

# 第IV部

## 資料編



# 本調査画面

「管理職の評価行動と高齢者活用の管理職への支援」に関するアンケート

.....

本調査は、年上の部下を持つ管理職の評価行動と高齢者活用の管理職への支援、  
ご本人の仕事やキャリアに関する意識等を把握するものです。  
ご回答いただいた結果はすべて統計的に集計・分析し、ご本人が特定されることは一切ありません。  
ありのままの感想やご意見をお書きください。

※この調査で、「職場」とは、あなたが管理する組織の単位を示します。

.....  
下記アンケートにご協力をお願いいたします。  
.....

当アンケートの回答者の皆様へお願い

アンケートの質問はほぼ2分程度で完了する予定です。  
アンケートの内容および当アンケートで取得した情報については、決して第三者に口外しないようご協力をお願いします。

# 1. あなたの職場について

01 あなたが

- 【1】管理している職場(部下)の人数、
- 【2】管理している職場(部下)から、「あなたが人事評価を行っている部下の人数」、
- 【3】あなたが人事評価を行っている部下のうち、「年上の部下の人数」、
- 【4】あなたが人事評価を行っている年上の部下のうち、「60歳代の部下の人数」、  
についてご記入ください。(2012年11月下旬現在)
- なお、非正社員については、契約更新のために活用される人事評価を含みます。
- 【全て必須】

【あなたが管理している職場(部下)の人数】

①正社員 (あなたが管理している人数)  
\_\_\_\_\_名

②非正社員  
(契約社員、パート社員、アルバイト、嘱託社員等として、あなたの勤務する会社が直接雇用する雇用する非正社員)の人数 (派遣社員を除く)  
\_\_\_\_\_名

【あなたが管理している職場(部下)のうち、あなたが人事評価を行っている人数】

③正社員  
\_\_\_\_\_名

④非正社員  
(契約社員、パート社員、アルバイト、嘱託社員等として、あなたの勤務する会社が直接雇用する雇用する非正社員)の人数 (派遣社員を除く)  
\_\_\_\_\_名

【あなたが管理している職場(部下)のうち、あなたが人事評価を行っている「年上の部下」】

⑤正社員  
\_\_\_\_\_名

⑥非正社員  
(契約社員、パート社員、アルバイト、嘱託社員等として、あなたの勤務する会社が直接雇用する雇用する非正社員)の人数 (派遣社員を除く)  
\_\_\_\_\_名

【あなたが管理している職場(部下)で、人事評価を行っている年上の部下のうち「60歳代の部下」】

⑦正社員  
\_\_\_\_\_名

⑧非正社員  
(契約社員、パート社員、アルバイト、嘱託社員等として、あなたの勤務する会社が直接雇用する雇用する非正社員)の人数 (派遣社員を除く)  
\_\_\_\_\_名

02 あなたが管理している職場(部下)の従業員は過去3年間どの程度増減しましたか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 増えた	2 ほぼ増えた	3 既成り(増えたり減ったり)	4 ほぼ減った	5 減った
1. 正社員 (あなたを含む)の数	↑	○	○	○	○
2. 非正社員 (契約社員、パート社員、アルバイト、嘱託社員等として、あなたの勤務する会社が運用する雇用する非社員)の数(派遣社員を除く)	↑	○	○	○	○

03 あなたの職場の状況について、以下の質問はそれぞれどの程度あてはまりますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 ほとんどあてはまる	2 多少あてはまる	3 ほとんどあてはまらない	4 ほとんどあてはまらない
1. 人間関係がよい	↑	○	○	○
2. 仲間意識が強い	↑	○	○	○
3. 目標や価値観を共有している	↑	○	○	○
4. 業務への貢献意識が高い	↑	○	○	○
5. 個人の成長志向、合う学習隊がある	↑	○	○	○
6. 仕事上で助け合う学習隊がある	↑	○	○	○
7. 仕事以外で相談し合う学習隊がある	↑	○	○	○
8. お互いに教え合う学習隊がある	↑	○	○	○
9. 切磋琢磨して技能(能力や知識)を高める学習隊がある	↑	○	○	○

04 あなたの職場の要員(人員)について、以下の事柄ほどの程度あてはまりますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 あてはまる	2 あてはまるほど	3 あてはまるほどない	4 あてはまるな
1. 正社員の人数を決める前に職場の意見が反映されている	↑	○	○	○
2. 正社員の人数は適切である	↑	○	○	○
3. 正社員の種類が多い	↑	○	○	○
4. 要員が特定の人に集中している	↑	○	○	○
5. 期間に合わせた柔軟な要員配置ができています	↑	○	○	○

05 あなたの職場について、どのよう(ように)評価をしていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 よい	2 ややよい	3 やや悪い	4 悪い
1. 業績の高さ	↑	○	○	○
2. 仕事の効率的な進行	↑	○	○	○
3. 正社員のメンバーの仕事意欲	↑	○	○	○
4. 人材育成の良しさ	↑	○	○	○
5. メンバーの技能(能力や知識)のバラツキの小ささ	↑	○	○	○
6. 職場における目標・目標の理解	↑	○	○	○
7. 職場における目標のメンバー間の共有	↑	○	○	○
8. 企業の経営理念や経営方針の理解	↑	○	○	○

II. 会社が「あなたに期待する役割」を「知らせる」仕組み・あなたの「能力を知る」仕組み

09 あなたは、「会社-上司があなたに期待する役割」について、どの程度知らされていると思いますか。

【必須入力】

1 知らされている	2 ある程度知らされている	3 あまり知らされていない	4 知らされていない
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

07 あなたは、「会社-上司があなたに期待する役割」について、会社からどのような方法で知らされていますか。

【必須入力】

- 1. 人事部門との面談
- 2. 職位要件書あるいは職務要件書
- 3. 研修
- 4. 経営者層との面談
- 5. 管理職レベルのミーティングを通して
- 6. 役員会の資料・集談を通して
- 7. 人事評価制度の運用を通して
- 8. 個人別の目標管理シート
- 9. 社内報
- 10. 電子媒体(社内LAN等)
- 11. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

08 あなたが(会社・上司)があなたに期待する役割を知らず、あなたの上司はどの程度重要な役割を果たしていますか。(1つ)

【必須入力】

- C 1. 重要な役割を果たしている
- C 2. ある程度重要な役割を果たしている
- C 3. あまり重要な役割を果たしていない
- C 4. 重要な役割を果たしていない
- C 5. 上司の役割ではない

09 あなたは、「会社(上司)があなたに期待する役割」について、上司からどのような方法で知らされていますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 人事官(面)の面談
- 2. 職場のミーティング
- 3. 目標設定の面談、または、目標達成状況評価するとき
- 4. 日常の仕事を通じて
- 5. 新しい職場への配属時
- 6. その他(具体的に)

010 会社・上司があなたに期待する役割を100とした場合、あなたはどの程度、その役割に当てていると思いますか。

【 必須入力 】

おおよそ  (半角数字)

011 会社・上司は、あなたに対して「あなたに期待する役割」をこれまで以上に明確に示すべきであると思いますか。

(1つ)

