

13章 「60歳以上の正社員・60歳以上の非正社員（継続雇用者）」の 部下の活用の取り組みと働きぶりの評価

1節 部下の活用の取り組み

1. 部下の活用の取り組み内容

60歳代の正社員の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が61.9%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(41.0%)、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(28.8%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(27.5%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(25.5%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(24.5%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(22.0%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(22.0%)がこれに続いている(図表 2-13-1)。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が64.7%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(41.9%)、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(28.9%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(28.5%)と「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(28.5%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(27.3%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(26.0%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(25.7%)がこれに続いている。

こうした部下の活用の取り組み内容について、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、第1に、部下を活用するために1番目～3番目に行っていることは、部下のタイプに関わらず、同じであるが、4番目に行っていることは、正社員の部下を持つ管理職では「本人の希望を考慮して仕事を与えている」、これに対して、継続雇用者の部下を持つ管理職では「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」と「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」、を実施している。第2に、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」及び「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」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積極的に実施している。

部下の活用の取り組み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、製造業で「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(29.4%)、卸売業・小売業で「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明している」(28.9%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(28.9%)、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えて

いる」(46.7%)及び「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」(20.0%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「年上の部下の役割を職場メンバーに周知している」(34.2%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(34.2%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」(23.7%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(31.6%)及び「社内の懇親会やイベントへ参加するように促している」(10.5%)、情報通信業+サービス業で「期待する役割を伝えている」(69.0%)、「他部門との調整をサポートしている」(11.7%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(31.0%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(26.2%)及び「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」(16.6%)、を正社員の部下の活用のために実施していた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、「期待する役割を伝えている」、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」及び「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」管理職が多くなっている。これに対して、規模が小さい企業ほど、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」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、「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」の比率が14.5%から19.3%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、「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」管理職が多くなっている。

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、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」の比率が9.6%から18.0%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、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」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「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明している」(26.8%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(32.1%)、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(53.6%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(37.5%)及び「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(32.1%)、製造業で、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(29.6%)及び「他部門との調整をサポートしている」(10.7%)、卸売業・小売業で「期待する役割を伝えている」(78.4%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」(28.2%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(30.8%)及び「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」(25.6%)、情報通信業+サービス業で「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(33.1%)及び「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」(19.4%)、を継続雇用者の部下の活用のために実施していた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、「期待する役割を伝えている」、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明している」、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」及び「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」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、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」の比率が14.3%から19.1%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、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」管理職が多くなっている。

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、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」の比率が14.9%から27.5%へ、「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」の比率が8.5%から14.6%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、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」及び「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」管理職が多くなっている。

