

第5章 60歳代前半層の社員の人事・賃金制度

第1節 社員区分制度と社員格付け制度

1. 社員区分制度の導入状況

(1) 導入の有無

賃金テーブルの設定状況から社員を複数のグループに分け、人事管理を行っているかみてみよう。第一に、60歳未満の正社員（以下、現役正社員と呼ぶ）についてみると、「1つ設定している」企業は59.7%、「2つ以上設定している」企業は40.0%であり、約6割の企業は人事管理を行う上で現役正社員を1つのグループで管理を行い、約4割の企業が複数のグループに分け人事管理を行っていることがわかる。

第二に、60歳代前半層の社員について、60歳代前半層活用の主な雇用形態に分けてみると、60歳代前半層の正社員（以下、60歳前半正社員と呼ぶ）については、「1つ設定している」は68.4%、「2つ以上設定している」は25.3%であり、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半正社員を複数のグループに分け人事管理を行っていることがわかる。

他方、60歳代前半層の非正社員（以下、60歳前半非正社員と呼ぶ）については、「賃金テーブルを設定していない」が40.6%で最も多く、これは、60歳前半層の非正社員の人数が少ないために個別に賃金を設定しているからである。残りは「1つ設定している」は34.2%、「2つ以上設定している」は25.1%であり、60歳前半正社員と同様に、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている。

以下では、回答件数が少ない60歳前半正社員を除き、回答件数が多い60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみてみよう。第一に、業種別には、製造業で「2つ以上設定している」が多い、かつ、平均賃金テーブル数も多くなっている。第二に、規模別には、大規模になるほど、「2つ以上設定している」が多く、60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、「2つ以上設定している」が多く、60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている企業が多くなっている。これに対して、比率が低くなるほど、「賃金テーブルを設定していない」企業が多く、個別管理をしている企業が多くなっている。

(2) 賃金テーブル数

賃金テーブルを複数設定している企業について、複線化の程度（「賃金テーブル」の数）をみると、第一に、現役正社員については、「2つの賃金テーブル」が45.7%で最も多く、それに「3つ」を加えると7割弱に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数（「社員区分の程度」）をみると、2.0テーブルになる。

第二に、60歳前半正社員については、「2つの賃金テーブル」が38.6%で最も多く、それに「3つ」を加えると6割強に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数（「社員区分の程度」）をみると、1.7テーブルになる。他方、60歳前半非正社員についてみると、「2つの賃金テーブル」が48.5%で最も多く、それに「3つ」を加えると8割弱に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数（「社員区分の程度」）をみると、1.9テーブルになる。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、製造業及び医療・福祉で平均賃金テーブル数も多くなっている。第二に、規模別には、正社員規模が大規模になるほど、概ね、平均賃金テーブル数も多くなっている。高齢者活用のパフォーマンスについてみると、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、「2つの賃金テーブル」を設定している企業が多い。

2．現役正社員用社員区分制度の適用範囲

現役正社員用の社員区分制度が60歳前半正社員にどの程度適用されているのかについてみると、現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は71.1%、60歳前半正社員には正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半正社員独自型企業」）が24.5%である。他方、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は9.9%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半非正社員独自型企業」）が77.4%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には、正社員規模300名以下の企業を除けば、正社員規模が大規模になるほど、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっている。また、60歳前半比率別には、比率5%超～10%を除けば、比率が低くなるほど、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっている。

3．社員区分の設定基準

60歳前半社員独自の社員区分が適用されている場合における区分基準（賃金テーブルの設定基準）についてみると、60歳前半正社員では、「60歳時点の職能資格や職位」（51.2%）が主要な基準であり、次いで、「60歳以降の年齢」（32.6%）及び「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」（23.3%）がこれに続いている。他方、60歳前半非正社員では、「60歳時点の職能資格や職位」が主要な基準であり、約6割（64.8%）の企業がそれをあげている。それに続く基準は「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」（38.1%）と「労働時間の長さ」（25.0%）であり、「60歳以降の年齢」（14.5%）及び「年金や公的給付の受給

