

## 16章 「59歳以下の年上の正社員」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

「59歳以下の年上の正社員」の部下を持つ管理職の部下評価の平均的な尺度は「能力」(26.3%)、「個人の業績・成果」(26.3%)、「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(23.3%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(17.6%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(6.2%)の構成である(図表2-16-1)。

こうした評価尺度の構造を第1に、勤務先の業種別にみると、建設業で「能力」(31.7%)及び「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(6.5%)、製造業で「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(23.9%)、運輸業・郵便業で「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(22.4%)、情報通信業で「個人の業績・成果」(30.9%)、サービス業で「仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)」(23.5%)及び「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(6.6%)、を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、規模が大きい企業ほど、「個人の業績・成果」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「能力」、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」及び「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」を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24.4%から30.1%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、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。

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、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」の比率が15.6%から19.1%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(積極性、協調性、意欲、勤怠等)を部下評価の尺度として重視したいと考えている。

図表 2-16-1. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」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
合計		2866	26.3	23.3	26.3	6.2	17.6	0.3
勤務先の 業種	建設業	168	31.7	22.9	21.3	6.5	17.4	0.2
	製造業	988	25.9	23.9	26.8	6.2	17.0	0.2
	卸売業・小売業	271	25.9	23.1	27.0	5.6	18.0	0.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	25.9	22.4	28.4	6.1	16.7	0.4
	運輸業・郵便業	123	27.4	23.0	21.0	6.1	22.4	0.2
	情報通信業	378	23.9	23.0	30.9	6.0	15.9	0.2
	サービス業	588	27.0	23.5	23.4	6.6	19.1	0.4
勤務先の 正社員数	100名未満	617	28.5	23.3	21.3	7.1	19.3	0.5
	100名以上300名未満	441	27.7	22.5	24.2	6.9	18.4	0.3
	300名以上1,000名未満	479	25.8	23.8	25.6	6.2	18.2	0.4
	1,000名以上5,000名未満	632	25.1	23.5	28.6	5.9	16.9	0.2
	5,000名以上	697	24.7	23.4	30.5	5.4	15.8	0.1
部下の現 在の役職	部長クラス+次長クラス	247	24.6	24.2	30.1	5.4	15.6	0.1
	課長クラス	630	26.5	23.4	27.6	6.0	16.4	0.3
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	26.2	23.5	26.2	6.4	17.5	0.3
	一般	752	26.9	22.8	24.4	6.4	19.1	0.4

## 2. 評価尺度の今後の方針

上記のような現状を踏まえて、59歳以下の年上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」23.5%+「重視しない」16.9%の合計比率：40.4%）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」28.8%+「やや重視したい」48.5%の合計比率：77.2%）と「個人の業績・成果」（「重視したい」30.4%+「やや重視したい」41.4%の合計比率：71.8%）のウエイトを高め、さらに、第3に、「能力」（同69.9%）と「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同68.5%）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 2-16-2）。

図表 2-16-2. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」の評価尺度の今後の方針（N=2,866名）

(単位：%)

	重視したい	重視したい	やや重視したい	現状程度	あまり重視しない	重視しない	重視しない
能力	69.9	23.1	46.9	27.5	2.0	0.6	2.6
仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	77.2	28.8	48.5	21.9	0.7	0.1	0.9
個人の業績・成果	71.8	30.4	41.4	25.6	2.3	0.3	2.6
属人的要素(年齢・勤続年数等)	23.1	3.9	19.2	36.5	23.5	16.9	40.4
執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	68.5	23.8	44.6	29.0	2.1	0.5	2.6

こうした評価尺度の今後の方針について、第1に、勤務先の業種別にみると（図表 2-16-

3)、建設業で「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（「重視したい」＋「やや重視したい」の合計比率：72.0%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「能力」（同 74.6%）、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（同 81.1%）、「個人の業績・成果」（同 76.3%）及び「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（同 28.0%）、サービス業「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同 72.1%）、を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「5,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、「執務態度」の比率が65.3%から73.4%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」、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。

第3に、部下の現在の役職別にみると、「能力」及び「個人の業績・成果」については、係長・主任・現場監督者クラス以上で7割以上の管理職が部下評価の尺度として重視したいと考えているが、一般では6割以上が重視したいと考えている。また、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」については、一般及び係長・主任・現場監督者クラスで7割以上の管理職が部下評価の尺度として重視したいと考えているが、課長クラス及び部長クラス＋次長クラスでは6割以上が重視したいと考えている。

