

## 12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 目標管理と評価制度の課題と方針

### 1節 目標管理

#### 1. 目標管理の実施状況

仕事を進める上で、60歳以上の正社員の部下に「業務目標を立てさせている」（「目標管理」）管理職は64.3%、「業務目標を立てさせていない」管理職は35.7%である。他方、継続雇用者の部下に「業務目標を立てさせている」管理職は62.9%、「業務目標を立てさせていない」管理職は37.1%であり、部下のタイプに関わらず、目標管理の実施状況はほぼ同じ状況である（図表2-12-1）。

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、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（実施比率：86.8%）で仕事を進める上で、正社員の部下に業務目標を立てさせている管理職が多く、これに対して、建設業＋運輸・郵便業（同50.5%）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、実施比率が54.0%から75.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、仕事を進める上で、正社員の部下に業務目標を立てさせている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、現在の部下の役職と目標管理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、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、第1に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（実施比率：82.1%）で仕事を進める上で、継続雇用者の部下に業務目標を立てさせている管理職が多く、これに対して、建設業＋運輸・郵便業（同42.9%）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45.3%から73.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、仕事を進める上で、継続雇用者の部下に業務目標を立たせている。

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、実施比率が59.0%から80.9%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、仕事を進める上で、継続雇用者の部下に業務目標を立てさせている。

図表 2-12-1. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象にした目標管理の実施状況

(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		546	64.3	35.7	439	62.9	37.1
勤務先の業種	建設+運輸・郵便業	97	50.5	49.5	56	42.9	57.1
	製造業	221	62.0	38.0	169	60.9	39.1
	卸売業・小売業	45	66.7	33.3	51	74.5	25.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	86.8	13.2	39	82.1	17.9
	サービス業+情報通信業	145	70.3	29.7	124	63.7	36.3
勤務先の正社員数	100名未満	126	54.0	46.0	95	45.3	54.7
	100名以上1,000名未満	198	58.6	41.4	159	61.6	38.4
	1,000名以上	222	75.2	24.8	185	73.0	27.0
部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	64.4	35.6	47	80.9	19.1
	係長・主任・現場監督者クラス	94	76.6	23.4	43	74.4	25.6
	一般	317	60.6	39.4	349	59.0	41.0

## 2. 業務目標の設定方法

それでは、どのような点を考慮して目標を設定するのか。60歳以上の正社員の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」(71.2%)、第2に、「部下の過去の実績」(27.6%)と「関連他部門の業務目標」(25.6%)、第3に、「部下の仕事の難しさ」(23.1%)と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(22.5%)、そして、第4に、「部下の能力伸張の程度」(9.1%)、を考慮して業務目標を設定している(図表 2-12-2)。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」(77.9%)、第2に、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(24.3%)と「部下の過去の実績」(23.9%)、第3に、「関連他部門の業務目標」(23.6%)と「部下の仕事の難しさ」(23.6%)とそして、第4に、「部下の能力伸張の程度」(10.1%)、を考慮して業務目標を設定している。

こうした業務目標の設定方法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、「関連他部門の業務目標」については、正社員の部下を持つ管理職では業務目標を設定するに際して3番目に考慮しているが、継続雇用者の部下を持つ管理職では4番目に考慮している。これに対して、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」については、継続雇用者の部下を持つ管理職では業務目標を設定するに際して2番目に考慮しているが、正社員の部下を持つ管理職では5番目に考慮している。また、「会社・部門の業務目標」については、部下のタイプに関わらず、業務目標を設定するに際して最も考慮しているが、考慮の度合い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、建設業+運輸・郵便業で「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(30.6%)、製造業で「部下の仕事の難しさ」(27.7%)、卸売業・小売業で「関連他部門の業務目標」(33.3%)と「部下の過去の実績」(33.3%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「会社・部門の業務目標」(75.8%)、情報通信業+サービス業で「部下の能力伸張の程度」(11.8%)、を考慮して業務

目標を設定している。

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、「部下の仕事の難しさ」の比率が17.6%から30.5%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、部下の仕事の難しさを考慮して業務目標を設定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、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」と「部下の仕事の難しさ」、これに対して、部下の役職が低い管理職ほど、「部下の過去の実績」、を考慮して業務目標を設定している管理職が多くなっている。

図表 2-12-2. 「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象にした業務目標の設定方法  
(複数回答)

(単位：%)

