

## 11章 「65歳以降の社員」の「直属の上司」の特徴と会社からの支援

### 1節 「直属の上司」の特徴

#### (1) 「直属の上司」の年齢

「直属の上司」の年齢は平均すると51.4歳になる（図表11-1）。こうした「直属の上司」の年齢について、第1に、業種別にみると、建設業（53.6歳）で「直属の上司」の平均年齢が高く、卸売・小売業、飲食店・宿泊業（50.4歳）及び金融・保険業、不動産業（50.4歳）で低くなっている。

第2に、規模別にみると、規模に関わらず、「直属の上司」の平均年齢はほぼ同じである。同様に、第3に、現在の職種別にみると、職種に関わらず、「直属の上司」の平均年齢はほぼ同じである。

第4に、担当業務のレベル別にみると、高いレベルの業務を行っている者ほど、直属の上司の平均年齢が高くなっており、平均年齢は担当業務レベルが「非正社員レベル」の49.1歳から「経営層～管理職レベル」の55.1歳へと増加している。

図表 11 - 1 「直属の上司」の平均年齢

(単位：%)

		件数	平均(歳)	標準偏差
全体		1921	51.4	8.82
業種	建設業	155	53.6	7.15
	製造業	508	50.8	8.82
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	51.9	7.52
	情報通信業	47	52.5	7.05
	運輸業	338	51.8	8.79
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	384	50.4	8.87
	金融・保険業、不動産業	52	50.4	7.97
	サービス業	413	52.0	9.46
	その他	7	55.4	7.11
正社員数	100人以下	160	51.2	9.32
	101～300人	1160	51.5	8.98
	301～500人	314	50.9	8.38
	501人以上	275	52.1	8.19
現在の職種	専門・技術職	647	52.2	8.11
	事務・営業職	570	52.4	9.12
	サービス・技能職	683	49.9	9.02
	その他	18	49.6	8.66
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	558	55.1	8.44
	係長・主任～一般レベル	879	50.3	8.53
	非正社員レベル	457	49.1	8.38

#### (2) 「直属の上司」になってからの期間

直属の上司になってからの期間は「3年以上」が48.3%を占め最も多く、ついで、「1年～3年未満」(33.1%)、「3ヶ月～1年未満」(10.6%)がこれに続いており、平均すると33.9ヶ月になる（図表11-2）。

こうした「直属の上司」になってからの期間について、第1に、業種別にみると、製造業

(35.7ヶ月)で「直属の上司になってからの期間」が長く、これに対して、金融・保険・不動産業(29.4ヶ月)で短くなっている。

第2に、規模別にみると、小規模企業ほど、「直属の上司になってからの期間」が長くなっており、「直属の上司になってからの期間」は従業員規模501人以上の30.2ヶ月から100人以下の36.4ヶ月へと増加している。

第3に、職種別にみても、職種に関わらず、第4に、担当業務レベル別にみても、担当業務のレベルに関わらず、「直属の上司になってからの期間」はほぼ同じである。

図表 11 - 2 「直属の上司」になってからの期間

(単位：%)