図表 2-13-1. 60 歳代の正社員・継続雇用者の部下の活用の取り組み内容（複数回答）

（単位：％）

正社員 部下	勤務先の業種	件数	あな たが 期待 する 役割 を伝 えて い る	職場の 仕事 の進 め方 につ いて 時 間を かけ て説 明し てい る	年上の 部下の 役割を 職場の メンバー に周知 してい る	自らの 能力を 活かす 方法を 考へて もち ら う い る	働きが りにつ いて、 周囲か らの評 価を伝 えてい る	仕事に 関する 要望や 不満を 聞く機 会を設 け てい る	本人の 能力や 適性を 考慮し て仕事 を与え てい る	本人の 希望を 考慮し て仕事 を与え てい る	会社の 事業戦 略・事 業計画 を伝え てい る	他部門 との調 整をサ ポート してい る	年上の 部下と 職場の メンバー の人間 関係に 気を配 って い る	職場で 自由に 意見を 言え る 雰囲気 をつ く り し て い る	人事担 当者に 直接 会って 年上の 部下に 関する 情報を 得て い る	人事担 当者に 年上の 部下の 活用 につ いて 相談 して い る	社内の 懇親会 やイベ ントへ 参加す るよう に促 して い る	若手社 員と一 緒に仕 事をさ せるよ うに し て い る	その他	
正社員 部下	建設業+運輸・郵便業	97	49.5	8.2	26.8	19.6	8.2	22.7	43.3	24.7	13.4	7.2	21.6	19.6	0.0	0.0	4.1	15.5	2.1	
	製造業	221	62.4	18.6	28.5	24.0	11.8	19.0	38.0	29.4	15.4	7.7	24.0	21.3	1.4	1.8	5.4	14.0	0.5	
	卸売業・小売業	45	60.0	28.9	33.3	34.2	28.9	20.0	13.3	46.7	28.9	20.0	6.7	28.9	2.2	2.2	4.4	13.3	0.0	
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	65.8	26.3	34.2	34.2	23.7	31.6	34.2	21.1	15.8	7.9	18.4	18.4	2.6	2.6	10.5	5.3	0.0	
	情報通信業+サービス業	145	69.0	17.9	27.6	24.8	22.8	26.2	44.1	27.6	17.9	11.7	31.0	26.2	1.4	0.0	9.0	16.6	0.7	
	100名未満	126	47.6	15.9	24.6	19.8	18.3	19.8	20.7	37.9	23.7	17.2	8.1	22.2	23.2	2.0	2.0	4.5	13.6	0.0
	100名以上1,000名未満	198	65.2	14.6	28.3	27.8	16.7	20.7	24.3	41.9	29.3	15.8	9.0	27.9	23.4	1.4	0.5	7.7	16.2	1.4
	1,000名以上	222	67.1	22.1	31.5	24.3	13.1	24.3	21.5	38.5	22.2	19.3	11.1	17.8	16.3	0.7	1.5	3.7	8.9	0.7
	部長・次長クラス・課長クラス	135	65.9	16.3	25.9	26.7	9.6	21.5	27.7	42.6	36.2	17.0	12.8	34.0	25.5	2.1	2.1	7.4	17.0	1.1
	部下の現在の 役職	94	67.0	25.5	33.0	19.1	16.0	27.7	20.5	41.6	27.1	14.5	6.3	26.2	23.3	1.3	0.6	7.3	15.8	0.6
	一般	317	58.7	16.4	28.7	25.2	18.0	20.5	41.6	27.1	14.5	6.3	26.2	23.3	1.3	0.6	7.3	15.8	0.6	
	合計	439	64.7	20.0	28.9	28.5	15.0	26.0	41.9	27.3	17.5	8.2	28.5	25.7	2.1	1.8	7.7	13.9	0.0	
継続 雇用 者の 部下	建設業+運輸・郵便業	56	46.4	26.8	23.2	32.1	12.5	30.4	53.6	25.0	17.9	7.1	37.5	32.1	3.6	1.8	10.7	12.5	0.0	
	製造業	169	62.1	18.3	28.4	30.2	13.0	24.9	41.4	29.6	17.8	10.7	27.8	23.7	1.2	1.8	8.3	15.4	0.0	
	卸売業・小売業	51	78.4	19.6	31.4	29.4	2.0	13.7	39.2	23.5	13.7	3.9	27.5	21.6	2.0	0.0	0.0	5.9	0.0	
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	69.2	23.1	23.1	30.8	28.2	30.8	38.5	20.5	25.6	2.6	23.1	30.8	2.6	0.0	5.1	2.6	0.0	
	情報通信業+サービス業	124	69.4	18.5	33.1	23.4	20.2	29.0	39.5	29.0	16.1	8.9	27.4	25.8	2.4	3.2	9.7	19.4	0.0	
	100名未満	95	48.4	13.7	18.9	20.0	15.8	25.3	40.0	22.1	14.7	6.3	25.3	27.4	2.1	2.1	8.4	10.5	0.0	
	100名以上1,000名未満	159	63.5	18.9	30.8	33.3	14.5	18.9	41.5	26.4	13.8	8.2	27.7	22.6	1.3	1.9	5.7	13.8	0.0	
	1,000名以上	185	74.1	24.3	32.4	28.6	15.1	32.4	43.2	30.8	22.2	9.2	30.8	27.6	2.7	1.6	9.2	15.7	0.0	
	部長・次長クラス・課長クラス	47	46.8	10.6	27.7	27.7	19.1	14.9	36.2	19.1	14.9	2.1	23.4	25.5	2.1	6.4	8.5	8.5	0.0	
	部下の現在の 役職	43	67.4	32.6	27.9	30.2	16.3	25.6	44.2	39.5	23.3	7.0	30.2	20.9	0.0	0.0	4.7	14.0	0.0	
	一般	349	66.8	19.8	29.2	28.4	14.3	27.5	42.4	26.9	17.2	9.2	28.9	26.4	2.3	1.4	8.0	14.6	0.0	

