

## 2章 現役（59歳以下）正社員の人材活用状況

### 1. 人員の過不足状況

「30歳未満」の社員の過不足状況をみたのが、図表Ⅱ-2-1である。回答企業全体では、「不足している」が最も多い（43.3%）。人員不足（「不足している」と「やや不足している」の合計）の企業の割合は76.1%である。

業種別に「人員不足」の割合をみると、全体と比べて、「運輸業、郵便業」（91.4%）と「宿泊業、飲食サービス業」（81.6%）、「生活関連サービス、娯楽業」（83.6%）で高くなっている。正社員数別には、企業規模が大きいと「人員不足」企業の割合は低く、概ね企業規模が小さくなると該当割合は高くなる（「1001人以上」：65.6%→「101～300人」：78.1%）。

図表Ⅱ-2-1 人員の過不足 (a) 30歳未満

(上段：件数, 下段：%) 【問9(a)】

|           | 調査数             | 不足している       | やや不足している      | 適正である       | やや過剰である     | 過剰である       | 無回答       | + 不足している<br>- やや不足している<br>% 不足している |           |      |
|-----------|-----------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------------------------------|-----------|------|
| 全体        | 3105<br>100.0   | 1343<br>43.3 | 1018<br>32.8  | 675<br>21.7 | 38<br>1.2   | 3<br>0.1    | 28<br>0.9 | 76.1                               |           |      |
| 業種        | 建設業             | 235<br>100.0 | 103<br>43.8   | 74<br>31.5  | 49<br>20.9  | 7<br>3.0    | -<br>-    | 2<br>0.9                           | 75.3      |      |
|           | 製造業             | 948<br>100.0 | 385<br>40.6   | 324<br>34.2 | 222<br>23.4 | 13<br>1.4   | -<br>-    | 4<br>0.4                           | 74.8      |      |
|           | 情報通信業           | 152<br>100.0 | 42<br>27.6    | 63<br>41.4  | 43<br>28.3  | 3<br>2.0    | -<br>-    | 1<br>0.7                           | 69.0      |      |
|           | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0 | 279<br>71.2   | 79<br>20.2  | 33<br>8.4   | -<br>-      | -<br>-    | 1<br>0.3                           | 91.4      |      |
|           | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0 | 195<br>32.9   | 249<br>42.1 | 132<br>22.3 | 6<br>1.0    | 1<br>0.2  | 9<br>1.5                           | 75.0      |      |
|           | 金融業、保険業         | 43<br>100.0  | 12<br>27.9    | 10<br>23.3  | 20<br>46.5  | -<br>-      | -<br>-    | 1<br>2.3                           | 51.2      |      |
|           | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0  | 21<br>37.5    | 16<br>28.6  | 18<br>32.1  | 1<br>1.8    | -<br>-    | -<br>-                             | 66.1      |      |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0  | 25<br>35.7    | 23<br>32.9  | 20<br>28.6  | 1<br>1.4    | -<br>-    | 1<br>1.4                           | 68.6      |      |
|           | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0  | 39<br>51.3    | 23<br>30.3  | 13<br>17.1  | 1<br>1.3    | -<br>-    | -<br>-                             | 81.6      |      |
|           | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0  | 29<br>52.7    | 17<br>30.9  | 8<br>14.5   | -<br>-      | -<br>-    | 1<br>1.8                           | 83.6      |      |
|           | その他サービス業        | 374<br>100.0 | 177<br>47.3   | 104<br>27.8 | 79<br>21.1  | 5<br>1.3    | 2<br>0.5  | 7<br>1.9                           | 75.1      |      |
|           | 正社員数            | 100人以下       | 204<br>100.0  | 122<br>59.8 | 36<br>17.6  | 36<br>17.6  | 2<br>1.0  | 2<br>1.0                           | 6<br>2.9  | 77.4 |
|           |                 | 101～300人     | 1861<br>100.0 | 836<br>44.9 | 617<br>33.2 | 378<br>20.3 | 19<br>1.0 | -<br>-                             | 11<br>0.6 | 78.1 |
| 301～500人  |                 | 525<br>100.0 | 217<br>41.3   | 171<br>32.6 | 124<br>23.6 | 9<br>1.7    | -<br>-    | 4<br>0.8                           | 73.9      |      |
| 501～1000人 |                 | 317<br>100.0 | 108<br>34.1   | 123<br>38.8 | 74<br>23.3  | 5<br>1.6    | 1<br>0.3  | 6<br>1.9                           | 72.9      |      |
| 1001人以上   |                 | 183<br>100.0 | 50<br>27.3    | 70<br>38.3  | 59<br>32.2  | 3<br>1.6    | -<br>-    | 1<br>0.5                           | 65.6      |      |

「30歳以上45歳未満」の社員の過不足状況をみたのが、図表Ⅱ-2-2である。回答企業全体では、「やや不足している」が最も多い(38.5%)。人員不足(「不足している」と「やや不足している」の合計)の企業の割合は65.0%を占める。

業種別に「人員不足」の割合をみると、全体と比べて、「建設業」(81.3%)と「運輸業、郵便業」(82.1%)、「金融業、保険業」(79.1%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(70.0%)、「宿泊業、飲食サービス業」(76.4%)で高くなっている。正社員数別には、「100人以下」では「人員不足」の割合が特に高い(71.6%)。ただし、企業規模との線形の相関はない。

図表Ⅱ-2-2 人員の過不足 (b) 30歳以上45歳未満

(上段：件数，下段：%)【問9(b)】

|      | 調査数             | 不足している        | やや不足している     | 適正である       | やや過剰である     | 過剰である     | 無回答       | 不足している+<br>やや不足している<br>の% |      |
|------|-----------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|---------------------------|------|
| 全 体  | 3105<br>100.0   | 824<br>26.5   | 1196<br>38.5 | 946<br>30.5 | 95<br>3.1   | 9<br>0.3  | 35<br>1.1 | 65.0                      |      |
| 業 種  | 建設業             | 235<br>100.0  | 106<br>45.1  | 85<br>36.2  | 38<br>16.2  | 3<br>1.3  | 1<br>0.4  | 2<br>0.9                  | 81.3 |
|      | 製造業             | 948<br>100.0  | 191<br>20.1  | 396<br>41.8 | 313<br>33.0 | 36<br>3.8 | 5<br>0.5  | 7<br>0.7                  | 61.9 |
|      | 情報通信業           | 152<br>100.0  | 39<br>25.7   | 60<br>39.5  | 49<br>32.2  | 3<br>2.0  | -         | 1<br>0.7                  | 65.2 |
|      | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0  | 184<br>46.9  | 138<br>35.2 | 62<br>15.8  | 6<br>1.5  | -         | 2<br>0.5                  | 82.1 |
|      | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0  | 87<br>14.7   | 216<br>36.5 | 253<br>42.7 | 22<br>3.7 | 3<br>0.5  | 11<br>1.9                 | 51.2 |
|      | 金融業、保険業         | 43<br>100.0   | 15<br>34.9   | 19<br>44.2  | 9<br>20.9   | -         | -         | -                         | 79.1 |
|      | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0   | 11<br>19.6   | 22<br>39.3  | 22<br>39.3  | 1<br>1.8  | -         | -                         | 58.9 |
|      | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0   | 27<br>38.6   | 22<br>31.4  | 18<br>25.7  | 2<br>2.9  | -         | 1<br>1.4                  | 70.0 |
|      | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0   | 29<br>38.2   | 29<br>38.2  | 15<br>19.7  | 3<br>3.9  | -         | -                         | 76.4 |
|      | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0   | 13<br>23.6   | 20<br>36.4  | 18<br>32.7  | 2<br>3.6  | -         | 2<br>3.6                  | 60.0 |
|      | その他サービス業        | 374<br>100.0  | 98<br>26.2   | 147<br>39.3 | 110<br>29.4 | 12<br>3.2 | -         | 7<br>1.9                  | 65.5 |
| 正社員数 | 100人以下          | 204<br>100.0  | 86<br>42.2   | 60<br>29.4  | 48<br>23.5  | 4<br>2.0  | 1<br>0.5  | 5<br>2.5                  | 71.6 |
|      | 101～300人        | 1861<br>100.0 | 485<br>26.1  | 736<br>39.5 | 553<br>29.7 | 60<br>3.2 | 6<br>0.3  | 21<br>1.1                 | 65.6 |
|      | 301～500人        | 525<br>100.0  | 131<br>25.0  | 193<br>36.8 | 174<br>33.1 | 22<br>4.2 | 2<br>0.4  | 3<br>0.6                  | 61.8 |
|      | 501～1000人       | 317<br>100.0  | 81<br>25.6   | 124<br>39.1 | 101<br>31.9 | 6<br>1.9  | -         | 5<br>1.6                  | 64.7 |
|      | 1001人以上         | 183<br>100.0  | 39<br>21.3   | 72<br>39.3  | 68<br>37.2  | 3<br>1.6  | -         | 1<br>0.5                  | 60.6 |

「45歳以上59歳以下」の社員の過不足状況をみたのが、図表Ⅱ—2—3である。回答企業全体では、「適正である」が最も多い(50.7%)。人員不足(「不足している」と「やや不足している」の合計)の企業の割合は17.8%である。

業種別に「人員不足」の割合をみると、全体と比べて、「建設業」(23.4%)と「運輸業、郵便業」(35.4%)、「宿泊業、飲食サービス業」(28.9%)、「その他サービス業」(25.9%)で高くなっている。正社員数別には、企業規模が大きいと「人員不足」の割合は低く、概ね企業規模が小さくなると該当割合は高くなる(「1001人以上」：10.9%→「100人以下」：35.3%)。