		件数	1日~1ヶ月未満	1ヶ月~3か月未満	3か月~1年未満	1年~3年未満	3年以上	わからない	無回答	平均(ヶ月)	標準偏差
全体		1981	0.9	1.4	10.6	33.1	48.3	3.1	2.8	33.9	15.6
業種	建設業	162	0.6	0.6	10.5	40.1	40.1	4.3	3.7	32.2	15.0
	製造業	522	0.6	1.3	8.4	29.9	53.1	4.0	2.7	35.7	15.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	5.9	5.9	17.6	17.6	47.1	5.9	-	29.9	19.3
	情報通信業	48	-	-	12.5	45.8	39.6	-	2.1	31.5	14.6
	運輸業	347	0.3	1.4	11.2	30.0	50.7	4.6	1.7	34.5	15.7
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	399	1.3	1.0	11.3	34.3	46.4	2.0	3.8	33.2	15.7
	金融・保険業・不動産業	53	3.8	1.9	18.9	34.0	41.5	-	-	29.4	17.2
	サービス業	425	0.9	1.9	10.4	34.4	47.5	2.1	2.8	33.5	15.7
	その他	8	-	-	12.5	50.0	25.0	-	12.5	28.4	13.7
	100人以下	164	-	1.8	10.4	24.4	57.9	3.0	2.4	36.4	15.5
正社員数	1194	0.8	1.1	9.4	33.5	49.6	2.8	2.8	34.5	15.3	
101~300人	324	1.2	1.5	12.3	31.8	48.5	2.5	2.2	33.3	16.1	
301~500人	283	1.1	2.1	14.1	38.2	36.7	5.3	2.5	30.2	15.9	
501人以上	663	0.3	1.5	11.0	34.4	48.1	2.4	2.3	33.7	15.5	
現在の職種	590	2.0	0.5	13.1	31.5	46.3	3.2	3.4	32.9	16.2	
事務・営業職	696	0.4	2.0	8.2	33.8	50.6	3.7	1.3	34.7	15.2	
サービス・技能職	19	-	-	10.5	21.1	57.9	5.3	5.3	37.5	15.0	
その他	584	1.0	1.2	12.5	30.8	47.8	2.6	4.1	33.5	16.0	
担当業務レベル	896	0.6	1.3	8.9	33.7	50.8	2.9	1.8	34.7	15.1	
経営層~管理職レベル	462	1.3	1.7	11.0	36.1	44.8	4.3	0.6	32.6	15.7	
係長・主任~一般レベル											
非正社員レベル											

## 2節 「65歳以降の社員」への「会社や上司」からの支援

### (1) 「会社や上司」が日々の仕事のなかで支援していること

「65歳以降の社員」が能力や意欲を高めて働くために、会社(人事部や上司)が日々の仕事のなかで支援している内容は、第1に、直接支援する方法として最も多いのが「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」(36.9%)、ついで、「日常的に職場で求めている役割を伝えている」(31.5%)、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」(27.4%)の順になっている。第2に、間接的な支援策として最も多い方法は「上司は職場の人間関係に配慮している」(33.1%)、次いで、「上司はメンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」(20.6%)の順となっている(図表11-3)。

「会社や上司」が日々の仕事のなかで支援していることについて、第1に、業種別にみると、サービス業で「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」(44.9%)、「業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している」(29.6%)、「体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している」(30.1%)及び「上司は職場の人間関係に配慮している」(36.2%)、金融・保険、不動産業で「役割や業務特性(業務の進め方や業績達成方法等)を職場全体に周知している」(32.1%)及び「日常的に職場で求めている役割を伝えている」(34.0%)、情報通信業

で「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」(33.3%)、建設業で「上司は職場の人間関係に配慮している」(36.4%)及び「上司はメンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」(30.9%)、が多くなっている。

第2に、規模別にみると、「役割や業務特性（業務の進め方や業績達成方法等）を職場全体に周知している」及び「上司はメンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」は規模に関わらず、会社が支援している比率がほぼ同じである。

第3に、現在の職種別にみると、専門・技術職では、「役割や業務特性（業務の進め方や業績達成方法等）を職場全体に周知している」(29.9%)及び「日常的に職場で求めている役割を伝えている」(33.2%)、事務・営業職では「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」(35.8%)、サービス・技能職では「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」(41.8%)、「業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している」(29.6%)、「体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している」(31.0%)及び「上司は職場の人間関係に配慮している」(36.4%)、が多くなっている。

第4に、担当業務レベル別にみると、担当業務のレベルが高い者ほど、「役割や業務特性（業務の進め方や業績達成方法等）を職場全体に周知している」、「事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている」、「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」、「経営層（執行役員も含む）との面談機会を設けている」、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」及び「上司は、メンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」、を支援している企業が多くなっている。

これに対して、担当業務のレベルが低い者ほど、「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」、「業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している」、「体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している」及び「上司は職場の人間関係に配慮している」、を支援している企業が多くなっている。

