

# 第III部 資料編

## 60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査

## 調査ご協力をお願い

1. 当機構は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構法に基づき、高年齢者等及び障害者並びに求職者その他の労働者の職業の安定、その他福祉の増進を図るために、各種の事業を行っております（ホームページ <https://www.jeed.go.jp>）。
2. 本調査は、団塊の世代の定年に伴う高齢労働力の増加と、基礎年金（定額）支給開始年齢の引き上げに伴う雇用期間の長期化が進むなかで、企業等におい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を維持しながら、高齢者の能力・意欲・経験・役割などに応じた人事管理について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。
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、13：00～17：00）

【調査票の記入方法、締め切り等について】

## 【調査の趣旨・目的について】

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 研究開発課

## ご記入にあたって

1. 特に断りのない限り、2013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  
・  や ( ) に具体的にご記入いただくもの があります。
3. 数字を記入する場合は、右詰で1マスに一字記入してください。（記入例 

	4	7
--	---	---

人）
4. ご回答の内容によって、他の設問にとぶ場合があります。当てはまる番号に○印をつけてから、指示に従ってお進みください。
5. ご記入が終わりました調査票は、2013（平成25年）年10月28日（月）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、2014年夏ごろに、当機構ホームページ (<https://www.jeed.go.jp>) にて公表の予定です。

## I. 貴社の概要

問1 貴社の主たる業種は。(○は1つ)

1	鉱業
2	建設業
3	製造業
4	電気・ガス・熱供給・水道業
5	情報通信業

6	運輸業
7	卸売・小売業
8	金融・保険業
9	不動産業
10	飲食店・宿泊業

11	医療・福祉
12	教育・学習支援業
13	サービス業
14	その他 (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）（2013年4月1日現在）

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

人

問3 貴社の正社員数は。（2013年4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。（2013年4月1日現在）（○は1つ）

1	10%未満	4	50%以上70%未満
2	10%以上30%未満	5	70%以上
3	30%以上50%未満		

問5 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	4	やや減った
2	やや増えた	5	減った
3	変わらない		

問6 過去3年間の貴社の経営状況は、同業他社と比較してどうですか。（○は1つ）

1	悪い	3	やや良い
2	やや悪い	4	良い

問7 貴社では、どのような場を通じて、従業員に60歳以降の職業生活（キャリア）を考えてもらうようにしていますか。（○はいくつでも）

1	上司との面談	8	目的・課題（ITスキル習得など）別研修
2	人事部門の担当者との面談	9	キャリアプラン策定のための研修
3	自己申告を通して	10	ライフプラン策定のための研修
4	教育訓練機会の情報提供を通して	11	専門家によるキャリアカウンセリング
5	リフレッシュ休暇	12	その他（具体的に：_____）
6	階層別研修	13	とくになし
7	職能別研修（専門能力をリフレッシュする目的を含む）		

問8 貴社では、正社員に役職定年制を導入していますか。（○は1つ）

1	導入している
2	導入していない → <b>問9へ</b>

付問1 それは何歳ですか。複数ある場合は代表的なものについてお答え下さい。

--	--

歳

問9 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10へ**
- 2 60歳の定年を定めている
- 3 61歳以上64歳以下の定年を定めている
- 4 65歳以上の定年を定めている

付問1 **貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した場合**について、お伺いします。その社員の雇用契約で定めている雇用上限年齢は。(○は1つ)

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

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

(ア) 主な雇用形態

(イ) 雇用契約で定めた1回あたりの主な雇用期間

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 正社員(定年が65歳以降を含む) | <input type="checkbox"/> 1 6ヶ月以下                   |
| <input type="checkbox"/> 2 非正社員             | <input type="checkbox"/> 2 7～12ヶ月(1年)以内            |
|   | <input type="checkbox"/> 3 13ヶ月以上                  |
|   | <input type="checkbox"/> 4 雇用期間の定めはない(定年が65歳以降を含む) |

付問3 **その社員**はどのような働き方をしていますか。以下の項目別の構成比を、合計が「100」になるようにお答えください。なお、**いない場合には「0」**をご記入ください。(小数点以下は四捨五入)

	定年到達者(正社員)の構成比			
(a) 自社内で引き続き直接雇用した割合				%
(b) 子会社(派遣子会社を含む)・関連会社で雇用した(出向・転籍を含む)割合				%
(c) 請負契約に変更した割合				%
(d) 引退した割合				%
(e) 上記(a)～(d)以外(転職、独立開業など)の割合				%
合計	1	0	0	%

付問4 **その社員**が退職する際に、**新たに退職金・慰労金を支払っていますか**。(○は1つ)

- 1 全員に支払っている
- 2 一部に支払っている
- 3 全員に支払っていない

付問5 今後、定年後も引き続き雇用した社員を対象に退職金・慰労金を支給することについて、これまで以上に重視したいとお考えですか。(○は1つ)

- 1 重視したい
- 2 やや重視したい
- 3 現状維持
- 4 重視したくない

付問6 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: )

これ以降の設問には、貴社が59歳以前に正社員として雇用し、かつ、60歳以降も引き続き「正社員、または非正社員として雇用している60歳以上の従業員」（以下、「60歳以降社員」といいます）についてご回答ください。

## Ⅱ. 「60歳以降社員」の現状と雇用の仕組み

問10 貴社の「60歳以降社員」について、「60歳以上64歳以下」と「65歳以上」に分け、(ア)有無と、(イ)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）。（2013年4月1日現在）

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

問11 貴社の「60歳以降社員」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。

現在 100 → 5年後 

--	--	--

問12 「60歳以降社員」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（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  |

これ以降の設問は、「60歳以降社員」（4ページ上段の枠内を参照）のうちの64歳以下の従業員（以下、「60歳代前半層」といいます）についてご回答ください。なお、「60歳代前半層」に複数のタイプの従業員がいる場合には、その中の代表的な従業員についてご回答ください。

## Ⅲ. 「60歳代前半層」の働き方と賃金管理

問13 貴社の「60歳代前半層」の活用の方針等についてお聞きます。（それぞれについて○は1つ）

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(a) 経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員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60歳代前半層の従業員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、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	1	2	3	4

問14 「60歳代前半層」で最も多い職種は。（○は1つ）

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

問15 「60歳代前半層」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。  
(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
労働時間	(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
仕事の内容	(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

問16 「60歳代前半層」に対して人事評価を行っていますか。（○は1つ）

1 行っている  2 行っていない → **問17へ**  
 → 付問1 評価の方法は59歳以前の正社員と同じですか。（○は1つ）

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 同じ         | <input type="checkbox"/> 3 どちらかといえば異なる |
| <input type="checkbox"/> 2 どちらかといえば同じ | <input type="checkbox"/> 4 異なる         |

問17 「60歳代前半層」を、格付け制度（たとえば、職能資格制度等で従業員を複数の等級（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 行っている  2 行っていない

問18 「60歳代前半層」の基本給についてお聞きします。

(1) 決め方は59歳以前の正社員と同じですか。（○は1つ）

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 同じ         | <input type="checkbox"/> 3 どちらかといえば異なる |
| <input type="checkbox"/> 2 どちらかといえば同じ | <input type="checkbox"/> 4 異なる         |

(2) 基本給を決める際に、どのような要素を考慮していますか。（○はいくつでも）

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 能力                   | <input type="checkbox"/> 8 年金や公的給付の受給状況       |
| <input type="checkbox"/> 2 仕事の内容・難易度            | <input type="checkbox"/> 9 60歳直前の賃金額          |
| <input type="checkbox"/> 3 仕事の成果                | <input type="checkbox"/> 10 新入社員等、他の正社員の賃金額   |
| <input type="checkbox"/> 4 労働時間の長さ              | <input type="checkbox"/> 11 非正社員の賃金額          |
| <input type="checkbox"/> 5 60歳直前の職能資格や職位など      | <input type="checkbox"/> 12 地域の相場             |
| <input type="checkbox"/> 6 勤務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等） | <input type="checkbox"/> 13 その他（具体的に： _____ ) |
| <input type="checkbox"/> 7 属人的要素（年齢、勤続年数など）     |   |

問19 60歳以降で最初に支給する「60歳代前半層」の賃金水準は、平均すると①60歳直前の約何%になりますか（年金や公的給付を除く）。また、②今後はどの程度にしたいと考えていますか。（小数点以下は四捨五入）

① 現在 約    %                      ② 今後 約    %

問20 「60歳代前半層」の昇給（または契約更新時に賃金上がる仕組み）はありますか。（○は1つ）

- 1 ある
- 2 ない → **問21へ**

付問1 昇給の決め方は59歳以前の正社員と同じですか。（○は1つ）

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 同じ         | <input type="checkbox"/> 3 どちらかといえば異なる |
| <input type="checkbox"/> 2 どちらかといえば同じ | <input type="checkbox"/> 4 異なる         |

付問2 昇給を決める際に、どのような要素を考慮していますか。（○はいくつでも）

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 能力          | <input type="checkbox"/> 4 属人的要素（年齢、勤続年数等）      |
| <input type="checkbox"/> 2 仕事の内容・難易度   | <input type="checkbox"/> 5 勤務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等） |
| <input type="checkbox"/> 3 仕事に対する個人の成果 | <input type="checkbox"/> 6 その他（具体的に： _____）     |

