

雇用における年齢差別研究会「企業のエイジフリー度調査」について

黒澤 眞澄（雇用における年齢差別研究会・幹事）

雇用における年齢差別研究会員（50音順・敬称等省略）

赤井照久、新井正彦、及川彰、荻野義雄、尾澤達也、金貞任、黒澤眞澄、佐藤純子、清家篤（座長）
都築賢二、本田重道

はじめに

1990年のバブル崩壊後、日本の雇用環境は劇的に変わりました。リストラに始まる人件費削減の嵐は社会現象となり、また日本型社会システムの課題を表面化・顕在化させる過程でもありました。人件費をコストに見立て、その圧縮をすることで利益を上げられない経営者は無能のレッテルを貼られるまでになりました。それはバブル期マネーゲームに参入し、収益を簿外で上げられない経営者は無能だと言わんばかりの風潮と相通ずるものを禁じえないものでした。

日本社会は柔軟性を欠いた雇用形態を取っており、それは今も綿々と続いています。その最たるものが、学び直し、やり直しのきかない社会構造です。いい大学 いい会社 いい人生、という幻覚は既に意味を持たなくなっているにもかかわらず、歴然としてその神話信奉者は日本社会の中核をなしています。

2007年問題は、単に団塊の世代が職業世界から大量に引退するという労働力率の減少という側面だけではなく、日本が高度成長期に形成してきた価値観の変容を促すものであるという視点を加えるべきであると考えます。それは性別による役割分担、三歳児神話等に代表される「男は仕事、女は家庭・育児」という価値観に集約されると思います。政財界の指導者層は未だにこの価値観が大勢を占めているとしか考えられないような言動を繰り返しています。

当研究会の第二期テーマである「企業のエイジフリー度調査」研究が始まった時期は、2003年6月です。リストラの流れは止まらず、中高年齢者の再就職の問題が年金問題等社会保障の財源の問題と相関に議論される最中に始まりました。日本社会があまりに効率性や合理性のみを追い求め、目先の結果や利益を優先する傾向が更に強まる中、中高年のみならず全ての人が豊かな人生を送るにはどのような社会が実現することが望ましいか、という100年、200年の大計を議論することは大変意義のあることであったと思います。

調査概要

1 調査の目的

当研究会において「雇用における年齢差別」とは、具体的には定年退職制度や募集・採用に関する年齢制限などを指します。

当研究会座長、清家篤・慶應義塾大学教授は「本格的高齢社会ではエイジフリーを徹底しなければならぬ」（エイジレスフォーラム第四号「巻頭言」）と述べています。少子高齢化と長寿化に伴い、日本社会が高度成長期に有効とされた終身雇用制や賃金・処遇の年功序列制等の社会システムはもはや制度疲労を起こしています。その最たるものが年齢という誰にも阻止できない条件を基準とした制度そのものといえるでしょう。

「生涯現役社会の実現」を目指す、ということが当研究会の究極の目標であり、公的年金制度等社会的コスト軽減のためには、生涯現役社会の実現が急務となります。そのためには、年齢といっ

た基本属性や外形的基準ではなく、個人の意欲と仕事能力だけに基づいて雇用や労働条件が決められるべきであり、換言すれば、能力・成果主義の雇用・処遇を徹底するということです。

定年退職制度や募集・採用の年齢制限、といった雇用における年齢差別を必要とする要因は間違いなく崩れてきている、という認識に立ったとき、それを加速するための条件整備が求められます。このような条件整備と一体化したものと、年齢差別禁止のルール作りが必要となります。

ルール作りのための尺度として「企業のエイジフリー度」という基準を選定するため、官公庁・企業・諸団体等では、年齢差別的な雇用環境から能力・成果主義への雇用環境へ移行しているのかを調べ、その移行を阻む要因があるならばそれを抽出することが本調査の目的です。具体的には、

(1)年齢に代わる条件決定のルール（評価制度、能力形成の機会付与、苦情処理ルール）

(2)雇用調整のルール（明確な解雇手続き、再就職支援等の企業義務）

(3)年齢差別禁止のルール＝上記1、2と一体で年齢差別を禁ずるルールを作る

という概念枠組みで「企業のエイジフリー度調査」の質問紙項目を作成しました。

2 調査の方法

全国 47 都道府県別、40 業種の中から無作為に官公庁・企業・諸団体等 1000 機関を抽出し、郵送による質問紙調査を実施しました。

調査実施期間：2006 年 7 月 16 日～2006 年 8 月 10 日

調査票の発送を 7 月に設定したのは、企業等の決算総会の繁忙期を避け、改正高年齢者雇用安定法が 2006 年 4 月 1 日に施行されたことによる企業等の本調査に対する意識の高揚を期待したものです。

3 回答状況

回収数は 64 機関（回収率 6.4%）でした。

都道府県別では、47 都道府県のうち 19 都道府県から回答がありました。東京都 30 機関、大阪府 7 機関であり、首都圏の回答数は 48 機関と回答数全体の 75.0%を占めました。

北海道	青森	岩手	宮城	群馬	千葉	埼玉	東京	神奈川	長野	静岡	愛知	京都	和歌山	大阪	兵庫	鳥取	山口	福岡	合計
1	1	1	1	1	2	3	30	6	1	1	3	1	1	7	1	1	1	1	64

40 業種中 29 業種から回答があり、官公庁 13 機関、サービス業 9 機関、電気機器業、卸売業、小売業がそれぞれ 4 機関でした。

回答が少なかった原因として「雇用という現場（経営者）においてエイジフリーという考え方に関心が低かった」「調査予算の関係で、督促状等有効手段が打てなかった」等が考えられます。回答数が少ないため、分析は傾向を見ることに留めました。