図表Ⅱ—2—3 人員の過不足(c) 45歳以上59歳以下

(上段：件数, 下段：%) 【問9(c)】

|           | 調査数             | 不足している        | やや不足している     | 適正である        | やや過剰である     | 過剰である       | 無回答        | 不足している+<br>やや不足している<br>の割合 |          |
|-----------|-----------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|------------|----------------------------|----------|
| 全 体       | 3105<br>100.0   | 188<br>6.1    | 362<br>11.7  | 1573<br>50.7 | 817<br>26.3 | 130<br>4.2  | 35<br>1.1  | 17.8                       |          |
| 業 種       | 建設業             | 235<br>100.0  | 17<br>7.2    | 38<br>16.2   | 110<br>46.8 | 56<br>23.8  | 12<br>5.1  | 2<br>0.9                   | 23.4     |
|           | 製造業             | 948<br>100.0  | 18<br>2.0    | 95<br>10.0   | 499<br>52.6 | 284<br>30.0 | 44<br>4.6  | 8<br>0.8                   | 11.9     |
|           | 情報通信業           | 152<br>100.0  | 4<br>2.6     | 20<br>13.2   | 74<br>48.7  | 43<br>28.3  | 10<br>6.6  | 1<br>0.7                   | 15.8     |
|           | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0  | 75<br>19.1   | 64<br>16.3   | 147<br>37.5 | 94<br>24.0  | 11<br>2.8  | 1<br>0.3                   | 35.4     |
|           | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0  | 12<br>2.0    | 39<br>6.6    | 328<br>55.4 | 174<br>29.4 | 28<br>4.7  | 11<br>1.9                  | 8.6      |
|           | 金融業、保険業         | 43<br>100.0   | -<br>-       | 2<br>4.7     | 25<br>58.1  | 13<br>30.2  | 3<br>7.0   | -<br>-                     | 4.7      |
|           | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0   | 2<br>3.6     | 4<br>7.1     | 35<br>62.5  | 13<br>23.2  | 2<br>3.6   | -<br>-                     | 10.7     |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0   | 4<br>5.7     | 6<br>8.6     | 39<br>55.7  | 17<br>24.3  | 3<br>4.3   | 1<br>1.4                   | 14.3     |
|           | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0   | 9<br>11.8    | 13<br>17.1   | 32<br>42.1  | 16<br>21.1  | 6<br>7.9   | -<br>-                     | 28.9     |
|           | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0   | 3<br>5.5     | 5<br>9.1     | 31<br>56.4  | 10<br>18.2  | 4<br>7.3   | 2<br>3.6                   | 14.6     |
|           | その他サービス業        | 374<br>100.0  | 37<br>9.9    | 60<br>16.0   | 191<br>51.1 | 74<br>19.8  | 5<br>1.3   | 7<br>1.9                   | 25.9     |
|           | 正社員数            | 100人以下        | 204<br>100.0 | 40<br>19.6   | 32<br>15.7  | 89<br>43.6  | 30<br>14.7 | 7<br>3.4                   | 6<br>2.9 |
| 101～300人  |                 | 1861<br>100.0 | 108<br>5.8   | 231<br>12.4  | 953<br>51.2 | 482<br>25.9 | 67<br>3.6  | 20<br>1.1                  | 18.2     |
| 301～500人  |                 | 525<br>100.0  | 20<br>3.8    | 51<br>9.7    | 271<br>51.6 | 153<br>29.1 | 27<br>5.1  | 3<br>0.6                   | 13.5     |
| 501～1000人 |                 | 317<br>100.0  | 17<br>5.4    | 31<br>9.8    | 147<br>46.4 | 97<br>30.6  | 20<br>6.3  | 5<br>1.6                   | 15.2     |
| 1001人以上   |                 | 183<br>100.0  | 3<br>1.6     | 17<br>9.3    | 103<br>56.3 | 50<br>27.3  | 9<br>4.9   | 1<br>0.5                   | 10.9     |

若手社員（正社員）の採用状況をみたのが、図表Ⅱ－2－4である。回答企業全体では、「どちらかといえば、採用は困難である」が最も多い（39.4%）。採用可能（「自社が求める人材の採用は十分できる」と「どちらかといえば、採用はできる」の合計）の企業の割合は46.1%である。

業種別に「採用可能」の割合をみると、全体と比べて、「情報通信業」（70.4%）と「卸売業、小売業」（54.2%）、「金融業、保険業」（65.2%）、「不動産業、物品賃貸業」（62.5%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（62.9%）で高くなっている。正社員数別には、企業規模が小さいと「採用可能」の割合は低く、企業規模が大きくなると該当割合は高くなる（「100人以下」：27.5%→「1001人以上」：61.7%）。

図表Ⅱ－2－4 若手社員（正社員）の採用状況

（上段：件数，下段：%）【問10】

|           | 調査数             | 自社が求める人材の採用は十分できる | どちらかといえば、採用はできる | どちらかといえば、採用は困難である | 自社が求める人材の採用は、困難である | 無回答         | 自社が求める人材の採用は十分できる+どちらかといえば、採用できる% |          |      |
|-----------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------|-----------------------------------|----------|------|
| 全体        | 3105<br>100.0   | 261<br>8.4        | 1172<br>37.7    | 1222<br>39.4      | 433<br>13.9        | 17<br>0.5   | 46.1                              |          |      |
| 業種        | 建設業             | 235<br>100.0      | 24<br>10.2      | 76<br>32.3        | 90<br>38.3         | 43<br>18.3  | 2<br>0.9                          | 42.5     |      |
|           | 製造業             | 948<br>100.0      | 66<br>7.0       | 352<br>37.1       | 406<br>42.8        | 121<br>12.8 | 3<br>0.3                          | 44.1     |      |
|           | 情報通信業           | 152<br>100.0      | 18<br>11.8      | 89<br>58.6        | 36<br>23.7         | 7<br>4.6    | 2<br>1.3                          | 70.4     |      |
|           | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0      | 33<br>8.4       | 89<br>22.7        | 177<br>45.2        | 93<br>23.7  | -                                 | 31.1     |      |
|           | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0      | 44<br>7.4       | 277<br>46.8       | 208<br>35.1        | 61<br>10.3  | 2<br>0.3                          | 54.2     |      |
|           | 金融業、保険業         | 43<br>100.0       | 6<br>14.0       | 22<br>51.2        | 12<br>27.9         | 3<br>7.0    | -                                 | 65.2     |      |
|           | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0       | 9<br>16.1       | 26<br>46.4        | 18<br>32.1         | 3<br>5.4    | -                                 | 62.5     |      |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0       | 6<br>8.6        | 38<br>54.3        | 21<br>30.0         | 4<br>5.7    | 1<br>1.4                          | 62.9     |      |
|           | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0       | 7<br>9.2        | 24<br>31.6        | 33<br>43.4         | 12<br>15.8  | -                                 | 40.8     |      |
|           | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0       | 2<br>3.6        | 17<br>30.9        | 27<br>49.1         | 8<br>14.5   | 1<br>1.8                          | 34.5     |      |
|           | その他サービス業        | 374<br>100.0      | 31<br>8.3       | 119<br>31.8       | 154<br>41.2        | 64<br>17.1  | 6<br>1.6                          | 40.1     |      |
|           | 正社員数            | 100人以下            | 204<br>100.0    | 15<br>7.4         | 41<br>20.1         | 76<br>37.3  | 68<br>33.3                        | 4<br>2.0 | 27.5 |
|           |                 | 101～300人          | 1861<br>100.0   | 154<br>8.3        | 682<br>36.6        | 740<br>39.8 | 277<br>14.9                       | 8<br>0.4 | 44.9 |
| 301～500人  |                 | 525<br>100.0      | 38<br>7.2       | 208<br>39.6       | 226<br>43.0        | 52<br>9.9   | 1<br>0.2                          | 46.8     |      |
| 501～1000人 |                 | 317<br>100.0      | 29<br>9.1       | 146<br>46.1       | 115<br>36.3        | 24<br>7.6   | 3<br>0.9                          | 55.2     |      |
| 1001人以上   |                 | 183<br>100.0      | 24<br>13.1      | 89<br>48.6        | 58<br>31.7         | 11<br>6.0   | 1<br>0.5                          | 61.7     |      |

## 2. 昇進管理

(正社員について) 同期の社員間で後から挽回できないほどの開きが出る年齢をみたのが、図表Ⅱ-2-5である。回答企業全体では、「40～44歳」が最も多く(25.6%)、次いで「35～39歳」(19.0%)となっている。40歳未満(「20歳代」と「30～34歳」と「35～39歳」の合計)の企業の割合は30.5%である。

業種別に「40歳未満」の割合をみると、全体と比べて、「情報通信業」(42.1%)と「宿泊業、飲食サービス業」(36.8%)、「生活関連サービス、娯楽業」(41.8%)で高くなっている。正社員数別には、企業規模が小さいと「40歳未満」の割合は低く、概ね企業規模が大きくなると該当割合は高くなる(「100人以下」:22.1%→「501～1000人」:38.8%)。

図表Ⅱ-2-5 同期間で挽回不可能な昇進差が出る年齢

(上段:件数,下段:%)【問11】

|           | 調査数             | 20歳代          | 30～34歳       | 35～39歳      | 40～44歳      | 45～49歳      | 50～54歳      | 55歳以上      | は新卒一括採用していない | 無回答         | +20歳代+30～34歳% |           |
|-----------|-----------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|-------------|---------------|-----------|
| 全体        | 3105<br>100.0   | 53<br>1.7     | 303<br>9.8   | 590<br>19.0 | 795<br>25.6 | 444<br>14.3 | 228<br>7.3  | 118<br>3.8 | 472<br>15.2  | 102<br>3.3  | 30.5          |           |
| 業種        | 建設業             | 235<br>100.0  | 5<br>2.1     | 15<br>6.4   | 46<br>19.6  | 65<br>27.7  | 45<br>19.1  | 30<br>12.8 | 10<br>4.3    | 11<br>4.7   | 8<br>3.4      | 28.1      |
|           | 製造業             | 948<br>100.0  | 9<br>0.9     | 98<br>10.3  | 200<br>21.1 | 278<br>29.3 | 146<br>15.4 | 79<br>8.3  | 29<br>3.1    | 78<br>8.2   | 31<br>3.3     | 32.3      |
|           | 情報通信業           | 152<br>100.0  | 7<br>4.6     | 18<br>11.8  | 39<br>25.7  | 38<br>25.0  | 23<br>15.1  | 9<br>5.9   | 3<br>2.0     | 10<br>6.6   | 5<br>3.3      | 42.1      |
|           | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0  | 3<br>0.8     | 21<br>5.4   | 54<br>13.8  | 55<br>14.0  | 47<br>12.0  | 23<br>5.9  | 22<br>5.6    | 159<br>40.6 | 8<br>2.0      | 20.0      |
|           | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0  | 8<br>1.4     | 64<br>10.8  | 132<br>22.3 | 174<br>29.4 | 99<br>16.7  | 41<br>6.9  | 17<br>2.9    | 36<br>6.1   | 21<br>3.5     | 34.5      |
|           | 金融業、保険業         | 43<br>100.0   | -<br>-       | 1<br>2.3    | 7<br>16.3   | 14<br>32.6  | 4<br>9.3    | 3<br>7.0   | 3<br>7.0     | 10<br>23.3  | 1<br>2.3      | 18.6      |
|           | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0   | 1<br>1.8     | 11<br>19.6  | 6<br>10.7   | 21<br>37.5  | 8<br>14.3   | 5<br>8.9   | 2<br>3.6     | 2<br>3.6    | -<br>-        | 32.1      |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0   | -<br>-       | 6<br>8.6    | 13<br>18.6  | 21<br>30.0  | 14<br>20.0  | 3<br>4.3   | 3<br>4.3     | 7<br>10.0   | 3<br>4.3      | 27.2      |
|           | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0   | 2<br>2.6     | 8<br>10.5   | 18<br>23.7  | 20<br>26.3  | 8<br>10.5   | 4<br>5.3   | 4<br>5.3     | 10<br>13.2  | 2<br>2.6      | 36.8      |
|           | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0   | 2<br>3.6     | 9<br>16.4   | 12<br>21.8  | 16<br>29.1  | 3<br>5.5    | 2<br>3.6   | 2<br>3.6     | 8<br>14.5   | 1<br>1.8      | 41.8      |
|           | その他サービス業        | 374<br>100.0  | 10<br>2.7    | 37<br>9.9   | 49<br>13.1  | 74<br>19.8  | 33<br>8.8   | 20<br>5.3  | 16<br>4.3    | 124<br>33.2 | 11<br>2.9     | 25.7      |
|           | 正社員数            | 100人以下        | 204<br>100.0 | 5<br>2.5    | 19<br>9.3   | 21<br>10.3  | 30<br>14.7  | 13<br>6.4  | 8<br>3.9     | 9<br>4.4    | 87<br>42.6    | 12<br>5.9 |
| 101～300人  |                 | 1861<br>100.0 | 31<br>1.7    | 193<br>10.4 | 330<br>17.7 | 475<br>25.5 | 264<br>14.2 | 137<br>7.4 | 72<br>3.9    | 308<br>16.6 | 51<br>2.7     | 29.8      |
| 301～500人  |                 | 525<br>100.0  | 6<br>1.1     | 51<br>9.7   | 107<br>20.4 | 140<br>26.7 | 87<br>16.6  | 40<br>7.6  | 20<br>3.8    | 53<br>10.1  | 21<br>4.0     | 31.2      |
| 501～1000人 |                 | 317<br>100.0  | 9<br>2.8     | 33<br>10.4  | 81<br>25.6  | 88<br>27.8  | 50<br>15.8  | 23<br>7.3  | 7<br>2.2     | 18<br>5.7   | 8<br>2.5      | 38.8      |
| 1001人以上   |                 | 183<br>100.0  | 2<br>1.1     | 6<br>3.3    | 48<br>26.2  | 60<br>32.8  | 26<br>14.2  | 20<br>10.9 | 8<br>4.4     | 3<br>1.6    | 10<br>5.5     | 30.6      |

