

# IV部 調査票

---

# 高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査

## 調査ご協力をお願い

1. 当機構は、厚生労働省所管の独立行政法人であり、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構法に基づき、高齢者等及び障害者並びに求職者その他の労働者の職業の安定、その他福祉の増進を図るために、各種の支援事業を行っております。（当機構ホームページ：<https://www.jeed.go.jp>）
2. 本質問紙調査は、高齢者雇用安定法の改正や高齢化が進むなかで、60歳以上の高齢社員の能力や意欲、経験を活かした人事管理のあり方について検討・提言するための基礎資料とする目的で実施しています。
3. この調査票に、ご記入いただいた内容は全て統計的に処理され、回答は他に漏れることはございません。また御社名を特定することも致しません。更に、本調査では、会社名・所属先・お名前・連絡先等をお尋ねすることや回答の催促もしませんし、この調査票をもとに御社にご訪問することは、一切ございません。ありのままをご記入くださいますようお願い申し上げます。ご多忙の折、ご迷惑をおかけしますが、ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

4. ご記入の方法は2つ（①②）あります。どちらかを選んで、ご回答をお願いします

### ①調査票に記入する方法

同封しました調査票にご記入をお願いします。ご記入が終わった調査票は、本調査票に同封する返信用封筒に封入の上（切手不要・御社名の記載不要）にて、**2022年1月15日**までにご投函ください。封筒が封入されていない場合は、ご連絡をいただきたく存じます。

### ②オンラインにて回答する方法

ご回答は以下のアンケート回答専用ウェブページをご利用ください。

スマートフォン・タブレットからご回答される場合は、QRコードからもアクセス出来ます。

ログイン画面が表示されますので、以下のID・パスワードを入力してください。

URL：

ID：

パスワード：

5. 調査結果の概要は、2022年秋ごろに当機構HPにて公表予定です。
6. この調査に関してご不明な点がございましたら、下記の担当者までお問合せください。なお、この調査の実施は、以下、株式会社サーベイリサーチセンターに委託しております。

調査内容に関するご照会（月～金の平日：時間 10：00～12：00、13：00～16：30）

◆調査の主旨・目的について◆

◆調査票の記入方法と締め切り等について◆

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
（障害者職業総合センター）

ご記入にあたって

1. 特に断りのない限り、**2021年11月1日現在**の状況についてお答えください。この時点の状況把握が難しい場合は、できる限り直近の状況についてお答えください。
2. ご回答は ①あてはまる番号に○印をつけていただくもの、②□や（ ）に具体的にご記入いただくもの、がございます。
3. 数字を記入する場合、右詰で1マスに1文字記入してください。なお数字記入は概数でかまいませんので、できる限りのご記入をお願いします。

≪記入例≫ 

	4	7
--	---	---

人

4. ご回答の内容によって、他の設問にとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、指示に従ってお進みください。
5. 調査項目は大きく10のパートがあります。
  - I 貴社の概要
  - II 貴社の59歳以下正社員の人材活用状況
  - III 貴社の定年制の状況
  - IV 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の人材活用の状況
  - V 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の人事制度と賃金管理
  - VI 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の雇用管理
  - VII 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）への支援制度
  - VIII 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の活用成果
  - IX 法改正への対応状況
  - X 65歳以降の活用方針

# I 貴社の概要

問1 貴社の主たる業種は。【○は1つ】

1	鉱業、採石業、砂利採取業	7	卸売業、小売業	13	教育・学習支援業
2	建設業	8	金融業、保険業	14	医療、福祉業
3	製造業	9	不動産業、物品賃貸業	15	複合サービス業
4	電気・ガス・熱供給・水道業	10	学術研究、専門・技術サービス業	16	その他サービス業
5	情報通信業	11	宿泊業、飲食サービス業	17	その他（具体的に：
6	運輸業、郵便業	12	生活関連サービス、娯楽業		）

問2 貴社の社員数は。直接雇用している嘱託社員、契約社員、準社員、パートタイマー等の非正社員も含めてご記入ください。（派遣・請負は除く）（2021年11月1日現在）【概数でかまいません】

全社員数	<input type="text"/>	人	うち、女性比率は 約 <input type="text"/> 割
うち、60～64歳	<input type="text"/>	人	
うち、65歳以上	<input type="text"/>	人	

問3 貴社の正社員数は（2021年11月1日現在）。【○は1つ】

1	20人以下	4	51～100人	7	501～1,000人
2	21人～30人	5	101～300人	8	1,001～5,000人
3	31～50人	6	301～500人	9	5,001人以上

問4 貴社の正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率は（2021年11月1日現在）。【○は1つ】

1	10%未満	4	50%以上 70%未満
2	10%以上 30%未満	5	70%以上
3	30%以上 50%未満		

問5 貴社の正社員数は、過去3年間でどのように変化しましたか。【○は1つ】

1	増えた	3	変わらない	5	減った
2	やや増えた	4	やや減った		

問6 貴社の近年の経営状況は、どうですか。【○は1つ】

1	良い	3	やや悪い
2	やや良い	4	悪い

問7 コロナ禍が、貴社の社員数（非正社員も含む）に与えた影響は。【○は1つ】

- |   |            |   |            |   |         |
|---|------------|---|------------|---|---------|
| 1 | 社員数は増えた    | 3 | 変わらない      | 5 | 社員数は減った |
| 2 | 社員数は、やや増えた | 4 | 社員数は、やや減った |   |         |

問8 現在、貴社の人材活用において、積極的に取り組んでいる課題は何ですか。【それぞれについて、○は1つ】

	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
(a) 正社員と非正社員間の不合理な待遇差の解消	1	2	3	4
(b) 正社員を対象とした、役割・職務基準の格付け（等級）・賃金制度の導入・強化	1	2	3	4
(c) 中高年の副業・開業の支援	1	2	3	4
(d) 中高年の出向・転籍の強化	1	2	3	4
(e) 中高年への能力開発投資の強化	1	2	3	4
(f) 高齢者の短時間・短日数勤務の強化	1	2	3	4
(g) 社員の健康増進（心と体）	1	2	3	4
(h) 機械・AI化による作業環境改善	1	2	3	4

## II 貴社の59歳以下正社員の人材活用状況

問9 貴社の正社員の過不足状況について、年齢別にお聞きます。【それぞれについて、○は1つ】

	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
(a) 30歳未満	1	2	3	4	5
(b) 30歳以上45歳未満	1	2	3	4	5
(c) 45歳以上59歳以下	1	2	3	4	5

問10 貴社の若手社員（正社員）の採用状況は。【○は1つ】

- |   |                   |   |                    |
|---|-------------------|---|--------------------|
| 1 | 自社が求める人材の採用は十分できる | 3 | どちらかといえば、採用は困難である  |
| 2 | どちらかといえば、採用はできる   | 4 | 自社が求める人材の採用は、困難である |

