
4章 「60歳代前半層」の活用状況

1. 「60歳代前半層」の在籍率と在籍者数

(1) 用語の定義

4章から7章では、60歳に至るまでに正社員として勤務してきた人たちを対象とした、「60歳代前半層」の人事管理の実態を紹介する。次の3つの条件に合う人を「60歳代前半層」と定義する。第一に、59歳以前に正社員として雇用した者であること。第二に、60歳以降も継続して「正社員」または「非正社員」（継続雇用者）として雇用する者であること。第三に、社員の年齢が、60歳～64歳以下であること、である。以下、4章から7章は、「60歳代前半層」を対象とした結果の紹介である。

4章の2節から7章までは、「60歳代前半層」の人事管理の実態を紹介する。回答企業によっては、複数の社員集団があり、かつ社員集団別に異なる人事管理を適用している可能性もある。例えば、生産技能者と事務職では、異なる人事管理を適用する場合などが該当する。その場合、本調査では、回答者には代表的な社員グループの状況の回答を求めている。

(2) 「60歳代前半層」の在籍率

59歳時点で在籍していた社員数を「100」とし、「61歳時点」において自社内で引き続き雇用する社員の割合に関する最近の動向を捉えたのが、図表Ⅱ-4-1である。回答企業全体では、「全員雇用している（10割）」が最も多く（47.7%）、次いで「7割～9割程度」の順となっている（38.0%）。

業種別にみると、「建設業」と「運輸業、郵便業」では、全体と比べて「全員雇用している（10割）」の割合が高く（各54.0%、61.7%）、「不動産業、物品賃貸業」では、「7割～9割程度」（44.6%）と「全員雇用している（10割）」（53.6%）が高くなっている。「卸売業、小売業」と「金融業、保険業」では、「7割～9割程度」の割合が、相対的に高い（各43.9%、51.2%）。

一方、「情報通信業」と「生活関連サービス、娯楽業」では「一人も雇用していない」が全体と比べて高くなっている（各9.2%、12.7%）。

正社員数別にみると、企業規模が小さくなると「全員雇用している（10割）」割合が高くなる（「1001人以上」：29.0%→「100人以下」：56.9%）。一方、企業規模が大きくなると「7割～9割程度」の割合が高くなっている（「100人以下」：16.2%→「1001人以上」：60.7%）。

図表 II-4-1 61歳時点の在籍率（59歳以前を「100」とした場合）

（上段：件数，下段：％）【問24】

	調査数	一人も雇用していない	1割くらい	2割～3割	4割～6割	7割～9割	割合（10割）	全員雇用している（10割）	無回答	
全体	3105 100.0	61 2.0	161 5.2	63 2.0	123 4.0	1181 38.0	1481 47.7	35 1.1		
業種	建設業	235 100.0	1 0.4	6 2.6	4 1.7	8 3.4	88 37.4	127 54.0	1 0.4	
	製造業	948 100.0	6 0.6	46 4.9	17 1.8	40 4.2	392 41.4	435 45.9	12 1.3	
	情報通信業	152 100.0	14 9.2	12 7.9	1 0.7	7 4.6	53 34.9	63 41.4	2 1.3	
	運輸業、郵便業	392 100.0	1 0.3	10 2.6	13 3.3	6 1.5	119 30.4	242 61.7	1 0.3	
	卸売業、小売業	592 100.0	13 2.2	42 7.1	12 2.0	28 4.7	260 43.9	230 38.9	7 1.2	
	金融業、保険業	43 100.0	-	-	-	1 2.3	22 51.2	20 46.5	-	
	不動産業、物品賃貸業	56 100.0	-	1 1.8	-	-	25 44.6	30 53.6	-	
	学術研究、専門・技術サービス業	70 100.0	1 1.4	5 7.1	1 1.4	2 2.9	27 38.6	33 47.1	1 1.4	
	宿泊業、飲食サービス業	76 100.0	-	3 3.9	-	4 5.3	31 40.8	37 48.7	1 1.3	
	生活関連サービス、娯楽業	55 100.0	7 12.7	4 7.3	2 3.6	3 5.5	13 23.6	25 45.5	1 1.8	
	その他サービス業	374 100.0	14 3.7	24 6.4	9 2.4	19 5.1	113 30.2	188 50.3	7 1.9	
	正社員数	100人以下	204 100.0	15 7.4	18 8.8	8 3.9	5 2.5	33 16.2	116 56.9	9 4.4
		101～300人	1861 100.0	38 2.0	104 5.6	40 2.1	70 3.8	628 33.7	958 51.5	23 1.2
301～500人		525 100.0	4 0.8	22 4.2	9 1.7	24 4.6	232 44.2	233 44.4	1 0.2	
501～1000人		317 100.0	2 0.6	10 3.2	4 1.3	14 4.4	173 54.6	112 35.3	2 0.6	
1001人以上		183 100.0	2 1.1	6 3.3	2 1.1	9 4.9	111 60.7	53 29.0	-	

（3）「60歳代前半層」の在籍者数

「60歳代前半層」の在籍状況と人数をみたのが、図表 II-4-2 である。回答企業全体では、在籍する割合（いる）は 96.3% である。「いる」場合の人数は「30名以上」が最も多い（28.8%）。平均値は 34.6 名、中央値は 17.0 名である。

業種別の在籍状況をみると、全体と比べて「情報通信業」（90.1%）と「生活関連サービス、娯楽業」（83.6%）ではやや低い。在籍する（いる）場合の人数の「平均値」をみると、全体と比べて多いのは、「建設業」（43.2 名）、「運輸業、郵便業」（42.7 名）、「金融業、保険業」（46.4 名）、「不動産業、物品賃貸業」（57.3 名）、「宿泊業、飲食サービス業」（43.5 名）、「その他サービス業」（50.3 名）である。

正社員数別の在籍状況をみると、「100人以下」では在籍していない（いない）割合が若干高

くなる(13.7%)。在籍する(いる)場合の「平均値」をみると、概ね企業規模が大きくなると「60歳代前半層」の人数が多くなっている(「100人以下」:23.3名→「1001人以上」:173.4名)。

図表Ⅱ-4-2 「60歳代前半層」の在籍状況と在籍する場合の人数

(上段:件数,下段:%)【問25】

	調査数	いる	いない	無回答	「いる」場合の人数							(名)平均値	(名)中央値
					1～9名	10～19名	20～29名	30名以上	無回答				
全体	3105	2989	86	30	767	841	479	862	40				
	100.0	96.3	2.8	1.0	25.7	28.1	16.0	28.8	1.3	34.6	17.0		
建設業	235	233	-	2	27	66	52	85	3				
	100.0	99.1	-	0.9	11.6	28.3	22.3	36.5	1.3	43.2	23.5		
製造業	948	930	10	8	224	320	157	216	13				
	100.0	98.1	1.1	0.8	24.1	34.4	16.9	23.2	1.4	27.7	16.0		
情報通信業	152	137	14	1	78	24	11	24	-				
	100.0	90.1	9.2	0.7	56.9	17.5	8.0	17.5	-	26.3	8.0		
運輸業、郵便業	392	384	6	2	46	86	81	166	5				
	100.0	98.0	1.5	0.5	12.0	22.4	21.1	43.2	1.3	42.7	25.0		
卸売業、小売業	592	567	18	7	173	175	82	129	8				
	100.0	95.8	3.0	1.2	30.5	30.9	14.5	22.8	1.4	28.1	15.0		
金融業、保険業	43	43	-	-	6	11	7	19	-				
	100.0	100.0	-	-	14.0	25.6	16.3	44.2	-	46.4	25.0		
不動産業、物品賃貸業	56	55	1	-	20	14	6	15	-				
	100.0	98.2	1.8	-	36.4	25.5	10.9	27.3	-	57.3	15.0		
学術研究、専門・技術サービス業	70	68	1	1	18	22	10	18	-				
	100.0	97.1	1.4	1.4	26.5	32.4	14.7	26.5	-	23.3	18.0		
宿泊業、飲食サービス業	76	75	1	-	35	16	8	15	1				
	100.0	98.7	1.3	-	46.7	21.3	10.7	20.0	1.3	43.5	10.0		
生活関連サービス、娯楽業	55	46	8	1	21	6	6	12	1				
	100.0	83.6	14.5	1.8	45.7	13.0	13.0	26.1	2.2	20.0	13.0		
その他サービス業	374	347	22	5	93	74	44	131	5				
	100.0	92.8	5.9	1.3	26.8	21.3	12.7	37.8	1.4	50.3	20.0		
100人以下	204	166	28	10	67	37	20	42	-				
	100.0	81.4	13.7	4.9	40.4	22.3	12.0	25.3	-	23.3	13.5		
101～300人	1861	1797	47	17	586	633	285	270	23				
	100.0	96.6	2.5	0.9	32.6	35.2	15.9	15.0	1.3	18.1	13.0		
301～500人	525	515	7	3	78	120	122	188	7				
	100.0	98.1	1.3	0.6	15.1	23.3	23.7	36.5	1.4	31.7	23.5		
501～1000人	317	316	1	-	28	40	39	203	6				
	100.0	99.7	0.3	-	8.9	12.7	12.3	64.2	1.9	61.0	40.0		
1001人以上	183	180	3	-	5	7	9	157	2				
	100.0	98.4	1.6	-	2.8	3.9	5.0	87.2	1.1	173.4	99.5		

(4) 最も多い職種

「60歳代前半層」で最も多い職種をみたのが、図表Ⅱ-4-3である。回答企業全体では、「生産・運輸・建設等の現業職」(31.5%)が最も多く、次いで「専門・技術職」(29.2%)の順になっている。

業種別にみると、全体と比べて「建設業」と「学術研究、専門・技術サービス業」では、「専門・技術職」(各71.2%、82.4%)の割合が高くなっている。「製造業」と「運輸業、郵便業」では「生産・運輸・建設等の現業職」(各54.5%、75.5%)、「情報通信業」では「専門・技術職」(66.4%)と「事務職」(26.3%)の割合が高い。「金融業、保険業」では、「事務職」(58.1%)と「営業・販売職」

(30.2%)、「卸売業、小売業」では「事務職」(19.9%)と「営業・販売職」(48.3%)、「不動産業、物品賃貸業」では「事務職」(43.6%)が高くなっている。また、「宿泊業、飲食サービス業」と「その他サービス業」では、「サービス職」(各33.3%、20.7%)の割合が高い。「生活関連サービス、娯楽業」では「サービス職」(39.1%)と「営業・販売職」(19.6%)の割合が高い。

正社員数別にみると、企業規模が大きくなると「事務職」の割合が高くなる(「100人以下」:9.6%→「1001人以上」:18.9%)。一方、「100人以下」では、全体と比べて「サービス職」(16.3%)、「その他」(13.9%)の割合が高い。ただし、企業規模とは線形の相関は見られない。

