

問 1 貴社の主たる業種を教えてください。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	農業、林業、漁業	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	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
全数	6349	93	11	887	1050	18	59	554	476	25	41
	100.0	1.5	0.2	14.0	16.5	0.3	0.9	8.7	7.5	0.4	0.6
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	63	10	804	853	14	29	504	338	19	29
	100.0	1.3	0.2	16.1	17.1	0.3	0.6	10.1	6.8	0.4	0.6
	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			
	123	208	119	114	1617	38	706	15	195		
	1.9	3.3	1.9	1.8	25.5	0.6	11.1	0.2	3.1		
	88	138	88	77	1263	26	497	9	144		
	1.8	2.8	1.8	1.5	25.3	0.5	10.0	0.2	2.9		

問 2 貴社の社員数は何名ですか(正社員のほか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は含め、役員・派遣・請負は除いてください)(概数で結構です)。

左上段：件数、左下段：%

	計	30人以下	31～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答	調査数(件)	平均(%)	最小値(人)	最大値(人)
全数	6349	1780	2006	1413	891	221	38	6311	92.77	1	40000
	100.0	28.0	31.6	22.3	14.0	3.5	0.6				
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	1313	1565	1163	732	189	31	4962	98.07	1	40000
	100.0	26.3	31.3	23.3	14.7	3.8	0.6				

問 3 貴社の正社員数は何名ですか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	20人以下	21～30人	31～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1000人	1001～5000人	5001人以上	無回答
全数	6349	1855	1558	1437	942	458	41	25	1	2	30
	100.0	29.2	24.5	22.6	14.8	7.2	0.6	0.4	0.0	0.0	0.5
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	1200	1261	1216	820	408	39	23	1	2	23
	100.0	24.0	25.3	24.4	16.4	8.2	0.8	0.5	0.0	0.0	0.5

問 4 貴社本社が所在する都道府県を教えてください。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県
全数	6349	295	113	130	133	91	90	126	126	96	119
	100.0	4.6	1.8	2.0	2.1	1.4	1.4	2.0	2.0	1.5	1.9
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	226	91	106	110	77	73	107	95	76	94
	100.0	4.5	1.8	2.1	2.2	1.5	1.5	2.1	1.9	1.5	1.9

埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県
220	214	509	290	193	82	80	56	45	134
3.5	3.4	8.0	4.6	3.0	1.3	1.3	0.9	0.7	2.1
183	172	362	215	169	73	68	44	29	99
3.7	3.4	7.3	4.3	3.4	1.5	1.4	0.9	0.6	2.0
岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県
147	211	310	102	68	78	325	183	62	50
2.3	3.3	4.9	1.6	1.1	1.2	5.1	2.9	1.0	0.8
115	165	228	80	53	61	242	142	49	39
2.3	3.3	4.6	1.6	1.1	1.2	4.8	2.8	1.0	0.8
鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県
38	101	118	161	89	54	84	89	28	248
0.6	1.6	1.9	2.5	1.4	0.9	1.3	1.4	0.4	3.9
33	86	87	128	75	51	69	70	26	179
0.7	1.7	1.7	2.6	1.5	1.0	1.4	1.4	0.5	3.6
佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	無回答		
66	98	111	94	89	133	56	14		
1.0	1.5	1.7	1.5	1.4	2.1	0.9	0.2		
52	86	91	75	76	112	45	9		
1.0	1.7	1.8	1.5	1.5	2.2	0.9	0.2		

### 問 5 貴社の経営状況はどうですか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	良い	やや良い	やや悪い	悪い	無回答
全数	6349	1139	2770	1870	508	62
	100.0	17.9	43.6	29.5	8.0	1.0

うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	871	2175	1494	401	52
	100.0	17.4	43.6	29.9	8.0	1.0

### 問 6 貴社の人員の過不足状況を教えてください。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	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
全数	6349	2302	2512	1289	180	49	17
	100.0	36.3	39.6	20.3	2.8	0.8	0.3

うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	1886	1978	936	145	32	16
	100.0	37.8	39.6	18.7	2.9	0.6	0.3

### 問 7 貴社の定年年齢について教えてください。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	60～64歳	65歳	66～69歳	70歳	71歳以上	定年はない
全数	6349	1124	2863	271	858	111	1122
	100.0	17.7	45.1	4.3	13.5	1.7	17.7

うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993	899	2291	234	714	90	765
	100.0	18.0	45.9	4.7	14.3	1.8	15.3

問 8 定年到達者を対象とする継続雇用制度（再雇用制度等）はありますか。（○は1つ）

上段：件数、下段：%			
	計	ある	ない
全数	5227 100.0	5003 95.7	224 4.3
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4228 100.0	4059 81.3	169 3.4

問 9 現在の定年制や継続雇用制度を導入する理由は、おおむねどちらですか。（○は1つ）

上段：件数、下段：%						
	計	人員不足に 対応するた めである	どちらかと いえば、人 員不足に対 応	どちらかと いえば、高 齢者の優れ た技術・技 能の活用	高齢者の優 れた技術・ 技能を活用 するためで ある	無回答
全数	6349 100.0	1499 23.6	2193 34.5	1840 29.0	775 12.2	42 0.7
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	1233 24.7	1680 33.6	1425 28.5	626 12.5	29 0.6

問 10 定年制や継続雇用制度（労働条件も含む）の設計・検討・運用時に、社員と協議・相談  
していますか。（○は1つ）

上段：件数、下段：%					
	計	協議・相談 している	協議・相談 していない	わからない	無回答
全数	6349 100.0	3664 57.7	1944 30.6	687 10.8	54 0.9
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	2981 59.7	1493 29.9	474 9.5	45 0.9

問 11 現状の定年制・継続雇用制度の導入・選択による「効果」を教えてください。  
(それぞれ○は1つ)

上段：件数、下段：%						
①人手を確保することができた	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
全数	6349 100.0	1327 20.9	3667 57.8	1017 16.0	269 4.2	69 1.1
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	1130 22.6	2979 59.7	702 14.1	140 2.8	42 0.8

②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた

	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
全数	6349 100.0	51 0.8	774 12.2	3201 50.4	2234 35.2	89 1.4
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	38 0.8	621 12.4	2550 51.1	1728 34.6	56 1.1

③社外から貴社で働くことを希望する中堅・高齢の社員が増えた

	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
全数	6349 100.0	183 2.9	1849 29.1	2692 42.4	1527 24.1	98 1.5
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	152 3.0	1518 30.4	2118 42.4	1140 22.8	65 1.3

④高齢層が雇用の不安なしに安心して働けるようになった

	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
全数	6349 100.0	1060 16.7	4053 63.8	899 14.2	263 4.1	74 1.2
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	898 18.0	3278 65.7	625 12.5	145 2.9	47 0.9

⑤若手社員や中堅社員の定着率が高まった

	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
全数	6349 100.0	139 2.2	1728 27.2	3241 51.0	1163 18.3	78 1.2
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	121 2.4	1421 28.5	2572 51.5	832 16.7	47 0.9

⑥「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった

	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	250 5.0	2605 52.2	1794 35.9	295 5.9	49 1.0

⑦「65歳以降社員」が知識や経験を若者に伝えるようになった

	調査数	非常にあて はまる	ある程度、 あてはまる	あまり、あ てはまらない	全くあては まらない	無回答
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	256 5.1	2291 45.9	2029 40.6	370 7.4	47 0.9

⑧管理職が「65歳以降社員」を戦力として活用するようになった

	調査数	非常にあてはまる	ある程度、あてはまる	あまり、あてはまらない	全くあてはまらない	無回答
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993 100.0	401 8.0	2436 48.8	1705 34.1	402 8.1	49 1.0

