



【基本報告書】

# シニア層の就業実態・意識調査 2021

## — 企業編 —



2021年9月

株式会社リクルート  
ジョブズリサーチセンター

## はじめに

本報告書は、株式会社リクルートの調査機関ジョブズリサーチセンターが行った「シニア層の就業実態・意識調査2021（企業編）」の結果をまとめたものです。高齢化の進行とともに就業を希望するシニアが増え、また社会的にもシニアが重要な働き手となりつつあるなか、シニアの就業を進める施策を考えるための基礎資料としてご活用ください。

### ■ 調査概要

調査目的	シニア層（60歳以上）の雇用について検討する際の基礎資料とするため、企業におけるシニア層の採用・雇用の実態や、シニア層に対する意識を明らかにすること
調査方法	インターネット調査
調査期間	2021年3月16日（火）～3月18日（木）
調査対象	企業において人事・採用計画に関わっている方（詳細はp.67参照） ・人事（採用・労務）担当の正社員・正職員 ・経営企画担当の正社員・正職員で、人事・採用計画に関わっている方 ・会社経営者で、人事・採用計画に関わっている方
回答数	600社

※ グラフと数表は、集計結果の小数点第2位を四捨五入して表示している。このため、構成比の合計が100にならない場合などがある。

※ 一部、回答数が30に満たない分析軸があるが、参考値として掲載している。

なお、2016年および2018年に実施した同様の調査の結果を、比較のため掲載した。

・調査期間：2016年6月9日（木）～6月27日（月） ・回答数：533社

・調査期間：2018年3月23日（金）～3月26日（月） ・回答数：600社

## 目次

はじめに、目次 1～2

### Part1 企業プロフィール

1. 業種、本社所在地、従業員規模	3
2. 全従業員の年齢構成	4～5
3. シニア層従業員の年齢構成	6
4. 維持したい年齢構成	7～8
5. 求人募集実績（雇用形態別）	9
6. シニア層からの応募状況	10
7. 採用実績（雇用形態、年代別）	11～12
8. 求人募集の方法	13
9. 採用予定（雇用形態、年代別）	14～15
10. 従業員数過不足（雇用形態別）	16
11. 人材不足の職種	17～18
12. 充足したい対象（雇用形態、年代別）	19
13. 定年退職の有無	20

## Part2 シニア層の雇用

1. シニア層従業員の雇用形態	21
2. シニア層従業員の職種（雇用形態別）	22～23
3. シニア層従業員に対する取り組み	24
4. 積極的な取り組み	25
5. 工夫している取り組み	26
<参考1> シニア層従業員に対する取り組み（60代以上従業員なし）	27
<参考2> 積極的な取り組み（60代以上従業員なし）	28
6. シニア層従業員の勤務時間（雇用形態別）	29～30
7. シニア層従業員の勤務日数（雇用形態別）	31
8. シニア層従業員の年収（雇用形態別）	32
9. シニア層従業員の契約期間	33
10. 最大契約年齢	34
11. 継続雇用の勤務時間	35
12. 継続雇用の勤務日数	36
13. 継続雇用の年収	37

## Part3 シニア層に対する意識

1. シニア層採用への積極性（雇用形態別）	38～39
2. 積極的な理由（雇用形態別）	40～41
3. 積極的ではない理由（雇用形態別）	42～43
4. シニア層に求めるもの（雇用形態別）	44～45
5. シニア層に最も求めるもの（雇用形態別）	46～47
6. シニア層に求めるもの（自由記述）	48
7. 役立つ経験	49

## Part4 シニア層雇用の成果、今後

1. シニア層雇用の成果	50
2. シニア層雇用による変化、良かったこと（自由記述）	51
3. シニア層従業員に対する今後の取り組み	52
4. 今後積極的に対応する取り組み	53
5. シニア層雇用推進の課題	54
6. 課題への対応・対策（自由記述）	55

## Part5 新型コロナウイルスの影響

1. 業績への影響	56
2. 経営状況への影響	57
3. 働き方の変化	58～60
4. 採用活動の変化	61
5. 採用予定への影響（雇用形態別）	62
6. シニア層採用意欲への影響（雇用形態別）	63～64
7. シニア層採用に積極的になった理由／積極的でなくなった理由	65
8. 採用や働き方の変化について（自由記述）	66

## &lt;付録&gt; 人事担当者（回答者）の意識

1. 回答者の職業・担当業務、人事・採用計画への関与度合い	67
2. 回答者の役職	68
3. シニア層就業の課題	69
4. 高年齢者雇用安定法の認知	70

## 1. 業種、本社所在地、従業員規模

- 回答者の会社の業種は、「フード、販売、サービス」29.5%、「各種製造」9.8%など。
- 回答者の会社の本社所在地は、「首都圏」が49.0%で最も多く、「関西」15.8%、「東海」9.2%などとなっている。
- 回答者の会社の従業員規模は、「5～100人未満」40.3%、「5人未満」23.8%、「500人以上」20.2%、「100～500人未満」15.7%であった。

Q. あなたの現在のご職業の業種で最もあてはまる（一番近い）ものを以下の中からお知らせください。なお、複数お仕事をしている場合は主なお仕事についてお答えください。（単一回答）

n=		サ フ ー ビ ド ス 、 販 売 、	各 種 製 造	輸 送 、 倉 庫 、 土 木 、 運	印 刷 、 I T 関 連 、 広 告 、	不 動 産 、 金 融	そ の 他	(%)
全体	600	29.5	9.8	17.8	8.7	12.0	22.2	
2018年 全体	600	37.3	11.5	5.5	10.9	9.0	26.0	
2016年 全体	533	30.2	12.0	15.4	9.9	12.0	20.5	

Q. あなたの会社の本社所在地をお知らせください。（単一回答）

n=		北 海 道	東 北	北 関 東	首 都 圏	甲 信 越 ・ 北 陸	東 海	関 西	中 国 ・ 四 国	九 州	海 外	(%)
全体	600	3.7	3.7	3.2	49.0	4.7	9.2	15.8	5.5	4.8	0.5	
2018年 全体	600	3.8	6.8	3.7	43.7	4.1	8.3	17.3	6.3	6.0	-	
2016年 全体	533	3.6	6.2	3.0	44.7	5.1	9.0	14.4	7.1	6.9	-	

Q. あなたの会社の従業員規模をお知らせください。パート・アルバイトの方も含め全従業員の人数でお知らせください。（単一回答）

n=		5 人 未 満	5 ～ 1 0 0 人 未 満	1 0 0 ～ 5 0 0 人	5 0 0 人 以 上	(%)
全体	600	23.8	40.3	15.7	20.2	
2018年 全体	600	26.7	41.3	14.8	17.2	
2016年 全体	533	28.7	51.2	9.2	10.9	

## 2. 全従業員の年齢構成 (1)

- 会社の従業員の年齢構成を聞くと、60代以上の従業員の割合は「1～30%未満」との回答が52.5%で最も多い。
- 従業員規模が5人未満の企業では、60代以上の従業員がひとりもない「0%」との回答が44.8%と最も多い。5人以上の企業になると「1～30%未満」は60代以上という企業が5～8割弱。100人以上になると、ひとりもない「0%」の割合は1割以下になる。

Q. あなたの会社の従業員の年齢構成について大体で結構ですので全体で100になるように整数で割合をお答えください。  
(数値回答)

		n=	0 %	1 未満 3 0 %	3 6 0 % 未 満	6 0 0 % 未 満	1 0 0 % 未 満	1 0 0 %	(%)
全体	60代以上の割合	600	20.8	52.5	18.2	4.2	4.3		
	40代～50代の割合	600	6.5	9.5	49.2	26.8	8.0		
	30代以下の割合	600	23.0	21.8	42.7	11.3	1.2		
2018年 全体	60代以上の割合	600	26.7	47.5	16.0	4.8	5.0		
	40代～50代の割合	600	7.3	9.7	44.8	25.5	12.7		
	30代以下の割合	600	28.2	21.5	36.7	12.5	1.2		
2016年 全体	60代以上の割合	533	26.3	44.8	18.9	6.0	3.9		
	40代～50代の割合	533	7.1	11.8	43.9	26.6	10.5		
	30代以下の割合	533	28.1	20.1	36.8	13.9	1.1		

【60代以上の割合】

		n=	0 %	1 未満 3 0 %	3 6 0 % 未 満	6 0 0 % 未 満	1 0 0 %	1 0 0 %	(%)
全 体		600	20.8	52.5	18.2	4.2	4.3		
業 種	フード、販売、サービス	177	24.3	48.6	17.5	4.0	5.6		
	各種製造	59	6.8	78.0	8.5	6.8	0.0		
	建設、土木、運輸、倉庫	107	16.8	50.5	25.2	4.7	2.8		
	IT関連、広告、印刷	52	36.5	44.2	13.5	1.9	3.8		
	不動産、金融	72	27.8	50.0	13.9	4.2	4.2		
	その他	133	15.8	52.6	21.8	3.8	6.0		
従 業 員 数	5人未満	143	44.8	11.2	18.9	9.1	16.1		
	5～100人未満	242	20.7	54.5	19.8	3.7	1.2		
	100～500人未満	94	6.4	76.6	14.9	2.1	0.0		
	500人以上	121	4.1	78.5	16.5	0.8	0.0		
2018年 全体		600	26.7	47.5	16.0	4.8	5.0		
2016年 全体		533	26.3	44.8	18.9	6.0	3.9		

## 2. 全従業員の年齢構成 (2)

- 従業員規模が5人未満の企業では、30代以下が全くいない「0%」との回答が70.6%と多い。

Q. あなたの会社の従業員の年齢構成について大体で結構ですので全体で100になるように整数で割合をお答えください。  
(数値回答)

【40代～50代の割合】

		n=	0 %	1 未満 3 0 %	3 6 0 0 % 未 満	6 0 0 0 % 未 満	1 0 0 0 % 未 満	1 0 0 0 %
全 体		600	6.5	9.5	49.2	26.8	8.0	
業 種	フード、販売、サービス	177	10.7	13.6	42.9	24.3	8.5	
	各種製造	59	0.0	8.5	55.9	32.2	3.4	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	3.7	6.5	57.0	26.2	6.5	
	IT関連、広告、印刷	52	5.8	7.7	51.9	23.1	11.5	
	不動産、金融	72	6.9	6.9	54.2	16.7	15.3	
	その他	133	6.0	9.0	44.4	35.3	5.3	
従 業 員 数	5人未満	143	21.0	7.0	30.1	12.6	29.4	
	5～100人未満	242	3.3	13.2	42.1	38.8	2.5	
	100～500人未満	94	1.1	8.5	63.8	26.6	0.0	
	500人以上	121	0.0	5.8	74.4	19.8	0.0	
2018年 全体		600	7.3	9.7	44.8	25.5	12.7	
2016年 全体		533	7.1	11.8	43.9	26.6	10.5	

【30代以下の割合】

		n=	0 %	1 未満 3 0 %	3 6 0 0 % 未 満	6 0 0 0 % 未 満	1 0 0 0 %
全 体		600	23.0	21.8	42.7	11.3	1.2
業 種	フード、販売、サービス	177	26.6	17.5	36.2	16.9	2.8
	各種製造	59	8.5	27.1	57.6	6.8	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	23.4	26.2	44.9	5.6	0.0
	IT関連、広告、印刷	52	19.2	15.4	44.2	19.2	1.9
	不動産、金融	72	29.2	16.7	43.1	9.7	1.4
	その他	133	22.6	27.1	42.1	8.3	0.0
従 業 員 数	5人未満	143	70.6	7.0	16.8	3.5	2.1
	5～100人未満	242	14.9	33.9	35.5	14.5	1.2
	100～500人未満	94	1.1	24.5	57.4	16.0	1.1
	500人以上	121	0.0	13.2	76.0	10.7	0.0
2018年 全体		600	28.2	21.5	36.7	12.5	1.2
2016年 全体		533	28.1	20.1	36.8	13.9	1.1

### 3. シニア層従業員の年齢構成

- 60代以上の従業員がいる企業に、60代、70代以上の割合はそれぞれどのくらいかを聞くと、60代が「100%」との回答が52.2%となった。シニア層従業員の年齢は、60代が中心になっていることがわかる。

Q. 60代以上の従業員全体を100とした場合、60代、70代以上の割合はそれぞれどのくらいですか。（数値回答）  
【対象：60代以上従業員あり】

		n=	0 %	1 5 5 0 % 未 満	5 0 5 1 0 0 % 未 満	1 0 0 %	平均	(%)
全体	60代の割合	475	6.3	2.3	39.2	52.2	83.76	
	70代以上の割合	475	52.2	32.8	8.6	6.3	16.24	
2018年 全体	60代の割合	440	5.9	2.5	37.0	54.5	84.34	
	70代以上の割合	440	54.5	29.8	9.8	5.9	15.66	
2016年 全体	60代の割合	393	7.6	1.3	33.3	57.8	83.35	
	70代以上の割合	393	57.8	24.7	9.9	7.6	16.65	

## 4. 維持したい年齢構成 (1)

- 維持したい従業員の年齢構成を聞くと、60代以上の従業員の割合は「1～30%未満」との回答が56.8%で最も多い。
- 従業員規模が5人未満の企業では、60代以上の従業員がひとりもない「0%」との回答が半数以上だが、全員（100%）が60代以上との回答も11.2%となっている。5人以上の企業になると「1～30%未満」は60代以上という企業が6～8割超。100人以上になると、ひとりもいなくてよい「0%」という割合は1割程度になる。

Q. 今後、あなたの会社で維持したいと思う従業員年齢構成について全体が100になるように割合をお答えください。  
(数値回答)

n=			0 %	1 3 0 % 未 満	3 6 0 % 未 満	1 6 0 0 % 未 満	1 0 0 %	(%)
全体	60代以上の割合	600	25.0	56.8	13.5	1.8	2.8	
	40代～50代の割合	600	6.5	9.8	66.7	10.8	6.2	
	30代以下の割合	600	14.5	8.2	56.7	18.0	2.7	
2018年 全体	60代以上の割合	600	29.7	52.7	12.8	1.5	3.3	
	40代～50代の割合	600	7.3	12.2	62.5	10.0	8.0	
	30代以下の割合	600	17.8	7.7	50.2	21.5	2.8	
2016年 全体	60代以上の割合	533	33.2	48.4	14.6	1.3	2.4	
	40代～50代の割合	533	5.4	10.5	63.0	13.3	7.7	
	30代以下の割合	533	16.5	7.9	52.3	21.4	1.9	

【60代以上の割合】

n=			0 %	1 3 0 % 未 満	3 6 0 % 未 満	1 6 0 0 % 未 満	1 0 0 %	(%)
全 体		600	25.0	56.8	13.5	1.8	2.8	
業 種	フード、販売、サービス	177	31.1	52.5	10.7	2.3	3.4	
	各種製造	59	6.8	81.4	11.9	0.0	0.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	21.5	57.0	17.8	1.9	1.9	
	IT関連、広告、印刷	52	36.5	50.0	7.7	0.0	5.8	
	不動産、金融	72	30.6	45.8	18.1	2.8	2.8	
	その他	133	20.3	60.2	14.3	2.3	3.0	
従 業 員 数	5人未満	143	52.4	14.0	17.5	4.9	11.2	
	5～100人未満	242	23.6	61.6	12.8	1.7	0.4	
	100～500人未満	94	11.7	78.7	9.6	0.0	0.0	
	500人以上	121	5.8	81.0	13.2	0.0	0.0	
2018年 全体		600	29.7	52.7	12.8	1.5	3.3	
2016年 全体		533	33.2	48.4	14.6	1.3	2.4	



## 4. 維持したい年齢構成 (2)

- 業種別にみると、「各種製造」を除く業種では60代以上の従業員が全くいなくてよい「0%」との回答が2~3割程度となっている（前ページ）。全体に40代~50代、30代以下でそれぞれ「30~60%未満」を維持したいという回答が多い。

Q. 今後、あなたの会社で維持したいと思う従業員年齢構成について全体が100になるように割合をお答えください。  
(数値回答)

【40代~50代の割合】

		n=	0 %	未 満 3 0 %	3 6 0 % 未 満	1 6 0 % 未 満	1 0 0 % 未 満	(%)
全 体		600	6.5	9.8	66.7	10.8	6.2	
業 種	フード、販売、サービス	177	10.7	14.1	52.0	12.4	10.7	
	各種製造	59	0.0	3.4	86.4	8.5	1.7	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	2.8	4.7	79.4	11.2	1.9	
	IT関連、広告、印刷	52	7.7	15.4	63.5	9.6	3.8	
	不動産、金融	72	6.9	8.3	61.1	11.1	12.5	
	その他	133	6.0	9.8	71.4	9.8	3.0	
従 業 員 数	5人未満	143	21.0	9.1	39.9	8.4	21.7	
	5~100人未満	242	2.5	11.6	64.9	19.0	2.1	
	100~500人未満	94	2.1	11.7	83.0	3.2	0.0	
	500人以上	121	0.8	5.8	89.3	3.3	0.8	
2018年 全体		600	7.3	12.2	62.5	10.0	8.0	
2016年 全体		533	5.4	10.5	63.0	13.3	7.7	

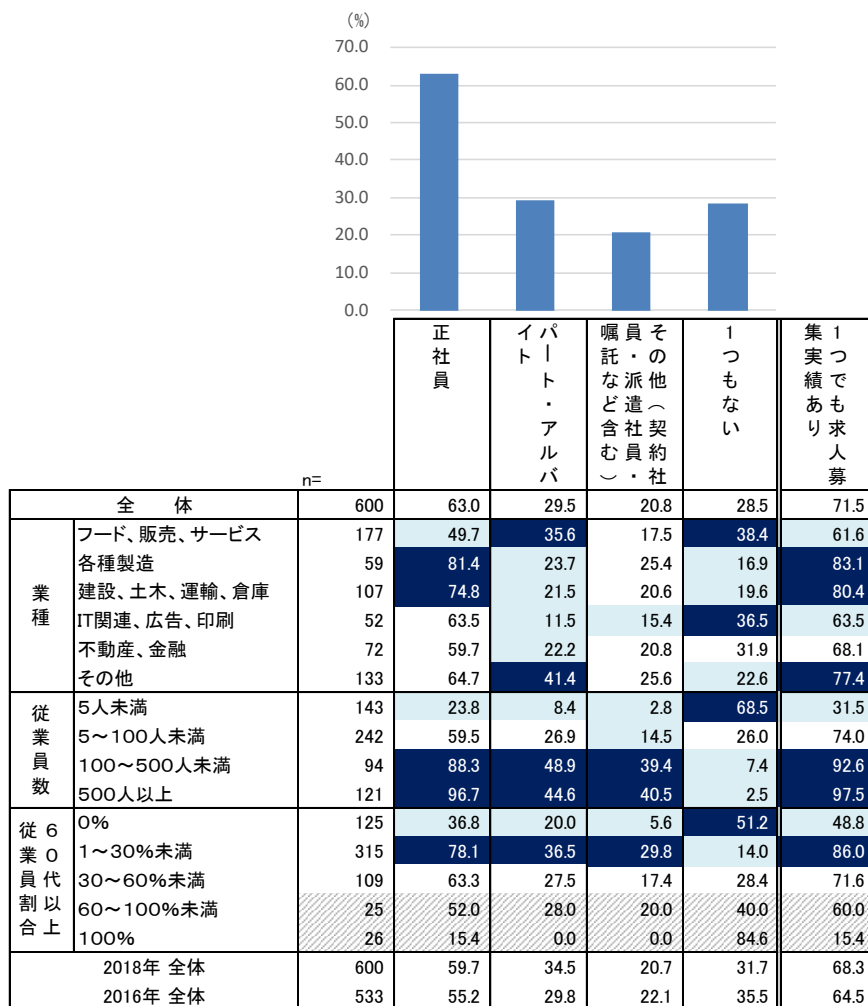
【30代以下の割合】

		n=	0 %	未 満 3 0 %	3 6 0 % 未 満	1 6 0 % 未 満	1 0 0 % 未 満	(%)
全 体		600	14.5	8.2	56.7	18.0	2.7	
業 種	フード、販売、サービス	177	19.2	9.0	42.9	24.3	4.5	
	各種製造	59	6.8	6.8	72.9	13.6	0.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	9.3	9.3	71.0	9.3	0.9	
	IT関連、広告、印刷	52	11.5	5.8	53.8	26.9	1.9	
	不動産、金融	72	22.2	6.9	54.2	13.9	2.8	
	その他	133	12.8	8.3	58.6	17.3	3.0	
従 業 員 数	5人未満	143	49.0	4.9	32.2	7.0	7.0	
	5~100人未満	242	6.6	14.5	58.3	19.4	1.2	
	100~500人未満	94	0.0	1.1	70.2	26.6	2.1	
	500人以上	121	0.8	5.0	71.9	21.5	0.8	
2018年 全体		600	17.8	7.7	50.2	21.5	2.8	
2016年 全体		533	16.5	7.9	52.3	21.4	1.9	

## 5. 求人募集実績（雇用形態別）

- この1年間に「正社員」の求人募集をした企業は約6割。「パート・アルバイト」は3割弱、「その他（契約社員・派遣社員・嘱託などを含む）」は約2割の企業が求人募集をしている。「1つでも求人募集実績がある」企業は約7割。
- 「フード、販売、サービス」「IT関連、広告、印刷」では、「1つでも求人募集実績のある」企業が約6割と、他の業種より少なくなっている。また、従業員数が大きくなるほど、求人募集実績のある割合は高い。

Q. あなたの会社では、2020年4月～2021年3月までの間に次に挙げる雇用形態を対象に求人募集をしましたか。（複数回答）

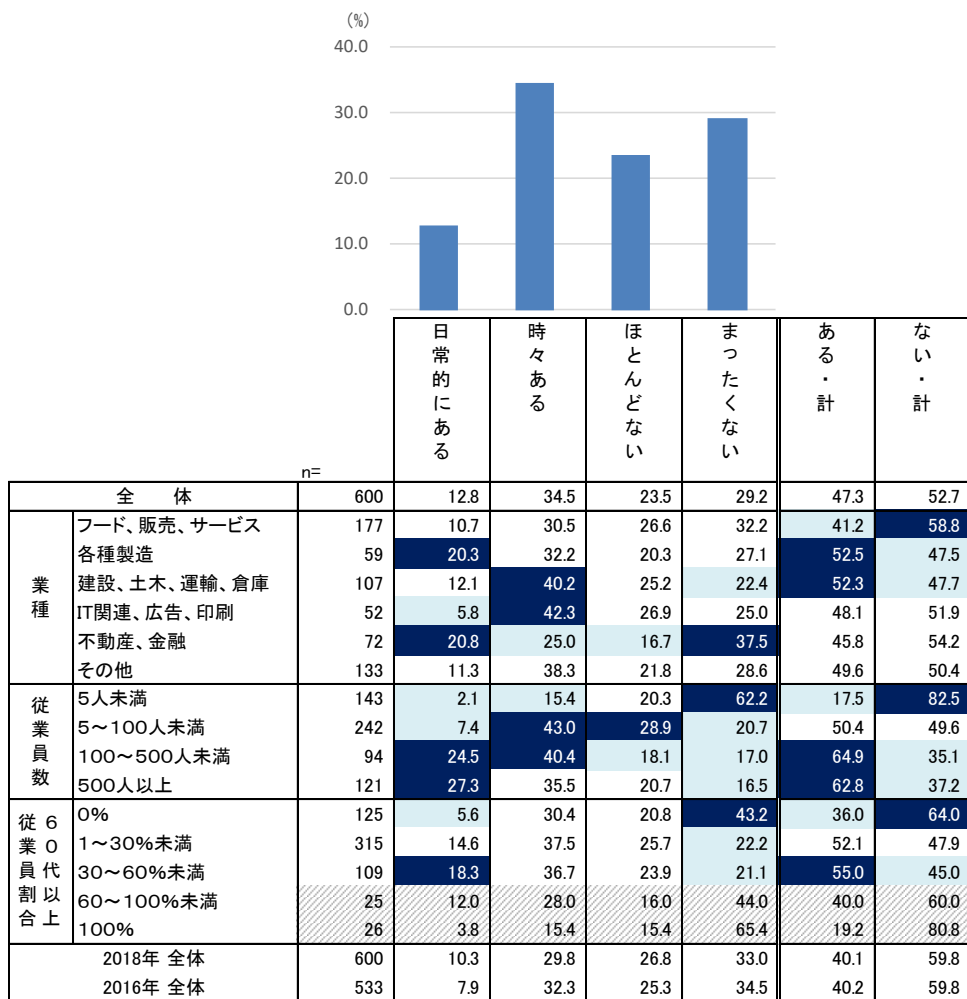


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 6. シニア層からの応募状況

- 求人募集の有無に関わらずシニア層からの応募があるかを聞くと、「日常的にある」12.8%、「時々ある」34.5%、合計すると47.3%となる。
- 「各種製造」と「建設、土木、運輸、倉庫」では、シニア層からの応募がある企業が5割超と、他の業種より多くなっている。一方、「フード、販売、サービス」ではシニア層からの応募がない企業が6割弱だった。

Q. あなたの会社には、求人募集有無に関わらずシニア層からの応募がありますか。（単一回答）

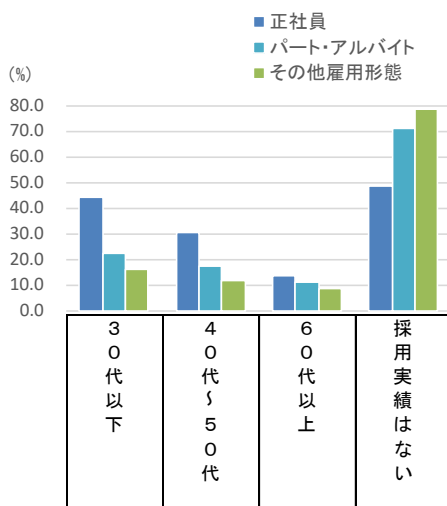


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

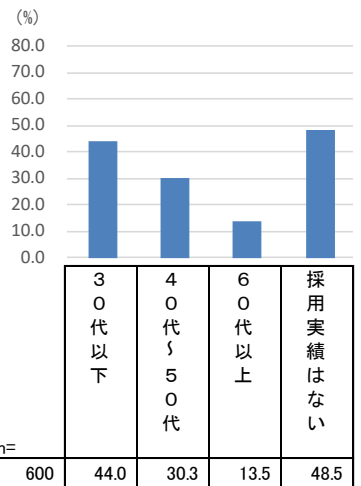
## 7. 採用実績（雇用形態、年代別）（1）

- この1年間の採用実績を聞くと、正社員で「60代以上」の人を採用した企業は13.5%、パート・アルバイトでは10.7%、その他雇用形態では8.5%。いずれの雇用形態でも「30代以下」の採用が最も多く、「40代～50代」「60代以上」と続く。

Q. 2020年4月～2021年3月までで採用実績のある雇用形態と年代をお知らせください。（複数回答）



【正社員】



	n=	30代以下	40代～50代	60代以上	採用実績はない
正社員	600	44.0	30.3	13.5	48.5
パート・アルバイト	600	22.2	17.0	10.7	71.2
その他雇用形態	600	16.0	11.5	8.5	78.7

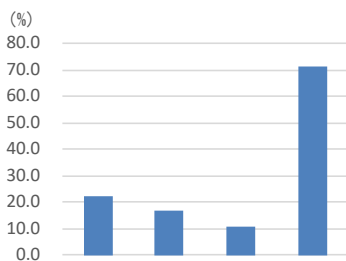
		n=	30代以下	40代～50代	60代以上	採用実績はない
全体		600	44.0	30.3	13.5	48.5
業種	フード、販売、サービス	177	35.0	28.2	11.3	58.8
	各種製造	59	62.7	45.8	13.6	27.1
	建設、土木、運輸、倉庫	107	47.7	30.8	15.9	38.3
	IT関連、広告、印刷	52	48.1	28.8	17.3	50.0
	不動産、金融	72	44.4	31.9	18.1	50.0
	その他	133	42.9	25.6	10.5	51.1
従業員数	5人未満	143	6.3	9.8	2.1	86.0
	5～100人未満	242	39.7	26.4	12.0	48.8
	100～500人未満	94	67.0	44.7	16.0	26.6
	500人以上	121	79.3	51.2	28.1	20.7
従業員割合	0%	125	18.4	16.0	1.6	74.4
	1～30%未満	315	61.0	38.7	15.9	33.3
	30～60%未満	109	39.4	31.2	22.0	49.5
	60～100%未満	25	20.0	20.0	16.0	64.0
	100%	26	3.8	3.8	3.8	88.5
実求人	正社員求人あり	378	64.8	44.2	19.6	25.4
	正社員求人なし	222	8.6	6.8	3.2	87.8
2018年 全体		600	43.5	23.5	8.7	50.2
2016年 全体		533	41.8	23.8	6.6	50.8

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

7. 採用実績（雇用形態、年代別）（2）

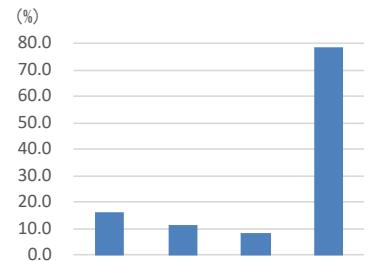
Q. 2020年4月～2021年3月までで採用実績のある雇用形態と年代をお知らせください。（複数回答）

【パート・アルバイト】



		n=	30代以下	40代～50代	60代以上	採用実績はない
全体		600	22.2	17.0	10.7	71.2
業種	フード、販売、サービス	177	28.2	20.3	13.6	65.0
	各種製造	59	20.3	22.0	6.8	69.5
	建設、土木、運輸、倉庫	107	17.8	11.2	11.2	74.8
	IT関連、広告、印刷	52	9.6	5.8	3.8	88.5
	不動産、金融	72	18.1	15.3	11.1	77.8
	その他	133	25.6	20.3	10.5	66.9
従業員数	5人未満	143	4.9	7.0	2.8	88.8
	5～100人未満	242	16.1	11.2	6.2	76.4
	100～500人未満	94	36.2	33.0	20.2	53.2
	500人以上	121	43.8	28.1	21.5	53.7
従6業0員代割以上	0%	125	15.2	8.8	2.4	80.0
	1～30%未満	315	28.6	23.2	13.7	64.8
	30～60%未満	109	20.2	13.8	11.9	73.4
	60～100%未満	25	8.0	12.0	12.0	76.0
	100%	26	0.0	0.0	7.7	92.3
実求人	パート・アルバイト求人あり	177	55.9	44.1	24.9	30.5
	パート・アルバイト求人なし	423	8.0	5.7	4.7	88.2
2018年 全体		600	24.0	18.7	9.3	68.3
2016年 全体		533	22.0	17.1	11.1	69.2

【その他雇用形態】



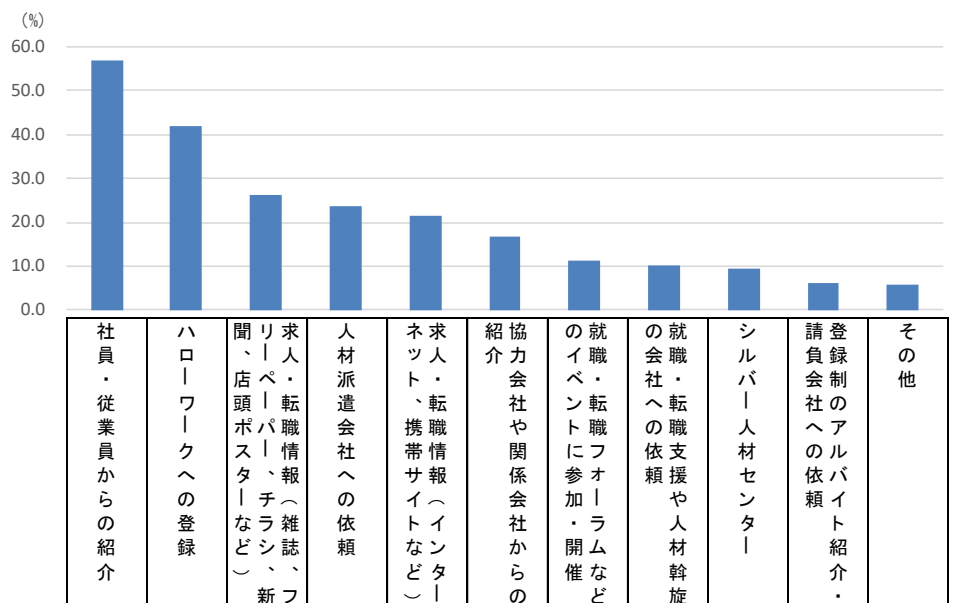
		n=	30代以下	40代～50代	60代以上	採用実績はない
全体		600	16.0	11.5	8.5	78.7
業種	フード、販売、サービス	177	14.7	8.5	7.9	81.9
	各種製造	59	23.7	16.9	8.5	69.5
	建設、土木、運輸、倉庫	107	15.9	10.3	8.4	80.4
	IT関連、広告、印刷	52	9.6	17.3	3.8	78.8
	不動産、金融	72	18.1	15.3	13.9	76.4
	その他	133	15.8	9.8	8.3	78.2
従業員数	5人未満	143	2.1	0.7	1.4	97.2
	5～100人未満	242	6.2	5.0	5.0	87.2
	100～500人未満	94	29.8	23.4	14.9	57.4
	500人以上	121	41.3	28.1	19.0	56.2
従6業0員代割以上	0%	125	4.0	3.2	2.4	93.6
	1～30%未満	315	22.9	17.5	11.4	70.2
	30～60%未満	109	15.6	8.3	7.3	80.7
	60～100%未満	25	8.0	4.0	12.0	84.0
	100%	26	0.0	0.0	3.8	96.2
実求人	その他雇用形態求人あり	125	49.6	39.2	24.8	34.4
	その他雇用形態求人なし	475	7.2	4.2	4.2	90.3
2018年 全体		600	16.3	12.3	8.0	77.0
2016年 全体		533	14.6	11.3	5.3	77.1

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 8. 求人募集の方法

- シニア層の採用活動で使用した方法を聞くと、「社員・従業員からの紹介」が最も高く、57.1%。次いで「ハローワークへの登録」「求人・転職情報（雑誌、フリーペーパー、チラシ、新聞、店頭ポスターなど）」「人材派遣会社への依頼」「求人・転職情報（インターネット、携帯サイトなど）」などが続く。

