

# <卷末資料>

調査票

単純集計表

# 『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

## 調査ご協力のお願い

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URLs://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、企業にとっって高齢者の有効活用を図るために、従業員の働く意欲やモチベーション維持しながら、高齢者の能力・意欲・経験・夜勤などに応じた人事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。業務のご多忙の折、ご迷惑をおかけしますが、ご協力賜りますと幸いです。
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】

## 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と、**（ ）** が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1文字記入してください。（記入例    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（日）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	飲食業、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）

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	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	3	30%以上50%未満	5	70%以上
2	10%以上30%未満	4	50%以上70%未満		

問5 貴社の正社員数は、過去3年間でどのように変化しましたか。（○は1つ）

1	増えた	3	変わらない	5	減った
2	やや増えた	4	やや減った		

問6 貴社の経営状況は、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7 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。

（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

## II. 59歳以下の正社員の人事管理

問8 貴社では、正社員について、賞金決定等を行うために、格付け制度（たとえば、職能資格制度等）で正社員を複数の等級・ランクに分ける制度）などにより、いくつかの等級・ランクに分けて人事管理を行っていますか。（○は1つ）

1	行なっている	付問1	いくつかの等級・ランクに分かれていますか（○は1つ）
2	行なっていない	問9へ	

1	5等級以下	5	9等級	9	13等級
2	6等級	6	10等級	10	14等級
3	7等級	7	11等級	11	15等級以上
4	8等級	8	12等級		

【例示】

一般職V (高卒初任格付付)	一般職IV (短大卒初任格付付)	一般職III (大卒初任格付付)	一般職II	一般職I	係長・主任相当	係長・主任相当I	係長・主任相当II	部長相当	部長相当
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

問9 貴社では、「賞金テーブル」を設定していますか。（○は1つ）

\*「賞金テーブル（賞金表）」とは、賞金が学歴、年齢、勤続年数、職務、職能などによってどのような額になるかを表で示したものをいいます。

1 設定している 2 設定していない →問10へ

付問1 「賞金テーブル」をいくつ設定していますか。（○は1つ）

1	1つ	3	3つ	5	5つ
2	2つ	4	4つ	6	6つ以上

問15 貴社では、5.9歳時点で在籍していた正社員を「1.0.0」とすると、「6.1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%  
2 0超～1.0%未満  
3 1.0～2.0%未満  
4 2.0～3.0%未満  
5 3.0～4.0%未満  
6 4.0～5.0%未満  
7 5.0～6.0%未満  
8 6.0～7.0%未満  
9 7.0～8.0%未満  
10 8.0～9.0%未満  
11 9.0～1.0.0%未満  
12 1.0.0%

問16 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17へ  
2 60歳の定年を定めている  
3 61歳以上6.4歳以下の定年を定めている  
4 6.5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 6.5歳以下（法定通り）  
2 6.6～7.0歳  
3 7.1歳以上  
4 特に定めていない

付問2 6.5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

（ア）主な雇用形態

- 1 正社員（定年が6.5歳以降を含む）  
2 非正社員

（イ）雇用契約で定めた1回あたりの主な雇用期間

- 1 6ヶ月以下  
2 7～1.2ヶ月（1年）以内  
3 1.3ヶ月以上  
4 雇用期間の定めはない（定年が6.5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  
2 定年年齢の延長を検討している  
3 現行の制度を維持するつもりである  
4 その他（具体的に：）

問17 貴社の「6.0歳以降社員」（継続雇用者や正社員）の人数は、現在を「1.0.0」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。指数をお答えください。（○は1つ）

- 1 5.0未満（半分未満）  
2 5.0～8.0未満  
3 8.0～1.0.0未満  
4 1.0.0（変わらない）  
5 1.0.0超～1.2.0未満  
6 1.2.0～1.5.0未満  
7 1.5.0～2.0.0未満  
8 2.0.0以上（2倍以上増加）

問18 「6.0歳代前半層」（継続雇用者や正社員）の労働時間や仕事内容は、5.9歳以前と比べて、どの程度変化していますか。（それぞれについて○は1つ）

	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている
(a) 1日あたりの勤務時間（所定労働時間）	1	2	3	4	5
(b) 1ヶ月あたりの勤務日数	1	2	3	4	5
(c) 1ヶ月あたりの残業時間	1	2	3	4	5
(d) 担当する仕事の内容・範囲	1	2	3	4	5
(e) 職責（仕事に対する責任）の重さ	1	2	3	4	5
(f) 期待する仕事の成果	1	2	3	4	5
(g) 配置転換の頻度	1	2	3	4	5
(h) 出張の頻度	1	2	3	4	5

付問2 どのような「賃金テーブル」を設定していますか。（○はいくつでも）

- 1 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  
2 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  
3 事務・技術系、技能系のようなおおよそな仕事別の賃金テーブル  
4 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  
5 その他（具体的に：）

問10 貴社では、管理職でない一般社員レベルの正社員の「昇給」を決める際に、「仕事内容」の評価項目をどの程度考慮していますか。（○は1つ）

- 1 0～1.0%未満  
2 1.0～2.0%未満  
3 2.0～3.0%未満  
4 3.0～4.0%未満  
5 4.0～5.0%未満  
6 5.0～6.0%未満  
7 6.0～7.0%未満  
8 7.0～8.0%未満  
9 8.0～9.0%未満  
10 9.0～1.0.0%

問11 昨年度、正社員を対象に賞与・一時金（年俸制における賞与・一時金を含む）を支給しましたか。（○は1つ）

- 1 支給した  
2 支給していない →問13へ

付問1 昨年度に支給した正社員の賞与・一時金は、基本給の何ヶ月分でしたか。

- 1 1ヶ月分  
2 2ヶ月分  
3 3ヶ月分  
4 4ヶ月分  
5 5ヶ月分  
6 6ヶ月分  
7 7ヶ月分  
8 8ヶ月分  
9 9ヶ月分  
10 10ヶ月分  
11 11ヶ月分  
12 12ヶ月分  
13 13ヶ月分  
14 14ヶ月分  
15 15ヶ月分  
16 16ヶ月分  
17 17ヶ月分  
18 18ヶ月分  
19 19ヶ月分  
20 20ヶ月分  
21 21ヶ月分  
22 22ヶ月分  
23 23ヶ月分  
24 24ヶ月分  
25 25ヶ月分  
26 26ヶ月分  
27 27ヶ月分  
28 28ヶ月分  
29 29ヶ月分  
30 30ヶ月分  
31 31ヶ月分  
32 32ヶ月分  
33 33ヶ月分  
34 34ヶ月分  
35 35ヶ月分  
36 36ヶ月分  
37 37ヶ月分  
38 38ヶ月分  
39 39ヶ月分  
40 40ヶ月分  
41 41ヶ月分  
42 42ヶ月分  
43 43ヶ月分  
44 44ヶ月分  
45 45ヶ月分  
46 46ヶ月分  
47 47ヶ月分  
48 48ヶ月分  
49 49ヶ月分  
50 50ヶ月分  
51 51ヶ月分  
52 52ヶ月分  
53 53ヶ月分  
54 54ヶ月分  
55 55ヶ月分  
56 56ヶ月分  
57 57ヶ月分  
58 58ヶ月分  
59 59ヶ月分  
60 60ヶ月分  
61 61ヶ月分  
62 62ヶ月分  
63 63ヶ月分  
64 64ヶ月分  
65 65ヶ月分  
66 66ヶ月分  
67 67ヶ月分  
68 68ヶ月分  
69 69ヶ月分  
70 70ヶ月分  
71 71ヶ月分  
72 72ヶ月分  
73 73ヶ月分  
74 74ヶ月分  
75 75ヶ月分  
76 76ヶ月分  
77 77ヶ月分  
78 78ヶ月分  
79 79ヶ月分  
80 80ヶ月分  
81 81ヶ月分  
82 82ヶ月分  
83 83ヶ月分  
84 84ヶ月分  
85 85ヶ月分  
86 86ヶ月分  
87 87ヶ月分  
88 88ヶ月分  
89 89ヶ月分  
90 90ヶ月分  
91 91ヶ月分  
92 92ヶ月分  
93 93ヶ月分  
94 94ヶ月分  
95 95ヶ月分  
96 96ヶ月分  
97 97ヶ月分  
98 98ヶ月分  
99 99ヶ月分  
100 100ヶ月分

問12 管理職でない一般社員レベルの正社員の賞与・一時金は、人事課や会社の業績等で変動する部分がありますか。（○は1つ）

- 1 ある  
2 ない →問13へ

付問1 変動部分は、賞与・一時金全体の約何%になりますか。（○は1つ）

- 1 5%未満  
2 5～1.0%未満  
3 1.0～1.5%未満  
4 1.5～2.0%未満  
5 2.0～2.5%未満  
6 2.5%以上

### Ⅲ. 6.0歳代前半層（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み

問13 貴社の「6.0歳以上6.4歳以下の社員」（継続雇用者や正社員）についての有無と、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 いる →問14へ  
2 いない →問46へ

付問1 何人在籍していますか。

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

問14 貴社の6.0歳代前半層（継続雇用者や正社員）における活用の進め方についてお聞かせください。（それぞれについて○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) 経営者や管理者は、6.0歳代前半層の活用が社会や時代の要請であることを認識している	1	2	3	4
(b) 会社にとって6.0歳代前半層は戦力であるという方針を持っている	1	2	3	4
(c) 経営者や管理者は、5.9歳以下の従業員に対して6.0歳代前半層の大切さを働きかけている	1	2	3	4

問24 社員Aの賃金決定を行うための格付け制度（例えば、職能資格制度等で正社員を複数の等級（ランク）に分ける制度）などにより、社員Aをいくつかの等級（ランク）に分けて人事管理を行っていますか。（○は1つ）

付問1 行なっている  1 行っていない  2

付問1 いくつかの等級（ランク）に分かれていますか。「賃金テーブル」によって等級数が違う場合、主なものについてお答えください。（○は1つ）

1	2等級	4	5等級	7	8等級
2	3等級	5	6等級	8	9等級
3	4等級	6	7等級	9	10等級以上

付問2 社員Aに対して、59歳以下の正社員と同じ格付け制度を適用していますか。（○は1つ）

付問2-1 社員Aの等級を以下のどの基準で決めていますか。（○はいくつでも）

1	能力	4	勤続年数
2	意欲	5	労働時間の長さ
3	仕事の重要度	6	その他（具体的に：）

付問3 社員Aに昇格はありますか。（○は1つ）

付問3-1 全員にある  1 全員にある  2 一部にある  3 全員にない  3

問25 59歳以下の正社員と同等の仕事をしている社員Aはいますか。（○は1つ）

付問1 いる  1 いない  2

付問1 正社員と同等の仕事をしている社員Aはどの程度いますか。（○は1つ）

\*社員A全体を100%とした場合についてお答えください。

1	ほぼ全員	3	半数程度	5	1割程度
2	8割程度	4	2割程度	6	少数

付問2 正社員と同等の仕事をしている社員Aの仕事レベルは、主に正社員のどの等級（ランク）の仕事に対応していますか。（○はいくつでも）

一般相当		係長・主任相当		課長相当	部長相当
一般職V (高卒初任格付)	一般職IV (短大卒初任格付)	一般職III (大卒初任格付)	一般職II (大卒初任格付)	一般職I (大卒初任格付)	係長・主任相当I (主任相当II)
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10		