⑨職場の生産性が向上した

	調査数	非常にあてはまる	ある程度、あてはまる	あまり、あてはまらない	全くあてはまらない	無回答
全数	6349 100.0	170 2.7	2393 37.7	3062 48.2	635 10.0	89 1.4
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993 100.0	148 3.0	1970 39.5	2421 48.5	396 7.9	58 1.2

⑩製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した

	調査数	非常にあてはまる	ある程度、あてはまる	あまり、あてはまらない	全くあてはまらない	無回答
全数	6349 100.0	126 2.0	2244 35.3	3188 50.2	689 10.9	102 1.6
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993 100.0	102 2.0	1849 37.0	2518 50.4	457 9.2	67 1.3

問 12 現状の定年制や継続雇用制度を選択した結果、(1) ①～⑦の課題は生じましたか、(2) 生じた場合に、貴社ではその課題に対応できていますか。(あてはまるものすべてに○)

上段：件数、下段：%

(1) 生じた課題

	計	社員の健康問題が増えた	労働災害が発生するリスクが高まった	組織の若返りが難しくなった	能力向上が必要な社員が増えた	労働意欲を高める必要が増えた	売上げに占める人件費の割合が増加した	「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった	左記のいずれも、あてはまらない	無回答
全数	6349 100.0	2097 33.0	1469 23.1	2111 33.2	812 12.8	866 13.6	1421 22.4	846 13.3	2245 35.4	255 4.0
うち、「65歳以降社員」在籍企業	4993 100.0	1769 35.4	1229 24.6	1767 35.4	671 13.4	731 14.6	1187 23.8	687 13.8	1624 32.5	176 3.5

(2) 生じた課題に対応できている

	計 (母数は問12(1)の各設問の該当企業数)	「社員の健康問題が増えた」に対応できている	「労働災害が発生するリスクが高まった」に対応できている	「組織の若返りが難しくなった」に対応できている	「能力向上が必要な社員が増えた」に対応できている	「労働意欲を高める必要が増えた」に対応できている	「売上げに占める人件費の割合が増加した」に対応できている	「「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった」に対応できている
全数	- - 60.0	1259 55.5	815 20.7	436 43.5	353 39.3	340 40.4	501 40.4	402 35.3 47.5
うち、「65歳以降社員」在籍企業	- - 60.9	1077 56.4	693 20.4	360 44.9	301 40.4	295 35.8	425 49.8	342 35.8

問 13 貴社では、以下の①と②の方法による就業確保に関して、就業規則等で定めていますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

	計	定めてい る・もうす ぐ定める予 定である	定めていな い	わからない	無回答
全数	6349 100.0	3006 47.3	2524 39.8	759 12.0	60 0.9
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	4993 100.0	2433 48.7	1976 39.6	534 10.7	50 1.0

付問 1 定めた（予定も含む）結果、貴社にはどのような利点がありましたか。(○はいくつでも)

上段：件数、下段：%

	計	自社の社 員に多様 な働き方 の選択肢 を用意で きた	優秀な 人材の 能力を 活かせ るよう になっ た	業務分 担を見 直した 結果、 業務効 率が向 上した	業務量の繁 閑（多い時 と少ない時） の差に、柔 軟な対応が できるよう になった	通勤手当や 社会保険料、 機材等の費 用（人件費・ 物件費）を 抑えること ができた	労働基準法 (労働者性) や下請法な どの労働に 関する法律 の理解が進 んだ	社員が創 業も含め て、自ら のキャリ アを考え るように なった	その他	利点は、 なかつ た	無回答
全数	3006 100.0	1322 44.0	1166 38.8	267 8.9	519 17.3	156 5.2	239 8.0	181 6.0	60 2.0	483 16.1	109 3.6
うち、「65歳以降 社員」在籍企業	2433 100.0	1098 45.1	986 40.5	221 9.1	454 18.7	138 5.7	197 8.1	142 5.8	33 1.4	342 14.1	84 1.7

問 14 貴社が、59歳以下では正社員として雇用し、65歳以降も正社員または非正社員とし  
て雇用している高齢者（役員、派遣・請負は除いてください）は、現在在籍していますか（\*  
この社員を「65歳以降社員」と定義します）。