管理職（課長）への昇進時期について、早い人の年齢をみたのが、図表Ⅱ－2－6である。回答企業全体では、「35～39歳」が最も多く（42.1%）、次いで「40～44歳」（21.6%）となっている。40歳未満（「20歳代」と「30～34歳」と「35～39歳」の合計）の企業の割合は70.2%を占める。

業種別に「40歳未満」の割合をみると、全体と比べて、「情報通信業」（77.7%）と「卸売業、小売業」（77.9%）、「金融業、保険業」（86.1%）、「不動産業、物品賃貸業」（87.5%）、「宿泊業、飲食サービス業」（80.3%）で高くなっている。正社員数別には、企業規模が小さいと「40歳未満」の割合は低く、企業規模が大きくなると該当割合は高くなる（「100人以下」：59.8%→「1001人以上」：82.6%）。

図表Ⅱ－2－6 管理職（課長）に昇進する年齢—早い人

（上段：件数，下段：%）【問12】

|      | 調査数             | 20歳代 | 30～34歳 | 35～39歳 | 40～44歳 | 45～49歳 | 50～54歳 | 55歳以上 | 無回答 | 34～39歳 + 20歳代 + 35～39歳 % |      |
|------|-----------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-----|--------------------------|------|
| 全体   | 3105            | 204  | 668    | 1306   | 671    | 186    | 35     | 11    | 24  | 70.2                     |      |
| 業種   | 建設業             | 235  | 10     | 36     | 104    | 65     | 19     | -     | -   | 1                        | 63.9 |
|      | 製造業             | 948  | 34     | 195    | 438    | 219    | 54     | 5     | -   | 3                        | 70.4 |
|      | 情報通信業           | 152  | 15     | 43     | 60     | 26     | 6      | -     | -   | 2                        | 77.7 |
|      | 運輸業、郵便業         | 392  | 18     | 72     | 148    | 101    | 35     | 10    | 4   | 4                        | 60.8 |
|      | 卸売業、小売業         | 592  | 47     | 149    | 265    | 114    | 13     | 1     | 1   | 2                        | 77.9 |
|      | 金融業、保険業         | 43   | 3      | 11     | 23     | 5      | 1      | -     | -   | -                        | 86.1 |
|      | 不動産業、物品賃貸業      | 56   | 9      | 14     | 26     | 5      | 2      | -     | -   | -                        | 87.5 |
|      | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70   | 2      | 13     | 32     | 14     | 6      | 2     | -   | 1                        | 67.2 |
|      | 宿泊業、飲食サービス業     | 76   | 12     | 23     | 26     | 13     | 1      | -     | -   | 1                        | 80.3 |
|      | 生活関連サービス、娯楽業    | 55   | 9      | 14     | 18     | 6      | 5      | -     | -   | 3                        | 74.6 |
|      | その他サービス業        | 374  | 29     | 70     | 129    | 84     | 39     | 12    | 6   | 5                        | 61.0 |
| 正社員数 | 100人以下          | 204  | 20     | 44     | 58     | 47     | 15     | 10    | 4   | 6                        | 59.8 |
|      | 101～300人        | 1861 | 118    | 407    | 755    | 419    | 126    | 18    | 6   | 12                       | 68.8 |
|      | 301～500人        | 525  | 32     | 97     | 252    | 114    | 25     | 3     | -   | 2                        | 72.6 |
|      | 501～1000人       | 317  | 24     | 61     | 150    | 58     | 19     | 3     | -   | 2                        | 74.1 |
|      | 1001人以上         | 183  | 10     | 58     | 83     | 29     | 1      | -     | -   | 2                        | 82.6 |

ここ3年間で管理職（課長）に昇進する年齢の変化をみたのが、図表II-2-7である。回答企業全体では、「どちらかといえば、低く（若く）なった」が最も多い（61.1%）。若くなった（「低く（若く）なった」と「どちらかといえば、低く（若く）なった」の合計）の企業の割合は71.2%を占める。

業種別に「若くなった」企業の割合をみると、全体と比べて、「運輸業、郵便業」（63.3%）と「不動産業、物品賃貸業」（64.3%）、「生活関連サービス、娯楽業」（60.0%）でやや低くなっている。正社員数別には、企業規模が小さいと「若くなった」企業の割合は低く、概ね企業規模が大きくなると該当割合は高くなる（「100人以下」：59.4%→「1001人以上」：78.1%）。

図表II-2-7 ここ3年間で、管理職（課長）に昇進する年齢

（上段：件数，下段：%）【問13】

|           | 調査数              | 低く（若く）<br>なった | どちらか<br>かとい<br>え、<br>低く（若く）<br>なった | どちらか<br>かとい<br>え、<br>高くなった | 高くなった        | 無回答         | 低く（若く）<br>なった<br>+<br>どちらか<br>かとい<br>え、<br>低く（若く）<br>なった<br>% |           |      |
|-----------|------------------|---------------|------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|---|-----------|------|
| 全 体       | 3105<br>100.0    | 315<br>10.1   | 1898<br>61.1                       | 777<br>25.0                | 58<br>1.9    | 57<br>1.8   | 71.2  |           |      |
| 業<br>種    | 建設業              | 235<br>100.0  | 20<br>8.5                          | 146<br>62.1                | 59<br>25.1   | 6<br>2.6    | 4<br>1.7  | 70.6      |      |
|           | 製造業              | 948<br>100.0  | 103<br>10.9                        | 591<br>62.3                | 231<br>24.4  | 10<br>1.1   | 13<br>1.4   | 73.2      |      |
|           | 情報通信業            | 152<br>100.0  | 17<br>11.2                         | 96<br>63.2                 | 36<br>23.7   | 1<br>0.7    | 2<br>1.3  | 74.4      |      |
|           | 運輸業、郵便業          | 392<br>100.0  | 30<br>7.7                          | 218<br>55.6                | 119<br>30.4  | 13<br>3.3   | 12<br>3.1   | 63.3      |      |
|           | 卸売業、小売業          | 592<br>100.0  | 66<br>11.1                         | 369<br>62.3                | 134<br>22.6  | 13<br>2.2   | 10<br>1.7   | 73.4      |      |
|           | 金融業、保険業          | 43<br>100.0   | 4<br>9.3                           | 25<br>58.1                 | 10<br>23.3   | 3<br>7.0    | 1<br>2.3  | 67.4      |      |
|           | 不動産業、物品賃貸業       | 56<br>100.0   | 6<br>10.7                          | 30<br>53.6                 | 20<br>35.7   | -           | -   | 64.3      |      |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業  | 70<br>100.0   | 5<br>7.1                           | 48<br>68.6                 | 16<br>22.9   | -           | 1<br>1.4  | 75.7      |      |
|           | 宿泊業、飲食サービス業      | 76<br>100.0   | 10<br>13.2                         | 47<br>61.8                 | 16<br>21.1   | 2<br>2.6    | 1<br>1.3  | 75.0      |      |
|           | 生活関連サービス、娯楽業     | 55<br>100.0   | 10<br>18.2                         | 23<br>41.8                 | 16<br>29.1   | 3<br>5.5    | 3<br>5.5  | 60.0      |      |
|           | その他サービス業         | 374<br>100.0  | 31<br>8.3                          | 239<br>63.9                | 91<br>24.3   | 5<br>1.3    | 8<br>2.1  | 72.2      |      |
|           | 正<br>社<br>員<br>数 | 100人以下        | 204<br>100.0                       | 14<br>6.9                  | 107<br>52.5  | 64<br>31.4  | 9<br>4.4  | 10<br>4.9 | 59.4 |
|           |                  | 101～300人      | 1861<br>100.0                      | 188<br>10.1                | 1138<br>61.1 | 467<br>25.1 | 38<br>2.0   | 30<br>1.6 | 71.2 |
| 301～500人  |                  | 525<br>100.0  | 57<br>10.9                         | 341<br>65.0                | 114<br>21.7  | 6<br>1.1    | 7<br>1.3  | 75.9      |      |
| 501～1000人 |                  | 317<br>100.0  | 36<br>11.4                         | 181<br>57.1                | 91<br>28.7   | 4<br>1.3    | 5<br>1.6  | 68.5      |      |
| 1001人以上   |                  | 183<br>100.0  | 18<br>9.8                          | 125<br>68.3                | 34<br>18.6   | 1<br>0.5    | 5<br>2.7  | 78.1      |      |