付問3 時間あたり給与をみると、社員Aの基本給は同等の仕事をしている正社員に比べてどの程度の割合ですか。（○は1つ） ※59歳以下の正社員の給与を1.00%とした時の割合についてお答え下さい。

1	100%	4	70～80%未満	7	40～50%未満
2	90～100%未満	5	60～70%未満	8	30～40%未満
3	80～90%未満	6	50～60%未満	9	30%未満

問19 「60歳代前半層」（継続雇用者や正社員）の労働時間や仕事内容は、現状と比較して、今後、どのようにしたいですか。（それぞれについて○は1つ）

	増やしたい	やや増やしたい	現状維持	やや減らしたい	減らしたい
(a) 1ヶ月あたりの残業時間	1	2	3	4	5
(b) 担当する仕事の内容・範囲	1	2	3	4	5
(c) 職責（仕事に対する責任）の重さ	1	2	3	4	5
(d) 期待する仕事の成果	1	2	3	4	5

問20 「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

#### IV. 60歳代前半層の社員の雇用管理

以下設問には、「問16」で○をつけた「主な仕組み」のもと、**自社内で「直接雇用している60歳代前半層」**に関して、ご回答ください。

問21 自社内で直接雇用している「60歳代前半層」のなかで、主な形態（呼称）は。（○は1つ）

付問1 正社員  1 非正社員  2

「問21」で回答した「60歳代前半層の主な形態の社員」を「社員A」とします。これ以降の設問にはすべて、「社員A」に関してご回答ください。

問22 社員Aのうち、最も多い職種は。（○は1つ）

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

問23 社員Aに対して、「賃金テーブル」を設定していますか。（○は1つ）

1	1つ設定している	付問1	「賃金テーブル」をいくつ設定していますか。（○は1つ）
2	2つ以上設定している	付問2	社員Aに対して、59歳以下の正社員と同じ「賃金テーブル」を適用していますか。（○は1つ）
3	設定していない	付問2-1	どのような「賃金テーブル」を設定していますか。（○はいくつでも）

付問2-1 すべての社員Aに適用している → 問24へ  
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

付問2-2 どのような「賃金テーブル」を設定していますか。（○はいくつでも）

1	事務・技術系、技能系のようなおおよそおまかな仕事別の賃金テーブル
2	労働時間の長さにあわせて賃金テーブル
3	60歳時点の職能資格や職位などに対応した賃金テーブル
4	年金や公的給付の受給状況に対応した賃金テーブル
5	60歳以降の年齢に対応した賃金テーブル
6	その他（具体的に：）

問32 59歳以下の正社員及び社員Aについて、下記の教育訓練等の対象としていますか。(それぞれについて○は1つ)

	59歳以下の正社員のみ対象	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	59歳以下の正社員と一部の社員Aを対象	行っていない
(a) 仕事に直接関連する研修	1	2	3	4	4
(b) 自己啓発への支援	1	2	3	4	4

### V. 60歳代前半層の社員の報酬管理

問33 社員Aの主な基本給の決め方は、59歳以下の正社員と同じですか。(○は1つ)

- |   |                    |       |
|---|--------------------|-------|
| 1 | すべての社員Aが同じである      | →問34へ |
| 2 | 一部の社員Aが同じである       |       |
| 3 | 社員Aと59歳以下の正社員とは異なる |       |

付問1 主な基本給の決め方は、以下のどれですか。(○は1つ)

- |   |                            |   |                    |
|---|----------------------------|---|--------------------|
| 1 | 定額の基本給を一律に支給している           | 4 | 職種や仕事内容に対応して支給している |
| 2 | 60歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している   | 5 | その他                |
| 3 | 60歳時点の職能資格や職位などに対応して支給している |   | (具体的に： )           |

問34 60歳以降で最初に支給する社員Aの賃金(基本給)水準は、60歳直前の約%になりますか。(年金や公的給付を除く)。(○は1つ)

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

問35 社員Aに昇給がありますか。(○は1つ)

- |   |       |   |       |       |
|---|-------|---|-------|-------|
| 1 | 全員にある | 3 | 全員にない | →問36へ |
| 2 | 一部にある | 4 |       |       |

付問1 社員Aの昇給を決める際に、「仕事内容」について考慮する割合は59歳以下の管理職でない一般社員レベルの正社員と比べて。(○は1つ)

- |   |      |   |       |   |     |
|---|------|---|-------|---|-----|
| 1 | 多い   | 3 | 同じ    | 5 | 少ない |
| 2 | やや多い | 4 | やや少ない |   |     |

問36 59歳以下の正社員及び社員Aについて、以下の諸手当を支給していますか。(それぞれについて○は1つ)

	59歳以下の正社員のみ支給	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の社員Aに支給	社員Aのみ支給	両方に支給していない
(a) 扶養手当(家族手当・子女教育手当)	1	2	3	4	5
(b) 住宅手当	1	2	3	4	5
(c) 職務に基づく手当(保潔手当・技能継承に關する手当等)	1	2	3	4	5

問37 社員Aを賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)の支給対象としていますか。(○は1つ)

- |   |             |       |
|---|-------------|-------|
| 1 | 全員を対象としている  | →問38へ |
| 2 | 一部を対象としている  |       |
| 3 | 全員を対象としていない |       |

問26 過去3年間で、社員Aのなかで、60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合は。(○は1つ)

- |   |      |   |      |   |      |   |        |
|---|------|---|------|---|------|---|--------|
| 1 | ほぼ全員 | 3 | 半数程度 | 5 | 1割程度 | 7 | 1人もいない |
| 2 | 8割程度 | 4 | 2割程度 | 6 | 少数   |   |        |

問27 過去3年間で、社員Aのなかで、60歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合は。(○は1つ)

- |   |      |   |      |   |      |   |        |
|---|------|---|------|---|------|---|--------|
| 1 | ほぼ全員 | 3 | 半数程度 | 5 | 1割程度 | 7 | 1人もいない |
| 2 | 8割程度 | 4 | 2割程度 | 6 | 少数   |   |        |

問28 社員Aの配置転換・異動等の有無についてお答えください。(それぞれについて○は1つ)

	社員A全員を対象	社員Aの一部を対象	対象にしない	事業所は1カ所
(a) 転居を伴わない他事業所への配置転換	1	2	3	4
(b) 事業所内での配置転換	1	2	3	-

問29 社員Aの働き方について、貴社で働いている59歳以下の正社員の働き方と比較してお答えください。

(1) 社員Aのなかで、所定内労働時間(残業を除く)が59歳以下の正社員と同じ者の割合は。(○は1つ)

- |   |      |   |      |   |      |   |                        |
|---|------|---|------|---|------|---|------------------------|
| 1 | ほぼ全員 | 3 | 半数程度 | 5 | 1割程度 | 7 | 1人もいない                 |
| 2 | 8割程度 | 4 | 2割程度 | 6 | 少数   |   | (社員A全員が、59歳以下の正社員より短い) |

(2) 社員Aのなかで、所定外労働時間(残業時間)が59歳以下の正社員と同じ者の割合は。(○は1つ)

- |   |      |   |      |   |      |   |                        |
|---|------|---|------|---|------|---|------------------------|
| 1 | ほぼ全員 | 3 | 半数程度 | 5 | 1割程度 | 7 | 1人もいない                 |
| 2 | 8割程度 | 4 | 2割程度 | 6 | 少数   |   | (社員A全員が、59歳以下の正社員より短い) |

問30 59歳以下の正社員ひ社員Aに関して、次のようなことを行っていますか。(それぞれについて○は1つ)

	59歳以下の正社員のみ対象	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	59歳以下に行っていない
(a) 業務目標を立てさせている	1	2	3	4
(b) 希望する仕事を申告する仕組みがある	1	2	3	4
(c) 人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会がある	1	2	3	4

問31 貴社では、社員Aを人事評価の実施対象としていますか。(○は1つ)

- |   |            |   |             |       |
|---|------------|---|-------------|-------|
| 1 | 全員を対象としている | 3 | 全員を対象としていない | →問32へ |
| 2 | 一部を対象としている |   |             |       |

付問1 人事評価の仕組みは59歳以下の正社員と同じですか。(○は1つ)

- |   |               |   |                    |
|---|---------------|---|--------------------|
| 1 | すべての社員Aが同じである | 3 | 社員Aと59歳以下の正社員とは異なる |
| 2 | 一部の社員Aが同じである  |   |                    |

## VI. 60歳代前半層の社員（社員A）の活用状況

問41 貴社では、60歳代前半層（社員A）の活用をどのように評価していますか。（○は1つ）

- 1 うまくいっている  
2 ある程度うまくいっている  
3 あまりうまくいっていない  
4 うまくいっていない

問42 60歳代前半層（社員A）の活用を進める取り組みを行う場合に、どのような課題がありますか。（○はいくつでも）

- |   |                             |    |                     |
|---|-----------------------------|----|---------------------|
| 1 | 担当する仕事の確保                   | 9  | 本人の健康               |
| 2 | 社内の従業員の年齢構成のバランス            | 10 | 家族の健康               |
| 3 | 会社全体の人件費の増加                 | 11 | 世代交代の遅延・停滞          |
| 4 | 職場環境の整備                     | 12 | 他の非正社員との処遇上のバランス    |
| 5 | 管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係       | 13 | 他の正社員との処遇上のバランス     |
| 6 | 管理職以外の従業員と60歳代前半層の従業員との人間関係 | 14 | 他の従業員のモチベーションの維持・向上 |
| 7 | 本人のモチベーションの維持・向上            | 15 | その他（具体的に：）          |
| 8 | 本人の能力の維持・向上                 | 16 | とくになし               |

問43 これまで、60歳代前半層（社員A）を活用することによって、以下の点で、それぞれの程度の効果が得られましたか。（それぞれについて○は1つ）

	効果がなかった	ある程度効果があった	あまり効果かなかった	効果がなかった
(a) 職場の生産性の向上	1	2	3	4
(b) 59歳以下の正社員の定着率の向上	1	2	3	4
(c) 59歳以下の正社員のモチベーション向上	1	2	3	4
(d) 職場の人間関係が良くなること	1	2	3	4

