

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

1節 部下の個人属性と職場での勤務年数

1. 部下の年齢

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」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（図表2-9-1）。

正社員の部下と継続雇用者の部下について、それぞれの特徴について明らかにするために、正社員の部下と継続雇用者の部下を分けて、現在の管理職の役職別及び勤務先の業種別・規模別の特徴をみてみよう。

正社員の部下について、管理職の現在の役職別及び勤務先の業種別にみても年齢はほぼ同じである。これに対して、規模別にみると、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、年齢が61.9歳から63.5歳へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、正社員の部下の年齢が高くなっている。

他方、継続雇用者の部下についても、管理職の現在の役職別及び勤務先の業種別にみても年齢はほぼ同じである。これに対して、規模別にみると、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、年齢が62.5歳から63.9歳へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、継続雇用者の部下の年齢が高くなっている。

図表2-9-1. 正社員・継続雇用者の部下の年齢

（単位：％）

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	平均(年)	標準偏差	件数	平均(年)	標準偏差
合計		546	62.4	2.17	439	62.9	2.70
管理職の現在の役職	部長クラス	258	62.6	2.48	152	63.3	3.03
	次長クラス+課長クラス	288	62.2	1.83	287	62.7	2.49
勤務先の業種	建設+運輸+郵便業	97	62.9	2.75	56	63.1	2.9
	製造業	221	62.1	1.65	169	62.8	2.6
	卸売業・小売業	45	62.7	2.20	51	62.3	2.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	62.2	1.79	39	62.6	2.0
	情報通信業+サービス業	145	62.5	2.43	124	63.3	3.1
勤務先の正社員数	100名未満	126	63.5	3.33	95	63.9	3.6
	100名以上1,000名未満	198	62.3	1.77	159	62.8	2.3
	1,000名以上	222	61.9	1.28	185	62.5	2.3

2. 部下の性別

60歳以上の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。(図表 2-9-2)。

正社員の部下について、第1に、管理職の現在の役職別にみると、次長クラス・課長クラス(男性比率:87.2%)よりも部長クラス(同92.6%)で「男性」の部下が多くなっている。第2に、勤務先の業種別にみると、建設+運輸・郵便業(男性比率:97.9%)及び製造業(同96.8%)で「男性」が多く、これに対して、情報通信業+サービス業(同75.2%)で少なくなっている。第3に、規模別にみると、規模と男性比率との間に有意な関係は見られない。

継続雇用者の部下について、第1に、管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、部下の男性比率はほぼ同じである。第2に、勤務先の業種別にみると、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業(男性比率:92.3%)及び建設+運輸・郵便業(男性比率:91.1%)で「男性」の部下が多く、これに対して、卸売業・小売業(同80.4%)で少なくなっている。第3に、規模別にみると、従業員規模が「100名未満」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、男性比率が80.0%から90.3%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、男性の継続雇用者の部下が多くなっている。

図表 2-9-2. 正社員・継続雇用者の部下の性別

(単位: %)

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	男性	女性	件数	男性	女性
合計		546	89.7	10.3	439	86.3	13.7
現在の管理職役職	部長クラス	258	92.6	7.4	152	87.5	12.5
	次長クラス+課長クラス	288	87.2	12.8	287	85.7	14.3
勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	97	97.9	2.1	56	91.1	8.9
	製造業	221	96.8	3.2	169	88.2	11.8
	卸売業・小売業	45	91.1	8.9	51	80.4	19.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	81.6	18.4	39	92.3	7.7
	情報通信業+サービス業	145	75.2	24.8	124	82.3	17.7
勤務先の正社員数	100名未満	126	89.7	10.3	95	80.0	20.0
	100名以上1,000名未満	198	85.4	14.6	159	85.5	14.5
	1,000名以上	222	93.7	6.3	185	90.3	9.7

3. 現在の職場での勤務年数

60歳以上の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(図表 2-9-3)。

正社員の部下について、職場での勤務年数を表している「5年以上」の比率に注目すると、

第1に、管理職の現在の役職別には、現在の役職に関わらず、「5年以上」の比率は変わらない。第2に、勤務先の業種別には、製造業（5年以上比率：70.6%）及び建設+運輸・郵便業（同68.0%）で、職場での勤務年数が長く、卸売業・小売業（同55.6%）で短くなっている。第3に、規模別には、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「5年以上」の比率が58.1%から74.6%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、職場での正社員の部下の勤務年数が長くなっている。

