

## 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

### 1節 評価の全体像

#### 1. 評価尺度の構造

60歳代の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(図表2-11-1)。

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。

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「能力」(28.9%)、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(23.8%)及び「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(9.3%)、卸売業・小売業で「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(23.9%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「個人の業績・成果」(33.6%)、を正社員の部下評価の尺度として重視す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「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、「能力」の比率が24.8%から30.6%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「能力」を正社員の部下評価の尺度として重視する管理職が多くなっている。また、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」については、規模に関わらず、正社員の部下評価の尺度として重視する管理職の比率はほぼ同じである。

第3に、部下の現在の役職別にみると、「能力」、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」及び「属人的要素(年齢・勤続年数等)」については、部下の現在の役職に関わらず、正社員の部下評価の尺度として重視する管理職の比率はほぼ同じである。

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、建設業＋運輸・郵便業で「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(8.7%)、製造業で「個人の業績・成果」(25.1%)、卸売業＋小売業で「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(24.1%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(23.1%)、情報通信業＋サービス業で「能力」(30.3%)、を継続雇用者の部下評価の尺度として重視す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、「個人の業績・成果」の比率が14.8%から25.8%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「個人の業績・成果」、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、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」の比率が5.7%から9.4%へと高くなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」を継続雇用者の部下評価の尺度として重視す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、「部長・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、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」の比率が16.8%から22.2%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、「執務態度」を継続雇用者の部下評価の尺度として重視する管理職が多くなっている。また、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」及び「属人的要素（年齢・勤続年数等）」については、部下の役職に関わらず、継続雇用者の部下評価の尺度として重視する管理職の比率はほぼ同じである。

図表 2-11-1. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」の評価尺度の構造

(単位：%)

		件数	能力	仕事内容 (仕事の難 しさ・重要 性・責任 度)	個人の業 績・成果	属人的要 素(年齢・ 勤続年数 等)	執務態度 (積極性、 協調性、意 欲、勤怠 等)	その他	
正社員 の部下	合計	477	26.4	22.8	22.4	7.7	20.4	0.3	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	80	28.9	23.8	16.6	9.3	21.3	0.1
		製造業	186	27.4	22.8	23.0	7.8	18.7	0.3
		卸売業・小売業	41	25.2	21.5	21.1	7.9	23.9	0.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	20.3	19.7	33.6	5.0	21.2	0.2
		情報通信業+サービス業	137	25.5	23.4	22.7	7.0	21.0	0.3
	勤務先の 正社員数	100名未満	108	30.6	22.6	20.7	7.4	18.5	0.2
		100名以上1,000名未満	169	25.7	22.9	20.5	8.9	21.7	0.2
		1,000名以上	200	24.8	22.8	24.9	6.7	20.4	0.4
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	26.3	21.9	24.9	7.7	19.2	0.1
係長・主任・現場監督者クラス		81	25.4	24.1	24.7	7.2	18.4	0.1	
一般		278	26.8	22.8	20.6	7.8	21.5	0.4	
継続雇 用者の 部下	合計	392	28.0	21.1	22.4	6.9	21.5	0.2	
	勤務先の 業種	建設+運輸・郵便業	45	28.3	20.3	19.9	8.7	22.9	0.0
		製造業	150	27.0	22.2	25.1	5.4	20.1	0.3
		卸売業・小売業	45	26.3	18.9	24.3	6.1	24.1	0.2
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	25.7	23.1	23.3	8.2	19.7	0.0
		情報通信業+サービス業	116	30.3	20.1	18.9	8.3	22.2	0.2
	勤務先の 正社員数	100名未満	81	32.3	21.9	14.8	9.4	21.2	0.4
		100名以上1,000名未満	141	26.7	20.4	22.6	7.1	23.0	0.1
		1,000名以上	170	26.9	21.2	25.8	5.7	20.2	0.2
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	34.7	20.6	20.8	6.6	16.8	0.6
係長・主任・現場監督者クラス		38	26.6	20.4	24.9	7.4	21.1	0.0	
一般		309	27.1	21.2	22.3	7.0	22.2	0.2	