		件数	会社・部門の業務目標	関連他部門の業務目標	部下の過去の実績	部下と同等レベルの社員の実績や目標	部下の仕事の難しさ	部下の能力伸長の程度	その他	
正社員 の 部下	合計	351	71.2	25.6	27.6	22.5	23.1	9.1	1.7	
	現在の役職	部長クラス	181	70.2	27.1	27.6	26.5	24.3	9.4	2.2
		次長クラス+課長クラス	170	72.4	24.1	27.6	18.2	21.8	8.8	1.2
		勤務先の業種								
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	49	59.2	22.4	28.6	30.6	26.5	10.2	4.1
		製造業	137	73.0	21.9	29.9	21.9	27.7	8.0	2.2
		卸売業・小売業	30	70.0	33.3	33.3	16.7	16.7	10.0	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	75.8	24.2	24.2	21.2	24.2	3.0	0.0
	勤務先の正社員数	情報通信業+サービス業	102	73.5	30.4	23.5	21.6	16.7	11.8	1.0
		100名未満	68	55.9	20.6	30.9	26.5	17.6	10.3	4.4
		100名以上1,000名未満	116	75.9	30.2	22.4	17.2	15.5	10.3	0.9
	部下の現在の役職	1,000名以上	167	74.3	24.6	29.9	24.6	30.5	7.8	1.2
		部長・次長クラス・課長クラス	87	73.6	28.7	23.0	27.6	28.7	9.2	1.1
係長・主任・現場監督者クラス		72	73.6	22.2	27.8	26.4	22.2	5.6	1.4	
継続雇用者の 部下	一般	192	69.3	25.5	29.7	18.8	20.8	10.4	2.1	
	合計	276	77.9	23.6	23.9	24.3	23.6	10.1	0.7	
	現在の役職	部長クラス	103	83.5	20.4	29.1	18.4	23.3	9.7	0.0
		次長クラス+課長クラス	173	74.6	25.4	20.8	27.7	23.7	10.4	1.2
		勤務先の業種								
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	24	83.3	12.5	29.2	16.7	20.8	0.0	0.0
		製造業	103	80.6	21.4	28.2	20.4	22.3	8.7	1.0
		卸売業・小売業	38	78.9	23.7	15.8	13.2	21.1	10.5	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	75.0	21.9	28.1	43.8	21.9	12.5	0.0
	勤務先の正社員数	情報通信業+サービス業	79	73.4	30.4	19.0	29.1	27.8	13.9	1.3
		100名未満	43	62.8	23.3	23.3	20.9	23.3	4.7	0.0
		100名以上1,000名未満	98	77.6	22.4	17.3	23.5	16.3	11.2	1.0
	部下の現在の役職	1,000名以上	135	83.0	24.4	28.9	25.9	28.9	11.1	0.7
部長・次長クラス・課長クラス		38	57.9	28.9	21.1	18.4	18.4	5.3	0.0	
係長・主任・現場監督者クラス		32	78.1	28.1	21.9	28.1	28.1	6.3	0.0	
一般	206	81.6	21.8	24.8	24.8	23.8	11.7	1.0		

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「会社・部門の業務目標」(83.3%)と「部下の過去の実績」(29.2%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(43.8%)、情報通信業+サービス業で「関連他部門の業務目標」(30.4%)、「部下の仕事の難しさ」(27.8%)及び「部下の能力伸長の程度」(13.9%)、を考慮して業務目標を設定している。

第2に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「会社・部門の業務目標」と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」を考慮して業務目標を設定している管理職が多くなっている。

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、「関連他部門の業務目標」、これに対して、部下の役職が低い管理職ほど、「会社・部門の業務目標」、「部下の過去の実績」及び「部下の能力伸長の程度」を考慮して業務目標を設定している管理職が多くなっている。

### 3. 業務目標の変更理由

このように設定された目標でも期中に変更されることがある、というのは常識である。その変更の第一の理由は「会社・部門の業務目標の変更により」（正社員の部下を持つ管理職：57.0%、継続雇用者の部下を持つ管理職：55.4%）であり、「部下の人事異動により」（同20.2%、同22.5%）がそれに次ぐ理由になっており、部下のタイプに関わらず、業務目標の変更理由はほぼ同じである（図表 2-12-3）。

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・物品賃貸業で「会社・部門の業務目標の変更により」（63.6%）、卸売業・小売業で「部下の人事異動により」（30.0%）、により期中に正社員の部下の業務目標が変更されている。また、建設業+運輸・郵便業で他の業種と比較して、「途中で業務目標を変更することはない」（42.9%）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、「部下の人事異動により」の比率が14.7%から22.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「部下の人事異動」により期中に業務目標が変更される。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職と業務目標の変更理由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、情報通信業+サービス業で「会社・部門の業務目標の変更により」（63.3%）と「部下の人事異動により」（29.1%）、により期中に業務目標が変更される。また、卸売業・小売業で他の業種と比較して、「途中で業務目標を変更することはない」（36.8%）が多くなっている。

