

<卷末資料>

調査票

単純集計表

『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

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、各種の事業を行っております。（ホームページ <https://www.jeed.go.jp>）
2. 本調査は、団塊の世代の定年に伴う高齢労働力の増加と、基礎年金（定額）支給開始年齢の引き上げに伴う雇用期間の長期化が進むなかで、企業にとって従業員の人材活用の有効化を図るために、キャリア管理の方向性を検討するための基礎資料とする目的で実施しております。
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、回答が他に漏れることはございませんので、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。ご多忙中のところご迷惑をおかけしますが、ご協力を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。
4. この調査に関してご不明の点がございましたら、下記の担当者までお問い合わせください。

調査についてのご照会先（月～金曜日の平日、時間10：00～12：00、13：00～16：00）

【調査票の記入方法、締め切り等について】

業務委託先：

【調査の趣旨・目的について】

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 研究開発課

ご記入にあたって

1. 特に断りのない限り、2017（平成29）年10月1日現在の状況についてお答えください。
2. ご回答は、

・当てはまる番号に○印をつけていただくもの
・ <input type="text"/> や () に具体的にご記入いただくもの

 があります。
3. 数字を記入する場合は、右詰で1マスに一字記入してください。（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。当てはまる番号に○印をつけてから、指示に従ってお進みください。
5. ご記入が終わりました調査票は、2017（平成29）年12月10日（金）までに、同封の返信用封筒（切手不要）にてご投函ください。
6. 調査結果の概要は、2018年冬ごろに当機構ホームページ（<https://www.jeed.go.jp>）にて公表の予定です。

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
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
6 運輸業、郵便業	12 生活関連サービス業、娯楽業	（具体的に：)

問2 貴社の従業員数は。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）（2017年10月1日現在）

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

人

問3 貴社の正社員数は。(2017年10月1日現在) (○は1つ)

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

問4 貴社の正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率は。(2017年10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 全正社員に占める中途採用者の比率は。(2017年10月1日現在) (○は1つ)

- | | | | |
|---|------------|----|------------|
| 1 | 5%未満 | 6 | 30%以上40%未満 |
| 2 | 5%以上10%未満 | 7 | 40%以上50%未満 |
| 3 | 10%以上15%未満 | 8 | 50%以上60%未満 |
| 4 | 15%以上20%未満 | 9 | 60%以上70%未満 |
| 5 | 20%以上30%未満 | 10 | 70%以上 |

問6 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7 貴社の経営状況は、同業他社と比較してどうですか。(○は1つ)

- | | | | |
|---|------|---|------|
| 1 | 良い | 3 | やや悪い |
| 2 | やや良い | 4 | 悪い |

問8 貴社の現在の正社員の過不足状況について、年齢別にお聞きします。
(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	1	2	3	4	5

問9 人材(人手)不足は、貴社の企業経営にどのような影響を及ぼしていますか。(○は1つ)

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | 深刻な影響を及ぼしている |
| 2 | 一定の影響を及ぼしている |
| 3 | 現在のところは影響はないが、今後生じる恐れがある |
| 4 | 現在も今後も具体的な影響は生じない見通しである → 問10へ |

→ 付問1 正社員の人材育成の面でどのような影響を及ぼしていますか。(○はいくつでも)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | ローテーションが難しくなっている |
| 2 | 技術・ノウハウの伝承が困難になってきている |
| 3 | 上司と部下、先輩と後輩との間でコミュニケーションをうまく取れなくなっている |
| 4 | 育成する時間がとれない |
| 5 | 能力向上への意欲が高まらない |
| 6 | 指導する人材が不足している |
| 7 | 育成しがいのある人が集まらない |
| 8 | 育成してもすぐにやめてしまう |
| 9 | その他(具体的に:) |

問10 貴社の経営は、以下に挙げる【A】と【B】のどちらに近いですか。（それぞれについて○は1つ）

【Aの考え】	【A】 である	どちらか と言えば 【A】 に近い	どちらか と言えば 【B】 に近い	【B】 である	【Bの考え】
企業規模の維持を重視	1	2	3	4	企業規模の拡大を重視
既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	1	2	3	4	事業戦略に合わせて人材を採用する
新規事業の開拓を重視	1	2	3	4	既存事業の継続・強化を重視
事業展開にあたってはスピードを重視	1	2	3	4	事業展開は慎重に行う

Ⅱ. 正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針と各部署との連携

問11 貴社の正社員の人材育成やキャリア形成に関する方針は次に挙げる【A案】と【B案】のどちらに近いですか。（それぞれについて○は1つ）

【A案】	【A案】 である	どちらか と言えば 【A案】 に近い	どちらか と言えば 【B案】 に近い	【B案】 である	【B案】
会社主導によるキャリア開発である	1	2	3	4	自己責任によるキャリア開発である
管理職への登用は早くしている	1	2	3	4	管理職への登用は時間をかけている
40歳までに「複数の分野の仕事」を経験させている	1	2	3	4	40歳までは「1つの分野の仕事」のみ経験させている
「社員全員の底上げをする教育」を重視している	1	2	3	4	「選抜型の教育」を重視している
本社主導で人材育成を進めている	1	2	3	4	事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている

問12 貴社の最近3年間における正社員のキャリア形成等について、次に挙げる【A】と【B】のどちらに近いですか。（それぞれについて○は1つ）

【Aの考え】	【A】 である	どちらか と言えば 【A】 に近い	どちらか と言えば 【B】 に近い	【B】 である	【Bの考え】
異動の間隔が短くなってきた	1	2	3	4	異動の間隔が長くなってきた
課長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた	1	2	3	4	課長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた
部長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた	1	2	3	4	部長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた
昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった	1	2	3	4	昇進・昇格のスピードに個人差は広がった

問13 貴社では、以下のような「限定正社員区分（雇用契約等により就業する地域、担当業務、勤務時間のいずれかがあらかじめ限定されている正社員区分）が設けられていますか。（〇はいくつでも）

- | | | | |
|---|----------------------|---|-----------|
| 1 | 就業地域が限定された正社員区分 | 4 | その他（具体的に： |
| 2 | 従事する職種や業務が限定された正社員区分 | 5 | 限定正社員はいない |
| 3 | 勤務時間が限定された正社員区分 | | |

問14 貴社では、転居を伴う異動（配置転換）がどの程度ありますか。管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答え下さい。（それぞれについて〇は1つ）

①管理職クラス

- | | | | |
|---|--------|---|--------|
| 1 | 頻繁にある | 3 | あまりない |
| 2 | ある程度ある | 4 | まったくない |

②非管理職クラス

- | | | | |
|---|--------|---|--------|
| 1 | 頻繁にある | 3 | あまりない |
| 2 | ある程度ある | 4 | まったくない |

問15 貴社では、人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と他部署（部門）及び現場と以下の項目について、どの程度当てはまりますか。（それぞれについて〇は1つ）

	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない
(a) 人事部門として、他部門や現場が自主的に人材育成が行われるように働きかけている	1	2	3	4
(b) 人事部門として、社内の自主的な勉強会の実施を奨励している	1	2	3	4
(c) 自社の人材育成の方向性について、部門横断的に話し合う機会がある	1	2	3	4

問16 貴社の人材育成に関する人事部門と各部署（部門）との連携について、どのように評価していますか。（〇は1つ）

- | | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| 1 | 連携できている | 3 | あまり連携できていない |
| 2 | ある程度連携できている | 4 | 連携できていない |

問17 貴社では、正社員の人事管理に関する以下の (a)～(f) の事項を、人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と各部署の管理職のどちらが実質的に決めていますか。（それぞれについて〇は1つ）

	もっぱら人事部門が決めている	各部署の管理職の意見を聞いたうえで、人事部門が決めている	人事部門は意見をするが、各部署の管理職が決めている	もっぱら各部署の管理職が決めている
(a) 要員計画	1	2	3	4
(b) 各部署（部門）の person 費	1	2	3	4
(c) 部署（部門）内の異動	1	2	3	4
(d) 部署（部門）を越えた異動	1	2	3	4
(e) 部長層への昇進・昇格	1	2	3	4
(f) 課長層への昇進・昇格	1	2	3	4

問18 貴社では、同業・同規模の他社に比べて、正社員の人材育成がどの程度上手くいっていますか。
(それぞれについて○は1つ)

	上手くいっている	ある程度上手く いっている	あまり上手く いない	上手くいって いない
(a) 管理職	1	2	3	4
(b) 非管理職	1	2	3	4

Ⅲ. 「正社員に期待する役割」を「知らせる」仕組み

問19 貴社は、正社員に対して、「正社員に期待する役割」をどの程度知らせていると思いますか。
(○は1つ)

