

補論 『60歳以降の社員に関する人事管理』に関する調査のクロス集計結果

1. はじめに

本章は、高齢社員（60歳代）の人材活用に該当する調査結果部分の紹介をおこなう。調査の概要は既に『継続雇用制度の現状と制度進化―「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より―』に掲載している。調査の実施時期は、平成29年10月10日～12月10日である。配付件数は15,000社であり、有効回答数は3,580社である（回収率23.9%）。大手信用調査会社が保有する企業データを用いて、企業規模の大きい順にリスト化し、2社に1社の割合で抽出した。企業形態は株式会社とし、第二次産業と第三次産業に配付した。

本章は、上記の調査結果で示した冊子のクロス集計結果を紹介する。クロス集計の軸は、①業種、②正社員規模、③定年制度の3つとする。業種は、60歳代前半層の雇用率を基準に、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」、「製造業」、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」、「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」の5つに区分した。規模は、正社員数の回答をもとに、「100人以下」、「101～300人」、「301人以上」の3つに区分した。定年制は、定年と継続雇用の年齢を軸として「65歳以上の定年」、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の3つに区分した。定年制の集計母数は、60歳代前半層社員が在籍する企業のみとしている。

2. 会社の経営状況や人材活用状況

(1) 中高齢者比率

正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率をみると、「30%以上50%未満」が高く（47.4%）、次いで「10%以上30%未満」（30.5%）の順となっている（図表1）。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」と「製造業」において中高齢者比率が高くなっている（30%以上：68.7%）。規模別にみると、規模が小さいと、50%以上の割合が高くなる関係にある（「100人以下」：23.5%～「301人以上」：12.7%）。定年制別にみると、定年制が高いほど、50%以上の割合が高くなる関係にある（「65歳以上の定年」：18.3%～「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」：14.1%）。

図表1 正社員に占める「45歳以上59歳以下」比率（単位%；調査数のみ件数）

	調査数	10%未満	30%以上	50%以上	70%以上	70%以上	無回答	
全体	3580	4.8	30.5	47.4	12.3	1.9	3.1	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	0.7	27.7	54.0	13.3	1.4	2.9
	製造業	1136	2.0	31.3	52.7	9.6	0.9	3.4
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、 学術研究、専門・技術サービス業	325	11.1	31.1	47.4	8.0	1.2	1.2
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	5.1	28.9	44.6	15.7	2.8	2.9
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活 関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、 複合サービス業、その他サービス業、その他	660	8.0	32.4	40.6	12.9	2.4	3.6
◆規模	100人以下	414	6.8	25.8	40.6	17.9	5.6	3.4
	101～300人	2425	4.5	31.6	47.7	11.7	1.3	3.2
	301人以上	721	4.9	29.3	51.0	11.2	1.5	2.1
◆定年制	65歳以上の定年	316	6.3	27.5	45.3	13.9	4.4	2.5
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	2.6	31.5	47.1	13.3	2.8	2.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	2.7	29.8	50.3	12.6	1.5	3.1

(2) 正社員数の変化（過去3年間）

次に、正社員数の変化（過去3年間）をみたのが、図表2である。増加した企業（「増えた」＋「やや増えた」）は52.2%を占めており、減った企業（「やや減った」＋「減った」：23.1%）を大きく上回っている。業種別にみると「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において増加した企業が多い（「増えた」＋「やや増えた」：59.1%）。規模別にみると、規模が大きくなると、増加した割合が高くなる（同：「100人以下」：39.6%～「301人以上」：60.0%）。定年制別にみると、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において、増加した企業の割合がやや高くなる傾向にある（同：52.4%）。

図表2 3年間の正社員数の変化（単位%；調査数のみ件数）

	調査数	増えた	増えや や	な変 い わ ら	減 や つ や た	減 つ た	無 回 答	
全体	3580	26.6	25.6	24.1	14.4	8.7	0.6	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	33.1	24.8	22.7	12.2	6.5	0.7
	製造業	1136	24.2	25.1	26.7	15.7	8.1	0.3
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、 学術研究、専門・技術サービス業	325	29.5	27.1	25.8	12.3	4.9	0.3
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	23.8	25.0	22.1	15.7	12.5	0.8
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活 関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、 複合サービス業、その他サービス業、その他	660	31.8	27.3	22.4	11.5	6.1	0.9
◆規模	100人以下	414	15.7	23.9	28.5	19.1	11.8	1.0
	101～300人	2425	27.0	25.0	24.9	14.0	8.5	0.6
	301人以上	721	31.8	28.2	18.9	13.3	7.8	0.1
◆定年制	65歳以上の定年	316	27.2	22.8	22.2	15.2	12.3	0.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	24.8	25.7	24.2	15.4	9.4	0.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	26.4	26.0	24.3	14.4	8.3	0.6

(3) 経営状況

回答企業の経営状況（同業他社との比較）についてみたのが、図表3である。回答企業の傾向として、経営状況が良好な企業が多い（「良い」＋「やや良い」：71.5%）。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において経営状況が良好であると回答している（同：82.0%）。規模別にみると、規模が大きくなると、良好な企業が増加する（同：「100人以下」：65.4%～「301人以上」：74.6%）。定年制別にみると、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」の企業では他と比べて良好な傾向にある（同：76.3%）。

図表3 経営状況（同業他社との比較）（単位%；調査数のみ件数）

		調査数	良い	やや良い	やや悪い	悪い	無回答
全 体		3580	14.5	57.0	22.3	2.8	3.4
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	21.9	60.1	12.6	1.4	4.0
	製造業	1136	12.2	56.0	25.4	3.0	3.4
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、 学術研究、専門・技術サービス業	325	15.4	58.2	18.5	1.2	6.8
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	11.9	57.9	23.5	4.3	2.5
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、 生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、 福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	660	19.5	55.6	20.8	1.2	2.9
◆規模	100人以下	414	11.1	54.3	26.8	4.6	3.1
	101～300人	2425	14.5	57.4	22.0	2.7	3.5
	301人以上	721	16.6	58.0	20.1	2.1	3.2
◆定年制	65歳以上の定年	316	16.1	52.8	25.6	1.9	3.5
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	16.1	60.2	17.8	3.9	1.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	13.2	57.8	22.6	2.7	3.7

(4) 正社員の過不足状況

年齢別に、正社員の過不足状況のD.I.値（（不足している+やや不足している）－（やや過剰である+過剰である）をみたのが、図表4である。全体の傾向をみると、年齢が低い場合に不足状況が顕著に見られ（30歳未満：78.3ポイント）、高い場合に過剰感がある（-11.3ポイント）。業種別にみると、人材不足感が高く、45歳以上のD.I.値も+となっており、他の業種よりも高くなっている。一方、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」においては特に45歳以上の過剰感が高い（同：-24.9ポイント）。規模別に見ると、規模の小さい企業においても、45歳以上の過剰感はあるが（同：-2.4ポイント）、他の規模と比べると、その傾向が弱まる。定年制別にみると、定年65歳以上の企業において、他と比べて若手から中高齢者までの人材不足感が高くなっている（同45歳以上：18.4ポイント）。

図表4 年齢別正社員の過不足状況（D.I.値；調査数のみ件数）

		調査数	30歳未満	30歳～45歳未満	45歳以上
全 体		3580	78.3	57.4	-11.3
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	79.8	76.3	1.4
	製造業	1136	75.9	51.1	-19.1
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	325	73.5	48.5	-24.9
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	82.3	61.0	-7.5
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	660	76.8	58.9	-1.0
◆規模	100人以下	414	81.1	59.4	-2.4
	101～300人	2425	79.3	57.3	-13.0
	301人以上	721	73.3	55.7	-10.5
◆定年制	65歳以上の定年	316	85.1	67.1	18.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	84.2	68.8	0.7
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	77.0	54.8	-18.3

3. 59歳以下正社員の人事管理

(1) 格付け制度の導入状況

59歳以下正社員を対象とする格付け制度の導入と等級数をみたのが、図表5である。左段から導入状況を見ると、回答企業の72.5%が導入している。更に、右段から導入する企業における等級数をみると、10等級以上の企業は39.3%となっている。

業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」(83.4%)、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」(79.1%)において高くなる傾向がある。更に、導入する企業の等級数をみると、10等級以上の企業は、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」(44.5%)においてやや高くなっている。

次に企業規模別にみると、企業規模が大きい企業において導入する割合が高くなっている（「100人以下」：51.7%～「301人以上」：87.5%）。更に、導入する企業の等級数をみると、10等級以上の企業は同様に、企業規模が大きい企業において割合が高くなる傾向にある（「100人以上」：32.6%～「301人以上」：51.1%）。

定年制別にみると、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において、格付け制度の導入状況が高くなっている（78.0%）。更に導入する企業の等級数をみると、10等級以上の企業は、他と比べて雇用確保措置企業で高くなる傾向にある（40.7%）。

図表5 59歳以下正社員の格付け制度の導入状況と等級数（単位%；調査数のみ件数）

	調査数	行なっている	行なっていない	無回答	(行なっている場合) 等級・ランク数												無回答
					5等級以下	6等級	7等級	8等級	9等級	10等級	11等級	12等級	13等級	14等級	15等級以上		
全体	3580	72.5	27.1	0.4	9.6	10.8	11.6	12.6	12.1	11.5	4.3	5.7	2.0	1.8	14.0	4.1	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	79.1	20.1	0.7	7.7	9.1	10.0	13.6	12.3	11.8	5.0	6.4	1.8	2.7	16.8	2.7
	製造業	1136	74.4	25.4	0.2	8.8	10.9	9.8	12.7	14.2	12.7	5.1	6.4	1.9	1.9	11.7	4.0
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	325	83.4	16.6	-	8.1	10.0	11.1	12.5	12.5	10.0	4.4	5.2	2.6	3.3	16.6	3.7
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	68.2	31.2	0.6	10.5	10.6	13.5	12.6	10.5	12.4	3.1	5.2	1.8	1.6	14.0	4.2
◆規模	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	660	68.9	30.8	0.3	11.0	13.2	12.5	12.3	10.8	8.6	4.4	4.8	2.2	0.9	14.9	4.4
	100人以下	414	51.7	47.6	0.7	15.9	14.0	9.8	11.7	8.9	7.9	2.3	3.7	1.4	1.9	15.4	7.0
	101～300人	2425	71.6	28.0	0.3	10.4	11.9	12.8	13.6	11.9	10.6	3.9	5.1	2.0	1.4	12.6	3.9
◆定年制	301人以上	721	87.5	12.1	0.4	5.4	7.1	8.9	10.3	13.6	14.7	6.2	8.1	2.1	2.9	17.1	3.6
	65歳以上の定年	316	44.6	55.4	-	19.1	12.1	12.8	5.7	9.9	14.2	1.4	5.0	1.4	0.7	13.5	4.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	65.3	34.3	0.4	11.2	12.9	12.1	13.2	9.8	11.8	3.2	3.4	2.3	1.1	13.5	5.5
定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	78.0	21.7	0.3	8.1	10.3	11.3	13.0	13.0	11.4	4.8	6.1	2.1	2.1	14.2	3.6	

(2) 賃金テーブル

賃金テーブルの設定の有無と設定方法についてみたのが、図表6である。左段から賃金テーブルを設定する企業割合をみると、64.4%の企業において設定している。更に、右段から設定方法をみると、「総合職、一般職のような従業員が担当する仕事内容別の賃金テーブル」が最も多く(69.8%)、次いで「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事別の賃金テーブル」(29.0%)の順になっている。

業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において設定する企業割合が高くなっている(75.1%)。更に、設定方法は、他と比べて「製造業」では「総合職、一般職のような従業員が担当する仕事内容別の賃金テーブル」がやや高く(72.1%)、「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」及び「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事別の賃金テーブル」の割合が高くなる傾向にある(各：34.7%、34.1%)。

企業規模別にみると、企業規模が大きい場合に、設定する割合が高い(「100人以下」：50.0%～「301人以上」：74.5%)。設定方法について、企業規模が大きくなると、「総合職、一般職のような従業員が担当する仕事内容別の賃金テーブル」及び「全国社員、地域限定社員のような従業員の働き方にあわせた賃金テーブル」(「301人以上」：各72.8%、12.5%)の割合が高くなる。一方、小規模企業(100人以下)では、「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事別の賃金テーブル」(39.1%)の割合が高くなっている。

定年制別にみると、雇用確保措置企業(「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」)において、賃金テーブルを設定する企業割合が高い(68.6%)。設定する場合の設定方法は、雇用確保措置企業において、「総合職、一般職のような従業員が担当する仕事内容別の賃金テーブル」が高く(71.5%)、「65歳以上の定年」企業において、「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事別の賃金テーブル」及び「短時間正社員のような労働時間の長さにあわせた賃金テーブル」が他と比べて高くなっている(各：43.8%、9.0%)。

図表6 賃金テーブルの設定と方法(単位%；調査数のみ件数)

