

# 「高齢者の部下がいる管理職の評価行動と 高齢者活用の管理職への支援」に関する調査研究報告書

－65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究委員会－

平成24年度

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

## は し が き

本報告書は「65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究委員会」（平成23年～24年度）において実施したアンケート調査結果をとりまとめたものである。

当機構雇用推進・研究部に梶原豊氏（高千穂大学名誉教授）を委員長とする研究委員会を設置し、各関係機関の協力を得て調査研究を実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導、ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成25年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究担当理事 姉崎 猛

### 平成24年度 65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する 調査研究委員会

（敬称略、委員以下50音順）

委員長	梶原 豊	高千穂大学名誉教授
委員	大木 栄一	東京大学社会科学研究所特任研究員
委員	大嶋江都子	株式会社前川製作所人事採用研修グループ係長
委員	小熊 栄	公益財団法人連合総合生活開発研究所主任研究員
委員	川上 淳之	学習院大学学長付国際研究交流オフィス准教授
委員	佐野 保次	一般社団法人中高年齢者雇用福祉協会理事・事務局長
委員	柚木 俊弘	ダイキン工業株式会社総務部総務グループ シニアスキルスペシャリスト
機構	姉崎 猛	雇用推進・研究担当理事
機構	金崎 幸子	雇用推進・研究部長
機構	河内 哲郎	雇用推進・研究部次長
事務局	中橋 勇史	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係長
事務局	鹿生 治行	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係
事務局	藤波 美帆	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係

（所属・肩書は平成25年3月末時点）



## 目 次

### 第Ⅰ部 総論～要約とまとめ～

1章	はじめに—調査の背景とねらい	3
2章	「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の特徴	5
3章	「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の人事評価の 仕組みと進め方	8
4章	「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の人事評価の 体系	12
5章	「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の目標管理と 評価制度の課題と方針	15
6章	「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の活用の取り組みと 働きぶりの評価	18
7章	「59歳以下の正社員」の部下と「60歳以上の正社員・非正社員 （継続雇用者）」の部下との比較	21
8章	まとめと課題	31

### 第Ⅱ部 アンケート分析編

1章	調査の概要	37
2章	個人属性・勤務先の概要・現在の仕事内容	41
3章	管理している職場の要員数と状況	49
4章	会社が「あなたに期待する役割」を「知らせる」仕組み・あなたの 「能力を知る」仕組み	58
5章	「59歳以下の正社員」の部下の人事評価の運用と進め方	67
6章	「59歳以下の正社員」の部下の人事評価の体系	79
7章	「59歳以下の正社員」の部下の目標管理と評価制度の課題と今後の方針	87
8章	「59歳以下の正社員」の部下の活用の取り組みと働きぶりの評価	96
9章	「60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者）」の 部下の特徴	101
10章	「60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者）」の部下の 人事評価の仕組みと進め方	113
11章	「60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者）」の部下の 人事評価の体系	131

12章	「60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者）」の部下の 目標管理と評価制度の課題と方針	145
13章	「60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者）」の部下の 活用の取り組みと働きぶりの評価	158
14章	「59歳以下の年上の正社員」の部下の特徴	171
15章	「59歳以下の年上の正社員」の部下の人事評価の仕組みと進め方	180
16章	「59歳以下の年上の正社員」の部下の人事評価の体系	192
17章	「59歳以下の年上の正社員」の部下の目標管理と評価制度の課題	202
18章	「59歳以下の年上の正社員」の部下の活用の取り組みと働きぶりの評価	210
19章	管理職の仕事・キャリアの希望	219

### 第Ⅲ部 年下の部下と年上の部下との比較編

1章	「59歳以下の年下の正社員」の部下と「60歳以上の正社員・非正社員 （継続雇用者）」の部下との比較編	227
2章	「59歳以下の年下の正社員」の部下と「59歳以下の年上の正社員」 との比較編	248

### 第Ⅳ部 資料編

調査票	269
-----	-----

# 第 I 部

## 総論

～要約とまとめ～



## 1章 はじめに一調査の背景とねらい

平成21年・22年度に行った「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究」において実施した企業の本社人事部門を対象にしたアンケート調査結果（高齢・障害者雇用支援機構（2010）『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究（第一次報告書）－60歳代前半層の人事管理の現状と課題』）によれば、60歳代前半層（「高齢社員」）の活用において高いパフォーマンスを挙げている企業で、70歳までの雇用に対して積極的にあることが明らかになった。

また、高齢社員活用のパフォーマンスを高めるために有効な人事管理については、高齢社員用人事管理のなかの「人事制度」、「配置・異動」、「労働時間」、「報酬制度」が59歳以下の正社員（「現役正社員」）と近い（継続性が高い）ほど、量的（「全従業員（常用労働者）に占める高齢社員の割合」）活用パフォーマンスが高まり、とくに、量的活用パフォーマンスを高めるためには、現役正社員との継続性を意識した人事制度を整備する必要があることも明らかになった。「配置・異動」、「労働時間」、「報酬制度」は人事管理のサブ・システムであり、多くの高齢社員を活用するためには、人事管理の基盤システムである人事制度を整備してはじめて、サブ・システムが意図通りに正常に機能するからである。

他方、質的（「60歳代前半層の高齢社員の活用の評価」）活用パフォーマンスを高めるためには、基盤システムである人事制度とサブ・システムである「配置・異動」、「労働時間」の両者をつなぐ「評価制度」を整備する必要があると考えられるが、高齢社員を活用する企業にとって、高齢社員が期待する役割にあった働きをしているかを評価することが重要であることが明らかになった。それは、人事評価の役割が、社員のいまの状態（能力や働きぶり）を知って評価して、その結果をつぎの人事管理につなげる役割、つまり、配置・異動、処遇、人材開発などにつなげるとともに、高齢・障害者雇用支援機構（2011）『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究－人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』でも指摘されているが、会社が社員に期待する役割を知らせ、期待する方向に社員の行動変容を促す役割も担っているからである。

以上のような観点に基づいて、本調査研究では、現役正社員と60歳以上の社員（正社員及び59歳までは現在勤務している会社の正社員として勤めていた者で60歳以降は非正社員として勤務している者（「継続雇用者」））を比較しながら、第1に、どのような競争（評価）のルール（評価尺度や業績評価・能力評価等）がそれぞれの社員に適用されているのか、第2に、競争（評価）のルールにそって設定されている、評価の中核的な装置は目標管理制度であり、それぞれの社員に対して、その制度の特質はどのような点にあるのか、について60歳以上の正社員あるいは継続雇用者の部下を持っている管理者の評価行動を通して、明らかにする。



こうした目的にそって、60歳以上の正社員あるいは継続雇用者の部下を持っている管理者を対象にアンケート調査が行われ、その結果は第Ⅱ部及び第Ⅲ部で詳細に分析されている。この第Ⅰ部の2章から7章では、第Ⅱ部及び第Ⅲ部で明らかにされた主要な調査結果を、8章では第Ⅰ部の2章から7章で得られた主要な分析結果を整理したうえで、企業と管理職がとるべき政策の方向を提言している。

## 2章 「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の特徴

### 1節 部下の個人属性と職場での勤務年数

#### 1. 部下の年齢・性別

60歳以上の正社員の部下（59歳以下も同じ会社で正社員として勤めていた者）（「正社員の部下」と略す）の年齢は平均すると62.4歳になる。他方、60歳以上の非正社員の部下（59歳以下も同じ会社で正社員として勤めていた者）（「継続雇用者の部下」と略す）の年齢も平均すると62.9歳になり、部下の平均年齢はほぼ同じである。

正社員の部下の性別は「男性」が89.7%、「女性」が10.3%である。他方、継続雇用者の部下の性別は「男性」が86.3%、「女性」が13.7%であり、部下の性別の構成はほぼ同じである。

#### 2. 現在の職場での勤務年数

正社員の部下の現在の職場での勤務年数は「5年以上」が65.4%を占め、ついで、「3年以上5年未満」（11.5%）、「2年以上3年未満」（7.3%）が続いている。他方、継続雇用者の部下の勤務年数は、「5年以上」が54.0%を占め、ついで、「1年以上2年未満」（12.1%）、「3年以上5年未満」（10.3%）が続いており、継続雇用者の部下よりも正社員の部下の方が現在の職場での勤務年数が長くなっている。

#### 3. 現在の職場での配属時期

正社員の部下の現在の職場での配属時期についてみると、管理職よりも「早く働いている」部下が76.7%、「働いていない」部下が23.3%である。他方、継続雇用者の部下についてみると、管理職よりも「早く働いている」部下が74.3%、「働いていない」部下が25.7%であり、現在の職場での配属時期はほぼ同じである。

### 2節 部下の役職とこれまでの関係

#### 1. 部下の現在の役職

正社員の部下の現在の役職についてみると、「一般」が58.1%で最も多く、ついで、「係長・主任・現場監督者クラス」（17.2%）、「課長クラス」（16.5%）、「次長クラス」（8.2%）が続いている。他方、継続雇用者の部下についてみると、「一般」が79.5%で最も多く、残りを「係長・主任・現場監督者クラス」（9.8%）、「課長クラス」（7.5%）及び「次長クラス」（3.2%）が占めており、正社員の部下と比較すると、「一般」が約20ポイント増えた反面、「係