問11 正社員の昇進時期について、同期の社員間で、後から挽回できないほどの開きが出るのは、何歳からですか。【○は1つ】

- |   |        |   |        |   |              |
|---|--------|---|--------|---|--------------|
| 1 | 20歳代   | 4 | 40～44歳 | 7 | 55歳以上        |
| 2 | 30～34歳 | 5 | 45～49歳 | 8 | 新卒一括採用はしていない |
| 3 | 35～39歳 | 6 | 50～54歳 |   |              |

問 12 管理職（課長）への昇進について、早い人では、何歳くらいで管理職に昇進しますか。【○は1つ】

- |   |         |   |         |   |        |
|---|---------|---|---------|---|--------|
| 1 | 20 歳代   | 4 | 40～44 歳 | 7 | 55 歳以上 |
| 2 | 30～34 歳 | 5 | 45～49 歳 |   |        |
| 3 | 35～39 歳 | 6 | 50～54 歳 |   |        |

問 13 ここ 3 年間で、管理職（課長）に昇進する年齢は。【○は1つ】

- |   |                    |   |                |
|---|--------------------|---|----------------|
| 1 | 低く（若く）なった          | 3 | どちらかといえば、高くなった |
| 2 | どちらかといえば、低く（若く）なった | 4 | 高くなった          |

問 14 管理職が、評価によって降職する仕組みは（役職定年を除く）。【○は1つ】

- |   |                 |   |                |
|---|-----------------|---|----------------|
| 1 | 仕組みはあるし、該当者もいる  | 3 | 仕組みもないし、該当者もない |
| 2 | 仕組みはあるが、該当者はいない |   |                |

問 15 正社員に役職定年制を導入していますか。【○は1つ】 注) 定年到達時に役職を離任する場合は除く

- |   |         |   |               |
|---|---------|---|---------------|
| 1 | 導入している  | ⇒ | <u>問 16 へ</u> |
| 2 | 導入していない |   |               |

■ 付問 1 それは何歳ですか。複数ある場合には、代表的なものについてお答えください。

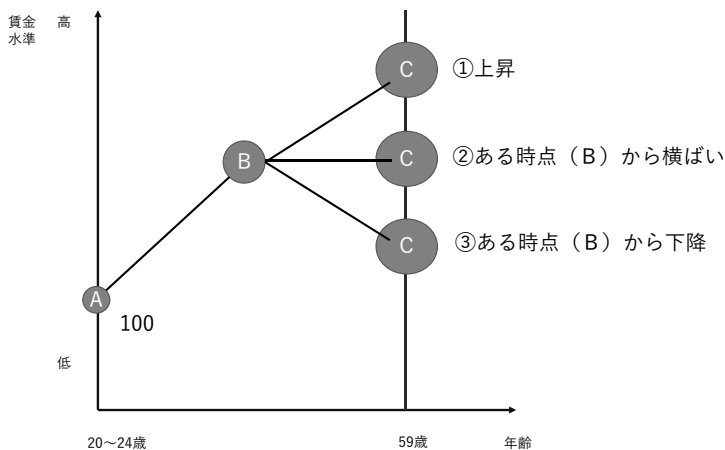
		歳
--	--	---

問 16 貴社は、ここ 1 年間に、早期退職希望者を募りましたか。【○は1つ】

- |   |     |   |        |
|---|-----|---|--------|
| 1 | 募った | 2 | 募っていない |
|---|-----|---|--------|

問 17 正社員の賃金水準（年収）について、制度設計上の「平均的な社員」の状況をお尋ねします。20～24 歳を「100」とした場合、59 歳に至るまで、年齢別の賃金水準は下図のうち、どのようなカーブとなりますか（イメージ）。【○は1つ】

- |   |              |
|---|--------------|
| 1 | 59 歳まで上昇する   |
| 2 | ある時点から横ばいになる |
| 3 | ある時点から下降する   |



6 ページ付問 1 へ

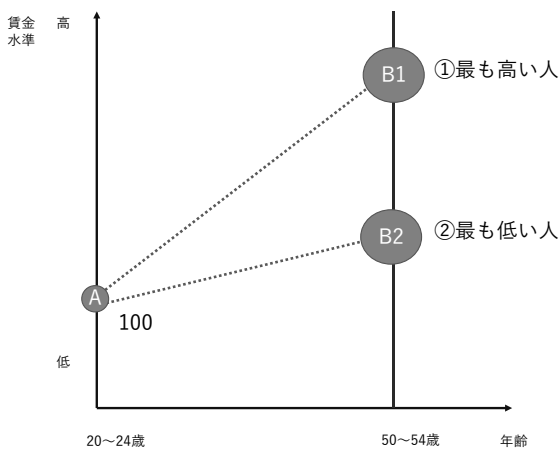
(問 17 で「2. ある時点から横ばいになる」「3. ある時点から下降する」と回答した方にうかがいます)

付問 1 その時点 (B) は、何歳ですか。複数ある場合には、代表的な年齢をお答えください。

--	--

歳

問 18 正社員の賃金水準 (年収) について、20~24 歳を「100」とした場合、制度設計上、「50~54 歳時点」で、最も高い人 (役員は除く) の賃金水準と、最も低い人の賃金水準は (分布)。下記の記入欄にご記入ください。【概数でかまいません】



【記入欄】

B 1	(50~54 歳) 最も高い人			
B 2	(50~54 歳) 最も低い人			

\* 参考 20~24 歳が 300 万円、50 歳時点が 600 万円である場合、  
 $(600 \text{ 万円} \div 300 \text{ 万円}) \times 100 = \text{「200」}$  となります。

問 19 50 歳代正社員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」(仕事内容や職責、経営への影響度等) は、何%くらいですか (勤続年数、保有能力は含まない)。【概数でかまいません】