2. 部下とのコミュニケーション

60歳代の正社員の部下とのコミュニケーションが良好である管理職（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」58.8%＋「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」23.3%）は82.1%、良好でない管理職（「仕事に関係する話が十分にできないことが時々ある」14.1%＋「仕事に関係する話が十分にできないことがよくある」3.8%）は17.9%である（図表2-13-2）。

他方、継続雇用者の部下とのコミュニケーションが良好である管理職（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」54.2%＋「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」23.9%）は78.1%、良好でない管理職（「仕事に関係する話が十分にできないことが時々ある」17.8%＋「仕事に関係する話が十分にできないことがよくある」4.1%）は21.9%であり、正社員の部下を持つ管理職の方が継続雇用者の部下を持つ管理職よりも部下とのコミュニケーションが良好である管理職が多くなっている。

こうした正社員の部下とのコミュニケーションについて、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（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」＋「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」の合計比率：89.5%）で正社員の部下とのコミュニケーションが良好である管理職が多く、これに対して、建設業＋運輸・郵便業（同75.3%）で少なくなっている。

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正社員の部下とのコミュニケーション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、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（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」＋「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」の合計比率：84.6%）で継続雇用者の部下とのコミュニケーションが良好である管理職が多く、これに対して、建設業＋運輸・郵便業（同71.4%）で少なくなっている。

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継続雇用者の部下とのコミュニケーションの間に有意な関係は見られない。

図表 2-13-2. 60 歳代の正社員・継続雇用者の部下とのコミュニケーション

(単位：%)

		件数	部下とのコミュニケーションが良好である管理職				部下とのコミュニケーションが良好でない管理職		
			仕事に関する話も含めて、よく話をしていると思う	仕事に関する話ではないが、仕事に関する話はあると思う	仕事に関する話がないが、仕事に関する話はある	仕事に関する話がない	仕事に関する話がない	仕事に関する話がある	
正社員の部下	合計	546	82.1	58.8	23.3	14.1	3.8	17.9	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	97	75.3	54.6	20.6	17.5	7.2	24.7
		製造業	221	82.4	58.4	24.0	14.0	3.6	17.6
		卸売業・小売業	45	84.4	66.7	17.8	13.3	2.2	15.6
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	89.5	63.2	26.3	2.6	7.9	10.5
		情報通信業+サービス業	145	83.4	58.6	24.8	15.2	1.4	16.6
	勤務先の正社員数	100名未満	126	81.0	59.5	21.4	14.3	4.8	19.0
		100名以上1,000名未満	198	78.3	55.6	22.7	17.7	4.0	21.7
		1,000名以上	222	86.0	61.3	24.8	10.8	3.2	14.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	85.2	66.7	18.5	11.1	3.7	14.8
係長・主任・現場監督者クラス		94	80.9	55.3	25.5	13.8	5.3	19.1	
一般		317	81.1	56.5	24.6	15.5	3.5	18.9	
継続雇用者の部下	合計	439	78.1	54.2	23.9	17.8	4.1	21.9	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	56	71.4	55.4	16.1	23.2	5.4	28.6
		製造業	169	74.6	49.1	25.4	19.5	5.9	25.4
		卸売業・小売業	51	84.3	51.0	33.3	9.8	5.9	15.7
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	84.6	53.8	30.8	12.8	2.6	15.4
		情報通信業+サービス業	124	81.5	62.1	19.4	17.7	0.8	18.5
	勤務先の正社員数	100名未満	95	76.8	51.6	25.3	20.0	3.2	23.2
		100名以上1,000名未満	159	73.6	53.5	20.1	18.9	7.5	26.4
		1,000名以上	185	82.7	56.2	26.5	15.7	1.6	17.3
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	47	78.7	42.6	36.2	17.0	4.3	21.3
係長・主任・現場監督者クラス		43	86.0	53.5	32.6	7.0	7.0	14.0	
一般		349	77.1	55.9	21.2	19.2	3.7	22.9	

2 節 部下の働きぶりの評価と部下の活用のための会社からの情報提供

1. 部下活用の現状

60 歳代の正社員の部下を上手く活用することができる管理職（「活用できている」16.8% + 「ある程度活用できている」69.2%）は 86.1%、活用できていない管理職（「あまり活用できていない」11.7% + 「活用できていない」2.2%）は 13.9%である（図表 2-13-3）。