状況」(10.9%)をあげた企業は1割台にとどまる。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で、「60歳時点の職能資格や職位」が多くなっているが、とくに、建設業で顕著に見られる。また、金融・保険・不動産業で「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」を、製造業では「労働時間の長さ」を、医療・福祉では「60歳以降の年齢」を、指摘する企業が多くなっている。第二に、規模別には、正社員規模が大規模になるほど、「60歳時点の職能資格や職位」を、これに対して、正社員規模が小規模になるほど、「60歳以降の年齢」を、指摘する企業が多くなっている。また、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、「60歳時点の職能資格や職位」を、これに対して、比率が低くなるほど、「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」、「労働時間の長さ」及び「年金や公的給付の受給状況」を、指摘する企業が多くなっている。

4. 社員格付け制度の導入状況

(1) 導入の有無

現役正社員について、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)を「導入している」企業は99.2%、「導入していない」企業は0.8%である。

60歳前半正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は35.6%、「導入していない」企業は63.2%である。他方、60歳前半非正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は20.6%、「導入していない」企業は79.3%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、建設業及び製造業で「導入している」が多くなっている。第二に、規模別には、正社員規模301名~500名以下を除けば、正社員規模が大規模になるほど、「導入している」が多くなっている。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、導入している企業が多くなっている。

(2) 等級(ランク)数

格付け制度を導入している企業について、設定されている等級数をみると、第一に、現役正社員については、平均すると8.0等級になる。第二に、60歳前半正社員は、平均すると6.0等級となる。他方、60歳前半非正社員は平均すると4.7等級になる。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で平均等級数が多くなっている。第二に、規模別にみると、正社員規模と等級数との間に有意な関係は見られない。高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半層の比率別には、比率に関わらず、等級数は変わらない。第二に、60歳前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、等級数が多くなる傾向

にある。

5．現役正社員用格付け制度の適用範囲

現役正社員用の格付け制度が60歳前半正社員にどの程度適用されているのかについてみると、現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は88.7%、60歳前半正社員には正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半正社員独自型企業」）が11.3%である。他方、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は22.1%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半非正社員独自型企業」）が77.2%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっているが、とくに、製造業及び金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には、正社員規模と現役正社員用格付け制度の適用範囲との間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率と現役正社員用格付け制度の適用範囲との間に有意な関係は見られない。第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「60歳前半非正社員独自型企業」が少なくなり、これに対して、「現役正社員用適用企業」が多くなる傾向にある。

6．格付け制度の等級基準

60歳前半社員独自の格付け制度が適用されている場合における格付け基準についてみると60歳前半正社員では、「仕事の重要度」（70.0%）が主要な基準であり、次いで、「能力」（50.0%）がこれに続いている。他方、60歳前半非正社員では、「仕事の重要度」が主要な基準であり、約8割（80.2%）の企業がそれをあげている。それに続く基準は「能力」（65.1%）と「意欲」（24.0%）であり、「労働時間の長さ」（8.7%）及び「勤続年数」（7.6%）をあげた企業は1割未満である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で、「仕事の重要度」が多くなっているが、とくに、製造業及び卸売・小売業・飲食店・宿泊業で顕著に見られる。また、金融・保険・不動産業で「能力」及び「意欲」を、指摘する企業が多くなっている。第二に、規模別には、正社員規模と格付け制度の等級基準の間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、「仕事の重要度」については、比率に関わらず、指摘率は変わらない。これに対して、「能力」及び「意欲」については、比率と格付け制度の等級基準の間に有意な関係は見られない。第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「仕事の重要度」を指摘する企業が多くなり、これに対して、「能力」を指摘する企業が少なくなる傾向にある。

第2節 仕事内容及び労働時間からみた働き方

1. 現役正社員と60歳前半層の仕事内容・役職の継続性

(1) 役職の継続性

過去3年間に、60歳前半正社員のなかで、60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合をみる、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は29.8%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は38.5%である。他方、60歳前半非正社員のなかで、60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は11.8%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は69.2%である。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に、業種別には、建設業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業及び製造業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模501~1,000名を除けば、正社員規模が小規模企業になるほど、継続の度合が高くなる。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60歳代前半層の社員の働きぶりの満足度別には、満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