- 1 知らせている
- 2 ある程度知らせている
- 3 あまり知らせていない
- 4 知らせていない →問20へ

→ 付問1 「正社員に期待する役割」をどのような方法で知らせていますか。(○はいくつでも)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 人事部門との面談 | <input type="checkbox"/> 6 人事評価制度の運用を通して |
| <input type="checkbox"/> 2 職能要件書あるいは職務要件書 | <input type="checkbox"/> 7 個人別の目標管理シート |
| <input type="checkbox"/> 3 研修 | <input type="checkbox"/> 8 社内報 |
| <input type="checkbox"/> 4 教育訓練計画 | <input type="checkbox"/> 9 電子媒体(社内LAN等) |
| <input type="checkbox"/> 5 経営者層(役員を含む)との面談 | <input type="checkbox"/> 10 その他(具体的に:) |

問20 上司は、部下に対して、「部下に期待する役割」をどの程度知らせていると思いますか。(○は1つ)

- 1 知らせている
- 2 ある程度知らせている
- 3 あまり知らせていない
- 4 知らせていない →問21へ

→ 付問1 上司は「部下に期待する役割」をどのような方法で知らせていますか。(○はいくつでも)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 人事評価の面接で | |
| <input type="checkbox"/> 2 職場のミーティング | |
| <input type="checkbox"/> 3 目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき | |
| <input type="checkbox"/> 4 日常の仕事を通して | |
| <input type="checkbox"/> 5 部下が新規に配属される時 | |
| <input type="checkbox"/> 6 その他(具体的に:) | |

問21 貴社では、管理職が部下を活用するために、どの程度情報提供を行っていますか。(○は1つ)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 行っている | <input type="checkbox"/> 3 あまり行っていない |
| <input type="checkbox"/> 2 ある程度行っている | <input type="checkbox"/> 4 行っていない |

問22 貴社は「正社員に期待する役割」を、これまで以上に明確にすべきであると考えていますか。
(○は1つ)

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 そう思う | <input type="checkbox"/> 3 あまりそう思わない |
| <input type="checkbox"/> 2 ややそう思う | <input type="checkbox"/> 4 そう思わない |

IV. 正社員の「能力を知る」仕組み

問23 貴社では、正社員の「現在の能力や適性」について、どの程度把握していると思いますか。（○は1つ）

- 1 把握している
- 2 ある程度把握している
- 3 あまり把握していない
- 4 把握していない →問24へ

→ 付問1 貴社では、正社員の「現在の能力や適性」を、どのような方法で把握していますか。（それぞれについて○はいくつでも）

	上司の 評価	同僚の 評価	仕事の 実績	教育訓 練歴	社内外 の資格 の取得 状況	外部の 専門家 や専門 機関に よる評 価	その他
(a)適性	1	2	3	4	5	6	7
(b)業務に関連する専門知識・能力	1	2	3	4	5	6	7
(c)業務外の専門知識・能力	1	2	3	4	5	6	7

→ 付問2 把握した「能力や適性」の情報は、誰が活用できますか。（○はいくつでも）

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 本人 | <input type="checkbox"/> 5 経営者層（役員を含む） |
| <input type="checkbox"/> 2 直属の上司 | <input type="checkbox"/> 6 その他（具体的に：_____） |
| <input type="checkbox"/> 3 直属の上司以外の管理職 | <input type="checkbox"/> 7 活用できない |
| <input type="checkbox"/> 4 人事部門の担当者 | |

→ 付問3 把握した「能力や適性」の情報は、下記の（a）～（e）にどの程度活用されていますか。（それぞれについて○は1つ）

	活用されてい る	ある程度活用 されている	あまり活用さ れていない	活用れていな い
(a)配置・異動（出向を含む）	1	2	3	4
(b)昇進・昇格	1	2	3	4
(c)昇給	1	2	3	4
(d)能力開発計画の作成	1	2	3	4
(e)管理職による部下の育成	1	2	3	4

問24 貴社では、管理職は部下の「能力や適性」を把握する上で、どの程度役割を果たしていますか。（○は1つ）

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 果たしている | <input type="checkbox"/> 3 あまり果たしていない |
| <input type="checkbox"/> 2 ある程度果たしている | <input type="checkbox"/> 4 果たしていない |

問25 貴社では、正社員の「これまでの職務経歴や教育訓練歴など」について、どのような点を把握していますか。（○はいくつでも）

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 これまで経験した部署・職場 | <input type="checkbox"/> 6 英語等の語学力 |
| <input type="checkbox"/> 2 仕事上の主な成果 | <input type="checkbox"/> 7 ボランティア活動等の社外活動 |
| <input type="checkbox"/> 3 社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む） | <input type="checkbox"/> 8 その他（具体的に：_____） |
| <input type="checkbox"/> 4 社内外の勉強会・交流会等への参加状況 | <input type="checkbox"/> 9 把握していない |
| <input type="checkbox"/> 5 各種公的資格の取得状況 | |

問26 貴社では、正社員の働き方の希望について、どの程度把握していますか。(○は1つ)

- 1 把握している
- 2 ある程度把握している
- 3 あまり把握していない
- 4 把握していない →問27へ

→付問1 その希望はどのように把握していますか。(○はいくつでも)

- 1 上司との面談
- 2 書面等による自己申告
- 3 人事担当者との面談
- 4 社内の従業員を相談・支援する専門家・相談員との面談
- 5 その他(具体的に: _____)

V. 人材育成・キャリア形成のための支援策

問27 貴社では、正社員の個人別育成計画の作成に、どの程度取り組んでいますか。

(○は1つ)

- 1 取り組んでいる
- 2 ある程度取り組んでいる
- 3 あまり取り組んでいない
- 4 取り組んでいない

問28 貴社では、正社員の能力開発を考える上で、配置転換はどの程度機能していると思いますか。

(○は1つ)

- 1 機能している
- 2 ある程度機能している
- 3 あまり機能していない
- 4 機能していない

問29 貴社では、正社員が仕事や職業生活(キャリア)などに関する希望を会社に申し出る仕組み(自己申告制度)を導入していますか。(○は1つ)

- 1 導入している
- 2 導入が検討されている →問30へ
- 3 検討も導入もされていない →問30へ

→付問1 提出した申告データに基づき、上司と面談が行われていますか。(○は1つ)

- 1 行われている
- 2 行われていない

→付問2 申告している内容はどのようなことですか。(○はいくつでも)

- 1 異動・配置希望
- 2 勤務地(海外を含む)の希望
- 3 現在の仕事への希望
- 4 今後の職業生活(キャリア)の希望
- 5 能力開発・自己啓発の実績
- 6 能力開発・自己啓発の希望
- 7 本人の家庭状況
- 8 本人の健康状態
- 9 その他(具体的に: _____)

→付問3 申告した内容について、どの程度希望がかないますか。
(それぞれについて○はひとつ)

	希望はかなう	ある程度希望はかなう	あまり希望はかなわない	希望はかなわない	申告できない
(a)異動・配置の希望	1	2	3	4	5
(b)勤務地（海外を含む）の希望	1	2	3	4	5
(c)現在の仕事への希望	1	2	3	4	5
(d)今後の職業生活（キャリア）の希望	1	2	3	4	5

→付問4 職業生活（キャリア）を考える上で、貴社の自己申告制度はどの程度機能していますか。
(○は1つ)

- | | | | |
|---|------------|---|------------|
| 1 | 機能している | 3 | あまり機能していない |
| 2 | ある程度機能している | 4 | 機能していない |

問30 正社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組み（自己申告制度）」ほどの程度必要ですか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| 1 | 必要である | 3 | あまり必要ではない |
| 2 | ある程度必要である | 4 | 必要ではない |

問31 貴社では、社内公募制を導入していますか。（○は1つ）

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | 導入している |
| 2 | 導入が検討されている |
| 3 | 検討も導入もされていない →問32へ |

→付問1 導入している（あるいは検討している）理由は何ですか。（○はいくつでも）

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | 適切な人材を見つけやすいから |
| 2 | 管理職の意欲を変えたいから |
| 3 | 正社員の意欲ややる気を高めたいから |
| 4 | 正社員に自分自身のキャリアを考えてほしいから |
| 5 | 配置の柔軟性をはかるため |
| 6 | その他（具体的に： _____) |

問32 貴社では、60歳以降に必要な能力について、次に挙げる【A】と【B】のどちらに近いですか。
(○は1つ)

【Aの考え】	【A】である	どちらかと言えば【A】に近い	どちらかと言えば【B】に近い	【B】である	【Bの考え】
60歳以降でも「第一線で働く能力」が必要である	1	2	3	4	60歳以降は「現役世代の力」になる能力が必要である

問33 貴社では、60歳以降（あるいは定年以降）の職業生活（キャリア）を考えるために、会社が50歳代に研修を実施するとしたら、（A）意識改革に関する研修、（B）専門知識・技能習得他のための研修、のどちらの方法が効果があると思いますか。（〇は1つ）

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 | （A）の方が効果があると思う |
| 2 | どちらかといえば、（A）の方が効果があると思う |
| 3 | どちらかといえば、（B）の方が効果があると思う |
| 4 | （B）の方が効果があると思う |