図表II-4-3 「60歳代前半層」で最も多い職種

(上段：件数，下段：%)【問26】

	調査数	技術専門職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	無回答	
全体	2989	872	411	408	177	942	174	5	
	100.0	29.2	13.8	13.7	5.9	31.5	5.8	0.2	
業種	建設業	233	166	18	13	1	31	4	-
		100.0	71.2	7.7	5.6	0.4	13.3	1.7	-
	製造業	930	269	70	44	2	507	36	2
		100.0	28.9	7.5	4.7	0.2	54.5	3.9	0.2
	情報通信業	137	91	36	4	2	-	4	-
		100.0	66.4	26.3	2.9	1.5	-	2.9	-
	運輸業、郵便業	384	31	28	2	4	290	29	-
		100.0	8.1	7.3	0.5	1.0	75.5	7.6	-
	卸売業、小売業	567	84	113	274	25	28	42	1
		100.0	14.8	19.9	48.3	4.4	4.9	7.4	0.2
	金融業、保険業	43	3	25	13	-	-	2	-
		100.0	7.0	58.1	30.2	-	-	4.7	-
	不動産業、物品賃貸業	55	9	24	8	5	8	1	-
	100.0	16.4	43.6	14.5	9.1	14.5	1.8	-	
学術研究、専門・技術サービス業	68	56	5	-	3	3	1	-	
	100.0	82.4	7.4	-	4.4	4.4	1.5	-	
宿泊業、飲食サービス業	75	22	10	11	25	4	3	-	
	100.0	29.3	13.3	14.7	33.3	5.3	4.0	-	
生活関連サービス、娯楽業	46	4	8	9	18	5	2	-	
	100.0	8.7	17.4	19.6	39.1	10.9	4.3	-	
その他サービス業	347	101	63	15	72	48	46	2	
	100.0	29.1	18.2	4.3	20.7	13.8	13.3	0.6	
正社員数	100人以下	166	38	16	10	27	52	23	-
		100.0	22.9	9.6	6.0	16.3	31.3	13.9	-
	101～300人	1797	516	226	253	103	600	96	3
		100.0	28.7	12.6	14.1	5.7	33.4	5.3	0.2
	301～500人	515	164	78	69	19	155	28	2
		100.0	31.8	15.1	13.4	3.7	30.1	5.4	0.4
501～1000人	316	98	55	56	18	74	15	-	
	100.0	31.0	17.4	17.7	5.7	23.4	4.7	-	
1001人以上	180	50	34	19	10	56	11	-	
	100.0	27.8	18.9	10.6	5.6	31.1	6.1	-	

注1：集計母数は、60歳代前半層が在籍する企業である。以下、図表II-7-13まで、同じである。

2. 「60歳代前半層」の活用方針と活用戦略

(1) 活用方針

経営者や管理職が、「60歳代前半層」の活用が社会や時代の要請であるという認識を持つか、否かの状況をみたのが、図表Ⅱ-4-4である。回答企業全体では、「あてはまる」(39.5%)と「ややあてはまる」(45.6%)の割合が高く、両者の合計は85.1%となる。

業種別に肯定的評価(「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計)の割合をみると、全体と比べて「金融業、保険業」(97.6%)では特に高くなっている。一方、「宿泊業、飲食サービス業」(78.7%)と「生活関連サービス、娯楽業」(76.1%)では、全体と比べて若干低い。

正社員数別に上記の合計をみると、企業規模が大きくなると、肯定的評価の割合は高くなっている(「100人以下」:80.8%→「1001人以上」:90.0%)。

図表Ⅱ-4-4 社会や時代の要請であるという認識

(上段:件数,下段:%)【問28(1)】

	調査数	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	あてはまる% + ややあてはまる%	
全体	2989 100.0	1181 39.5	1362 45.6	369 12.3	57 1.9	20 0.7	85.1	
業種	建設業	233 100.0	119 51.1	85 36.5	27 11.6	- 0.9	2 5	87.6
	製造業	930 100.0	344 37.0	455 48.9	110 11.8	16 1.7	5 0.5	85.9
	情報通信業	137 100.0	57 41.6	63 46.0	13 9.5	3 2.2	1 0.7	87.6
	運輸業、郵便業	384 100.0	169 44.0	168 43.8	38 9.9	7 1.8	2 0.5	87.8
	卸売業、小売業	567 100.0	191 33.7	270 47.6	90 15.9	13 2.3	3 0.5	81.3
	金融業、保険業	43 100.0	21 48.8	21 48.8	1 2.3	- -	- -	97.6
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	21 38.2	24 43.6	8 14.5	1 1.8	1 1.8	81.8
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	32 47.1	27 39.7	8 11.8	1 1.5	- -	86.8
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	30 40.0	29 38.7	14 18.7	1 1.3	1 1.3	78.7
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	17 37.0	18 39.1	6 13.0	4 8.7	1 2.2	76.1
	その他サービス業	347 100.0	143 41.2	152 43.8	41 11.8	7 2.0	4 1.2	85.0
	正社員数	100人以下	166 100.0	67 40.4	67 40.4	26 15.7	4 2.4	2 1.2
101～300人		1797 100.0	696 38.7	818 45.5	234 13.0	37 2.1	12 0.7	84.2
301～500人		515 100.0	198 38.4	244 47.4	61 11.8	10 1.9	2 0.4	85.8
501～1000人		316 100.0	134 42.4	144 45.6	30 9.5	4 1.3	4 1.3	88.0
1001人以上		180 100.0	80 44.4	82 45.6	16 8.9	2 1.1	- -	90.0

次に、会社が「60歳代前半層」は戦力であるという方針を持つか否かの状況をみたのが、図表Ⅱ-4-5である。回答企業全体では、肯定的評価（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）の割合が高く、80.3%となる。

業種別に肯定的評価の割合を合計すると、全体と比べて「建設業」（92.3%）と「運輸業、郵便業」（87.8%）、「金融業、保険業」（88.4%）では高くなっている。一方、「情報通信業」（71.5%）と「卸売業、小売業」（74.4%）、「宿泊業、飲食サービス業」（73.3%）、「生活関連サービス、娯楽業」（71.7%）では、全体と比べて若干低い傾向にある。

正社員数別に上記の割合をみると、「100人以下」と「1001人以上」の該当割合は高くなっている（各85.6%、86.1%）。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-5 「60歳代前半層」は戦力という方針

（上段：件数，下段：%）【問28（2）】

	調査数	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	あてはまる＋ややあてはまる%
全体	2989	914	1486	514	58	17	80.3
	100.0	30.6	49.7	17.2	1.9	0.6	
業種							
建設業	233	105	110	15	1	2	92.3
	100.0	45.1	47.2	6.4	0.4	0.9	
製造業	930	248	480	178	20	4	78.3
	100.0	26.7	51.6	19.1	2.2	0.4	
情報通信業	137	30	68	33	5	1	71.5
	100.0	21.9	49.6	24.1	3.6	0.7	
運輸業、郵便業	384	165	172	44	2	1	87.8
	100.0	43.0	44.8	11.5	0.5	0.3	
卸売業、小売業	567	110	312	128	14	3	74.4
	100.0	19.4	55.0	22.6	2.5	0.5	
金融業、保険業	43	15	23	5	-	-	88.4
	100.0	34.9	53.5	11.6	-	-	
不動産業、物品賃貸業	55	19	23	9	3	1	76.3
	100.0	34.5	41.8	16.4	5.5	1.8	
学術研究、専門・技術サービス業	68	31	25	12	-	-	82.4
	100.0	45.6	36.8	17.6	-	-	
宿泊業、飲食サービス業	75	21	34	16	3	1	73.3
	100.0	28.0	45.3	21.3	4.0	1.3	
生活関連サービス、娯楽業	46	10	23	9	3	1	71.7
	100.0	21.7	50.0	19.6	6.5	2.2	
その他サービス業	347	128	161	50	5	3	83.3
	100.0	36.9	46.4	14.4	1.4	0.9	
正社員数							
100人以下	166	70	72	20	3	1	85.6
	100.0	42.2	43.4	12.0	1.8	0.6	
101～300人	1797	552	888	315	32	10	80.1
	100.0	30.7	49.4	17.5	1.8	0.6	
301～500人	515	152	255	91	14	3	79.0
	100.0	29.5	49.5	17.7	2.7	0.6	
501～1000人	316	79	165	63	6	3	77.2
	100.0	25.0	52.2	19.9	1.9	0.9	
1001人以上	180	58	97	22	3	-	86.1
	100.0	32.2	53.9	12.2	1.7	-	

最後に、経営層や管理職層が、59歳以下の社員に対する「60歳代前半層」の活用の大切さを働きかける状況をみたのが、図表Ⅱ-4-6である。回答企業全体では、肯定的評価（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）の割合が56.6%と、否定的な評価（「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」の合計は42.8%）よりも若干上回っている。

業種別に肯定的評価を合計した割合をみると、全体と比べて「建設業」（69.1%）と「運輸業、郵便業」（65.4%）、「金融業、保険業」（62.8%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（64.7%）では高くなっている。一方、「情報通信業」（48.9%）と「卸売業、小売業」（51.3%）、「不動産業、物品賃貸業」（50.9%）、「宿泊業、飲食サービス業」（46.7%）、「生活関連サービス、娯楽業」（43.5%）では、全体と比べて若干低い傾向にある。

正社員数別にみると、「100人以下」と「1001人以上」では肯定的評価の割合は高い（各66.3%、67.8%）。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-6 「60歳代前半層」の活用に対する59歳以下社員への働きかけ

（上段：件数，下段：%）【問28（3）】

	調査数	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	あてはまる% +ややあてはまる%		
全体	2989 100.0	414 13.9	1275 42.7	1070 35.8	209 7.0	21 0.7	56.6		
業種	建設業	233 100.0	59 25.3	102 43.8	60 25.8	10 4.3	2 0.9	69.1	
	製造業	930 100.0	95 10.2	398 42.8	371 39.9	60 6.5	6 0.6	53.0	
	情報通信業	137 100.0	12 8.8	55 40.1	56 40.9	13 9.5	1 0.7	48.9	
	運輸業、郵便業	384 100.0	81 21.1	170 44.3	101 26.3	30 7.8	2 0.5	65.4	
	卸売業、小売業	567 100.0	49 8.6	242 42.7	228 40.2	45 7.9	3 0.5	51.3	
	金融業、保険業	43 100.0	6 14.0	21 48.8	13 30.2	3 7.0	-	62.8	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	10 18.2	18 32.7	22 40.0	4 7.3	1 1.8	50.9	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	12 17.6	32 47.1	20 29.4	4 5.9	-	64.7	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	11 14.7	24 32.0	30 40.0	9 12.0	1 1.3	46.7	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	7 15.2	13 28.3	18 39.1	7 15.2	1 2.2	43.5	
	その他サービス業	347 100.0	57 16.4	152 43.8	119 34.3	15 4.3	4 1.2	60.2	
	正社員数	100人以下	166 100.0	38 22.9	72 43.4	46 27.7	8 4.8	2 1.2	66.3
		101～300人	1797 100.0	246 13.7	756 42.1	650 36.2	133 7.4	12 0.7	55.8
301～500人		515 100.0	57 11.1	217 42.1	200 38.8	38 7.4	3 0.6	53.2	
501～1000人		316 100.0	44 13.9	129 40.8	118 37.3	21 6.6	4 1.3	54.7	
1001人以上		180 100.0	27 15.0	95 52.8	50 27.8	8 4.4	-	67.8	

