

## 第4章 企業・従業員からみた60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み

### 1節 企業からみた60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みの現状と将来

#### 1. 「知らせる仕組み」の現状の自己評価と「知らせる」方法

「60歳代前半層の従業員に期待する役割」を従業員に知らせることについて、「知らせている」（25.4%）と「ある程度知らせている」（44.5%）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、企業はこの点に自信を持っている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「知らせていること」に自信を持っている。

#### 2. 会社から知らせる方法

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」（9.0%）と「研修」（6.7%）の活用は少ない。つぎに、後者については、「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」（65.2%）及び「経営者層との面談」（33.5%）といった面談のなかで「いま期待する役割」を知らせる方法が中心であり、「人事評価制度の運用を通して」（18.4%）及び「個人別の目標管理シート」（11.5%）の方法が活用されることは少ない。

これを60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」を、これに対して、正社員の企業ほど、「研修」及び「経営者層との面談」を、活用する企業が多い。

#### 3. 「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、「重要な役割を果たしている」（22.1%）と「ある程度重要な役割を果たしている」（50.2%）を合わせると7割強に達する。

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」知らせる方法（57.5%）を最も重視しており、「人事評価の面接で（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」（57.0%）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。こうした傾向を60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「人事評価の面接で（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」を、これに対して、正社員の企業ほど、「日常の仕事を通して」を活用し知らせている。

#### 4. 管理職に対する 60 歳代前半層の従業員活用の情報提供

60 歳代前半層の社員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」20.6%+「ある程度行っている」42.0%）企業は 6 割強、「行っていない」（「あまり行っていない」26.3%、「行っていない」7.7%）企業は 3 割強である。こうした傾向を 60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60 歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59 歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、管理職に対して情報の提供を積極的に行っている。

#### 5. 「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いる。具体的には、「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 25.0%であり、それに「ややそう思う」の 46.8%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 7 割を超えている。こうした傾向を 60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60 歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59 歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「従業員に期待する役割」を明確化する必要性を強く意識している。

### 2 節 従業員からみた 60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み

#### 1. 従業員に知らせている現状と今後

「会社・上司があなたに期待する役割」を「知らされている」従業員は 35.2%、「ある程度知らされている」従業員は 40.0%であり、7 割強の従業員が知らされていると考えている。

一方で、多くの従業員は企業が「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」（27.8%）と「ややそう思う」（31.8%）を合わせると肯定的な回答が 6 割弱に達している。

#### 2. 会社から知らせる方法

企業が従業員に「期待する役割」を知らせる方法としては、「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）（48.2%）」と「経営者層との面談」（35.3%）が主流である。継続・雇用の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で、「経営者層と面談」及び「研修」を、これに対して、「継続・非正社員」で「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）」を多く活用している。

#### 3. 上司の「知らせる」役割と知らせる方法

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おり、「重要な役割を果たしている」（28.2%）と「ある程度重要な役割を果たしている」（45.9%）の合計比率は 74.1%にのぼる。継続・雇用の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、「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。

上司が「期待する役割」を伝える場合、主要な方法は「日常の仕事を通して」（69.1%）であり、それを「人事評価の面接（契約更新時の面接を含む）」（34.9%）と「職場のミーティング」（29.9%）が補完している。継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で、「人事評価との面接（契約更新時の面接を含む）」を、これに対して、「継続・非正社員」で「職場のミーティング」を多く活用している。

#### 4. 会社による管理職への60歳代前半層の従業員活用の情報提供

会社が「60歳代前半層の従業員」の活用を行うために、管理職に情報の提供を「行っていると思う」（「行っていると思う」15.2%+「ある程度行っていると思う」38.7%）と感じている従業員は5割強である。これに対して「行っていないと思う」（「あまり行っていないと思う」32.0%+「行っていないと思う」12.8%）と感じている者は4割強である。継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、会社が「60歳代前半層の従業員」の活用を行うために、管理職に情報の提供を行っていると考える従業員が多くなる。