## 2. 評価尺度の今後の方針

上記のような現状を踏まえて、60歳代の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（図表 2-11-2）。

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。

図表 2-11-2. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」の評価尺度の今後の方針

（単位：％）

		重視したい			現状程度	重視しない		
		重視したい	重視したい	やや重視したい		あまり重視しない	重視しない	重視しない
正社員の部下 (N=477名)	能力	62.1	24.3	37.7	34.0	3.4	0.6	4.0
	仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	71.3	24.9	46.3	26.2	1.7	0.8	2.5
	個人の業績・成果	58.1	20.8	37.3	35.4	5.0	1.5	6.5
	属人的要素(年齢・勤続年数等)	24.5	4.8	19.7	42.3	19.7	13.4	33.1
	執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	65.6	23.5	42.1	32.1	1.3	1.0	2.3
継続雇用者の部下 (N=392名)	能力	61.7	24.5	37.2	36.2	1.0	1.0	2.0
	仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	63.8	19.9	43.9	34.4	1.3	0.5	1.8
	個人の業績・成果	58.4	20.9	37.5	36.0	3.8	1.8	5.6
	属人的要素(年齢・勤続年数等)	21.7	2.3	19.4	43.1	19.9	15.3	35.2
	執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	67.9	22.7	45.2	29.8	1.3	1.0	2.3

評価尺度の今後の方針を正社員の部下を持つ管理職について（図表 2-11-3）、第1に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業で「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（「重視したい」＋「やや重視したい」の合計比率：36.6%）及び「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同 75.6%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「能力」（同 75.8%）、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（同 81.8%）及び「個人の業績・成果」（同 78.8%）、を正社員の部下評価の尺度として重視したいと考えている。

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、「個人の業績・成果」の比率が 53.7%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「個人の業績・成果」、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、「能力」の比率が 59.5%から 66.7%、「仕事内容（仕事の難しさ、重要性、責任度）」の比率が 67.5%から 74.1%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど「能力」及び「仕事内容」、を正社員の部下評

価の尺度として重視したい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・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「個人の業績・成果」の比率が53.6%から65.3%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、個人の業績・成果を正社員の部下評価の尺度として重視したいと考えている。

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「能力」（同66.7%）、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（同71.1%）及び「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（同33.3%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「個人の業績・成果」（同69.4%）及び「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同72.2%）、を継続雇用者の部下評価の尺度として重視したいと考えている。

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、「個人の業績・成果」の比率が44.4%から65.3%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「個人の業績・成果」を部下評価の尺度として重視したい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、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」の比率が18.8%から25.9%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「属人的要素」を継続雇用者の部下評価の尺度として重視したいと考えている管理職が多くなる。

図表 2-11-3. 勤務先の業種別・規模別等に見た「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」評価尺度の今後の方針

(単位：%)

		件数	能力	仕事内容 (仕事の難 しさ・重要 性・責任 度)	個人の業 績・成果	属人的要 素(年齢・ 勤続年数 等)	執務態度 (積極性、 協調性、意 欲、勤怠 等)	
正社員の 部下	合計	477	62.1	71.3	58.1	24.5	65.6	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	80	62.5	68.8	51.3	28.8	66.3
		製造業	186	60.8	71.0	58.6	22.6	60.2
		卸売業・小売業	41	58.5	70.7	65.9	36.6	75.6
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	75.8	81.8	78.8	21.2	66.7
		情報通信業+サービス業	137	61.3	70.8	54.0	21.9	69.3
	勤務先の 正社員数	100名未満	108	66.7	74.1	53.7	25.9	65.7
		100名以上1,000名未満	169	62.1	74.0	56.8	27.8	68.6
		1,000名以上	200	59.5	67.5	61.5	21.0	63.0
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	61.9	70.3	65.3	27.1	64.4
係長・主任・現場監督者クラス		81	65.4	72.8	63.0	22.2	61.7	
一般		278	61.2	71.2	53.6	24.1	67.3	
継続雇用 者の部下	合計	392	61.2	63.8	58.4	21.7	67.9	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	45	66.7	71.1	57.8	33.3	71.1
		製造業	150	60.0	63.3	60.7	18.0	66.0
		卸売業・小売業	45	64.4	62.2	60.0	17.8	68.9
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	63.9	66.7	69.4	19.4	72.2
		情報通信業+サービス業	116	60.3	61.2	51.7	24.1	67.2
	勤務先の 正社員数	100名未満	81	66.7	66.7	44.4	25.9	74.1
		100名以上1,000名未満	141	58.9	62.4	58.2	22.7	65.2
		1,000名以上	170	61.8	63.5	65.3	18.8	67.1
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	75.6	71.1	68.9	28.9	73.3
係長・主任・現場監督者クラス		38	60.5	68.4	60.5	18.4	73.7	
一般		309	59.9	62.1	56.6	21.0	66.3	