問44 貴社では、60歳代前半層（社員A）をどのように評価していますか。（それぞれについて○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) 高い管理能力・指導力を持っている	1	2	3	4
(b) 高い専門能力を持っている	1	2	3	4
(c) 勤務態度や仕事ぶりが真面目である	1	2	3	4
(d) 労働意欲が高い	1	2	3	4
(e) 幅広い人脈を持っている	1	2	3	4

問45 貴社では、これまで、60歳代前半層（社員A）の働きぶりをどのように評価していますか。（○は1つ）

- 1 満足している  
2 ある程度満足している  
3 あまり満足していない  
4 満足していない

## VII. パート・タイマー等の非正社員の人事管理と社員Aとの関係

問46 貴社では、社員A以外で、どのようなタイプの非正社員が最も多く働いていますか。（○は1つ）

- 1 パートタイマー  
2 アルバイト  
3 契約社員・準社員  
4 嘱託社員（60歳以降の継続雇用者・再雇用者を除く）

付問1 社員Aの賞与・一時金の決め方は59歳以下の正社員と同じですか。（○は1つ）

- 1 すべての社員Aが同じである  
2 一部の社員Aが同じである  
3 社員Aと59歳以下の正社員は異なる

付問2 昨年度、社員Aに賞与・一時金を支給しましたか。（○は1つ）

- 1 支給した  
2 支給していない → 付問3へ

付問2-1 昨年度支給した賞与・一時金は、基本給の何ヶ月分ですか。（小数点第3位以下は四捨五入）

約  ヶ月分

付問3 社員Aの賞与・一時金は、人事考課や社会業績等で変動する部分がありますか。（○は1つ）

- 1 ある  
2 ない → 問38へ

付問3-1 変動部分に占める賞与・一時金全体の割合は、59歳以下の一般クラスと比べて。（○は1つ）

- 1 多い  
2 やや多い  
3 同じ  
4 やや少ない  
5 少ない

問38 社員Aは、会社の保養所やレクリエーション施設等を59歳以下の正社員と同様に利用できますか。（○は1つ）

- 1 全員が利用できる  
2 一部が利用できる  
3 全員が利用できない  
4 保養所・レクリエーション施設はない

問39 社員Aは、慶弔金・休職を59歳以下の正社員と同様に受けることができますか。（○は1つ）

- 1 全員が受けることができる  
2 一部が受けることができる  
3 全員が受けることができない  
4 慶弔金・休職はない

問40 貴社では、59歳以下の正社員を対象として、「60歳時点」で退職金・慰労金を精算していますか。（○は1つ）

- 1 精算している  
2 精算していない → 問41へ  
3 退職金・慰労金はない → 問41へ

付問1 社員Aについて、60歳以降、新たに退職金・慰労金を支給する対象としていますか。（○は1つ）

- 1 全員を対象としている  
2 一部を対象としている  
3 全員を対象としない → 問41へ

付問1-1 社員Aの退職金・慰労金の決め方は59歳以下の正社員と同じですか。（○は1つ）

- 1 すべての社員Aが同じである  
2 一部の社員Aが同じである  
3 社員Aと59歳以下の正社員は異なる

付問1 いくつの等級(ランク)に分かれていますか。「賃金テーブル」によって等級数が違う場合、主なものについてお答えください。(〇は1つ)

1	2等級	4	5等級	7	8等級
2	3等級	5	6等級	8	9等級
3	4等級	6	7等級	9	10等級以上

付問2 非正社員Bに対して、59歳以下の正社員と同じ格付け制度を適用していますか。(〇は1つ)

1	すべての非正社員Bに適用している	→問54へ
2	一部の非正社員Bに適用している	
3	非正社員Bと59歳以下の正社員とは異なる	

付問2-1 非正社員Bの等級を以下のどの基準で決めていますか。(〇はいくつでも)

1	能力	3	仕事の重要度	5	労働時間の長さ
2	意欲	4	勤続年数	6	その他(具体的に: )

付問3 非正社員Bに昇格はありますか。(〇は1つ)

1	全員にある	2	一部にある	3	全員にない
---	-------	---	-------	---	-------

問54 59歳以下の正社員と同等の仕事をしている非正社員Bはいですか。(〇は1つ)

1	いる	→問55へ
2	いない	

付問1 正社員と同等の仕事をしている非正社員Bはどの程度いますか。(〇は1つ)

※非正社員B全体を1.00%とした場合でお答えください。

1	ほぼ全員	3	半数程度	5	1割程度
2	8割程度	4	2割程度	6	少数

付問2 正社員と同等の仕事をしている非正社員Bの仕事レベルは、主に59歳以下の正社員などの等級(ランク)の仕事に対応していますか。(〇はいくつでも)

一般職V (高卒初 任格付 付)	一般相当			係長・主任相当		課長 相当	部長 相当		
	一般職IV (短大卒 初任格付 付)	一般職III (大卒初 任格付 付)	一般職II (大卒初 任格付 付)	係長・主 任相当II	係長・主 任相当I				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

付問3 時間あたり給与でみると、非正社員Bの基本給は同等の仕事をしている59歳以下の正社員に比べて、どの程度割合ですか。(〇は1つ)

※59歳以下の正社員を1.00%としたときの割合についてお答えください。

1	100%	4	70~80%未満	7	40~50%未満
2	90~100%未満	5	60~70%未満	8	30~40%未満
3	80~90%未満	6	50~60%未満	9	30%未満

上記の、最も人数の多い非正社員を「非正社員B」とすることとします。  
以下の設問にはすべて、非正社員Bに関してご回答ください。

問47 非正社員Bの人数は。(2017年10月1日現在)

.....	人
-------	---

問48 非正社員Bのうち「週30時間以上働いている者の者」の比率は。(〇は1つ)

1	一人もいない	4	10~20%未満	7	40~50%未満	10	80%以上
2	0超~5%未満	5	20~30%未満	8	50~60%未満		
3	5~10%未満	6	30~40%未満	9	60~80%未満		

問49 非正社員Bのうち「勤続年数が5年以上の者」の比率は。(〇は1つ)

1	一人もいない	4	10~20%未満	7	40~50%未満	10	80%以上
2	0超~5%未満	5	20~30%未満	8	50~60%未満		
3	5~10%未満	6	30~40%未満	9	60~80%未満		

問50 非正社員Bで最も多い職種は。(〇は1つ)

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

問51 非正社員Bの雇い止めの年齢を定めていますか。(〇は1つ)

1	定めがある	→付問1	それは何歳ですか	.....	歳
2	定めがない	→問52へ			

問52 非正社員Bに対して、「賃金テーブル」を設定していますか。(〇は1つ)

1	1つ設定している	→付問1	「賃金テーブル」をいくつ設定していますか。(〇は1つ)
2	2つ以上設定している	→付問1	
3	設定していない	→問53へ	

付問2 非正社員Bに対して、59歳以下の正社員と同じ「賃金テーブル」を適用していますか。

(〇は1つ)

1	すべての非正社員Bに適用している	→問53へ
2	一部の非正社員Bに適用している	
3	非正社員Bと59歳以下の正社員とは異なる	

付問2-1 どのような「賃金テーブル」を設定していますか。(〇はいくつでも)

1	事務・技術系、技能系のようなおおよそな仕事別の賃金テーブル
2	労働時間の長さにあわせて賃金テーブル
3	職能資格や職位などに対応した賃金テーブル
4	社会保険の加入に対応した賃金テーブル
5	異動の範囲の意いに対応した賃金テーブル
6	その他(具体的に: )

問53 非正社員Bの賃金決定を行うための格付け制度(たとえば、職能資格制度等で正社員を複数の等級(ランク)に分ける制度)などにより、非正社員Bをいくつかの等級(ランク)に分けて人事管理を行っていますか。(〇は1つ)

1	行なっている	2	行なっていない	→問54へ
---	--------	---	---------	-------

問61 59歳以下の正社員及び非正社員Bについて、下記の教育訓練等の対象としていますか。(それぞれについて○は1つ)

(a) 仕事に直接関連する研修	1	2	3	4
(b) 自己啓発への支援	1	2	3	4

問62 非正社員Bの主な基本給の決め方は、59歳以下の正社員と同じですか。(○は1つ)

1 すべて非正社員Bと同じである  
2 一部の非正社員Bと同じである  
3 非正社員Bと59歳以下の正社員とは異なる

問63 非正社員Bに昇給はありますか。(○は1つ)

1 全員にある  
2 一部にある  
3 全員にない →問64へ  
4 やや少ない  
5 少ない

付問1 非正社員Bの昇給を決める際に、「仕事内容」について考慮する割合は59歳以下の管理職でない一般社員レベルの正社員と比べて、どの程度ですか。(○は1つ)

1 多い  
2 やや多い  
3 同じ  
4 やや少ない  
5 少ない

問64 59歳以下の正社員及び非正社員Bについて、以下の諸手当を支給していますか。(それぞれについて○は1つ)

(a) 扶養手当 (家族手当・子女教育手当)	1	2	3	4	5
(b) 住宅手当	1	2	3	4	5
(c) 職務に基づく手当 (営業手当・技能継承に関わる手当等)	1	2	3	4	5

問65 非正社員Bを賞与・一時金 (年俸制における賞与・一時金を含む) の支給対象としていますか。(○は1つ)

1 全員を対象としている  
2 一部を対象としている  
3 全員を対象としない →問66へ

付問1 非正社員Bの賞与・一時金の決め方は59歳以下の正社員と同じですか。(○は1つ)

1 すべての非正社員Bが同じである  
2 一部の非正社員Bが同じである  
3 非正社員Bと59歳以下の正社員は異なる

付問2 昨年度、非正社員Bに賞与・一時金を支給しましたか。(○は1つ)

1 支給した  
2 支給していない →付問3へ

付問2-1 昨年度支給した賞与・一時金は、基本給の何ヶ月分ですか。(小数第3位以下は四捨五入)

約 [ ] . [ ] ヶ月分

問55 過去3年間で、非正社員Bのなかで、「役職」に就いている者のおよその割合は。(○は1つ)

1 ほぼ全員  
2 8割程度  
3 半数程度  
4 2割程度  
5 1割程度  
6 少数  
7 1人もいない

問56 非正社員Bの配置転換・異動等の有無についてお答えください。(それぞれについて○は1つ)

(a) 転居を伴わない他事業所への配置転換	1	2	3
(b) 事業所内での配置転換	1	2	3

問57 非正社員Bの働き方について、貴社で働いている59歳以下の正社員の働き方と比較してお答えください。労働時間 (残業含む) が59歳以下の正社員と同じ又はより長い非正社員Bの割合はどのくらいですか。(○は1つ)