上段：件数、下段：%

計	在籍してい る	在籍してい ない
6349 100.0	4993 78.6	1356 21.4

付問「65歳以降社員」は何名いますか。（概数で結構です）

左上段：件数、左下段：%

計	1～10人	11～20人	21人以上	無回答	計	平均 (人)
4993 100.0	3886 77.8	564 11.3	454 9.1	89 1.8	4904	10.45

問 15 「65歳以降社員」のうち、最も多い職種はどれですか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	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
4993 100.0	1848 37.0	282 5.6	265 5.3	864 17.3	1675 33.5	28 0.6	31 0.6

問 16 「65歳以降社員」の人材活用方針や人事施策には、職種によって違いはありますか。  
(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	大きな違いがある	やや違いがある	違いはない	無回答
4993	369	1753	2842	29
100.0	7.4	35.1	56.9	0.6

問 17 「65歳以降社員」の活用方針の考え方についてお伺いします。

上段：件数、下段：%

(1) 「65歳以降社員」の役割について (○は1つ)

計	現役社員(59歳以下の正社員)に対する支援・応援を期待する	どちらかといえば、支援・応援	どちらかといえば、第一線での活躍	第一線での活躍を期待する	無回答
4993	805	1004	2096	968	120
100.0	16.1	20.1	42.0	19.4	2.4

(2) 「65歳以降社員」の処遇について (○は1つ)

計	働きぶりにより、個人差を大きくする方針	ある程度、個人差を設ける方針	できる限り、個人差をなくす方針	個人差を設けない方針	無回答
4993	500	1809	1412	1142	130
100.0	10.0	36.2	28.3	22.9	2.6

(3) 「65歳以降社員」の職業能力向上の方針について (○は1つ)

計	最新の知識・技能・技術を習得させる方針である	どちらかといえば、最新の知識・技能・技術を習得させる	どちらかといえば、これまで獲得した知識・技能・技術を活かす	これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針である	無回答
4993	113	284	2631	1835	130
100.0	2.3	5.7	52.7	36.8	2.6

問 18 「65歳以降社員」を対象とした 65～69歳までの雇用形態(呼称)は、次のどちらですか。  
(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	正社員	非正社員	無回答
4993	2911	2018	64
100.0	58.3	40.4	1.3

問 19 「65歳以降社員」の労働時間は、次のどれですか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%				
計	フルタイム勤務、かつ残業もある	フルタイム勤務であるが、残業はない	一日または週の労働時間が少ない働き方	無回答
4993	2413	1333	1180	67
100.0	48.3	26.7	23.6	1.3

問 20 「65歳以降社員」には、主にどのような担当を任せていますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%						
計	「60～64歳」時点と、同じ仕事	同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事	経験した仕事に関連がある仕事	未経験の仕事	その他	無回答
4993	3952	376	583	7	18	57
100.0	79.2	7.5	11.7	0.1	0.4	1.1

問 21 平均な「65歳以降社員」が担当する仕事の難しさは、以下のどのランクに近いですか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%							
計	役員・部長クラス	次長・課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般クラスで、経験5年以上	一般クラスで、経験5年未満	非正社員クラス	無回答
4993	217	316	1088	2308	545	385	134
100.0	4.3	6.3	21.8	46.2	10.9	7.7	2.7

問 22 「65歳以降社員」は、「60～64歳」時点と比べると、仕事上の責任にどのような違いがありますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%					
計	65歳以降社員の方が重い（「65歳以降」>「60～64歳時点」）	変わらない（「65歳以降」=「60～64歳時点」）	65歳以降社員の方が「やや」軽い（「65歳以降」<「60～64歳時点」）	65歳以降社員の方が「大幅」に軽い（「65歳以降」<<「60～64歳時点」）	無回答
4993	54	3246	1136	504	53
100.0	1.1	65.0	22.8	10.1	1.1