長・主任・現場監督者クラス」、「課長クラス」及び「次長クラス」はそれぞれ、約7ポイント、約9ポイント、約5ポイント減っている。

## 2. 部下の現役時代の最上位の役職

正社員の部下の現役（59歳以下）時代に就いていた最上位の役職についてみると、「係長・主任・現場監督者クラス」（28.2%）で最も多く、ついで、「課長クラス」（27.3%）、「一般」（22.3%）、「次長クラス」（18.7%）が続いている。他方、継続雇用者の部下についてみると、「一般」が25.7%、「課長クラス」が25.5%、「係長・主任・現場監督者クラス」が25.1%で3つの役職がほぼ同じ割合である。また、正社員の部下と継続雇用者の部下を比較すると、現役（59歳以下）時代に就いていた最上位の役職の構成はほぼ同じような構成になっている。

## 3. これまで部下と一緒に働いた経験

これまで（現在の職場を含めず）、正社員の部下と一緒に働いた経験の有無についてみると、「一緒に仕事をした経験がある」管理職は61.5%、「経験がなく現在の職場で初めて一緒に仕事をした」管理職は38.5%である。「仕事の経験がある」管理職のなかでの具体的な経験は、「同じ課・係で働いていたことがある」が37.2%で最も多く、ついで、「上司であったことがある」（17.8%）、「部下であったことがある」（14.3%）が続いている。

他方、継続雇用者の部下についてみると、「仕事の経験がある」管理職は58.1%、「経験がなく現在の職場で初めて一緒に仕事をした」管理職は41.9%である。「仕事の経験がある」管理職のなかでの具体的な経験は、「同じ課・係で働いていたことがある」が33.0%で最も多く、ついで、「上司であったことがある」（17.5%）、「部下であったことがある」（10.5%）及び「社内のプロジェクトと一緒に働いたことがある」（10.5%）が続いている。

さらに、正社員の部下と継続雇用者の部下を比較すると、これまでの部下との仕事経験については、ほぼ同じような経験をしていることがわかる。

## 4. 部下と一緒に仕事をした期間

正社員の部下とこれまで一緒に仕事をしたことがある管理職にその期間を尋ねたところ、「5年以上」が39.0%で最も多く、ついで、「2年以上3年未満」（15.2%）、「3年以上5年未満」（14.9%）、「1年以上2年未満」（11.3%）が続いている。

他方、継続雇用者の部下についてみると、「5年以上」が34.1%で最も多く、ついで、「1年以上2年未満」（16.1%）、「2年以上3年未満」（13.3%）、「3年以上5年未満」（12.9%）が続いており、継続雇用者の部下よりも正社員の部下の方が一緒に仕事をした期間が長くなっている。

## 5. 部下に関して把握している事柄

正社員の部下に関して、現在の上司一部下になる前から把握している事柄についてみると、「人柄」（「把握していた」＋「ある程度把握していた」の合計比率：74.2％）が最も高く、ついで、「業務に関連する専門知識・能力」（同 73.4％）、「適性」（同 71.8％）、「これまで経験した部署・職場」（同 71.4％）、「仕事上の主な成果」（同 66.1％）、「業務以外の専門知識・能力」（同 58.2％）、「各種公的資格の取得状況」（同 53.8％）が続いている。

他方、継続雇用者の部下についてみると、「人柄」（同 65.6％）が最も高く、ついで、「業務に関連する専門知識・能力」（同 63.8％）、「適性」（同 62.0％）、「これまで経験した部署・職場」（同 61.7％）、「仕事上の主な成果」（同 53.1％）、「業務以外の専門知識・能力」（同 46.9％）、「各種公的資格の取得状況」（同 41.5％）が続いている。

さらに、正社員の部下と継続雇用者の部下を比較すると、把握している事柄の順番は同じであるが、把握している比率は、すべての事柄で継続雇用者の部下よりも正社員の部下の方が約 10 ポイント高くなっている。

### 3章 「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の人事評価の仕組みと進め方

#### 1節 部下の人事評価の運用

##### 1. 部下評価の有無

正社員の部下を対象に人事評価を「行っている」管理職は87.4%、「行っていない」管理職は12.6%である。他方、継続雇用者の部下を対象に人事評価を「行っている」管理職は89.3%、「行っていない」管理職は10.7%であり、人事評価の実施状況は部下のタイプに関わらず、ほぼ同じ状況にある。

##### 2. 評価結果の処遇等への反映

人事評価の結果は処遇等への程度反映させているのであろうか。継続雇用者の部下に絞ってみると、「契約の更新」（「反映されている」43.6%＋「ある程度反映している」39.0%の合計比率：82.7%）に最も強く、ついで「ボーナス」（同62.8%）と「昇給」（同58.7%）についてはある程度強く反映されている。これに対して、「配置・異動」（同54.1%）については反映しているは半数程度にすぎず、「昇格」（「あまり反映されていない」22.2%＋「反映されていない」37.8%の合計比率：59.9%）と「昇進」（同60.2%）については反映していないが多くなっている。こうした評価結果の処遇等への反映について、勤務先の規模別にみると、従業員規模が小さい企業ほど、人事評価の結果を「昇進」と「昇格」を反映している。また、「契約の更新」については、規模に関わらず、人事評価の結果を反映している比率はほぼ同じである。

##### 3. 管理職の人事評価能力の向上策

正社員の部下を持つ管理職は評価能力をどのように養成しているのであろうか。それには大きく3つの方法がある。第1は、「考課者訓練・説明会への参加」であり、「役立っている」（7.8%）あるいは「やや役立っている」（32.3%）とした管理職は40.0%である。第2は、他人からのアドバイスによって評価能力を高める方法であり、とくに「上司からのアドバイス」（「役立っている」9.0%＋「やや役立っている」43.0%の合計比率：52.0%）が有効であるとしている。それに対して、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」（同：47.8%）の有効性は高くない。第3は、「自分が評価された経験」であり、同比率は47.8%である。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職についてみると、第1は、「考課者訓練・説明会への参加」であり、「役立っている」（5.9%）あるいは「やや役立っている」（27.6%）とした管理職は33.4%である。第2は、他人からのアドバイスによって評価能力を高める方法であ

り、とくに「上司からのアドバイス」（「役立っている」7.1%+「やや役立っている」41.1%の合計比率：48.2%）が有効であるとしている。同様に、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」（同比率：45.2%）の有効性も同じ程度である。第3は、「自分が評価された経験」であり、同比率は48.5%である。

さらに、社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職を比較すると、第1に、有効である向上策の順番が異なっている。正社員の部下を持つ管理職では、「上司からのアドバイス」が最も有効性が高く、ついで、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」と「自分が評価された経験」、最後に、「考課者訓練・説明会への参加」の順である。これに対して、継続雇用者の部下を持つ管理職では、「自分が評価された経験」が最も有効性が高く、ついで、「上司からのアドバイス」と「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」、最後に、「考課者訓練・説明会への参加」の順であり、「上司からのアドバイス」の有効性が低くなっている。

第2に、「考課者訓練・説明会への参加」についての有効性に注目すると、正社員の部下を持つ管理職よりも継続雇用者の部下を持つ管理職で有効性が約6ポイント低下している。

#### 4. 評価のための情報収集

管理職が部下を的確に評価するためには、十分な情報を集める必要がある。正社員の部下を持つ管理職が最も普通にとる情報収集方法は当然のことながら「部下の働きぶりを直接みて」（正社員の部下を持つ管理職：82.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職：83.4%）であるが、それとあわせて「部下との日常の会話を通して」（同82.8%、同83.7%）も重要な収集方法になっている。さらに、「あなたの他の部下から」（同33.3%、同31.9%）と「社内他の部署から」（同16.8%、同14.3%）が重視されている。

### 2節 評価面接の概況

#### 1. 人事評価のための面接の実施状況

面接は評価情報を取得するために重要な方法の1つであるが、現実にはどのように行われているのであろうか。60歳代の部下の人事評価のために面接を「実施している」管理職は、正社員の部下を持っている管理職（実施率：69.2%）よりも継続雇用者の部下を持っている管理職（同74.0%）で実施率が高くなっている。

#### 2. 人事評価のための面接の回数・面接の時間

正社員の部下を持つ管理職は1年間に1人あたり平均して面接を2.68回行っている。これに対して、継続雇用者の部下を持つ管理職では2.25回行っており、正社員の部下を持つ管理職ほど、面接回数が若干多くなっている。