1 全員  
2 8割程度  
3 半数程度  
4 2割程度  
5 1割程度  
6 少数  
7 1人もいない (非正社員Bの全員が、社員Aより短い)

問58 非正社員Bの働き方について、社員Aの働き方と比較してお答えください。(それぞれについて○は1つ)

①労働時間 (残業含む) が「社員A」と同じ又はより長い「非正社員B」の割合はどのくらいですか。

1 全員  
2 8割程度  
3 半数程度  
4 2割程度  
5 1割程度  
6 少数  
7 1人もいない (非正社員Bの全員が、社員Aより短い)

②仕事の内容及「社員A」と同じ「非正社員B」の割合はどのくらいですか。

1 全員  
2 8割程度  
3 半数程度  
4 2割程度  
5 1割程度  
6 少数  
7 1人もいない (非正社員Bの全員が社員Aと異なる仕事をしている)  
8 社員Aは少ない

問59 59歳以下の正社員及び非正社員Bに関して、次のようなことを行っていますか。(それぞれについて○は1つ)

(a) 業務目標を立てさせている	1	2	3	4
(b) 希望する仕事を申告する仕組みがある	1	2	3	4
(c) 人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会がある	1	2	3	4

問60 貴社では、非正社員Bを人事評価の実施対象としていますか。(○は1つ)

1 全員を対象としている  
2 一部を対象としている  
3 全員を対象としない →問61へ

付問1 人事評価の仕組みは59歳以下の正社員と同じですか。(○は1つ)

1 すべての非正社員Bが同じである  
2 一部の非正社員Bが同じである  
3 非正社員Bと59歳以下の正社員とは異なる



**Ⅸ. 65歳以降の社員の雇用・報酬管理**

問72 貴社には、「65歳以降社員」(59歳までは正社員で勤務してきた者)はいますか。派遣・請負は除く。

(○は1つ)

1 いる → 付問1 何人在籍していますか。 [ ] 人  
 2 いない → 終了です。ありがとうございました。 [ ]

問73 貴社では、「65歳以降社員」を雇用するにあたりどのような課題がありますか。(○はいくつでも)

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1 担当する仕事の確保                   | 9 本人の健康                |
| 2 社内の従業員の年齢構成のバランス            | 10 家族の健康               |
| 3 会社全体の人件費の増加                 | 11 世代交代の遅延・停滞          |
| 4 職場環境の整備                     | 12 他の非正社員との処遇上のバランス    |
| 5 管理職と60歳台前半層の従業員との人間関係       | 13 他の正社員との処遇上のバランス     |
| 6 管理職以外の従業員と60歳台前半層の従業員との人間関係 | 14 他の従業員のモチベーションの維持・向上 |
| 7 本人のモチベーションの維持・向上            | 15 その他(具体的に: )         |
| 8 本人の能力の維持・向上                 | 16 とくになし               |

問74 65歳以降の社員の雇用の仕組みは以下のどれですか。(○はいくつでも)

- 1 定年廃止(定年なし) [ ] 3 勤務延長 [ ] 5 仕組みはない  
 2 定年延長(65歳以上定年) [ ] 4 再雇用 [ ]

問75 65歳以降の社員の雇用・報酬管理は60歳代前半層とどの程度同じですか。(○は1つ)

- 1 同じ → 問76へ [ ] 3 かなり異なる [ ]  
 2 やや同じ → 問76へ [ ] 4 異なる [ ]

付問1 どのような分野で異なりますか。(○はいくつでも)

- |                  |                |                           |
|------------------|----------------|---------------------------|
| 1 従業員格付け制度       | 6 対象となる教育訓練の種類 | 11 諸手当の種類                 |
| 2 賃金テーブルの設定      | 7 基本給の決め方      | 12 賞与・一時金の支給対象者の範囲        |
| 3 配置転換・異動の有無     | 8 基本給の支払い形態    | 13 賞与・一時金の決め方             |
| 4 所定内労働時間の長さ     | 9 昇給の有無        | 14 利用できる保養所やレクリエーション施設の範囲 |
| 5 所定外労働時間(残業)の長さ | 10 昇格(昇進)の有無   | 15 退職金・慰労金の決め方            |

問76 貴社は、65歳以降の社員の働きぶりについてどのようなように評価していますか。(○は1つ)

- 1 満足している [ ] 3 あまり満足していない [ ]  
 2 ある程度満足している [ ] 4 満足していない [ ]

お手数ですが、下記にもご記入をお願いします。	
貴社名	〒 都・道・府・県 市・区・町・村
所在地	
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

付問3 非正社員Bの賞与・一時金は、人事考課や社会業績等で変動する部分がありますか。(○は1つ)

- 1 ある [ ] 2 ない → 問66へ [ ]

付問3-1 変動部分に占める賞与・一時金全体の割合は、59歳以下の管理職でない一般社員レベルの正社員と比べて。(○は1つ)

- 1 多い [ ] 3 同じ [ ] 5 少ない [ ]  
 2 やや多い [ ] 4 やや少ない [ ]

問66 非正社員Bは、会社の保養所やレクリエーション施設等を59歳以下の正社員と同様に利用できますか。(○は1つ)

- 1 全員が利用できる [ ] 3 全員が利用できない [ ]  
 2 一部が利用できる [ ] 4 保養所・レクリエーション施設はない [ ]

問67 非正社員Bは、慶弔金・休暇を59歳以下の正社員と同様に受けることができますか。(○は1つ)

- 1 全員が受けることができる [ ] 3 全員が受けることができない [ ]  
 2 一部が受けることができる [ ] 4 慶弔金・休暇はない [ ]

問68 貴社では、非正社員Bについて、退職金・慰労金を支給する対象としていますか。(○は1つ)

- 1 全員を対象としている [ ] 3 全員を対象としない [ ] → 問69へ  
 2 一部を対象としている [ ] 4 全員を対象としない [ ]

付問1 非正社員Bの退職金・慰労金の決め方は59歳以下の正社員と同じですか。(○は1つ)

- 1 すべての非正社員Bが同じである [ ] 3 非正社員Bと59歳以下の正社員は異なる [ ]  
 2 一部の非正社員Bが同じである [ ] 4 非正社員Bと59歳以下の正社員は異なる [ ]

問69 貴社では、非正社員Bの活用をどのように評価していますか。(○は1つ)

- 1 うまくいっている [ ] 3 あまりうまくいっていない [ ]  
 2 ある程度うまくいっている [ ] 4 うまくいっていない [ ]

問70 貴社では、非正社員Bを活用することによって、以下の点についてどの程度の効果が得られましたか。(それぞれについて○は1つ)

	効果があつた	ある程度効果があつた	あまり効果があつた	効果があつた
(a) 職場の生産性の向上	1	2	3	4
(b) 59歳以下の正社員の定着率の向上	1	2	3	4
(c) 59歳以下の正社員のモチベーション向上	1	2	3	4
(d) 職場の人間関係が良くなること	1	2	3	4

問71 貴社では、非正社員Bの働きぶりをどのように評価していますか。(○は1つ)

- 1 満足している [ ] 3 あまり満足していない [ ]  
 2 ある程度満足している [ ] 4 満足していない [ ]

『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

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	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	水道業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	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	無回答
3580	0.1	7.7	31.7	0.7	5.4	12.7	18.6	1.1	1.5	1.8	2.5	2.0	0.5	1.7	0.2	9.9	0.2	1.7	

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	501~1,000人	1,001~5,000人	5,001~10,000人	10,001人以上	無回答	調査数	【平均】	標準偏差	最小値【人】	最大値【人】	中央値【人】
3580	0.4	0.2	1.8	42.9	20.2	9.9	5.7	10.3	7.2	0.8	0.5	3561	458.14	1091.05	3.00	27486.00	218.00	

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	501~1,000人	1,001人以上	無回答
3580	1.1	1.2	9.3	67.7	10.4	6.2	3.3	0.3	0.6	

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%未満以上	30%未満以上	50%未満以上	70%未満以上	70%以上	無回答
3580	4.8	30.5	47.4	12.3	1.9	3.1	

問5 貴社の正社員数は、過去3年間でどのように変化しましたか。(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
3580	26.6	25.6	24.1	14.4	8.7	0.6

問6 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
3580	14.5	57.0	22.3	2.8	3.4

問7 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	3580	47.3	31.8	18.4	0.7	0.1	1.6
(b)30歳以上～45歳未満	3580	24.0	37.5	32.9	3.7	0.4	1.6
(c)45歳以上	3580	7.3	11.7	48.8	25.3	5.0	1.9

## II 59歳以下の正社員の人事管理

問8 貴社では、正社員について、賃金決定等を行うために、格付け制度（たとえば、職能資格制度等で正社員を複数の等級・ランクに分ける制度）などにより、いくつかの等級・ランクに分けて人事管理を行っていますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	行なっている	行なっていない	無回答
3580	72.5	27.1	0.4

付問1 (問8「行なっている」のみ回答) いくつかの等級・ランクに分かれていますか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	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	無回答
2596	9.6	10.8	11.6	12.6	12.1	11.5	4.3	5.7	2.0	1.8	14.0	4.1

問9 貴社では、「賃金テーブル」を設定していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	設定している	設定していない	無回答
3580	64.4	34.4	1.2

付問1 (問9「設定している」のみ回答)

「賃金テーブル」をいくつ設定していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	1つ	2つ	3つ	4つ	5つ	6つ以上	無回答
2304	27.3	21.6	15.1	7.0	4.5	21.1	3.4

付問2 どのような「賃金テーブル」を設定していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	容従総にの全のよ事賃働短そ 別業合あよ国社う賞う時間 の員職あわう社員な務金時間 の員が一たせな員な・技間 賃担一た從業員お・技の 金当般賃業員お・技の テすの賃業員お・技の ブル仕の賃業員お・技の ル事ようの賃業員お・技の 内なな賃業員お・技の	無回答				
2304	69.8	7.1	29.0	4.0	8.2	3.5

問 10 貴社では、管理職でない一般社員レベルの正社員の「昇給」を決める際に、「仕事内容」の評価項目をどの程度考慮していますか。(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	1 0 % ↓ 未満	2 1 % ↓ 未満	3 2 % ↓ 未満	4 3 % ↓ 未満	5 4 % ↓ 未満	6 5 % ↓ 未満	7 6 % ↓ 未満	8 7 % ↓ 未満	9 8 % ↓ 未満	1 9 % ↓ %	無回答	
	3580	10.9	4.2	6.4	8.6	10.7	13.7	12.1	10.3	6.0	12.7	4.4

問 11 昨年度、正社員を対象に賞与・一時金（年俸制における賞与・一時金を含む）を支給しましたか。

(単位：調査数は「件数」、他は「%」)