同様に、継続雇用者の部下について、職場での勤務年数は「5年以上」の比率に注目すると、第1に、管理職の現在の役職別には、役職に関わらず、「5年以上」の比率は変わらない。第2に、勤務先の業種別には、製造業（5年以上比率：60.4%）で、職場での勤務年数が長く、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同33.3%）で短くなっている。第3に、規模別には、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「5年以上」の比率が47.0%から63.2%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、正社員の部下と同様に、職場での継続雇用者の部下の勤務年数も長くなっている。

図表 2-9-3. 正社員・継続雇用者の部下の現在の職場での勤務年数

		件数	1か月未満	1ヶ月以上 3ヶ月未満	3ヶ月以上 6ヶ月未満	6ヶ月以上 1年未満	1年以上2 年未満	2年以上3 年未満	3年以上5 年未満	5年以上	わからない	
正社員の 部下	合計	546	0.0	1.5	1.3	6.4	5.7	7.3	11.5	65.4	0.9	
	管理職の現在の 役職	部長クラス	258	0.0	1.9	0.4	6.6	5.8	7.4	12.4	65.1	0.4
		次長クラス+課長クラス	288	0.0	1.0	2.1	6.3	5.6	7.3	10.8	65.6	1.4
	勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	97	0.0	2.1	2.1	5.2	6.2	3.1	10.3	68.0	3.1
		製造業	221	0.0	0.5	0.5	5.0	3.6	8.6	10.4	70.6	0.9
		卸売業・小売業	45	0.0	4.4	2.2	6.7	11.1	6.7	13.3	55.6	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	0.0	5.3	0.0	18.4	5.3	2.6	7.9	60.5	0.0
		情報通信業+サービス業	145	0.0	0.7	2.1	6.2	6.9	9.7	14.5	60.0	0.0
	勤務先の正社員 数	100名未満	126	0.0	0.8	2.4	4.0	4.0	4.8	8.7	74.6	0.8
		100名以上1,000名未満	198	0.0	2.0	1.0	5.6	8.1	7.1	8.1	67.7	0.5
1,000名以上		222	0.0	1.4	0.9	8.6	4.5	9.0	16.2	58.1	1.4	
継続雇用 者の部下	合計	439	0.5	2.1	2.7	6.6	12.1	9.8	10.3	54.0	2.1	
	管理職の現在の 役職	部長クラス	152	0.7	0.7	2.0	5.3	15.8	8.6	12.5	52.6	2.0
		次長クラス+課長クラス	287	0.3	2.8	3.1	7.3	10.1	10.5	9.1	54.7	2.1
	勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	56	0.0	1.8	1.8	5.4	8.9	12.5	8.9	55.4	5.4
		製造業	169	0.6	3.0	2.4	7.1	7.1	8.9	7.7	60.4	3.0
		卸売業・小売業	51	0.0	0.0	2.0	5.9	15.7	15.7	13.7	47.1	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	0.0	2.6	0.0	15.4	17.9	15.4	15.4	33.3	0.0
		情報通信業+サービス業	124	0.8	1.6	4.8	4.0	16.9	5.6	11.3	54.0	0.8
	勤務先の正社員 数	100名未満	95	0.0	3.2	4.2	4.2	8.4	6.3	8.4	63.2	2.1
		100名以上1,000名未満	159	1.3	0.0	3.1	4.4	11.9	7.5	11.9	56.6	3.1
1,000名以上		185	0.0	3.2	1.6	9.7	14.1	13.5	9.7	47.0	1.1	

4. 現在の職場での配属時期

60歳以上の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（図表 2-9-4）。

正社員の部下について、第1に、管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、「早く働いている」部下の比率は変わらない。第2に、勤務先の業種別にみると、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「早く働いている」部下の比率（84.2%）が高く、これに

対して、情報通信業+サービス業（72.4%）で低くなっている。第3に、規模別にみると、「100名未満」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「早く働いている」の比率が66.7%から81.1%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、職場で「早く働いている」正社員の部下が多くなっている。