(2) 活用戦略

「60歳代前半層」への期待役割をみたのが、図表Ⅱ-4-7である。(A)第一線での活躍を期待するか、(B)現役社員の支援を期待するか、を示して、回答を求めた。回答企業全体では、第一線の活躍を期待する(「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計)のは53.1%、現役社員の支援を期待する(「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計)のは46.5%である。

業種別に第一線の活躍を期待する割合をみると、全体と比べて「建設業」(63.1%)と「運輸業、郵便業」(74.5%)、「その他サービス業」(58.8%)では高くなっている。一方、現役社員の支援を期待する割合をみると、「製造業」(55.0%)と「情報通信業」(55.5%)、「卸売業、小売業」(52.4%)、「生活関連サービス、娯楽業」(54.4%)では全体と比べて高い傾向にある。

正社員数別にみると、概ね企業規模が小さいと第一線での活躍を期待する割合が高くなる(「1001人以上」:43.3%→「100人以下」:66.9%)。一方、企業規模が大きくなると、現役社員の支援を期待する割合は高くなる(「100人以下」:32.5%→「1001人以上」56.1%)。

図表Ⅱ-4-7 期待役割 (A:第一線での活躍を期待、B:現役社員の支援を期待)

(上段:件数,下段:%)【問27(1)】

	調査数	Aである	どちらかといえばAである	どちらかといえばBである	Bである	無回答	ばちAであるかとの割合	ばちBであるかとの割合		
全体	2989 100.0	570 19.1	1016 34.0	1048 35.1	341 11.4	14 0.5	53.1	46.5		
業種	建設業	233 100.0	66 28.3	81 34.8	70 30.0	14 6.0	2 0.9	63.1	36.0	
	製造業	930 100.0	108 11.6	308 33.1	374 40.2	138 14.8	2 0.2	44.7	55.0	
	情報通信業	137 100.0	17 12.4	43 31.4	54 39.4	22 16.1	1 0.7	43.8	55.5	
	運輸業、郵便業	384 100.0	144 37.5	142 37.0	79 20.6	18 4.7	1 0.3	74.5	25.3	
	卸売業、小売業	567 100.0	60 10.6	206 36.3	228 40.2	69 12.2	4 0.7	46.9	52.4	
	金融業、保険業	43 100.0	4 9.3	19 44.2	12 27.9	8 18.6	-	53.5	46.5	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	12 21.8	15 27.3	21 38.2	7 12.7	-	49.1	50.9	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	20 29.4	16 23.5	25 36.8	7 10.3	-	52.9	47.1	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	14 18.7	27 36.0	23 30.7	10 13.3	1 1.3	54.7	44.0	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	9 19.6	12 26.1	16 34.8	9 19.6	-	45.7	54.4	
	その他サービス業	347 100.0	85 24.5	119 34.3	109 31.4	31 8.9	3 0.9	58.8	40.3	
	正社員数	100人以下	166 100.0	66 39.8	45 27.1	40 24.1	14 8.4	1 0.6	66.9	32.5
		101～300人	1797 100.0	352 19.6	609 33.9	614 34.2	214 11.9	8 0.4	53.5	46.1
301～500人		515 100.0	77 15.0	186 36.1	189 36.7	61 11.8	2 0.4	51.1	48.5	
501～1000人		316 100.0	44 13.9	118 37.3	122 38.6	30 9.5	2 0.6	51.2	48.1	
1001人以上		180 100.0	27 15.0	51 28.3	81 45.0	20 11.1	1 0.6	43.3	56.1	

「60歳代前半層」への戦力化の方針をみたのが、図表Ⅱ-4-8である。(A)戦力化は「60歳代前半層」の底上げを重視(以下、「底上げ」と記述する)、(B)戦力化は選抜された人を対象(以下、「選抜」と記述する)、を示して、回答を求めた。回答企業全体では、「底上げ」(「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計)は49.7%、「選抜」(「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計)は49.5%である。

業種別に「底上げ」の割合をみると、全体と比べて「運輸業、郵便業」(69.3%)と「金融業、保険業」(55.8%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(55.9%)、「その他サービス業」(54.7%)では、高くなっている。一方、「選抜」の割合をみると、「製造業」(56.6%)と「情報通信業」(55.5%)、「卸売業、小売業」(55.4%)、「宿泊業、飲食サービス業」(57.3%)、「生活関連サービス、娯楽業」(63.0%)では、全体と比べて高い傾向にある。

正社員数別にみると、「100人以下」では「底上げ」の割合が高い(59.0%)。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-8 戦力化の方針 (A:全体の底上げ、B:戦力化は選抜者)

(上段:件数,下段:%)【問27(2)】

	調査数	Aである	どちらかといえばAである	どちらかといえばBである	Bである	無回答	どちらかといえばAである% Aである+ どちらか といえばA	どちらか といえばB である% Bである+ どちらか といえばB		
全体	2989 100.0	302 10.1	1185 39.6	1186 39.7	294 9.8	22 0.7	49.7	49.5		
業種	建設業	233 100.0	30 12.9	96 41.2	79 33.9	24 10.3	4 1.7	54.1	44.2	
	製造業	930 100.0	60 6.5	337 36.2	426 45.8	100 10.8	7 0.8	42.7	56.6	
	情報通信業	137 100.0	11 8.0	49 35.8	56 40.9	20 14.6	1 0.7	43.8	55.5	
	運輸業、郵便業	384 100.0	76 19.8	190 49.5	96 25.0	21 5.5	1 0.3	69.3	30.5	
	卸売業、小売業	567 100.0	33 5.8	216 38.1	251 44.3	63 11.1	4 0.7	43.9	55.4	
	金融業、保険業	43 100.0	4 9.3	20 46.5	17 39.5	2 4.7	-	55.8	44.2	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	7 12.7	21 38.2	21 38.2	6 10.9	-	50.9	49.1	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	10 14.7	28 41.2	23 33.8	7 10.3	-	55.9	44.1	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	3 4.0	28 37.3	36 48.0	7 9.3	1 1.3	41.3	57.3	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	5 10.9	12 26.1	25 54.3	4 8.7	-	37.0	63.0	
	その他サービス業	347 100.0	47 13.5	143 41.2	122 35.2	31 8.9	4 1.2	54.7	44.1	
	正社員数	100人以下	166 100.0	36 21.7	62 37.3	54 32.5	13 7.8	1 0.6	59.0	40.3
		101～300人	1797 100.0	179 10.0	699 38.9	723 40.2	181 10.1	15 0.8	48.9	50.3
301～500人		515 100.0	39 7.6	218 42.3	203 39.4	53 10.3	2 0.4	49.9	49.7	
501～1000人		316 100.0	26 8.2	126 39.9	130 41.1	30 9.5	4 1.3	48.1	50.6	
1001人以上		180 100.0	20 11.1	73 40.6	71 39.4	16 8.9	-	51.7	48.3	

処遇改善を行う場合の方針をみたのが、図表Ⅱ-4-9である。(A)処遇改善は、「60歳代前半層」全体の底上げを重視（以下、「底上げ」と記述する）、(B)処遇改善は、個人差を重視（以下、「個人差」と記述する）、を示して回答を求めた。回答企業全体では、「底上げ」（「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計）は37.8%と少なく、「個人差」（「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計）の割合が61.5%と高くなっている。

業種別に「底上げ」の割合をみると、全体と比べて「建設業」（42.9%）と「運輸業、郵便業」（59.1%）では、高くなっている。一方、「個人差」の割合をみると、「情報通信業」（76.6%）と「卸売業、小売業」（68.3%）、「不動産業、物品賃貸業」（72.7%）、「宿泊業、飲食サービス業」（80.0%）、「生活関連サービス、娯楽業」（69.5%）では、全体と比べて高い傾向にある。

正社員数別にみると、「100人以下」では「底上げ」の割合が高い（44.6%）。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-9 処遇改善方針（A：全体底上げ、B：個人差重視）

（上段：件数，下段：%）【問27(3)】

	調査数	Aである	どちらかとい		Bである	無回答	ばちAばちB			
			えばAである	えばBである			Aである+ Aである+ え	Bである+ Bである+ え		
全 体	2989 100.0	193 6.5	936 31.3	1415 47.3	424 14.2	21 0.7	37.8	61.5		
業 種	建設業	233 100.0	13 5.6	87 37.3	95 40.8	36 15.5	2 0.9	42.9	56.3	
	製造業	930 100.0	55 5.9	277 29.8	468 50.3	123 13.2	7 0.8	35.7	63.5	
	情報通信業	137 100.0	6 4.4	24 17.5	74 54.0	31 22.6	2 1.5	21.9	76.6	
	運輸業、郵便業	384 100.0	57 14.8	170 44.3	131 34.1	25 6.5	1 0.3	59.1	40.6	
	卸売業、小売業	567 100.0	12 2.1	164 28.9	301 53.1	86 15.2	4 0.7	31.0	68.3	
	金融業、保険業	43 100.0	1 2.3	14 32.6	18 41.9	10 23.3	-	34.9	65.2	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	3 5.5	12 21.8	30 54.5	10 18.2	-	27.3	72.7	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	6 8.8	20 29.4	28 41.2	14 20.6	-	38.2	61.8	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	-	14 18.7	47 62.7	13 17.3	1 1.3	18.7	80.0	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	3 6.5	11 23.9	22 47.8	10 21.7	-	30.4	69.5	
	その他サービス業	347 100.0	31 8.9	110 31.7	154 44.4	48 13.8	4 1.2	40.6	58.2	
	正社員数	100人以下	166 100.0	21 12.7	53 31.9	64 38.6	26 15.7	2 1.2	44.6	54.3
		101～300人	1797 100.0	112 6.2	549 30.6	868 48.3	258 14.4	10 0.6	36.8	62.7
301～500人		515 100.0	29 5.6	163 31.7	244 47.4	74 14.4	5 1.0	37.3	61.8	
501～1000人		316 100.0	18 5.7	108 34.2	146 46.2	40 12.7	4 1.3	39.9	58.9	
1001人以上		180 100.0	12 6.7	56 31.1	90 50.0	22 12.2	-	37.8	62.2	

労働時間の方針をみたのが、図表Ⅱ-4-10である。(A)フルタイム勤務(残業あり:以下、「フルタイム」と記述する)を中心にしたい、(B)短時間・短日数勤務(以下、「短時間」と記述する)を中心にしたい、を示して回答を求めた。回答企業全体では、「フルタイム」(「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計)は84.4%と多く、「短時間」(「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計)は少ない(15.0%)。

業種別に「フルタイム」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(92.7%)と「運輸業、郵便業」(89.5%)では特に高くなっている。正社員数別にみると、「100人以下」では「フルタイム」の割合は若干低い傾向がある(77.1%)。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-10 労働時間の方針 (A:フルタイム勤務、B:短時間・短日数勤務)