調査数	支給した	支給していない	無回答	
	3580	96.8	3.0	0.2

付問 1 「支給した」企業のみ回答) 昨年度に支給した正社員の賞与・一時金は、基本給の何か月分でしたか。

\* 集計結果は、カテゴリーと数値で表記

(単位：調査数は「件数」、その上段は、「%」、下段は数値(カ月))

調査数	1 ヶ月以下	2 1 ヶ月超 ↓	3 2 ヶ月超 ↓	4 3 ヶ月超 ↓	5 4 ヶ月超 ↓	6 5 ヶ月超 ↓	6 ヶ月超	無回答	
	3464	9.6	15.6	18.1	17.1	19.4	9.7	3.5	7.0
調査数	〔平 ヶ月 〕均	標準 偏差	〔最 ヶ月 〕小 値	〔最 ヶ月 〕大 値	〔中 ヶ月 〕央 値				
	3221	3.34	1.69	0.03	17.17	3.30			

問 12 管理職でない一般職員レベルの正社員の賞与・一時金には、人事考課や会社の業績等で変動する部分がありますか。

(単位：調査数は「件数」、他は、「%」)

調査数	ある	ない	無回答	
	3580	86.8	10.1	3.2

付問 1 (問 12 「ある」のみ回答) 変動部分は、賞与・一時金全体の約何%になりますか。

(単位：調査数は「件数」、他は、「%」)

調査数	5 % ↓ 未満	1 5 % ↓ 未満	1 1 5 0 % ↓ 未満	2 1 0 5 % ↓ 未満	2 2 5 0 % ↓ 未満	2 5 % 以上	無回答	
	3107	10.7	17.3	12.6	10.6	7.7	35.8	5.2

### Ⅲ 60歳代前半層（継続雇用者や正社員）の現状と雇用の仕組み

問 13 貴社の「60歳以上64歳以下の社員」（継続雇用者や正社員）についての有無と、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)

調査数	いる	いない	
	3580	94.3	5.7

付問1 (問13「いる」回答のみ) 何人在籍していますか。\*集計結果は、カテゴリーと数値で表記

(単位: 調査数は「件数」、上段その他は「%」、下段は、「人」)

調査数	1 5 人	6 1 0 人	1 1 5 人	1 6 2 0 人	2 1 3 0 人	3 1 4 0 人	4 1 5 0 人	人5 1 5 0 0	上1 0 1 人	無 回 答	
	3375	22.5	23.0	16.2	11.0	10.8	4.9	2.2	5.3	2.8	1.3
調査数	〔平 人 均〕	標 準 偏 差	〔最 小 値〕	〔最 大 値〕	〔中 央 値〕						
	3332	22.88	73.17	1.00	2706.00	12.00					

【以下、問45までの集計母数のベースは、問13「いる」回答のみ】

問14 貴社の60歳代前半層(継続雇用者や正社員)における活用の進め方についてお聞きします。

(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	当 て は ま る	る や や 当 て は ま	ま あ ま ら な い 当 て は	い 当 て は ま ら な	無 回 答
(a) 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	3375	60.0	31.2	6.2	1.7	0.9
(b) 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	3375	46.6	40.7	10.6	1.2	0.9
(c) 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	3375	21.9	40.4	31.0	5.5	1.2

問15 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」、その他は「%」)

調査数	0 %	10 % 超 未 満	21 % 未 満	32 % 未 満	43 % 未 満	54 % 未 満	65 % 未 満	76 % 未 満	87 % 未 満	98 % 未 満	19 % 未 満	1 % 未 満	無 回 答	
	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

問16 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。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	定 年 な し	い 6 0 歳 の 定 年 を 定 め て	の 6 1 歳 を 以 上 定 め て 4 歳 以 下	め 6 5 歳 以 上 の 定 年 を 定	無 回 答	
	3375	0.7	85.9	4.7	8.7	0.1

付問1 (問16「60歳の定年を定めている」、「61歳以上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」、その他は「%」)

調査数	定 6 通 り 歳 以 下 ( 法	6 6 7 0 歳	7 1 歳 以 上	い 特 に 定 め て い な	無 回 答	
	3349	76.9	6.0	1.0	13.1	3.0

付問2 (問16「60歳の定年を定めている」、「61歳以上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

(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	をが正 含6社 む5員 ( 歳(定 以降年	非 正 社員	無 回 答
3349	34.9	59.7	5.5

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

調査数	6 ヶ月 以下	(7 1 5 年1 )2 ヶ月 以内	1 3 ヶ月 以上	む6は雇 5用期 歳な間 ( 降(定 を年定 含がめ	無 回 答
3349	7.6	76.6	1.8	7.7	6.4

付問3 定年制の見直しを考えていますか。(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	検 定 年 制 の 廃 止 を 考 え て い ま す か	を 定 年 制 の 延 長 を 考 え て い ま す か	あ 持 現 行 の 制 度 を 維 持 し て い ま す か	そ の 他	無 回 答
3349	0.7	16.0	79.4	2.4	1.5

問17 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。(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	分5 未0 満未 ( 半	満5 0 5 8 0 未	未8 満0 5 1 0 0	わ1 ら0 な0 い ( 変	11 20 00 未 超 満	11 52 00 未 満	21 05 00 未 満	増(2 加20 )0 倍 以 上	無 回 答
3375	6.6	4.0	4.6	19.6	32.2	14.6	8.9	8.5	0.9

問18 「60歳代前半層」(継続雇用者や正社員)の労働時間や仕事内容は、59歳以前と比べて、どの程度変化していますか。

(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

	調 査 数	増 え て い る	や や 増 え て い る	変 わ ら な い	や や 減 っ て い る	減 っ て い る	無 回 答
(a)1日あたりの勤務時間(所定労働時間)	3375	0.1	0.4	79.5	14.7	4.7	0.5
(b)1ヶ月あたりの勤務日数	3375	0.1	0.4	83.3	12.8	2.9	0.5
(c)1ヶ月あたりの残業時間	3375	0.1	0.4	42.1	28.4	28.4	0.6
(d)担当する仕事の内容・範囲	3375	0.2	0.6	48.4	38.9	11.4	0.5
(e)職責(仕事に対する責任)の重さ	3375	0.1	0.6	33.1	38.1	27.6	0.4
(f)期待する仕事の成果	3375	0.1	0.7	51.6	36.7	10.1	0.7
(g)配置転換の頻度	3375	0.1	0.9	52.5	12.9	32.7	0.8
(h)出張の頻度	3375	0.0	0.2	46.7	16.9	34.9	1.3

問 19 「60 歳代前半層」（継続雇用者や正社員）の労働時間や仕事内容は、現状と比較して、今後、どのようにしたいですか。（単位：調査数は、「件数」、その他は「%」）

	調査数	増やしたい	やや増やしたい	現状維持	やや減らしたい	減らしたい	無回答
(a)1ヶ月あたりの残業時間	3375	0.3	1.7	60.3	19.1	18.2	0.5
(b)担当する仕事の内容・範囲	3375	0.6	5.9	65.2	20.4	7.4	0.5
(c)職責(仕事に対する責任)の重さ	3375	0.5	5.0	59.6	23.7	10.7	0.5
(d)期待する仕事の成果	3375	1.2	9.5	67.4	16.8	4.6	0.5

問 20 「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」、その他は「%」）

調査数	囲に改 に6正 と5高 ど歳 めま法 たで(一 い)段 の階 範的	活6 用6 し歳 た5 い6 9 歳 ま で	し7 た0 い歳 以上 まで 活用	た 上 限 年 齢 な く 活 用 し	無 回 答
3375	56.7	26.0	7.0	9.2	1.2

#### IV 60 歳代前半層の社員の雇用管理

【以下の設問（問 45 まで）には 「問 16」で○をつけた「主な仕組み」のもと、自社内で「直接雇用している 60 歳代前半層」に関して、ご回答ください】

問 21 自社内で直接雇用している「60 歳代前半層」のなかで、主な形態（呼称）は。

（単位：調査数は、「件数」、その他は「%」）

調査数	正社員	非正社員	無回答
3375	37.2	62.5	0.3

【「問 21」で回答した「60 歳代前半層の主な形態の社員」を「社員 A」とします。これ以降の設問（問 45 まで）にはすべて、「社員 A」に関してご回答ください。】

問 22 社員 A のうち、最も多い職種は。（単位：調査数は、「件数」、その他は「%」）

調査数	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	職建設等・運輸業・	その他	無回答
3375	30.1	12.9	14.5	6.5	35.2	0.4	0.4

問 23 社員 A に対して、「賃金テーブル」を設定していますか。（単位：調査数は、「件数」、その他は「%」）

調査数	い 1 る つ 設 定 し て	し 2 て い つ つ 以 上 設 定	設 定 し て い な い	無 回 答
3375	21.4	15.9	62.2	0.6

付問 1 (問 23 「2 つ以上設定している」のみ回答) 「賃金テーブル」をいくつ設定していますか。

(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	2	3	4	5	6	無回答
	つ	つ	つ	つ	つ以上	
	535	32.3	24.9	10.3	7.1	17.9
						7.5

付問 2 (問 23 「1 つ設定している」、「2 つ以上設定している」のみ回答) 社員 A に対して、59 歳以下の正社員と同じ「賃金テーブル」を適用していますか。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	て A す い べ る に て 適 の 用 社 し 員	る に 一 適 部 の し 社 て 員 い A	な 正 5 社 る 社 9 員 な 員 A と 以 は 下 と 異 の	無 回 答
	1257	22.4	6.4	70.3
				0.9

付問 2-1 (付問 2 「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」のみ回答) どのような賃金テーブルを設定していますか。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	金ま能事 テか系・ ー かなの ブ 仕よ ル 事術 別 系 の お 賞 お	ブあ ル わ せ 時 た 間 賃 の 金 長 テ さ ー に	ブ対資 6 ル 応 格 0 し や 歳 た 職 時 賃 位 点 金 な の テ ど 職 ー に 能	た受年 賃 給 金 金 状 や テ 況 公 ー に 的 ブ 対 給 ル 応 付 し の	テに 6 ー 対 0 ブ 応 歳 ル し 以 た 降 賃 の 金 年 齢	そ 他	無 回 答
	965	18.4	8.9	58.0	12.8	28.9	1.7
							0.6

問 24 社員 A の賃金決定を行うための格付け制度 (例えば、職能資格制度等で正社員を複数の等級 (ランク) に分ける制度) などにより、社員 A をいくつかの等級 (ランク) に分けて人事管理を行っていますか。

(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	行 な っ て い る	行 な っ て い な い	無 回 答
	3375	23.4	76.2
			0.4

