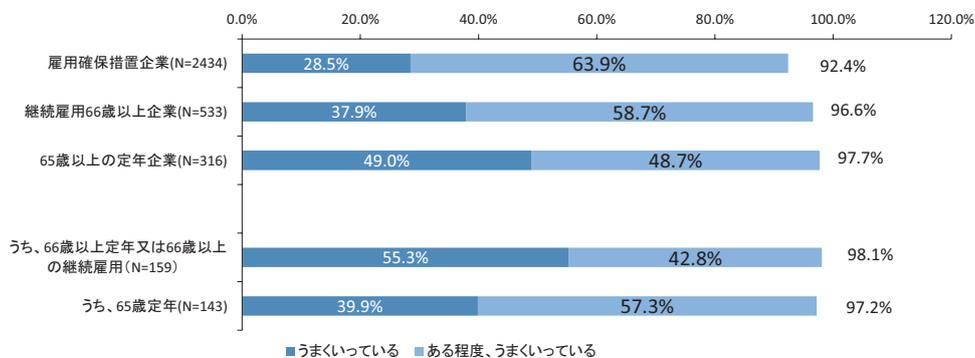


(8) 60歳代前半層社員の活用評価

a. 60歳代前半層社員の活用評価

60歳代前半層の活用評価を見たのが、図表39である。雇用確保措置企業の場合、「うまくいっている」は28.5%、「ある程度、うまくいっている」(63.9%)である。評価する割合は、92.4%である。65歳以上の定年企業を見ると、「うまくいっている」は49.0%、「ある程度、うまくいっている」(48.7%)である。評価する割合は97.7%を占めている。評価割合は、65歳以上の定年企業のほうが多い。なお、65歳以上の定年企業を、66歳以上定年企業と、66歳以上定年又は66歳以上の継続雇用企業に区分した後に「うまくいっている」割合をみると、前者は55.3%、後者は39.9%となっており、前者の評価が高くなっている。

図表 39 60歳代前半層社員の活用評価 (%)

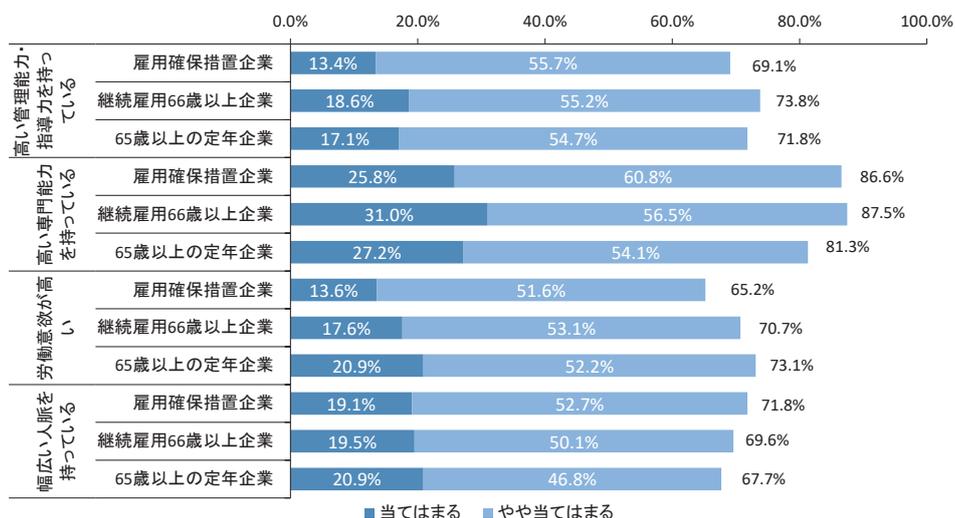


b. 60歳代前半層社員の評価

職務能力や勤務態度別の60歳代前半層の活用評価を見たのが、図表40である。雇用確保措置企業の場合、該当割合(当てはまる+やや当てはまる)は、「高い専門能力を持っている」が高く(86.6%)次いで「幅広い人脈を持っている」(71.8%)、「高い管理能力・指導力を持っている」(69.1%)の順となっている。65歳以上の定年企業を見ると、「高い専門能力を持っている」が高く(81.3%)、次いで「労働意欲が高い」(73.1%)、「高い管理能力を持っている」(71.8%)となっている。

評価項目別に雇用確保措置企業と65歳以上の定年企業を比べると、前者は「高い専門能力を持っている」や「幅広い人脈を持っている」が高く、後者は「労働意欲が高い」の該当割合が高くなっている。

図表 40 60歳代前半層社員の個別評価 (%)