集計結果

1 単純集計から見た調査対象の特性傾向

企業等団体のエイジフリー度指標として、「採用時の年齢制限は将来的に無くすべきである」と「定年制は将来的に無くすべきである」に対する理念・姿勢を尋ねました。

「採用時の年齢制限は将来的に無くすべきである」については、表 1 のように「そう思わない、

どちらかといえばそう思わない」と「どちらかといえばそう思う、そう思う」がどちらも50%（28機関）と均しく分されました。

表1 理念・姿勢として、採用時の年齢制限は将来的に無くすべきである

	そう思わない	どちらかといえばそう思わない	どちらかといえばそう思う	そう思う	無回答	合計
回答数	12	16	12	16	8	64
% (有効回答に対する割合)	21.4%	28.6%	21.4%	28.6%	-	100.0%

定年制の廃止については、表2のように「そう思わない、どちらかといえばそう思わない」が76.3%（45機関）、「どちらかといえばそう思う、そう思う」が23.8%（14機関）と定年制を維持する傾向が強いことが分かりました。

表2 理念・姿勢として、定年制は将来的に無くすべきである

	そう思わない	どちらかといえばそう思わない	どちらかといえばそう思う	そう思う	無回答	合計
回答数	21	24	9	5	5	64
% (有効回答に対する割合)	35.6%	40.7%	15.3%	8.5%	-	100.0%

また、定年年齢については、表3のように「60歳」87.5%（56機関）、「61歳以上65歳未満」9.4%（6機関）、「65歳以上」3.1%（2機関）であり、改正高年齢者雇用安定法施行後の調査にもかかわらず、定年年齢は従前どおりという傾向を示しています。

表3 定年年齢

	60歳	61歳以上65歳未満	65歳以上	定年制度が無い	無回答	合計
回答数	56	6	2	0	0	64
%	87.5%	9.4%	3.1%	0.0%	-	100.0%

退職金の水準と年齢・勤続年数については、表4のように「完全に連動する、かなり連動する」が88.5%（54機関）、「あまり連動しない、全く連動しない」が11.5%（7機関）と、退職金制度が定年年齢に強く影響している傾向が見て取れます。

表4 退職金の水準と年齢・勤続年数との連動

	完全に連動する	かなり連動する	あまり連動しない	全く連動しない	無回答	合計
回答数	15	39	4	3	3	64
% (有効回答に対する割合)	24.6%	63.9%	6.6%	4.9%	-	100.0%

改正法施行に伴う雇用延長の義務化への対応については、表5のように「定年の廃止」と答えた機関はなく、「定年延長」3.8%（2機関）、「退職・再雇用」96.2%（51機関）であり、この時点では企業等団体の意識としてエイジフリーという概念は浸透していないことが分かりました。

表5 雇用延長の義務化への対応

	定年の廃止	定年延長	退職・再雇用	無回答	合計
回答数	0	2	51	11	64
%	0.0%	3.8%	96.2%	-	100.0%

続いて、募集・採用の年齢制限についての傾向です。

日本型採用の特徴として新卒正社員の一括採用があります。表6のように、新卒正社員の一括採用時の年齢制限が「ある」と回答したのは37.1%（23機関）ですべて一般企業でした。「無い」と回答した62.9%（39機関）は官公庁であり、専門職採用があるため年齢制限を設けていないという特殊要因によるものでした。「ある」と回答し、制限年齢を記載した19機関のうち、制限年齢が30歳以下が89.5%（17機関）と大半を占めていました。このことは、近年における大学院進学者の増加に伴う高学歴化により新卒採用時の年齢基準を上げる傾向にあることと符合していることが分かります。

表6 新卒正社員の一括採用時の年齢制限

	ある	無い	無回答	合計
回答数	23	39	2	64
% (有効回答に対する割合)	37.1%	62.9%	-	100.0%

表7のように、中途採用正社員の年齢制限についても「ある」と回答した43.5%（27機関）はすべて一般企業で、「無い」と回答した56.5%（35機関）は新卒採用と同様の理由で官公庁でした。「ある」と回答し、制限年齢を記載した20機関のうち、制限年齢が40歳以下なのは85.0%（17機関）でした。

表7 中途採用正社員の年齢制限

	ある	無い	無回答	合計
回答数	27	35	2	64
% (有効回答に対する割合)	43.5%	56.5%	-	100.0%

これらの結果から分かるように、募集・採用には歴然とした年齢制限があり、それが生涯現役社会を阻害する大きな要因となっていると考えられます。

2 クロス集計から見える調査対象の特性傾向

「採用時年齢制限は無くすべき」と「定年制は将来的に無くすべき」について、各設問に対してクロス集計を行いました。

「採用時年齢制限は無くすべき」について「そう思う」とした16機関のうち、「給与・処遇の決定に、年齢・勤続年数を重視しない、どちらかといえば重視しない」としたのは14機関、「人事評価結果を本人にすべて通知する」としたのは10機関であったことから、「能力に見合った採用がで

できれば、年齢制限は要らない」という傾向が伺えました。

また、「定年制は将来的に無くすべき」について「そう思わない」とした21機関のうち、「給与・処遇の決定に、年齢・勤続年数を重視する、どちらかといえば重視する」としたのが13機関、というように「年功序列賃金制度が残っているところは、定年をなくせない」ことが分かりました。