管理職が評価によって降職する仕組み（役職定年を除く）の状況をみたのが、図表Ⅱ－2－8である。回答企業全体では、「仕組みはあるが、該当者はいない」（33.7%）と「仕組みはあるし、該当者もいる」（33.3%）、「仕組みもないし、該当者もない」（32.1%）で、概ね同じ割合である。

業種別に「仕組みはあるし、該当者もいる」（以下、「該当者あり」と記述する）企業の割合をみると、全体と比べて、「情報通信業」（46.7%）と「卸売業、小売業」（40.0%）、「不動産業、物品賃貸業」（46.4%）、「宿泊業、飲食サービス業」（40.8%）で高くなっている。正社員数別には、企業規模が小さいと「該当者あり」企業の割合は低く、企業規模が大きくなると該当割合が高くなる（「100人以下」：20.6%→「1001人以上」：46.4%）。

図表Ⅱ－2－8 管理職が評価により降職する仕組み

（上段：件数，下段：%）【問 14】

|           | 調査数             | 該当者もいる<br>仕組みはあるし、 | 該当者はいないが、<br>仕組みはある | 該当者もないし、<br>仕組みもない | 無回答         |             |           |
|-----------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------|-------------|-----------|
| 全 体       | 3105<br>100.0   | 1033<br>33.3       | 1045<br>33.7        | 998<br>32.1        | 29<br>0.9   |             |           |
| 業 種       | 建設業             | 235<br>100.0       | 62<br>26.4          | 88<br>37.4         | 83<br>35.3  | 2<br>0.9    |           |
|           | 製造業             | 948<br>100.0       | 313<br>33.0         | 306<br>32.3        | 322<br>34.0 | 7<br>0.7    |           |
|           | 情報通信業           | 152<br>100.0       | 71<br>46.7          | 50<br>32.9         | 30<br>19.7  | 1<br>0.7    |           |
|           | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0       | 93<br>23.7          | 119<br>30.4        | 176<br>44.9 | 4<br>1.0    |           |
|           | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0       | 237<br>40.0         | 221<br>37.3        | 129<br>21.8 | 5<br>0.8    |           |
|           | 金融業、保険業         | 43<br>100.0        | 14<br>32.6          | 18<br>41.9         | 11<br>25.6  | -           |           |
|           | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0        | 26<br>46.4          | 26<br>46.4         | 4<br>7.1    | -           |           |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0        | 25<br>35.7          | 30<br>42.9         | 14<br>20.0  | 1<br>1.4    |           |
|           | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0        | 31<br>40.8          | 22<br>28.9         | 23<br>30.3  | -           |           |
|           | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0        | 17<br>30.9          | 16<br>29.1         | 20<br>36.4  | 2<br>3.6    |           |
|           | その他サービス業        | 374<br>100.0       | 100<br>26.7         | 118<br>31.6        | 150<br>40.1 | 6<br>1.6    |           |
|           | 正 社 員 数         | 100人以下             | 204<br>100.0        | 42<br>20.6         | 62<br>30.4  | 93<br>45.6  | 7<br>3.4  |
|           |                 | 101～300人           | 1861<br>100.0       | 585<br>31.4        | 638<br>34.3 | 622<br>33.4 | 16<br>0.9 |
| 301～500人  |                 | 525<br>100.0       | 196<br>37.3         | 178<br>33.9        | 149<br>28.4 | 2<br>0.4    |           |
| 501～1000人 |                 | 317<br>100.0       | 123<br>38.8         | 109<br>34.4        | 82<br>25.9  | 3<br>0.9    |           |
| 1001人以上   |                 | 183<br>100.0       | 85<br>46.4          | 51<br>27.9         | 46<br>25.1  | 1<br>0.5    |           |



役職定年制の導入（定年到達時に役職を離任する場合は除く）状況をみたのが、図表Ⅱ－2－9である。回答企業全体では、「導入している」企業は24.4%である。役職定年が適用される年齢の平均値は57.5歳である。

業種別に「導入している」企業の割合をみると、全体と比べて、「情報通信業」（40.1%）と「金融業、保険業」（34.9%）、「不動産業、物品賃貸業」（35.7%）で高くなっている。役職定年の年齢の平均値は、全体と比べて「建設業」（60.5歳）が高い。

正社員数別には、「100人以下」では「導入している」企業の割合は低い（15.7%）。役職定年の年齢（平均値）をみると、企業規模による大きな差は見られない。

図表Ⅱ－2－9 役職定年制の導入状況とその年齢

（上段：件数，下段：%）【問15】

|           | 役職定年制の導入状況      |               |              |              | 「導入」企業における年齢 |              |             |             |             |            | 平均値<br>(歳) | 中央値<br>(歳) |
|-----------|-----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
|           | 調査数             | 導入している        | 導入していない      | 無回答          | 調査数          | 54歳以下        | 55～59歳      | 60歳以上       | 無回答         |            |            |            |
| 全体        | 3105<br>100.0   | 757<br>24.4   | 2330<br>75.0 | 18<br>0.6    | 757<br>100.0 | 41<br>5.4    | 502<br>66.3 | 197<br>26.0 | 17<br>2.2   | 57.5       | 57.0       |            |
| 業種        | 建設業             | 235<br>100.0  | 39<br>16.6   | 194<br>82.6  | 2<br>0.9     | 39<br>100.0  | -<br>-      | 14<br>35.9  | 21<br>53.8  | 4<br>10.3  | 60.5       | 60.0       |
|           | 製造業             | 948<br>100.0  | 253<br>26.7  | 692<br>73.0  | 3<br>0.3     | 253<br>100.0 | 17<br>6.7   | 188<br>74.3 | 44<br>17.4  | 4<br>1.6   | 56.9       | 56.0       |
|           | 情報通信業           | 152<br>100.0  | 61<br>40.1   | 91<br>59.9   | -<br>-       | 61<br>100.0  | 5<br>8.2    | 52<br>85.2  | 4<br>6.6    | -<br>-     | 56.0       | 55.0       |
|           | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0  | 67<br>17.1   | 322<br>82.1  | 3<br>0.8     | 67<br>100.0  | 1<br>1.5    | 27<br>40.3  | 36<br>53.7  | 3<br>4.5   | 59.5       | 60.0       |
|           | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0  | 154<br>26.0  | 436<br>73.6  | 2<br>0.3     | 154<br>100.0 | 7<br>4.5    | 123<br>79.9 | 21<br>13.6  | 3<br>1.9   | 56.5       | 55.0       |
|           | 金融業、保険業         | 43<br>100.0   | 15<br>34.9   | 28<br>65.1   | -<br>-       | 15<br>100.0  | 3<br>20.0   | 10<br>66.7  | 2<br>13.3   | -<br>-     | 55.7       | 55.0       |
|           | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0   | 20<br>35.7   | 36<br>64.3   | -<br>-       | 20<br>100.0  | -<br>-      | 13<br>65.0  | 6<br>30.0   | 1<br>5.0   | 58.1       | 57.0       |
|           | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0   | 15<br>21.4   | 53<br>75.7   | 2<br>2.9     | 15<br>100.0  | 1<br>6.7    | 10<br>66.7  | 4<br>26.7   | -<br>-     | 57.8       | 58.0       |
|           | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0   | 15<br>19.7   | 61<br>80.3   | -<br>-       | 15<br>100.0  | -<br>-      | 10<br>66.7  | 5<br>33.3   | -<br>-     | 57.7       | 55.0       |
|           | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0   | 14<br>25.5   | 40<br>72.7   | 1<br>1.8     | 14<br>100.0  | 2<br>14.3   | 9<br>64.3   | 3<br>21.4   | -<br>-     | 57.0       | 56.5       |
|           | その他サービス業        | 374<br>100.0  | 75<br>20.1   | 296<br>79.1  | 3<br>0.8     | 75<br>100.0  | 3<br>4.0    | 35<br>46.7  | 35<br>46.7  | 2<br>2.7   | 59.2       | 58.0       |
|           | 正社員数            | 100人以下        | 204<br>100.0 | 32<br>15.7   | 166<br>81.4  | 6<br>2.9     | 32<br>100.0 | -<br>-      | 14<br>43.8  | 16<br>50.0 | 2<br>6.3   | 59.7       |
| 101～300人  |                 | 1861<br>100.0 | 420<br>22.6  | 1431<br>76.9 | 10<br>0.5    | 420<br>100.0 | 22<br>5.2   | 264<br>62.9 | 123<br>29.3 | 11<br>2.6  | 57.7       | 57.0       |
| 301～500人  |                 | 525<br>100.0  | 156<br>29.7  | 368<br>70.1  | 1<br>0.2     | 156<br>100.0 | 9<br>5.8    | 112<br>71.8 | 33<br>21.2  | 2<br>1.3   | 57.1       | 57.0       |
| 501～1000人 |                 | 317<br>100.0  | 92<br>29.0   | 224<br>70.7  | 1<br>0.3     | 92<br>100.0  | 3<br>3.3    | 74<br>80.4  | 14<br>15.2  | 1<br>1.1   | 56.7       | 56.0       |
| 1001人以上   |                 | 183<br>100.0  | 54<br>29.5   | 129<br>70.5  | -<br>-       | 54<br>100.0  | 7<br>13.0   | 35<br>64.8  | 11<br>20.4  | 1<br>1.9   | 56.5       | 56.0       |