\* 最小 0%~最大 100%の範囲でお答えください。

課長クラス 

--	--	--

 %

係長クラス 

--	--	--

 %

問 20 貴社では、高齢期のキャリア支援のために、50 歳代の正社員にどのような支援をしていますか。

【○はいくつでも】

- |   |                       |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
|---|-----------------------|--------------|---|------------------|---|-------------------|---|-----------------|---|-----------|---|--------------|---|-----------------------|--|---|-----------------------|---|-------|----|----------------|----|---------------------|----|-------------------|----|------|
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>人事部門の担当者との面談</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>社内のキャリア支援担当者との面談</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>専門家によるキャリアカウンセリング</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>キャリアについて考える研修機会</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>自己啓発の費用補助</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>自己啓発のための休暇付与</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>資格取得の奨励 (費用補助・褒賞金の付与)</td></tr> </table> | 1                     | 人事部門の担当者との面談 | 2 | 社内のキャリア支援担当者との面談 | 3 | 専門家によるキャリアカウンセリング | 4 | キャリアについて考える研修機会 | 5 | 自己啓発の費用補助 | 6 | 自己啓発のための休暇付与 | 7 | 資格取得の奨励 (費用補助・褒賞金の付与) | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">8</td><td>専門能力向上の研修実施 (外部研修も含む)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td>副業の奨励</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td>開業・再就職に関する情報提供</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">11</td><td>開業資金の補助・機材等設備の援助・貸与</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">12</td><td>その他 (具体的に: _____)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">13</td><td>特になし</td></tr> </table> | 8 | 専門能力向上の研修実施 (外部研修も含む) | 9 | 副業の奨励 | 10 | 開業・再就職に関する情報提供 | 11 | 開業資金の補助・機材等設備の援助・貸与 | 12 | その他 (具体的に: _____) | 13 | 特になし |
| 1   | 人事部門の担当者との面談          |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 2   | 社内のキャリア支援担当者との面談      |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 3   | 専門家によるキャリアカウンセリング     |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 4   | キャリアについて考える研修機会       |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 5   | 自己啓発の費用補助             |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 6   | 自己啓発のための休暇付与          |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 7   | 資格取得の奨励 (費用補助・褒賞金の付与) |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 8   | 専門能力向上の研修実施 (外部研修も含む) |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 9   | 副業の奨励                 |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 10  | 開業・再就職に関する情報提供        |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 11  | 開業資金の補助・機材等設備の援助・貸与   |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 12  | その他 (具体的に: _____)     |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |
| 13  | 特になし                  |              |   |                  |   |                   |   |                 |   |           |   |              |   |                       |  |   |                       |   |       |    |                |    |                     |    |                   |    |      |

### III 貴社の定年制の状況

問 21 正社員に定年を定めていますか。複数の定年年齢を定めている場合には、最も多くの正社員に適用される定年をお答えください。【○は1つ】

- |   |                      |                 |
|---|----------------------|-----------------|
| 1 | 定年なし                 | ⇒ <u>問 22 へ</u> |
| 2 | 60歳の定年を定めている         |                 |
| 3 | 61歳以上 64歳以下の定年を定めている |                 |
| 4 | 65歳以上の定年を定めている       | ⇒ <u>問 22 へ</u> |

■ 付問 1 貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した場合について、お伺いします。その社員の雇用契約で定める雇用上限年齢は。【○は1つ】

- |   |        |   |          |
|---|--------|---|----------|
| 1 | 65歳以下  | 3 | 71歳以上    |
| 2 | 66～70歳 | 4 | 特に定めていない |

■ 付問 2 その者の雇用形態は。【○は1つ】

- |   |     |   |      |
|---|-----|---|------|
| 1 | 正社員 | 2 | 非正社員 |
|---|-----|---|------|

■ 付問 3 その社員の 65 歳までの雇用契約で定めた 1 回あたりの主な雇用期間は。【○は1つ】

- |   |              |   |            |
|---|--------------|---|------------|
| 1 | 6ヶ月以下        | 3 | 13ヶ月以上     |
| 2 | 7～12ヶ月（1年以内） | 4 | 雇用期間の定めはない |

■ 付問 4 雇用期間の見直しを考えていますか。【○は1つ】

- |   |                   |   |                  |
|---|-------------------|---|------------------|
| 1 | 雇用期間の定めを廃止する予定である | 3 | 現行の制度を維持するつもりである |
| 2 | 雇用期間を延ばす予定である     | 4 | その他              |

問 22 貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した 60歳以降の社員の区分は。正社員、高齢者を除く非正社員（パート、アルバイト、契約社員等）と同じ人事制度を適用していますか。  
※なお、「定年なし」、「65歳以上の定年を定めている」場合には、60歳以降の社員の状況についてお答え下さい。

①60～64歳【○は1つ】 \*すべて同一の区分であれば、「1」に○をつけて下さい

- |   |         |   |                       |
|---|---------|---|-----------------------|
| 1 | 正社員と同じ  | 3 | いずれも異なる（高齢者用の人事制度がある） |
| 2 | 非正社員と同じ |   |                       |





これからⅧまでの設問は、「60歳代前半層」（59歳以前に正社員として雇用し、かつ60歳以降も引き続き「正社員、または非正社員（継続雇用者）として雇用する60歳～64歳までの社員」）についてお答えください。なお、「60歳代前半層」に複数のタイプの社員（例：職種別、定年前の職位・等級別、等）がいる場合には、その中の代表的な社員グループについてお答えください。

問26 「60歳代前半層」で最も多い職種は。【○は1つ】

1	専門・技術職	4	サービス職
2	事務職	5	生産・運輸・建設等の現業職
3	営業・販売職	6	その他

問27 貴社の「60歳代前半層」の活用戦略・考え方は【A】と【B】のどちらですか。

【それぞれについて○は1つ】

【A】	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	【B】
(1) 第一線での活躍を期待	1	2	3	4	現役社員の支援を期待
(2) 戦力化は、「60歳代前半層」全体の底上げを重視	1	2	3	4	戦力化は、選抜された人を対象
(3) 処遇改善は、「60歳代前半層」全体の底上げを重視	1	2	3	4	処遇改善は、個人差を重視
(4) フルタイム勤務（残業あり）を中心にしたい	1	2	3	4	短時間・短日数勤務を中心にしたい
(5) 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られる	1	2	3	4	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られない

問28 貴社の「60歳代前半層」の活用方針は。【それぞれについて○は1つ】

	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
(1) 経営者や管理職は、「60歳代前半層」の活用が社会や時代の要請であることを認識している	1	2	3	4
(2) 会社にとって「60歳代前半層」は戦力であるという方針を持っている	1	2	3	4
(3) 経営層や管理職は、59歳以下の社員に対して「60歳代前半層」の活用の大切さを働きかけている	1	2	3	4

問 29 「60 歳代前半層」の労働時間や仕事内容は、59 歳以前と比べてどの程度変化していますか。

【それぞれについて○は1つ】

		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
労働時間	(1) 1日あたりの勤務時間（所定労働時間）	1	2	3	4	5
	(2) 1ヶ月あたりの勤務日数	1	2	3	4	5
	(3) 1ヶ月あたりの残業時間	1	2	3	4	5
仕事の内容	(4) 担当する仕事の内容・範囲	1	2	3	4	5
	(5) 期待する仕事の成果	1	2	3	4	5
	(6) 仕事の責任の重さ	1	2	3	4	5
	(7) 配置転換の頻度	1	2	3	4	5
	(8) 出張の頻度	1	2	3	4	5

問 30 60 歳以降の「雇用契約の更新時」に、「60 歳代前半層」の仕事内容を変える可能性はありますか（定年到達時の変更は除く）。【○は1つ】

- |   |                    |   |                   |
|---|--------------------|---|-------------------|
| 1 | 仕事内容が変わる可能性は、全員にある | 3 | 60 歳以降は、原則として変えない |
| 2 | 仕事内容が変わる可能性は、一部にある |   |                   |

問 31 「60 歳代前半層」の担当する仕事のレベルは、正社員のどのレベルですか。平均的な人、最も高い人、最も低い人について、お答えください。【それぞれについて○は1つ】