問21 今後、「60歳代前半層」を対象とした昇給について、これまで以上に重視したいとお考えですか。（○は1つ）

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 重視する   | <input type="checkbox"/> 3 現状維持  |
| <input type="checkbox"/> 2 やや重視する | <input type="checkbox"/> 4 重視しない |

問22 「60歳代前半層」に賞与・一時金がありますか。（○は1つ）

- 1 ある
- 2 ない → **問23へ**

付問1 賞与・一時金の決め方は59歳以前の正社員と同じですか。（○は1つ）

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 同じ         | <input type="checkbox"/> 3 どちらかといえば異なる |
| <input type="checkbox"/> 2 どちらかといえば同じ | <input type="checkbox"/> 4 異なる         |

付問2 賞与・一時金を決める際に、どのような要素を考慮していますか。（○はいくつでも）

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1 企業の業績     | <input type="checkbox"/> 4 属人的要素（年齢、勤続年数等）      |
| <input type="checkbox"/> 2 個人の成果     | <input type="checkbox"/> 5 勤務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等） |
| <input type="checkbox"/> 3 仕事の内容・難易度 | <input type="checkbox"/> 6 その他（具体的に： _____）     |

問23 今後、「60歳代前半層」を対象に、賞与・一時金をこれまで以上に重視したいとお考えですか。（○は1つ）

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 重視する   | <input type="checkbox"/> 3 現状維持  |
| <input type="checkbox"/> 2 やや重視する | <input type="checkbox"/> 4 重視しない |

#### IV. 「60歳代前半層」の雇用管理

問24 「60歳代前半層」及び59歳以前の正社員に対して、以下のことを行っていますか。  
(それぞれについて○は1つ)

	(1) 59歳以前の正社員			(2) 「60歳代前半層」	
	行っている	行っていない		行っている	行っていない
(a) 業務目標を立てさせること	1	2	→	1	2
(b) 希望する仕事を申告する仕組み	1	2	→	1	2
(c) 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	1	2	→	1	2
(d) 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	1	2	→	1	2
(e) 仕事に直接関連する研修	1	2	→	1	2
(f) 自己啓発への支援	1	2	→	1	2

問25 「60歳代前半層」及び59歳以前の正社員について、以下の諸手当や福利厚生制度の対象としていますか。(それぞれについて○は1つ)

	(1) 59歳以前の正社員			(2) 「60歳代前半層」	
	対象としている	対象としない		対象としている	対象としない
(a) 扶養手当(家族手当・子女教育手当)	1	2	→	1	2
(b) 住宅手当	1	2	→	1	2
(c) 精皆勤手当	1	2	→	1	2
(d) 職位に基づく手当(管理職手当、リーダー手当等)	1	2	→	1	2
(e) 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	→	1	2
(f) 会社の保養所やレクリエーション施設、厚生会や互助会等の利用	1	2	→	1	2

#### V. 「60歳代前半層」の評価

問26 貴社は、以下の点について、「60歳代前半層」にどの程度満足していますか。  
(それぞれについて○は1つ)

	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない
(a) 管理能力・指導力	1	2	3	4
(b) 専門能力(専門知識・熟練技能等)	1	2	3	4
(c) 労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	1	2	3	4
(d) 若手・中堅社員への技能や技術の継承	1	2	3	4
(e) 仕事の成果	1	2	3	4
(f) 定着度	1	2	3	4
(g) 仕事や業務量の変化に対する柔軟性	1	2	3	4
(h) 年金等を活かした弾力的な賃金条件	1	2	3	4
(i) 人材育成のコストの抑制・削減	1	2	3	4
(j) 全体を通して	1	2	3	4





付問3 65歳以降の従業員の雇用・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→ <b>問30へ</b> |
| 2 | どちらかといえば同じ      |
| 3 | どちらかといえば異なる     |
| 4 | 異なる             |

付問3-1 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       | 7  | 昇給                  |
| 2 | 配置転換・異動        | 8  | 昇格(昇進)              |
| 3 | 所定内労働時間の長さ     | 9  | 諸手当                 |
| 4 | 所定外労働時間(残業)の長さ | 10 | 賞与・一時金の決め方          |
| 5 | 教育訓練           | 11 | 福利厚生(保養所、娯楽施設、厚生会等) |
| 6 | 基本給の決め方        | 12 | 退職金・慰労金の決め方         |

問30 貴社では、65歳以降の従業員を雇用するにあたり、どのような課題があると考えていますか。65歳以降を雇用していない場合は、想定される課題についてお答えください。(○はいくつでも)

- |   |                      |    |                     |
|---|----------------------|----|---------------------|
| 1 | 担当する仕事の確保            | 9  | 他の従業員のモチベーションの維持・向上 |
| 2 | 職場環境の整備              | 10 | 本人のモチベーションの維持・向上    |
| 3 | 勤務時間の柔軟性             | 11 | 本人の能力の維持・向上         |
| 4 | 職場の上司との人間関係          | 12 | 本人の健康               |
| 5 | 職場の上司以外との人間関係        | 13 | 家族の健康               |
| 6 | 若年・中堅層の社内での活躍の機会の減少  | 14 | その他(具体的に: )         |
| 7 | 他の正社員との処遇上のバランスの取り方  | 15 | とくにない               |
| 8 | 他の非正社員との処遇上のバランスの取り方 |    |                     |

問31 貴社では、65歳以降の従業員の雇用をするにあたり、国などからどのような支援が必要であるとお考えですか。65歳以降を雇用していない場合は、想定される支援についてお答えください。(○はいくつでも)

- |   |                        |    |                          |
|---|------------------------|----|--------------------------|
| 1 | 企業向けアドバイス機能の充実         | 9  | 家族(親を含む)の健康管理支援の充実       |
| 2 | モデル企業の提示               | 10 | 労働市場や職業等の情報提供            |
| 3 | 働きやすい機械や設備の開発や導入支援     | 11 | 公共職業訓練の充実                |
| 4 | 人件費等の経費助成              | 12 | 職業能力評価の社会的な評価の確立         |
| 5 | 個人への教育訓練機会の情報提供        | 13 | 年齢に関わりなく働ける社会の実現に向けた啓発活動 |
| 6 | 個人が行う能力開発に対する助成金等の充実   | 14 | その他(具体的に: )              |
| 7 | 個人向け職業生活の相談・アドバイス機能の充実 | 15 | とくになし                    |
| 8 | 個人の健康管理への支援            |    |                          |



問36 Aさんの性別は。(○は1つ)

- 1 男性                       2 女性

問37 Aさんの貴社での勤続年数は。(概数で結構です、複数回入社している場合は合算してください。)

--	--

 年

問38 Aさんは、50歳代に、どこに所属していましたか。(○は1つ)

<table border="1"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">1</td><td>貴社に在籍していた</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">2</td><td>貴社に在籍していなかった</td></tr></table>	1	貴社に在籍していた	2	貴社に在籍していなかった	付問 Aさんを採用する時の方法は(○は1つ) ⇒ <b>回答後は問39へ</b>																
1	貴社に在籍していた																				
2	貴社に在籍していなかった																				
<table border="1"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">1</td><td>出向・転籍</td><td style="width: 30px; height: 20px;">6</td><td>親会社・関連会社</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">2</td><td>公共職業安定所・人材銀行</td><td style="width: 30px; height: 20px;">7</td><td>知人の紹介</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">3</td><td>民間の職業紹介機関</td><td style="width: 30px; height: 20px;">8</td><td>社長や社員のおつて</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">4</td><td>新聞や求人誌・雑誌・広告・ネット</td><td style="width: 30px; height: 20px;">9</td><td>わからない</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">5</td><td>取引先企業の紹介</td><td style="width: 30px; height: 20px;">10</td><td>その他</td></tr></table>	1	出向・転籍	6	親会社・関連会社	2	公共職業安定所・人材銀行	7	知人の紹介	3	民間の職業紹介機関	8	社長や社員のおつて	4	新聞や求人誌・雑誌・広告・ネット	9	わからない	5	取引先企業の紹介	10	その他	
1	出向・転籍	6	親会社・関連会社																		
2	公共職業安定所・人材銀行	7	知人の紹介																		
3	民間の職業紹介機関	8	社長や社員のおつて																		
4	新聞や求人誌・雑誌・広告・ネット	9	わからない																		
5	取引先企業の紹介	10	その他																		
付問1 そのときの雇用形態は。(○は1つ)																					
<table border="1"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">1</td><td>正社員</td><td style="width: 30px; height: 20px;">2</td><td>非正社員</td></tr></table>	1	正社員	2	非正社員																	
1	正社員	2	非正社員																		
付問2 最高職位は。(○は1つ)																					
<table border="1"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">1</td><td>社長・役員相当</td><td style="width: 30px; height: 20px;">4</td><td>係長・主任相当</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">2</td><td>部長相当</td><td style="width: 30px; height: 20px;">5</td><td>一般</td></tr><tr><td style="width: 30px; height: 20px;">3</td><td>次・課長相当</td><td></td><td></td></tr></table>	1	社長・役員相当	4	係長・主任相当	2	部長相当	5	一般	3	次・課長相当											
1	社長・役員相当	4	係長・主任相当																		
2	部長相当	5	一般																		
3	次・課長相当																				

問39 Aさんの現在の役職は。(○は1つ)

- |   |        |   |         |
|---|--------|---|---------|
| 1 | 部長相当   | 3 | 係長・主任相当 |
| 2 | 次・課長相当 | 4 | 一般      |