他方、雇用継続者の部下について、第1に、管理職の現在の役職別にみると、部長クラス（71.1%）よりも次長・課長クラス（76.0%）で「早く働いている」部下の比率が高くなっている。第2に、勤務先の業種別には、建設業+運輸・郵便業で「早く働いている」部下の比率（82.1%）が高く、これに対して、卸売業・小売業（70.6%）及び情報通信業+サービス業（71.0%）で低くなっている。第3に、規模別には、従業員規模が「100名未満」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「早く働いている」の比率が62.1%から78.9%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、正社員の部下と同様に、職場で「早く働いている」継続雇用者の部下が多くなっている。

図表 2-9-4. 正社員・継続雇用者の部下と管理職と配属時期の比較
（管理職よりも部下の方が先に働いているかどうか）

（単位：%）

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	働いている	働いていない	件数	働いている	働いていない
合計		546	76.7	23.3	439	74.3	25.7
管理職の現在の役職	部長クラス	258	77.1	22.9	152	71.1	28.9
	次長クラス+課長クラス	288	76.4	23.6	287	76.0	24.0
勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	97	75.3	24.7	56	82.1	17.9
	製造業	221	79.2	20.8	169	74.6	25.4
	卸売業・小売業	45	75.6	24.4	51	70.6	29.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	84.2	15.8	39	76.9	23.1
	情報通信業+サービス業	145	72.4	27.6	124	71.0	29.0
勤務先の正社員数	100名未満	126	66.7	33.3	95	62.1	37.9
	100名以上1,000名未満	198	78.3	21.7	159	76.1	23.9
	1,000名以上	222	81.1	18.9	185	78.9	21.1

2 節 部下の役職とこれまでの関係

1. 部下の現在の役職

60歳以上の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（図表 2-9-5）。

他方、継続雇用者についてみると、「一般」が79.5%で占め最も多く、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。

正社員の部下について、第1に、管理職の現在の役職別にみると、部長クラスでは「係長・主任・現場監督者クラス」以上のクラス（49.2%）が多くなっている。これに対して、次長クラス+課長クラスでは「一般」（64.6%）が多くなっている。第2に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業（64.4%）、建設業+運輸・郵便業（60.8%）及び情報通信業+サービス業（60.7%）で「一般」、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「係長・主任・現場監督者クラス」以上のクラス（65.8%）、が多くなっている。第3に、規模別にみると、規模に関わらず、「一般」の比率はほぼ同じである。

他方、継続雇用者の部下について、第1に、管理職の現在の役職別にみると、すべての役職で「一般」が多いが、とくに、次長クラス+課長クラス（83.6%）で「一般」が多くなっている。また、部長クラスで「係長・主任・現場監督者クラス」以上のクラス（28.3%）が次長クラス+課長クラス（16.4%）よりも多くなっている。第2に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で「一般」が多くなっているが、とくに、製造業（86.4%）及び卸売業+小売業（86.3%）で、その傾向が顕著に見られる。また、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で他の業種と比較して、「係長・主任・現場監督者クラス」以上のクラス（35.9%）が多くなっている。第3に、規模別にみると、規模と継続雇用者の部下の現在の役職との間に有意な関係は見られない。

図表 2-9-5. 正社員・継続雇用者の部下の現在の役職

（単位：％）

		件数	部長クラス	次長クラス	課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般	その他	
正社員の部下	合計	546	0.0	8.2	16.5	17.2	58.1	0.0	
	管理職の現在の役職	部長クラス	258	0.0	15.5	20.9	12.8	50.8	0.0
		次長クラス+課長クラス	288	0.0	1.7	12.5	21.2	64.6	0.0
	勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	97	0.0	7.2	15.5	16.5	60.8	0.0
		製造業	221	0.0	7.2	19.0	15.8	57.9	0.0
		卸売業・小売業	45	0.0	8.9	8.9	17.8	64.4	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	0.0	10.5	26.3	28.9	34.2	0.0
		情報通信業+サービス業	145	0.0	9.7	13.1	16.6	60.7	0.0
	勤務先の正社員数	100名未満	126	0.0	9.5	14.3	19.8	56.3	0.0
		100名以上1,000名未満	198	0.0	11.1	16.7	13.6	58.6	0.0
1,000名以上		222	0.0	5.0	17.6	18.9	58.6	0.0	
継続雇用者の部下	合計	439	0.0	3.2	7.5	9.8	79.5	0.0	
	管理職の現在の役職	部長クラス	152	0.0	9.2	9.2	9.9	71.7	0.0
		次長クラス+課長クラス	287	0.0	0.0	6.6	9.8	83.6	0.0
	勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	56	0.0	5.4	7.1	10.7	76.8	0.0
		製造業	169	0.0	1.8	6.5	5.3	86.4	0.0
		卸売業・小売業	51	0.0	2.0	3.9	7.8	86.3	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	0.0	5.1	10.3	20.5	64.1	0.0
		情報通信業+サービス業	124	0.0	4.0	9.7	12.9	73.4	0.0
	勤務先の正社員数	100名未満	95	0.0	4.2	10.5	8.4	76.8	0.0
		100名以上1,000名未満	159	0.0	3.1	5.7	9.4	81.8	0.0
1,000名以上		185	0.0	2.7	7.6	10.8	78.9	0.0	