【 必須入力 】

- |      |        |           |        |
|------|--------|-----------|--------|
| 1    | 2      | 3         | 4      |
| そう思う | ややそう思う | あまりそう思わない | そう思わない |
| C    | C      | C         | C      |



以下班～Vの範囲については、159歳以下の正社員」の部下についてお答え下さい。

III. 59歳以下の正社員の部下の評価の進め方

⑩3 あなたは1年間に正社員の部下(59歳以下)の評価を1人あたり何回行っていますか。

【必須入力】

1人あたり「」回

⑩2 会社、上司は、あなたの「現在の能力・適性」及び「働き方の希望」について、どの程度把握していると思いますか。

(それぞれについて1つ)

【必須入力】

	1	2	3	4
1.現在の能力・適性	把握している	ある程度把握している	あまり把握していない	把握していません
2.働き方の希望	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

以降の質問は、前問で選択した59歳以下の正社員の部下(014の選択内容)を念頭に置いて答えてください。

014 あなたが人事評価を行っている「59歳以下の正社員」の部下のうち、現在の役職位が最も高い者をお答えください。  
(1つ)

【必須入力】

- C 1. 次長クラス
- C 2. 課長クラス
- C 3. 部長・主任・現場監督クラス
- C 4. 一般
- C 5. その他(具体的に: )

015 あなたは正社員の部下を評価する際にとのよな点を考慮していますか。空枠を100%として、それぞれ項目の比率を記入して下さい。

なお、空白の箇所を複数回入力している方は、1項目を通してお答え下さい。  
(小数点以下は四捨五入)

【必須入力】

1. (a) 能力	<input type="text"/> %
2. (b) 仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任感)	<input type="text"/> %
3. (c) 個人の業績・成果	<input type="text"/> %
4. (d) 個人的要素(年齢・勤続年数等)	<input type="text"/> %
5. (e) 熟練度(経験性、協調性、意欲、勤怠等)	<input type="text"/> %
6. (f) その他	<input type="text"/> %
合計	100%

(小数点を使用せず、空枠で入力して下さい)

引は総数、50歳以下の正社員の下下(014の選択内容)について回答します。

**016** 前問でお答えの、正社員の下下を評価する際の考慮点に「その他」をお選びの方にお伺いします。  
 その他の具体的な内容をお聞かせください。  
 【必須入力】

※5000文字以内で記入ください。

**017** 以下の評価項目について、今後、どの程度重視したいと考えていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 重視しない	2 やや重視しない	3 現状程度	4 やや重視したい	5 重視したい
1. 能力	C	C	C	C	C
2. 仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任感)	C	C	C	C	C
3. 個人の意識・成長	C	C	C	C	C
4. 個人的要素(年齢・勤続年数等)	C	C	C	C	C
5. 職務内容(責任性、独立性、意欲、勤怠等)	C	C	C	C	C

018 あなたは部下の「業績・成果」を評価する際に、どのくらいの期間を考慮していますか。

（1つ）

【必須入力】

- C 1. 3か月以下
- C 2. 3か月超 6か月以下
- C 3. 6か月超 1年以下
- C 4. 1年超 1年半以下
- C 5. 1年半超 2年以下
- C 6. 2年超 3年以下
- C 7. 3年以上

019 あなたは部下の「業績・成果」を評価するにあたり、以下の項目をどの程度重視しますか。

（それぞれについて）

【必須入力】

	1 業績として	2 やや重視として	3 あまり重視として	4 重視しては
1. 担当業務の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部門の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 会社の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 顧客の満足度や他部門への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 職場メンバーの育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 上司の補佐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 職場メンバーへの支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 あなたは部下の「能力」を評価するにあたり、以下の項目についての認識を相していますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 高しじょう	2 やや高しじょう	3 あまり高しじょうない	4 高しじょうない
1. 課題の成功率	↑	○	○	○
2. 課題の遂行力	↑	○	○	○
3. 人材の育成力	↑	○	○	○
4. 人材の活用能力	↑	○	○	○
5. 人材の対応力	↑	○	○	○
6. 協働性	↑	○	○	○
7. 責任感	↑	○	○	○
8. 専門知識・技能・技術	↑	○	○	○

Q21 部下の評価を行う際に際して、以下の経験がどの程度立っていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 全くない	2 ややない	3 多少ない	4 多少ある	5 かなりある
1. 各課や他課・説明会への参加	↑	○	○	○	○
2. 上司からのアドバイス	↑	○	○	○	○
3. 上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	↑	○	○	○	○
4. 自分が評価された経験	↑	○	○	○	○

022 部下と人事評価のための面接を行っていますか。  
【必須入力】

1 はい

2 いいえ

023 1年間に1人あたり何回面接を行っていますか。  
部下との面接時間は、1回何時間ですか。  
※平均的な長さでお答えください。(小数点以下は四捨五入)  
【全て必須】

1人あたり「」回

1人あたり1回「」時間「」分

024 面接では、部下どのようなことを感じ合っていますか。(1点づつでも)  
【必須入力】

- 1. 仕事の進捗状況や結果
- 2. 能力開発へのアドバイス
- 3. 来期の仕事の目標
- 4. 仕事上の悩み
- 5. 将来のキャリア
- 6. 健康状況や家庭の状況
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

025 部下の評価を行うにあたり、どのようにして情報を収集していますか。(1点づつでも)  
【必須入力】

- 1. 部下との日常の会話を通して
- 2. 部下の働きぶりを直接みて
- 3. 得意先から
- 4. あなたの上司から
- 5. あなたの他の部下から
- 6. 部下の以前の上司から
- 7. 社内他の部署から
- 8. その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

026 部下の評価を行うにあたり、どのような点を参考にしていきますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 部下の前年度の評価結果
- 2. 部門内の他の部下の評価結果
- 3. 他部門の社員の評価結果
- 4. 以前の部下の評価結果
- 5. 自分自身が部下であったときの評価結果
- 6. あなたの前任者の評価結果
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

027

あなたは、部下に評価の結果や仕組みに関して、どのような情報を知らせていますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 評価の結果
- 2. 評価項目
- 3. 評価項目ごとの判断基準
- 4. 評価項目間のウェイト
- 5. 評価の手順・手続
- 6. 評価結果の活用方法
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)
- 8. 知らせていない



028 部下に評価の結果や仕組みを知らせることにより、以下の項目についてどのような影響があると考えますか。

【必須入力】

	1 よい影響が起ころ	2 ややよい影響が起ころ	3 やや悪い影響が起ころ	4 悪い影響が起ころ
1. 部下の業績への関心	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部下の満足ぶり	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 部下とのコミュニケーション	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 部下の能力開発への意欲	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 部下の評価に対する納得性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 職場のチームワーク	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 評価の公平性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

029 あなたは、評価結果を部下に知らせることは必要であると考えていますか。あてはまるものがない方も最もお気持ちに近いものを2つ選んでください。(1つ)

【必須入力】

- 1. 知らせるべきである
- 2. 本人が望めば知らせるべきである
- 3. 成績がよい場合は知らせた方がよい
- 4. 成績がわるい場合には知らせた方がよい
- 5. 知らせない方がよい
- 6. わからない