問40 Aさんの指示で仕事をする部下は。(○は1つ)

- 1 いる                               2 いない

問41 Aさんの現在の職種は。(○は1つ)

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

問42 Aさんの週の勤務時間（実際の労働時間で休憩は除く）は。（○は1つ）

- |   |           |   |           |
|---|-----------|---|-----------|
| 1 | 1～10時間未満  | 4 | 30～40時間未満 |
| 2 | 10～20時間未満 | 5 | 40～50時間未満 |
| 3 | 20～30時間未満 | 6 | 50時間以上    |

問43 Aさんの現在の雇用形態は。（○は1つ）

- |   |     |   |                           |
|---|-----|---|---------------------------|
| 1 | 正社員 | 2 | 非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイトなど） |
|---|-----|---|---------------------------|

問44 Aさんの雇用上限年齢は。（○は1つ）

- |   |          |   |           |
|---|----------|---|-----------|
| 1 | 65～70歳まで | 3 | 75歳超      |
| 2 | 71～75歳まで | 4 | 年齢を定めていない |

問45 Aさんの担当業務についてお尋ねします。

(1) Aさんの担当業務は、現役世代（60歳未満）のどのレベルの仕事に相当しますか。（○は1つ）

- |   |         |   |                         |
|---|---------|---|-------------------------|
| 1 | 経営層     | 4 | 係長・主任レベル                |
| 2 | 部長レベル   | 5 | 一般職レベル（正社員）             |
| 3 | 次・課長レベル | 6 | 非正社員（パート・アルバイト、契約社員）レベル |

(2) 配属先の部門・部署の業務のうち、Aさんの主な役割は。（○は1つ）

- |   |                |   |              |
|---|----------------|---|--------------|
| 1 | 部下マネジメント等の管理業務 | 4 | 経営層・上司の相談・助言 |
| 2 | 所属部署の主要な業務     | 5 | 後輩社員への教育・指導  |
| 3 | 社員の補助・応援       | 6 | その他          |

問46 Aさんの貴社での年収は。（○は1つ）

- |   |             |   |             |    |              |
|---|-------------|---|-------------|----|--------------|
| 1 | ～100万円未満    | 5 | 400～500万円未満 | 9  | 800～900万円未満  |
| 2 | 100～200万円未満 | 6 | 500～600万円未満 | 10 | 900～1000万円未満 |
| 3 | 200～300万円未満 | 7 | 600～700万円未満 | 11 | 1000万円以上     |
| 4 | 300～400万円未満 | 8 | 700～800万円未満 | 12 | わからない        |

問47 Aさんは、公的年金を受給していますか。（○は1つ）

- |   |    |   |     |   |       |
|---|----|---|-----|---|-------|
| 1 | はい | 2 | いいえ | 3 | わからない |
|---|----|---|-----|---|-------|

## Ⅷ Aさんの職業能力についてお尋ねします

問48 Aさんを雇用する理由は。（○はいくつでも）

- |   |                       |    |                           |
|---|-----------------------|----|---------------------------|
| 1 | 任せた仕事はきちんとこなしてくれるから   | 7  | 他の人を雇うと、一時的に生産量や品質が低下するから |
| 2 | 代わりを任せられる人が他にいないから    | 8  | 詳細な業務指示や業務指導の手間が省けるから     |
| 3 | 能力よりも安い賃金で雇えるから       | 9  | Aさんが強く希望したから              |
| 4 | 専門能力・人脈を活用したいから       | 10 | これまでの貢献に報いるため             |
| 5 | 他社にAさんの能力や人脈を活用されたくない | 11 | Aさんの雇用の決定には関知していない        |
| 6 | いざという時、他の仕事も任せられるから   | 12 | その他                       |

問49 Aさんは会社・職場にどのような貢献をしていますか。(〇はいくつでも)

1	新規事業・新規業務の企画・提案・設置運営	6	異なる部門との調整・協力関係構築
2	業務改善(品質・コスト・納期)	7	新人・若手社員への知的刺激・気づき
3	突発的な業務量増加時の対応	8	中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき
4	突発的な事態の発見やその対応	9	社員間の信頼関係の形成・強化
5	的確な業務処理	10	いずれもあてはまらない

問50 Aさんの仕事への姿勢・態度について。(それぞれについて〇は1つ)

	あてはまる	まあ、あてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
(a) 職場の同僚と良好な人間関係を築くことができる	1	2	3	4	5
(b) 相手の感情を把握することができる	1	2	3	4	5
(c) 職場では、自らの感情をコントロールできている	1	2	3	4	5
(d) ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない	1	2	3	4	5
(e) 同僚や上司からの助言は、素直に受け入れない	1	2	3	4	5
(f) どんな苦労があろうとも、挑戦しようとする	1	2	3	4	5
(g) どんな状況にあろうとも柔軟に対応しようとする	1	2	3	4	5
(h) 体力が落ちても、それを補う知恵を活かしている	1	2	3	4	5
(i) 新しいことを学ぶことを苦にしていない	1	2	3	4	5

問51 Aさんの以下の職業能力は、貴社の中高年層(正社員)の人たちと比べてどの水準にありますか。(それぞれについて〇は1つ)

	かなり高い	高い方である	平均	低い方である	かなり低い
(a) 専門知識・技能	1	2	3	4	5
(b) 指導力・統率力	1	2	3	4	5
(c) 体力・健康	1	2	3	4	5
(d) 人脈・人とのつながり	1	2	3	4	5
(e) 責任感・勤勉さ	1	2	3	4	5
(f) 企画立案・企画構成員	1	2	3	4	5
(g) 企画実現・実践力	1	2	3	4	5
(h) 問題発見能力	1	2	3	4	5

## X Aさんの職場の状況や活用の工夫についてお尋ねします

問52 Aさんの直属の上司の年齢は。(概数で結構です)

		歳
--	--	---

問53 その直属上司が、Aさんの上司になってから、どのくらいの期間が経っていますか。(○は1つ)

1	1日～1ヶ月未満	4	1年～3年未満
2	1ヶ月～3か月未満	5	3年以上
3	3か月～1年未満	6	わからない

問54 Aさんが能力や意欲を高めて働くために、**会社(人事部や上司)**は、Aさんに日々の仕事の中でどのような支援を行っていますか。(○はいくつでも)

1	Aさんの仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている
2	Aさんに、業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している
3	Aさんの体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している
4	Aさんの役割や業務特性(業務の進め方や業績達成方法等)を、職場全体に周知している
5	Aさんの事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている
6	Aさんに、日常的に職場で求めている役割を伝えている
7	Aさんに、Aさんの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている
8	Aさんと、経営層(執行役員も含む)との面談機会を設けている
9	Aさんに、会社の経営方針や事業戦略を伝えている
10	Aさんに現役世代との接し方・指導方法の助言や指導をしている
11	Aさんに、自ら能力を発揮する方法を考えてもらっている
12	上司は、職場の人間関係に配慮している
13	上司は、メンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている
14	会社は、Aさんの上司に、Aさんのマネジメント方法の助言、指導をしている
15	職場の同僚(正社員)に、Aさんとの仕事の進め方・指導の受け方を助言・指導している
16	上記、いずれもあてはまらない

問55 Aさんは、以下の制度の適用対象者になっていますか。(〇はいくつでも)

1	昇給または降給がある賃金制度	9	職業生活設計・キャリア設計の研修
2	個人業績・成果を反映する賞与等の支給	10	配属先の自己申告
3	退職時に退職金・奨励金の支給	11	独立・開業支援
4	世間相場よりも高い給与額の設定	12	雇用契約から請負契約・顧問契約等の取引への転換
5	目標管理・人事評価の実施	13	雇用終了後、単発・短期で依頼する取引への転換
6	短時間・短日勤務制の適用	14	定年退職者向けのOB会OG会への参加機会
7	意識改革のための研修	15	いずれもあてはまらない
8	スキルを高める研修機会の提供		

## 11 Aさんの行動や職場状況、活用成果についてお尋ねします。

問56 Aさんの行動について、以下の項目はあてはまりますか。(〇はいくつでも)

1	配属先を決める時、現役世代の積極的な関与が見込めない事業(配属先)を志願している
2	配属先を決める時、将来、経営にとって重要になりそうな事業(配属先)を志願している
3	配属後、職場の中で、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている
4	配属後、職場の中で、現役世代にとって重要度の低い仕事を進んで引き受けている
5	配属後、職場の中で、現役世代が見過ごしている仕事を、進んで行っている
6	配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている
7	今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している
8	経営方針や事業展開に関わる情報の把握に努めている
9	職場全体の業務の進捗状況や課題の把握に努めている
10	職場の同僚の職業能力や成長状況を把握しようとしている
11	経営層や上司に自らの考えを投げかけ、業務展開のあり方を考えている
12	上記、いずれもあてはまらない

問57 Aさんの活用状況についてお尋ねします。(それぞれについて、1つに〇)