(上段:件数,下段:%)【問27(4)】

	調査数	Aである	どちらかといえばAである	どちらかといえばBである	Bである	無回答	割合			
							ば A である + どちらかといえ	ば B である + どちらかといえ		
全体	2989 100.0	872 29.2	1650 55.2	372 12.4	77 2.6	18 0.6	84.4	15.0		
業種	建設業	233 100.0	85 36.5	131 56.2	14 6.0	1 0.4	2 0.9	92.7	6.4	
	製造業	930 100.0	285 30.6	519 55.8	98 10.5	22 2.4	6 0.6	86.4	12.9	
	情報通信業	137 100.0	32 23.4	78 56.9	19 13.9	7 5.1	1 0.7	80.3	19.0	
	運輸業、郵便業	384 100.0	148 38.5	196 51.0	33 8.6	6 1.6	1 0.3	89.5	10.2	
	卸売業、小売業	567 100.0	115 20.3	334 58.9	92 16.2	22 3.9	4 0.7	79.2	20.1	
	金融業、保険業	43 100.0	11 25.6	27 62.8	4 9.3	1 2.3	-	88.4	11.6	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	11 20.0	36 65.5	7 12.7	1 1.8	-	85.5	14.5	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	27 39.7	30 44.1	8 11.8	2 2.9	1 1.5	83.8	14.7	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	18 24.0	38 50.7	14 18.7	4 5.3	1 1.3	74.7	24.0	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	9 19.6	26 56.5	9 19.6	2 4.3	-	76.1	23.9	
	その他サービス業	347 100.0	100 28.8	182 52.4	57 16.4	6 1.7	2 0.6	81.2	18.1	
	正社員数	100人以下	166 100.0	48 28.9	80 48.2	29 17.5	8 4.8	1 0.6	77.1	22.3
		101～300人	1797 100.0	534 29.7	983 54.7	223 12.4	46 2.6	11 0.6	84.4	15.0
301～500人		515 100.0	152 29.5	281 54.6	65 12.6	13 2.5	4 0.8	84.1	15.1	
501～1000人		316 100.0	95 30.1	183 57.9	30 9.5	6 1.9	2 0.6	88.0	11.4	
1001人以上		180 100.0	40 22.2	113 62.8	23 12.8	4 2.2	-	85.0	15.0	

処遇改善と定年の関係の考え方をみたのが、図表Ⅱ-4-11である。(A)処遇を改善すれば、「定年」を経験しても、高齢者は会社が期待する成果を挙げてくれる(以下、「改善」と記述する)、(B)

たとえ処遇を改善しても、「定年」を経験すると、高齢者は会社が期待する成果を挙げてくれない（以下、「効果なし」と記述する）、を示して回答を求めた。回答企業全体では、「改善」（「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計）は76.0%と多い。「効果なし」（「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計）は少ない（23.2%）。

業種別に「改善」の割合をみると、全体と比べて「建設業」（84.9%）と「運輸業、郵便業」（82.5%）、「金融業、保険業」（83.7%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（85.3%）、「その他サービス業」（82.2%）では特に高くなっている。一方、「生活関連サービス、娯楽業」では「効果なし」が全体と比べて高い傾向にある（39.1%）。

正社員数別にみると、「1001人以上」では「改善」の割合が特に高い（83.4%）。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表 II-4-11 処遇改善と定年との関係（A：処遇改善により成果向上、B：定年経験で成果低下）

（上段：件数，下段：%）【問 27 (5)】

	調査数	Aである		どちらかといえばAである		Bである		無回答	Aである+どちらかといえばAである%		Bである+どちらかといえばBである%	
		件数	%	件数	%	件数	%		件数	%	件数	%
全 体	2989 100.0	422 14.1	1850 61.9	634 21.2	61 2.0	22 0.7			76.0		23.2	
業 種	建設業	233 100.0	49 21.0	149 63.9	31 13.3	1 0.4	3 1.3			84.9		13.7
	製造業	930 100.0	98 10.5	563 60.5	241 25.9	20 2.2	8 0.9			71.0		28.1
	情報通信業	137 100.0	14 10.2	91 66.4	27 19.7	4 2.9	1 0.7			76.6		22.6
	運輸業、郵便業	384 100.0	78 20.3	239 62.2	60 15.6	4 1.0	3 0.8			82.5		16.6
	卸売業、小売業	567 100.0	57 10.1	353 62.3	139 24.5	15 2.6	3 0.5			72.4		27.1
	金融業、保険業	43 100.0	7 16.3	29 67.4	7 16.3	-	-			83.7		16.3
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	8 14.5	31 56.4	14 25.5	1 1.8	1 1.8			70.9		27.3
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	16 23.5	42 61.8	10 14.7	-	-			85.3		14.7
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	10 13.3	48 64.0	14 18.7	2 2.7	1 1.3			77.3		21.4
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	6 13.0	22 47.8	15 32.6	3 6.5	-			60.8		39.1
	その他サービス業	347 100.0	61 17.6	224 64.6	53 15.3	7 2.0	2 0.6			82.2		17.3
	正社員数	100人以下	166 100.0	35 21.1	99 59.6	27 16.3	4 2.4	1 0.6			80.7	
101～300人		1797 100.0	262 14.6	1097 61.0	387 21.5	36 2.0	15 0.8			75.6		23.5
301～500人		515 100.0	66 12.8	316 61.4	117 22.7	12 2.3	4 0.8			74.2		25.0
501～1000人		316 100.0	37 11.7	201 63.6	70 22.2	6 1.9	2 0.6			75.3		24.1
1001人以上		180 100.0	19 10.6	131 72.8	28 15.6	2 1.1	-			83.4		16.7

(3) 労働条件の決定権限

「60歳代前半層」の仕事内容を決める権限の所在をみたのは、図表Ⅱ-4-12である。回答企業全体では「現場の管理職」が最も多く(37.5%)、次いで「どちらかといえば現場の管理職」(35.1%)の順になっている。「経営層・人事部」と「どちらかといえば経営層・人事部」(以下、「集権化」と記述する)の割合は26.1%である。

業種別に「集権化」の割合をみると、全体と比べて「卸売業、小売業」(42.9%)と「不動産業、物品賃貸業」(36.4%)、「宿泊業、飲食サービス業」(36.0%)、「生活関連サービス、娯楽業」(43.5%)では、若干高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が大きいと「集権化」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傾向がある(「1001人以上」：14.4%→「100人以下」：33.7%)。

図表Ⅱ-4-12 仕事内容の決定権限

(上段：件数, 下段：%) 【問33(1)】

	調査数	経営層・人事部	経営層・人事部 どちらか といえば	現場の管 理職 どちらか といえば	現場の管 理職	無回答	経営層・人事 部+どちらか といえば経営 層・人事部%		
全体	2989 100.0	474 15.9	305 10.2	1048 35.1	1121 37.5	41 1.4	26.1		
業種	建設業	233 100.0	36 15.5	16 6.9	91 39.1	89 38.2	1 0.4	22.4	
	製造業	930 100.0	93 10.0	67 7.2	334 35.9	427 45.9	9 1.0	17.2	
	情報通信業	137 100.0	13 9.5	12 8.8	53 38.7	56 40.9	3 2.2	18.3	
	運輸業、郵便業	384 100.0	56 14.6	27 7.0	135 35.2	155 40.4	11 2.9	21.6	
	卸売業、小売業	567 100.0	150 26.5	93 16.4	162 28.6	155 27.3	7 1.2	42.9	
	金融業、保険業	43 100.0	7 16.3	5 11.6	20 46.5	11 25.6	-	27.9	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	9 16.4	11 20.0	18 32.7	17 30.9	-	36.4	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	4 5.9	4 5.9	30 44.1	30 44.1	-	11.8	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	17 22.7	10 13.3	26 34.7	22 29.3	-	36.0	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	13 28.3	7 15.2	13 28.3	12 26.1	1 2.2	43.5	
	その他サービス業	347 100.0	59 17.0	38 11.0	135 38.9	108 31.1	7 2.0	28.0	
	正社員数	100人以下	166 100.0	37 22.3	19 11.4	61 36.7	46 27.7	3 1.8	33.7
		101～300人	1797 100.0	318 17.7	195 10.9	632 35.2	628 34.9	24 1.3	28.6
301～500人		515 100.0	62 12.0	48 9.3	188 36.5	210 40.8	7 1.4	21.3	
501～1000人		316 100.0	42 13.3	29 9.2	98 31.0	142 44.9	5 1.6	22.5	
1001人以上		180 100.0	13 7.2	13 7.2	66 36.7	86 47.8	2 1.1	14.4	

「60歳代前半層」の賃金を決める権限の所在をみたのは、図表Ⅱ-4-13である。回答企業全体では「経営層・人事部」が最も多い(58.6%)。「集権化」の割合は83.8%である。

業種別に「集権化」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(88.8%)と「卸売業、小売業」(89.3%)では若干高くなっている。正社員数別にみると、「100人以下」では「集権化」の割合は若干低い傾向にある(74.1%)。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-13 賃金の決定権限

(上段：件数，下段：%)【問33(2)】

	調査数	経営層・人事部	経営層・人事部 どちらかといえば	現場の管理職 どちらかといえば	現場の管理職	無回答	経営層・人事部+ どちらかといえば	
全体	2989 100.0	1751 58.6	754 25.2	292 9.8	148 5.0	44 1.5	83.8	
業種	建設業	233 100.0	148 63.5	59 25.3	16 6.9	9 3.9	1 0.4	88.8
	製造業	930 100.0	578 62.2	241 25.9	70 7.5	31 3.3	10 1.1	88.1
	情報通信業	137 100.0	73 53.3	37 27.0	17 12.4	7 5.1	3 2.2	80.3
	運輸業、郵便業	384 100.0	184 47.9	100 26.0	54 14.1	34 8.9	12 3.1	73.9
	卸売業、小売業	567 100.0	386 68.1	120 21.2	35 6.2	19 3.4	7 1.2	89.3
	金融業、保険業	43 100.0	28 65.1	9 20.9	6 14.0	-	-	86.0
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	27 49.1	18 32.7	4 7.3	6 10.9	-	81.8
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	35 51.5	22 32.4	8 11.8	3 4.4	-	83.9
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	45 60.0	18 24.0	8 10.7	4 5.3	-	84.0
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	30 65.2	8 17.4	5 10.9	2 4.3	1 2.2	82.6
	その他サービス業	347 100.0	160 46.1	95 27.4	54 15.6	30 8.6	8 2.3	73.5
	正社員数	100人以下	166 100.0	83 50.0	40 24.1	23 13.9	17 10.2	3 1.8
101～300人		1797 100.0	1098 61.1	431 24.0	167 9.3	74 4.1	27 1.5	85.1
301～500人		515 100.0	291 56.5	136 26.4	53 10.3	28 5.4	7 1.4	82.9
501～1000人		316 100.0	187 59.2	83 26.3	27 8.5	14 4.4	5 1.6	85.5
1001人以上		180 100.0	84 46.7	60 33.3	20 11.1	14 7.8	2 1.1	80.0