030 あなたは、評価結果について、部下から相談を受けたことがありますか。  
【必須入力】

1  
あり

2  
ない

C

031 部下の評価を行うにあたり、あなたが悩んでいることはどのようなことですか。  
(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 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く余裕がない
- 2. 部下の人数が少なすぎて評価しづらい
- 3. 専門性の高い仕事なので、仕事について理解できない
- 4. 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
- 5. 仕事の成果が運や偶然に依存するので、評価がしづらい
- 6. 評価制度が複雑で従業員が理解していない
- 7. 評価制度が悪いせいなので、部下に対して評価結果を明確に説明できない
- 8. 評価制度の運用が統一されていないために、部門間で不公平が生じている
- 9. 評価制度が不公平である
- 10. 優秀な従業員に高い評価を与えられたいため、これらのやる気を失わせている
- 11. 優秀な従業員を高く評価するために、その他の従業員がやる気を失っている
- 12. 多忙のせいにより評価が行われていない
- 13. その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )
- 14. その他なし

IV. 「59歳以下の正社員」の部下との関係(目標管理)

Q122 あなたは仕事を進める上で、部下に対して業務目標を立てさせていますか。  
【必須入力】

1 はい

C

2 いいえ

C

Q123 どのような点を考慮して、部下の業務目標を設定していますか。(1つでも)  
【必須入力】

1. 会社・部門の業務目標

2. 関連他部門の業務目標

3. 部下の過去の業績

4. 部下と同等レベルの社員の業績や目標

5. 部下の仕事の難しさ

6. 部下の能力伸展の程度

7. その他(具体的に)

034 主に、どのような理由で、年度の途中で業務目標を変更しますか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 会社・部門の業務目標の変更により
- 2. 部下の人事異動により
- 3. 部下の異動により
- 4. 上司の交代により
- 5. その他の理由により(自由特記: \_\_\_\_\_ )
- 6. 途中で業務目標を変更することはない

035 目標を設定する際に注意している点ほどのような点ですか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 目標項目を細かくする
- 2. 目標項目をおおくくりにする
- 3. できるだけ数値で表すようにする
- 4. 部下の意見を聞くようにする
- 5. あなたの上司と相談する
- 6. その他(自由特記: \_\_\_\_\_ )

036 あなたは目標の達成度や部下の業績・成果や能力の評価に活用していますか。  
 (それぞれについて1つ)

【必須入力】

	1 活用している	2 やや活用している	3 あまり活用していない	4 活用していません
1. 業績・成果の評価に	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 能力の評価に	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

037 あなたは、部下を上手に活用するために、どのようなことをしていますか。(いくつでも)  
 【必須入力】

- 1. あなたが期待する役割を伝えている
- 2. 職場の仕事の進め方について問答を促している
- 3. 部下の役割や職場のメンバーに周知している
- 4. 自身の能力を活かす方法を考えさせている
- 5. 標準マニュアルについて、原因からの評価を伝えている
- 6. 仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている
- 7. 本人の能力開発やキャリアを考慮して仕事を与えている
- 8. 他部門との調整をサポートしている
- 9. 職場のメンバー間の人間関係に気を配っている
- 10. 職務で自由に意見を言える雰囲気づくりにしている
- 11. 人事担当者や課長と連携して部下に関する情報を伝えている
- 12. 部下に社内での懇話会やイベントへ参加するよう促している
- 13. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

038 あなたは、部下とどの程度話をしていますか。  
最もあてはまるものをお選びください。(1つ)  
【必須入力】

- C 1 仕事に関係ない話も含めて、よく話していると思う
- C 2 仕事に関係ない話もしないが、仕事に関係する話まで話していると思う
- C 3 仕事に関係する話が十分でないことがある
- C 4 仕事に関係する話が十分でないことが太である

039 あなたは部下とどの程度活用できていると考えますか。(1つ)  
【必須入力】

- 1 活用できている C
- 2 ある程度活用できている C
- 3 あまり活用できていない C
- 4 活用できていない C

V. 年上の部下の特徴

◆以降については、『年上の部下』以下の正社員の特徴についてお問います。  
 複数いる場合には代表的な部下の1人についてお答えください。

Q41 その者の年齢をお答えください。

【必須入力】  
 \_\_\_\_\_歳

Q40 あなたは部下の働きぶりをどのように評価していますか。(1つ)  
 【必須入力】

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
| 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               |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

042 その者の性別をお答えください。(1つ)  
【 必須入力 】

1  
男性

2  
女性

C

C

043 その者の入社の経緯をお答えください。(1つ)  
【 必須入力 】

- C 1. 学校卒業後、すぐに正社員として採用された
- C 2. 正社員として中途採用された
- C 3. 今の会社へ出向し、転籍した
- C 4. 今の会社へ出向中(転籍していない)
- C 5. その他 (具体的な：)
- C 6. わからない

\_\_\_\_\_



044 その者の「あなたが管理している職場」での勤続年数をお答えください。(1つ)  
【必須入力】

- C 1. 1か月未満
- C 2. 1ヶ月以上 3ヶ月未満
- C 3. 3ヶ月以上 6ヶ月未満
- C 4. 6ヶ月以上 1年未満
- C 5. 1年以上 2年未満
- C 6. 2年以上 3年未満
- C 7. 3年以上 5年未満
- C 8. 5年以上
- C 9. わからない

045 その者は、あなたよりも「あなたが管理している職場」で早くから働いていますか。(1つ)  
【必須入力】

- C 1. 働いている
- C 2. 働いていない

046 その者の現在の役職位をお答えください。(1つ)

【必須入力】

- 1. 部長クラス
- 2. 次長クラス
- 3. 課長クラス
- 4. 係長・主任・現場監督クラス
- 5. 一般
- 6. その他(具体的に: )

047 その者とあなたはこれまで(現在の職場を含めず)一緒に仕事をされたことがありますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. あなたと同じ課・係で働いていたことがある
- 2. あなたの上司であったことがある
- 3. あなたの部下であったことがある
- 4. 社内のプロジェクトで一緒に働いたことがある
- 5. 業界内(「J」～「4」以外)で一緒に働いたことがある
- 6. 現在の職場で初めて一緒に仕事をしました

048 現在の職場で一緒に働く新卒までに、どのくらいの期間一緒に働いたことがありますか。  
 なお、一緒に働いた期間は連続してお答え下さい。(1つ)  
 【必須入力】

- C 1. 1か月未満
- C 2. 1ヶ月以上 3ヶ月未満
- C 3. 3ヶ月以上 6ヶ月未満
- C 4. 6ヶ月以上 1年未満
- C 5. 1年以上 2年未満
- C 6. 2年以上 3年未満
- C 7. 3年以上 5年未満
- C 8. 5年以上

049 その者について、現在の上司一部下の関係になる前から、以下の事柄についてどの程度把握していましたか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 把握していません	2 多少程度把握していません	3 あまり把握していません	4 把握していません
1. 適性	↑	○	○	○
2. 業務に関連する専門知識・能力	↑	○	○	○
3. 業務以外の専門知識・能力	↑	○	○	○
4. 人間性	↑	○	○	○
5. これまで経験した部署・職場	↑	○	○	○
6. 仕事上の主な成果	↑	○	○	○
7. 各種公的資格の取得状況	↑	○	○	○