2. 部下の現役時代の最上位の役職

60歳以上の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（図表2-9-6）。

正社員の部下について、第1に、管理職の現在の管理職の役職別にみると、部長クラスでは部下の現役（59歳以下）時代に就いていた最上位の役職位で「次長クラス」及び「課長クラス」、次長クラス+課長クラスでは「係長・主任・現場監督者クラス」及び「一般」、が多くなっている。

第2に、勤務先の業種別にみると、建設業+運輸・郵便業で「次長クラス」（20.6%）及び「一般」（32.0%）、製造業で「次長クラス」（19.5%）及び「係長・主任・現場監督者クラス」（33.5%）、卸売業・小売業で「部長クラス」（8.9%）及び「課長クラス」（37.8%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「係長・主任・現場監督者クラス」（34.2%）、が多くなっている。

第3に、規模別にみると、従業員規模が「100名未満」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「課長クラス」の比率が15.9%から31.1%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、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で「課長クラス」が多くなっている。これに対して、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「一般」の比率が17.1%から33.3%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「一般」が多くなっている。

他方、継続雇用者の部下について、第1に、管理職の現在の管理職の役職別にみると、部長クラスでは部下の現役（59歳以下）時代に就いていた最上位の役職で「次長クラス」、次長クラス+課長クラスでは「課長クラス」及び「係長・主任・現場監督者クラス」、が多くなっている。

第2に、勤務先の業種別にみると、製造業で「係長・主任・現場監督者クラス」（28.4%）、卸売業・小売業で「部長クラス」（3.9%）及び「課長クラス」（37.3%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「次長クラス」（30.8%）、情報通信業+サービス業で「一般」（30.6%）が多くなっている。

第3に、規模別にみると、従業員規模が「100名未満」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「課長クラス」の比率が20.0%から28.6%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、継続雇用者の部下の現役（59歳以下）時代に就いていた最上位の役職で「課長クラス」が多くなっている。これに対して、従業員規模が「1,000名以上」か

ら「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「一般」の比率が18.9%から40.0%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「一般」が多くなっている。

図表 2-9-6. 正社員・継続雇用者の部下の現役時代の最上位の役職位

(単位：%)

		件数	部長クラス	次長クラス	課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般	その他	
正社員 の部下	合計	546	2.2	18.7	27.3	28.2	22.3	1.3	
	管理職の現在の 役職	部長クラス	258	2.7	28.3	31.4	20.5	16.3	0.8
		次長クラス+課長クラス	288	1.7	10.1	23.6	35.1	27.8	1.7
	勤務先の業種	建設+運輸+郵便業	97	3.1	20.6	22.7	19.6	32.0	2.1
		製造業	221	0.5	19.5	29.4	33.5	15.4	1.8
		卸売業・小売業	45	8.9	15.6	37.8	15.6	22.2	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	2.6	18.4	31.6	34.2	13.2	0.0
		情報通信業+サービス業	145	2.1	17.2	22.8	28.3	29.0	0.7
	勤務先の正社員 数	100名未満	126	3.2	19.0	15.9	27.0	33.3	1.6
		100名以上1,000名未満	198	2.5	18.7	30.3	24.7	21.2	2.5
1,000名以上		222	1.4	18.5	31.1	32.0	17.1	0.0	
継続雇 用者の 部下	合計	439	1.4	20.7	25.5	25.1	25.7	1.6	
	管理職の現在の 役職	部長クラス	152	2.6	32.9	22.4	15.1	25.0	2.0
		次長クラス+課長クラス	287	0.7	14.3	27.2	30.3	26.1	1.4
	勤務先の業種	建設+運輸+郵便業	56	1.8	16.1	26.8	25.0	26.8	3.6
		製造業	169	0.6	23.1	21.3	28.4	25.4	1.2
		卸売業・小売業	51	3.9	19.6	37.3	15.7	23.5	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	2.6	30.8	35.9	17.9	12.8	0.0
		情報通信業+サービス業	124	0.8	16.9	22.6	26.6	30.6	2.4
	勤務先の正社員 数	100名未満	95	1.1	10.5	20.0	25.3	40.0	3.2
		100名以上1,000名未満	159	2.5	25.8	25.2	20.1	25.2	1.3
1,000名以上		185	0.5	21.6	28.6	29.2	18.9	1.1	

