

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

1節 部下の人事評価の運用

1. 部下評価の有無

60歳以上の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（図表2-10-1）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で正社員の人事評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、情報通信業＋サービス業（94.5%）で、その傾向が顕著に見られる。第2に、規模別にみると、すべての規模で人事評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、1,000名以上の企業（90.1%）で、その傾向が顕著に見られる。第3に、部下の現在の役職別にみると、役職に関わらず、人事評価を行っている管理職の比率はほぼ同じである。

図表2-10-1. 正社員・継続雇用者の部下の人事評価の有無

（単位：％）

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	行っている	行っていない	件数	行っている	行っていない
合計		546	87.4	12.6	439	89.3	10.7
現在の役職	部長クラス	258	87.6	12.4	152	92.8	7.2
	次長クラス＋課長クラス	288	87.2	12.8	287	87.5	12.5
勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	97	82.5	17.5	56	80.4	19.6
	製造業	221	84.2	15.8	169	88.8	11.2
	卸売業・小売業	45	91.1	8.9	51	88.2	11.8
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	86.8	13.2	39	92.3	7.7
	情報通信業＋サービス業	145	94.5	5.5	124	93.5	6.5
勤務先の正社員数	100名未満	126	85.7	14.3	95	85.3	14.7
	100名以上1,000名未満	198	85.4	14.6	159	88.7	11.3
	1,000名以上	222	90.1	9.9	185	91.9	8.1
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	87.4	12.6	47	95.7	4.3
	係長・主任・現場監督者クラス	94	86.2	13.8	43	88.4	11.6
	一般	317	87.7	12.3	349	88.5	11.5

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で人事評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、情報通信業＋サービス業（93.5%）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（92.3%）で、その傾向が顕著に見られる。第2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、実施比率が85.3%から91.9%へと高くなる傾向があり、

規模が大きい企業ほど、継続雇用者の部下を対象に人事評価を行っている管理職が多くなっている。第3に、部下の現在の役職別にみると、係長・主任・現場監督者クラス（88.4%）及び一般（88.5%）よりも管理職クラス（部長・次長クラス・課長クラス）（95.7%）で人事評価を行っている管理職が多くなっている。

2. 評価結果の処遇等への反映

人事評価の結果は処遇等にど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（図表2-10-2）。

図表2-10-2. 評価結果の処遇等への反映（N=392名）

（単位：%）

	反映されている	反映されている	ある程度反映されている	あまり反映されていない	反映されていない	反映されていない
昇給	58.7	25.3	33.4	17.9	23.5	41.3
ボーナス	62.8	30.1	32.7	16.1	21.2	37.2
昇進	39.8	16.6	23.2	22.2	38.0	60.2
昇格	40.1	16.3	23.7	22.2	37.8	59.9
配置・異動	54.1	20.4	33.7	21.2	24.7	45.9
契約の更新	82.7	43.6	39.0	11.0	6.4	17.3

こうした評価結果の処遇等への反映について、第1に、勤務先の業種別にみると（図表2-10-3）、第1に、製造業で「昇給」（「反映されている」＋「ある程度反映されている」の合計比率：62.7%）、「ボーナス」（同68.0%）、「昇格」（46.0%）及び「契約の更新」（同86.0%）、第2に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「配置・異動」（同63.9%）、第3に、情報通信業＋サービス業で「昇進」（同44.0%）、「昇格」（同44.0%）及び「配置・異動」（同60.3%）、に人事評価の結果を反映している。

第2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、「昇進の反映」比率が38.2%から45.7%へ、「昇格の反映」比率が38.2%から46.9%へと高くなる傾向があり、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。

最後に、部下の現在の役職別にみると、「ボーナス」と「契約の更新」については、部下の役職に関わらず、人事評価の結果を反映している比率はほぼ同じである。

図表 2-10-3. 業種別・規模別等にみた評価結果の処遇等への反映

(単位：%)

		件数	昇給	ボーナス	昇進	昇格	配置・異動	契約の更新
合計		392	58.7	62.8	39.8	40.1	54.1	82.7
勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	60.0	62.2	26.7	24.4	46.7	80.0
	製造業	150	62.7	68.0	43.3	46.0	54.7	86.0
	卸売業・小売業	45	51.1	62.2	37.8	31.1	35.6	84.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	58.3	66.7	30.6	33.3	63.9	77.8
	情報通信業+サービス業	116	56.0	55.2	44.0	44.0	60.3	80.2
勤務先の正社員数	100名未満	81	61.7	60.5	45.7	46.9	61.7	82.7
	100名以上1,000名未満	141	56.0	58.9	38.3	38.3	48.2	83.0
	1,000名以上	170	59.4	67.1	38.2	38.2	55.3	82.4
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	55.6	64.4	40.0	42.2	57.8	80.0
	係長・主任・現場監督者クラス	38	71.1	65.8	52.6	55.3	63.2	84.2
	一般	309	57.6	62.1	38.2	37.9	52.4	82.8

3. 管理職の人事評価能力の向上策

60歳以上の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」(同比率: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(図表 2-10-4)。

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。

図表 2-10-4. 60歳以上の部下を持つ管理職の評価の向上策と考課者訓練

(単位：%)