V. 年上の部下の特徴

◆以下については、7年上の60才以上の正社員の部下(59歳以下も同じ会社の正社員として勤めていた)軍についてお聞かせください。  
補償の場合は代表的な部下の1人についてお答えください。

050 その者は、現在(59歳以下)時代はあなたの会社の正社員でしたか。(1つ)

【必須入力】

- C 1. あなたの会社の正社員であった
- C 2. あなたの会社の正社員ではなかった
- C 3. わからない

V. 年上の部下の特徴

◆以下については、7年上の60才以上の正社員の部下(59歳以下も同じ会社の正社員として勤めていた)軍についてお聞かせください。  
補償の場合は代表的な部下の1人についてお答えください。

051 その者の年齢をお答えください。

【必須入力】

\_\_\_\_\_ 歳

052 その者の性別をお答えください。(1つ)  
【必須入力】

1  
男性

C

2  
女性

C

053 その者の「あなた」が管理している職場での勤続年数をお答えください。(1つ)  
【必須入力】

C 1. 1か月未満

C 2. 1か月以上 3か月未満

C 3. 3か月以上 6か月未満

C 4. 6か月以上 1年未満

C 5. 1年以上 2年未満

C 6. 2年以上 3年未満

C 7. 3年以上 5年未満

C 8. 5年以上

C 9. わからない

054 その者は、あなたよりも「あなた」が管理している「職場」で早くから働いていますか。(1つ)  
【必須入力】

- C 1. 働いている
- C 2. 働いていない

055 その者の現在の役職および職役(59歳以下)時代に就いていた最上位の役職位をお答えください。  
完全に一致しない場合も、最も近いものをお答えください。(それぞれについて1つ)  
【必須入力】

1	経営者・役員クラス	<input type="radio"/>
2	部長・次長クラス	<input type="radio"/>
3	課長クラス	<input type="radio"/>
4	主任・主任・現場監督者クラス	<input type="radio"/>
5	一般	<input type="radio"/>
6	わからず	<input type="radio"/>

1. の現在の役職位

2. の期後(59歳以下)時代に就いていた最上位の役職位

056 その業とあなたはこれまで(現在の職場を含めず)一緒に仕事をしたことがありますか。  
(いっつも)

【必須入力】

- 1. あなたと同じ課・係で働いていたことがある
- 2. あなたの上司であったことがある
- 3. あなたの部下であったことがある
- 4. 社内のプロジェクトで一緒に働いたことがある
- 5. 連絡先「J」～「4」以外で一緒に働いたことがある
- 6. 現在の職場で初めて一緒に仕事をした

057 現在の職場で一緒に働く前までに、どのくらいの期間一緒に働いたことがありますか。  
なお、一緒に働いた期間は連続してお答え下さい。(1つ)

【必須入力】

- 1. 1か月未満
- 2. 1か月以上 3ヶ月未満
- 3. 3ヶ月以上 6ヶ月未満
- 4. 6ヶ月以上 1年未満
- 5. 1年以上 2年未満
- 6. 2年以上 3年未満
- 7. 3年以上 5年未満
- 8. 5年以上

V. 年上の部下の特徴

◆以下については、『年上の60才以上の非正社員の部下(69歳以下も同じ会社に会社の正社員として勤めていた)』についてお答えください。  
 複数の場合は代表的な部下の1人についてお答えください。

059 その者の年齢をお答えください。

【必須入力】  
 \_\_\_\_\_ 歳

059 その者について、現在の上司・部下の関係になる前から、以下の事柄についてどの程度把握してましたか。

【必須入力】

	1 把握しなかった	2 ある程度把握していた	3 あまり把握していません	4 把握しすぎていた
1. 測性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 業務に関連する専門知識・能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 業務以外の専門知識・能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 人物	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. これまで経験した部署・職場	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事上の主な成果	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 各種公的記録の取得状況	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



050 その者の性別をお答えください。(1つ)  
【必須入力】

1  
男性

C

2  
女性

C

051 その業の「あなた」が管理している職場での勤務年数をお答えください。(1つ)  
【必須入力】

C 1. 1か月未満

C 2. 1ヶ月以上 3ヶ月未満

C 3. 3ヶ月以上 6ヶ月未満

C 4. 6ヶ月以上 1年未満

C 5. 1年以上 2年未満

C 6. 2年以上 3年未満

C 7. 3年以上 5年未満

C 8. 5年以上

C 9. わからない

012 その者は、あなたよりも「あなた」が管理している「現場」で早くから働いていますか。(1つ)

【必須入力】

- C.1. 働いている
- C.2. 働いていない

013 その者の現在の役職位及び現役(59歳以下)時代に就いていた最上位の役職位をお答えください。

完全に一致しない場合も、最も近いものをお答えください。(それぞれについて1つ)

【必須入力】

1	取締役・役員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	課長・部長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	課長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	部長・主任・現職階級者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	一般	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	わからない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 現在の役職位

2. 現役(59歳以下)時代に就いていた最上位の役職位

084 その者とあなたはこれまで(現在の職場をさめず)一緒に仕事をすることがありますか。  
(いくつでも)

【必須入力】

- 1. あなたと同じ課/係で働いていたことがある
- 2. あなたの上司であったことがある
- 3. あなたの部下であったことがある
- 4. 社内のプロジェクトで一緒に働いたことがある
- 5. 選定部門(1階)以外で一緒に働いたことがある
- 6. 現在の職場で初めて一緒に仕事をした

085 現在の職場で一緒に働く前までに、どのくらいの期間一緒に働いたことがありますか。  
なお、一緒に働いた期間は連続してお答え下さい。

(1つ)

【必須入力】

- C 1. 1か月未満
- C 2. 1ヶ月以上 3ヶ月未満
- C 3. 3ヶ月以上 6ヶ月未満
- C 4. 6ヶ月以上 1年未満
- C 5. 1年以上 2年未満
- C 6. 2年以上 3年未満
- C 7. 3年以上 5年未満
- C 8. 5年以上

V. 年上の部下の特徴

◆以図については、7年上の60才以上の非正社員の部下層についてお話しします。  
 複数いる場合は代表的な部下の1人についてお答えください。

057 その者の年齢をお答えください。

【必須入力】 \_\_\_\_\_ 歳

058 その者について、現在の上司-部下の顔面になる前から、以下の事柄についてどの程度把握してまいりましたか。

（それぞれについて1つ）  
 【必須入力】

	1 把握しただ	2 ある程度把握していた	3 あまり把握していません	4 把握していません
1. 属性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 業務に関連する専門知識・能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 業務以外の専門知識・能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 人物	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. これまで経験した部署・職場	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事上の主な成果	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 各種公的記録の取得状況	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