	調査数	設定している	設定していない	無回答	設定する場合の設定方法(複数回答)						
					総合職、一般職の賃金テーブル	全国社員、地域限定社員にあわせた賃金テーブル	事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事別の賃金テーブル	賃金テーブル	短時間正社員にあわせた労働時間の長さにあわせた賃金テーブル	その他	無回答
全体	3580	64.4	34.4	1.2	69.8	7.1	29.0	4.0	8.2	3.5	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	66.5	33.1	0.4	71.4	8.6	34.1	2.2	7.0	3.2
	製造業	1136	63.0	35.7	1.3	72.1	5.3	22.3	3.2	10.2	4.2
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	325	75.1	23.7	1.2	69.7	7.0	20.5	1.6	12.7	3.7
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	62.3	35.8	1.9	68.5	8.5	34.7	5.2	6.7	2.6
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	660	64.2	35.3	0.5	67.9	7.3	33.3	5.7	5.4	4.0
◆規模	100人以下	414	50.0	48.6	1.4	63.3	3.9	39.1	7.2	7.2	3.9
	101～300人	2425	63.8	34.9	1.3	69.8	5.6	29.1	3.7	8.5	3.2
	301人以上	721	74.5	24.5	1.0	72.8	12.5	25.0	3.7	7.6	4.3
◆定年制	65歳以上の定年	316	45.6	53.2	1.3	64.6	4.9	43.8	9.0	9.7	2.1
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	55.9	43.3	0.8	65.4	7.0	34.6	6.7	7.7	3.7
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	68.6	30.2	1.2	71.5	7.2	26.9	3.1	8.8	3.2

(3) 賞与・一時金の支給状況

調査時点の前年度に支給した賞与・一時金の状況と支給月数をみたのが、図表7である。支給した企業は回答企業の96.8%を占めている。支給した場合の支給月数は、平均3.34ヶ月（標準偏差1.69）である。

業種別にみると、支給状況に大きな差はない。支給月数の平均をみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」（3.94ヶ月）、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」（3.75ヶ月）、「製造業」（3.62ヶ月）において高くなる傾向にある。

規模別にみると、小規模企業（100人以下）において、支給割合が低くなる傾向にある（91.3%）。支給月数の平均をみると、規模が大きい企業（301人以上）において支給月数が高くなっている（3.89ヶ月）。

定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業において、支給割合が低くなる傾向にある（90.5%）。支給月数の平均をみると、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において支給月数が高くなっている（3.56ヶ月）。

図表7 賞与・一時金の支給状況と支給月数（左段：単位%；右段：単位月；調査数は件数）

	調査数	支給した	支給していない	無回答	支給した場合の支給月数		
					平均	標準偏差	
全 体	3580	96.8	3.0	0.2	3.34	1.69	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	99.6	0.4	-	3.75	1.60
	製造業	1136	98.0	1.6	0.4	3.62	1.58
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	325	96.3	3.7	-	3.94	1.77
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	95.2	4.6	0.2	3.06	1.67
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	660	96.2	3.6	0.2	2.82	1.67
◆規模	100人以下	414	91.3	8.0	0.7	2.53	1.47
	101～300人	2425	97.4	2.4	0.2	3.30	1.67
	301人以上	721	98.1	1.8	0.1	3.89	1.66
◆定年制	65歳以上の定年	316	90.5	9.5	-	2.33	1.59
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	97.2	2.4	0.4	3.00	1.67
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	98.0	1.8	0.2	3.56	1.66

4. 60歳代前半層（継続雇用や正社員）の現状と雇用の仕組み

(1) 60歳代前半層の雇用状況と人数

60歳代前半層の在籍状況と平均人数をみたのが、図表8である。回答企業のうち、在籍する割合は94.3%と高い。いる場合の平均人数は3.34人（標準偏差1.69）である。

業種別にみると、在籍状況が相対的に低いのは「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」である（81.8%）。在籍する場合の平均人数は、同産業において最も高い（3.94人）である。

企業規模別にみると、規模が大きい企業（301人以上）において在籍する割合が高くなっている（97.4%）。在籍する人数も同様に、「301人以上」企業において高くなっている（3.89人）。

定年制別に在籍人数の平均値をみると、雇用確保措置企業（定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで）が高く（3.56人）、一方「65歳以上の定年」企業において、低くなっている（2.33人）。

なお、以下の集計母数は60歳代前半層が在籍する企業（N=3,375）とする。

図表8 60歳代前半層の在籍状況（左段：単位%；右段：人数；調査数は件数）

	調査数	いる	いない	「いる」場合の在籍人数	
				平均	標準偏差
全 体	3580	94.3	5.7	3.34	1.69
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	278	98.6	1.4	1.60
	製造業	1136	97.2	2.8	1.58
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	325	81.8	18.2	1.77
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1120	95.4	4.6	1.67
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	660	92.1	7.9	1.67
◆規模	100人以下	414	92.5	7.5	1.47
	101～300人	2425	93.6	6.4	1.67
	301人以上	721	97.4	2.6	1.66
◆定年制	65歳以上の定年	316	100.0	-	1.59
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	100.0	-	1.67
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	100.0	-	1.66

(2) 活用風土

回答企業の活用風土の状況をみたのが、図表9である。表頭の項目について、各々肯定的に回答した割合を示している（「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計％）。「経営者や管理者は、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」の肯定的評価割合は91.2%と高くなっている。業種別・企業規模別にみると大きな差はない。定年制の状況別にみると、「65歳以上の定年」企業において割合がやや低くなっている（87.0%）。

図表9 活用風土の状況（単位％；調査数は件数）

	調査数	経営者や管理者は、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	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	経営者や管理者は、59歳以下層の従業員に対して60歳代前半層の大切さを働きかけている
全 体	3375	91.2	87.3	62.3
◆業種				
鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	93.0	92.7	71.9
製造業	1104	90.6	86.7	59.5
電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	94.4	82.7	57.9
運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	90.8	87.9	63.5
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	91.3	87.7	64.0
◆規模				
100人以下	383	91.4	91.1	70.5
101～300人	2271	90.9	86.6	61.4
301人以上	702	92.6	87.4	61.0
◆定年制				
65歳以上の定年	316	87.0	88.6	67.8
定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	92.9	92.3	69.8
定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	91.2	85.9	60.0

「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」の割合も高く、87.3%が肯定的に評価している。業種別に見ると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において、肯定的評価がやや高くなっている（92.7%）。企業規模別には大きな差はない。定年制別にみると、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」企業においてやや肯定的評価が高くなっている（92.3%）。

「経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の大切さを働きかけている」は、上記2つの項目と比べて低くなるが、肯定的評価は62.3%を占めている。業種別に見ると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において、肯定的評価はやや高くなっている（71.9%）。企業規模別にみると、小規模企業（「100人以下」）において肯定的評価は高くなっている（70.5%）。定年制の状況別にみると、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」及び「65歳以上の定年」企業において肯定的評価が高くなっている（各：69.8%、67.8%）。

(3) 61歳時点の在籍状況

59歳時点で在籍した正社員を「100」とした場合における「61歳時点」の自社における直接雇用比率の分布をみたのが、図表10である。

全体の傾向をみると、「90～100%」が最も多く（36.4%）、次いで「100%」（33.4%）の順となっている。9割以上と回答する企業割合は、69.8%となっている。業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において、9割以上と回答する割合が他と比べて低くなっている（60.5%）。企業規模別にみると、企業規模が小さくなるほど、9割以上在籍する割合が高くなっている（「301人以上」：61.7%～「100人以下」：78.3%）。また、定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業において、在籍率が高くなり、9割以上の割合は79.7%を占めている。他方、雇用確保措置企業（定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで）では、その割合が他と比べて低くなっている（67.4%）。

図表10 59歳時点「100」とした場合の61歳以降の在籍割合（単位%；調査数は件数）

	調査数	0%	0超 5 10%未満	10 5 20%未満	20 5 30%未満	30 5 40%未満	40 5 50%未満	50 5 60%未満	60 5 70%未満	70 5 80%未満	80 5 90%未満	90 5 100%	100%	無回答	
全体	3375	0.7	5.7	1.5	0.9	1.0	0.9	2.0	2.9	5.7	8.0	36.4	33.4	0.8	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	-	2.6	0.4	0.7	0.7	-	1.5	1.8	6.6	10.9	40.5	33.6	0.7
	製造業	1104	0.4	6.3	1.5	0.8	0.8	1.1	2.9	3.1	7.0	10.0	37.4	28.2	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	1.5	6.4	2.3	0.8	2.3	3.4	1.9	3.8	5.6	9.4	26.7	33.8	2.3
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	0.6	5.6	1.8	0.8	0.9	0.6	1.8	3.0	5.0	6.5	39.1	33.7	0.7
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	1.0	5.6	1.3	1.2	1.0	0.7	1.3	2.8	4.1	5.8	32.2	41.9	1.2
規模	100人以下	383	0.8	6.3	2.9	1.0	0.5	-	1.3	1.0	2.9	4.4	31.3	47.0	0.5
	101～300人	2271	0.7	5.8	1.7	0.9	1.1	1.1	2.0	2.6	5.2	7.0	35.3	35.7	1.0
	301人以上	702	0.3	4.8	0.3	0.7	1.1	1.1	2.6	4.8	8.7	13.2	42.9	18.8	0.6
定年制	65歳以上の定年	316	1.6	5.4	2.2	1.3	0.9	1.6	-	0.9	2.5	2.8	21.5	58.2	0.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	0.6	3.9	1.7	0.9	0.9	0.9	1.7	1.9	5.1	6.6	43.2	31.7	0.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	0.6	6.2	1.4	0.7	1.1	0.9	2.4	3.5	6.2	9.0	36.8	30.6	0.7

(4) 定年制の状況

回答企業の定年制度の状況をみたのが、図表11である。「65歳以上の定年」企業は9.4%、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」15.8%、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」72.1%となっている。

業種別にみると、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において、「65歳以上の定年」企業が多く（16.9%）、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」が他と比べて低くなっている（62.2%）。「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」の割合が他と比べて高くなっている（21.5%）。「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」に

において「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」の割合が他と比べて高くなっている (85.3%)。

規模別にみると、企業規模が小さい企業 (100 人以下) の場合、「65 歳以上の定年」及び「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上」の割合が他と比べて高くなっている (各: 18.3%、22.2%)。企業規模が大きい企業 (301 人以上) では、「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」の企業割合が高くなっている (77.2%)。

図表 11 定年制度の状況 (単位 % ; 調査数は件数)

		調査数	65 歳以上の定年	継続雇用 64 歳以下、かつ 66 歳以上	継続雇用 64 歳以下、かつ 65 歳まで	無回答
全 体		3375	9.4	15.8	72.1	2.7
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	8.0	21.5	67.5	2.9
	製造業	1104	3.8	14.6	79.0	2.6
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	6.4	6.4	85.3	1.9
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	11.9	17.0	68.8	2.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	16.9	17.3	62.2	3.6
◆規模	100 人以下	383	18.3	22.2	56.9	2.6
	101 ~ 300 人	2271	8.5	15.4	73.1	3.0
	301 人以上	702	7.0	14.0	77.2	1.9

5. 60歳代前半層（高齢社員）の人事管理

(1) 雇用区分と格付け制度、賃金テーブル

高齢社員（60歳代前半層）の雇用区分をみたのが、図表12である。全体をみると、「正社員」は37.2%、「非正社員」は62.5%となっており、高齢社員を非正社員として管理する傾向にある。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において「正社員」の割合が高く（47.1%）、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」や「製造業」において「非正社員」の割合が高くなっている（各：71.4%、68.5%）。企業規模別にみると、企業規模が大きい場合（「301人以上」）、「非正社員」の割合が高くなる（71.5%）。定年制別にみると、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において「非正社員」の割合が高くなっている（68.8%）。

図表12 高齢社員の雇用区分（単位：%；調査数のみ件数）

		調査数	正社員	非正社員	無回答
	全 体	3375	37.2	62.5	0.3
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	47.1	52.9	-
	製造業	1104	31.1	68.5	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	28.6	71.4	-
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	41.8	57.9	0.4
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	39.5	60.4	0.2
◆規模	100人以下	383	38.4	61.1	0.5
	101～300人	2271	39.8	60.0	0.3
	301人以上	702	28.2	71.5	0.3
◆定年制	65歳以上の定年	316	86.4	13.0	0.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	37.3	62.7	-
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	30.9	68.8	0.3

高齢社員の格付け制度の状況をみたのが、図表13である。全体をみると、高齢社員の格付け制度がある企業は23.4%を占める。導入企業のうち、59歳以下の正社員との格付け方法の継続性をみると、同じ（「すべての社員に適用している」）場合は31.9%、高齢社員全員が現役社員と異なる（「社員Aと59歳以下の正社員とは異なる」）のは58.2%を占める。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において導入する傾向がある（31.0%）。導入企業における格付け方法の違いをみると、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において、59歳以下の正社員と同じ制度が適用される傾向にある（45.7%）。一方、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」及び「製造業」、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において、高齢社員全員が現役社員と異なる制度が適用されている（各：64.7%、63.9%、66.7%）。

