

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

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

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%)がこれに続いている(図表2-8-1)。

これを勤務先の業種別にみると、第1に、建設業で「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(32.3%)、第2に、製造業で「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」(31.5%)及び「他部門との調整をサポートしている」(20.5%)、第3に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の役割を職場のメンバーに周知している」(33.5%)、第4に、運輸業・郵便業で「部下の役割を職場のメンバーに周知している」(34.3%)及び「職場メンバー間の人間関係に気を配っている」(40.1%)、第5に、情報通信業で「期待する役割を伝えている」(77.8%)、「部下の役割を職場のメンバーに周知している」(34.3%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(31.7%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」(26.1%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(46.3%)、「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」(39.3%)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」(42.2%)、第6に、サービス業で「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(41.8%)、を実施していた管理職が多くなっている。

つぎに、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「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」、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」、「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」、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」、を実施していた管理職が多くなっている。

図表 2-8-1. 部下の活用の取り組み内容 (複数回答)

(単位：%)

件数	あなたが期待する役割を伝えている	職場の仕様の進め方について時間をかけて説明している	部下の役割を職場のメンバーに周知している	自らの能力を活かす方法を考える	働きぶりに関して、周囲からの評価を伝えている	仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている	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	他部門との調整をサポートしている	職場メンバーの人間関係を配っている	職場で自由に意見を言える雰囲気を作り出している	人事担当者に直接会って部下に関する情報を得ている	部下に社内の懇親会やイベントへ参加するように促している	その他
合計	4040	28.1	32.1	27.5	21.0	41.5	34.3	17.2	37.1	40.4	2.7	10.2	0.7
建設業	263	66.2	22.1	32.3	16.3	35.4	31.9	16.7	35.4	33.8	1.9	8.4	1.1
製造業	1443	73.2	31.5	31.3	26.4	18.5	36.7	20.5	35.8	40.8	2.8	10.4	0.8
卸売業・小売業	390	70.3	25.6	32.8	22.8	38.7	30.8	11.8	36.7	38.7	2.8	7.2	1.0
金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	442	72.6	24.9	33.5	24.7	41.9	32.4	13.3	35.5	41.2	2.7	5.7	0.5
運輸業・郵便業	207	58.9	26.1	34.3	24.6	37.7	30.9	8.2	40.1	37.7	3.4	9.7	1.4
情報通信業	460	77.8	29.6	34.3	31.7	46.3	39.3	18.3	38.5	42.2	2.8	13.5	0.0
サービス業	835	67.9	26.5	31.5	30.1	23.2	31.9	17.8	39.2	41.8	2.5	12.5	0.7
100名未満	892	58.7	24.6	29.5	25.3	21.1	30.2	13.9	35.1	35.7	2.6	8.0	0.7
100名以上300名未満	663	67.7	24.9	29.9	26.2	21.4	30.8	19.6	38.8	38.6	3.0	11.3	1.2
300名以上1,000名未満	686	71.9	28.4	32.4	28.0	19.0	30.8	16.5	32.4	40.4	2.8	10.5	0.7
1,000名以上5,000名未満	860	78.4	29.9	35.1	28.1	23.1	36.9	16.3	40.1	42.1	2.2	10.7	0.3
5,000名以上	939	78.0	31.7	33.0	29.6	20.3	41.1	20.0	38.3	44.6	3.0	10.8	0.9

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」56.5%＋「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」26.7%）は83.2%、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」15.0%＋「仕事に関係する話が十分にできないことがよくある」1.8%）は16.8%である（図表 2-8-2）。

こうした部下とのコミュニケーションは管理職がどのような部下を評価するのかにより異なり、高い職位の部下（「次長クラス」）を評価するようになるほど、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。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で8割以上の管理職が部下とのコミュニケーションが良好であるが、とくに、その傾向は金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（「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：86.4%）で顕著に見られる。また、規模別にみると、規模と部下とのコミュニケーションとの間には有意な関係は見られない。

図表 2-8-2. 部下とのコミュニケーション

(単位：%)

		件数	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	仕事に関係ない話はないが、仕事に関係する話はできていると思う	仕事に関係する話が十分にできないことが時々ある	仕事に関係する話が十分にできないことがよくある	部下とのコミュニケーションが良好でない管理職
合計		4040	83.2	56.5	26.7	15.0	1.8	16.8
勤務先の業種	建設業	263	83.7	58.9	24.7	15.2	1.1	16.3
	製造業	1443	83.1	55.3	27.8	15.5	1.5	16.9
	卸売業・小売業	390	84.9	57.9	26.9	13.3	1.8	15.1
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	442	86.4	57.5	29.0	12.0	1.6	13.6
	運輸業・郵便業	207	85.0	56.5	28.5	11.1	3.9	15.0
	情報通信業	460	81.1	55.7	25.4	17.2	1.7	18.9
	サービス業	835	81.6	57.1	24.4	16.3	2.2	18.4
勤務先の正社員数	100名未満	892	82.4	56.6	25.8	15.5	2.1	17.6
	100名以上300名未満	663	81.0	53.5	27.5	15.7	3.3	19.0
	300名以上1,000名未満	686	80.5	54.4	26.1	18.4	1.2	19.5
	1,000名以上5,000名未満	860	85.8	57.6	28.3	12.8	1.4	14.2
	5,000名以上	939	85.2	59.1	26.1	13.6	1.2	14.8
評価対象(部下)のなかでの現在の役職位が最も高い者	次長クラス	395	84.3	57.5	26.8	13.4	2.3	15.7
	課長クラス	1164	83.5	57.8	25.7	15.5	0.9	16.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	83.4	55.9	27.5	14.8	1.7	16.6
	一般	636	80.8	54.4	26.4	16.0	3.1	19.2