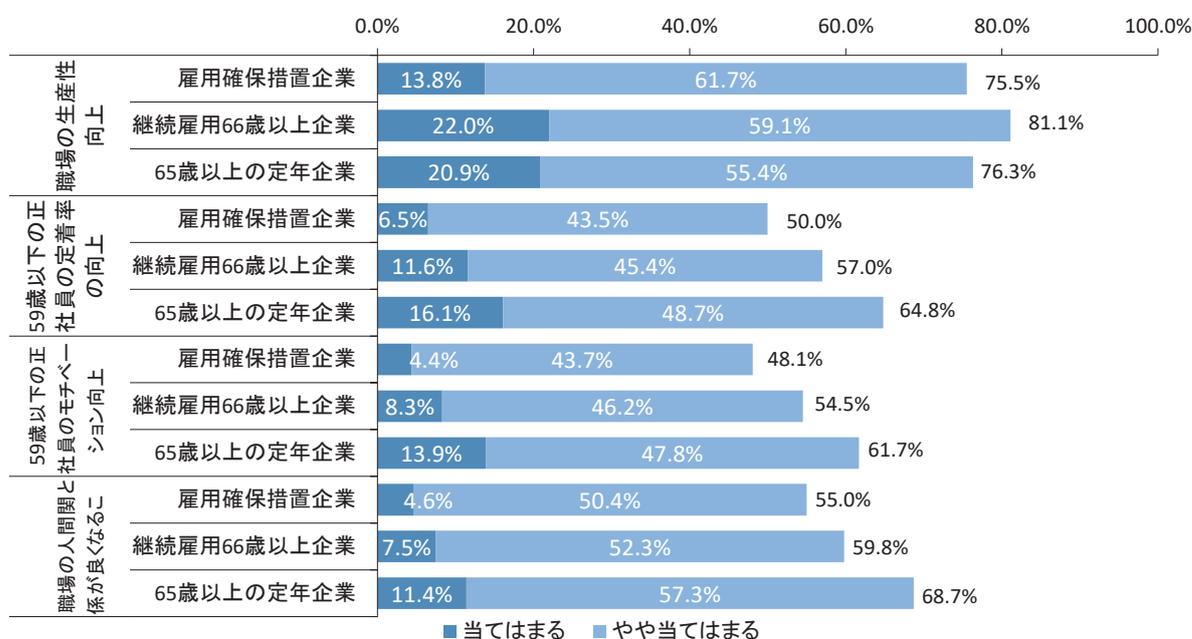


c. 職場業績への貢献

60歳代前半層社員の活用による職場レベルの業績への貢献状況を見たのが、図表41である。雇用確保措置企業の場合、該当割合（当てはまる+やや当てはまる）は、「職場の生産性向上」が高く（75.5%）次いで「職場の人間関係が良くなること」（55.0%）の順となっている。65歳以上の定年企業を見ると、「職場の生産性向上」が高く（76.3%）、次いで「職場の人間関係が良くなること」（68.7%）、「59歳以下の正社員の定着率の向上」（64.8%）となっている。

評価項目別に雇用確保措置企業と65歳以上の定年企業を比べると、後者は「59歳以下の正社員の定着率の向上」や「59歳以下の正社員のモチベーション向上」、「職場の人間関係が良くなること」が高くなっている。

図表41 60歳代前半層社員活用による職場業績への効果（%）



【補足】分野別にみた現役社員の人事制度との類似度

60歳代前半層社員に適用される人事制度が59歳以下の正社員との類似度を測定している。現役社員と高齢社員全員が同じであれば「4点」、一部の高齢社員が同じであれば「3点」、現役社員と高齢社員が異なる場合は「2点」、高齢社員が対象でない場合は「1点」とする得点化を行っている。なお、該当する施策を実施していない場合は、集計から除外している。2.5点よりも大きい場合、60歳代前半層社員の人事管理が、現役社員と類似する傾向にあり、2.5点よりも小さい場合には、異なると判断できる。

定年制度別に、59歳以下の現役社員と60歳代前半層社員の人事管理の類似度をみたのが、図表42である。雇用確保措置企業は、就労条件（労働時間）分野の「所定労働時間」（3.66点）、配置・異動分野の「仕事内容の継続性」（3.23点）、評価分野の「人事部門とキャリア面談」（3.17点）、福利厚生分野の「保養所・レクリエーション施設等の利用」（3.92点）、「慶弔金・休暇制度」（3.81点）が現役正社員の人事管理に類似する傾向にある。