表頭にある等級は参考です。おおむね貴社の状況にあてはまる数字（1～10）に○をつけてください。

\*一般職Ⅳは、高卒・短大卒の一年目が担当する仕事レベルです。

\*一般職Ⅰは、係長・主任クラス前の人担当する仕事レベルです。

	非正社員 相当	一般職相当				係長相当・主任相当		課長相当	次長相当	部長相当
		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			
(1) 平均的な人	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(2) 最も高い人	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(3) 最も低い人	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

問 32 「60 歳代前半層」のうち、短時間・短日数勤務の者は。【○は 1 つ】

- 1 全員
- 2 8～9 割程度
- 3 5～7 割程度

- 4 2～4 割程度
- 5 1 割程度
- 6 該当者はいない

問 33 「60 歳代前半層」の担当する仕事内容と賃金、雇用継続の諾否は、下記の (a) 経営層・人事部、(b) 現場の管理職、のどちらか決めていますか。【それぞれについて○は 1 つ】

	経営層・人事部	どちらか といえ ば 経営層・人事部	どちらか といえ ば 現場の管理職	現場の管理職
(1) 担当する仕事内容	1	2	3	4
(2) 賃金	1	2	3	4
(3) 雇用継続の諾否	1	2	3	4

## V 「60 歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の人事制度と賃金管理

問 34 「60 歳代前半層」を、格付け制度（例えば、職能資格制度・役割等級制度などで社員を複数の等級に分ける制度）により、いくつかの等級（ランク）に分けて人事管理をおこなっていますか。【○は 1 つ】

1 ある                       2 60 歳代前半層にはないが、59 歳以下正社員はある      ⇒問 35 へ  
 3 60 歳代前半層と 59 歳以下正社員のいずれもない      ⇒問 35 へ

付問 1 等級数はいくつですか。【○は 1 つ】

1 1 つ                      ⇒ 等級数はいくつですか    
 2 2 つ以上

付問 2 格付けの基準は、59 歳以下の正社員と同じですか。【○は 1 つ】

1 同じ                       3 どちらかといえ、異なる  
 2 どちらかといえ、同じ                       4 異なる

付問 3 60 歳～65 歳の間に、能力や仕事内容の変化（健康や家族の事情等で「60 歳代前半層」が希望する場合を除く）に応じて、等級・格付けの変更はありますか。【○は 1 つ】

1 変更は、ない                       3 変更もあり、かつ変化も大きい  
 2 変更はあるが、変化は少ない

問 35 「60 歳代前半層」に対して、人事評価をおこなっていますか。【○は 1 つ】

1 ある
  2 ない ⇒問 36 へ

付問 1 評価の方法（基準）は、59 歳以下の正社員と同じですか。【○は 1 つ】

1 同じ
  3 どちらかといえば、異なる  
 2 どちらかといえば、同じ
  4 異なる

付問 2 評価の頻度は、どの程度ですか。【○は 1 つ】

1 1～3 カ月に一度
  3 7 カ月から 1 年に一度  
 2 4 カ月から半年に一度
  4 13 カ月超に一度

付問 3 評価の目的は。【○は 1 つ】

1 労働意欲・能力の向上
  3 どちらかといえば、労働条件の見直し  
 2 どちらかといえば、労働意欲・能力の向上
  4 労働条件の見直し

付問 4 評価では何を把握し、どの程度、労働条件に反映しますか。【それぞれについて○は 1 つ】

	把握していない	把握している			
		労働条件の決定には、全く用いない	労働条件にあまり反映しない	労働条件に一定程度反映する	労働条件に大きく反映する
(1) 期中に保有・獲得した能力・スキル	1	2	3	4	5
(2) 期中の勤務態度	1	2	3	4	5
(3) 期中に仕事で発揮した能力・スキル	1	2	3	4	5
(4) 担当する仕事の重要度（価値）	1	2	3	4	5
(5) 期中にあげた個人成果	1	2	3	4	5
(6) 期中にあげた職場の業績	1	2	3	4	5
(7) 健康状態	1	2	3	4	5
(8) 管理職・上司による雇用継続の希望	1	2	3	4	5

問 36 「60 歳代前半層」の基本給について、決め方（考え方）は 59 歳以下の正社員と同じですか。【○は 1 つ】

- 1 同じ ⇒問 37 へ
- 2 どちらかといえば同じ
- 3 どちらかといえば異なる
- 4 異なる

■ 付問 1 主な基本給の決め方は、以下のどれですか。【○は 1 つ】

- |   |                                  |   |                                    |
|---|----------------------------------|---|------------------------------------|
| 1 | 定額の基本給を一律に支給している                 | 4 | 仕事の成果に応じて支給している                    |
| 2 | 60 歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している  | 5 | 仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している |
| 3 | 60 歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している | 6 | その他                                |

問 37 「60 歳代前半層」の基本給の決め方は、「いつ」から適用していますか。【○は 1 つ】

- |   |             |   |        |    |          |
|---|-------------|---|--------|----|----------|
| 1 | 2000 年以前    | 5 | 2014 年 | 9  | 2018 年   |
| 2 | 2001～2006 年 | 6 | 2015 年 | 10 | 2019 年   |
| 3 | 2007～2012 年 | 7 | 2016 年 | 11 | 2020 年以降 |
| 4 | 2013 年      | 8 | 2017 年 | 12 | わからない    |

問 38 「60 歳代前半層」の基本給の水準を決めるにあたり、以下のどちらを重視していますか。【○は 1 つ】

- |   |                     |   |                               |
|---|---------------------|---|-------------------------------|
| 1 | 自社の正社員の賃金額          | 3 | どちらかといえば、業種・地域・職種別等の世間相場や最低賃金 |
| 2 | どちらかといえば、自社の正社員の賃金額 | 4 | 業種・地域・職種等の世間相場や最低賃金           |

問 39 60 歳以降で最初に支給する「60 歳代前半層」の基本給は、60 歳直前の約何%になりますか（年金や公的給付を除く）。平均的な人についてお答えください。【概数でかまいません】

\*参考：60 歳直前が 800 万円、60 歳時点が 600 万円の場合、  
 $(600 \text{ 万円} \div 800 \text{ 万円}) \times 100 = \text{「75」 \%}$  となります。

約 

--	--	--

 %

問 40 個人の能力・業績等によって「60 歳代前半層」が昇給・降給（または契約更新時に賃金上がる・下がる仕組み）する仕組みはありますか。なお、年齢や契約年数に応じて、定期的に減額する場合やベースアップは除いてください。【○は 1 つ】