図表 2-16-3. 勤務先の業種別・規模別等にみた「59歳以下の年上の正社員の部下」の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)
合計		2866	69.9	77.2	71.8	23.1	68.5
勤務先の 業種	建設業	168	72.0	79.8	66.7	26.8	72.0
	製造業	988	67.8	77.3	73.2	21.3	65.2
	卸売業・小売業	271	69.7	76.4	67.9	20.3	71.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	74.6	81.1	76.3	28.0	71.4
	運輸業・郵便業	123	62.6	69.1	61.0	21.1	69.1
	情報通信業	378	69.0	74.9	72.5	20.6	64.6
	サービス業	588	72.3	77.6	71.9	25.7	72.1
勤務先の 正社員数	100名未満	617	75.2	76.5	65.5	25.3	73.4
	100名以上300名未満	441	71.4	76.0	71.0	22.2	70.7
	300名以上1,000名未満	479	71.6	82.0	73.1	24.0	69.9
	1,000名以上5,000名未満	632	63.0	75.0	71.5	21.0	64.4
	5,000名以上	697	69.4	77.3	77.3	23.1	65.3
部下の現 在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	72.5	78.1	78.9	27.1	65.6
	課長クラス	630	70.5	78.4	73.2	23.3	64.0
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	71.6	79.6	74.0	23.5	70.2
	一般	752	66.9	72.5	65.0	21.5	70.5

(注) 比率は「重視したい」＋「やや重視したい」の合計比率。

### 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、59歳以下の年上の正社員の部下を持つ管

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」（66.7%）と「部門内の他の部下の評価結果」（49.7%）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」（19.4%）、「以前の部下の評価結果」（17.5%）、「自分自身が部下であったときの評価結果」（13.3%）及び「あなたの前任者の評価結果」（12.9%）が基準として使われることは多くない（図表 2-16-4）。

こうした部下評価の準拠基準を第1に、勤務先の業種別にみると、製造業で「部下の前年度の評価結果」（69.1%）と「部門内の他の部下の評価結果」（51.7%）、卸売業・小売業で「他部門の社員の評価結果」（20.3%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の前年度の評価結果」（69.1%）、「部門内の他の部下の評価結果」（52.0%）、「以前の部下の評価結果」（20.9%）及び「あなたの前任者の評価結果」（16.9%）、情報通信業で「部門内の他の部下の評価結果」（51.9%）、「他部門の社員の評価結果」（19.8%）及び「自分自身が部下であったときの評価結果」（19.3%）、サービス業で「他部門の社員の評価結果」（20.1%）、を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「5,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「あなたの前任者の評価結果」の比率が6.6%から17.9%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、前任者の評価結果を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。また、「部門内の他の部下の評価結果」については、従業員規模「5,000名以上」を除外すれば、規模が大きくなるほど、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、「他部門の社員の評価結果」及び「あなたの前任者の評価結果」については、部下の現在の役職に関わらず、評価の準拠基準として使用している管理職の比率は変わらない。

図表 2-16-4. 59歳以下の年上の正社員の部下評価の準拠基準（複数回答）

（単位：%）

		件数	年上の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
合計		2866	66.7	49.7	19.4	17.5	13.3	12.9	3.3
勤務先の業種	建設業	168	66.7	48.2	19.0	10.1	10.7	8.3	1.2
	製造業	988	69.1	51.7	19.3	16.8	12.9	12.1	2.6
	卸売業・小売業	271	68.3	49.4	20.3	13.3	11.8	11.8	5.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	69.1	52.0	17.4	20.9	12.0	16.9	3.4
	運輸業・郵便業	123	59.3	45.5	18.7	17.1	5.7	11.4	4.9
	情報通信業	378	64.6	51.9	19.8	19.8	19.3	13.8	2.4
	サービス業	588	63.3	45.1	20.1	19.4	14.1	13.3	4.3
勤務先の正社員数	100名未満	617	63.0	43.1	19.4	17.3	13.9	6.6	4.4
	100名以上300名未満	441	64.9	48.1	22.0	20.0	9.8	11.6	4.1
	300名以上1,000名未満	479	70.1	51.4	18.6	16.7	12.1	13.6	3.5
	1,000名以上5,000名未満	632	65.8	53.3	19.5	16.9	13.1	13.8	3.0
	5,000名以上	697	69.4	52.2	18.1	17.2	16.1	17.9	2.0
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	64.4	50.6	20.2	20.2	11.7	12.6	2.8
	課長クラス	630	68.1	49.8	22.1	15.1	12.2	13.0	3.7
	係長・主任・現場監督者クラス 一般	1220 752	67.5 65.3	51.5 46.4	18.5 18.4	19.1 16.4	15.3 11.4	13.9 11.3	3.1 3.3