図表 13 格付け制度と現役社員との継続性（単位 %；調査数のみ件数）

		調査数	行なっている	行なっていない	無回答	「行なっている」場合、59歳以下の正社員との継続性				
						調査数	用すべての社員Aに適用している	一部の社員Aに適用している	社員Aと59歳以下の正社員とは異なる	無回答
全 体		3375	23.4	76.2	0.4	789	31.9	7.4	58.2	2.5
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	31.0	69.0	-	85	25.9	3.5	64.7	5.9
	製造業	1104	23.1	76.6	0.3	255	26.3	6.7	63.9	3.1
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	22.6	76.3	1.1	60	25.0	8.3	66.7	-
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	19.5	79.9	0.7	208	31.7	9.1	57.7	1.4
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	28.5	71.2	0.3	173	45.7	8.1	43.9	2.3
◆規模	100人以下	383	17.8	81.5	0.8	68	30.9	16.2	45.6	7.4
	101～300人	2271	21.6	78.0	0.4	490	36.3	6.9	54.5	2.2
	301人以上	702	32.2	67.4	0.4	226	22.1	5.8	70.4	1.8
◆定年制	65歳以上の定年	316	28.5	70.9	0.6	90	74.4	7.8	13.3	4.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	22.0	77.9	0.2	117	26.5	11.1	58.1	4.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	23.1	76.4	0.5	563	26.8	6.4	65.5	1.2

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

企業規模別にみると、企業規模が大きい企業ほど、高齢社員に格付け制度が適用されている（「100人以下」：17.8%～「301人以上」：32.2%）。格付け方法の継続性をみると、企業規模が大きい企業ほど、高齢社員全員が59歳以下の正社員と異なる方法で格付けされる傾向がある（「100人以下」：45.6%～「301人以上」：70.4%）。定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業において格付け制度が導入される傾向にある（28.5%）。格付け方法をみると、「65歳以上の定年」企業において高齢社員全員の格付け方法は59歳以下社員と変えない傾向にある（74.4%）。一方、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）が格付け制度を導入する場合、高齢社員全員を59歳以下の正社員と異なる仕組みとする傾向にある（65.5%）。

高齢社員を対象とした賃金テーブルの設定状況をみたのが、図表14である。全体をみると、設定していない企業は62.2%を占める。設定する企業を対象に、59歳以下の正社員と同じ制度を適用しているか否かをみると、高齢社員全員に正社員と同じ制度を適用する（「すべての社員Aに適用している」）のは22.4%、一方高齢社員全員に正社員と異なる制度を適用する（「社員Aと59歳以下の正社員とは異なる」）のは70.3%を占める。業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において設定する傾向にある（42.5%）。設定する企業を対象に、59歳以下の正社員との継続性をみると、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サー

ビス業、その他サービス業、その他」及び「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」において高齢社員全員に59歳以下正社員と同じ仕組みを適用する傾向にある（各：34.5%、27.2%）。他方、「製造業」及び「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において59歳以下の正社員とは異なる仕組みを適用する傾向にある（各：79.9%、79.6%）。

図表 14 賃金テーブルと現役社員との継続性（単位 %；調査数のみ件数）

						「設定している」場合、59歳以下の正社員との継続性					
		調査数	1つ設定している	2つ以上設定している	設定していない	無回答	調査数	すべての社員Aに適用している	一部の社員Aに適用している	社員Aと59歳以下の正社員とは異なる	無回答
全 体		3375	21.4	15.9	62.2	0.6	1257	22.4	6.4	70.3	0.9
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	16.8	18.2	64.2	0.7	96	20.8	5.2	74.0	-
	製造業	1104	24.5	11.9	63.0	0.5	402	13.9	5.7	79.9	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	21.4	21.1	57.1	0.4	113	13.3	6.2	79.6	0.9
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	20.6	16.6	62.3	0.6	397	27.2	7.6	64.2	1.0
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	19.2	17.9	62.2	0.7	226	34.5	6.6	57.1	1.8
◆規模	100人以下	383	17.8	14.4	67.9	-	123	35.8	4.9	58.5	0.8
	101～300人	2271	21.2	14.4	63.8	0.6	808	24.3	6.7	68.2	0.9
	301人以上	702	24.1	21.5	53.7	0.7	320	11.9	6.6	80.6	0.9
◆定年制	65歳以上の定年	316	19.9	17.4	61.7	0.9	118	67.8	8.5	23.7	-
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	19.1	16.1	64.5	0.2	188	22.9	9.6	66.0	1.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	21.9	15.7	61.9	0.5	914	16.5	5.8	77.0	0.7

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

企業規模別にみると、企業規模が大きい企業において、高齢社員に賃金テーブルを設定する傾向がある（301人以上：45.6%）。設定する場合における継続性をみると、企業規模が大きい企業において、高齢社員全員には59歳以下の正社員と異なる賃金テーブルを適用している（80.6%）。定年制別にみると、設定状況に大きな差はない。ただし、設定企業に限定すれば、「65歳以上の定年」企業では、高齢社員全員に59歳以下正社員と同じテーブルを用いる傾向にある（67.8%）。他方、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において、高齢社員全員に現役社員と異なる賃金テーブルを適用する傾向が見られる（77.0%）。

(2) 仕事内容の継続性

59歳以下の正社員と同等の仕事をしている高齢社員の在籍状況と「いる」場合に同等の仕事をしている高齢社員の割合をみたのが、図表15である。全体の傾向をみると、「いる」のは78.0%を占める。そのうち、59歳以下の正社員と同じ仕事をする高齢社員の割合の分布をみると、「ほぼ全員」が最も多く(45.0%)、次いで「8割程度」(20.3%)の順となっている。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において同等の仕事をする高齢社員の在籍状況が高い(88.0%)。「いる」場合に同等の仕事をしている高齢社員の割合をみると、「製造業」において「ほぼ全員」の割合が低くなる傾向にある(39.1%)。企業規模別の在籍状況をみると大きな差はない。ただし、小規模企業(「100人以下」)において「ほぼ全員」の割合が高くなっている(52.9%)。定年制の状況別に、59歳以下の正社員と同等の仕事をする高齢社員の在籍状況をみると、「65歳以上の定年」企業において高くなる傾向にある(86.4%)。「いる」場合の高齢社員の割合をみると、「65歳以上の定年」企業において「ほぼ全員」の割合が高く(70.0%)、「65歳以上の定年」企業では59歳以下の正社員と仕事内容の継続性が高いことがわかる。

図表15 59歳以下の正社員と同等の仕事配分割合(単位%；調査数のみ件数)

	調査数	いる	いない	無回答	「いる」場合、同等の仕事をしている人の割合								
					調査数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	無回答	
全体	3375	78.0	21.6	0.4	2631	45.0	20.3	14.7	5.7	2.4	8.2	3.7	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	88.0	12.0	-	241	45.6	23.2	13.3	4.6	1.7	8.7	2.9
	製造業	1104	76.9	22.7	0.4	849	39.1	21.4	16.3	7.5	3.4	9.2	3.1
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	69.9	29.3	0.8	186	45.7	20.4	13.4	7.0	1.6	8.6	3.2
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	78.7	20.9	0.4	841	47.9	19.4	14.1	4.6	2.5	7.0	4.4
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	77.3	22.0	0.7	470	49.6	18.3	14.3	4.5	1.1	8.1	4.3
◆規模	100人以下	383	80.9	18.5	0.5	310	52.9	15.2	13.9	3.5	2.6	6.1	5.8
	101～300人	2271	77.3	22.3	0.4	1756	46.6	19.7	14.7	5.9	2.2	7.5	3.5
	301人以上	702	78.1	21.5	0.4	548	35.2	24.6	15.7	6.8	2.9	11.5	3.3
◆定年制	65歳以上の定年	316	86.4	13.0	0.6	273	70.0	12.1	5.1	2.2	2.2	4.0	4.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	82.4	17.1	0.6	439	43.3	22.3	16.2	4.8	3.2	7.3	3.0
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	75.9	23.8	0.3	1847	41.5	21.1	16.0	6.6	2.3	9.1	3.4

図表15左段の「いる」場合に限定し、担当業務レベルをみたのが、図表16である。全体をみると、「一般職Ⅰ」が最も多く(37.3%)、次いで「課長相当」(31.9%)の順になっている。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において管理職クラスの仕事を担当する高齢社員が多くなる(課長相当：51.9%、次長相当：

31.1%、部長相当:37.8%)。企業規模別にみると、企業規模が高い場合(301人以上)において、「課長相当」(39.6%)、「係長・主任相当Ⅰ」(34.7%)、「係長・主任相当Ⅱ」(30.5%)、「一般職Ⅰ」(43.1%)の割合が高くなっている。なお、定年制別では大きな差はない。

図表 16 高齢社員の担当業務レベル (59歳以下の正社員と同等の仕事をする者がいる場合のみ; 単位%; 調査数のみ件数; 複数回答)

	調査数	(一般職Ⅴ (高卒初任格付け)	(一般職Ⅳ (短大卒初任格付け)	(一般職Ⅲ (大卒初任格付け)	一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	係長・主任相当Ⅱ	係長・主任相当Ⅰ	課長相当	次長相当	部長相当	無回答	
全 体	2631	11.9	5.2	7.4	25.2	37.3	22.5	24.3	31.9	14.1	22.5	9.5	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	241	5.4	1.7	2.9	14.1	23.7	23.7	35.7	51.9	31.1	37.8	9.1
	製造業	849	15.3	6.5	9.1	30.4	40.4	21.9	20.8	29.9	11.5	20.4	6.4
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	186	4.3	2.7	7.0	16.7	31.7	20.4	30.6	31.7	18.8	28.5	7.5
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	841	11.9	5.6	8.4	23.8	39.1	21.0	22.5	29.0	11.1	17.1	13.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	470	12.3	4.9	5.3	26.2	38.1	26.4	26.8	31.7	13.8	25.3	9.4
◆規模	100人以下	310	15.8	5.8	6.8	21.3	36.1	17.1	16.5	23.5	12.6	18.1	13.5
	101～300人	1756	11.7	4.8	6.8	24.9	35.5	20.8	22.6	31.0	13.2	22.6	9.3
	301人以上	548	10.6	6.4	10.2	28.6	43.1	30.5	34.7	39.6	18.1	24.8	7.5
◆定年制	65歳以上の定年	273	12.8	5.1	7.3	25.6	36.6	21.2	23.4	25.6	12.5	18.7	20.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	439	13.0	7.1	8.0	26.4	38.7	22.6	21.4	29.6	14.4	22.1	11.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	1847	11.6	4.8	7.4	25.3	37.1	23.0	25.5	33.5	14.1	23.2	7.0

対象となる高齢社員のうち、60歳を過ぎても「役職」に就いている割合をみたのが、図表 17 である。

最も多いのが「1人もいない」(31.3%)、次いで「少数」(27.2%)となっている。高齢社員の多くが役職を離脱する傾向にある。業種別に見ると、すべての高齢社員が役職を離脱する割合(「1人もいない」)は、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」(40.6%)及び「製造業」(36.4%)において高くなっている。役職を継続する割合は、他と比べて「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において高くなっている(「ほぼ全員」+「8割程度」:27.4%)。

図表 17 役職の継続性（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	
全体	3375	10.3	4.7	8.8	9.3	7.5	27.2	31.3	0.9	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	17.2	10.2	17.9	12.4	5.5	21.5	13.9	1.5
	製造業	1104	4.5	3.4	7.0	9.4	8.1	30.4	36.4	0.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	12.0	5.3	6.4	9.0	7.1	18.4	40.6	1.1
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	10.0	4.6	8.6	8.9	7.9	29.3	29.7	1.0
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	16.1	4.3	9.4	9.2	7.4	24.3	28.8	0.5
◆規模	100人以下	383	14.6	4.4	8.9	6.5	7.3	27.4	29.5	1.3
	101～300人	2271	10.6	4.8	8.9	9.2	7.4	26.3	31.9	0.7
	301人以上	702	7.0	4.0	8.1	11.3	8.0	30.3	30.2	1.1
◆定年制	65歳以上の定年	316	30.1	6.3	7.3	4.7	9.5	20.9	20.3	0.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	9.8	4.9	10.7	9.0	6.8	34.5	23.3	1.1
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	7.9	4.4	8.6	10.0	7.4	26.3	34.6	0.7

企業規模別にみると、小規模企業（「100人以下」）において、役職を継続させる割合が高い（「ほぼ全員」＋「8割程度」：19.0%）。定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業では「ほぼ全員」の割合が高い（30.1%）。しかし、多くの高齢社員が役職を離脱する企業も、少なからず存在している（「少数」＋「1人もいない」：41.2%）。

過去3年間において、仕事内容が継続する60歳以上の割合をみたのが、図表18である。全体をみると、「ほぼ全員」が最も多く(48.8%)、次いで「8割程度」(17.7%)の順となっており、多くの企業において高齢社員の仕事を現役時代から変えないようにしている。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」と「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において、仕事内容を継続させる企業が多い(「ほぼ全員」+「8割程度」:各72.7%、71.6%)。企業規模別にみると、小規模企業で仕事内容を継続させる企業が多くなる(同「100人以下」:73.1%~「301人以上」:60.2%)。定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業において、仕事内容を継続させる企業割合が高くなる傾向がある(84.1%)。