		役に立っている					役に立っていない	
		役に立っている	役立っている	やや役立っている	あまり役立っていない	役立っていない	役に立っていない	経験したことがない
正社員の部下(N=477名)	考課者訓練・説明会への参加	40.0	7.8	32.3	35.4	11.1	46.5	13.4
	上司からのアドバイス	52.0	9.0	43.0	32.9	9.9	42.8	5.2
	上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	47.8	8.8	39.0	37.5	9.0	46.5	5.7
	自分が評価された経験	47.8	8.8	39.0	37.5	9.0	46.5	5.7
継続雇用者の部下(N=392名)	考課者訓練・説明会への参加	33.4	5.9	27.6	36.7	14.0	50.8	15.8
	上司からのアドバイス	48.2	7.1	41.1	29.6	12.2	41.8	9.9
	上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	45.2	5.6	39.5	31.9	12.5	44.4	10.5
	自分が評価された経験	48.5	6.9	41.6	31.9	11.5	43.4	8.2

こうした管理職の人事評価能力の向上策を正社員の部下を持つ管理職について(図表2-10-5)、第1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「考課者訓練・説明会への参加」(「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率:51.5%)、「上司からのアドバイス」(同57.6%)及び「自分が評価された経験」(同63.6%)、情報通信業+サービス業で「上司からのアドバイス」(同57.7%)及び「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」(同53.3%)、が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

第2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、「考課者訓練・説明会への参加」の比率が28.7%から44.5%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「考課者訓練・説明会への参加」が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

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、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」の比率が42.0%から50.0%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「上司からのアドバイス」の比率が47.1%から62.7%へ、「自分が評価された経験」の比率が45.3%から54.2%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、「上司からのアドバイス」と「自分が評価された経験」が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、建設業+運輸・郵便業で「上司からのアドバイス」（「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率：51.1%）及び「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」（同60.0%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「考課者訓練・説明会への参加」（同41.7%）及び「自分が評価された経験」（同63.9%）、情報通信業+サービス業で「上司からのアドバイス」（同50.0%）、が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

第2に、規模別にみると、規模が小さくなるほど、「上司からのアドバイス」、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」及び「自分が評価された経験された」が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

図表 2-10-5. 勤務先の業種別・規模別等にみた 60 歳以上の部下を持つ
管理職の評価の向上策と考課者訓練

(単位：%)

		件数	考課者訓練・説明会への参加	上司からのアドバイス	上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	自分が評価された経験	
正社員の部下	合計		477	40.0	52.0	46.1	47.8
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	35.0	55.0	51.3	43.8
		製造業	186	39.2	45.2	40.9	47.8
		卸売業・小売業	41	34.1	53.7	39.0	39.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	51.5	57.6	42.4	63.6
		情報通信業+サービス業	137	43.1	57.7	53.3	48.9
	勤務先の正社員数	100名未満	108	28.7	51.9	50.0	49.1
		100名以上1,000名未満	169	42.0	56.2	48.5	45.6
		1,000名以上	200	44.5	48.5	42.0	49.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	44.9	62.7	49.2	54.2
		係長・主任・現場監督者クラス	81	45.7	53.1	49.4	46.9
一般		278	36.3	47.1	43.9	45.3	
継続雇用者の部下	合計		392	33.4	48.2	45.2	48.5
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	37.8	51.1	60.0	42.2
		製造業	150	31.3	48.7	43.3	46.0
		卸売業・小売業	45	24.4	40.0	40.0	37.8
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	41.7	47.2	33.3	63.9
		情報通信業+サービス業	116	35.3	50.0	47.4	53.4
	勤務先の正社員数	100名未満	81	34.6	54.3	51.9	50.6
		100名以上1,000名未満	141	27.0	50.4	47.5	48.2
		1,000名以上	170	38.2	43.5	40.0	47.6
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	42.2	60.0	46.7	55.6
		係長・主任・現場監督者クラス	38	44.7	52.6	57.9	42.1
一般		309	30.7	46.0	43.4	48.2	

(注) 値は「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「上司からのアドバイス」の比率が46.0%から60.0%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、上司からのアドバイスが人事評価能力の向上に役に立っていると考えている。

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。60歳代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「社内の他の部署から」（同16.8%、同14.3%）が重視されている（図表2-10-6）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、建設業＋運輸・郵便業で「得意先から」（22.5%）、製造業で「社内の他の部署から」（19.9%）、卸売業・小売業で「部下との日常の会話を通して」（95.1%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の働きぶりを直接みて」（90.9%）、「あなたの上司から」（15.2%）及び「あなたの他の部下から」（45.5%）、評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

第2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、「あなたの他の部下から」の比率が28.7%から37.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、あなたの他の部下から評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

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、「得意先から」の比率が9.5%から17.6%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、得意先から情報を収集している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「あなたの上司から」の比率が7.6%から18.6%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、あなたの上司から評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1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「部下との日常の会話を通して」（86.1%）、「部下の働きぶりを直接みて」（88.9%）、「あなたの上司から」（16.7%）、情報通信業＋サービス業で「得意先から」（16.4%）、「あなたの他の部下から」（40.5%）及び「社内の他の部署から」（18.1%）、評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