他方、継続雇用者の部下を上手く活用することができる管理職（「活用できている」13.9% + 「ある程度活用できている」68.8%）は 82.7%、活用できていない管理職（「あまり活用できていない」15.7% + 「活用できていない」1.6%）は 17.3%であり、正社員の部下を持つ管理職の方が継続雇用者の部下を持つ管理職よりも部下を上手く活用することができる管理職が多くなっている。

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（「活用できている」 + 「ある程度活用できている」の合計比率：89.7%）で正社員の部下を上手く活用することができる管理職が多く、これに対して、卸売業・小売業（同 80.0%）で少なくなっている。

第 2 に、規模別にみると、規模と正社員の部下活用の現状の間に有意な関係が見られないが、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83.3%から92.6%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、正社員の部下を上手く活用することができている管理職が多くなっている。

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（「活用できている」+「ある程度活用できている」の合計比率：86.3%）で継続雇用者の部下を上手く活用することができている管理職が多く、これに対して、卸売業・小売業（同76.5%）で少なくなっている。

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継続雇用者の部下の活用の現状の間に有意な関係が見られない。

図表 2-13-3. 60 歳代の正社員・継続雇用者の部下活用の現状

(単位：%)

		件数	活用でき ている	活用でき ている	ある程度 活用でき ている	あまり活用 できていな い	活用でき ていない	活用でき ていない	
正社員の 部下	合計	546	86.1	16.8	69.2	11.7	2.2	13.9	
	勤務先の業 種	建設業+運輸・郵便業	97	89.7	9.3	80.4	9.3	1.0	10.3
		製造業	221	85.5	19.5	66.1	11.8	2.7	14.5
		卸売業・小売業	45	80.0	15.6	64.4	17.8	2.2	20.0
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	84.2	23.7	60.5	7.9	7.9	15.8
		情報通信業+サービス業	145	86.9	16.6	70.3	12.4	0.7	13.1
	勤務先の正 社員数	100名未満	126	83.3	13.5	69.8	12.7	4.0	16.7
		100名以上1,000名未満	198	86.9	12.6	74.2	12.1	1.0	13.1
		1,000名以上	222	86.9	22.5	64.4	10.8	2.3	13.1
	部下の現在 の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	92.6	20.0	72.6	3.7	3.7	7.4
係長・主任・現場監督者クラス		94	86.2	23.4	62.8	11.7	2.1	13.8	
一般		317	83.3	13.6	69.7	15.1	1.6	16.7	
継続雇用 者の部下	合計	439	82.7	13.9	68.8	15.7	1.6	17.3	
	勤務先の業 種	建設業+運輸・郵便業	56	78.6	10.7	67.9	19.6	1.8	21.4
		製造業	169	82.8	14.8	68.0	15.4	1.8	17.2
		卸売業・小売業	51	76.5	17.6	58.8	19.6	3.9	23.5
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	84.6	7.7	76.9	15.4	0.0	15.4
		情報通信業+サービス業	124	86.3	14.5	71.8	12.9	0.8	13.7
	勤務先の正 社員数	100名未満	95	87.4	16.8	70.5	11.6	1.1	12.6
		100名以上1,000名未満	159	76.1	10.7	65.4	22.6	1.3	23.9
		1,000名以上	185	85.9	15.1	70.8	11.9	2.2	14.1
	部下の現在 の役職	部長・次長クラス・課長クラス	47	76.6	17.0	59.6	21.3	2.1	23.4
係長・主任・現場監督者クラス		43	86.0	7.0	79.1	9.3	4.7	14.0	
一般		349	83.1	14.3	68.8	15.8	1.1	16.9	

2. 部下の活用のための会社からの情報提供

会社が60歳代の正社員の部下を活用することを目的とした情報提供を「行っていると考えている」管理職（「行っていると思う」10.1%+「ある程度行っていると思う」58.1%）は68.1%、「行っていないと考えている」管理職（「あまり行っていないと思う」24.0%+「行っていないと思う」7.9%）は31.9%である（図表 2-13-4）。

他方、継続雇用者の部下を活用することを目的とした情報提供を「行っていると考えている」管理職（「行っていると思う」8.0%+「ある程度行っていると思う」54.9%）は62.9%、「行っていないと考えている」管理職（「あまり行っていないと思う」29.4%+「行っていないと思う」7.7%）は37.1%であり、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の方が会社からより多くの部下の活用を目的とした情報を提供されていると考えている。