VI. 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活を考えるための支援策」

問34 貴社では、45歳以上の正社員に対して、自己啓発を促進するために、どのような支援を行っていますか。（〇はいくつでも）

- | | | | |
|---|----------------------|----|---------------|
| 1 | 自己啓発への動機付けについて管理者を指導 | 7 | 公的資格取得への援助 |
| 2 | 推薦図書リストの作成・配布 | 8 | 在宅研修の導入 |
| 3 | 専門知識・技術についての情報提供 | 9 | 異業種交流の奨励・費用援助 |
| 4 | 社外のコース・講座の紹介・あっせん | 10 | その他 |
| 5 | 自主的研究会に対する経費援助 | 11 | とくにしていない |
| 6 | 通信教育に対する経費援助 | | |

問35 貴社では、45歳以上の正社員がどの程度自発的に学習活動を行っていますか。管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答えください。（それぞれについて〇は1つ）

①管理職クラス

- | | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| 1 | 行っている | 3 | あまり行っていない |
| 2 | ある程度行っている | 4 | 行っていない |

②非管理職クラス

- | | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| 1 | 行っている | 3 | あまり行っていない |
| 2 | ある程度行っている | 4 | 行っていない |

問36 貴社では、45歳以上の正社員に対する教育訓練に対して、どのような課題がありますか。（〇はいくつでも）

- | | |
|---|---|
| 1 | 個人差が大きく集合研修はなじまい |
| 2 | 教育訓練を行っても就ける仕事がない |
| 3 | 本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある |
| 4 | 能力レベルをそろえるのが難しい |
| 5 | 人数が少ないので、教育のスケールメリットが出ず、効果が上がらない |
| 6 | 職場の管理職が「45歳以上の部下（正社員）」を上手く指導することができていない |
| 7 | その他 |
| 8 | とくにない |

問37 貴社では、45歳以上の正社員が「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身でどの程度考えていると思いますか。管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答えください。（それぞれについて〇は1つ）

①管理職クラス

- | | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| 1 | 考えている | 3 | あまり考えていない |
| 2 | ある程度考えている | 4 | 考えていない |

②非管理職クラス

- | | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| 1 | 考えている | 3 | あまり考えていない |
| 2 | ある程度考えている | 4 | 考えていない |

問38 貴社では、45歳以上の正社員に対して、どのような場を通して、「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考えてもらうようにしていますか。（〇はいくつでも）

- | | | | |
|---|-----------------|----|---------------------------|
| 1 | 上司との面談 | 6 | 階層別研修 |
| 2 | 人事部門の担当者との面談 | 7 | 職能別研修（専門能力をリフレッシュする目的を含む） |
| 3 | 経営者層（役員を含む）との面談 | 8 | 目的・課題（ITスキル習得など）別研修 |
| 4 | 教育訓練機会の情報提供を通して | 9 | その他（具体的に：_____） |
| 5 | リフレッシュ休暇 | 10 | とくになし |

問39 貴社では、45歳以上の正社員を対象にした「60歳以降の職業生活（キャリア）」について考えることを目的とした研修を行っていますか。（〇は1つ）

- | | |
|---|--|
| 1 | 「キャリア開発」等の独立した研修として実施している |
| 2 | 「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している |
| 3 | 実施していない →問40へ |

→ 付問1 年間、何回実施していますか。 回

以下の設問には、その研修についてお答えください。
複数回数実施している場合には、貴社にとって最も重視している研修についてお答えください。

→ 付問2 対象者の年齢は。（〇はいくつでも）

- | | | | |
|---|----------|---|----------|
| 1 | 45歳 | 3 | 50～55歳未満 |
| 2 | 46～50歳未満 | 4 | 55～60歳未満 |

→ 付問3 「60歳以降の職業生活（キャリア）」について考える内容に係る研修時間は。（〇は1つ）
 ※1日の研修は8時間、1日半の研修は12時間、2日の研修は16時間と考えてください。

- | | | | |
|---|------------|----|--------------|
| 1 | 1時間未満 | 7 | 8時間以上12時間未満 |
| 2 | 1時間以上2時間未満 | 8 | 12時間以上16時間未満 |
| 3 | 2時間以上3時間未満 | 9 | 16時間以上20時間未満 |
| 4 | 3時間以上4時間未満 | 10 | 20時間以上24時間未満 |
| 5 | 4時間以上6時間未満 | 11 | 24時間以上 |
| 6 | 6時間以上8時間未満 | | |

→ 付問4 研修内容について、管理職クラスと非管理職クラスで分けていますか。（〇は1つ）

- | | |
|---|------------------|
| 1 | すべての内容について分けている |
| 2 | 一部の内容について分けている |
| 3 | すべての内容について分けていない |

→ 付問5 「60歳以降の職業生活（キャリア）」について、考える部分の研修内容について、貴社は今後、どのような方針を持っていますか。（〇は1つ）

- | | |
|---|-----------|
| 1 | 大幅に変更する予定 |
| 2 | 多少変更する予定 |
| 3 | 現状維持 |

→ 付問6 「60歳以降の職業生活（キャリア）」について、考える部分の研修時間について、貴社は今後、どのような方針を持っていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|---------|---|---------|
| 1 | 増やす予定 | 4 | やや減らす予定 |
| 2 | やや増やす予定 | 5 | 減らす予定 |
| 3 | 現状維持 | | |

→ 付問7 研修対象者の年齢について、貴社は、今後、どのような方針を持っていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|-------------|---|------------|
| 1 | 大幅に年齢を低くしたい | 4 | 少し年齢を高くしたい |
| 2 | 少し年齢を低くしたい | 5 | 大幅に高くしたい |
| 3 | 現状維持 | | |

問40 貴社は、45歳以上の正社員が「60歳以降の職業生活（キャリア）」について考えることを目的とした研修がどの程度必要であると考えていますか。（○は1つ）

- | | |
|---|-----------|
| 1 | 必要である |
| 2 | ある程度必要である |
| 3 | あまり必要でない |
| 4 | 必要でない |

問41 貴社では、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」について、どの程度できていると思いますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|-----------|---|--------------|
| 1 | できている | 4 | できていない →問42へ |
| 2 | ある程度できている | | |
| 3 | あまりできていない | | |

→ 付問1 貴社では、この「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」の役割は、①現在、誰が担っていますか。また、②今後は、誰が担うべきであると思いますか。（それぞれについて○はいくつでも）

	①現在	②今後
(a) 経営者層（役員を含む）	1	1
(b) 上司	2	2
(c) 先輩	3	3
(d) 同僚	4	4
(e) 人事部門	5	5
(f) 社内の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家	6	6
(g) 労働組合	7	7
(h) 社外の職業生活（キャリア）の相談等を行う専門家	8	8
(i) その他（具体的に： ）	9	9

問42 45歳以上の正社員を対象にした「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」機能を強化するために、貴社ではどのような対応が必要であると思いますか。（○はいくつでも）

- | | | | |
|---|------------------|----|-----------------|
| 1 | 専門家の養成 | 6 | 社内の教育訓練に関する情報提供 |
| 2 | 従業員のキャリア希望の把握 | 7 | 社外の教育訓練に関する情報提供 |
| 3 | 従業員の能力の把握 | 8 | 従業員の能力の社会的評価の把握 |
| 4 | 会社が必要としている能力の把握 | 9 | その他（具体的に： ） |
| 5 | 社外で必要とされている能力の把握 | 10 | とくに必要なし |

VII. 役職定年制度の導入状況とその仕組み

問43 役職定年制（管理・監督者についてある一定年齢に到達したことをもって役職を離脱（解任）させる制度）・役職の任期制（管理・監督者の在任期間をあらかじめ定めておく制度）は、どの程度必要ですか。（それぞれについて○は1つ）

①次世代の人材育成のために

- 1 必要である
 2 ある程度必要である

- 3 あまり必要ではない
 4 必要ではない

②正社員に自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうために

- 1 必要である
 2 ある程度必要である

- 3 あまり必要ではない
 4 必要ではない

問44 貴社では「役職定年制」が導入されていますか。（○は1つ）

- 1 導入している
 2 導入が検討されている →問45へ

- 3 検討も導入もされていない →問45へ

→付問1 適用対象者の対象年齢は。（○は1つ）

※対象年齢が複数設定されている場合には、最も若い年齢を記入してください。

- 1 役職・資格等に関係なく一律に設定している →対象年齢は何歳ですか。
 2 役職・資格ごとに設定している

〃 〃 〃	歳
-------------	---

→付問2 適用対象の役職・資格は。（○はいくつでも）

- 1 役員クラス
 2 部長（事業部長を含む）クラス →対象年齢は何歳ですか。
 3 次長クラス
 4 課長クラス →対象年齢は何歳ですか。
 5 係長クラス
 6 主任クラス
 7 現場監督者クラス