第2に、規模別・部下の現在の役職別にみても、規模・部下の現在の役職と業務目標の変更理由の間に有意な関係は見られない。

図表 2-12-3. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象にした目標の変更理由（複数回答）

（単位：％）

		件数	会社・部門の業務目標の変更により	部下の人事異動により	部下の昇格により	上司の交代により	その他の理由により	途中で業務目標を変更することはない	
正社員 の部下	合計	351	57.0	20.2	4.0	2.8	2.6	31.9	
	勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	49	44.9	10.2	2.0	4.1	2.0	42.9
		製造業	137	62.8	21.2	3.6	2.2	3.6	23.4
		卸売業・小売業	30	60.0	30.0	6.7	3.3	0.0	30.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	63.6	24.2	3.0	0.0	0.0	30.3
		情報通信業＋サービス業	102	52.0	19.6	4.9	3.9	2.9	39.2
	勤務先の正社員数	100名未満	68	55.9	14.7	1.5	4.4	2.9	29.4
		100名以上1,000名未満	116	53.4	20.7	6.9	3.4	1.7	35.3
		1,000名以上	167	59.9	22.2	3.0	1.8	3.0	30.5
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	87	57.5	17.2	3.4	4.6	2.3	32.2
係長・主任・現場監督者クラス		72	65.3	20.8	5.6	4.2	2.8	22.2	
一般		192	53.6	21.4	3.6	1.6	2.6	35.4	
継続雇用者の部下	合計	276	55.4	22.5	4.3	6.5	1.8	30.8	
	勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	24	54.2	16.7	4.2	16.7	0.0	33.3
		製造業	103	53.4	19.4	5.8	4.9	2.9	32.0
		卸売業・小売業	38	50.0	15.8	2.6	5.3	2.6	36.8
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	50.0	28.1	0.0	3.1	3.1	34.4
		情報通信業＋サービス業	79	63.3	29.1	5.1	7.6	0.0	24.1
	勤務先の正社員数	100名未満	43	65.1	16.3	0.0	2.3	0.0	23.3
		100名以上1,000名未満	98	46.9	14.3	3.1	6.1	1.0	44.9
		1,000名以上	135	58.5	30.4	6.7	8.1	3.0	23.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	38	44.7	34.2	0.0	0.0	5.3	26.3
係長・主任・現場監督者クラス		32	62.5	40.6	3.1	0.0	0.0	25.0	
一般		206	56.3	17.5	5.3	8.7	1.5	32.5	

#### 4. 目標設定の際の注意点

さらに、目標を設定するさいの注意点としては、「できるだけ数値で表すようにする」（正社員の部下を持つ管理職：66.4％、継続雇用者の部下を持つ管理職：65.9％）と「部下の意見を聞くようにする」（同 40.7％、同 39.5％）を重視している（図表 2-12-4）。

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「目標項目をおおぐりにする」（30.6％）、卸売業・小売業で「できるだけ数値で表すようにする」（83.3％）、情報通信業＋サービス業で「目標項目を細かくする」（30.4％）及び「部下の意見を聞くようにする」（44.1％）、を重視している。

第 2 に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「目標項目を細かくする」、「できるだけ数値で表すようにする」及び「部下の意見を聞くようにする」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「目標項目をおおぐりにする」、を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、部下の役職が高い管理職ほど、「目標項目を細かくする」及び「できるだけ数値で表すようにする」、を重視す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「目標項目を細かくする」（29.2％）及び「できるだけ数値で表すようにする」（75.0％）、卸売業・小売業で「目標項目をおおぐりにする」（31.6％）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「できるだけ数値で表すようにする」（75.0％）及び「部下の意見を聞くようにする」（46.9％）、を重視している。

第2に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「目標項目を細かくする」及び「できるだけ数値で表すようにする」、を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、部下の役職が高い管理職ほど、「目標項目をおおぐりにする」、これに対して、部下の役職が低い管理職ほど、「目標項目を細かくする」、「できるだけ数字で表すようにする」及び「部下の意見を聞くようにする」、を重視する。

図表 2-12-4. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象にした目標設定の際の注意点  
(複数回答)

(単位：%)