(注) 比率は「重視したい」+「やや重視したい」の合計比率。

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、「能力」、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」及び「個人の業績・成果」を継続雇用者の部下評価の尺度として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(図表2-11-4)。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。

これを正社員の部下を持つ管理職について(図表2-11-4)、第1に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業で「他部門の社員の評価結果」(26.8%)、「部門内の他の部下の評価結果」(65.9%)及び「あなたの前任者の評価結果」(9.8%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「以前の部下の評価結果」(21.2%)、情報通信業+サービス業で「部下の前年度の評価結果」(73.0%)及び「自分自身が部下であったときの評価結果」(10.2%)、を正社員の部下評価の準拠基準として使用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「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、「以前の部下の評価結果」の比率が11.5%から19.4%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「以前の部下の評価結果」を正社員の部下評価の準拠基準として使用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・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「他部門の社員の評価結果」の比率が16.5%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他部門の社員の評価結果、これに対して、部下の現在の役職が「部長・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、「部門内の他の部下の評価結果」の比率が41.5%から43.9%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部門内の他の部下の評価結果、を正社員の部下評価の準拠基準として使用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、建設業+運輸・郵便業で「あなたの前任者の評価結果」(15.6%)、製造業で「部下の前年度

の評価結果」(70.0%)及び「以前の部下の評価結果」(17.3%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部門内の他の部下の評価結果」(61.1%)及び「以前の部下の評価結果」(16.7%)、情報通信業+サービス業で「他部門の社員の評価結果」(24.1%)及び「自分自身が部下であったときの評価結果」(15.5%)、を継続雇用者の部下評価の準拠基準として使用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、「自分自身が部下であったときの評価結果」の比率が7.4%から11.8%へ、「あなたの前任者の評価結果」の比率が4.9%から18.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、自分自身が部下であったときの評価結果と前任者の評価結果、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、「他部門の社員の評価結果」の比率が12.9%から22.2%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど「他部門の社員の評価結果」、を継続雇用者の部下評価の準拠基準として使用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「部長・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、「部下の前年度の評価結果」の比率が60.0%から64.7%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、「部下の前年度の評価結果」を継続雇用者の部下評価の準拠基準として使用している管理職が多くなっている。

図表 2-11-4. 60歳代の正社員・継続雇用者の部下評価の準拠基準（複数回答）

(単位：%)