## 2 節 業績評価と能力評価

### 1. 業績評価の実施状況

59歳以下の年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96.1%、「行っていない」管理職は3.9%である（図表 2-16-5）。

こうした業績評価の実施状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で59歳以下の年上の正社員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、製造業（97.4%）で、その傾向が顕著に見られる。

第2に、規模別にみると、概ね、規模が大きくなるほど、部下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、現在の部下の役職に関わらず、部下に業績評価を行っている管理職の比率はほぼ同じである。

図表 2-16-5. 「59歳以下の年上の正社員の部下」の業績評価の実施状況

（単位：％）

		件数	業績評価している	業績評価していない
合計		2866	96.1	3.9
勤務先の業種	建設業	168	95.8	4.2
	製造業	988	97.4	2.6
	卸売業・小売業	271	95.9	4.1
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	96.9	3.1
	運輸業・郵便業	123	95.1	4.9
	情報通信業	378	96.6	3.4
	サービス業	588	93.7	6.3
勤務先の正社員数	100名未満	617	94.5	5.5
	100名以上300名未満	441	95.2	4.8
	300名以上1,000名未満	479	96.2	3.8
	1,000名以上5,000名未満	632	97.2	2.8
	5,000名以上	697	97.1	2.9
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	95.5	4.5
	課長クラス	630	96.5	3.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	96.4	3.6
	一般	752	95.7	4.3

### 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59歳以下の年上の正社員の部下を持つ管理職の評価行動についてみてみよう。

59歳以下の年上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」41.6%＋「やや重視している」52.9%の合計比率：94.5%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同87.8%）、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同81.1%）と「職場メンバーの育成」（同80.8%）を第2に、「部門の業績」（同77.7%）と「上

司の補佐」(同 71.4%) を第 3 に、そして「会社の業績」(同 57.0%) を第 4 に重視するという尺度をとっている(図表 2-16-6)。

図表 2-16-6. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」の業績評価の項目 (N=2, 755 名)

(単位 : %)

	重視している	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
		重視している	やや重視している			
担当業務の業績	94.5	41.6	52.9	5.0	0.5	5.5
部門の業績	77.7	20.4	57.4	19.5	2.7	22.3
会社の業績	57.0	12.1	44.9	36.6	6.4	43.0
顧客の満足度や他部門への貢献	81.1	22.3	58.8	17.0	2.0	18.9
職場メンバーの育成	80.8	24.3	56.5	16.7	2.5	19.2
上司の補佐	71.4	16.1	55.4	25.3	3.3	28.6
職場メンバーへの支援	87.8	22.2	65.6	11.1	1.0	12.2

こうした業績評価の構造について、第 1 に、勤務先の業種別にみると(図表 2-16-7)、建設業で「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 : 97.5%)、卸売業・小売業で「部門の業績」(同 81.9%) 及び「会社の業績」(同 66.5%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「上司の補佐」(同 76.7%)、運輸業・郵便業で「職場メンバーの育成」(同 83.8%)、情報通信業で「顧客の満足度や他部門への貢献」(同 88.8%)、「職場メンバーの育成」(同 83.0%) 及び「職場メンバーへの支援」(90.4%)、サービス業で「上司の補佐」(同 74.0%)、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「100 名未満」から「5,000 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「担当業務の業績」の比率が 92.5% から 96.5% へ、「職場メンバーの育成」の比率が 76.5% から 84.5% へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「担当業務の業績」と「職場メンバーの育成」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。

これに対して、従業員規模が「5,000 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 51.4% から 67.4% 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」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」へと役職が高くなるのに伴って、「部門の業績」の比率が 69.4% から 86.0% へ、「会社の業績」の比率が 50.6% から 68.2% へ、「顧客の満足度や他部門への貢献」が 77.9% から 85.6% 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、「部門の業績」と「会社の業績」及び「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。