問 23 定年前や定年到達以降に、年齢を基準に管理職を離任する仕組み（役職定年）はありますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%				
計	仕組みはない	64歳以前に「ある」	65歳以降に「ある」	無回答
4993	3936	457	505	95
100.0	78.8	9.2	10.1	1.9

問 24 「65歳以降社員」には転居を伴う異動はありますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	異動範囲を限定しない(海外・全国)の転勤がある	異動範囲は一定地域内(エリア限定等)とするが、転居を伴う異動がある	転居がある異動は、一切ない	事業所は1つである	無回答
4993	36	139	2328	2405	85
100.0	0.7	2.8	46.6	48.2	1.7

問 25 「65歳以降社員」の給与水準(基本給、賞与・職務手当を含む)は、60～64歳時点を「100」%とした場合、概ね、どのくらいですか(年金や公的給付を除く)

左上段：件数、左下段：%

計	69%以下	70～79%	80～89%	90～99%	100%以上	無回答	計	平均
4993	363	527	775	469	2707	152	4841	89.66
100.0	7.3	10.6	15.5	9.4	54.2	3.0		

問 26 「65歳以降社員」の基本給(賞与や職務手当を除く)は、主に、どのような基準(配分方法)で決めていますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	定額の金額を一律に支給	64歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価(職能給)	現在の担当する仕事の価値(難易度、責任、経営等への影響度を評価(職務・役割給))	仕事の成果・業績を評価(成果給)	その他	無回答
4993	1396	683	609	833	723	435	199	115
100.0	28.0	13.7	12.2	16.7	14.5	8.7	4.0	2.3

問 27 「65歳以降社員」の基本給(賞与や職務手当を除く)の水準は、主に、何を参考にしていますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	同じ地域の非正社員の賃金・最低賃金	同業他社や職種別の賃金水準	自社の正社員の賃金水準	経営層による決定	経営コンサルタントなどの専門家の提示額	その他	無回答
4993	492	428	2961	878	34	87	113
100.0	9.9	8.6	59.3	17.6	0.7	1.7	2.3

問 28 「65歳以降社員」の基本給は、昇給（ベースアップを除く）・降給の対象になっていますか。  
(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	個人業績を反映する昇給または降給が「ある」	昇給または降給が「ある」が、個人業績は考慮しない	昇給または降給は「ない」	無回答
4993	1840	869	2183	101
100.0	36.9	17.4	43.7	2.0

問 29 「65歳以降社員」は賞与・一時金の対象とし、個人業績によって変動しますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	個人業績を反映した「賞与・一時金」がある	賞与・一時金は「ある」が、個人業績は反映しない	賞与・一時金の対象ではない	無回答
4993	2187	1612	1083	111
100.0	43.8	32.3	21.7	2.2

問 30 「65歳以降社員」は、退職金の支給対象となっていますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	65歳以降も加算する退職金がある	一度、65歳よりも前に清算し、それ以降に新たな退職金がある	一度、65歳よりも前に清算し、それ以降の退職金はない	退職金制度はない	無回答
4993	1283	174	1399	2038	99
100.0	25.7	3.5	28.0	40.8	2.0

問 31 「65歳以降社員」に人事評価を行っていますか。(○は1つ)

上段：件数、下段：%

計	定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している	定期的に評価を行うが、労働条件の設定には活用していない	評価は行っていない	無回答
4993	1590	1223	2064	116
100.0	31.8	24.5	41.3	2.3