第2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、「部下との日常の会話を通して」の比率が74.1%から87.6%へ、「得意先から」の比率が8.6%から11.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、部下との日常の会話を通してと得意先から評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「得意先から」の比率が9.4%か

ら 13.3%へ、「社内の他の部署から」の比率が 13.3%から 20.0%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、得意先からと社内の他の部署から評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

図表 2-10-6. 60 歳以上の部下を持つ管理職の評価のための情報収集（複数回答）

（単位：％）

		件数	部下との 日常の会 話を通して	部下の働 きぶりを直 接みて	得意先か ら	あなたの 上司から	あなたの 他の部下 から	部下の以 前の上司 から	社内の他 の部署か ら	その他	
正社員 の部下	合計	477	82.8	82.0	12.8	10.7	33.3	4.8	16.8	0.4	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	75.0	78.8	22.5	13.8	32.5	2.5	11.3	0.0
		製造業	186	79.0	81.7	9.7	11.3	33.9	4.3	19.9	1.1
		卸売業・小売業	41	95.1	80.5	19.5	9.8	31.7	7.3	4.9	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	75.8	90.9	6.1	15.2	45.5	6.1	18.2	0.0
		情報通信業+サービス業	137	90.5	82.5	10.9	7.3	30.7	5.8	19.0	0.0
	勤務先の正社 員数	100名未満	108	80.6	82.4	17.6	10.2	28.7	2.8	12.0	0.9
		100名以上1,000名未満	169	80.5	81.1	13.6	11.8	32.0	8.3	20.1	0.0
		1,000名以上	200	86.0	82.5	9.5	10.0	37.0	3.0	16.5	0.5
	部下の現在の 役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	79.7	72.0	15.3	18.6	33.9	6.8	19.5	0.8
		係長・主任・現場監督者クラス	81	91.4	86.4	16.0	9.9	35.8	4.9	19.8	1.2
一般		278	81.7	84.9	10.8	7.6	32.4	4.0	14.7	0.0	
継続雇 用者の 部下	合計	392	83.7	83.4	9.9	12.8	31.9	4.8	14.3	0.3	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	77.8	84.4	6.7	15.6	20.0	8.9	13.3	0.0
		製造業	150	84.7	82.0	6.0	16.0	33.3	6.7	14.7	0.7
		卸売業・小売業	45	82.2	80.0	11.1	6.7	26.7	0.0	4.4	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	86.1	88.9	8.3	16.7	19.4	2.8	13.9	0.0
		情報通信業+サービス業	116	84.5	84.5	16.4	8.6	40.5	3.4	18.1	0.0
	勤務先の正社 員数	100名未満	81	74.1	74.1	8.6	14.8	37.0	2.5	6.2	1.2
		100名以上1,000名未満	141	84.4	86.5	9.2	9.9	27.0	3.5	17.7	0.0
		1,000名以上	170	87.6	85.3	11.2	14.1	33.5	7.1	15.3	0.0
	部下の現在の 役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	73.3	82.2	13.3	11.1	28.9	8.9	20.0	0.0
		係長・主任・現場監督者クラス	38	89.5	89.5	10.5	18.4	23.7	7.9	15.8	0.0
一般		309	84.5	82.8	9.4	12.3	33.3	3.9	13.3	0.3	

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（図表 2-10-7）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第1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（実施率：84.8%）で人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている反面、建設業+運輸・郵便業（同50.0%）で少なくなっている。

第2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、実施比率が50.0%から84.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、一般での実施率は6割強であるが、係長・主任・現場監督者クラス以上では面接の実施率が7割を超えている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、正

社員の部下を持つ管理職と同様に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（実施率：83.3%）で人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている反面、建設業＋運輸・郵便業（同 64.4%）で少なくなっている。

第2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、実施比率が55.6%から81.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、正社員の部下を持つ管理職と同様に、人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、実施比率が71.8%から84.4%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている。

図表 2-10-7. 60歳以上の部下を持つ管理職の人事評価のための面接の実施状況

（単位：％）

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	実施している	実施していない	件数	実施している	実施していない
	合計	477	69.2	30.8	392	74.0	26.0
勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	80	50.0	50.0	45	64.4	35.6
	製造業	186	71.5	28.5	150	71.3	28.7
	卸売業・小売業	41	75.6	24.4	45	80.0	20.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	84.8	15.2	36	83.3	16.7
	情報通信業＋サービス業	137	71.5	28.5	116	75.9	24.1
勤務先の正社員数	100名未満	108	50.0	50.0	81	55.6	44.4
	100名以上1,000名未満	169	63.9	36.1	141	75.9	24.1
	1,000名以上	200	84.0	16.0	170	81.2	18.8
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	72.9	27.1	45	84.4	15.6
	係長・主任・現場監督者クラス	81	74.1	25.9	38	78.9	21.1
	一般	278	66.2	33.8	309	71.8	28.2

