

4章 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

1節 会社が「あなたに期待する役割」を「知らせる」仕組み

1. 「知らせる」仕組みの現状

会社・上司が「あなたに期待する役割」について、「知らされている」と感じている者は29.8%、「ある程度知らされている」と感じている者は57.6%であり、8割強の管理職が知らされていると感じている（図表2-4-1）。

これを管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、8割強の管理職が知らされていると感じている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で8割以上の管理職が知らされていると感じているが、とくに、その傾向は建設業（「知らされている」＋「ある程度知らされている」の合計比率：90.4%）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同90.0%）で顕著に見られる。

最後に、規模別にみると、概ね、規模が大きくなるほど、「知らされている」と感じている管理職が多くなっている。

図表2-4-1. 「知らせる」仕組みの現状

（単位：％）

		件数	知らされている	知らされている	ある程度知らされている	あまり知らされていない	知らされていない	知らされていない
合計		4092	87.4	29.8	57.6	11.0	1.5	12.6
現在の役職	部長クラス	1466	89.6	36.3	53.3	9.4	1.0	10.4
	次長クラス＋課長クラス	2626	86.3	26.2	60.1	11.9	1.8	13.7
勤務先の業種	建設業	271	90.4	29.9	60.5	9.6	0.0	9.6
	製造業	1454	87.9	31.4	56.5	10.6	1.5	12.1
	卸売業・小売業	396	89.9	26.8	63.1	9.6	0.5	10.1
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	90.0	33.2	56.8	8.7	1.3	10.0
	運輸業・郵便業	209	85.6	29.7	56.0	12.4	1.9	14.4
	情報通信業	462	85.7	30.7	55.0	11.5	2.8	14.3
	サービス業	851	84.6	26.3	58.3	13.5	1.9	15.4
勤務先の正社員数	100名未満	918	85.6	27.7	58.0	12.4	2.0	14.4
	100名以上300名未満	671	82.1	21.2	61.0	16.1	1.8	17.9
	300名以上1,000名未満	691	87.1	26.3	60.8	12.0	0.9	12.9
	1,000名以上5,000名未満	866	89.1	33.0	56.1	9.2	1.6	10.9
	5,000名以上	946	91.6	37.6	54.0	7.0	1.4	8.4

2. 会社・上司から知らせる方法

会社・上司が従業員に「期待する役割」を知らせる方法としては、「管理職レベルのミーティングを通して」（55.7%）と「経営者層との面談」（47.1%）を中心に「個人別の目標管理シート」（36.6%）と「人事評価制度の運用を通して」（34.3%）を併用する方法がとられている（図表 2-4-2）。

これを管理職の現在の役職別にみると、部長クラスでは「経営者層との面談」（62.3%）及び「役員会の資料・議事録を通して」（25.0%）、これに対して、次長・課長クラスでは「研修」（25.4%）、「個人別の目標管理シート」（40.2%）及び「人事評価制度の運用を通して」（37.4%）、を活用していると考えている管理職が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、第1に、製造業で「職能要件書あるいは職務要件書」（24.2%）及び「個人別の目標管理シート」（41.7%）、卸売業・小売業で「人事評価制度の運用を通して」（39.1%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「人事部門との面接」（29.8%）、「研修」（26.9%）及び「役員会の資料・議事録を通して」（20.5%）、運輸業・郵便業で「経営者層との面談」（53.7%）、情報通信業で「管理職レベルのミーティングを通して」（67.0%）、「役員会の資料・議事録を通して」（21.6%）及び「個人別の目標管理シート」（42.8%）、サービス業で「経営者層との面談」（52.6%）、を活用していると考えている管理職が多くなっている。

最後に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「研修」、「管理職レベルのミーティングを通して」、「人事評価制度の運用を通して」、「社内報」及び「電子媒体（社内 LAN 等）」、これに対して、規模が小さくなるほど、「経営者層との面談」、を活用していると考えている管理職が多くなっている。