ここ1年間の早期退職希望者の募集状況をみたのが、図表Ⅱ-2-10である。回答企業全体では、「募った」企業は2.6%である。

業種別に「募った」企業の割合をみると、業種別には大きな差は見られない。正社員数別には、「1001人以上」では「募った」企業の割合はやや高くなる(8.7%)。

図表Ⅱ-2-10 ここ1年間の早期退職希望者の募集状況

(上段：件数, 下段：%) 【問16】

|      |                 | 調査数           | 募った       | 募っていない       | 無回答       |
|------|-----------------|---------------|-----------|--------------|-----------|
| 全体   |                 | 3105<br>100.0 | 80<br>2.6 | 3009<br>96.9 | 16<br>0.5 |
| 業種   | 建設業             | 235<br>100.0  | 5<br>2.1  | 229<br>97.4  | 1<br>0.4  |
|      | 製造業             | 948<br>100.0  | 25<br>2.6 | 920<br>97.0  | 3<br>0.3  |
|      | 情報通信業           | 152<br>100.0  | 6<br>3.9  | 146<br>96.1  | -<br>-    |
|      | 運輸業、郵便業         | 392<br>100.0  | 9<br>2.3  | 379<br>96.7  | 4<br>1.0  |
|      | 卸売業、小売業         | 592<br>100.0  | 13<br>2.2 | 579<br>97.8  | -<br>-    |
|      | 金融業、保険業         | 43<br>100.0   | 2<br>4.7  | 41<br>95.3   | -<br>-    |
|      | 不動産業、物品賃貸業      | 56<br>100.0   | 2<br>3.6  | 54<br>96.4   | -<br>-    |
|      | 学術研究、専門・技術サービス業 | 70<br>100.0   | 2<br>2.9  | 66<br>94.3   | 2<br>2.9  |
|      | 宿泊業、飲食サービス業     | 76<br>100.0   | 4<br>5.3  | 72<br>94.7   | -<br>-    |
|      | 生活関連サービス、娯楽業    | 55<br>100.0   | 3<br>5.5  | 51<br>92.7   | 1<br>1.8  |
|      | その他サービス業        | 374<br>100.0  | 8<br>2.1  | 363<br>97.1  | 3<br>0.8  |
| 正社員数 | 100人以下          | 204<br>100.0  | 7<br>3.4  | 191<br>93.6  | 6<br>2.9  |
|      | 101～300人        | 1861<br>100.0 | 30<br>1.6 | 1826<br>98.1 | 5<br>0.3  |
|      | 301～500人        | 525<br>100.0  | 8<br>1.5  | 514<br>97.9  | 3<br>0.6  |
|      | 501～1000人       | 317<br>100.0  | 19<br>6.0 | 297<br>93.7  | 1<br>0.3  |
|      | 1001人以上         | 183<br>100.0  | 16<br>8.7 | 166<br>90.7  | 1<br>0.5  |

### 3. 賃金管理

制度設計上の「平均的な社員」（正社員）の59歳までの賃金カーブの形状をみたのが、図表II-2-11である。回答企業全体では、「59歳まで上昇する」が最も多く（46.6%）、次いで「ある時点から横ばいになる」（42.8%）の順となっている。屈折する（「ある時点から横ばいになる」と「ある時点から下降する」）場合の屈折時点の年齢（平均値）は50.4歳である。

業種別にみると、全体と比べて「建設業」と「その他サービス業」において「59歳まで上昇する」割合が高い（各59.6%、54.0%）。「卸売業、小売業」と「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」では「ある時点から横ばいになる」の割合が高くなる（各48.3%、51.2%、50.0%）。更に、「情報通信業」と「金融業、保険業」では「ある時点から下降する」割合も全体と比べて高くなっている（各19.7%、23.3%）。屈折する場合の年齢であるが、「不動産業、物品賃貸業」で全体と比べて年齢（平均値）が高い（52.4%）。

正社員数別には、企業規模が小さいと「ある時点から下降する」割合は低く、企業規模が大きくなると該当割合が高くなる（「100人以下」：5.9%→「1001人以上」：14.8%）。屈折する場合の年齢であるが、「100人以下」の企業で平均値がやや低く（若く）なっている（48.4歳）。

図表II-2-11 59歳までの賃金カーブの形状と屈折（横ばい・低下）時の年齢

（上段：件数，下段：%）【問17】

|                 | 59歳までの賃金カーブ |               |                  |                |     | 屈折する年齢（「ある時点から横ばいになる」と「ある時点から下降する」のみ） |       |                 |                 |                 | （歳）<br>平均<br>値 | （歳）<br>中央<br>値 |      |
|-----------------|-------------|---------------|------------------|----------------|-----|---------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------|
|                 | 調査数         | 59歳まで<br>上昇する | ある時点から<br>横ばいになる | ある時点から<br>下降する | 無回答 | 調査数                                   | 45歳未満 | 45歳<br>～<br>49歳 | 50歳<br>～<br>54歳 | 55歳<br>～<br>59歳 |                |                | 無回答  |
| 全体              | 3105        | 1446          | 1328             | 279            | 52  | 1607                                  | 236   | 155             | 378             | 756             | 82             | 50.4           | 54.0 |
|                 | 100.0       | 46.6          | 42.8             | 9.0            | 1.7 | 100.0                                 | 14.7  | 9.6             | 23.5            | 47.0            | 5.1            |                |      |
| 建設業             | 235         | 140           | 74               | 18             | 3   | 92                                    | 9     | 6               | 24              | 51              | 2              | 52.0           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 59.6          | 31.5             | 7.7            | 1.3 | 100.0                                 | 9.8   | 6.5             | 26.1            | 55.4            | 2.2            |                |      |
| 製造業             | 948         | 472           | 386              | 84             | 6   | 470                                   | 45    | 47              | 106             | 249             | 23             | 51.6           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 49.8          | 40.7             | 8.9            | 0.6 | 100.0                                 | 9.6   | 10.0            | 22.6            | 53.0            | 4.9            |                |      |
| 情報通信業           | 152         | 52            | 70               | 30             | -   | 100                                   | 15    | 9               | 19              | 52              | 5              | 51.0           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 34.2          | 46.1             | 19.7           | -   | 100.0                                 | 15.0  | 9.0             | 19.0            | 52.0            | 5.0            |                |      |
| 運輸業、郵便業         | 392         | 164           | 183              | 27             | 18  | 210                                   | 39    | 24              | 51              | 81              | 15             | 49.1           | 50.0 |
|                 | 100.0       | 41.8          | 46.7             | 6.9            | 4.6 | 100.0                                 | 18.6  | 11.4            | 24.3            | 38.6            | 7.1            |                |      |
| 卸売業、小売業         | 592         | 237           | 286              | 64             | 5   | 350                                   | 63    | 32              | 81              | 159             | 15             | 49.8           | 52.0 |
|                 | 100.0       | 40.0          | 48.3             | 10.8           | 0.8 | 100.0                                 | 18.0  | 9.1             | 23.1            | 45.4            | 4.3            |                |      |
| 金融業、保険業         | 43          | 10            | 22               | 10             | 1   | 32                                    | 2     | 2               | 13              | 14              | 1              | 51.7           | 53.0 |
|                 | 100.0       | 23.3          | 51.2             | 23.3           | 2.3 | 100.0                                 | 6.3   | 6.3             | 40.6            | 43.8            | 3.1            |                |      |
| 不動産業、物品賃貸業      | 56          | 28            | 22               | 6              | -   | 28                                    | 3     | 1               | 6               | 16              | 2              | 52.4           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 50.0          | 39.3             | 10.7           | -   | 100.0                                 | 10.7  | 3.6             | 21.4            | 57.1            | 7.1            |                |      |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 70          | 32            | 35               | 2              | 1   | 37                                    | 2     | 4               | 12              | 18              | 1              | 51.9           | 54.5 |
|                 | 100.0       | 45.7          | 50.0             | 2.9            | 1.4 | 100.0                                 | 5.4   | 10.8            | 32.4            | 48.6            | 2.7            |                |      |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 76          | 36            | 34               | 6              | -   | 40                                    | 15    | 2               | 9               | 13              | 1              | 47.1           | 50.0 |
|                 | 100.0       | 47.4          | 44.7             | 7.9            | -   | 100.0                                 | 37.5  | 5.0             | 22.5            | 32.5            | 2.5            |                |      |
| 生活関連サービス、娯楽業    | 55          | 21            | 25               | 7              | 2   | 32                                    | 8     | 3               | 3               | 16              | 2              | 48.5           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 38.2          | 45.5             | 12.7           | 3.6 | 100.0                                 | 25.0  | 9.4             | 9.4             | 50.0            | 6.3            |                |      |
| その他サービス業        | 374         | 202           | 143              | 19             | 10  | 162                                   | 25    | 19              | 43              | 65              | 10             | 49.7           | 50.0 |
|                 | 100.0       | 54.0          | 38.2             | 5.1            | 2.7 | 100.0                                 | 15.4  | 11.7            | 26.5            | 40.1            | 6.2            |                |      |
| 正社員数            | 204         | 90            | 91               | 12             | 11  | 103                                   | 25    | 9               | 26              | 36              | 7              | 48.4           | 50.0 |
| 100人以下          | 100.0       | 44.1          | 44.6             | 5.9            | 5.4 | 100.0                                 | 24.3  | 8.7             | 25.2            | 35.0            | 6.8            |                |      |
| 101～300人        | 1861        | 902           | 782              | 143            | 34  | 925                                   | 133   | 90              | 215             | 447             | 40             | 50.5           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 48.5          | 42.0             | 7.7            | 1.8 | 100.0                                 | 14.4  | 9.7             | 23.2            | 48.3            | 4.3            |                |      |
| 301～500人        | 525         | 230           | 237              | 56             | 2   | 293                                   | 37    | 29              | 62              | 148             | 17             | 51.1           | 55.0 |
|                 | 100.0       | 43.8          | 45.1             | 10.7           | 0.4 | 100.0                                 | 12.6  | 9.9             | 21.2            | 50.5            | 5.8            |                |      |
| 501～1000人       | 317         | 142           | 134              | 37             | 4   | 171                                   | 20    | 15              | 45              | 80              | 11             | 50.9           | 54.5 |
|                 | 100.0       | 44.8          | 42.3             | 11.7           | 1.3 | 100.0                                 | 11.7  | 8.8             | 26.3            | 46.8            | 6.4            |                |      |
| 1001人以上         | 183         | 78            | 77               | 27             | 1   | 104                                   | 21    | 12              | 27              | 38              | 6              | 49.1           | 50.0 |
|                 | 100.0       | 42.6          | 42.1             | 14.8           | 0.5 | 100.0                                 | 20.2  | 11.5            | 26.0            | 36.5            | 5.8            |                |      |

正社員の賃金水準(年収)について、「20～24歳」を100とした場合の制度設計上の「50～54歳」の最も高い人の賃金水準をみたのが、図表Ⅱ-2-12である。回答企業全体では「200～250未満」が最も多く(27.4%)、次いで「250～300未満」(20.1%)の順となっている。賃金水準の平均値は「277.3」となる。

業種別に「平均値」をみると、全体と比べて「金融業、保険業」(335.8)で高くなっている。正社員数別には、企業規模が小さいと「平均値」は低く、企業規模が大きくなると高くなる(「100人以下」：227.9→「1001人以上」：346.9)。