Q. あなたの会社において2020年4月～2021年3月までの間で行ったシニア層の採用活動について、その際に使用した求人の方法を全てお知らせください。（複数回答）【対象：シニア層採用実績あり】



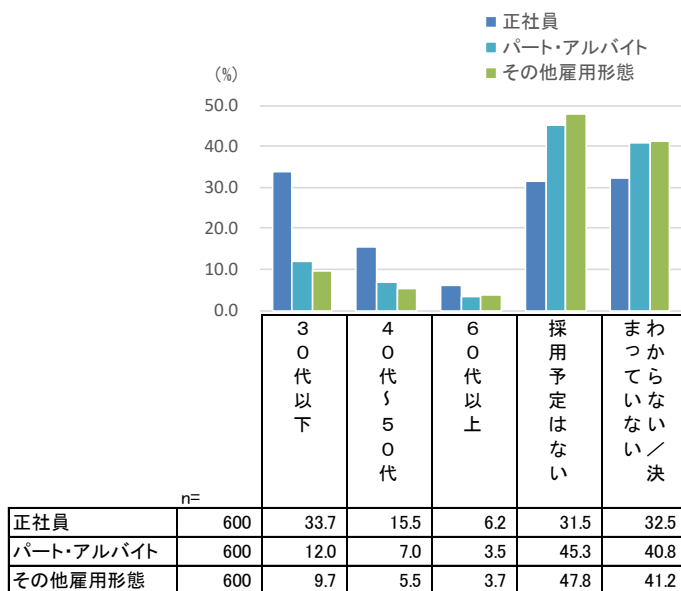
		n=	社員・従業員からの紹介	ハローワークへの登録	求人・転職情報（雑誌、フリーペーパー、チラシ、新聞、店頭ポスターなど）	人材派遣会社への依頼	求人・転職情報（インターネット、携帯サイトなど）	協力会社や関係会社からの紹介	就職・転職イベントに参加・開催	就職・転職支援や人材斡旋の会社への依頼	シルバー人材センター	登録制のアルバイト紹介・請負会社への依頼	その他
全体		126	57.1	42.1	26.2	23.8	21.4	16.7	11.1	10.3	9.5	6.3	5.6
業種	フード、販売、サービス	39	48.7	48.7	30.8	23.1	25.6	12.8	15.4	15.4	15.4	7.7	7.7
	各種製造	10	40.0	50.0	60.0	40.0	60.0	10.0	10.0	30.0	20.0	10.0	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	25	72.0	40.0	20.0	8.0	16.0	24.0	0.0	4.0	8.0	8.0	4.0
	IT関連、広告、印刷	9	55.6	11.1	11.1	22.2	11.1	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融	18	38.9	33.3	16.7	50.0	5.6	11.1	22.2	0.0	0.0	0.0	11.1
	その他	25	76.0	48.0	24.0	16.0	20.0	24.0	8.0	12.0	8.0	8.0	4.0
従業員数	5人未満	7	42.9	14.3	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6
	5～100人未満	44	61.4	36.4	11.4	13.6	13.6	15.9	4.5	4.5	4.5	2.3	9.1
	100～500人未満	28	53.6	64.3	39.3	21.4	14.3	14.3	7.1	10.7	10.7	7.1	3.6
	500人以上	47	57.4	38.3	31.9	38.3	36.2	21.3	21.3	17.0	14.9	10.6	0.0
従業員代割以上	0%	5	80.0	40.0	0.0	20.0	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	81	53.1	42.0	28.4	29.6	24.7	19.8	14.8	14.8	13.6	9.9	3.7
	30～60%未満	29	65.5	44.8	24.1	10.3	17.2	13.8	6.9	3.4	3.4	0.0	10.3
	60～100%未満	7	42.9	57.1	14.3	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
	100%	4	75.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2018年 全体		114	50.0	36.0	21.9	22.8	22.8	23.7	10.5	14.9	9.6	4.4	7.9
2016年 全体		97	41.2	41.2	24.7	10.3	18.6	19.6	5.2	3.1	6.2	3.1	13.4

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

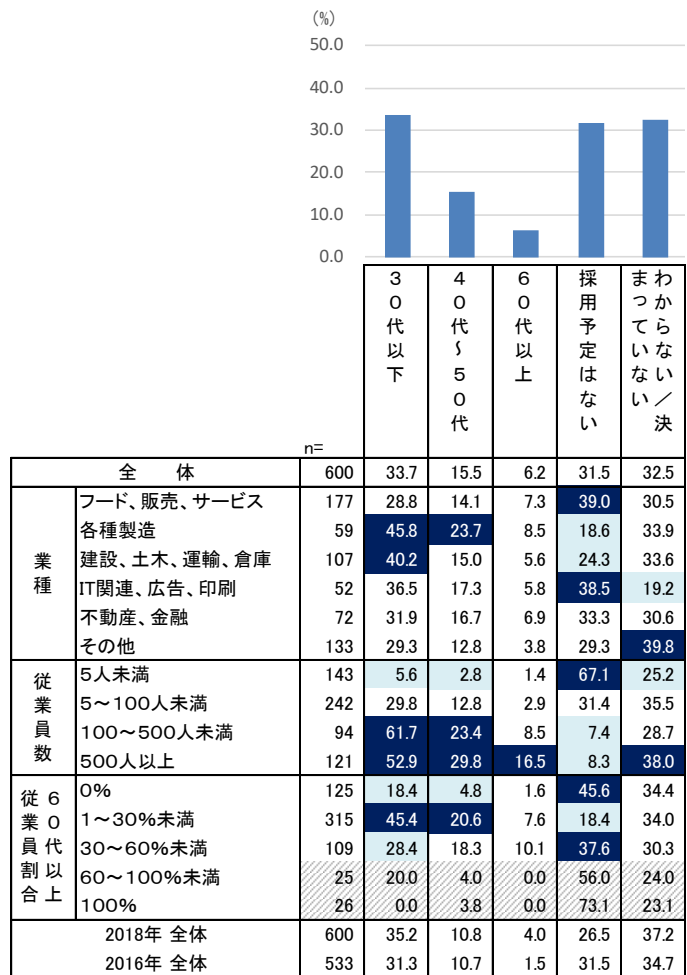
## 9. 採用予定（雇用形態、年代別）（1）

- この1年間の採用予定を聞くと、正社員で「60代以上」の人を採用する予定がある企業は6.2%、パート・アルバイトでは3.5%、その他雇用形態では3.7%。いずれの雇用形態でも「わからない／決まっていない」が3~4割以上となっており、計画的に採用を予定している企業は限られていると言えるだろう。
- 従業員数500人以上の企業の16.5%が、正社員として「60代以上」の採用を予定している。

Q. 2021年4月~2022年3月までで採用予定のある雇用形態と年代をお知らせください。（複数回答）



【正社員】

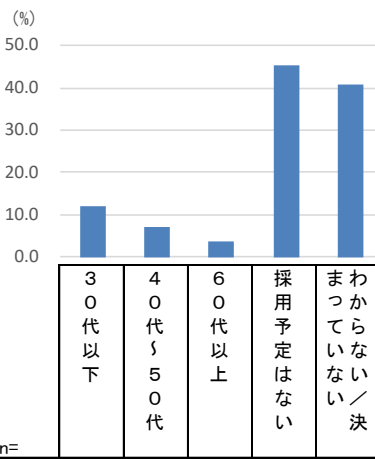


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

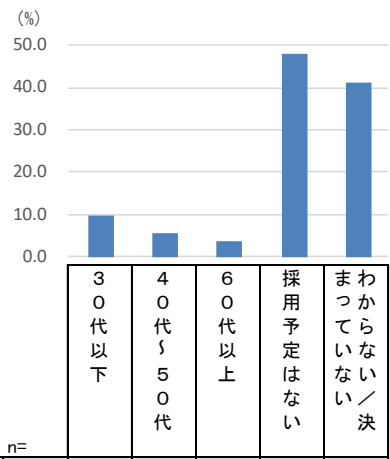
9. 採用予定（雇用形態、年代別）（2）

Q. 2021年4月～2022年3月までで採用予定のある雇用形態と年代をお知らせください。（複数回答）

【パート・アルバイト】



【その他雇用形態】



全体		n=600	12.0	7.0	3.5	45.3	40.8
業種	フード、販売、サービス	177	17.5	9.6	5.1	44.6	36.7
	各種製造	59	6.8	3.4	0.0	42.4	50.8
	建設、土木、運輸、倉庫	107	9.3	6.5	3.7	46.7	41.1
	IT関連、広告、印刷	52	9.6	1.9	1.9	57.7	32.7
	不動産、金融	72	6.9	2.8	4.2	51.4	40.3
	その他	133	12.8	9.8	3.0	38.3	45.1
従業員数	5人未満	143	2.8	2.8	0.0	68.5	26.6
	5～100人未満	242	11.2	5.4	2.1	46.3	40.1
	100～500人未満	94	22.3	12.8	8.5	30.9	45.7
	500人以上	121	16.5	10.7	6.6	27.3	55.4
従業員代割以上	0%	125	8.8	5.6	0.8	50.4	38.4
	1～30%未満	315	14.9	8.6	4.4	38.7	44.8
	30～60%未満	109	11.0	6.4	5.5	50.5	36.7
	60～100%未満	25	8.0	4.0	0.0	56.0	32.0
	100%	26	0.0	0.0	0.0	69.2	30.8
2018年 全体		600	12.8	8.8	3.0	34.3	50.2
2016年 全体		533	11.4	7.1	2.6	46.0	40.7

全体		n=600	9.7	5.5	3.7	47.8	41.2
業種	フード、販売、サービス	177	10.2	5.6	4.0	49.2	40.1
	各種製造	59	11.9	5.1	1.7	40.7	47.5
	建設、土木、運輸、倉庫	107	11.2	7.5	4.7	45.8	41.1
	IT関連、広告、印刷	52	5.8	5.8	3.8	59.6	30.8
	不動産、金融	72	8.3	6.9	5.6	48.6	40.3
	その他	133	9.0	3.0	2.3	45.9	44.4
従業員数	5人未満	143	1.4	0.0	0.0	71.3	27.3
	5～100人未満	242	5.0	1.7	1.7	53.3	40.9
	100～500人未満	94	16.0	12.8	7.4	26.6	52.1
	500人以上	121	24.0	14.0	9.1	25.6	49.6
従業員代割以上	0%	125	4.0	1.6	0.8	56.8	39.2
	1～30%未満	315	13.7	8.6	4.4	39.7	45.1
	30～60%未満	109	7.3	3.7	5.5	52.3	38.5
	60～100%未満	25	8.0	0.0	4.0	60.0	28.0
	100%	26	0.0	0.0	0.0	73.1	26.9
2018年 全体		600	9.0	5.5	3.5	39.2	49.7
2016年 全体		533	6.9	3.9	2.4	48.6	42.0

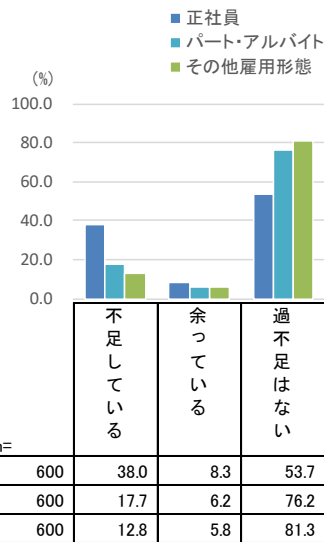
反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）



## 10. 従業員数過不足（雇用形態別）

- 正社員が「不足している」という企業は38.0%、パート・アルバイトが「不足している」という企業は17.7%、その他雇用形態が「不足している」という企業は12.8%。
- 「建設、土木、運輸、倉庫」「IT関連、広告、印刷」「各種製造」では、正社員が「不足している」という企業の割合が5割前後と、ほかの業種より高い。

Q. あなたの会社の従業員数の過不足について、次に挙げる雇用形態ごとにお知らせください。（単一回答）



【正社員】

		n=	不足している (%)	余っている (%)	過不足はない (%)
全体		600	38.0	8.3	53.7
業種	フード、販売、サービス	177	26.0	12.4	61.6
	各種製造	59	44.1	15.3	40.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	54.2	2.8	43.0
	IT関連、広告、印刷	52	44.2	9.6	46.2
	不動産、金融	72	37.5	4.2	58.3
	その他	133	36.1	6.0	57.9
従業員数	5人未満	143	16.8	3.5	79.7
	5~100人未満	242	44.6	5.4	50.0
	100~500人未満	94	41.5	9.6	48.9
	500人以上	121	47.1	19.0	33.9
従業員代割以上	0%	125	29.6	4.0	66.4
	1~30%未満	315	41.9	11.4	46.7
	30~60%未満	109	43.1	7.3	49.5
	60~100%未満	25	44.0	4.0	52.0
	100%	26	3.8	0.0	96.2
2018年全体		600	39.8	6.2	54.0
2016年全体		533	35.1	7.3	57.6

【パート・アルバイト】

		n=	不足している (%)	余っている (%)	過不足はない (%)
全体		600	17.7	6.2	76.2
業種	フード、販売、サービス	177	20.3	9.6	70.1
	各種製造	59	16.9	11.9	71.2
	建設、土木、運輸、倉庫	107	16.8	1.9	81.3
	IT関連、広告、印刷	52	13.5	0.0	86.5
	不動産、金融	72	8.3	4.2	87.5
	その他	133	21.8	6.0	72.2
従業員数	5人未満	143	11.2	0.7	88.1
	5~100人未満	242	18.6	6.6	74.8
	100~500人未満	94	21.3	7.4	71.3
	500人以上	121	20.7	10.7	68.6
従業員代割以上	0%	125	18.4	3.2	78.4
	1~30%未満	315	18.1	7.3	74.6
	30~60%未満	109	16.5	8.3	75.2
	60~100%未満	25	28.0	4.0	68.0
	100%	26	3.8	0.0	96.2
2018年全体		600	22.7	3.5	73.8
2016年全体		533	20.1	2.6	77.3

【その他雇用形態】

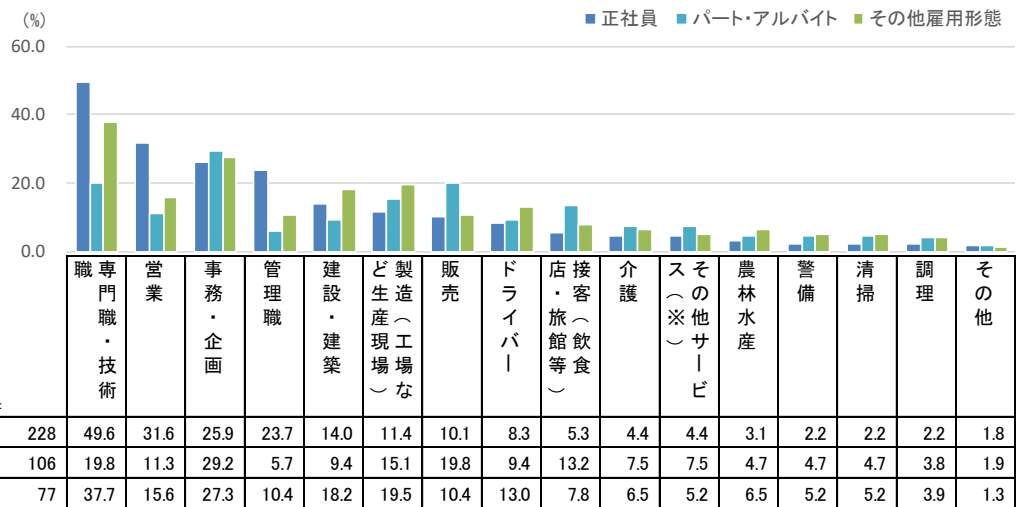
		n=	不足している (%)	余っている (%)	過不足はない (%)
全体		600	12.8	5.8	81.3
業種	フード、販売、サービス	177	7.3	9.6	83.1
	各種製造	59	20.3	13.6	66.1
	建設、土木、運輸、倉庫	107	17.8	0.9	81.3
	IT関連、広告、印刷	52	11.5	0.0	88.5
	不動産、金融	72	12.5	2.8	84.7
	その他	133	13.5	5.3	81.2
従業員数	5人未満	143	5.6	0.0	94.4
	5~100人未満	242	11.2	3.3	85.5
	100~500人未満	94	17.0	9.6	73.4
	500人以上	121	21.5	14.9	63.6
従業員代割以上	0%	125	8.8	1.6	89.6
	1~30%未満	315	13.3	7.3	79.4
	30~60%未満	109	13.8	7.3	78.9
	60~100%未満	25	36.0	8.0	56.0
	100%	26	0.0	0.0	100.0
2018年全体		600	13.3	2.7	84.0
2016年全体		533	13.1	2.1	84.8

反転シロヌキ ...全体の数値より5ポイント以上大きい  
水色アミカケ ...全体の数値より5ポイント以上小さい  
グレー斜線 ...回答数が30未満（参考値）

# 11. 人材不足の職種 (1)

- どのような仕事で人材が不足しているかを聞くと、正社員では「専門職・技術職」「営業」、パート・アルバイトでは「事務・企画」「販売」「専門職・技術職」、その他雇用形態では「専門職・技術職」「事務・企画」などの割合が高い。

Q. どのような仕事で人材が不足していると感じますか。(複数回答) 【対象：当該の雇用形態が不足している】



【正社員】

		職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	職 専 業 事 管 建 製 販 店 接 介 ス 所 農 警 清 調 其	
		専門職・技術	営業	事務・企画	管理職	建設・建築	生産(工場)	製造(工場)	販売	ドライバー	接客(飲食)	介護	その他(※)	農林水産	警備	清掃	調理	その他
全体		228	49.6	31.6	25.9	23.7	14.0	11.4	10.1	8.3	5.3	4.4	4.4	3.1	2.2	2.2	2.2	1.8
業 種	フード、販売、サービス	46	47.8	37.0	19.6	30.4	4.3	4.3	21.7	13.0	21.7	4.3	13.0	6.5	4.3	6.5	8.7	0.0
	各種製造	26	42.3	30.8	23.1	19.2	0.0	61.5	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	58	41.4	20.7	15.5	19.0	44.8	5.2	5.2	17.2	1.7	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	5.2
	IT関連、広告、印刷	23	95.7	26.1	26.1	26.1	0.0	4.3	4.3	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融	27	33.3	55.6	55.6	22.2	7.4	3.7	7.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.7	0.0	0.0
	その他	48	52.1	29.2	29.2	25.0	4.2	6.3	12.5	6.3	2.1	16.7	4.2	8.3	4.2	2.1	2.1	2.1
従 業 員 数	5人未満	24	62.5	16.7	8.3	8.3	12.5	4.2	12.5	4.2	0.0	0.0	8.3	4.2	0.0	0.0	0.0	4.2
	5~100人未満	108	40.7	36.1	21.3	18.5	17.6	9.3	7.4	7.4	2.8	1.9	4.6	0.9	0.0	0.9	0.9	0.9
	100~500人未満	39	46.2	20.5	15.4	30.8	10.3	15.4	5.1	10.3	10.3	10.3	0.0	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	500人以上	57	63.2	36.8	49.1	35.1	10.5	15.8	17.5	10.5	8.8	7.0	5.3	7.0	8.8	7.0	7.0	3.5
従 業 員 代 割 以 上	0%	37	56.8	24.3	13.5	18.9	16.2	10.8	8.1	10.8	2.7	0.0	2.7	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	1~30%未満	132	47.7	37.1	30.3	25.8	12.1	12.9	10.6	8.3	5.3	3.8	4.5	3.0	2.3	3.0	3.0	1.5
	30~60%未満	47	51.1	25.5	23.4	23.4	17.0	4.3	8.5	4.3	4.3	8.5	2.1	2.1	2.1	0.0	0.0	2.1
	60~100%未満	11	36.4	18.2	27.3	18.2	18.2	27.3	18.2	18.2	18.2	9.1	18.2	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1
	100%	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※その他サービス (美容師、家事支援、ビル管理人等)

反転シロヌキ ...全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ ...全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 ...回答数が30未満 (参考値)

11. 人材不足の職種 (2)

Q. どのような仕事で人材が不足していると感じますか。(複数回答)【対象：当該の雇用形態が不足している】

【パート・アルバイト】

		n=	職 専 門 職 ・ 技 術	営 業	事 務 ・ 企 画	管 理 職	建 設 ・ 建 築	ど 製 造 ・ 生 産 ( 工 場 な )	販 売	ド ラ イ バ ー	店 接 客 ・ 旅 館 等 ( 飲 食 )	介 護	ス そ 他 ( ※ )	農 林 水 産	警 備	清 掃	調 理	そ 他	(%)
全 体		106	19.8	11.3	29.2	5.7	9.4	15.1	19.8	9.4	13.2	7.5	7.5	4.7	4.7	4.7	3.8	1.9	
業 種	フード、販売、サービス	36	13.9	16.7	19.4	5.6	5.6	8.3	44.4	5.6	36.1	5.6	11.1	5.6	5.6	8.3	8.3	0.0	
	各種製造	10	10.0	0.0	20.0	0.0	0.0	70.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	18	22.2	5.6	16.7	5.6	27.8	0.0	5.6	33.3	0.0	0.0	5.6	0.0	5.6	0.0	0.0	5.6	0.0
	IT関連、広告、印刷	7	71.4	0.0	28.6	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融 その他	6 29	0.0 20.7	0.0 17.2	83.3 41.4	0.0 10.3	16.7 6.9	0.0 17.2	0.0 10.3	0.0 6.9	0.0 3.4	0.0 20.7	0.0 10.3	0.0 10.3	0.0 6.9	16.7 3.4	0.0 3.4	0.0 3.4	0.0 3.4
従 業 員 数	5人未満	16	43.8	0.0	18.8	0.0	12.5	6.3	6.3	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	6.3
	5~100人未満	45	15.6	8.9	24.4	2.2	6.7	8.9	20.0	2.2	11.1	6.7	8.9	2.2	0.0	4.4	0.0	0.0	0.0
	100~500人未満	20	0.0	10.0	25.0	0.0	0.0	25.0	10.0	15.0	20.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	500人以上	25	28.0	24.0	48.0	20.0	20.0	24.0	36.0	24.0	20.0	16.0	12.0	16.0	16.0	12.0	16.0	4.0	4.0
従 業 員 代 割 以 上	0%	23	26.1	13.0	30.4	4.3	13.0	8.7	8.7	8.7	13.0	4.3	0.0	4.3	4.3	4.3	0.0	0.0	0.0
	1~30%未満	57	14.0	10.5	33.3	5.3	10.5	19.3	21.1	10.5	14.0	5.3	8.8	3.5	3.5	5.3	5.3	1.8	1.8
	30~60%未満	18	22.2	11.1	16.7	5.6	0.0	5.6	27.8	5.6	5.6	16.7	5.6	5.6	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	60~100%未満	7	42.9	14.3	28.6	14.3	14.3	28.6	28.6	14.3	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3
	100%	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【その他雇用形態】

		n=	職 専 門 職 ・ 技 術	営 業	事 務 ・ 企 画	管 理 職	建 設 ・ 建 築	ど 製 造 ・ 生 産 ( 工 場 な )	販 売	ド ラ イ バ ー	店 接 客 ・ 旅 館 等 ( 飲 食 )	介 護	ス そ 他 ( ※ )	農 林 水 産	警 備	清 掃	調 理	そ 他	(%)
全 体		77	37.7	15.6	27.3	10.4	18.2	19.5	10.4	13.0	7.8	6.5	5.2	6.5	5.2	5.2	3.9	1.3	
業 種	フード、販売、サービス	13	30.8	38.5	38.5	15.4	15.4	23.1	23.1	23.1	38.5	15.4	7.7	15.4	15.4	15.4	15.4	0.0	0.0
	各種製造	12	33.3	8.3	0.0	0.0	8.3	50.0	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	19	31.6	5.3	15.8	5.3	42.1	5.3	0.0	31.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3
	IT関連、広告、印刷	6	83.3	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融 その他	9 18	22.2 44.4	11.1 22.2	66.7 38.9	0.0 22.2	11.1 11.1	11.1 22.2	11.1 16.7	0.0 5.6	0.0 5.6	0.0 16.7	11.1 5.6	0.0 16.7	0.0 11.1	11.1 5.6	0.0 5.6	0.0 5.6	0.0 5.6
従 業 員 数	5人未満	8	50.0	0.0	12.5	0.0	37.5	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5~100人未満	27	37.0	14.8	18.5	7.4	11.1	3.7	3.7	11.1	7.4	3.7	3.7	3.7	0.0	3.7	0.0	0.0	0.0
	100~500人未満	16	12.5	12.5	12.5	0.0	18.8	37.5	0.0	12.5	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	500人以上	26	50.0	23.1	50.0	23.1	19.2	30.8	23.1	19.2	11.5	15.4	7.7	15.4	15.4	11.5	11.5	3.8	3.8
従 業 員 代 割 以 上	0%	11	36.4	18.2	18.2	9.1	27.3	9.1	9.1	27.3	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1~30%未満	42	35.7	14.3	33.3	7.1	16.7	28.6	11.9	11.9	9.5	4.8	2.4	4.8	4.8	7.1	4.8	2.4	2.4
	30~60%未満	15	40.0	20.0	20.0	20.0	13.3	6.7	0.0	6.7	0.0	13.3	0.0	6.7	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	60~100%未満	9	44.4	11.1	22.2	11.1	22.2	11.1	22.2	11.1	22.2	11.1	33.3	11.1	11.1	11.1	11.1	11.1	0.0
	100%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

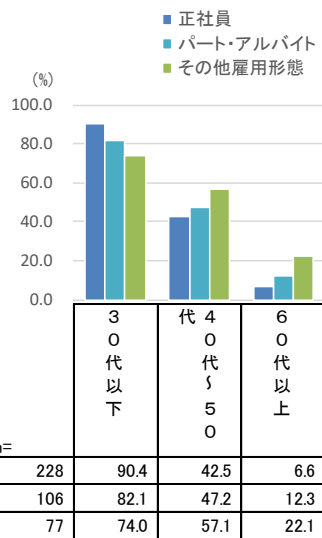
※その他サービス（美容師、家事支援、ビル管理人等）

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 12. 充足したい対象（雇用形態、年代別）

- 不足している従業員をどの年代層で補いたいかを聞くと、正社員については「30代以下」で補いたいとの回答が90.4%、「40代～50代」で補いたいとの回答が42.5%、「60代以上」で補いたいとの回答は6.6%だった。パート・アルバイトとその他雇用形態については、「30代以下」で補いたいとの回答は正社員より少なく7～8割、「40代～50代」で補いたいとの回答が5割前後、「60代以上」で補いたいとの回答が1～2割となっている。

Q. 以下に挙げる雇用形態の従業員が「不足している」とのことですが、どの年代層で不足分を補いたいと思いますか。（複数回答）【対象：当該の雇用形態が不足している】



【正社員】

		n=	30代以下	40代～50代	60代以上
全体		228	90.4	42.5	6.6
業種	フード、販売、サービス	46	91.3	43.5	10.9
	各種製造	26	88.5	38.5	3.8
	建設、土木、運輸、倉庫	58	93.1	50.0	5.2
	IT関連、広告、印刷	23	91.3	43.5	4.3
	不動産、金融	27	88.9	29.6	3.7
その他	48	87.5	41.7	8.3	
従業員数	5人未満	24	83.3	41.7	4.2
	5～100人未満	108	92.6	42.6	7.4
	100～500人未満	39	92.3	48.7	0.0
	500人以上	57	87.7	38.6	10.5
従業員代割以上	0%	37	97.3	32.4	8.1
	1～30%未満	132	90.9	37.1	6.1
	30～60%未満	47	91.5	57.4	6.4
	60～100%未満	11	63.6	72.7	9.1
	100%	1	0.0	100.0	0.0
2018年全体		239	93.7	31.0	5.4
2016年全体		187	93.6	26.7	0.5

【パート・アルバイト】

		n=	30代以下	40代～50代	60代以上
全体		106	82.1	47.2	12.3
業種	フード、販売、サービス	36	86.1	38.9	11.1
	各種製造	10	80.0	70.0	20.0
	建設、土木、運輸、倉庫	18	83.3	44.4	11.1
	IT関連、広告、印刷	7	100.0	42.9	14.3
	不動産、金融	6	83.3	33.3	0.0
	その他	29	72.4	55.2	13.8
従業員数	5人未満	16	75.0	43.8	6.3
	5～100人未満	45	80.0	42.2	11.1
	100～500人未満	20	80.0	45.0	5.0
	500人以上	25	92.0	60.0	24.0
従業員代割以上	0%	23	87.0	30.4	8.7
	1～30%未満	57	86.0	43.9	8.8
	30～60%未満	18	77.8	61.1	27.8
	60～100%未満	7	57.1	85.7	14.3
	100%	1	0.0	100.0	0.0
2018年全体		136	81.6	44.9	15.4
2016年全体		107	79.4	43.9	11.2

【その他雇用形態】

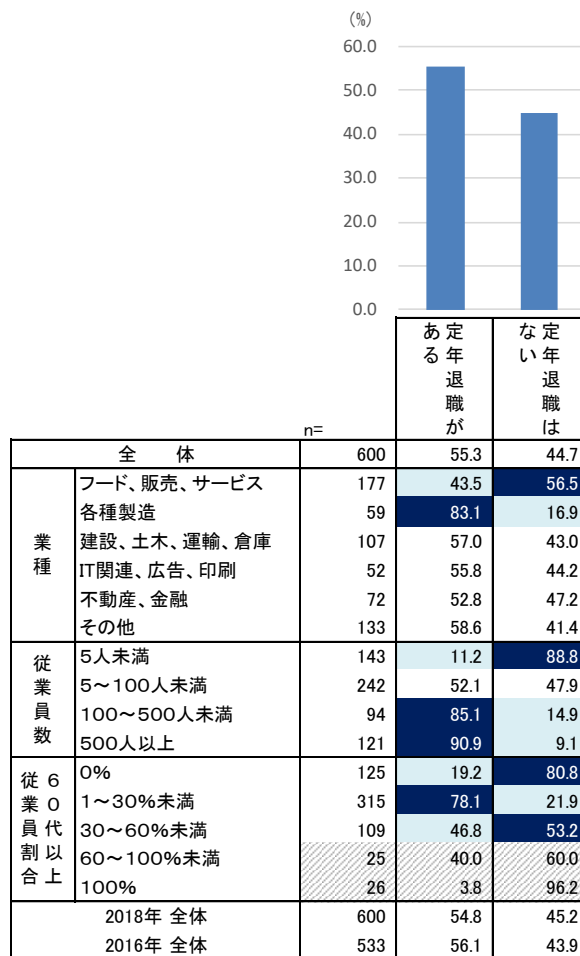
		n=	30代以下	40代～50代	60代以上
全体		77	74.0	57.1	22.1
業種	フード、販売、サービス	13	92.3	53.8	30.8
	各種製造	12	75.0	66.7	8.3
	建設、土木、運輸、倉庫	19	57.9	57.9	31.6
	IT関連、広告、印刷	6	100.0	50.0	16.7
	不動産、金融	9	66.7	55.6	11.1
	その他	18	72.2	55.6	22.2
従業員数	5人未満	8	75.0	37.5	0.0
	5～100人未満	27	55.6	66.7	25.9
	100～500人未満	16	75.0	56.3	12.5
	500人以上	26	92.3	53.8	30.8
従業員代割以上	0%	11	72.7	45.5	9.1
	1～30%未満	42	81.0	52.4	16.7
	30～60%未満	15	66.7	73.3	40.0
	60～100%未満	9	55.6	66.7	33.3
	100%	0	0.0	0.0	0.0
2018年全体		80	82.5	41.3	11.3
2016年全体		70	77.1	35.7	11.4

反転シロヌキ … 全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ … 全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 … 回答数が30未満（参考値）

### 13. 定年退職の有無

- 「定年退職がある」企業は55.3%、「定年退職はない」企業は44.7%。
- 業種別にみると「各種製造」では「定年退職がある」割合が他に比べて高い。また、従業員数が多いほど、「定年退職がある」割合が高い。

Q. あなたの会社における社内制度では定年退職がありますか。（単一回答）

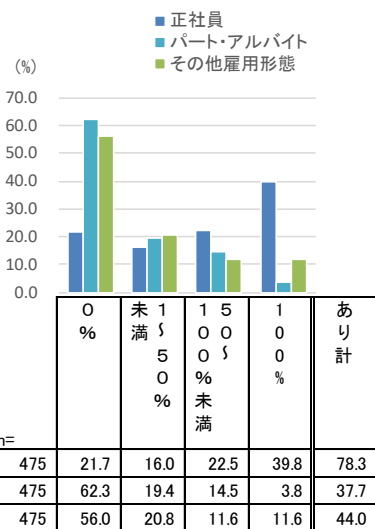


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

# 1. シニア層従業員の雇用形態

- 60代以上の従業員がいる企業にその雇用形態を聞くと、「正社員あり」という企業が78.3%で、60代以上の従業員は全員が正社員という企業も39.8%ある。「パート・アルバイトあり」は37.7%、「その他雇用形態あり」は44.0%となっている。

Q. 60歳以上の従業員について、以下の雇用形態の方はどの程度いらっしゃいますか。60歳以上の従業員全体を100としたときの割合をお答えください。(数値回答) 【対象：60代以上の従業員あり】



【正社員】 (%)

		n=	0%	15%	30%	45%	60%	あり計
全体		475	21.7	16.0	22.5	39.8	78.3	
業種	フード、販売、サービス	134	20.1	20.9	19.4	39.6	79.9	
	各種製造	55	30.9	18.2	27.3	23.6	69.1	
	建設、土木、運輸、倉庫	89	14.6	11.2	23.6	50.6	85.4	
	IT関連、広告、印刷	33	21.2	12.1	24.2	42.4	78.8	
	不動産、金融	52	15.4	11.5	23.1	50.0	84.6	
	その他	112	27.7	16.1	22.3	33.9	72.3	
従業員数	5人未満	79	11.4	1.3	5.1	82.3	88.6	
	5~100人未満	192	16.7	12.0	24.5	46.9	83.3	
	100~500人未満	88	30.7	26.1	25.0	18.2	69.3	
	500人以上	116	30.2	25.0	29.3	15.5	69.8	
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	100.0		
	1~30%未満	315	25.7	17.5	23.5	33.3	74.3	
	30~60%未満	109	11.9	16.5	25.7	45.9	88.1	
	60~100%未満	25	28.0	8.0	16.0	48.0	72.0	
	100%	26	7.7	3.8	3.8	84.6	92.3	
2018年 全体		440	22.5	15.9	22.7	38.9	77.5	
2016年 全体		393	25.2	13.0	19.6	42.2	74.8	

【パート・アルバイト】 (%)

		n=	0%	15%	30%	45%	60%	あり計
全体		475	62.3	19.4	14.5	3.8	37.7	
業種	フード、販売、サービス	134	56.0	14.2	22.4	7.5	44.0	
	各種製造	55	58.2	18.2	21.8	1.8	41.8	
	建設、土木、運輸、倉庫	89	69.7	24.7	5.6	0.0	30.3	
	IT関連、広告、印刷	33	78.8	18.2	3.0	0.0	21.2	
	不動産、金融	52	69.2	23.1	5.8	1.9	30.8	
	その他	112	58.0	20.5	16.1	5.4	42.0	
従業員数	5人未満	79	92.4	1.3	2.5	3.8	7.6	
	5~100人未満	192	68.8	15.1	10.4	5.7	31.3	
	100~500人未満	88	43.2	28.4	26.1	2.3	56.8	
	500人以上	116	45.7	31.9	20.7	1.7	54.3	
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	100.0		
	1~30%未満	315	58.7	22.2	15.9	3.2	41.3	
	30~60%未満	109	63.3	16.5	14.7	5.5	36.7	
	60~100%未満	25	76.0	12.0	8.0	4.0	24.0	
	100%	26	88.5	3.8	3.8	3.8	11.5	
2018年 全体		440	63.9	16.8	14.8	4.5	36.1	
2016年 全体		393	68.4	12.2	13.7	5.6	31.6	

【その他雇用形態】 (%)

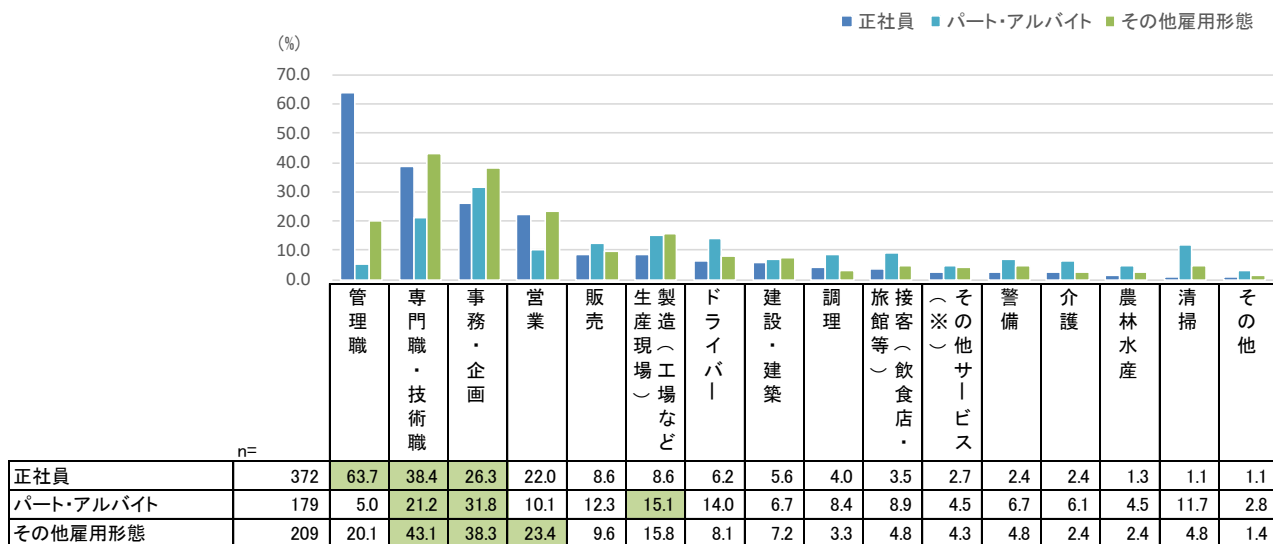
		n=	0%	15%	30%	45%	60%	あり計
全体		475	56.0	20.8	11.6	11.6	44.0	
業種	フード、販売、サービス	134	62.7	23.1	7.5	6.7	37.3	
	各種製造	55	40.0	30.9	7.3	21.8	60.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	89	59.6	16.9	13.5	10.1	40.4	
	IT関連、広告、印刷	33	48.5	12.1	21.2	18.2	51.5	
	不動産、金融	52	61.5	19.2	9.6	9.6	38.5	
	その他	112	52.7	19.6	15.2	12.5	47.3	
従業員数	5人未満	79	89.9	2.5	0.0	7.6	10.1	
	5~100人未満	192	68.8	13.0	8.9	9.4	31.3	
	100~500人未満	88	36.4	30.7	19.3	13.6	63.6	
	500人以上	116	26.7	38.8	18.1	16.4	73.3	
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	100.0		
	1~30%未満	315	48.9	23.8	13.0	14.3	51.1	
	30~60%未満	109	66.1	18.3	11.0	4.6	33.9	
	60~100%未満	25	60.0	16.0	8.0	16.0	40.0	
	100%	26	96.2	0.0	0.0	3.8	3.8	
2018年 全体		440	57.3	18.2	10.9	13.6	42.7	
2016年 全体		393	60.6	12.2	11.5	15.8	39.4	