問32 「65歳以降社員」の能力・意欲を活かすため、貴社では、以下の取組みを行っていますか。

上段：件数、下段：%

	計	積極的に取組んでいる	積極的ではないが、実施している	行っていない	無回答
①ケガの防止や作業負担を軽減するために作業環境を改善している	4993 100.0	1436 28.8	2749 55.1	680 13.6	128 2.6
②病気の予防・発見のための健康施策（検診メニューの充実や経営層・管理職による声がけ等も含む）を整えている	4993 100.0	2158 43.2	2247 45.0	475 9.5	113 2.3
③「65歳以降社員」が不向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）を減らし、強みが最大限に活きる仕事を中心に任せている	4993 100.0	1465 29.3	2633 52.7	784 15.7	111 2.2
④「65歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる	4993 100.0	2392 47.9	1973 39.5	521 10.4	107 2.1
⑤「65歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている	4993 100.0	1114 22.3	2866 57.4	905 18.1	108 2.2
⑥会社や上司が、「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている	4993 100.0	1035 20.7	2708 54.2	1135 22.7	115 2.3
⑦業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている	4993 100.0	761 15.2	2735 54.8	1378 27.6	119 2.4
⑧「65歳以降社員」の希望により、他の部署・業務に変わる機会がある（仕事の自己申告等）	4993 100.0	599 12.0	2237 44.8	2034 40.7	123 2.5
⑨「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている	4993 100.0	1497 30.0	2553 51.1	828 16.6	115 2.3
⑩「65歳以降社員」が自らの活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている（研修や面談）	4993 100.0	780 15.6	2445 49.0	1645 32.9	123 2.5
⑪「65歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている	4993 100.0	919 18.4	2162 43.3	1793 35.9	119 2.4
⑫会社は、上司や同僚に、「65歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している	4993 100.0	697 14.0	2794 56.0	1383 27.7	119 2.4

問33 「65歳以降社員」は以下の能力を発揮していますか。

上段：件数、下段：%

(1) 専門能力・技術、知識、指導力（○は1つ）

計	発揮している	ある程度、発揮している	あまり、発揮していない	発揮していない	無回答
4993 100.0	1853 37.1	2692 53.9	367 7.4	58 1.2	23 0.5

(2) 労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ（○は1つ）

計	発揮している	ある程度、発揮している	あまり、発揮していない	発揮していない	無回答
4993 100.0	1740 34.8	2806 56.2	371 7.4	49 1.0	27 0.5

問34 「65歳以降社員」の人材活用に満足していますか。

上段：件数、下段：%

計	非常に満足	満足	やや満足	やや不満	不満	非常に不満	無回答
4993 100.0	767 15.4	1642 32.9	2147 43.0	365 7.3	30 0.6	18 0.4	24 0.5

問 35 65歳以降社員を含む、社員の人材活用を効果的に進めるために、貴社ではどのような経路から情報収集していますか。（○はいくつでも）

上段：件数、下段：%

計	厚生労働省、労働局、ハローワーク	上記以外の行政機関等（独立行政法人等も含む）	所属する業界団体	人事関連の専門誌や学術団体	他企業の人事・総務担当者	親会社や関連会社、取引先企業	新聞やTV等による報道	自社と契約する外部の専門家（社会保険労務士や中小企業診断士等）	その他	無回答
4993	3498	585	1168	234	339	578	784	1003	268	160
100.0	70.1	11.7	23.4	4.7	6.8	11.6	15.7	20.1	5.4	3.2

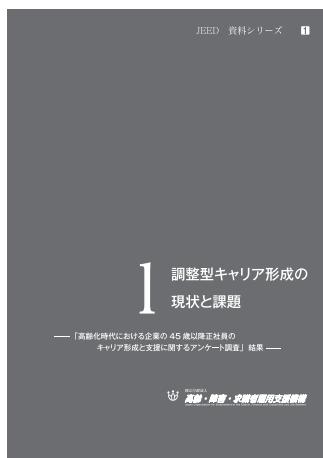
## 資料シリーズのご紹介

### 資料シリーズ1

## 調整型キャリア形成の現状と課題

—「高齢化時代における企業の45歳以降正社員の

キャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果—



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

### 資料シリーズ2

## 高齢社員の人事管理の現状と展望

—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—

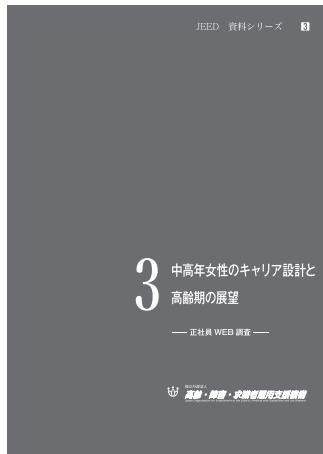


「資料シリーズ2」では、企業と高齢社員向けの実態調査(質問紙調査の分析結果)をまとめています。この本では、60歳代前半層の効果的なマネジメント方法を検討するため、①高齢社員の人事管理の制度進化の方向性、②60歳代前半層の賃金制度のゆくえ、③高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策、④高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略、以上4つの分析結果を紹介しています。