〃 〃 〃	歳
-------------	---

〃 〃 〃	歳
-------------	---

※対象年齢が複数設定されている場合には最も若い年齢を記入してください。

→付問3 対象者の年齢について、今後、どのような方針を持っていますか。（それぞれについて○は1つ）

①部長クラス

- 1 大幅に年齢を低くしたい
 2 少し年齢を低くしたい
 3 現状維持

- 4 少し年齢を高くしたい
 5 大幅に高くしたい
 6 部長クラスは対象ではない

②課長クラス

- 1 大幅に年齢を低くしたい
 2 少し年齢を低くしたい
 3 現状維持

- 4 少し年齢を高くしたい
 5 大幅に高くしたい
 6 課長クラスは対象ではない

→付問4 役職を降りた後の主な処遇は。（それぞれについて○は1つ）

①部長クラス

- 1 定年まで在勤
 2 在籍出向
 3 出向後転籍あるいは転籍

- 4 その他（具体的に： ）
 5 部長クラスは対象ではない

①課長クラス

- 1 定年まで在勤
 2 在籍出向
 3 出向後転籍あるいは転籍

- 4 その他（具体的に： ）
 5 課長クラスは対象ではない

→ 付問5 役職を降りた後の職場は役職に就いていた職場と同じですか。（それぞれについて○は1つ）

①部長クラス

- 1 同じである
 2 異なる

3 部長クラスは対象でない

②課長クラス

- 1 同じである
 2 異なる

3 課長クラスは対象でない

→ 付問6 役職を降りた後の主な仕事・役割は。（それぞれについて○は1つ）

①部長クラス

- 1 後進への技術・技能の伝承
 2 現場の管理・監督
 3 周囲からのよき相談相手
 4 周辺業務のサポート

- 5 通常業務の遂行
 6 その他（具体的に： ）
 7 部長クラスは対象でない

②課長クラス

- 1 後進への技術・技能の伝承
 2 現場の管理・監督
 3 周囲からのよき相談相手
 4 周辺業務のサポート

- 5 通常業務の遂行
 6 その他（具体的に： ）
 7 課長クラスは対象でない

→ 付問7 役職を降りた後、以下の(a)と(b)について、どのような変化がありましたか。（それぞれについて○は1つ）

①部長クラス

	下がった	ある程度 下がった	変わらない	ある程度 上がった	上がった	部長クラスは対象でない
(a)仕事に対する意欲	1	2	3	4	5	6
(b)会社に尽くそうとする意欲	1	2	3	4	5	6

②課長クラス

	下がった	ある程度 下がった	変わらない	ある程度 上がった	上がった	課長クラスは対象でない
(a)仕事に対する意欲	1	2	3	4	5	6
(b)会社に尽くそうとする意欲	1	2	3	4	5	6

→ 付問8 役職を降りた者に対して、面談を行っていますか。（○は1つ）

- 1 行っている
 2 行っていない

→ 付問9 役職定年制は「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考えるために、どの程度役に立っていますか。（○は1つ）

- 1 役に立っている
 2 ある程度役に立っている
 3 あまり役に立っていない
 4 役に立っていない

VIII. 45歳以上の正社員と職場の上司との関係と評価

問45 貴社では、管理職は「45歳以上の部下（正社員）」とどの程度話をしていますか。（○は1つ）

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1 | 仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う |
| 2 | 仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話ではできていると思う |
| 3 | 仕事に関する話が十分にできないことが時々ある |
| 4 | 仕事に関する話が十分にできないことがよくある |

問46 貴社では、管理職が「45歳以上の部下（正社員）」と「60歳以降の職業生活（キャリア）」について、どの程度相談していると考えていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|------------|---|------------|
| 1 | 相談している | 3 | あまり相談していない |
| 2 | ある程度相談している | 4 | 相談していない |

問47 貴社では、管理職が「45歳以上の部下（正社員）」を、どの程度活用できていると考えていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| 1 | 活用できている | 3 | あまり活用できていない |
| 2 | ある程度活用できている | 4 | 活用できていない |

問48 会社・直属の上司が「45歳以上の正社員に求める役割」を100とした場合、「45歳以上の正社員」はどの程度、その役割に当たっていると思いますか。

管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答えください。

- ①管理職クラス 約

--	--	--	--
- ②非管理職クラス 約

--	--	--	--

問49 貴社では、「45歳以上の正社員」について、下記の(a)～(d)について、どのような評価をしていますか。管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答えください。

①管理職クラス（それぞれについて○は1つ）

	高い	やや高い	やや低い	低い
(a)仕事に対する意欲	1	2	3	4
(b)能力を向上させようとする意欲	1	2	3	4
(c)自ら成長させようとする意欲	1	2	3	4
(d)会社に尽くそうとする意欲	1	2	3	4

②非管理職クラス（それぞれについて○は1つ）

	高い	やや高い	やや低い	低い
(a)仕事に対する意欲	1	2	3	4
(b)能力を向上させようとする意欲	1	2	3	4
(c)自ら成長させようとする意欲	1	2	3	4
(d)会社に尽くそうとする意欲	1	2	3	4

IX. 60歳以降（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み

問50 貴社では、59歳時点で在籍していた正社員を「100」とすると、「61歳時点」で自社内で引き続き直接雇用している社員（正社員、非正社員は問いません。ただし、派遣や請負契約の者は除く）の割合はどの程度ですか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|----------|----|-----------|
| 1 | 0% | 7 | 50～60%未満 |
| 2 | 0超～10%未満 | 8 | 60～70%未満 |
| 3 | 10～20%未満 | 9 | 70～80%未満 |
| 4 | 20～30%未満 | 10 | 80～90%未満 |
| 5 | 30～40%未満 | 11 | 90～100%未満 |
| 6 | 40～50%未満 | 12 | 100% |

問51 貴社では、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、もっと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 →問52へ |
| 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 |

→ 付問1 雇用契約で定めている雇用上限年齢は。（○は1つ）

- | | | | |
|---|-------------|---|-----------|
| 1 | 65歳以下（法定通り） | 3 | 71歳以上 |
| 2 | 66～70歳 | 4 | とくに定めていない |

→ 付問2 65歳までの（ア）主な雇用形態と、（イ）雇用契約で定めている1回あたりの主な雇用期間は。（それぞれについて○は1つ）

（ア）主な雇用形態

（イ）雇用契約で定めた1回あたりの主な雇用期間

- | | |
|---|------------------|
| 1 | 正社員（定年が65歳以降を含む） |
| 2 | 非正社員 |

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 | 6ヶ月以下 |
| 2 | 7～12ヶ月（1年）以内 |
| 3 | 13ヶ月以上 |
| 4 | 雇用期間の定めはない（定年が65歳以降を含む） |

→ 付問3 定年制の見直しを考えていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|----------------|---|------------------|
| 1 | 定年制の廃止を検討している | 3 | 現行の制度を維持するつもりである |
| 2 | 定年年齢の延長を検討している | 4 | その他（具体的に：_____） |

問52 貴社の「60歳以降社員」（継続雇用者や正社員）について、「60歳以上64歳以下」と「65歳以上」に分け、①有無と②いる場合についてはその人数をそれぞれお答えください（派遣・請負は除く）。（2017年10月1日現在）

	（ア）有無について		（イ）人数	
	1. いない	2. いる ⇒		人
① 60歳以上64歳以下				
② 65歳以上				

問53 貴社の「60歳以降社員」（継続雇用者や正社員）の人数は、現在を「100」とした場合、今後5年間で、どの程度増減すると思いますか。指数でお答えください。（○は1つ）

- | | | | | | |
|---|------------|---|------------|---|---------------|
| 1 | 50未満（半分未満） | 4 | 100（変わらない） | 7 | 150～200未満 |
| 2 | 50～80未満 | 5 | 100超～120未満 | 8 | 200以上（2倍以上増加） |
| 3 | 80～100未満 | 6 | 120～150未満 | | |

問54 「60歳以降社員」（継続雇用者や正社員）の活用について、今後、どのようにしたいと考えていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------|
| 1 | 改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい | 3 | 70歳以上まで活用したい |
| 2 | 66歳～69歳まで活用したい | 4 | 上限年齢なく活用したい |

お手数ですが、下記にもご記入をお願いいたします。

貴社名		
所在地	〒	市・区・町・村
	都・道・府・県	
所属部署		

アンケートはこれで終了です。ご協力ありがとうございました。
同封の返信用封筒にて、**12月10日（日）**までにご投函ください

単純集計表

『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

I 貴社の業種

問1 貴社の主たる業種は。(単位：調査数は「件数」、それ以外は「%」)