2 節 部下の働きぶりの評価

1. 部下活用の現状

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」10.7%＋「ある程度活用できている」76.2%）は86.9%、活用できていない管理職（「あまり活用できていない」12.5%＋「活用できていない」0.6%）は13.1%である（図表 2-8-3）。

こうした部下活用の現状がどのような部下を評価するのかにより異なり、高い職位の部下（「次長クラス」）を評価するようになるほど、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。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で8割以上の管理職が部下を上手く活用することができていると考えているが、とくに、その傾向は金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（「活用できている」＋「ある程度活用できている」の合計比率：88.7%）で顕著に見られる。また、規模別にみると、規模と部下活用との間には有意な関係は見られない。

図表 2-8-3. 部下活用の現状

（単位：％）

		件数	活用できている	活用できている	ある程度活用できている	あまり活用できていない	活用できていない	活用できていない
合計		4040	86.9	10.7	76.2	12.5	0.6	13.1
勤務先の業種	建設業	263	85.9	5.7	80.2	12.9	1.1	14.1
	製造業	1443	87.5	11.7	75.7	11.9	0.6	12.5
	卸売業・小売業	390	87.7	10.3	77.4	11.8	0.5	12.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	442	88.7	11.5	77.1	11.1	0.2	11.3
	運輸業・郵便業	207	87.4	7.2	80.2	12.6	0.0	12.6
	情報通信業	460	84.8	9.8	75.0	14.6	0.7	15.2
	サービス業	835	86.0	11.5	74.5	13.3	0.7	14.0
勤務先の正社員数	100名未満	892	84.1	9.8	74.3	15.0	0.9	15.9
	100名以上300名未満	663	83.7	8.6	75.1	15.2	1.1	16.3
	300名以上1,000名未満	686	86.9	9.8	77.1	12.5	0.6	13.1
	1,000名以上5,000名未満	860	90.1	11.6	78.5	9.5	0.3	9.9
	5,000名以上	939	88.9	12.8	76.1	10.9	0.2	11.1
評価対象（部下）のなかでの現在の役職位が最も高い者	次長クラス	395	91.9	15.4	76.5	7.8	0.3	8.1
	課長クラス	1164	88.1	11.4	76.6	11.4	0.5	11.9
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	86.0	9.4	76.7	13.3	0.7	14.0
	一般	636	84.0	9.1	74.8	15.3	0.8	16.0

2. 部下の働きぶりの満足度

部下の働きぶりに満足している管理職（「満足している」9.0%＋「やや満足している」65.9%）は74.9%、満足していない管理職（「あまり満足していない」23.0%＋「満足していない」2.1%）は25.1%である（図表 2-8-4）。

こうした部下の働きぶりの満足度はどのような部下を評価するのかにより異なり、高い職位の部下（「次長クラス」）を評価するようになるほど、部下の働きぶりに満足している管理職が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で7割以上の管理職が部下の働きぶりに満足しているが、とくに、その傾向は建設業（「満足している」＋「やや満足している」の合計比率：78.7%）で顕著に見られる。

また、規模別にみると、従業員規模が「100名未満」から「5,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、比率が70.6%から78.3%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、部下の働きぶりに満足している管理職が多くなっている。

図表 2-8-4. 部下の働きぶりの満足度

(単位：%)

		件数	満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	満足していない
合計		4040	74.9	9.0	65.9	23.0	2.1	25.1
勤務先の業種	建設業	263	78.7	7.2	71.5	19.4	1.9	21.3
	製造業	1443	75.3	9.5	65.8	22.7	2.1	24.7
	卸売業・小売業	390	75.1	6.4	68.7	23.3	1.5	24.9
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	442	72.6	9.7	62.9	24.0	3.4	27.4
	運輸業・郵便業	207	71.5	11.6	59.9	27.5	1.0	28.5
	情報通信業	460	73.7	9.6	64.1	23.7	2.6	26.3
	サービス業	835	75.6	8.6	66.9	22.8	1.7	24.4
勤務先の正社員数	100名未満	892	70.6	7.5	63.1	26.9	2.5	29.4
	100名以上300名未満	663	71.6	8.9	62.7	26.4	2.0	28.4
	300名以上1,000名未満	686	75.7	8.5	67.2	22.9	1.5	24.3
	1,000名以上5,000名未満	860	77.4	10.0	67.4	21.4	1.2	22.6
	5,000名以上	939	78.3	10.0	68.3	18.6	3.1	21.7
評価対象(部下)のなかでの現在の役職位が最も高い者	次長クラス	395	79.0	9.6	69.4	20.0	1.0	21.0
	課長クラス	1164	75.8	10.0	65.8	22.0	2.2	24.2
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	74.8	8.4	66.4	23.0	2.2	25.2
	一般	636	71.1	8.5	62.6	26.9	2.0	28.9