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）60歳以上の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（図表 2-9-7）。

他方、継続雇用者についてみると、「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。

また、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を通じた経験については、ほぼ同じような経験をしていることがわかる。

正社員の部下について、第1に、管理職の現在の管理職の役職別にみると、現在の役職に関わらず、一緒に仕事をしたことの経験については、ほぼ同じ状況にある。また、具体的な仕事の経験については、部長クラスでは「社内プロジェクトで一緒に働いたことがある」、次長クラス+課長クラスでは「同じ課・係で働いたことがある」、が多くなっている。

第2に、勤務先の業種別にみると、「一緒に仕事をした経験がある」管理職は建設業+運輸・郵便業（67.0%）で多い反面、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（50.0%）で少なくなっている。また、具体的な仕事の経験については、製造業で「社内プロジェクトで一緒に働いたことがある」（14.5%）、卸売業・小売業で「同じ課・係で働いていたことがある」（48.9%）及び「上司であったことがある」（31.1%）、情報通信業+サービス業で「部下であったことがある」（16.6%）、が多くなっている。

第3に、規模別にみると、規模とこれまでの部下との仕事を通じた経験の有無の間に有意な関係は見られないが、具体的な仕事の経験については、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「同じ課・係で働いていたことがある」の比率が28.8%から45.2%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、部下と「同じ課・係で働いていたことがある」管理職が多くなっている。

他方、継続雇用者の部下について、第1に、管理職の現在の管理職の役職別にみると、次長クラス+課長クラス（54.4%）よりも部長クラス（65.1%）で一緒に仕事をしたことの経験ある管理職が多くなっている。また、具体的な仕事の経験については、次長クラス+課長クラスよりも部長クラスで「部下であったことがある」が多くなっている。

第2に、勤務先の業種別にみると、「一緒に仕事をした経験がある」管理職は卸売業・小売業（66.7%）及び製造業（65.1%）で多い反面、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（41.0%）で少なくなっている。また、具体的な仕事の経験については、製造業で「同じ課・係で働いていたことがある」（40.2%）、卸売業・小売業で「部下であったことがある」（13.7%）、情報通信業+サービス業で「上司であったことがある」（21.8%）及び「社内プロジェクトで一緒に働いたことがある」（14.5%）、が多くなっている。

第3に、規模別にみると、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「一緒に仕事をしたことがある」の比率が49.2%から66.3%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、部下と「一緒に仕事したことがある」管理職が多くなっている。また、具体的な仕事の経験についてみると、「上司であったことがある」及び「部下であったことがある」については、規模が小さくなるほど、経験した管理職が多くなっている。

図表 2-9-7. これまでの正社員・継続雇用者の部下との仕事を通じた経験の有無と経験した内容
(複数回答)

(単位 : %)