図表 11 - 3 「会社や上司」が日々の仕事のなかで支援していること（複数回答）

(単位：%)

	件数	Aさんの仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている	Aさんに、業務のやり方や進め方を支援・指導している	Aさんの体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している	Aさんの役割や業務特性（業務の進め方や業務達成方法等）を、職場全体に周知している	Aさんの事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている	Aさんに、日常的に職場で求められる役割を伝えている	Aさんに、Aさんの仕事ぶりや成果に関する評価を伝えている	Aさんと、経営層（執行役員も含む）との面談機会を設けている	Aさんに、会社の経営方針や事業戦略を伝えている	Aさんに現役世代との接し方や指導方法を共有している	Aさんに、自ら能力を発揮する方法を考えている	上司は、職場の人材関係に配慮している	上司は、メンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている	会社は、Aさんの業務上の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている	会社は、Aさんのマネジメントの助言、指導を行っている	職場の同僚（正社員）に、Aさんの仕事の進め方や指導の受け方を助言・指導している	左記、いずれもあてはまらない	無回答
全体	1981	36.9	25.7	25.9	25.0	8.8	31.5	19.9	13.0	27.4	3.8	12.8	33.1	20.6	6.0	9.5	11.6	2.7	
業種	建設業	162	26.5	21.0	21.6	25.9	6.8	32.7	19.8	14.2	32.1	3.1	14.2	36.4	30.9	2.5	7.4	16.7	1.2
	製造業	522	32.0	23.6	23.8	26.6	9.8	29.7	17.0	11.7	26.6	2.9	13.6	29.3	19.9	3.8	9.4	12.8	2.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	41.2	35.3	23.5	11.8	5.9	41.2	29.4	11.8	52.9	-	17.6	41.2	23.5	11.8	11.8	17.6	-
	情報通信業	48	37.5	25.0	29.2	31.3	16.7	27.1	22.9	16.7	33.3	-	14.6	18.8	25.0	-	6.3	12.5	4.2
	運輸業	347	40.6	29.1	29.7	17.6	5.2	32.6	21.6	8.4	21.0	4.0	10.4	32.9	13.5	6.6	8.6	14.4	1.2
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	35.1	23.8	24.8	30.3	8.5	31.1	19.8	13.5	25.6	3.3	11.5	35.1	22.3	6.8	9.5	10.5	3.8
	金融・保険業、不動産業	53	43.4	20.8	9.4	32.1	3.8	34.0	26.4	7.5	30.2	3.8	13.2	30.2	20.8	7.5	11.3	9.4	5.7
	サービス業	425	44.9	29.6	30.1	22.8	11.5	32.9	20.9	17.6	31.5	6.1	13.9	36.2	20.9	8.9	11.1	7.1	3.3
	その他	8	-	25.0	25.0	12.5	25.0	12.5	12.5	25.0	12.5	25.0	37.5	37.5	-	25.0	-	12.5	-
	正社員数	100人以下	164	48.8	39.0	30.5	23.2	9.1	35.4	25.0	13.4	23.8	2.4	9.1	43.3	22.6	11.6	11.0	9.1
101～300人	1194	36.9	25.1	26.0	25.9	8.6	30.9	18.8	13.4	27.5	3.6	12.2	31.2	19.6	6.0	10.6	12.1	2.6	
301～500人	324	32.7	22.8	28.1	23.8	10.8	29.9	20.7	13.0	29.9	4.9	15.1	34.3	23.8	4.6	6.5	10.5	3.1	
501人以上	283	35.0	24.4	21.6	25.1	7.8	33.9	21.6	11.0	27.2	4.6	15.2	34.3	21.2	3.5	7.4	11.3	2.1	
現在の職種	専門・技術職	663	36.3	22.8	22.3	29.9	13.6	33.2	20.7	14.9	32.1	4.2	13.3	30.2	24.3	5.4	8.9	10.6	2.4
	事務・営業職	590	32.5	25.3	24.6	28.5	8.8	28.5	20.3	18.8	35.8	3.4	15.3	33.4	24.4	5.4	11.5	11.4	3.1
	サービス・技能職	696	41.8	29.6	31.0	17.8	4.7	32.8	19.4	6.2	16.7	3.9	10.6	36.4	14.1	6.9	8.8	12.9	1.1
	その他	19	21.1	15.8	26.3	26.3	-	36.8	15.8	21.1	15.8	5.3	10.5	21.1	21.1	10.5	-	15.8	-
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	33.6	21.4	20.4	31.7	17.3	28.6	21.9	25.3	44.2	3.9	15.8	24.3	25.9	6.2	10.6	10.4	3.4
	係長・主任～一般レベル	896	35.2	26.3	27.6	25.2	5.9	33.5	20.0	6.9	23.8	4.6	11.8	36.6	21.9	6.8	9.4	12.8	1.5
	非正社員レベル	462	45.0	31.0	30.7	17.1	3.9	32.5	17.1	5.4	13.9	2.6	11.5	37.9	13.2	3.9	9.1	10.4	1.7