		件数	目標項目を細かくする	目標項目をおおぐりにする	できるだけ数値で表すようにする	部下の意見を聞くようにする	あなたの上司と相談する	その他	
正社員の部下	合計	351	24.8	23.9	66.4	40.7	6.6	0.9	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	49	16.3	30.6	57.1	36.7	8.2	2.0
		製造業	137	25.5	19.0	70.8	41.6	5.1	1.5
		卸売業・小売業	30	23.3	20.0	83.3	40.0	10.0	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	18.2	24.2	69.7	33.3	6.1	0.0
		情報通信業+サービス業	102	30.4	28.4	58.8	44.1	6.9	0.0
	勤務先の正社員数	100名未満	68	16.2	30.9	55.9	36.8	8.8	1.5
		100名以上1,000名未満	116	25.9	26.7	59.5	37.1	8.6	0.9
		1,000名以上	167	27.5	19.2	75.4	44.9	4.2	0.6
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	87	25.3	19.5	69.0	39.1	4.6	2.3
係長・主任・現場監督者クラス		72	25.0	19.4	66.7	41.7	9.7	1.4	
一般		192	24.5	27.6	65.1	41.1	6.3	0.0	
継続雇用者の部下	合計	276	23.9	25.4	65.9	39.5	5.8	0.0	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	24	29.2	25.0	75.0	41.7	8.3	0.0
		製造業	103	25.2	23.3	66.0	36.9	7.8	0.0
		卸売業・小売業	38	23.7	31.6	65.8	28.9	2.6	0.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	15.6	21.9	75.0	46.9	0.0	0.0
		情報通信業+サービス業	79	24.1	26.6	59.5	44.3	6.3	0.0
	勤務先の正社員数	100名未満	43	18.6	39.5	39.5	39.5	4.7	0.0
		100名以上1,000名未満	98	23.5	19.4	69.4	36.7	5.1	0.0
		1,000名以上	135	25.9	25.2	71.9	41.5	6.7	0.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	38	21.1	34.2	60.5	34.2	0.0	0.0
係長・主任・現場監督者クラス		32	21.9	31.3	62.5	34.4	6.3	0.0	
一般		206	24.8	22.8	67.5	41.3	6.8	0.0	

## 5. 目標達成度の業績評価への活用

目標管理による目標達成度を業績評価に「活用している」管理職は9割（60歳代の正社員の部下を持つ管理職：「活用している」37.0%+「やや活用している」55.6%の合計比率：92.6%、継続雇用者の部下を持つ管理職：「活用している」38.4%+「やや活用している」54.7%の合計比率：93.1%）を超えている（図表 2-12-5）。

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、すべての業種で目標達成度の業績評価への活用が行われているが、とくに、その傾向は建設業+運輸・郵便業（95.9%）で顕著に見られる。

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、活用比率が91.0%から95.6%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、目標達成度の業績評価への活用が行われている。

第3に、部下の現在の役職別にみても、部下の現在の役職と目標達成度の業績評価への活用の方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、製造業（96.1%）で目標達成度を業績評価に「活用している」管理職が多く、これに対して、建設業+運輸・郵便業（83.3%）で少なくなっている。

第2に、規模別にみると、規模と目標達成度の業績評価への活用の方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、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、活用比率が92.2%から97.4%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、目標達成度の業績評価への活用を行っている管理職が多くなっている。

図表 2-12-5. 「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象にした  
目標達成度の業績評価への活用

(単位：%)

		件数	活用している	活用している	やや活用している	あまり活用していない	活用していない	活用していない	
正社員 の部下	合計	351	92.6	37.0	55.6	5.7	1.7	7.4	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	49	95.9	36.7	59.2	4.1	0.0	4.1
		製造業	137	92.0	42.3	49.6	7.3	0.7	8.0
		卸売業・小売業	30	90.0	36.7	53.3	6.7	3.3	10.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	93.9	48.5	45.5	3.0	3.0	6.1
		情報通信業+サービス業	102	92.2	26.5	65.7	4.9	2.9	7.8
	勤務先の 正社員数	100名未満	68	95.6	35.3	60.3	2.9	1.5	4.4
		100名以上1,000名未満	116	93.1	32.8	60.3	6.0	0.9	6.9
		1,000名以上	167	91.0	40.7	50.3	6.6	2.4	9.0
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	87	95.4	46.0	49.4	1.1	3.4	4.6
係長・主任・現場監督者クラス		72	95.8	29.2	66.7	4.2	0.0	4.2	
一般		192	90.1	35.9	54.2	8.3	1.6	9.9	
継続雇用 者の部 下	合計	276	93.1	38.4	54.7	4.7	2.2	6.9	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	24	83.3	33.3	50.0	8.3	8.3	16.7
		製造業	103	96.1	44.7	51.5	3.9	0.0	3.9
		卸売業・小売業	38	92.1	31.6	60.5	2.6	5.3	7.9
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	90.6	34.4	56.3	9.4	0.0	9.4
		情報通信業+サービス業	79	93.7	36.7	57.0	3.8	2.5	6.3
	勤務先の 正社員数	100名未満	43	90.7	25.6	65.1	4.7	4.7	9.3
		100名以上1,000名未満	98	94.9	36.7	58.2	3.1	2.0	5.1
		1,000名以上	135	92.6	43.7	48.9	5.9	1.5	7.4
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	38	97.4	39.5	57.9	2.6	0.0	2.6
係長・主任・現場監督者クラス		32	93.8	34.4	59.4	3.1	3.1	6.3	
一般		206	92.2	38.8	53.4	5.3	2.4	7.8	