他方、60歳代の部下を持つ管理職が部下の面接1回あたりに要する時間は平均すると、

正社員の部下で 37.5 分、継続雇用者の部下で 37.7 分である。

### 3. 面接で話し合われる内容

面接で話し合われる内容は、基本的には「仕事の進行状況や結果」（正社員の部下：83.3%、継続雇用者の部下：85.2%）、「健康状況や家族の状況」（同 58.8%、同 59.3%）、「仕事上の悩み」（同 53.0%、同 47.2%）、「来期の仕事の目標」（同 46.7%、同 47.6%）であり、それに比べると、「能力開発へのアドバイス」（同 22.7%、同 20.3%）や「将来のキャリア」（同 15.2%、同 14.5%）が話題になることは少ない。さらに、正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職を比較すると、「仕事上の悩み」については、継続雇用者の部下よりも正社員の部下でより多く面接で話し合われている。

## 3 節 評価の公開性

### 1. 評価の公開の有無と公開している情報

正社員の部下に評価の結果や仕組みを「知らせている」管理職は 72.5%、「知らせていない」管理職は 27.5%である。これに対して、継続雇用者の部下に評価の結果や仕組みを「知らせている」管理職は 76.5%、「知らせていない」管理職は 23.5%であり、継続雇用者の部下を持つ管理職の方が部下に評価の結果や仕組みを知らせている管理職が 4 ポイント多くなっている。

それでは、具体的に何を公開しているのか。「評価結果」（正社員の部下：59.1%、継続雇用者の部下：65.6%）については、正社員の部下を持つ管理職よりも継続雇用者の部下を持つ管理職で公開が進んでいる。業種別には、60 歳代の部下のタイプに関わらず、公開度の高い金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同 87.9%、同 72.2%）と低い建設業＋運輸・郵便業（同 41.3%、同 60.0%）という特徴があり、また、規模別には、大手企業に勤務している管理職になるほど、60 歳代の部下のタイプに関わらず、「評価結果」を公開している管理職が多くなっている。

つぎに、評価制度の内容については、「評価項目」（正社員の部下：33.8%、継続雇用者の部下：37.0%）が最も広く公開されており、「評価項目ごとの判断基準」（同 31.2%、同 30.4%）、「評価項目間のウエイト」（同 21.2%、同 20.7%）、「評価の手順・手続き」（同 19.3%、同 15.3%）、「評価結果の活用方法」（同 16.6%、同 12.5%）がそれに次いでいる。

### 2. 評価の結果や仕組みを公開することの効果

評価の結果や仕組みを公開することの効果はどのように評価されているのか。正社員の部下を持つ管理職についてみると、「部下の業績への関心」（「よい影響が起こる」＋「ややよい影響が起こる」の合計比率：82.8%）、「部下の働きぶり」（同 82.0%）、「職場のチームワーク」

(同 79.2%)、「部下とのコミュニケーション」(同 79.0%)、「評価の公平性」(同 79.0%)、「部下の能力開発への意欲」(同 77.1%)、「部下の評価に対する納得性」(同 76.9%)について高まると考えている管理職が多くなっている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職についてみると、「部下の業績への関心」(「よい影響が起こる」+「ややよい影響が起こる」の合計比率：88.0%)、「部下の働きぶり」(同 85.7%)、「部下とのコミュニケーション」(同 85.7%)、「評価の公平性」(同 83.7%)、「部下の評価に対する納得性」(同 82.1%)、「職場のチームワーク」(同 81.4%)、「部下の能力開発への意欲」(78.6%)について高まると考えている管理職が多くなっている。

こうした評価の結果や仕組みを公開することの効果を実社員の部下を持つ管理職と継続雇用者を持つ管理職で比較すると、第1に、「部下の業績への関心」及び「部下の働きぶり」については、部下のタイプに関わらず、高い効果が期待できると考えている。第2に、「職場のチームワーク」については、他の項目と比較して、継続雇用者の部下を持つ管理職よりも正社員の部下を持つ管理職で効果が期待できると考えている。第3に、「部下の業績への関心」、「部下とのコミュニケーション」及び「部下の評価に対する納得性」については、正社員の部下を持つ管理職よりも継続雇用者の部下を持つ管理職で高い効果が期待できると考えている。

### 3. 評価の結果を部下に公開することへの姿勢

管理職の多くは評価の結果の公開に肯定的な姿勢をもっており、「知らせるべきである」(正社員の部下を持つ管理職：49.9%、継続雇用者の部下を持つ管理職：51.0%)と「本人が希望すれば知らせるべきである」(同 26.2%、同 28.8%)を合わせると、正社員の部下を持つ管理職では 76.1%、継続雇用者の部下を持つ管理職で 79.8%に達しており、部下のタイプに関わらず、評価の結果を部下に公開することへの姿勢は変わらない。

### 4. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

正社員の部下を持っている管理職の 27.5%は評価の結果に関して部下から相談を受けた経験を持っている。他方、継続雇用者の部下から評価の結果に関する部下からの相談の経験を持っている管理職は 29.6%であり、部下のタイプに関わらず、評価の結果に関する部下からの相談の経験の比率はほぼ同じ程度である。



## 4章 「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の人事評価の体系

### 1節 評価の全体像

#### 1. 評価尺度の構造

正社員の部下を持つ管理職の部下評価の平均的な尺度は「能力」(26.4%)、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(22.8%)「個人の業績・成果」(22.4%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(20.4%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(7.7%)の構成である。他方、継続雇用者の部下を持つ管理職の部下評価の平均的な尺度は「能力」(28.0%)、「個人の業績・成果」(22.4%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(21.5%)、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(21.1%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(6.9%)の構成であり、正社員の部下評価の平均的な尺度と同じ構造になっている。

#### 2. 評価尺度の今後の方針

上記のような現状を踏まえて、正社員の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(「あまり重視しない」19.7%+「重視しない」13.4%の合計比率:33.1%)の影響を排除し、第2に、それと併行して「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(「重視したい」24.9%+「やや重視したい」46.3%の合計比率:71.3%)のウエイトを高め、さらに、第3に、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(同65.6%)、「能力」(同62.1%)及び「個人の業績・成果」(同58.1%)については「ある程度重視する」、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(「あまり重視しない」19.9%+「重視しない」15.3%の合計比率:35.2%)の影響を排除し、第2に、それと併行して「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(「重視したい」22.7%+「やや重視したい」45.2%の合計比率:67.9%)のウエイトを高め、さらに、第3に、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(同63.8%)、「能力」(同61.7%)及び「個人の業績・成果」(同58.4%)については「ある程度重視する」、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えており、正社員の部下を持つ管理職と比較すると、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」よりも「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」を重視したいと考えている。

#### 3. 部下評価の準拠基準

以上の評価基準をもって部下を評価するさい、60歳代の部下を持つ管理職は何らかの比較のために基準(「準拠基準」)をもっているはずである。主に「部下の前年度の評価結果」

（正社員の部下を持つ管理職：65.6%、継続雇用者の部下を持つ管理職：63.8%）と「部門内の他の部下の評価結果」（同43.0%、同46.4%）の2つを主要な準拠基準にしており、それに比べ「他部門の社員の評価結果」（同18.7%、同16.6%）、「以前の部下の評価結果」（同14.3%、同15.1%）、「自分自身が部下であったときの評価結果」（同9.0%、同10.2%）及び「あなたの前任者の評価結果」（同7.5%、同12.5%）が基準として使われることは多くない。

こうした部下評価の準拠基準を正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職で比較すると、部下のタイプに関わらず、基本的な部下評価の準拠基準は同じであるが、継続雇用者の部下を持つ管理職は正社員の部下を持つ管理職よりも前任者の評価結果を準拠基準としている。

## 2節 業績評価と能力評価

### 1. 業績評価の実施状況

正社員の部下を対象に業績評価を「行っている」管理職は94.5%、「行っていない」管理職は5.5%である。他方、継続雇用者の部下を対象に業績評価を「行っている」管理職は91.1%、「行っていない」管理職は8.9%であり、正社員の部下を持つ管理職の方が若干業績評価を実施している管理職が多くなっている。

### 2. 業績評価の構造

これまで、評価体系全体の特徴を明らかにしてきた。つぎに、業績と能力に絞って評価制度と60歳代の部下を持つ管理職の評価行動についてみてみよう。

正社員の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業務の業績」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：90.9%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同87.1%）と「職場メンバーの育成」（同80.3%）を第2に、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同74.9%）、「上司の補佐」（同67.6%）と「部門の業績」（同63.2%）を第3に、そして「会社の業績」（同49.0%）を第4に重視するという尺度をとっている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業務の業績」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：91.9%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同83.2%）を第2に、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同74.8%）、「職場メンバーの育成」（同73.1%）、「部門の業績」（同64.4%）と「上司の補佐」（同61.6%）を第3に、そして「会社の業績」（同45.1%）を第4に重視するという尺度をとっている。

こうした業績評価の項目を正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職で比較すると、第1に、正社員の部下を持つ管理職は継続雇用者の部下を持つ管理職と比べて、「顧客の満足度や他部門への貢献」よりも「職場メンバーの育成」、「部門の業績」よりも「上司の補佐」を重視している。第2に、「職場メンバーの育成」及び「上司の補佐」に関しては、

