

4 「正社員に期待する役割」を「知らせる仕組み」

(1) 企業が「正社員に期待する役割」を「知らせる」仕組みと「知らせる」方法

企業が「正社員に期待する役割」を従業員に知らせることについて、「知らせている」(25.6%)と「ある程度知らせている」(49.7%)をあわせた回答が7割強に達していることからわかるように、企業は知らせていることに自信を持っている。

企業の「知らせる」方法には、組織(会社あるいは部門)全体として期待する役割を「知らせる」方法と、特定個人に期待する役割を「知らせる」方法の2つがある。まず前者については、長期的な観点から組織が必要とする期待役割を事前に提示する「職能要件書あるいは職務要件書」(19.1%)と「研修」(51.5%)があり、「研修」の活用は多くなっている。つぎに、後者については、「教育訓練計画」(22.1%)、「人事部門との面談」(17.8%)及び「経営者層(役員を含む)との面談」(24.5%)方法が活用されることは多くなく、「人事評価制度の運用を通して」(57.1%)及び「個人別の目標管理シート」(42.3%)を活用して、「いま期待する役割」を「知らせる」方法が中心である(図表16)。

こうした企業の「知らせる」方法は従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、「職能要件書あるいは職務要件書」、「研修」、「人事評価制度の運用を通して」及び「個人別の目標管理シート」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「人事部門との面談」及び「経営者層(役員を含む)との面談」、を活用する企業が多くなっている。

図表16 企業が「正社員に期待する役割」を「知らせる」方法(複数回答)

(単位:%)

	調査数	人事部門との面談	職能要件書あるいは職務要件書	研修	教育訓練計画	経営者層(役員を含む)との面談	人事評価制度の運用を通して	個人別の目標管理シート	社内報	電子媒体(社内LAN等)	その他	無回答	
全体	3095	17.8	19.1	51.5	22.1	24.5	57.1	42.3	8.7	6.0	3.0	1.4	
規模別	100人以下	339	23.9	10.9	40.1	20.6	34.2	45.4	30.7	5.9	3.8	1.8	1.2
	101～300人	2096	17.7	17.2	49.8	22.6	25.4	55.5	40.4	8.0	5.2	3.6	1.2
	301人以上	652	14.7	29.4	62.7	21.5	16.4	68.3	54.8	12.4	9.7	1.5	1.7

(注) 企業が「正社員に期待する役割」を知らせている企業の回答

(2) 「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割と部下に「知らせる」方法

「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割は大きく、部下に期待する役割を「知らせている」(22.6%)と「ある程度知らせている」(54.8%)を合わせると8割弱に達する。

最も重要なプレイヤーである上司は、「日常の仕事を通して」(63.3%)及び「職場のミーティング」(52.0%)を知らせる方法として重視しており、「人事評価の面接で」(56.9%)及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」(49.8%)の人事評価の場がそれを補完する方法として活用されている(図表17)。こうした上司が部下に「知らせる」方法は従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、様々な方法を活用しているが、とくに、その傾向は「人事評価の面接で」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」、「部下が新規に配属される時」で顕著に見られる。

図表17 上司が部下に「知らせる」方法 (複数回答)

(単位:%)

	調査数	人事評価の面接で	職場のミーティング	目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき	日常の仕事を通して	部下が新規に配属される時	その他	無回答	
全体	3202	56.9	52.0	49.8	63.3	27.3	0.2	1.0	
規模別	100人以下	353	43.1	53.0	37.1	63.5	22.7	0.0	0.8
	101～300人	2162	55.4	52.9	46.9	63.5	26.5	0.3	0.9
	301人以上	678	69.2	49.0	65.9	62.7	32.0	0.1	1.3

(注) 上司が「部下に期待する役割」を知らせている企業の回答

(3) 管理職に対する部下(従業員)活用の情報提供

管理職が部下の活用を行うために、管理職に情報の提供を「行っている」(「行っている」13.3%+「ある程度行っている」58.8%)企業は7割強、「行っていない」(「あまり行っていない」25.2%+「行っていない」2.2%)企業は3割弱である。

(4) 「期待する役割」の明確化の必要性

多くの企業は、「期待する役割」を従業員に知らせることが必要であると考えており、「従業員に期待する役割」について、「これまで以上に明確にすべきである」ことを「そう思う」としている企業が40.3%であり、それに「ややそう思う」の48.5%を加えると、これまで以上に知らせる必要性を感じている企業は9割近くに達している。