付問 1 (問 24 「行なっている」のみ回答) いくつかの等級 (ランク) に分かれていますか。「賃金テーブル」によって等級数が違う場合、主なものについてお答えください。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答
	等級	等級	等級	等級	等級	等級	等級	等級	等級以上	
	789	12.5	20.2	11.9	13.1	8.7	6.5	5.2	3.0	14.6
										4.3

付問 2 (問 24 「行なっている」のみ回答) 社員 A に対して、59 歳以下の正社員と同じ格付け制度を適用していますか。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	に す 適 用 し て 社 員 A	に 一 適 部 の 社 員 A	と 歳 社 員 A は 以 下 の 正 社 員 5 9	無 回 答
	789	31.9	7.4	58.2
				2.5



付問 2-1 (付問 2 「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のみ回答」) 社員Aの等級を以下のどの基準で決めていますか。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	能力	意欲	仕事の重要度	勤続年数	労働時間の長さ	その他	無回答
517	69.2	27.5	58.6	5.8	7.0	13.7	1.7

付問 3 (問 24 「行なっている」のみ回答) 社員Aに昇格はありますか。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答
789	11.8	18.1	54.1	16.0

問 25 59歳以下の正社員と同等の仕事をしている社員Aはいますか。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

調査数	いる	いない	無回答
3375	78.0	21.6	0.4

付問 1 (問 25 「いる」のみ回答) 正社員と同等の仕事をしている社員Aはどの程度いますか。社員A全体を100%とした場合についてお答えください。(単位: 調査数は、「件数」、その他は「%」)

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
2631	45.0	20.3	14.7	5.7	2.4	8.2	3.7

付問 2 (問 25 「いる」のみ回答) 正社員と同等の仕事をしている社員Aの仕事レベルは、主に正社員のどの等級(ランク)の仕事に対応していますか(複数回答、単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	初一般格付V(高卒)	卒一般格付IV(短大)	初一般格付III(大卒)	一般格付II	一般格付I	II係長・主任相当	I係長・主任相当	課長相当	次長相当	部長相当	無回答
2631	11.9	5.2	7.4	25.2	37.3	22.5	24.3	31.9	14.1	22.5	9.5

付問 3 (問 25 「いる」のみ回答) 時間あたり給与でみると、社員Aの基本給は同等の仕事をしている正社員と比べてどの程度の割合ですか。\*59歳以下の正社員の給与を100%とした時の割合についてお答えください。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	100%	90%未満	80%未満	70%未満	60%未満	50%未満	40%未満	30%未満	30%未満	無回答
2631	20.3	11.2	12.4	21.7	19.5	6.4	2.3	0.8	0.4	4.9

問 26 過去3年間で、社員Aのなかで、60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合は。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

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	ない人もい	無回答
3375	10.3	4.7	8.8	9.3	7.5	27.2	31.3	0.9

問 27 過去 3 年間で、社員 A のなかで、60 歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合は。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

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	いない人も	無回答
3375	48.8	17.7	11.3	3.3	2.3	11.7	4.3	0.6

問 28 社員 A の配置転換・異動等の有無についてお答えください。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	社員 A 全員	社員 A の一部	対象にしている	事業所は 1	無回答
(a) 転居を伴わない他事業所への配置転換	3375	14.5	16.4	52.7	14.4	2.0
(b) 事業所内での配置転換	3375	23.8	27.6	43.5	-	5.1

問 29 社員 A の働き方について、貴社で働いている 59 歳以下の正社員の働き方と比較してお答えください。

(1) 社員 A のなかで、所定内労働時間（残業を除く）が 59 歳以下の正社員と同じ者のおよその割合は。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

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	いない人も	無回答
3375	71.4	12.4	5.5	1.6	0.6	4.1	3.9	0.6

(2) 社員 A のなかで、所定外労働時間（残業時間）が 59 歳以下の正社員と同じ者のおよその割合は。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

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	いない人も	無回答
3375	28.4	9.3	13.6	7.4	4.2	21.1	15.3	0.7

問 30 59 歳以下の正社員及び社員 A に関して、次のようなことを行っていますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	59 歳以下の正社員	59 歳以下の社員 A	59 歳以下の社員 A と一部	行っていない	無回答
(a) 業務目標を立てさせている	3375	23.6	31.9	13.7	29.7	1.2
(b) 希望する仕事を申告する仕組みがある	3375	14.0	24.7	5.2	54.8	1.3
(c) 人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会がある	3375	10.4	32.3	6.7	49.1	1.5

問 31 貴社では、社員 A を人事評価の実施対象としていますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全員を対象とし	一部の部を対象とし	全くない対象とし	無回答
3375	47.3	11.6	40.3	0.8

付問 1 (問 31 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 人事評価の仕組みは 59 歳以下の正社員と同じですか。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	がすべてである社員 A	が一部の社員 A	と歳社員 A 以下は異なる正社員 59	無回答
1989	50.3	12.3	36.8	0.7

問 32 59 歳以下の正社員及び社員 A について、下記の教育訓練等の対象としていますか。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	59 歳以下の正社員のみを対象	59 歳以下の正社員と社員 A を対象	59 歳以下の正社員と社員 A を対象	行っていない	無回答
(a) 仕事に直接関連する研修	3375	24.1	43.9	12.2	18.5	1.3
(b) 自己啓発への支援	3375	19.9	38.2	7.8	32.5	1.6

## V 60 歳代前半層の社員の報酬管理

問 33 社員 A の主な基本給の決め方は、59 歳以下の正社員と同じですか。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	がすべてである社員 A	が一部の社員 A	と歳社員 A 以下は異なる正社員 59	無回答
3375	19.3	7.7	72.3	0.8

付問 1 (問 33 「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」のみ回答) 主な基本給の決め方は、以下のどれですか。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	法定に額を支給して給する	60 歳以上の基本給を一定率で支給する	60 歳以上の職位に	60 歳以上の職位に	職種や仕事内容に	その他	無回答
2698	15.9	29.8	25.7	25.8	2.0	0.7	

問 34 60 歳以降で最初に支給する社員 A の賃金 (基本給) 水準は、60 歳直前の約%になりますか。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	100%	100%	90% 未満	80% 未満	70% 未満	60% 未満	50% 未満	40% 未満	30% 未満	30% 未満	無回答
3375	3.2	12.1	7.5	13.2	20.2	22.3	14.3	3.9	1.2	0.3	1.8

問 35 社員 A に昇給はありますか。(単位: 調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答
3375	14.7	16.2	68.4	0.7

付問 1 (問 35 「全員にある」、「一部にある」のみ回答) 社員Aの昇給を決める際、「仕事内容」について考慮する割合は、59歳以下の管理職ではない一般社員レベルの正社員と比べて。(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	多い	やや多い	同じ	やや少ない	少ない	無回答
1043	4.9	3.3	63.2	13.7	12.8	2.2

問 36 59歳以下の正社員及び社員Aについて、以下の諸手当を支給していますか。(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	59歳以下の正社員のみ支給	59歳以下の正社員と社員Aの両方に支給	59歳以下の正社員にのみ支給	社員Aのみ支給	両方に支給していない	無回答
(a) 扶養手当(家族手当・子女教育手当)	3375	46.5	21.1	3.7	0.8	26.5	1.4
(b) 住宅手当	3375	31.2	12.7	3.5	0.8	50.1	1.7
(c) 職務に基づく手当(営業手当・技能継承に関わる手当等)	3375	30.5	32.2	14.9	1.1	19.9	1.5

問 37 社員Aを賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)の支給対象としていますか。

(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全員を対象としている	一部を対象としている	全員を対象としない	無回答
3375	61.6	15.1	21.7	1.6

付問 1 (問 37 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 社員Aの賞与・一時金の決め方は59歳以下の正社員と同じですか。(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	がすべてである社員A	が一部である社員A	は異なる社員A	無回答
2590	30.1	8.4	60.1	1.4

付問 2 (問 37 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 昨年度、社員Aに賞与・一時金を支給しましたか。(単位:調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	支給した	支給していない	無回答
2590	94.3	4.4	1.3

付問 2-1 (付問 2 「支給した」のみ回答) 昨年度支給した賞与・一時金は、基本給の何ヶ月分ですか。

(単位:調査数は「件数」、上段その他は「%」、下段は「ヶ月」)

調査数	下1ヶ月	1ヶ月を超す	2ヶ月を超す	3ヶ月を超す	4ヶ月を超す	5ヶ月を超す	6ヶ月を超す	無回答
2443	24.2	25.5	15.6	10.6	6.9	3.6	1.4	12.2
調査数	〔平均〕	標準偏差	〔最小値〕	〔最大値〕	〔中央値〕			
2146	2.32	1.54	0.02	10.50	2.00			

付問 3 (問 37「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 社員 A の賞与・一時金は、人事考課や会社業績等で変動する部分がありますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	ある	ない	無回答
2590	68.4	29.8	1.9

付問 3-1 (付問 3「ある」のみ回答) 変動武運に占める賞与・一時金全体の割合は、59 歳以下の一般クラスと比べて。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	多い	やや多い	同じ	やや少ない	少ない	無回答
1771	3.4	2.8	62.6	8.2	21.3	1.6

問 38 社員 A は、会社の保養所やレクリエーション施設等を 59 歳以下の正社員と同様に利用できますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全社員が利用でき	一部の社員が利用でき	全社員が利用できない	施設はレクリエーション施設ではない	無回答
3375	61.5	1.6	1.1	35.0	0.8

問 39 社員 A は、慶弔金・休暇を 59 歳以下の正社員と同様に受けることができますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全社員が受ける	一部の社員が受ける	全社員が受けることがない	慶弔金・休暇はない	無回答
3375	85.7	8.0	3.4	2.1	0.8

問 40 貴社では、59 歳以下の正社員を対象として、「60 歳時点」で退職金・慰労金を精算していますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	精算している	精算していない	退職金・慰労金はない	無回答
3375	81.0	10.8	7.5	0.7

付問 1 (問 40「精算している」のみ回答) 社員 A について、60 歳以降、新たに退職金・慰労金を支給する対象としていますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全社員を対象とする	一部の社員を対象とする	全社員を対象としない	無回答
2734	9.3	4.6	84.5	1.6

付問 1-1 (付問 1「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 社員 A の退職金・慰労金の決め方は 59 歳以下の正社員と同じですか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	A さんが同社員	一部の社員 A	正社員 A は異なる	無回答
378	22.0	6.1	70.4	1.6