継続雇用者の部下を持つ管理職よりも正社員の部下を持つ管理職で、業績評価の項目として重視している。

### 3. 業績評価の対象期間

正社員の部下を持つ管理職が「部下の業績」を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」(37.7%) または「6ヶ月超1年以下」(42.4%) である。他方、継続雇用者の部下を持つ管理職が「部下の業績」を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」(47.3%) または「6ヶ月超1年以下」(38.4%) であり、継続雇用者の部下の評価対象期間は正社員の部下の評価対象期間と比べて「3ヶ月超6ヶ月以下」が多く、「6ヶ月超1年以下」が少なくなっている。

### 4. 能力評価の実施状況

60歳以上の正社員の部下を対象に能力評価を「行っている」管理職は92.9%、「行っていない」管理職は7.1%である。他方、継続雇用者の部下を対象に能力評価を「行っている」管理職は90.1%、「行っていない」管理職は9.9%であり、能力評価の実施率は部下のタイプに関わらず、ほぼ同じである。

### 5. 能力評価の構造

正社員の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」(「重視している」+「やや重視している」の合計比率：90.7%)、第2に「協調性」(同89.4%)を重視しており、「専門的知識・技能・技術」(同85.1%)、「課題遂行力」(同84.9%)、「対人対応力」(同80.8%)、「人材育成力」(同77.0%)、「課題形成力」(同73.1%)、「人材活用力」(同70.2%)がそれらに次いでいる。

他方、継続雇用者の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」(「重視している」+「やや重視している」の合計比率：90.7%)、第2に「協調性」(同89.8%)を重視しており、「課題遂行力」(同88.1%)、「専門的知識・技能・技術」(同85.6%)、「対人対応力」(同78.8%)、「課題形成力」(同72.2%)、「人材育成力」(同72.0%)、「人材活用力」(同60.1%)がそれらに次いでいる。

こうした能力評価の項目を正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職と比較すると、第1に、正社員の部下を持つ管理職は継続雇用者の部下を持つ管理職と比べて、「課題遂行力」よりも「専門的知識・技能・技術」、「課題形成力」よりも「人材育成力」を重視している。第2に、「人材育成力」及び「人材活用力」に関しては、継続雇用者の部下を持つ管理職よりも正社員の部下を持つ管理職で、能力評価の項目として重視している。

## 5章 「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の目標管理と評価制度の課題と方針

### 1節 目標管理

#### 1. 目標管理の実施状況

仕事を進める上で、正社員の部下に「業務目標を立てさせている」（「目標管理」）管理職は64.3%、「業務目標を立てさせていない」管理職は35.7%である。他方、継続雇用者の部下に「業務目標を立てさせている」管理職は62.9%、「業務目標を立てさせていない」管理職は37.1%であり、部下のタイプに関わらず、目標管理の実施状況はほぼ同じ状況である。

#### 2. 業務目標の設定方法

それでは、どのような点を考慮して目標を設定するのか。正社員の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」（71.2%）、第2に、「部下の過去の実績」（27.6%）と「関連他部門の業務目標」（25.6%）、第3に、「部下の仕事の難しさ」（23.1%）と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（22.5%）、そして、第4に、「部下の能力伸張の程度」（9.1%）、を考慮して業務目標を設定している。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」（77.9%）、第2に、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（24.3%）と「部下の過去の実績」（23.9%）、第3に、「関連他部門の業務目標」（23.6%）と「部下の仕事の難しさ」（23.6%）とそして、第4に、「部下の能力伸張の程度」（10.1%）、を考慮して業務目標を設定している。

こうした業務目標の設定方法を正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職で比較すると、「関連他部門の業務目標」については、正社員の部下を持つ管理職では業務目標を設定するに際して3番目に考慮しているが、継続雇用者の部下を持つ管理職では4番目に考慮している。これに対して、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」については、

継続雇用者の部下を持つ管理職では業務目標を設定するに際して2番目に考慮しているが、正社員の部下を持つ管理職では5番目に考慮している。また、「会社・部門の業務目標」については、部下のタイプに関わらず、業務目標を設定するに際して最も考慮しているが、考慮の度合いは正社員の部下を持つ管理職よりも継続雇用者の部下を持つ管理職で高くなっている。

#### 3. 業務目標の変更理由

このように設定された目標でも期中に変更されることがある、というのは常識である。その変更の第一の理由は「会社・部門の業務目標の変更により」（正社員の部下を持つ管理職：

57.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職：55.4%）であり、「部下の人事異動により」（同 20.2%、同 22.5%）がそれに次ぐ理由になっており、部下のタイプに関わらず、業務目標の変更理由はほぼ同じである。

#### 4. 目標設定の際の注意点

さらに、目標を設定するさいの注意点としては、「できるだけ数値で表すようにする」（正社員の部下を持つ管理職：66.4%、継続雇用者の部下を持つ管理職：65.9%）と「部下の意見を聞くようにする」（同 40.7%、同 39.5%）を重視している。

#### 5. 目標達成度の業績評価への活用

目標管理による目標達成度を業績評価に「活用している」管理職は9割（60歳代の正社員の部下を持つ管理職：「活用している」37.0%＋「やや活用している」55.6%の合計比率：92.6%、継続雇用者の部下を持つ管理職：「活用している」38.4%＋「やや活用している」54.7%の合計比率：93.1%）を超えている。

#### 6. 目標達成度の能力評価への活用

目標管理による目標達成度を能力評価に「活用している」60歳代の正社員の部下を持つ管理職（「活用している」30.5%＋「やや活用している」57.5%）は88.0%、「活用していない」管理職は（「あまり活用していない」9.7%＋「活用していない」2.3%）は12.0%である。

他方、目標達成度を能力評価に「活用している」継続雇用者の部下を持つ管理職（「活用している」33.0%＋「やや活用している」57.1%）は88.0%、「活用していない」管理職は（「あまり活用していない」8.7%＋「活用していない」3.3%）は12.0%であり、部下のタイプに関わらず、目標達成度の能力評価への活用はほぼ同じである。

業績評価と能力評価への活用の程度を比較すると、部下のタイプに関わらず、能力評価よりも業績評価に活用する傾向が強くなっている。

## 2節 評価制度の課題と今後の方針

### 1. 評価制度の課題

これまで管理職の評価行動の特徴について明らかにしてきたが、それにはどのような課題があるのか。60歳代の部下を持つ管理職にとっては、「評価結果が年上の部下の賃金や処遇等に反映されないため評価がしづらい：「評価結果が賃金や処遇に反映されない」（正社員の部下を持つ管理職：21.4%、継続雇用者の部下を持つ管理職：20.7%）、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」（同 14.3%、同 11.5%）が現行の評価制度についての二大課題であり、「仕事の成果が運や偶然に依存するので、年上の部下の評価がし

づらい：「仕事の成果が運や偶然に依存する」（同 11.5%、同 8.9%）、「59 歳以下の正社員の評価制度と 60 歳の社員の評価制度が異なるため、制度を理解することが大変である」：「評価制度が異なる」（同 11.1%、同 12.0%）、「評価結果が年上の部下の雇用契約更新に反映されるため評価がしづらい」（同 10.9%、同 9.7%）と「部下の人数が多すぎて、一人一人細かいところまで見ている余裕がない：「部下の人数が多い」（同 10.3%、同 10.7%）がそれに続いている。なお、評価制度の課題については、部下のタイプに関わらず、課題はほぼ同じである。

## 2. 「60 歳代前半層の社員」の評価結果の活用の方針

正社員の部下を持つ管理職は評価結果の活用について、どのような方針を持っているのであろうか。まず「ボーナス」（「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：70.1%）にはこれまで以上に強く、「昇給」（同 60.4%）についてはある程度強く、「雇用契約の更新」（同 53.5%）や「配置・異動」（同 48.2%）には現状維持程度に評価結果を反映させる方針をもっている。これに対して、「昇進」（同 36.4%）と「昇格」（同 34.2%）に評価結果をあまり反映させる必要がない方針を持っている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職は評価結果の活用について、まず「雇用契約の更新」（「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：80.2%）にはこれまで以上に強く、「ボーナス」（同 67.4%）と「昇給」（同 57.4%）についてはある程度強く、「配置・異動」（同 53.5%）には現状維持程度に評価結果を反映させる方針をもっている。これに対して、正社員の部下を持つ管理職と同様に、「昇進」（同 38.5%）と「昇格」（同 37.1%）に評価結果をあまり反映させる必要がない方針を持っている。

正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職について比較すると、第 1 に、正社員の部下を持つ管理職では「ボーナス」、これに対して、継続雇用者の部下を持つ管理職では「雇用契約の更新」、に評価結果を反映させる方針を最も強く持っている。第 2 に、「配置・異動」及び「雇用契約の更新」については正社員の部下を持つ管理職よりも継続雇用者の部下を持つ管理職ほど、評価結果を反映させる方針を持っている。

## 6章 「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下の活用の取り組みと働きぶりの評価

### 1節 部下の活用の取り組み

#### 1. 部下の活用の取り組み内容

60歳代の正社員の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が61.9%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(41.0%)、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(28.8%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(27.5%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(25.5%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(24.5%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(22.0%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(22.0%)がこれに続いている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が64.7%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(41.9%)、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(28.9%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(28.5%)と「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(28.5%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(27.3%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(26.0%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(25.7%)がこれに続いている。