(2) 仕事内容の継続性

過去3年間に、60歳前半正社員のなかで、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をみる、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は81.1%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は7.5%である。他方、60歳前半非正社員のなかで、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、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は74.1%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は13.3%である。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に、業種別には、運輸業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模に関わらず、継続の度合は変わらない。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

2. 現役正社員と60歳前半層の「労働時間」管理の継続性

(1) 所定内労働時間管理の継続性

60歳前半正社員について、60歳を過ぎても所定内労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は89.6%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は

3.4%である。他方、60歳前半非正社員について、所定内労働時間が60歳を過ぎても現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）60歳前半非正社員が過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は79.2%、少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は11.1%である。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に、業種別には、建設業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業、卸売・小売業・飲食店・宿泊業及びサービス業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模に関わらず、継続の度合は変わらない。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

（２）所定外労働時間管理の継続性

60歳前半正社員について、60歳を過ぎても所定外労働時間が現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）者のおよその割合をみると、過半数以上（「ほど全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は75.3%、少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は12.6%である。他方、60歳前半非正社員について、60歳を過ぎても所定外労働時間が現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）者のおよその割合をみると、過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は35.2%、少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は45.9%である。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に、業種別には、運輸業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、概ね、正社員規模が小規模になるほど、継続の度合は高くなる。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

第3節 雇用管理

1. 配転換置・異動

（１）転居を伴わない他事業所への配置転換

60歳前半正社員の配転・異動の有無についてみると、「転居を伴わない他事業所への配置転換」については、「対象にしている」（「一部を対象にしている」14.4%＋「全員を対象にしている」23.0%）が37.4%、「対象にしていない」が39.1%である。また、「事業所は1箇所」が15.5%である。他方、60歳前半非正社員についてみると、「対象にしている」（「一部を対象にしている」16.1%＋「全員を対象にしている」19.9%）が36.0%、「対象にしていない」が47.2%である。また、「事業所は1箇所」が10.9%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、金融・保険・不動産業で「転居を伴わない他事業所への配置転換」に積極的である反面、製造業及び運輸業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模が大規模になるほど、転居を伴わない配転・異動政策に積極的である。また、60歳前半比率別には、比率に関わらず、転居を伴わない配転・異動政策は変わらない。

(2) 事業所内での配置転換

60歳前半正社員の「事業所内での配置転換」についてみると、「対象にしている」(「一部を対象にしている」19.0% + 「全員を対象にしている」31.0%)が50.0%、「対象にしていない」が36.8%である。他方、60歳前半非正社員についてみると、「対象にしている」(「一部を対象にしている」25.8% + 「全員を対象にしている」28.7%)が54.5%、「対象にしていない」が38.3%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、金融・保険・不動産業で事業所内の配置転換に積極的である反面、運輸業で消極的である。第二に、規模別には、大規模になるほど、事業所内の配転・異動政策に積極的である。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率に関わらず、事業所内の配転・異動政策は変わらない。第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、事業所内の配転・異動政策に消極的である。

2. 目標管理

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「業務目標を立てさせている(以下、目標管理)」企業は50.6%、「現役正社員のみ対象」が4.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員を対象にしていない」が38.5%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「目標管理を行っている」企業は42.6%、「現役正社員のみ対象」が31.2%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方を対象にしていない」が23.4%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で目標管理を60歳前半非正社員に適用することについて積極的である反面、金融・保険・不動産で消極的である。第二に、規模別には、60歳前半非正社員への目標管理の適用に正社員規模の差は見られない。また、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、目標管理を60歳前半非正社員に適用することについて積極的である。

3. 自己申告

(1) 仕事の自己申告

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「希望する仕事を申告する仕組み(以下、仕事の自己申告)」がある企業は35.1%、「現役正社員のみ導入」が2.9%で、「60歳前半正社