図表 2-4-2. 会社・上司から知らせる方法（複数回答）

（単位：％）

件数	人事部 門との 面接	職能要 件書あ るいは 職務要 件書	研修	経営者 層との 面談	管理職 レベル のミー ティング を通して	役員会 の資料・ 議事録 を通して	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
	4092	19.7	22.7	47.1	55.7	19.6	34.3	36.6	7.7	8.6	0.8
現在の 役職	合計										
	1466	18.7	18.0	62.3	52.7	25.0	28.7	30.1	7.0	7.6	0.8
	2626	19.1	25.4	38.5	57.4	16.5	37.4	40.2	8.1	9.2	0.8
	271	16.2	19.6	48.0	52.8	19.6	32.1	28.4	4.1	4.8	1.5
	1454	15.1	22.3	44.3	56.3	20.0	35.7	41.7	8.1	10.1	0.8
勤務先 の業種	396	16.0	23.1	49.5	52.3	16.8	39.1	32.0	7.6	7.6	0.5
	449	20.8	26.9	43.6	50.6	20.5	38.8	39.5	8.8	9.0	0.7
	209	16.1	19.0	53.7	55.1	16.1	23.4	32.2	7.8	5.4	0.0
	462	15.4	21.4	43.2	67.0	21.6	38.8	42.8	7.1	10.7	0.7
	851	16.2	23.7	52.6	53.9	19.4	28.1	28.9	7.8	7.4	1.2
	918	12.2	12.7	63.3	46.9	14.1	20.4	18.6	2.7	3.9	1.0
勤務先 の正社 員数	671	18.2	18.2	53.6	58.1	17.5	27.3	28.5	3.9	4.7	0.9
	691	18.4	23.1	43.2	56.8	23.9	35.5	40.1	7.9	8.0	1.0
	866	20.1	26.9	40.4	56.9	22.1	41.8	47.8	10.1	10.7	0.6
	946	18.6	31.6	35.7	60.5	20.9	44.8	46.8	12.8	14.6	0.6

3. 上司の「知らせる」役割

「重要な役割を果たしている」(29.9%)と「ある程度重要な役割を果たしている」(52.0%)の合計比率が81.8%であることからわかるように、従業員が「会社が期待する役割」を知る上で上司が中心的な役割を果たしている(図表2-4-3)。

これを管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、8割強の管理職が「会社が期待する役割」を知る上で上司の役割が重要であると考えている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で7割以上の管理職が「会社が期待する役割」を知る上で上司の役割が重要であると考えているが、とくに、その傾向は建設業(「重要な役割を果たしている」+「ある程度重要な役割を果たしている」の合計比率:85.2%)及び卸売業・小売業(同84.8%)で顕著に見られる。

最後に、規模別にみると、規模に関わらず、8割前後の管理職が「会社が期待する役割」を知る上で上司の役割が重要であると考えている。

図表 2-4-3. 上司の「知らせる」役割

(単位: %)

		件数	重要な役割を果たしている	重要な役割を果たしている	ある程度重要な役割を果たしている	あまり重要な役割を果たしていない	重要な役割を果たしていない	重要な役割を果たしていない	上司の役割ではない
合計		4092	81.8	29.9	52.0	13.7	3.4	17.1	1.1
現在の役職	部長クラス	1466	84.2	37.2	47.1	11.1	3.5	14.7	1.1
	次長クラス+課長クラス	2626	80.5	25.8	54.7	15.1	3.3	18.4	1.1
勤務先の業種	建設業	271	85.2	31.7	53.5	11.4	3.0	14.4	0.4
	製造業	1454	82.1	31.2	51.0	13.5	3.4	16.9	1.0
	卸売業・小売業	396	84.8	27.0	57.8	11.1	3.0	14.1	1.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	78.8	28.1	50.8	15.8	4.2	20.0	1.1
	運輸業・郵便業	209	81.8	30.6	51.2	13.9	3.8	17.7	0.5
	情報通信業	462	80.7	28.4	52.4	13.9	4.3	18.2	1.1
勤務先の正社員数	サービス業	851	81.1	30.1	51.0	14.6	2.7	17.3	1.6
	100名未満	918	82.4	34.7	47.6	12.1	3.8	15.9	1.7
	100名以上300名未満	671	79.1	28.2	51.0	16.2	3.7	20.0	0.9
	300名以上1,000名未満	691	80.9	26.5	54.4	15.5	2.7	18.2	0.9
	1,000名以上5,000名未満	866	82.8	29.2	53.6	14.0	2.4	16.4	0.8
	5,000名以上	946	83.1	29.5	53.6	11.7	4.1	15.9	1.1

4. 上司から知らせる方法

上司が「期待する役割」を知らせる主要な方法は「日常の仕事を通して」(54.0%)であり、それを「職場のミーティング」(47.0%)、「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」(45.9%)及び「人事評価の面接」(44.3%)が補完する構成になっている(図表2-4-4)。

これを管理職の現在の役職別にみると、次長・課長クラスは部長クラスよりも「人事評価の面接」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」、を活用していると考えている管理職が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、建設業で「職場のミーティング」(50.0%)及び「日常の仕事を通して」(57.4%)、卸売業・小売業で「職場のミーティング」(50.3%)、運輸業・郵便業で「日常の仕事を通して」(57.2%)、情報通信業で「人事評価の面接」(54.3%)、「職場のミーティング」(51.2%)及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」(53.4%)、サービス業で「日常の仕事を通して」(56.9%)、を活用していると考えている管理職が多くなっている。

最後に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「100名未満」から「5,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「人事評価の面接」の比率が32.3%から54.5%、「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」の比率が30.9%から57.6%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「人事評価の面接」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」を活用していると考えている管理職が多くなっている。他方で規模が小さい企業ほど、「日常の仕事を通して」を活用していると考えている管理職が多くなっている。