図表 2-16-7. 勤務先の業種別・規模別等にみた「59歳以下の年上の正社員の部下」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
合計		2755	94.5	77.7	57.0	81.1	80.8	71.4	87.8
勤務先の業種	建設業	161	97.5	80.1	60.2	82.0	78.3	70.2	85.7
	製造業	962	95.6	78.1	55.3	76.8	82.0	69.9	88.5
	卸売業・小売業	260	93.8	81.9	66.5	79.2	71.9	65.8	83.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	339	93.2	76.4	53.7	81.4	82.6	76.7	87.6
	運輸業・郵便業	117	92.3	73.5	49.6	76.1	83.8	70.9	89.7
	情報通信業	365	95.6	75.9	55.9	88.8	83.0	71.5	90.4
	サービス業	551	92.6	77.5	59.0	84.8	80.6	74.0	87.5
勤務先の正社員数	100名未満	583	92.5	79.2	67.4	83.5	76.5	71.0	87.8
	100名以上300名未満	420	92.9	78.8	57.9	79.3	77.4	70.2	86.9
	300名以上1,000名未満	461	94.4	75.3	55.5	81.8	80.0	71.6	85.0
	1,000名以上5,000名未満	614	95.6	79.5	53.9	80.9	83.9	73.1	88.8
	5,000名以上	677	96.5	75.9	51.4	79.6	84.5	70.9	89.5
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	236	95.3	86.0	68.2	85.6	86.9	77.5	89.8
	課長クラス	608	96.1	83.9	62.8	81.6	83.2	72.5	87.3
	係長・主任・現場監督者クラス	1176	95.9	78.0	55.5	81.6	84.0	72.7	89.3
	一般	720	90.8	69.4	50.6	77.9	71.7	66.5	85.1

(注) 比率は「重視している」＋「やや重視している」の合計比率。

### 3. 業績評価の対象期間

59歳以下の年上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」(42.1%)または「6ヶ月超1年以下」(39.5%)である(図表 2-16-8)。

こうした業績評価の対象期間を、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「3ヶ月超6ヶ月以下」(44.8%)、建設業で「6ヶ月超1年以下」(50.3%)、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、「3ヶ月超6ヶ月以下」については、規模に関わらず、業績評価の対象期間の比率はほぼ同じである。また、「6ヶ月超1年以下」についても、規模と業績評価の対象期間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、部下の現在の役職と業績評価の対象期間の間に有意な関係は見られない。

図表 2-16-8. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」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
合計		2755	8.0	42.1	39.5	5.4	1.9	1.2	2.0
勤務先の業種	建設業	161	7.5	31.7	50.3	5.6	1.9	1.9	1.2
	製造業	962	7.3	42.8	39.3	6.2	1.5	1.1	1.8
	卸売業・小売業	260	9.2	42.7	35.8	6.9	1.2	0.8	3.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	339	7.7	44.8	36.0	4.1	2.4	3.2	1.8
	運輸業・郵便業	117	6.8	43.6	41.0	6.8	1.7	0.0	0.0
	情報通信業	365	8.5	44.1	38.6	4.7	1.9	0.5	1.6
	サービス業	551	8.9	40.3	40.8	4.2	2.7	0.5	2.5
勤務先の正社員数	100名未満	583	10.8	40.7	36.9	5.1	2.7	0.9	2.9
	100名以上300名未満	420	9.3	43.3	35.2	7.4	1.9	0.7	2.1
	300名以上1,000名未満	461	6.5	43.2	39.7	5.9	1.7	1.3	1.7
	1,000名以上5,000名未満	614	5.5	43.2	44.3	4.4	0.8	0.3	1.5
	5,000名以上	677	8.0	40.9	39.9	5.0	2.2	2.4	1.6
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	236	6.8	34.7	46.2	5.5	0.8	3.4	2.5
	課長クラス	608	8.2	38.3	42.1	5.4	2.3	1.2	2.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1176	8.1	45.6	36.7	5.3	2.0	0.9	1.4
	一般	720	8.1	41.5	39.9	5.7	1.7	0.8	2.4

#### 4. 能力評価の実施状況

59歳以下の年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93.1%、「行っていない」管理職は6.9%である（図表 2-16-9）。

こうした能力評価の実施状況について、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、運輸業・郵便業（95.1%）及び建設業（95.2%）で、その傾向が顕著に見られる。

第2に、規模別にみると、規模に関わらず、59歳以下の年上の正社員の部下を対象にした能力評価の実施状況はほぼ同じである。

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・次長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、実施比率が92.2%から95.5%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、59歳以下の年上の正社員の部下を対象にした能力評価を実施している管理職が多くなっている。



図表 2-16-9. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」の能力評価の実施状況

(単位：%)