(1) 上司は、Aさんを活かす能力が

1	高い	3	低いほうである
2	高いほうである	4	低い

(2) Aさんは能力を、自ら

1	十分に発揮しようとしている	3	あまり、発揮しようとならない
2	まあまあ、発揮しようとしている	4	全く、発揮しようとならない

(3) 職場の同僚はAさんの強み・よさを

1	十分に、理解している	3	あまり、理解していない
2	まあまあ、理解している	4	全く、理解していない



(4) Aさんの能力を活かせる仕事は、社内に

- |   |       |
|---|-------|
| 1 | 多くある  |
| 2 | 多少はある |

- |   |           |
|---|-----------|
| 3 | あまりない     |
| 4 | 今の仕事以外にない |

(5) 貴社は、Aさんが保有する能力を

- |   |            |
|---|------------|
| 1 | 最大限、活用している |
| 2 | かなり、活用している |
| 3 | まあ、活用している  |

- |   |             |
|---|-------------|
| 4 | あまり、活用していない |
| 5 | 全く、活用していない  |

(6) 貴社はAさんの活用に

- |   |         |
|---|---------|
| 1 | 満足している  |
| 2 | やや満足である |

3	どちらともいえない
---	-----------

- |   |         |
|---|---------|
| 4 | やや不満である |
| 5 | 不満である   |

(7) Aさんの就業希望年数は

- |   |         |
|---|---------|
| 1 | 5年以上    |
| 2 | 3～4年間程度 |
| 3 | 1～2年間程度 |

- |   |               |
|---|---------------|
| 4 | すぐに辞めたいと思っている |
| 5 | わからない         |

(8) 貴社は、Aさんにどれくらい働いてほしいですか

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1 | ずっと働いてほしい（10年超） |
| 2 | 5～10年くらい        |
| 3 | 2～3年くらい         |

- |   |       |
|---|-------|
| 4 | 1年くらい |
| 5 | 半年くらい |
| 6 | わからない |

(9) Aさんの活用によって現役世代の成長機会は

- |   |              |
|---|--------------|
| 1 | 縮小した         |
| 2 | どちらかといえば縮小した |

- |   |              |
|---|--------------|
| 3 | どちらかといえば拡大した |
| 4 | 拡大した         |

お手数ですが、下記にもご記入をお願いいたします。	
貴社名	
所在地	〒            —
電話番号	
所属部署	
ご担当者氏名	

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（切手不要）にて、10月28日（月）までにご投函ください

## I 会社概要

### 問 1. 貴社の主たる業種は【単一回答】

調査数	鉱業	建設業	製造業	水道業 電気・ガス・ 熱供給・	情報 通信業	運輸業	卸売・ 小売業	金融・ 保険業	不動産業	飲食店・ 宿泊業	医療・ 福祉	教育・ 学習支援業	サービス業	その他
4203	6	274	1301	30	230	539	800	77	49	100	53	24	712	8
100.0	0.1	6.5	31.0	0.7	5.5	12.8	19.0	1.8	1.2	2.4	1.3	0.6	16.9	0.2

### 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)(2013年4月1日現在)【単一回答】

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 ～ 600人	601 ～ 700人	701 ～ 800人	801 ～ 900人	901 ～ 1000人	1000 人以上	無 回 答
4203	20	4	26	879	1236	562	354	623	437	58				4
100.0	0.5	0.1	0.6	20.9	29.4	13.4	8.4	14.8	10.4	1.4				0.1

### 問 3. 貴社の正社員数は。(2013年4月1日現在)【単一回答】

調査数	30人 以下	31 ～ 50人	51 ～ 100人	101 ～ 300人	301 ～ 500人	501 ～ 1000人	1001 ～ 5000人	5000 人以上	無 回 答
4203	65	52	195	2524	697	392	211	25	42
100.0	1.5	1.2	4.6	60.1	16.6	9.3	5.0	0.6	1.0

### 問 4. 貴社の正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率は。(2013年4月1日現在)【単一回答】

調査数	10% 未満	10% 以上 30% 未満	30% 以上 50% 未満	50% 以上 70% 未満	70% 以上	無 回 答
4203	262	1577	1742	386	81	155
100.0	6.2	37.5	41.4	9.2	1.9	3.7

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【単一回答】

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
4203 100.0	739 17.6	1047 24.9	956 22.7	972 23.1	444 10.6	45 1.1

問 6. 過去 3 年間の貴社の経営状況は、同業他社と比較してどうですか【単一回答】。

調査数	悪い	やや悪い	やや良い	良い	無回答
4203 100.0	263 6.3	1272 30.3	2163 51.5	337 8.0	168 4.0

問 7. 貴社では、どのような場を通じて、従業員に 60 歳以降の職業生活（キャリア）を考えてもらうようにしていますか【複数回答】。

調査数	上司との面談	人事部門の担当者との面談	自己申告を通して	教育訓練機会の情報提供を通して	リフレッシュ休暇	階層別研修	職別研修（専門能力をリフレッシュする目的を含む）	目的・課題（ITスキル研修）	キャリアプラン策定のための研修	専門家によるキャリアカウセリング	その他	とくになし	無回答	
4203 100.0	2641 62.8	1414 33.6	1525 36.3	118 2.8	148 3.5	126 3.0	37 0.9	37 0.9	130 3.1	480 11.4	31 0.7	50 1.2	680 16.2	64 1.5

問 8. 貴社では、正社員に役職定年制を導入していますか【単一回答】。

調査数	導入している	導入していない	無回答
4203 100.0	1485 35.3	2672 63.6	46 1.1

問 8 付問 1.（導入企業のうち）それは何歳ですか。複数ある場合は代表的なものについてお答え下さい（無回答は集計から除く）。

調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
1447 100.0	58.06	3.06	45.00	70.00	58.00

問9. 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【単一回答】。

調査数	定年なし	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	無回答
4203	25	3653	176	257	92
100.0	0.6	86.9	4.2	6.1	2.2

問9付問1 貴社で正社員として定年を迎えた社員を引き続き雇用した場合について、お伺いします。その社員の雇用契約で定めている雇用上限年齢は【単一回答】。(集計は、問9「定年なし」企業を除く)。

調査数	65歳以下(法定通り)	66歳70歳	71歳以上	特に定めていない	無回答
4086	3492	181	20	374	19
100.0	85.5	4.4	0.5	9.2	0.5

問9付問2 その社員の65歳までの(ア)主な雇用形態は【単一回答】。

調査数	正社員(定年が65歳以降を含む)	非正社員	無回答
4086	1160	2895	31
100.0	28.4	70.9	0.8

問9付問2 その社員の65歳までの(イ)雇用契約で定めている1回あたりの主な雇用期間は【単一回答】。

調査数	6ヶ月以下	7ヶ月以内	1ヶ月以上3ヶ月以下	雇用期間の定めはない(定年が65歳以降を含む)	無回答
4086	331	3214	57	384	100
100.0	8.1	78.7	1.4	9.4	2.4

問9 付問3 その社員はどのような働き方をしていますか。以下の項目別の構成比を、合計が「100」になるようにお答えください。なお、いない場合には「0」をご記入ください（無回答は集計から除く）。

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(a) 自社内で引き続き直接雇用した割合	3973 20.0	83.28	27.63	0.00	100.00	100.00
(b) 子会社(派遣子会社を含む)・関連会社で雇用した(出向・転籍を含む)割合	3973 20.0	3.07	12.77	0.00	100.00	0.00
(c) 請負契約に変更した割合	3973 20.0	0.31	4.14	0.00	100.00	0.00
(d) 引退した割合	3973 20.0	8.78	17.09	0.00	100.00	0.00
(e) 上記(a)～(d)以外(転職、独立開業など)の割合	3973 20.0	1.11	6.31	0.00	100.00	0.00

問9 付問4 その社員が退職する際に、新たに退職金・慰労金を支払っていますか【単一回答】。

調査数	全員に支払っている	一部に支払っている	全員に支払っていない	無回答
4086 100.0	490 12.0	335 8.2	3199 78.3	62 1.5

問9 付問5 今後、定年後も引き続き雇用した社員を対象に退職金・慰労金を支給することについて、これまで以上に重視したいとお考えですか【単一回答】。

調査数	重視したい	やや重視したい	現状維持	重視したくない	無回答
4086 100.0	47 1.2	136 3.3	3111 76.1	737 18.0	55 1.3

問9 付問6 定年制の見直しを考えていますか【単一回答】。

調査数	定年制の廃止を検討している	定年制の延長を検討している	現行の制度を維持する	その他	無回答
4086	9	277	3701	83	16
100.0	0.2	6.8	90.6	2.0	0.4

## Ⅱ. 「60歳以降社員」の現状と雇用の仕組み

これ以降の設問は、貴社が59歳以前に正社員として雇用し、かつ、60歳以降も引き続き「正社員、または非正社員として雇用する60歳以上の従業員」（以下、「60歳以降社員」という）についての回答

問10 貴社の「60歳以降社員」について、「60歳以上64歳以下」の（ア）有無【単一回答】。

調査数	いない	いる	無回答
4203	282	3866	55
100.0	6.7	92.0	1.3

問10 「60歳以上64歳以下」の（イ）人数

調査数	0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上	無回答			
4203	282	1004	732	526	343	387	197	159	250	159	164
100.0	6.7	23.9	17.4	12.5	8.2	9.2	4.7	3.8	5.9	3.8	3.9

問10 「65歳以上社員」の（ア）有無【単一回答】。

調査数	いない	いる	無回答
4203	1636	2473	94
100.0	38.9	58.8	2.2

問 10 「65 歳以上社員」の（イ）人数

調査数	0人	1 5 5人	6 5 10人	1 1 5 15人	1 6 5 20人	2 1 5 30人	3 1 5 40人	4 1 5 50人	5 1 5 100人	1 0 1 人以上	無回答
4203 100.0	1636 38.9	1307 31.1	314 7.5	157 3.7	79 1.9	85 2.0	50 1.2	40 1.0	81 1.9	42 1.0	412 9.8