こうした部下の活用の取り組み内容について、正社員の部下を持つ管理職と継続雇用者の部下を持つ管理職を比較すると、第1に、部下を活用するために1番目～3番目に行っていることは、部下のタイプに関わらず、同じであるが、4番目に行っていることは、正社員の部下を持つ管理職では「本人の希望を考慮して仕事を与えている」、これに対して、継続雇用者の部下を持つ管理職では「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」と「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」、を実施している。第2に、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」及び「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」については、正社員の部下を持つ管理職よりも継続雇用者の部下を持つ管理職で積極的に実施している。

#### 2. 部下とのコミュニケーション

60歳代の正社員の部下とのコミュニケーションが良好である管理職（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」58.8%+「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」23.3%）は82.1%、良好でない管理職（「仕事に関係する話が

十分にできないことが時々ある」14.1%+「仕事に関する話が十分にできないことがよくある」3.8%）は17.9%である。

他方、継続雇用者の部下とのコミュニケーションが良好である管理職（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」54.2%+「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関する話はできていると思う」23.9%）は78.1%、良好でない管理職（「仕事に関する話が十分にできないことが時々ある」17.8%+「仕事に関する話が十分にできないことがよくある」4.1%）は21.9%であり、正社員の部下を持つ管理職の方が継続雇用者の部下を持つ管理職よりも部下とのコミュニケーションが良好である管理職が多くなっている。

## 2節 部下の働きぶりの評価と部下の活用のための会社からの情報提供

### 1. 部下活用の現状

正社員の部下を上手く活用することができている管理職（「活用できている」16.8%+「ある程度活用できている」69.2%）は86.1%、活用できていない管理職（「あまり活用できていない」11.7%+「活用できていない」2.2%）は13.9%である。

他方、継続雇用者の部下を上手く活用することができている管理職（「活用できている」13.9%+「ある程度活用できている」68.8%）は82.7%、活用できていない管理職（「あまり活用できていない」15.7%+「活用できていない」1.6%）は17.3%であり、正社員の部下を持つ管理職の方が継続雇用者の部下を持つ管理職よりも部下を上手く活用することができている管理職が多くなっている。

### 2. 部下の活用のための会社からの情報提供

会社が60歳代の正社員の部下を活用することを目的とした情報提供を「行っていると考えている」管理職（「行っていると思う」10.1%+「ある程度行っていると思う」58.1%）は68.1%、「行っていないと考えている」管理職（「あまり行っていないと思う」24.0%+「行っていないと思う」7.9%）は31.9%である。

他方、継続雇用者の部下を活用することを目的とした情報提供を「行っていると考えている」管理職（「行っていると思う」8.0%+「ある程度行っていると思う」54.9%）は62.9%、「行っていないと考えている」管理職（「あまり行っていないと思う」29.4%+「行っていないと思う」7.7%）は37.1%であり、継続雇用者の部下を持つ管理職よりも正社員の部下を持つ管理職の方が会社からより多くの部下の活用を目的とした情報を提供されていると考えている。

### 3. 部下の働きぶりの満足度

正社員の部下の働きぶりに満足している管理職（「満足している」15.4%+「やや満足し



ている」59.2%)は74.5%、満足していない管理職(「あまり満足していない」20.3%+「満足していない」5.1%)は25.5%である。他方、継続雇用者の部下の働きぶりに満足している管理職(「満足している」12.1%+「やや満足している」60.8%)は72.9%、満足していない管理職(「あまり満足していない」22.3%+「満足していない」4.8%)は27.1%であり、部下のタイプに関わらず、部下の働きぶりの満足度は変わらない。

### 3節 元上司である60歳代の者が部下になることに対する抵抗感と60歳代の部下の評価

#### 1. 元上司を部下にすることに対する考え

元上司である60歳代の者が部下になることに対する考えについてみてみよう。60歳代の正社員の部下を持っている管理職では、「抵抗感がある」(「抵抗感がある」15.0%+「やや抵抗感がある」40.8%)が55.9%、「抵抗感がない」(「あまり抵抗感がない」35.2%+「抵抗感がない」9.0%)が44.1%である。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職では、「抵抗感がある」(「抵抗感がある」14.8%+「やや抵抗感がある」42.8%)が57.6%、「抵抗感がない」(「あまり抵抗感がない」34.6%+「抵抗感がない」7.7%)が42.4%であり、部下のタイプに関わらず、元上司である60歳代の者が部下になることに対する抵抗感はほぼ同じである。

#### 2. 60歳代の部下の評価

60歳代の正社員の部下を持つ管理職の部下に対する評価について、プラスの側面とマイナスの側面からみてみよう。プラスの側面をみると、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」が81.7%(「あてはまる」27.7%+「ある程度あてはまる」54.0%の合計比率)で最も多くを占め、ついで、「面倒見がよい」(同71.1%)と「人脈を持っている」(同69.4%)が続いている。これに対して、マイナスの側面をみると、「柔軟性にかける」が61.7%(「あてはまる」13.7%+「ある程度あてはまる」48.0%の合計比率)で最も多くを占め、ついで、「過去の経験に固執している」(同57.9%)、「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」(同45.4%)、「言うだけで行動が伴わない」(同44.0%)が続いている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職の部下に対するプラスの評価をみると、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」が81.8%(「あてはまる」25.5%+「ある程度あてはまる」56.3%の合計比率)で最も多くを占め、ついで、「面倒見がよい」(同68.6%)と「人脈を持っている」(同62.6%)が続いている。これに対して、マイナスの側面をみると、「柔軟性にかける」が64.0%(「あてはまる」14.1%+「ある程度あてはまる」49.9%の合計比率)で最も多くを占め、ついで、「過去の経験に固執している」(同57.2%)、「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」(同46.7%)、「言うだけで行動が伴わない」(同43.1%)が続いている。

## 7章 「59歳以下の正社員」の部下と「60歳以上の正社員・非正社員（継続雇用者）」の部下との比較

### 1節 部下の人事評価の仕組みと進め方の比較

#### 1. 管理職の人事評価能力の向上策

管理職は評価能力をどのように養成しているのでしょうか。それには大きく3つの方法がある。第1は、「考課者訓練・説明会への参加」であり、「役立っている」あるいは「やや役立っている」とした管理職は、59歳以下の正社員の部下（「現役正社員の部下」）を持つ管理職で48.1%を占め最も高く、ついで、60歳代の正社員の部下（「正社員の部下」）を持つ管理職（40.0%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（33.4%）が続いている。

第2は、他人からのアドバイスによって評価能力を高める方法であり、とくに「上司からのアドバイス」が有効であるとしている。その比率（「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率）は正社員の年下の部下を持つ管理職で60.2%を占め最も高く、ついで、正社員の部下を持つ管理職（52.0%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（48.2%）が続いている。

それに対して、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」の有効性は高く、その比率（「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率）は正社員の年下の部下を持つ管理職で52.4%を占め最も高く、ついで、正社員の部下を持つ管理職（47.8%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（45.2%）が続いている。

第3は、「自分が評価された経験」であり、同比率は正社員の年下の部下を持つ管理職が67.2%で最も高く、ついで、継続雇用者の部下を持つ管理職（48.5%）、正社員の部下を持つ管理職（47.8%）、が続いている。

#### 2. 評価のための情報収集

管理職が部下を的確に評価するためには、十分な情報を集める必要がある。管理職が最も普通にとる情報収集方法は当然のことながら「部下の働きぶりを直接みて」（現役正社員の部下を持つ管理職：91.6%、正社員の部下を持つ管理職：82.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職：83.4%）であるが、それについて「部下との日常の会話を通して」（同86.8%、同82.8%、同83.7%）も重要な収集方法になっている。さらに、「あなたの他の部下から」（同38.3%、同33.3%、同31.9%）と「社内の他の部署から」（同26.2%、同16.8%、同14.3%）が重視だれている点も注目される。

#### 3. 人事評価のための面接の実施状況

面接は評価情報を取得するために重要な方法の1つであるが、現実にはどのように行われて

いるのであろうか。現役正社員の部下の人事評価のために面接を「実施している」管理職は82.2%で最も高く、ついで、継続雇用者の部下を持っている管理職（実施率：74.0%）、正社員の部下を持っている管理職（同69.2%）が続いている。

#### 4. 人事評価のための面接の回数・面接時間

現役正社員の部下を持つ管理職は1年間に1人あたり平均して面接を2.64回行っており最も多く、ついで、正社員の部下を持っている管理職（2.68回）、継続雇用者の部下を持つ管理職（2.25回）が続いている。

現役正社員の部下を持つ管理職が部下の面接1回あたりに要する時間は平均すると、42.0分で最も長く、ついで、継続雇用者の部下を持っている管理職（37.7分）、正社員の部下を持っている管理職（37.5分）が続いている。