## 6. 目標達成度の能力評価への活用

目標管理による目標達成度を能力評価に「活用している」60歳代の正社員の部下を持つ管理職（「活用している」30.5%+「やや活用している」57.5%）は88.0%、「活用していない」管理職は（「あまり活用していない」9.7%+「活用していない」2.3%）は12.0%である。

他方、目標達成度を能力評価に「活用している」継続雇用者の部下を持つ管理職（「活用している」33.0%+「やや活用している」57.1%）は88.0%、「活用していない」管理職は（「あ

まり活用していない」8.7%+「活用していない」3.3%)は12.0%であり、部下のタイプに関わらず、目標達成度の能力評価への活用はほぼ同じである(図表2-12-6)。

また、業績評価と能力評価への活用の程度を比較すると、部下のタイプに関わらず、能力評価よりも業績評価に活用する傾向が強くなっている。

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、建設業+運輸・郵便業(95.9%)で目標達成度を業績評価に「活用している」管理職が多く、これに対して、製造業(86.1%)及び情報通信業+サービス業(86.3%)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「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、活用比率が86.8%から92.6%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、目標達成度の能力評価への活用が行われている。

第3に、部下の現在の役職別にみても、部下の現在の役職と目標達成度の能力評価への活用の間に有意な関係は見られない。

図表2-12-6. 「60歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象にした  
目標達成度の能力評価への活用

(単位: %)

		件数	活用している	活用している	やや活用している	あまり活用していない	活用していない	活用していない	
正社員 の部下	合計	351	88.0	30.5	57.5	9.7	2.3	12.0	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	49	95.9	26.5	69.4	4.1	0.0	4.1
		製造業	137	86.1	35.8	50.4	12.4	1.5	13.9
		卸売業・小売業	30	86.7	26.7	60.0	10.0	3.3	13.3
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	90.9	36.4	54.5	3.0	6.1	9.1
		情報通信業+サービス業	102	86.3	24.5	61.8	10.8	2.9	13.7
	勤務先の 正社員数	100名未満	68	92.6	26.5	66.2	7.4	0.0	7.4
		100名以上1,000名未満	116	87.1	30.2	56.9	12.1	0.9	12.9
		1,000名以上	167	86.8	32.3	54.5	9.0	4.2	13.2
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	87	88.5	37.9	50.6	5.7	5.7	11.5
係長・主任・現場監督者クラス		72	95.8	30.6	65.3	4.2	0.0	4.2	
一般		192	84.9	27.1	57.8	13.5	1.6	15.1	
継続雇 用者の 部下	合計	276	88.0	33.0	55.1	8.7	3.3	12.0	
	勤務先の 業種	建設業+運輸・郵便業	24	83.3	25.0	58.3	8.3	8.3	16.7
		製造業	103	87.4	34.0	53.4	11.7	1.0	12.6
		卸売業・小売業	38	86.8	31.6	55.3	5.3	7.9	13.2
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	32	87.5	34.4	53.1	9.4	3.1	12.5
		情報通信業+サービス業	79	91.1	34.2	57.0	6.3	2.5	8.9
	勤務先の 正社員数	100名未満	43	83.7	27.9	55.8	11.6	4.7	16.3
		100名以上1,000名未満	98	87.8	29.6	58.2	8.2	4.1	12.2
		1,000名以上	135	89.6	37.0	52.6	8.1	2.2	10.4
	部下の現 在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	38	92.1	42.1	50.0	7.9	0.0	7.9
		係長・主任・現場監督者クラス	32	81.3	25.0	56.3	12.5	6.3	18.8
		一般	206	88.3	32.5	55.8	8.3	3.4	11.7

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(91.1%)で目標達成度を業績評価に「活用している」管理職が多く、これに対して、建設業+運輸・郵便業(83.3%)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、活用比率が83.7%から89.6%へと大きくなる傾向があり、規模が大