「60歳代前半層」の雇用継続の諾否を決める権限の所在をみたのは、図表Ⅱ-4-14である。回答企業全体では、「どちらかといえば現場の管理職」(29.7%)が最も多く、次いで「経営層・人事部」(29.6%)の順になっている。「集権化」の割合は51.0%である。

業種別に「集権化」の割合をみると、全体と比べて「卸売業、小売業」(61.5%)と「金融業、保険業」(72.1%)、「不動産業、物品賃貸業」(56.4%)、「宿泊業、飲食サービス業」(69.3%)、「生活関連サービス、娯楽業」(58.7%)では高くなっている。正社員数別にみると、「1001人以上」では「集権化」の割合は低い傾向にある(41.1%)。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-14 雇用継続の諾否の決定権限

(上段：件数，下段：%)【問33(3)】

	調査数	経営層・人事部	経営層・人事部 どちらかといえば	現場の管理職 どちらかといえば	現場の管理職	無回答	経営層・人事部 どちらかといえば	
全体	2989 100.0	886 29.6	639 21.4	888 29.7	522 17.5	54 1.8	51.0	
業種	建設業	233 100.0	86 36.9	38 16.3	71 30.5	35 15.0	3 1.3	53.2
	製造業	930 100.0	240 25.8	184 19.8	311 33.4	182 19.6	13 1.4	45.6
	情報通信業	137 100.0	40 29.2	35 25.5	39 28.5	18 13.1	5 3.6	54.7
	運輸業、郵便業	384 100.0	88 22.9	80 20.8	113 29.4	92 24.0	11 2.9	43.7
	卸売業、小売業	567 100.0	211 37.2	138 24.3	134 23.6	75 13.2	9 1.6	61.5
	金融業、保険業	43 100.0	15 34.9	16 37.2	9 20.9	2 4.7	1 2.3	72.1
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	17 30.9	14 25.5	11 20.0	12 21.8	1 1.8	56.4
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	16 23.5	14 20.6	27 39.7	11 16.2	-	44.1
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	33 44.0	19 25.3	17 22.7	6 8.0	-	69.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	19 41.3	8 17.4	12 26.1	5 10.9	2 4.3	58.7
	その他サービス業	347 100.0	100 28.8	67 19.3	105 30.3	68 19.6	7 2.0	48.1
	正社員数	100人以下	166 100.0	46 27.7	40 24.1	47 28.3	30 18.1	3 1.8
101～300人		1797 100.0	565 31.4	381 21.2	529 29.4	293 16.3	29 1.6	52.6
301～500人		515 100.0	147 28.5	110 21.4	154 29.9	95 18.4	9 1.7	49.9
501～1000人		316 100.0	91 28.8	66 20.9	89 28.2	62 19.6	8 2.5	49.7
1001人以上		180 100.0	34 18.9	40 22.2	63 35.0	38 21.1	5 2.8	41.1

3. 「60歳代前半層」の労働時間管理・配置管理

(1) 労働時間管理

59歳以前と比べた、1日あたりの勤務時間の変化をみたのが、図表Ⅱ-4-15である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多い(83.7%)。「増えている」と「やや増えている」と「変わらない」を合計(以下、「減少なし」と記述する)した割合は84.1%である。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(89.2%)と「運輸業、郵便業」(89.6%)では特に高くなっている。正社員数別にみると、企業規模による大きな違いは見られない。

図表Ⅱ-4-15 59歳以前と比べた、1日あたりの勤務時間の変化

(上段：件数，下段：%)【問29(1)】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている+ やや増えている+ 変わらない%	
全体	2989 100.0	2 0.1	10 0.3	2502 83.7	351 11.7	109 3.6	15 0.5	84.1	
業種	建設業	233 100.0	- 0.0	1 0.4	207 88.8	18 7.7	6 2.6	1 0.4	89.2
	製造業	930 100.0	2 0.2	1 0.1	798 85.8	94 10.1	33 3.5	2 0.2	86.1
	情報通信業	137 100.0	- 0.0	- 0.0	107 78.1	16 11.7	12 8.8	2 1.5	78.1
	運輸業、郵便業	384 100.0	- 0.0	1 0.3	343 89.3	32 8.3	6 1.6	2 0.5	89.6
	卸売業、小売業	567 100.0	- 0.0	3 0.5	429 75.7	95 16.8	36 6.3	4 0.7	76.2
	金融業、保険業	43 100.0	- 0.0	- 0.0	35 81.4	7 16.3	1 2.3	- 0.0	81.4
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	- 0.0	- 0.0	48 87.3	5 9.1	2 3.6	- 0.0	87.3
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- 0.0	- 0.0	52 76.5	14 20.6	2 2.9	- 0.0	76.5
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	- 0.0	1 1.3	60 80.0	10 13.3	4 5.3	- 0.0	81.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	- 0.0	- 0.0	36 78.3	7 15.2	2 4.3	1 2.2	78.3
	その他サービス業	347 100.0	- 0.0	2 0.6	302 87.0	36 10.4	5 1.4	2 0.6	87.6
正社員数	100人以下	166 100.0	- 0.0	1 0.6	140 84.3	19 11.4	5 3.0	1 0.6	84.9
	101～300人	1797 100.0	1 0.1	4 0.2	1518 84.5	201 11.2	64 3.6	9 0.5	84.8
	301～500人	515 100.0	1 0.2	2 0.4	419 81.4	71 13.8	19 3.7	3 0.6	82.0
	501～1000人	316 100.0	- 0.0	1 0.3	261 82.6	37 11.7	15 4.7	2 0.6	82.9
	1001人以上	180 100.0	- 0.0	2 1.1	153 85.0	20 11.1	5 2.8	- 0.0	86.1

59歳以前と比べた、1ヶ月あたりの勤務日数の変化をみたのが、図表Ⅱ-4-16である。回答企業全体では、1日あたりの勤務時間と同様に「変わらない」が最も多い(87.0%)。「減少なし」は87.3%を占める。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて、特に「不動産業、物品賃貸業」が高く(92.7%)、一方で「情報通信業」(81.8%)と「金融業、保険業」(79.1%)、「宿泊業、飲食サービス業」(81.3%)、「生活関連サービス、娯楽業」(78.3%)では若干低い傾向にある。正社員数別にみると、企業規模による大きな違いは見られない。

図表Ⅱ-4-16 59歳以前と比べた、1ヶ月あたりの勤務日数の変化

(上段：件数，下段：%)【問29(2)】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている+変わらない%
全体	2989 100.0	-	10 0.3	2601 87.0	299 10.0	64 2.1	15 0.5	87.3
業種	建設業	233 100.0	-	1 0.4	207 88.8	18 7.7	1 0.4	89.2
	製造業	930 100.0	-	1 0.1	830 89.2	80 8.6	2 0.2	89.3
	情報通信業	137 100.0	-	-	112 81.8	15 10.9	2 1.5	81.8
	運輸業、郵便業	384 100.0	-	2 0.5	348 90.6	29 7.6	2 0.5	91.1
	卸売業、小売業	567 100.0	-	2 0.4	474 83.6	72 12.7	4 0.7	84.0
	金融業、保険業	43 100.0	-	-	34 79.1	7 16.3	-	79.1
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	-	-	51 92.7	3 5.5	-	92.7
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	-	-	61 89.7	7 10.3	-	89.7
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	-	1 1.3	60 80.0	10 13.3	-	81.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	-	-	36 78.3	7 15.2	1 2.2	78.3
	その他サービス業	347 100.0	-	2 0.6	302 87.0	35 10.1	2 0.6	87.6
正社員数	100人以下	166 100.0	-	1 0.6	140 84.3	20 12.0	1 0.6	84.9
	101～300人	1797 100.0	-	4 0.2	1567 87.2	181 10.1	9 0.5	87.4
	301～500人	515 100.0	-	1 0.2	445 86.4	54 10.5	3 0.6	86.6
	501～1000人	316 100.0	-	2 0.6	281 88.9	25 7.9	2 0.6	89.5
	1001人以上	180 100.0	-	2 1.1	159 88.3	13 7.2	-	89.4

59歳以前と比べて、1ヶ月あたりの残業時間の変化をみたのが、図表II-4-17である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多い(47.2%)ものの、1日あたりの勤務時間や1ヶ月あたりの勤務日数と異なり、「減少なし」は47.6%と少なくなる。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(52.8%)と「運輸業、郵便業」(66.2%)、「不動産業、物品賃貸業」(56.4%)、「その他サービス業」(60.8%)では高くなっている。正社員数別にみると、概ね企業規模が大きいと「減少なし」の割合は低く、企業規模が小さくなると「減少なし」の割合は高くなる(「501～1000人」：41.4%→「100人以下」：68.7%)。

図表II-4-17 59歳以前と比べて、1ヶ月あたりの残業時間の変化

(上段：件数,下段：%)【問29(3)】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている+変わらない%	増えている+やや減っている+変わらない%
全体	2989 100.0	1 0.0	12 0.4	1410 47.2	872 29.2	676 22.6	18 0.6		47.6
業種	建設業	233 100.0	-	1 0.4	122 52.4	73 31.3	36 15.5	1 0.4	52.8
	製造業	930 100.0	1 0.1	2 0.2	362 38.9	303 32.6	260 28.0	2 0.2	39.2
	情報通信業	137 100.0	-	-	58 42.3	33 24.1	44 32.1	2 1.5	42.3
	運輸業、郵便業	384 100.0	-	1 0.3	253 65.9	93 24.2	34 8.9	3 0.8	66.2
	卸売業、小売業	567 100.0	-	4 0.7	206 36.3	169 29.8	183 32.3	5 0.9	37.0
	金融業、保険業	43 100.0	-	-	19 44.2	12 27.9	12 27.9	-	44.2
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	-	-	31 56.4	12 21.8	12 21.8	-	56.4
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	-	-	32 47.1	25 36.8	11 16.2	-	47.1
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	-	1 1.3	38 50.7	25 33.3	11 14.7	-	52.0
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	-	-	23 50.0	11 23.9	11 23.9	1 2.2	50.0
	その他サービス業	347 100.0	-	1 0.3	210 60.5	86 24.8	47 13.5	3 0.9	60.8
正社員数	100人以下	166 100.0	-	-	114 68.7	29 17.5	21 12.7	2 1.2	68.7
	101～300人	1797 100.0	-	6 0.3	854 47.5	526 29.3	402 22.4	9 0.5	47.8
	301～500人	515 100.0	1 0.2	2 0.4	235 45.6	150 29.1	124 24.1	3 0.6	46.2
	501～1000人	316 100.0	-	1 0.3	130 41.1	103 32.6	79 25.0	3 0.9	41.4
	1001人以上	180 100.0	-	3 1.7	72 40.0	59 32.8	45 25.0	1 0.6	41.7

「60歳代前半層」のうち、短時間・短日数勤務の該当割合をみたのが、図表Ⅱ-4-18である。回答企業全体では、「該当者はいない」が最も多い（56.5%）。

業種別にみると、全体と比べて「建設業」では「該当者はいない」が高くなっている（62.2%）。一方、「運輸業、郵便業」と「金融業、保険業」では「1割程度」の割合が高い傾向にある（各32.6%、32.6%）。正社員数別にみると、企業規模が小さいと「1割程度」とする割合は少なく、大きくなると該当割合は高くなる（「100人以下」：18.7%→「1001人以上」：50.6%）。