調査数	業業 鉱業、砂利採取	建設業	製造業	業熱電 供給・ガス水道	情報通信業	業運 輸業、郵便	業卸 売業、小売	業金 融業、保険	品 質 貨 業、物	門学 術 研 究、専 業 技 術 サ ー ビ ス 業	宿 泊 業、飲 食 サ ー ビ ス 業	業 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業、娯 楽	援 教 育、学 習 支 援 業	医 療、福 祉	業 複 合 サ ー ビ ス	そ の 他 サ ー ビ ス	そ の 他	無 回 答
3355	0.2	7.6	32.1	0.6	6.1	11.4	18.5	1.1	1.6	1.8	2.6	1.2	0.4	1.6	0.3	10.6	0.1	2.3

問2 貴社の従業員数は。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を含めてご記入ください(派遣・請負は除く)(2017年10月1日現在)

*集計結果は、カテゴリと数値で表記(単位：調査数は「件数」、30人以下～無回答は「%」、平均～中央値は「人数」)

調査数	30人以下	31~50人	51~100人	101~200人	201~300人	301~400人	401~500人	501~1000人	1001~5000人	5000人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
3355	0.2	0.2	1.8	42.1	21.4	9.3	5.7	10.0	7.0	1.0	1.1	3317	503.18	1358.36	4.00	33220.00	220.00

問3 貴社の正社員数は。(2017年10月1日現在)(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	30人以下	31~50人	51~100人	101~200人	201~300人	301~400人	401~500人	501~1000人	1000人以上	無回答
3355	1.0	1.2	9.2	67.6	11.2	6.5	2.7	0.4	0.3	

問4 貴社の正社員に占める「45歳以上59歳以下比率」は。(2017年10月1日現在)(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	10%未満	10%~30%	30%~50%	50%~70%	70%以上	無回答
3355	4.1	30.4	44.0	13.4	2.7	5.5

問5 全社員に占める中途採用者の比率は。(2017年10月1日現在)(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	5%未満	5%~10%	10%~20%	20%~30%	30%~40%	40%~50%	50%~60%	60%~70%	70%~80%	80%以上	無回答
3355	7.1	6.0	5.4	5.0	9.3	10.0	9.2	8.3	7.2	30.1	2.5

問6 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。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
3355	31.6	23.6	21.9	12.9	9.6	0.4

問7 貴社の経営状況は、同業他社と比較してどうですか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	良い	やや良い	やや悪い	悪い	無回答
3355	16.8	56.5	22.1	2.5	2.1

問 8 貴社の現在の正社員の過不足状況について、年齢別にお聞きます。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	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
(a)30歳未満	3355	46.3	33.4	18.2	1.0	0.2	0.9
(b)30歳以上～45歳未満	3355	24.8	37.1	32.1	4.2	0.6	1.3
(c)45歳以上	3355	7.8	11.8	47.5	24.8	6.3	1.8

問 9 人材（人手）不足は、貴社の企業経営にどのような影響を及ぼしていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	深刻な影響を及ぼしている	一定の影響を及ぼしている	現在のところは影響はないが、今後生じる恐れがある	現在のところ見通しは生じない	無回答
3355	13.3	48.4	32.8	4.6	0.8

付問 1 (問 9「深刻な影響を及ぼしている」、「一定の影響を及ぼしている」、「現在のところは影響はないが、今後生じる恐れがある」のみ回答) 正社員の人材育成の面でどのような影響を及ぼしていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	リーダーシップが難しい	ローテクな仕事が多い	技術・ノウハウの継承が困難	取組がなくなっている	シニア層のノウハウが失われている	上司・部下・先輩とのコミュニケーションがとれない	育成する時間がとれない	能力向上への意欲が低い	指導している人材が不足している	育成しきれない	育成しきれない	育成しきれない	その他	無回答
3173	53.9	44.6	21.4	47.1	14.1	46.5	25.0	30.0	1.8	1.5				

問 10 貴社の経営は、以下に挙げる「A」と「B」のどちらに近いですか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	Aである	どちらかに近い	どちらかに近い	Bである	無回答
A.企業規模の維持を重視/B.企業規模の拡大を重視	3355	12.9	39.8	35.2	11.3	0.8
A.既存の人材に合わせて事業戦略を立てる/B.事業戦略に合わせて人材を採用する	3355	4.4	26.3	53.1	15.5	0.8
A.新規事業の開拓を重視/B.既存事業の継続・強化を重視	3355	3.9	23.0	51.9	20.3	0.8
A.事業展開にあたってはスピードを重視/B.事業展開は慎重に行う	3355	6.9	34.2	46.8	11.1	1.0

II 正社員のキャリア形成・人材育成に関する方針と各部署との連携

問 11 貴社の正社員の人材育成やキャリア形成に関する方針は次に挙げる「A案」と「B案」のどちらに近いですか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	A案である	どちらかである	どちらかである	B案である	無回答
A.会社主導によるキャリア開発である /B.自己責任によるキャリア開発である	3355	9.8	51.4	33.9	4.5	0.4
A.管理職への登用は早くしている /B.管理職への登用は時間をかけている	3355	4.3	42.4	47.1	5.8	0.4
A.40歳までに「複数の分野の仕事」を経験させている /B.40歳までは「1つの分野の仕事」のみ経験させている	3355	6.6	43.8	43.0	5.7	0.8
A.「社員全員の底上げをする教育」を重視している /B.「選抜型の教育」を重視している	3355	8.7	54.4	33.0	3.5	0.5
A.本社主導で人材育成を進めている /B.事業部・事業所等のライン部門主導で人材育成を進めている	3355	13.5	39.7	40.1	6.1	0.6

問 12 貴社の最近 3 年間における正社員のキャリア形成等について、次に挙げる「A」と「B」のどちらに近いですか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	A である	ば ど ち ら に か と 近 い 言 え	ば ど ち ら に か と 近 い 言 え	B である	無 回 答
A.異動の間隔が短くなってきた /B.異動の間隔が長くなってきた	3355	2.4	41.2	43.2	11.6	1.6
A.課長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた /B.課長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた	3355	4.2	58.7	32.0	4.0	1.2
A.部長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきた /B.部長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた	3355	2.9	48.5	40.0	7.2	1.5
A.昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった /B.昇進・昇格のスピードに個人差は広がった	3355	0.7	16.2	70.4	11.7	1.1

問 13 貴社では、以下のような「限定正社員区分（雇用契約等により就業する地域、担当業務、勤務時間のいずれかがあらかじめ限定されている正社員区分）が設けられていますか。

(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	分 さ れ た 地 域 社 員 限 定	就 業 地 域 社 員 限 定	た 業 務 社 員 限 定	分 さ れ た 時 間 社 員 限 定	そ の 他	な 限 定 正 社 員 は い	無 回 答
3355	18.8	17.2	8.7	0.3	67.5	0.8	

問 14 貴社では、転居を伴う異動（配置転換）がどの程度ありますか。管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答えください。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

①管理職クラス

調査数	頻 繁 に あ る	あ る 程 度 あ る	あ ま り な い	ま っ た く な い	無 回 答
3355	1.8	29.5	38.2	30.2	0.3

②非管理職クラス

調査数	頻 繁 に あ る	あ る 程 度 あ る	あ ま り な い	ま っ た く な い	無 回 答
3355	1.8	26.9	38.5	32.4	0.4

問 15 貴社では、人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と他部署（部門）及び現場と以下の項目について、どの程度当てはまりますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	当 て は ま る	る や 当 て は ま る	て あ ま り な い 当	い 当 て は ま ら な	無 回 答
(a)人事部門として、他部門や現場が自主的に人材育成が行われるように働きかけている	3355	15.4	52.3	25.7	6.3	0.4
(b)人事部門として、社内の自主的な勉強会の実施を奨励している	3355	14.1	44.0	32.1	9.5	0.3
(c)自社の人材育成の方向性について、部門横断的に話し合う機会がある	3355	12.3	39.9	36.9	10.5	0.4

問 16 貴社の人材育成に関する人事部門と各部署（部門）との連携について、どのように評価していますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	連携できている	ある程度連携できている	あまり連携できていない	連携できていない	無回答
3355	8.7	54.3	30.8	4.6	1.6

問 17 貴社では、正社員の人事管理に関する以下の（a）～（f）の事項を、人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と各部署の管理職のどちらが実質的に決めていますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

	調査数	人事部門が決められている	各部署の管理職が決められている	人事部門と各部署の管理職が共同で決めている	人事部門が決められていない	無回答
(a) 要員計画	3355	8.9	44.9	24.3	21.1	0.8
(b) 各部署（部門）の人件費	3355	24.5	34.3	20.7	19.2	1.4
(c) 部署（部門）内の異動	3355	5.9	28.5	29.2	35.3	1.1
(d) 部署（部門）を越えた異動	3355	11.3	46.9	23.6	16.8	1.5
(e) 部長層への昇進・昇格	3355	28.6	41.0	14.4	14.5	1.7
(f) 課長層への昇進・昇格	3355	19.5	46.6	17.5	14.9	1.5

問 18 貴社では、同業・同規模の他社に比べて、正社員の人材育成がどの程度うまくいっていますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