		件数	能力評価している	能力評価していない
合計		2866	93.1	6.9
勤務先の業種	建設業	168	95.2	4.8
	製造業	988	93.6	6.4
	卸売業・小売業	271	91.5	8.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	92.3	7.7
	運輸業・郵便業	123	95.1	4.9
	情報通信業	378	94.2	5.8
	サービス業	588	91.5	8.5
勤務先の正社員数	100名未満	617	93.4	6.6
	100名以上300名未満	441	92.1	7.9
	300名以上1,000名未満	479	92.1	7.9
	1,000名以上5,000名未満	632	92.7	7.3
	5,000名以上	697	94.4	5.6
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	95.5	4.5
	課長クラス	630	93.8	6.2
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	92.8	7.2
	一般	752	92.2	7.8

## 5. 能力評価の構造

59歳以下の年上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」42.6%＋「やや重視している」53.8%の合計比率：96.4%）、第2に「課題遂行力」（同95.0%）を重視しており、「協調性」（同92.1%）、「対人対応力」（同88.4%）、「課題形成力」（同86.6%）、「専門的知識・技能・技術」（同85.3%）、「人材育成力」（同79.6%）、「人材活用力」（同75.0%）がそれらに次いでいる（図表 2-16-10）。

図表 2-16-10. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」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
課題形成力	86.6	26.5	60.1	12.7	0.7	13.4
課題遂行力	95.0	44.0	51.0	4.8	0.3	5.0
人材育成力	79.6	27.5	52.1	18.1	2.3	20.4
人材活用力	75.0	21.8	53.2	22.6	2.4	25.0
対人対応力	88.4	29.8	58.5	10.8	0.8	11.6
協調性	92.1	30.3	61.8	7.6	0.3	7.9
責任感	96.4	42.6	53.8	3.3	0.3	3.6
専門的知識・技能・技術	85.3	27.0	58.3	13.9	0.8	14.7

こうした能力評価の構造を第1に、勤務先の業種別にみると（図表 2-16-11）、建設業で「課題形成力」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：87.5%）及び「専門的知

識・技能・技術」(同 87.5%)、製造業で「人材育成力」(同 80.8%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「責任感」(同 97.2%)、情報通信業で「課題形成力」(同 87.6%)、「課題遂行力」(同 96.6%)、「人材育成力」(同 80.6%) 及び「協調性」(同 94.1%)、サービス業で「人材活用力」(同 77.5%)、「対人対応力」(同 93.5%)、「協調性」(同 93.5%)、「責任感」(同 97.2%) 及び「専門的知識・技能・技術」(同 87.5%)、を 59 歳以下の年上の正社員の部下を対象にした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「5,000 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「課題形成力」の比率が 84.0%から 90.3%へ、「人材育成力」の比率が 73.4%から 84.8%へ、「人材活用力」の比率が 70.7%から 78.3%へ大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「課題形成力」と「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。

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高い管理職ほど、「課題形成力」、「課題遂行力」及び「人材育成力」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 2-16-11. 勤務先の業種別・規模別等にみた「59 歳以下の年上の正社員の部下」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
合計		2667	86.6	95.0	79.6	75.0	88.4	92.1	96.4	85.3
勤務先の業種	建設業	160	87.5	93.1	76.3	74.4	86.3	89.4	95.0	87.5
	製造業	925	86.7	94.8	80.8	73.6	85.7	91.4	96.0	86.1
	卸売業・小売業	248	87.1	94.4	78.6	76.2	87.9	92.3	96.8	83.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	323	86.7	94.7	76.8	72.4	87.0	90.4	97.2	87.0
	運輸業・郵便業	117	83.8	94.0	78.6	73.5	87.2	93.2	94.9	77.8
	情報通信業	356	87.6	96.6	80.6	76.7	90.4	94.1	96.3	81.2
	サービス業	538	85.9	95.4	80.1	77.5	93.5	93.5	97.2	87.5
勤務先の正社員数	100名未満	576	84.0	93.1	73.4	70.7	86.8	91.3	95.5	85.9
	100名以上300名未満	406	84.0	93.8	76.4	72.7	87.9	92.1	96.3	85.5
	300名以上1,000名未満	441	86.6	95.9	77.6	73.7	87.8	91.8	97.3	83.7
	1,000名以上5,000名未満	586	86.9	94.9	83.4	78.0	87.5	92.3	97.1	83.3
	5,000名以上	658	90.3	96.8	84.8	78.3	91.2	92.7	96.0	87.5
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	236	91.9	97.0	86.9	79.2	88.6	89.8	97.0	84.3
	課長クラス	591	91.0	96.6	85.3	81.0	89.7	92.0	95.6	86.3
	係長・主任・現場監督者クラス	1132	88.5	95.8	82.6	78.6	89.0	92.6	97.2	86.9
	一般	693	78.2	91.6	67.0	62.2	86.1	92.2	95.7	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。