図表Ⅱ-4-18 「60歳代前半層」のうち、短時間・短日数勤務の該当割合

（上段：件数，下段：%）【問32】

	調査数	全員	8 ～ 9 割 程 度	5 ～ 7 割 程 度	2 ～ 4 割 程 度	1 割 程 度	該 当 者 は い な い	無 回 答	
全 体	2989 100.0	44 1.5	52 1.7	119 4.0	267 8.9	804 26.9	1689 56.5	14 0.5	
業 種	建設業	233 100.0	1 0.4	1 0.4	2 0.9	13 5.6	71 30.5	145 62.2	- -
	製造業	930 100.0	5 0.5	13 1.4	22 2.4	75 8.1	256 27.5	556 59.8	3 0.3
	情報通信業	137 100.0	7 5.1	2 1.5	9 6.6	11 8.0	29 21.2	78 56.9	1 0.7
	運輸業、郵便業	384 100.0	2 0.5	1 0.3	10 2.6	33 8.6	125 32.6	210 54.7	3 0.8
	卸売業、小売業	567 100.0	15 2.6	18 3.2	28 4.9	47 8.3	156 27.5	300 52.9	3 0.5
	金融業、保険業	43 100.0	1 2.3	1 2.3	3 7.0	4 9.3	14 32.6	20 46.5	- -
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	- -	1 1.8	1 1.8	4 7.3	16 29.1	33 60.0	- -
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- -	- -	4 5.9	8 11.8	15 22.1	41 60.3	- -
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	3 4.0	2 2.7	9 12.0	9 12.0	13 17.3	39 52.0	- -
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	3 6.5	1 2.2	2 4.3	3 6.5	8 17.4	28 60.9	1 2.2
	その他サービス業	347 100.0	6 1.7	8 2.3	20 5.8	42 12.1	82 23.6	187 53.9	2 0.6
	正 社 員 数	100人以下	166 100.0	5 3.0	7 4.2	19 11.4	15 9.0	31 18.7	88 53.0
101～300人		1797 100.0	30 1.7	22 1.2	68 3.8	155 8.6	417 23.2	1097 61.0	8 0.4
301～500人		515 100.0	5 1.0	13 2.5	20 3.9	51 9.9	145 28.2	278 54.0	3 0.6
501～1000人		316 100.0	2 0.6	8 2.5	6 1.9	30 9.5	118 37.3	150 47.5	2 0.6
1001人以上		180 100.0	2 1.1	2 1.1	4 2.2	14 7.8	91 50.6	67 37.2	- -

(2) 配置管理

59歳以前と比べた、担当する仕事の内容・範囲の変化をみたのが、図表Ⅱ-4-19である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多く(55.3%)、次いで「やや減っている」(36.5%)の順となっている。「減少なし」は56.0%である。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(66.6%)と「運輸業、郵便業」(71.6%)、「不動産業、物品賃貸業」(65.5%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(63.2%)、「その他サービス」(66.3%)が高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が大きいと「減少なし」の割合は低く、小さくなると該当割合は高くなる(「1001人以上」:45.0%→「100人以下」:71.7%)。

図表Ⅱ-4-19 59歳以前と比べた、担当する仕事の内容・範囲の変化

(上段：件数，下段：%)【問29(4)】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている + やや増えている + 変わらない %	
全体	2989 100.0	- -	20 0.7	1652 55.3	1091 36.5	206 6.9	20 0.7	56.0	
業種	建設業	233 100.0	- -	2 0.9	153 65.7	71 30.5	6 2.6	1 0.4	66.6
	製造業	930 100.0	- -	7 0.8	467 50.2	388 41.7	66 7.1	2 0.2	51.0
	情報通信業	137 100.0	- -	1 0.7	65 47.4	49 35.8	20 14.6	2 1.5	48.1
	運輸業、郵便業	384 100.0	- -	3 0.8	272 70.8	97 25.3	10 2.6	2 0.5	71.6
	卸売業、小売業	567 100.0	- -	2 0.4	241 42.5	248 43.7	70 12.3	6 1.1	42.9
	金融業、保険業	43 100.0	- -	- -	22 51.2	17 39.5	4 9.3	- -	51.2
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	- -	- -	36 65.5	15 27.3	4 7.3	- -	65.5
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- -	- -	43 63.2	23 33.8	2 2.9	- -	63.2
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	- -	1 1.3	42 56.0	27 36.0	4 5.3	1 1.3	57.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	- -	- -	20 43.5	24 52.2	1 2.2	1 2.2	43.5
	その他サービス業	347 100.0	- -	2 0.6	228 65.7	99 28.5	14 4.0	4 1.2	66.3
	正社員数	100人以下	166 100.0	- -	2 1.2	117 70.5	36 21.7	9 5.4	2 1.2
101～300人		1797 100.0	- -	10 0.6	1023 56.9	638 35.5	114 6.3	12 0.7	57.5
301～500人		515 100.0	- -	3 0.6	264 51.3	208 40.4	36 7.0	4 0.8	51.9
501～1000人		316 100.0	- -	2 0.6	161 50.9	124 39.2	27 8.5	2 0.6	51.5
1001人以上		180 100.0	- -	3 1.7	78 43.3	81 45.0	18 10.0	- -	45.0

59歳以前と比べた、期待する仕事の成果をみたのが、図表Ⅱ－4－20である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多く（56.9%）、次いで「やや減っている」（35.3%）の順となっている。「減少なし」は58.0%である。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」（67.8%）と「運輸業、郵便業」（73.0%）、「不動産業、物品賃貸業」（63.6%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（67.6%）、「その他サービス業」（70.1%）が高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が大きいと「減少なし」の割合は相対的に低く、小さくなると該当割合は高くなる（「1001人以上」：48.9%→「100人以下」：78.3%）。

図表Ⅱ－4－20 59歳以前と比べた、期待する仕事の成果の変化

（上段：件数，下段：%）【問29（5）】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている＋やや増えている＋変わらない%	
全体	2989 100.0	1 0.0	34 1.1	1702 56.9	1054 35.3	177 5.9	21 0.7	58.0	
業種	建設業	233 100.0	-	3 1.3	155 66.5	69 29.6	5 2.1	1 0.4	67.8
	製造業	930 100.0	-	12 1.3	476 51.2	381 41.0	58 6.2	3 0.3	52.5
	情報通信業	137 100.0	-	1 0.7	65 47.4	53 38.7	16 11.7	2 1.5	48.1
	運輸業、郵便業	384 100.0	-	6 1.6	274 71.4	90 23.4	11 2.9	3 0.8	73.0
	卸売業、小売業	567 100.0	1 0.2	3 0.5	255 45.0	244 43.0	58 10.2	6 1.1	45.7
	金融業、保険業	43 100.0	-	-	24 55.8	15 34.9	4 9.3	-	55.8
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	-	-	35 63.6	16 29.1	4 7.3	-	63.6
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	-	2 2.9	44 64.7	20 29.4	2 2.9	-	67.6
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	-	1 1.3	45 60.0	26 34.7	2 2.7	1 1.3	61.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	-	-	26 56.5	18 39.1	1 2.2	1 2.2	56.5
	その他サービス業	347 100.0	-	3 0.9	240 69.2	91 26.2	10 2.9	3 0.9	70.1
	正社員数	100人以下	166 100.0	-	6 3.6	124 74.7	29 17.5	6 3.6	1 0.6
101～300人		1797 100.0	-	20 1.1	1046 58.2	619 34.4	98 5.5	14 0.8	59.3
301～500人		515 100.0	1 0.2	2 0.4	279 54.2	196 38.1	33 6.4	4 0.8	54.8
501～1000人		316 100.0	-	2 0.6	160 50.6	132 41.8	20 6.3	2 0.6	51.2
1001人以上		180 100.0	-	4 2.2	84 46.7	73 40.6	19 10.6	-	48.9

59歳以前と比べた、仕事の責任の重さをみたのが、図表II-4-21である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多く(40.6%)、次いで「やや減っている」(40.2%)の順となっている。「減少なし」は41.6%である。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(54.1%)と「運輸業、郵便業」(62.8%)、「不動産業、物品賃貸業」(52.7%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(48.6%)、「宿泊業、飲食サービス業」(49.3%)、「その他サービス業」(55.1%)が高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が大きいと「減少なし」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」:30.0%→「100人以下」:66.3%)。

図表II-4-21 59歳以前と比べた、仕事の責任の重さの変化

(上段:件数,下段:%)【問29(6)】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている + 変 わ ら な い %	
全 体	2989 100.0	1 0.0	29 1.0	1213 40.6	1201 40.2	527 17.6	18 0.6	41.6	
業 種	建設業	233 100.0	- -	3 1.3	123 52.8	87 37.3	19 8.2	1 0.4	54.1
	製造業	930 100.0	- -	9 1.0	282 30.3	424 45.6	213 22.9	2 0.2	31.3
	情報通信業	137 100.0	- -	2 1.5	37 27.0	58 42.3	38 27.7	2 1.5	28.5
	運輸業、郵便業	384 100.0	- -	6 1.6	235 61.2	109 28.4	32 8.3	2 0.5	62.8
	卸売業、小売業	567 100.0	1 0.2	3 0.5	160 28.2	270 47.6	127 22.4	6 1.1	28.9
	金融業、保険業	43 100.0	- -	- -	15 34.9	18 41.9	10 23.3	- -	34.9
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	- -	- -	29 52.7	17 30.9	9 16.4	- -	52.7
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- -	1 1.5	32 47.1	27 39.7	8 11.8	- -	48.6
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	- -	1 1.3	36 48.0	24 32.0	13 17.3	1 1.3	49.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	- -	- -	20 43.5	17 37.0	8 17.4	1 2.2	43.5
	その他サービス業	347 100.0	- -	4 1.2	187 53.9	115 33.1	39 11.2	2 0.6	55.1
	正社員数	100人以下	166 100.0	- -	5 3.0	105 63.3	37 22.3	18 10.8	1 0.6
101～300人		1797 100.0	- -	18 1.0	752 41.8	715 39.8	301 16.8	11 0.6	42.8
301～500人		515 100.0	1 0.2	2 0.4	181 35.1	220 42.7	107 20.8	4 0.8	35.7
501～1000人		316 100.0	- -	1 0.3	119 37.7	136 43.0	58 18.4	2 0.6	38.0
1001人以上		180 100.0	- -	3 1.7	51 28.3	85 47.2	41 22.8	- -	30.0

59歳以前と比べた、配置転換の頻度をみたのが、図表Ⅱ-4-22である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多く（47.3%）、次いで「減っている」（34.7%）の順となっている。「減少なし」は48.6%である。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」（54.9%）と「運輸業、郵便業」（61.2%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（57.4%）、「その他サービス業」（57.9%）が高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が大きいと「減少なし」の割合は低く、小さくなると該当割合は高くなる（「1001人以上」：28.3%→「100人以下」：66.9%）。