員及び現役正社員に導入していない」が 54.6%を占めている。他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事の自己申告を導入している」企業は 29.9%、「現役正社員のみ対象」が 23.6%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が 43.5%を占めている。

これを 60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、金融・保険・不動産業で仕事の自己申告の導入に積極的である反面、製造業及び運輸業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模と仕事の自己申告の導入状況の間に有意な関係が見られない。

(2) 働き方の自己申告

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み（以下、働き方の自己申告）」がある企業は 40.8%、「現役正社員のみ導入」が 2.3%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が 49.4%を占めている。他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事の自己申告を導入している」企業は 36.7%、「現役正社員のみ対象」が 17.0%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が 43.3%を占めている。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉及び金融・保険・不動産業で働き方の自己申告の導入に積極的である反面、製造業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模が大規模になるほど、働き方の自己申告の導入が積極的である。また、60 歳前半比率別には、比率が高まるほど、概ね、働き方の自己申告の導入が積極的である。

4. キャリア形成支援

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「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（以下、キャリア形成支援）」がある企業は 36.2%、「現役正社員のみ導入」が 2.9%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が 54.0%を占めている。他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「キャリア形成支援を導入している」企業は 33.6%、「現役正社員のみ対象」が 11.3%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が 52.2%を占めている。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、金融・保険・不動産業及び医療・福祉でキャリア形成支援の導入に積極的である反面、製造業及び建設業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模 300 人以下を除けば、正社員規模が小規模な企業ほど、キャリア形成支援の導入に積極的である。

5 . 人事評価

(1) 人事評価の実施状況

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 69.5%、「実施していない」が 28.7%である。他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 50.9%、「実施していない」が 48.2%である。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、建設業で人事評価を実施している企業が多い反面、運輸業で実施している企業が少ない。第二に、規模別には、正社員 1,001 人以上を除けば、規模に関わらず、人事評価の実施状況は変わらない。また、60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、人事評価を実施している企業が多くなっている。

(2) 人事評価の仕組みにおける継続性

人事評価の実施対象である 60 歳前半正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると、現役正社員と「60 歳正社員全員が同じ」が 83.5%、「60 歳正社員の一部が同じ」が 6.5%であり、ほとんどの企業で現役正社員と 60 歳前半正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。他方、60 歳前半非正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると、現役正社員と「60 歳前半非正社員全員が同じ」が 50.1%、「60 歳前半非正社員の一部が同じ」が 12.2%であり、6 割強の企業で現役正社員と 60 歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

こうした現役正社員と 60 歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみる、第一に、業種別には、運輸業及び医療・福祉で継続の度合が高く、製造業及び金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模が小規模になるほど、継続の度合は高くなる。また、60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

(3) 人事評価の項目

60 歳前半社員独自の人事評価の項目がある企業における評価項目全体のなかで、「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合は現役正社員の管理職でない一般社員レベルと比べてどの程度であろうか。60 歳前半正社員では、該当する項目がある 57.2%の企業のうち、「多い」が 14.3%、「変わらない」が 35.7%、「少ない」が 7.1%である。他方、60 歳前半非正社員では、該当する項目がある 71.3%の企業のうち、「多い」が 18.5%、「変わらない」が 29.3%、「少ない」が 23.5%である。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、建設業で評価項目全体のなかで、「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合が高く、金融・保険・不動産業で低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模と「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合との間に有意な関係は見られない。

また、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合が高くなる傾向にある。

6. 教育訓練

(1) 仕事に直接関連する研修

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は72.9%、「現役正社員のみ」が6.9%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に実施していない」が13.2%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は52.9%、「現役正社員のみ」が29.5%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が14.8%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で仕事に直接関連する研修の実施に積極的である反面、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模が小規模になるほど、仕事に直接関連する研修の実施に積極的である。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、仕事に直接関連する研修の実施に積極的である。