		件数	部下の前年度の評価結果	部門内の他の部下の評価結果	他部門の社員の評価結果	以前の部下の評価結果	自分自身が部下であったときの評価結果	あなたの前任者の評価結果	その他	
正社員 の部下	合計	477	65.6	43.0	18.7	14.3	9.0	7.5	3.4	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	53.8	38.8	18.8	16.3	8.8	6.3	2.5
		製造業	186	68.3	40.3	16.1	11.8	8.1	8.6	4.8
		卸売業・小売業	41	56.1	65.9	26.8	19.5	9.8	9.8	2.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	60.6	39.4	12.1	21.2	9.1	3.0	6.1
		情報通信業+サービス業	137	73.0	43.1	21.2	13.1	10.2	7.3	1.5
	勤務先の正社員数	100名未満	108	55.6	34.3	19.4	19.4	12.0	5.6	4.6
		100名以上1,000名未満	169	68.6	46.2	16.6	14.2	7.7	7.7	2.4
		1,000名以上	200	68.5	45.0	20.0	11.5	8.5	8.5	3.5
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	61.9	41.5	24.6	13.6	9.3	7.6	5.1
係長・主任・現場監督者クラス		81	71.6	42.0	17.3	12.3	8.6	6.2	7.4	
一般		278	65.5	43.9	16.5	15.1	9.0	7.9	1.4	
継続雇用者の 部下	合計	392	63.8	46.4	16.6	15.1	10.2	12.5	4.6	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	68.9	33.3	11.1	11.1	13.3	15.6	6.7
		製造業	150	70.0	42.0	14.0	17.3	9.3	15.3	4.0
		卸売業・小売業	45	53.3	57.8	13.3	8.9	2.2	6.7	4.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	66.7	61.1	13.9	16.7	2.8	11.1	0.0
		情報通信業+サービス業	116	56.9	48.3	24.1	15.5	15.5	10.3	6.0
	勤務先の正社員数	100名未満	81	55.6	43.2	22.2	14.8	7.4	4.9	3.7
		100名以上1,000名未満	141	66.0	48.2	17.7	12.1	9.9	9.9	3.5
		1,000名以上	170	65.9	46.5	12.9	17.6	11.8	18.2	5.9
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	60.0	40.0	17.8	13.3	8.9	13.3	2.2
係長・主任・現場監督者クラス		38	60.5	47.4	31.6	15.8	13.2	18.4	2.6	
一般		309	64.7	47.2	14.6	15.2	10.0	11.7	5.2	

## 2 節 業績評価と能力評価

### 1. 業績評価の実施状況

60歳以上の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（図表2-11-5）。

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部下に業績評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（97.0%）で、その傾向が顕著に見られる。第2に、規模別・部下の役職別にみても、規模・部下の役職と正社員の部下の業績評価の実施状況の間に有意な結果が見られない。

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、すべての業種で継続雇用者の部下に業績評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、卸売業・小売業（95.6%）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86.4%から92.4%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業績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、部下の役職と継続雇用者の部下の業績評価の実施状況の間に有意な結果が見られない。

図表 2-11-5. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」の業績評価の実施状況

(単位：%)

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	業績評価している	業績評価していない	件数	業績評価している	業績評価していない
	合計	477	94.5	5.5	392	91.1	8.9
勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	90.0	10.0	45	80.0	20.0
	製造業	186	94.6	5.4	150	92.7	7.3
	卸売業・小売業	41	95.1	4.9	45	95.6	4.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	97.0	3.0	36	94.4	5.6
	情報通信業+サービス業	137	96.4	3.6	116	90.5	9.5
勤務先の正社員数	100名未満	108	94.4	5.6	81	86.4	13.6
	100名以上1,000名未満	169	92.9	7.1	141	92.2	7.8
	1,000名以上	200	96.0	4.0	170	92.4	7.6
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	94.1	5.9	45	97.8	2.2
	係長・主任・現場監督者クラス	81	98.8	1.2	38	86.8	13.2
	一般	278	93.5	6.5	309	90.6	9.4

### 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。

60歳代の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（図表 2-11-6）。

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、「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。

図表 2-11-6. 「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」の業績評価の項目

（単位：％）

		重視している	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	重視していない
正社員の部下 (N=451名)	担当業務の業績	90.9	35.7	55.2	8.2	0.9	9.1
	部門の業績	63.2	14.2	49.0	32.4	4.4	36.8
	会社の業績	49.0	9.3	39.7	43.7	7.3	51.0
	顧客の満足度や他部門への貢献	74.9	19.7	55.2	22.6	2.4	25.1
	職場メンバーの育成	80.3	23.5	56.8	17.1	2.7	19.7
	上司の補佐	67.6	12.6	55.0	27.9	4.4	32.4
	職場メンバーへの支援	87.1	22.2	65.0	11.8	1.1	12.9
継続雇用者の 部下(N=357 名)	担当業務の業績	91.9	32.5	59.4	6.2	2.0	8.1
	部門の業績	64.4	14.0	50.4	28.6	7.0	35.6
	会社の業績	45.1	9.5	35.6	44.3	10.6	54.9
	顧客の満足度や他部門への貢献	74.8	18.5	56.3	21.0	4.2	25.2
	職場メンバーの育成	73.1	21.3	51.8	21.6	5.3	26.9
	上司の補佐	61.6	12.9	48.7	31.1	7.3	38.4
	職場メンバーへの支援	83.2	17.6	65.5	14.0	2.8	16.8