図表18 過去3年間において、仕事内容が継続する60歳以上の割合(単位% ; 調査数のみ件数)

	調査数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	
全体	3375	48.8	17.7	11.3	3.3	2.3	11.7	4.3	0.6	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	52.6	20.1	11.7	2.6	0.7	9.9	2.2	0.4
	製造業	1104	42.7	20.7	12.1	4.3	2.9	12.8	3.8	0.6
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	47.7	15.8	10.9	3.0	1.5	12.8	7.1	1.1
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	49.5	15.6	12.2	3.0	2.5	12.0	4.6	0.6
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	56.3	15.3	8.9	2.6	1.8	10.0	4.4	0.7
◆規模	100人以下	383	57.4	15.7	8.6	3.4	2.9	8.4	3.1	0.5
	101~300人	2271	50.2	17.0	10.8	3.0	2.3	11.5	4.5	0.6
	301人以上	702	39.0	21.2	14.4	4.3	1.7	14.1	4.6	0.7
◆定年制	65歳以上の定年	316	77.8	6.3	3.8	2.2	2.2	6.3	0.9	0.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	46.9	20.1	12.6	2.4	2.4	11.3	3.4	0.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	44.9	18.8	12.1	3.7	2.3	12.6	4.9	0.6

転居を伴わない他事業所への配置転換の状況をみたのが、図表 19 である。「事業所は一ヶ所」を除いた高齢社員を対象にしている割合をみると、全体の 63.0% において高齢社員を他事業所への配置転換の対象としていない。業種別にみると、「製造業」において、高齢社員全員を配置転換の対象としていない (71.6%)。企業規模別にみると、小規模企業の場合 (100 人以下) には、高齢社員を配置転換の対象とせず (74.5%)、規模が大きい場合 (301 人以上) には、高齢社員の一部も含めて配置転換の対象とする傾向にある。定年制の状況別にみると、「65 歳以上の定年」企業において、高齢社員を配置転換の対象とする傾向にある。

図表 19 転居を伴わない他事業所への配置転換 (単位 % ; 調査数のみ件数)

	調査数	社員 A 全員を対象	社員 A の一部を対象	対象にしていない	事業所は 1 力所	無回答	複数事業所のうち、対象にしている割合	
全 体	3375	14.5	16.4	52.7	14.4	2.0	63.0	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	15.7	20.1	52.6	9.5	2.2	59.5
	製造業	1104	9.1	13.1	56.0	19.7	2.1	71.6
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	18.8	12.8	48.1	18.4	1.9	60.4
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	15.6	20.8	52.4	9.3	1.9	59.0
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	19.7	15.3	49.2	13.8	2.0	58.4
◆規模	100 人以下	383	7.8	11.2	55.6	23.0	2.3	74.5
	101 ~ 300 人	2271	12.3	14.4	55.6	15.5	2.2	67.6
	301 人以上	702	25.1	25.4	42.3	6.0	1.3	45.6
◆定年制	65 歳以上の定年	316	22.5	12.7	42.4	18.7	3.8	54.6
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	13.1	15.2	55.7	14.1	1.9	66.3
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	13.9	17.2	53.5	13.8	1.6	63.2

注) 社員 A とは「60 歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

事業所内の配置転換の状況をみたのが、図表 20 である。全体をみると、高齢社員を「対象にしていない」が 43.5% を占めるものの、高齢社員の全部または一部を対象とした配置転換を実施する企業は 51.4% を占める。業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において高齢社員を対象にしていない割合が高まる（49.3%）。企業規模別にみると、規模が大きい場合（301 人以上）に、配置転換を実施する割合が高まる（67.0%）。定年制別にみると、「65 歳以上の定年」企業において、高齢社員全員を対象とした配置転換を実施する傾向にある（29.1%）。

図表 20 事業所内の配置転換（単位 %；調査数のみ件数）

		調査数	対社員 A 全員を	を社員 A の一部	ない対象にしてい	無回答
全体		3375	23.8	27.6	43.5	5.1
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	21.9	24.8	49.3	4.0
	製造業	1104	22.1	31.4	40.7	5.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	31.2	23.3	42.1	3.4
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	22.0	28.7	44.1	5.1
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	28.0	22.5	44.7	4.8
◆規模	100 人以下	383	16.2	23.2	52.5	8.1
	101～300 人	2271	21.8	26.9	46.1	5.3
	301 人以上	702	34.8	32.2	30.3	2.7
◆定年制	65 歳以上の定年	316	29.1	16.5	45.3	9.2
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	19.5	27.6	46.3	6.6
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	24.1	29.3	42.6	4.0

注) 社員 A とは「60 歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

(3) 労働時間の継続性

高齢社員の所定内労働時間の変化を捉えたのが、図表 21 である。高齢社員の所定内労働時間が 59 歳以下の正社員と同じ所定内労働時間を適用する高齢社員の割合をみると、「ほぼ全員」が 71.4%、次いで「8割程度」12.4%となっている。59 歳以下正社員と高齢社員の所定内労働時間を変えない企業が大多数を占めている。業種別及び企業規模別には大きな差はない。定年制別にみると、「65 歳以上の定年」の場合、「ほぼ全員」の割合が高く、60 歳代前半の高齢社員の所定内労働時間を変えない傾向がある。

図表 21 所定内労働時間（残業を除く）が 59 歳以下の正社員と同じ割合（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	
全体	3375	71.4	12.4	5.5	1.6	0.6	4.1	3.9	0.6	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	74.1	15.7	4.4	1.1	1.1	2.2	1.1	0.4
	製造業	1104	71.9	12.8	6.2	1.8	0.3	3.7	2.9	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	70.3	11.3	4.9	2.3	0.8	4.5	4.9	1.1
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	71.6	12.2	5.1	1.3	0.7	3.9	4.3	0.7
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	68.6	11.5	5.8	2.0	0.3	6.1	5.3	0.5
◆規模	100 人以下	383	69.2	13.6	5.2	2.3	0.8	3.7	4.4	0.8
	101～300 人	2271	71.7	12.2	5.6	1.5	0.5	4.1	3.8	0.6
	301 人以上	702	71.5	12.5	5.0	1.6	0.4	4.7	3.8	0.4
◆定年制	65 歳以上の定年	316	84.2	4.4	2.2	1.6	0.9	3.2	2.8	0.6
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	64.4	15.9	7.5	1.5	0.6	5.8	3.8	0.6
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	71.3	12.7	5.4	1.7	0.5	3.8	4.1	0.5

次に、高齢社員の所定外労働時間の変化を捉えたのが、図表 22 である。高齢社員の所定外労働時間が 59 歳以下正社員と同じ割合の分布をみると、「ほぼ全員」が最も多く (28.4%)、次いで、「少数」(21.1%) となっている。2 割程度より少ない企業割合 (「2 割程度」～「1 人もいない」) は、48.0% を占めている。

図表 22 所定外労働時間が 59 歳以下の正社員と同じ割合 (単位 % ; 調査数のみ件数)

	調査数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	
全体	3375	28.4	9.3	13.6	7.4	4.2	21.1	15.3	0.7	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	28.8	11.7	19.0	10.2	3.6	19.7	6.2	0.7
	製造業	1104	20.8	8.4	14.6	8.7	4.8	24.5	17.7	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	25.9	3.4	12.0	7.1	3.4	24.1	22.2	1.9
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	32.3	11.5	13.8	6.2	4.1	18.0	13.5	0.7
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	35.4	8.9	10.4	6.6	3.8	19.6	14.8	0.7
◆規模	100 人以下	383	40.2	8.6	13.8	6.8	1.8	15.4	12.5	0.8
	101～300 人	2271	28.6	9.5	13.3	6.3	4.3	20.6	16.8	0.6
	301 人以上	702	20.8	9.0	14.2	11.7	5.0	26.1	12.3	1.0
◆定年制	65 歳以上の定年	316	67.4	7.0	5.1	2.8	1.9	8.2	6.6	0.9
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	29.3	12.9	14.6	6.0	4.1	22.3	9.9	0.8
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	22.9	8.9	14.6	8.4	4.6	22.2	17.8	0.6

高齢社員の所定外労働時間を、現役正社員と変える企業が多くを占めている。業種別にみると、特に「製造業」及び「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において、2 割程度より少ない企業割合が高くなっている (各：55.7%、56.8%)。企業規模別にみると、企業規模が大きい企業 (「301 人以上」) において 2 割程度より少ない企業割合が高く (55.1%)、定年制別にみると、雇用確保措置企業 (「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」) において同割合は高く (53.0%)、残業時間の継続性は特に低い状況にある。

(4) 人事評価の継続性

高齢社員が人事評価の対象になっているか、対象となる場合に 59 歳以下正社員の評価方法が同じか否かを捉えたのが、図表 23 である。全体をみると、高齢社員全員を人事評価の対象としていない割合が 40.3% を占める。高齢社員に人事評価を実施する企業のうち、59 歳以下正社員との継続性をみると、すべての高齢社員が同じである割合が 50.3% を占める。高齢社員すべてが現役正社員と異なる評価を行う企業割合は 36.8% を占めている。

業種別にみると、他と比べて「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において高齢社員を対象とした人事評価の実施割合は高くなっている (「全員を対象としている」+「一部を対象としている」：66.5%)。59 歳以

下正社員との継続性をみると、同産業において「すべての社員 A が同じである」と「一部の社員 A が同じである」の割合が高い (68.8%)。この産業において、人事評価の継続性が高くなっている。

企業規模別にみると、企業規模が大きくなると、高齢社員を人事評価の対象とする企業割合 (「全員を対象としている」+「一部を対象としている」) は増加する (「100 人以下」: 56.7% ~ 「301 人以上」: 63.6%)。更に、現役社員の仕組みとの差異をみると、規模が大きい企業において、高齢社員全員と現役正社員の人事評価の方法を変える傾向にある (「100 人以下」: 26.3% ~ 「301 人以上」: 48.0%)。

定年制の状況別にみると、「65 歳以上の定年」企業において、60 歳代前半層の高齢社員を人事評価の対象とする傾向がある (「全員を対象としている」+「一部を対象としている」: 74.1%)。人事評価を実施する企業について、高齢社員のすべてを現役正社員と同じ仕組みを適用する傾向にある (82.1%)。

図表 23 人事評価の対象と 59 歳以下の正社員との類似性 (単位 % ; 調査数のみ件数)

	調査数	全員を対象としている	一部を対象としている	全員を対象としていない	無回答	「全員を対象としている」と「一部を対象としている」のみの回答					
						調査数	あるすべての社員 A が同じである	一部の社員 A が同じである	社員 A とは異なる 59 歳以下の正社員	無回答	
全体	3375	47.3	11.6	40.3	0.8	1989	50.3	12.3	36.8	0.7	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	47.4	13.1	38.7	0.7	166	51.2	12.7	34.9	1.2
	製造業	1104	46.9	10.4	41.7	1.0	633	44.7	12.5	42.7	0.2
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	42.9	11.7	44.4	1.1	145	47.6	8.3	43.4	0.7
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	45.1	11.7	42.5	0.7	607	51.9	13.5	33.4	1.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	53.0	13.5	32.9	0.7	404	56.9	11.9	30.4	0.7
◆規模	100 人以下	383	45.7	11.0	42.3	1.0	217	59.9	11.1	26.3	2.8
	101 ~ 300 人	2271	46.0	11.8	41.3	0.9	1313	52.6	12.2	34.9	0.3
	301 人以上	702	51.9	11.7	36.0	0.4	446	38.1	13.0	48.0	0.9
◆定年制	65 歳以上の定年	316	65.2	8.9	25.3	0.6	234	82.1	8.1	9.4	0.4
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	46.5	12.9	39.8	0.8	317	55.2	10.4	33.4	0.9
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	45.3	11.6	42.3	0.8	1385	43.7	13.5	42.2	0.6

注) 社員 A とは「60 歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

「業務目標」設定の実施状況と高齢社員への適用状況をみたのが、図表 24 である。業務目標を設定する管理を実施していない企業は、全体の 3 割を占めている（「行っていない」：29.7%）。実施している企業のうち、59 歳以下の正社員のみを対象とし、一部または全部の高齢社員に適用していない企業は 34.1% を占めている。業務目標を設定する管理を実施している企業では、高齢社員を対象とする割合が高くなっている（「59 歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」：65.9%）。業種別にみると、業務目標を設定する管理を実施していない企業は、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において少ない（19.5%）。行っている企業を対象に高齢社員への適用状況をみると、同産業において高齢社員を対象としない割合（「59 歳以下の正社員のみ対象」）が高くなっている（42.2%）。

企業規模別にみると、企業規模が小さい企業では未実施（「行っていない」）の割合が高くなっている（「100 人以下」：44.4%）。実施企業を対象に高齢社員への適用状況をみると、小規模企業（「100 人以下」）において高齢社員を対象とする割合が高くなる（「59 歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」：69.4%）。定年制の状況別にみると、「65 歳以上の定年」企業において、未実施率が高くなっている（「行っていない」：40.2%）。実施企業を対象に、高齢社員の適用状況をみると、「65 歳以上の定年」企業において、高齢社員全員を対象とする割合が高くなっている（72.7%）。雇用確保措置企業（「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」）では、高齢社員の全員または一部を対象とする割合は少なくなる傾向にある（62.3%）。