問 11 貴社の「60 歳以降社員」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（無回答は集計から除く）。

調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
4091 100.0	182.20	190.04	-10.00	999.00	120.00

問 12 「60 歳以降社員」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【単一回答】。

調査数	いで改 正の 高年齢 範囲法 に（と どめ 歳たま	用 6 した たい 6 9 歳ま で活	た 7 い 0 歳 以上 まで 活用 し	い上 限年 齢な く活 用し た	無 回 答
4203 100.0	3277 78.0	494 11.8	129 3.1	244 5.8	59 1.4

これ以降の設問は、「60 歳以降社員」のうちの 64 歳以下の従業員（以下、「60 歳代前半層」という）の回答となる。なお、「60 歳代前半層」に複数のタイプの従業員がいる場合には、その中の代表的な従業員の回答となる。

問 13 貴社の「60 歳代前半層」の活用の方針等についてお聞きします。

	調査数	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
(a) 経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	4203 100.0	2453 58.4	1315 31.3	268 6.4	89 2.1	78 1.9
(b) 会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	4203 100.0	1448 34.5	1948 46.3	617 14.7	113 2.7	77 1.8
(c) 経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	4203 100.0	769 18.3	1779 42.3	1295 30.8	274 6.5	86 2.0

問 14 「60 歳代前半層」で最も多い職種は【単一回答】。

調査数	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	現業職 生産・運輸・建設等の	その他	無回答
4203 100.0	1393 33.1	587 14.0	554 13.2	261 6.2	1213 28.9	35 0.8	160 3.8

問 15 「60 歳代前半層」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。

	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)	4203 100.0	2 0.0	7 0.2	3296 78.4	525 12.5	242 5.8	131 3.1
(b) 1ヶ月あたりの勤務日数	4203 100.0	1 0.0	4 0.1	3334 79.3	537 12.8	193 4.6	134 3.2
(c) 1ヶ月あたりの残業時間	4203 100.0	2 0.0	8 0.2	1802 42.9	1056 25.1	1195 28.4	140 3.3
(d) 担当する仕事の内容・範囲	4203 100.0	3 0.1	23 0.5	2354 56.0	1286 30.6	395 9.4	142 3.4
(e) 職責(仕事に対する責任)の重さ	4203 100.0	7 0.2	30 0.7	1430 34.0	1521 36.2	1072 25.5	143 3.4
(f) 期待する仕事の成果	4203 100.0	8 0.2	45 1.1	2171 51.7	1428 34.0	403 9.6	148 3.5
(g) 配置転換の頻度	4203 100.0	2 0.0	29 0.7	2012 47.9	566 13.5	1432 34.1	162 3.9
(h) 出張の頻度	4203 100.0	-	8 0.2	1863 44.3	647 15.4	1502 35.7	183 4.4

問 16 「60 歳代前半層」に対して人事評価を行っていますか【単一回答】。

調査数	行っている	行っていない	無回答
4203 100.0	2410 57.3	1676 39.9	117 2.8

問 16 付問 1 評価の方法は 59 歳以前の正社員と同じですか【単一回答】。

調査数	同じ	どちらかといえば同じ	どちらかといえば異なる	異なる	無回答
2410 100.0	1011 42.0	556 23.1	342 14.2	491 20.4	10 0.4



問 17 「60 歳代前半層」を、格付け制度（たとえば、職能資格制度等で従業員を複数の等級（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【単一回答】。

調査数	行っている	行っていない	無回答
4203 100.0	1050 25.0	3013 71.7	140 3.3

問 18 「60 歳代前半層」の基本給についてお聞きます。

(1) 決め方は 59 歳以前の正社員と同じですか【単一回答】。

調査数	同じ	どちらかといえば同じ	どちらかといえば異なる	異なる	無回答
4203 100.0	433 10.3	217 5.2	482 11.5	2960 70.4	111 2.6

(2) 基本給を決める際に、どのような要素を考慮していますか【複数回答】。

調査数	能力	仕事の内容・難易度	仕事の成果	労働時間の長さ	60 歳直前の職能資格や職位など	勤務態度（積極性、協同性、意欲、勤怠等）	属人的要素（年齢、勤続年数など）	状況 年金や公的給付の受給	60 歳直前の賃金額	社 新入社員等、他の正社員 の賃金額	非正社員 の賃金額	地域の相場	その他	無回答
4203 100.0	2015 47.9	1971 46.9	1033 24.6	412 9.8	1720 40.9	1160 27.6	410 9.8	925 22.0	1847 43.9	190 4.5	506 12.0	250 5.9	210 5.0	116 2.8

問 19 60 歳以降で最初に支給する「60 歳代前半層」の賃金水準は、平均すると①60 歳直前の約何%になりますか（年金や公的給付を除く）、（無回答は集計から除く）。

調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
3871 100.0	68.25	17.70	10.00	141.00	67.00

問 19 60歳以降で最初に支給する「60歳代前半層」の賃金水準は、平均すると60歳以降で最初に支給する「60歳代前半層」の賃金水準は、②今後はどの程度にしたいと考えていますか（無回答は集計から除く）。

調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
3683 100.0	67.96	16.94	10.00	141.00	70.00

問 20 「60歳代前半層」の昇給（または契約更新時に賃金上がる仕組み）はありますか【単一回答】。

調査数	ある	ない	無回答
4203 100.0	870 20.7	3221 76.6	112 2.7

問 20 付問 1 昇給の決め方は59歳以前の正社員と同じですか【単一回答】。

調査数	同じ	どちらかといえば同じ	どちらかといえば異なる	異なる	無回答
870 100.0	238 27.4	143 16.4	132 15.2	316 36.3	41 4.7

問 20 付問 2 昇給を決める際に、どのような要素を考慮していますか【単一回答】。

調査数	能力	仕事の内容・難易度	果 仕事に対する個人の成果	続 属人的要素（年齢、勤続年数等）	調 勤務態度（積極性、協同性、意欲、勤怠等）	その他	無回答
870 100.0	593 68.2	449 51.6	598 68.7	106 12.2	450 51.7	37 4.3	17 2.0

問 21 今後、「60歳代前半層」を対象とした昇給について、これまで以上に重視したいとお考えですか【単一回答】。

調査数	重視する	やや重視する	現状維持	重視しない	無回答
4203 100.0	64 1.5	263 6.3	3055 72.7	692 16.5	129 3.1

問 22 「60 歳代前半層」に賞与・一時金はありますか【単一回答】。

調査数	ある	ない	無回答
4203	2832	1261	110
100.0	67.4	30.0	2.6

問 22 付問 1 賞与・一時金の決め方は 59 歳以前の正社員と同じですか【単一回答】。

調査数	同じ	どちらかといえ ば同じ	どちらかといえ ば異な	異なる	無回答
2832	593	276	325	1524	114
100.0	20.9	9.7	11.5	53.8	4.0

問 22 付問 2 賞与・一時金を決める際に、どのような要素を考慮していますか【複数回答】。

調査数	企業の業績	個人の成果	仕事の内容・難易度	属人的要素 (年齢、勤続年数等)	勤務態度(積極性、協 働性、意欲、勤怠等)	その他	無回答
2832	1754	1584	894	319	1073	334	67
100.0	61.9	55.9	31.6	11.3	37.9	11.8	2.4

問 23 今後、「60 歳代前半層」を対象に、賞与・一時金をこれまで以上に重視したいとお考えですか【単一回答】。

調査数	重視する	やや重視する	現状維持	重視しない	無回答
4203	62	273	3162	567	139
100.0	1.5	6.5	75.2	13.5	3.3

#### IV. 「60 歳代前半層」の雇用管理

問 24 (1) 59 歳以前の正社員に対して、以下のことを行っていますか。

	調査数	行っている	行っていない	無回答
(a) 業務目標を立てさせること	4203 100.0	3461 82.3	631 15.0	111 2.6
(b) 希望する仕事を申告する仕組み	4203 100.0	2145 51.0	1933 46.0	125 3.0
(c) 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	4203 100.0	1971 46.9	2108 50.2	124 3.0
(d) 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	4203 100.0	1692 40.3	2382 56.7	129 3.1
(e) 仕事に直接関連する研修	4203 100.0	3457 82.3	635 15.1	111 2.6
(f) 自己啓発への支援	4203 100.0	2807 66.8	1269 30.2	127 3.0

問 24 (2) 「60 歳代前半層」に対して、以下のことを行っていますか。

	調査数	行っている	行っていない	無回答
(a) 業務目標を立てさせること	4203 100.0	2069 49.2	1956 46.5	178 4.2
(b) 希望する仕事を申告する仕組み	4203 100.0	1331 31.7	2684 63.9	188 4.5
(c) 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	4203 100.0	1681 40.0	2334 55.5	188 4.5
(d) 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	4203 100.0	1342 31.9	2665 63.4	196 4.7
(e) 仕事に直接関連する研修	4203 100.0	1709 40.7	2300 54.7	194 4.6
(f) 自己啓発への支援	4203 100.0	1607 38.2	2399 57.1	197 4.7