業績評価の構造を正社員の部下を持つ管理職について（図表 2-11-7）、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「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：96.9％）、「部門の業績」（同 81.3％）及び「顧客の満足度や他部門への貢献」（同 87.5％）、情報通信業＋サービス業で「会社の業績」（同

56.8%)、「職場メンバーの育成」(同 84.8%)、「上司の補佐」(同 77.3%) 及び「職場メンバーへの支援」(同 91.7%)、を業績評価の項目として重視している。

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、「会社の業績」の比率が38.0%から62.7%へ、「顧客の満足度や他部門への貢献」の比率が70.8%から78.4%へ大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど「会社の業績」と「顧客の満足度や他部門への貢献」を業績評価の項目として重視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、「部門の業績」、「会社の業績」、「顧客の満足度や他部門への貢献」、「職場メンバーの育成」、「上司の補佐」及び「職場メンバーへの支援」を業績評価の項目として重視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、建設業+運輸・郵便業で「担当部門の業績」(「重視している」+「やや重視している」の合計比率:94.4%)、卸売業・小売業で「部門の業績」(同76.7%)、情報通信業+サービス業で「会社の業績」(同52.4%)、「顧客の満足度や他部門への貢献」(同81.0%)、「職場メンバーの育成」(同78.1%)、「上司の補佐」(同69.5%)及び「職場メンバーへの支援」(同87.6%)、を業績評価の項目として重視している。

図表 2-11-7. 勤務先の業種別・規模別等にみた「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」の業績評価の項目

(単位：%)

		件数	担当業務の業績	部門の業績	会社の業績	顧客の満足度や他部門への貢献	職場メンバーの育成	上司の補佐	職場メンバーへの支援	
正社員の部下	合計		451	90.9	63.2	49.0	74.9	80.3	67.6	87.1
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	72	84.7	52.8	50.0	72.2	75.0	59.7	79.2
		製造業	176	89.8	58.0	42.0	67.0	80.1	64.2	86.4
		卸売業・小売業	39	92.3	71.8	48.7	71.8	79.5	61.5	89.7
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	96.9	81.3	53.1	87.5	75.0	71.9	87.5
		情報通信業+サービス業	132	93.9	68.9	56.8	84.8	84.8	77.3	91.7
		100名未満	102	89.2	63.7	62.7	78.4	72.5	60.8	81.4
	勤務先の正社員数	100名以上1,000名未満	157	91.7	65.0	53.5	77.7	82.8	76.4	92.4
		1,000名以上	192	91.1	61.5	38.0	70.8	82.3	64.1	85.9
		部下の現在の役職	111	95.5	75.7	61.3	81.1	88.3	74.8	88.3
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	80	97.5	67.5	45.0	80.0	83.8	68.8	87.5
		係長・主任・現場監督者クラス	260	86.9	56.5	45.0	70.8	75.8	64.2	86.5
	継続雇用者の部下	合計		357	91.9	64.4	45.1	74.8	73.1	61.6
勤務先の業種		建設業+運輸・郵便業	36	94.4	61.1	50.0	66.7	63.9	55.6	75.0
		製造業	139	92.8	62.6	39.6	73.4	74.8	63.3	84.9
		卸売業・小売業	43	90.7	76.7	39.5	76.7	65.1	37.2	74.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	34	91.2	67.6	47.1	67.6	70.6	67.6	82.4
		情報通信業+サービス業	105	90.5	61.9	52.4	81.0	78.1	69.5	87.6
		100名未満	70	88.6	74.3	65.7	80.0	74.3	64.3	78.6
勤務先の正社員数		100名以上1,000名未満	130	90.8	62.3	40.8	72.3	75.4	61.5	83.1
		1,000名以上	157	94.3	61.8	39.5	74.5	70.7	60.5	85.4
		部下の現在の役職	44	95.5	81.8	65.9	93.2	81.8	70.5	81.8
部下の現在の役職		部長・次長クラス・課長クラス	33	97.0	60.6	51.5	63.6	87.9	72.7	93.9
		係長・主任・現場監督者クラス	280	90.7	62.1	41.1	73.2	70.0	58.9	82.1