### 資料シリーズ3

## 中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望

—正社員WEB調査—

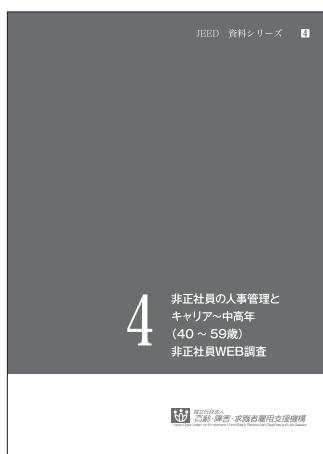


「資料シリーズ3」では「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査」の分析結果をとりまとめました。この本では、高齢期における活躍に向けて有効な人事管理施策について考える上で、これまであまりデータの蓄積がなかった女性社員の高齢期に向けた意識と職業生活設計に焦点をあて、女性の就業継続と戦力化の方策を中心に紹介しています。

### 資料シリーズ4

## 非正社員の人事管理とキャリア

～中高年（40～59歳）非正社員WEB調査



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

## 資料シリーズ5

# 高齢期の創業に関する調査報告書

－2021年質問紙調査結果－



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

## 資料シリーズ6

# 高齢期の人事戦略と人事管理の実態

－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応－

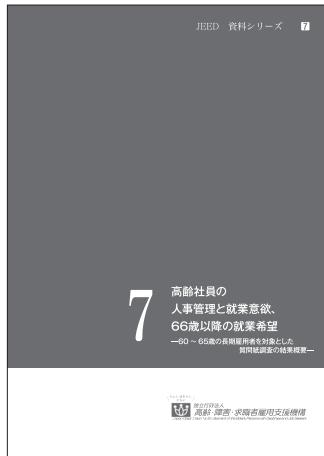


「資料シリーズ6」では、2020年改正の高年齢者雇用安定法により、「65歳以下」の社員の増加が予想されるため、企業が「70歳までの就業機会」の確保に向け、どのような方針を持ち、実際にどのような人事管理を適用するのか、を把握するために実施した質問紙調査の調査結果を取りまとめています。改正法により、人材の活用期間が延伸するため、「現役（59歳以下）正社員」の人事管理も含めた人事管理全体の結果についてもふれています。

## 資料シリーズ7

# 高齢社員の人事管理と就業意欲、66歳以降の就業希望

—60～65歳の長期雇用者を対象とした質問紙調査の結果概要—



「資料シリーズ7」では、2020年改正の高年齢者雇用安定法により、「65歳以降の社員」の増加が予想されるため、企業が「70歳までの就業機会」の確保に向け、どのような方針を持ち、実際にどのような人事管理を適用するのか、を把握するために実施した質問紙調査の調査結果を取りまとめています。改正法により、人材の活用期間が延伸するため、「現役(59歳以下)正社員」の人事管理も含めた人事管理全体の結果についてもふれています。

## データでみる70歳以上の定年・継続雇用制度の導入効果と工夫



当機関の研究プロジェクトにおいて実施した質問紙調査の結果をまとめたものです。調査対象企業は、令和4年度に高年齢者雇用状況等報告にて70歳以上の定年年齢または希望者全員70歳以上の継続雇用制度(定年なしも含む)を導入する企業(配付は20,000社)とし、本書ではその定年制等の導入理由・効果、65歳以降社員(59歳以下では正社員)の活用状況・活用上の工夫等の概況を把握した質問紙調査の結果を紹介しています。