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、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（「行っていると思う」＋「ある程度行っていると思う」の合計比率：76.3%）及び情報通信業＋サービス業（同75.9%）で、会社から正社員の部下の活用を目的とした情報を提供されていると考えている管理職が多く、これに対して、建設業・運輸・郵便業（同61.9%）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、会社から正社員の部下の活用を目的とした情報を提供されていると考えている管理職の比率はほぼ同じ程度である。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職と正社員の部下の活用のための会社からの情報提供と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、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（「行っていると思う」＋「ある程度行っていると思う」の合計比率：66.7%）で、会社から継続雇用者の部下の活用を目的とした情報を提供されていると考えている管理職が多く、これに対して、建設業・運輸・郵便業（同55.4%）で少なくなっている。

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継続雇用者の部下の活用のための会社からの情報提供との間に有意な関係が見られない。

図表 2-13-4. 60歳代の正社員・継続雇用者の部下活用のための会社からの情報提供

(単位：%)

		件数	行っていると思う	行っていると思う	ある程度行っていると思う	あまり行っていないと思う	行っていないと思う	行っていないと思う	
正社員の部下	合計	546	68.1	10.1	58.1	24.0	7.9	31.9	
	勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	97	61.9	4.1	57.7	26.8	11.3	38.1
		製造業	221	65.2	13.1	52.0	26.2	8.6	34.8
		卸売業・小売業	45	64.4	13.3	51.1	33.3	2.2	35.6
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	76.3	10.5	65.8	13.2	10.5	23.7
		情報通信業＋サービス業	145	75.9	8.3	67.6	18.6	5.5	24.1
	勤務先の正社員数	100名未満	126	67.5	7.1	60.3	24.6	7.9	32.5
		100名以上1,000名未満	198	68.7	11.1	57.6	22.2	9.1	31.3
		1,000名以上	222	68.0	10.8	57.2	25.2	6.8	32.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	69.6	12.6	57.0	20.7	9.6	30.4
係長・主任・現場監督者クラス		94	73.4	10.6	62.8	19.1	7.4	26.6	
一般		317	65.9	8.8	57.1	26.8	7.3	34.1	
継続雇用者の部下	合計	439	62.9	8.0	54.9	29.4	7.7	37.1	
	勤務先の業種	建設業＋運輸・郵便業	56	55.4	3.6	51.8	39.3	5.4	44.6
		製造業	169	63.3	8.9	54.4	29.0	7.7	36.7
		卸売業・小売業	51	64.7	7.8	56.9	31.4	3.9	35.3
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	66.7	5.1	61.5	23.1	10.3	33.3
		情報通信業＋サービス業	124	63.7	9.7	54.0	26.6	9.7	36.3
	勤務先の正社員数	100名未満	95	63.2	6.3	56.8	32.6	4.2	36.8
		100名以上1,000名未満	159	57.9	8.2	49.7	31.4	10.7	42.1
		1,000名以上	185	67.0	8.6	58.4	25.9	7.0	33.0
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	47	68.1	12.8	55.3	25.5	6.4	31.9
係長・主任・現場監督者クラス		43	76.7	4.7	72.1	18.6	4.7	23.3	
一般		349	60.5	7.7	52.7	31.2	8.3	39.5	

3. 部下の働きぶりの満足度

60歳代の正社員の部下の働きぶりに満足している管理職（「満足している」15.4%＋「やや満足している」59.2%）は74.5%、満足していない管理職（「あまり満足していない」20.3%＋「満足していない」5.1%）は25.5%である（図表2-13-5）。

他方、継続雇用者の部下の働きぶりに満足している管理職（「満足している」12.1%＋「やや満足している」60.8%）は72.9%、満足していない管理職（「あまり満足していない」22.3%＋「満足していない」4.8%）は27.1%であり、部下のタイプに関わらず、部下の働きぶりの満足度は変わらない。

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、製造業（「満足している」＋「やや満足している」の合計比率：78.7%）で正社員の部下の働きぶりに満足している管理職が多く、これに対して、建設業＋運輸・郵便業（同71.1%）、卸売業・小売業（同71.1%）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同71.1%）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、「満足度」の比率が65.1%から80.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、正社員の部下の働きぶりに満足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、「満足度」の比率が72.6%から80.0%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、正社員の部下の働きぶりに満足している管理職が多くなっている。

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（「満足している」＋「やや満足している」の合計比率：79.5%）で継続雇用者の部下の働きぶりに満足している管理職が多く、これに対して、建設業・運輸・郵便業（同67.9%）で少なくなっている。