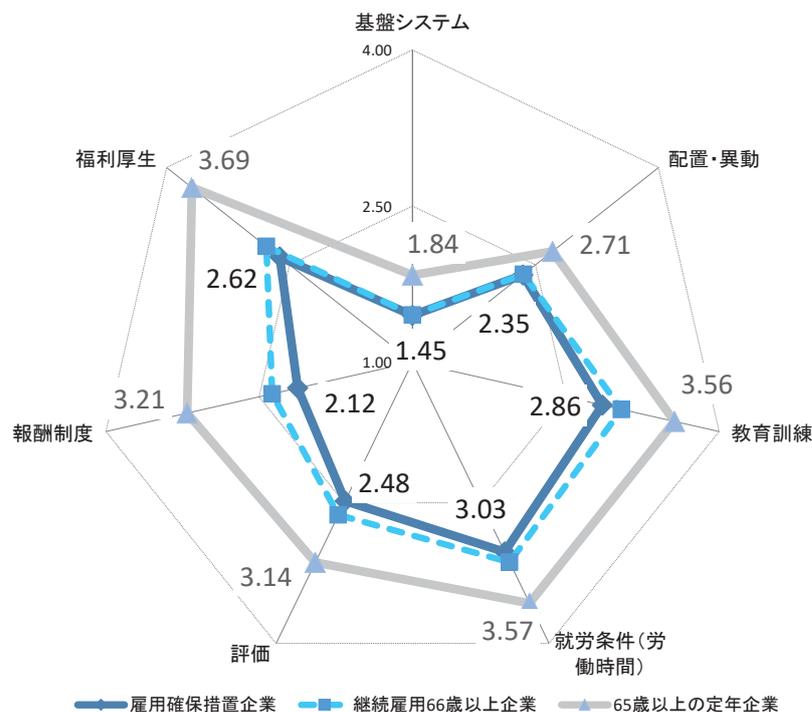
図表 42 定年制度別、人事管理の個別領域毎の類似度

		雇用確保 措置企業	継続雇用 66 歳以上企業	65 歳以上の 定年企業
基盤システム	社員格付け制度	1.37	1.36	1.73
	社員区分制度	1.52	1.55	1.93
配置・異動	役職の継続状況	1.72	1.82	2.39
	仕事内容の継続性	3.23	3.33	3.65
	転居を伴わない他事業所への配置転換・異動	1.90	1.83	2.20
	事業所内の異動	2.36	2.22	2.32
教育訓練	研修	2.84	3.09	3.55
	自己啓発支援	2.90	2.99	3.59
就労条件（労働時間）	所定労働時間	3.66	3.59	3.75
	所定外労働時間	2.38	2.67	3.40
評価	人事評価	2.15	2.33	3.03
	目標管理	2.67	2.91	3.50
	自己申告	2.81	3.09	3.58
	人事部門とキャリア面談	3.17	3.30	3.53
報酬制度	基本給の決め方	2.31	2.56	3.49
	昇給	1.63	1.88	2.71
	職務手当	2.46	2.80	3.50
	賞与	2.18	2.39	3.32
	昇格（昇進）	1.75	1.84	2.68
福利厚生	扶養手当	1.85	2.08	3.38
	住宅手当	1.83	2.05	3.12
	保養所・レクリエーション施設等の利用	3.92	3.94	3.94
	慶弔金・休暇制度	3.81	3.77	3.93
	退職金・慰労金の決め方	1.35	1.59	3.40

次に、65歳以上の定年企業の場合、基盤システムや配置・異動分野（役職の継続状況、転居を伴わない他事業所への配置転換・異動、事業所内の異動）を除き、すべての個別政策において、現役社員の人事管理に類似する傾向にある。

最後に、定年制度別に人事管理領域別の得点差を見たのが、図表43である。雇用確保措置企業の場合、就労条件分野（3.03点）や教育訓練（2.86点）、福利厚生（2.62点）が現役正社員の人事管理に類似する傾向がある。他方で、基盤システム（1.45点）や報酬制度（2.12点）においては、現役社員の人事管理と大きく異なる。65歳以上の定年企業の場合、基盤システム（1.84点）以外は、現役社員の人事管理と類似する制度が適用されている。特に、福利厚生（3.69点）、就労条件（3.57点）、教育訓練（3.56点）が高い傾向にある。報酬制度は雇用確保措置企業よりも高い水準にあるが、すべての会社が59歳以下正社員と同じ制度を60歳代前半層社員に適用しているわけではない。

図表43 定年制度別、60歳代前半層社員と現役社員の人事管理の類似度



4. 制度の進化を通じた戦力化を進めるために

4 節は、(1) において、2010 年 1 月に実施した調査（「10 年調査」と記述する）と本調査を比較し、正社員 501 名企業に限定して 60 歳代前半層の人事制度の変化を捉える。(2) 以降は、雇用確保措置企業（定年年齢が 64 歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限年齢を 65 歳以下に設定）に限定し、60 歳代前半層の人事管理制度の進化の方向性を紹介する。