	調査数	上手い	ある程度上手い	あまり上手くない	下手	無回答
(a) 管理職	3355	1.9	47.4	43.1	6.1	1.5
(b) 非管理職	3355	2.1	51.2	40.5	4.7	1.6

Ⅲ 「正社員に期待する役割」を「知らせる」仕組み

問 19 貴社は、正社員に対して、「正社員に期待する役割」をどの程度知らせていると思いますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	知っている	ある程度知っている	あまり知らない	知らない	無回答
3355	25.6	49.7	16.9	7.2	0.6

付問 1（問 19「知っている」、「ある程度知っている」、「あまり知らない」のみ回答）「正社員に期待する役割」をどのような方法で知らせていますか（複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	人事部門との面談	職務書・要件書	研修	教育訓練計画	経営者（役員）との面談	人事運用評価の通制	個人別の目標	社内報	電子媒体（LAN）	その他	無回答
3095	17.8	19.1	51.5	22.1	24.5	57.1	42.3	8.7	6.0	3.0	1.4

問 20 上司は、部下に対して、「部下に期待する役割」をどの程度知らせていると思いますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	知らせている	ある程度知らせている	あまり知らせていない	知らせていない	無回答
3355	22.6	54.8	18.1	3.5	1.0

付問 1 (問 20 「知らせている」、「ある程度知らせている」、「あまり知らせていない」のみ回答) 上司は「部下に期待する役割」をどのような方法で知らせていますか (複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)。

調査数	人事評価の面接	職場のミーティング	達成度評価するとき	目標設定の面接、面談	日常の仕事を通して	部下が新規に配属されるとき	その他	無回答
3202	56.9	52.0	49.8	63.3	27.3	0.2	1.0	

問 21 貴社では、管理職が部下を活用するために、どの程度情報提供を行っていますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	行っている	ある程度行っている	あまり行っていない	行っていない	無回答
3355	13.3	58.8	25.2	2.2	0.5

問 22 貴社は「正社員に期待する役割」をこれまで以上に明確にすべきであると考えていますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	そう思う	ややそう思う	あまりない	いそう思わない	無回答
3355	40.3	48.5	10.0	1.0	0.2

IV 正社員の「能力を知る」仕組み

問 23 貴社では、正社員の「現在の能力や適性」について、どの程度把握していると思いますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	把握している	ある程度把握している	あまり把握していない	把握していない	無回答
3355	9.0	73.1	13.2	2.1	2.6

付問 1 (問 23 「把握している」、「ある程度把握している」、「あまり把握していない」のみ回答) 貴社では、正社員の「現在の能力や適性」をどのような方法で把握していますか。(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	上司の評価	同僚の評価	仕事の実績	教育訓練歴	の社内外的状況資格	よや外部の専門機関に家	その他	無回答
(a) 適性	3198	88.3	24.1	79.6	18.4	33.4	3.9	2.2	1.1
(b) 業務に関連する専門知識・能力	3198	82.1	23.0	78.1	27.3	49.1	2.8	1.7	1.1
(c) 業務外の専門知識・能力	3198	59.6	20.2	37.2	18.0	47.0	3.2	5.6	5.1

付問 2 (問 23 「把握している」、「ある程度把握している」、「あまり把握していない」のみ回答) 把握した「能力や適性」の情報は、誰が活用できますか。(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	本人	直属の上司	外直属の管理上司	当人事務部門の担当者	経営者層(役員を含む)	その他	活用できない	無回答
3198	39.4	82.6	25.5	49.7	54.3	0.1	1.1	0.9

付問 3 (問 23 「把握している」、「ある程度把握している」、「あまり把握していない」のみ回答) 把握した「能力や適性」の情報は、下記 (a) ~ (e) にどの程度活用されていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	活用されている	ある程度活用されている	いさああまり活用されていない	活用されていない	無回答
(a)配置・異動(出向を含む)	3198	26.6	60.0	9.7	2.4	1.3
(b)昇進・昇格	3198	33.8	57.3	6.4	1.4	1.1
(c)昇給	3198	29.9	54.4	11.2	3.1	1.3
(d)能力開発計画の作成	3198	8.8	42.2	34.2	12.3	2.5
(e)管理職による部下の育成	3198	11.4	58.2	24.6	4.0	1.8

問 24 貴社では、管理職は部下の「能力や適性」を把握する上で、どの程度役割を果たしていますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	果たしている	ある程度果たしている	なにあたり果たしている	果たしていない	無回答
3355	13.3	67.9	16.8	1.1	0.8

問 25 貴社では、正社員の「これまでの職務経歴や教育訓練歴など」について、どのような点を把握していますか。

(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	たこの部署・職場で経験した	果仕事上の主な成果	講(社内外の研修)歴(含む)	の会社内外の勉強会等へ	取各種公的資格の取得状況	英語等の語学力	動ポランソテイア活動	その他	把握していない	無回答
3355	88.2	63.2	44.4	23.5	70.3	14.7	1.8	0.1	1.3	0.5

問 26 貴社では、正社員の働き方の希望について、どの程度把握していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	把握している	ある程度把握している	しああまり把握していない	な把握していない	無回答
3355	9.3	59.6	24.7	5.9	0.5

付問 1 (問 26 「把握している」、「ある程度把握している」、「あまり把握していない」のみ回答) その希望はどのように把握していますか(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)。

調査数	上司との面談	自書面等による申告	の人事担当者との面談	談相する専門・支店・面	を社内の従業員	その他	無回答
3140	88.2	35.4	25.8	4.4	1.1	1.1	

V 人材育成・キャリア形成のための支援策

問 27 貴社では、正社員の個人別育成計画の作成度、どの程度取り組んでいますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	取り組んでいる	ある程度取り組んでいる	あまり取らない	取っていない	無回答
3355	10.3	36.0	40.0	13.3	0.4

問 28 貴社では、正社員の能力開発を考える上で、配置転換はどの程度機能していると思いますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	機能している	ある程度機能している	あまり機能していない	機能していない	無回答
3355	4.6	48.9	39.8	6.3	0.4

問 29 貴社では、正社員が仕事や職業生活(キャリア)などに関する希望を会社に申し出る仕組み(自己申告制度)を導入していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	導入している	導入していない	検討もしていない	無回答
3355	41.8	13.9	44.1	0.2

付問 1 (問 29「導入している」のみ回答) 提出した申告データに基づき、上司と面談が行われていますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	行われている	行われていない	無回答
1404	80.2	17.6	2.2

付問 2 (問 29「導入している」のみ回答) 提出した申告データに基づき、上司と面談が行われていますか。

(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	異動・配置希望	勤務地(海外を含む)の希望	現在の仕事への希望	今後の職業生活(キャリア)の希望	自己開発の実績	自己開発の希望	本人の家庭状況	本人の健康状態	その他	無回答
1404	98.2	88.2	96.2	95.1	31.6	41.5	58.5	64.2	1.1	0.9

付問 3 (問 29「導入している」のみ回答) 申告した内容について、どの程度希望が叶いますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	希望はかなう	ある程度希望はかなう	あまり希望はかなわない	希望はかなわない	申告できない	無回答
(a) 異動・配置の希望	1404	1.1	61.6	33.6	0.9	0.4	2.4
(b) 勤務地(海外を含む)の希望	1404	2.1	48.4	34.0	2.8	6.6	6.2
(c) 現在の仕事への希望	1404	1.1	66.9	26.1	0.9	1.1	3.8
(d) 今後の職業生活(キャリア)の希望	1404	0.8	60.5	31.8	0.9	1.6	4.5

付問 4 (問 29「導入している」のみ回答) 職業生活(キャリア)を考える上で、貴社の自己申告制度はどの程度機能していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	機能している	ある程度機能している	あまり機能していない	機能していない	無回答
1404	9.3	61.8	26.1	1.5	1.4

問 30 正社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組み（自己申告制度）はどの程度必要ですか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	必要である	要である程度必	であまり必要	い必要ではな	無回答
3355	22.3	60.0	15.0	2.0	0.7

問 31 貴社では、社内公募制を導入していますか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	導入している	導入が検討されている	ないも検討もしていない	無回答
3355	12.5	9.4	77.6	0.4

付問 1（問 31「導入している」、「導入が検討されている」のみ回答）導入している（あるいは検討している）理由は何ですか。（複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	から見つけやすい	適切な人材を	ら管理職の意欲	めや社員の意欲	正社員のキャリア	しアを身に付けて	自社のキーマン	を配する柔軟性	その他	無回答
735	58.0	15.6	71.3	39.7	24.8	1.1	3.9			

問 32 貴社では、60歳以降に必要な能力について、次に挙げる（A）と（B）のどちらに近いですか。

A.60歳以降でも「第一線で働く能力」が必要である

B.60歳以降は「現役世代の力」になる能力が必要である

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	Aである	どちらかに近い	どちらかに近い	Bである	無回答
3355	21.0	38.2	32.8	7.6	0.4