	1 昇給と降給の両方がある	4 どちらもない ⇒問 41 へ	
	2 昇給が、ある		
	3 降給が、ある		
→ ■ 付問 1 昇給・降給の決め方は、59 歳以下の正社員と同じですか。【○は 1 つ】			
	1 同じ	3 どちらかといえば、異なる	
	2 どちらかといえば、同じ	4 異なる	
→ ■ 付問 2 昇給・降給を行う場合、(1) 仕事内容・職責・成果と (2) 勤務態度・保有能力のどちらを重視しますか【○は 1 つ】			
	1 仕事内容・職責・成果	3 どちらかといえば、勤務態度・保有能力	
	2 どちらかといえば、仕事内容・職責・成果	4 勤務態度・保有能力	
→ ■ 付問 3 基本給は定期的（契約更新ごとなど）に決め直していますか。【○は 1 つ】			
	1 契約更新時に、新たに決める （洗い替え方式）	2 前回の契約時の賃金を基準に、昇給・降給額を決める（積み上げ方式）	
→ ■ 付問 4 昇給・降給により、「制度設計上」基本給は、一年間で、どのくらい変わる可能性がありますか（概数）。【○は 1 つ】			
	1 10 万円未満	4 50～75 万円未満	7 150 万円～200 万円未満
	2 10～25 万円未満	5 75～100 万円未満	8 200 万円以上
	3 25～50 万円未満	6 100～150 万円未満	
→ ■ 付問 5 昇給・降給により、平均的な人の場合、「実際」に基本給は、一年間でどのくらい変わりますか（概数）。【○は 1 つ】			
	1 10 万円未満	4 50～75 万円未満	7 150 万円～200 万円未満
	2 10～25 万円未満	5 75～100 万円未満	8 200 万円以上
	3 25～50 万円未満	6 100～150 万円未満	

■付問6 実際に、昇給・降給の対象となる人は、全体の何%程度ですか。【○は1つ】

- |                            |          |                            |          |                             |          |
|----------------------------|----------|----------------------------|----------|-----------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 5%未満     | <input type="checkbox"/> 5 | 30~40%未満 | <input type="checkbox"/> 9  | 70~80%未満 |
| <input type="checkbox"/> 2 | 5~10%未満  | <input type="checkbox"/> 6 | 40~50%未満 | <input type="checkbox"/> 10 | 80~90%未満 |
| <input type="checkbox"/> 3 | 10~20%未満 | <input type="checkbox"/> 7 | 50~60%未満 | <input type="checkbox"/> 11 | 90%以上    |
| <input type="checkbox"/> 4 | 20~30%未満 | <input type="checkbox"/> 8 | 60~70%未満 |                             |          |

■付問7 「実際」の変動幅（同一の高齢者）は、45歳~50歳の正社員（非管理職）と比べると、どの程度ですか。【○は1つ】

- |                            |              |                            |                    |
|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 正社員の方が、大きい   | <input type="checkbox"/> 4 | 「60歳代前半層」の方が、やや大きい |
| <input type="checkbox"/> 2 | 正社員の方が、やや大きい | <input type="checkbox"/> 5 | 「60歳代前半層」の方が、大きい   |
| <input type="checkbox"/> 3 | かわらない        |                            |                    |

問41 60歳以降で最初に支給する「60歳代前半層」の賃金額は、年間でいくらですか（年金や公的給付を除く：概数でかまいません）。平均的な「60歳代前半層」についてお答えください。【○は1つ】

- |                            |             |                             |             |                             |             |
|----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 300万円未満     | <input type="checkbox"/> 6  | 500~550万円未満 | <input type="checkbox"/> 11 | 750~800万円未満 |
| <input type="checkbox"/> 2 | 300~350万円未満 | <input type="checkbox"/> 7  | 550~600万円未満 | <input type="checkbox"/> 12 | 800~850万円未満 |
| <input type="checkbox"/> 3 | 350~400万円未満 | <input type="checkbox"/> 8  | 600~650万円未満 | <input type="checkbox"/> 13 | 850~900万円未満 |
| <input type="checkbox"/> 4 | 400~450万円未満 | <input type="checkbox"/> 9  | 650~700万円未満 | <input type="checkbox"/> 14 | 900万円以上     |
| <input type="checkbox"/> 5 | 450~500万円未満 | <input type="checkbox"/> 10 | 700~750万円未満 |                             |             |

問42 貴社では、年齢の上昇や契約年数の増加に応じて、「60歳代前半層」の年収が、定期的に減額する制度を入れてありますか。【○は1つ】

- |                            |    |                            |    |
|----------------------------|----|----------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> 1 | ある | <input type="checkbox"/> 2 | ない |
|----------------------------|----|----------------------------|----|

問43 「60歳代前半層」の社員間の賃金差は、約何倍ありますか。労働時間を同じとした場合における、最高額（の社員）÷最低額（の社員）についてお答えください。【○は1つ】

\*参考：最高額（の社員）1000万円、最低額（の社員）400万円の場合、 $1000/400=2.5$ 倍となります。

- |                            |              |                            |             |                            |             |
|----------------------------|--------------|----------------------------|-------------|----------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 1倍（差はない）     | <input type="checkbox"/> 4 | 1.5倍~2.0倍未満 | <input type="checkbox"/> 7 | 3.0倍~3.5倍未満 |
| <input type="checkbox"/> 2 | 1.0超~1.25倍未満 | <input type="checkbox"/> 5 | 2.0倍~2.5倍未満 | <input type="checkbox"/> 8 | 3.5倍以上      |
| <input type="checkbox"/> 3 | 1.25倍~1.5倍未満 | <input type="checkbox"/> 6 | 2.5倍~3.0倍未満 | <input type="checkbox"/> 9 | 対象者は1人である   |



問 44 「60 歳代前半層」に、賞与・一時金はありますか。【○は 1 つ】

1 ある  2 ない ⇒問 45 へ

■ 付問 1 賞与・一時金の決め方は、59 歳以下の正社員と同じですか。【○は 1 つ】

1 同じ  3 どちらかといえば、異なる  
 2 どちらかといえば、同じ  4 異なる

■ 付問 2 賞与・一時金は、個人業績（企業業績は除く）を、どの程度、反映させていますか。  
【○は 1 つ】

1 すべて  4 4 割～5 割程度  7 0 割  
 2 8 割～9 割程度  5 2 割～3 割程度  
 3 6 割～7 割程度  6 0 超～2 割未満

問 45 「60 歳代前半層」の賃金制度について、制度変更を検討していますか。【○は 1 つ】

(1) 「60 歳代前半層」全体の賃金水準（引上げ・引下げ）

1 検討している  2 検討していない ⇒問 45 (2) へ

■ 付問①-1 全体の賃金水準は。【○は 1 つ】

1 引き上げる  3 やや引き下げる  
 2 やや引き上げる  4 引き下げる

(2) 賃金の個人差（拡大・縮小）

1 検討している  2 検討していない ⇒問 45 (3) へ

■ 付問②-1 賃金の個人差は。【○は 1 つ】

1 大きくする  3 やや小さくする  
 2 やや大きくする  4 小さくする

(3) 基本給の決め方（決定基準）の変更

1 検討している  2 検討していない ⇒問 46 へ

■ 付問③-1 現在の仕事内容・職責、成果を基本給に反映する程度は。【○は 1 つ】

1 大きくする  3 やや小さくする  
 2 やや大きくする  4 小さくする

## VI 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の雇用管理

問 46 「60歳代前半層」及び59歳以前の正社員に対して、以下のことを行っていますか。

【それぞれについて○は1つ】

	(1) 59歳以前の正社員		⇒	(2) 60歳代前半層	
	対象として いる	対象として いない		対象として いる	対象として いない
(a) 業務目標を立てること	1	2	⇒	1	2
(b) 希望する仕事を申告する仕組み	1	2	⇒	1	2
(c) 勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み	1	2	⇒	1	2
(d) 人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会	1	2	⇒	1	2
(e) 他の部門・関連企業からの人材募集に、社員が応募できる仕組み（社内公募）	1	2	⇒	1	2
(f) 社員の就業希望や経歴等を開示し、他の部門長・関連企業からの人材ニーズとをマッチングする仕組み	1	2	⇒	1	2
(g) 仕事に直接関連する研修	1	2	⇒	1	2
(h) 自己啓発への支援	1	2	⇒	1	2