(1) 人事制度の進化

a. サンプル

10 年調査と本調査は、第二次産業と第三次産業（行政、宗教を除く）を対象に実施した。10 年調査と同様に、大手信用調査会社のデータベースから企業規模の大きい順に、15000 社を抽出した。本調査も同様に 15000 社を抽出しているが、二社に一社の割合で企業を抽出したため、小規模企業が多くなっている。図表 44 下段をみると、「10 年調査」の回答企業は 301 人以上が高く、本調査は 300 人以下の企業が多くを占めている。また産業の差をみると、本調査では製造業と運輸業、卸売・小売業がやや高くなっている。

図表 44 10 年調査と本調査の属性

		10 年調査	本調査
産業	鉱業	0.1%	0.1%
	建設業	4.4%	7.8%
	製造業	23.7%	31.7%
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.4%	0.7%
	情報通信業	3.7%	5.4%
	運輸業	7.4%	12.7%
	卸売・小売業	13.7%	18.6%
	金融・保険業	6.2%	1.1%
	不動産業	0.5%	1.5%
	飲食店・宿泊業	1.6%	2.5%
	医療・福祉業	14.6%	1.7%
	教育・学習支援業	5.3%	0.5%
	サービス業	17.2%	13.9%
	その他	0.7%	0.2%
	無回答	0.5%	1.7%
	正社員数	30 人以下	0.7%
31～50 人		0.5%	1.2%
51～100 人		2.0%	9.3%
101～300 人		36.6%	67.7%
301～500 人		32.0%	10.4%
501～1000 人		17.1%	6.2%
1001 人～5000 人		9.7%	3.3%
5001 人以上		1.2%	0.3%
無回答		0.1%	0.6%
N		2733	3580

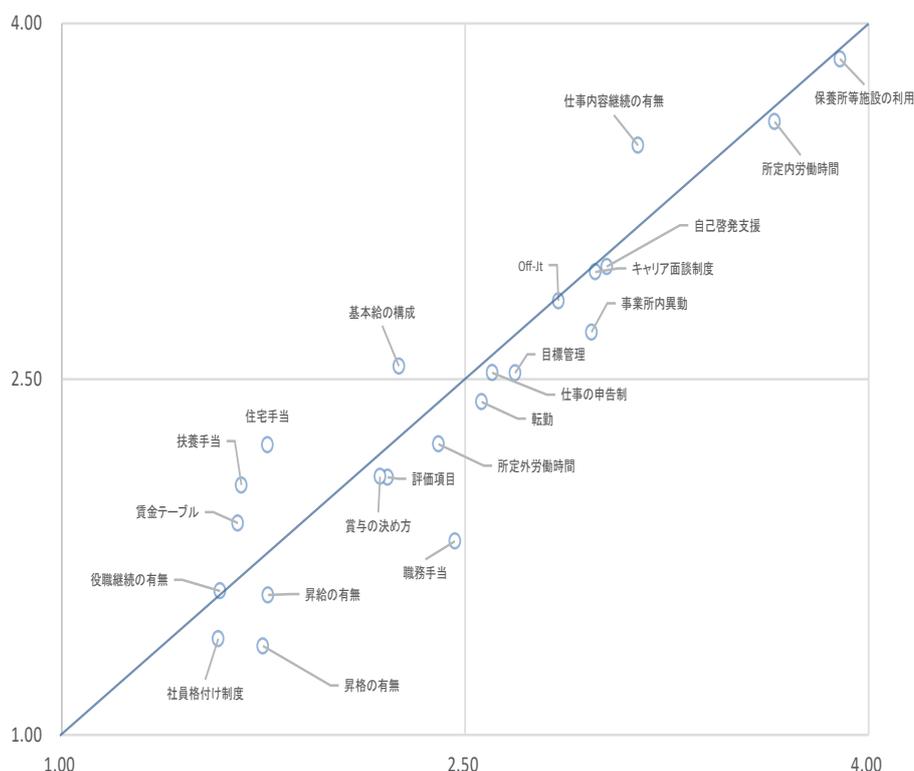
b. 制度変化の傾向

10年調査と本調査の調査項目のうち、共通する設問がある。P.25の「補足」で示した得点を使って両者の比較を行う。60歳代前半層の高齢社員全員が、59歳以下の正社員に適用される人事管理が同じであれば「4点」、一部の高齢社員が同じであれば「3点」、現役社員と高齢社員が異なる場合は「2点」、高齢社員が対象でない場合は「1点」としている。比較する項目数は、22項目である。企業規模に違いがあるため、ここでは正社員数501名以上の企業に限定して紹介する。