図表Ⅱ-4-22 59歳以前と比べた、配置転換の頻度

（上段：件数，下段：%）【問29（7）】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	変や増え わらない ている + %		
全体	2989 100.0	- -	39 1.3	1414 47.3	472 15.8	1037 34.7	27 0.9	48.6		
業種	建設業	233 100.0	- -	3 1.3	125 53.6	35 15.0	68 29.2	2 0.9	54.9	
	製造業	930 100.0	- -	14 1.5	416 44.7	138 14.8	359 38.6	3 0.3	46.2	
	情報通信業	137 100.0	- -	2 1.5	60 43.8	21 15.3	52 38.0	2 1.5	45.3	
	運輸業、郵便業	384 100.0	- -	5 1.3	230 59.9	53 13.8	90 23.4	6 1.6	61.2	
	卸売業、小売業	567 100.0	- -	7 1.2	200 35.3	108 19.0	246 43.4	6 1.1	36.5	
	金融業、保険業	43 100.0	- -	- -	14 32.6	14 32.6	15 34.9	- -	32.6	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	- -	- -	27 49.1	6 10.9	22 40.0	- -	49.1	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- -	- -	39 57.4	11 16.2	18 26.5	- -	57.4	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	- -	1 1.3	31 41.3	10 13.3	32 42.7	1 1.3	42.6	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	- -	- -	20 43.5	4 8.7	21 45.7	1 2.2	43.5	
	その他サービス業	347 100.0	- -	6 1.7	195 56.2	54 15.6	87 25.1	5 1.4	57.9	
	正社員数	100人以下	166 100.0	- -	1 0.6	110 66.3	16 9.6	35 21.1	4 2.4	66.9
		101～300人	1797 100.0	- -	30 1.7	913 50.8	256 14.2	581 32.3	17 0.9	52.5
301～500人		515 100.0	- -	4 0.8	216 41.9	81 15.7	210 40.8	4 0.8	42.7	
501～1000人		316 100.0	- -	2 0.6	119 37.7	68 21.5	125 39.6	2 0.6	38.3	
1001人以上		180 100.0	- -	2 1.1	49 27.2	51 28.3	78 43.3	- -	28.3	

59歳以前と比べた、出張の頻度をみたのが、図表Ⅱ-4-23である。回答企業全体では、「変わらない」が最も多く(45.6%)、次いで「減っている」(34.2%)の順となっている。「減少なし」は46.0%である。

業種別に「減少なし」の割合をみると、全体と比べて「建設業」(58.8%)と「運輸業、郵便業」(63.6%)、「金融業、保険業」(53.5%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(54.4%)、「その他サービス業」(57.4%)が高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が大きいと「減少なし」の割合は低く、小さくなると該当割合は高くなる(「1001人以上」:36.1%→「100人以下」:60.2%)。

図表Ⅱ-4-23 59歳以前と比べた、出張の頻度

(上段：件数，下段：%)【問29(8)】

	調査数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	増えている+やや増えている+変わらない%	
全体	2989 100.0	- -	11 0.4	1362 45.6	551 18.4	1022 34.2	43 1.4	46.0	
業種	建設業	233 100.0	- -	3 1.3	134 57.5	46 19.7	48 20.6	2 0.9	58.8
	製造業	930 100.0	- -	- -	344 37.0	199 21.4	380 40.9	7 0.8	37.0
	情報通信業	137 100.0	- -	- -	56 40.9	33 24.1	45 32.8	3 2.2	40.9
	運輸業、郵便業	384 100.0	- -	1 0.3	243 63.3	43 11.2	87 22.7	10 2.6	63.6
	卸売業、小売業	567 100.0	- -	1 0.2	202 35.6	98 17.3	259 45.7	7 1.2	35.8
	金融業、保険業	43 100.0	- -	- -	23 53.5	9 20.9	11 25.6	- -	53.5
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	- -	- -	27 49.1	14 25.5	14 25.5	- -	49.1
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- -	- -	37 54.4	19 27.9	12 17.6	- -	54.4
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	- -	1 1.3	30 40.0	19 25.3	24 32.0	1 1.3	41.3
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	- -	2 4.3	16 34.8	6 13.0	21 45.7	1 2.2	39.1
	その他サービス業	347 100.0	- -	1 0.3	198 57.1	50 14.4	88 25.4	10 2.9	57.4
	正社員数	100人以下	166 100.0	- -	1 0.6	99 59.6	17 10.2	42 25.3	7 4.2
101～300人		1797 100.0	- -	7 0.4	843 46.9	313 17.4	604 33.6	30 1.7	47.3
301～500人		515 100.0	- -	- -	220 42.7	100 19.4	191 37.1	4 0.8	42.7
501～1000人		316 100.0	- -	1 0.3	131 41.5	72 22.8	110 34.8	2 0.6	41.8
1001人以上		180 100.0	- -	2 1.1	63 35.0	47 26.1	68 37.8	- -	36.1

60歳以降の「雇用契約の更新時」に「60歳代前半層」の仕事内容を変更する可能性をみたのが、図表Ⅱ-4-24である。回答企業全体では、「仕事内容が変わる可能性は、一部にある」が最も多く（38.3%）、次いで、「60歳以降は、原則として変えない」（35.1%）の順になっている。

業種別にみると、全体と比べて「不動産業、物品賃貸業」と「宿泊業、飲食サービス業」では「仕事内容が変わる可能性は、一部にある」割合が高い（各43.6%、48.0%）。「運輸業、郵便業」と「学術研究、専門・技術サービス業」、「その他サービス業」では「60歳以降は、原則として変えない」割合が高くなっている（各46.9%、41.2%、42.7%）。

正社員数別にみると、企業規模が大きいと「60歳以降は、原則として変えない」割合は低く、小さくなると該当割合は高くなる（「1001人以上」：28.3%→「100人以下」：42.2%）。一方、企業規模が小さいと「仕事内容が変わる可能性は、全員にある」の割合は低く、大きくなると該当が高くなる（「100人以下」：19.3%→「1001人以上」：36.1%）。

図表Ⅱ-4-24 「60歳代前半層」の仕事内容の変更可能性

（上段：件数，下段：%）【問30】

	調査数	全員にある可能性は、	一部にある可能性は、	原則として変えない	60歳以降は、	無回答	
全体	2989 100.0	780 26.1	1144 38.3	1050 35.1	15 0.5		
業種	建設業	233 100.0	50 21.5	96 41.2	86 36.9	1 0.4	
	製造業	930 100.0	235 25.3	377 40.5	315 33.9	3 0.3	
	情報通信業	137 100.0	50 36.5	45 32.8	41 29.9	1 0.7	
	運輸業、郵便業	384 100.0	69 18.0	134 34.9	180 46.9	1 0.3	
	卸売業、小売業	567 100.0	189 33.3	228 40.2	145 25.6	5 0.9	
	金融業、保険業	43 100.0	13 30.2	17 39.5	13 30.2	-	
	不動産業、物品賃貸業	55 100.0	13 23.6	24 43.6	18 32.7	-	
	学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	16 23.5	24 35.3	28 41.2	-	
	宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	19 25.3	36 48.0	20 26.7	-	
	生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	15 32.6	17 37.0	13 28.3	1 2.2	
	その他サービス業	347 100.0	82 23.6	115 33.1	148 42.7	2 0.6	
	正社員数	100人以下	166 100.0	32 19.3	63 38.0	70 42.2	1 0.6
		101～300人	1797 100.0	443 24.7	678 37.7	669 37.2	7 0.4
301～500人		515 100.0	131 25.4	220 42.7	160 31.1	4 0.8	
501～1000人		316 100.0	105 33.2	114 36.1	95 30.1	2 0.6	
1001人以上		180 100.0	65 36.1	63 35.0	51 28.3	1 0.6	

「60歳代前半層」が担当する仕事レベルについて、「平均的な人」の場合、正社員のどのレベルに相当するのかをみたのが、図表II-4-25である。回答企業全体では、「一般職I」が最も多く(27.3%)、次いで「一般職II」(14.1%)の順になっている。表頭のランクを数値化(非正社員相当を「1」点、一般職IVを「2」点~部長相当を「10」点)した平均値(以下、「平均値(ランク)」と記述する)をみると、5.29点となり、係長・主任クラスの一步手前となっている。

業種別に「平均値(ランク)」をみると、全体と比べて「建設業」(6.73点)、「情報通信業」(5.92点)、「金融業、保険業」(6.20点)、「不動産業、物品賃貸業」(5.96点)、「学術研究、専門・技術サービス業」(6.54点)では、高くなっている。正社員数別にみると、企業規模による大きな差はない。

図表II-4-25 「60歳代前半層」の担当する仕事レベル(1) 平均的な人

(上段：件数，下段：%)【問31(1)】

	調査数	非正社員相当	短大卒初任相当 一般職IV(高卒・)	一般職III(大卒初相当)	一般職II	一般職I	係長・主任II	係長・主任I	課長相当	次長相当	部長相当	無回答	平均値(ランク)
全体	2989 100.0	121 4.0	183 6.1	135 4.5	421 14.1	816 27.3	393 13.1	396 13.2	338 11.3	63 2.1	24 0.8	99 3.3	5.29
建設業	233 100.0	1 0.4	3 1.3	6 2.6	11 4.7	39 16.7	21 9.0	50 21.5	76 32.6	18 7.7	1 0.4	7 3.0	6.73
製造業	930 100.0	41 4.4	80 8.6	50 5.4	181 19.5	298 32.0	97 10.4	92 9.9	55 5.9	7 0.8	4 0.4	25 2.7	4.79
情報通信業	137 100.0	4 2.9	-	7 5.1	13 9.5	33 24.1	23 16.8	28 20.4	16 11.7	3 2.2	5 3.6	5 3.6	5.92
運輸業、郵便業	384 100.0	22 5.7	48 12.5	18 4.7	48 12.5	129 33.6	31 8.1	28 7.3	31 8.1	6 1.6	2 0.5	21 5.5	4.72
卸売業、小売業	567 100.0	21 3.7	17 3.0	29 5.1	71 12.5	146 25.7	98 17.3	92 16.2	69 12.2	8 1.4	2 0.4	14 2.5	5.48
金融業、保険業	43 100.0	1 2.3	-	1 2.3	3 7.0	13 30.2	4 9.3	7 16.3	9 20.9	2 4.7	1 2.3	2 4.7	6.20
不動産業、物品賃貸業	55 100.0	2 3.6	-	2 3.6	6 10.9	9 16.4	15 27.3	10 18.2	8 14.5	3 5.5	-	-	5.96
学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	-	2 2.9	2 2.9	2 2.9	13 19.1	12 17.6	15 22.1	12 17.6	8 11.8	1 1.5	1 1.5	6.54
宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	3 4.0	1 1.3	2 2.7	11 14.7	18 24.0	14 18.7	11 14.7	12 16.0	-	-	3 4.0	5.58
生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	1 2.2	5 10.9	1 2.2	6 13.0	9 19.6	9 19.6	9 19.6	3 6.5	1 2.2	-	2 4.3	5.30
その他サービス業	347 100.0	19 5.5	22 6.3	11 3.2	51 14.7	86 24.8	55 15.9	38 11.0	39 11.2	4 1.2	8 2.3	14 4.0	5.03
正社員数	166 100.0	10 6.0	20 12.0	7 4.2	20 12.0	40 24.1	20 12.0	17 10.2	16 9.6	3 1.8	4 2.4	9 5.4	5.00
101～300人	1797 100.0	79 4.4	116 6.5	79 4.4	253 14.1	483 26.9	235 13.1	248 13.8	186 10.4	41 2.3	16 0.9	61 3.4	5.26
301～500人	515 100.0	21 4.1	28 5.4	25 4.9	78 15.1	133 25.8	60 11.7	68 13.2	72 14.0	13 2.5	1 0.2	16 3.1	5.35
501～1000人	316 100.0	9 2.8	13 4.1	13 4.1	40 12.7	93 29.4	51 16.1	38 12.0	42 13.3	5 1.6	3 0.9	9 2.8	5.48
1001人以上	180 100.0	1 0.6	5 2.8	11 6.1	27 15.0	63 35.0	25 13.9	23 12.8	20 11.1	1 0.6	-	4 2.2	5.38

