

18章 「59歳以下の年上の正社員」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

59歳以下の年上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71.8%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」(39.7%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(29.6%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(27.9%)、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(26.6%)、「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」(26.6%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(24.8%)、「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」(24.5%)、「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」(23.7%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(20.9%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」(17.8%)、がこれに続いている(図表 2-18-1)。

こうした年上の正社員の部下の活用の取り組み内容について、第1に、勤務先の業種別にみると、建設業で「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(30.6%)及び「他部門との調整をサポートしている」(14.0%)、製造業で「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」(26.7%)、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」(21.0%)、運輸業・郵便業で「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(33.6%)及び「若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている」(17.9%)、情報通信業で「期待する役割を伝えている」(78.0%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(33.0%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」(21.0%)、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(43.3%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(23.2%)、「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」(27.6%)、「他部門との調整をサポートしている」(13.9%)及び「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」(32.3%)、サービス業で「他部門との調整をサポートしている」(13.7%)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」(27.7%)、を年上の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、従業員規模「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、「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」の比率が24.4%から28.8%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、年上の正社員の部下活用のために、「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」管理職が多くなっている。また、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」及び「働

きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」、「他部門との調整をサポートしている」及び「若手社員と一緒に仕事をされるようにしている」については、規模に関わらず、年上の正社員の部下活用のための実施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、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス＋次長クラス」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」比率が18.3%から29.1%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、年上の正社員の部下活用のために「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、「部長＋次長クラス」から「一般」へと現在の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15.3%から19.2%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、「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。

また、「あなたが期待する役割を伝えている」及び「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」、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」及び「他部門との調整をサポートしている」については、部下の現在の役職に関わらず、年上の正社員の部下活用のための実施率はほぼ同じである。

図表 2-18-1. 59 歳以下の年上の正社員の部下の活用の取り組み内容（複数回答）

（単位：％）

件数	あなたが期待する役割を伝えている	職場の仕事を進めるための時間をかけて説明している	年上の部下の役職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えている	働きぶりに対して、周囲からの評価を伝えている	仕事に要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と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づくりをしている	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	
合計	3107	71.8	24.5	26.6	27.9	17.8	29.6	39.7	20.9	23.7	12.3	26.6	24.8	2.4	2.2	7.4	11.8	0.7
建設業	193	67.9	19.7	30.6	23.3	13.0	24.9	37.8	19.2	16.6	14.0	21.2	23.3	3.1	1.6	6.7	13.5	0.5
製造業	1064	73.3	26.7	25.0	28.4	15.2	27.7	41.0	21.1	24.4	11.6	24.2	23.2	2.1	2.1	6.5	10.5	0.7
卸売業・小売業	300	70.3	26.0	28.3	31.3	18.0	24.3	36.7	20.0	25.0	10.7	28.3	20.0	2.3	2.0	9.0	10.0	0.7
金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	71.2	24.5	26.3	26.1	21.0	32.3	33.9	19.6	22.8	11.3	28.2	25.8	3.0	2.4	5.1	10.2	1.3
運輸業・郵便業	134	68.7	21.6	20.9	24.6	14.9	33.6	39.6	18.7	17.9	10.4	26.1	25.4	1.5	3.7	9.7	17.9	0.7
情報通信業	409	78.0	23.2	27.6	33.0	21.0	32.3	43.3	23.2	27.6	13.9	32.3	27.1	2.4	2.4	8.8	12.2	0.5
サービス業	635	68.3	23.0	28.0	25.4	20.2	32.4	40.5	21.3	23.0	13.7	27.1	27.7	2.5	2.2	8.5	13.5	0.8
100名未満	697	64.6	23.2	25.1	26.3	17.5	29.4	37.7	19.7	20.8	10.5	24.4	21.5	1.9	1.6	7.7	11.8	0.7
100名以上300名未満	493	63.9	19.3	28.2	25.4	18.3	28.8	38.5	19.3	22.3	14.6	25.6	25.4	2.6	2.8	8.7	13.8	0.2
300名以上1,000名未満	512	71.7	24.4	25.4	24.0	16.6	25.4	38.1	18.4	24.6	14.5	26.2	26.8	2.7	2.1	7.2	10.5	0.8
1,000名以上5,000名未満	669	77.1	24.2	27.5	29.6	17.6	32.3	39.8	21.2	24.2	10.6	27.7	23.9	2.1	1.6	6.0	12.4	0.6
5,000名以上	736	79.3	29.5	27.0	32.3	18.8	30.7	43.2	24.7	26.1	12.5	28.8	26.8	2.7	3.0	7.7	10.7	1.2
部長クラス＋次長クラス	268	72.8	22.8	26.5	31.3	15.3	28.7	36.9	20.1	29.1	10.8	22.4	22.4	3.4	4.1	5.6	9.3	0.4
課長クラス	689	72.1	23.2	27.7	27.6	16.7	26.4	36.1	19.6	25.7	12.8	23.8	23.4	1.7	2.3	5.8	10.0	0.9
係長・主任・現場監督者クラス	1303	72.8	25.9	28.3	27.6	18.0	31.0	41.7	21.3	24.6	13.2	29.4	26.8	2.8	1.9	9.2	13.2	0.8
一般	829	69.5	23.9	23.2	27.7	19.2	30.0	40.2	21.8	18.3	10.7	25.8	23.4	1.8	1.8	6.6	11.5	0.7