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満(参考値)

## 2. シニア層従業員の職種（雇用形態別）（1）

- 60代以上の従業員の仕事を聞くと、正社員では「管理職」「専門職・技術職」「事務・企画」、パート・アルバイトでは「事務・企画」「専門職・技術職」「製造（工場など生産現場）」、その他雇用形態では「専門職・技術職」「事務・企画」「営業」などが多くなっている。

Q. あなたの会社での60歳以上の従業員はどのような仕事内容ですか。雇用形態ごとにあてはまる仕事内容を全てお知らせください。（複数回答）【対象：当該の雇用形態の60代以上従業員あり】



緑アミカケ …上位3項目

【正社員】		管理職	専門職・技術職	事務・企画	営業	販売	生産製造（工場など）	ドライバー	建設・建築	調理	旅館等（飲食店・接客）	（※）その他サービス	警備	介護	農林水産	清掃	その他	
全体		372	63.7	38.4	26.3	22.0	8.6	8.6	6.2	5.6	4.0	3.5	2.7	2.4	2.4	1.3	1.1	1.1
業種	フード、販売、サービス	107	72.0	29.0	28.0	28.0	18.7	4.7	3.7	2.8	12.1	12.1	4.7	3.7	2.8	3.7	2.8	0.9
	各種製造	38	60.5	47.4	34.2	28.9	5.3	50.0	7.9	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	2.6	0.0	2.6	
	建設、土木、運輸、倉庫	76	52.6	40.8	18.4	17.1	3.9	6.6	17.1	21.1	0.0	0.0	1.3	1.3	0.0	0.0	0.0	2.6
	IT関連、広告、印刷	26	73.1	61.5	26.9	19.2	3.8	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融	44	54.5	36.4	34.1	25.0	4.5	0.0	4.5	4.5	0.0	0.0	2.3	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	81	66.7	38.3	23.5	14.8	4.9	1.2	1.2	0.0	2.5	0.0	2.5	1.2	7.4	0.0	1.2	0.0
従業員数	5人未満	70	67.1	21.4	15.7	18.6	11.4	4.3	1.4	4.3	1.4	2.9	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5～100人未満	160	60.0	34.4	15.6	17.5	6.3	7.5	5.6	8.8	3.8	2.5	1.3	1.9	2.5	0.6	0.6	0.6
	100～500人未満	61	73.8	47.5	32.8	23.0	6.6	13.1	6.6	1.6	6.6	3.3	1.6	4.9	1.6	0.0	3.3	
	500人以上	81	60.5	54.3	51.9	33.3	12.3	11.1	11.1	3.7	4.9	3.7	6.2	6.2	2.5	3.7	3.7	1.2
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	234	62.4	42.3	30.3	23.1	8.5	11.1	7.7	5.6	4.3	4.3	2.6	3.0	3.0	2.1	1.3	0.9
	30～60%未満	96	63.5	34.4	19.8	18.8	6.3	2.1	4.2	7.3	5.2	2.1	3.1	2.1	0.0	1.0	2.1	
	60～100%未満	18	66.7	27.8	16.7	22.2	5.6	22.2	0.0	5.6	0.0	0.0	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	
	100%	24	75.0	25.0	20.8	25.0	20.8	0.0	4.2	0.0	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

※その他サービス（美容師、家事支援、ビル管理人等）  
 ※職種分類を変更したため過去結果なし

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

2. シニア層従業員の職種（雇用形態別）（2）

Q. あなたの会社での60歳以上の従業員はどのような仕事内容ですか。雇用形態ごとにあてはまる仕事内容を全てお知らせください。（複数回答）【対象：当該の雇用形態の60代以上従業員あり】

【パート・アルバイト】

		n=	管理職	専門職・技術職	事務・企画	営業	販売	生産製造（工場など）	ドライバー	建設・建築	調理	旅館等（飲食店・接客）	（※）その他サービス	警備	介護	農林水産	清掃	その他
全体		179	5.0	21.2	31.8	10.1	12.3	15.1	14.0	6.7	8.4	8.9	4.5	6.7	6.1	4.5	11.7	2.8
業種	フード、販売、サービス	59	6.8	16.9	32.2	15.3	30.5	6.8	10.2	6.8	20.3	25.4	8.5	6.8	3.4	5.1	11.9	5.1
	各種製造	23	4.3	17.4	13.0	17.4	8.7	65.2	13.0	4.3	0.0	0.0	0.0	8.7	0.0	0.0	17.4	4.3
	建設、土木、運輸、倉庫	27	0.0	22.2	29.6	3.7	0.0	0.0	29.6	22.2	3.7	3.7	0.0	7.4	0.0	3.7	14.8	3.7
	IT関連、広告、印刷	7	0.0	42.9	28.6	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融	16	6.3	18.8	75.0	12.5	0.0	6.3	12.5	6.3	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0	6.3	0.0
	その他	47	6.4	25.5	27.7	4.3	4.3	12.8	12.8	0.0	4.3	0.0	4.3	6.4	19.1	8.5	10.6	0.0
従業員数	5人未満	6	0.0	16.7	33.3	0.0	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0
	5～100人未満	60	3.3	20.0	16.7	6.7	10.0	13.3	5.0	8.3	8.3	10.0	3.3	1.7	5.0	3.3	6.7	1.7
	100～500人未満	50	4.0	22.0	30.0	8.0	12.0	16.0	18.0	4.0	8.0	12.0	4.0	6.0	12.0	4.0	10.0	6.0
	500人以上	63	7.9	22.2	47.6	15.9	12.7	17.5	19.0	7.9	9.5	6.3	6.3	12.7	3.2	4.8	19.0	1.6
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	130	4.6	23.8	34.6	10.8	12.3	18.5	14.6	7.7	8.5	10.0	4.6	6.9	4.6	4.6	13.1	3.1
	30～60%未満	40	5.0	15.0	25.0	7.5	7.5	7.5	12.5	2.5	7.5	5.0	5.0	7.5	12.5	5.0	10.0	2.5
	60～100%未満	6	16.7	16.7	16.7	16.7	33.3	0.0	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	100%	3	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【その他雇用形態】

		n=	管理職	専門職・技術職	事務・企画	営業	販売	生産製造（工場など）	ドライバー	建設・建築	調理	旅館等（飲食店・接客）	（※）その他サービス	警備	介護	農林水産	清掃	その他
全体		209	20.1	43.1	38.3	23.4	9.6	15.8	8.1	7.2	3.3	4.8	4.3	4.8	2.4	2.4	4.8	1.4
業種	フード、販売、サービス	50	30.0	34.0	34.0	28.0	20.0	4.0	8.0	4.0	12.0	16.0	6.0	6.0	4.0	6.0	12.0	4.0
	各種製造	33	24.2	48.5	48.5	18.2	9.1	57.6	6.1	3.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	3.0	3.0	3.0
	建設、土木、運輸、倉庫	36	16.7	41.7	38.9	16.7	2.8	5.6	25.0	30.6	2.8	2.8	2.8	8.3	0.0	2.8	5.6	0.0
	IT関連、広告、印刷	17	5.9	58.8	29.4	23.5	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産、金融	20	10.0	30.0	40.0	25.0	10.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0	5.0	0.0
	その他	53	18.9	49.1	37.7	26.4	7.5	15.1	1.9	0.0	0.0	0.0	1.9	3.8	5.7	0.0	0.0	0.0
従業員数	5人未満	8	12.5	12.5	37.5	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0
	5～100人未満	60	18.3	33.3	18.3	20.0	8.3	15.0	6.7	10.0	3.3	5.0	1.7	1.7	1.7	0.0	0.0	0.0
	100～500人未満	56	19.6	41.1	35.7	21.4	8.9	17.9	7.1	5.4	1.8	7.1	3.6	0.0	3.6	1.8	5.4	3.6
	500人以上	85	22.4	54.1	54.1	28.2	11.8	16.5	10.6	7.1	4.7	3.5	5.9	10.6	2.4	4.7	7.1	1.2
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	161	21.7	42.9	42.2	24.8	10.6	18.6	8.7	7.5	3.7	5.6	3.7	5.6	2.5	3.1	6.2	1.9
	30～60%未満	37	16.2	54.1	24.3	21.6	5.4	5.4	5.4	8.1	0.0	0.0	2.7	2.7	2.7	0.0	0.0	0.0
	60～100%未満	10	10.0	10.0	20.0	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0	10.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	100%	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※その他サービス（美容師、家事支援、ビル管理人等）  
 ※職種分類を変更したため過去結果なし

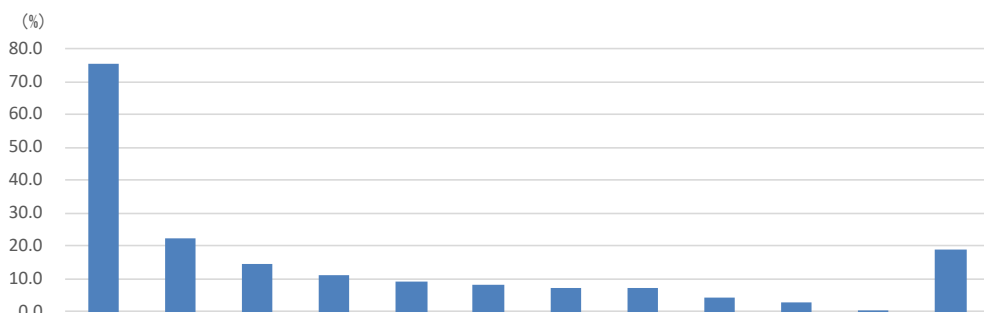
反転シロヌキ … 全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ … 全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 … 回答数が30未満（参考値）



### 3. シニア層従業員に対する取り組み

- 60代以上の従業員がいる企業に、シニア層従業員について対応していることを聞くと、「継続雇用」が75.6%で最も多く、「60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設」22.1%、「グループ会社（関連・子会社）への出向・転籍の活用」14.3%と続く。
- 「各種製造」では「継続雇用」を9割超が導入している他、「外注業務の内製化」を行っている割合が比較的高い。また、従業員数が多い方が「ひとつもなし」の割合が低く、何らかの対応を行っている。

Q. 定年を迎える方／迎えた方、あるいは60歳以上の方について以下に挙げることに対応されていますか。（複数回答）【対象：60代以上従業員あり】



		n=	継続雇用	60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設	グループ会社（関連・子会社）への出向・転籍の活用	定年の引き上げ	継続的な業務委託（※）	新規事業／新規部署の創設	再就職支援（※）	外注業務の内製化	社会貢献活動への参加支援（※）	起業支援（※）	その他	ひとつもなし
全体		475	75.6	22.1	14.3	10.9	9.3	8.2	7.2	6.9	4.4	2.9	0.4	18.9
業種	フード、販売、サービス	134	67.9	19.4	9.0	13.4	12.7	8.2	9.7	6.0	6.7	5.2	0.7	25.4
	各種製造	55	96.4	23.6	12.7	5.5	12.7	12.7	9.1	16.4	7.3	3.6	0.0	3.6
	建設、土木、運輸、倉庫	89	73.0	15.7	18.0	9.0	4.5	3.4	6.7	2.2	2.2	2.2	0.0	20.2
	IT関連、広告、印刷	33	72.7	24.2	24.2	15.2	15.2	9.1	6.1	6.1	3.0	3.0	3.0	18.2
	不動産、金融	52	67.3	26.9	19.2	11.5	3.8	13.5	7.7	7.7	3.8	0.0	0.0	25.0
その他	112	81.3	26.8	13.4	10.7	8.0	7.1	3.6	7.1	2.7	1.8	0.0	15.2	
従業員数	5人未満	79	49.4	8.9	3.8	6.3	3.8	3.8	2.5	6.3	2.5	2.5	0.0	48.1
	5～100人未満	192	78.6	15.6	6.3	10.4	7.8	6.3	3.1	4.7	3.1	1.0	0.0	18.2
	100～500人未満	88	85.2	26.1	10.2	11.4	9.1	5.7	5.7	8.0	2.3	3.4	1.1	9.1
	500人以上	116	81.0	38.8	37.9	14.7	15.5	16.4	18.1	10.3	9.5	6.0	0.9	7.8
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	315	81.0	24.4	18.1	11.4	10.5	9.8	7.9	7.3	5.1	3.2	0.3	12.7
	30～60%未満	109	70.6	20.2	7.3	10.1	6.4	2.8	5.5	1.8	1.8	0.9	0.9	25.7
	60～100%未満	25	68.0	12.0	8.0	8.0	8.0	12.0	4.0	24.0	4.0	4.0	0.0	28.0
	100%	26	38.5	11.5	3.8	11.5	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	0.0	57.7
2018年 全体		440	72.3	20.7	14.8	7.3	-	6.1	-	8.2	-	-	0.0	23.4
2016年 全体		393	76.1	16.3	10.2	4.1	-	4.6	-	6.4	-	-	0.3	20.1

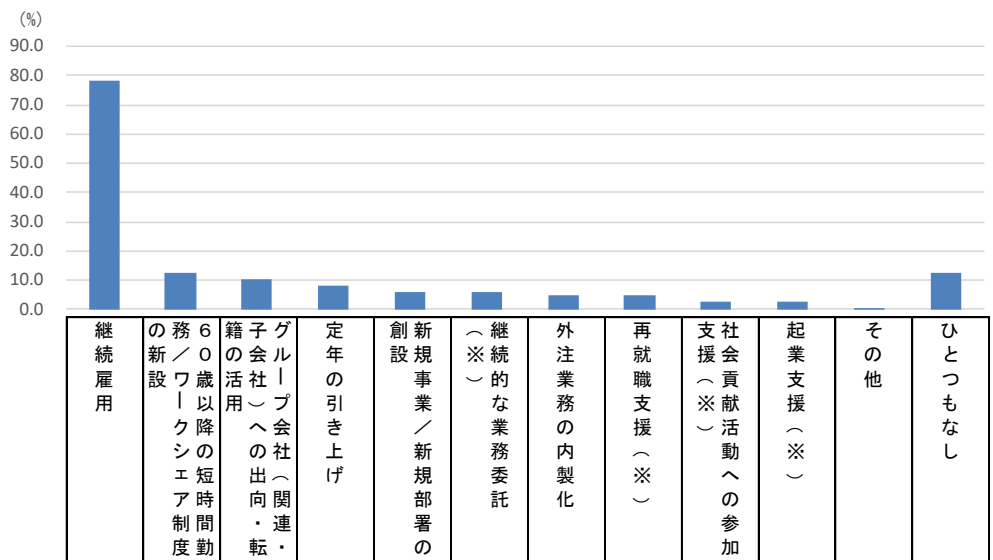
(※) 2021年新設項目

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

### 4. 積極的な取り組み

- 60代以上の従業員がいる企業に、シニア層従業員について対応していることのうち、積極的に行っているものを聞くと、対応していることと同じく「継続雇用」が最も多く、「60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設」「グループ会社（関連・子会社）への出向・転籍の活用」と続く。
- 「不動産、金融」では「60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設」「グループ会社（関連・子会社）への出向・転籍の活用」「定年の引き上げ」を積極的に行っている割合が高い。

Q. 今、お答えいただいた対応について、あなたの会社で積極的に対応しているものはありますか。（複数回答）  
 【対象：60代以上従業員あり、ひとつ以上対応あり】



n=		継続雇用	60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設	グループ会社（関連・子会社）への出向・転籍の活用	定年の引き上げ	新規事業／新規部署の創設	継続的な業務委託（※）	外注業務の内製化	再就職支援（※）	社会貢献活動への参加支援（※）	起業支援（※）	その他	ひとつもなし	
全体		385	78.4	12.5	10.1	8.1	5.7	5.7	4.9	4.7	2.9	2.3	0.5	12.2
業種	フード、販売、サービス	100	76.0	12.0	8.0	10.0	8.0	10.0	4.0	9.0	7.0	5.0	1.0	10.0
	各種製造	53	88.7	13.2	7.5	1.9	5.7	11.3	11.3	3.8	1.9	1.9	0.0	9.4
	建設、土木、運輸、倉庫	71	83.1	5.6	15.5	7.0	0.0	1.4	1.4	1.4	0.0	1.4	0.0	9.9
	IT関連、広告、印刷	27	77.8	11.1	11.1	11.1	7.4	3.7	0.0	7.4	3.7	3.7	3.7	11.1
	不動産、金融	39	69.2	17.9	15.4	15.4	10.3	2.6	7.7	5.1	5.1	0.0	0.0	15.4
	その他	95	75.8	15.8	7.4	6.3	5.3	3.2	5.3	2.1	0.0	1.1	0.0	16.8
従業員数	5人未満	41	78.0	9.8	2.4	7.3	4.9	4.9	7.3	0.0	2.4	2.4	0.0	14.6
	5～100人未満	157	84.1	5.7	4.5	8.3	3.2	3.8	1.9	2.5	1.9	0.6	0.0	10.8
	100～500人未満	80	80.0	13.8	6.3	6.3	5.0	5.0	5.0	6.3	1.3	2.5	1.3	11.3
	500人以上	107	69.2	22.4	24.3	9.3	10.3	9.3	8.4	8.4	5.6	4.7	0.9	14.0
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	275	77.5	12.4	13.5	7.6	6.9	6.2	5.8	5.5	3.6	2.9	0.4	12.4
	30～60%未満	81	86.4	14.8	2.5	9.9	1.2	3.7	1.2	3.7	0.0	0.0	1.2	6.2
	60～100%未満	18	66.7	5.6	0.0	5.6	5.6	5.6	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
	100%	11	63.6	9.1	0.0	9.1	9.1	9.1	0.0	0.0	9.1	9.1	0.0	18.2
2018年全体		395	80.5	14.4	8.6	5.3	4.3	-	4.8	-	-	-	0.3	10.9
2016年全体		314	85.0	13.4	8.9	3.2	2.2	-	2.5	-	-	-	0.3	8.6

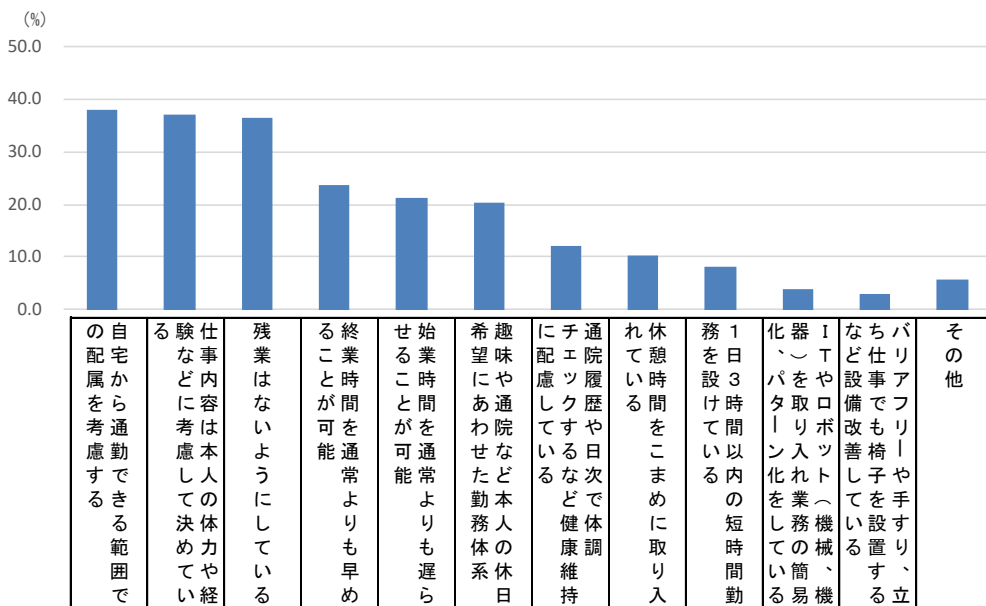
(※) 2021年新設項目

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 5. 工夫している取り組み

- シニア層が活躍できるように工夫していることを聞くと、「自宅から通勤できる範囲での配属を考慮する」38.1%、「仕事内容は本人の体力や経験などに考慮して決めている」37.1%「残業はないようにしている」36.4%などが上位に挙がった。

Q. あなたの会社ではシニア層が活躍できるように工夫している取り組みなどはありますか。次の中からあてはまるものを全てお知らせください。（複数回答）【対象：60代以上従業員あり】



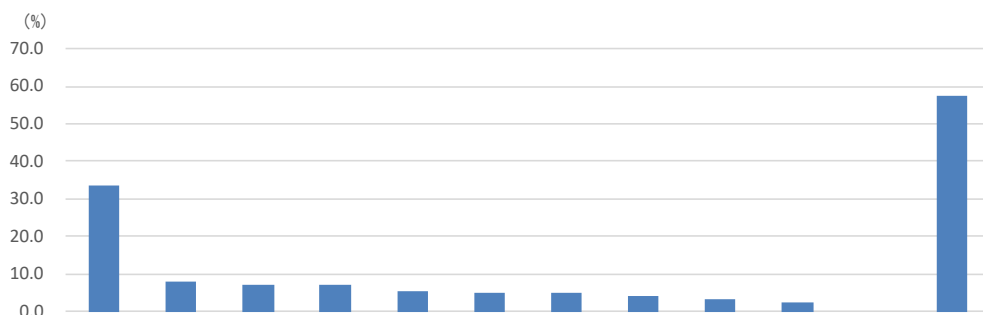
全体		n=	38.1	37.1	36.4	23.8	21.3	20.2	12.0	10.3	8.2	3.8	2.9	5.7
業種	フード、販売、サービス	134	43.3	38.8	35.1	23.9	20.1	32.1	11.9	14.2	9.0	3.7	3.0	7.5
	各種製造	55	41.8	47.3	30.9	34.5	23.6	14.5	14.5	16.4	5.5	12.7	9.1	1.8
	建設、土木、運輸、倉庫	89	37.1	43.8	36.0	14.6	16.9	14.6	14.6	7.9	7.9	1.1	1.1	3.4
	IT関連、広告、印刷	33	42.4	27.3	39.4	15.2	18.2	21.2	24.2	6.1	3.0	6.1	3.0	9.1
	不動産、金融	52	30.8	26.9	36.5	28.8	21.2	15.4	15.4	7.7	9.6	3.8	1.9	1.9
	その他	112	33.0	32.1	40.2	25.9	25.9	15.2	3.6	7.1	9.8	0.9	1.8	8.0
	従業員数	5人未満	79	27.8	34.2	32.9	21.5	19.0	20.3	8.9	12.7	5.1	0.0	0.0
5~100人未満	192	36.5	35.4	41.7	24.5	21.4	21.4	12.0	12.0	7.8	1.6	3.1	5.2	
100~500人未満	88	45.5	39.8	38.6	22.7	18.2	17.0	9.1	8.0	9.1	5.7	2.3	5.7	
500人以上	116	42.2	39.7	28.4	25.0	25.0	20.7	16.4	7.8	10.3	8.6	5.2	2.6	
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1~30%未満	315	38.4	39.7	36.8	23.8	22.2	18.4	13.3	10.5	8.6	4.8	3.8	5.4
	30~60%未満	109	35.8	36.7	41.3	26.6	21.1	23.9	11.9	8.3	6.4	2.8	1.8	3.7
	60~100%未満	25	40.0	16.0	32.0	24.0	20.0	20.0	0.0	8.0	16.0	0.0	0.0	8.0
	100%	26	42.3	26.9	15.4	11.5	11.5	26.9	7.7	19.2	3.8	0.0	0.0	15.4
2018年 全体		440	38.2	30.7	40.9	20.2	21.1	20.7	12.7	7.5	9.5	2.7	1.1	6.6
2016年 全体		393	33.8	36.9	39.2	21.9	20.6	22.4	11.7	8.9	6.6	1.8	1.5	11.5

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## <参考1> シニア層従業員に対する取り組み（60代以上従業員なし）

- 60代以上の従業員がいない企業に、シニア層従業員について対応していることを聞くと、「継続雇用」が33.6%でも多く、「起業支援」8.0%、「新規事業／新規部署の創設」7.2%、と続く。
- 「ひとつもなし」の割合は57.6%であり、残りの約4割の企業は、現状では60代以上の従業員はいないものの、「継続雇用」などの制度を備えていることがわかる。

Q. 定年を迎える方／迎えた方、あるいは60歳以上の方について以下に挙げることに对应されていますか。  
（複数回答）【対象：60代以上従業員なし】



		n=	継続雇用	起業支援 (※)	新規事業／新規部署の創設	継続的な業務委託 (※)	社会貢献活動への参加	60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設	外注業務の内製化	再就職支援 (※)	グループ会社（関係・連・子会社）への出向・転籍の活用	定年の引き上げ	その他	ひとつもなし
全体		125	33.6	8.0	7.2	7.2	5.6	4.8	4.8	4.0	3.2	2.4	0.0	57.6
業種	フード、販売、サービス	43	14.0	2.3	4.7	2.3	0.0	4.7	4.7	2.3	2.3	2.3	0.0	79.1
	各種製造	4	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
	建設、土木、運輸、倉庫	18	44.4	11.1	0.0	22.2	0.0	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	44.4
	IT関連、広告、印刷	19	47.4	21.1	10.5	10.5	5.3	10.5	10.5	15.8	5.3	5.3	0.0	42.1
	不動産、金融	20	30.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	60.0
	その他	21	47.6	9.5	19.0	4.8	23.8	0.0	9.5	4.8	4.8	4.8	4.8	0.0
従業員数	5人未満	64	21.9	6.3	0.0	6.3	3.1	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	70.3
	5～100人未満	50	48.0	12.0	16.0	10.0	10.0	8.0	8.0	6.0	6.0	4.0	0.0	46.0
	100～500人未満	6	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7	16.7	0.0	16.7	0.0	33.3
	500人以上	5	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0	40.0
2018年全体		160	27.5	-	5.6	-	-	5.0	3.1	-	3.1	1.3	0.6	63.8
2016年全体		140	35.7	-	7.9	-	-	11.4	5.7	-	3.6	5.7	0.7	60.7

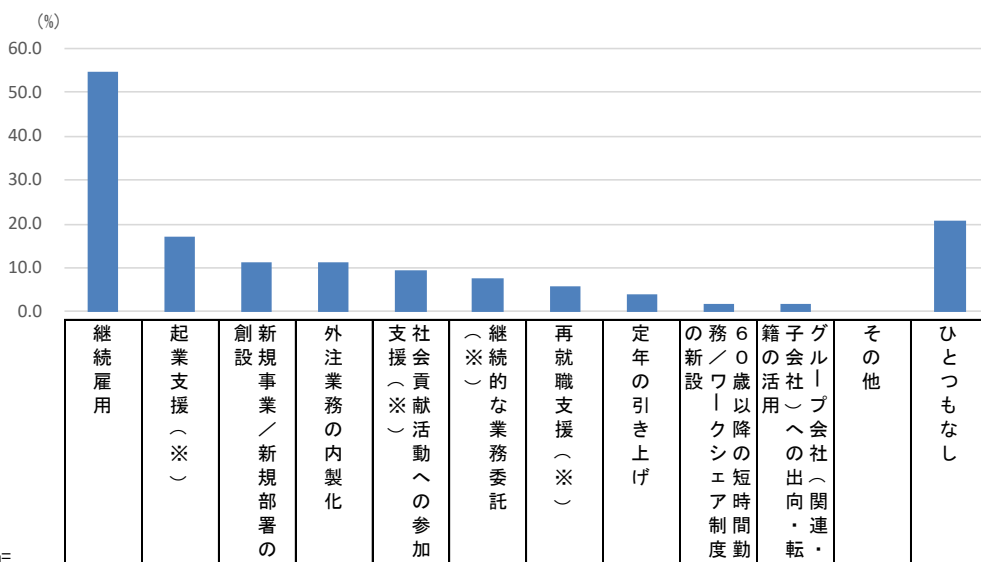
(※) 2021年新設項目

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

＜参考2＞ 積極的な取り組み（60代以上従業員なし）

- 60代以上の従業員がいない企業に、シニア層従業員について対応していることのうち、積極的に行っているものを聞くと、対応していることと同じく「継続雇用」が最も多く、「起業支援」「新規事業／新規部署の創設」と続く。

Q. 今、お答えいただいた対応について、あなたの会社で積極的に対応しているものはありますか。（複数回答）  
【対象：60代以上従業員なし、ひとつ以上対応あり】



		n=	継続雇用	起業支援 (※)	創設 新規事業／新規部署の	外注業務の内製化	社会貢献活動への参加	(※) 継続的な業務委託	再就職支援 (※)	定年の引き上げ	の新設 60歳以降の短時間勤務	籍の活用	子会社への出向・転	グループ会社(関連)	その他	ひとつもなし
全 体		53	54.7	17.0	11.3	11.3	9.4	7.5	5.7	3.8	1.9	1.9	1.9	0.0	0.0	20.8
業 種	フード、販売、サービス	9	22.2	11.1	11.1	22.2	0.0	0.0	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	44.4
	各種製造	3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7
	建設、土木、運輸、倉庫	10	70.0	20.0	0.0	0.0	0.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
	IT関連、広告、印刷	11	45.5	36.4	9.1	18.2	0.0	0.0	18.2	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1
	不動産、金融	8	62.5	12.5	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
	その他	12	75.0	8.3	25.0	16.7	33.3	8.3	0.0	8.3	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0	8.3
従 業 員 数	5人未満	19	47.4	21.1	0.0	0.0	5.3	15.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26.3
	5～100人未満	27	59.3	18.5	18.5	14.8	14.8	3.7	3.7	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	22.2
	100～500人未満	4	50.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	500人以上	3	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
2018年 全体		58	60.3	-	10.3	3.4	-	-	-	3.4	3.4	3.4	3.4	1.7	0.0	20.7
2016年 全体		55	70.9	-	10.9	7.3	-	-	-	7.3	12.7	1.8	1.8	0.0	0.0	18.2

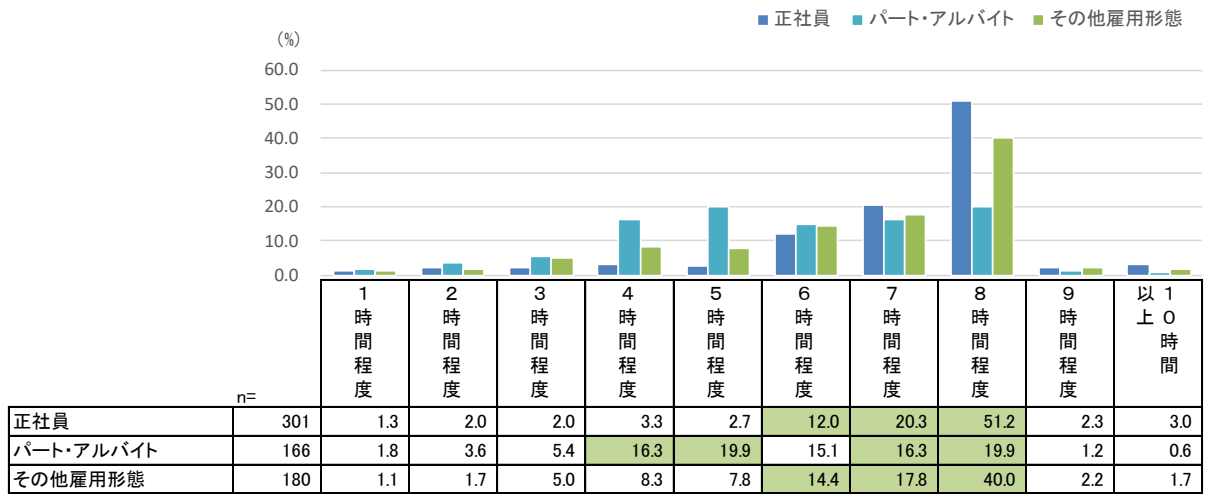
(※) 2021年新設項目

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 6. シニア層従業員の勤務時間（雇用形態別）（1）

- 継続雇用以外のシニア層従業員について、1日の平均的な勤務時間を聞くと、正社員では「8時間程度」が約5割となった。パート・アルバイトでは、「4時間程度」～「8時間程度」がそれぞれ1割以上となっている。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、1日の平均的な勤務時間をそれぞれお知らせください。（単一回答）【対象：継続雇用以外で、当該の雇用形態の60代以上従業員あり】



緑アミカケ …上位3項目

【正社員】

		n=	1時間程度	2時間程度	3時間程度	4時間程度	5時間程度	6時間程度	7時間程度	8時間程度	9時間程度	以上10時間	(%)
全体		301	1.3	2.0	2.0	3.3	2.7	12.0	20.3	51.2	2.3	3.0	
業種	フード、販売、サービス	86	1.2	2.3	2.3	7.0	2.3	15.1	16.3	46.5	3.5	3.5	
	各種製造	32	0.0	3.1	3.1	0.0	3.1	3.1	25.0	62.5	0.0	0.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	65	1.5	3.1	0.0	1.5	1.5	12.3	16.9	53.8	3.1	6.2	
	IT関連、広告、印刷	18	0.0	5.6	0.0	0.0	5.6	5.6	16.7	61.1	0.0	5.6	
	不動産、金融	34	2.9	0.0	2.9	2.9	2.9	17.6	23.5	44.1	2.9	0.0	
	その他	66	1.5	0.0	3.0	3.0	3.0	10.6	25.8	50.0	1.5	1.5	
従業員数	5人未満	45	2.2	0.0	2.2	4.4	0.0	11.1	24.4	53.3	2.2	0.0	
	5～100人未満	134	1.5	1.5	2.2	5.2	3.0	10.4	17.2	53.0	2.2	3.7	
	100～500人未満	50	0.0	0.0	2.0	2.0	2.0	12.0	22.0	54.0	4.0	2.0	
	500人以上	72	1.4	5.6	1.4	0.0	4.2	15.3	22.2	44.4	1.4	4.2	
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～30%未満	197	1.0	2.0	2.5	2.0	3.6	11.2	18.8	53.8	2.0	3.0	
	30～60%未満	75	2.7	2.7	0.0	6.7	1.3	14.7	22.7	42.7	2.7	4.0	
	60～100%未満	14	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.1	14.3	71.4	7.1	0.0	
	100%	15	0.0	0.0	6.7	6.7	0.0	13.3	33.3	40.0	0.0	0.0	
2018年 全体		296	1.0	0.7	0.7	3.4	5.1	10.8	14.5	58.4	4.7	0.7	
2016年 全体		245	1.6	1.6	1.6	3.7	7.8	11.0	17.6	50.2	2.9	2.0	