(2) 「65歳以降の社員」が適用対象となっている制度

「65歳以降の社員」が適用対象となっている制度は「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」が22.4%で最も多く、ついで、「短時間・短日勤務制の適用」(21.9%)、「世間相場よりも高い給与額の設定」(14.6%)、「目標管理・人事評価の実施」(12.3%)、「昇給または降給がある賃金制度」(11.4%)がこれに続いている(図表11-4)。

こうした「65歳以降の社員」が適用対象となっている制度について、第1に、業種別にみると、建設業で「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」(25.3%)、情報通信業で「短時間・短日勤務制の適用」(39.6%)及び「目標管理・人事評価の実施」(16.7%)、金融・保険、不動産業で「世間相場よりも高い給与額の設定」(24.5%)及び「目標管理・人事評価の実施」(17.0%)、卸売・小売業、飲食店・宿泊業で「昇給または降給がある賃金制度」(16.3%)、を「65歳以降の社員」に対して適用対象としている企業が多くなっている。

第2に、規模別にみると、大手企業ほど、「世間相場よりも高い給与額の設定」している企業が多くなっており、「世間相場よりも高い給与額の設定」比率は従業員規模101人以下の11.0%から501人以上の18.4%へと増加している。これに対して、「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」については、規模に関わらず、「65歳以降の社員」に対して適用対象としている企業の比率はほぼ同じである。

第3に、現在の職種別にみると、事務・営業職で「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」(25.3%)、「目標管理・人事評価の実施」(15.9%)及び「昇給または降給がある賃金制度」(14.1%)、専門・技術職で「世間相場よりも高い給与額の設定」(19.8%)、サービス・技能職で「短時間・短日勤務制の適用」(23.1%)、を「65歳以降の社員」に対して適用対象としている企業が多くなっている。

第4に、担当業務レベル別にみると、担当業務のレベルが高い者ほど、「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」、「目標管理・人事評価の実施」及び「世間相場よりも高い給与額の設定」を「65歳以降の社員」に対して適用対象としている企業が多くなっており、「担当業務レベル：非正社員レベル」から「経営層～管理職レベル」の間でそれぞれ12.8%から28.4%、8.4%から19.9%、5.6%から22.4%に増加している。これに対して、レベルが低い者ほど「短時間・短日勤務制の適用」を適用対象としている企業が多くなっており、「短時間・短日勤務制の適用」の比率は「担当業務レベル：経営層～管理職レベル」の18.2%から「非正社員レベル」の26.0%へと増加している。

図表 11 - 4 「65歳以降の社員」が適用対象となっている制度（複数回答）

(単位：%)