## VI 60歳代前半層の社員（社員A）の活用状況

問 41 貴社では、60歳代前半層（社員A）の活用をどのように評価していますか。

（単位：調査数は「件数」、その他は「%」）

調査数	いうまくいって	くある程度というま	いあつまりというま	いうまいって	無回答
3375	31.7	61.2	5.8	0.6	0.7

問 42 60歳代前半層（社員A）の活用を進める取り組みを行う場合に、どのような課題がありますか。

（複数回答、単位：調査数は「件数」、その他は「%」）

調査数	確担当する仕事の	年齢構成の業員の	社内全体の人員	職場環境の整備	管理職と60歳代の人間関係	管理職以外の60歳代の従業員との関係	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	家族の健康	世代交代の遅延・停滞	他の非正社員との処遇上のバラ	他の正社員との処遇上のバラ	他の従業員のモチベーションの維持・向上	その他	とくになし	無回答
3375	27.5	33.1	16.5	9.7	20.1	9.2	64.6	32.2	65.5	16.7	33.7	7.4	18.9	14.7	0.6	3.9	1.0

問 43 これまで、60歳代前半層（社員A）を活用することによって、以下の点で、それぞれどの程度の効果がありましたか。

（単位：調査数は「件数」、その他は「%」）

	調査数	効果があつた	があつた程度効果	なまかつた効果が	た効果がなかつ	無回答
(a) 職場の生産性の向上	3375	15.9	60.5	17.7	3.7	2.2
(b) 59歳以下の正社員の定着率の向上	3375	8.3	44.2	35.3	9.5	2.6
(c) 59歳以下の正社員のモチベーション向上	3375	5.9	44.3	38.2	8.9	2.7
(d) 職場の人間関係が良くなること	3375	5.7	51.3	34.0	6.3	2.7

問 44 貴社では、60歳代前半層（社員A）をどのように評価していますか。（単位：調査数は「件数」、その他は「%」）

	調査数	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	無回答
(a) 高い管理能力・指導力を持っている	3375	14.6	55.4	24.8	3.5	1.7
(b) 高い専門能力を持っている	3375	26.9	59.4	10.5	1.7	1.5
(c) 勤務態度や仕事ぶりが真面目である	3375	22.1	63.1	11.7	1.7	1.5
(d) 労働意欲が高い	3375	14.8	51.8	28.7	3.1	1.6
(e) 幅広い人脈を持っている	3375	19.4	51.8	23.3	3.7	1.7

問 45 貴社では、これまで、60歳代前半層（社員A）の働きぶりをどのように評価していますか。

（単位：調査数は「件数」、その他は「%」）

調査数	満足している	足る程度満足	しあてまりない	満足していない	無回答
3375	25.4	65.5	7.0	0.8	1.3

## Ⅶ パートタイマー等の非正社員の人事管理と社員Aとの関係

問 46 貴社では、社員A以外で、どのようなタイプの非正社員が最も多く働いていますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	パートタイマー	アルバイト	契約社員・準社員	嘱託社員(60歳以下・再雇用者)	無回答
3580	45.3	9.9	29.7	9.2	5.9

【以下、上記の最も人数の多い非正社員を「非正社員B」とすることとします。以下の設問にはすべて、非正社員Bに関してご回答ください】

問 47 非正社員Bの人数は(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」、非正社員はいない～無回答は「%」、平均～中央値は「人数」)

調査数	非正社員はいない	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上	無回答	調査数	平均(人)	標準偏差	最小値(人)	最大値(人)	中央値(人)		
3580	4.4	18.4	11.3	14.2	9.3	6.0	4.2	11.5	18.1	2.7	3485	136.27	724.21	0.00	24836.00	21.00

【以下、非正社員が在籍する企業のみ集計】

問 48 非正社員Bのうち「週30時間以上働いている者」の比率は。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	一人もいない	0%未満	1%未満	2%未満	3%未満	4%未満	5%未満	6%未満	8%以上	無回答	
3328	9.3	3.3	1.9	5.7	5.2	3.9	5.2	6.2	10.7	47.7	0.9

問 49 非正社員Bのうち「勤続年数が5年以上の者」の比率は。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	一人もいない	0%未満	1%未満	2%未満	3%未満	4%未満	5%未満	6%未満	8%以上	無回答	
3328	14.2	3.4	3.4	8.5	9.2	9.3	9.7	11.9	14.2	15.3	0.9

問 50 非正社員Bで最も多い職種は。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	無回答
3328	18.7	19.8	9.6	11.1	40.0	0.6	0.3

問 51 非正社員Bの雇止め年齢を定めていますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	定めがある	定めない	無回答
3328	36.1	63.6	0.3

付問1 (問51「定めがある」のみ回答)それは何歳ですか

\*集計結果は、カテゴリと数値で表記(単位：調査数は「件数」、60人歳以下～無回答は「%」、平均～中央値は「歳」)

調査数	60歳以下	61歳	65歳	70歳	71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)
1201	36.6	47.5	12.7	2.3	1.0	1189	63.97	3.72	55.00	80.00	65.00	

問 52 非正社員 B に対して、「賃金テーブル」を設定していますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

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
3328	12.2	8.3	78.9	0.7

付問 1 (問 52 「2 つ以上設定している」のみ回答) 「賃金テーブル」をいくつ設定していますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	2 つ	3 つ	4 つ	5 つ	6 つ以上	無回答
275	37.8	20.0	11.6	7.3	14.2	9.1

付問 2 (問 52 「1 つ設定している」「2 つ以上設定している」のみ回答) 非正社員 B に対して、59 歳以下の正社員と同じ「賃金テーブル」を適用していますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	用社すべての非正社員に適用している	一部の非正社員に適用している	異なる正社員と適用している	59 歳以下正社員とは異なる	無回答
680	21.6	4.4	71.6	2.4	

付問 2-1 どのような「賃金テーブル」を設定していますか。(複数回答、単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	別のお金で別のお仕事をする	無回答
517		41.6	20.3	42.4	7.7	1.9	11.0	1.9	

問 53 非正社員 B の賃金決定を行うための格付け制度 (例えば、職能資格制度等で正社員を複数の等級 (ランク) に分ける制度) などにより、非正社員 B をいくつかの等級 (ランク) に分けて人事管理を行っていますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	行なっている	行なっていない	無回答
3328	11.4	88.3	0.3

付問 1 (問 53 「行なっている」のみ回答) いくつの等級 (ランク) に分かれていますか。「賃金テーブル」によって等級数が違う場合、主なものについてお答えください。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	7 等級	8 等級	9 等級	10 等級以上	無回答
378	13.2	21.7	10.6	15.3	6.1	4.2	4.2	1.9	17.7	5.0



付問 2 (問 53「行なっている」のみ回答) 非正社員 B に対して、59 歳以下の正社員と同じ格付け制度を適用していますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	用社す し員べ て B て いるに 非適正	し員一 て B 部 いるの に非 適正 用社	異のと非 な正 5 る社 9 社員 と以 は下 B	無 回 答
378	25.1	7.9	64.3	2.6

付問 2-1 (付問 2「一部の非正社員 B に適用している」、「非正社員 B と 59 歳以下の正社員とは異なる」のみ回答) 非正社員 B の等級を以下のどの基準で決めていますか。(複数回答、単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	能力	意欲	仕事 の重 要度	勤 続年 数	さ 労働 時間 の長	そ の他	無 回 答
273	80.6	35.5	38.5	21.6	12.1	2.6	2.2

付問 3 (問 53「行なっている」のみ回答) 非正社員 B に昇格はありますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全 員に ある	一 部に ある	全 員に ない	無 回 答
378	44.7	22.8	18.8	13.8

問 54 59 歳以下の正社員と同等の仕事をしている非正社員 B はいますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	い る	い ない	無 回 答
3328	45.4	54.1	0.5

付問 1 59 歳以下正社員と同等の仕事をしている非正社員 B はどの程度いますか。\*非正社員 B 全体を 100%とした場合でお答えください。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

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
1511	31.0	17.6	17.9	11.6	4.1	14.1	3.6

付問 2 正社員と同等の仕事をしている非正社員 B の仕事レベルは、主に 59 歳以下の正社員のどの等級(ランク)の仕事に対応していますか。(複数回答、単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	格(一 付高 般 初 V 任	任(一 格短 般 初 IV 任	格(一 付大 般 初 III 任	一 般 職 II	一 般 職 I	相 係 長 II・ 主任	相 係 長 I・ 主任	課 長 相 当	次 長 相 当	部 長 相 当	無 回 答
1511	26.4	15.0	15.2	37.5	37.0	11.3	8.7	7.0	2.6	3.8	7.1

付問 3 時間あたり給与でみると、非正社員 B の基本給は同等の仕事をしている 59 歳以下の正社員に比べて、どの程度ですか。\*59 歳以下の正社員の給与を 100%としたときの割合についてお答えください。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	1 0 %	% 9 未 0 満 5 1 0	未 8 満 0 5 9 0 %	未 7 満 0 5 8 0 %	未 6 満 0 5 7 0 %	未 5 満 0 5 6 0 %	未 4 満 0 5 5 0 %	未 3 満 0 5 4 0 %	3 0 % 未 満	無 回 答
1511	13.5	14.9	17.8	25.9	13.7	6.8	2.1	0.8	0.8	3.8

問 55 過去 3 年間で、非正社員 B のなかで、「役職」に就いている者のおよその割合は。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

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	な い 人 も い	無 回 答
3328	0.7	0.3	1.2	1.6	2.1	10.2	83.4	0.5

問 56 非正社員 B の配置転換・異動等の有無についてお答えください。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調 査 数	の 非 正 社 員 を 対 象	の 非 正 社 員 を 対 象	な い 対 象 に し て い	力 事 業 所 は 1	無 回 答
(a) 転居を伴わない他事業所への配置転換	3328	10.0	9.7	64.3	14.7	1.3
(b) 事業所内での配置転換	3328	20.8	18.0	56.3	-	4.8

問 57 非正社員 B の働き方について、貴社で働いている 59 歳以下の正社員の働き方と比較してお答えください。労働時間(残業を含む)が 59 歳以下の正社員と同じ又はより長い非正社員 B の割合はどのくらいですか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調 査 数	全 員	8 割 程 度	半 数 程 度	2 割 程 度	1 割 程 度	少 数	な い 人 も い	無 回 答
3328	9.1	7.2	7.8	5.7	4.1	19.2	46.2	0.8

問 58 非正社員 B の働き方について、社員 A の働き方と比較してお答えください。

①労働時間(残業含む)が「社員 A」と同じ又はより長い「非正社員 B」の割合はどのくらいですか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調 査 数	全 員	8 割 程 度	半 数 程 度	2 割 程 度	1 割 程 度	少 数	い 人 も い な	い 社 員 A は い な	無 回 答
3328	11.5	7.8	8.7	5.0	3.3	19.6	41.0	1.0	1.9