2. 人事評価のための面接の回数

60歳代の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（図表 2-10-8）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第1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（3.07回）で1人あたりの人事評価のための面接の回数が多くなっている反面、製造業（2.46回）で少なくなっている。第2に、規模別にみると、規模と1人あたりの人事評価のための面接の回数との間に有意な関係は見られない。第3に、部下の現在の役職別にみると、役職に関わらず、1人あたりの人事評価のための面接の回数は3回程度である。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、情報

通信業＋サービス業（2.48回）で1人あたりの人事評価のための面接の回数が多くなっている反面、建設業＋運輸・郵便業（2.03回）で少なくなっている。第2に、規模別にみると、規模に関わらず、1人あたりの人事評価のための面接の回数は2回程度である。第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職と1人あたりの人事評価のための面接の回数に有意な関係は見られない。

図表 2-10-8. 60歳以上の部下を持つ管理職の人事評価のための面接回数（年間）

（単位：％）

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	平均(回)	標準偏差	件数	平均(回)	標準偏差
合計		330	2.68	2.21	290	2.25	1.07
現在の役職	部長クラス	156	2.74	2.29	100	2.26	1.10
	次長クラス＋課長クラス	174	2.63	2.14	190	2.24	1.05
勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	40	2.73	2.67	29	2.03	1.09
	製造業	133	2.46	1.78	107	2.13	0.86
	卸売業・小売業	31	2.77	2.47	36	2.14	1.10
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	28	3.07	2.69	30	2.33	1.06
	情報通信業＋サービス業	98	2.83	2.31	88	2.48	1.24
勤務先の正社員数	100名未満	54	3.56	3.54	45	2.24	1.11
	100名以上1,000名未満	108	2.37	1.64	107	2.10	0.98
	1,000名以上	168	2.60	1.90	138	2.36	1.11
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	86	2.73	2.61	38	2.29	0.90
	係長・主任・現場監督者クラス	60	2.77	2.29	30	2.73	1.41
	一般	184	2.63	1.98	222	2.18	1.02

3. 人事評価のための面接の時間

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（図表 2-10-9）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第1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（43.0分）で1回あたりの人事評価のための面接時間が長くなっている反面、建設＋運輸・郵便業（31.6分）で短くなっている。第2に、規模別にみると、規模に関わらず、1回あたりの人事評価のための面接時間はほぼ同じである。第3に、部下の現在の役職別にみると、管理職（部長・次長・課長）クラスで1回あたりの人事評価のための面接時間が長くなっている反面、管理職以外（係長・主任・現場監督者＋一般）のクラスで短くなっている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、情報通信業＋サービス業（39.4分）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（38.8分）で1回あたりの人事評価のための面接時間が長くなっている反面、卸売業・小売業（32.9分）で短くなっている。第2に、規模別にみると、従業員規模「1,000名以上」で1回あたりの人事評価のための面接時間が長くなっている反面、「100名未満」で短くなっている。第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職と1回あたりの人事評価のための面接時間の間に有意な関係は見られない。

図表 2-10-9. 60 歳以上の部下を持つ管理職の人事評価のための面接時間（1 回あたり）

（単位：％）

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	平均(分)	標準偏差	件数	平均(分)	標準偏差
合計		330	37.5	14.0	290	37.7	13.9
勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	40	31.6	12.9	29	35.5	12.8
	製造業	133	38.2	13.9	107	38.2	13.9
	卸売業・小売業	31	37.9	13.6	36	32.9	13.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	28	43.0	15.3	30	38.8	13.4
	情報通信業+サービス業	98	37.2	14.3	88	39.4	14.8
勤務先の正社員数	100名未満	54	38.5	15.4	45	33.6	14.0
	100名以上1,000名未満	108	36.9	12.9	107	38.2	13.8
	1,000名以上	168	37.6	14.2	138	38.7	14.1
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	86	41.2	14.6	38	35.4	12.7
	係長・主任・現場監督者クラス	60	36.2	13.9	30	42.5	15.6
	一般	184	36.2	13.7	222	37.5	13.9

4. 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（図表 2-10-10）。また、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。

こうした面接で話し合われる内容を正社員の部下を持つ管理職について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、建設業+運輸・郵便業で「健康状況や家族の状況」（62.5％）及び「仕事上の悩み」（60.0％）、製造業で「将来のキャリア」（18.8％）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「能力開発へのアドバイス」（39.3％）及び「来期の仕事の目標」（53.6％）、情報通信業+サービス業で「仕事の進行状況や結果」（89.8％）及び「仕事上の悩み」（57.1％）、が面接で話し合われる内容として多くなっている。

第 2 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、「健康状況や家族の状況」の比率が 46.3％から 64.3％へ、「来期の仕事の目標」の比率が 27.8％から 51.2％と大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「健康状況や家族の状況」や「来期の仕事の目標」が面接で話し合われる内容として多くなっている。また、「仕事上の悩み」については、規模に関わらず、半数以上の管理職が面接で話し合っている内容である。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「将来のキャリア」の比率が 12.0％から 19.8％へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、「将来のキャリア」について話し合っている管理職が多くなっている。また、「仕事の進行状況や結果」