#### 5. 面接で話し合われる内容

60歳代の社員と面接で話し合われる内容は、基本的には「仕事の進行状況や結果」（正社員の部下：83.3%、継続雇用者の部下：85.2%）、「健康状況や家族の状況」（同58.8%、同59.3%）、「仕事上の悩み」（同53.0%、同47.2%）、「来期の仕事の目標」（同46.7%、同47.6%）であり、それに比べると、「能力開発へのアドバイス」（同22.7%、同20.3%）や「将来のキャリア」（同15.2%、同14.5%）が話題になることは少ない。

他方、現役正社員の部下と面接で話し合われる内容は、基本的には「仕事の進行状況や結果」（90.4%）、「来期の仕事の目標」（77.0%）、「仕事上の悩み」（75.9%）、「能力開発へのアドバイス」（58.3%）であり、それに比べると、「将来のキャリア」（48.9%）や「健康状況や家族の状況」（48.0%）が話題になることは多くない。

#### 6. 評価の公開の有無と公開している情報

現役正社員の部下に評価の結果や仕組みを「知らせている」管理職が87.3%で最も高く、ついで、継続雇用者の部下を持っている管理職（「知らせている」比率：76.5%）正社員の部下を持っている管理職（同72.5%）が続いている。

つぎに、具体的に何を公開しているのかについてみると、「評価結果」（現役正社員の部下：69.1%、正社員の部下：59.1%、継続雇用者の部下：65.6%）については、正社員の年下の部下を持つ管理職で公開が最も進んでおり、ついで、継続雇用者の部下を持つ管理職、正社員の部下を持つ管理職の順で「評価結果」が公開している。

さらに、評価制度の内容については、「評価項目」（現役正社員の部下：51.8%、正社員の部下：33.8%、継続雇用者の部下：37.0%）が最も広く公開されており、「評価項目ごとの判断基準」（同50.9%、同31.2%、同30.4%）、「評価項目間のウエイト」（同32.9%、同21.2%、同20.7%）、「評価の手順・手続き」（同26.5%、同19.3%、同15.3%）、「評価結果

の活用方法」(同 21.6%、同 16.6%、同 12.5%) がそれに次いでいる。

## 7. 評価の結果や仕組みを公開することの効果

評価の結果や仕組みを公開することの効果はどのように評価されているのか。正社員の部下を持つ管理職についてみると、「部下の業績への関心」(「よい影響が起こる」+「ややよい影響が起こる」の合計比率:82.8%)、「部下の働きぶり」(同 82.0%)、「職場のチームワーク」(同 79.2%)、「部下とのコミュニケーション」(同 79.0%)、「評価の公平性」(同 79.0%)について高まると考えている管理職が多くなっている。

つぎに、継続雇用者の部下を持つ管理職についてみると、「部下の業績への関心」(「よい影響が起こる」+「ややよい影響が起こる」の合計比率:88.0%)、「部下の働きぶり」(同 85.7%)、「部下とのコミュニケーション」(同 85.7%)、「評価の公平性」(同 83.7%)、「部下の評価に対する納得性」(同 82.1%)について高まると考えている管理職が多くなっている。

さらに、現役正社員の部下を持つ管理職についてみると、「部下の業績への関心」(「よい影響が起こる」+「ややよい影響が起こる」の合計比率:93.2%)、「部下の働きぶり」(同 92.2%)、「部下の能力開発への意欲」(同 89.9%)、「部下とのコミュニケーション」(同 87.8%)、「部下の評価に対する納得性」について高まると考えている管理職が多くなっている。

最後に、正社員の年下の部下を持つ管理職と 60 歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職を比較すると、第 1 に、すべての項目で、正社員の年下の部下を持つ管理職でよい影響が起こると管理職が最も多く、ついで、継続雇用者の部下を持つ管理職、正社員の部下を持つ管理職が続いている。第 2 に、よい影響が起こると考えている管理職が多い項目は部下のタイプに関わらず、「部下の業績への関心」と「部下の働きぶり」で共通している。これに対して、悪い影響が起こると考えている管理職が多い項目は、正社員の部下を持つ管理職では「部下の能力開発への意欲」と「部下の評価に対する納得性」、継続雇用者の部下を持つ管理職では「部下の能力開発への意欲」、正社員の年下の部下を持つ管理職では「職場のチームワーク」、で悪い影響が起こると考えている項目は異なっている。

## 8. 評価の結果を部下に公開することへの姿勢

管理職の多くは評価の結果の公開に肯定的な姿勢をもっており、「知らせるべきである」(現役正社員の部下を持つ管理職:61.4%、正社員の部下を持つ管理職:49.9%、継続雇用者の部下を持つ管理職:51.0%)と「本人が希望すれば知らせるべきである」(同 23.4%、同 26.2%、同 28.8%)を合わせると、現役正社員の部下を持つ管理職で 84.8%、正社員の部下を持つ管理職では 76.1%、継続雇用者の部下を持つ管理職で 79.8%に達している。

## 9. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

評価の結果に関して部下から相談を受けた経験を持っている管理職は、現役正社員の部下を持っている管理職が48.7%で最も多くを占め、ついで、継続雇用者の部下を持っている管理職（相談経験比率:29.6%）、正社員の部下を持っている管理職（同27.5%）が続いている。

## 2節 部下の人事評価の体系の比較

### 1. 評価尺度の構造

管理職の部下評価の平均的な尺度は「能力」（現役正社員の部下：27.4%、正社員の部下：26.4%、継続雇用者の部下:28.0%）、「個人の業績・成果」（同25.7%、同22.4、同22.4%）、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（同23.3%、同22.4%、同21.1%）、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同17.6%、同20.4%、同21.5%）、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（同5.8%、同7.7%、同6.9%）の構成である。

### 2. 評価尺度の今後の方針

上記のような現状を踏まえて、正社員の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（「あまり重視しない」＋「重視しない」の合計比率：33.1%）の影響を排除し、第2に、それと併行して「仕事内容」（仕事の難しさ・重要性・責任度）（「重視したい」＋「やや重視したい」の合計比率：71.3%）のウェイトを高め、さらに、第3に、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同65.6%）、「能力」（同62.1%）及び「個人の業績・成果」（同58.1%）については「ある程度重視する」、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えている。

つぎに、継続雇用者の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素」（「あまり重視しない」＋「重視しない」の合計比率:35.2%）の影響を排除し、第2に、それと併行して「執務態度」（「重視したい」＋「やや重視したい」の合計比率：67.9%）のウェイトを高め、さらに、第3に、「仕事内容」（同63.8%）、「能力」（同61.7%）及び「個人の業績・成果」（同58.4%）については「ある程度重視する」、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えている。

さらに、正社員の年下の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素」（「あまり重視しない」＋「重視しない」の合計比率：47.9%）の影響を大幅に排除し、第2に、それと併行して「個人の業績・成果」（「重視したい」比率：28.0%）及び「仕事内容」（「重視したい」比率：26.7%）のウェイトを高め、さらに、第3に、「能力」（「やや重視したい」比率：39.7%）及び「執務態度」（「やや重視したい」比率:42.6%）については「ある程度重視する」、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えている。

最後に、正社員の年下の部下を持つ管理職と60歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持

つ管理職を比較すると、第1に、「能力」と「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」については、部下のタイプに関わらず、「重視する」比率はほぼ同じである。第2に、「仕事内容」（仕事の難しさ・重要性・責任度）」については、正社員の年下の部下を持つ管理職と正社員の部下を持つ管理職で「重視する」比率はほぼ同じであるが、継続雇用者の部下を持つ管理職では「重視する比率」は約10ポイント少なくなっている。第3に、「個人の業績・成果」については、60歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職では「重視する」比率はほぼ同じであるが、正社員の年下の部下を持つ管理職では「重視する比率」は約8ポイント多くなっている。第4に、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」については、60歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職では「重視しない」比率はほぼ同じであるが、正社員の年下の部下を持つ管理職では「重視しない比率」は約10ポイント以上多くなっている。

### 3. 部下評価の準拠基準

以上の評価基準をもって部下を評価するさい、部下を持つ管理職は何らかの比較のために基準（「準拠基準」）をもっているはずである。主に「部下の前年度の評価結果」（現役正社員の年下の部下を持つ管理職：68.0%、正社員の部下を持つ管理職：65.6%、継続雇用者の部下を持つ管理職：63.8%）と「部門内の他の部下の評価結果」（同52.4%、同43.0%、同46.4%）の2つを主要な準拠基準にしており、それに比べ「他部門の社員の評価結果」（同21.8%、同18.7%、同16.6%）、「以前の部下の評価結果」（同21.4%、同14.3%、同15.1%）、「自分自身が部下であったときの評価結果」（同20.1%、同9.0%、同10.2%）及び「あなたの前任者の評価結果」（同14.2%、同7.5%、同12.5%）が基準として使われることは多くない。

### 4. 業績評価の構造

正社員の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業務の業績」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：90.9%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同87.1%）と「職場メンバーの育成」（同80.3%）を第2に、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同74.9%）、「上司の補佐」（同67.6%）と「部門の業績」（同63.2%）を第3に、そして「会社の業績」（同49.0%）を第四に重視するという尺度をとっている。