(注) 比率は「重視している」+「やや重視している」の合計比率。

第2に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「担当業務の実績」及び「職場メンバーへの支援」、これに対して、規模が小さくなるほど、「部門の業績」、「会社の業績」及び「上司の補佐」、を業績評価の項目として重視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」から「部長・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「会社の業績」の比率が41.1%から65.9%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、会社の業績を業績評価の項目として重視している管理職が多くなっている。

### 3. 業績評価の対象期間

60歳代の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(図表2-11-8)。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。

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(25.6%)及び建設業+運輸・郵便業(25.0%)で「3ヶ月以下」、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「6ヶ月超1年以下」(59.4%)、が業績評価の対象期間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「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、「3ヶ月以下」の比率が10.9%から19.6%へ大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、業績評価の対象期間として「3ヶ月以下」が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職と業績評価の対象期間の間に有意な関係が見られない。

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、建設業+運輸・郵便業で「3ヶ月以下」(8.3%)及び「6ヶ月超1年以下」(47.2%)、卸売業・小売業で「3ヶ月超6ヶ月以下」(55.8%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「6ヶ月超1年以下」(47.1%)、が業績評価の対象期間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に伴って、「3ヶ月超6ヶ月以下」の比率が42.9%から51.0%へと規模が大きくなり、規模が大きい企業ほど、業績評価の対象期間として「3ヶ月超6ヶ月以下」、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、「3ヶ月以下」の比率が1.3%から12.9%へ大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、業績評価の対象期間として「3ヶ月以下」、が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の役職と業績評価の対象期間の間に有意な関

係が見られない。

図表 2-11-8. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」の業績評価の対象期間

(単位：%)

		件数	3か月以下	3か月超 6か月以下	6か月超 1年以下	1年超 1年半以下	1年半超 2年以下	2年超 3年以下	3年超	
正社員の部下	合計	451	13.3	37.7	42.4	3.8	1.3	0.2	1.3	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	72	25.0	38.9	33.3	2.8	0.0	0.0	0.0
		製造業	176	10.8	37.5	44.9	2.3	1.7	0.6	2.3
		卸売業・小売業	39	25.6	38.5	30.8	5.1	0.0	0.0	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	6.3	31.3	59.4	3.1	0.0	0.0	0.0
		情報通信業+サービス業	132	8.3	38.6	43.2	6.1	2.3	0.0	1.5
	勤務先の正社員数	100名未満	102	19.6	33.3	40.2	2.9	1.0	0.0	2.9
		100名以上1,000名未満	157	12.1	45.9	35.7	4.5	1.3	0.0	0.6
		1,000名以上	192	10.9	33.3	49.0	3.6	1.6	0.5	1.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	451	13.3	37.7	42.4	3.8	1.3	0.2	1.3
係長・主任・現場監督者クラス		111	9.9	31.5	51.4	5.4	0.9	0.9	0.0	
一般		80	11.3	36.3	46.3	1.3	1.3	0.0	3.8	
継続雇用者の部下	合計	357	5.6	47.3	38.4	5.0	0.6	1.4	1.7	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	36	8.3	36.1	47.2	5.6	0.0	2.8	0.0
		製造業	139	5.8	54.7	30.9	4.3	0.7	1.4	2.2
		卸売業・小売業	43	2.3	55.8	32.6	4.7	0.0	4.7	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	34	0.0	38.2	47.1	11.8	0.0	0.0	2.9
		情報通信業+サービス業	105	7.6	41.0	44.8	3.8	1.0	0.0	1.9
	勤務先の正社員数	100名未満	70	12.9	42.9	32.9	8.6	0.0	2.9	0.0
		100名以上1,000名未満	130	6.9	45.4	40.8	2.3	0.0	1.5	3.1
		1,000名以上	157	1.3	51.0	38.9	5.7	1.3	0.6	1.3
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	44	11.4	36.4	40.9	6.8	0.0	4.5	0.0
係長・主任・現場監督者クラス		33	3.0	27.3	63.6	6.1	0.0	0.0	0.0	
一般		280	5.0	51.4	35.0	4.6	0.7	1.1	2.1	