(2) 自己啓発への支援

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は58.6%、「現役正社員のみ」が3.4%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に実施していない」が29.9%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は43.1%、「現役正社員のみ」が25.8%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が27.9%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で自己啓発への支援に積極的である反面、卸売・小売業・飲食店・宿泊業・建設業及び製造業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模に関わらず、自己啓発の支援に積極的である。

第4節 報酬管理

1. 基本給

(1) 基本給の決め方

60歳前半正社員を対象にした基本給の決め方が現役正社員と同じとする企業は7割強（「全員同じ」67.2%、「一部同じ」8.0%）を占めている。他方、60歳前半非正社員を対象にした基本給の決め方が現役正社員と同じとする企業は3割（「全員同じ」21.4%、「一部同じ」8.0%）にも満たず、7割弱の企業は異なる決め方をしており、「60歳前半非正社員独自

型企业」と呼ぶことができる。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で、「60歳前半非正社員独自型企业」が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には、正社員規模と基本給の決め方との間に有意な関係は見られない。

(2) 決め方の基準

60歳前半社員独自の基本給の決め方が「ある」企業における基準についてみると、60歳前半正社員では、「60歳時点の基本給の一定比率」が35.7%で最も多く、ついで、「職種や仕事内容」(32.1%)、「60歳時点の職能資格や職位」(23.2%)がこれに続いており、「定額の基本給を一律」(7.1%)をあげた企業は1割未満である。他方、60歳前半非正社員では、「職種や仕事内容」が34.5%で最も多く、ついで、「60歳時点の基本給の一定比率」(27.9%)、「60歳時点の職能資格や職位」(22.2%)がこれに続いており、「定額の基本給を一律」(11.0%)をあげた企業は1割程度に過ぎない。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、金融・保険・不動産業で「職種や仕事内容」を、医療・福祉で「60歳時点の基本給の一定比率」を、建設業で「60歳時点の職能資格や職位」を、指摘する企業が多くなっている。第二に、規模別には、「職種や仕事内容」については、正社員規模に関わらず、指摘率は変わらない。これに対して、「60歳時点の職能資格や地位」については、従業員規模が大規模になるほど、指摘する企業が多くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、「60歳時点の職能資格や職位」については、比率が高くなるほど、これに対して、「60歳時点の基本給の一定比率」については、比率0~2%を除けば、比率が低くなるほど、指摘率が高くなる。第二に、60歳前半層の満足度別には、「60歳時点の職能資格や職位」及び「60歳時点の基本給の一定比率」については、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、これに対して、「職種や仕事内容」及び「定額の基本給を一律」については、満足度が低くなるほど、指摘率が高くなる。

(3) 支払い形態

現役正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が68.7%で最も多く、残りは、「日給月給制」が29.5%を占め、「年俸制」(1.0%)及び「時間給」(0.4%)はそれぞれ5%にも満たない。

60歳前半正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が69.5%で最も多く、残りは、「日給月給制」が21.3%を占め、「年俸制」(4.0%)及び「時間給」(2.3%)はそれぞれ5%にも満たない。他方、60歳前半非正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が53.0%

で最も多く、残りは、「日給月給制」が 25.2%を占め、これに「時間給」(12.9%)、「年俸制」(5.2%)が続いている。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で「月給制」が多くなっているが、とくに、建設業及び金融・保険・不動産業で多くなっている。また、運輸業では「日給月給制」が、製造業では「日給月給制」及び「時間給」が多くなっている。第二に、規模別には、「日給月給制」については、規模に関わらず、指摘率は変わらない。

2 . 賃金水準

60 歳以降で最初に支給する 60 歳前半正社員の年金や公的給付を除いた賃金水準は、平均すると、60 歳直前の「91.0%」になる。他方、60 歳前半非正社員の年金や公的給付を除いた賃金水準は、平均すると、60 歳直前の「67.8%」になる。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で賃金水準が高く、これに対して、金融・保険・不動産業及び製造業で低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模が小規模になるほど、賃金水準が高くなる。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60 歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、賃金水準が高くなる。