つぎに、継続雇用者の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業務の業績」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：91.9%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同83.2%）を第2に、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同74.8%）、「職場メンバーの育成」（同73.1%）、「部門の業績」（同64.4%）と「上司の補佐」（同61.6%）を第3に、そして「会社の業績」（同45.1%）を第四に重視するという尺度をとっている。

さらに、現役正社員の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業

務の業績」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：94.1％）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同90.2％）と「職場メンバーの育成」（同86.0％）を第2に、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同84.6％）、「部門の業績」（同76.2％）と「上司の補佐」（同71.1％）を第3に、そして「会社の業績」（同53.0％）を第四に重視するという尺度をとっており、60歳代の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職と比較すると、「部門の業績」、「顧客の満足度や他部門への貢献」及び「職場メンバーの育成」をより重視する尺度をとっている。

## 5. 業績評価の対象期間

正社員の部下を持つ管理職が「部下の業績」を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」（37.7％）または「6ヶ月超1年以下」（42.4％）である。他方、継続雇用者の部下を持つ管理職が「部下の業績」を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」（47.3％）または「6ヶ月超1年以下」（38.4％）である。また、現役正社員の部下を持つ管理職が部下の業績を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」（49.1％）または「6ヶ月超1年以下」（36.1％）であり、60歳代の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職と比較すると、「3ヶ月超6ヶ月以下」が多く、「6ヶ月超1年以下」が少なくなっている。

## 6. 能力評価の構造

正社員の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：90.7％）、第2に「協調性」（同89.4％）を重視しており、「専門的知識・技能・技術」（同85.1％）、「課題遂行力」（同84.9％）、「対人対応力」（同80.8％）、「人材育成力」（同77.0％）、「課題形成力」（同73.1％）、「人材活用力」（同70.2％）がそれらに次いでいる。

他方、継続雇用者の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：90.7％）、第2に「協調性」（同89.8％）を重視しており、「課題遂行力」（同88.1％）、「専門的知識・技能・技術」（同85.6％）、「対人対応力」（同78.8％）、「課題形成力」（同72.2％）、「人材育成力」（同72.0％）、「人材活用力」（同60.1％）がそれらに次いでいる。

また、現役正社員の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：97.4％）、第2に「課題遂行力」（同96.3％）を重視しており、「協調性」（同90.7％）、「対人対応力」：（同89.2％）、「専門的知識・技能・技術」（同88.2％）、「課題形成力」（同87.6％）、「人材育成力」（同79.1％）、「人材活用力」（同75.1％）がそれらに次いでおり、60歳代の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職と比較すると、「課題形成力」、「課題遂行力」、「対人対応力」及び「責任感」をより重視している。

最後に、正社員の年下の部下を持つ管理職と60歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持

つ管理職を比較すると、第1に、「専門的知識・技能・技術」と「協調性」については、部下のタイプに関わらず、「重視する」比率はほぼ同じである。第2に、「課題形成力」、「対人対応力」及び「責任感」については、60歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職では「重視する」比率はほぼ同じであるが、正社員の年下の部下を持つ管理職では「重視する比率」は10ポイント以上多くなっている。第3に、「人材育成力」については、正社員の年下の部下を持つ管理職と正社員の部下を持つ管理職で「重視する」比率はほぼ同じであるが、継続雇用者の部下を持つ管理職で5ポイント以上少なくなっている。第4に、「課題遂行力」及び「人材活用力」については、正社員の年下の部下を持つ管理職で「重視する」比率が最も高く、ついで、「課題遂行力」については継続雇用の部下を持つ管理職、正社員の部下を持つ管理職が続き、「人材活用力」については正社員の部下を持つ管理職、継続雇用者の部下を持つ管理職が続いている。

### 3節 部下の目標管理と評価制度の課題の比較

#### 1. 目標管理の実施状況

仕事を進める上で、正社員の部下に「業務目標を立てさせている」（「目標管理」）管理職は現役正社員の年下の部下を持つ管理職が87.6%で最も高く、ついで、正社員を持つ管理職（実施比率：64.3%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（同62.9%）が続いている。

#### 2. 業務目標の設定方法

それでは、どのような点を考慮して目標を設定するのか。正社員の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」（71.2%）、第2に、「部下の過去の実績」（27.6%）と「関連他部門の業務目標」（25.6%）、第3に、「部下の仕事の難しさ」（23.1%）と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（22.5%）、そして、第4に、「部下の能力伸張の程度」（9.1%）、を考慮して業務目標を設定している。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」（77.9%）、第2に、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（24.3%）と「部下の過去の実績」（23.9%）、第3に、「関連他部門の業務目標」（23.6%）と「部下の仕事の難しさ」（23.6%）とそして、第4に、「部下の能力伸張の程度」（10.1%）、を考慮して業務目標を設定している。

さらに、現役正社員の部下を持つ管理職では、「会社・部門の業務目標」（79.1%）を第1に、「部下の仕事の難しさ」（38.7%）と「部下の能力伸張の程度」（35.5%）を第2に、「部下の過去の実績」（28.9%）と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（27.7%）を第3に、そして「関連他部門の業務目標」（21.0%）第4に、考慮し目標を設定しており、60歳代の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職と比較すると、「部下の仕事の難しさ」と「部下の能力伸張の程度」をより考慮して業務目標を設定している。



最後に、正社員の年下の部下を持つ管理職と 60 歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職を比較すると、第一に、「会社・部門の業務目標」については、部下のタイプに関わらず、業務目標を設定するに際して考慮する比率はほぼ同じである。第二に、「関連他部門の業務目標」については正社員の部下を持つ管理職、第三に、「部下の過去の実績」、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」、「部下の仕事の難しさ」と「部下の能力伸張の程度」については正社員の年下の部下を持つ管理職の方が、業務目標を設定するに際してより考慮する傾向がある。

### 3. 業務目標の変更理由・目標設定の際の注意点

このように設定された目標でも期中に変更されることがある、というのは常識である。その変更の第一の理由は「会社・部門の業務目標の変更により」（現役正社員の部下を持つ管理職：57.7%、正社員の部下を持つ管理職：57.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職：55.4%）であり、「部下の人事異動により」（同 36.1%、同 20.2%、同 22.5%）がそれに次ぐ理由になっている。

目標を設定するさいの注意点としては、「できるだけ数値で表すようにする」（現役正社員の部下を持つ管理職：72.9%、正社員の部下を持つ管理職：66.4%、継続雇用者の部下を持つ管理職：65.9%）と「部下の意見を聞くようにする」（同 50.3%、同 40.7%、同 39.5%）を重視している。

### 4. 目標達成度の業績評価・能力評価への活用

目標管理による目標達成度を業績評価に「活用している」管理職は現役正社員の部下を持つ管理職（「活用している」＋「やや活用している」の合計比率：95.8%）で最も多く、ついで、継続雇用者の部下を持つ管理職（同 93.1%）、正社員の部下を持つ管理職（同 92.6%）が続いている。

他方、目標管理による目標達成度を能力評価に「活用している」管理職は現役正社員の部下を持つ管理職（「活用している」＋「やや活用している」の合計比率：92.3%）で最も多く、ついで、継続雇用者の部下を持つ管理職（同 88.0%）、正社員の部下を持つ管理職（同 88.0%）が続いている。

### 5. 評価制度の課題

これまで管理職の評価行動の特徴について明らかにしてきたが、それにはどのような課題があるのか。60 歳以上の部下を持つ管理職にとっては、「評価結果が年上の部下の賃金や処遇等に反映されないため評価がしづらい：「評価結果が賃金や処遇に反映されない」（正社員の部下を持つ管理職：21.4%、継続雇用者の部下を持つ管理職：20.7%）、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」（同 14.3%、同 11.5%）が現行の評価制度

についての二大課題であり、「仕事の成果が運や偶然に依存するので、年上の部下の評価がしづらい：「仕事の成果が運や偶然に依存する」（同 11.5%、同 8.9%）、「59 歳以下の正社員の評価制度と 60 歳の社員の評価制度が異なるため、制度を理解することが大変である」：「評価制度が異なる」（同 11.1%、同 12.0%）、「評価結果が年上の部下の雇用契約更新に反映されるため評価がしづらい」（同 10.9%、同 9.7%）と「部下の人数が多すぎて、一人一人細かいところまで見ている余裕がない：「部下の人数が多い」（同 10.3%、同 10.7%）がそれに続いている。

他方、現役正社員の部下を持つ管理職にとっては、「評価制度の運用が統一されていないために、部門間で不公平が生じている：「評価制度の不統一」（28.6%）、「評価基準があいまいなために、部下に対して評価結果を明確に説明できない：「評価制度があいまい」（25.7%）、「メリハリのきいた評価が行われていない：「メリハリのきいた評価」（23.5%）が現行の評価制度についての三大課題であり、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」（19.9%）と「部下の人数が多すぎて、一人一人細かいところまで見ている余裕がない：「部下の人数が多い」（18.5%）がそれに続いている。