さらに、「定年制は将来的に無くすべき」について「そう思わない、どちらかといえばそう思わない」とした45機関のうち「女性管理職の占有率」が20%未満は42機関、20%以上は1機関ですが、「そう思う、どちらかといえばそう思う」とした14機関では、「女性管理職の占有率」は20%未満が11機関、20%以上が3機関でした。断言するにはやや無理がありますが「女性を活用しているところほど、高齢者の活用意欲が強い」という傾向が見られました。

3 まとめ

第一期研究会の報告書にあるように、定年退職制度は退職金と深い相関関係があります。本調査では、退職金が定年制廃止、生涯現役社会実現に対する非常に大きな阻害要因になっていることが確認できました。そして、いまだエイジフリーという考え方が社会に浸透していないことをも浮かび上げさせる結果となりました。

また、定年制廃止、生涯現役社会実現を阻害するもう一つの要因として、募集・採用に関する年齢制限があるということも明確になりました。

これらのことから、生涯現役社会の実現には、「定年退職制度の廃止」と「募集・採用に関する年齢制限の撤廃」という両輪が同時並行で条件整備され、ルール化される必要があるということが分かります。

「能力に見合った採用ができれば、年齢制限は要らない」、「女性を活用しているところほど、高齢者の活用意欲が強い」という傾向が見られたことから、これらが、今後エイジフリーを社会運動として波及していく際の道標となると思われます。

おわりに

社会は変革の渦の中にあります。その社会で生きる人々は、かつて日本が経験したことの無い痛みの中から変化することの必要性をリストラ等の外的要因から学び、その課題克服には自己変革という内的要因から個々の原点を見つめ直すことの必要性に目覚めたことにより、急激ではなく着実に意識は変化し、かつての物質的な豊かさを追い求める姿勢からより豊かな人生を送るにはという精神的・人間的豊かさを追求することで、この痛みから脱却しつつあるように思います。また、徐々にではありますが、その波は確実に広がりつつあり、ティッピング・ポイント¹を迎えているのではないかと、この感さえます。

自分の雇用を守る、という観点からワーク・シェアリングという分かちあい精神の普及過程を経て、ワーク・ライフ・バランスという生活と仕事の調和の大切さに気づいたとき、改めて「仕事とは」「働き方とは」どのような価値の創造であるのかを問いかけることになったと思います。

労働者側の意識が変化する中で、一方、経営者側の意識の変化が全く遅れている、という逆転現

¹ティッピング・ポイント

マルコム・グラッドウェル著書『THE TIPPING POINT』で「あるアイデアや流行若しくは社会的行動が、敷居を越えて一気に流れ出し、野火のように広がる劇的瞬間」と説明される現象。小さな変化が大きな変化につながる力になりうることを指す。

象が今まさに起きているのではないのでしょうか。成果主義は人件費をコストとしてしか見られない近視眼的発想で欧米から都合の良いところだけを輸入してできた産物である、という言い方は言い過ぎでしょうか。成果主義における人物評価というのは、本来的には何がプラスされたかという加点主義がその根本をなすものでなければならぬはずにもかかわらず、日本は小学校以来の成績評価と同じマイナス、減点主義を取っています。それは人件費をコストとする観点から脱却していないという現れであることは確実です。人を評価するのに、プラス評価＝肯定的評価が土台にない成果主義はとりもなおさず人を大切に作る姿勢や人間の成長を無視する概念から生まれているのではないかと思います。それは、高度成長期の大量生産・大量消費が重用される時代には意味のあったことでしょう。しかし、労働層の意識が仕事の成果として精神的・人間的な豊かさを追求する意識に変化した今、経営層の意識も変化するべきできであると考えるのは、あながち間違いではないのではないのでしょうか。

事業そのものは、本来その営みを通して人間の幸福を追求すべきものです。サステナビリティ(持続可能な社会)は、会社や経営者という一部の人間の存続を図るだけのものであってはならないと考えます。加齢は、誰も止めることはできません。ある一定の年齢を基準として人を選別し、職業界から引退させることは、人に座敷牢や出家を強制しているに他なりません。若さには、その未熟さを補うための体力があります。シニアは、体力そのものは経年劣化しますが、それを補って余りある知恵があります。

理想とする日本社会が、「男女共同参画社会が横軸で老若共同参画社会が縦軸」(濱口晴彦早稲田大学名誉教授)であるならば、人はその中で「成長を縦軸にトレンドを横軸」に据えて樹木が年輪を重ねて成長を続けるように、年齢に関係なくこの世を去るまで成長を続ける責任があります。その責任を果たすことが人間本来の喜びである幸福感につながるものと確信しています。

定年制を廃止して、生涯現役という選択肢を付加する「雇用におけるエイジフリー」の考え方は、今後の日本社会がよりよい方向に一步を踏み出す試金石といっても過言ではないと思います。事業そのものが人の幸福を追求するものであるという前提に立つならば、個人が意義ある人生を全うすることこそ、まさしくサステナビリティ(持続可能な社会)ではないのでしょうか。

人は、そのライフステージ(人生の段階)において、常に自分自身のキャリア・アップを図るための能力開発を怠りなくし続けるという価値観が社会の中に定着していく土壌形成のための議論は、社会にとって有益なものであると考えます。

団塊の世代以上のシニア層一人ひとりが、ただ単に退職金の資金運用という目先の利益に目を向けるというトレンド軸に揺らぐのではなく、この世を去るまで成長し、学び続けるという本来あるべき姿、原点である成長軸に立ち戻るべきであると思います。そして、個々が永続的な幸福を追求するための投資をするのに対し、企業はその知的・文化的資源を活用し支援することを考え、実行すべき時期に到達しているのではないかと考えます。