	件数	昇給または降給がある賞与制度	個人業績・成果を反映する賞与等の支給	退職時に退職金・奨励金の支給	世間相場よりも高い給与額の設定	目標管理・人事評価の実施	短時間・短日勤務制の適用	意識改革のための研修	スキルを高める研修機会の提供	職業生活設計・キャリア設計の研修	配属先の自己申告	独立・開業支援	雇用契約から請負契約・顧問契約等の取引への転換	雇用終了後、単発・短期で依頼する取引への転換	定年退職者向けのOB会・OG会への参加機会	いずれもあてはまらない	無回答	
全体	1981	11.4	22.4	8.7	14.6	12.3	21.9	3.2	7.9	0.5	4.4	0.3	1.2	1.7	11.7	30.2	2.7	
業種	建設業	162	13.0	25.3	11.1	19.1	11.7	13.6	0.6	4.9	0.6	4.3	-	0.6	3.1	11.1	30.2	2.9
	製造業	522	9.0	22.8	8.8	14.9	10.9	22.2	1.7	5.0	0.2	2.7	0.2	0.8	1.7	14.9	30.8	2.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	-	5.9	-	23.5	17.6	23.5	11.8	17.6	-	5.9	-	5.9	-	11.8	35.3	-
	情報通信業	48	14.6	16.7	8.3	18.8	16.7	39.6	2.1	8.3	-	4.2	-	2.1	2.1	12.5	20.8	4.2
	運輸業	347	5.8	21.9	8.6	7.5	6.6	22.2	3.2	6.6	0.9	4.0	0.3	0.3	1.2	12.7	34.9	2.9
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	16.3	22.3	7.3	16.5	15.3	20.8	3.5	9.0	-	6.5	0.5	1.3	0.8	9.8	28.8	2.5
	金融・保険業、不動産業	53	9.4	20.8	7.5	24.5	17.0	20.8	-	5.7	-	1.9	-	1.9	-	11.3	30.2	1.9
	サービス業	425	14.4	22.6	9.6	14.6	14.8	23.5	6.1	12.5	0.9	5.2	0.5	2.1	2.6	8.5	27.5	3.3
	その他	8	-	25.0	-	-	12.5	12.5	-	-	-	12.5	-	12.5	12.5	25.0	37.5	12.5
	正社員数	164	14.6	22.0	12.2	11.0	11.6	22.0	4.9	9.1	0.6	2.4	1.2	1.8	1.2	4.3	33.5	3.0
101～300人	1194	10.7	21.7	9.0	14.2	11.0	22.3	2.7	6.6	0.4	4.4	0.1	0.8	1.7	10.1	32.0	2.8	
301～500人	324	11.4	23.8	4.6	14.8	15.1	18.8	4.0	9.6	0.3	4.6	0.3	1.9	1.9	14.2	28.1	2.8	
501人以上	283	13.1	24.4	10.2	18.4	15.5	23.7	3.5	11.0	0.7	5.7	0.7	1.8	2.1	19.1	21.9	2.1	
現在の職種	専門・技術職	663	11.5	22.2	8.7	19.8	14.0	20.8	3.3	8.3	0.5	5.1	0.5	1.5	2.7	14.8	27.3	3.0
	事務・営業職	590	14.1	25.3	9.7	16.8	15.9	21.7	2.9	8.0	0.2	4.9	0.2	1.9	0.8	10.2	25.8	2.4
	サービス・技能職	696	9.6	20.8	8.0	8.0	8.0	23.1	3.6	7.8	0.7	3.4	0.3	0.4	1.4	10.1	37.2	1.1
	その他	19	-	10.5	5.3	15.8	5.3	31.6	-	-	-	-	-	-	5.3	15.8	26.3	5.3
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	14.9	28.4	12.3	22.4	19.9	18.2	2.9	7.7	0.3	4.5	0.3	2.4	1.4	11.1	23.6	3.1
	係長・主任～一般レベル	896	9.3	23.7	8.3	14.2	9.8	22.7	3.5	9.0	0.8	5.0	0.3	0.8	2.2	12.3	29.9	1.8
	非正社員レベル	462	11.7	12.8	5.0	5.6	8.4	26.0	3.2	6.3	-	3.7	0.2	0.6	1.3	11.7	39.0	1.7

(大木栄一)