		件数	これまで一緒に仕事をした経験がある	あなたと同じ課・係で働いていたことがある	あなたの上司であったことがある	あなたの部下であったことがある	社内のプロジェクトで一緒に働いたことがある	左記以外で一緒に働いたことがある	現在の職場で初めて一緒に仕事をした	
正社員の部下	合計	546	61.5	37.2	17.8	14.3	11.9	8.6	38.5	
	現在の役職	部長クラス	258	63.2	34.1	18.2	15.9	15.1	10.5	36.8
		次長クラス+課長クラス	288	60.1	39.9	17.4	12.8	9.0	6.9	39.9
		建設+運輸・郵便業	97	67.0	42.3	15.5	13.4	10.3	8.2	33.0
	勤務先の業種	製造業	221	63.3	38.0	17.6	14.0	14.5	10.0	36.7
		卸売業・小売業	45	62.2	48.9	31.1	11.1	13.3	0.0	37.8
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	50.0	21.1	5.3	13.2	2.6	13.2	50.0
		情報通信業+サービス業	145	57.9	33.1	18.6	16.6	11.0	8.3	42.1
	勤務先の正社員数	100名未満	126	66.7	45.2	20.6	15.1	13.5	7.9	33.3
		100名以上1,000名未満	198	68.2	41.4	22.2	17.7	10.1	10.6	31.8
1,000名以上		222	52.7	28.8	12.2	10.8	12.6	7.2	47.3	
継続雇用者の部下	合計	439	58.1	33.0	17.5	10.5	10.5	9.3	41.9	
	現在の役職	部長クラス	152	65.1	34.2	19.1	15.1	13.2	9.2	34.9
		次長クラス+課長クラス	287	54.4	32.4	16.7	8.0	9.1	9.4	45.6
		建設+運輸・郵便業	56	46.4	32.1	17.9	8.9	7.1	5.4	53.6
	勤務先の業種	製造業	169	65.1	40.2	15.4	12.4	9.5	10.7	34.9
		卸売業・小売業	51	66.7	31.4	15.7	13.7	11.8	15.7	33.3
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	41.0	20.5	15.4	2.6	5.1	10.3	59.0
		情報通信業+サービス業	124	55.6	28.2	21.8	9.7	14.5	6.5	44.4
	勤務先の正社員数	100名未満	95	66.3	32.6	24.2	17.9	8.4	5.3	33.7
		100名以上1,000名未満	159	63.5	38.4	21.4	9.4	11.3	10.7	36.5
1,000名以上		185	49.2	28.6	10.8	7.6	10.8	10.3	50.8	

4. 部下と一緒に仕事をした期間

60歳以上の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と一緒に仕事をした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(図表 2-9-8)。

他方、継続雇用者についてみると、「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。

正社員の部下について、一緒に仕事をした期間を表している「5年以上」の比率に注目すると、第1に、管理職の現在の役職別には、現在の役職に関わらず、「5年以上」の比率は変わらない。第2に、勤務先の業種別には、製造業(5年以上比率:42.9%)及び建設+運輸・郵便業(同40.0%)で、正社員の部下と一緒に働いた年数が長く、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業(同15.8%)で短くなっている。第3に、規模別には、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「5年以上」の比率が33.3%から46.4%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、正社員の部下と一緒に働いた年数が長くなっている。

同様に、継続雇用者の部下について、職場での勤務年数は「5年以上」の比率に注目すると、第1に、管理職の現在の役職別には、部長クラスよりも次長クラス+課長クラスで「5年以上」の比率は高くなっており、継続雇用者の部下と一緒に働いた年数が長くなっている。第2に、

勤務先の業種別には、建設+運輸・郵便業（5年以上比率：42.3%）で、継続雇用者の部下と一緒に働いた年数が長く、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同6.3%）で短くなっている。第3に、規模別には、従業員規模が「1,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「5年以上」の比率が25.3%から46.0%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、継続雇用者の部下と一緒に働いた年数が長くなっている。

図表 2-9-8. 正社員・継続雇用者の部下と一緒に仕事をした期間

(単位：%)