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

6. シニア層従業員の勤務時間（雇用形態別）（2）

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、1日の平均的な勤務時間をそれぞれお知らせください。  
 （単一回答）【対象：継続雇用以外で、当該の雇用形態の60代以上従業員あり】

【パート・アルバイト】

		n=	1 時間 程度	2 時間 程度	3 時間 程度	4 時間 程度	5 時間 程度	6 時間 程度	7 時間 程度	8 時間 程度	9 時間 程度	以 上 0 時間	(%)
全 体		166	1.8	3.6	5.4	16.3	19.9	15.1	16.3	19.9	1.2	0.6	
業 種	フード、販売、サービス	54	1.9	3.7	9.3	22.2	25.9	9.3	9.3	18.5	0.0	0.0	
	各種製造	22	0.0	9.1	0.0	0.0	22.7	13.6	18.2	36.4	0.0	0.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	27	3.7	3.7	0.0	25.9	7.4	14.8	3.7	33.3	3.7	3.7	
	IT関連、広告、印刷	6	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	
	不動産、金融	14	0.0	0.0	0.0	7.1	50.0	7.1	14.3	14.3	7.1	0.0	
	その他	43	0.0	2.3	9.3	14.0	11.6	27.9	25.6	9.3	0.0	0.0	
従 業 員 数	5人未満	5	0.0	0.0	40.0	0.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	5～100人未満	54	1.9	3.7	3.7	25.9	16.7	13.0	22.2	11.1	1.9	0.0	
	100～500人未満	48	0.0	0.0	6.3	12.5	20.8	25.0	6.3	25.0	2.1	2.1	
	500人以上	59	3.4	6.8	3.4	11.9	22.0	6.8	20.3	25.4	0.0	0.0	
従 6 業 0 員 代 割 以 上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～30%未満	121	2.5	3.3	4.1	14.9	20.7	17.4	15.7	19.8	0.8	0.8	
	30～60%未満	37	0.0	5.4	5.4	21.6	16.2	10.8	21.6	16.2	2.7	0.0	
	60～100%未満	5	0.0	0.0	20.0	0.0	20.0	0.0	0.0	60.0	0.0	0.0	
	100%	3	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
2018年 全体		144	2.8	0.7	5.6	16.7	18.1	18.1	11.8	25.0	0.7	0.7	
2016年 全体		114	1.8	2.6	7.9	14.0	17.5	16.7	10.5	28.1	0.0	0.9	

【その他雇用形態】

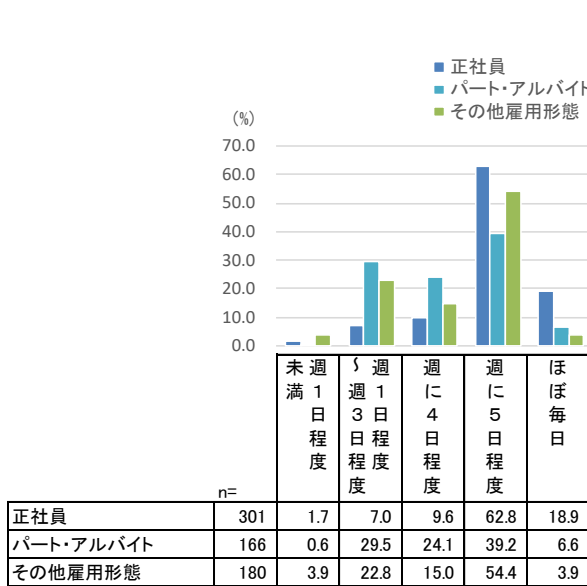
		n=	1 時間 程度	2 時間 程度	3 時間 程度	4 時間 程度	5 時間 程度	6 時間 程度	7 時間 程度	8 時間 程度	9 時間 程度	以 上 0 時間	(%)
全 体		180	1.1	1.7	5.0	8.3	7.8	14.4	17.8	40.0	2.2	1.7	
業 種	フード、販売、サービス	44	2.3	2.3	11.4	15.9	6.8	13.6	11.4	36.4	0.0	0.0	
	各種製造	29	0.0	3.4	0.0	0.0	3.4	10.3	24.1	55.2	3.4	0.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	36	0.0	0.0	2.8	5.6	2.8	13.9	25.0	38.9	2.8	8.3	
	IT関連、広告、印刷	10	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0	60.0	0.0	0.0	
	不動産、金融	17	0.0	0.0	5.9	17.6	11.8	17.6	17.6	23.5	5.9	0.0	
	その他	44	0.0	0.0	4.5	6.8	13.6	20.5	15.9	36.4	2.3	0.0	
従 業 員 数	5人未満	7	14.3	0.0	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	42.9	0.0	0.0	
	5～100人未満	50	0.0	2.0	8.0	8.0	10.0	12.0	18.0	34.0	6.0	2.0	
	100～500人未満	48	0.0	2.1	4.2	8.3	4.2	18.8	16.7	43.8	0.0	2.1	
	500人以上	75	1.3	1.3	2.7	8.0	9.3	13.3	20.0	41.3	1.3	1.3	
従 6 業 0 員 代 割 以 上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～30%未満	140	1.4	2.1	4.3	7.9	7.1	15.7	17.1	40.7	2.1	1.4	
	30～60%未満	30	0.0	0.0	6.7	13.3	10.0	13.3	26.7	23.3	3.3	3.3	
	60～100%未満	9	0.0	0.0	11.1	0.0	11.1	0.0	0.0	77.8	0.0	0.0	
	100%	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
2018年 全体		173	1.2	0.6	2.9	8.1	5.8	8.7	17.9	52.6	2.3	0.0	
2016年 全体		128	0.8	0.0	3.1	4.7	13.3	11.7	14.8	48.4	1.6	1.6	

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 7. シニア層従業員の勤務日数（雇用形態別）

- 継続雇用以外のシニア層従業員について、平均的な勤務日数を聞くと、正社員では「週に5日程度」と「ほぼ毎日」が合わせて約8割となる。パート・アルバイトでは「週に5日程度」が約4割、「週1日程度～週3日程度」が約3割、「週に4日程度」が2割超。その他雇用形態では、「週に5日程度」が5割超である。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、平均的な勤務日数をそれぞれお知らせください。  
 （単一回答）【対象：継続雇用以外で、当該の雇用形態の60代以上従業員あり】



【正社員】

		n=	未週満1日程度	週1日程度	週に4日程度	週に5日程度	ほぼ毎日
全体		301	1.7	7.0	9.6	62.8	18.9
業種	フード、販売、サービス	86	2.3	12.8	3.5	57.0	24.4
	各種製造	32	0.0	6.3	6.3	75.0	12.5
	建設、土木、運輸、倉庫	65	1.5	3.1	6.2	67.7	21.5
	IT関連、広告、印刷	18	0.0	5.6	27.8	55.6	11.1
	不動産、金融	34	5.9	0.0	11.8	64.7	17.6
その他	66	0.0	7.6	16.7	60.6	15.2	
従業員数	5人未満	45	6.7	4.4	2.2	53.3	33.3
	5～100人未満	134	0.7	6.7	11.9	59.0	21.6
	100～500人未満	50	2.0	8.0	8.0	70.0	12.0
	500人以上	72	0.0	8.3	11.1	70.8	9.7
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	197	1.5	8.1	8.6	66.0	15.7
	30～60%未満	75	2.7	4.0	13.3	53.3	26.7
	60～100%未満	14	0.0	0.0	7.1	78.6	14.3
	100%	15	0.0	13.3	6.7	53.3	26.7
2018年全体		296	0.7	6.1	10.5	65.5	17.2
2016年全体		245	1.6	9.0	6.1	66.5	16.7

【パート・アルバイト】

		n=	未週満1日程度	週1日程度	週に4日程度	週に5日程度	ほぼ毎日
全体		166	0.6	29.5	24.1	39.2	6.6
業種	フード、販売、サービス	54	0.0	29.6	24.1	37.0	9.3
	各種製造	22	0.0	22.7	13.6	59.1	4.5
	建設、土木、運輸、倉庫	27	0.0	37.0	22.2	33.3	7.4
	IT関連、広告、印刷	6	0.0	16.7	50.0	33.3	0.0
	不動産、金融	14	0.0	42.9	28.6	21.4	7.1
その他	43	2.3	25.6	25.6	41.9	4.7	
従業員数	5人未満	5	0.0	20.0	20.0	20.0	40.0
	5～100人未満	54	0.0	24.1	22.2	46.3	7.4
	100～500人未満	48	0.0	29.2	29.2	37.5	4.2
	500人以上	59	1.7	35.6	22.0	35.6	5.1
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	121	0.0	31.4	24.8	37.2	6.6
	30～60%未満	37	2.7	21.6	21.6	45.9	8.1
	60～100%未満	5	0.0	20.0	20.0	60.0	0.0
	100%	3	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0
2018年全体		144	0.7	34.0	24.3	34.0	6.9
2016年全体		114	1.8	28.1	22.8	37.7	9.6

【その他雇用形態】

		n=	未週満1日程度	週1日程度	週に4日程度	週に5日程度	ほぼ毎日
全体		180	3.9	22.8	15.0	54.4	3.9
業種	フード、販売、サービス	44	11.4	22.7	20.5	40.9	4.5
	各種製造	29	0.0	17.2	17.2	62.1	3.4
	建設、土木、運輸、倉庫	36	0.0	16.7	13.9	63.9	5.6
	IT関連、広告、印刷	10	10.0	20.0	10.0	60.0	0.0
	不動産、金融	17	0.0	35.3	11.8	41.2	11.8
その他	44	2.3	27.3	11.4	59.1	0.0	
従業員数	5人未満	7	28.6	14.3	0.0	57.1	0.0
	5～100人未満	50	4.0	28.0	12.0	54.0	2.0
	100～500人未満	48	4.2	14.6	16.7	58.3	6.3
	500人以上	75	1.3	25.3	17.3	52.0	4.0
従業員代割以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1～30%未満	140	3.6	23.6	14.3	54.3	4.3
	30～60%未満	30	3.3	23.3	23.3	50.0	0.0
	60～100%未満	9	11.1	11.1	0.0	66.7	11.1
	100%	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
2018年全体		173	3.5	17.9	16.8	54.3	7.5
2016年全体		128	0.8	17.2	13.3	60.9	7.8

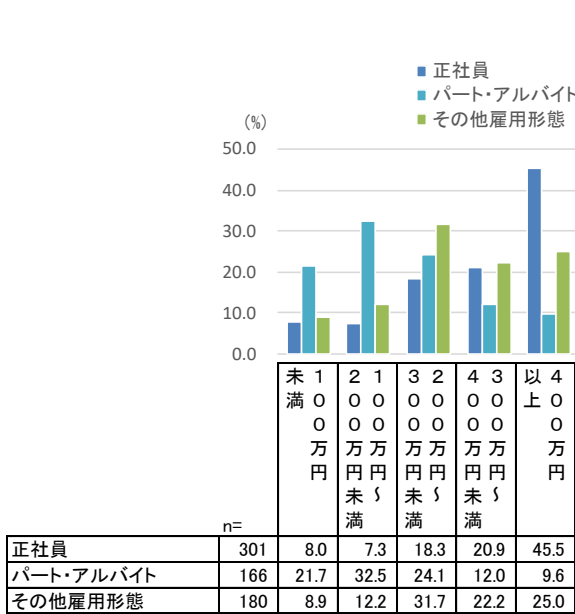
反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）



## 8. シニア層従業員の年収（雇用形態別）

- 継続雇用以外のシニア層従業員について、平均的な年収を聞くと、正社員では「400万円以上」、パート・アルバイトでは「100万円～200万円未満」が最も多い。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、平均的な年収をそれぞれお知らせください。  
 (単一回答) 【対象：継続雇用以外で、当該の雇用形態の60代以上従業員あり】



【正社員】

		n=	未100万円未満	100万円～199万円未満	200万円～299万円未満	300万円～399万円未満	400万円～499万円未満	500万円以上
業種	全体	301	8.0	7.3	18.3	20.9	45.5	
	フード、販売、サービス	86	8.1	11.6	18.6	19.8	41.9	
	各種製造	32	0.0	6.3	31.3	28.1	34.4	
	建設、土木、運輸、倉庫	65	7.7	4.6	9.2	23.1	55.4	
	IT関連、広告、印刷	18	16.7	11.1	16.7	11.1	44.4	
	不動産、金融	34	2.9	8.8	14.7	29.4	44.1	
その他	66	12.1	3.0	22.7	15.2	47.0		
従業員数	5人未満	45	20.0	15.6	20.0	20.0	24.4	
	5～100人未満	134	7.5	6.0	20.9	20.9	44.8	
	100～500人未満	50	4.0	8.0	12.0	22.0	54.0	
	500人以上	72	4.2	4.2	16.7	20.8	54.2	
従業員割合	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～30%未満	197	5.6	4.6	15.7	21.8	52.3	
	30～60%未満	75	8.0	13.3	22.7	18.7	37.3	
	60～100%未満	14	28.6	7.1	14.3	28.6	21.4	
	100%	15	20.0	13.3	33.3	13.3	20.0	
2018年 全体		296	8.8	4.4	18.6	26.7	38.9	
2016年 全体		245	9.0	11.4	20.4	22.4	36.7	

【パート・アルバイト】

		n=	未100万円未満	100万円～199万円未満	200万円～299万円未満	300万円～399万円未満	400万円～499万円未満	500万円以上
業種	全体	166	21.7	32.5	24.1	12.0	9.6	
	フード、販売、サービス	54	29.6	38.9	14.8	9.3	7.4	
	各種製造	22	9.1	45.5	36.4	0.0	9.1	
	建設、土木、運輸、倉庫	27	18.5	29.6	22.2	14.8	14.8	
	IT関連、広告、印刷	6	33.3	16.7	33.3	16.7	0.0	
	不動産、金融	14	14.3	35.7	21.4	14.3	14.3	
その他	43	20.9	20.9	30.2	18.6	9.3		
従業員数	5人未満	5	60.0	20.0	0.0	20.0	0.0	
	5～100人未満	54	29.6	38.9	22.2	5.6	3.7	
	100～500人未満	48	14.6	37.5	25.0	14.6	8.3	
	500人以上	59	16.9	23.7	27.1	15.3	16.9	
従業員割合	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～30%未満	121	19.8	33.1	26.4	11.6	9.1	
	30～60%未満	37	21.6	29.7	21.6	13.5	13.5	
	60～100%未満	5	20.0	60.0	0.0	20.0	0.0	
	100%	3	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
2018年 全体		144	18.8	30.6	33.3	7.6	7.6	
2016年 全体		114	26.3	31.6	23.7	13.2	5.3	

【その他雇用形態】

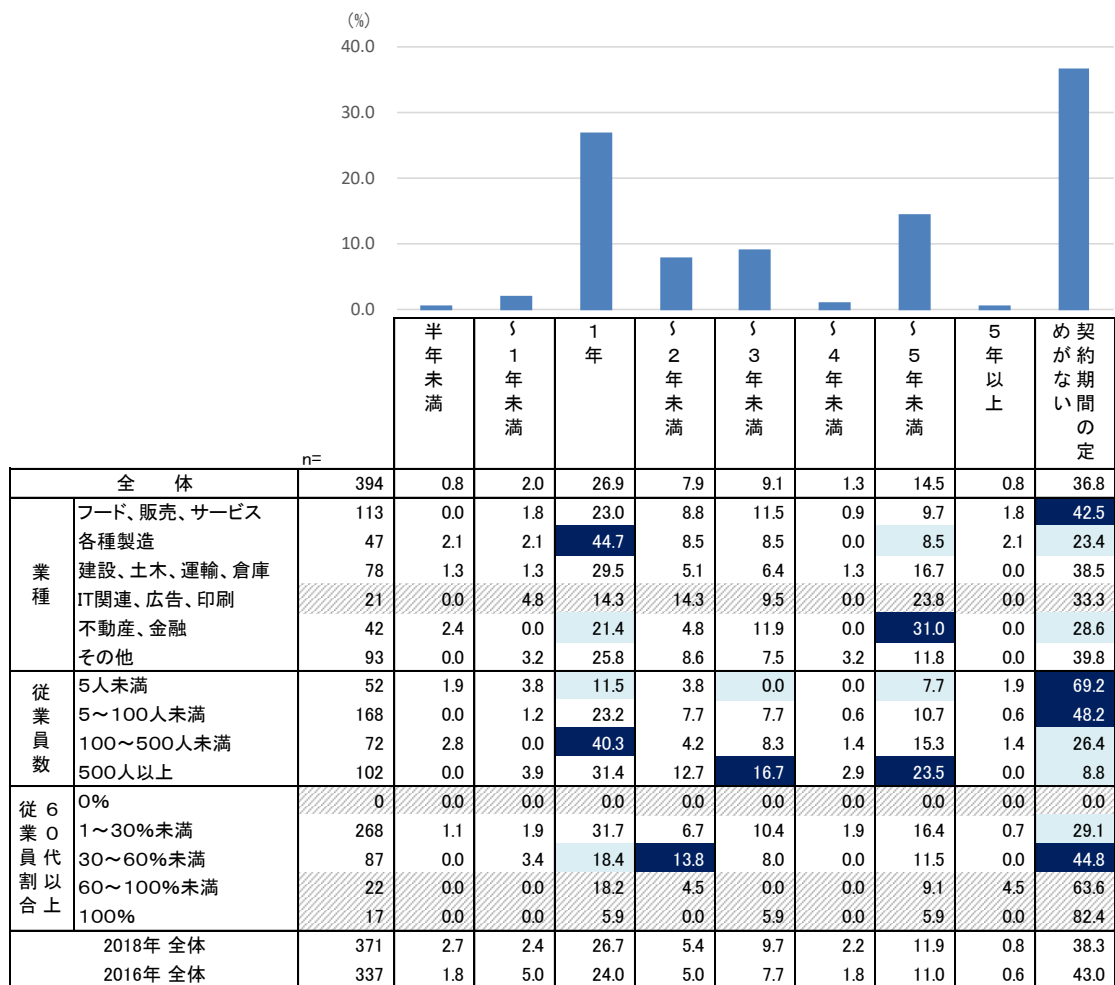
		n=	未100万円未満	100万円～199万円未満	200万円～299万円未満	300万円～399万円未満	400万円～499万円未満	500万円以上
業種	全体	180	8.9	12.2	31.7	22.2	25.0	
	フード、販売、サービス	44	11.4	20.5	34.1	15.9	18.2	
	各種製造	29	3.4	6.9	37.9	27.6	24.1	
	建設、土木、運輸、倉庫	26	2.8	13.9	16.7	30.6	36.1	
	IT関連、広告、印刷	10	20.0	0.0	40.0	10.0	30.0	
	不動産、金融	17	17.6	11.8	29.4	17.6	23.5	
その他	44	9.1	9.1	36.4	22.7	22.7		
従業員数	5人未満	7	28.6	28.6	0.0	28.6	14.3	
	5～100人未満	50	10.0	20.0	30.0	18.0	22.0	
	100～500人未満	48	4.2	12.5	43.8	25.0	14.6	
	500人以上	75	9.3	5.3	28.0	22.7	34.7	
従業員割合	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	1～30%未満	140	7.1	11.4	32.9	20.7	27.9	
	30～60%未満	30	10.0	16.7	33.3	23.3	16.7	
	60～100%未満	9	33.3	11.1	11.1	33.3	11.1	
	100%	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	
2018年 全体		173	10.4	11.6	28.3	27.7	19.7	
2016年 全体		128	9.4	18.0	34.4	20.3	18.0	

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 9. シニア層従業員の契約期間

- 継続雇用以外のシニア層従業員について、平均的な契約期間を聞くと、「契約期間の定めがない」36.8%、「1年」26.9%、「～5年未満」14.5%などとなった。従業員数が5人未満の企業では「契約期間の定めがない」が約7割と多く、定年退職がない企業が多いことが影響していると推測される。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、平均的な契約期間はどのくらいですか。（単一回答）  
【対象：継続雇用以外で60代以上従業員あり】

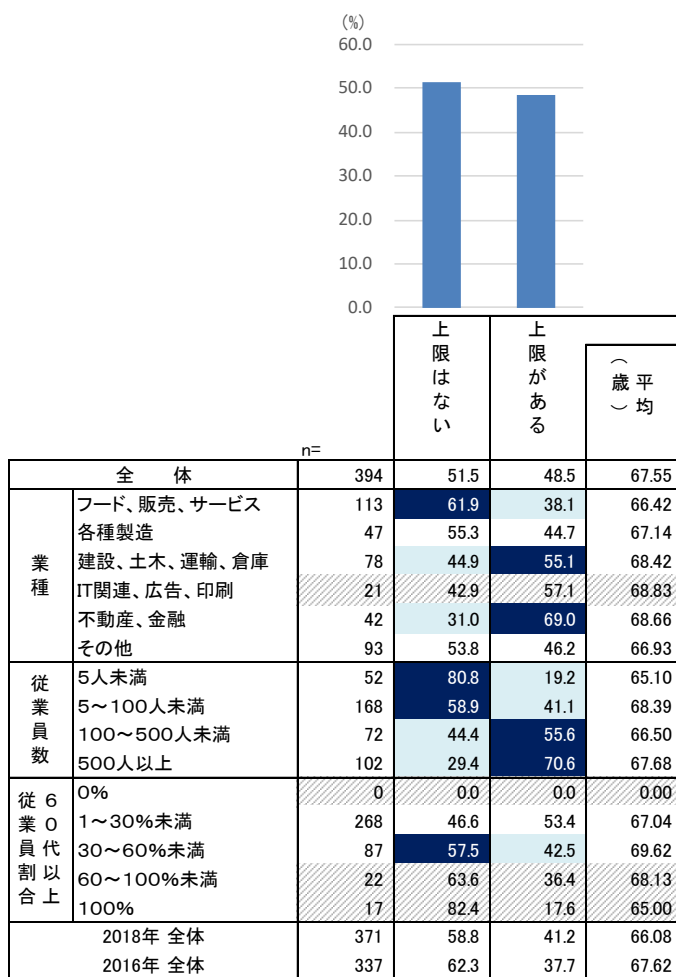


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 10. 最大契約年齢

- 継続雇用以外のシニア層従業員について、契約年齢の上限を聞くと、「上限はない」が51.5%、「上限がある」が48.5%で、「上限がある」場合の平均は67.55歳だった。従業員数が多い企業ほど、契約年齢に上限のある割合が高い。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、最大契約年齢（年齢の上限）はいくつですか。（単一回答・数値回答）【対象：継続雇用以外で60代以上従業員あり】

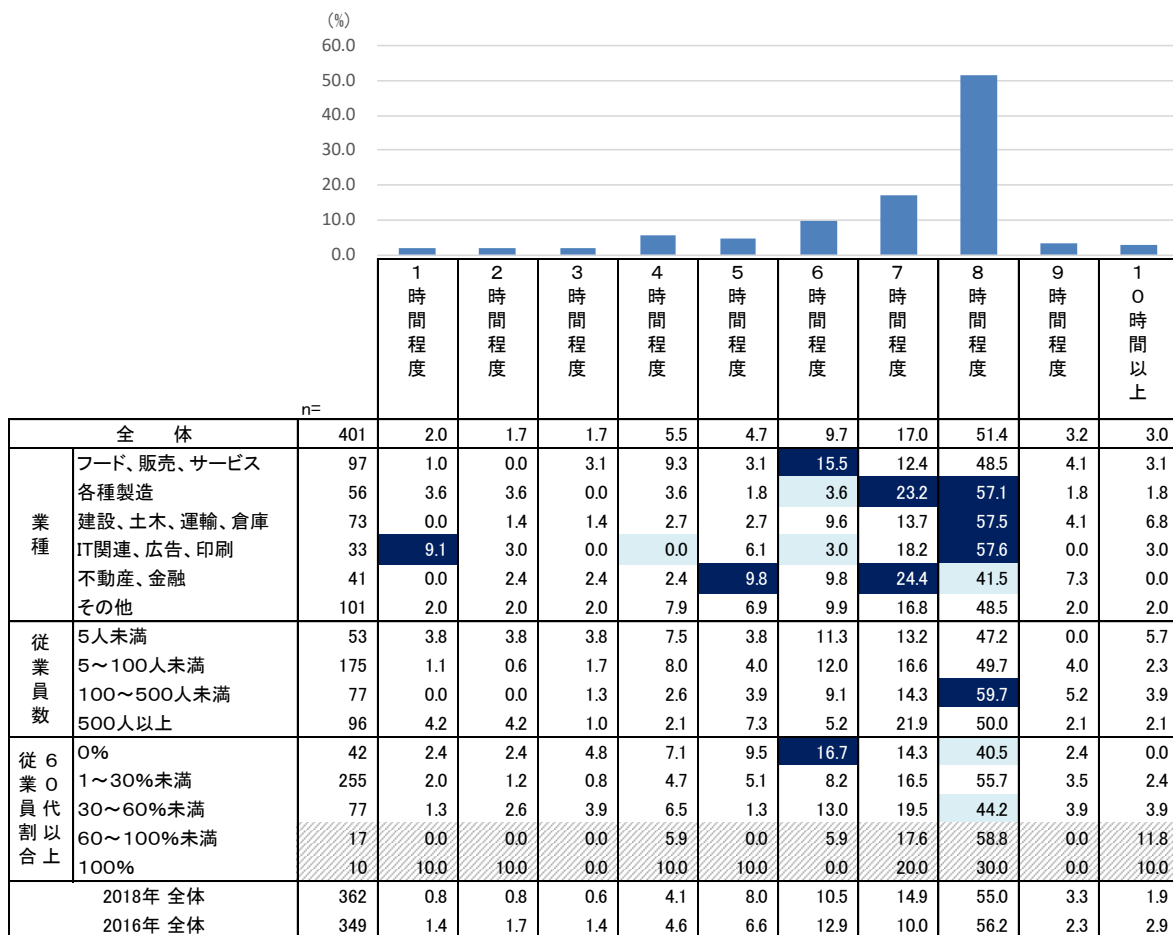


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 11. 継続雇用の勤務時間

- 継続雇用になったシニア層従業員について、1日の平均的な勤務時間を聞くと、最も多いのは「8時間程度」となっている。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、1日の平均的な勤務時間をそれぞれお知らせください。  
 /継続雇用の従業員（単一回答）【対象：継続雇用の60代以上従業員あり】

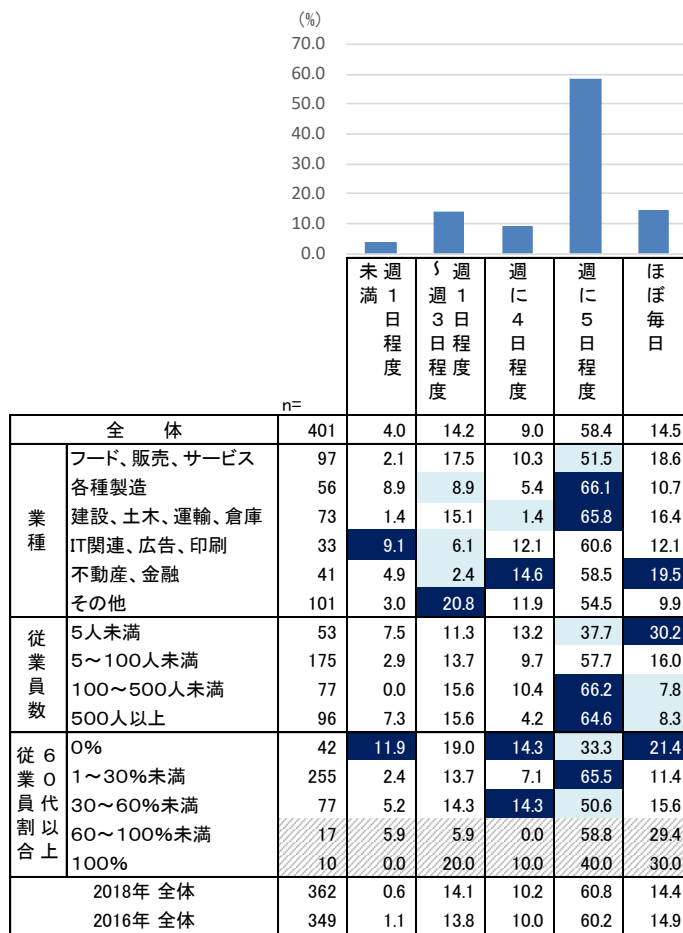


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 12. 継続雇用の勤務日数

- 継続雇用になったシニア層従業員について、平均的な勤務日数を聞くと、最も多いのは「週に5日程度」、次いで「ほぼ毎日」となっている。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、平均的な勤務日数をそれぞれお知らせください。  
 /継続雇用の従業員（単一回答） 【対象：継続雇用の60代以上従業員あり】

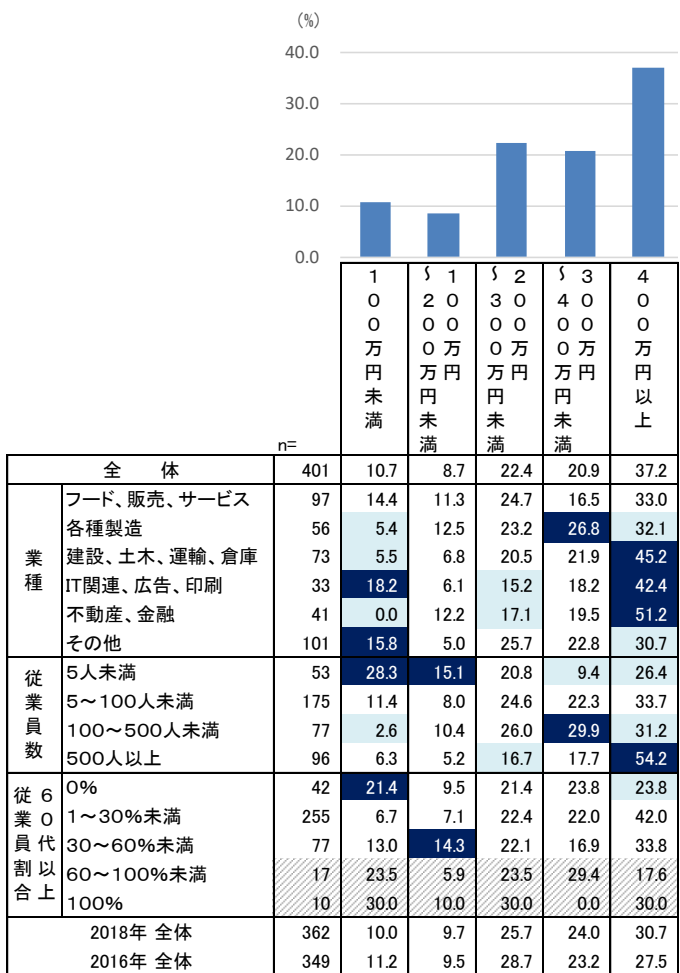


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

### 13. 継続雇用の年収

- 継続雇用になったシニア層従業員について平均的な年収を聞くと、「400万円以上」が約4割、「200万円～300万円未満」が2割超となった。

Q. あなたの会社で雇用されているシニア層の従業員について、平均的な年収をそれぞれお知らせください。  
 ／継続雇用の従業員（単一回答） 【対象：継続雇用の60代以上従業員あり】

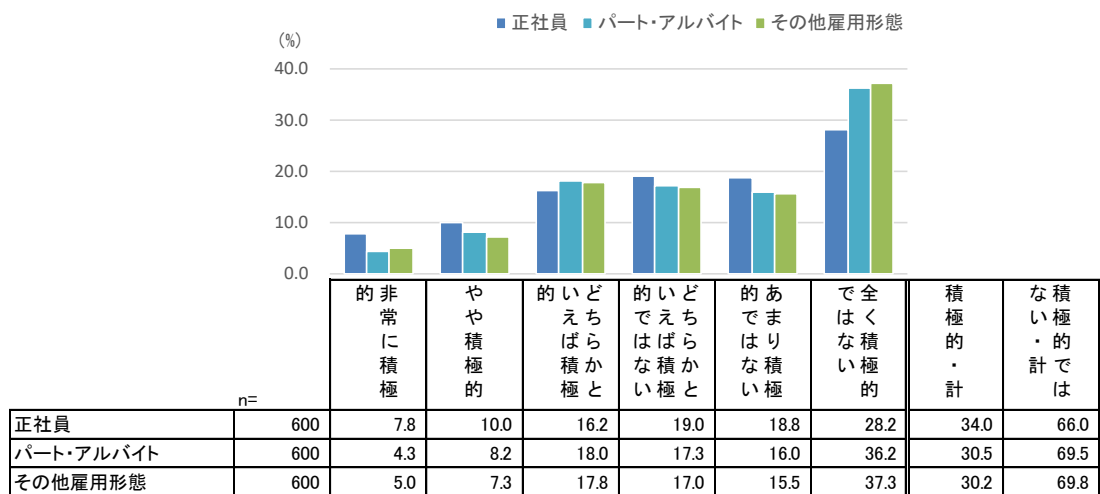


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

# 1. シニア層採用への積極性（雇用形態別）（1）

- シニア層の採用についてどの程度積極的かを聞くと、いずれの雇用形態でも「積極的」との回答は3割以上となった。
- 業種別に見ると、正社員については「建設、土木、運輸、倉庫」で、その他雇用形態については「各種製造」で、「積極的」との回答が比較的多くなっている。

Q. あなたの会社ではシニア層の採用についてどの程度積極的ですか。以下に挙げる雇用形態別にお知らせください。（単一回答）



【正社員】

		n=	的非常 に積 極	やや 積 極 的	的いど えち ばら 積か 極と	的いど でえち ばら な積か い極と	的あ でま はり な積 い極	で全 はく な積 極 的	積 極 的 ・ 計	な積 い極 ・ 計 で は
全体		600	7.8	10.0	16.2	19.0	18.8	28.2	34.0	66.0
業 種	フード、販売、サービス	177	6.8	6.8	16.4	16.9	16.4	36.7	29.9	70.1
	各種製造	59	8.5	6.8	15.3	25.4	27.1	16.9	30.5	69.5
	建設、土木、運輸、倉庫	107	9.3	17.8	12.1	23.4	18.7	18.7	39.3	60.7
	IT関連、広告、印刷	52	9.6	11.5	17.3	15.4	19.2	26.9	38.5	61.5
	不動産、金融	72	8.3	9.7	19.4	5.6	20.8	36.1	37.5	62.5
	その他	133	6.8	9.0	17.3	24.1	17.3	25.6	33.1	66.9
従 業 員 数	5人未満	143	6.3	5.6	9.1	11.9	14.0	53.1	21.0	79.0
	5～100人未満	242	8.3	10.3	16.5	21.5	21.5	21.9	35.1	64.9
	100～500人未満	94	6.4	14.9	14.9	20.2	18.1	25.5	36.2	63.8
	500人以上	121	9.9	10.7	24.8	21.5	19.8	13.2	45.5	54.5
従 業 員 代 割 以 上	0%	125	4.0	6.4	11.2	12.8	16.0	49.6	21.6	78.4
	1～30%未満	315	7.6	10.5	16.8	23.8	20.0	21.3	34.9	65.1
	30～60%未満	109	11.0	15.6	18.3	14.7	16.5	23.9	45.0	55.0
	60～100%未満	25	16.0	8.0	20.0	16.0	28.0	12.0	44.0	56.0
	100%	26	7.7	0.0	19.2	11.5	19.2	42.3	26.9	73.1
2018年 全体		600	7.2	9.8	15.2	15.0	17.2	35.7	32.2	67.9
2016年 全体		533	5.3	6.6	15.4	15.4	22.0	35.5	27.2	72.8