088 その者の性別をお答えください。(1つ)  
【必須入力】

1  
男性

C

2  
女性

C

089 その者は、あなたよりも「あなたが管理している職場」で早くから働いていますか。  
(1つ)  
【必須入力】

C 1. 働いている

C 2. 働いていない

070 その者の現在の役職位及び現役(59歳以下)時代に就いていた最上位の役職位をお答えください。  
 完全に一致しない場合も、最も近いものをお答えください。(それぞれについて)

【必須入力】

1	経営者・役員クラス									
2	部長・次長クラス									
3	課長クラス									
4	専任・主任・現場監督クラス									
5	一般									
6	わからない									

1. 現在の役職位

2. 現役(59歳以下)時代に就いていた最上位の役職位

071 その者とあなたはこれまで(現在の職場を問わず)一緒に仕事をされたことがありますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. あなたと同じように仕事で働いていたことがある
- 2. あなたの上司であったことがある
- 3. あなたの部下であったことがある
- 4. 社内のプロジェクトで一緒に働いたことがある
- 5. 業界イベント(セミナー以外)で一緒に働いたことがある
- 6. 現在の職場で初めて一緒に仕事をしました

172 現在の職場で一緒に働く新卒までに、どのくらいの期間一緒に働いたことがありますか。  
 なお、一緒に働いた期間は連続してお答え下さい。

【1つ】

【必須入力】

- C 1. 1か月未満
- C 2. 1ヶ月以上3ヶ月未満
- C 3. 3ヶ月以上6ヶ月未満
- C 4. 6ヶ月以上1年未満
- C 5. 1年以上2年未満
- C 6. 2年以上3年未満
- C 7. 3年以上5年未満
- C 8. 5年以上

173 その者について、現在の上司一部下の関係になる前から、以下の事柄についての履歴を記載していただけますか。  
 (それぞれについて1つ)

【必須入力】

	1 推薦しただ	2 ある程度推薦していた	3 あまり推薦しなかった	4 推薦しなかった
1. 適性	↑	C	C	C
2. 業務に関連する専門知識・能力	↑	C	C	C
3. 業務以外の専門知識・能力	↑	C	C	C
4. 人柄	↑	C	C	C
5. これまで経験した部署・職場	↑	C	C	C
6. 仕事上の主な成果	↑	C	C	C
7. 各社公的賞格の取得状況	↑	C	C	C

VI-1. 年上の部下の評価の進め方

以下のVI～VIIIの設問については、  
V.(新問まで)をお考えください。V.(新問)を念頭に回答してください。

074 あなたは年上の部下について人事評価を行っていますか。  
なお、この場合の人事評価とは、評価結果が賞金等の処遇に反映される人事評価だけでなく、  
契約更新のために活用される人事評価を含みます。

- 【必須入力】  
C 1. 行っている  
C 2. 行っていない

075 あなたは年上の部下を評価する際どのような点を考慮していますか。全件を100%として、  
それぞれの項目の比率を記入下さい。  
なお、年上の部下の評価を複数回行っている方は、1年間を週にお考え下さい。  
(小数点以下は四捨五入)

【必須入力】

1. (a) 能力	<input type="text"/> %
2. (b) 仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	<input type="text"/> %
3. (c) 個人の業績・成果	<input type="text"/> %
4. (d) 個人的要素(年齢・勤続年数等)	<input type="text"/> %
5. (e) 職務能度(敬恭性、協調性、意欲、勤怠等)	<input type="text"/> %
6. (f) その他	<input type="text"/> %
合計	0%

(小数点を問わず、任意で入力してください)



175 前問でお答えの、年上の部下を指導する際の考慮点に「その他」をお選びの方にお願いします。  
 その他の具体的な内容をお聞かせください。

【必須入力】

※1000文字以内で記入ください。

177 以下の評価項目について、今後、どの程度重視したいと考えていますか。  
 (それぞれについて1つ)

【必須入力】

	1 普通	2 やや重視したい	3 現状程度	4 あまり重視しない	5 重視しない
1. 能力	→	←	←	←	←
2. 仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任感)	→	←	←	←	←
3. 個人の業績・成果	→	←	←	←	←
4. 雇主的要素(年齢、勤続年数等)	→	←	←	←	←
5. 職務態度(規律性、協調性、意欲、勤怠等)	→	←	←	←	←

Q78 あなたは年上の部下の「業績・成果」を評価していますか。  
【必須入力】

- C 1. 評価している
- C 2. 評価していない

Q79 あなたは年上の部下の「業績・成果」を評価する際に、どのくらいの頻度を考慮していますか。  
【必須入力】

- C 1. 3か月以下
- C 2. 3か月超 6か月以下
- C 3. 6か月超 1年以下
- C 4. 1年超 1年半以下
- C 5. 1年半超 2年以下
- C 6. 2年超 3年以下
- C 7. 3年超

081 あなたは年上の部下の「業績・成果」を評価するにあたり、以下の項目ごとの程度重視しますか。  
 【必須入力】

	1 著しく高い	2 やや著しく高い	3 あまり著しくはない	4 著しくはない
1. 担当業務の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部門の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 会社の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 顧客の満足度や他部門への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 職場メンバーの育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 上司の補佐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 職場メンバーへの支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

082 あなたは年上の部下の「能力」を評価していますか。  
 【必須入力】

1. 評価している  
 2. 評価していない

082 あなたは年上の部下の「能力」を評価するにあたり、以下の項目についてどの程度重視していますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 重視している	2 やや重視している	3 あまり重視していない	4 重視していない
1. 課題形成力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 課題遂行能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 人材育成力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 人材活用能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 対人対応力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 国際性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 責任感	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 専門的知識・技能・技術	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

083 年上の部下の評価を行う際に際して、以下の経験がどの程度役立っていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 役立っている	2 やや役立っている	3 あまり役立っていない	4 役立っていない	5 経験したことのない
1. 考評者同僚・説明会への参加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 上司からのアドバイス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 自分が評価された経験	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

094 年上の部下と人事評価のための面接を行っていますか。  
【必須入力】

1  
はい

C

2  
いいえ

C

095 1年間に年上の部下1人あたり何回面接を行っていますか。  
年上の部下との面接時間は、1回何時間ですか。  
※平均的な長さでお答えください。(小数点以下は四捨五入)  
【全て必須】

1人あたり  回

1人あたり 1回  時間  分

085 面接では、年上の部下とどのようなことを感じ合っていますか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 仕事の進捗状況や結果
- 2. 能力開発へのアドバイス
- 3. 来期の仕事の目標
- 4. 仕事上の悩み
- 5. 将来のキャリア
- 6. 健康状況や家族の状況
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

087 年上の部下の評価を行うにあたり、どのようにして情報を収集していますか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 部下との日常の会話を通して
- 2. 部下の進捗状況を直接様子見
- 3. 得意先から
- 4. あなたの上司から
- 5. あなたの他の部下から
- 6. 部下の以前の上司から
- 7. 社内での他の部署から
- 8. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

038 年上の部下の評価を行なったとき、どのような点を参考にしていますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 年上の部下の前年度の評価結果
- 2. 部門内の他の部下の評価結果
- 3. 他部門の社員の評価結果
- 4. 以前の部下の評価結果
- 5. 自分自身が部下であったときの評価結果
- 6. あなたの前任者の評価結果
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