		件数	1か月未満	1ヶ月以上 3ヶ月未満	3ヶ月以上 6ヶ月未満	6ヶ月以上 1年未満	1年以上 2年未満	2年以上 3年未満	3年以上 5年未満	5年以上	
正社員 の部下	合計	336	5.4	2.1	2.7	9.5	11.3	15.2	14.9	39.0	
	管理職の現在の 役職	部長クラス	163	4.9	2.5	1.8	10.4	12.3	16.6	11.7	39.9
		次長クラス+課長クラス	173	5.8	1.7	3.5	8.7	10.4	13.9	17.9	38.2
	勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	65	4.6	1.5	0.0	9.2	12.3	12.3	20.0	40.0
		製造業	140	4.3	3.6	2.9	6.4	10.7	13.6	15.7	42.9
		卸売業・小売業	28	0.0	0.0	3.6	14.3	14.3	17.9	10.7	39.3
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	19	10.5	0.0	0.0	5.3	26.3	31.6	10.5	15.8
		情報通信業+サービス業	84	8.3	1.2	4.8	14.3	7.1	15.5	11.9	36.9
	勤務先の正社員 員数	100名未満	84	7.1	1.2	1.2	4.8	7.1	10.7	21.4	46.4
		100名以上1,000名未満	135	3.7	3.0	3.0	12.6	11.9	14.8	11.9	39.3
1,000名以上		117	6.0	1.7	3.4	9.4	13.7	18.8	13.7	33.3	
合計	255	7.1	2.4	5.5	8.6	16.1	13.3	12.9	34.1		
継続雇 用者の 部下	合計	255	7.1	2.4	5.5	8.6	16.1	13.3	12.9	34.1	
	管理職の現在の 役職	部長クラス	99	7.1	2.0	6.1	11.1	18.2	16.2	12.1	27.3
		次長クラス+課長クラス	156	7.1	2.6	5.1	7.1	14.7	11.5	13.5	38.5
	勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	26	7.7	3.8	0.0	7.7	15.4	3.8	19.2	42.3
		製造業	110	7.3	2.7	4.5	7.3	15.5	10.9	14.5	37.3
		卸売業・小売業	34	11.8	0.0	8.8	14.7	5.9	20.6	11.8	26.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	16	0.0	0.0	12.5	12.5	25.0	31.3	12.5	6.3
		情報通信業+サービス業	69	5.8	2.9	5.8	7.2	20.3	13.0	8.7	36.2
	勤務先の正社員 員数	100名未満	63	4.8	1.6	7.9	9.5	9.5	9.5	11.1	46.0
		100名以上1,000名未満	101	9.9	2.0	2.0	10.9	13.9	14.9	11.9	34.7
1,000名以上		91	5.5	3.3	7.7	5.5	23.1	14.3	15.4	25.3	

5. 部下に関して把握している事柄

60歳以上の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（図表 2-9-9）。

他方、継続雇用者についてみると、「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」（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。

また、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。

図表 2-9-9. 正社員・継続雇用者の部下に関して把握している事柄 (N=546 名)

(単位 : %)

		把握していた	把握していた	ある程度把握していた	あまり把握していなかった	把握していなかった	把握していなかった
正社員の部下	適性	71.8	17.2	54.6	15.6	12.6	28.2
	業務に関連する専門知識・能力	73.4	23.4	50.0	14.3	12.3	26.6
	業務以外の専門知識・能力	58.2	15.4	42.9	27.7	14.1	41.8
	人柄	74.2	25.5	48.7	14.7	11.2	25.8
	これまで経験した部署・職場	71.4	22.9	48.5	17.0	11.5	28.6
	仕事上の主な成果	66.1	17.2	48.9	20.9	13.0	33.9
	各種公的資格の取得状況	53.8	16.7	37.2	25.8	20.3	46.2
継続雇用者の部下	適性	62.0	16.2	45.8	20.7	17.3	38.0
	業務に関連する専門知識・能力	63.8	20.0	43.7	19.6	16.6	36.2
	業務以外の専門知識・能力	46.9	12.5	34.4	34.4	18.7	53.1
	人柄	65.6	20.5	45.1	17.1	17.3	34.4
	これまで経験した部署・職場	61.7	17.3	44.4	21.0	17.3	38.3
	仕事上の主な成果	53.1	12.8	40.3	28.2	18.7	46.9
	各種公的資格の取得状況	41.5	12.3	29.2	31.4	27.1	58.5

正社員の部下について（図表 2-9-10）、第 1 に、管理職の現在の役職別にみると、「業務に関連する専門知識・能力」、「業務以外の専門知識・能力」、「これまで経験した部署・職場」及び「仕事上の主な成果」については、次長クラス＋課長クラスよりも部長クラスで把握している管理職が多くなっている。