少子高齢化が進む中、企業はエイジフリーという観点に立脚し、定年という年齢のみで一律に職業世界から引退を表明させるのではなく、個々人が自分の価値を高め、社会により多くの価値を生み出していくためには何をしていくべきかの尺度として「企業のエイジフリー度調査」の結果が活用されることを希望します。

雇用における年齢差別研究会「企業のエイジフリー度調査」集計結果

〔1〕フェイス・シート集計結果

1. 本社所在地（都道府県）

都道府県名	回答数	回答率
北海道	1	1.6%
青森県	1	1.6%
岩手県	1	1.6%
宮城県	1	1.6%
東京都	30	46.9%
神奈川県	6	9.4%
埼玉県	3	4.7%
千葉県	2	3.1%
群馬県	1	1.6%
長野県	1	1.6%
愛知県	3	4.7%
静岡県	1	1.6%
大阪府	7	10.9%
兵庫県	1	1.6%
京都府	1	1.6%
和歌山県	1	1.6%
鳥取県	1	1.6%
山口県	1	1.6%
福岡県	1	1.6%
合計	64	100%

2. 業種（複数回答可）

業種	回答数	回答率
建設業	3	3.8%
食料品	3	3.8%
繊維製品	2	2.5%
化学	3	3.8%
化粧品・医薬品	3	3.8%
ゴム製品	1	1.3%
非鉄金属	1	1.3%
金属製品	1	1.3%
機械	2	2.5%
電気機器	4	5.0%
輸送用機器	1	1.3%
精密機器	2	2.5%
その他の製品	3	3.8%
卸売業	4	5.0%
小売業	4	5.0%
海運業	2	2.5%
空運業	1	1.3%
倉庫・運輸関連業	2	2.5%
情報・通信業	3	3.8%
サービス業	9	11.3%
銀行業	1	1.3%
証券業	2	2.5%
その他の金融業	1	1.3%
医療	1	1.3%
学校	2	2.5%
官公庁	13	16.3%
商社	1	1.3%
NPO	1	1.3%
以上に分類されないもの	4	5.0%
合計	80	100%

以下3～12までの質問は、「御社の従業員に関してお聞きします。(平成17年10月1日現在、過去1年間でお答えください)」の条件での回答。

3. 正社員数(人)

区分	総数	男性	女性
平均値	4783.98	3711.45	1045.38
最小値	12	9	2
最大値	69000	62000	20231

4. 正社員の平均勤続年数(年)

区分	総数	男性	女性
平均値	14.79	15.54	11.531
最小値	3	3	3
最大値	40	44	33.5

5. 正社員の中途退職者数(人)

区分	総数	男性	女性
平均値	155.71	107.87	59.6
最小値	1	2	1
最大値	2487	1993	494

6. 正社員の定年退職者数(人)

区分	総数	男性	女性
平均値	60.13	50.25	14.37
最小値	1	1	1
最大値	871	866	72

7. 契約社員・パート社員数(人)

区分	総数	男性	女性
平均値	1053.86	155.28	447.38
最小値	1	1	1
最大値	17895	1202	5385

8. 正社員の年齢別勤労者数(人)

ア 30歳未満

区分	総数	男性	女性
平均値	848.37	558.15	295.9
最小値	1	1	1
最大値	17000	13000	4000

イ 30歳以上40歳未満

区分	総数	男性	女性
平均値	1457.62	1094.98	362.62
最小値	4	2	1
最大値	19481	17000	7310

ウ 40歳以上50歳未満

区分	総数	男性	女性
平均値	1345.5	1120.29	239.04
最小値	3	3	1
最大値	17500	17000	3944

エ 50歳以上60歳未満

区分	総数	男性	女性
平均値	1266.85	1062.79	251.47
最小値	2	2	1
最大値	21077	15600	5477

オ 60歳以上

区分	総数	男性	女性
平均値	37.69	31.82	15.82
最小値	1	1	1
最大値	413	333	80

9. 女性管理職(課長相当以上)の占める割合の内、当てはまる番号を で囲んでください。

項目	5%未満	5%以上10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上40%未満	40%以上	合計
回答数	39	10	9	1	1	2	62
回答率	62.9%	16.1%	14.5%	1.6%	1.6%	3.2%	100%

10. 前年度経常利益.....

前々年度と比較した増減の内、当てはまる番号を で囲んでください。

項目	大幅に増加	やや増加	変わらない	やや減少	大幅に減少	合計
回答数	12	26	4	10	0	52
回答率	23.1%	50.0%	7.7%	19.2%	0.0%	100%

11. 前年度の賃金.....

前々年度と比較した増減の内、当てはまる番号を で囲んでください。

項目	大幅に増加	やや増加	変わらない	やや減少	大幅に減少	合計
回答数	3	28	18	12	0	61
回答率	4.9%	45.9%	29.5%	19.7%	0.0%	100%

12. 御社で最も望ましいと思われる退職年齢について、当てはまる番号を で囲んでください。

項目	40歳以上59歳まで	60歳	65歳	70歳	年齢無関係	わからない	その他	合計
回答数	0	27	13	0	9	6	6	61
回答率	0.0%	44.3%	21.3%	0.0%	14.8%	9.8%	9.8%	100%

13. 本年4月1日の改正高年齢者雇用安定法施行に伴い、御社が選択された措置を で囲んでください(複数回答可)。また、この雇用延長義務化についてのご意見を自由にお書きください。