図表 2-4-4. 上司から知らせる方法（複数回答）

(単位：%)

		件数	人事評価の面接	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	新しい職場への配属時	その他
合計		4092	44.3	47.0	45.9	54.0	5.9	1.0
現在の役職	部長クラス	1466	39.0	45.0	42.4	56.1	5.5	1.2
	次長クラス+課長クラス	2626	47.3	48.1	47.8	52.8	6.2	0.9
勤務先の業種	建設業	271	34.8	50.0	38.9	57.4	7.0	0.0
	製造業	1454	43.7	46.5	49.6	55.0	5.5	1.2
	卸売業・小売業	396	46.7	50.3	45.7	48.7	6.1	1.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	52.7	45.3	46.6	49.1	7.0	0.2
	運輸業・郵便業	209	33.7	48.6	38.5	57.2	5.3	1.4
	情報通信業	462	54.3	51.2	53.4	51.2	5.3	1.1
	サービス業	851	40.1	43.6	39.1	56.9	6.2	1.2
勤務先の正社員数	100名未満	918	32.3	50.4	30.9	58.4	3.7	0.9
	100名以上300名未満	671	36.5	49.3	42.7	54.0	5.0	1.1
	300名以上1,000名未満	691	45.4	44.2	46.4	52.6	6.1	1.6
	1,000名以上5,000名未満	866	51.1	46.3	50.8	52.5	6.9	1.0
	5,000名以上	946	54.5	44.7	57.6	52.1	7.8	0.6

5. 会社・上司から期待されている役割に対する現在のレベル

会社・上司から期待されている役割に対して、その程度応えていると考えているのであうか。図表 2-4-5 に示したように、会社・上司から期待されている役割を「100」とした場合の現在のレベルは平均すると 75.6 になる。これは、現在の役職別及び勤務先の業種別・規模別にみても、ほぼ同じレベルにある。

図表 2-4-5. 会社・上司から期待されている役割に対する現在のレベル

		件数	平均	標準偏差
合計		4092	75.6	16.5
現在の役職	部長クラス	1466	77.8	15.6
	次長クラス＋課長クラス	2626	74.4	16.9
勤務先の業種	建設業	271	76.4	16.7
	製造業	1454	75.7	16.1
	卸売業・小売業	396	75.4	15.9
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	77.4	15.2
	運輸業・郵便業	209	73.9	18.6
	情報通信業	462	73.8	17.4
	サービス業	851	75.8	16.9
勤務先の正社員数	100名未満	918	74.6	17.0
	100名以上300名未満	671	74.7	16.6
	300名以上1,000名未満	691	75.3	16.6
	1,000名以上5,000名未満	866	76.2	15.8
	5,000名以上	946	77.0	16.5

5. 「期待する役割」の明確化の必要性

多くの管理職は企業が「期待する役割」を明確化する必要があると考えており、「そう思う」（17.5%）と「ややそう思う」（56.1%）を合わせた肯定的な回答が7割強に達している（図表 2-4-6）。

これを管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、7割強の管理職が「会社が期待する役割」の明確化が必要であると考えている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で7割以上の管理職が「会社が期待する役割」の明確化が必要であると考えているが、とくに、その傾向は卸売業・小売業（「そう思う」＋「ややそう思う」の合計比率：77.0%）で顕著に見られる。

最後に、規模別にみると、規模に関わらず、7割強の管理職が「会社が期待する役割」の明確化が必要であると考えている。

図表 2-4-6. 「期待する役割」の明確化の必要性

(単位：%)

		件数	そう思う	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	そう思わ ない
合計		4092	73.6	17.5	56.1	24.7	1.8	26.4
現在の役職	部長クラス	1466	72.1	18.4	53.7	25.7	2.2	27.9
	次長クラス+課長クラス	2626	74.4	17.0	57.4	24.1	1.5	25.6
勤務先の業種	建設業	271	71.2	12.2	59.0	26.9	1.8	28.8
	製造業	1454	74.1	17.6	56.5	24.1	1.7	25.9
	卸売業・小売業	396	77.0	19.9	57.1	21.5	1.5	23.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	73.7	15.4	58.4	24.1	2.2	26.3
	運輸業・郵便業	209	71.8	18.2	53.6	26.8	1.4	28.2
	情報通信業	462	71.6	17.7	53.9	25.8	2.6	28.4
	サービス業	851	73.2	18.7	54.5	25.5	1.3	26.8
勤務先の 正社員数	100名未満	918	74.7	18.5	56.2	23.7	1.5	25.3
	100名以上300名未満	671	75.1	19.4	55.7	23.7	1.2	24.9
	300名以上1,000名未満	691	74.7	18.2	56.4	24.3	1.0	25.3
	1,000名以上5,000名未満	866	73.4	17.2	56.2	24.7	1.8	26.6
	5,000名以上	946	70.7	14.9	55.8	26.4	2.9	29.3

