

5 「正社員の能力を知る仕組み」

(1) 正社員の能力や適性の把握状況

企業は正社員の「能力を知る」ことについてかなりの自信をもっており、正社員の「能力や適性を把握している」(9.0%)と「ある程度把握している」(73.1%)を合わせると8割強になる。

(2) 正社員の能力や適性の把握方法

「適性」の把握方法で多いのは「上司の評価」(88.3%)、「仕事の実績」(79.6%)、「社内外の資格の取得状況」(33.4%)、「同僚の評価」(24.1%)であるが、「教育訓練歴」(18.4%)は2割にも満たない(図表18)。

「業務に関連する専門知識・能力」の把握方法も「適性」と同じような方法が上位にくるが、「社内外の資格の取得状況」(49.1%)と「教育訓練歴」(27.3%)が多いのが特徴である。

「業務外の専門知識・能力」の把握方法も「適性」及び「業務に関連する専門知識・能力」と同じような方法が上位にくる。

図表 18 正社員の能力や適性の把握方法（複数回答）(N=3,198社)

(単位:%)

	上司の評価	同僚の評価	仕事の実績	教育訓練歴	社内外の資格の取得状況	外部の専門家や専門機関による評価	その他	無回答
適性	88.3	24.1	79.6	18.4	33.4	3.9	2.2	1.1
業務に関連する専門知識・能力	82.1	23.0	78.1	27.3	49.1	2.8	1.7	1.1
業務外の専門知識・能力	59.6	20.2	37.2	18.0	47.0	3.2	5.6	5.1

(注) 正社員の「現在の能力や適性」を把握している企業の回答

(3) 把握する上での管理職の役割と「能力や適性」の情報の活用

管理職は正社員の「能力や適性」を把握していると考えている企業（「果たしている」13.3%+「ある程度果たしている」67.9%）が81.2%、そうでないと考えている企業（「あまり果たしていない」16.8%+「果たしていない」1.1%）は17.9%である。

把握された「能力や適性」の情報を活用できるのは、「直属の上司」が82.6%で最も多く、次いで「経営者層（役員を含む）」(54.3%)、「人事部門の担当者」(49.7%)がこれに続いている。それに対して、「本人」が活用できる企業は39.4%にとどまる(図表19)。こうした把握された「能力や適性」を活用できる者は従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、「人事部門の担当者」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「経営者層（役員を含む）」、が活用できる企業が多くなっている。

図表 19 「能力や適性」の情報の活用者（複数回答）

(単位:%)

		調査数	本人	直属の上司	直属の上司以外の管理職	人事部門の担当者	経営者層（役員を含む）	その他	活用できない	無回答
全体		3198	39.4	82.6	25.5	49.7	54.3	0.1	1.1	0.9
規模別	100人以下	362	39.0	81.2	22.9	38.1	56.1	0.0	2.2	0.8
	101～300人	2160	39.4	82.5	26.3	47.6	55.4	0.1	0.8	1.1
	301人以上	667	39.9	83.7	24.6	62.5	49.6	0.0	1.5	0.4

(注) 正社員の「現在の能力や適性」を把握している企業の回答

把握された「能力や適性」の情報のなかで、「昇進・昇格」（「活用されている」33.8%+「ある程度活用されている」57.3%）、「昇給」（「活用されている」29.9%+「ある程度活用されている」54.4%）や「配置・異動（出向を含む）」（「活用されている」26.6%+「ある程度活用されている」60.0%）は8割以上の企業で活用されている。これに対して、「能力開発計画の作成」（「活用されている」8.8%+「ある程度活用されている」42.2%）については半数程度の企業しか活用していない（図表 20）。

図表 20 把握された「能力や適性」の情報の活用（N=3,198社）

(単位:%)

	活用されている	ある程度活用されている	あまり活用されていない	活用されていない	無回答
(a) 配置・異動（出向を含む）	26.6	60.0	9.7	2.4	1.3
(b) 昇進・昇格	33.8	57.3	6.4	1.4	1.1
(c) 昇給	29.9	54.4	11.2	3.1	1.3
(d) 能力開発計画の作成	8.8	42.2	34.2	12.3	2.5
(e) 管理職による部下の育成	11.4	58.2	24.6	4.0	1.8

(注) 正社員の「現在の能力や適性」を把握している企業の回答

(4) 把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）

企業が把握している能力（これまでの職務経歴と教育訓練歴）の主な内容は、「これまで経験した部署・職場」（88.2%）、「各種公的資格の取得状況」（70.3%）、「仕事上の主な成果」（63.2%）であり、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」（44.4%）及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」（23.5%）を把握している企業が多くない（図表 21）。こうした把握している能力は従業員規模と関係が見られ、規模が大きい企業ほど、把握している能力が広範囲に広がっているが、とくに、その傾向は「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」で顕著に見られる。

図表 21 把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）（複数回答）

(単位:%)

	調査数	職場 これまで経験した部署・	仕事上の主な成果	社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）	社内外の勉強会・交流会等への参加状況	各種公的資格の取得状況	英語等の語学力	ボランティア活動等の社外活動	その他	把握していない	無回答
全体	3355	88.2	63.2	44.4	23.5	70.3	14.7	1.8	0.1	1.3	0.5
規模別	100人以下	380	84.5	63.9	34.7	20.8	8.7	1.3	0.0	0.8	1.1
	101～300人	2268	87.3	64.3	43.3	24.7	70.3	12.3	1.9	1.5	0.4
	301人以上	698	92.8	59.5	53.2	20.8	73.9	25.4	1.6	0.1	0.3

(5) 正社員の働き方のニーズの把握と把握方法

企業が正社員の働き方の希望についてどの程度把握しているのかをみると、「把握している」（9.3%）と「ある程度把握している」（59.6%）を合わせると 68.9% になる。

正社員の働き方のニーズを把握する主な方法は「上司との面談」（88.2%）を中心として、「書面等による自己申告」（35.4%）と「人事担当者との面談」（25.8%）とが補完している（図表 22）。こうした正社員の働き方のニーズの把握方法は従業員規模と関係が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、「書面等による自己申告」及び「社内の従業員を相談・支援する専門家・相談員との面談」によって働き方のニーズを把握している企業が多くなっている。

図表 22 正社員の働き方のニーズの把握方法（複数回答）

(単位:%)

	調査数	上司との面談	書面等による自己申告	人事担当者との面談	社内の従業員を相談・支援する専門家・相談員との面談	その他	無回答
全体	3140	88.2	35.4	25.8	4.4	1.1	1.1
規模別	100人以下	350	88.3	23.1	25.7	3.4	0.9
	101～300人	2116	87.8	32.1	26.3	4.1	1.2
	301人以上	666	89.2	52.3	24.2	5.9	0.6

(注) 正社員の「働き方の希望」を把握している企業の回答