図表 24 「業務目標」設定の実施状況と高齢社員の適用状況（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下のみ対象	員59歳以下と社員Aの正社員を対象	員59歳以下と一部の社員Aを対	行っていない	無回答	「行っている場合」を100%とした場合の構成比			
							員59歳以下のみ対象の正社員	員59歳以下と社員Aの正社員	Aを対	
全体	3375	23.6	31.9	13.7	29.7	1.2	34.1	46.1	19.8	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	26.3	32.5	13.9	26.3	1.1	36.2	44.7	19.1
	製造業	1104	25.5	29.1	14.8	29.6	1.0	36.7	41.9	21.3
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	33.5	35.0	10.9	19.5	1.1	42.2	44.1	13.7
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	20.2	33.1	13.5	32.0	1.1	30.2	49.6	20.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	20.2	33.1	13.3	31.6	1.8	30.3	49.7	20.0
◆規模	100 人以下	383	16.2	27.4	9.4	44.4	2.6	30.6	51.7	17.7
	101～300 人	2271	22.9	31.7	13.9	30.4	1.1	33.4	46.3	20.3
	301 人以上	702	29.8	34.3	15.4	19.5	1.0	37.5	43.1	19.4
◆定年制	65 歳以上の定年	316	6.6	42.1	9.2	40.2	1.9	11.4	72.7	15.9
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	18.2	30.8	14.6	35.3	1.1	28.6	48.4	23.0
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	27.2	30.7	14.2	26.9	1.1	37.7	42.6	19.7

注) 社員 A とは「60 歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

「仕事を申告する仕組み」の実施状況と高齢社員の適用状況を捉えたのが、図表 25 である。59 歳以下正社員も含めて「行っていない」企業割合は、54.8% を占めている。行っている場合に高齢社員を対象とする割合（「59 歳以下の正社員と社員 A の全社員を対象」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）は 68.1% を占めている。業種別にみると、「仕事を申告する仕組み」の実施企業は、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融

業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において高くなっている（「行っていない」：39.5%）。行っている場合に高齢社員を対象とする割合は、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において低くなっている（「59歳以下の正社員と社員Aの全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員Aを対象」：58.6%）。

企業規模別にみると、小規模企業（「100人以下」）において実施率が低い（「行っていない」：64.2%）。一方、行っている場合を対象にすると、小規模企業（「100人以下」）において高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全社員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員Aを対象」）が高くなっている（73.4%）。定年制別にみると、実施状況には大きな差はない。行っている場合に高齢社員全員を対象とする割合は、「65歳以上の定年」企業において高い（75.8%）。

図表 25 「仕事を申告する仕組み」の実施状況と高齢社員の適用状況（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下の正社員を対象	員59歳以下Aの正社員を対象	員59歳以下Aの正社員を対象	行っていない	無回答	「行っている場合」を100%とした場合の構成比			
							員59歳以下の正社員を対象	員59歳以下Aの正社員を対象	員59歳以下Aの正社員を対象	
全 体	3375	14.0	24.7	5.2	54.8	1.3	31.9	56.3	11.8	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	13.9	27.7	6.6	50.4	1.5	28.8	57.5	13.7
	製造業	1104	13.8	21.6	5.1	58.6	0.9	34.1	53.3	12.6
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	24.4	30.8	3.8	39.5	1.5	41.4	52.2	6.4
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	12.1	24.5	4.8	57.2	1.4	29.2	59.2	11.6
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	12.7	26.5	6.7	52.3	1.8	27.7	57.7	14.6
◆規模	100人以下	383	8.9	19.3	5.2	64.2	2.3	26.6	57.8	15.6
	101～300人	2271	11.5	24.5	5.4	57.5	1.1	27.8	59.2	13.0
	301人以上	702	24.2	28.3	4.7	41.3	1.4	42.3	49.5	8.2
◆定年制	65歳以上の定年	316	3.5	29.7	6.0	59.2	1.6	8.9	75.8	15.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	10.7	25.1	5.3	57.6	1.3	26.0	61.1	12.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	16.2	23.9	5.2	53.4	1.2	35.8	52.8	11.5

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

人事部門と社員が働き方やキャリアについて個別に面談する機会の実施状況をみたのが、図表 26 である。全体をみると、行っていない割合は 49.1% を占める。行っている場合に高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）は、78.9% を占めている。実施の継続性は高い。

業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」及び「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において実施率が高くなっている（「行っていない」：各 39.8%、43.3%）。行っている場合に高齢社員を対象とする割合には業種間で大きな差はない。

企業規模別にみると、企業規模が小さくなどほど非実施率（「行っていない」）は高くなっている（「301人以下」：46.6%～「100人以上」：51.2%）。行っている場合に高齢社員を対象とする割合には、規模間で大きな差はない。定年制別にみると、実施率に大きな差はない。行っている場合に高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）は、「65歳以上の定年」において高くなっている（89.3%）。

図表 26 「人事部門との面談機会」の実施状況と高齢社員の適用状況（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下の正社員のみ対象	員59歳以下の社員Aの正社員を対象	員59歳以下の社員Aと一部の社員Aを対象	行っていない	無回答	「行っている場合」を100%とした場合の構成比			
							員59歳以下の正社員のみ対象	員59歳以下の社員Aの正社員を対象	員59歳以下の社員Aと一部の社員Aを対象	
全 体	3375	10.4	32.3	6.7	49.1	1.5	21.1	65.4	13.6	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	10.2	31.0	4.4	52.9	1.5	22.4	68.0	9.6
	製造業	1104	11.0	29.2	6.5	52.3	1.1	23.6	62.5	13.9
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	15.4	36.8	5.6	39.8	2.3	26.6	63.7	9.7
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	9.6	31.4	7.2	50.5	1.3	19.9	65.1	14.9
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	9.4	37.5	7.9	43.3	2.0	17.2	68.4	14.4
◆規模	100人以下	383	10.4	28.5	7.8	51.2	2.1	22.3	61.0	16.7
	101～300人	2271	9.6	32.8	6.6	49.6	1.4	19.6	66.9	13.5
	301人以上	702	12.8	33.0	6.1	46.6	1.4	24.7	63.6	11.8
◆定年制	65歳以上の定年	316	5.1	35.1	7.3	50.6	1.9	10.7	73.9	15.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	8.6	31.7	7.1	51.0	1.5	18.1	66.9	15.0
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	11.8	32.3	6.5	48.1	1.4	23.3	63.8	12.8

注) 社員 A とは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

(5) 教育訓練の継続性

「仕事に直接関連する研修」の実施状況と高齢社員の適用状況をみたのが、図表 27 である。「行っていない」割合は 18.5% に留まる。行っている場合に高齢社員を対象とする割合は、69.8% となっている。

図表 27 「仕事に直接関連する研修」の実施状況と高齢社員の適用状況（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下の正社員を対象	員59歳以下の社員Aの正社員を対象	員59歳以下の社員Aを対象	行っていない	無回答	「行っている場合」を100%とした場合の構成比			
							員59歳以下の正社員を対象	員59歳以下の社員Aの正社員を対象	員59歳以下の社員Aを対象	
全体	3375	24.1	43.9	12.2	18.5	1.3	30.0	54.7	15.2	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	21.2	51.8	11.3	13.5	2.2	25.1	61.4	13.4
	製造業	1104	27.4	39.4	13.1	19.0	1.0	34.3	49.3	16.4
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	28.2	47.7	7.5	15.0	1.5	33.8	57.2	9.0
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	22.9	41.6	13.0	21.3	1.2	29.5	53.7	16.8
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	19.4	50.8	12.0	16.4	1.3	23.6	61.8	14.6
規模	100人以下	383	19.6	49.9	11.5	18.3	0.8	24.2	61.6	14.2
	101～300人	2271	24.1	42.4	12.4	19.8	1.3	30.5	53.7	15.7
	301人以上	702	26.5	45.4	12.4	14.1	1.6	31.4	53.9	14.7
定年制	65歳以上の定年	316	10.4	64.6	5.1	17.4	2.5	13.0	80.6	6.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	19.7	46.9	13.9	18.8	0.8	24.5	58.3	17.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	26.8	40.8	12.8	18.4	1.2	33.3	50.7	15.9

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

業種別にみると、非実施率に差はない。行っている場合に高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員Aを対象」）は、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において高くなっている（76.4%）。

企業規模別をみると、実施率には差はない。行っている場合に高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員Aを対象」）は、小規模企業（「100人以下」）で高くなっており（75.8%）、企業規模が大きくなると減少する傾向にある。

定年制別の実施率には大きな差はない。行っている場合に高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員Aを対象」）は、特に「65歳以上の定年」（87.0%）において高く、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」企業もやや高くなっている（75.5%）。

自己啓発支援の実施状況と高齢社員への適用状況をみたのが、図表 28 である。非実施率は 32.5% となっている。行っている場合の高齢社員への適用状況（「59歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）をみると、全体の 69.8% の企業が高齢社員を対象としている。業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において実施する割合が高い（「行っていない」：23.3%）。他方で「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」において行っていない割合が他と比べて高くなっている（38.0%）。行っている場合の高齢社員の適用状況（「59歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）をみると、他と比べて「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において高くなっている（77.9%）。

図表 28 「自己啓発支援」の実施状況と高齢社員の適用状況（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下の正社員を対象	員59歳以下の正社員 A の正社員を対象	員59歳以下の正社員 A と一部の社員 A を対象	行っていない	無回答	「行っている場合」を100%とした場合の構成比			
							員59歳以下の正社員を対象	員59歳以下の正社員 A の正社員を対象	員59歳以下の正社員 A と一部の社員 A を対象	
全体	3375	19.9	38.2	7.8	32.5	1.6	30.2	58.0	11.8	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	18.6	44.9	8.0	26.3	2.2	26.0	62.8	11.2
	製造業	1104	23.8	36.5	7.3	31.1	1.3	35.2	54.0	10.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	24.8	45.5	4.1	23.3	2.3	33.3	61.2	5.5
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	18.2	34.3	8.0	38.0	1.6	30.1	56.7	13.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	14.6	41.4	10.0	32.1	1.8	22.1	62.7	15.2
規模	100人以下	383	17.0	39.2	6.3	36.8	0.8	27.2	62.7	10.1
	101～300人	2271	19.8	36.4	8.1	33.9	1.8	30.8	56.6	12.6
	301人以上	702	21.7	43.4	8.0	25.4	1.6	29.7	59.4	10.9
定年制	65歳以上の定年	316	7.0	50.9	5.1	33.9	3.2	11.1	80.8	8.1
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	18.8	36.6	7.7	35.1	1.9	29.8	58.0	12.2
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	21.9	36.9	8.3	31.5	1.4	32.6	55.0	12.4

注) 社員 A とは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

企業規模別にみると、大規模企業（「301人以上」）において実施率は高くなっている（「行っていない」：25.4%）。行っている場合の高齢社員への適用状況（「59歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）には、規模間で大きな差はない。定年制の状況別にみると、自己啓発支援の実施状況には大きな差はない。行っている場合の高齢社員への適用状況（「59歳以下の正社員と社員 A の全員を対象」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A を対象」）をみると、特に「65歳以上の定年」において高くなっている（88.9%）。

(6) 報酬管理

a. 基本給の決め方の類似性

59歳以下正社員と高齢社員の「基本給の決め方」の類似状況と、異なる場合（一部の高齢社員とは同じも含む）の決め方をみたのが、図表29である。59歳以下の正社員とすべての高齢社員が同じ企業は19.3%を占める。高齢社員全員の基本給の決め方を59歳以下の正社員と変える企業は72.3%を占めている。決め方を変える場合（一部の高齢社員は59歳以下の正社員と同じである場合も含む）の基本給の決め方をみると、「60歳時点の基本給の一定比率」が最も多く（29.8%）、次いで「職種や仕事内容に対応して」（25.8%）、「60歳時点の職能資格や職位など」（25.7%）の順になっている。60歳時点の職能等級や基本給を基準に決める割合は、変わる場合の55.5%を占めている。