2 節 会社が「従業員の能力・適正・働き方の希望」を「知る」仕組み

1. 「従業員の能力・適正」を「知る」仕組みの現状

会社や上司が従業員の「能力や適性」をどの程度把握しているのかについてみると、「把握している」は16.6%、「ある程度把握している」は68.4%であり、管理職は十分ではないが、把握はしていると考えている（図表 2-4-7）。

これを管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、8割強の管理職が「能力・適性」を把握していると考えている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で8割以上の管理職が「能力・適性」を把握していると考えているが、とくに、その傾向は卸売業・小売業（「把握している」+「ある程度把握している」の合計比率：88.1%）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同88.0%）で顕著に見られる。

最後に、規模別にみると、規模に関わらず、85%前後の管理職が「能力・適性」を把握していると考えている。

図表 2-4-7. 「従業員の能力・適性」を「知る」仕組みの現状

(単位：%)

		件数	把握して いる	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 いない	把握して いない
合計		4092	85.0	16.6	68.4	12.5	2.5	15.0
現在の役 職	部長クラス	1466	86.4	19.3	67.1	11.2	2.5	13.6
	次長クラス+課長クラス	2626	84.2	15.1	69.1	13.3	2.5	15.8
勤務先の 業種	建設業	271	86.0	18.1	67.9	12.5	1.5	14.0
	製造業	1454	85.3	16.4	68.8	12.2	2.5	14.7
	卸売業・小売業	396	88.1	13.1	75.0	10.9	1.0	11.9
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	88.0	18.3	69.7	10.2	1.8	12.0
	運輸業・郵便業	209	81.8	18.2	63.6	16.3	1.9	18.2
	情報通信業	462	81.0	14.1	66.9	14.7	4.3	19.0
	サービス業	851	84.1	18.2	65.9	12.9	2.9	15.9
勤務先の 正社員数	100名未満	918	85.5	18.8	66.7	11.8	2.7	14.5
	100名以上300名未満	671	83.2	14.0	69.2	14.6	2.2	16.8
	300名以上1,000名未満	691	84.8	13.9	70.9	13.2	2.0	15.2
	1,000名以上5,000名未満	866	87.4	16.2	71.2	10.9	1.7	12.6
	5,000名以上	946	83.7	18.7	65.0	12.9	3.4	16.3

2. 「従業員の働き方の希望」を「知る」仕組みの現状

会社や上司が従業員の「働き方の希望」をどの程度把握しているのかについてみると、「把握している」は12.7%、「ある程度把握している」は58.5%であり、管理職は十分ではないが、把握はしていると考えているが、「能力や適性」よりも把握していないと考えている（図表 2-4-8）。

これを管理職の現在の役職別にみると、次長・課長クラス（「把握している」＋「ある程度把握している」の合計比率：69.4%）よりも部長クラス（同74.4%）の方が「働き方の希望」を把握していると考えている者が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で6割以上の管理職が「働き方の希望」を把握していると考えているが、とくに、その傾向は金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同75.5%）で顕著に見られる。

最後に、規模別にみると、規模に関わらず、7割前後の管理職が「働き方の希望」を把握していると考えている。

図表 2-4-8. 「従業員の働き方の希望」を「知る」仕組みの現状

(単位：%)

		件数	把握して いる	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 いない	把握して いない
合計		4092	71.2	12.7	58.5	24.3	4.5	28.8
現在の役 職	部長クラス	1466	74.4	15.1	59.3	21.1	4.5	25.6
	次長クラス+課長クラス	2626	69.4	11.4	58.0	26.1	4.5	30.6
勤務先の 業種	建設業	271	72.0	13.3	58.7	25.1	3.0	28.0
	製造業	1454	72.1	12.9	59.1	22.8	5.1	27.9
	卸売業・小売業	396	73.0	11.1	61.9	23.5	3.5	27.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	75.5	14.0	61.5	20.7	3.8	24.5
	運輸業・郵便業	209	63.2	12.0	51.2	32.1	4.8	36.8
	情報通信業	462	68.4	11.3	57.1	26.8	4.8	31.6
	サービス業	851	69.7	13.2	56.5	25.6	4.7	30.3
勤務先の 正社員数	100名未満	918	71.5	14.7	56.8	23.1	5.4	28.5
	100名以上300名未満	671	68.1	11.6	56.5	27.1	4.8	31.9
	300名以上1,000名未満	691	70.2	10.7	59.5	25.6	4.2	29.8
	1,000名以上5,000名未満	866	73.6	11.7	61.9	22.7	3.7	26.4
	5,000名以上	946	71.6	14.0	57.6	24.0	4.4	28.4