項目	定年の廃止	定年延長	退職・再雇用	無回答	合計
回答数	0	2	51	11	64
回答率	0.0%	3.1%	79.7%	17.2%	100%

〔2〕アンケート集計結果

) 御社の理念・姿勢について、最も当てはまる番号を で囲んでください。

A．採用時の年齢制限は将来的に無くすべきである。

項目	そう思わない	どちらかといえばそう思わない	どちらかといえばそう思う	そう思う	合計
回答数	12	16	12	16	56
回答率	21.4%	28.6%	21.4%	28.6%	100%

B．定年制は将来的に無くすべきである。

項目	そう思わない	どちらかといえばそう思わない	どちらかといえばそう思う	そう思う	合計
回答数	21	24	9	5	59
回答率	35.6%	40.7%	15.3%	8.5%	100%

) 御社の採用形態について、当てはまる番号を で囲んでください。また、「1」とお答えになった場合は、その年齢(複数ある場合は、年齢が高い方)を御記入ください。

A．新卒正社員一括採用の年齢制限に関して

項目	ある	無い	合計
回答数	23	39	62
回答率	37.1%	62.9%	100%

項目	24	25	26	27	28	29	30	35	59	合計
回答数	1	2	1	2	5	4	2	1	1	19
回答率	5.3%	10.5%	5.3%	10.5%	26.3%	21.1%	10.5%	5.3%	5.3%	100%

B．中途採用正社員の年齢制限に関して

項目	ある	無い	合計
回答数	27	35	62
回答率	43.5%	56.5%	100%

項目	28	29	30～35	34	35	36	40	42	59	60	合計
回答数	1	1	1	1	6	1	6	1	1	1	20
回答率	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	30.0%	5.0%	30.0%	5.0%	5.0%	5.0%	100%

C．契約社員採用の年齢制限に関して

項目	ある	無い	合計
回答数	8	46	54
回答率	14.8%	85.2%	100%

項目	30～40	40	60	65	合計
回答数	1	1	1	3	6
回答率	16.7%	16.7%	16.7%	50.0%	100%

D．パート社員採用の年齢制限に関して

項目	ある	無い	合計
回答数	14	43	57
回答率	24.6%	75.4%	100%

項目	45	50	60	63	65	68	合計
回答数	1	2	1	1	6	1	12
回答率	8.3%	16.7%	8.3%	8.3%	50.0%	8.3%	100%

) 御社の処遇制度について、最も当てはまる番号を で囲んでください。

A．給与・処遇の決定に年齢・勤続年数を

項目	重視する	どちらかといえば重視する	どちらかといえば重視しない	重視しない	合計
回答数	3	29	19	9	60
回答率	5.0%	48.3%	31.7%	15.0%	100%

B．給与・処遇の決定に職務内容や業績を

項目	重視しない	どちらかといえば重視しない	どちらかといえば重視する	重視する	合計
回答数	0	6	24	29	59
回答率	0.0%	10.2%	40.7%	49.2%	100%

C．人事評価の結果を本人に.....

項目	全く知らせない	一部のみ知らせる	特定項目以外全て知らせる	すべて知らせる	合計
回答数	6	14	16	22	58
回答率	10.3%	24.1%	27.6%	37.9%	100%

D．人事考課者への定期的な教育・訓練を

項目	重視しない	どちらかといえば重視しない	どちらかといえば重視する	重視する	合計
回答数	1	7	27	23	58
回答率	1.7%	12.1%	46.6%	39.7%	100%

E．専門職制度などコース複線化の運営は、年齢・勤続年数を基準に

項目	そもそもコース複線化制度が無い	している	一部している	いない	合計
回答数	1	7	27	23	58
回答率	1.7%	12.1%	46.6%	39.7%	100%

F．能力開発支援制度(外部資格取得奨励等)は、年齢・勤続年数を基準に

項目	そもそも制度が無い	している	一部している	いない	合計
回答数	13	2	13	33	61
回答率	21.3%	3.3%	21.3%	54.1%	100%

) 御社の退職管理について、当てはまる番号を で囲んでください。

A．定年は

項目	60歳	61歳以上65歳未満	65歳以上	定年制度が無い	合計
回答数	56	6	2	0	64
回答率	87.5%	9.4%	3.1%	0.0%	100%

B．役職定年は

項目	50歳	51歳以上55歳未満	55歳以上	役職定年制度が無い	合計
回答数	0	4	23	35	62
回答率	0.0%	6.5%	37.1%	56.5%	100%

C．出向／転籍制度は

項目	50歳	51歳以上55歳未満	55歳以上	制度が無い	合計
回答数	1	0	0	53	54
回答率	1.9%	0.0%	0.0%	98.1%	100%

D．勤務延長・再雇用制度の対象者は

項目	そもそも制度が無い	会社による選抜者のみ	一定年齢以下の希望者全員	希望者全員	合計
回答数	2	29	7	20	58
回答率	3.4%	50.0%	12.1%	34.5%	100%

E．早期退職優遇制度の年齢条件は

項目	そもそも制度が無い	50歳以上	40歳以上	年齢を問わない	合計
回答数	30	23	8	1	62
回答率	48.4%	37.1%	12.9%	1.6%	100%

F．退職金の水準は年齢・勤続年数と

項目	完全に連動する	かなり連動する	あまり連動しない	全く連動しない	合計
回答数	15	39	4	3	61
回答率	24.6%	63.9%	6.6%	4.9%	100%