問 33 貴社では、60歳以降（あるいは定年以降）の職業生活（キャリア）を考えるために、会社が50歳代に研修を実施するとしたら、（A）意識改革に関する研修、（B）専門知識・技能習得他のための研修、のどちらの方法に効果があると思いますか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	Aの効果がある	どち	どち	Bの効果がある	無回答
3355	29.7	48.5	16.1	4.9	0.8

VI 45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活を考えるための支援策」

問 34 貴社では、45歳以上の正社員に対して、自己啓発を促進するために、どのような支援策を行っていますか。

（複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	管理職への指導	自己啓発への動	の推薦・配布	提供	専門知識・情報	あつせん・紹介	社外のコース	対する研究費	る通信教育	の公的資格取得	在宅研修の導入	励・費用援助の奨	その他	いづくにしてい	無回答
3355	12.3	2.2	12.7	14.4	3.5	15.8	26.4	0.4	2.6	2.5	52.4	0.5			

問 35 貴社では、45 歳以上の正社員がどの程度自発的に学習活動を行っていますか。管理職クラスと非管理職クラスに分けてお答えください。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	行っている	行っている程度	あまりない	行っていない	無回答
管理職クラス	3355	3.8	33.7	44.1	17.4	1.0
非管理職クラス	3355	2.9	26.0	49.5	20.5	1.2

問 36 貴社では、45 歳以上の正社員に対する教育訓練に対して、どのような課題がありますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	集合研修が大きい	個人研修が大きい	教育訓練の仕向が不明	教育訓練の効果が低い	教育訓練のレベルが低い	教育訓練の効果が低い	教育訓練の効果が低い	教育訓練の効果が低い	教育訓練の効果が低い	その他	とくにない	無回答
3355	34.8	7.2	36.6	35.5	10.5	20.0	4.3	18.0	0.7			

問 37 貴社では、45 歳以上の正社員が、「60 歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身でどの程度考えていると思いますか。管理職クラスと非管理職クラスを分けてお答えください。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	考えている	ある程度考える	あまりない	考えていない	無回答
管理職クラス	3355	6.8	51.4	35.1	6.0	0.8
非管理職クラス	3355	3.9	37.7	48.9	8.6	0.8

問 38 貴社では、45 歳以上の正社員に対して、どのような場を通して、「60 歳以降の職業生活（キャリア）」を考えてもらうようにしていますか。(複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	上司との面談	人事部門の面談	従業員との面談	経営者層との面談	通し情報提供会	教育訓練機会	休暇研修	階層別研修	研修（目的別）	研修（目的別）	研修（目的別）	その他	とくになし	無回答
3355	42.3	16.0	12.1	7.6	4.4	13.0	3.7	4.1	0.7	40.3	0.6			

問 39 貴社では、45 歳以上の正社員を対象にした「60 歳以降の職業生活（キャリア）」について考えることを目的とした研修を行っていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	実施している	実施していない	無回答
3355	2.6	7.8	89.2

付問 1 (問 39 「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」、「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」の回答のみ) 年間、何回実施していますか。

(単位：調査数は「件数」、「1 回」～「無回答」は「%」、「平均」～「中央値」は回数)

調査数	1 回	2 回	3 回	4 回以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
348	65.2	8.0	3.7	7.5	15.5	294	1.92	3.80	1.00	45.00	1.00

付問 2 (問 39 「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」、「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」の回答のみ、複数回実施する場合は、最も重視している研修に関する回答) 対象者の年齢は。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	45歳	46歳未満	50歳未満	55歳未満	無回答
348	15.5	20.7	50.3	62.4	2.0

付問 3 (問 39 「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」、「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」の回答のみ、複数回実施する場合は、最も重視している研修に関する回答) 「60歳以降の職業生活(キャリア)」について考える内容に係る研修時間は。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	1時間未満	21時間未満	32時間未満	43時間未満	64時間未満	86時間未満	182時間未満	1162時間未満	2106時間未満	2240時間未満	24時間以上	無回答
348	6.6	16.1	11.5	12.1	7.2	19.5	10.9	8.0	4.0	0.6	0.9	2.6

付問 4 (問 39 「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」、「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」の回答のみ、複数回実施する場合は、最も重視している研修に関する回答) 研修内容について、管理職クラスと非管理職クラスで分けていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	すべて分けずに	一部の分けに	すべて分けずに	無回答
348	8.9	13.5	74.7	2.9

付問 5 (問 39 「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」、「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」の回答のみ、複数回実施する場合は、最も重視している研修に関する回答) 「60歳以降の職業生活(キャリア)」について、考える部分の研修内容について、貴社は今後どのような方針を持っていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	大幅に変更する	多少変更する	現状維持	無回答
348	4.0	27.9	65.2	2.9

付問 6 (問 39 「「キャリア開発」等の独立した研修として実施している」、「退職準備のための研修」あるいは「ライフプランセミナー」のなかで実施している」の回答のみ、複数回実施する場合は、最も重視している研修に関する回答) 「60歳以降の職業生活(キャリア)」について、考える部分の研修時間について、貴社は今後どのような方針を持っていますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	増やす予定	予定や増やす	現状維持	予定や減らす	減らす予定	無回答
348	4.0	15.2	77.0	0.3	0.6	2.9

Ⅶ 役職定年制度の導入状況とその仕組み

問 43 役職定年制（管理・監督者についてある一定年齢に到達したことをもって役職を離脱（離任）させる制度・役職の任期制（管理・監督者の在任期間をあらかじめ定めておく制度）はどの程度必要ですか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

	調査数	必要である	ある程度必要である	あまり必要でない	必要でない	無回答
【①次世代の人材育成のために】	3355	22.3	50.0	19.1	8.0	0.6
【②正社員に自身の職業生活を考えてもらうために】	3355	17.5	50.7	22.7	8.3	0.8

問 44 貴社では「役職定年制」が導入されていますか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	導入している	導入を検討している	検討も導入もされていない	無回答
3355	28.1	9.8	61.4	0.7

付問 1（問 44「導入している」のみ回答）適用対象者の対象年齢は。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	役職・資格等に 関係なく一律に 設定している	役職・資格等 に設定している	無回答
944	71.5	26.8	1.7

（付問 1「役職・資格等に関係なく一律に設定している」のみ回答）対象者の年齢は。

（単位：調査数は「件数」、「55歳以下」～「無回答」は「%」、「平均」～「中央値」は「歳」）

調査数	55歳以下	55～60歳	61～65歳	66歳以上	無回答	調査数	平均 〔歳〕	標準偏差	最小値 〔歳〕	最大値 〔歳〕	中央値 〔歳〕
675	35.7	55.3	8.1	0.3	0.6	671	57.84	3.07	45.00	73.00	58.00

付問 2（問 44「導入している」のみ回答）適用対象の役職・資格は。（複数回答、単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	役員クラス	部長（含事業部）クラス	次長クラス	課長クラス	係長クラス	主任クラス	現場監督者	無回答
944	15.3	93.3	52.0	95.8	43.6	36.7	21.6	1.3

*部長クラスと課長クラスの対象年齢

（単位：調査数は「件数」、「50歳以下」～「無回答」は「%」、「平均」～「中央値」は「歳」）

	調査数	50歳以下	51～55歳	56～60歳	61歳以上	無回答	調査数	平均 〔歳〕	標準偏差	最小値 〔歳〕	最大値 〔歳〕	中央値 〔歳〕
部長クラス	881	1.0	20.9	55.3	8.3	14.5	753	58.11	3.02	40.00	73.00	58.00
課長クラス	904	2.5	34.0	45.6	5.8	12.2	794	57.16	3.29	40.00	65.00	57.00

付問 3（問 44「導入している」のみ回答）対象者の年齢について、今後、どのような方針を持っていますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

	調査数	低くしたい年齢を	大幅に年齢を低くしたい	少し年齢を低くしたい	現状維持	少し年齢を高くしたい	大幅に年齢を高くしたい	部長クラスは対象ではない	無回答
部長クラス	944	1.0	6.1	70.0	12.3	1.2	4.8	4.7	
課長クラス	944	0.7	7.7	72.0	11.7	1.4	1.9	4.6	

付問4 (問44「導入している」のみ回答) 役職を降りた後の処遇は。(単位:調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	定年まで在勤	在籍出向	出る意向は転籍あり	その他	対象部長はなし	無回答
部長クラス	944	84.9	0.8	1.3	0.4	4.8	7.8
課長クラス	944	89.8	0.7	1.0	0.4	2.0	6.0

付問5 (問44「導入している」のみ回答) 役職を降りた後の職場は役職に就いていた職場と同じですか。

(単位:調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	同じである	異なる	対象部長はなし	表側(部長・課長)	無回答
部長クラス	944	73.5	12.4	4.9	9.2	
課長クラス	944	79.4	11.2	2.0	7.3	