図表Ⅱ-2-12 「20～24歳」を100とした場合の制度設計上の「50～54歳」の賃金水準

(a) 最も高い人(上段：件数, 下段：%)【問18\_1】

|                 | 調査数  | 100未満 | 100未満 | 100未満 | 100未満 | 100未満 | 100未満 | 100未満 | 100未満 | 400以上 | 無回答 | 平均値   | 中央値   |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|
|                 |      | 件数    | %     | 件数    | %     | 件数    | %     | 件数    | %     | 件数    |     |       |       |
| 全体              | 3105 | 11    | 87    | 293   | 850   | 624   | 493   | 119   | 282   | 346   |     | 277.3 | 250.0 |
| 建設業             | 235  | -     | 3     | 15    | 68    | 54    | 46    | 10    | 22    | 17    |     | 284.8 | 255.5 |
| 製造業             | 948  | 2     | 16    | 75    | 258   | 194   | 169   | 44    | 94    | 96    |     | 287.1 | 259.5 |
| 情報通信業           | 152  | 1     | 2     | 6     | 28    | 35    | 44    | 8     | 8     | 20    |     | 283.4 | 280.0 |
| 運輸業、郵便業         | 392  | 3     | 34    | 80    | 111   | 52    | 18    | 7     | 26    | 61    |     | 235.2 | 200.0 |
| 卸売業、小売業         | 592  | 1     | 2     | 36    | 160   | 138   | 119   | 26    | 57    | 53    |     | 291.2 | 265.0 |
| 金融業、保険業         | 43   | -     | -     | 2     | 3     | 10    | 8     | 5     | 9     | 6     |     | 335.8 | 303.0 |
| 不動産業、物品賃貸業      | 56   | -     | 1     | 2     | 12    | 14    | 11    | 4     | 6     | 6     |     | 286.8 | 270.0 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 70   | -     | -     | 3     | 23    | 17    | 14    | 1     | 5     | 7     |     | 276.7 | 250.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 76   | -     | -     | 7     | 26    | 16    | 8     | 4     | 10    | 5     |     | 290.5 | 250.0 |
| 生活関連サービス、娯楽業    | 55   | -     | 3     | 11    | 12    | 11    | 5     | -     | 9     | 4     |     | 278.9 | 238.0 |
| その他サービス業        | 374  | 4     | 20    | 48    | 119   | 63    | 37    | 8     | 25    | 50    |     | 251.9 | 228.5 |
| 100人以下          | 204  | 1     | 15    | 37    | 58    | 20    | 12    | 3     | 11    | 47    |     | 227.9 | 200.0 |
| 101～300人        | 1861 | 7     | 58    | 201   | 574   | 385   | 260   | 51    | 137   | 188   |     | 266.5 | 248.0 |
| 301～500人        | 525  | 1     | 10    | 28    | 127   | 118   | 99    | 23    | 63    | 56    |     | 298.7 | 265.0 |
| 501～1000人       | 317  | 2     | 3     | 18    | 63    | 68    | 72    | 21    | 33    | 37    |     | 294.3 | 280.0 |
| 1001人以上         | 183  | -     | 1     | 5     | 25    | 27    | 49    | 21    | 38    | 17    |     | 346.9 | 300.0 |

正社員の賃金水準(年収)について、「20～24歳」を100とした場合の制度設計上の「50～54歳」の最も低い人の賃金水準をみたのが、図表II-2-13である。回答企業全体では「100～150未満」が最も多く(43.8%)、次いで「150～200未満」(26.5%)の順となっている。賃金水準の平均値は「152.5」となる。

業種別に「平均値」をみると、業種別に大きな違いはない。また正社員数別にも、企業規模による大きな差はない。

図表II-2-13 「20～24歳」を100とした場合の制度設計上の「50～54歳」の賃金水準

(b) 最も低い人(上段:件数,下段:%)【問18\_2】

|                 | 調査数   | 100未満 | 100～150未満 | 150～200未満 | 200～250未満 | 250～300未満 | 300～350未満 | 350～400未満 | 400以上 | 無回答  | 平均値   | 中央値   |
|-----------------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|------|-------|-------|
| 全体              | 3105  | 138   | 1359      | 822       | 266       | 36        | 37        | 17        | 64    | 366  | 152.5 | 140.0 |
|                 | 100.0 | 4.4   | 43.8      | 26.5      | 8.6       | 1.2       | 1.2       | 0.5       | 2.1   | 11.8 |       |       |
| 業種              |       |       |           |           |           |           |           |           |       |      |       |       |
| 建設業             | 235   | 7     | 82        | 85        | 29        | 3         | 3         | -         | 6     | 20   | 164.6 | 150.0 |
|                 | 100.0 | 3.0   | 34.9      | 36.2      | 12.3      | 1.3       | 1.3       | -         | 2.6   | 8.5  |       |       |
| 製造業             | 948   | 36    | 425       | 269       | 78        | 11        | 9         | 2         | 22    | 96   | 153.0 | 140.0 |
|                 | 100.0 | 3.8   | 44.8      | 28.4      | 8.2       | 1.2       | 0.9       | 0.2       | 2.3   | 10.1 |       |       |
| 情報通信業           | 152   | 6     | 63        | 46        | 12        | 1         | 3         | -         | 1     | 20   | 149.9 | 145.5 |
|                 | 100.0 | 3.9   | 41.4      | 30.3      | 7.9       | 0.7       | 2.0       | -         | 0.7   | 13.2 |       |       |
| 運輸業、郵便業         | 392   | 22    | 199       | 63        | 25        | 2         | 6         | 7         | 4     | 64   | 142.9 | 127.0 |
|                 | 100.0 | 5.6   | 50.8      | 16.1      | 6.4       | 0.5       | 1.5       | 1.8       | 1.0   | 16.3 |       |       |
| 卸売業、小売業         | 592   | 16    | 252       | 169       | 61        | 11        | 5         | 5         | 16    | 57   | 158.1 | 149.0 |
|                 | 100.0 | 2.7   | 42.6      | 28.5      | 10.3      | 1.9       | 0.8       | 0.8       | 2.7   | 9.6  |       |       |
| 金融業、保険業         | 43    | 3     | 22        | 8         | 4         | -         | -         | -         | -     | 6    | 137.4 | 138.0 |
|                 | 100.0 | 7.0   | 51.2      | 18.6      | 9.3       | -         | -         | -         | -     | 14.0 |       |       |
| 不動産業、物品賃貸業      | 56    | 6     | 22        | 13        | 8         | -         | -         | -         | -     | 7    | 140.7 | 130.0 |
|                 | 100.0 | 10.7  | 39.3      | 23.2      | 14.3      | -         | -         | -         | -     | 12.5 |       |       |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 70    | 2     | 25        | 27        | 8         | -         | -         | -         | 1     | 7    | 151.2 | 150.0 |
|                 | 100.0 | 2.9   | 35.7      | 38.6      | 11.4      | -         | -         | -         | 1.4   | 10.0 |       |       |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 76    | 4     | 39        | 19        | 4         | -         | 3         | 1         | -     | 6    | 145.2 | 130.5 |
|                 | 100.0 | 5.3   | 51.3      | 25.0      | 5.3       | -         | 3.9       | 1.3       | -     | 7.9  |       |       |
| 生活関連サービス、娯楽業    | 55    | 8     | 22        | 10        | 4         | -         | 1         | -         | 3     | 7    | 152.4 | 120.5 |
|                 | 100.0 | 14.5  | 40.0      | 18.2      | 7.3       | -         | 1.8       | -         | 5.5   | 12.7 |       |       |
| その他サービス業        | 374   | 22    | 163       | 91        | 23        | 6         | 6         | 1         | 7     | 55   | 148.1 | 133.0 |
|                 | 100.0 | 5.9   | 43.6      | 24.3      | 6.1       | 1.6       | 1.6       | 0.3       | 1.9   | 14.7 |       |       |
| 正社員数            |       |       |           |           |           |           |           |           |       |      |       |       |
| 100人以下          | 204   | 9     | 85        | 37        | 19        | 2         | 3         | -         | 1     | 48   | 143.0 | 133.0 |
|                 | 100.0 | 4.4   | 41.7      | 18.1      | 9.3       | 1.0       | 1.5       | -         | 0.5   | 23.5 |       |       |
| 101～300人        | 1861  | 70    | 821       | 520       | 158       | 19        | 24        | 8         | 39    | 202  | 152.7 | 140.0 |
|                 | 100.0 | 3.8   | 44.1      | 27.9      | 8.5       | 1.0       | 1.3       | 0.4       | 2.1   | 10.9 |       |       |
| 301～500人        | 525   | 28    | 206       | 143       | 54        | 8         | 4         | 5         | 17    | 60   | 161.8 | 148.0 |
|                 | 100.0 | 5.3   | 39.2      | 27.2      | 10.3      | 1.5       | 0.8       | 1.0       | 3.2   | 11.4 |       |       |
| 501～1000人       | 317   | 15    | 144       | 79        | 30        | 3         | 3         | 2         | 3     | 38   | 146.7 | 138.0 |
|                 | 100.0 | 4.7   | 45.4      | 24.9      | 9.5       | 0.9       | 0.9       | 0.6       | 0.9   | 12.0 |       |       |
| 1001人以上         | 183   | 14    | 93        | 42        | 4         | 4         | 3         | 2         | 4     | 17   | 144.9 | 130.0 |
|                 | 100.0 | 7.7   | 50.8      | 23.0      | 2.2       | 2.2       | 1.6       | 1.1       | 2.2   | 9.3  |       |       |

50歳代正社員（課長クラス）の基本給の決め方について、基本給に占める「現在の職務・役割」（以下、「仕事基準」と記述する）の割合をみたのが、図表Ⅱ－2－14である。回答企業全体では「30未満」が最も多く（23.1%）、次いで「90以上」（15.8%）の順となっている。仕事基準の平均値は「52.6%」となる。

業種別に「仕事基準の平均値」をみると、全体と比べて「学術研究、専門・技術サービス業」が高くなっている（60.6%）。正社員数別には、企業規模が小さいと「仕事基準の平均値」は低いのが、概ね企業規模が大きくなると値は高くなる（「100人以下」：46.2%→「1001人以上」：57.8%）。