039 あなたの年上の部下に評価の結果や仕組みに関して、どのような情報を知らせていますか。(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 評価の結果
- 2. 評価項目
- 3. 評価項目ごとの判断基準
- 4. 評価項目間のウエイト
- 5. 評価の手順・手続き
- 6. 評価結果の活用方法
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)
- 8. 知らせていません

090 年上の部下に評価の結果や仕組みを知らせることにより、以下の項目についてどのような影響があると考えますか。  
 (それぞれについて1つ)

【必須入力】

	1 よい影響が起る	2 ややよい影響が起る	3 やや悪い影響が起る	4 悪い影響が起る
1. 部下の業績への関心	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部下の成長ぶり	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 部下とのコミュニケーション	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 部下の能力開発への意欲	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 部下の評価に対する納得性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 職場のチームワーク	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 評価の公平性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

091 あなたは、評価結果を年上の部下に知らせることは必要であると考えていますか。  
 あてはまるものがない方も最もお気持に近いものを本選びください。(1つ)

【必須入力】

- C 1. 知らせるべきである
- C 2. 本人が望めば知らせるべきである
- C 3. 成績が良い場合は知らせた方がよい
- C 4. 成績がわるい場合は知らせた方がよい
- C 5. 知らせない方がよい
- C 6. わからない



092 あなたは、評価結果について、年上の部下から相談を受けたことがありますか。

【必須入力】

- 1 あり
- 2 ない
- C

093 年上の部下の評価を行うにあたり、あなたが悩んでいることはどのようなことですか。

【必須入力】

- 1. 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
- 2. 部下の人数が少なすぎて、年上の部下の評価がしづらい
- 3. 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
- 4. 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
- 5. 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
- 6. 評価制度が複雑で年上の部下が理解していない
- 7. 部下が年上のための評価結果の伝え方が難しい
- 8. 評価しても、年上の部下の行動を改善できない
- 9. 評価が厳しくても、年上の部下の処遇を改善することができない
- 10. その他(具体的に「」)
- 11. その他

VI-2. 年上の部下の評価の進め方

以下のVI-1~VIIの設問については、Vで回答した年上の部下を念頭において回答してください。

094 年上の部下の評価を行うにあたり、あなたが悩んでいることほどの上のようなことですか。  
 (1点づつでも)

【必須入力】

- 1. 部下の人数が多すぎて、年上の部下の情報がどこまで見ていない可能性がある
- 2. 部下の人数が少なすぎて、年上の部下の評価がしづらい
- 3. 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
- 4. 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
- 5. 仕事の成果が速や遅に関係なく評価するので、年上の部下の評価がしづらい
- 6. 評価制度が経営層(50歳以下)時代と異なるため年上の部下が理解していない
- 7. 50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、制度を調整することが必要である
- 8. 評価結果が年上の部下の待遇や処遇等に反映されないため評価がしづらい
- 9. 評価結果が年上の部下の雇用契約更新に反映されなかった評価がしづらい
- 10. その他(具体的に)

11. その他

095 あなたは年上の部下について人事評価を行っていますか。

なお、この場合の人事評価には、評価結果が賞金等の処遇に反映される人事評価だけでなく、契約更新のために活用される人事評価を含みます。

【必須入力】

- 1. 行っている
- 2. 行っていない

035 年上の部下についての評価結果は、以下の項目にどの程度反映されていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 反映がほとんどない	2 多少程度反映がとれている	3 あまり反映されていない	4 反映がほとんどない
1. 昇格	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ポーナス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 昇進	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 昇格	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 配属・異動	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 契約の更新	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

036 あなたは年上の部下を評価する際、どのような点を考慮していますか。全体を100%として、  
 それぞれの項目の比率をご記入下さい。  
 (小数点以下は四捨五入)  
 【必須入力】

1. (a)能力	<input type="text"/>	%
2. (b)仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	<input type="text"/>	%
3. (c)個人の業績・成果	<input type="text"/>	%
4. (d)個人的要素(年齢・勤続年数等)	<input type="text"/>	%
5. (e)職務満足(敬儀性、協調性、意識、勤怠等)	<input type="text"/>	%
6. (f)その他	<input type="text"/>	%
合計		0%

引数点を問わず、総数で入力してください。

039 前問でお答えの、年上の部下を評価する際の考慮点に「その能力をお褒めの方にお伺いします。」  
その他の具体的な内容をお聞かせください。

【必須入力】

※8000文字以内でご記入ください。

039 以下の評価項目について、今後、どの程度重視したいと考えていますか。  
〈それぞれについて1つ〉

【必須入力】

	1 重視しない	2 やや重視しない	3 現状維持	4 やや重視する	5 重視する
1. 能力	C	C	C	C	C
2. 仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任感)	C	C	C	C	C
3. 個人の業績・成果	C	C	C	C	C
4. 個人的要素(年齢・勤続年数等)	C	C	C	C	C
5. 執務態度(積極性・協調性・風情性・意欲・勤怠等)	C	C	C	C	C

0100 あなたは年上の部下の「業績・成果」を評価していますか。

【必須入力】

- C 1. 評価している
- C 2. 評価していない

0101 あなたは年上の部下の「業績・成果」を評価する際に、どのくらいの期間を考慮していますか。

【必須入力】

- C 1. 3か月以下
- C 2. 3か月超 6か月以下
- C 3. 6か月超 1年 以下
- C 4. 1年超 1年半以下
- C 5. 1年半超 2年以下
- C 6. 2年超 3年以下
- C 7. 3年超

0102 あなたは年上の部下の「業績・成果」を評価するにあたり、以下の項目をどの程度重視しますか。  
 【必須入力】

	1 厳しすぎる	2 やや厳しすぎる	3 あまり厳しすぎない	4 厳しすぎない
1. 担当業務の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部門の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 会社の業績	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 顧客の満足度や他部門への貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 職場メンバーの育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 上司の補佐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 職場メンバーへの支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0103 あなたは年上の部下の「能力」を評価していますか。  
 【必須入力】

1. 評価している  
 2. 評価していない

⑩⑧ あなたは年上の部下の「能力」を評価するにあたり、以下の項目についてどの程度重視していますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 重視している	2 やや重視している	3 あまり重視していない	4 重視していない
1. 課題の成功	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 課題の遂行力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 人材育成力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 人材活用能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 対人対応力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 協調性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 責任感	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 専門知識・技能・技術	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⑩⑨ 年上の部下の評価を行う際に際して、以下の経験がどの程度役立っていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 役立っている	2 やや役立っている	3 あまり役立っていない	4 役立っていない	5 経験したことがない
1. 受講者同僚・説明会への参加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 上司からのアドバイス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 自分が評価された経験	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0105 年上の部下と人事評価のための面接を行っていますか。  
【必須入力】

1 はい

C

2 いいえ

C

0107 1年間に年上の部下1人あたり何回面接を行っていますか。  
年上の部下との面接時間は、1回何時間ですか。  
※平均的な長さでお答えください。(小数点以下は四捨五入)  
【全て必須】