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

1. シニア層採用への積極性（雇用形態別）（2）

Q. あなたの会社ではシニア層の採用についてどの程度積極的ですか。以下に挙げる雇用形態別にお知らせください。（単一回答）

【パート・アルバイト】

		n=	的非常 に積 極	やや 積 極 的	的いど えち ばら か極 と	的いど えち ばら か極 と	的あ でま はり な積 い極	で全 はく な積 い極 的	積 極 的 ・ 計	な積 い極 的 計 で は
全 体		600	4.3	8.2	18.0	17.3	16.0	36.2	30.5	69.5
業 種	フード、販売、サービス	177	6.2	6.8	18.6	14.7	13.0	40.7	31.6	68.4
	各種製造	59	6.8	6.8	11.9	22.0	23.7	28.8	25.4	74.6
	建設、土木、運輸、倉庫	107	3.7	14.0	14.0	18.7	13.1	36.4	31.8	68.2
	IT関連、広告、印刷	52	1.9	5.8	15.4	15.4	15.4	46.2	23.1	76.9
	不動産、金融	72	4.2	4.2	20.8	11.1	19.4	40.3	29.2	70.8
	その他	133	2.3	9.0	22.6	21.8	17.3	27.1	33.8	66.2
従 業 員 数	5人未満	143	2.8	2.8	10.5	11.2	11.2	61.5	16.1	83.9
	5~100人未満	242	4.1	9.9	18.2	18.6	16.1	33.1	32.2	67.8
	100~500人未満	94	6.4	12.8	19.1	17.0	14.9	29.8	38.3	61.7
	500人以上	121	5.0	7.4	25.6	22.3	22.3	17.4	38.0	62.0
従 業 員 代 割 以 上	0%	125	2.4	5.6	12.0	12.8	16.0	51.2	20.0	80.0
	1~30%未満	315	4.1	9.8	19.0	20.6	17.1	29.2	33.0	67.0
	30~60%未満	109	5.5	8.3	21.1	17.4	11.9	35.8	34.9	65.1
	60~100%未満	25	8.0	8.0	24.0	8.0	28.0	24.0	40.0	60.0
	100%	26	7.7	0.0	15.4	7.7	7.7	61.5	23.1	76.9
2018年 全体		600	6.5	7.8	14.8	13.8	17.7	39.3	29.1	70.8
2016年 全体		533	4.3	6.0	16.3	14.6	18.6	40.2	26.6	73.4

【その他雇用形態】

		n=	的非常 に積 極	やや 積 極 的	的いど えち ばら か極 と	的いど えち ばら か極 と	的あ でま はり な積 い極	で全 はく な積 い極 的	積 極 的 ・ 計	な積 い極 的 計 で は
全 体		600	5.0	7.3	17.8	17.0	15.5	37.3	30.2	69.8
業 種	フード、販売、サービス	177	4.0	5.1	16.9	14.7	13.6	45.8	26.0	74.0
	各種製造	59	6.8	6.8	23.7	15.3	23.7	23.7	37.3	62.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	5.6	13.1	12.1	17.8	14.0	37.4	30.8	69.2
	IT関連、広告、印刷	52	5.8	5.8	17.3	17.3	15.4	38.5	28.8	71.2
	不動産、金融	72	6.9	1.4	19.4	9.7	18.1	44.4	27.8	72.2
	その他	133	3.8	9.8	20.3	24.1	14.3	27.8	33.8	66.2
従 業 員 数	5人未満	143	3.5	2.1	8.4	9.8	11.2	65.0	14.0	86.0
	5~100人未満	242	5.0	7.4	16.1	17.8	16.1	37.6	28.5	71.5
	100~500人未満	94	7.4	8.5	24.5	21.3	14.9	23.4	40.4	59.6
	500人以上	121	5.0	12.4	27.3	20.7	19.8	14.9	44.6	55.4
従 業 員 代 割 以 上	0%	125	2.4	4.0	11.2	13.6	16.0	52.8	17.6	82.4
	1~30%未満	315	5.4	9.8	21.0	18.7	15.2	29.8	36.2	63.8
	30~60%未満	109	4.6	5.5	19.3	20.2	12.8	37.6	29.4	70.6
	60~100%未満	25	16.0	8.0	12.0	12.0	28.0	24.0	36.0	64.0
	100%	26	3.8	0.0	11.5	3.8	15.4	65.4	15.4	84.6
2018年 全体		600	6.7	7.2	17.3	12.3	15.5	41.0	31.2	68.8
2016年 全体		533	4.1	5.3	16.3	15.6	16.7	42.0	25.7	74.3

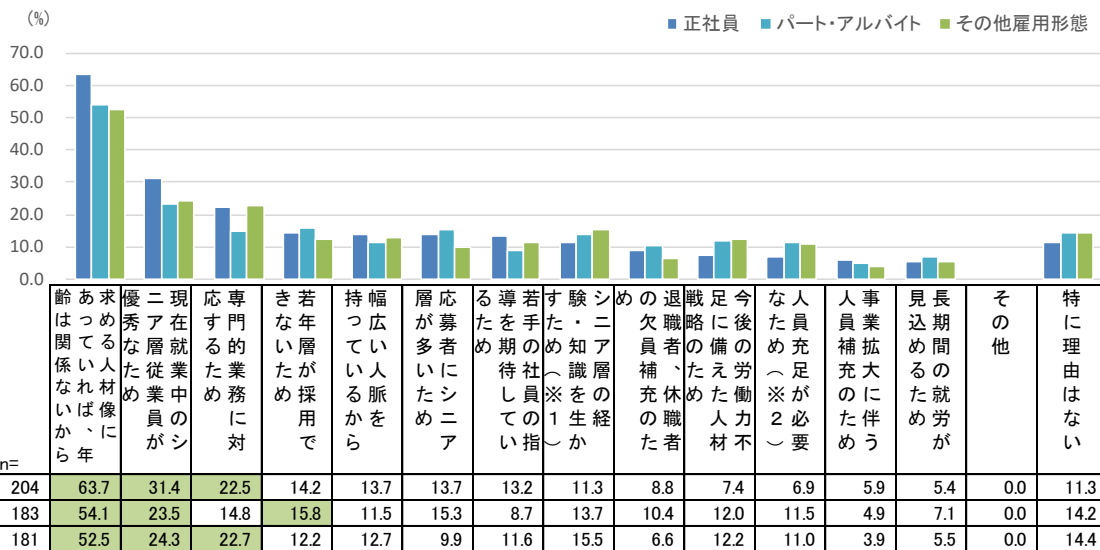
反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）



## 2. 積極的な理由（雇用形態別）（1）

- シニア層の採用に対して積極的な理由を聞くと、いずれの雇用形態についても「求める人材像にあっていれば、年齢は関係ないから」「現在就業中のシニア層従業員が優秀なため」などが上位に挙がった。正社員とその他雇用形態については「専門的業務に対応するため」、パート・アルバイトについては「若年層が採用できないため」も上位になっている。

Q. シニア層の採用に対して積極的、あるいはどちらかといえば積極的とのことですが、その理由をお知らせください。（複数回答）【対象：当該の雇用形態のシニア層採用に積極的】



緑アミカケ …上位3項目

【正社員】	理由	n=	63.7	31.4	22.5	14.2	13.7	13.7	13.2	11.3	8.8	7.4	6.9	5.9	5.4	0.0	11.3
全体		204	63.7	31.4	22.5	14.2	13.7	13.7	13.2	11.3	8.8	7.4	6.9	5.9	5.4	0.0	11.3
業種	フード、販売、サービス	53	62.3	35.8	15.1	11.3	18.9	9.4	15.1	13.2	13.2	7.5	7.5	5.7	7.5	0.0	13.2
	各種製造	18	66.7	27.8	33.3	16.7	22.2	11.1	16.7	11.1	11.1	16.7	5.6	5.6	0.0	5.6	
	建設、土木、運輸、倉庫	42	54.8	31.0	28.6	21.4	11.9	7.1	23.8	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	0.0	11.9	
	IT関連、広告、印刷	20	85.0	45.0	35.0	15.0	10.0	25.0	5.0	5.0	5.0	10.0	5.0	0.0	0.0	5.0	
	不動産、金融	27	66.7	14.8	22.2	7.4	11.1	11.1	7.4	18.5	3.7	7.4	3.7	0.0	0.0	11.1	
	その他	44	61.4	31.8	15.9	13.6	9.1	18.2	9.1	9.1	9.1	6.8	2.3	9.1	6.8	0.0	13.6
従業員数	5人未満	30	60.0	23.3	23.3	10.0	20.0	3.3	13.3	23.3	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	0.0	20.0
	5~100人未満	85	68.2	25.9	23.5	11.8	8.2	9.4	8.2	7.1	9.4	5.9	4.7	5.9	4.7	0.0	10.6
	100~500人未満	34	73.5	41.2	14.7	20.6	11.8	14.7	11.8	14.7	8.8	8.8	5.9	2.9	0.0	5.9	
	500人以上	55	52.7	38.2	25.5	16.4	20.0	25.5	21.8	9.1	12.7	12.7	10.9	12.7	0.0	10.9	
従業員代割割合	0%	27	77.8	11.1	29.6	11.1	18.5	3.7	18.5	22.2	0.0	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1
	1~30%未満	110	60.0	38.2	28.2	19.1	17.3	17.3	15.5	10.0	12.7	10.9	7.3	9.1	6.4	0.0	8.2
	30~60%未満	49	63.3	32.7	12.2	6.1	4.1	14.3	8.2	4.1	4.1	2.0	8.2	4.1	8.2	0.0	16.3
	60~100%未満	11	63.6	9.1	0.0	18.2	9.1	9.1	9.1	18.2	18.2	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	18.2
	100%	7	71.4	28.6	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
2018年 全体	193	59.6	31.1	23.8	16.6	13.0	9.3	10.4	9.8	4.7	12.4	6.7	2.6	3.6	0.0	11.4	
2016年 全体	145	62.1	35.2	30.3	17.9	16.6	5.5	16.6	13.1	6.9	12.4	7.6	4.1	6.9	0.0	13.1	

※1 事業や商品開発、提供サービスの向上にシニア層の経験・知識を生かすため  
 ※2 人手不足により、以前と採用のターゲットを変えてでも人員充足が必要のため

反転シロカケ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 2. 積極的な理由（雇用形態別）（2）

Q. シニア層の採用に対して積極的、あるいはどちらかといえば積極的とのことですが、その理由をお知らせください。  
（複数回答）【対象：当該の雇用形態のシニア層採用に積極的】

【パート・アルバイト】

		n=	年齢は関係ないから	求める人材像に年	優秀な人材がシニア層に多い	現在就業中のシニア層の業務に	専門的業務に	きかな層が採用で	若年層が採用で	幅広い人材を	幅が広い人材を	層が多いためシニア	応募者が多いためシニア	指導の期待を	若手社員を	すた・シニア層の経験	験・シニア層の経験	め・シニア層の経験	の退職者の補充のため	退職者の補充のため	足る労働力人材	今後の労働力人材	な人員充足が必要	人事業務の拡大に伴う	見込期間の就業が	長期間の就業が	その他	特に理由はない	
全体		183	54.1	23.5	14.8	15.8	11.5	15.3	8.7	13.7	10.4	12.0	11.5	4.9	7.1	0.0	14.2												
業種	フード、販売、サービス	56	58.9	30.4	10.7	16.1	14.3	17.9	8.9	14.3	16.1	12.5	14.3	5.4	8.9	0.0	16.1												
	各種製造	15	66.7	46.7	13.3	20.0	20.0	13.3	6.7	20.0	6.7	20.0	13.3	6.7	13.3	0.0	6.7												
	建設、土木、運輸、倉庫	34	32.4	17.6	14.7	20.6	5.9	14.7	11.8	11.8	8.8	23.5	14.7	5.9	2.9	0.0	17.6												
	IT関連、広告、印刷	12	50.0	16.7	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	0.0	25.0												
	不動産、金融	21	47.6	14.3	23.8	14.3	19.0	14.3	4.8	23.8	9.5	4.8	4.8	4.8	9.5	0.0	14.3												
	その他	45	64.4	17.8	20.0	11.1	8.9	13.3	11.1	11.1	8.9	6.7	8.9	4.4	4.4	0.0	8.9												
従業員数	5人未満	23	47.8	8.7	13.0	0.0	13.0	4.3	8.7	21.7	4.3	4.3	8.7	4.3	4.3	0.0	30.4												
	5～100人未満	78	65.4	24.4	12.8	14.1	9.0	9.0	6.4	12.8	9.0	10.3	10.3	5.1	5.1	0.0	12.8												
	100～500人未満	36	61.1	30.6	13.9	19.4	8.3	22.2	5.6	11.1	11.1	13.9	8.3	2.8	0.0	5.6													
	500人以上	46	32.6	23.9	19.6	23.9	17.4	26.1	15.2	13.0	15.2	17.4	17.4	6.5	17.4	0.0	15.2												
従業員代割割合	0%	25	60.0	12.0	16.0	4.0	12.0	8.0	12.0	8.0	8.0	8.0	8.0	4.0	4.0	0.0	20.0												
	1～30%未満	104	51.0	26.0	20.2	21.2	13.5	21.2	9.6	14.4	14.4	14.4	16.3	7.7	9.6	0.0	11.5												
	30～60%未満	38	57.9	28.9	5.3	10.5	5.3	10.5	7.9	5.3	5.3	7.9	5.3	0.0	5.3	0.0	18.4												
	60～100%未満	10	50.0	10.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0												
	100%	6	66.7	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0												
2018年 全体	175	49.7	19.4	14.3	18.9	9.1	14.9	5.7	7.4	10.9	16.0	12.0	4.6	8.6	0.6	16.0													
2016年 全体	142	54.2	23.2	21.1	19.7	7.0	13.4	11.3	9.2	9.9	21.1	15.5	6.3	9.2	0.7	16.9													

【その他雇用形態】

		n=	年齢は関係ないから	求める人材像に年	優秀な人材がシニア層に多い	現在就業中のシニア層の業務に	専門的業務に	きかな層が採用で	若年層が採用で	幅広い人材を	幅が広い人材を	層が多いためシニア	応募者が多いためシニア	指導の期待を	若手社員を	すた・シニア層の経験	験・シニア層の経験	め・シニア層の経験	の退職者の補充のため	退職者の補充のため	足る労働力人材	今後の労働力人材	な人員充足が必要	人事業務の拡大に伴う	見込期間の就業が	長期間の就業が	その他	特に理由はない
全体		181	52.5	24.3	22.7	12.2	12.7	9.9	11.6	15.5	6.6	12.2	11.0	3.9	5.5	0.0	14.4											
業種	フード、販売、サービス	46	58.7	21.7	23.9	17.4	15.2	15.2	15.2	10.9	8.7	13.0	4.3	8.7	0.0	19.6												
	各種製造	22	54.5	27.3	18.2	13.6	18.2	13.6	13.6	4.5	18.2	13.6	4.5	4.5	0.0	4.5												
	建設、土木、運輸、倉庫	33	33.3	33.3	24.2	15.2	9.1	6.1	12.1	18.2	6.1	24.2	21.2	3.0	3.0	0.0	9.1											
	IT関連、広告、印刷	15	66.7	26.7	13.3	6.7	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0	6.7	13.3	0.0	6.7	0.0	20.0											
	不動産、金融	20	35.0	20.0	25.0	10.0	15.0	5.0	0.0	15.0	5.0	10.0	0.0	5.0	5.0	0.0	20.0											
	その他	45	62.2	20.0	24.4	6.7	13.3	8.9	15.6	13.3	6.7	6.7	4.4	4.4	4.4	0.0	13.3											
従業員数	5人未満	20	50.0	10.0	10.0	5.0	15.0	0.0	5.0	15.0	0.0	5.0	0.0	5.0	0.0	25.0												
	5～100人未満	69	56.5	18.8	18.8	14.5	11.6	4.3	10.1	14.5	4.3	13.0	11.6	4.3	4.3	0.0	13.0											
	100～500人未満	38	55.3	23.7	26.3	13.2	7.9	13.2	13.2	18.4	5.3	5.3	7.9	0.0	2.6	5.3												
	500人以上	54	46.3	37.0	29.6	11.1	16.7	18.5	14.8	14.8	13.0	18.5	16.7	7.4	9.3	18.5	0.0	18.5										
従業員代割割合	0%	22	59.1	13.6	13.6	4.5	9.1	4.5	9.1	4.5	4.5	4.5	0.0	0.0	0.0	18.2												
	1～30%未満	114	50.0	28.1	29.8	14.9	15.8	11.4	14.0	16.7	8.8	16.7	12.3	6.1	7.0	0.0	11.4											
	30～60%未満	32	53.1	25.0	12.5	9.4	3.1	12.5	9.4	9.4	3.1	6.3	18.8	0.0	3.1	0.0	21.9											
	60～100%未満	9	55.6	11.1	0.0	11.1	11.1	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	22.2											
	100%	4	75.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0											
2018年 全体	187	40.6	18.7	26.2	10.2	11.8	8.0	10.2	11.8	8.0	12.8	8.0	4.8	5.3	0.5	14.4												
2016年 全体	137	51.8	24.1	32.8	13.1	12.4	7.3	10.2	13.9	6.6	14.6	8.0	6.6	8.0	0.7	16.1												

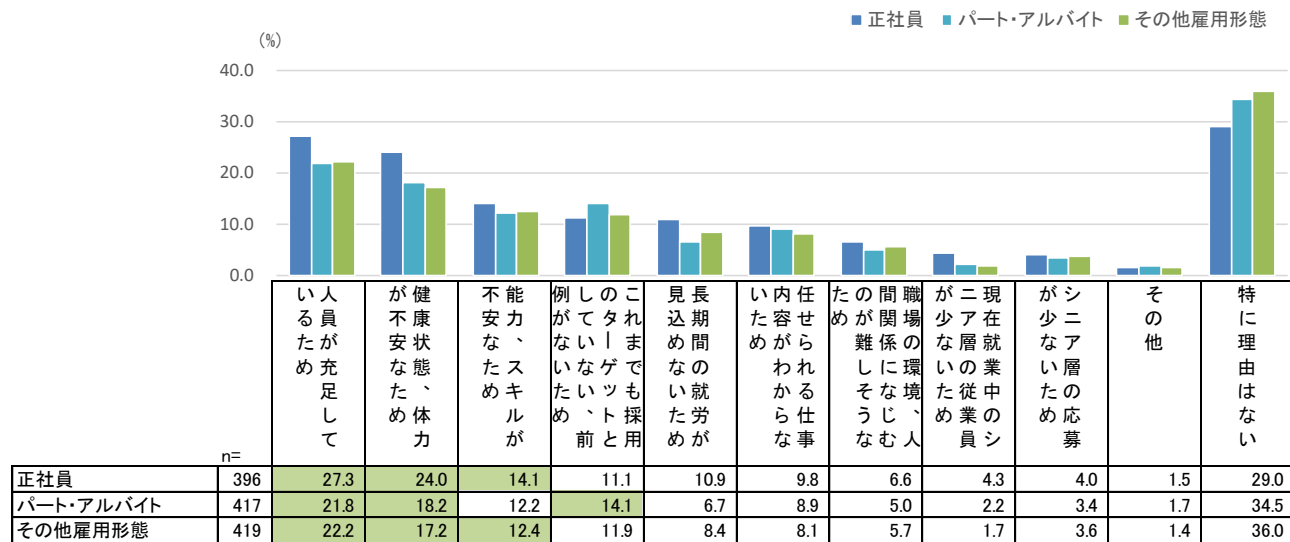
※1 事業や商品開発、提供サービスの向上にシニア層の経験・知識を生かすため  
※2 人手不足により、以前と採用のターゲットを変えてでも人員充足が必要のため

反転シロマキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

### 3. 積極的ではない理由（雇用形態別）（1）

- シニア層の採用に対して積極的ではない理由を聞くと、「人員が充足しているため」「健康状態、体力が不安なため」「能力、スキルが不安なため」などが上位に挙がった。また、「これまでも採用のターゲットとしていない、前例がないため」といったノウハウのなさも理由として挙げられている。

Q. シニア層の採用に対して積極的ではない、あるいはどちらかといえば積極的ではないとのことですが、その理由をお知らせください。（複数回答）【対象：当該の雇用形態のシニア層採用に積極的ではない】



緑アミカケ …上位3項目

【正社員】

	人員が充足しているため	健康状態、体力が不安なため	能力、スキルが不安なため	これまで採用していないため	長期間の就業が	内容がわからない仕事	関係しな環境、うむ	現在の就業中の従業員	シニア層の応募	その他	特に理由はない		
全体	27.3	24.0	14.1	11.1	10.9	9.8	6.6	4.3	4.0	1.5	29.0		
業種	フード、販売、サービス	26.6	18.5	13.7	9.7	8.9	11.3	8.1	4.0	1.6	33.1		
	各種製造	41	29.3	17.1	12.2	31.7	12.2	14.6	2.4	7.3	9.8		
	建設、土木、運輸、倉庫	65	20.0	35.4	7.7	10.8	7.7	3.1	3.1	4.6	32.3		
	IT関連、広告、印刷	32	28.1	12.5	18.8	12.5	3.1	9.4	3.1	12.5	3.1	34.4	
	不動産、金融	45	31.1	24.4	17.8	17.8	15.6	8.9	4.4	2.2	0.0	26.7	
	その他	89	30.3	24.7	14.6	11.2	4.5	9.0	5.6	4.5	4.5	29.2	
従業員数	5人未満	113	37.2	11.5	8.0	7.1	3.5	7.1	2.7	0.9	0.0	45.1	
	5～100人未満	157	22.3	33.1	19.1	14.6	16.6	11.5	7.6	5.7	1.9	24.2	
	100～500人未満	60	11.7	25.0	16.7	11.7	13.3	8.3	11.7	5.0	5.0	23.3	
	500人以上	66	36.4	22.7	10.6	9.1	7.6	12.1	6.1	6.1	4.5	18.2	
業員割合	0%	98	26.5	23.5	14.3	11.2	5.1	11.2	12.2	3.1	4.1	0.0	32.7
	1～30%未満	205	26.3	25.9	16.1	12.7	16.1	10.2	6.8	5.4	4.9	2.4	24.4
	30～60%未満	60	23.3	30.0	13.3	8.3	8.3	8.3	0.0	5.0	3.3	0.0	28.3
	60～100%未満	14	35.7	7.1	0.0	7.1	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	7.1	42.9
100%	19	47.4	0.0	5.3	5.3	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	52.6	
2018年 全体	407	21.1	22.1	15.5	12.0	10.8	8.8	9.3	4.7	3.9	2.5	34.9	
2016年 全体	388	27.6	21.9	19.1	12.6	10.8	6.7	7.0	3.6	3.9	2.8		

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

### 3. 積極的ではない理由（雇用形態別）（2）

Q. シニア層の採用に対して積極的ではない、あるいはどちらかといえば積極的ではないとのことですが、その理由をお知らせください。（複数回答）【対象：当該の雇用形態のシニア層採用に積極的ではない】

【パート・アルバイト】

		n=	い る 員 が 充 足 し て	が 健 康 状 態 な た め 体 力	不 能 力 な た め キ ル が	例 し の こ れ が た れ ま い な い た い と 前	見 長 込 期 間 な の 就 た ら め	い 内 任 た 容 せ め が ら れ か る 仕 事	た の 間 職 が 関 係 し に 環 境 う じ 、 な む 人	が 二 少 ア 在 な 層 就 業 中 の シ ニ ア 層 の 採 募	が シ 少 二 ア 層 の 採 募	そ の 他	特 に 理 由 は な い	(%)
全 体		417	21.8	18.2	12.2	14.1	6.7	8.9	5.0	2.2	3.4	1.7	34.5	
業 種	フード、販売、サービス	121	23.1	17.4	12.4	14.0	6.6	12.4	5.8	0.8	4.1	0.0	36.4	
	各種製造	44	25.0	27.3	20.5	6.8	22.7	11.4	9.1	0.0	4.5	2.3	18.2	
	建設、土木、運輸、倉庫	73	15.1	20.5	2.7	12.3	4.1	5.5	1.4	0.0	2.7	2.7	45.2	
	IT関連、広告、印刷	40	17.5	15.0	15.0	15.0	5.0	10.0	0.0	7.5	2.5	2.5	35.0	
	不動産、金融	51	23.5	17.6	13.7	21.6	5.9	5.9	7.8	5.9	2.0	0.0	29.4	
	その他	88	25.0	14.8	13.6	14.8	2.3	6.8	5.7	2.3	3.4	3.4	34.1	
従 業 員 数	5人未満	120	30.8	11.7	7.5	10.8	0.8	7.5	2.5	0.8	1.7	0.8	45.0	
	5～100人未満	164	15.2	23.2	15.2	17.7	10.4	8.5	4.9	1.8	4.9	1.8	34.1	
	100～500人未満	58	15.5	22.4	10.3	8.6	12.1	12.1	6.9	1.7	1.7	3.4	29.3	
	500人以上	75	26.7	14.7	14.7	16.0	4.0	9.3	8.0	5.3	4.0	1.3	22.7	
従 業 員 代 割 に 対 し て	0%	100	22.0	19.0	13.0	16.0	3.0	12.0	8.0	3.0	6.0	1.0	32.0	
	1～30%未満	211	19.9	20.4	14.7	12.3	10.0	7.6	5.7	2.4	3.3	2.4	33.2	
	30～60%未満	71	21.1	16.9	8.5	18.3	5.6	9.9	1.4	1.4	1.4	1.4	31.0	
	60～100%未満	15	26.7	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	
	100%	20	40.0	5.0	5.0	20.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	
2018年 全体		425	19.5	17.4	14.6	10.4	6.4	7.5	8.0	2.6	2.6	1.9	41.4	
2016年 全体		391	22.0	16.4	15.1	11.0	9.2	7.4	4.3	2.6	1.8	3.3	37.6	

【その他雇用形態】

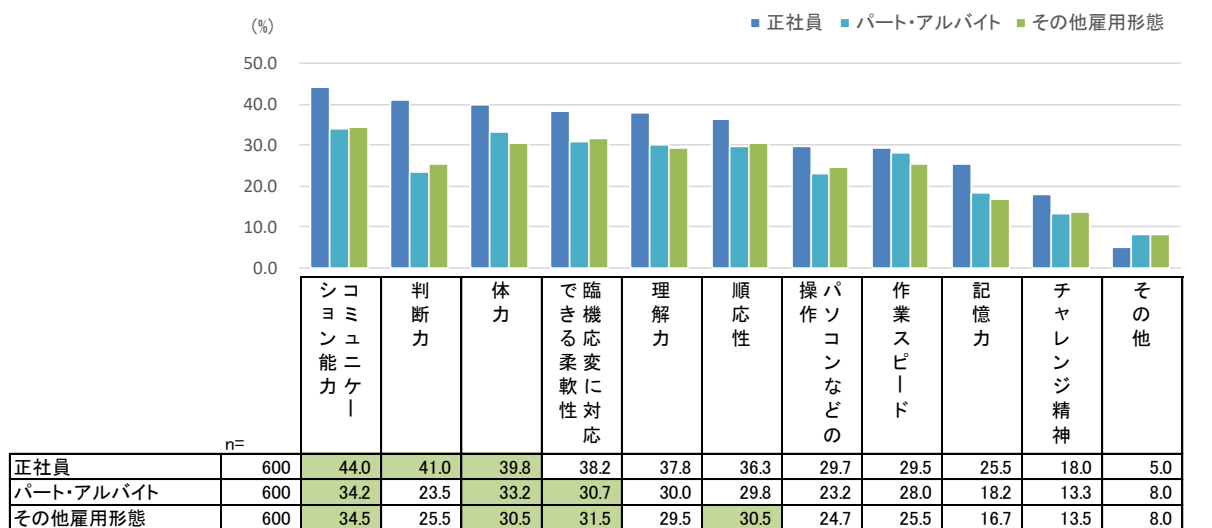
		n=	い る 員 が 充 足 し て	が 健 康 状 態 な た め 体 力	不 能 力 な た め キ ル が	例 し の こ れ が た れ ま い な い た い と 前	見 長 込 期 間 な の 就 た ら め	い 内 任 た 容 せ め が ら れ か る 仕 事	た の 間 職 が 関 係 し に 環 境 う じ 、 な む 人	が 二 少 ア 在 な 層 就 業 中 の シ ニ ア 層 の 採 募	が シ 少 二 ア 層 の 採 募	そ の 他	特 に 理 由 は な い	(%)
全 体		419	22.2	17.2	12.4	11.9	8.4	8.1	5.7	1.7	3.6	1.4	36.0	
業 種	フード、販売、サービス	131	22.1	13.7	9.9	13.0	6.9	12.2	5.3	0.8	3.1	0.8	38.9	
	各種製造	37	24.3	27.0	21.6	5.4	27.0	13.5	10.8	0.0	5.4	0.0	21.6	
	建設、土木、運輸、倉庫	74	13.5	23.0	5.4	9.5	10.8	4.1	5.4	0.0	2.7	1.4	44.6	
	IT関連、広告、印刷	37	21.6	13.5	16.2	8.1	2.7	10.8	2.7	2.7	2.7	0.0	35.1	
	不動産、金融	52	26.9	17.3	17.3	17.3	9.6	5.8	5.8	3.8	3.8	0.0	28.8	
	その他	88	26.1	14.8	13.6	13.6	2.3	3.4	5.7	3.4	4.5	4.5	35.2	
従 業 員 数	5人未満	123	28.5	10.6	7.3	10.6	2.4	6.5	3.3	0.8	1.6	0.8	48.0	
	5～100人未満	173	17.9	20.8	14.5	16.8	9.2	6.9	5.2	1.7	4.0	2.3	34.7	
	100～500人未満	56	16.1	25.0	14.3	7.1	16.1	14.3	8.9	1.8	7.1	1.8	23.2	
	500人以上	67	26.9	13.4	14.9	6.0	10.4	9.0	9.0	3.0	3.0	0.0	28.4	
従 業 員 代 割 に 対 し て	0%	103	23.3	18.4	13.6	13.6	3.9	11.7	8.7	1.9	6.8	1.0	33.0	
	1～30%未満	201	20.9	18.9	13.4	10.4	11.9	8.0	5.5	2.5	3.5	2.0	32.8	
	30～60%未満	77	18.2	15.6	11.7	14.3	7.8	5.2	5.2	0.0	1.3	1.3	39.0	
	60～100%未満	16	31.3	12.5	6.3	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	56.3	
	100%	22	36.4	4.5	4.5	18.2	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	54.5	
2018年 全体		413	18.9	15.5	14.3	8.2	6.3	6.3	6.5	3.1	2.2	2.4	44.3	
2016年 全体		396	23.0	15.4	15.9	12.1	8.3	7.1	3.5	2.5	1.8	2.5	40.4	

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 4. シニア層に求めるもの（雇用形態別）（1）

- シニア層を採用するにあたって求めることを聞くと、正社員については「コミュニケーション能力」「判断力」「体力」、パート・アルバイトとその他雇用形態については「コミュニケーション能力」「体力」「臨機応変に対応できる柔軟性」などが上位となった。ただし、業種別や従業員数別にみると順位は異なっており、求められる能力は仕事によって変わると考えられる。

Q. シニア層を採用するにあたり、どのようなことを求めますか。雇用形態別にお知らせください。（複数回答）



緑アミカケ …上位3項目

【正社員】

		n=	コミュニケーション能力	判断力	体力	臨機応変に対応できる柔軟性	理解力	順応性	操作パソコンなどの	作業スピード	記憶力	チャレンジ精神	その他
全体		600	44.0	41.0	39.8	38.2	37.8	36.3	29.7	29.5	25.5	18.0	5.0
業種	フード、販売、サービス	177	41.2	39.5	37.9	34.5	36.2	38.4	26.6	31.1	26.6	18.1	5.6
	各種製造	59	49.2	54.2	49.2	49.2	52.5	37.3	33.9	39.0	27.1	25.4	1.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	42.1	38.3	49.5	36.4	30.8	44.9	28.0	28.0	23.4	15.0	1.9
	IT関連、広告、印刷	52	48.1	38.5	21.2	36.5	48.1	32.7	40.4	32.7	25.0	23.1	7.7
	不動産、金融	72	45.8	43.1	30.6	37.5	33.3	31.9	27.8	18.1	29.2	16.7	8.3
	その他	133	44.4	39.1	42.9	40.6	37.6	30.1	30.1	29.3	23.3	15.8	5.3
従業員数	5人未満	143	35.7	34.3	28.7	30.1	38.5	28.0	28.0	27.3	23.1	13.3	10.5
	5~100人未満	242	47.9	43.0	44.6	43.0	38.4	39.7	31.0	30.6	28.9	19.4	3.3
	100~500人未満	94	44.7	45.7	50.0	39.4	35.1	44.7	28.7	35.1	23.4	11.7	4.3
	500人以上	121	45.5	41.3	35.5	37.2	38.0	33.1	29.8	25.6	23.1	25.6	2.5
従業員割合	0%	125	40.0	31.2	36.0	41.6	34.4	31.2	28.8	35.2	25.6	20.0	4.8
	1~30%未満	315	46.3	43.5	40.3	38.1	35.9	40.3	30.8	27.0	23.8	18.7	5.7
	30~60%未満	109	44.0	46.8	45.9	37.6	51.4	35.8	30.3	33.9	33.0	17.4	0.9
	60~100%未満	25	36.0	32.0	40.0	28.0	24.0	40.0	20.0	28.0	16.0	8.0	4.0
	100%	26	42.3	42.3	26.9	34.6	34.6	11.5	26.9	15.4	23.1	11.5	15.4
2018年 全体		600	38.3	34.8	33.7	32.8	31.0	32.3	24.2	24.5	17.2	15.5	5.2
2016年 全体		533	38.3	40.3	38.6	37.7	37.5	41.5	27.6	24.8	20.6	18.6	5.3

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい

水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい

グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

4. シニア層に求めるもの（雇用形態別）（2）

Q. シニア層を採用するにあたり、どのようなことを求めますか。雇用形態別にお知らせください。（複数回答）

【パート・アルバイト】

		n=	シ コ ム ニ カ ケ	判 断 力	体 力	で 臨 機 応 変 に 対 応	理 解 力	順 応 性	操 作 ソ コ ン な ど の	作 業 ス ピ ー ド	記 憶 力	チ ャ レ ン ジ 精 神	そ の 他
全 体		600	34.2	23.5	33.2	30.7	30.0	29.8	23.2	28.0	18.2	13.3	8.0
業 種	フード、販売、サービス	177	33.9	22.0	35.6	29.4	31.1	36.2	22.0	33.3	19.8	11.3	7.9
	各種製造	59	32.2	23.7	44.1	32.2	33.9	27.1	23.7	45.8	18.6	13.6	1.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	27.1	16.8	37.4	24.3	20.6	27.1	15.9	19.6	10.3	12.1	7.5
	IT関連、広告、印刷	52	32.7	15.4	11.5	25.0	36.5	23.1	26.9	21.2	17.3	15.4	9.6
	不動産、金融	72	38.9	31.9	22.2	31.9	31.9	30.6	26.4	26.4	25.0	18.1	13.9
	その他	133	39.1	29.3	36.1	38.3	30.8	27.1	27.1	23.3	18.8	13.5	7.5
従 業 員 数	5人未満	143	30.8	21.7	23.1	25.2	30.8	23.8	25.2	21.7	14.0	11.2	12.6
	5～100人未満	242	36.8	25.2	37.2	35.5	31.0	31.4	21.9	29.8	21.9	16.5	7.9
	100～500人未満	94	33.0	23.4	42.6	26.6	28.7	39.4	18.1	35.1	21.3	8.5	9.6
	500人以上	121	33.9	22.3	29.8	30.6	28.1	26.4	27.3	26.4	13.2	13.2	1.7
従 業 員 代 割 に 合 上	0%	125	31.2	21.6	28.8	32.8	32.8	24.8	28.0	28.8	19.2	16.0	7.2
	1～30%未満	315	36.5	22.2	36.2	31.1	27.3	34.3	22.9	29.5	15.9	12.4	7.9
	30～60%未満	109	33.9	30.3	33.9	28.4	36.7	24.8	22.9	25.7	24.8	14.7	6.4
	60～100%未満	25	24.0	16.0	28.0	20.0	16.0	32.0	8.0	28.0	12.0	4.0	12.0
	100%	26	30.8	26.9	19.2	34.6	34.6	19.2	19.2	15.4	19.2	15.4	15.4
2018年 全体		600	32.7	21.3	30.5	25.2	26.2	26.8	20.2	26.3	13.0	10.0	5.2
2016年 全体		533	30.8	24.6	33.0	25.5	29.1	33.4	20.5	25.0	15.0	12.6	7.3