問 25 (1) 59 歳以前の正社員について、以下の諸手当や福利厚生制度の対象としていますか。

	調査数	対象としている	対象としていない	無回答
(a) 扶養手当(家族手当・子女教育手当)	4203 100.0	3112 74.0	987 23.5	104 2.5
(b) 住宅手当	4203 100.0	2154 51.2	1899 45.2	150 3.6
(c) 精皆勤手当	4203 100.0	870 20.7	3090 73.5	243 5.8
(d) 職位に基づく手当(管理職手当、リーダー手当等)	4203 100.0	3669 87.3	437 10.4	97 2.3
(e) 職務に基づく手当(営業手当・技能継承に関わる手当等)	4203 100.0	2831 67.4	1253 29.8	119 2.8
(f) 会社の保養所やレクリエーション施設、厚生会や互助会等の利用	4203 100.0	3430 81.6	647 15.4	126 3.0

問 25 (2) 「60 歳代前半層」について、以下の諸手当や福利厚生制度の対象としていますか。

	調査数	対象としている	対象としていない	無回答
(a) 扶養手当(家族手当・子女教育手当)	4203 100.0	928 22.1	3112 74.0	163 3.9
(b) 住宅手当	4203 100.0	661 15.7	3335 79.3	207 4.9
(c) 精皆勤手当	4203 100.0	541 12.9	3381 80.4	281 6.7
(d) 職位に基づく手当(管理職手当、リーダー手当等)	4203 100.0	1574 37.4	2467 58.7	162 3.9
(e) 職務に基づく手当(営業手当・技能継承に関わる手当等)	4203 100.0	1419 33.8	2609 62.1	175 4.2
(f) 会社の保養所やレクリエーション施設、厚生会や互助会等の利用	4203 100.0	3174 75.5	847 20.2	182 4.3

## V. 「60 歳代前半層」の評価

問 26 貴社は、以下の点について、「60 歳代前半層」にどの程度満足していますか。

	調査数	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答
(a) 管理能力・指導力	4203 100.0	616 14.7	2255 53.7	983 23.4	106 2.5	243 5.8
(b) 専門能力(専門知識・熟練技能等)	4203 100.0	1173 27.9	2463 58.6	312 7.4	36 0.9	219 5.2
(c) 労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	4203 100.0	578 13.8	2239 53.3	1033 24.6	130 3.1	223 5.3
(d) 若手・中堅社員への技能や技術の継承	4203 100.0	464 11.0	2075 49.4	1309 31.1	132 3.1	223 5.3
(e) 仕事の成果	4203 100.0	550 13.1	2513 59.8	869 20.7	52 1.2	219 5.2
(f) 定着度	4203 100.0	1107 26.3	2504 59.6	342 8.1	25 0.6	225 5.4
(g) 仕事や業務量の変化に対する柔軟性	4203 100.0	453 10.8	2093 49.8	1307 31.1	119 2.8	231 5.5
(h) 年金等を活かした弾力的な賃金条件	4203 100.0	412 9.8	2134 50.8	1195 28.4	190 4.5	272 6.5
(i) 人材育成のコストの抑制・削減	4203 100.0	428 10.2	2173 51.7	1206 28.7	140 3.3	256 6.1
(j) 全体を通して	4203 100.0	491 11.7	2675 63.6	782 18.6	42 1.0	213 5.1

問 27 貴社では、これまで、「60 歳代前半層」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たと考えていますか。

	調査数	効果があった	ある程度効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった	無回答
(a) 職場の生産性の向上	4203 100.0	387 9.2	2183 51.9	1271 30.2	135 3.2	227 5.4
(b) 製品・サービスの品質の向上	4203 100.0	317 7.5	2086 49.6	1407 33.5	145 3.4	248 5.9
(c) 労務費の削減	4203 100.0	564 13.4	2242 53.3	1005 23.9	167 4.0	225 5.4
(d) 他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上	4203 100.0	234 5.6	1792 42.6	1766 42.0	188 4.5	223 5.3
(e) 企業の社会的なイメージの向上	4203 100.0	282 6.7	2080 49.5	1408 33.5	203 4.8	230 5.5

問 28 「60 歳代前半層」を活用するにあたり、どのような課題がありますか【複数回答】。

調査数	担当する仕事の確保	職場環境の整備	勤務時間の柔軟性	職場の上司との人間関係	職場の上司以外との人間関係	若年・中堅層の社内での活躍の機会の減少	他の正社員との処遇上	他の非正社員との処遇上
4203 100.0	1915 45.6	618 14.7	868 20.7	1224 29.1	668 15.9	940 22.4	1322 31.5	577 13.7
	他の従業員の維持・向上	本人のモチベーション	本人の能力の維持・向上	本人の健康	家族の健康	その他	とくにない	無回答
	1014 24.1	2757 65.6	1398 33.3	2263 53.8	443 10.5	43 1.0	167 4.0	135 3.2

## VI. 65 歳以降の従業員の雇用・報酬管理

問 29 貴社では、65 歳以降の従業員がいますか。過去にいた場合も「いる」に含む【単一回答】。

調査数	いる（過去にいた）	いない	無回答
4203 100.0	2805 66.7	1373 32.7	25 0.6

問 29 付問 1 65 歳以降の従業員の（1）主な雇用形態【単一回答】。

調査数	正社員	非正社員	無回答
2805 100.0	511 18.2	2213 78.9	81 2.9

問 29 付問 1 65 歳以降の従業員の (2) 雇用契約で定めている 1 回あたりの主な雇用期間は【単一回答】。

調査数	6ヶ月以下	7ヶ月以内	13ヶ月以上	雇用期間は定めていない	無回答
2805	621	1867	22	219	76
100.0	22.1	66.6	0.8	7.8	2.7

問 29 付問 2 貴社では、65 歳以降の従業員の働きぶりについてどのように評価していますか【単一回答】。

調査数	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答
2805	815	1621	268	24	77
100.0	29.1	57.8	9.6	0.9	2.7

問 29 付問 3 65 歳以降の従業員の雇用・報酬管理は「60 歳代前半層」とどの程度同じですか【単一回答】。

調査数	同じ	どちらかといえば同じ	どちらかといえば異なる	異なる	無回答
2805	1158	492	454	615	86
100.0	41.3	17.5	16.2	21.9	3.1

問 29 付問 3-1 (付問 3 で「同じ」以外の場合) どのような分野で異なりますか【複数回答】。

調査数	従業員格付け制度	配置転換・異動	所定内労働時間の長さ	所定外労働時間(残業)の長さ	教育訓練	基本給の決め方	昇給	昇格(昇進)	諸手当	賞与・一時金の決め方	福利厚生(保養所、娯楽施設、厚生会等)	退職金・慰労金の決め方	無回答
1561	257	210	533	212	98	999	452	324	316	627	71	248	67
100.0	16.5	13.5	34.1	13.6	6.3	64.0	29.0	20.8	20.2	40.2	4.5	15.9	4.3



問 30 貴社では、65 歳以降の従業員を雇用するにあたり、どのような課題があると考えていますか。65 歳以降を雇用していない場合は、想定される課題についてお答えください【複数回答】。

調査数	担当する仕事の確保	職場環境の整備	勤務時間の柔軟性	職場の上司との人間関係	職場の上司以外との人間関係	若年・中堅層の社内での活躍の機会の減少	他の正社員との処遇上の取り方	他の非正社員との処遇
4203 100.0	2031 48.3	794 18.9	1115 26.5	931 22.2	588 14.0	882 21.0	954 22.7	667 15.9
	他の従業員の維持・向上	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	その他	とくにない	無回答
	903 21.5	2345 55.8	1600 38.1	3030 72.1	614 14.6	61 1.5	158 3.8	62 1.5

問 31 貴社では、65 歳以降の従業員の雇用をするにあたり、国などからどのような支援が必要であるとお考えですか。65 歳以降を雇用していない場合は、想定される支援についてお答えください【複数回答】。

調査数	企業向けのアドバイス機能の充実	モデル企業の提示	働きやすい機械や設備の開発や導入支援	人件費等の経費助成	個人への教育訓練機会の提供	個人が行う能力開発に対する助成金等の充実	個人向け職業生活の相談・アドバイス機能の充実	個人の健康管理への支援
4203 100.0	418 9.9	311 7.4	422 10.0	2782 66.2	160 3.8	501 11.9	334 7.9	1727 41.1
	家族（親を含む）の健康管理支援の充実	労働市場や職業等の情報提供	公共職業訓練の充実	職業能力評価の確立	年齢に関わりなく働ける社会の実現に向けた啓発活動	その他	とくになし	無回答
	843 20.1	384 9.1	164 3.9	169 4.0	813 19.3	79 1.9	579 13.8	87 2.1

Ⅶ. 「60歳以降社員」の今後の活用について

問 32 平成 24 年の高年齢者雇用安定法の改正（継続雇用制度の対象者を選別する基準の廃止等）が、貴社にとって、以下の点で、どのような影響がありますか。

	調査数	大きく影響する	やや影響する	影響しない	無回答
(a) 新規学卒者の採用	4203 100.0	547 13.0	1346 32.0	2249 53.5	61 1.5
(b) 中途採用（～50歳代まで）	4203 100.0	484 11.5	1545 36.8	2106 50.1	68 1.6
(c) 高齢者（60歳以上）の新規採用	4203 100.0	706 16.8	891 21.2	2519 59.9	87 2.1
(d) 50歳代（管理職）の outgoing や転籍者の送り出し	4203 100.0	152 3.6	810 19.3	3128 74.4	113 2.7
(e) 50歳以降（管理職）の outgoing や転籍者の受入れ	4203 100.0	227 5.4	984 23.4	2876 68.4	116 2.8
(f) 定年後のグループ企業での雇用	4203 100.0	297 7.1	1084 25.8	2698 64.2	124 3.0