きい企業ほど、目標達成度の能力評価への活用が行われている。

第3に、部下の現在の役職別にみても、部下の現在の役職と目標達成度の能力評価への活用との間に有意な関係は見られない。

## 2 節 評価制度の課題と今後の方針

### 1. 評価制度の課題

これまで管理職の評価行動の特徴について明らかにしてきたが、それにはどのような課題があるのか。60歳代の部下を持つ管理職にとっては、「評価結果が年上の部下の賃金や処遇等に反映されないため評価がしづらい：「評価結果が賃金や処遇に反映されない」（正社員の部下を持つ管理職：21.4%、継続雇用者の部下を持つ管理職：20.7%）、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」（同14.3%、同11.5%）が現行の評価制度についての二大課題であり、「仕事の成果が運や偶然に依存するので、年上の部下の評価がしづらい：「仕事の成果が運や偶然に依存する」（同11.5%、同8.9%）、「59歳以下の正社員の評価制度と60歳の社員の評価制度が異なるため、制度を理解することが大変である」：「評価制度が異なる」（同11.1%、同12.0%）、「評価結果が年上の部下の雇用契約更新に反映されるため評価がしづらい」（同10.9%、同9.7%）と「部下の人数が多すぎて、一人一人細かいところまで見ている余裕がない：「部下の人数が多い」（同10.3%、同10.7%）がそれに続いている（図表2-12-7）。また、評価制度の課題については、部下のタイプに関わらず、課題はほぼ同じである。

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「部下の人数が少なすぎて、年上の部下の評価がしづらい：「部下の人数が少ない」（11.3%）及び「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」（16.3%）、製造業で「評価制度が現役時代と異なるため年上の部下が理解していない」（7.5%）、「評価結果が賃金や処遇に反映されない」（28.5%）及び「評価結果が年上の部下の雇用契約更新に反映されるため評価がしづらい」（15.6%）、卸売業・小売業で「部下の人数が多い」（14.6%）及び「仕事の成果が運や偶然に依存する」（19.5%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「専門性の高い仕事なので、年上の部下の仕事について理解できない」（12.1%）、情報通信業＋サービス業で「評価制度が異なる」（12.4%）、を評価制度の課題として考えている。また、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「課題はとくになし」が51.5%を占めている。

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、「部下の人数が多い」の比率が8.3%から12.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「部下の人数が多い」、を評価制度の課題として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、「部下の人数が少ない」の比率が5.5%から12.0%へ、「仕事の成果が運や偶然に依存する」の比率が8.5%から16.7%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「部下の人数が少ない」と「仕事の成果が運や偶然に依存する」、を評価制度の課題として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・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、「部下の人数が多い」の比率が6.8%から11.5%へ、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」の比率が12.7%から15.1%へ、「仕事の成果が運や偶然に依存する」の比率が9.3%から12.9%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、「部下の人数が多い」、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」及び「仕事の成果が運や偶然に依存する」を評価制度の課題として考え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「部下の人数が少ない」(17.8%)、製造業で「評価制度が異なる」(16.0%)、卸売業・小売業で「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」(15.6%)、「仕事の成果が運や偶然に依存する」(15.6%)及び「評価制度が現役時代と異なるため年上の部下が理解していない」(13.3%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の人数が多い」(13.9%)及び「専門性の高い仕事なので、年上の部下の仕事について理解できない」(13.9%)、情報通信業+サービス業で「部下の人数が多い」(13.8%)、「評価結果が賃金や処遇に反映されない」(25.9%)及び「評価結果が年上の部下の雇用契約更新に反映されるため評価がしづらい」(12.1%)、を評価制度の課題として考えている。また、製造業で「課題はとくになし」が40.0%を占めている。

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、「評価制度が異なる」の比率が6.2%から16.5%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「評価制度が異なる」を評価制度の課題として考えている管理職が多くなっている。また、規模が大きい企業ほど、「課題はとくになし」が多くを占めている。

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、「専門性の高い仕事なので、年上の部下の仕事について理解できない」、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」及び「評価結果が賃金や処遇に反映されない」、これに対して、部下の役職が低くなるほど、「部下の人数が多い」及び「評価制度が異なる」、を評価制度の課題として考えている管理職が多くなっている。