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継続雇用者の部下の働きぶりの満足度の間に有意な関係は見られない。

図表 2-13-5. 60 歳代の正社員・継続雇用者の部下の働きぶりの満足度

(単位：%)

		件数	満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	満足していない	
正社員 の部下	合計	546	74.5	15.4	59.2	20.3	5.1	25.5	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	97	71.1	11.3	59.8	22.7	6.2	28.9
		製造業	221	78.7	19.0	59.7	18.6	2.7	21.3
		卸売業・小売業	45	71.1	17.8	53.3	22.2	6.7	28.9
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	71.1	13.2	57.9	21.1	7.9	28.9
		情報通信業+サービス業	145	72.4	12.4	60.0	20.7	6.9	27.6
	勤務先の正社員数	100名未満	126	65.1	14.3	50.8	24.6	10.3	34.9
		100名以上1,000名未満	198	74.2	13.6	60.6	21.7	4.0	25.8
		1,000名以上	222	80.2	17.6	62.6	16.7	3.2	19.8
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	80.0	23.7	56.3	16.3	3.7	20.0
係長・主任・現場監督者クラス		94	73.4	18.1	55.3	22.3	4.3	26.6	
一般		317	72.6	11.0	61.5	21.5	6.0	27.4	
継続雇用者 の部下	合計	439	72.9	12.1	60.8	22.3	4.8	27.1	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	56	67.9	14.3	53.6	26.8	5.4	32.1
		製造業	169	75.1	11.8	63.3	20.1	4.7	24.9
		卸売業・小売業	51	68.6	9.8	58.8	27.5	3.9	31.4
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	79.5	7.7	71.8	12.8	7.7	20.5
		情報通信業+サービス業	124	71.8	13.7	58.1	24.2	4.0	28.2
	勤務先の正社員数	100名未満	95	74.7	11.6	63.2	20.0	5.3	25.3
		100名以上1,000名未満	159	67.9	9.4	58.5	27.7	4.4	32.1
		1,000名以上	185	76.2	14.6	61.6	18.9	4.9	23.8
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	47	74.5	10.6	63.8	17.0	8.5	25.5
係長・主任・現場監督者クラス		43	67.4	14.0	53.5	25.6	7.0	32.6	
一般		349	73.4	12.0	61.3	22.6	4.0	26.6	

3 節 元上司である 60 歳代の者が部下になることに対する抵抗感と 60 歳代の部下の評価

1. 元上司を部下にすることに対する考え

元上司である 60 歳代の者が部下になることに対する考えについてみてみよう。60 歳代の正社員の部下を持っている管理職では、「抵抗感がある」（「抵抗感がある」15.0%+「やや抵抗感がある」40.8%）が 55.9%、「抵抗感がない」（「あまり抵抗感がない」35.2%+「抵抗感がある」9.0%）が 44.1%である（図表 2-13-6）。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職では、「抵抗感がある」（「抵抗感がある」14.8%+「やや抵抗感がある」42.8%）が 57.6%、「抵抗感がない」（「あまり抵抗感がない」34.6%+「抵抗感がない」7.7%）が 42.4%であり、部下のタイプに関わらず、元上司である 60 歳代の者が部下になることに対する抵抗感はほぼ同じである。

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、製造業（「抵抗感がある」+「やや抵抗感がある」の合計比率：62.4%）で元上司である 60 歳代の者（正社員）が部下になることに対する抵抗感が強く、これに対して、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同 39.5%）で弱くなっている。

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元上司である 60 歳代の者が部下（正社員）になることに対する抵抗感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（「抵抗感がある」+「やや抵抗感がある」の合計比率：64.3%）で元上司である 60 歳代の者が部下（継続雇用者）になることに対する抵抗感が強く、これに対して、

製造業（同 55.0%）で弱くなっている。

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元上司である 60 歳代の者（継続雇用者）が部下になることに対する抵抗感の間に有意な関係が見られない。