問 33 貴社では、平成 24 年の改正高年齢者雇用安定法の施行を受けて、60歳以降社員にどのような対応を予定（あるいは検討）していますか【複数回答】。

調査数	の定見年直制し・雇用上限年齢	化出向・転籍の推進・強化	作業環境の改善の強化	健康管理の強化	化職域開発（社内）の強化	ド内チ社内の公募制、社内トレ	の短時間・短日勤務制	置複数の就業コースの設置	職業相談の導入・強化
4203 100.0	1231 29.3	279 6.6	465 11.1	1412 33.6	305 7.3	351 8.4	1067 25.4	250 5.9	100 2.4
	入意・識強化の研修の導	会知の強化技能の習得機	制目標の管理入・人事評価	進独立・開業支援の推	の請負契約・強化委託契約	入応仕・強化賃金・成果に	金現役世代の見直した賃	その他	無回答
	397 9.4	181 4.3	598 14.2	35 0.8	148 3.5	1196 28.5	894 21.3	202 4.8	286 6.8

以下では、65歳以上の従業員のうち、①3年以上の勤務者で、②役員（執行役員含む）を除いた方1名の状況について尋ねている。該当者が複数名いる場合は、任意の一人を対象の回答となり、その該当者は、以下「Aさん」と示す。

Ⅷ Aさんの経歴や現在の仕事についてお尋ねします。

問34 上記枠内の①～②すべてに該当する人はいますか【単一回答】。

調査数	いる	いない	無回答
4203	1981	2000	222
100.0	47.1	47.6	5.3

問35 その人（以下、「Aさん」と示します）の年齢は。

調査数	65～69歳	70歳以上	無回答
1981	1592	374	15
100.0	80.4	18.9	0.8

問36 Aさんの性別は【単一回答】。

調査数	男性	女性	無回答
1981	1735	235	11
100.0	87.6	11.9	0.6

問37 Aさんの貴社での勤続年数は。

調査数	3～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21年以上	無回答
1981	188	451	244	154	927	17
100.0	9.5	22.8	12.3	7.8	46.8	0.9

問38 Aさんは、50歳代に、どこに所属していましたか【単一回答】。

調査数	社に在籍していた	か社に在籍していな	無回答
1981	1427	529	25
100.0	72.0	26.7	1.3

問 38 付問 (社に在籍していなかった場合) A さんを採用する時の方法は【単一回答】。

調査数	出向・転籍	銀行 公共職業安定所・人材	民間の職業紹介機関	新聞や求人誌・雑誌・ 広告・ネット	取引先企業の紹介	親会社・関連会社	知人の紹介	社長や社員のおつて	わからない	その他	無回答
529 100.0	35 6.6	101 19.1	10 1.9	26 4.9	76 14.4	92 17.4	47 8.9	51 9.6	47 8.9	34 6.4	10 1.9

問 38 付問 1 (社に在籍していた場合) そのときの雇用形態は【単一回答】。

調査数	正社員	非正社員	無回答
1427 100.0	1256 88.0	134 9.4	37 2.6

問 38 付問 2 最高職位は【単一回答】。

調査数	社長・役員相当	部長相当	次・課長相当	係長・主任相当	一般	無回答
1427 100.0	56 3.9	280 19.6	364 25.5	235 16.5	465 32.6	27 1.9

問 39 A さんの現在の役職は【単一回答】。

調査数	部長相当	次・課長相当	係長・主任相当	一般	無回答
1981 100.0	236 11.9	204 10.3	113 5.7	1411 71.2	17 0.9

問 40 Aさんの指示で仕事をする部下は【単一回答】。

調査数	いる	いない	無回答
1981	631	1339	11
100.0	31.9	67.6	0.6

問 41 Aさんの現在の職種は【単一回答】。

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・建設などの現業職	その他	無回答
1981	663	325	265	158	538	19	13
100.0	33.5	16.4	13.4	8.0	27.2	1.0	0.7

問 42 Aさんの週の勤務時間（実際の労働時間で休憩は除く）は【単一回答】。

調査数	1 〇 時間未満	1 〇 〇 時間未満	2 〇 〇 時間未満	3 〇 〇 時間未満	4 〇 〇 時間未満	5 〇 時間以上	無回答
1981	65	100	327	935	485	36	33
100.0	3.3	5.0	16.5	47.2	24.5	1.8	1.7

問 43 Aさんの現在の雇用形態は【単一回答】。

調査数	正社員	非正社員（パート、アルバイト、嘱託、アル契約など）	無回答
1981	326	1625	30
100.0	16.5	82.0	1.5

問 44 Aさんの雇用上限年齢は【単一回答】。

調査数	65～70歳まで	71～75歳まで	75歳超	年齢を定めていない	無回答
1981	776	99	8	1064	34
100.0	39.2	5.0	0.4	53.7	1.7

問 45 Aさんの担当業務についてお尋ねします。

(1) Aさんの担当業務は、現役世代（60歳未満）のどのレベルの仕事に相当しますか【単一回答】。

調査数	経営層	部長レベル	次・課長レベル	係長・主任レベル	一般職レベル（正社員）	非正社員（パート・アルバイト、契約社員）	無回答
1981	19	252	313	273	623	462	39
100.0	1.0	12.7	15.8	13.8	31.4	23.3	2.0

(2) 配属先の部門・部署の業務のうち、Aさんの主な役割は【単一回答】。

調査数	部下マネジメント等の管理業務	所属部署の主要な業務	社員の補助・応援	経営層・上司の相談・助言	後輩社員への教育・指導	その他	無回答
1981	153	889	327	79	267	226	40
100.0	7.7	44.9	16.5	4.0	13.5	11.4	2.0

問 46 Aさんの貴社での年収は【単一回答】。

調査数	～100万円未満	100～200万円未満	200～300万円未満	300～400万円未満	400～500万円未満	500～600万円未満	600～700万円未満	700～800万円未満	800～900万円未満	900～1000万円未満	1000万円以上	わからない	無回答
1981	68	452	569	395	197	106	66	28	16	9	12	16	47
100.0	3.4	22.8	28.7	19.9	9.9	5.4	3.3	1.4	0.8	0.5	0.6	0.8	2.4

問 47 Aさんは、公的年金を受給していますか【単一回答】。

調査数	はい	いいえ	わからない	無回答
1981	1272	85	557	67
100.0	64.2	4.3	28.1	3.4

問 48 Aさんを雇用する理由は【複数回答】。

調査数	こなした仕事はきちんと こなしてくれるから	代わりを任せられる人 が他にいないから	能力よりも安い賃金で 雇えるから	専門能力・人脈を活用 したいから	他社にAさんの能力や 人脈を活用されたくない から	いざという時、他の仕 事も任せられるから	他の人を雇うと、一時 的に生産量や品質が低 下するから	詳細な業務指示や業務 指導の時間が省けるか ら	Aさんが強く希望した から	これまでの貢献に報い るため	Aさんの雇用の決定に は関知していない	その他	無回答
1981	1283	687	213	802	39	247	140	355	294	353	72	83	32
100.0	64.8	34.7	10.8	40.5	2.0	12.5	7.1	17.9	14.8	17.8	3.6	4.2	1.6

問 49 Aさんは会社・職場にどのような貢献をしていますか【複数回答】。

調査数	企画・事業・新規事業・ 提案・新設業務の 設置運営	業務改善（品質・コス ト・納期）	突発的な業務量増加時 の対応	突発的な事態の発見や その対応	的確な業務処理	異なる部門との調整・ 協力関係構築	新人・若手社員への知 的刺激・気づき	中堅・ベテラン社員へ の知的刺激・気づき	社員間の信頼関係の形 成・強化	いずれもあてはまらな い	無回答
1981	117	208	292	279	1119	256	443	452	287	333	41
100.0	5.9	10.5	14.7	14.1	56.5	12.9	22.4	22.8	14.5	16.8	2.1

問 50 Aさんの仕事への姿勢・態度について。

	調査数	あてはまる	まあ、あてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
(a) 職場の同僚と良好な人間関係を築くことができる	1981	778	863	239	44	13	44
	100.0	39.3	43.6	12.1	2.2	0.7	2.2
(b) 相手の感情を把握することができる	1981	566	848	440	59	16	52
	100.0	28.6	42.8	22.2	3.0	0.8	2.6
(c) 職場では、自らの感情をコントロールできている	1981	667	902	301	48	14	49
	100.0	33.7	45.5	15.2	2.4	0.7	2.5
(d) ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない	1981	641	886	328	65	13	48
	100.0	32.4	44.7	16.6	3.3	0.7	2.4
(e) 同僚や上司からの助言は、素直に受け入れない	1981	357	615	455	296	209	49
	100.0	18.0	31.0	23.0	14.9	10.6	2.5
(f) どんな苦勞があろうとも、挑戦しようとする	1981	328	583	818	152	52	48
	100.0	16.6	29.4	41.3	7.7	2.6	2.4
(g) どんな状況にあろうとも柔軟に対応しようとする	1981	378	834	571	114	37	47
	100.0	19.1	42.1	28.8	5.8	1.9	2.4
(h) 体力が落ちても、それを補う知恵を活かしている	1981	394	877	548	88	25	49
	100.0	19.9	44.3	27.7	4.4	1.3	2.5
(i) 新しいことを学ぶことを苦にしていない	1981	283	545	826	209	70	48
	100.0	14.3	27.5	41.7	10.6	3.5	2.4