付問6 (問44「導入している」のみ回答) 役職を降りた後の主な仕事・役割は。

(複数回答、単位:調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	技術・進歩への貢献	現場・監督	手廻り・相談	周囲からの相談	サポーター業務	通常業務	その他	対象部長はなし	無回答
部長クラス	944	47.2	6.9	2.2	5.3	24.8	1.1	5.0	7.5	
課長クラス	944	44.5	5.0	1.9	7.1	33.3	0.7	2.0	5.5	

付問7 (問44「導入している」のみ回答) 役職を降りた後、(a) (b) についてどのような変化がありましたか。

(単位:調査数は「件数」、他は「%」)

	調査数	下がった	上がった程度下	変わらない	上がった程度上	上がった	で(部長・課長)はなし	表側(部長・課長)	無回答
部長クラス (a) 仕事に対する意欲	944	7.3	39.6	38.5	0.2	0.2	4.9	9.3	
部長クラス (b) 会社に尽くそうとする意欲	944	5.8	35.8	43.2	0.2	0.2	4.9	9.9	
課長クラス (a) 仕事に対する意欲	944	8.8	41.8	39.8	0.5	0.1	2.0	6.9	
課長クラス (b) 会社に尽くそうとする意欲	944	7.3	38.8	44.1	0.3	0.1	2.0	7.4	

付問8 (問44「導入している」のみ回答) 役職を降りた者に対して、面談を行っていますか。

(単位:調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	行っている	行っていない	無回答
944	52.2	44.3	3.5

付問9 (問44「導入している」のみ回答) 役職定年制は、「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考えるために、どの程度役に立っていますか。(単位:調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	役に立っています	ある程度役に立っています	あまり役に立っていません	役に立っていません	無回答
944	5.6	50.2	33.6	7.0	3.6

Ⅷ 45歳以上の正社員と職場の上司との関係と評価

問 45 貴社では管理職は「45歳以上の部下（正社員）」とどの程度話をしていますか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	うしてい仕 て、話事 いよにも るく含関 と話め係 思をな	うき係がい仕 てす、話事 いる仕はに る話事し関 とはにな係 思で関いな	がでる仕 とき話事 々ながに あい十関 るこ分係 とにす	がでる仕 よき話事 くながに あい十関 るこ分係 とにす	無 回 答
3355	41.0	36.4	18.5	3.3	0.8

問 46 貴社では、管理職が「45歳以上の部下（正社員）」と「60歳以降の職業生活（キャリア）」について、どの程度相談していると考えていますか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	る相 談し てい	談あ しる て程 い度 る相	しあ てま いり ない相 い談	な相 い談 して い	無 回 答
3355	2.4	26.5	52.4	18.0	0.7

問 47 貴社では、管理職が「45歳以上の部下（正社員）」をどの程度活用できていると考えていますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	い活 用で きて	る用 あ でる き程 度活	い あ きま てり い活 な	い活 ない きて	無 回 答
3355	13.0	64.6	18.8	2.7	0.8

問 48 会社・直属の上司が「45歳以上の正社員に求める役割」を100とした場合、「45歳以上の正社員」はどの程度、その役割に答えていると思いますか。（上段：調査数は「件数」、他は「%」、下段：調査数は「件数」、他は、数値）

	調査数	1 0 ま で	1 5 ま で	2 5 ま で	3 5 ま で	4 5 ま で	5 6 ま で	6 7 ま で	7 8 ま で	8 9 ま で	9 0 ま で	上 1 0 1 以 上	無 回 答
管理職クラス	3355	0.8	0.6	1.4	1.4	8.4	9.3	18.7	29.9	13.8	9.8	0.7	5.1
非管理職クラス	3355	1.0	0.7	2.7	3.8	13.7	15.5	20.2	22.4	7.8	6.9	0.1	5.1
	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値							
	3183	74.59	17.95	0.00	200.00	80.00							
	3184	68.03	18.29	0.00	150.00	70.00							

問 49 貴社では、「45歳以上の正社員」について、下記について、どのような評価をしていますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

	調査数	高い	やや高い	やや低い	低い	無回答	
管理職クラス	(a) 仕事に対する意欲	3355	27.6	60.8	8.7	0.8	2.1
	(b) 能力を向上させようとする意欲	3355	11.5	53.1	30.8	2.5	2.1
	(c) 自ら成長させようとする意欲	3355	10.1	48.8	36.2	2.8	2.1
	(d) 会社に尽くそうとする意欲	3355	20.5	60.1	15.8	1.5	2.1
非管理職クラス	(a) 仕事に対する意欲	3355	11.9	53.0	31.5	1.6	1.9
	(b) 能力を向上させようとする意欲	3355	6.5	36.7	49.9	4.9	2.0
	(c) 自ら成長させようとする意欲	3355	6.1	32.8	52.8	6.3	2.0
	(d) 会社に尽くそうとする意欲	3355	7.7	42.7	43.6	4.0	1.9

Ⅸ 60歳以降（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み

問 50 貴社では、59歳時点で在籍していた正社員を「100」とすると、「61歳時点」で自社内で引き続き直接雇用している社員（正社員、非正社員は問いません。ただし、派遣や請負契約の者は除く）の割合はどの程度ですか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	0%	10%超未	未10%	未20%	未30%	未40%	未50%	未60%	未70%	未80%	%90	10%	無回答
3355	3.1	9.7	2.9	1.0	0.9	0.8	2.2	2.7	5.2	10.5	33.1	26.3	1.5

問 51 貴社では、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、もっとも多くの正社員に適用される年齢をお答えください。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	定年なし	を60歳で定めている	い定66歳を定めている	い定66歳を定めている	無回答
3355	1.0	84.0	4.4	10.2	0.4

付問 1（問 51「60歳の定年を定めている」、「61歳～64歳以下の定年を定めている」、「65歳以上の定年を定めている」のみ回答）雇用契約で定めている雇用上限年齢は。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	り（65歳以下）法定通	歳66歳以下	71歳以上	てといくにない定め	無回答
3308	78.3	6.3	1.0	13.0	1.4

付問 2（問 51「60歳の定年を定めている」、「61歳～64歳以下の定年を定めている」、「65歳以上の定年を定めている」のみ回答）65歳までの（ア）主な雇用形態と、（イ）雇用契約で定めた1回あたりの主な雇用期間

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

（ア）主な雇用形態

調査数	をが正社員含む5歳以降年	非正社員	無回答
3308	36.5	59.2	4.3

（イ）雇用契約で定めた1回あたりの主な雇用期間（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	6ヶ月以下	以月7以内	13ヶ月以上	降年め雇をがは用期間含む5歳以降	無回答
3308	8.7	74.8	2.1	9.6	4.7

付問 3（問 51「60歳の定年を定めている」、「61歳～64歳以下の定年を定めている」、「65歳以上の定年を定めている」のみ回答）定年制の見直しを考えていますか。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	るを定検年討しので廃い止	い長定るを年検年討しので延	り維現で持行あすの制つ度を	そ	無回答
3308	0.5	17.7	78.1	1.7	1.8

問 52 貴社の「60歳以降社員」（継続雇用者や正社員）について、「60歳以上64歳以下」と「65歳以上」に分け、①有無と②いる場合については、その人数をそれぞれお答えください（派遣・請負は除く）2017年10月1日現在

①有無（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

	調査数	いない	いる	無回答
60歳以上64歳以下	3355	6.2	92.0	1.8
60歳以上65歳以下	3355	31.3	66.5	2.2

②いる場合（調査数は「件数」、「1～5人」～「無回答」は「%」、「平均」～「中央値」は「人」）

	調査数	1人	16人	115人	2106人	3201人	4301人	5401人	1505人	1人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
60歳以上64歳以下	3086	28.3	23.1	13.1	9.6	9.9	4.3	2.1	4.1	2.8	2.6	3007	21.74	60.78	1.00	1264.00	10.00
65歳以上	2230	53.9	17.3	7.5	5.2	4.2	1.6	1.8	3.6	2.0	2.9	2166	14.30	40.50	1.00	1027.00	5.00

問 53 貴社の「60歳以降社員」（継続雇用や正社員）の人数は、現在を「100」とした場合、今後5年間で、どの程度、増減すると思えますか、指数でお答えください。（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	満5～半未満	未5満	満18	い1～1変	未5満	満11	満21	以上20増	無回答
3355	8.4	3.4	3.5	17.6	33.2	15.1	10.5	6.9	1.3

問 54 「60歳以降社員」（継続雇用者や正社員）の活用について、今後、どのようにしたいと考えていますか。

（単位：調査数は「件数」、他は「%」）

調査数	めの6～改 た範5段正 い困歳階高 に法的齢 とでに法 ど	た歳6 いま6 で歳 活5 用6 し9	で7 活0 用歳 し以 た上 いま	活上 用限 し年 た齢 たい なく	無回答
3355	54.4	24.6	8.0	11.1	1.9