2. 部下とのコミュニケーション

59歳以下の年上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」53.3%＋「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」30.3%）は83.5%、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」13.6%＋「仕事に関係する話が十分にできないことがよくある」2.9%）は16.5%である（図表 2-18-2）。

こうした年上の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、サービス業（「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：85.0%）及び建設業（同84.5%）で年上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が多く、これに対して、情報通信業（同80.9%）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年上の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。

図表 2-18-2. 59歳以下の年上の正社員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	仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	仕事に関係ない話ではないが、仕事に関係する話はできていると思う	仕事に関係する話が十分にできないことが時々ある	仕事に関係する話が十分にできないことがよくある	部下とのコミュニケーションが良好でない管理職
合計		3107	83.5	53.3	30.3	13.6	2.9	16.5
勤務先の業種	建設業	193	84.5	52.3	32.1	10.9	4.7	15.5
	製造業	1064	83.3	52.0	31.3	14.6	2.2	16.7
	卸売業・小売業	300	83.3	53.0	30.3	14.3	2.3	16.7
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	84.1	52.4	31.7	11.8	4.0	15.9
	運輸業・郵便業	134	83.6	59.0	24.6	9.7	6.7	16.4
	情報通信業	409	80.9	50.1	30.8	16.1	2.9	19.1
	サービス業	635	85.0	57.2	27.9	12.4	2.5	15.0
勤務先の正社員数	100名未満	697	82.9	56.0	27.0	14.1	3.0	17.1
	100名以上300名未満	493	78.7	51.3	27.4	17.4	3.9	21.3
	300名以上1,000名未満	512	84.4	52.5	31.8	13.3	2.3	15.6
	1,000名以上5,000名未満	669	83.4	50.1	33.3	13.3	3.3	16.6
	5,000名以上	736	86.8	55.4	31.4	10.9	2.3	13.2
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	268	86.6	56.7	29.9	11.2	2.2	13.4
	課長クラス	689	84.5	54.3	30.2	13.4	2.2	15.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	84.7	54.2	30.5	13.0	2.3	15.3
	一般	829	80.0	49.9	30.0	15.3	4.7	20.0

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

59歳以下の年上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」14.1%＋「ある程度活用できている」67.8%）は81.8%、活用できていない管理職（「あ

「あまり活用できていない」16.4%+「活用できていない」1.8%）は18.2%である（図表 2-18-3）。

こうした年上の正社員の部下活用の現状について、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業（「活用できている」+「ある程度活用できている」の合計比率：83.9%）及び卸売業・小売業（同83.7%）で年上の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、これに対して、運輸業・郵便業（同78.4%）で少なくなっている。

第2に、規模別にみると、従業員規模「100名以上300名未満」を除けば、概ね規模が大きい企業ほど、年上の正社員の部下の活用ができ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「係長・主任・現場監督者クラス」の以上のクラスでは、8割以上の管理職が年上の正社員の部下の活用ができているが、部下の役職が「一般」（同78.3%）では、部下の活用ができている管理職の比率は8割には達していない。