問 51 Aさんの以下の職業能力は、貴社の中高年層（正社員）の人たちと比べてどの水準にありますか。

	調査数	かなり高い	高い方である	平均	低い方である	かなり低い	無回答
(a) 専門知識・技能	1981 100.0	438 22.1	816 41.2	615 31.0	54 2.7	13 0.7	45 2.3
(b) 指導力・統率力	1981 100.0	182 9.2	545 27.5	967 48.8	198 10.0	37 1.9	52 2.6
(c) 体力・健康	1981 100.0	107 5.4	478 24.1	1074 54.2	246 12.4	30 1.5	46 2.3
(d) 人脈・人とのつながり	1981 100.0	285 14.4	673 34.0	837 42.3	117 5.9	23 1.2	46 2.3
(e) 責任感・勤勉さ	1981 100.0	338 17.1	823 41.5	699 35.3	61 3.1	13 0.7	47 2.4
(f) 企画立案・企画構成力	1981 100.0	95 4.8	311 15.7	1079 54.5	359 18.1	78 3.9	59 3.0
(g) 企画実現・実践力	1981 100.0	109 5.5	350 17.7	1054 53.2	331 16.7	76 3.8	61 3.1
(h) 問題発見能力	1981 100.0	146 7.4	526 26.6	985 49.7	220 11.1	52 2.6	52 2.6

X Aさんの職場の状況や活用の工夫についてお尋ねします

問 52 Aさんの直属の上司の年齢は（無回答は集計から除く）。

調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
1921 100.0	51.42	8.82	25.00	81.00	52.00

問 53 その直属上司が、Aさんの上司になってから、どのくらいの期間が経っていますか【単一回答】。

調査数	1日 ～ 1ヶ月未満	1ヶ月 ～ 3ヶ月未満	3ヶ月 ～ 1年未満	1年 ～ 3年未満	3年以上	わからない	無回答
1981 100.0	17 0.9	27 1.4	209 10.6	655 33.1	956 48.3	62 3.1	55 2.8



問 54 Aさんが能力や意欲を高めて働くために、会社（人事部や上司）は、Aさんに日々の仕事の中でどのような支援を行っていますか【複数回答】。

調査数	Aさんの仕事を上の要望や不満を聞く機会を設けている	Aさんに、業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している	Aさんの体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している	Aさんの役割や業務特性（業務の進め方や業績達成方法等）を、職場全体に周知している	Aさんの事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている	Aさんに、日常的に職場で求める役割を伝えていく	Aさんに、Aさんの仕事を褒めたり成果に関わる評価を伝えていく	Aさんと、経営層（執行役員も含む）との面談機会を設けている		
1981 100.0	730 36.9	510 25.7	514 25.9	496 25.0	175 8.8	625 31.5	395 19.9	257 13.0		
	Aさんの仕事に、会社の経営方針や事業戦略を伝えている	Aさんに現役世代との接し方を指導している	Aさんに、自ら能力を発揮する方法を考えてもらっている	上司は、職場の人間関係に配慮している	課題に関する情報の共有を進めている	上司は、メンバー全体で業務計画や業務の進捗状況を課長に共有している	Aさんは、Aさんの上司に、会社のマネジメント方法の助言・指導をしている	Aさんの受ける仕事の進め方・指導の同僚（正社員）に、Aさんの仕事を助言・指導している	左記、いずれもあてはまらない	無回答
	543 27.4	76 3.8	254 12.8	655 33.1	409 20.6	118 6.0	189 9.5	230 11.6	53 2.7	

問 55 Aさんは、以下の制度の適用対象者になっていますか【複数回答】

調査数	昇給または降給がある賃金制度	個人業績・成果を反映する賞与等の支給	退職時に退職金・奨励金の支給	世間相場よりも高い給与の設定	目標管理・人事評価の実施	短時間・短日勤務制の適用	意識改革のための研修	スキルの高める研修機会の提供
1981 100.0	226 11.4	443 22.4	172 8.7	289 14.6	244 12.3	433 21.9	64 3.2	156 7.9
	職業生活設計・キャリア設計の研修	配属先の自己申告	独立・開業支援	雇用契約から請負契約への転換	雇用終了後、単発・短期で依頼する取引への転換	定年退職者向けのOB会	いずれもあてはまらない	無回答
	9 0.5	88 4.4	6 0.3	24 1.2	34 1.7	231 11.7	598 30.2	54 2.7

XI Aさんの行動や職場状況、活用成果についてお尋ねします。

問 56 Aさんの行動について、以下の項目はあてはまりますか【複数回答】。

調査数	配属先を決める時、現役世代の積極的な関与が見込めている	配属先を決める時、将来、経営にとって重要な業務（配属先）を志願している	配属先を決める時、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている	配属後、職場の中で、現役世代にとつて重要度の低い仕事を進んで引き受けている	配属後、職場の中で、現役世代が見過ごしている仕事を進んで行っている	配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を積極的に委譲している	今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している	経営方針や事業展開に関する情報の把握に努めている	職場全体の業務の進捗状況や課題の把握に努めている	職場の同僚の職業能力や成長状況を把握しようとしている	経営層や上司に自らの考えを投げかけて、業務展開のあり方を考えている	左記、いずれもあてはまらない	無回答
1981	49	50	215	150	295	482	370	246	433	277	223	709	61
100.0	2.5	2.5	10.9	7.6	14.9	24.3	18.7	12.4	21.9	14.0	11.3	35.8	3.1

問 57 Aさんの活用状況についてお尋ねします。

(1) 上司は、Aさんを活かす能力が【単一回答】。

調査数	高い	高いほうである	低いほうである	低い	無回答
1981	217	1393	271	31	69
100.0	11.0	70.3	13.7	1.6	3.5

(2) Aさんは能力を、自ら【単一回答】。

調査数	十分に発揮しようとしている	まあまあ、発揮しようとしている	あまり、発揮しようとしていない	全く、発揮しようとしていない	無回答
1981	812	1009	111	4	45
100.0	41.0	50.9	5.6	0.2	2.3

(3) 職場の同僚はAさんの強み・よさを【単一回答】。

調査数	十分に、理解している	まあまあ、理解している	あまり、理解していない	全く、理解していない	無回答
1981	771	1074	86	4	46
100.0	38.9	54.2	4.3	0.2	2.3

(4) Aさんの能力を活かせる仕事は、社内に【単一回答】。

調査数	多くある	多少はある	あまりない	今の仕事以外にない	無回答
1981	614	756	208	377	26
100.0	31.0	38.2	10.5	19.0	1.3

(5) 貴社は、Aさんが保有する能力を【単一回答】。

調査数	最大限、活用している	かなり、活用している	まあ、活用している	いあまり、活用していない	全く、活用していない	無回答
1981	476	717	705	57	2	24
100.0	24.0	36.2	35.6	2.9	0.1	1.2

(6) 貴社はAさんの活用に【単一回答】。

調査数	満足している	やや満足である	どちらともいえない	やや不満である	不満である	無回答
1981	863	762	288	36	7	25
100.0	43.6	38.5	14.5	1.8	0.4	1.3

(7) Aさんの就業希望年数は【単一回答】。

調査数	5年以上	3～4年間程度	1～2年間程度	てすぐに辞めたいと思う	わからない	無回答
1981	187	244	490	36	996	28
100.0	9.4	12.3	24.7	1.8	50.3	1.4

(8) 貴社は、Aさんにどれくらい働いてほしいですか【単一回答】。

調査数	ずっと働いてほしい (10年超)	5 ～ 10年くらい	2 ～ 3年くらい	1年くらい	半年くらい	わからない	無回答
1981	125	223	700	313	84	508	28
100.0	6.3	11.3	35.3	15.8	4.2	25.6	1.4

(9) Aさんの活用によって現役世代の成長機会は【単一回答】。

調査数	縮小した	しど ちらか といえ ば縮小	しど ちらか といえ ば拡大	拡大した	無回答
1981	40	524	1152	104	161
100.0	2.0	26.5	58.2	5.2	8.1

# 執筆者一覧

(敬称略)

## 総論

今野浩一郎

## 第Ⅰ部 クロス集計結果

- 1章 鹿生 治行（事務局）
- 2章 大木 栄一
- 3章 大木 栄一
- 4章 藤波 美帆
- 5章 藤波 美帆
- 6章 藤波 美帆
- 7章 大木 栄一
- 8章 鹿生 治行（事務局）
- 9章 大木 栄一
- 10章 鹿生 治行（事務局）
- 11章 大木 栄一
- 12章 鹿生 治行（事務局）

## 第Ⅱ部 分析編

- 1章 内田 賢
- 2章 藤波 美帆・大木 栄一・鹿生 治行（事務局）
- 3章 永野 仁
- 4章 大木 栄一・鹿生 治行（事務局）
- 5章 大木 栄一・鹿生 治行（事務局）

平成26年度

「高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—」

---

平成27年 月 日発行

編集・発行 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

〒261-0014

千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3

電話：043-297-9527（雇用推進・研究部 研究開発課）

---