〔3〕クロス集計結果

(1) 採用時年齢制限は将来的になくすべきと調査対象企業とのクロス集計

		そう思わない	どちらかといえば そう思わない	どちらか といえば そう思う	そう思う	そう思わない、どちらか といえばそう思わない	そう思う、どちらか といえばそう思う
新規社員の年齢制	ある	31.6(6)	52.6(10)	5.3(1)	10.5(2)	84.2(16)	15.8(3)
	ない	16.2(6)	16.2(6)	29.7(11)	37.8(14)	32.4(12)	67.5(25)
中途正規社員の年齢制	ある	34.8(8)	39.1(9)	17.4(4)	8.7(2)	73.9(17)	26.1(6)
	ない	12.1(4)	21.2(7)	24.2(8)	42.4(14)	33.3(11)	66.6(22)
契約社員の年齢制	ある	12.5(1)	50.0(4)	25.0(2)	12.5(1)	62.5(5)	37.5(3)
	ない	20.9(9)	23.3(10)	20.9(9)	34.9(15)	44.2(19)	55.8(24)
パート社員の年齢制	ある	28.6(4)	35.7(5)	28.6(4)	7.1(1)	64.3(9)	35.7(5)
	ない	13.5(5)	24.3(9)	21.6(8)	40.5(15)	37.8(14)	62.1(23)
年齢・勤続年数の重視	重視する	66.7(2)		33.3(1)		66.7(2)	33.3(1)
	どちらかといえば重視する	26.9(7)	46.2(12)	19.2(5)	7.7(2)	73.1(19)	26.9(7)
	どちらかといえば重視しない	11.1(2)	11.1(2)	33.3(6)	44.4(8)	22.2(4)	77.7(14)
	重視しない		25.0(2)		75.0(6)	25.0(2)	75.0(6)
職務内容・業績の重視	どちらかといえば重視する	16.7(1)	50.0(3)	16.7(1)	16.7(1)	66.7(4)	33.4(2)
	どちらかといえば重視しない	18.2(4)	36.4(8)	31.8(7)	13.6(3)	54.6(12)	45.4(10)
	重視しない	23.1(6)	19.2(5)	11.5(3)	46.2(12)	42.3(11)	57.7(15)
人事評価結果の通知	全く知らせない	60.0(3)	40.0(2)			100.0(5)	
	一部のみ知らせる	30.8(4)	15.4(2)	46.2(6)	7.7(1)	46.2(6)	53.9(7)
	特定項目以外全て知らせる	7.7(1)	38.5(5)	15.4(2)	38.5(5)	46.2(6)	53.9(7)
	すべて知らせる	20.0(4)	20.0(4)	10.0(2)	50.0(10)	40.0(8)	60.0(12)
人事考課者訓練の重視	重視する				100.0(1)		100.0(1)
	どちらかといえば重視する	28.6(2)	28.6(2)	28.6(2)	14.3(1)	57.2(4)	42.9(3)
	どちらかといえば重視しない	24.0(6)	20.0(5)	28.0(7)	28.0(7)	44.0(11)	56.0(14)
	重視しない	22.2(4)	33.3(6)	5.6(1)	38.9(7)	55.5(10)	44.5(9)
コース複線化の基準	そもそもコース複線化制度が無い	34.8(8)	39.1(9)	8.7(2)	17.4(4)	73.9(17)	26.1(6)
	している	33.3(1)		66.7(2)		33.3(1)	66.7(2)
	一部している	22.2(2)	22.2(2)	44.4(4)	11.1(1)	44.4(4)	55.5(5)
	していない	5.3(1)	26.3(5)	10.5(2)	57.9(11)	31.6(6)	68.4(13)
能力開発支援制度基準	そもそも制度が無い	36.4(4)	36.4(4)	18.2(2)	9.1(1)	72.8(8)	27.3(3)
	している	100.0(2)				100.0(2)	
	一部している	23.1(3)	7.7(1)	30.8(4)	38.5(5)	30.8(4)	69.3(9)
	していない	10.7(3)	39.3(11)	14.3(4)	35.7(10)	50.0(14)	50.0(14)
定年制度	60歳	20.4(10)	26.5(13)	24.5(12)	28.6(14)	46.9(23)	53.1(26)
	61歳以上65歳未満	20.0(1)	40.0(2)		40.0(2)	60.0(3)	40.0(2)
	65歳以上	50.0(1)	50.0(1)			100.0(2)	
役職定年制度	51歳以上55歳未満			50.0(2)	50.0(2)		100.0(4)
	55歳以上	31.8(7)	22.7(5)	27.3(6)	18.2(4)	54.5(12)	45.5(10)
	役職定年制度が無い	13.8(4)	37.9(11)	13.8(4)	34.5(10)	51.7(15)	48.3(14)
出向ノ転籍制度	50歳以下		100.0(1)			100.0(1)	
	制度が無い	25.5(12)	25.5(12)	23.4(11)	25.5(12)	51.0(24)	48.9(23)
勤務延長・再雇用制度	そもそも制度が無い	13.3(4)	30.0(9)	20.0(6)	36.7(11)	43.3(13)	56.7(17)
	会社による選抜者のみ	37.5(6)	31.3(5)	31.3(5)		68.8(11)	31.3(5)
	一定年齢以下の希望者全員	14.3(1)	28.6(2)	14.3(1)	42.9(3)	42.9(3)	57.2(4)
	希望者全員	100.0(1)				100.0(1)	
早期退職優遇制度	そもそも制度が無い	13.3(4)	30.0(9)	20.0(6)	36.7(11)	43.3(13)	56.7(17)
	50歳以上	37.5(6)	31.3(5)	31.3(5)		68.8(11)	31.3(5)
	40歳以上	14.3(1)	28.6(2)	14.3(1)	42.6(3)	42.9(3)	56.9(4)
	年齢を問わない	100.0(1)				100.0(1)	
退職金と年齢・勤続	完全に連動する	20.0(3)	46.7(7)	20.0(3)	13.3(2)	66.7(10)	33.3(5)
	かなり連動する	25.0(8)	21.9(7)	25.0(8)	28.1(9)	46.9(15)	53.1(17)
	あまり連動しない		25.0(1)		75.0(3)	25.0(1)	75.0(3)
	全く連動しない			33.3(1)	66.7(2)		100.0(3)
女性管理職占有率	5%未満	17.6(6)	32.4(11)	20.6(7)	29.4(10)	50.0(17)	50.0(17)
	5%以上10%未満	33.3(3)	22.2(2)	11.1(1)	33.3(3)	55.5(5)	44.4(4)
	10%以上20%未満	14.3(1)	28.6(2)	28.6(2)	28.6(2)	42.9(3)	57.2(4)
	20%以上30%未満	100.0(1)				100.0(1)	
	30%以上40%未満				100.0(1)		100.0(1)
	40%以上			100.0(2)			100.0(2)
前年度経常利益	大幅に増加	18.2(2)	9.1(1)	27.3(3)	45.5(5)	27.3(3)	72.8(5)
	やや増加	18.2(4)	22.7(5)	27.3(6)	31.8(7)	40.9(9)	59.1(13)
	変わらない	25.0(1)	75.0(3)			100.0(4)	
	やや減少	30.0(3)	20.0(2)	20.0(2)	30.0(3)	50.0(5)	50.0(5)
前年度の賃金	大幅に増加		33.3(1)		66.7(2)	33.3(1)	66.7(2)
	やや増加	16.0(4)	20.0(5)	28.0(7)	36.0(9)	36.0(9)	64.0(16)
	変わらない	25.0(4)	25.0(4)	25.0(4)	25.0(4)	50.0(8)	50.0(8)
	やや減少	33.3(3)	55.6(5)	11.1(1)		88.9(8)	11.1(1)
望ましい退職年齢	60歳	18.5(5)	29.6(8)	22.2(6)	29.6(8)	48.1(13)	51.8(14)
	65歳	23.1(3)	30.8(4)	23.1(3)	23.1(3)	53.9(7)	46.2(6)
	年齢無関係	22.2(2)	22.2(2)	11.1(1)	44.4(4)	44.4(4)	55.5(5)
	わからない		33.3(1)	66.7(2)		33.3(1)	66.7(2)
	その他	50.0(1)			50.0(1)	50.0(1)	50.0(1)
定年延長制について	定年延長	50.0(1)	50.0(1)			100.0(2)	
	退職・再雇用	21.3(10)	23.4(11)	23.4(11)	31.9(15)	44.7(21)	55.3(26)