及び「来期の仕事の目標」については、部下の役職に関わらず、話し合っている管理職の比率は変わらない。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業で「仕事の進行状況や結果」(88.8%)及び「来期の仕事の目標」(54.2%)、情報通信業+サービス業で「能力開発へのアドバイス」(26.1%)、「仕事上の悩み」(59.1%)、「将来のキャリア」(18.2%)及び「健康状況や家族の状況」(68.2%)、が面接で話し合われる内容として多くなっている。

第2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、「仕事の進行状況や結果」の比率が71.1%から88.4%へ、「能力開発へのアドバイス」の比率が15.6%から24.6%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「仕事の進行状況や結果」と「能力開発へのアドバイス」が面接で話し合われる内容として多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「能力開発へのアドバイス」の比率が18.9%から28.9%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、能力開発へのアドバイスについて話し合っている管理職が多くなっている。これに対して、「部長クラス・次長クラス・課長クラス」から「一般」へと役職が低くなるのに伴って、「仕事上の悩み」の比率が31.6%から50.9%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が低い管理職ほど、仕事の悩みについて話し合っている管理職が多くなっている。また、「来期の仕事の目標」については、部下の役職に関わらず、話し合っている管理職の比率は変わらない。

図表 2-10-10. 60歳以上の部下を持つ管理職が面接で話し合っている内容（複数回答）

(単位：%)

		件数	仕事の進行状況や結果	能力開発へのアドバイス	来期の仕事の目標	仕事上の悩み	将来のキャリア	健康状況や家族の状況	その他	
正社員 の部下	合計	330	83.3	22.7	46.7	53.0	15.2	58.8	2.1	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	40	77.5	12.5	42.5	60.0	2.5	62.5	0.0
		製造業	133	79.7	18.8	47.4	50.4	18.8	61.7	3.0
		卸売業・小売業	31	83.9	19.4	35.5	48.4	9.7	45.2	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	28	85.7	39.3	53.6	46.4	17.9	50.0	3.6
		情報通信業+サービス業	98	89.8	28.6	49.0	57.1	16.3	60.2	2.0
	勤務先の正社員数	100名未満	54	87.0	22.2	27.8	53.7	7.4	46.3	0.0
		100名以上1,000名未満	108	81.5	29.6	49.1	52.8	16.7	56.5	2.8
		1,000名以上	168	83.3	18.5	51.2	53.0	16.7	64.3	2.4
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	86	82.6	23.3	47.7	44.2	19.8	51.2	1.2
		係長・主任・現場監督者クラス	60	85.0	18.3	46.7	61.7	18.3	75.0	3.3
		一般	184	83.2	23.9	46.2	54.3	12.0	57.1	2.2
合計		290	85.2	20.3	47.6	47.2	14.5	59.3	1.4	
継続雇用者の 部下	合計	290	85.2	20.3	47.6	47.2	14.5	59.3	1.4	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	29	82.8	6.9	17.2	34.5	10.3	62.1	0.0
		製造業	107	88.8	20.6	54.2	43.9	15.0	55.1	1.9
		卸売業・小売業	36	83.3	22.2	52.8	38.9	5.6	44.4	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	30	80.0	13.3	46.7	46.7	16.7	63.3	0.0
		情報通信業+サービス業	88	84.1	26.1	47.7	59.1	18.2	68.2	2.3
	勤務先の正社員数	100名未満	45	71.1	15.6	42.2	42.2	8.9	55.6	2.2
		100名以上1,000名未満	107	86.9	16.8	42.1	42.1	8.4	55.1	0.9
		1,000名以上	138	88.4	24.6	53.6	52.9	21.0	63.8	1.4
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	38	78.9	28.9	47.4	31.6	13.2	36.8	0.0
		係長・主任・現場監督者クラス	30	86.7	20.0	50.0	40.0	16.7	66.7	0.0
		一般	222	86.0	18.9	47.3	50.9	14.4	62.2	1.8
合計		222	86.0	18.9	47.3	50.9	14.4	62.2	1.8	

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

60 歳代の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（図表 2-10-11）。

さらに、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、公開比率が正社員の部下で 56.5%から 83.5%へ、継続雇用者の部下で 60.5%から 86.5%と大きくなる傾向があり、60 歳代の部下のタイプに関わらず、大手企業に勤務している管理職になるほど公開度は高まっている。また、業種別には、60 歳代の部下のタイプに関わらず、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（正社員の部下：90.9%、継続雇用者の部下：86.1%）で公開度が高く、これに対して、建設業+運輸・郵便業（同 57.5%、同 71.1%）で低くなっている。

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、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、正社員の部下の公開比率が 40.7%から 74.5%へ、継続雇用者の部下の公開比率が 40.7%から 75.9%へと大きくなる傾向があり、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。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業で「評価の手順・手続き」（31.7%）及び「評価結果の活用方法」（31.7%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「評価項目」（51.5%）、「評価項目ごとの判断基準」（48.5%）及び「評価項目間のウエイト」（36.4%）、に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

第 2 に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「評価の結果」、「評価項目」、「評価項目ごとの判断基準」、「評価項目間のウエイト」、「評価の手順・手続き」、「評価結果の活用方