1人あたり  回

1人あたり 1回  時間  分



0108 面接では、年上の部下とどのような点をご感想合っていますか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 仕事の進行状況や結果
- 2. 能力開発へのアドバイス
- 3. 来期の仕事の目標
- 4. 仕事上の悩み
- 5. 将来のキャリア
- 6. 健康状況や業務の状況
- 7. その他(具体的に:)

\_\_\_\_\_)

0109 年上の部下の評価を行うにあたり、どのようにして情報を収集していますか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 部下との日常の会話を通して
- 2. 部下の進捗ぶりや書類をみて
- 3. 得意先から
- 4. あなたの上司から
- 5. あなたの他の部下から
- 6. 部下の以前の上司から
- 7. 社内他の部署から
- 8. その他(具体的に:)

\_\_\_\_\_)

010 年上の部下の評価を行うにあたり、どのような点を参考にしていますか。(1つでも)  
【必須入力】

- 1. 年上の部下の前年度の評価結果
- 2. 部門内の他の部下の評価結果
- 3. 他部門の社員の評価結果
- 4. 以前の部下の評価結果
- 5. 自分自身が部下であったときの評価結果
- 6. あなたの前任者の評価結果
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

011 あなたは、年上の部下に評価の結果や仕組みに関して、どのような情報を知らせていますか。(1つでも)  
【必須入力】

- 1. 評価の結果
- 2. 評価項目
- 3. 評価項目ごとの判断基準
- 4. 評価項目間のウェイト
- 5. 評価の手順・手続
- 6. 評価結果の活用方法
- 7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)
- 8. 知らせていない

0112 年上の部下に評価の結果や仕組みを知らせることにより、以下の項目についてどのような影響があると考えますか。  
 【それぞれについて1つ】  
 【必須入力】

	1 ほとんど 影響が 起らない	2 やや 影響が 起る	3 やや 強い 影響が 起る	4 強い 影響が 起る
1. 部下の業績への関心	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部下の働きぶり	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 部下とのコミュニケーション	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 部下の能力開発への意欲	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 部下の評価に対する納得性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 職場のチームワーク	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 評価の公平性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0113 あなたは、評価結果を年上の部下に知らせることは必要であると考えていますか。  
 あてはまるものがない方も最もお資料に近いものをお選びください。(1つ)  
 【必須入力】

- C 1. 知らせるべきである
- C 2. 本人が望めば知らせるべきである
- C 3. 成績がよい場合は知らせた方がよい
- C 4. 成績がわるい場合には知らせた方がよい
- C 5. 知らせない方がよい
- C 6. わからない

0114 あなたは、評価結果について、年上の部下から相談や苦情を受けたことがありますか。  
【必須入力】

- |     |     |
|-----|-----|
| 1   | 2   |
| あ   | はい  |
| いいえ | いいえ |

0115 年上の部下の評価を行うにあたり、あなたが悩んでいることはどのようなことですか。  
【必須入力】

- 1. 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く余裕がない
- 2. 部下の人数が少なすぎて、年上の部下の評価がしづらい
- 3. 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
- 4. 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
- 5. 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
- 6. 評価制度が現役(50歳以下)時代と異なるため年上の部下が理解していない
- 7. 50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
- 8. 評価結果が年上の部下の給与や他者賞に反映されないため評価がしづらい
- 9. 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の評価がしづらい
- 10. その他(具体的に) \_\_\_\_\_ )
- 11. その他

VII. 年上の部下との関係(目標設定)

0116 あなたは仕事を進める上で、年上の部下に対して業務目標を立てさせていますか。  
【必須入力】

1  
はい

2  
いいえ

C

C

0117 どのような点を考慮して、年上の部下の業務目標を設定していますか。(いくつでも)  
【必須入力】

- 1. 会社・部門の業務目標
- 2. 関連他部門の業務目標
- 3. 部下の過去の業績
- 4. 部下と同等レベルの社員の業績や目標
- 5. 部下の仕事の難しさ
- 6. 部下の能力伸展の程度
- 7. その他(具体的に )

0118 主に、どのような理由で、年度の途中で業務目標を変更しますか。

(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 会社・部門の業務目標の変更により
- 2. 部下の人事異動により
- 3. 部下の昇格により
- 4. 上司の交代により
- 5. その他の理由により(具体的に: \_\_\_\_\_)

6. 途中で業務目標を変更することはない。

0119 目標を設定する際に注意している点は何点ほどのような点ですか。

(いくつでも)

【必須入力】

- 1. 目標項目を細かくする
- 2. 目標項目をおおくくりにする
- 3. できるだけ数値で表すようにする
- 4. 部下の意見を聞くようにする
- 5. 必要なのは上司と相談する
- 6. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

0120 あなたは目標の達成度を年上の部下の業績・成果や能力の評価に活用していますか。

【必須入力】

	1 活用している	2 やや活用している	3 あまり活用していない	4 活用していない
1. 業績・成果の平均値	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 能力の平均値	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0121 あなたは、年上の部下を上手に活用するために、どのようなことをしていますか。

【必須入力】

- 1. あなたが期待する役割を伝えている
- 2. 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
- 3. 年上の部下の役割を職場のメンバーに説明している
- 4. 自らの能力を活かす方法を考えさせてもらっている
- 5. 働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている
- 6. 仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている
- 7. 本人の能力や個性を考慮して仕事を与えている
- 8. 本人の希望を考慮して仕事を与えている
- 9. 会社の事業戦略・事業計画を伝えている
- 10. 他部門との調整をサポートしている
- 11. 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
- 12. 職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている
- 13. 人事担当者に意見を伝えて年上の部下に関する情報を得ている
- 14. 人事担当者に年上の部下の部下の活用について相談している
- 15. 社内の懇話会やイベントへ参加するように促している
- 16. 若手社員と一緒に仕事をさせるようにしている
- 17. その他(具体的に)

112 あなたは、年上の部下との信頼感を持っていますか。  
最も適切なものをあお選びください。(1つ)  
【必須入力】

- 1. 仕事で関係ない話も含めて、よく話していると思う
- 2. 仕事で関係ない話も含め、仕事で関係する話まで話していると思う
- 3. 仕事で関係する話が十分でないことが時々ある
- 4. 仕事で関係する話が十分でないことがよくある

113 あなたは年上の部下をどの程度活用できていると考えますか。  
(1つ)  
【必須入力】

- 1. 活用できている
- 2. ある程度活用できている
- 3. あまり活用できていない
- 4. 活用できていない



0124 (1つ)  
 【必須入力】  
 会社は、あなたに対して、「年上の部下を活用することを目的とした情報提供」をどの程度行っていると思いますか。

- 1 行っていると思う  C
- 2 ある程度行っていると思う  C
- 3 あまり行っていないと思う  C
- 4 行っていないと思う  C

0125 (1つ)  
 【必須入力】  
 あなたは、もし「元上司である160歳代の者が部下になるような場合があれば、どの程度新社員がありますか。〈1つ〉

- 1 新社員がある  C
- 2 やや新社員がある  C
- 3 あまり新社員が少ない  C
- 4 新社員が少ない  C

0125 あなたは、年上の部下について、以下の事項毎どの程度あてはまりますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 あてはまる	2 あてはまらな い程度	3 あてはまらな い	4 あてはまらな い
1. 経験を活かしたアドバイスがもらえる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 面が広い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 人脈を持っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 過去の経験に固執している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 柔軟性にかける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 言うだけで行動が伴わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0127 あなたは年上の部下の働きぶりをどのように評価していますか。  
 (1つ)  
 【必須入力】