注1：平均値(ランク)は、表頭のレベル毎に「非正社員相当」を「1」点、「一般職IV」を「2」点、「一般職III」を「3」点、「一般職II」を「4」点、「一般職I」を「5」点、「係長・主任II」を「6」点、「係長・主任I」を「7」点、「課長相当」を「8」点、「次長相当」を「9」点、「部長相当」を「10」点と数値化した際の平均値(無回答を除く)である。

「60歳代前半層」が担当する仕事レベルについて、「最も高い人」の場合、正社員のどのレベルに相当するのかをみたのが、図表Ⅱ-4-26である。回答企業全体では、「部長相当」が最も多く(42.5%)、次いで「課長相当」(18.1%)の順になっている。「平均値(ランク)」をみると、8.09点となり、課長相当となっている。

業種別に「平均値(ランク)」をみると、全体と比べて「建設業」(9.23点)、「金融業、保険業」(8.70点)、「不動産業、物品賃貸業」(8.65点)、「学術研究、専門・技術サービス業」(8.84点)では高くなっている。正社員数別にみると、企業規模が小さいと「平均値(ランク)」は若干低く、大きくなると「平均値(ランク)」は高くなる(「100人以下」：7.29点→「1001人以上」：8.73点)。

図表Ⅱ-4-26 「60歳代前半層」の担当する仕事レベル(2) 最も高い人

(上段：件数, 下段：%) 【問31(2)】

	調査数	非正社員相当	短大卒初任相当 一般職Ⅳ(高卒・ 短大卒初任相当)	一般職Ⅲ(大卒初 任相当)	一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	係長・主任Ⅱ	係長・主任Ⅰ	課長相当	次長相当	部長相当	無回答	平均値(ランク)
全体	2989 100.0	61 2.0	61 2.0	36 1.2	74 2.5	227 7.6	145 4.9	245 8.2	541 18.1	219 7.3	1269 42.5	111 3.7	8.09
業種													
建設業	233 100.0	- -	2 0.9	- -	1 0.4	8 3.4	4 1.7	6 2.6	35 15.0	10 4.3	162 69.5	5 2.1	9.23
製造業	930 100.0	14 1.5	24 2.6	15 1.6	26 2.8	85 9.1	48 5.2	79 8.5	157 16.9	61 6.6	391 42.0	30 3.2	7.99
情報通信業	137 100.0	4 2.9	1 0.7	2 1.5	1 0.7	8 5.8	7 5.1	16 11.7	30 21.9	6 4.4	56 40.9	6 4.4	8.12
運輸業、郵便業	384 100.0	15 3.9	20 5.2	6 1.6	18 4.7	34 8.9	19 4.9	27 7.0	67 17.4	26 6.8	129 33.6	23 6.0	7.42
卸売業、小売業	567 100.0	10 1.8	2 0.4	5 0.9	9 1.6	52 9.2	28 4.9	47 8.3	115 20.3	59 10.4	223 39.3	17 3.0	8.19
金融業、保険業	43 100.0	1 2.3	- -	- -	1 2.3	2 4.7	2 4.7	1 2.3	6 14.0	4 9.3	23 53.5	3 7.0	8.70
不動産業、物品賃貸業	55 100.0	1 1.8	- -	- -	1 1.8	3 5.5	3 5.5	4 7.3	6 10.9	8 14.5	29 52.7	- -	8.65
学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	- -	1 1.5	1 1.5	- -	1 1.5	3 4.4	7 10.3	9 13.2	7 10.3	38 55.9	1 1.5	8.84
宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	1 1.3	1 1.3	1 1.3	1 1.3	5 6.7	3 4.0	4 5.3	20 26.7	3 4.0	33 44.0	3 4.0	8.31
生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	1 2.2	3 6.5	- -	2 4.3	3 6.5	3 6.5	8 17.4	10 21.7	3 6.5	11 23.9	2 4.3	7.30
その他サービス業	347 100.0	10 2.9	7 2.0	2 0.6	11 3.2	19 5.5	20 5.8	35 10.1	67 19.3	21 6.1	141 40.6	14 4.0	8.02
正社員数													
100人以下	166 100.0	8 4.8	7 4.2	1 0.6	10 6.0	12 7.2	13 7.8	16 9.6	30 18.1	11 6.6	49 29.5	9 5.4	7.29
101～300人	1797 100.0	39 2.2	45 2.5	21 1.2	47 2.6	144 8.0	95 5.3	141 7.8	349 19.4	127 7.1	721 40.1	68 3.8	7.98
301～500人	515 100.0	8 1.6	6 1.2	9 1.7	10 1.9	38 7.4	22 4.3	41 8.0	81 15.7	41 8.0	241 46.8	18 3.5	8.30
501～1000人	316 100.0	5 1.6	3 0.9	2 0.6	4 1.3	19 6.0	9 2.8	29 9.2	55 17.4	26 8.2	152 48.1	12 3.8	8.48
1001人以上	180 100.0	- -	- -	2 1.1	3 1.7	12 6.7	6 3.3	16 8.9	24 13.3	12 6.7	101 56.1	4 2.2	8.73

注1：平均値(ランク)の得点化の方法は、図表Ⅱ-4-25に同じ。

「60歳代前半層」が担当する仕事レベルについて、「最も低い人」の場合、正社員のどのレベルに相当するのかをみたのが、図表Ⅱ-4-27である。回答企業全体では、「非正社員相当」が最も多く(25.1%)、次いで「一般職Ⅱ」(19.0%)の順になっている。「平均値(ランク)」をみると、3.36点であり「一般職Ⅲ(大卒初任相当)」より若干高いランクとなっている。

業種別に「平均値(ランク)」をみると、全体と比べて「建設業」(4.64点)、「情報通信業」(4.07点)、「金融業、保険業」(4.35点)、「学術研究、専門・技術サービス業」(4.60点)で高くなっている。正社員数別にみると、「1001人以上」で特に「平均値(ランク)」が低い(2.85点)。ただし、企業規模とは線形の相関はない。

図表Ⅱ-4-27 「60歳代前半層」の担当する仕事レベル(3) 最も低い人

(上段：件数，下段：%)【問31(3)】

	調査数	非正社員相当	短大卒初任相当	一般職Ⅳ(高卒・大卒初任相当)	一般職Ⅲ(大卒初任相当)	一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	係長・主任Ⅱ	係長・主任Ⅰ	課長相当	次長相当	部長相当	無回答	平均値(ランク)
全体	2989 100.0	749 25.1	445 14.9	228 7.6	567 19.0	552 18.5	147 4.9	106 3.5	58 1.9	6 0.2	18 0.6	113 3.8	3.36	
建設業	233 100.0	24 10.3	18 7.7	11 4.7	35 15.0	69 29.6	29 12.4	25 10.7	14 6.0	1 0.4	-	7 3.0	4.64	
製造業	930 100.0	248 26.7	197 21.2	72 7.7	212 22.8	123 13.2	22 2.4	15 1.6	8 0.9	-	3 0.3	30 3.2	2.95	
情報通信業	137 100.0	25 18.2	8 5.8	14 10.2	28 20.4	34 24.8	8 5.8	8 5.8	1 0.7	-	6 4.4	5 3.6	4.07	
運輸業、郵便業	384 100.0	106 27.6	70 18.2	12 3.1	72 18.8	71 18.5	14 3.6	10 2.6	5 1.3	1 0.3	1 0.3	22 5.7	3.14	
卸売業、小売業	567 100.0	169 29.8	63 11.1	62 10.9	88 15.5	114 20.1	29 5.1	17 3.0	7 1.2	1 0.2	1 0.2	16 2.8	3.21	
金融業、保険業	43 100.0	7 16.3	-	5 11.6	8 18.6	8 18.6	4 9.3	8 18.6	-	-	-	3 7.0	4.35	
不動産業、物品賃貸業	55 100.0	12 21.8	7 12.7	4 7.3	16 29.1	9 16.4	3 5.5	3 5.5	1 1.8	-	-	-	3.53	
学術研究、専門・技術サービス業	68 100.0	6 8.8	6 8.8	5 7.4	13 19.1	17 25.0	10 14.7	3 4.4	6 8.8	1 1.5	-	1 1.5	4.60	
宿泊業、飲食サービス業	75 100.0	21 28.0	2 2.7	6 8.0	17 22.7	18 24.0	5 6.7	1 1.3	2 2.7	-	-	3 4.0	3.53	
生活関連サービス、娯楽業	46 100.0	12 26.1	10 21.7	-	8 17.4	9 19.6	2 4.3	1 2.2	-	1 2.2	1 2.2	2 4.3	3.34	
その他サービス業	347 100.0	95 27.4	53 15.3	23 6.6	48 13.8	64 18.4	15 4.3	14 4.0	12 3.5	1 0.3	6 1.7	16 4.6	3.43	
正社員数	166 100.0	54 32.5	23 13.9	7 4.2	22 13.3	30 18.1	8 4.8	4 2.4	5 3.0	-	3 1.8	10 6.0	3.24	
101～300人	1797 100.0	413 23.0	298 16.6	134 7.5	337 18.8	324 18.0	86 4.8	75 4.2	44 2.4	5 0.3	12 0.7	69 3.8	3.44	
301～500人	515 100.0	136 26.4	67 13.0	39 7.6	104 20.2	102 19.8	28 5.4	15 2.9	5 1.0	-	1 0.2	18 3.5	3.29	
501～1000人	316 100.0	84 26.6	34 10.8	22 7.0	62 19.6	68 21.5	22 7.0	8 2.5	3 0.9	1 0.3	1 0.3	11 3.5	3.40	
1001人以上	180 100.0	59 32.8	22 12.2	26 14.4	36 20.0	25 13.9	2 1.1	4 2.2	1 0.6	-	-	5 2.8	2.85	

注1：平均値(ランク)の得点化の方法は、図表Ⅱ-4-25に同じ。