②仕事の内容が「社員 A」と同じ「非正社員 B」の割合はどのくらいですか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調 査 数	全 員	8 割 程 度	半 数 程 度	2 割 程 度	1 割 程 度	少 数	な い 人 も い	い 社 員 A は	無 回 答
3328	12.1	9.0	9.4	4.7	2.9	18.1	40.2	1.0	2.4

問 59 59 歳以下の正社員及び非正社員 B に関して、次のようなことを行っていますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調 査 数	員 5 の 9 み 歳 対 以 象 下 の 正 社	の 員 5 全 と 9 員 非 歳 を 正 以 対 下 象 員 の B 正 社	員 員 5 B と 9 を 部 一 対 下 歳 象 の 非 正 正 社 社 社	行 っ て い な い	無 回 答
(a) 業務目標を立てさせている	3328	32.3	18.4	7.8	40.7	0.8
(b) 希望する仕事を申告する仕組みがある	3328	20.0	15.5	4.3	59.4	0.8
(c) 人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会がある	3328	14.5	23.6	6.9	53.9	1.0

問 60 貴社では、非正社員 B を人事評価の実施対象としていますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全員を対象としている	一部を対象としている	全員を対象としない	無回答
3328	31.0	8.5	59.9	0.6

付問 1 (問 60 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 人事評価の仕組みは 59 歳以下の正社員と同じですか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	あ員する B すべてが同じで社	る B 一部が同じで社あ員	社 5 非正社員とは異なる正と	無回答
1315	33.5	9.0	56.5	1.0

問 61 59 歳以下の正社員及び非正社員 B について、下記の教育訓練等の対象としていますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	象正 5 社 9 員歳の以み下の対	員社正 5 を員社 9 対 B 員歳と以の非下の全正の	をの正 5 対非社 9 正員歳社と以下 B 部の	行っていない	無回答
(a) 仕事に直接関連する研修	3328	21.2	38.4	13.4	25.9	1.2
(b) 自己啓発への支援	3328	21.2	27.6	7.7	42.1	1.4

問 62 非正社員 B の主な基本給の決め方は、59 歳以下の正社員と同じですか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	あ員する B すべてが同じで社	る B 一部が同じで社あ員	社 5 非正社員とは異なる正と	無回答
3328	10.6	3.5	84.9	1.1

問 63 非正社員 B に昇給はありますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答
3328	35.5	23.7	40.1	0.8

付問 1 (問 63 「全員にある」、「一部にある」のみ回答) 非正社員 B の昇給を決める際に、「仕事内容」について考慮する割合は 59 歳以下の管理職でない一般社員レベルの正社員と比べて (単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	多い	やや多い	同じ	やや少ない	少ない	無回答
1969	5.9	4.6	38.1	18.6	29.3	3.4

問 64 59 歳以下の正社員及び非正社員 B について、以下の諸手当を支給していますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	給正 5 社 9 員 歳 の 以 下 の 支 給	員社 正 5 員 社 9 員 歳 以 下 の 支 給 と 非 正 社 員 の 支 給	に の 正 5 支 給 正 社 員 以 下 の 支 給	の 非 正 社 員 B の 支 給	て 両 方 に 支 給 し ない	無 回 答
(a) 扶養手当(家族手当・子女教育手当)	3328	59.8	6.3	2.6	0.2	29.7	1.3
(b) 住宅手当	3328	41.1	3.8	2.2	0.2	51.1	1.5
(c) 職務に基づく手当(営業手当・技能継承に関わる手当等)	3328	52.6	10.5	9.8	0.9	24.7	1.5

問 65 非正社員 B を賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)の支給対象としていますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	し 全 て 員 を 対 象 と する	し て 部 を 対 象 と する	し 全 て 員 を 対 象 と しない	無 回 答
3328	35.7	17.6	45.9	0.8

付問 1 (問 65 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 非正社員 B の賞与・一時金の決め方は 59 歳以下の正社員と同じですか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	あ る 員 員 B 全 部 が の 同 非 正 社 員 と 同 じ と 認 め ている	一 部 が の 同 非 正 社 員 と 同 じ と 認 め ている	社 員 員 B 全 部 は 異 な る と 認 め ている	無 回 答
1774	13.6	5.2	80.4	0.8

付問 2 (問 65 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 昨年度、非正社員 B に賞与・一時金を支給しましたか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	支 給 し た	な い 支 給 し て い ない	無 回 答
1774	94.0	4.9	1.1

付問 2-1 (付問 2 「支給した」のみ回答) 昨年度支給した賞与・一時金は、基本給の何ヶ月分ですか。

\*集計結果は、カテゴリと数値で表記(単位：調査数は「件数」、上段その他は「%」、下段は「ヶ月」)

調査数	下 1 ヶ 月 以 上	1 2 ヶ 月 超	2 3 ヶ 月 超	3 4 ヶ 月 超	4 5 ヶ 月 超	5 6 ヶ 月 超	6 ヶ 月 超	無 回 答	調 査 数	〔平 均〕	標 準 偏 差	〔最 小 値〕	〔最 大 値〕	〔中 央 値〕
1668	42.2	21.5	9.0	5.7	2.9	1.1	0.2	17.4	1377	1.55	1.27	0.01	7.23	1.00

付問 3 (問 65 「全員を対象としている」、「一部を対象としている」のみ回答) 非正社員 B の賞与・一時金は、人事考課や会社業績等で変動する部分がありますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	あ る	な い	無 回 答
1774	62.1	36.4	1.5

付問 3-1 (付問 3 「ある」のみ回答) 変動部分に占める賞与・一時金全体の割合は、59 歳以下の管理職でない一般社員レベルの正社員と比べて。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	多 い	や や 多 い	同 じ	や や 少 ない	少 ない	無 回 答
1102	3.8	3.2	46.6	12.1	32.3	2.0

問 66 非正社員 B は、会社の保養所やレクリエーション施設等を 59 歳以下の正社員と同様に利用できますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全社員が利用でき	一部の社員が利用でき	全社員が利用できない	施設はレクリエーション施設ではない	無回答
3328	45.8	7.9	8.1	37.5	0.7

問 67 非正社員 B は、慶弔金・休暇を 59 歳以下の正社員と同様に受けることができますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全社員が受けられる	一部の社員が受けられる	全社員が受けられない	慶弔金・休暇はない	無回答
3328	53.2	17.4	15.8	12.7	0.9

問 68 貴社では、非正社員 B について、退職金・慰労金を支給する対象としていますか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	全社員を対象とする	一部の社員を対象とする	全社員を対象としない	無回答
3328	6.6	5.0	87.6	0.8

付問 1 (問 68 「全社員を対象としている」、「一部の社員を対象としている」のみ回答) 非正社員 B の退職金・慰労金の決め方は 59 歳以下の正社員と同じですか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	同じである	異なる	非正社員 B は 59 歳以下	無回答
387	18.3	7.5	71.6	2.6

問 69 貴社では、非正社員 B の活用をどのように評価していますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	うまくいって	ある程度うまくいっている	あまりうまくない	全くうまくない	無回答
3328	27.1	67.3	4.2	0.4	1.0

問 70 貴社では、非正社員 B を活用することによって、以下の点についてどの程度の効果が得られましたか。

(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

	調査数	効果があつた	ある程度あつた	あまりあつた効果	効果があつた	無回答
(a) 職場の生産性の向上	3328	27.1	60.8	7.2	2.9	2.0
(b) 59 歳以下の正社員の定着率の向上	3328	5.2	39.5	35.8	16.8	2.8
(c) 59 歳以下の正社員のモチベーション向上	3328	4.7	41.2	35.8	15.7	2.7
(d) 職場の人間関係が良くなること	3328	6.1	52.9	28.8	9.7	2.6

問 71 貴社では、非正社員 B の働きぶりをどのように評価していますか。(単位：調査数は「件数」、その他は「%」)

調査数	満足している	ある程度満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答
3328	24.0	70.4	4.0	0.2	1.4

## Ⅸ 65歳以降の社員の雇用・報酬管理

問 72 貴社には、「65歳以降社員」（59歳までは正社員で勤務してきた者）はいますか。派遣・請負は除く。

（単位：調査数は「件数」、その他は「％」）

調査数	いる	いない	無回答
3580	56.9	42.6	0.5

付問 1（問 72 「いる」の回答のみ） 何人在籍していますか。

\*集計結果は、カテゴリと数値で表記（単位：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	2人	3人	4人	5人	6人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値		
2037	54.1	19.7	11.5	3.9	2.4	1.3	3.0	1.7	2.3	1990	12.40	27.57	1.00	384.00	5.00

問 73 貴社では、「65歳以降社員」を雇用するにあたりどのような課題がありますか。

（複数回答、単位：調査数は「件数」、その他は「％」）

調査数	保担当する仕事の確保	社内構成の従業員の年齢	会社全体の人員増加	職場環境の整備	前管理職との関係	管理職との関係	上層職員の維持・向上	本人の能力の維持・向上	本人の健康	家族の健康	世代交代の遅延・停滞	他の非正社員との待遇上の差	他の正社員との待遇上の差	ベテラン従業員の維持・向上	他の従業員のモチベーション	その他	とくになし	無回答
2087	19.5	23.0	10.1	9.6	10.3	5.5	46.5	34.6	79.3	19.9	31.2	9.2	11.5	9.9	0.6	4.6	1.8	

問 74 65歳以降の社員の雇用の仕組みは以下のどれですか。（単位：調査数は「件数」、その他は「％」）

調査数	定年（～55歳）止（～55歳）	定年（～60歳）延長	勤務延長	再雇用	仕組みはない	無回答
2087	1.2	3.5	26.8	51.3	23.2	1.1

問 75 65歳以降の社員の雇用・報酬管理は60歳代前半層とどの程度同じですか。（単位：調査数は「件数」、その他は「％」）

調査数	同じ	やや同じ	かなり異なる	異なる	無回答
2087	36.7	31.5	8.1	21.4	2.3

付問 1（問 75 「かなり異なる」、「異なる」の回答のみ） どのような分野で異なりますか。

（単位：調査数は「件数」、その他は「％」）

調査数	制度・従業員格付け	賞金・ボーナス	勤務・異動	配置・転換	所定内労働時間	長所・外労働時間	育訓練となる種類	基本給の決め	基本給の支払	昇給の有無	昇格（昇進）の有無	諸手当の種類	賞与・一時金の範囲・対象	賞与・一時金の範囲・対象	施設・サービスの範囲	退職金・慰労金	無回答
616	15.1	25.5	12.2	30.0	13.3	4.9	73.1	18.7	32.1	22.7	25.3	23.5	32.0	2.8	13.6	3.1	

問 76 貴社は、65歳以降の社員の働きぶり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」、その他は「％」）

調査数	満足している	しある程度満足	てあまり満足しない	い満足していない	無回答
2087	28.4	63.8	4.6	0.5	2.8