図表 2-18-3. 59歳以下の年上の正社員の部下活用の現状

（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
合計		3107	81.8	14.1	67.8	16.4	1.8	18.2
勤務先の業種	建設業	193	83.4	7.3	76.2	16.1	0.5	16.6
	製造業	1064	83.9	15.6	68.3	14.2	1.9	16.1
	卸売業・小売業	300	83.7	15.0	68.7	14.3	2.0	16.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	79.6	15.3	64.2	19.4	1.1	20.4
	運輸業・郵便業	134	78.4	17.9	60.4	19.4	2.2	21.6
	情報通信業	409	79.5	14.9	64.5	18.3	2.2	20.5
	サービス業	635	80.6	11.0	69.6	17.3	2.0	19.4
	100名未満	697	80.6	11.5	69.2	16.4	3.0	19.4
勤務先の正社員数	100名以上300名未満	493	77.1	8.7	68.4	21.3	1.6	22.9
	300名以上1,000名未満	512	83.8	13.9	69.9	15.0	1.2	16.2
	1,000名以上5,000名未満	669	82.7	14.3	68.3	16.0	1.3	17.3
	5,000名以上	736	84.1	20.0	64.1	14.3	1.6	15.9
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	268	84.0	20.1	63.8	15.3	0.7	16.0
	課長クラス	689	84.5	16.3	68.2	13.8	1.7	15.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	82.4	14.1	68.3	16.1	1.5	17.6
	一般	829	78.3	10.4	67.9	19.2	2.5	21.7

2. 部下の活用のための会社からの情報提供

会社が59歳以下の年上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」9.5%+「ある程度行っていると思う」57.1%）は66.6%、「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」26.3%+「行っていないと思う」7.0%）は33.4%である（図表 2-18-4）。

こうした部下の活用のための会社からの情報提供について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で会社から年上の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なっているが、とくに、その傾向は建設業（「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：68.4%）及び卸売業・小売業（同68.3%）で

顕著に見られる。

第2に、規模別にみると、規模に関わらず、会社から年上の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、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス＋次長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「情報の提供比率」が60.4%から72.4%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、会社から年上の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なっている。

図表 2-18-4. 59歳以下の年上の正社員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
合計		3107	66.6	9.5	57.1	26.3	7.0	33.4
勤務先の業 種	建設業	193	68.4	6.2	62.2	28.5	3.1	31.6
	製造業	1064	67.0	9.0	58.0	24.9	8.1	33.0
	卸売業・小売業	300	68.3	10.3	58.0	27.3	4.3	31.7
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	66.1	11.0	55.1	27.7	6.2	33.9
	運輸業・郵便業	134	64.2	10.4	53.7	28.4	7.5	35.8
	情報通信業	409	64.1	10.8	53.3	27.9	8.1	35.9
	サービス業	635	67.1	9.1	58.0	25.4	7.6	32.9
勤務先の正 社員数	100名未満	697	66.4	7.7	58.7	27.4	6.2	33.6
	100名以上300名未満	493	62.9	8.1	54.8	30.0	7.1	37.1
	300名以上1,000名未満	512	66.8	9.2	57.6	25.4	7.8	33.2
	1,000名以上5,000名未満	669	66.8	9.6	57.2	26.2	7.0	33.2
	5,000名以上	736	69.0	12.4	56.7	23.6	7.3	31.0
部下の現在 の役職	部長クラス＋次長クラス	268	72.4	11.9	60.4	21.3	6.3	27.6
	課長クラス	689	71.1	12.3	58.8	21.9	7.0	28.9
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	66.9	9.1	57.9	26.2	6.8	33.1
	一般	829	60.4	7.2	53.2	31.8	7.7	39.6

3. 部下の働きぶりの満足度

59歳以下の年上の正社員部下の働きぶりに満足している管理職（「満足している」9.8%＋「やや満足している」56.1%）は65.9%、満足していない管理職（「あまり満足していない」27.8%＋「満足していない」6.3%）は34.1%である（図表 2-18-5）。

こうした部下の働きぶりの満足度について、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸業・郵便業（「満足している」＋「やや満足している」の合計比率：69.4%）及び建設業（同68.9%）で年上の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、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（60.5%）、情報通信業（同62.6%）で少なくなっている。

第2に、規模別にみると、従業員規模「100名以上300名未満」を除けば、規模が大きい企業ほど、年上の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、現在の部下の役職が「係長・主任・現場監督者クラス」の以上のクラスでは、6割以上の管理職が年上の正社員の部下の働きぶりに満足しているが、部下の役職が「一般」（同59.5%）では、部下の働きぶりに満足している管理職の