図表 2-12-7. 「60 歳代の正社員・継続雇用者の部下」を対象とした評価制度の課題（複数回答）

（単位：％）

		件数	部下の人数が多すぎて、年上の部下の細かいところまで見ている余裕がない	部下の人数が少なすぎて、年上の部下の評価がしづらい	専門性の高い仕事なので、年上の部下の仕事について理解できない	チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい	仕事の成果が運や偶然に依存するので、年上の部下の評価がしづらい	評価制度（59歳以下）時代と異なるため年上の部下が理解していない	59歳以下の正社員の評価制度と60歳の社員の評価制度が異なるため、制度を理解することが大変である	評価結果が年上の賃金や処遇等に反映されないため評価がしづらい	評価結果が年上の雇用契約更新に反映されるため評価がしづらい	その他	とくになし	
正社員 の部下	合計	477	10.3	9.2	7.8	14.3	11.5	6.1	11.1	21.4	10.9	1.0	37.7	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	80	7.5	11.3	8.8	16.3	13.8	5.0	11.3	10.0	8.8	1.3	42.5
		製造業	186	9.7	10.2	6.5	14.5	8.6	7.5	11.8	28.5	15.6	1.1	32.3
		卸売業・小売業	41	14.6	9.8	7.3	12.2	19.5	7.3	7.3	19.5	4.9	2.4	41.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	33	9.1	6.1	12.1	6.1	9.1	0.0	6.1	15.2	0.0	0.0	51.5
		情報通信業+サービス業	137	11.7	7.3	8.0	15.3	12.4	5.8	12.4	20.4	10.2	0.7	38.0
	勤務先の正社員数	100名未満	108	8.3	12.0	8.3	14.8	16.7	8.3	6.5	17.6	5.6	1.9	39.8
		100名以上1,000名未満	169	9.5	11.8	8.9	17.8	11.8	3.0	13.0	23.7	14.2	0.6	34.9
		1,000名以上	200	12.0	5.5	6.5	11.0	8.5	7.5	12.0	21.5	11.0	1.0	39.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	118	6.8	11.0	7.6	12.7	9.3	2.5	8.5	22.9	15.3	0.6	39.8
係長・主任・現場監督者クラス		81	11.1	6.2	9.9	13.6	9.9	9.9	14.8	21.0	8.6	1.2	40.7	
一般		278	11.5	9.4	7.2	15.1	12.9	6.5	11.2	20.9	9.7	1.1	36.0	
継続雇用者 の部下	合計	392	10.7	11.0	8.2	11.5	8.9	7.9	12.0	20.7	9.7	1.3	35.2	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	45	13.3	17.8	4.4	11.1	8.9	4.4	15.6	22.2	11.1	2.2	26.7
		製造業	150	6.7	9.3	5.3	10.0	8.7	8.7	16.0	19.3	9.3	1.3	40.0
		卸売業・小売業	45	11.1	13.3	6.7	15.6	15.6	13.3	11.1	17.8	8.9	4.4	31.1
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	36	13.9	16.7	13.9	5.6	13.9	5.6	11.1	11.1	2.8	0.0	30.6
		情報通信業+サービス業	116	13.8	7.8	12.1	13.8	9.2	6.9	6.0	25.9	12.1	0.0	35.3
	勤務先の正社員数	100名未満	81	9.9	17.3	13.6	18.5	7.4	11.1	6.2	18.5	4.9	1.2	32.1
		100名以上1,000名未満	141	12.8	8.5	6.4	7.1	10.6	7.1	9.9	23.4	13.5	2.1	34.0
		1,000名以上	170	9.4	10.0	7.1	11.8	8.2	7.1	16.5	19.4	8.8	0.6	37.6
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	45	8.9	8.9	17.8	15.6	8.9	6.7	2.2	26.7	6.7	2.2	26.7
係長・主任・現場監督者クラス		38	10.5	7.9	7.9	13.2	10.5	2.6	10.5	26.3	13.2	0.0	36.8	
一般	309	11.0	11.7	6.8	10.7	8.7	8.7	13.6	19.1	9.7	1.3	36.2		

## 2. 「60 歳代前半層の社員」の評価結果の活用の方針

60 歳代の正社員の部下を持つ管理職は評価結果の活用について、どのような方針を持っているのでしょうか。まず「ボーナス」（「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：70.1％）にはこれまで以上に強く、「昇給」（同 60.4％）についてはある程度強く、「雇用契約の更新」（同 53.5％）や「配置・異動」（同 48.2％）には現状維持程度に評価結果を反映させる方針をもっている。これに対して、「昇進」（同 36.4％）と「昇格」（同 34.2％）に評価結果をあまり反映させる必要がない方針を持っている（図表 2-12-8）。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職は評価結果の活用について、まず「雇用契約の更新」（「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：80.2％）にはこれまで以上に強く、「ボーナス」（同 67.4％）と「昇給」（同 57.4％）についてはある程度強く、「配置・異動」（同 53.5％）には現状維持程度に評価結果を反映させる方針をもっている。これに対して、正社員の部下を持つ管理職と同様に、「昇進」（同 38.5％）と「昇格」（同 37.1％）に評価結果をあまり反映させる必要がない方針を持っている。

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について比較すると、第 1 に、正社員の部下を持つ管理職では「ボーナス」、これに対して、継続雇用者の部下を持つ管理職では「雇用契約の更新」、に評価結果を反映させる方針を最も強く持っている。第 2 に、「配置・異動」及び「雇用契約の更新」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ほど、評価結果を反映させる方針を持っている。

図表 2-12-8. 「60 歳代前半層の社員」の評価結果の活用の方針

(単位：%)