問 47 「60歳代前半層」及び59歳以前の正社員に対して、以下の諸手当や福利厚生制度の対象としていますか。【それぞれについて○は1つ】

	(1) 59歳以前の正社員		⇒	(2) 60歳代前半層	
	対象として いる	対象として いない		対象として いる	対象として いない
(a) 扶養手当（家族手当・子女教育手当）	1	2	⇒	1	2
(b) 住宅手当	1	2	⇒	1	2
(c) 精皆勤手当	1	2	⇒	1	2
(d) 職位に基づく手当（管理職手当、リーダー手当等）	1	2	⇒	1	2
(e) 職務に基づく手当（営業手当、技能継承に関わる手当等）	1	2	⇒	1	2
(f) 会社の保養所やレクリエーション施設、厚生会や互助会等の利用	1	2	⇒	1	2

## VII 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）への支援制度

問 48 貴社では、契約更新時の面談等において、人事部や経営層が、定期的に、60歳代前半層と、労働条件を相談・調整する機会を設けていますか。【○は1つ】

1 ある
  2 ない ⇒問 49 へ

■ 付問 1 どのような内容ですか【あてはまるもの、すべてに○】

1	配属先部署	6	職場の目標・事業計画	11	賃金額
2	職位	7	職務上の権限（裁量等）	12	賃金の決め方
3	仕事内容	8	業務目標	13	その他（具体的に：
4	労働時間 （日・時間・休憩時間）	9	業績達成のための資源配置 （予算・人・設備）		）
5	勤務地	10	契約形態（請負・雇用契約）		

■ 付問 2 59歳以下正社員と比べた、相談・調整の難しさは。【○は1つ】

1	59歳以下正社員の方が、難しい	4	「60歳代前半層」の方が、やや難しい
2	59歳以下正社員の方が、やや難しい	5	「60歳代前半層」の方が、難しい
3	両者はかわらない		

問 49 貴社では、管理職が、定期的に、60歳代前半層と、労働条件について相談・調整する仕組みを設けていますか。【○は1つ】

1 ある
  2 ない ⇒問 50 へ

■ 付問 1 どのような内容ですか【あてはまるもの、すべてに○】

1	配属先部署	6	職場の目標・事業計画	11	賃金額
2	職位	7	職務上の権限（裁量等）	12	賃金の決め方
3	仕事内容	8	業務目標	13	その他（具体的に：
4	労働時間 （日・時間・休憩時間）	9	業績達成のための資源配置 （予算・人・設備）		）
5	勤務地	10	契約形態（請負・雇用契約）		

■ 付問 2 その内容について、管理職は、60歳代前半層と十分に話していますか。【○は1つ】

1	十分に話し合っていて決めている	3	管理職が、伝達するのみ
2	ある程度、話し合っていて決めている	4	状況まではわからない



## VIII 「60歳代前半層」（正社員・継続雇用者）の活用成果

問 51 貴社では、「60歳代前半層」を活用するにあたり、どのような課題がありますか。

【あてはまるもの、すべてに○】

1	担当する仕事の確保	9	人件費（退職金・保険料等も含む）の負担増
2	職場環境の整備	10	他の社員のモチベーションの維持・向上
3	勤務時間の柔軟性の確保	11	本人のモチベーションの維持・向上
4	管理職との人間関係	12	本人の能力の維持・向上
5	管理職以外との人間関係	13	本人の健康
6	若年・中堅層の活躍機会の減少	14	家族の健康
7	正社員との処遇上のバランスのとり方	15	その他
8	他の非正社員との処遇上のバランスのとり方	16	特にない

問 52 貴社では、以下の点について、どの程度、「60歳代前半層」に満足していますか。【それぞれについて○は1つ】

	満足	やや満足	あまり満足していない	不満
(a) 専門能力（専門知識・熟練技能等）	1	2	3	4
(b) 労働意欲・仕事ぶり	1	2	3	4
(c) 技能や技術の伝承	1	2	3	4
(d) 仕事の成果	1	2	3	4
(e) 管理能力・指導力	1	2	3	4
(f) 全体を通して	1	2	3	4

問 53 貴社では、これまで「60歳代前半層」を活用することによって、以下の点について、どの程度効果がありましたか。【それぞれについて○は1つ】

	効果があつた	ある程度効果があつた	あまり効果がなかつた	効果がなかつた
(a) 職場の生産性向上	1	2	3	4
(b) 製品・サービスの質の向上	1	2	3	4
(c) 労務費の削減	1	2	3	4
(d) 業務の効率化・低コスト化	1	2	3	4
(e) 業務の的確・安定的な処理	1	2	3	4
(f) 他の社員の仕事に対する意識・態度の向上	1	2	3	4

## IX 法改正への対応状況

問 54 令和 2 年に高年齢者雇用安定法が改正され、令和 3 年 4 月に施行されました。70 歳までの就業機会の確保が企業側の「努力義務」となりましたが、法改正があったことを、ご存じですか。【〇は 1 つ】

**【改正高年齢者雇用安定法の概要】**

令和 3 年 4 月施行の法改正では、(65 歳までの雇用確保に加え) 65 歳から 70 歳までの就業機会を確保するため、括弧内①～⑤のいずれかの就業確保措置を講ずる努力義務が新設されました (①定年制の廃止、②70 歳までの定年引上げ、③70 歳までの継続雇用制度の導入、④70 歳までの継続的な業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70 歳まで継続的に社会貢献事業にて従事できる制度の導入)。詳細は厚生労働省 HP をご覧ください(<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>)

- |   |                 |          |   |            |   |          |  |   |                 |
|---|-----------------|----------|---|------------|---|----------|--|---|-----------------|
| <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>詳しく知っている</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>ある程度、知っている</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>あまり、知らない</td></tr> </table> | 1               | 詳しく知っている | 2 | ある程度、知っている | 3 | あまり、知らない | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>全く、知らない ⇒問 56 へ</td></tr> </table> | 4 | 全く、知らない ⇒問 56 へ |
| 1   | 詳しく知っている        |          |   |            |   |          |  |   |                 |
| 2   | ある程度、知っている      |          |   |            |   |          |  |   |                 |
| 3   | あまり、知らない        |          |   |            |   |          |  |   |                 |
| 4   | 全く、知らない ⇒問 56 へ |          |   |            |   |          |  |   |                 |