3 . 昇給

(1) 昇給の有無

60 歳前半正社員を対象に「昇給がある(「全員にある」43.7% + 「一部にある」13.2%)」企業は 56.9%、「ない」企業は 42.5%である。他方、60 歳前半非正社員を対象に「昇給がある(「全員にある」9.8% + 「一部にある」13.1%)」企業は 22.9%、「ない」企業は 76.6%である。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で「昇給がない」企業が多くなっており、そのなかでも、運輸業、製造業及び建設業で顕著に見られる。また、サービス業及び卸・小売・飲食店・宿泊業で、「昇給がある」企業が多くなっている。第二に、規模別には、正社員規模が大規模になるほど、「昇給がない」企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60 歳代前半比率別には、比率 10% 超以上を除けば、比率が高くなるほど、「昇給がない」企業が多くなっている。これに対して、比率 10% 超以上の企業では、3 割弱の企業が昇給がある。第二に、60 歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高まるほど、「昇給がある」企業が多くなっている。

(2) 昇給を決める際の評価項目

現役正社員のなかで、管理職でない一般社員レベルの正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比についてみると、「能力」が24.6%で最も多く、ついで、「個人の成果」(21.2%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(19.1%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(18.9%)、「仕事内容」(12.9%)がこれに続いている。

昇給がある60歳前半正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比については、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(31.3%)で最も多く、ついで、「能力」(19.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(15.3%)、「個人の成果」(14.7%)、「仕事内容」(13.5%)がこれに続いている。他方、60歳前半非正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比については、「個人の成果」(26.0%)で最も多く、ついで、「能力」(22.1%)、「仕事内容」(18.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(18.3%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(9.9%)がこれに続いている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、建設業で「個人の成果」を、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で「能力」及び「仕事内容」を、医療・福祉で「属人的要素(年齢・勤続年数等)」及び「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」を、指摘する企業が多くなっている。第二に、規模別には、「個人の成果」は正社員規模が大規模になるほど、これに対して、「能力」は正社員規模が小規模になるほど、指摘率が高くなる。また、60歳前半比率別には、「個人の成果」及び「仕事内容」については、比率が低くなるほど、これに対して、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」については、比率10%超以上を除けば、比率が高くなるほど、指摘率が高くなる。

4. 昇格(昇進)

60歳前半正社員を対象に「昇格(昇進)がある」(「全員にある」33.3%+「一部にある」32.2%)企業は65.5%、「ない」企業は31.6%である。他方、60歳前半非正社員を対象に「昇給がある(「全員にある」3.5%+「一部にある」11.0%)」企業は14.5%、「ない」企業は84.8%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で「昇格(昇進)がない」企業が多くなっており、そのなかでも、金融・保険・不動産業及び製造業で顕著に見られる。また、サービス業及び医療・福祉で「昇格(昇進)がある」企業が多くなっている。第二に、規模別には、規模間で有意差が見られない。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別にみみると、比率が低くなるほど、「昇格(昇進)がない」企業が多くなっている。これに対して、比率10%超以上の企業では、3割弱の企業で昇給がある。第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高まるほど、「昇格(昇進)がある」企業が多くなっている。

5. 諸手当

(1) 仕事に関連する諸手当の支給状況

ア. 職位に基づく手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「職位に基づく手当(管理職手当、リ・ダ・手当等)」を支給している企業は74.1%、「現役正社員のみ対象」が8.6%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が12.1%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「職位に基づく手当」を支給している企業は33.2%、「現役正社員のみ対象」が52.2%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が12.1%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で「職位に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模301~500名以下を除けば、正社員規模が小規模になるほど、「職位に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「職位に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

イ. 職務に基づく手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「職務に基づく手当(営業手当、技能継承に関わる手当等)」を支給している企業は51.2%、「現役正社員のみ対象」が4.6%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が37.9%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「職務に基づく手当」を支給している企業は29.3%、「現役正社員のみ対象」が34.3%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が33.5%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で「職務に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産及び製造業で消極的である。第二に、規模別には、正社員規模に関わらず、「職務に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについては変わらない。また、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、「職務に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