【その他雇用形態】

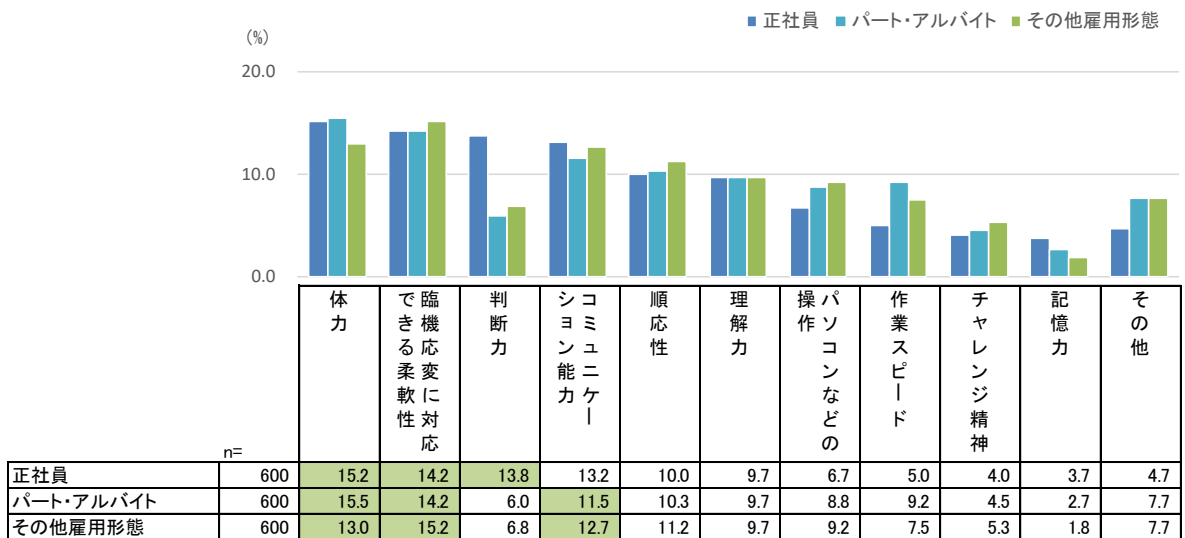
		n=	シ コ ム ニ カ ケ	判 断 力	体 力	で 臨 機 応 変 に 対 応	理 解 力	順 応 性	操 作 ソ コ ン な ど の	作 業 ス ピ ー ド	記 憶 力	チ ャ レ ン ジ 精 神	そ の 他
全 体		600	34.5	25.5	30.5	31.5	29.5	30.5	24.7	25.5	16.7	13.5	8.0
業 種	フード、販売、サービス	177	33.3	24.9	31.6	32.2	32.2	33.3	21.5	27.7	17.5	13.0	8.5
	各種製造	59	32.2	30.5	35.6	33.9	35.6	28.8	25.4	45.8	16.9	11.9	1.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	31.8	20.6	38.3	23.4	16.8	29.9	20.6	15.9	11.2	12.1	8.4
	IT関連、広告、印刷	52	32.7	19.2	13.5	25.0	38.5	28.8	34.6	21.2	13.5	15.4	7.7
	不動産、金融	72	38.9	30.6	20.8	34.7	31.9	30.6	23.6	23.6	23.6	16.7	13.9
	その他	133	37.6	27.8	32.3	36.8	28.6	28.6	28.6	24.1	17.3	13.5	6.8
従 業 員 数	5人未満	143	30.1	21.7	21.7	25.9	27.3	24.5	29.4	19.6	14.7	11.9	12.6
	5～100人未満	242	36.0	27.3	33.5	33.1	30.2	31.4	20.7	27.3	18.6	15.3	8.3
	100～500人未満	94	36.2	26.6	42.6	36.2	30.9	43.6	26.6	30.9	18.1	8.5	6.4
	500人以上	121	35.5	25.6	25.6	31.4	29.8	25.6	25.6	24.8	14.0	15.7	3.3
従 業 員 代 割 に 合 上	0%	125	29.6	20.0	28.0	33.6	30.4	24.8	26.4	27.2	17.6	15.2	7.2
	1～30%未満	315	37.1	25.4	32.4	32.1	27.9	34.9	25.7	25.4	14.9	13.3	7.9
	30～60%未満	109	35.8	33.0	33.0	29.4	37.6	25.7	22.9	25.7	21.1	12.8	6.4
	60～100%未満	25	24.0	20.0	28.0	24.0	16.0	32.0	12.0	24.0	12.0	8.0	12.0
	100%	26	30.8	26.9	11.5	30.8	23.1	23.1	23.1	19.2	19.2	15.4	15.4
2018年 全体		600	32.5	21.8	29.2	26.3	25.5	28.2	20.3	21.3	12.5	9.7	5.7
2016年 全体		533	31.0	24.8	30.8	27.6	28.0	34.9	21.6	21.8	13.1	12.8	7.9

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 5. シニア層に最も求めるもの（雇用形態別）（1）

- シニア層を採用するにあたって最も求めることを聞くと、正社員については「体力」「臨機応変に対応できる柔軟性」「判断力」、パート・アルバイト、その他雇用形態については「体力」「臨機応変に対応できる柔軟性」「コミュニケーション能力」などが上位となった。

Q. 今お答えいただいた60代以上のシニア層に求めるものの中で、最も必要（重要）だと思うものを1つだけお知らせください。（単一回答）



緑アミカケ …上位3項目

【正社員】

		n=	体力	臨機応変に対応できる柔軟性	判断力	コミュニケーション能力	順応性	理解力	操作パソコンなどの	作業スピード	チャレンジ精神	記憶力	その他
全体		600	15.2	14.2	13.8	13.2	10.0	9.7	6.7	5.0	4.0	3.7	4.7
業種	フード、販売、サービス	177	14.1	13.0	14.7	12.4	11.3	9.6	7.3	5.6	3.4	2.8	5.6
	各種製造	59	10.2	15.3	18.6	8.5	11.9	15.3	3.4	8.5	3.4	5.1	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	24.3	13.1	12.1	11.2	14.0	7.5	5.6	2.8	4.7	2.8	1.9
	IT関連、広告、印刷	52	7.7	17.3	7.7	17.3	7.7	13.5	7.7	5.8	7.7	0.0	7.7
	不動産、金融	72	9.7	11.1	18.1	18.1	5.6	9.7	8.3	0.0	5.6	6.9	6.9
	その他	133	17.3	16.5	12.0	13.5	7.5	7.5	6.8	6.8	2.3	4.5	5.3
従業員数	5人未満	143	10.5	9.1	14.7	11.9	9.1	9.1	11.2	7.7	3.5	2.8	10.5
	5~100人未満	242	17.8	18.2	12.4	14.0	9.1	9.5	5.4	4.5	3.3	2.9	2.9
	100~500人未満	94	17.0	11.7	16.0	14.9	12.8	9.6	2.1	3.2	3.2	5.3	4.3
	500人以上	121	14.0	14.0	14.0	11.6	10.7	10.7	7.4	4.1	6.6	5.0	1.7
従業員割合	0%	125	16.0	16.8	7.2	10.4	8.0	8.8	10.4	9.6	4.8	3.2	4.8
	1~30%未満	315	15.2	13.7	15.2	14.3	10.2	8.6	5.1	3.2	4.4	5.1	5.1
	30~60%未満	109	15.6	13.8	14.7	11.9	11.9	12.8	7.3	6.4	2.8	1.8	0.9
	60~100%未満	25	20.0	12.0	12.0	12.0	16.0	16.0	4.0	4.0	0.0	0.0	4.0
	100%	26	3.8	11.5	26.9	19.2	3.8	7.7	7.7	0.0	3.8	0.0	15.4
2018年 全体		600	16.3	17.0	13.2	12.0	8.8	7.3	5.5	6.8	5.3	2.5	5.2
2016年 全体		533	15.8	16.3	12.0	10.7	12.9	9.0	6.2	4.3	5.4	2.3	5.1

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい

水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい

グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

5. シニア層に最も求めるもの（雇用形態別）（2）

Q. 今お答えいただいた60代以上のシニア層に求めるものの中で、最も必要（重要）だと思うものを1つだけお知らせください。（単一回答）

【パート・アルバイト】

		n=	体力	で臨 機 応 変 に 対 応	判 断 力	シ コ ミュ ニ ケ ー	順 応 性	理 解 力	操 作 パ ソ コン な ど の	作 業 ス ピー ド	チ ャ レ ン ジ 精 神	記 憶 力	そ の 他
全 体		600	15.5	14.2	6.0	11.5	10.3	9.7	8.8	9.2	4.5	2.7	7.7
業 種	フード、販売、サービス	177	18.6	13.0	5.1	10.2	11.9	9.0	9.6	10.7	2.8	1.7	7.3
	各種製造	59	20.3	13.6	5.1	5.1	10.2	11.9	5.1	15.3	5.1	6.8	1.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	21.5	12.1	6.5	10.3	14.0	9.3	7.5	4.7	5.6	0.9	7.5
	IT関連、広告、印刷	52	1.9	15.4	3.8	15.4	11.5	13.5	13.5	3.8	7.7	3.8	9.6
	不動産、金融	72	4.2	12.5	5.6	16.7	9.7	8.3	8.3	12.5	4.2	5.6	12.5
	その他	133	15.8	18.0	8.3	12.8	5.3	9.0	9.0	8.3	4.5	1.5	7.5
従 業 員 数	5人未満	143	11.2	11.2	7.7	11.9	9.1	12.6	11.9	7.7	2.8	1.4	12.6
	5~100人未満	242	16.5	19.4	6.6	10.3	9.5	8.3	6.2	7.9	5.4	2.5	7.4
	100~500人未満	94	18.1	8.5	3.2	12.8	16.0	9.6	1.1	13.8	4.3	4.3	8.5
	500人以上	121	16.5	11.6	5.0	12.4	9.1	9.1	16.5	9.9	5.0	3.3	1.7
従 業 員 代 割 以 上 合 計	0%	125	12.0	16.0	5.6	10.4	8.0	13.6	10.4	10.4	3.2	3.2	7.2
	1~30%未満	315	18.1	13.3	5.7	11.4	11.4	7.0	8.3	10.2	4.8	2.5	7.3
	30~60%未満	109	12.8	13.8	7.3	12.8	9.2	11.0	10.1	6.4	6.4	3.7	6.4
	60~100%未満	25	20.0	12.0	8.0	8.0	16.0	12.0	0.0	12.0	0.0	0.0	12.0
	100%	26	7.7	19.2	3.8	15.4	7.7	15.4	11.5	0.0	3.8	0.0	15.4
2018年 全体		600	16.0	12.0	5.8	14.0	10.2	10.0	8.7	11.2	4.8	2.2	5.2
2016年 全体		533	17.6	11.4	5.3	12.6	13.9	8.1	7.7	9.0	5.4	1.7	7.3

【その他雇用形態】

		n=	体力	で臨 機 応 変 に 対 応	判 断 力	シ コ ミュ ニ ケ ー	順 応 性	理 解 力	操 作 パ ソ コン な ど の	作 業 ス ピー ド	チ ャ レ ン ジ 精 神	記 憶 力	そ の 他
全 体		600	13.0	15.2	6.8	12.7	11.2	9.7	9.2	7.5	5.3	1.8	7.7
業 種	フード、販売、サービス	177	13.6	16.4	8.5	11.3	11.3	10.7	9.0	6.8	4.0	0.6	7.9
	各種製造	59	15.3	18.6	5.1	5.1	10.2	10.2	5.1	18.6	5.1	5.1	1.7
	建設、土木、運輸、倉庫	107	20.6	9.3	6.5	15.0	16.8	4.7	7.5	3.7	5.6	1.9	8.4
	IT関連、広告、印刷	52	0.0	17.3	3.8	15.4	9.6	15.4	17.3	3.8	9.6	0.0	7.7
	不動産、金融	72	4.2	13.9	5.6	16.7	11.1	11.1	8.3	6.9	5.6	4.2	12.5
	その他	133	15.0	16.5	7.5	12.8	7.5	9.0	9.8	8.3	5.3	1.5	6.8
従 業 員 数	5人未満	143	11.2	11.2	6.3	12.6	9.8	11.2	14.7	7.7	2.8	0.7	11.9
	5~100人未満	242	13.6	19.0	7.0	12.0	11.6	8.3	6.2	6.6	6.6	1.2	7.9
	100~500人未満	94	16.0	14.9	6.4	12.8	16.0	10.6	3.2	6.4	4.3	3.2	6.4
	500人以上	121	11.6	12.4	7.4	14.0	8.3	9.9	13.2	9.9	6.6	3.3	3.3
従 業 員 代 割 以 上 合 計	0%	125	12.0	19.2	5.6	10.4	8.8	12.8	10.4	8.0	4.0	1.6	7.2
	1~30%未満	315	13.3	14.6	7.6	12.7	11.4	7.9	8.6	7.6	6.0	2.5	7.6
	30~60%未満	109	13.8	11.9	6.4	14.7	11.9	11.0	11.0	6.4	5.5	0.9	6.4
	60~100%未満	25	20.0	16.0	8.0	8.0	16.0	12.0	0.0	12.0	0.0	0.0	8.0
	100%	26	3.8	15.4	3.8	19.2	11.5	7.7	11.5	3.8	7.7	0.0	15.4
2018年 全体		600	15.8	14.7	6.5	13.5	12.2	8.8	8.3	8.3	4.3	1.8	5.7
2016年 全体		533	15.8	12.8	5.6	12.2	15.6	8.6	7.3	6.8	6.2	1.3	7.9

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）



### 6. シニア層に求めるもの（自由記述）

- シニア層を採用するにあたり最も必要だと思うことについて自由記述で聞いた。「体力」については、販売・サービス業などの各業種に応じた対応力が求められている。また、「臨機応変に対応できる柔軟性」「判断力」「コミュニケーション能力」についてみると、これまでの経験を生かすことと、これまでのやり方にこだわりすぎず柔軟に対応することのバランスが求められていると考えられる。

Q. 今お答えいただいた、シニア層の正社員／パート・アルバイト／その他雇用形態（契約社員・派遣社員・嘱託など含む）として最も必要（重要）なことについて、もう少し具体的に説明するとどのような能力・スキルですか。具体的にお知らせください。

#### 体力

- 怪我や病気などですぐ休まない体力が必要。（東京都、スーパー・百貨店、5,000人以上）
- 現場仕事の安全の為、最低限の体力必須。（福島県、各種サービス業、50～100人未満）
- 動き回れる体力。（神奈川県、医療機関、100～300人未満）

#### 臨機応変に対応できる柔軟性

- とりあえずやってみようという柔軟性は欲しい。（大阪府、ファッション関連業、5人未満）
- あらゆる事象に柔軟に対応できる判断、理解、想像力がポイントの仕事なので。（大阪府、各種製造業、5人未満）
- これまでの多様なスキルや能力を活かして柔軟な対応を求める。（秋田県、IT関連業、30～50人未満）
- これまでの成功体験にとらわれない、臨機応変な柔軟性のある考え方で業務にあたってほしい。（東京都、その他業種、5,000人以上）
- 今までの経験に加え、新規分野への対応能力ややる気。（東京都、IT関連業、50～100人未満）

#### 判断力

- 経験に裏打ちされた判断力。（神奈川県、建設・土木・工事関連業、10～30人未満）
- 経験豊富で有るのでどの作業においても気転がきくこと。（北海道、その他小売業、5～10人未満）
- 長年の経験による判断を期待している。（福岡県、銀行・金融・証券・保険、3,000～5,000人未満）
- ある問題に対して、長年の経験からどの選択肢にするかを自信を持って的確に絞ってほしい。（東京都、商社・各種販売業、10～30人未満）
- 会社方針や状況を理解し、自分が何を求められるかを把握して実行に移せること。（滋賀県、その他業種、30～50人未満）

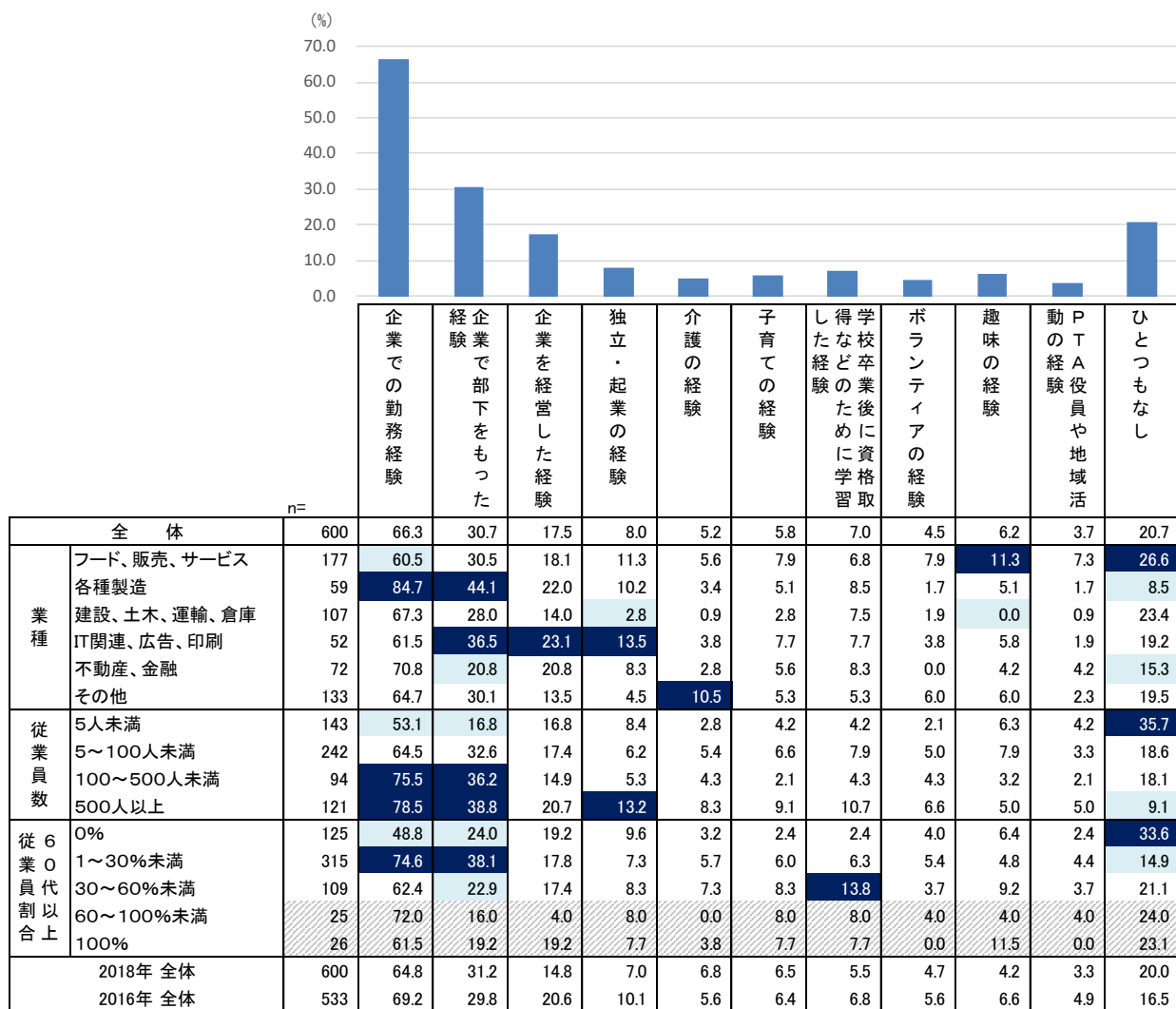
#### コミュニケーション能力

- 20代と同列の仲間意識でやれる人間を希望。（東京都、銀行・金融・証券・保険、10～30人未満）
- チームワークを継続するためのコミュニケーション能力。（愛知県、その他業種、30～50人未満）
- クライアントといかに信頼関係がとれるか。（愛知県、各種サービス業、5人未満）
- 自らの知見を若い世代に移譲してもらいたいので、コミュニケーションスキルを重視している。（愛知県、各種サービス業、1,000～2,000人未満）

## 7. 役立つ経験

- 会社で役立つと思われる経験を聞くと、「企業での勤務経験」66.3%、「企業で部下をもった経験」30.7%、「企業を経営した経験」17.5%などとなった。

Q. 以下に挙げるシニア層の経験のうち、あなたの会社で役立つと思われるものを全てお選びください。（複数回答）

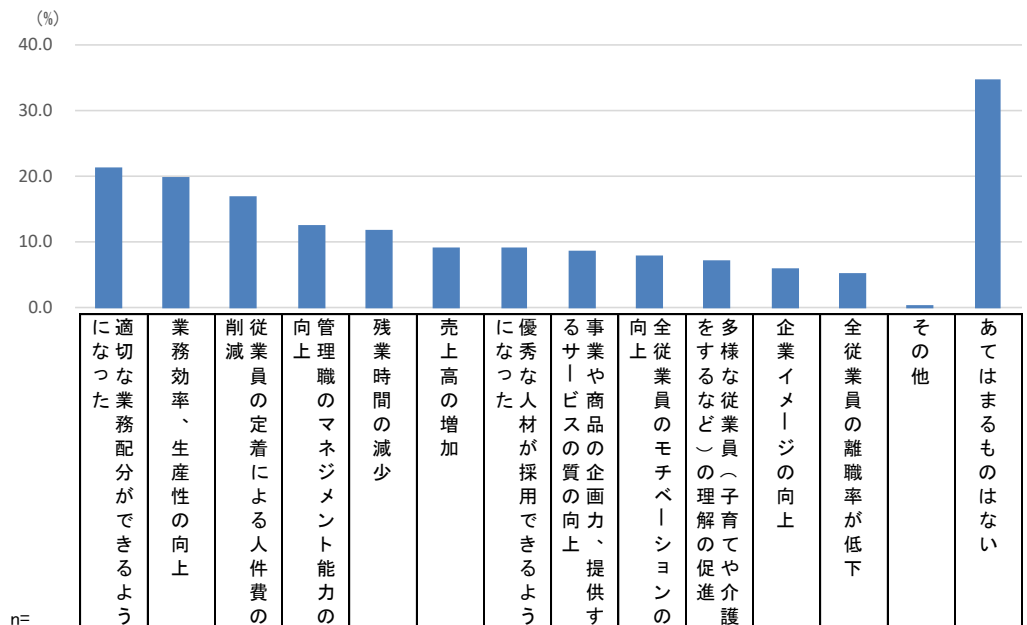


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

# 1. シニア層雇用の成果

- シニア層を雇用したことで生まれた成果について聞くと、「適切な業務配分ができるようになった」21.3%、「業務効率、生産性の向上」19.8%、「従業員の定着による人件費の削減」17.1%などが上位に挙がった。
- 業種別にみると、「各種製造」で「業務効率、生産性の向上」「管理職のマネジメント能力の向上」「優秀な人材が採用できるようになった」「事業や商品の企画力、提供するサービスの質の向上」の割合が高くなっている。

Q. あなたの会社ではシニア層を雇用したことで生まれた成果について、具体的にはどのようにお感じになっていますか。次の中からあてはまるものを全てお知らせください。（複数回答）【対象：60代以上従業員あり】



n=		全体	21.3	19.8	17.1	12.6	12.0	9.3	9.3	8.8	8.0	7.2	6.1	5.3	0.4	34.9
業種	フード、販売、サービス	134	23.1	14.2	23.1	15.7	11.2	14.2	9.0	10.4	9.0	8.2	9.0	9.0	0.0	31.3
	各種製造	55	20.0	27.3	16.4	21.8	10.9	5.5	16.4	14.5	3.6	7.3	5.5	1.8	0.0	36.4
	建設、土木、運輸、倉庫	89	18.0	25.8	18.0	9.0	13.5	6.7	10.1	6.7	11.2	5.6	4.5	4.5	0.0	36.0
	IT関連、広告、印刷	33	18.2	6.1	24.2	15.2	9.1	6.1	12.1	9.1	18.2	9.1	6.1	9.1	0.0	39.4
	不動産、金融	52	25.0	19.2	13.5	11.5	15.4	13.5	3.8	9.6	1.9	9.6	7.7	1.9	0.0	28.8
	その他	112	21.4	22.3	8.9	7.1	11.6	6.3	7.1	5.4	6.3	5.4	3.6	3.6	1.8	39.3
従業員数	5人未満	79	16.5	7.6	8.9	7.6	6.3	7.6	6.3	6.3	1.3	3.8	3.8	2.5	0.0	50.6
	5~100人未満	192	21.9	18.8	16.1	12.0	10.4	11.5	9.4	8.3	10.9	4.7	4.2	5.2	1.0	34.4
	100~500人未満	88	18.2	19.3	23.9	15.9	10.2	6.8	8.0	9.1	3.4	6.8	3.4	6.8	0.0	36.4
	500人以上	116	25.9	30.2	19.0	14.7	19.3	8.6	12.1	11.2	11.2	13.3	12.9	6.0	0.0	24.1
従業員割合以上	0%	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1~30%未満	315	21.6	22.5	16.8	14.6	12.7	9.8	9.2	9.2	9.5	9.2	7.3	5.4	0.6	33.0
	30~60%未満	109	21.1	19.3	21.1	11.9	12.8	8.3	11.9	9.2	7.3	3.7	4.6	6.4	0.0	33.9
	60~100%未満	25	16.0	8.0	12.0	0.0	0.0	4.0	8.0	8.0	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	52.0
	100%	26	23.1	0.0	7.7	3.8	11.5	11.5	0.0	3.8	0.0	3.8	3.8	0.0	0.0	46.2
2018年 全体		440	23.0	20.2	18.6	10.7	14.1	8.0	7.7	8.9	10.2	6.8	7.0	6.8	0.9	32.3
2016年 全体		393	20.6	17.8	20.1	12.2	7.9	7.9	5.6	6.1	7.4	4.8	6.4	5.6	1.5	33.8

反転シロヌキ ...全体の数値より5ポイント以上大きい  
水色アミカケ ...全体の数値より5ポイント以上小さい  
グレー斜線 ...回答数が30未満（参考値）

### 2. シニア層雇用による変化、良かったこと（自由記述）

- シニア層を雇用して良かった点などを自由記述で聞いたところ、特に目立ったのはシニア層のもつ様々な経験や知識が役立っているという声だった。また、経験に基づいたサポートやアドバイスをしてもらえる、あるいは業務の生産性が上がった、人材不足が解消したという声もあった。さらに、社内の雰囲気が悪くなったという回答もみられた。

Q. あなたの会社でシニア層を雇用してみて気づいた変化、良かったことについてどのようなことでも結構ですので具体的にお知らせください。

#### 経験・スキル

- 経験豊富な知識や技術が役に立つ。（北海道、建設・土木・工事関連業、10～30人未満）
- これまでの経験を活かした臨機応変な行動がとれる点。（新潟県、建設・土木・工事関連業、5～10人未満）
- シニアしかわからないような長年の知識が役に立った。（東京都、各種製造業、100～300人未満）
- やはり様々な人生経験や業務経験は、貴重な経営資源の一つです。また幅広い年齢層からの多彩な価値観が企業価値を高めると確信しています。（大阪府、各種サービス業、5～10人未満）
- 経験値が高い方を採用する事により、会社の視野が広がる。（東京都、各種製造業、30～50人未満）
- チャレンジ精神を持った世代が多い。（東京都、その他業種、5,000人以上）
- 働く気力が有れば、年齢は関係無い。（福岡県、その他業種、10～30人未満）

#### サポート・育成

- 管理者経験者として、若手職員の育成に貢献している。（埼玉県、各種団体、10～30人未満）
- 以前の職場での知識や経験を後進の育成に役立ててもらえる。（埼玉県、建設・土木・工事関連業、5～10人未満）
- 経験が若い社員の見本となる。（北海道、その他業種、50～100人未満）
- 経験が豊富なので、若い従業員にその経験を伝えてもらえる。（埼玉県、各種製造業、50～100人未満）
- 若手職員の指導を任せられ人材育成に役に立っています。（千葉県、介護関連、5～10人未満）
- 若年層への作業指導、経験者としての作業対応力を感じています。（長野県、IT関連業、100～300人未満）

#### 効率化・人材不足解消

- 業務分担ができるようになり負担軽減につながった。（福岡県、銀行・金融・証券・保険、3,000～5,000人未満）
- 人員の確保ができるようになった。（東京都、運輸・倉庫業、3,000～5,000人未満）

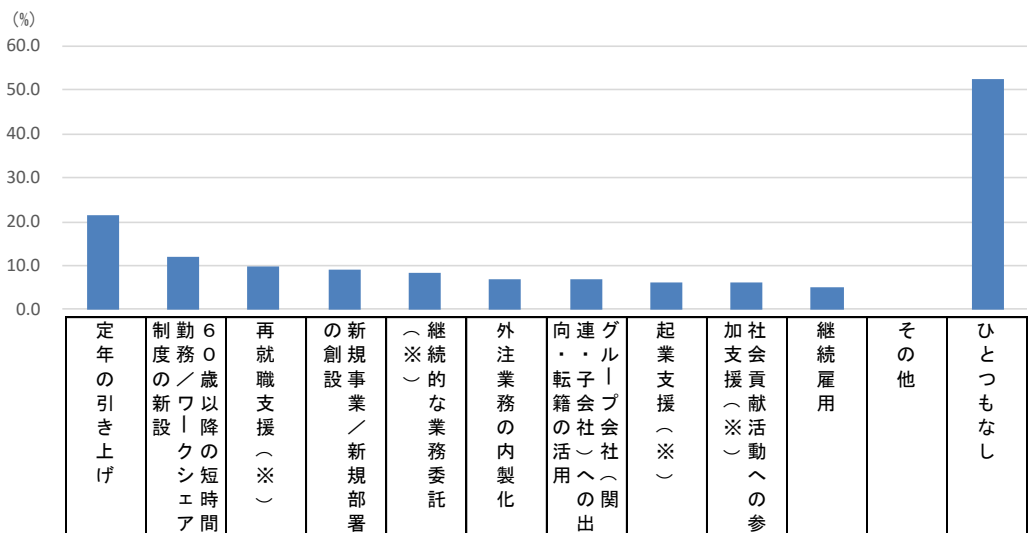
#### コミュニケーション・雰囲気

- シニア層に触れることで、周りの従業員の多様性を認める意識の醸成につながればと考えている。実際、その兆候は少しずつ感じられるようになってきている。（東京都、運輸・倉庫業、50～100人未満）
- 年齢的な温和さが会社全体に広まる。（愛媛県、医療機関、10～30人未満）
- 助け合いの精神が起きる。（兵庫県、各種製造業、5～10人未満）
- 場の空気が和む。（大分県、建設・土木・工事関連業、5人未満）

### 3. シニア層従業員に対する今後の取り組み

- シニア層従業員に対する今後の取り組みについて聞くと、「定年の引き上げ」21.3%、「60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設」11.8%、「再就職支援」9.8%などが上位に挙がった。
- 従業員数「100～500人未満」「500人以上」の企業では対応する予定「ひとつもなし」がそれぞれ45.7%、31.4%と比較的低くなっており、シニア層に対する対応の必要性を感じているものと考えられる。

Q. 定年を迎える方／迎えた方、あるいは60歳以上の方について以下に挙げることに今後対応される予定ですか。（複数回答）



		n=	定年の引き上げ	制勤務の60歳以降の短時間勤務／ワークシェア	再就職支援	新規事業／新規部署の新規設	継続的な業務委託	外注業務の内製化	向・連グループ会社（子会社）への活用	起業支援	社会貢献活動への参加支援	継続雇用	その他	ひとつもなし
全体		600	21.3	11.8	9.8	9.0	8.3	7.0	6.8	6.3	6.3	5.2	0.0	52.7
業種	フード、販売、サービス	177	13.6	9.6	7.3	10.7	6.2	5.1	7.9	5.6	6.8	9.0	0.0	63.3
	各種製造	59	37.3	13.6	10.2	6.8	10.2	5.1	10.2	5.1	6.8	0.0	0.0	42.4
	建設、土木、運輸、倉庫	107	29.9	11.2	10.3	7.5	6.5	5.6	4.7	3.7	4.7	4.7	0.0	47.7
	IT関連、広告、印刷	52	23.1	15.4	11.5	15.4	7.7	11.5	9.6	5.8	11.5	3.8	0.0	46.2
	不動産、金融	72	18.1	13.9	9.7	2.8	13.9	12.5	4.2	12.5	5.6	4.2	0.0	51.4
	その他	133	18.8	12.0	12.0	9.8	9.0	6.8	6.0	6.0	6.8	5.3	3.8	0.0
従業員数	5人未満	143	3.5	8.4	3.5	5.6	4.9	4.2	2.1	2.1	2.8	4.2	0.0	76.2
	5～100人未満	242	20.7	14.0	8.7	9.5	10.3	7.0	6.6	7.4	5.8	5.8	0.0	52.1
	100～500人未満	94	29.8	6.4	13.8	6.4	7.4	7.4	9.6	6.4	7.4	5.3	0.0	45.7
	500人以上	121	37.2	15.7	16.5	14.0	9.1	9.9	10.7	9.1	10.7	5.0	0.0	31.4
従業員代割以上	0%	125	8.8	12.0	4.8	4.8	6.4	4.0	4.8	4.8	4.8	12.8	0.0	61.6
	1～30%未満	315	29.5	13.3	14.0	12.1	9.5	8.3	9.5	7.3	7.6	3.8	0.0	45.4
	30～60%未満	109	19.3	11.9	6.4	7.3	7.3	8.3	3.7	7.3	5.5	2.8	0.0	51.4
	60～100%未満	25	12.0	4.0	8.0	4.0	12.0	4.0	0.0	4.0	8.0	0.0	0.0	68.0
	100%	26	0.0	0.0	0.0	3.8	3.8	3.8	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	88.5
2018年全体		600	25.5	15.7	-	10.3	-	8.2	7.7	-	-	7.7	0.7	55.5
2016年全体		533	24.0	18.9	-	14.4	-	10.9	9.4	-	-	9.0	0.8	56.1

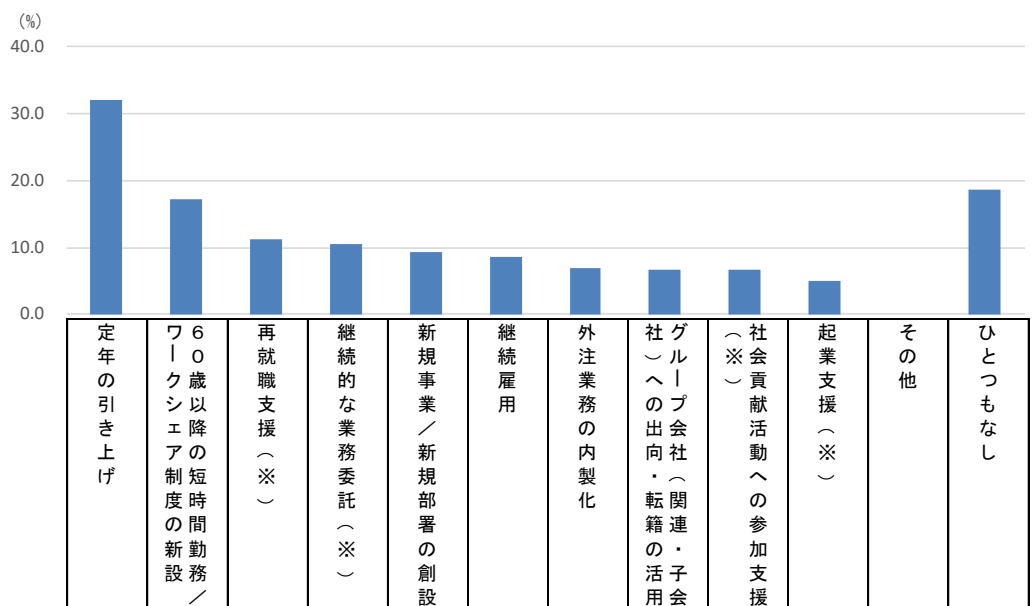
(※) 2021年新設項目

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 4. 今後積極的に対応する取り組み

- シニア層従業員について今後の何らかの対応をする予定の企業に、積極的に対応する予定のものを聞くと、「定年の引き上げ」32.0%、「60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設」17.3%、「再就職支援」11.3%などが上位に挙がった。