■ 付問 1 その情報をどこから (HP、セミナー、専門誌、冊子も含む) 知りましたか。【〇は 1 つ】

- |   |                 |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
|---|-----------------|-------|---|------------|---|-----------|---|----------|---|--------------|--|---|-------------|---|--------------|---|-----------------|---|---------|----|-------|
| <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>厚生労働省</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>労働局・ハローワーク</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>上記以外の行政機関</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>所属する業界団体</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>外部の経営コンサルタント</td></tr> </table> | 1               | 厚生労働省 | 2 | 労働局・ハローワーク | 3 | 上記以外の行政機関 | 4 | 所属する業界団体 | 5 | 外部の経営コンサルタント | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>自社の社長・役員・社員</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>新聞・TV 等による報道</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>経営・人事関連の専門誌・刊行物</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td>その他 ( )</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td>わからない</td></tr> </table> | 6 | 自社の社長・役員・社員 | 7 | 新聞・TV 等による報道 | 8 | 経営・人事関連の専門誌・刊行物 | 9 | その他 ( ) | 10 | わからない |
| 1   | 厚生労働省           |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 2   | 労働局・ハローワーク      |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 3   | 上記以外の行政機関       |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 4   | 所属する業界団体        |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 5   | 外部の経営コンサルタント    |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 6   | 自社の社長・役員・社員     |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 7   | 新聞・TV 等による報道    |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 8   | 経営・人事関連の専門誌・刊行物 |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 9   | その他 ( )         |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |
| 10  | わからない           |       |   |            |   |           |   |          |   |              |  |   |             |   |              |   |                 |   |         |    |       |

問 55 この法改正 (70 歳までの就業機会の確保) に対して、貴社ではどのような準備をしていますか。【〇は 1 つ】

- |  |                            |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
|--|----------------------------|----------------------------|---|-------------------|---|-------------|---|------------------|--|---|-------------------|---|-------------|---|-----------------|
| <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>就業規則等 (運用も含む) で定めた、既に定めていた</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>過半数労働組合等と労使協議中である</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>経営層との検討を始めた</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>人事・総務部門内での検討を始めた</td></tr> </table> | 1                          | 就業規則等 (運用も含む) で定めた、既に定めていた | 2 | 過半数労働組合等と労使協議中である | 3 | 経営層との検討を始めた | 4 | 人事・総務部門内での検討を始めた | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>検討の結果、対応しないことに決めた</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>まだ検討に入っていない</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>努力義務のため、検討しなかった</td></tr> </table> | 5 | 検討の結果、対応しないことに決めた | 6 | まだ検討に入っていない | 7 | 努力義務のため、検討しなかった |
| 1  | 就業規則等 (運用も含む) で定めた、既に定めていた |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
| 2  | 過半数労働組合等と労使協議中である          |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
| 3  | 経営層との検討を始めた                |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
| 4  | 人事・総務部門内での検討を始めた           |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
| 5  | 検討の結果、対応しないことに決めた          |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
| 6  | まだ検討に入っていない                |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |
| 7  | 努力義務のため、検討しなかった            |                            |   |                   |   |             |   |                  |  |   |                   |   |             |   |                 |

■ 付問 1 65～70 歳までの就業機会を確保する場合、どのような方法を用いますか。すでに対応済みの方は、その方法を選んでください。【あてはまるもの、すべてに〇】

- |   |                                  |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
|---|----------------------------------|------|---|---------------------|---|-------------|---|-----------------|---|---|--------------------------|---|----------------------------------|---|------------|---|-------|
| <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>定年廃止</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>70 歳超の定年延長・継続雇用制度導入</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>70 歳までの定年延長</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>70 歳までの継続雇用制度導入</td></tr> </table> | 1                                | 定年廃止 | 2 | 70 歳超の定年延長・継続雇用制度導入 | 3 | 70 歳までの定年延長 | 4 | 70 歳までの継続雇用制度導入 | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>自社が実施する社会貢献事業に従事できる制度の導入</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>自社が出資、委託する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>継続的な業務委託契約</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>わからない</td></tr> </table> | 5 | 自社が実施する社会貢献事業に従事できる制度の導入 | 6 | 自社が出資、委託する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入 | 7 | 継続的な業務委託契約 | 8 | わからない |
| 1   | 定年廃止                             |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 2   | 70 歳超の定年延長・継続雇用制度導入              |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 3   | 70 歳までの定年延長                      |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 4   | 70 歳までの継続雇用制度導入                  |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 5   | 自社が実施する社会貢献事業に従事できる制度の導入         |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 6   | 自社が出資、委託する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入 |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 7   | 継続的な業務委託契約                       |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |
| 8   | わからない                            |      |   |                     |   |             |   |                 |   |   |                          |   |                                  |   |            |   |       |

付問2 どのような雇用・就労基準を設けていますか、または設ける予定ですか。【あてはまるもの、すべてに○】

1	本人の希望があること	7	懲戒処分の基準をこえること
2	人事評価の基準を満たすこと	8	経営者・管理職等の推薦があること
3	健康基準を満たすこと	9	仕事が確保できること
4	勤務態度の基準を満たすこと	10	その他（ ）
5	出勤率の基準を満たすこと	11	基準は設けない
6	専門能力・保有資格の基準を満たすこと	12	決めていない・わからない

## X 「65歳以降の社員」の活用方針

これ以降の設問は、59歳以前に「正社員」として雇用していた人に、限定してお答えください。そのうち、65歳以降に自社内で活用する社員を「65歳以降の社員」と呼びます。

問56 貴社の「65歳以降の社員」の活用方針は。該当者が「いない」場合もお答えください。【○は1つ】

	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
(1) 経営者や管理職は、「65歳以降の社員」の活用が社会や時代の要請であることを認識している	1	2	3	4

問57 「65歳以降の社員」の活用を進める時の制度は。制度がない場合は、今後の方針をお答えください。【○は1つ】

1	定年を廃止、または定年年齢を70歳以上とする
2	定年年齢を65～69歳とし、70歳までの継続雇用制度（再雇用・勤務延長）を設ける
3	定年年齢を60～64歳とし、「65歳以降の社員」の継続雇用制度は60代前半と同じ制度にする
4	定年年齢を60～64歳とし、「65歳以降の社員」の継続雇用制度は60代前半と異なる制度にする
5	その他（ ）
6	わからない

問58 「65歳以降の社員」の活用時に、短時間・短日数勤務の対象者とする割合は。貴社の方針についてお答えください。【○は1つ】

1	すべての「65歳以降の社員」に適用	4	2～4割程度	7	わからない
2	8～9割程度	5	1割程度		
3	5～7割程度	6	なし（全員フルタイム）		

問 59 貴社で 65 歳に到達する人は、65 歳以降、概ねどのようなキャリアを歩みますか。以下 (a) ~ (e) の進路別の割合をお答えください。【それぞれについて○は 1 つ】