1 満足している	2 やや満足している	3 あまり満足していない	4 満足していない
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VII. 評価の仕組みに関するあなたの意見

Q128 あなたは「69歳以下の正社員」の人事評価や処遇の決定が適正に行われる上で、以下のことかどの程度役立つと考えていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 役立つ	2 やや役立つ	3 あまり役立つ	4 役立たない	5 わからない
1. 目標管理制度	→	C	C	C	C
2. 評価結果を人事部が明瞭すること	→	C	C	C	C
3. 昇進昇格試験制度	→	C	C	C	C
4. 自己申告制	→	C	C	C	C
5. 社内公募制	→	C	C	C	C
6. 年俸制	→	C	C	C	C
7. 人事情報のデータベース化	→	C	C	C	C
8. 多面評価制度(部下が上司を評価すること)	→	C	C	C	C
9. 考課結果	→	C	C	C	C
10. 人事異動を頻回に行い様々な上司を評価すること	→	C	C	C	C
11. 評価結果の異議申し立て機会を設けること	→	C	C	C	C

Q129 あなたは「69歳以下の正社員」の評価結果を以下の項目にどの程度反映させる必要があると考えていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 必要である	2 多少必要がある	3 あまり必要はない	4 必要である必要はない
1. 昇給	→	C	C	C
2. ボーナス	→	C	C	C
3. 昇進	→	C	C	C
4. 昇格	→	C	C	C
5. 配属・異動	→	C	C	C
6. 他力開拓の機会	→	C	C	C

IX あなたの仕事・キャリアの希望

0130 あなたは「6の世代前半層の社員」の評価結果を以下の項目にどの程度反映させる必要があると考えていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 反亦も亦る必要がある	2 亦く必要反映せよも亦がある	3 亦れに反映せよも亦がない	4 亦亦も亦る必要がない
1. 昇給	→	→	→	→
2. ボーナス	→	→	→	→
3. 昇進	→	→	→	→
4. 昇格	→	→	→	→
5. 配属・異動	→	→	→	→
6. 雇用契約の変更	→	→	→	→

0131 あなたは、あなたの会社と自分との関係についてどのような見方をしていますか。  
 (それぞれについて1つ)  
 【必須入力】

	1 その通り	2 亦く必要反映せよも亦	3 亦れに反映せよも亦がない	4 亦亦も亦る必要がない
1. 賃金得るための雇われ、いよの關係である	→	→	→	→
2. 技能(能力や知識)を身につける場である	→	→	→	→
3. 自分たちも努力すれば社利になることができる	→	→	→	→
4. 努力していれば会社はやがて報いてくれる	→	→	→	→
5. 会社に忠誠をつくせば雇用は保障される	→	→	→	→
6. 会社の一員であるという意識が強い	→	→	→	→
7. 会社のことを信頼している	→	→	→	→
8. 技能(能力や知識)を高めるのは自分の責任である	→	→	→	→
9. 他に良い会社があれば今の会社をやめたい	→	→	→	→
10. 会社精神が強い	→	→	→	→

0122 あなたは、今後のキャリアについてどのように考えていますか。

(1つ)

【必須入力】

- 1. 定年退職後のキャリアを歩みたい
- 2. 専門職・専門職等のエキスパートとしてでのキャリアを歩みたい
- 3. キャリアにこだわらず現状のまま専任でいたい
- 4. その他(具体的に) \_\_\_\_\_ )
- 5. 特に考えていない

0123 現在の「仕事や働き方」について、どの程度満足していますか。

(それぞれについて1つ)

【必須入力】

	1 満足	2 やや満足	3 やや不満	4 不満
1. 賃金・収入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 昇格の見通し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 労働時間・休日	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 職場の人間関係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 仕事の内容・やりがい	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 技能(能力)や知識の習得機会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 雇用の安定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 昇進・昇格の見通し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 会社の将来性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 仕事・働き方全般を満足して	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IX. あなたの会社の概要及びあなた自身について

0124 あなたが現在勤めている会社の売上は、過去3年間でどのように変化しましたか。  
 (1つ)  
 【必須入力】

- 1. 増えた
- 2. やや増えた
- 3. 変わらない
- 4. やや減った
- 5. 減った

0125 あなたが現在勤めている会社では、正社員に定年を定めていますか。  
 定年の定年年齢を定めている場合には、あなたに適用される定年をお答え下さい。  
 当てはまる選択肢がない方も、最も近いものをお選びください。(1つ)  
 【必須入力】

- 1. 定年なし
- 2. 定めている(60歳定年)
- 3. 定めている(61歳以上65歳未満)
- 4. 65歳以上の定年を定めている
- 5. わからない

0135 現在の会社での正社員としての勤続年数をお答えください。欄数は四捨五入してください。

【必須入力】  
| \_\_\_\_\_ 年

0137 現在の会社での主な所属部署(部門)をお答えください。(1つ)  
なお、複数の部署(部門)を兼務している場合には、あなたにとって重要である部署(部門)をお答えください。

【必須入力】

- C 1. 経営・人事・教育
- C 2. 経営企画
- C 3. 広報・宣伝
- C 4. 経理・財務
- C 5. 営業・販売
- C 6. サービス(教育・医療・福祉などのサービスを含む)
- C 7. 国際・貿易
- C 8. 研究・技術・設計・開発
- C 9. 購買・資材
- C 10. 情報システム
- C 11. 製造
- C 12. 建設・採掘などの現場
- C 13. 物流・運送・運輸
- C 14. 保安・警備
- C 15. その他(具体的に: | \_\_\_\_\_ )

0133 現在の会社で、あなたが正社員の部下の人事評価を行うようになってから、  
現在までどのくらいの期間が経過していますか。

【必須入力】

- C 1. 6ヶ月未満
- C 2. 6ヶ月以上 1年未満
- C 3. 1年以上 2年未満
- C 4. 2年以上 3年未満
- C 5. 3年以上 5年未満
- C 6. 5年以上



# 執筆者一覧

(敬称略)

第Ⅰ部	大木 栄一・鹿生 治行・藤波 美帆
第Ⅱ部	大木 栄一・藤波 美帆
第Ⅲ部	大木 栄一・藤波 美帆

「高齢者の部下がいる管理職の評価行動と高齢者活用の管理職への支援」  
に関する調査研究報告書

－65歳超高齢者の職場管理の実態と今後のあり方に関する調査研究委員会－

---

平成 25 年 3 月 29 日発行

編集・発行 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

〒 261-0014

千葉県千葉市美浜区若葉 3 丁目 1 番 3 号

電話：043-297-9527（雇用推進・研究部 研究開発課）

---