比率は6割には達していない。

図表 2-18-5. 59歳以下の年上の正社員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
合計		3107	65.9	9.8	56.1	27.8	6.3	34.1
勤務先の業種	建設業	193	68.9	7.8	61.1	24.4	6.7	31.1
	製造業	1064	68.2	12.5	55.7	26.1	5.6	31.8
	卸売業・小売業	300	66.7	9.3	57.3	27.3	6.0	33.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	60.5	8.6	51.9	32.0	7.5	39.5
	運輸業・郵便業	134	69.4	13.4	56.0	25.4	5.2	30.6
	情報通信業	409	62.6	7.6	55.0	29.3	8.1	37.4
	サービス業	635	65.5	7.7	57.8	28.8	5.7	34.5
勤務先の正社員数	100名未満	697	63.1	7.6	55.5	29.4	7.5	36.9
	100名以上300名未満	493	61.9	7.1	54.8	31.6	6.5	38.1
	300名以上1,000名未満	512	67.0	10.2	56.8	27.1	5.9	33.0
	1,000名以上5,000名未満	669	67.6	11.2	56.4	26.3	6.1	32.4
	5,000名以上	736	69.2	12.4	56.8	25.4	5.4	30.8
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	268	69.8	16.4	53.4	26.1	4.1	30.2
	課長クラス	689	70.0	12.8	57.2	24.5	5.5	30.0
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	67.4	9.2	58.2	26.8	5.8	32.6
	一般	829	59.5	6.5	53.0	32.4	8.1	40.5

3節 元上司である者が部下になることに対する抵抗感と年上の部下の評価

1. 元上司を部下にすることに対する考え

元上司である者（正社員）が部下になることに対する考えについてみてみよう。「抵抗感がある」（「抵抗感がある」19.1%+「やや抵抗感がある」44.5%）が管理職 63.6%、「抵抗感がない」（「あまり抵抗感がない」28.7%+「抵抗感がある」7.8%）が36.4%である（図表 2-18-6）。

こうした元上司を部下にすることに対する考えについて、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸業・郵便業（「抵抗感がある」+「やや抵抗感がある」の合計比率：65.7%）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（65.6%）で元上司であるの者（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、建設業（同58.5%）で弱くなっている。

第2に、規模別にみると、規模と元上司である者（正社員）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。

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」及び「係長・主任・現場監督者クラス」では、6割以上の管理職が元上司である者が部下（正社員）になることに対する抵抗感が強いが部下の役職が「課長クラス」（同58.1%）及び「部長クラス+次長クラス」（同54.9%）では、元上司である者が部下（正社員）になることに対する抵抗感を感じる管理職の比率は6割には達していない。

図表 2-18-6. 元上司である者（正社員）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
合計		3107	63.6	19.1	44.5	28.7	7.8	36.4
勤務先の業種	建設業	193	58.5	13.5	45.1	36.8	4.7	41.5
	製造業	1064	63.5	18.0	45.6	29.0	7.4	36.5
	卸売業・小売業	300	64.7	19.7	45.0	27.0	8.3	35.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	65.6	21.2	44.4	29.3	5.1	34.4
	運輸業・郵便業	134	65.7	22.4	43.3	24.6	9.7	34.3
	情報通信業	409	64.8	21.5	43.3	26.4	8.8	35.2
	サービス業	635	62.2	18.7	43.5	28.3	9.4	37.8
勤務先の正社員数	100名未満	697	60.0	19.7	40.3	32.1	7.9	40.0
	100名以上300名未満	493	64.5	16.6	47.9	28.4	7.1	35.5
	300名以上1,000名未満	512	60.0	19.3	40.6	31.3	8.8	40.0
	1,000名以上5,000名未満	669	68.2	19.9	48.3	25.1	6.7	31.8
	5,000名以上	736	64.7	19.2	45.5	27.0	8.3	35.3
部下の現在の役職	部長クラス・次長クラス	268	54.9	10.4	44.4	35.1	10.1	45.1
	課長クラス	689	58.1	14.4	43.7	31.1	10.9	41.9
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	67.6	22.7	44.9	26.1	6.3	32.4
	一般	829	64.9	19.9	45.0	28.2	6.9	35.1