Q. 定年を迎える方／迎えた方、あるいは60歳以上の方について今後積極的に対応される予定のものはありますか。（複数回答）【対象：今後対応する予定あり】



n=		全体	定年の引き上げ	60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設	再就職支援（※）	継続的な業務委託（※）	新規事業／新規部署の創設	継続雇用	外注業務の内製化	グループ会社（関連の活用）への出向・転籍	（※）社会貢献活動への参加支援	起業支援（※）	その他	ひとつもなし
業種	全体	284	32.0	17.3	11.3	10.6	9.2	8.5	7.0	6.7	6.7	4.9	0.0	18.7
	フード、販売、サービス	65	24.6	18.5	7.7	9.2	10.8	18.5	4.6	10.8	9.2	1.5	0.0	18.5
	各種製造	34	47.1	11.8	8.8	11.8	5.9	0.0	2.9	5.9	8.8	2.9	0.0	17.6
	建設、土木、運輸、倉庫	56	46.4	17.9	10.7	5.4	5.4	5.4	3.6	5.4	3.6	1.8	0.0	21.4
	IT関連、広告、印刷	28	21.4	17.9	14.3	14.3	17.9	7.1	14.3	7.1	7.1	3.6	0.0	25.0
	不動産、金融	35	28.6	14.3	11.4	14.3	2.9	5.7	14.3	0.0	5.7	20.0	0.0	14.3
	その他	66	25.8	19.7	15.2	12.1	12.1	7.6	7.6	7.6	6.1	4.5	0.0	16.7
従業員数	5人未満	34	5.9	26.5	5.9	11.8	14.7	11.8	14.7	8.8	2.9	0.0	0.0	23.5
	5～100人未満	116	30.2	20.7	7.8	12.9	10.3	11.2	6.9	5.2	6.0	6.0	0.0	15.5
	100～500人未満	51	39.2	7.8	17.6	9.8	5.9	5.9	7.8	9.8	9.8	5.9	0.0	19.6
	500人以上	83	41.0	14.5	14.5	7.2	7.2	4.8	3.6	6.0	7.2	4.8	0.0	20.5
従業員割合	0%	48	12.5	16.7	4.2	8.3	10.4	29.2	4.2	6.3	6.3	4.2	0.0	18.8
	1～30%未満	172	38.4	16.9	14.0	10.5	9.9	4.7	6.4	6.4	6.4	4.7	0.0	19.2
	30～60%未満	53	30.2	20.8	11.3	9.4	5.7	3.8	9.4	7.5	7.5	7.5	0.0	17.0
	60～100%未満	8	37.5	12.5	0.0	25.0	0.0	0.0	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	25.0
	100%	3	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	2018年 全体	267	42.7	21.7	-	-	13.1	12.4	7.5	8.2	-	-	1.1	21.0
	2016年 全体	234	36.8	25.6	-	-	19.2	13.2	11.1	6.4	-	-	1.3	20.1

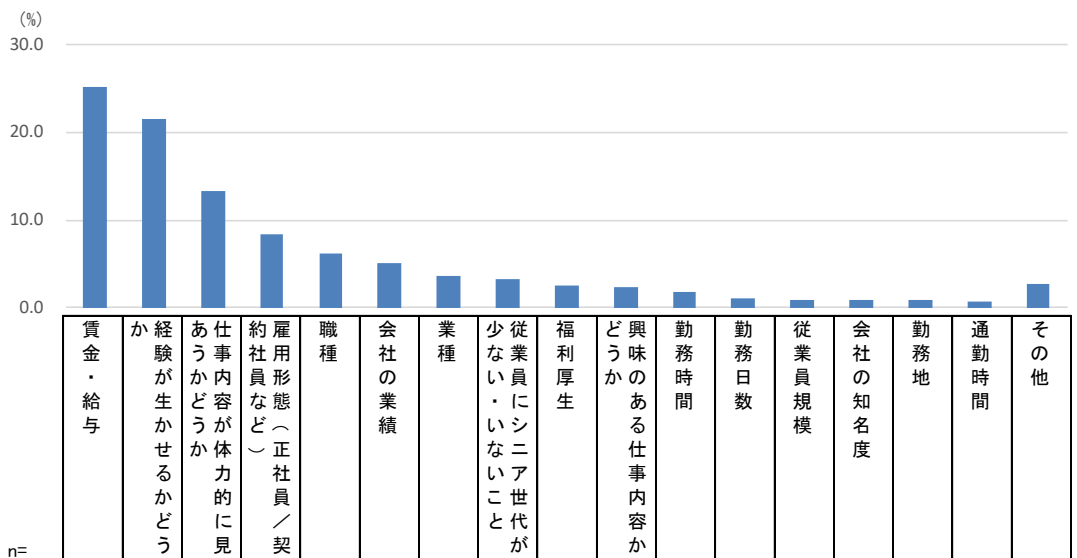
(※) 2021年新設項目

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 5. シニア層雇用推進の課題

- シニア層の雇用を推進するにあたって最も課題と思われるものを聞くと、「賃金・給与」25.2%、「経験が活かせるかどうか」21.5%、「仕事内容が体力的に見あうかどうか」13.3%、「雇用形態（正社員／契約社員など）」8.3%などが上位に挙がった。「勤務時間」「勤務日数」「通勤時間」といった、勤務体系などについては、あまり課題だと考えられていない。

Q. あなたの会社でシニア層の雇用を推進する際、最も課題と思われるものについてお答えください。現在シニア層の従業員がいない場合も想定してお答えください。（単一回答）



n=		賃金・給与	経験が活かせるかどうか	仕事内容が体力的に見あうかどうか	雇用形態（正社員／契約社員など）	職種	会社の業績	業種	少ない・いないこと	従業員にシニア世代が	福利厚生	興味のある仕事内容か	勤務時間	勤務日数	従業員規模	会社の知名度	勤務地	通勤時間	その他	
全体	600	25.2	21.5	13.3	8.3	6.2	5.0	3.7	3.3	2.5	2.3	2.3	1.8	1.0	0.8	0.8	0.8	0.7	2.7	
業種	フード、販売、サービス	177	19.2	22.6	13.6	6.8	6.2	6.2	2.8	5.1	4.0	2.8	2.8	0.6	0.6	0.0	1.7	1.1	4.0	
	各種製造	59	16.9	27.1	18.6	11.9	5.1	5.1	1.7	3.4	3.4	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	29.0	18.7	16.8	9.3	3.7	3.7	8.4	0.9	1.9	1.9	0.9	1.9	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9
	IT関連、広告、印刷	52	25.0	19.2	0.0	11.5	15.4	5.8	0.0	5.8	1.9	3.8	1.9	0.0	0.0	3.8	1.9	0.0	3.8	
	不動産、金融	72	34.7	18.1	5.6	4.2	4.2	8.3	1.4	4.2	2.8	2.8	2.8	0.0	1.4	2.8	1.4	1.4	4.2	
	その他	133	28.6	22.6	17.3	9.0	6.0	2.3	3.0	2.3	0.8	0.8	1.5	1.5	1.5	0.8	0.0	0.8	0.8	1.5
従業員数	5人未満	143	23.8	18.9	12.6	7.7	4.2	9.8	2.8	2.1	2.8	2.1	2.8	0.0	0.7	0.7	1.4	0.7	7.0	
	5～100人未満	242	21.5	21.5	17.4	6.6	7.9	2.5	3.7	4.1	2.9	2.9	2.1	2.1	0.8	1.2	0.0	1.2	1.7	
	100～500人未満	94	31.9	23.4	14.9	7.4	3.2	5.3	1.1	3.2	3.2	0.0	1.1	1.1	0.0	0.0	3.2	0.0	1.1	
	500人以上	121	28.9	23.1	5.0	13.2	7.4	4.1	6.6	3.3	0.8	3.3	0.8	0.0	1.7	0.8	0.0	0.0	0.8	
6割以上	0%	125	15.2	20.8	15.2	7.2	7.2	4.8	1.6	7.2	2.4	6.4	1.6	0.8	0.8	3.2	1.6	0.0	4.0	
	1～30%未満	315	27.6	22.5	13.3	9.5	6.0	3.8	4.1	3.2	3.5	0.6	1.0	1.0	1.0	0.3	0.3	0.3	1.9	
	30～60%未満	109	30.3	18.3	13.8	8.3	7.3	4.6	5.5	0.9	0.9	3.7	3.7	0.0	0.9	0.0	0.0	1.8	0.0	
	60～100%未満	25	16.0	24.0	8.0	8.0	0.0	8.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.0	0.0	0.0	8.0	4.0	12.0	
	100%	26	30.8	23.1	7.7	0.0	3.8	19.2	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	
2018年 全体	600	24.8	23.7	13.0	7.7	4.8	4.5	3.8	3.2	1.2	4.2	2.5	1.3	0.8	0.5	0.2	0.5	3.3		
2016年 全体	533	28.1	19.1	13.3	9.2	5.1	3.2	2.1	3.2	1.7	4.7	2.4	1.7	0.6	0.8	0.2	1.1	3.6		

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 6. 課題への対応・対策（自由記述）

- シニア層の雇用を推進するにあたっての課題について、どのような対策を取っているかを自由記述で聞いた。仕事内容が体力的に見あうかどうかについては、定量的に負荷がわかるようにしている、体験期間を設けて様子を見るといった回答があった。賃金・給与については、多方面のバランスを考慮している様子がうかがえる。その他の条件についても、さまざまな工夫が行われている。

Q. 今お答えいただいた課題について、どのような対応・対策をとっていらっしゃいますか。またどのような対応・対策を今後お考えですか。それぞれについてお知らせください。

### 仕事内容が体力的に見あうかどうかについて

- 定量的に仕事の負荷がわかる働き方をしてもらっている。（東京都、介護関連、300～500人未満）
- 体験期間を設けて様子を見る。（岡山県、商社・各種販売業、300～500人未満）
- 早急にはできないが、自動化、省力化を進め、中高年に優しい職場作りは常に検討中。（栃木県、各種製造業、1,000～2,000人未満）
- 空調設備と仕事内容を厳格に策定した。（愛知県、各種製造業、100～300人未満）
- ご本人と話し合いながら、個別に対応している。年齢のみで一律に決めることはしていない。（東京都、運輸・倉庫業、50～100人未満）

### 賃金・給与について

- 労働時間に比例する賃義と成果報酬。（東京都、運輸・倉庫業、5,000人以上）
- 年に2回の賞与等、若年層に比べての対応、今後の動向に注意していかなければと総務、経理等で感じています。（長野県、IT関連業、100～300人未満）
- 同業者からの情報収集をしている。（埼玉県、各種団体、10～30人未満）
- 同一労働同一賃金の検討。（山口県、各種製造業、300～500人未満）
- 定年延長を行うとともに、賃金もよりパフォーマンスに見合った水準に引き上げる。（東京都、建設・土木・工事関連業、1,000～2,000人未満）

### その他の条件について

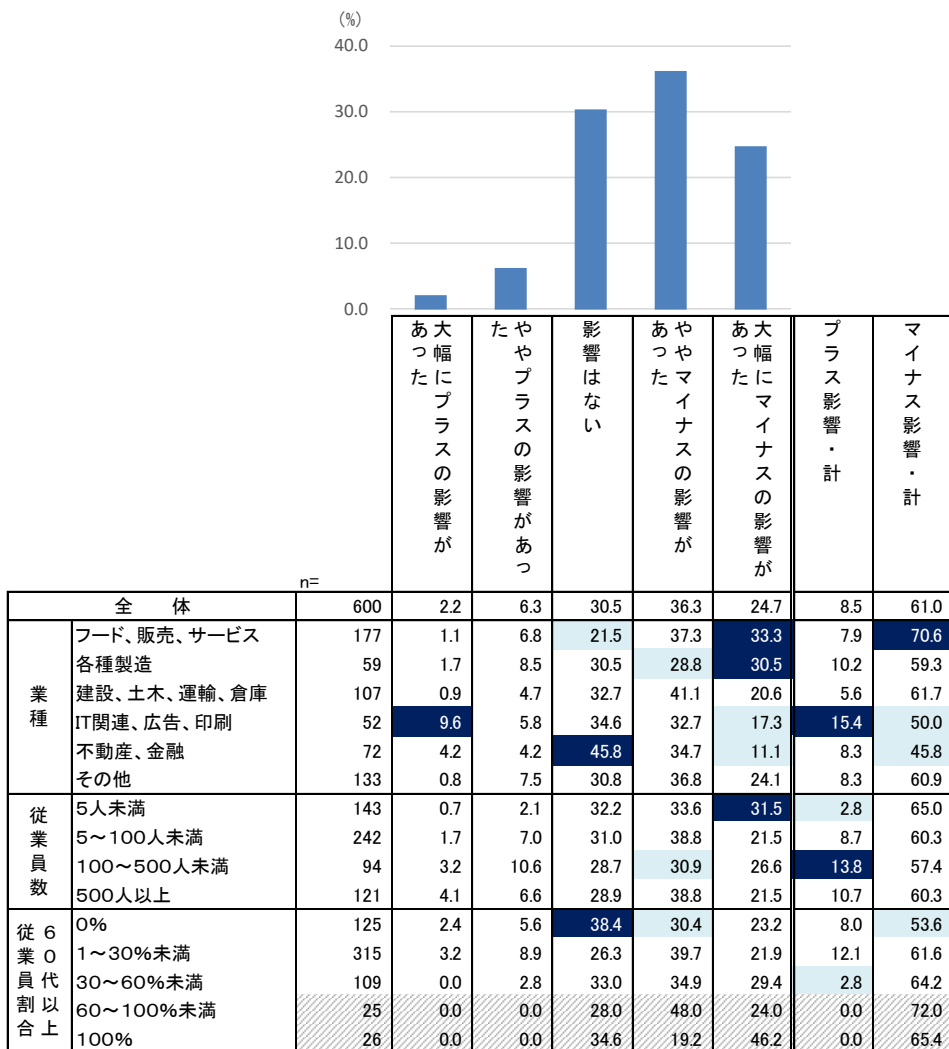
- [経験が生かせるかどうか] 持っている知識を最大限に発揮できるように支援している。（東京都、銀行・金融・証券・保険、300～500人未満）
- [経験が生かせるかどうか] 過去の経験から当社の職務に活かせるものがあるか面談にて確認しあっている。（東京都、観光・ホテル業、100～300人未満）
- [経験が生かせるかどうか] 可能な限り経験のある方面の業務にして、活躍度を高めるように考えている。（愛知県、運輸・倉庫業、5,000人以上）
- [雇用形態] 雇用形態の要望に対して、柔軟に対応できるようにする。（東京都 商社・各種販売業、10～30人未満）
- [業種] 異業種からの転職でも、意欲的に業務に取り組んでくれそうな人材を積極的に採用し、スキルアップに取り組んでもらう。（新潟県、建設・土木・工事関連業、5人未満）



## 1. 業績への影響

- 「大幅にマイナスの影響があった」または「ややマイナスの影響があった」との回答が合わせて全体の61.0%となっており、多くの企業にマイナスの影響が出ている。特に「フード、販売、サービス」ではマイナス影響・計が70.6%で最も割合が高い。一方、「IT関連、広告、印刷」「各種製造」ではプラス影響・計が1割超となっており、業種によって状況に違いがある。

Q. 新型コロナウイルスの影響で、業績にどのような変化がありましたか。（単一回答）

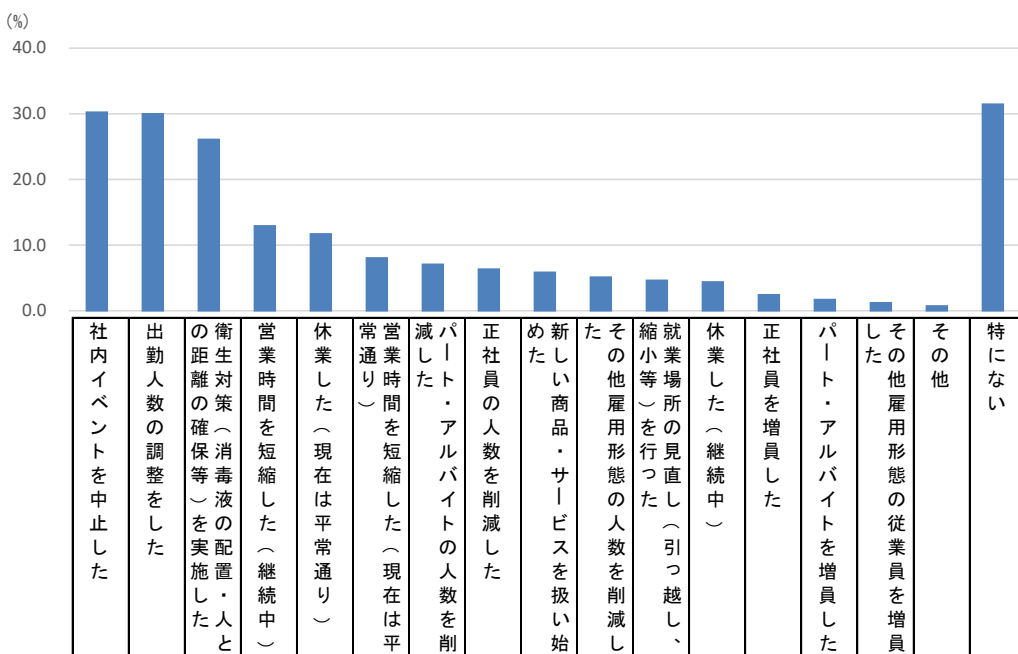


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

2. 経営状況への影響

- 「社内イベントを中止した」「出勤人数の調整をした」がそれぞれ約3割。「営業時間を短縮した」は継続中・現在は平常通りを合わせると約2割。「休業した」は同じく合わせて2割弱。（※継続中・現在は平常通りは、いずれかのみ選択可。）「パート・アルバイトの人数を削減した」との回答は7.2%で、「フード、販売、サービス」で他の業種よりも割合が高くなっている。

Q. 新型コロナウイルスによる影響として、あてはまるものをお選びください。（複数回答）



		n=	30.3	30.2	26.2	13.0	11.8	8.2	7.2	6.5	6.0	5.2	4.8	4.5	2.5	2.0	1.5	0.8	31.7
全体		600	30.3	30.2	26.2	13.0	11.8	8.2	7.2	6.5	6.0	5.2	4.8	4.5	2.5	2.0	1.5	0.8	31.7
業種	フード、販売、サービス	177	22.0	30.5	27.7	22.0	19.8	13.6	12.4	9.6	7.9	4.0	3.4	9.0	1.7	2.8	1.7	0.6	27.1
	各種製造	59	44.1	37.3	37.3	8.5	15.3	3.4	8.5	11.9	6.8	16.9	6.8	5.1	5.1	1.7	3.4	0.0	25.4
	建設、土木、運輸、倉庫	107	30.8	29.9	18.7	8.4	6.5	4.7	2.8	3.7	2.8	1.9	2.8	2.8	0.0	1.9	0.0	0.9	41.1
	IT関連、広告、印刷	52	44.2	26.9	26.9	1.9	9.6	3.8	0.0	1.9	13.5	0.0	11.5	0.0	7.7	1.9	3.8	0.0	32.7
	不動産、金融	72	25.0	26.4	19.4	12.5	2.8	8.3	2.8	2.8	5.6	4.2	4.2	0.0	0.0	1.4	1.4	0.0	40.3
	その他	133	32.3	30.1	28.6	11.3	9.8	7.5	8.3	6.0	3.0	6.8	5.3	3.8	3.8	1.5	0.8	2.3	27.8
従業員数	5人未満	143	5.6	8.4	8.4	11.2	11.2	5.6	0.0	0.7	3.5	0.7	2.1	3.5	0.0	0.7	0.0	0.7	60.8
	5～100人未満	242	28.1	31.8	28.5	13.6	12.4	8.3	7.4	5.4	7.0	3.7	2.5	3.7	0.8	0.4	0.4	1.2	27.3
	100～500人未満	94	45.7	36.2	33.0	14.9	13.8	12.8	12.8	6.4	2.1	8.5	5.3	7.4	5.3	4.3	3.2	1.1	22.3
	500人以上	121	52.1	47.9	37.2	12.4	9.9	7.4	10.7	15.7	9.9	10.7	12.4	5.0	6.6	5.0	4.1	0.0	13.2
従業員割合以上	0%	125	16.0	21.6	16.8	9.6	12.0	7.2	2.4	5.6	5.6	2.4	1.6	4.8	1.6	0.8	0.0	0.0	47.2
	1～30%未満	315	41.3	37.8	32.7	13.3	12.7	9.5	10.5	8.3	6.3	7.6	6.3	4.8	3.5	3.2	2.9	1.3	21.0
	30～60%未満	109	23.9	27.5	22.9	14.7	11.0	8.3	5.5	5.5	7.3	1.8	1.8	2.8	0.9	0.9	0.0	0.9	36.7
	60～100%未満	25	16.0	16.0	24.0	16.0	4.0	0.0	0.0	0.0	4.0	4.0	8.0	8.0	4.0	0.0	0.0	0.0	52.0
	100%	26	7.7	3.8	7.7	15.4	11.5	3.8	3.8	0.0	0.0	3.8	11.5	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	46.2

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

### 3. 働き方の変化 (1)

- 「オンライン会議」「非常時のテレワーク」については「とても進んだ」または「進んだ」との回答が4割超となるなど、オンラインでの働き方が急速に進んだことが分かる。一方で、「後退した」または「とても後退した」との回答が「シニアの採用・活躍支援」では8.2%、「長時間労働の是正」では7.2%となっている。

Q. 過去1年ほどで、働き方に変化がありましたか。(単一回答)

	n=	とても進んだ	進んだ	よ変化なし(〜以前)	後退した	とても後退した	この働き方はいい	進んだ・計	後退した・計
非常時のテレワーク(緊急事態宣言下など)	600	15.5	24.8	21.8	0.8	0.3	36.7	40.3	1.2
日常的なテレワーク(部署限定などの場合も含む)	600	10.0	25.5	24.7	0.7	0.3	38.8	35.5	1.0
時差出勤、フレックスタイム	600	8.7	25.3	30.3	1.5	0.2	34.0	34.0	1.7
従業員の副業・兼業	600	3.3	8.0	37.2	1.5	0.5	49.5	11.3	2.0
業務におけるIT化・DX推進	600	6.2	18.0	41.2	2.0	0.8	31.8	24.2	2.8
長時間労働の是正	600	6.0	20.7	66.2	2.8	4.3	0.0	26.7	7.2
非正規雇用の待遇改善	600	2.3	7.7	83.5	2.7	3.8	0.0	10.0	6.5
女性の採用・活躍支援	600	2.7	8.0	83.2	2.7	3.5	0.0	10.7	6.2
シニアの採用・活躍支援	600	1.8	7.0	83.0	3.7	4.5	0.0	8.8	8.2
オンライン会議	600	19.2	24.5	28.5	0.8	1.3	25.7	43.7	2.2

【非常時のテレワーク(緊急事態宣言下など)】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化なし(〜以前)	後退した	とても後退した	この働き方はいい
全体		600	15.5	24.8	21.8	0.8	0.3	36.7
業種	フード、販売、サービス	177	10.7	22.0	26.0	1.1	0.6	39.5
	各種製造	59	20.3	30.5	11.9	1.7	0.0	35.6
	建設、土木、運輸、倉庫	107	8.4	19.6	24.3	0.0	0.0	47.7
	IT関連、広告、印刷	52	36.5	34.6	15.4	0.0	0.0	13.5
	不動産、金融	72	16.7	29.2	18.1	2.8	0.0	33.3
	その他	133	16.5	24.1	23.3	0.0	0.8	35.3
従業員数	5人未満	143	7.0	9.1	26.6	1.4	0.0	55.9
	5~100人未満	242	8.7	24.4	23.6	0.8	0.0	42.6
	100~500人未満	94	21.3	29.8	19.1	0.0	1.1	28.7
	500人以上	121	34.7	40.5	14.9	0.8	0.8	8.3
従業員代割以上	0%	125	10.4	16.8	32.0	0.8	0.8	39.2
	1~30%未満	315	20.3	31.4	16.2	0.0	0.3	31.7
	30~60%未満	109	9.2	23.9	28.4	1.8	0.0	36.7
	60~100%未満	25	12.0	12.0	20.0	4.0	0.0	52.0
	100%	26	11.5	0.0	15.4	3.8	0.0	69.2

【日常的なテレワーク(部署限定などの場合も含む)】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化なし(〜以前)	後退した	とても後退した	この働き方はいい
全体		600	10.0	25.5	24.7	0.7	0.3	38.8
業種	フード、販売、サービス	177	6.2	21.5	30.5	1.1	0.0	40.7
	各種製造	59	10.2	33.9	15.3	1.7	0.0	39.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	7.5	20.6	22.4	0.0	0.0	49.5
	IT関連、広告、印刷	52	26.9	36.5	21.2	0.0	0.0	15.4
	不動産、金融	72	12.5	22.2	25.0	1.4	1.4	37.5
	その他	133	9.0	28.6	24.1	0.0	0.8	37.6
従業員数	5人未満	143	6.3	8.4	28.7	0.7	0.0	55.9
	5~100人未満	242	5.4	22.3	25.6	0.4	0.0	46.3
	100~500人未満	94	10.6	29.8	25.5	1.1	0.0	33.0
	500人以上	121	23.1	48.8	17.4	0.8	1.7	8.3
従業員代割以上	0%	125	8.8	16.0	32.8	1.6	0.0	40.8
	1~30%未満	315	12.7	32.4	20.3	0.0	0.6	34.0
	30~60%未満	109	3.7	25.7	28.4	1.8	0.0	40.4
	60~100%未満	25	12.0	8.0	20.0	0.0	0.0	60.0
	100%	26	7.7	3.8	26.9	0.0	0.0	61.5

反転シロ抜き …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満(参考値)

3. 働き方の変化 (2)

Q. 過去1年ほどで、働き方に変化がありましたか。(単一回答)

【時差出勤、フレックスタイム】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	てこのない働き方はし
全体		600	8.7	25.3	30.3	1.5	0.2	34.0
業種	フード、販売、サービス	177	4.5	23.7	35.0	2.3	0.6	33.9
	各種製造	59	6.8	30.5	23.7	1.7	0.0	37.3
	建設、土木、運輸、倉庫	107	4.7	21.5	29.9	0.9	0.0	43.0
	IT関連、広告、印刷	52	23.1	26.9	28.8	0.0	0.0	21.2
	不動産、金融	72	13.9	27.8	23.6	2.8	0.0	31.9
	その他	133	9.8	26.3	31.6	0.8	0.0	31.6
従業員数	5人未満	143	6.3	7.0	29.4	1.4	0.0	55.9
	5~100人未満	242	5.8	24.4	30.6	1.2	0.0	38.0
	100~500人未満	94	9.6	26.6	38.3	0.0	1.1	24.5
	500人以上	121	16.5	47.9	24.8	3.3	0.0	7.4
従業員代割以上	0%	125	6.4	14.4	39.2	0.0	0.8	39.2
	1~30%未満	315	11.1	32.4	29.2	1.6	0.0	25.7
	30~60%未満	109	5.5	21.1	29.4	1.8	0.0	42.2
	60~100%未満	25	4.0	20.0	20.0	0.0	0.0	56.0
	100%	26	7.7	15.4	15.4	7.7	0.0	53.8

【従業員の副業・兼業】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	てこのない働き方はし
全体		600	3.3	8.0	37.2	1.5	0.5	49.5
業種	フード、販売、サービス	177	2.8	11.3	40.1	2.3	0.6	42.9
	各種製造	59	0.0	8.5	30.5	1.7	0.0	59.3
	建設、土木、運輸、倉庫	107	2.8	2.8	36.4	0.9	0.0	57.0
	IT関連、広告、印刷	52	7.7	1.9	50.0	0.0	0.0	40.4
	不動産、金融	72	5.6	15.3	30.6	1.4	1.4	45.8
	その他	133	3.0	6.0	35.3	1.5	0.8	53.4
従業員数	5人未満	143	4.2	2.1	32.2	1.4	0.0	60.1
	5~100人未満	242	2.9	7.9	37.2	0.8	0.4	50.8
	100~500人未満	94	3.2	8.5	44.7	1.1	1.1	41.5
	500人以上	121	3.3	14.9	37.2	3.3	0.8	40.5
従業員代割以上	0%	125	4.8	4.0	43.2	0.8	0.8	46.4
	1~30%未満	315	3.5	9.5	34.0	1.9	0.6	50.5
	30~60%未満	109	0.9	7.3	46.8	0.9	0.0	44.0
	60~100%未満	25	0.0	8.0	24.0	0.0	0.0	68.0
	100%	26	7.7	11.5	19.2	3.8	0.0	57.7

【業務におけるIT化・DX推進】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	てこのない働き方はし
全体		600	6.2	18.0	41.2	2.0	0.8	31.8
業種	フード、販売、サービス	177	6.2	16.4	41.8	1.7	1.1	32.8
	各種製造	59	3.4	18.6	40.7	3.4	3.4	30.5
	建設、土木、運輸、倉庫	107	2.8	15.9	42.1	1.9	0.9	36.4
	IT関連、広告、印刷	52	17.3	17.3	50.0	0.0	0.0	15.4
	不動産、金融	72	8.3	26.4	31.9	4.2	0.0	29.2
	その他	133	4.5	17.3	41.4	1.5	0.0	35.3
従業員数	5人未満	143	4.9	3.5	37.8	1.4	0.7	51.7
	5~100人未満	242	2.9	17.4	44.6	1.2	0.8	33.1
	100~500人未満	94	6.4	17.0	50.0	2.1	1.1	23.4
	500人以上	121	14.0	37.2	31.4	4.1	0.8	12.4
従業員代割以上	0%	125	4.0	8.8	52.0	2.4	0.8	32.0
	1~30%未満	315	8.3	24.8	38.1	2.5	1.0	25.4
	30~60%未満	109	2.8	15.6	43.1	0.9	0.9	36.7
	60~100%未満	25	4.0	4.0	32.0	0.0	0.0	60.0
	100%	26	7.7	3.8	26.9	0.0	0.0	61.5

【長時間労働の是正】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	てこのない働き方はし
全体		600	6.0	20.7	66.2	2.8	4.3	0.0
業種	フード、販売、サービス	177	6.2	19.2	64.4	4.0	6.2	0.0
	各種製造	59	3.4	30.5	57.6	6.8	1.7	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	3.7	22.4	71.0	0.0	2.8	0.0
	IT関連、広告、印刷	52	9.6	23.1	61.5	1.9	3.8	0.0
	不動産、金融	72	6.9	13.9	76.4	0.0	2.8	0.0
	その他	133	6.8	19.5	64.7	3.8	5.3	0.0
従業員数	5人未満	143	3.5	4.2	83.2	0.7	8.4	0.0
	5~100人未満	242	5.4	19.0	69.0	3.7	2.9	0.0
	100~500人未満	94	9.6	26.6	59.6	2.1	2.1	0.0
	500人以上	121	7.4	38.8	45.5	4.1	4.1	0.0
従業員代割以上	0%	125	4.0	9.6	77.6	1.6	7.2	0.0
	1~30%未満	315	8.3	27.9	56.5	4.4	2.9	0.0
	30~60%未満	109	2.8	19.3	72.5	0.9	4.6	0.0
	60~100%未満	25	0.0	8.0	88.0	0.0	4.0	0.0
	100%	26	7.7	3.8	80.8	0.0	7.7	0.0

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満(参考値)

3. 働き方の変化 (3)

Q. 過去1年ほどで、働き方に変化がありましたか。(単一回答)

【非正規雇用の待遇改善】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	この働かない方は
全体		600	2.3	7.7	83.5	2.7	3.8	0.0
業種	フード、販売、サービス	177	2.3	7.9	81.4	4.5	4.0	0.0
	各種製造	59	0.0	5.1	89.8	3.4	1.7	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	0.9	2.8	92.5	0.9	2.8	0.0
	IT関連、広告、印刷	52	3.8	5.8	86.5	1.9	1.9	0.0
	不動産、金融	72	5.6	12.5	77.8	1.4	2.8	0.0
	その他	133	2.3	10.5	78.2	2.3	6.8	0.0
従業員数	5人未満	143	1.4	1.4	90.2	0.7	6.3	0.0
	5~100人未満	242	1.2	5.0	87.6	3.7	2.5	0.0
	100~500人未満	94	3.2	8.5	85.1	2.1	1.1	0.0
	500人以上	121	5.0	19.8	66.1	3.3	5.8	0.0
従業員代割以上	0%	125	0.8	4.0	86.4	2.4	6.4	0.0
	1~30%未満	315	3.2	10.2	80.6	3.8	2.2	0.0
	30~60%未満	109	0.9	7.3	85.3	0.9	5.5	0.0
	60~100%未満	25	0.0	4.0	92.0	0.0	4.0	0.0
	100%	26	7.7	0.0	88.5	0.0	3.8	0.0

【女性の採用・活躍支援】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	この働かない方は
全体		600	2.7	8.0	83.2	2.7	3.5	0.0
業種	フード、販売、サービス	177	1.7	7.9	84.2	2.3	4.0	0.0
	各種製造	59	0.0	10.2	84.7	5.1	0.0	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	2.8	5.6	86.9	1.9	2.8	0.0
	IT関連、広告、印刷	52	5.8	11.5	78.8	1.9	1.9	0.0
	不動産、金融	72	4.2	9.7	83.3	1.4	1.4	0.0
	その他	133	3.0	6.8	79.7	3.8	6.8	0.0
従業員数	5人未満	143	2.1	0.7	90.2	0.7	6.3	0.0
	5~100人未満	242	2.1	4.5	88.0	2.9	2.5	0.0
	100~500人未満	94	3.2	8.5	85.1	2.1	1.1	0.0
	500人以上	121	4.1	23.1	63.6	5.0	4.1	0.0
従業員代割以上	0%	125	1.6	2.4	88.8	1.6	5.6	0.0
	1~30%未満	315	3.2	11.1	80.3	3.5	1.9	0.0
	30~60%未満	109	1.8	8.3	82.6	1.8	5.5	0.0
	60~100%未満	25	4.0	4.0	88.0	0.0	4.0	0.0
	100%	26	3.8	0.0	88.5	3.8	3.8	0.0

【シニアの採用・活躍支援】

		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	この働かない方は
全体		600	1.8	7.0	83.0	3.7	4.5	0.0
業種	フード、販売、サービス	177	1.1	6.8	84.7	3.4	4.0	0.0
	各種製造	59	0.0	8.5	83.1	6.8	1.7	0.0
	建設、土木、運輸、倉庫	107	0.9	7.5	84.1	2.8	4.7	0.0
	IT関連、広告、印刷	52	3.8	5.8	86.5	0.0	3.8	0.0
	不動産、金融	72	5.6	8.3	80.6	4.2	1.4	0.0
	その他	133	1.5	6.0	79.7	4.5	8.3	0.0
従業員数	5人未満	143	1.4	3.5	87.4	1.4	6.3	0.0
	5~100人未満	242	0.8	3.7	88.0	3.3	4.1	0.0
	100~500人未満	94	3.2	4.3	87.2	2.1	3.2	0.0
	500人以上	121	3.3	19.8	64.5	8.3	4.1	0.0
従業員代割以上	0%	125	0.0	3.2	87.2	2.4	7.2	0.0
	1~30%未満	315	2.5	7.9	82.2	4.4	2.9	0.0
	30~60%未満	109	0.9	10.1	78.9	3.7	6.4	0.0
	60~100%未満	25	4.0	4.0	88.0	0.0	4.0	0.0
	100%	26	3.8	3.8	84.6	3.8	3.8	0.0