#### 4 節 部下の活用の取り組みと働きぶりの評価の比較

##### 1. 部下の活用の取り組み内容

正社員の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が 61.9%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」（41.0%）、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」（28.8%）、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」（27.5%）、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」（25.5%）、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」（24.5%）、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」（22.0%）、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」（22.0%）がこれに続いている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が 64.7%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」（41.9%）、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」（28.9%）、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」（28.5%）と「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」（28.5%）、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」（27.3%）、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」（26.0%）、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」（25.7%）がこれに続いている。

さらに、現役正社員の年下の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が 71.1%で最も多く、ついで、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」（41.5%）、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをして

いる」(40.4%)、「職場メンバー間の人間関係に気を配っている」(37.1%)、「本人の能力開発やキャリアを考慮して仕事を与えている」(34.3%)、「部下の役割を職場のメンバーに周知している」(32.1%)がこれに続いており、60歳以上の正社員・継続雇用者の部下を持つ管理職と比較すると、「期待する役割を伝えている」、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明している」、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」、「他部門との調整をサポートしている」及び「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」を部下活用のためにより積極的に行っている。

## 2. 部下とのコミュニケーション

部下とのコミュニケーションについてみると、現役正社員の部下を持つ管理職（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」＋「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」の合計比率：83.2%）で「部下とのコミュニケーションが良好である者が最も多く、ついで、正社員の部下を持つ管理職（同 82.1%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（同 78.1%）が続いている。

## 3. 部下活用の現状・部下の働きぶりの満足度

部下を上手く活用することができている管理職は現役正社員の部下を持つ管理職（「活用できている」＋「ある程度活用できている」の合計比率：86.9%）が最も多く、ついで、正社員の部下を持つ管理職（同 86.1%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（同 82.7%）が続いている。

他方、部下の働きぶりに満足している管理職は現役正社員の年下の部下を持つ管理職（「満足している」＋「やや満足している」の合計比率：74.9%）で最も多く、ついで、正社員の部下を持つ管理職（同 74.5%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（同 72.9%）が続いている。

## 8章 まとめと課題

60歳以上の社員（60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者））を活用する企業にとって、社員が期待する役割にあった働きをしているかを評価することが重要であり、そのためには60歳以上の社員を対象とした人事評価制度を整備することが必要不可欠である。それは、人事評価の役割が、社員のいまの能力や働きぶりを評価して、その結果を配置、処遇、人材開発などにつなげるためのものだけでなく、会社が期待する役割を伝え、社員の行動変容を促す役割もあるためである。

それでは、60歳以上の部下を持っている管理者はどのような競争（評価）のルール（評価尺度）を60歳以上の部下に適用しているのか。調査結果によると、評価の尺度については、60歳以上の部下の雇用形態に関わらず、「能力」が3割、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」、「個人の業績・成果」、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」が2割、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」が1割の構成になっている。この構成を59歳以下の正社員の部下（「現役正社員の部下」）と比較すると、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」の割合が若干高く、これに対して、「個人の業績・成果」が若干低くなっているが、その差は大きくはなく、管理職は60歳以上の部下と現役正社員の部下に同じような評価尺度を適用している。

こうした競争（評価）のルールにそって設定される、評価の中核的な装置は目標管理制度であるが、仕事を進める上で、60歳以上の部下に「業務目標を立てさせている」（「目標管理」）管理職は正社員の部下を持つ管理職が64.3%、継続雇用者の部下を持つ管理職が62.9%であり、現役正社員の部下の実施率（87.6%）と比べると、現状としては、広く定着している状況ではない。

しかしながら、企業が短期契約で時間制約もある働き方をする60歳以上の社員を有効活用するためには、管理職はより計画的に仕事を割り当て、仕事のマッチングを図り、適材適所での人材活用を進めていくことが肝要である。しかも、こうした制約を前提にすると、個人個人で状況が異なることから、「どんな仕事に従事するか」の決定様式は、会社や管理職が一方的に主導するのではなく、60歳以上の社員の特徴や要望が加味されるべく双方で意見交換しながら決めていくという交渉型になる可能性が高く、それを円滑に機能させるための仕組みとして目標管理制度がより重要になると考えられる。

目標管理制度の評価装置としての特徴は、仕事の量と質に係わる個人の業務目標を事前に設定し、それを基準にして管理職が部下を評価するというのが目標管理の基本的な進め方である。その場合、業務目標は管理職と部下との間の契約内容（一般的には契約期間は1年間が多い）であり、従業員個人はその契約内容にしたがって評価されると捉えれば、目標管理制度が一種の社内請負制度の機能を果たしていると捉えられる。そうすると契約内容によっ

て評価が大きく左右されることになるので、発注者としての管理職と受注者としての部下との間で、契約内容が適正に締結されるための仕組みを整備しておくことが重要である。

したがって、第1に、「何の仕事について、どのような成果をあげるのか」が目標として設定されなければならない。高齢・障害者雇用支援機構（2011）『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』でも指摘されているように、管理職は期待している仕事の量と質（発注内容）を部下に明確に提示することである。そのためには、管理職は職場全体で行うべき仕事全体に事前に分析したうえで、仕事の進め方を精度高く計画し、それに基づいて部下には何の仕事を任せ、どのような成果をあげてもらえるかを明確に示すことが必要になる。

調査結果によると、「部下に期待する役割を伝えている」60歳以上の部下を持つ管理職については、正社員の部下を持つ管理職は61.9%、継続雇用者の部下を持つ管理職で64.7%であり、現役正社員の部下を持つ管理職（71.1%）と比較して低くなっており、管理職は期待している仕事の量と質（発注内容）を60歳以上の部下に明確に提示することが十分にできているわけではない状況にある。そのため、今後、管理職が60歳以上の社員の活用を十分に図っていくためには、仕事の計画能力を高めることが非常に重要になってきているので、企業はそのための教育訓練の仕組みを整備することが求められる。

第2に、発注された仕事をどの程度受注するかを交渉する自由が部下に付与される必要があり、その点で面接制度が重要な役割を担っている。調査結果をみると、人事評価のために60歳以上の正社員の部下との面接を実施している管理職は69.2%、継続雇用者の部下と面接している管理職は74.0%であり、現役正社員の部下の実施率（82.2%）と比べると、実施率は低くなっている。さらに、60歳以上の部下を持つ管理職が1年間に部下1人あたりに実施する回数は平均すると、正社員の部下で2.68回、継続雇用者の部下で2.25回であり、継続雇用者の部下については、現役正社員の部下を持つ管理職よりも実施回数（2.64回）が少なくなっている。そして、60歳以上の部下を持つ管理職が部下の面接1回あたりに要する時間は平均すると、正社員の部下で37.5分、継続雇用者の部下で37.7分であり、現役正社員の部下を持つ管理職（42.0分）よりも短くなっている。また、会社が60歳以上の正社員の部下を活用することを目的とした情報提供を「行っていると考えている」管理職は68.1%、他方、継続雇用者の管理職では62.9%であり、部下に関する情報が十分であるとは言えない状況にある。

第3に、面接では、管理職と部下がどのような目標を設定するかについて、話し合いが行われる際に、管理職は部下の主張や希望に耳を傾け正しく理解し、それと業務上のニーズを摺り合わせたうえで仕事配分を決める必要がある。調査結果によると、60歳以上の部下を持つ管理職が目標を設定するに際して「部下の意見を聞くようにしている」比率は正社員の部下で40.7%、継続雇用者の部下で39.5%であり、現役正社員の部下を持つ管理職（50.3%）よりも低くなっている。さらに、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」60歳

以上の部下を持つ管理職は正社員の部下を持つ管理職で 22.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職で 26.0%であり、現役正社員の部下を持つ管理職（41.5%）と比較してかなり低くなっている。同様に、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」についても、60歳以上の部下を持つ管理職は正社員の部下を持つ管理職で 22.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職で 25.7%であり、現役正社員の部下を持つ管理職（40.4%）と比較してかなり低くなっている。

継続雇用者の部下を持つ管理職では、正社員の部下を持つ管理職よりも部下とのコミュニケーションが良好な管理職が少なくなっており、その結果、部下の活用が上手くいっている管理職が正社員の部下を持つ管理職よりも少ない（「部下を上手く活用することができている」をみると、現役正社員の部下を持つ管理職（86.9%）、正社員の部下を持つ管理職（86.1%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（82.7%）の順になっている。また、「部下の働きぶりに満足している」をみると、現役正社員の年下の部下を持つ管理職（74.9%）、正社員の部下を持つ管理職（74.5%）、継続雇用者の部下を持つ管理職（72.9%）が続いている）。

こうしたことを踏まえると、今後、管理職が 60 歳以上の社員の活用を十分に図っていくためには、より高度なコミュニケーション能力が求められ、そのために企業は、管理職が部下のとの面談を有効に活用し、部下の能力を引き出させるような能力、部下に自らの能力を活かす方法を考えてもらう能力を習得する研修が必要になってくる。つまり、管理職が 60 歳以上の部下の活用をはかっていくためには、部下に一方的に仕事の指示をだすのではなく、部下と相談し、部下が自らの能力を活かす方法を考えて仕事を進めてもらうことが必要であり、管理職はこうした部下の行動を任せて支援していく必要がある。