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

都道府県支部	郵便番号	住所	問い合わせ先
北海道支部	063-0804	札幌市西区二十四軒 4 条 1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森 支 部	030-0822	青森市中央 3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩 手 支 部	020-0024	盛岡市菜園 1-12-18 盛岡菜園センタービル 3 階	019-654-2081
宮 城 支 部	985-8550	多賀城市明月 2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋 田 支 部	010-0101	潟上市天王字上北野 4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山 形 支 部	990-2161	山形市漆山 1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福 島 支 部	960-8054	福島市三河北町 7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨 城 支 部	310-0803	水戸市城南 1-4-7 第 5 プリンスビル 5 階	029-300-1215
栃 木 支 部	320-0072	宇都宮市若草 1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群 馬 支 部	379-2154	前橋市天川大島町 130-1 ハローワーク前橋 3 階	027-287-1511
埼 玉 支 部	336-0931	さいたま市緑区原山 2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千 葉 支 部	263-0004	千葉市稻毛区六方町 274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東 京 支 部	130-0022	墨田区江東橋 2-19-12 ハローワーク墨田 5 階	03-5638-2794
神奈川 支 部	241-0824	横浜市旭区南希望が丘 78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新 潟 支 部	951-8061	新潟市中央区西堀通 6-866 NEXT21 ビル 12 階	025-226-6011
富 山 支 部	933-0982	高岡市八ヶ 55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石 川 支 部	920-0352	金沢市観音堂町へ 1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福 井 支 部	915-0853	越前市行松町 25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山 梨 支 部	400-0854	甲府市中小河原町 403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長 野 支 部	381-0043	長野市吉田 4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐 阜 支 部	500-8842	岐阜市金町 5-25 G-front Ⅱ 7 階	058-265-5823
静 岡 支 部	422-8033	静岡市駿河区登呂 3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛 知 支 部	460-0003	名古屋市中区錦 1-10-1 MI テラス名古屋伏見 4 階	052-218-3385
三 重 支 部	514-0002	津市島崎町 327-1 ハローワーク津 2 階	059-213-9255
滋 賀 支 部	520-0856	大津市光が丘町 3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京 都 支 部	617-0843	長岡京市友岡 1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大 阪 支 部	566-0022	摂津市三島 1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
兵 庫 支 部	661-0045	尼崎市武庫豊町 3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈 良 支 部	634-0033	檀原市城殿町 433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和 歌 山 支 部	640-8483	和歌山市園部 1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥 取 支 部	689-1112	鳥取市若葉台南 7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島 根 支 部	690-0001	松江市東朝日町 267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡 山 支 部	700-0951	岡山市北区田中 580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広 島 支 部	730-0825	広島市中区光南 5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山 口 支 部	753-0861	山口市矢原 1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳 島 支 部	770-0823	徳島市出来島本町 1-5 ハローワーク徳島 5 階	088-611-2388
香 川 支 部	761-8063	高松市花ノ宮町 2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛 媛 支 部	791-8044	松山市西垣生町 2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高 知 支 部	781-8010	高知市桟橋通 4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福 岡 支 部	810-0042	福岡市中央区赤坂 1-10-17 しんくみ赤坂ビル 6 階	092-718-1310
佐 賀 支 部	849-0911	佐賀市兵庫町若宮 1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長 崎 支 部	854-0062	諫早市小船越町 1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊 本 支 部	861-1102	合志市須屋 2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大 分 支 部	870-0131	大分市皆春 1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮 崎 支 部	880-0916	宮崎市大字恒久 4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿 児 島 支 部	890-0068	鹿児島市東郡元町 14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖 縄 支 部	900-0006	那覇市おもろまち 1-3-25 沖縄職業総合庁舎 4 階	098-941-3301

令和 7 年 9 月現在

発行日：令和7年（2025年）10月31日

発行者：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

高齢者雇用推進・研究部 普及啓発課

千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3

（障害者職業総合センター内）