法」の評価制度の内容に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、現在の部下の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「評価の結果」の比率が、57.2%から61.9%へ、「評価項目間のウエイト」の比率が19.8%から24.6%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど評価の結果や評価項目間のウエイトに関する情報、これに対して、部下の現在の役職が「部長クラス・次長クラス・課長クラス」から「一般」へと役職が低くなるのに伴って、「評価の手順・手続き」の比率が13.6%から21.6%へと役職が大きくなる傾向があり、部下の役職が低い管理職ほど「評価の手順・手続き」に関する情報、を公開している管理職が多くなっている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業で「評価項目」（42.2%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「評価の結果」（72.2%）、「評価項目ごとの判断基準」（41.7%）、情報通信業+サービス業で「評価項目間のウエイト」（25.0%）、「評価の手順・手続き」（20.7%）及び「評価結果の活用方法」（19.0%）に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

第2に、規模別にみると、正社員の部下と同様に、規模が大きい企業ほど、「評価の結果」、「評価項目」、「評価項目ごとの判断基準」、「評価項目間のウエイト」、「評価の手順・手続き」、「評価結果の活用方法」の評価制度の内容に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職が高い管理職ほど、「評価項目ごとの判断基準」、「評価項目間のウエイト」、「評価の手順・手続き」に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

図表 2-10-11. 60歳以上の正社員・継続雇用者を対象にした評価の公開の有無と公開している情報（複数回答）

（単位：％）

		件数	評価の結果	評価項目	評価項目ごとの判断基準	評価項目間のウエイト	評価の手順・手続き	評価結果の活用方法	その他	知らせていない	
正社員 の部下	合計	477	59.1	33.8	31.2	21.2	19.3	16.6	0.0	27.5	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	41.3	23.8	22.5	8.8	10.0	11.3	0.0	42.5
		製造業	186	59.1	32.3	28.5	22.0	18.8	11.8	0.0	28.5
		卸売業・小売業	41	63.4	36.6	29.3	31.7	31.7	31.7	0.0	22.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	87.9	51.5	48.5	36.4	21.2	9.1	0.0	9.1
		情報通信業+サービス業	137	61.3	36.5	36.5	20.4	21.2	23.4	0.0	23.4
	勤務先の正社員数	100名未満	108	40.7	17.6	23.1	13.0	10.2	11.1	0.0	43.5
		100名以上1,000名未満	169	52.7	35.5	29.0	22.5	19.5	16.6	0.0	30.2
		1,000名以上	200	74.5	41.0	37.5	24.5	24.0	19.5	0.0	16.5
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	61.9	31.4	32.2	24.6	13.6	14.4	0.0	23.7
係長・主任・現場監督者クラス 一般		81 278	61.7 57.2	37.0 33.8	33.3 30.2	21.0 19.8	19.8 21.6	19.8 16.5	0.0 0.0	23.5 30.2	
継続雇用者 の部下	合計	392	65.6	37.0	30.4	20.7	15.3	12.5	0.3	23.5	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	60.0	26.7	22.2	15.6	11.1	6.7	2.2	28.9
		製造業	150	65.3	35.3	27.3	20.0	14.0	13.3	0.0	24.0
		卸売業・小売業	45	68.9	42.2	26.7	17.8	8.9	4.4	0.0	22.2
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	72.2	38.9	41.7	19.4	16.7	5.6	0.0	13.9
		情報通信業+サービス業	116	64.7	40.5	35.3	25.0	20.7	19.0	0.0	24.1
	勤務先の正社員数	100名未満	81	40.7	23.5	21.0	13.6	8.6	6.2	1.2	39.5
		100名以上1,000名未満	141	67.4	33.3	25.5	19.1	14.9	8.5	0.0	26.2
		1,000名以上	170	75.9	46.5	38.8	25.3	18.8	18.8	0.0	13.5
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	64.4	42.2	40.0	28.9	24.4	15.6	0.0	20.0
係長・主任・現場監督者クラス 一般		38 309	76.3 64.4	47.4 35.0	31.6 28.8	23.7 19.1	15.8 13.9	15.8 11.7	0.0 0.3	13.2 25.2	

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」（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（図表 2-10-12）。

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」（同 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正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。

図表 2-10-12. 60 歳以上の正社員・継続雇用者に評価の結果や仕組みを公開することの効果

（単位：％）

		よい影響が 起こる	よい影響が 起こる	ややよい影 響が起こる	やや悪い影 響が起こる	悪い影響が 起こる	悪い影響が 起こる
正社員の部下 (N=477名)	部下の業績への関心	82.8	14.7	68.1	15.5	1.7	17.2
	部下の働きぶり	82.0	15.9	66.0	15.9	2.1	18.0
	部下とのコミュニケーション	79.0	16.4	62.7	18.9	2.1	21.0
	部下の能力開発への意欲	77.1	10.1	67.1	20.1	2.7	22.9
	部下の評価に対する納得性	76.9	12.8	64.2	20.5	2.5	23.1
	職場のチームワーク	79.2	11.5	67.7	18.4	2.3	20.8
	評価の公平性	79.0	15.7	63.3	18.7	2.3	21.0
継続雇用者の 部下(N=392 名)	部下の業績への関心	88.0	13.0	75.0	10.5	1.5	12.0
	部下の働きぶり	85.7	14.3	71.4	12.8	1.5	14.3
	部下とのコミュニケーション	85.7	14.0	71.7	12.8	1.5	14.3
	部下の能力開発への意欲	78.6	7.4	71.2	19.9	1.5	21.4
	部下の評価に対する納得性	82.1	8.9	73.2	16.1	1.8	17.9
	職場のチームワーク	81.4	10.2	71.2	16.8	1.8	18.6
	評価の公平性	83.7	11.7	71.9	14.5	1.8	16.3