図表29 「基本給の決め方」の59歳以下正社員との継続性と異なる場合の決め方

（単位%；調査数のみ件数）

	調査数	すべて の社員 Aが同 じである	一部 の社員 Aが同 じである	社員 Aと59 歳以下 の正社 員とは 異なる	無回 答	「一部の社員Aが同じである」と「社員Aと59歳以下の正社員とは異なる」を対象とした基本給の決め方							
						調査数	定額 に支 給し てい る	60 歳時 点の 基本 給の 一定 比率 を支 給し てい る	60 歳時 点の 職能 資格 や職 位に 対し て支 給し てい る	職 種や 仕事 内容 に對 して 支給 して いる	そ の 他	無回 答	
全 体	3375	19.3	7.7	72.3	0.8	2698	15.9	29.8	25.7	25.8	2.0	0.7	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	22.3	8.0	69.3	0.4	212	8.0	34.0	28.8	26.9	1.4	0.9
	製造業	1104	11.1	6.3	81.8	0.8	973	14.7	32.7	28.8	21.3	2.0	0.6
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	13.5	6.0	78.9	1.5	226	22.6	28.3	21.2	26.1	1.8	-
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	22.8	8.8	67.8	0.7	818	18.1	29.0	22.1	27.5	2.6	0.7
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	29.9	8.4	60.9	0.8	421	14.0	24.7	26.8	32.1	1.4	1.0
◆規模	100人以下	383	33.4	10.4	55.1	1.0	251	14.3	27.1	24.7	31.5	2.0	0.4
	101～300人	2271	19.1	7.8	72.3	0.8	1819	16.5	31.2	24.6	25.1	1.7	0.8
	301人以上	702	11.7	5.6	82.3	0.4	617	14.9	26.7	29.2	25.8	2.9	0.5
◆定年制	65歳以上の定年	316	69.6	7.0	21.8	1.6	91	13.2	16.5	31.9	34.1	2.2	2.2
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	22.7	10.7	66.2	0.4	410	16.1	24.1	24.6	32.0	2.7	0.5
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	12.0	7.1	80.1	0.8	2122	15.8	31.6	25.8	24.3	2.0	0.5

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

業種別にみると、59歳以下正社員と高齢社員全員の決め方が同じ企業は「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」においてやや高くなっている（29.9%）。他方、高齢社員全員と現役正社員が異なる企業は、「製造業」（81.8%）や「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」（78.9%）において高くなっている。高齢社員の基本給の決め方が現役社員と変わる場合の決め方をみると、「電気・ガス・熱供給・

水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において「定額の基本給を一律」が他と比べて高く（22.6%）、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において「職種や仕事内容に対応して」（32.1%）が高くなっている。

企業規模別にみると、小規模企業（「100人以下」）において高齢社員全員と59歳以下正社員の基本給の決め方が同じ企業の割合が高くなっている（33.4%）。一方、企業規模が大きい（「301人以上」）と、高齢社員全員の基本給の決め方は、59歳以下の正社員の決め方と変える割合が高くなる（82.3%）。基本給の決め方を変える場合（一部同じも含む）、小規模企業（「100人以下」）において「職種や仕事内容に対応して」の企業割合が高くなっている（31.5%）。

定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業において、高齢社員全員と59歳以下の正社員の決め方が同じ割合が高くなっている（69.6%）。一方、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において、高齢社員全員の基本給の決め方を59歳以下正社員と変える企業割合が高くなっている（80.1%）。基本給の決め方が変わる場合（一部同じも含む）、「65歳以上の定年」企業において「60歳時点の職能資格や職位などに対応」（31.9%）及び「職種や仕事内容に対応」（34.1%）が高く、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」企業において「職種や仕事内容に対応」（32.0%）が高くなっている。

b. 60歳時点で最初に支給する基本給水準（60歳直前との比較）

60歳以降に最初に支給する基本給の水準（60歳直前比率）をみると、「60～70%未満」が最も多く（22.3%）、次いで「70～80%未満」（20.2%）、「50～60%未満」（14.3%）の順になっている。分布を数値化した値（平均値）をみると、60歳以降の基本給の74.9%となっている。

図表 30 60歳以降に支給する基本給の水準（対：60歳直前比率）（単位：%；調査数のみ件数）

	調査数	100%超	100%	90% 100%未満	80% 90%未満	70% 80%未満	60% 70%未満	50% 60%未満	40% 50%未満	30% 40%未満	30%未満	無回答	平均値（%）	
全体	3375	3.2	12.1	7.5	13.2	20.2	22.3	14.3	3.9	1.2	0.3	1.8	74.9	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	2.6	10.6	9.1	19.7	18.2	23.4	11.3	2.6	0.7	0.0	1.8	76.6
	製造業	1104	1.4	4.6	5.6	11.1	23.4	29.5	17.2	4.2	1.3	0.2	1.6	70.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	0.8	8.3	6.0	7.5	18.4	22.2	21.4	7.1	3.4	1.1	3.8	68.5
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	4.6	16.3	7.9	14.2	18.4	18.3	14.0	4.0	0.5	0.5	1.4	77.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	5.3	21.1	10.0	14.6	18.9	16.6	8.1	1.8	1.3	0.0	2.3	81.1
◆規模	100人以下	383	6.5	24.8	9.9	13.6	17.0	17.8	5.5	2.1	1.0	0.0	1.8	82.7
	101～300人	2271	3.0	11.3	8.0	13.9	20.7	23.2	13.2	3.6	0.9	0.4	1.8	75.1
	301人以上	702	1.6	7.7	4.4	10.8	20.2	22.4	22.9	6.0	1.9	0.3	1.9	69.7
◆定年制	65歳以上の定年	316	15.8	52.2	7.3	7.9	8.2	3.8	1.6	0.3	0.0	0.6	2.2	94.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	3.2	14.8	10.9	16.7	20.6	20.1	10.5	1.5	0.6	0.2	0.9	78.7
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	1.4	6.5	6.7	13.0	21.9	25.2	16.8	4.8	1.4	0.3	1.9	71.6

注) 平均値は、表頭の項目の中位数に変換して計算した値である。なお「100%超」は「105」、「30%未満」は「25」とした。

業種別に見ると、8割超の割合が高いのは、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」(51.0%)、「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」(43.0%)、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において高くなっている。基本給の変化の平均値をみると、特に、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」(81.1%)が高くなっている。

企業規模別にみると、企業規模が小さい(「100人以下」)場合に8割を超える割合が高く(54.8%)、大きくなると(「301人以上」)その割合が低くなる傾向にある(24.5%)。平均値をみると、前者の平均値が82.7%、後者が69.7%となっている。定年制別にみると、「65歳以上の定年」企業において8割を超える割合が高い(83.2%)。平均値をみると、「65歳以上の定年」では94.4%、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」は78.6%、雇用確保措置企業(「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」)は71.6%となっている。

c. 昇給の状況

高齢社員に対する昇給の状況をみたのが、図表31である。高齢社員全員にあるのは14.7%、一部にある企業は16.2%、全員にない企業は68.4%となっている。業種別に見ると、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において、高齢社員を対象とする割合(「全員にある」+「一部にある」)が高くなっている(42.9%)。企業規模別にみると、小規模企業(「100人以下」)において、高齢社員を対象とする割合(「全員にある」+「一部にある」)が高くなっている(40.5%)。定年制の状況別にみると、「65歳以上の定年」企業では高齢社員を対象とする割合(「全員にある」+「一部にある」)が高くなる(62.0%)。しかし、高齢社員を昇給の対象としていない企業も36.4%を占めている。

図表31 昇給の状況(単位% ; 調査数のみ件数)

		調査数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答
	全 体	3375	14.7	16.2	68.4	0.7
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	12.8	19.3	67.5	0.4
	製造業	1104	11.4	14.0	73.7	0.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	13.2	15.4	70.7	0.8
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	14.2	15.9	68.9	0.9
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	22.7	20.2	56.6	0.5
◆規模	100人以下	383	22.5	18.0	58.7	0.8
	101～300人	2271	13.4	16.6	69.2	0.9
	301人以上	702	14.1	14.4	71.2	0.3
◆定年制	65歳以上の定年	316	44.3	17.7	36.4	1.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	15.0	21.2	63.2	0.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	10.8	15.0	73.6	0.7

c. 手当の支給状況

扶養手当（家族手当・子女教育手当）の支給状況をみたのが、図表 32 である。社員（59歳以下正社員や高齢社員）に支給する企業割合は72.1%を占める。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする企業割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員に支給」+「59歳以下の正社員と一部の社員Aに支給」+「社員Aのみ支給」）は35.5%となっている。

業種別にみると、他と比べて「製造業」において支給する企業の割合が高くなっている（79.5%）。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員に支給」+「59歳以下の正社員と一部の社員Aに支給」+「社員Aのみ支給」）が高いのは、「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」（41.8%）及び「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」（41.5%）となっている。

企業規模別にみると、企業規模が大きい場合（「301人以上」）において支給割合が高くなっている（74.6%）。一方、支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員に支給」+「59歳以下の正社員と一部の社員Aに支給」+「社員Aのみ支給」）は企業規模が大きい企業において、低くなる傾向にある（「100人以下」：39.8%～「301人以上」：26.1%）。

定年制別にみると、雇用確保措置企業（「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」）において、支給する企業割合が高くなっている（75.8%）。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員Aの全員に支給」+「59歳以下の正社員と一部の社員Aに支給」+「社員Aのみ支給」）は、「65歳以上の定年」企業において高くなっている（83.3%）。

図表 32 扶養手当（単位%；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下の正社員のみ支給	員59歳以下と社員Aの正社員に支給	員59歳以下と一部の社員Aの正社員に支給	社員Aのみ支給	い両方ないに支給して	無回答	「支給している企業」のみ				
								員59歳以下の正社員のみ支給	員59歳以下と社員Aの正社員に支給	員59歳以下と一部の社員Aの正社員に支給	社員Aのみ支給	
全体	3375	46.5	21.1	3.7	0.8	26.5	1.4	64.5	29.3	5.1	1.1	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	51.8	18.6	4.4	0.7	23.7	0.7	68.6	24.6	5.8	0.9
	製造業	1104	55.0	21.2	2.7	0.6	18.8	1.7	69.2	26.7	3.4	0.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	52.6	13.9	2.6	0.4	28.9	1.5	75.7	20.0	3.7	0.6
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	40.1	23.3	4.7	0.8	30.0	1.1	58.2	33.8	6.8	1.2
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	36.8	21.5	3.9	0.7	35.9	1.2	58.5	34.2	6.2	1.1
規模	100人以下	383	35.5	18.8	4.2	0.5	39.7	1.3	60.2	31.9	7.1	0.8
	101～300人	2271	45.8	23.1	3.9	0.8	25.1	1.3	62.2	31.4	5.3	1.1
	301人以上	702	55.1	16.1	2.8	0.6	23.6	1.7	73.9	21.6	3.8	0.8
定年制	65歳以上の定年	316	8.2	36.4	3.8	0.6	48.7	2.2	16.7	74.3	7.8	1.2
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	41.3	21.6	5.1	1.3	29.6	1.1	59.6	31.2	7.4	1.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	52.5	19.1	3.5	0.7	23.0	1.3	69.3	25.2	4.6	0.9

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

住宅手当の支給状況をみたのが、図表 33 である。住宅手当を支給する企業は全体の 48.2% である。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする企業（「59 歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）は 35.3% を占めている。

業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において住宅手当を支給する傾向にある（59.8%）。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする企業割合（「59 歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）は、「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」（40.5%）及び「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」（41.6%）において高くなっている。

企業規模別にみると、企業規模が大きい場合には、支給する傾向がある（52.2%）。支給する企業のうち高齢社員を対象とする割合（「59 歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）には規模別に大きな差はない。

定年制別にみると、雇用確保措置企業（「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」）において、支給する企業割合が高くなっている（51.9%）。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59 歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59 歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）は、特に「65 歳以上の定年」企業において高く（75.7%）、「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上」においてもやや高くなっている（40.8%）。

図表 33 住宅手当（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下に支給	員59歳以下と社員Aの正社員に支給	員59歳以下と一部の社員Aの正社員に支給	社員Aのみ支給	い両方に支給して	無回答	「支給している企業」のみ				
								員59歳以下に支給	員59歳以下と社員Aの正社員に支給	員59歳以下と一部の社員Aの正社員に支給	社員Aのみ支給	
全体	3375	31.2	12.7	3.5	0.8	50.1	1.7	64.7	26.3	7.3	1.7	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	31.4	14.2	5.5	0.4	47.1	1.5	61.0	27.6	10.7	0.8
	製造業	1104	36.1	12.0	2.7	0.4	47.1	1.7	70.5	23.4	5.3	0.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	44.0	11.7	4.1	0.0	38.7	1.5	73.6	19.6	6.9	0.0
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	25.9	12.8	3.7	1.1	54.9	1.5	59.5	29.4	8.5	2.5
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	25.7	13.5	3.6	1.2	54.4	1.6	58.4	30.7	8.2	2.7
規模	100 人以下	383	22.5	9.7	2.9	0.0	62.9	2.1	64.1	27.6	8.3	0.0
	101～300 人	2271	31.1	13.6	3.6	0.8	49.2	1.7	63.3	27.7	7.3	1.6
	301 人以上	702	36.2	11.4	3.6	1.0	46.6	1.3	69.3	21.8	6.9	1.9
定年制	65 歳以上の定年	316	7.0	18.7	2.5	0.6	68.0	3.2	24.3	64.9	8.7	2.1
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	25.5	12.4	4.1	1.1	55.0	1.9	59.2	28.8	9.5	2.6
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	35.6	11.9	3.7	0.7	46.9	1.3	68.6	22.9	7.1	1.3

注) 社員 A とは「60 歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

職務手当（営業手当、技能伝承に関わる手当等）の支給状況を捉えたのが、図表 34 である。全体の傾向をみると、回答企業の 78.7% が支給している。支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）は、61.2% を占めている。

業種別にみると、他と比べて「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」において支給割合が低くなる傾向がある（「両方に支給していない」：28.2%）。職務手当を支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）は、「運輸業、郵便業、卸売業、小売業」（66.2%）及び「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」（67.3%）において高くなっている。企業規模別にみると、支給状況と高齢社員の適用状況に大きな差はない。