図表Ⅱ－2－14 50歳代正社員（課長クラス）の基本給に占める「現在の職務・役割」の割合

（上段：件数，下段：%）【問19\_1】

|                 | 調査数   | 30未満 | 30～40未満 | 40～50未満 | 50～60未満 | 60～70未満 | 70～80未満 | 80～90未満 | 90以上 | 無回答  | 平均値  | 中央値  |
|-----------------|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|------|------|------|
| 全体              | 3105  | 716  | 256     | 158     | 348     | 223     | 262     | 254     | 491  | 397  | 52.6 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 23.1 | 8.2     | 5.1     | 11.2    | 7.2     | 8.4     | 8.2     | 15.8 | 12.8 |      |      |
| 業種              |       |      |         |         |         |         |         |         |      |      |      |      |
| 建設業             | 235   | 68   | 21      | 13      | 24      | 22      | 15      | 17      | 34   | 21   | 49.0 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 28.9 | 8.9     | 5.5     | 10.2    | 9.4     | 6.4     | 7.2     | 14.5 | 8.9  |      |      |
| 製造業             | 948   | 194  | 72      | 49      | 116     | 73      | 90      | 73      | 160  | 121  | 54.7 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 20.5 | 7.6     | 5.2     | 12.2    | 7.7     | 9.5     | 7.7     | 16.9 | 12.8 |      |      |
| 情報通信業           | 152   | 35   | 12      | 9       | 12      | 6       | 9       | 9       | 37   | 23   | 55.0 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 23.0 | 7.9     | 5.9     | 7.9     | 3.9     | 5.9     | 5.9     | 24.3 | 15.1 |      |      |
| 運輸業、郵便業         | 392   | 98   | 28      | 23      | 52      | 36      | 27      | 28      | 40   | 60   | 48.4 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 25.0 | 7.1     | 5.9     | 13.3    | 9.2     | 6.9     | 7.1     | 10.2 | 15.3 |      |      |
| 卸売業、小売業         | 592   | 129  | 50      | 31      | 63      | 46      | 58      | 62      | 88   | 65   | 53.6 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 21.8 | 8.4     | 5.2     | 10.6    | 7.8     | 9.8     | 10.5    | 14.9 | 11.0 |      |      |
| 金融業、保険業         | 43    | 10   | 1       | 4       | 4       | 3       | 3       | 5       | 9    | 4    | 57.2 | 60.0 |
|                 | 100.0 | 23.3 | 2.3     | 9.3     | 9.3     | 7.0     | 7.0     | 11.6    | 20.9 | 9.3  |      |      |
| 不動産業、物品賃貸業      | 56    | 12   | 6       | 3       | 3       | 4       | 4       | 7       | 11   | 6    | 55.0 | 60.0 |
|                 | 100.0 | 21.4 | 10.7    | 5.4     | 5.4     | 7.1     | 7.1     | 12.5    | 19.6 | 10.7 |      |      |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 70    | 14   | 4       | 2       | 8       | 6       | 5       | 7       | 18   | 6    | 60.6 | 62.5 |
|                 | 100.0 | 20.0 | 5.7     | 2.9     | 11.4    | 8.6     | 7.1     | 10.0    | 25.7 | 8.6  |      |      |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 76    | 19   | 11      | 1       | 12      | 1       | 6       | 7       | 13   | 6    | 50.6 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 25.0 | 14.5    | 1.3     | 15.8    | 1.3     | 7.9     | 9.2     | 17.1 | 7.9  |      |      |
| 生活関連サービス、娯楽業    | 55    | 18   | 5       | 3       | 4       | -       | 6       | 4       | 9    | 6    | 47.0 | 45.0 |
|                 | 100.0 | 32.7 | 9.1     | 5.5     | 7.3     | -       | 10.9    | 7.3     | 16.4 | 10.9 |      |      |
| その他サービス業        | 374   | 98   | 36      | 19      | 41      | 19      | 29      | 24      | 59   | 49   | 49.7 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 26.2 | 9.6     | 5.1     | 11.0    | 5.1     | 7.8     | 6.4     | 15.8 | 13.1 |      |      |
| 正社員数            |       |      |         |         |         |         |         |         |      |      |      |      |
| 100人以下          | 204   | 57   | 14      | 12      | 26      | 9       | 15      | 12      | 25   | 34   | 46.2 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 27.9 | 6.9     | 5.9     | 12.7    | 4.4     | 7.4     | 5.9     | 12.3 | 16.7 |      |      |
| 101～300人        | 1861  | 429  | 162     | 85      | 228     | 148     | 164     | 166     | 246  | 233  | 51.6 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 23.1 | 8.7     | 4.6     | 12.3    | 8.0     | 8.8     | 8.9     | 13.2 | 12.5 |      |      |
| 301～500人        | 525   | 109  | 43      | 32      | 50      | 31      | 42      | 44      | 112  | 62   | 56.0 | 58.0 |
|                 | 100.0 | 20.8 | 8.2     | 6.1     | 9.5     | 5.9     | 8.0     | 8.4     | 21.3 | 11.8 |      |      |
| 501～1000人       | 317   | 77   | 23      | 20      | 25      | 27      | 24      | 23      | 56   | 42   | 53.2 | 50.0 |
|                 | 100.0 | 24.3 | 7.3     | 6.3     | 7.9     | 8.5     | 7.6     | 7.3     | 17.7 | 13.2 |      |      |
| 1001人以上         | 183   | 42   | 12      | 7       | 18      | 8       | 16      | 6       | 49   | 25   | 57.8 | 58.0 |
|                 | 100.0 | 23.0 | 6.6     | 3.8     | 9.8     | 4.4     | 8.7     | 3.3     | 26.8 | 13.7 |      |      |

50歳代正社員（係長クラス）の基本給の決め方について、基本給に占める「現在の職務・役割」（以下、「仕事基準」と記述する）の割合をみたのが、図表Ⅱ-2-15である。回答企業全体では「30未満」が最も多く（31.9%）、次いで「50～60未満」（12.4%）の順となっている。仕事基準の平均値は「42.5%」となる。

業種別に「仕事基準の平均値」をみると、全体と比べて「学術研究、専門・技術サービス業」が高くなっている（49.9%）。正社員数別には、企業規模が小さいと「仕事基準の平均値」は低いが、概ね企業規模が大きくなると値が高くなっている（「100人以下」：39.5%→「1001人以上」：48.6%）。

図表Ⅱ-2-15 50歳代正社員（係長クラス）の基本給に占める「現在の職務・役割」の割合

（上段：件数，下段：%）【問 19\_2】

|                 | 調査数        | 30未満  | 30～40未満 | 40～50未満 | 50～60未満 | 60～70未満 | 70～80未満 | 80～90未満 | 90以上 | 無回答  | 平均値  | 中央値  |      |
|-----------------|------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|------|------|------|------|
| 全体              | 3105       | 990   | 262     | 171     | 386     | 245     | 183     | 140     | 305  | 423  | 42.5 | 40.0 |      |
|                 | 100.0      | 31.9  | 8.4     | 5.5     | 12.4    | 7.9     | 5.9     | 4.5     | 9.8  | 13.6 |      |      |      |
| 業種              | 建設業        | 235   | 87      | 19      | 14      | 36      | 17      | 3       | 18   | 24   | 38.7 | 37.0 |      |
|                 |            | 100.0 | 37.0    | 8.1     | 6.0     | 15.3    | 7.2     | 1.3     | 7.7  | 10.2 |      |      |      |
|                 | 製造業        | 948   | 283     | 82      | 63      | 132     | 84      | 56      | 40   | 82   | 126  | 42.8 | 40.0 |
|                 |            | 100.0 | 29.9    | 8.6     | 6.6     | 13.9    | 8.9     | 5.9     | 4.2  | 8.6  | 13.3 |      |      |
|                 | 情報通信業      | 152   | 47      | 11      | 7       | 16      | 6       | 7       | 10   | 24   | 24   | 45.7 | 43.5 |
|                 |            | 100.0 | 30.9    | 7.2     | 4.6     | 10.5    | 3.9     | 4.6     | 6.6  | 15.8 | 15.8 |      |      |
|                 | 運輸業、郵便業    | 392   | 132     | 41      | 19      | 53      | 31      | 13      | 13   | 29   | 61   | 38.4 | 33.0 |
|                 |            | 100.0 | 33.7    | 10.5    | 4.8     | 13.5    | 7.9     | 3.3     | 3.3  | 7.4  | 15.6 |      |      |
|                 | 卸売業、小売業    | 592   | 176     | 50      | 38      | 80      | 46      | 30      | 33   | 63   | 76   | 44.2 | 45.0 |
|                 |            | 100.0 | 29.7    | 8.4     | 6.4     | 13.5    | 7.8     | 5.1     | 5.6  | 10.6 | 12.8 |      |      |
|                 | 金融業、保険業    | 43    | 15      | 1       | 3       | 4       | 3       | 4       | 2    | 7    | 4    | 46.8 | 50.0 |
|                 |            | 100.0 | 34.9    | 2.3     | 7.0     | 9.3     | 7.0     | 9.3     | 4.7  | 16.3 | 9.3  |      |      |
|                 | 不動産業、物品賃貸業 | 56    | 19      | 6       | 2       | 3       | 3       | 2       | 5    | 10   | 6    | 46.0 | 35.0 |
|                 | 100.0      | 33.9  | 10.7    | 3.6     | 5.4     | 5.4     | 3.6     | 8.9     | 17.9 | 10.7 |      |      |      |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 70         | 21    | 4       | 4       | 4       | 10      | 4       | 2       | 13   | 8    | 49.9 | 50.0 |      |
|                 | 100.0      | 30.0  | 5.7     | 5.7     | 5.7     | 14.3    | 5.7     | 2.9     | 18.6 | 11.4 |      |      |      |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 76         | 27    | 8       | 4       | 8       | 2       | 7       | 5       | 8    | 7    | 42.0 | 31.0 |      |
|                 | 100.0      | 35.5  | 10.5    | 5.3     | 10.5    | 2.6     | 9.2     | 6.6     | 10.5 | 9.2  |      |      |      |
| 生活関連サービス、娯楽業    | 55         | 21    | 3       | 3       | 5       | 3       | 5       | 3       | 6    | 6    | 41.2 | 40.0 |      |
|                 | 100.0      | 38.2  | 5.5     | 5.5     | 9.1     | 5.5     | 9.1     | 5.5     | 10.9 | 10.9 |      |      |      |
| その他サービス業        | 374        | 132   | 34      | 12      | 34      | 28      | 28      | 16      | 39   | 51   | 41.6 | 33.0 |      |
|                 | 100.0      | 35.3  | 9.1     | 3.2     | 9.1     | 7.5     | 7.5     | 4.3     | 10.4 | 13.6 |      |      |      |
| 正社員数            | 100人以下     | 204   | 73      | 19      | 5       | 17      | 11      | 14      | 15   | 35   | 39.5 | 30.0 |      |
|                 |            | 100.0 | 35.8    | 9.3     | 2.5     | 8.3     | 5.4     | 6.9     | 7.4  | 17.2 |      |      |      |
|                 | 101～300人   | 1861  | 594     | 163     | 110     | 255     | 151     | 106     | 76   | 157  | 249  | 41.4 | 40.0 |
|                 |            | 100.0 | 31.9    | 8.8     | 5.9     | 13.7    | 8.1     | 5.7     | 4.1  | 8.4  | 13.4 |      |      |
|                 | 301～500人   | 525   | 160     | 41      | 32      | 63      | 44      | 29      | 26   | 62   | 68   | 44.9 | 45.0 |
|                 |            | 100.0 | 30.5    | 7.8     | 6.1     | 12.0    | 8.4     | 5.5     | 5.0  | 11.8 | 13.0 |      |      |
| 501～1000人       | 317        | 105   | 24      | 18      | 33      | 20      | 18      | 18      | 38   | 43   | 43.4 | 40.0 |      |
|                 | 100.0      | 33.1  | 7.6     | 5.7     | 10.4    | 6.3     | 5.7     | 5.7     | 12.0 | 13.6 |      |      |      |
| 1001人以上         | 183        | 54    | 14      | 5       | 15      | 17      | 15      | 4       | 32   | 27   | 48.6 | 50.0 |      |
|                 | 100.0      | 29.5  | 7.7     | 2.7     | 8.2     | 9.3     | 8.2     | 2.2     | 17.5 | 14.8 |      |      |      |