#### 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(図表 2-11-9)。

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、すべての業種で正社員の部下に能力評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、製造業(94.6%)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90.7%から94.5%へと高くなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、正社員の部下を対象に能力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、部下の役職と正社員の部下の能力評価の実施状況の間に有意な結果が見られない。

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、すべての業種で継続雇用者の部下に能力評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、正社員の部下を持つ管理職と同様に、製造業(92.0%)で、その傾向が顕著に見られる。第2に、規模別・部下の現在の役職別にみても、勤務先の規模・部下の役職と継続雇用者の部下の能力評価の実施状況の間に有意な結果が見られない。

図表 2-11-9. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」の能力評価の実施状況

(単位：%)

		正社員の部下			継続雇用者の部下		
		件数	能力評価している	能力評価していない	件数	能力評価している	能力評価していない
合計		477	92.9	7.1	392	90.1	9.9
勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	91.3	8.8	45	84.4	15.6
	製造業	186	94.6	5.4	150	92.0	8.0
	卸売業・小売業	41	87.8	12.2	45	88.9	11.1
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	93.9	6.1	36	88.9	11.1
	情報通信業+サービス業	137	92.7	7.3	116	90.5	9.5
勤務先の正社員数	100名未満	108	90.7	9.3	81	91.4	8.6
	100名以上1,000名未満	169	92.3	7.7	141	91.5	8.5
	1,000名以上	200	94.5	5.5	170	88.2	11.8
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	91.5	8.5	45	93.3	6.7
	係長・主任・現場監督者クラス	81	96.3	3.7	38	81.6	18.4
	一般	278	92.4	7.6	309	90.6	9.4

## 5. 能力評価の構造

60 歳代の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（図表 2-11-10）。

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、「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。

図表 2-11-10. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」の能力評価の項目

(単位：%)

		重視している	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	重視していない
正社員の部下(N=443名)	課題形成力	73.1	15.8	57.3	24.8	2.0	26.9
	課題遂行力	84.9	31.8	53.0	13.8	1.4	15.1
	人材育成力	77.0	27.5	49.4	20.3	2.7	23.0
	人材活用力	70.2	18.5	51.7	26.4	3.4	29.8
	対人対応力	80.8	26.6	54.2	17.4	1.8	19.2
	協調性	89.4	29.3	60.0	10.2	0.5	10.6
	責任感	90.7	37.9	52.8	8.8	0.5	9.3
	専門的知識・技能・技術	85.1	29.3	55.8	13.3	1.6	14.9
継続雇用者の部下(N=353名)	課題形成力	72.2	13.9	58.4	23.8	4.0	27.8
	課題遂行力	88.1	27.5	60.6	10.8	1.1	11.9
	人材育成力	72.0	19.0	53.0	24.6	3.4	28.0
	人材活用力	60.1	13.6	46.5	34.6	5.4	39.9
	対人対応力	78.8	20.1	58.6	19.3	2.0	21.2
	協調性	89.8	24.9	64.9	8.8	1.4	10.2
	責任感	90.7	31.4	59.2	7.6	1.7	9.3
	専門的知識・技能・技術	85.6	25.2	60.3	13.0	1.4	14.4

能力評価の構造を正社員の部下を持つ管理職について（図表 2-11-11）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、製造業で「人材育成力」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：81.8%）及び「専門的知識・技能・技術」（同 86.9%）、卸売業・小売業で「課題形成力」（同 77.8%）及び「責任感」（同 97.2%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「課題遂行力」（同 90.3%）及び「責任感」（同 96.8%）、情報通信業＋サービス業で「人材活用力」（同 74.8%）、「対人対応力」（同 84.3%）、「協調性」（同 90.6%）及び「専門的知識・技能・技術」（同 86.6%）、を能力評価の項目として重視している。

