

## 9 45歳以上の正社員に関する評価

### (1) 求める役割に対する評価

会社・直属の上司が「45歳以上の正社員に求める役割」を100とした場合、「45歳以上の正社員」はどの程度、その役割に応じているのかについて、「管理職クラス」と「非管理職クラス」に分けてみてみよう。

「管理職クラス」では会社・上司から求められている役割を100とした場合、「71～80まで」が29.9%で最も多く、次いで、「61～70まで」(18.7%)、「81～90まで」(13.8%)、がこれに続いており、平均すると、74.6の水準になる。他方、「非管理職クラス」では会社・上司から求められている役割を100とした場合、「71～80まで」が22.4%で最も多く、次いで、「61～70まで」(20.2%)、「51～60まで」(15.5%)、がこれに続いており、平均すると、68.0の水準になり、「管理職クラス」よりも低くなっている(図表59)。

図表59 求める役割に対する評価 (N=3,355社)

(単位:%)

	10 まで	11 ～ 20 まで	21 ～ 30 まで	31 ～ 40 まで	41 ～ 50 まで	51 ～ 60 まで	61 ～ 70 まで	71 ～ 80 まで	81 ～ 90 まで	91 ～ 100 まで	101 以上	無 回答	調 査 数	平 均 値 (数 値)	標 準 偏 差
管理職クラス	0.8	0.6	1.4	1.4	8.4	9.3	18.7	29.9	13.8	9.8	0.7	5.1	3183	74.6	17.95
非管理職クラス	1.0	0.7	2.7	3.8	13.7	15.5	20.2	22.4	7.8	6.9	0.1	5.1	3184	68.0	18.29

こうした求める役割に対する評価は、「期待する役割」を「知らせる仕組み」と関係があり、「知らせる仕組み」が機能している企業ほど、さらに、「能力・意欲」を企業が「知る仕組み」とも関係があり、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業ほど、管理職クラスと非管理職クラスに共通して、求める役割に対する評価が高くなっている(図表60)。

図表60 「知らせる仕組み」・「知る仕組み」別にみた求める役割に対する評価

		調 査 数	部長クラス		調 査 数	課長クラス	
			(数 値) 平 均 値	標 準 偏 差		(数 値) 平 均 値	標 準 偏 差
全体		3183	74.6	17.96	3184	68.0	18.29
「正社員に期待する役割」を知らせる程度別	知らせている	809	76.7	17.37	811	70.6	18.47
	ある程度知らせている	1589	75.1	17.23	1590	67.9	17.54
	あまり知らせしていない	538	71.6	18.76	538	65.4	18.46
	知らせしていない	229	71.1	21.42	227	66.5	21.02
正社員の「現在の能力や適性」の把握状況別	把握している	277	80.4	17.53	292	73.5	19.27
	ある程度把握している	2347	75.1	16.99	1899	68.6	17.72
	あまり把握していない	417	68.7	20.47	794	65.8	18.34
	把握していない	63	64.2	23.83	189	63.5	19.73

**(2) 45 歳以上の正社員に関する働く意欲の面からみた評価**

45 歳以上の正社員に管理職クラスと非管理職クラスに分けて、「仕事に対する意欲」、「能力を向上させようとする意欲」、「自ら成長させようとする意欲」及び「会社に尽くそうとする意欲」について評価すると、管理職クラスでは、4 つの意欲とも「高い」と考えている企業が多くなっている。そのなかでも、とくに、「仕事に対する意欲」（「高い」27.6%+「やや高い」60.8%の合計88.4%）及び「会社に尽くそうとする意欲」（「高い」20.5%+「やや高い」60.1%の合計80.6%）が「高い」と考えている（図表 61）。

他方、非管理職クラスでは、「仕事に対する意欲」については「高い」（「高い」11.9%+「やや高い」53.0%の合計64.9%）と考えている企業が多い反面、「能力を向上させようとする意欲」（「やや低い」49.9%+「低い」4.9%の合計54.8%）及び「自ら成長させようとする意欲」（「やや低い」52.8%+「低い」6.3%の合計59.1%）が「低い」と考えている企業が多くなっている。また、「会社に尽くそうとする意欲」については評価が大きく分かれている。

図表 61 45 歳以上の正社員に関する働く意欲の面からみた評価（N=3,355 社）

		(単位:%)				
		高い	やや高い	やや低い	低い	無回答
管理職クラス	(a) 仕事に対する意欲	27.6	60.8	8.7	0.8	2.1
	(b) 能力を向上させようとする意欲	11.5	53.1	30.8	2.5	2.1
	(c) 自ら成長させようとする意欲	10.1	48.8	36.2	2.8	2.1
	(d) 会社に尽くそうとする意欲	20.5	60.1	15.8	1.5	2.1
非管理職クラス	(a) 仕事に対する意欲	11.9	53.0	31.5	1.6	1.9
	(b) 能力を向上させようとする意欲	6.5	36.7	49.9	4.9	2.0
	(c) 自ら成長させようとする意欲	6.1	32.8	52.8	6.3	2.0
	(d) 会社に尽くそうとする意欲	7.7	42.7	43.6	4.0	1.9

つぎに、「仕事に対する意欲」、「能力を向上させようとする意欲」、「自ら成長させようとする意欲」及び「会社に尽くそうとする意欲」の4つの意欲のなかで、管理職クラス及び非管理職クラスに共通して、評価が分かれている「自ら成長させようとする意欲」を取り上げ、「期待する役割」を知らせる仕組み・「能力・意欲」を企業が知る仕組みとの関係のみをみてみよう。図表 62 から明らかなように、「自ら成長させようとする意欲」の評価は、「期待する役割」を知らせる仕組みと関係があり、知らせる仕組みが機能している企業ほど、さらに、「能力・意欲」を企業が知る仕組みとも関係があり、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業ほど、管理職クラスと非管理職クラスに共通して、「自ら成長させようとする意欲」に対する評価が高くなっている。

図表 62 「知らせる仕組み」・「知る仕組み」別にみた「自ら成長させようとする意欲」に対する評価

(単位：%)

	調査数	管理職クラス					非管理職クラス					
		高い	やや高い	やや低い	低い	無回答	高い	やや高い	やや低い	低い	無回答	
全体	3355	10.1	48.8	36.2	2.8	2.1	6.1	32.8	52.8	6.3	2.0	
「正社員に期待する役割」を知らせる程度別	知らせている	858	18.1	49.0	28.8	1.9	2.3	11.8	36.9	44.3	5.1	1.9
	ある程度知らせている	1669	8.4	50.9	36.4	1.9	2.3	4.7	33.4	55.0	4.7	2.2
	あまり知らせていない	568	4.4	45.2	44.4	4.6	1.4	2.6	28.7	57.7	9.5	1.4
	知らせていない	240	5.8	42.5	41.7	8.8	1.3	2.9	24.6	57.1	13.8	1.7
正社員の「現在の能力や適性」の把握状況別	把握している	312	26.3	44.2	24.0	2.6	2.9	15.1	42.0	35.9	4.5	2.6
	ある程度把握している	1998	10.3	52.9	33.5	1.8	1.6	6.2	34.4	53.0	4.9	1.6
	あまり把握していない	830	4.8	42.5	46.1	3.9	2.7	3.5	27.5	58.6	8.2	2.3
	把握していない	199	5.0	42.7	40.7	10.1	1.5	1.5	25.6	56.8	14.1	2.0