---

#### 4. キャリア支援

50歳代正社員を対象とした高齢期のキャリア支援の状況をみたのが、図表Ⅱ-2-16である。回答企業全体では「特になし」が最も多く（46.6%）、次いで「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（28.4%）、「自己啓発の費用補助」（19.6%）の順となっている。

業種別にみると（全体の該当割合が10%以上の項目に限定）、全体と比べて「建設業」では「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」が高く（47.2%）、「情報通信業」では「人事部門の担当者との面談」（22.4%）と「キャリアについて考える研修機会」（22.4%）、「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（42.1%）が高くなっている。「金融業、保険業」では「人事部門の担当者との面談」（34.9%）と「キャリアについて考える研修機会」（30.2%）、「自己啓発の費用補助」（34.9%）、「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（46.5%）、「専門能力向上の研修実施（外部研修も含む）」（25.6%）が全体と比べて高くなっている。「不動産業、物品賃貸業」では「人事部門の担当者との面談」（21.4%）と「自己啓発の費用補助」（25.0%）、「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（39.3%）が相対的に高く、「学術研究、専門・技術サービス業」では「キャリアについて考える研修機会」（15.7%）と「自己啓発の費用補助」（25.7%）、「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（50.0%）と「専門能力向上の研修実施（外部研修も含む）」（44.3%）が高くなっている。更に「生活関連サービス業、娯楽業」では「人事部門の担当者との面談」（21.8%）の割合が、「その他サービス業」では「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（35.8%）の割合が、全体と比べて高くなっている。

正社員数別には、企業規模が小さいと「キャリアについて考える研修機会」と「自己啓発の費用補助」の割合は低い。企業規模が大きくなると該当割合は高くなる（各「100人以下」：2.0% → 「1001人以上」：38.3%；「100人以下」：10.8% → 「1001人以上」：31.7%）。



図表 II-2-16 50 歳代正社員を対象とした高齢期のキャリア支援

|                 | 調査数   | (複数回答, 上段: 件数, 下段: %) |             |            |           |           |            |           |             |       |           |         |                     |                   |                     | 無回答 |
|-----------------|-------|-----------------------|-------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------|-----------|---------|---------------------|-------------------|---------------------|-----|
|                 |       | 面談部門の担当者との            | 社内のキャリア支援担当 | 専門家によるキャリア | キャリアについて考 | 自己啓発の費用補助 | 自己啓発のための休暇 | 補助・褒賞金の付与 | 資格取得の奨励(費用) | 施 門 専 | 副 業 の 奨 励 | 情 報 提 供 | 開 業 ・ 再 就 職 に 関 す る | 等 設 備 の 援 助 ・ 貸 与 | 開 業 資 金 の 補 助 ・ 機 材 |     |
| 全 体             | 3105  | 489                   | 121         | 39         | 330       | 608       | 84         | 883       | 545         | 47    | 21        | 4       | 12                  | 1448              | 52                  |     |
|                 | 100.0 | 15.7                  | 3.9         | 1.3        | 10.6      | 19.6      | 2.7        | 28.4      | 17.6        | 1.5   | 0.7       | 0.1     | 0.4                 | 46.6              | 1.7                 |     |
| 建設業             | 235   | 23                    | 4           | 3          | 26        | 48        | 13         | 111       | 52          | 3     | 1         | -       | 1                   | 84                | 4                   |     |
|                 | 100.0 | 9.8                   | 1.7         | 1.3        | 11.1      | 20.4      | 5.5        | 47.2      | 22.1        | 1.3   | 0.4       | -       | 0.4                 | 35.7              | 1.7                 |     |
| 製造業             | 948   | 140                   | 35          | 10         | 121       | 229       | 24         | 223       | 144         | 13    | 9         | -       | 4                   | 464               | 16                  |     |
|                 | 100.0 | 14.8                  | 3.7         | 1.1        | 12.8      | 24.2      | 2.5        | 23.5      | 15.2        | 1.4   | 0.9       | -       | 0.4                 | 48.9              | 1.7                 |     |
| 情報通信業           | 152   | 34                    | 19          | 9          | 34        | 35        | 9          | 64        | 32          | 6     | 1         | -       | 1                   | 47                | 1                   |     |
|                 | 100.0 | 22.4                  | 12.5        | 5.9        | 22.4      | 23.0      | 5.9        | 42.1      | 21.1        | 3.9   | 0.7       | -       | 0.7                 | 30.9              | 0.7                 |     |
| 運輸業、郵便業         | 392   | 49                    | 5           | -          | 22        | 48        | 3          | 102       | 62          | 4     | 1         | -       | 2                   | 215               | 3                   |     |
|                 | 100.0 | 12.5                  | 1.3         | -          | 5.6       | 12.2      | 0.8        | 26.0      | 15.8        | 1.0   | 0.3       | -       | 0.5                 | 54.8              | 0.8                 |     |
| 卸売業、小売業         | 592   | 101                   | 21          | 7          | 60        | 105       | 13         | 122       | 81          | 7     | 6         | 2       | 2                   | 301               | 13                  |     |
|                 | 100.0 | 17.1                  | 3.5         | 1.2        | 10.1      | 17.7      | 2.2        | 20.6      | 13.7        | 1.2   | 1.0       | 0.3     | 0.3                 | 50.8              | 2.2                 |     |
| 金融業、保険業         | 43    | 15                    | 3           | 3          | 13        | 15        | 3          | 20        | 11          | 1     | 1         | -       | -                   | 10                | -                   |     |
|                 | 100.0 | 34.9                  | 7.0         | 7.0        | 30.2      | 34.9      | 7.0        | 46.5      | 25.6        | 2.3   | 2.3       | -       | -                   | 23.3              | -                   |     |
| 不動産業、物品賃貸業      | 56    | 12                    | -           | 1          | 5         | 14        | 1          | 22        | 10          | -     | -         | -       | -                   | 27                | -                   |     |
|                 | 100.0 | 21.4                  | -           | 1.8        | 8.9       | 25.0      | 1.8        | 39.3      | 17.9        | -     | -         | -       | -                   | 48.2              | -                   |     |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 70    | 7                     | 4           | 1          | 11        | 18        | 4          | 35        | 31          | 1     | -         | -       | -                   | 21                | 1                   |     |
|                 | 100.0 | 10.0                  | 5.7         | 1.4        | 15.7      | 25.7      | 5.7        | 50.0      | 44.3        | 1.4   | -         | -       | -                   | 30.0              | 1.4                 |     |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 76    | 14                    | -           | -          | 2         | 11        | 1          | 15        | 8           | 2     | -         | -       | -                   | 42                | -                   |     |
|                 | 100.0 | 18.4                  | -           | -          | 2.6       | 14.5      | 1.3        | 19.7      | 10.5        | 2.6   | -         | -       | -                   | 55.3              | -                   |     |
| 生活関連サービス、娯楽業    | 55    | 12                    | 1           | -          | 3         | 5         | -          | 9         | 10          | 2     | -         | -       | -                   | 27                | 3                   |     |
|                 | 100.0 | 21.8                  | 1.8         | -          | 5.5       | 9.1       | -          | 16.4      | 18.2        | 3.6   | -         | -       | -                   | 49.1              | 5.5                 |     |
| その他サービス業        | 374   | 60                    | 25          | 4          | 21        | 60        | 10         | 134       | 84          | 5     | 1         | 2       | 2                   | 161               | 6                   |     |
|                 | 100.0 | 16.0                  | 6.7         | 1.1        | 5.6       | 16.0      | 2.7        | 35.8      | 22.5        | 1.3   | 0.3       | 0.5     | 0.5                 | 43.0              | 1.6                 |     |
| 100人以下          | 204   | 41                    | 11          | -          | 4         | 22        | 8          | 59        | 35          | 5     | -         | -       | -                   | 99                | 8                   |     |
|                 | 100.0 | 20.1                  | 5.4         | -          | 2.0       | 10.8      | 3.9        | 28.9      | 17.2        | 2.5   | -         | -       | -                   | 48.5              | 3.9                 |     |
| 101～300人        | 1861  | 316                   | 59          | 20         | 146       | 335       | 45         | 520       | 338         | 27    | 13        | 3       | 4                   | 901               | 30                  |     |
|                 | 100.0 | 17.0                  | 3.2         | 1.1        | 7.8       | 18.0      | 2.4        | 27.9      | 18.2        | 1.5   | 0.7       | 0.2     | 0.2                 | 48.4              | 1.6                 |     |
| 301～500人        | 525   | 57                    | 13          | 4          | 57        | 112       | 10         | 153       | 86          | 5     | 2         | 1       | 5                   | 256               | 6                   |     |
|                 | 100.0 | 10.9                  | 2.5         | 0.8        | 10.9      | 21.3      | 1.9        | 29.1      | 16.4        | 1.0   | 0.4       | 0.2     | 1.0                 | 48.8              | 1.1                 |     |
| 501～1000人       | 317   | 50                    | 20          | 9          | 53        | 79        | 11         | 86        | 52          | 3     | 2         | -       | 1                   | 134               | 5                   |     |
|                 | 100.0 | 15.8                  | 6.3         | 2.8        | 16.7      | 24.9      | 3.5        | 27.1      | 16.4        | 0.9   | 0.6       | -       | 0.3                 | 42.3              | 1.6                 |     |
| 1001人以上         | 183   | 23                    | 17          | 6          | 70        | 58        | 10         | 62        | 32          | 6     | 3         | -       | 2                   | 50                | 3                   |     |
|                 | 100.0 | 12.6                  | 9.3         | 3.3        | 38.3      | 31.7      | 5.5        | 33.9      | 17.5        | 3.3   | 1.6       | -       | 1.1                 | 27.3              | 1.6                 |     |