図表45の縦軸は10年調査の類似得点、横軸は本調査の類似得点である。図表には45度線を引いており、その線よりも（横軸と水平に）右側にあれば制度が、二時点で類似し、左側にあると制度がかい離したことを示している。更に、2.5点に罫線を引いている。2.5点は、59歳以下の正社員と高齢社員に適用される人事管理の類似度の目安になる。分岐点よりも高いと、高齢社員に適用される人事管理は59歳以下の正社員に適用される人事管理と類似する傾向にあり、それよりも低いと乖離する傾向がある。

45度線よりも大きく右側にあり、人事管理が現役社員の管理に大きく近づいた管理は、職務手当や昇格、事業所内異動、昇給、所定外労働時間、転勤、目標管理である。一方、左側に移動したのは、住宅手当、扶養手当、仕事内容の継続や基本給の構成、賃金テーブルが該当する。2012年には希望者全員の継続雇用が完全義務化されることにより、就業希望や職務能力にばらつきが生じたため、すべての高齢社員に59歳以下と同じ仕事を配分しなくなった。配分する仕事が変わるために、基本給の決め方を変える制度を設計した

図表 45 10年調査と本調査の変化（対象：正社員501名以上；縦軸：10年調査、横軸：本調査）



ことが推測できる。一方、目標管理や事業所内異動、所定外労働時間、転勤は、59歳以下の管理に近づいた。60歳代前半層の人材活用は、10年調査時点よりも積極的になっている。加えて、転勤は、異なる制度から59歳以下の制度に類似するようになった。他方、報酬管理分野においても、職務手当や昇給、昇格（昇進）機会を設けるようになった。10年調査時点よりも、高齢社員の貢献が職務手当や基本給に反映されている。総じて、60歳代前半層の労働時間や配置管理を現役に近づけ、貢献に見合った報酬を提示するようになった。10年調査時点よりも戦力的活用を志向するが、現役と同じ人事管理を適用するのではなく、仕事内容は個人の能力や希望に応じて決めており、基本給の決め方も59歳以下と変える傾向にある。

(2) 高齢社員の人事管理制度を整備する利点

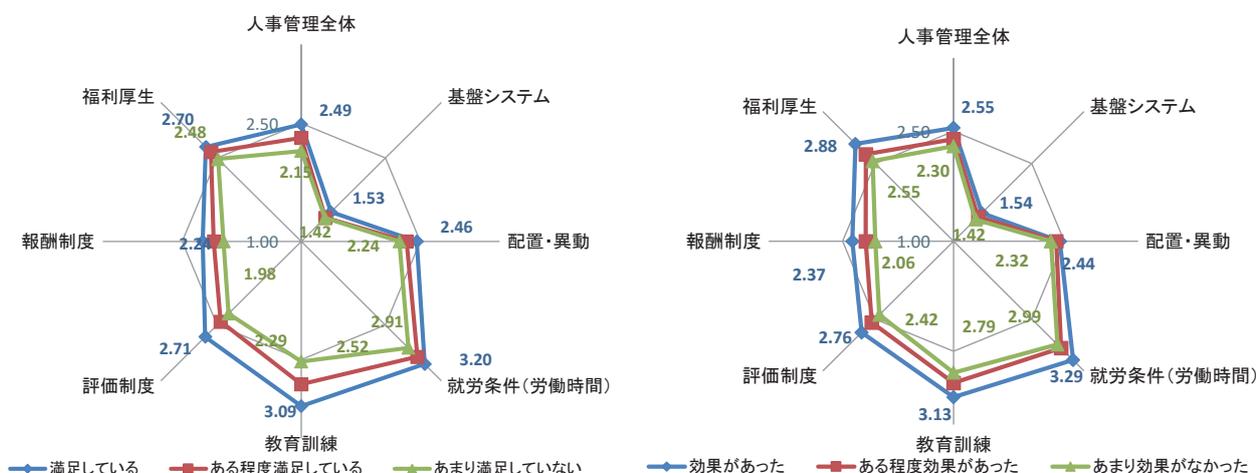
雇用確保措置企業が、現状の定年制を維持したまま、高齢社員の活用による利益を享受するには、どのような人事管理制度を整備すればよいのであろうか。企業の人事担当者による高齢社員の働きぶりの評価と、高齢社員の活用による59歳以下の正社員のモチベーションの向上の効果を対象に、60歳代前半層の人事管理の類似度を見たのが、図表46左段である。前者の高齢社員の活用のうち、評価について「満足している」と「あまり満足していない」企業別に60歳代前半層の人事管理の類似度を見ると、人事管理全体は各2.49点と2.15点、基盤システムは各1.53点と1.42点、配置・異動は各2.46点と2.24点、就労条件（労働時間）は各3.20点と2.91点、教育訓練は各3.09点と2.52点、評価制度は各2.71点と2.29点、報酬制度は各2.24点と1.98点、福利厚生は各2.70点と2.48点である。60歳代前半層の活用に満足する企業では、60歳代前半層の人事管理を現役社員の制度に近似させる傾向にある。