		反映させる 必要がある	反映させる 必要がある	ある程度反 映させる必 要がある	あまり反映さ せる必要が ない	反映させる 必要がない	反映させる 必要がない
正社員の部下 (N=546名)	昇給	60.4	16.1	44.3	29.5	10.1	39.6
	ボーナス	70.1	23.4	46.7	22.9	7.0	29.9
	昇進	36.4	10.1	26.4	45.6	17.9	63.6
	昇格	34.2	9.7	24.5	46.5	19.2	65.8
	配置・異動	48.2	11.5	36.6	37.4	14.5	51.8
	雇用契約の更新	53.5	9.8	43.7	30.5	15.9	46.5
継続雇用者の 部下(N=439 名)	昇給	57.4	15.7	41.7	28.2	14.4	42.6
	ボーナス	67.4	19.8	47.6	18.9	13.7	32.6
	昇進	38.5	10.5	28.0	37.1	24.4	61.5
	昇格	37.1	10.3	26.9	39.0	23.9	62.9
	配置・異動	53.5	9.8	43.7	30.5	15.9	46.5
	雇用契約の更新	80.2	28.0	52.2	14.1	5.7	19.8

これを正社員の部下を持つ管理職について（図表 2-12-9）、第 1 に、現在の管理職の役職別にみると、次長クラス+課長クラスよりも部長クラスで「昇給」と「ボーナス」に評価結果を反映させる方針を持っている。

第 2 に、勤務先の業種別にみると、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「昇給」（「反映させる必要がある」+「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：65.8%）、「ボーナス」（同 81.6%）、「配置・異動」（同 57.9%）及び「雇用契約の更新」（89.5%）、情報通信業+サービス業で「昇進」（41.4%）と「昇格」（41.4%）、に評価結果を反映させる方針をもっている。

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、「昇給」の比率が 59.0%から 64.3%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「昇給」に評価結果を反映させる方針をもっている。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職について、第 1 に、現在の管理職の役職別にみると、現在の役職に関わらず、評価結果の活用の方針はほぼ同じである。

第 2 に、勤務先の業種別にみると、製造業で「昇給」（「反映させる必要がある」+「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：60.4%）、「ボーナス」（同 75.7%）及び「雇用契約の更新」（同 84.0%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「配置・異動」（59.0%）、情報通信業+サービス業で「昇進」（同 41.9%）及び「昇格」（41.1%）、に評価結果を反映させる方針をもっている。

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、「昇進」の比率が 37.3%から 40.0%へ、「昇格」の比率が 36.2%から 40.0%と大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「昇進」と「昇格」に評価結果を反映させる方針をもっている。

図表 2-12-9. 業種別・規模別等にみた「60歳代前半層の社員」の評価結果の活用の方針

(単位：%)

		件数	昇給	ボーナス	昇進	昇格	配置・異動	雇用契約の更新	
正社員の部下	合計	546	60.4	70.1	36.4	34.2	48.2	78.0	
	現在の役職	部長クラス	258	62.4	76.4	38.4	35.3	48.1	79.5
		次長クラス+課長クラス	288	58.7	64.6	34.7	33.3	48.3	76.7
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	97	56.7	68.0	32.0	29.9	41.2	72.2
		製造業	221	61.5	69.2	37.6	33.9	44.8	76.5
		卸売業・小売業	45	51.1	60.0	24.4	24.4	42.2	77.8
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	65.8	81.6	36.8	31.6	57.9	89.5
		情報通信業+サービス業	145	62.8	73.1	41.4	41.4	57.2	81.4
	勤務先の正社員数	100名未満	126	64.3	70.6	38.9	36.5	50.0	72.2
		100名以上1,000名未満	198	59.6	71.7	42.9	40.9	52.5	80.3
1,000名以上		222	59.0	68.5	29.3	27.0	43.2	79.3	
継続雇用者の部下	合計	439	57.4	67.4	38.5	37.1	53.5	80.2	
	現在の役職	部長クラス	152	59.2	67.8	36.8	35.5	53.3	82.2
		次長クラス+課長クラス	287	56.4	67.2	39.4	38.0	53.7	79.1
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	56	50.0	60.7	33.9	35.7	53.6	73.2
		製造業	169	60.4	75.7	40.8	39.6	52.7	84.0
		卸売業・小売業	51	52.9	60.8	33.3	29.4	41.2	74.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	56.4	71.8	30.8	25.6	59.0	79.5
		情報通信業+サービス業	124	58.9	60.5	41.9	41.1	58.1	80.6
	勤務先の正社員数	100名未満	95	61.1	66.3	40.0	40.0	62.1	80.0
		100名以上1,000名未満	159	56.0	62.3	39.0	36.5	50.3	83.0
1,000名以上		185	56.8	72.4	37.3	36.2	51.9	77.8	

(注) 比率は「反映させる必要がある」+「ある程度反映させる必要がある」の合計比率。