(2) 定年制は将来的になくすべきと調査対象企業とのクロス集計

		そう思わない	どちらかといえば思わない	どちらかといえば思う	そう思う	そう思わない、どちらかといえば思わない	そう思う、どちらかといえば思う
新規社員の年齢制限	ある	40.0(8)	40.0(8)	10.0(2)	10.0(2)	80.0(8)	20.0(4)
	ない	31.6(12)	42.1(16)	18.4(7)	7.9(3)	73.7(28)	26.3(10)
中途正規社員の年齢制限	ある	37.5(9)	45.8(11)	12.5(3)	4.2(1)	83.3(20)	16.7(4)
	ない	32.4(11)	38.2(13)	17.6(6)	11.8(4)	70.6(24)	29.4(10)
契約社員の年齢制限	ある	25.0(2)	62.5(5)	12.5(1)		87.5(7)	12.5(1)
	ない	33.3(15)	40.0(18)	15.6(7)	11.1(5)	73.3(33)	26.7(12)
パート社員の年齢制限	ある	35.7(5)	42.9(6)	21.4(3)		78.6(11)	21.4(3)
	ない	30.0(12)	42.5(17)	15.0(6)	12.5(5)	72.5(29)	27.5(11)
年齢・勤続年数の重視	重視する	66.7(2)	33.3(1)			100.0(3)	
	どちらかといえば重視する	39.3(11)	46.4(13)	10.7(3)	3.6(1)	85.7(24)	14.3(4)
	どちらかといえば重視しない	27.8(5)	33.3(6)	27.8(5)	11.1(2)	61.1(11)	38.9(7)
	重視しない	12.5(1)	50.0(4)	12.5(1)	25.0(2)	62.5(5)	37.5(3)
職務内容・業績の重視	どちらかといえば重視する	33.3(2)	66.7(4)			100.0(6)	
	どちらかといえば重視しない	26.1(6)	56.5(13)	13.0(3)	4.3(1)	82.6(19)	17.3(4)
	重視しない	40.7(11)	25.9(7)	18.5(5)	14.8(4)	66.6(18)	33.3(9)
人事評価結果の通知	全く知らせない	66.7(4)	33.3(2)			100.0(6)	
	一部のみ知らせる	23.1(3)	46.2(6)	30.8(4)		69.3(9)	30.8(4)
	特定項目以外全て知らせる	21.4(3)	42.9(6)	14.3(2)	21.4(3)	64.3(9)	35.7(5)
	すべて知らせる	47.6(10)	33.3(7)	9.5(2)	9.5(2)	80.9(17)	19.0(4)
人事考課者訓練の重視	重視する				100.0(1)		100.0(1)
	どちらかといえば重視する	14.3(1)	28.6(2)	28.6(2)	28.6(2)	42.9(3)	57.2(4)
	どちらかといえば重視しない	30.8(8)	42.3(11)	19.2(5)	7.7(2)	73.1(19)	26.9(7)
コース複線化の基準	重視しない	55.0(11)	40.0(8)	5.0(1)		95.0(19)	5.0(1)
	そもそもコース複線化制度が無い	48.0(12)	32.0(8)	12.0(3)	8.0(2)	80.0(20)	20.0(5)
能力開発支援制度基準	している	33.3(1)	66.7(2)			100.0(3)	
	一部している	22.2(2)	55.6(5)	22.2(2)		77.8(7)	22.2(2)
	していない	30.0(6)	40.0(8)	15.0(3)	15.0(3)	70.0(14)	30.0(6)
	そもそも制度が無い	50.0(6)	25.0(3)	16.7(2)	8.3(1)	75.0(9)	25.0(3)
定年制度	している	50.0(1)	50.0(1)			100.0(2)	
	一部している	30.8(4)	38.5(5)	15.4(2)	15.4(2)	69.3(9)	30.8(4)
	していない	33.3(10)	46.7(14)	13.3(4)	6.7(2)	80.0(24)	20.0(6)
	そもそも制度が無い	50.0(6)	25.0(3)	16.7(2)	8.3(1)	75.0(9)	25.0(3)
役職定年制度	60歳	38.5(20)	40.4(21)	15.4(8)	5.8(3)	78.9(41)	21.2(11)
	61歳以上65歳未満		40.0(2)	20.0(1)	40.0(2)	40.0(2)	60.0(3)