図表 2-13-6. 元上司である 60 歳代の者が部下になることに対する抵抗感

（単位：％）

		件数	抵抗感がある	抵抗感がある	やや抵抗感がある	あまり抵抗感がない	抵抗感がない	抵抗感がない	
正社員の部下	合計	546	55.9	15.0	40.8	35.2	9.0	44.1	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	97	57.7	9.3	48.5	33.0	9.3	42.3
		製造業	221	62.4	19.5	43.0	31.2	6.3	37.6
		卸売業・小売業	45	46.7	13.3	33.3	42.2	11.1	53.3
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	39.5	18.4	21.1	42.1	18.4	60.5
		情報通信業+サービス業	145	51.7	11.7	40.0	38.6	9.7	48.3
	勤務先の正社員数	100名未満	126	56.3	12.7	43.7	34.1	9.5	43.7
		100名以上1,000名未満	198	61.1	16.2	44.9	31.8	7.1	38.9
		1,000名以上	222	50.9	15.3	35.6	38.7	10.4	49.1
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	135	57.0	11.9	45.2	29.6	13.3	43.0
係長・主任・現場監督者クラス		94	53.2	16.0	37.2	38.3	8.5	46.8	
一般		317	56.2	16.1	40.1	36.6	7.3	43.8	
合計		439	57.6	14.8	42.8	34.6	7.7	42.4	
継続雇用者の部下	合計	439	57.6	14.8	42.8	34.6	7.7	42.4	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	56	64.3	17.9	46.4	30.4	5.4	35.7
		製造業	169	55.0	10.1	45.0	35.5	9.5	45.0
		卸売業・小売業	51	62.7	15.7	47.1	27.5	9.8	37.3
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	56.4	15.4	41.0	38.5	5.1	43.6
		情報通信業+サービス業	124	56.5	19.4	37.1	37.1	6.5	43.5
	勤務先の正社員数	100名未満	95	54.7	9.5	45.3	36.8	8.4	45.3
		100名以上1,000名未満	159	60.4	15.1	45.3	31.4	8.2	39.6
		1,000名以上	185	56.8	17.3	39.5	36.2	7.0	43.2
	部下の現在の役職	部長・次長クラス・課長クラス	47	66.0	12.8	53.2	29.8	4.3	34.0
係長・主任・現場監督者クラス		43	53.5	9.3	44.2	46.5	0.0	46.5	
一般		349	57.0	15.8	41.3	33.8	9.2	43.0	

2. 60 歳代の部下の評価

60 歳代の正社員の部下を持つ管理職の部下に対する評価について、プラスの側面とマイナスの側面からみてみよう。プラスの側面をみると、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」が 81.7%（「あてはまる」27.7%+「ある程度あてはまる」54.0%の合計比率）で最も多くを占め、ついで、「面倒見がよい」（同 71.1%）と「人脈を持っている」（同 69.4%）が続いている。これに対して、マイナスの側面をみると、「柔軟性にかける」が 61.7%（「あてはまる」13.7%+「ある程度あてはまる」48.0%の合計比率）で最も多くを占め、ついで、「過去の経験に固執している」（同 57.9%）、「事務的な仕事（パソコン操作やコピーなど）を自分でやろうとしない」（同 45.4%）、「言うだけで行動が伴わない」（同 44.0%）が続いている（図表 2-13-7）。

他方、継続雇用者の部下を持つ管理職の部下に対するプラスの評価をみると、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」が 81.8%（「あてはまる」25.5%+「ある程度あてはまる」56.3%の合計比率）で最も多くを占め、ついで、「面倒見がよい」（同 68.6%）と「人脈を持っている」（同 62.6%）が続いている。これに対して、マイナスの側面をみると、「柔軟性にかける」が 64.0%（「あてはまる」14.1%+「ある程度あてはまる」49.9%の合計比率）で最も多くを占め、ついで、「過去の経験に固執している」（同 57.2%）、「事務的な仕事（パソコン

操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」(同 46.7%)、「言うだけで行動が伴わない」(同 43.1%)が続いている。

こうした 60 歳代の部下の評価について、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、「人脈を持っている」については、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高く評価している。これに対して、「人脈を持っている」以外については、部下のタイプに関わらず、評価はほぼ同じである。

