

# 第Ⅱ部

## アンケート分析編



## 1章 調査の概要

### 1節 調査の目的

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で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には、どのような人事管理が有効であるのかをみると、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る。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、多くの高齢者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。

こうした問題意識を踏まえて、59歳以下の正社員（「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。

## 2 節 調査の内容

本調査は、現役正社員と 60 歳以上の社員（正社員及び継続雇用者）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、明らかにすることを目的としており、主な調査事項は次の通りである。なお、60 歳以上の社員の部下がいない管理職については、管理職よりも年齢の高い正社員の部下を持っている管理職を対象にして、上記の調査目的を明らかにするために、同じような調査事項を用意した。

### （管理職調査）

#### ①個人属性

- ・性別、年齢、最終学歴

#### ②現在の働き方・勤務状況・今後のキャリア

- ・役職位、部下のタイプ、勤続年数、主な所属部門、人事評価の経験年数、仕事やキャリアの満足度、今後のキャリアの希望

#### ③現在の会社の状況

- ・会社の業種、会社の正社員数、会社の経営状況、定年制度の状況

#### ④管理している職場の状況

- ・職場の人数、職場の雰囲気、職場の要員の特徴、職場の状況への評価

#### ⑤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

- ・会社が「あなたに期待する役割」を知らせる仕組みの状況、知らせる仕組みの課題、あなたの「能力を知る」仕組みの状況

#### ⑥ 59 歳以下の正社員の部下の人事評価の体系

- ・評価尺度の構造、部下評価の準拠基準、評価結果の処遇への反映、業績評価、能力評価

#### ⑦ 59 歳以下の正社員の部下の人事評価の運用と進め方

- ・部下評価の回数、評価のための情報収集方法、評価面接の概況、評価能力の向上策と効果者訓練、評価の公開、評価に対する相談や苦情

#### ⑧ 59 歳以下の正社員の部下の目標管理

- ・目標管理の導入状況、業務目標の設定方法、目標設定の際の注意点、目標達成度の評価への活用

#### ⑨ 60 歳以上の部下の特徴（59 歳以下の正社員の年上の部下の特徴）

- ・性別、年齢、現在及び 59 歳以下での最上位の役職、職場での勤務年数、部下と一緒に働いた経験、部下の能力等の把握状況

- ⑩ 60歳以上の部下の特徴・59歳以下の年上の正社員の部下の人事評価の体系
  - ・評価尺度の構造、部下評価の準拠基準、評価結果の処遇への反映、業績評価、能力評価
- ⑪ 60歳以上の部下の特徴・59歳以下の年上の正社員の部下の人事評価の運用と進め方
  - ・部下評価の回数、評価のための情報収集方法、評価面接の概況、評価能力の向上策と効果者訓練、評価の公開、評価に対する相談や苦情
- ⑫ 60歳以上の部下の特徴・59歳以下の年上の正社員の部下の目標管理
  - ・目標管理の導入状況、業務目標の設定方法、目標設定の際の注意点、目標達成度の評価への活用
- ⑬ 評価制度の課題と方針
  - ・59歳以下の正社員の評価制度の課題と方針、60歳前半層の正社員及び非正社員（継続雇用者）の課題と方針

なお、調査内容の詳細については、付属資料の調査票を参照されたい。

### 3節 調査方法

#### 1. 調査対象の抽出・調査時期

本調査では、現役正社員と60歳以上の社員（正社員及び非正社員（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、明らかにすることを目的としているため、以下に示すような条件に基づき、調査対象の管理職を抽出した。

大手インターネット調査会社の登録モニターに対して次の2段階で実施した。すなわち、1) 30歳以上59歳以下の民間企業に勤務している会社員（全国、男女）を対象として予備調査を配信し、2) 予備調査時点で、①「正社員」、②60歳以上の社員（正社員及び非正社員（継続雇用者））の部下がいる「課長・次長・部長クラス」の管理職あるいは59歳以下の年上の正社員の部下がいる「課長・次長・部長クラス」の管理職に該当するモニターを抽出し本調査を配信している。

予備調査での抽出数や本調査の回収率を考慮し、計4,000サンプル以上を回収できるように本調査の配信数を設定した。ただし、本章2節で述べたように、本調査では60歳以上の部下を持つ管理者の評価行動を捉えることとしているため、以下の数字の若い番号を優先して配信・回収をおこなった。

①60歳以上の正社員の部下がいる課長・次長・部長クラスの管理職で、かつ、部下の人事評価をしている人（配信数：793票）

② 60歳以上の非正社員（継続雇用者）の部下がいる課長・次長・部長クラスの管理職で、かつ、部下の人事評価をしている人（配信数：642票）

③ 59歳以下の年上の正社員の部下がいる課長・次長・部長クラスの管理職で、かつ、部下の人事評価をしている人（配信数：5,479票）

配信対象計は6,914票で、有効回答数は4,092票である。また、有効回答数の内訳は、① 60歳以上の正社員の部下がいる課長・次長・部長クラスの管理職が546票、② 60歳以上の非正社員（継続雇用者）の部下がいる課長・次長・部長クラスの管理職が439票、③ 59歳以下の年上の正社員の部下がいる課長・次長・部長クラスの管理職が3,017票である。

なお、予備調査は2012年11月9日～11月13日にかけて、本調査は2012年11月14日～11月26日にかけて実施した。

## 2. クロス分析で使い変数について

アンケート結果のクロス分析にあたっては、以下を分析のための変数として主に取り上げている。

### ① 勤務先企業の特徴を表す変数

- ・「業種」：勤務先会社の業種をいう。
- ・「従業員規模」：勤務先企業全体の正社員数の規模をいう。

### ② 管理職の特徴を表す変数

- ・現在の役職位

### ③ 年上の部下の特徴を表す変数

- ・部下の年齢と雇用形態