次に、職場業績への効果を捉えるために、高齢社員の活用による59歳以下の正社員のモチベーションの向上を対象に、人事管理の類似度を見たのが、図表46右段である。「効果があった」と「あまり効果がなかった」企業を比較すると、人事管理全体は各2.55点と2.30点、基盤システムは各1.54点と1.42点、配置・異動は各2.44点と2.32点、就労条件（労働時間）は各3.29点と2.99点、教育訓練は各3.13点と2.79点、評価制度は各2.76点と2.42点、報酬制度は各2.37点と2.06点、福利厚生は各2.88点と2.55点である。高齢社員の人事管理を現役社員の人事管理に近づける企業では、上述のように高齢社員の活用の満足に留まらず、高齢社員の活用を通じて59歳以下の正社員のモチベーション向上の効果も享受している。

以上を踏まえると、定年制度を維持しながら、高齢社員の活用による効果を得るには、配置・異動、教育訓練、就労条件（労働時間）といった雇用管理分野の人事管理と、評価制度や報酬制度、福利厚生など、報酬分野の人事管理の両者を現役社員の制度に近づけることが望ましいことがわかる。

図表46 活用評価別、60歳代前半層社員の人事管理の類似度

(左段：60歳代前半層の働きぶりの評価、右段：59歳以下の正社員のモチベーション向上の効果)



【コラム】60歳代前半層の人事管理の進化の方向性（雇用確保措置企業を対象）

高齢社員数が増えれば、60歳代前半層の人事管理は整備されるようになる。どの分野の人事管理を整備すればよいのであろうか。高齢社員を活用する満足度を高める方法を手がかりに、人事管理を進化させる方法を考えてみよう。60歳代前半層の活用満足度と人事管理の類似度との関係をみたのが、「図表-参考1」である。「配置・異動」(B=0.084, p < 0.05)と「教育訓練」(B=0.079, p < 0.01)、「就労条件」(B=0.103, p < 0.01)と企業の活用満足度は正の関係にある。雇用管理領域の人事管理とは正の関係にあり、報酬系（評価、報酬、福利厚生）は有意な関係になかった。雇用管理領域の人事管理を現役と類似させれば、満足度が高まる。高齢社員が増え60歳代前半層の戦力化を図る場合には、この分野の人事管理を整備すればよいことになる。

問題は果たして、高齢社員の活用を現役に近づけることを、容易にできるかどうかにある。元々、戦力化を志向していなかった企業の従業員は、高齢社員も現役社員も共にその働き方を考えていない。その意識を変える仕掛けが必要である。そこで「図表-参考2」を見ることにしよう。現役社員からの仕事内容の変化を従属変数にし、評価制度や報酬制度、基盤システムとの関係を分析している。評価制度 (β =0.105, p < 0.01) と報酬制度 (β =0.213, p < 0.01) と仕事内容の同一性とは正の関係にある。仕事内容の同一性を実現するには、期待役割を伝達し働きぶりを評価し、キャリアを支援する仕組みを整え、かつ報酬管理を現役に近づける必要がある。組織風土を福祉的活用から戦力的活用に変えるには、評価制度や報酬制度を整えていくことが、必要になりそうである。

図表-参考1 人事管理の類似度と企業の活用満足度（順序回帰）

	B	S.E.
基盤システム	-0.036	0.037
配置・異動	0.084	0.038 *
教育訓練	0.079	0.021 **
就労条件	0.103	0.032 **
評価制度	0.001	0.027
報酬制度	0.033	0.044
福利厚生	0.043	0.042
正社員規模	0.002	0.006
鉱業等	0.232	0.100 *
電気・ガス・熱供給、水道、情報通信、金融・保険、学術研究等	0.077	0.090
運輸業、郵便業、卸売業、小売業	0.049	0.062 *
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、生活関連サービス業、医療・福祉業などサービス業	0.019	0.076
χ ²	66.648	**
Cox & Snell R ²	0.034	
N	1941	