	65歳以上	50.0(1)	50.0(1)			100.0(2)	
出向/転籍制度	51歳以上55歳未満	25.0(1)	50.0(2)	25.0(1)		75.0(3)	25.0(1)
	55歳以上	34.8(8)	39.1(9)	13.0(3)	13.0(3)	73.9(17)	26.0(6)
	役職定年制度が無い	38.7(12)	38.7(12)	16.1(5)	6.5(2)	77.4(24)	22.6(7)
勤務延長・再雇用制度	50歳以下	100.0(1)				100.0(1)	
	制度が無い	36.7(18)	38.8(19)	14.3(7)	10.2(5)	75.5(37)	24.5(12)
	そもそも制度が無い	50.0(1)			50.0(1)	50.0(1)	50.0(1)
	会社による選抜者のみ	26.9(7)	53.8(14)	11.5(3)	7.7(2)	80.7(21)	19.2(5)
早期退職優遇制度	一定年齢以下の希望者全員	42.9(3)	14.3(1)	28.6(2)	14.3(1)	57.2(4)	42.9(3)
	希望者全員	35.0(7)	40.0(8)	20.0(4)	5.0(1)	75.0(15)	25.0(5)
	そもそも制度が無い	26.7(8)	33.3(10)	23.3(7)	16.7(5)	60.0(18)	40.0(12)
退職金と年齢・勤続	50歳以上	52.6(10)	36.8(7)	10.5(2)		84.9(17)	10.5(2)
	40歳以上	14.3(1)	85.7(6)			100.0(7)	
	年齢を問わない		100.0(1)			100.0(1)	
女性管理職占有率	完全に連動する	33.3(5)	26.7(4)	20.0(3)	20.0(3)	60.0(9)	40.0(6)
	かなり連動する	37.1(13)	45.7(16)	14.3(5)	2.9(1)	82.8(29)	17.2(6)
	あまり連動しない	50.0(2)	50.0(2)			100.0(4)	
	全く連動しない		66.7(2)		33.3(1)	66.7(2)	33.3(1)
前年度経常利益	5%未満	35.1(13)	43.2(16)	13.5(5)	8.1(3)	78.3(29)	21.6(8)
	5%以上10%未満	66.7(6)	22.2(2)	11.1(1)		88.9(8)	11.1(1)
	10%以上20%未満	14.3(1)	57.1(4)	14.3(1)	14.3(1)	71.4(5)	28.6(2)
	20%以上30%未満			100.0(1)			100.0(1)
	30%以上40%未満				100.0(1)		100.0(1)
前年度の賃金	40%以上		50.0(1)	50.0(1)		50.0(1)	50.0(1)
	大幅に増加	27.3(3)	45.5(5)	18.2(2)	9.1(1)	72.8(8)	27.3(3)
	やや増加	25.0(6)	45.8(11)	16.7(4)	12.5(3)	70.8(17)	29.2(7)
	変わらない	25.0(1)	50.0(2)	25.0(1)		75.0(3)	25.0(1)
望ましい退職年齢	やや減少	70.0(7)	10.0(1)	10.0(1)	10.0(1)	80.0(8)	20.0(2)
	大幅に増加		33.3(1)	33.3(1)	33.3(1)	33.3(1)	66.6(2)
	やや増加	26.9(7)	38.5(10)	19.2(5)	15.4(4)	65.4(17)	34.6(9)
	変わらない	50.0(8)	31.3(5)	18.8(3)		81.3(13)	18.8(3)
定年延長制について	やや減少	45.5(5)	54.5(6)			100.0(11)	
	60歳	44.4(12)	40.7(11)	7.4(2)	7.4(2)	85.1(23)	14.8(4)
	65歳	15.4(2)	46.2(6)	23.1(3)	15.4(2)	61.6(8)	38.5(5)
	年齢無関係	44.4(4)	33.3(3)	11.1(1)	11.1(1)	77.7(7)	22.2(2)
定年延長制について	わからない	40.0(2)	20.0(1)	40.0(2)		60.0(3)	40.0(2)
	その他		66.7(2)	33.3(1)		66.7(2)	33.3(1)
定年延長制について	定年延長		100.0(2)			100.0(2)	
	退職・再雇用	40.8(20)	34.7(17)	16.3(8)	8.2(4)	75.5(37)	24.5(12)