公開することの効果は正社員の部下を持つ管理職について（図表 2-10-13）、第1に、勤

務先の業種別にみると、卸売業・小売業で「部下の能力開発への意欲」（「よい影響が起こる」＋「ややよい影響が起こる」の合計比率：87.8%）及び「部下の評価に対する納得性」（同87.8%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の業績への関心」（同93.9%）、「部下の働きぶり」（同93.9%）、「部下とのコミュニケーション」（同87.9%）、「部下の能力開発への意欲」（同87.9%）、「職場のチームワーク」（同87.9%）、「評価の公平性」（同93.9%）、で良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

第2に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「部下の業績への関心」、「部下の働きぶり」、「部下とのコミュニケーション」、「部下の能力開発への意欲」、「部下の評価に対する納得性」、「職場のチームワーク」及び「評価の公平性」について、良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職が高くなるほど、「部下の能力開発への意欲」、「部下の評価に対する納得性」及び「評価の公平性」について、良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

図表 2-10-13. 勤務先の業種別・規模別等にみた評価の結果や仕組みを公開することの効果

(単位：%)

		件数	部下の業績への関心	部下の働きぶり	部下とのコミュニケーション	部下の能力開発への意欲	部下の評価に対する納得性	職場のチームワーク	評価の公平性	
正社員 の部下	合計	477	82.8	82.0	79.0	77.1	76.9	79.2	79.0	
	勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	80	77.5	75.0	72.5	73.8	71.3	71.3	75.0
		製造業	186	80.1	80.6	78.5	72.0	72.6	78.5	75.8
		卸売業・小売業	41	85.4	82.9	82.9	87.8	87.8	85.4	80.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	93.9	93.9	87.9	87.9	84.8	87.9	93.9
		情報通信業＋サービス業	137	86.1	84.7	80.3	80.3	81.0	81.0	81.8
	勤務先の正社員数	100名未満	108	70.4	69.4	63.0	64.8	63.0	64.8	70.4
		100名以上1,000名未満	169	83.4	81.1	81.7	78.7	78.7	79.3	75.7
		1,000名以上	200	89.0	89.5	85.5	82.5	83.0	87.0	86.5
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	84.7	82.2	79.7	82.2	82.2	83.1	83.1
		係長・主任・現場監督者クラス	81	86.4	86.4	80.2	76.5	76.5	84.0	79.0
一般		278	80.9	80.6	78.4	75.2	74.8	76.3	77.3	
継続雇用者の部下	合計	392	88.0	85.7	85.7	78.6	82.1	81.4	83.7	
	勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	45	84.4	77.8	77.8	73.3	73.3	80.0	82.2
		製造業	150	87.3	87.3	87.3	80.7	83.3	78.7	81.3
		卸売業・小売業	45	84.4	84.4	84.4	66.7	80.0	77.8	75.6
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	97.2	91.7	91.7	86.1	91.7	94.4	100.0
		情報通信業＋サービス業	116	88.8	85.3	85.3	80.2	81.9	82.8	85.3
	勤務先の正社員数	100名未満	81	81.5	76.5	81.5	72.8	75.3	76.5	77.8
		100名以上1,000名未満	141	83.7	83.0	80.9	75.2	77.3	77.3	80.1
		1,000名以上	170	94.7	92.4	91.8	84.1	89.4	87.1	89.4
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	86.7	84.4	86.7	73.3	77.8	77.8	82.2
		係長・主任・現場監督者クラス	38	86.8	81.6	84.2	76.3	84.2	84.2	89.5
一般		309	88.3	86.4	85.8	79.6	82.5	81.6	83.2	

(注) 値は「よい影響が起こる」＋「ややよい影響が起こる」の合計比率。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、他の業種と比較して、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「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：97.2%）、「部下の働きぶり」（同91.7%）、「部下とのコミュニケーション」（同91.7%）、「部下の能力開発への意欲」（同86.1%）、「部下の評価に対する納得性」（同91.7%）、「職場のチームワーク」（同94.4%）及

び「評価の公平性」（同 100.0%）で良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

第 2 に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「部下の業績への関心」、「部下の働きぶり」、「部下の能力開発への意欲」、「部下の評価に対する納得性」、「職場のチームワーク」及び「評価の公平性」について、良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「部長クラス・次長クラス・課長クラス」から「一般」へと役職が低くなるのに伴って、「部下の能力開発への意欲」の比率が 73.3%から 79.6%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が低い管理職ほど、部下の能力開発への意欲について、良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

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（図表 2-10-14）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第 1 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（「知らせるべきである」比率：75.8%）で評価結果を公開すべきであると考えている管理職が多くなっている反面、建設業＋運輸・郵便業（同 37.5%）で少なくなっている。