注1) **: p < 0.01, *: p < 0.05

注2) 業種の「鉱業等」は鉱業、採石業、砂利採取業、建設業、参照は「製造業」

注3) 正社員規模は、「31人以下」を1～「5001人以上」を8とする連続変数である。

図表-参考2 人事管理の類似度と仕事の同一性（重回帰分析）

	B	S.E.	β
定数	5.871	0.223	**
基盤システム	0.082	0.054	0.105 **
評価制度	0.178	0.036	0.213 **
報酬制度	0.584	0.058	0.141 **
正社員規模	-0.282	0.039	-0.141 **
鉱業等	0.559	0.142	0.081 *
電気・ガス・熱供給、水道、情報通信、金融・保険、学術研究等	-0.224	0.132	-0.035 **
運輸業、郵便業、卸売業、小売業	0.172	0.088	0.043
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、生活関連サービス業、医療・福祉業などサービス業	0.293	0.109	0.058 **
F値	39.732		**
調整済み R ²	0.116		
N	2353		

注1) **: p < 0.01, *: p < 0.05

注2) 業種の「鉱業等」は鉱業、採石業、砂利採取業、建設業、参照は「製造業」

注3) 正社員規模は、「31人以下」を1～「5001人以上」を8とする連続変数である。

注4) 仕事の同一性は、59歳以下の正社員と比べて、「仕事内容」と「職責」、「成果責任」を対象に、変わらないもしくは増える場合は「3」、やや減少は「2」、減少「1」とした合計得点である（最大9点～最小3点）

(3) 雇用確保措置企業の選択—「定年延長」か「人事管理の整備」か

雇用確保措置企業と定年 65 歳以上における 60 歳代前半層の活用満足度の差は、図表 39～41 で検討している。雇用確保措置企業と定年 65 歳以上企業の間には、企業の活用満足度に差がある。更に、図表 46 からは、人事管理を現役社員の制度に近づけると、企業側の活用満足度は高まることがわかる。活用満足度を高めるには、定年延長と人事管理を整備する方法のどちらを選択した方がよいのか。図表 47 の重回帰分析の結果をみると、人事管理の類似度を 1 ポイント高めると、満足度は 0.178 点高まる。一方、定年 65 歳以上を選択すると、満足度は 0.082 ポイント高くなる。人事管理の類似度を高める方が、企業が享受する効果は高いようである。

それでは、企業が人事管理の類似度を高めた後に、定年の節目の時期を延ばす（定年年齢を引き上げる効果）ことによって企業の活用満足度は高まるのであろうか？それとも労働条件の引き上げが必要なのであろうか？人事管理の類似度が 3 ポイント以上の企業（類似度が高い企業）を対象に分析した結果は、図表 48 である。定年 65 歳以上と 60 歳代前半層の活用満足度は、統計上有意な関係にはない（ $B=0.026$, n.s.）。一方、60 歳直前からの賃金水準の変化は、正の関係にある（ $B=0.006$, $p<0.01$ ）。10% 高まると満足度は 0.06 ポイント高まる。その推計値をみたのが、右段である。賃金水準が定年前の 80% 場合の満足度の推計値は 3.25 点となり、100% では 3.37 点となる。単に節目の時期を遅らせるよりも、労働条件の引き上げが活用効果を高める。定年の引き上げは、労働条件の引き上げとセットでおこなうことが望ましい。

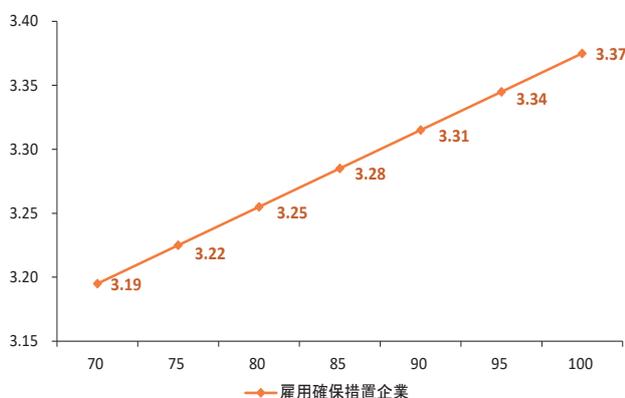
図表 47 60 歳代前半層社員の人事管理の類似度や定年延長による 60 歳代前半層の満足度への影響（重回帰分析）

	B	S.E.	
定数	2.684	0.051	**
鉱業等	0.164	0.039	**
電気・ガス・熱供給、水道、情報通信、金融・保険、学術研究等	0.011	0.039	
運輸業、郵便業、卸売業、小売業	-0.003	0.025	
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、生活関連サービス業、医療・福祉業などサービス業	0.080	0.030	**
定年 65 歳以上	0.082	0.038	*
定年 65 歳未満かつ継続雇用 66 歳以上	0.067	0.028	*
人事管理の類似度	0.178	0.020	**
60 歳代前半雇用率	-0.054	0.133	
F 値	19.715		**
調整済み R ²	0.045		
N	3146		