第 2 に、勤務先の業種別には、建設＋運輸・郵便業で「適性」（「把握していた」＋「ある程度把握していた」の合計比率：77.3%）、「業務に関連する専門知識・能力」（同 76.3%）、「業務以外の専門知識・能力」（同 61.9%）、「各種公的資格の取得状況」（同 64.9%）、製造業で「業務に関連する専門知識・能力」（同 75.1%）、「業務以外の専門知識・能力」（同 60.6%）、「人柄」（同 78.3%）、卸売業・小売業で「これまで経験した部署・職場」（同 77.8%）、「仕事上の主な成果」（同 71.1%）、を把握している管理職が多くなっている。

第 3 に、規模別には、規模が小さい企業ほど、「適性」、「業務に関連する専門知識・能力」及び「各種公的資格の取得状況」を把握している管理職が多くなっている。

他方、継続雇用者の部下について、第 1 に、管理職の現在の役職別にみると、次長クラス＋課長クラスよりも部長クラスですべての事柄を把握している管理職が多くなっている。

第 2 に、勤務先の業種別には、製造業で「適性」（「把握していた」＋「ある程度把握していた」の合計比率：68.6%）、「業務に関連する専門知識・能力」（同 75.1%）、「業務以外の専門知識・能力」（同 52.7%）、「人柄」（同 75.1%）、「これまで経験した部署・職場」（68.6%）、建設＋運輸・郵便業で「各種公的資格の取得状況」（同 50.0%）、情報通信業＋サービス業で「仕事上の主な成果」（同 57.3%）、を把握している管理職が多くなっている。

第 3 に、規模別には、規模が小さい企業ほど、「適性」、「業務以外の専門知識・能力」及び「仕事上の主な成果」を把握している管理職が多くなっている。

図表 2-9-10. 役職別・業種別・規模別にみた正社員・継続雇用者の部下に関して把握している事柄

(単位：%)

		件数	適性	業務に関連する専門知識・能力	業務以外の専門知識・能力	人柄	これまで経験した部署・職場	仕事上の主な成果	各種公的資格の取得状況	
正社員 の部下	合計	546	71.8	73.4	58.2	74.2	71.4	66.1	53.8	
	管理職の現在の役職	部長クラス	258	72.1	78.3	62.0	74.8	74.8	68.6	55.0
		次長クラス＋課長クラス	288	71.5	69.1	54.9	73.6	68.4	63.9	52.8
	勤務先の業種	建設＋運輸・郵便業	97	77.3	76.3	61.9	73.2	71.1	67.0	64.9
		製造業	221	72.4	75.1	60.6	78.3	73.3	67.4	52.9
		卸売業・小売業	45	73.3	68.9	55.6	75.6	77.8	71.1	44.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	60.5	63.2	44.7	55.3	55.3	52.6	31.6
		情報通信業＋サービス業	145	69.7	73.1	56.6	73.1	71.0	65.5	56.6
	勤務先の正社員数	100名未満	126	80.2	79.4	61.9	74.6	73.0	72.2	69.8
		100名以上1,000名未満	198	78.3	79.3	66.2	80.8	77.8	73.2	61.1
1,000名以上		222	61.3	64.9	49.1	68.0	64.9	56.3	38.3	
継続雇用者の部下	合計	439	62.0	63.8	46.9	65.6	61.7	53.1	41.5	
	管理職の現在の役職	部長クラス	152	70.4	72.4	55.9	75.7	71.1	63.8	50.7
		次長クラス＋課長クラス	287	57.5	59.2	42.2	60.3	56.8	47.4	36.6
	勤務先の業種	建設＋運輸・郵便業	56	58.9	53.6	41.1	55.4	50.0	53.6	50.0
		製造業	169	68.6	75.1	52.7	75.1	68.6	55.6	41.4
		卸売業・小売業	51	52.9	49.0	37.3	62.7	64.7	45.1	25.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	59.0	51.3	30.8	56.4	51.3	38.5	30.8
		情報通信業＋サービス業	124	58.9	62.9	50.8	61.3	59.7	57.3	47.6
	勤務先の正社員数	100名未満	95	70.5	67.4	53.7	69.5	69.5	62.1	47.4
		100名以上1,000名未満	159	67.9	71.7	51.6	73.6	69.8	58.5	49.1
1,000名以上		185	52.4	55.1	39.5	56.8	50.8	43.8	31.9	

(注) 比率は「把握していた」＋「ある程度把握していた」の合計比率。