【65 歳に到達する人のうち】	全員	7~9 割程度	4~6 割程度	2~3 割程度	1 割程度	だれもない
(a) 自社を退職する人	1	2	3	4	5	6
(b) 自社内で雇用を続ける人	1	2	3	4	5	6
(c) 子会社・関連会社で雇用する人	1	2	3	4	5	6
(d) 自社との業務委託契約で働く人	1	2	3	4	5	6
(e) 自社又は委託出資等を行う他の団体等での社会貢献事業で働く人	1	2	3	4	5	6

問 60 過去一年間の状況についてお伺いします。(a) 一年前に 65 歳になった社員数と(b)現在 (66 歳時点) の雇用・就労者数は。【概数でかまいません】誰もいない場合には「0」を記入ください。

(a) 1 年前に 65 歳になった者 (到達者)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

人

(b) 現在 (66 歳) は自社で雇用、または業務請負契約・自社の社会貢献事業で働く者

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

人

問 61 現在、自社内で雇用する「65 歳以降の社員」はいますか。【○は 1 つ】

1	いる	⇒問 69 へ
2	いない	

■ 付問 1 「65 歳以降の社員」は何名いますか

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

人

問 62 「65 歳以降の社員」で最も多い職種は。【○は 1 つ】

1	専門・技術職	4	サービス職
2	事務職	5	生産・運輸・建設等の現業職
3	営業・販売職	6	その他

問 63 65 歳以降に雇用契約を結ぶ際 (契約更新も含む)、労働条件の説明を行っていますか。【○は 1 つ】

1	十分に説明している	3	あまり説明していない
2	ある程度説明している	4	全く説明していない

問 64 「65 歳以降の社員」を対象とした、短時間・短日数勤務制度はありますか。【○は 1 つ】

1	ある	⇒問 66 へ
2	ない	



問 65 問 64 の短時間・短日数勤務の仕組みのうち、近いものはどれですか。【○は 1 つ】

- |   |   |
|---|---|
| 1 | 勤務日数・勤務時間に下限（または上限）の定めはなく、日数や時間は高齢者と調整して決める |
| 2 | 勤務日数・勤務時間の下限（または上限）を定めており、その範囲内で高齢者と調整して決める |
| 3 | 会社が設定する複数の選択肢から、高齢者が自由に選択する                 |
| 4 | 会社が設定する複数の選択肢から、高齢者と調整して決める                 |
| 5 | 会社が設定するパターンは 1 つのみである。                      |
| 6 | その他   |

問 66 「65 歳以降の社員」の基本給の主な決め方は。【○は 1 つ】

- |   |                               |   |                                    |
|---|-------------------------------|---|------------------------------------|
| 1 | 定額の基本給を一律に支給している              | 4 | 仕事の成果に応じて支給している                    |
| 2 | 60～64 歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している  | 5 | 仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している |
| 3 | 60～64 歳時点の職能資格や職位等に対応して支給している | 6 | その他                                |

問 67 **平均的な**「65 歳以降の社員」の収入を、時給換算すると。【○は 1 つ】

- |   |                   |   |                   |
|---|-------------------|---|-------------------|
| 1 | 1,000 円未満         | 4 | 1,400 円～1,600 円未満 |
| 2 | 1,000 円～1,200 円未満 | 5 | 1,600 円～1,800 円未満 |
| 3 | 1,200 円～1,400 円未満 | 6 | 1,800 円以上         |

問 68 「65 歳以降の社員」の活用の全体評価は。【○は 1 つ】

- |   |      |   |             |
|---|------|---|-------------|
| 1 | 満足   | 3 | あまり、満足していない |
| 2 | やや満足 | 4 | 不満          |

問 69 貴社では、「65 歳以降の社員」を活用するにあたり、どのような課題がありますか。現在、活用していない場合には、想定される課題についてお答えください。【あてはまるもの、すべてに○】

- |   |                      |    |                      |
|---|----------------------|----|----------------------|
| 1 | 担当する仕事の確保            | 9  | 人件費（退職金・保険料等も含む）の負担増 |
| 2 | 職場環境の整備              | 10 | 他の社員のモチベーションの維持・向上   |
| 3 | 勤務時間の柔軟性の確保          | 11 | 本人のモチベーションの維持・向上     |
| 4 | 管理職との人間関係            | 12 | 本人の能力の維持・向上          |
| 5 | 管理職以外との人間関係          | 13 | 本人の健康                |
| 6 | 若年・中堅層の活躍機会の減少       | 14 | 家族の健康                |
| 7 | 正社員との処遇上のバランスのとり方    | 15 | その他                  |
| 8 | 他の非正社員との処遇上のバランスのとり方 | 16 | 特になし                 |

質問紙調査は、以上で終了です。この度は、ページ数の多い調査にご協力賜り厚く御礼申し上げます。  
記入後の調査票は、同封の返信用封筒（切手不要）に封入の上、2022 年 1 月 15 日までに投函ください。返信用封筒が同封されていない場合には、お手数ですがご連絡をいただきたく存じます。

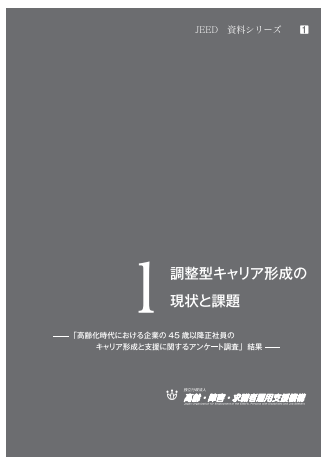
## 資料シリーズのご紹介

### 資料シリーズ1

# 調整型キャリア形成の現状と課題

—「高齢化時代における企業の45歳以降正社員の

キャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果—



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

### 資料シリーズ2

# 高齢社員の人事管理の現状と展望

—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—



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

### 資料シリーズ3

## 中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望

— 正社員WEB調査 —



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

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

### 資料シリーズ4

## 非正社員の人事管理とキャリア

～中高年(40～59歳)非正社員WEB調査



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

### 資料シリーズ5

## 高齢期の創業に関する調査報告書

— 2021年質問紙調査結果 —



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

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

令和5年2月現在

都道府県支部	郵便番号	住 所	問い合わせ先
北海道支部	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部	〒030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部	〒020-0024	盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部	〒010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部	〒960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部	〒336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京支部	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
神奈川支部	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEX T21ビル12階	025-226-6011
富山支部	〒933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部	〒920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部	〒400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡支部	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部	〒460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部	〒520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部	〒566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
兵庫支部	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部	〒634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部	〒690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部	〒700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部	〒770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部	〒761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部	〒791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部	〒854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部	〒861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

発行日：2023年(令和5年)2月20日

発行者：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部 普及啓発課

千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3

(障害者職業総合センター内)