2. 59歳以下の年上の正社員の部下の評価

59歳以下の年上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73.3%（「あてはまる」18.6%＋「ある程度あてはまる」54.7%の合計比率）で最も多くを占め、ついで、「人脈を持っている」（同63.9%）と「面倒見がよい」（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67.8%（「あてはまる」17.5%＋「ある程度あてはまる」50.3%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60.3%）、「言うだけで行動が伴わない」（同54.0%）、「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%）が続いている（図表 2-18-7）。

図表 2-18-7. 59歳以下の年上の正社員の部下の評価（N=3,107名）

	あてはまる	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	あてはまらない
経験を活かしたアドバイスがもらえる	73.3	18.6	54.7	21.1	5.6	26.7
面倒見がよい	62.6	11.4	51.3	31.1	6.2	37.4
人脈を持っている	63.9	14.6	49.2	29.2	6.9	36.1
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	45.4	11.5	34.0	40.8	13.7	54.6
過去の経験に固執している	60.3	16.5	43.9	32.2	7.4	39.7
柔軟性にかける	67.8	17.5	50.3	27.5	4.7	32.2
言うだけで行動が伴わない	54.0	12.6	41.4	37.6	8.4	46.0

こうした59歳以下の年上の正社員の部下の評価について、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」）が最も多くを占め、ついで、「人脈を持っている」（同63.9%）と「面倒見がよい」（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67.8%（「あてはまる」17.5%＋「ある程度あてはまる」50.3%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60.3%）、「言うだけで行動が伴わない」（同54.0%）、「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%）が続いている（図表 2-18-7）。

まる」の合計比率:76.6%)及び「面倒見がよい」(同 64.7%)、卸売業・小売業で「人脈を持っている」(同 67.3%)及び「過去の経験に固執している」(同 67.7%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「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 50.0%)、「柔軟性にかける」(同 73.4%)及び「言うだけで行動が伴わない」(同 58.9%)、運輸業・郵便業で「面倒見がよい」(同 64.9%)及び「人脈を持っている」(同 67.2%)、と 59 歳以下の年上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、従業員規模「100 名以上 300 名未満」を除けば、規模が大きい企業ほど、「人脈を持っている」と 59 歳以下の年上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。これに対して、従業員規模「300 名以上 1,000 名未満」を除けば、規模が小さい企業ほど、「言うだけで行動が伴わない」との年上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、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス+次長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「人脈を持っている」の比率が 57.5%から 71.6%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、「人脈を持っている」と 59 歳以下の年上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。

これに対して、現在の役職が「部長クラス+次長クラス」から「一般」へ役職が低くなるのに伴って、「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」の比率が 41.0%から 48.1%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、「事務的な仕事を自分でやろうとしない」と年上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。

図表 2-18-8. 勤務先の業種別・規模別等に見た 59 歳以下の年上の正社員の部下の評価

(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
合計		3107	73.3	62.6	63.9	45.4	60.3	67.8	54.0
勤務先の業種	建設業	193	73.1	57.5	63.2	45.6	60.1	69.4	58.0
	製造業	1064	76.6	64.7	66.4	42.7	56.6	64.8	50.5
	卸売業・小売業	300	75.3	63.0	67.3	49.7	67.7	68.7	53.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	69.6	62.9	57.5	50.0	63.4	73.4	58.9
	運輸業・郵便業	134	75.4	64.9	67.2	49.3	60.4	64.2	50.7
	情報通信業	409	65.0	57.7	60.6	39.1	58.7	69.2	56.2
	サービス業	635	73.9	63.1	63.3	48.7	62.5	68.8	55.6
勤務先の正社員数	100名未満	697	73.2	63.3	59.8	50.4	64.3	71.4	58.1
	100名以上300名未満	493	68.0	56.2	57.0	44.6	58.0	68.0	55.6
	300名以上1,000名未満	512	73.6	62.5	62.1	45.3	60.4	67.6	51.8
	1,000名以上5,000名未満	669	73.1	61.1	67.7	45.7	60.8	68.9	54.3
部下の現在の役職	5,000名以上	736	76.9	67.8	70.0	41.2	57.7	63.6	50.4
	部長クラス+次長クラス	268	76.5	64.2	71.6	41.0	59.0	61.2	51.9
	課長クラス	689	77.8	66.0	70.2	41.5	56.6	63.4	50.1
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	73.7	63.5	63.4	47.0	63.2	70.4	55.8
	一般	829	68.4	58.6	57.5	48.1	59.6	69.5	55.2

(注) 比率は「あてはまる」+「ある程度あてはまる」の合計比率。