(2) 精皆勤手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「精皆勤手当」を支給している企業は22.4%、「現役正社員のみ対象」が4.0%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が

67.8%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「精皆勤手当」を支給している企業は10.4%、「現役正社員のみ対象」が8.9%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が77.1%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、運輸業及び医療・福祉で「精皆勤手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産業で消極的である。第二に、規模別には、概ね、正社員規模が小規模になるほど、「精皆勤手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

6. 賞与・一時金

(1) 賞与・一時金の支給対象状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)を支給対象にしている」企業は92.5%、「支給対象にしていない」が6.3%である。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は69.8%、「支給対象にしていない」が29.5%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、製造業及び運輸業で「支給対象にしている」企業が多い反面、金融・保険・不動産業で支給対象にしている企業が少ない。第二に、規模別には、正社員規模に関わらず、賞与・一時金の支給対象状況は変わらない。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、概ね、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、支給対象にしている企業が多くなっている。

(2) 賞与・一時金の決め方における継続性の程度

賞与・一時金を支給対象にしている60歳前半正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳正社員全員が同じ」が74.5%、「60歳正社員の一部が同じ」が4.3%であり、多くの企業で現役正社員と60歳前半正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じである。他方、60歳前半非正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が21.2%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が10.0%であり、3割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じである。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に、業種別には、医療・福祉で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、概ね、正社員規模が小規模になるほど、継続の度合は高くなる。また、60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

(3) 賞与・一時金の支給水準

現役正社員を対象とした昨年度の賞与・一時金の支給水準は平均すると基本給の 3.45 ヶ月分になる。

賞与・一時金を支給対象にしている 60 歳前半正社員の昨年度の賞与・一時金の支給水準は平均すると基本給の 3.39 ヶ月分になる。他方、60 歳前半非正社員の昨年度の賞与・一時金の支給水準は平均すると基本給の 2.30 ヶ月分になる。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で賞与・一時金の月数が多く、反面、金融・保険・不動産業及び卸売・小売業・飲食店・宿泊業で月数が少なくなっている。第二に、規模別には、正社員規模が大規模になるほど、賞与・一時金の月数が多くなっている。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60 歳前半比率別には、比率 10% 超以上を除けば、比率が高くなるほど、第二に、60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、賞与・一時金の月数が多くなっている。

(4) 賞与・一時金の基本給支給月数比率

賞与・一時金の基本給支給月数比率 (60 歳前半層の社員への賞与・一時金の支給月数を現役正社員のそれで割った割合) についてみると、60 歳前半正社員では、平均すると 94.6% になる。他方、60 歳前半非正社員では平均すると 71.2% になる。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、運輸業で 60 歳前半非社員を対象とした賞与・一時金の基本給支給月数比率が高い、反面、金融・保険・不動産業で低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模と基本給支給月数比率との間に有意な関係が見られない。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60 歳前半比率別には、比率 0 ~ 2 % の企業を除けば、比率が高くなるほど、第二に、60 歳前半層の社員の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、60 歳前半非社員を対象とした賞与・一時金の基本給支給月数比率が高くなっており、現役正社員との同等性が高くなる。

(5) 賞与・一時金の変動部分の有無と割合

ア．賞与・一時金の変動部分の有無

賞与・一時金の支給額は人事考課や会社業績等の影響をどの程度受けるのだろうか。賞与・一時金に変動部分がある企業は、現役正社員では 83.5% に達するが、60 歳前半正社員では 62.7%、60 歳前半非正社員では 54.0% である。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、建設業で人事考課や会社業績等で変動する部分が「ある」企業が多く、反面、医療・福祉及び金融・保険・不動産業で「ある」企業が少なくなっている。第二に、規模別には、正社員規模 1,001