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、製造業で「経験を活かしたアドバイスがもらえる」(「あてはまる」+「ある程度あてはまる」の合計比率：86.4%)及び「面倒見がよい」(同 73.8%)、卸売業・小売業で「人脈を持っている」(同 77.8%)、「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」(同 53.3%)、情報通信業+サービス業で「過去の経験に固執している」(同 61.4%)、「柔軟性にかける」(同 65.5%)及び「言うだけで行動が伴わない」(同 49.7%)、と 60 歳代の正社員の部下を評価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、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」及び「人脈を持っている」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」、「過去の経験に固執している」、「柔軟性にかける」及び「言うだけで行動が伴わない」、と 60 歳代の正社員の部下を評価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、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」、「面倒見がよい」及び「人脈を持っている」、これに対して、部下の役職が低い管理職ほど、「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」及び「過去の経験に固執している」、と 60 歳代の正社員の部下を評価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、製造業で「経験を活かしたアドバイスがもらえる」(「あてはまる」+「ある程度あてはまる」の合計比率：85.2%)、卸売業・小売業で「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」(同 52.9%)、「過去の経験に固執している」(同 66.7%)、「柔軟性にかける」(同 76.5%)及び「言うだけで行動が伴わない」(同 52.9%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「人脈を持っている」(同 66.7%)、情報通信業+サービス業で「面倒見がよい」(同 75.0%)、と 60 歳代の継続雇用者の部下を評価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、「人脈を持っている」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「事務的な仕事(パソコン操作やコピーなど)を自分でやろうとしない」、「過去の経験に固執している」、「柔軟性にかける」及び「言うだけで行動が伴わない」、と 60 歳代の継続雇用者の部下を評価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、「事務的な仕事（パソコン操作やコピーなど）を自分でやろうとしない」及び「過去の経験に固執している」、これに対して、部下の役職が低い管理職ほど、「経験を活かしたアドバイスがもらえる」、と60歳代の継続雇用者の部下を評価している管理職が多くなっている。

図表 2-13-7. 元上司である60歳代の者が部下になることに対する抵抗感

(単位：%)

		件数	経験を活かしたアドバイスがもらえる	面倒見がよい	人脈を持っている	事務的な仕事(パソコン操作やコピーなどを自分でやろうとしない)	過去の経験に固執している	柔軟性にかける	言うだけで行動が伴わない	
正社員の部下	合計	546	81.7	71.1	69.4	45.4	57.9	61.7	44.0	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	97	80.4	67.0	66.0	49.5	57.7	64.9	48.5
		製造業	221	86.4	73.8	71.0	38.9	56.1	58.4	40.3
		卸売業・小売業	45	77.8	71.1	77.8	53.3	53.3	60.0	31.1
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	38	73.7	68.4	76.3	44.7	60.5	60.5	47.4
	勤務先の正社員数	情報通信業+サービス業	145	78.6	70.3	64.8	50.3	61.4	65.5	49.7
		100名未満	126	78.6	73.0	57.1	55.6	67.5	66.7	48.4
		100名以上1,000名未満	198	81.3	69.7	70.2	46.5	59.6	64.1	44.4
	部下の現在の役職	1,000名以上	222	83.8	71.2	75.7	38.7	50.9	56.8	41.0
		部長・次長クラス・課長クラス	135	86.7	77.8	83.0	34.8	53.3	55.6	34.1
係長・主任・現場監督者クラス		94	80.9	73.4	69.1	45.7	57.4	63.8	47.9	
一般	317	79.8	67.5	63.7	49.8	59.9	63.7	47.0		
継続雇用者の部下	合計	439	81.8	68.6	62.6	46.7	57.2	64.0	43.1	
	勤務先の業種	建設業+運輸・郵便業	56	78.6	66.1	55.4	46.4	44.6	55.4	39.3
		製造業	169	85.2	65.1	64.5	44.4	56.2	63.3	39.6
		卸売業・小売業	51	84.3	66.7	58.8	52.9	66.7	76.5	52.9
		金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	39	79.5	69.2	66.7	41.0	43.6	46.2	28.2
	勤務先の正社員数	情報通信業+サービス業	124	78.2	75.0	63.7	49.2	64.5	69.4	50.0
		100名未満	95	81.1	68.4	52.6	66.3	65.3	71.6	49.5
		100名以上1,000名未満	159	81.8	66.0	55.3	45.3	61.0	66.0	44.7
	部下の現在の役職	1,000名以上	185	82.2	70.8	74.1	37.8	49.7	58.4	38.4
		部長・次長クラス・課長クラス	47	78.7	70.2	76.6	51.1	59.6	63.8	40.4
係長・主任・現場監督者クラス		43	81.4	67.4	58.1	48.8	58.1	58.1	44.2	
一般	349	82.2	68.5	61.3	45.8	56.7	64.8	43.3		

(注) 比率は「あてはまる」+「ある程度あてはまる」の合計比率。