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、「人材育成力」の比率が 62.2%から 82.0%へ、「責任感」の比率が 84.7%から 93.1%へ大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「人材育成力」と「責任感」を能力評価の項目として重視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、「課題形成力」、「課題遂行力」、「人材育成力」及び「人材活用力」を能力評価の項目として重視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、建設業＋運輸・郵便業で「人材活用力」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：65.8%）、製造業で「課題形成力」（同 75.4%）、「人材育成力」（同 77.5%）、「人材活用力」（同 65.9%）及び「専門的知識・技能・技術」（同 87.7%）、卸売業・小売業で「協調性」（同 95.0%）及び「責任感」（同 92.5%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「課題遂行力」（同 93.8%）、情報通信業＋サービス業で「対人対応力」（同 89.5%）及び「協調性」（同

95.2%)、を能力評価の項目として重視している。

第2に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「課題遂行力」、「人材活用力」、「対人対応力」及び「責任感」を能力評価の項目として重視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、「課題形成力」、「課題遂行力」及び「人材活用力」を能力評価の項目として重視している管理職が多くなっている。

図表 2-11-11. 勤務先の業種別・規模別等にした「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」の能力評価の項目

(単位：%)

		件数	課題形成力	課題遂行力	人材育成力	人材活用力	対人対応力	協調性	責任感	専門的知識・技能・技術	
正社員 の部下	合計	443	73.1	84.9	77.0	70.2	80.8	89.4	90.7	85.1	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	73	69.9	82.2	65.8	63.0	80.8	90.4	86.3	83.6
		製造業	176	72.2	83.5	81.8	70.5	78.4	88.6	89.2	86.9
		卸売業・小売業	36	77.8	83.3	72.2	72.2	80.6	86.1	97.2	80.6
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	31	77.4	90.3	80.6	64.5	80.6	90.3	96.8	77.4
		情報通信業+サービス業	127	74.0	87.4	77.2	74.8	84.3	90.6	92.1	86.6
		勤務先の正社員 数	100名未満	98	71.4	84.7	62.2	62.2	77.6	84.7	84.7
	100名以上1,000名未満		156	77.6	84.0	80.1	76.3	82.1	92.9	91.7	87.2
	1,000名以上		189	70.4	85.7	82.0	69.3	81.5	88.9	93.1	84.7
	部下の現在の役 職	部長・次長クラス・課長クラス	108	82.4	92.6	82.4	85.2	86.1	85.2	91.7	85.2
係長・主任・現場監督者クラス		78	79.5	89.7	79.5	76.9	91.0	96.2	97.4	89.7	
一般		257	67.3	80.2	73.9	61.9	75.5	89.1	88.3	83.7	
継続雇 用者の 部下	合計	353	72.2	88.1	72.0	60.1	78.8	89.8	90.7	85.6	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	38	73.7	81.6	68.4	65.8	76.3	78.9	89.5	86.8
		製造業	138	75.4	89.1	77.5	65.9	73.9	89.1	89.1	87.7
		卸売業・小売業	40	65.0	80.0	50.0	40.0	62.5	95.0	92.5	82.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	68.8	93.8	68.8	50.0	87.5	81.3	90.6	78.1
		情報通信業+サービス業	105	71.4	90.5	75.2	61.0	89.5	95.2	92.4	85.7
		勤務先の正社員 数	100名未満	74	73.0	83.8	56.8	51.4	75.7	89.2	89.2
	100名以上1,000名未満		129	68.2	88.4	76.7	61.2	76.7	89.1	90.7	88.4
	1,000名以上		150	75.3	90.0	75.3	63.3	82.0	90.7	91.3	85.3
	部下の現在の役 職	部長・次長クラス・課長クラス	42	78.6	90.5	78.6	78.6	81.0	81.0	90.5	88.1
係長・主任・現場監督者クラス		31	74.2	90.3	87.1	64.5	74.2	90.3	96.8	90.3	
一般		280	71.1	87.5	69.3	56.8	78.9	91.1	90.0	84.6	

(注) 比率は「重視している」+「やや重視している」の合計比率。