人以上を除けば、従業員規模が小規模になるほど、賞与・一時金に変動部分がある企業が多くなっている。

イ．賞与・一時金の変動割合

賞与・一時金に変動部分が「ある」場合の変動割合（賞与・一時金全体を100としたときの変動部分の割合）は、現役正社員が15.6%、60歳前半正社員では13.1%、60歳前半非正社員では14.6%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、卸売・小売業・飲食店・宿泊業及び製造業で、変動する部分の割合が高い企業、反面、医療・福祉で変動する部分の割合が低い企業が多い。第二に、規模別には、正社員規模が小規模になるほど、人事考課や会社業績等で変動する部分の割合が高い企業が多くなっている。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が低くなるほど、変動する部分の割合が高い企業が多くなっている。第二に、60歳前半層の社員の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、変動する部分の割合が低い企業が多くなっている。

7．福利厚生

（1）扶養手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当（家族手当、子女教育手当）」を支給している企業は59.2%、「現役正社員のみ対象」が11.5%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が24.1%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当」を支給している企業は20.6%、「現役正社員のみ対象」が57.4%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が19.5%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産業で消極的である。第二に、規模別には、概ね、正社員規模が小規模になるほど、「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。また、60歳前半比率別には、概ね、比率が高くなるほど、「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。第二に、60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度に関わらず、「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについては変わらない。

（2）住宅手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「住宅手当」を支給している企業は49.4%、「現役正社員のみ対象」が6.9%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が37.9%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当」を

支給している企業は 17.0%、「現役正社員のみ対象」が 38.5%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が 41.5%を占めている。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、医療・福祉で「住宅手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産で消極的である。第二に、規模別には、概ね、正社員規模が小規模になるほど、「住宅手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについて積極的である。また、60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「住宅手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

（３）保養所・レクリエーション施設サービスの利用状況

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は 63.8%、「利用できない」が 0.6%で、「保養所・レクリエーション施設サービスがない」が 33.9%を占めている。他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は 66.6%、「利用できない」が 1.8%で、「保養所・レクリエーション施設サービスがない」が 29.4%を占めている。

これを 60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には建設業で、第二に、正社員規模別には、規模が大規模になるほど、保養所・レクリエーション施設サービスを 60 歳前半非正社員が利用できる企業が多くなる。

8 . 退職金

（１）退職金・慰労金の精算状況

60 歳前半正社員を対象とした退職金・慰労金を 60 歳時点で「精算している」企業は 17.8%、「精算していない」企業は 66.7%である。他方、60 歳前半非正社を対象とした退職金・慰労金を 60 歳時点で「精算している」企業は 89.8%、「精算していない」企業は 6.3%に過ぎない。

60 歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で退職金・慰労金を精算している企業が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には、概ね、正社員規模が大規模になるほど、退職金・慰労金を精算している企業が多くなっている。

（２）退職金・慰労金の新たな支給対象の状況

60 歳時点で退職金・慰労金を精算している企業で、60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に、60 歳以降、「新たに退職金・慰労金を支給対象にしている」企業は 38.7%、「支給対象にしていない」が 58.1%である。他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は 14.4%、「支給対象にしていない」が 84.9%であ

る。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業種で「新たに退職金・慰労金を支給対象にしていない」企業が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。これに対して、建設業及び運輸業で全員を支給対象にしている企業が多い。第二に、規模別には、規模に関わらず、退職金・慰労金の新たな支給対象の状況は変わらない。また、高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、概ね、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、新たに退職金・慰労金を支給対象にしている企業が多くなっている。

(3) 新たな退職金・慰労金の決め方における継続性の程度

60歳以降、新たに退職金・慰労金を支給対象にしている60歳前半正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳正社員全員が同じ」が25.0%、「60歳正社員の一部が同じ」が8.3%であり、3割強の企業で現役正社員と60歳前半正社員の「新たな退職金・一時金の決め方」は同じである。

他方、60歳前半非正社員と現役正社員の新たな退職金・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が28.1%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が6.0%であり、60歳前半正社員と同じように、3割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「新たな退職金・慰労金の決め方」は同じである。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に、業種別には、医療・福祉で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に、規模別には、正社員規模が小規模になるほど、継続の度合は高くなる。また、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。