第 2 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、「知らせるべきである」比率が 31.5%から 61.5%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、評価結果を公開すべきであると考えている管理職が多くなっている。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職に関わらず、半数程度の管理職は評価結果を公開すべきであると考えている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、正社員の部下を持つ管理職と同様に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（「知らせるべきである」比率：66.7%）で評価結果を公開すべきであると考えている管理職が多くなっている反面、建設業＋運輸・郵便業（同 44.4%）で少なくなっている。

第 2 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、「知らせるべきである」比率が 29.6%から 61.2%へと大きくなる傾向があり、正社員の部下を持つ管理職と同様に、規模が大きい企業ほど、評価結果を公開すべきであると考えている管理職が多くなっている。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職と評価の結果を継続雇用者の部下に公開することへの姿勢との間に有意な関係は見られない。

図表 2-10-14. 評価の結果を 60 歳代の正社員・継続雇用者の部下に公開することへの姿勢

(単位：%)

		件数	知らせるべきである	本人が望めば知らせるべきである	成績がよい場合は知らせた方がよい	成績がわるい場合には知らせた方がよい	知らせない方がよい	わからない	
正社員の部下	合計	477	49.9	26.2	4.0	1.5	12.4	6.1	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	37.5	26.3	6.3	0.0	22.5	7.5
		製造業	186	47.8	27.4	2.2	0.5	16.1	5.9
		卸売業・小売業	41	56.1	24.4	9.8	2.4	4.9	2.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	75.8	15.2	3.0	0.0	3.0	3.0
		情報通信業+サービス業	137	51.8	27.7	3.6	3.6	5.8	7.3
	勤務先の正社員数	100名未満	108	31.5	29.6	7.4	2.8	19.4	9.3
		100名以上1,000名未満	169	47.9	26.6	6.5	1.2	12.4	5.3
		1,000名以上	200	61.5	24.0	0.0	1.0	8.5	5.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	49.2	26.3	5.1	1.7	11.0	6.8
係長・主任・現場監督者クラス		81	48.1	30.9	2.5	1.2	8.6	8.6	
一般		278	50.7	24.8	4.0	1.4	14.0	5.0	
継続雇用者の部下	合計	392	51.0	28.8	3.3	2.8	10.7	3.3	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	44.4	31.1	0.0	2.2	15.6	6.7
		製造業	150	48.7	30.0	4.7	2.7	10.7	3.3
		卸売業・小売業	45	53.3	28.9	4.4	0.0	8.9	4.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	66.7	22.2	5.6	0.0	5.6	0.0
		情報通信業+サービス業	116	50.9	28.4	1.7	5.2	11.2	2.6
	勤務先の正社員数	100名未満	81	29.6	39.5	4.9	6.2	14.8	4.9
		100名以上1,000名未満	141	51.1	28.4	3.5	2.1	12.8	2.1
		1,000名以上	170	61.2	24.1	2.4	1.8	7.1	3.5
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	51.1	22.2	8.9	4.4	6.7	6.7
係長・主任・現場監督者クラス		38	57.9	28.9	2.6	2.6	5.3	2.6	
一般		309	50.2	29.8	2.6	2.6	12.0	2.9	

4. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

60歳代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（図表 2-10-15）。

これを正社員の部下を持つ管理職について、第1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（36.4%）で評価の結果に関して正社員の部下から相談を受けた経験を持っている管理職が多くなっている反面、建設業+運輸・郵便業（21.3%）で少なくなっている。

第2に、規模別及び部下の現在の役職別にみても、規模・部下の現在の役職と評価の結果に関する正社員の部下からの相談の経験の間に有意な関係は見られない。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第1に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業（35.6%）及び情報通信業+サービス業（34.5%）で評価の結果に関して継続雇用者の部下から相談を受けた経験を持っている管理職が多くなっている反面、製造業（25.3%）で少なくなっている。

第2に、規模別及び部下の現在の役職別にみても、規模・部下の現在の役職と評価の結果に関する継続雇用者の部下からの相談の経験の間に有意な関係は見られない。

図表 2-10-15. 60 歳代の正社員・継続雇用者の部下からの評価の結果に関する相談の経験

(単位：%)

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	経験がある	経験がない	件数	経験がある	経験がない
合計		477	27.5	72.5	392	29.6	70.4
勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	21.3	78.8	45	26.7	73.3
	製造業	186	26.3	73.7	150	25.3	74.7
	卸売業・小売業	41	34.1	65.9	45	35.6	64.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	36.4	63.6	36	27.8	72.2
	情報通信業+サービス業	137	28.5	71.5	116	34.5	65.5
勤務先の正社員数	100名未満	108	29.6	70.4	81	33.3	66.7
	100名以上1,000名未満	169	21.9	78.1	141	27.0	73.0
	1,000名以上	200	31.0	69.0	170	30.0	70.0
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	21.2	78.8	45	33.3	66.7
	係長・主任・現場監督者クラス	81	32.1	67.9	38	26.3	73.7
	一般	278	28.8	71.2	309	29.4	70.6