定年制の状況別に見ると、支給状況には大きな差はない。ただし、支給する企業のうち、高齢社員を対象とする割合（「59歳以下の正社員と社員 A の全員に支給」＋「59歳以下の正社員と一部の社員 A に支給」＋「社員 A のみ支給」）は「65歳以上の定年」企業が高くなっている（89.6%）。更に、高齢社員全員を対象とする割合も他と比べて高くなっている（76.3%）。

図表 34 職務手当（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	員59歳以下の正社員に支給	員59歳以下の社員 A の正社員に支給	員59歳以下の正社員と一部の社員 A に支給	社員 A のみ支給	両方に支給していない	無回答	「支給している企業」のみ				
								員59歳以下の正社員に支給	員59歳以下の社員 A の正社員に支給	員59歳以下の正社員と一部の社員 A に支給	社員 A のみ支給	
全 体	3375	30.5	32.2	14.9	1.1	19.9	1.5	38.8	40.9	18.9	1.4	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	28.8	33.6	18.6	0.7	17.5	0.7	35.3	41.1	22.8	0.9
	製造業	1104	34.2	27.5	15.9	1.0	19.8	1.5	43.5	35.0	20.2	1.3
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	40.2	21.1	8.3	0.4	28.2	1.9	57.4	30.1	11.9	0.6
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	26.8	35.9	15.5	1.2	19.5	1.1	33.8	45.2	19.5	1.5
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	26.3	38.8	13.8	1.6	17.8	1.6	32.7	48.2	17.1	2.0	
◆規模	100人以下	383	26.6	32.1	13.3	0.8	24.8	2.3	36.5	44.1	18.3	1.1
	101～300人	2271	30.6	33.2	14.4	1.2	19.1	1.5	38.5	41.8	18.1	1.5
	301人以上	702	32.3	29.1	17.4	1.0	19.5	0.7	40.5	36.5	21.8	1.3
◆定年制	65歳以上の定年	316	7.6	56.0	7.9	1.9	24.4	2.2	10.4	76.3	10.8	2.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	24.0	35.3	17.3	1.5	20.6	1.3	30.7	45.2	22.2	1.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	34.7	28.5	15.6	0.9	18.9	1.3	43.5	35.8	19.6	1.1

注) 社員 A とは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

d. 賞与・一時金の支給状況

高齢社員への賞与・一時金の支給状況と59歳以下正社員と決め方が同じ高齢社員の範囲を捉えたのが、図表35である。「(高齢社員) 全員を対象としている」割合は61.6%、「一部を対象としている」が15.1%となっている。高齢社員に賞与・一時金を支給する企業割合は全体の76.7%を占めている。高齢社員に支給する企業のうち、決め方が59歳以下の正社員と同じ範囲の分布をみると、高齢社員全員が59歳以下の正社員と異なる割合が60.1%を占める。高齢社員すべてが59歳以下の正社員と同じ割合は30.1%を占めている。

図表 35 賞与・一時金の支給状況と59歳以下正社員と同じ範囲（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	いる 全員を 対象として	いる 一部を 対象として	いない 全員を 対象として	無 回答	高齢社員の賞与・一時金の決め方について、「59歳以下の正社員と同じ」範囲（「対象としている」のみの集計）				
						同 す じ で あ る 社 員 A が	じ 一 部 で あ る 社 員 A が 同	の 社 員 A と は 59 歳 以 下 異 な る	無 回 答	
全 体	3375	61.6	15.1	21.7	1.6	30.1	8.4	60.1	1.4	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	64.2	19.3	15.3	1.1	28.8	8.7	59.8	2.6
	製造業	1104	65.1	12.6	20.7	1.5	23.1	7.6	68.3	1.0
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	51.9	15.8	29.7	2.6	27.8	8.9	63.3	-
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	62.6	14.2	21.6	1.5	33.3	8.4	57.0	1.3
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	56.4	19.6	22.5	1.5	39.6	10.2	48.5	1.7
◆規模	100人以下	383	58.0	15.1	24.5	2.3	41.4	9.3	47.9	1.4
	101～300人	2271	62.2	14.7	21.7	1.5	30.6	8.4	59.5	1.5
	301人以上	702	62.1	16.4	20.1	1.4	22.5	8.2	68.4	0.9
◆定年制	65歳以上の定年	316	76.6	7.9	12.7	2.8	80.5	5.6	13.5	0.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	58.3	20.6	19.5	1.5	30.6	10.7	56.5	2.1
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	60.4	14.9	23.3	1.5	22.5	8.4	67.9	1.3

注) 社員Aとは「60歳代前半層の主な形態の社員」を指す。

業種別にみると、他と比べて「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において高齢社員に賞与・一時金を支給する割合（「全員を対象としている」＋「一部を対象としている」）が高くなっている（83.5%）。支給する場合の決め方をみると、特に「製造業」において高齢社員全員が59歳以下正社員と異なる傾向が強い（68.3%）。他方で、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において、59歳以下の正社員と高齢社員の決め方が同じ（一部が同じも含む）とする企業割合が高くなる（49.8%）。

企業規模別にみると、高齢社員を賞与・一時金の支給対象とする割合（一部を対象も含む）は企業規模が大きくなると高まる傾向がある（「100人以下」：73.1%～「301人以上」：78.5%）。支給する場合の決め方をみると、企業規模が大きい場合に高齢社員全員の決め方が59歳以下正社員と異なる割合が高くなる（「301人以上」：68.4%）。定年制の状況別にみると、「65歳以上の定年」企業において高齢社員を対象（一部も含む）とした賞与・一時金を支給している（84.5%）。支給する場合の決め方をみると、「65歳以上の定年」企業において、高齢社員全員の決め方が59歳以下正社員と同じとする割合が高くなる（80.5%）。雇用確保措置企業（「定年64歳以下、

かつ継続雇用 65 歳まで) においては、高齢社員に賞与・一時金を支給しても決め方を 59 歳以下の正社員と変える傾向にある (67.9%)。

昨年度に賞与・一時金を支給した企業のうち、基本給の支給月数別の分布をみたのが、図表 36 である。「1ヶ月超～2ヶ月」が最も多く (25.5%)、次いで「1ヶ月以下」(24.2%) の順になっている。平均値をみると 2.32ヶ月 (中央値: 2.00ヶ月) となっている。

業種別の平均値をみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」(平均値 2.65ヶ月、中央値 2.35ヶ月) 及び「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」(平均値 2.65ヶ月、中央値 2.00ヶ月) において高くなっている。企業規模別にみると、企業規模が大きくなると支給月数が高くなる傾向にある(「100人以下」:平均値 1.85ヶ月、中央値 1.83ヶ月～「301人以上」:平均値 2.62ヶ月、中央値 2.00ヶ月)。定年制別の平均値をみると、「65歳以上の定年」企業において支給月数が低く(平均値: 2.10ヶ月、中央値 2.00ヶ月)、雇用確保措置企業「定年 64歳以下、かつ継続雇用 65歳まで」(平均値: 2.39ヶ月、中央値: 2.00ヶ月) が他と比べてやや高くなっている。

図表 36 昨年度に支給した賞与・一時金の支給額 (基本給) (単位 % ; 調査数のみ件数)

	調査数	1ヶ月以下	2ヶ月超	3ヶ月超	4ヶ月超	5ヶ月超	6ヶ月超	6ヶ月超	無回答	調査数	平均	中央値	
全体	2443	24.2	25.5	15.6	10.6	6.9	3.6	1.4	12.2	2146	2.32	2.00	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	218	19.7	22.5	22.9	7.8	9.2	5.5	2.3	10.1	196	2.65	2.35
	製造業	823	19.6	26.0	17.9	12.3	8.3	4.0	1.5	10.6	736	2.46	2.00
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	162	20.4	25.3	9.9	8.0	8.6	8.0	2.5	17.3	134	2.65	2.00
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	776	27.7	24.7	14.8	10.6	5.5	2.6	1.3	12.8	677	2.17	2.00
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	428	31.3	27.3	10.7	9.6	5.1	2.3	0.9	12.6	374	2.02	2.00
規模	100人以下	259	30.9	24.3	14.3	7.7	2.3	0.8	0.8	18.9	210	1.85	1.83
	101～300人	1648	25.4	25.1	16.1	10.0	7.4	3.5	1.3	11.3	1462	2.29	2.00
	301人以上	524	17.9	26.5	14.3	14.3	7.8	5.2	2.1	11.8	462	2.62	2.00
定年制	65歳以上の定年	251	31.9	19.9	16.7	8.4	4.0	4.0	1.6	13.5	217	2.10	2.00
	定年 64歳以下、かつ継続雇用 66歳以上	396	28.0	24.0	17.2	8.8	4.3	3.3	1.8	12.6	346	2.16	2.00
	定年 64歳以下、かつ継続雇用 65歳まで	1729	22.3	26.3	15.1	11.5	7.9	3.7	1.4	11.8	1525	2.39	2.00

注) 平均と中央値は無回答を除いて計算している。

(7) 福利厚生

59歳以下の正社員と同様に、高齢社員が保養所やレクリエーション施設を利用できるか否かをみたのが、図表 37 である。保養所やレクリエーション施設がない企業は、35.0% を占める。保養所やレクリエーション施設がある企業を対象に高齢社員の利用可能性をみると、高齢社員の全員が利用できる割合は 95.8% を占めており、高齢社員のすべてが利用できるようになっている。属性別にみると、業種では「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」、規模では「301人以上」、定年制別では雇用確保措置企業(「定年 64歳以下、かつ継続雇用 65歳まで」) において保養所等がある割合が高い。保養所等がある場合には、属性問わず、高齢社員全員が利用できるようになっている。

図表 37 保養所やレクリエーション施設の利用可能性（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	全員が利用できる	一部が利用できる	全員が利用できない	保養所・レクリエーション施設はない	無回答	保養所・レクリエーション施設がある場合における高齢社員の利用可能状況			
							全員が利用できる	一部が利用できる	全員が利用できない	
全体	3375	61.5	1.6	1.1	35.0	0.8	95.8	2.5	1.7	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	64.6	2.2	0.7	32.1	0.4	95.7	3.3	1.0
	製造業	1104	66.3	1.5	0.5	31.0	0.7	97.1	2.2	0.7
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	69.5	2.3	2.6	24.4	1.1	93.4	3.1	3.5
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	54.7	1.4	1.2	41.9	0.7	95.5	2.4	2.1
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	60.0	1.8	1.5	35.7	1.0	94.8	2.8	2.4
◆規模	100人以下	383	49.6	0.5	1.8	46.7	1.3	95.6	1.0	3.5
	101～300人	2271	60.8	1.4	1.0	35.9	0.9	96.2	2.2	1.6
	301人以上	702	69.8	3.0	0.9	26.1	0.3	94.7	4.1	1.2
◆定年制	65歳以上の定年	316	48.7	0.9	0.6	47.8	1.9	97.0	1.8	1.2
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	60.0	1.7	0.8	37.0	0.6	96.0	2.7	1.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	64.0	1.7	1.2	32.5	0.7	95.7	2.5	1.8

慶弔金の支給及び休暇の付与状況をみたのが、図表 38 である。97.1% の企業でこの仕組みがあり、88.3% の企業において高齢社員のすべてが利用できるようになっている。属性を問わず、高齢社員が利用できる割合が高い。

図表 38 慶弔金・休暇の付与状況（単位 %；調査数のみ件数）

	調査数	全員が受けることができる	一部が受けることができる	全員が受けることができない	慶弔金・休暇はない	無回答	慶弔金・休暇制度がある場合における高齢社員の利用可能状況			
							全員が利用できる	一部が利用できる	全員が利用できない	
全体	3375	85.7	8.0	3.4	2.1	0.8	88.3	8.2	3.5	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	91.2	6.9	0.7	0.7	0.4	92.3	7.0	0.7
	製造業	1104	83.8	8.9	3.4	3.2	0.8	87.2	9.3	3.5
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	83.1	9.4	4.9	0.8	1.9	85.3	9.7	5.0
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	87.0	6.9	3.5	1.9	0.7	89.3	7.1	3.6
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	84.9	8.9	3.6	2.1	0.5	87.2	9.1	3.7
◆規模	100人以下	383	86.7	7.6	2.1	3.1	0.5	89.9	7.9	2.2
	101～300人	2271	86.7	7.2	3.3	1.8	0.9	89.2	7.4	3.4
	301人以上	702	81.8	11.0	4.1	2.7	0.4	84.4	11.4	4.2
◆定年制	65歳以上の定年	316	91.8	4.4	0.9	1.3	1.6	94.5	4.5	0.9
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	83.3	9.8	4.3	2.1	0.6	85.5	10.1	4.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	85.3	8.3	3.5	2.2	0.7	87.8	8.5	3.6

「退職金・慰労金」を「60歳時点」で精算しているかどうかを見たのが、図表 39 である。「退職金・慰労金」を支給する企業は、全体の 91.8% を占める。支給する企業のうち、60歳時点で精算する企業は 88.2% を占めている。業種別にみると、「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」において退職金・慰労金がない企業が多い (12.8%)。「退職金・慰労金」がある企業において、60歳時点で精算する企業は、「製造業」で多くなっている (93.2%)。