【オンライン会議】

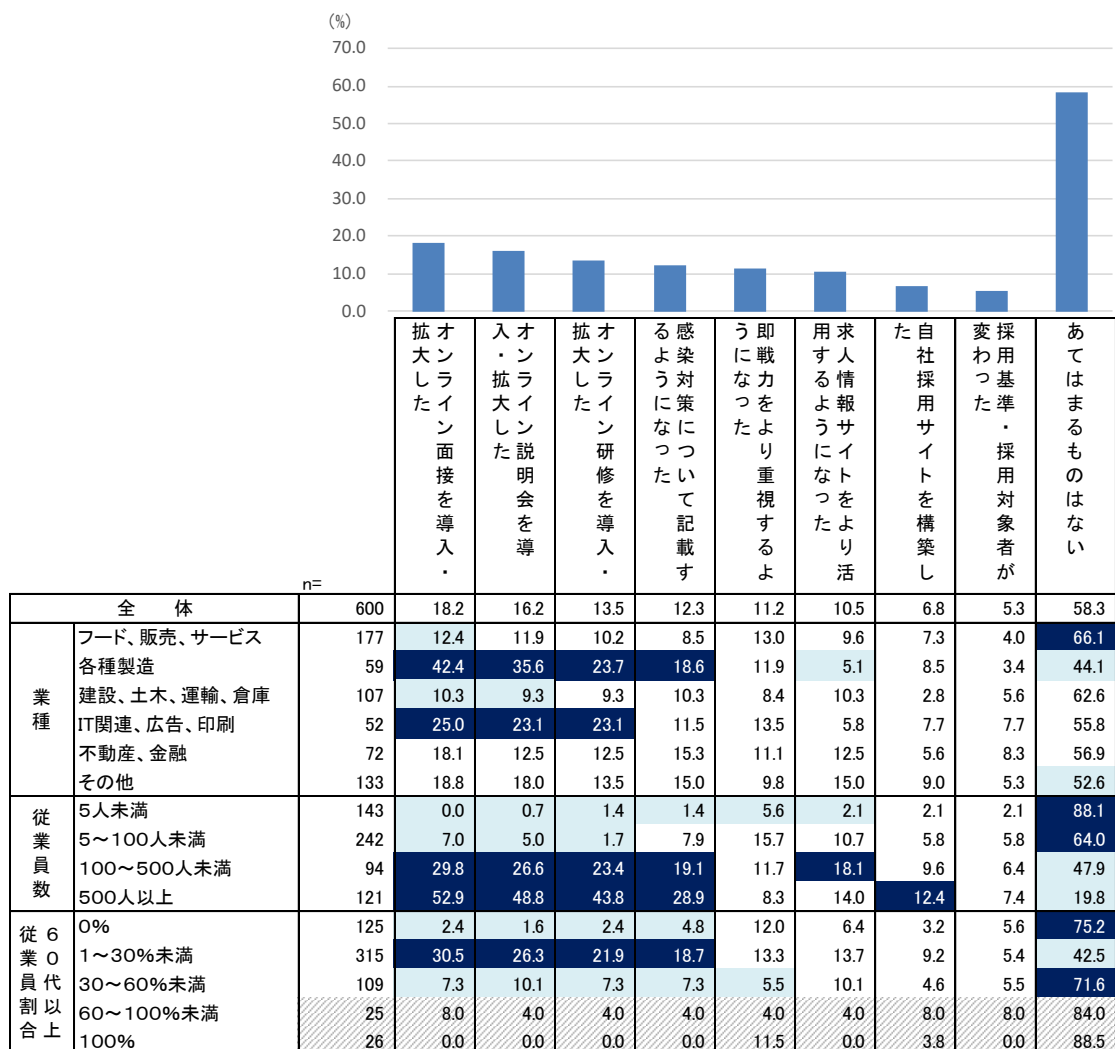
		n=	とても進んだ	進んだ	よ変化実施あり(以前)	後退した	とても後退した	この働かない方は
全体		600	19.2	24.5	28.5	0.8	1.3	25.7
業種	フード、販売、サービス	177	15.8	19.2	32.2	0.0	2.8	29.9
	各種製造	59	28.8	27.1	23.7	3.4	1.7	15.3
	建設、土木、運輸、倉庫	107	10.3	23.4	28.0	0.0	0.0	38.3
	IT関連、広告、印刷	52	32.7	28.8	32.7	1.9	0.0	3.8
	不動産、金融	72	18.1	30.6	26.4	1.4	0.0	23.6
	その他	133	21.8	26.3	25.6	0.8	1.5	24.1
従業員数	5人未満	143	7.0	13.3	33.6	0.7	1.4	44.1
	5~100人未満	242	12.0	22.7	33.1	0.8	1.2	30.2
	100~500人未満	94	27.7	34.0	24.5	0.0	1.1	12.8
	500人以上	121	41.3	33.9	16.5	1.7	1.7	5.0
従業員代割以上	0%	125	12.0	18.4	40.0	0.8	3.2	25.6
	1~30%未満	315	26.7	30.5	24.1	0.3	0.6	17.8
	30~60%未満	109	10.1	22.0	27.5	2.8	1.8	35.8
	60~100%未満	25	12.0	12.0	28.0	0.0	0.0	48.0
	100%	26	7.7	3.8	30.8	0.0	0.0	57.7

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満(参考値)

## 4. 採用活動の変化

- 「オンライン面接を導入・拡大した」との回答が18.2%となるなど、オンラインによる採用活動が広がったことが分かる。その他、「感染対策について記載するようになった」「即戦力をより重視するようになった」「求人情報サイトをより活用するようになった」との回答もそれぞれ1割を超えた。（※回答者には、募集・採用を行わなかった企業も含まれている。）

Q. 過去1年ほどで、採用活動に変化がありましたか。（複数回答）

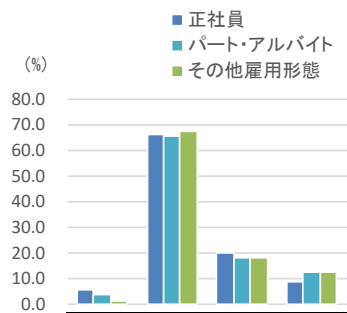


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 5. 採用予定への影響（雇用形態別）

- 正社員の採用予定を減らしたとの回答が全体の19.8%だった。業種別に見ると、「不動産、金融」「フード、販売、サービス」「各種製造」で2割超となっている。影響を受けた前後の採用予定人数はさまざまと考えられるが、採用予定を減らした企業が少なくないことが分かる。
- パート・アルバイトについては、採用予定を減らしたとの回答が全体の18.3%で、正社員についてとほぼ同じ割合となった。業種別に見ると、「フード、販売、サービス」で22.3%と最も割合が高くなっている。

Q. 以下の雇用形態について、新型コロナウイルスが採用予定に影響を与えましたか。（単一回答）【対象者：当該雇用形態の採用予定（p.14～15）が「わからない/決まっていない」人を除く】



	n=	増採やし予定を	影響はない	減採やし予定を	わからない
正社員	405	5.4	66.2	19.8	8.6
パート・アルバイト	355	3.4	65.9	18.3	12.4
その他雇用形態	353	1.4	67.7	18.4	12.5

【正社員】

		n=	増採やし予定を	影響はない	減採やし予定を	わからない
全体		405	5.4	66.2	19.8	8.6
業種	フード、販売、サービス	123	4.1	65.0	23.6	7.3
	各種製造	39	5.1	66.7	23.1	5.1
	建設、土木、運輸、倉庫	71	2.8	70.4	14.1	12.7
	IT関連、広告、印刷	42	9.5	71.4	14.3	4.8
	不動産、金融	50	6.0	62.0	24.0	8.0
	その他	80	7.5	63.8	17.5	11.3
従業員数	5人未満	107	0.0	76.6	8.4	15.0
	5～100人未満	156	5.1	66.0	18.6	10.3
	100～500人未満	67	7.5	61.2	29.9	1.5
	500人以上	75	12.0	56.0	29.3	2.7
従業員割合以上	0%	82	1.2	74.4	17.1	7.3
	1～30%未満	208	6.3	64.4	23.1	6.3
	30～60%未満	76	9.2	63.2	15.8	11.8
	60～100%未満	19	5.3	52.6	21.1	21.1
	100%	20	0.0	75.0	10.0	15.0

【パート・アルバイト】

		n=	増採やし予定を	影響はない	減採やし予定を	わからない
全体		355	3.4	65.9	18.3	12.4
業種	フード、販売、サービス	112	5.4	63.4	22.3	8.9
	各種製造	29	3.4	65.5	17.2	13.8
	建設、土木、運輸、倉庫	63	0.0	69.8	9.5	20.6
	IT関連、広告、印刷	35	0.0	74.3	11.4	14.3
	不動産、金融	43	2.3	69.8	20.9	7.0
	その他	73	5.5	60.3	21.9	12.3
従業員数	5人未満	105	0.0	78.1	7.6	14.3
	5～100人未満	145	3.4	66.2	17.9	12.4
	100～500人未満	51	3.9	60.8	31.4	3.9
	500人以上	54	9.3	46.3	27.8	16.7
従業員割合以上	0%	77	0.0	75.3	15.6	9.1
	1～30%未満	174	4.6	62.1	21.3	12.1
	30～60%未満	69	4.3	65.2	15.9	14.5
	60～100%未満	17	5.9	52.9	23.5	17.6
	100%	18	0.0	77.8	5.6	16.7

【その他雇用形態】

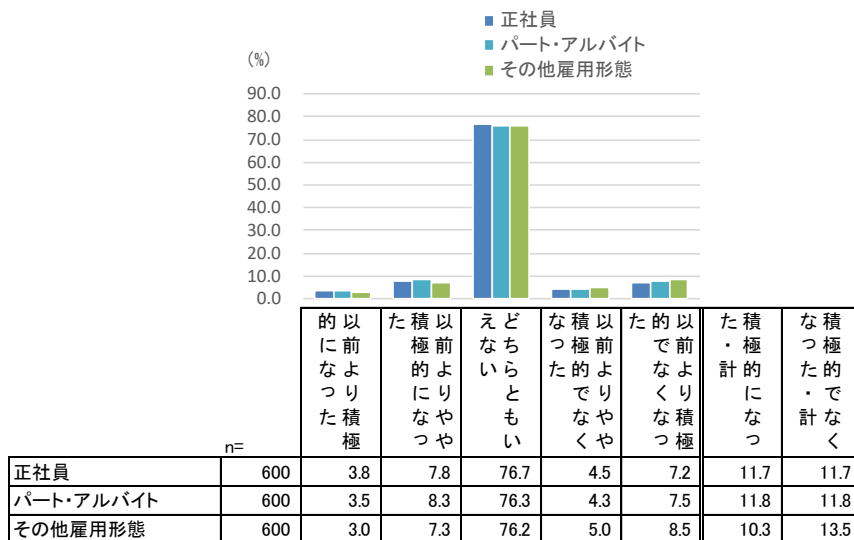
		n=	増採やし予定を	影響はない	減採やし予定を	わからない
全体		353	1.4	67.7	18.4	12.5
業種	フード、販売、サービス	106	1.9	65.1	20.8	12.3
	各種製造	31	3.2	67.7	19.4	9.7
	建設、土木、運輸、倉庫	63	0.0	69.8	12.7	17.5
	IT関連、広告、印刷	36	0.0	75.0	11.1	13.9
	不動産、金融	43	2.3	67.4	20.9	9.3
	その他	74	1.4	66.2	21.6	10.8
従業員数	5人未満	104	1.0	76.0	7.7	15.4
	5～100人未満	143	0.7	68.5	16.8	14.0
	100～500人未満	45	0.0	68.9	28.9	2.2
	500人以上	61	4.9	50.8	32.8	11.5
従業員割合以上	0%	76	0.0	76.3	15.8	7.9
	1～30%未満	173	1.7	65.3	21.4	11.6
	30～60%未満	67	1.5	65.7	16.4	16.4
	60～100%未満	18	5.6	50.0	22.2	22.2
	100%	19	0.0	78.9	5.3	15.8

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 6. シニア層採用意欲への影響（雇用形態別）（1）

- 正社員でのシニア層の採用については、「以前より積極的になった」「以前よりやや積極的になった」の合計と、「以前より積極的でなくなった」「以前よりやや積極的でなくなった」の合計が、いずれも11.7%だった。最も多かったのは「どちらともいえない」で約8割だった。
- パート・アルバイトについては、「以前より積極的になった」「以前よりやや積極的になった」の合計と、「以前より積極的でなくなった」「以前よりやや積極的でなくなった」の合計が、いずれも11.8%だった。「各種製造」では、積極的でなくなったとの回答が他の業種よりも多くなっている。

Q. 新型コロナウイルスの影響で、それ以前と比較すると、シニア層の採用に対する積極性に変化はありましたか。（単一回答）



【正社員】

		n	以前より積極的になった	以前よりやや積極的になった	どちらともいえない	以前より積極的でなくなった	以前よりやや積極的でなくなった	積極的になくなった	積極的にでなくなった
全体		600	3.8	7.8	76.7	4.5	7.2	11.7	11.7
業種	フード、販売、サービス	177	4.5	7.9	75.7	3.4	8.5	12.4	11.9
	各種製造	59	1.7	5.1	78.0	8.5	6.8	6.8	15.3
	建設、土木、運輸、倉庫	107	3.7	8.4	76.6	5.6	5.6	12.1	11.2
	IT関連、広告、印刷	52	3.8	11.5	73.1	5.8	5.8	15.4	11.5
	不動産、金融	72	4.2	8.3	79.2	2.8	5.6	12.5	8.3
	その他	133	3.8	6.8	77.4	3.8	8.3	10.5	12.0
従業員数	5人未満	143	1.4	1.4	88.1	2.8	6.3	2.8	9.1
	5~100人未満	242	2.9	8.3	75.2	5.8	7.9	11.2	13.6
	100~500人未満	94	4.3	8.5	71.3	5.3	10.6	12.8	16.0
	500人以上	121	8.3	14.0	70.2	3.3	4.1	22.3	7.4
従業員代割割合	0%	125	2.4	6.4	73.6	5.6	12.0	8.8	17.6
	1~30%未満	315	4.1	10.2	72.7	5.7	7.3	14.3	13.0
	30~60%未満	109	4.6	5.5	85.3	0.9	3.7	10.1	4.6
	60~100%未満	25	4.0	4.0	88.0	4.0	0.0	8.0	4.0
	100%	26	3.8	0.0	92.3	0.0	3.8	3.8	3.8

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）



6. シニア層採用意欲への影響（雇用形態別）（2）

Q. 新型コロナウイルスの影響で、それ以前と比較すると、シニア層の採用に対する積極性に変化はありましたか。（単一回答）

【パート・アルバイト】

		n=	的以 に前 なよ った積 極	た積以 極前 的よ にり なや つや	えど なち いら と も い	な積以 つ極前 たのよ でり なや くや	た的以 で前 なよ りな積 つ極	た積 ・極 計 に な つ	な積 つ極 た的 ・で 計 なく	(%)
全 体		600	3.5	8.3	76.3	4.3	7.5	11.8	11.8	
業 種	フード、販売、サービス	177	4.5	8.5	74.6	3.4	9.0	13.0	12.4	
	各種製造	59	1.7	6.8	72.9	11.9	6.8	8.5	18.6	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	3.7	11.2	72.9	3.7	8.4	15.0	12.1	
	IT関連、広告、印刷	52	1.9	7.7	78.8	5.8	5.8	9.6	11.5	
	不動産、金融	72	4.2	6.9	80.6	2.8	5.6	11.1	8.3	
	その他	133	3.0	7.5	79.7	3.0	6.8	10.5	9.8	
従 業 員 数	5人未満	143	1.4	2.8	87.4	2.1	6.3	4.2	8.4	
	5～100人未満	242	2.1	10.7	72.7	5.0	9.5	12.8	14.5	
	100～500人未満	94	4.3	6.4	75.5	5.3	8.5	10.6	13.8	
	500人以上	121	8.3	11.6	71.1	5.0	4.1	19.8	9.1	
従 業 0 員 代 割 以 上 合 計	0%	125	1.6	4.8	76.8	4.8	12.0	6.4	16.8	
	1～30%未満	315	4.8	11.1	73.0	4.1	7.0	15.9	11.1	
	30～60%未満	109	1.8	7.3	79.8	4.6	6.4	9.2	11.0	
	60～100%未満	25	4.0	4.0	84.0	8.0	0.0	8.0	8.0	
	100%	26	3.8	0.0	92.3	0.0	3.8	3.8	3.8	

【その他雇用形態】

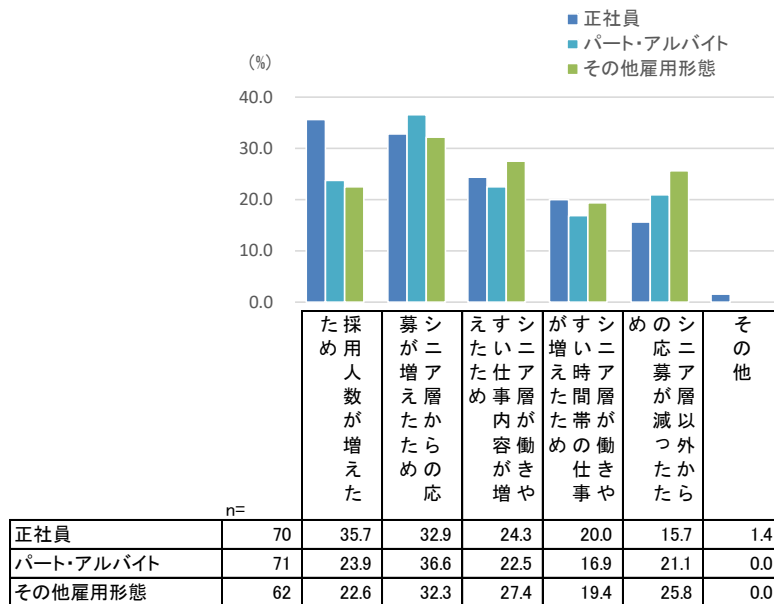
		n=	的以 に前 なよ った積 極	た積以 極前 的よ にり なや つや	えど なち いら と も い	な積以 つ極前 たのよ でり なや くや	た的以 で前 なよ りな積 つ極	た積 ・極 計 に な つ	な積 つ極 た的 ・で 計 なく	(%)
全 体		600	3.0	7.3	76.2	5.0	8.5	10.3	13.5	
業 種	フード、販売、サービス	177	2.8	7.9	74.0	4.5	10.7	10.7	15.3	
	各種製造	59	1.7	11.9	69.5	10.2	6.8	13.6	16.9	
	建設、土木、運輸、倉庫	107	3.7	8.4	72.9	3.7	11.2	12.1	15.0	
	IT関連、広告、印刷	52	1.9	5.8	78.8	5.8	7.7	7.7	13.5	
	不動産、金融	72	4.2	2.8	83.3	5.6	4.2	6.9	9.7	
	その他	133	3.0	6.8	79.7	3.8	6.8	9.8	10.5	
従 業 員 数	5人未満	143	2.1	2.8	84.6	2.8	7.7	4.9	10.5	
	5～100人未満	242	2.1	7.9	74.0	5.0	11.2	9.9	16.1	
	100～500人未満	94	4.3	6.4	73.4	7.4	8.5	10.6	16.0	
	500人以上	121	5.0	12.4	72.7	5.8	4.1	17.4	9.9	
従 業 0 員 代 割 以 上 合 計	0%	125	2.4	4.0	76.0	4.0	13.6	6.4	17.6	
	1～30%未満	315	3.2	10.5	73.7	5.1	7.6	13.7	12.7	
	30～60%未満	109	2.8	5.5	78.0	6.4	7.3	8.3	13.8	
	60～100%未満	25	4.0	0.0	84.0	8.0	4.0	4.0	12.0	
	100%	26	3.8	0.0	92.3	0.0	3.8	3.8	3.8	

反転シロスキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

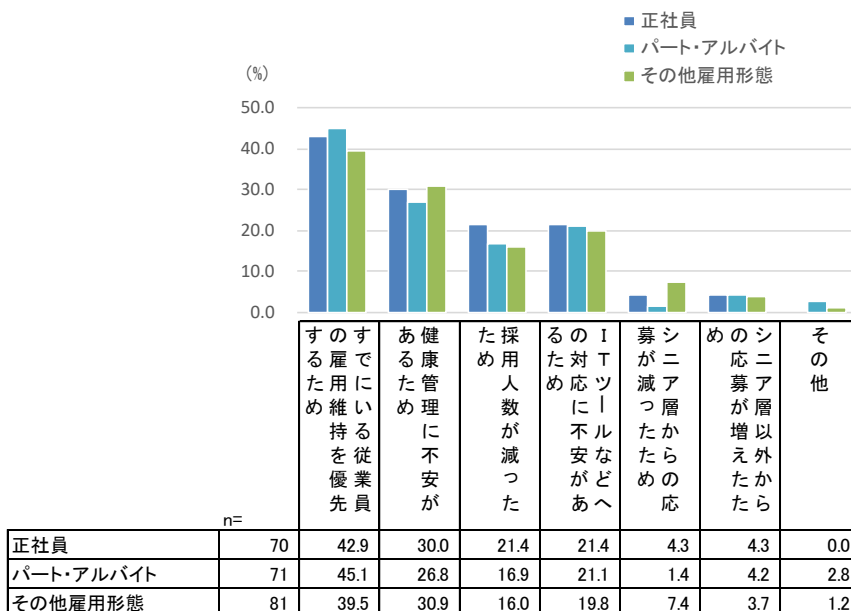
## 7. シニア層採用に積極的になった理由／積極的でなくなった理由

- シニア層採用に積極的になった理由を聞くと、正社員については、「採用人数が増えたため」との回答が最も多かった。パート・アルバイト、その他雇用形態については、「シニア層からの応募が増えたため」が最も多い。
- シニア層採用に積極的でなくなった理由は、「すでにいる従業員の雇用維持を優先するため」との回答が、いずれの雇用形態についても4割前後で最も多かった。また、「健康管理に不安があるため」は3割前後、「ITツールなどへの対応に不安があるため」は2割前後となっている。

Q. 新型コロナウイルスの影響で、シニア層の採用に対して積極的になったのはなぜですか。（複数回答）【対象者：「以前より積極的になった」または「以前よりやや積極的になった」人】



Q. 新型コロナウイルスの影響で、シニア層の採用に対して積極的でなくなったのはなぜですか。（複数回答）【対象者：「以前より積極的でなくなった」または「以前よりやや積極的でなくなった」人】



## 8. 採用や働き方の変化について（自由記述）

- 新規採用の見合わせ、ITを活用できる人材・即戦力の重視、WEB面接・リモートワークの難しさなどの変化があったとの声が寄せられた。

Q. 新型コロナウイルスの影響による採用方法や働き方の変化について、具体的にお知らせください。（自由回答）

### 新規採用の見合わせ

- 営業が大きくストップした時期があり募集を1年間ストップした。（東京都、飲食関連業、300～500人未満）
- 業績の悪化により新規の採用が見送られている。（埼玉県、各種製造業、50～100人未満）
- 業績の先行きが不透明化したため、できる限り人件費負担を軽くできるように採用抑制や残業規制を強化している。（愛知県、各種サービス業、1,000～2,000人未満）
- 先が見えない、予測できないため、積極的に採用は考えられない。（福岡県、その他業種、10～30人未満）

### ITを活用できる人材・即戦力の重視

- ITを活用できる人材を強く求めるようになった。（北海道、その他小売業、10～30人未満）
- デジタルに頼るシーンが増えたので、デジタルリテラシーの高さが求められるようになった。（東京都、商社・各種販売業、10～30人未満）
- 即戦力のある人材が貴重になってきた。（大阪府、その他小売業、10～30人未満）
- 専門的な職業のため経験が浅い応募者の採用を減らした。（愛知県、各種製造業、100～300人未満）

### WEB面接・リモートワークの難しさ

- 求める人材であるか否かの判断が難しくなった。本人と直接会うことが少ないため。（福岡県、建設・土木・工事関連業、300～500人未満）
- リモートワークが増えたため、OJT等が実施しにくくなった。（東京都、IT関連業、10～30人未満）

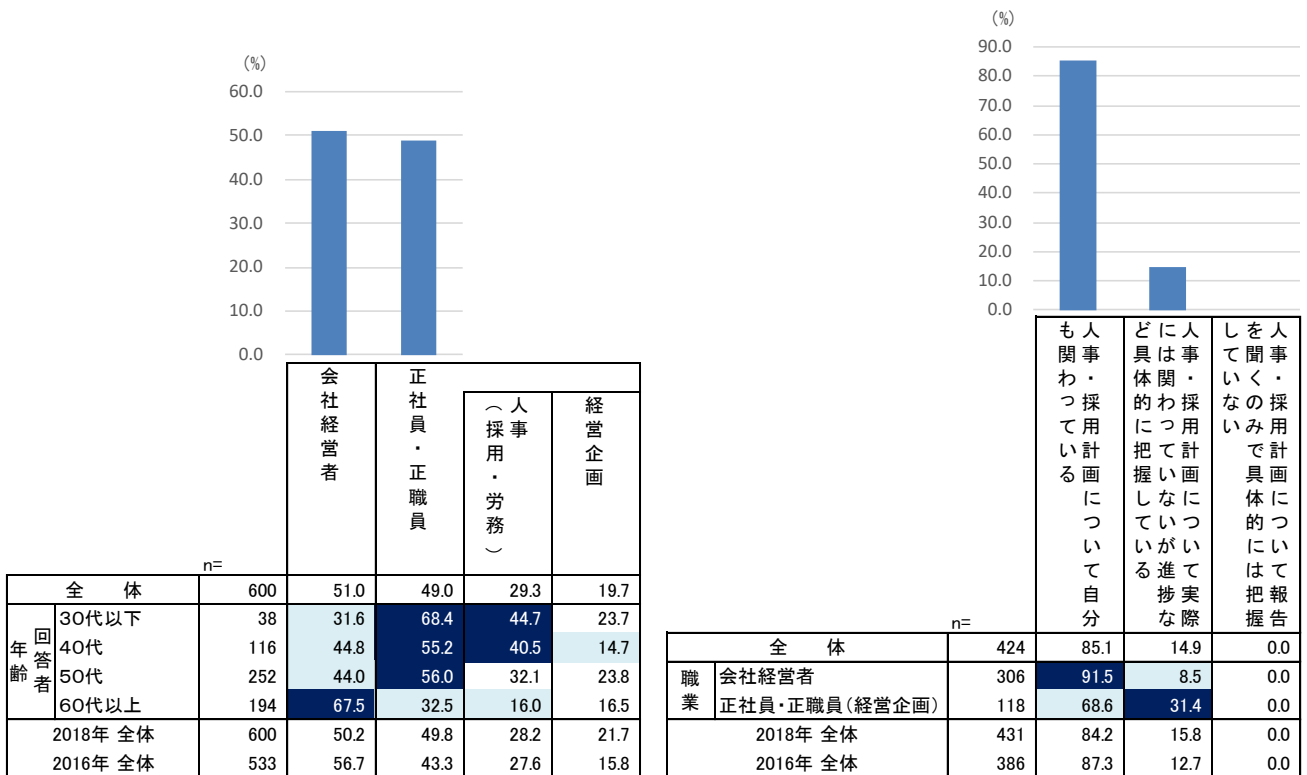
## 1. 回答者の職業・担当業務、人事・採用計画への関与度合い

- 回答者の現在の職業は、「会社経営者」が51.0%、「正社員・正職員」が49.0%である。「正社員・正職員」の担当業務は、「人事（採用・労務）」が全体の29.3%、「経営企画」が19.7%となっている。
- 「会社経営者」と、「経営企画」を担当する「正社員・正職員」のうち、「人事・採用計画について自分も関わっている」が8割超、「人事・採用計画について実際には関わっていないが進捗など具体的に把握している」が1割超。（※「人事・採用計画について報告を聞くのみで具体的には把握していない」人は調査対象外。）

Q. あなたの現在の職業に最もあてはまる（一番近い）ものを以下の中からお知らせください。（単一回答）

Q. あなたが現在担当している業務を次の中からお知らせください。（単一回答）

Q. あなたの会社の人事・採用計画についてどの程度関わっていらっしゃいますか。次の中から最も近いものを1つだけお知らせください。（単一回答）【対象：職業が「会社経営者」、または「正社員・正職員」で担当業務が「経営企画」】

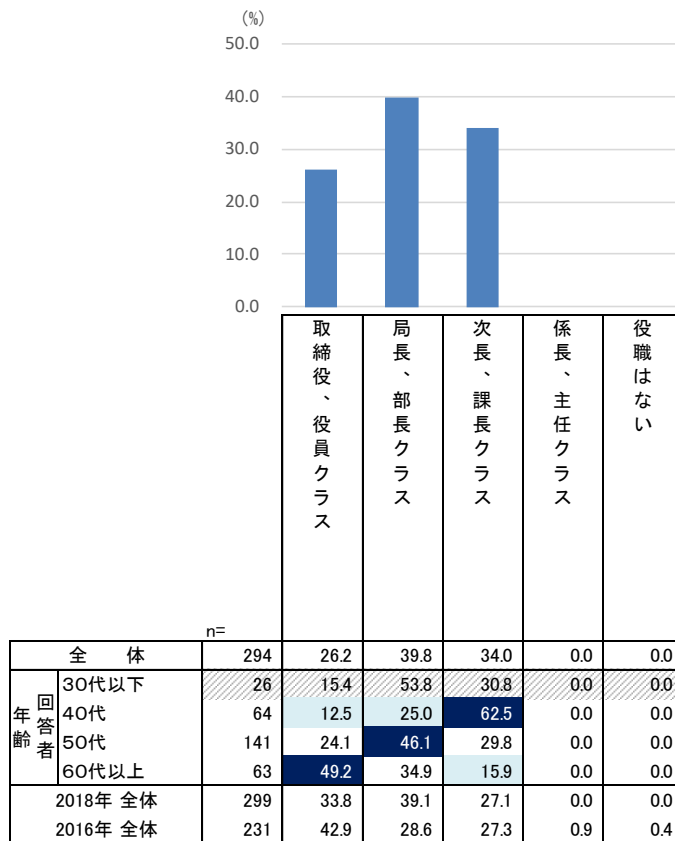


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 2. 回答者の役職

- 回答者のうち職業が「正社員・正職員」の人に役職を聞くと、「局長、部長クラス」が4割弱で最も多く、「次長、課長クラス」が3割超、「取締役、役員クラス」が3割弱となっている。

Q. あなたの現在の役職をお教えてください。（単一回答）【対象：職業が「正社員・正職員」】

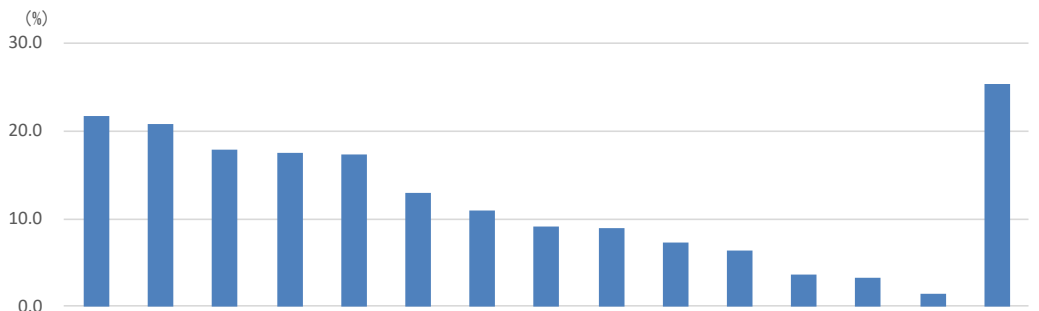


反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

### 3. シニア層就業の課題

- 一般的に、シニア層が就業するにあたっての課題だと思うものを聞くと、「給料が安い」が約2割になったほか、「職種が限られている」「過去の経験が生かせない」「業種が限られている」などが上位にあがった。

Q.シニア層が就労するにあたり、課題だと思われるものについてお答えください。（複数回答）



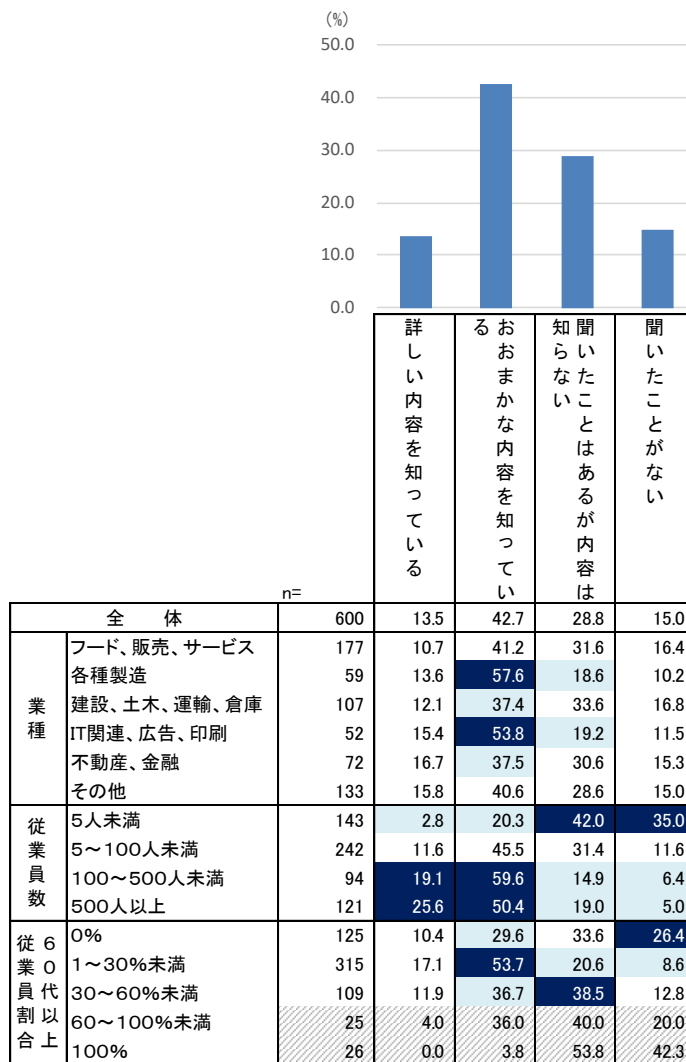
		n=	給料が安い	職種が限られている	過去の経験が生かせない	業種が限られている	そもそも求人数が少ない	雇用形態が不安定	年齢の制限が低い／幅がせまい	就労内容が限定的	勤務時間・日数に制約がある	通勤できる場所に仕事がない	勤務時間が不規則	厚生年金が充実していない	会社が多い・安心感がない	その他	特になし
全体		600	21.7	20.8	17.8	17.5	17.3	13.0	10.8	9.2	9.0	7.3	6.3	3.7	3.3	1.3	25.3
回答者 年齢	30代以下	38	13.2	26.3	18.4	18.4	15.8	28.9	15.8	7.9	15.8	15.8	0.0	10.5	0.0	0.0	21.1
	40代	116	15.5	14.7	19.0	14.7	17.2	11.2	14.7	8.6	7.8	6.0	6.0	2.6	2.6	1.7	26.7
	50代	252	23.8	18.3	15.9	13.5	15.1	10.3	9.1	9.9	9.5	6.0	7.9	3.6	2.8	1.2	23.4
	60代以上	194	24.2	26.8	19.6	24.2	20.6	14.4	9.8	8.8	7.7	8.2	5.7	3.1	5.2	1.5	27.8
2018年 全体		600	26.7	17.3	15.7	14.5	16.5	10.7	14.0	10.7	7.0	6.8	7.2	4.2	3.3	1.5	28.0
2016年 全体		533	25.7	22.5	15.8	16.5	16.9	13.3	14.1	9.9	9.2	7.3	7.9	5.8	3.9	1.7	24.0

反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）

## 4. 高年齢者雇用安定法の認知

- 高年齢者が活躍できる環境の整備を目的として、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、2021年4月1日に施行された。このことについて知っているかを聞くと、「おおまかな内容を知っている」42.7%、「聞いたことはあるが内容は知らない」28.8%などとなった。特に従業員規模が5人未満の企業では、「聞いたことがない」が35.0%となっている。

Q. 高年齢者雇用安定法の改正についてご存知ですか。（単一回答）



反転シロヌキ …全体の数値より5ポイント以上大きい  
 水色アミカケ …全体の数値より5ポイント以上小さい  
 グレー斜線 …回答数が30未満（参考値）



【基本報告書】

シニア層の就業実態・意識調査 2021  
— 企業編 —

株式会社リクルート  
ジョブズリサーチセンター