注 1) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$; 注 2) 業種の参照は「製造業」
注 3) 人事管理の類似度は最小 1～最大 4 点; 注 4) 企業の活用満足度は 4 点尺度

図表 48 定年の引き上げか、労働条件の引き上げか（左段：定年延長・労働条件の引き上げと企業の活用満足度（重回帰分析）
右段：60 歳代前半層社員の賃金水準（59 歳時点と 60 歳時点の変化）別、60 歳代前半層の満足度の推計値）

	B	S.E.	
定数	2.839	0.144	**
鉱業等	0.048	0.091	
電気・ガス・熱供給、水道、情報通信、金融・保険、学術研究等	-0.100	0.103	
運輸業、郵便業、卸売業、小売業	-0.055	0.065	
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、生活関連サービス業、医療・福祉業などサービス業	-0.042	0.070	
定年 65 歳以上	0.026	0.058	
定年 65 歳未満かつ継続雇用 66 歳以上	0.005	0.063	
60 歳代前半雇用率	-0.373	0.254	
60 歳直前からの 60 歳時点の賃金水準の変化（直前=100）	0.006	0.002	**
F 値	2.802		**
調整済み R ²	0.024		
N	596		



注 1) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$; 注 2) 業種の参照は「製造業」
注 3) 賃金水準の変化は中位数を投入している; 注 4) 企業の活用満足度は 4 点尺度

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地一覧 平成30年9月1日現在

都道府県	名称	郵便番号	住所	問い合わせ先 TEL
北海道	北海道支部 高齢・障害者業務課	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	青森支部 高齢・障害者業務課	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	岩手支部 高齢・障害者業務課	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	宮城支部 高齢・障害者業務課	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	秋田支部 高齢・障害者業務課	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	018-872-1801
山形	山形支部 高齢・障害者業務課	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	福島支部 高齢・障害者業務課	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	茨城支部 高齢・障害者業務課	310-0803	茨城県水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル 5階	029-300-1215
栃木	栃木支部 高齢・障害者業務課	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	群馬支部 高齢・障害者業務課	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	埼玉支部 高齢・障害者業務課	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	千葉支部 高齢・障害者業務課	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉 5階	043-204-2901
東京	東京支部 高齢・障害者業務課 東京支部 高齢・障害者窓口サービス課	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田 5階	03-5638-2794 03-5638-2284
神奈川	神奈川支部 高齢・障害者業務課	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	新潟支部 高齢・障害者業務課	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル 12階	025-226-6011
富山	富山支部 高齢・障害者業務課	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	石川支部 高齢・障害者業務課	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	福井支部 高齢・障害者業務課	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	山梨支部 高齢・障害者業務課	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	長野支部 高齢・障害者業務課	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	岐阜支部 高齢・障害者業務課	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡	静岡支部 高齢・障害者業務課	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	愛知支部 高齢・障害者業務課	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	三重支部 高齢・障害者業務課	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津 2階	059-213-9255
滋賀	滋賀支部 高齢・障害者業務課	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	京都支部 高齢・障害者業務課	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	大阪支部 高齢・障害者業務課 大阪支部 高齢・障害者窓口サービス課	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 06-7664-0722
兵庫	兵庫支部 高齢・障害者業務課	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	奈良支部 高齢・障害者業務課	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	和歌山支部 高齢・障害者業務課	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	鳥取支部 高齢・障害者業務課	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	島根支部 高齢・障害者業務課	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	岡山支部 高齢・障害者業務課	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	広島支部 高齢・障害者業務課	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	山口支部 高齢・障害者業務課	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	徳島支部 高齢・障害者業務課	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	香川支部 高齢・障害者業務課	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	愛媛支部 高齢・障害者業務課	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	高知支部 高齢・障害者業務課	780-8010	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	福岡支部 高齢・障害者業務課	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	佐賀支部 高齢・障害者業務課	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	長崎支部 高齢・障害者業務課	854-0062	長崎県諫早市小舟越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本	熊本支部 高齢・障害者業務課	861-1102	熊本県合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分	大分支部 高齢・障害者業務課	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	宮崎支部 高齢・障害者業務課	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	鹿児島支部 高齢・障害者業務課	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	沖縄支部 高齢・障害者業務課	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



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

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

発行日：2018年9月28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 研究開発課

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）