企業規模別にみると、「退職金・慰労金」制度がない企業は小規模企業 (「100 人以下」) において高くなっている (17.8%)。ある企業のうち、60歳時点で精算する企業は同様に小規模企業 (「100 人以下」) においてやや低くなっている (82.1%)。

定年制別にみると、「65 歳以上の定年」において、「退職金・慰労金」制度がない企業が多くなっている (27.8%)。60歳時点で精算する企業は「65 歳以上の定年」企業において少なく (26.9%)、継続雇用企業 (「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」) において高くなっている (94.3%)。

図表 39 退職金・慰労金の「60歳時点」での精算状況 (単位 % ; 調査数のみ件数)

	調査数	精算している	精算していない	は退職金・慰労金	無回答	退職金・慰労金がある場合の60歳時点の精算状況		
						精算している	精算していない	
全体	3375	81.0	10.8	7.5	0.7	88.2	11.8	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	82.5	13.5	3.6	0.4	85.9	14.1
	製造業	1104	89.7	6.5	3.2	0.6	93.2	6.8
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、 学術研究、専門・技術サービス業	266	82.0	8.3	8.3	1.5	90.8	9.2
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	78.1	11.3	9.9	0.7	87.4	12.6
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活 関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、 複合サービス業、その他サービス業、その他	608	68.6	17.8	12.8	0.8	79.4	20.6
◆規模	100 人以下	383	67.1	14.6	17.8	0.5	82.1	17.9
	101 ~ 300 人	2271	82.7	10.4	6.1	0.8	88.8	11.2
	301 人以上	702	83.8	9.4	6.4	0.4	89.9	10.1
◆定年制	65 歳以上の定年	316	19.0	51.6	27.8	1.6	26.9	73.1
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	533	80.9	11.4	7.3	0.4	87.6	12.4
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2434	89.2	5.4	4.8	0.7	94.3	5.7

6. 60歳代前半層（高齢社員）の活用評価

高齢社員の人材活用上の課題を捉えたのが、図表 40 である。全体傾向をみると、「本人の健康」（65.5%）が最も高く、次いで「本人のモチベーションの維持・向上」（64.6%）を主な課題に挙げている。また 3 割強の企業が、「世代交代の遅延・停滞」（33.7%）、「社内の従業員の年齢構成のバランス」（33.1%）、「本人の能力の維持・向上」（32.2%）を挙げている。

業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において「本人のモチベーションの維持・向上」（71.5%）及び「他の正社員との処遇上のバランス」（28.1%）を課題に挙げる割合が高くなっている。「製造業」では「世代交代の遅延・停滞」（38.7%）を挙げる割合が他と比べて高い。「電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業」においては、「担当する仕事の確保」（48.1%）及び「会社全体の人件費の増加」（22.2%）が高くなっている。

企業規模別にみると、小規模企業と比べて企業規模が大きくなる（「100 人以下」→「301 人以上」）項目には、「担当する仕事の確保」（各 22.2% → 34.2%）及び「社内の従業員の年齢構成のバランス」（各 31.3% → 34.5%）、「会社全体の人件費の増加」（各 14.9% → 19.8%）、「管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」（各 16.7% → 25.5%）、「本人のモチベーションの維持・向上」（各 57.7% → 73.5%）、「世代交代の遅延・停滞」（各 30.5% → 37.5%）、「他の正社員との処遇上のバランス」（各 16.2% → 23.1%）、「他の従業員のモチベーションの維持・向上」（各 12.0% → 15.8%）がある。他方、小規模企業において高くなる項目には、「本人の健康」（73.4%）がある。

定年制の状況別にみると、「65 歳以上の定年」企業において、「本人の健康」（72.8%）及び「本人の能力の維持・向上」（38.9%）が高くなる。他方で、課題意識が低くなる項目には、「担当する仕事の確保」（17.4%）及び「社内の従業員の年齢構成のバランス」（21.5%）、「管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」（13.6%）、「本人のモチベーションの維持・向上」（48.4%）、「世代交代の遅延・停滞」（20.3%）が挙げられる。

図表 40 高齢社員の活用課題（単位 %；複数回答；調査数のみ件数）

	調査数	担当する仕事の確保	社内 の 従業員の 年齢 バランス	増加 会社 全体の 人件費の	職場 環境の 整備	関係 管理職 と 60歳代 前半 の 従業員 との 人間 関係	管理 職 と 60歳代 前半 の 従業員 との 人間 関係	本人 の モチ ベ ー シ ョ ン の 維持 ・ 向上	本人 の 能力 の 維持 ・ 向上	本人 の 健康	
全体	3375	27.5	33.1	16.5	9.7	20.1	9.2	64.6	32.2	65.5	
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	18.2	32.5	12.4	4.7	18.6	5.8	71.5	28.5	68.6
	製造業	1104	25.4	35.7	16.9	11.5	21.5	9.1	67.7	29.9	64.3
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	48.1	34.2	22.2	6.4	24.8	12.4	65.4	31.2	55.3
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	27.7	31.9	16.0	10.0	19.0	9.6	64.8	34.2	68.0
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	24.8	30.9	15.6	9.5	18.1	8.6	55.1	35.9	67.1
◆規模	100人以下	383	22.2	31.3	14.9	11.0	16.7	9.9	57.7	36.8	73.4
	101～300人	2271	26.3	33.1	15.6	9.5	19.0	8.3	62.9	30.8	65.1
	301人以上	702	34.2	34.5	19.8	9.8	25.5	11.1	73.5	34.3	62.7
◆定年制	65歳以上の定年	316	17.4	21.5	12.3	11.4	13.6	6.6	48.4	38.9	72.8
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	18.9	35.5	15.4	9.2	22.0	9.9	61.5	31.1	69.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	30.9	34.0	17.5	9.7	20.6	9.3	67.5	31.8	64.1
	調査数	家族の健康	停滞 世代 交代の 遅延・	他の 非正 社員 との 処 遇 上 の バ ラ ン ス	他の 正 社員 との 処 遇 上 の バ ラ ン ス	向 上 の バ ラ ン ス の 維持 ・	そ の 他	と く に な し	無 回 答		
全体	3375	16.7	33.7	7.4	18.9	14.7	0.6	3.9	1.0		
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	14.6	38.3	8.0	28.1	16.8	0.4	2.2	0.7	
	製造業	1104	17.1	38.7	8.0	21.5	15.3	0.8	3.6	1.0	
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	19.2	30.8	7.1	18.0	15.8	0.8	4.1	1.9	
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	14.0	31.6	6.2	16.2	13.4	0.7	3.5	1.2	
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	20.6	26.8	7.9	14.5	14.5	0.3	5.8	0.5	
◆規模	100人以下	383	19.8	30.5	7.6	16.2	12.0	0.8	5.2	0.5	
	101～300人	2271	16.0	32.9	6.5	18.0	14.7	0.5	4.0	1.3	
	301人以上	702	17.5	37.5	10.1	23.1	15.8	0.9	2.6	0.4	
◆定年制	65歳以上の定年	316	21.5	20.3	4.4	8.9	12.0	1.6	9.2	1.6	
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	15.8	36.4	8.3	17.3	16.1	0.6	5.1	0.8	
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	16.5	34.6	7.6	20.4	14.7	0.5	2.8	1.0	

企業における高齢社員の活用評価をみたのが、図表 41 である。全体をみると、「うまくいっている」(31.7%)と「ある程度うまくいっている」(61.2%)となり、肯定的な評価は 92.9% を占めている。

業種別にみると、肯定的な評価には大きな差はないが、「うまくいっている」と回答した企業は、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」(36.9%)及び「不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他」(36.7%)において高くなる傾向にある。

企業規模別にみると、小規模企業(「100人以下」)において肯定的評価が高くなる傾向がある(「うまくいっている」+「ある程度うまくいっている」:97.1%)。また、同様に「うまくいっている」と回答する企業も同様に高くなっ

ている（39.4%）。定年制の状況別にみると、肯定的評価には大きな差はない。ただし、「うまくいっている」のみをみると、「65歳以上の定年」企業では高く評価する割合が高くなっている（48.4%）。

図表 41 高齢社員の活用評価（単位 %；調査数のみ件数）

		調査数	うまくいっている	ある程度うまくいっている	あまりうまくいっていない	うまくいっていない	無回答
全 体		3375	31.7	61.2	5.8	0.6	0.7
◆業種	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	36.9	57.3	5.1	-	0.7
	製造業	1104	29.2	62.9	6.7	0.5	0.7
	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	27.8	62.0	8.3	0.4	1.5
	運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	31.4	61.9	5.8	0.3	0.7
	不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	36.7	58.9	3.0	1.0	0.5
◆規模	100人以下	383	39.4	57.7	2.6	0.3	-
	101～300人	2271	33.4	60.1	5.0	0.4	1.0
	301人以上	702	21.9	66.8	10.3	0.9	0.1
◆定年制	65歳以上の定年	316	48.4	48.1	1.9	0.3	1.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	37.7	58.3	3.2	0.2	0.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	28.3	63.5	6.9	0.7	0.7

高齢社員の活用によって職場にどのような効果があったのかをみたのが、図表 42 である。効果ありの割合は、「職場の生産性の向上」が高い（76.4%）。次いで「職場の人間関係が良くなること」（57.0%）が高くなっている。他、「59歳以下の正社員の定着率の向上」（52.5%）及び「59歳以下の正社員のモチベーション向上」（50.2%）も肯定的な評価は半数を占めている。

業種別にみると、「鉱業、採石業、砂利採取業、建設業」において「職場の生産性の向上」（効果あり：86.1%；得点化：3.08点）及び「59歳以下の正社員の定着率」（効果あり：63.1%；得点化：2.66点）、「59歳以下の正社員のモチベーション向上」（効果あり：62.1%；得点化：2.64点）、「職場の人間関係が良くなること」（効果あり：65.7%；得点化：2.69点）が高くなる傾向にある。

企業規模別に「得点化」した値に注目すると、企業規模が小規模になると（「301人以上」→「100人以下」）、「職場の生産性の向上」（各2.89点→2.96点）及び「59歳以下の正社員の定着率の向上」（各2.49点→2.61点）、「59歳以下の正社員のモチベーション向上」（各2.47点→2.56点）の指標において肯定的評価が高くなる傾向にある。

定年制の状況別に「得点化」した値に着目すると、「65歳以上の定年」企業では他と比べて「職場の生産性の向上」（2.98点）及び「59歳以下の正社員の定着率の向上」（2.76点）、「59歳以下の正社員のモチベーション向上」（2.71点）、「職場の人間関係が良くなること」（2.79点）、以上の職場成果が高くなる傾向にある。また、「定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上」企業においても、「職場の生産性の向上」（3.01点）は高く、「65歳以上の定年企業」ほどの効果はないが、「59歳以下の正社員の定着率の向上」（2.61点）及び「59歳以下の正社員のモチベーション向上」（2.56点）、「職場の人間関係が良くなること」（2.63点）も高くなっている。

図表 42 職場レベルの評価（単位：％・点；調査数のみ件数）

	調査数	職場の生産性の向上		59歳以下の正社員の定着率の向上		59歳以下の正社員のモチベーション向上		職場の人間関係が良くなること	
		効果あり％	得点化（点）	効果あり％	得点化（点）	効果あり％	得点化（点）	効果あり％	得点化（点）
全 体	3375	76.4	2.91	52.5	2.53	50.2	2.49	57.0	2.58
◆業種									
鉱業、採石業、砂利採取業、建設業	274	86.1	3.08	63.1	2.66	62.1	2.64	65.7	2.69
製造業	1104	75.4	2.87	48.9	2.48	46.2	2.42	53.8	2.52
電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、学術研究、専門・技術サービス業	266	69.1	2.79	46.6	2.42	42.1	2.38	50.4	2.50
運輸業、郵便業、卸売業、小売業	1068	76.8	2.93	53.2	2.54	52.5	2.53	58.9	2.62
不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス業、その他サービス業、その他	608	77.3	2.91	56.8	2.60	53.0	2.53	59.9	2.61
◆規模									
100人以下	383	79.9	2.96	58.0	2.61	54.9	2.56	60.5	2.63
101～300人	2271	75.6	2.90	52.2	2.53	50.0	2.48	56.3	2.57
301人以上	702	77.3	2.89	50.8	2.49	48.5	2.47	57.9	2.58
◆定年制									
65歳以上の定年	316	76.3	2.98	64.8	2.76	61.7	2.71	68.7	2.79
定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	533	81.1	3.01	57.0	2.61	54.5	2.56	59.8	2.63
定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2434	75.5	2.87	50.0	2.48	48.1	2.45	55.0	2.54

注1) 「効果あり」は高齢社員の活用によって、「効果があった」と「ある程度効果があった」の回答割合の合計である。

注2) 得点化は、「効果があった」を4点、「ある程度効果があった」3点、「あまり効果がなかった」2点、「効果がなかった」1点とし、有効回答で除した値である。

