

## 第5章 企業・従業員からみた60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組み

### 1節 企業からみた60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組み

#### 1. 従業員の能力や適性の把握状況

企業は60歳代前半層の従業員の「能力を知る」ことについてかなりの自信をもっており、従業員の「能力や適性を把握している」（24.0%）と「ある程度把握している」（61.9%）を合わせると8割強にのぼる。60歳代前半層の活用の雇用形態別には、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、従業員の能力や適性を積極的に把握している。さらに、従業員に期待する役割を十分に「知らせている」企業ほど、従業員の能力や適性を積極的に把握しており、期待する役割を「知らせる」仕組みと能力・適性を「知る」仕組みは補完的に機能していることがわかる。

#### 2. 従業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」（80.6%）、「仕事の実績」（74.7%）、「契約更新時の面接で」（28.4%）、「同僚の評価」（24.3%）であるが、「教育訓練歴」（9.1%）は1割にも満たない。

業務に関連する専門知識・能力の把握方法についてみると、「適性」と同じような方法が上位にくるが、「社内外の資格取得状況」が27.9%と多いのが特徴である。

業務外に関連する専門知識・能力の把握方法についても、「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が、「自己申告」が26.8%と多いのが特徴である。

#### 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60歳代前半層の従業員の「能力や適性」を把握していると考えている企業が87.9%、そうでないと考えている企業は11.4%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75.0%で最も多く、次いで「経営者層」（49.7%）、「人事部門の担当者」（43.4%）が続き、「本人」が活用できる企業は24.1%にとどまる。「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、第一に、知らせる仕組みが機能している企業ほど、第二に、上司が重要な役割を果たしている企業ほど、「本人」が活用できる企業が多くなっている。

#### 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（職務経歴と教育訓練歴）の主な内容は、「これまでの経験した部署・職場」（88.2%）、「仕事上の主な成果」（64.2%）、「各種公的資格の取得状況」（54.7%）であり、研修経歴に関わる情報は多くない。「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、第一に、知らせる仕組みが機能している企業ほど、第二に、上司が重要な役割を果たしている企

業ほど、「社内外の研修歴」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を把握している企業が多い。

## 5. 従業員の働き方のニーズの把握と把握方法

60歳代前半層の働き方の希望について8割（「把握している」22.0%+「ある程度把握している」58.0%）の企業が把握している。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、従業員の働き方のニーズを積極的に把握している。

従業員の働き方のニーズを把握する主な方は「上司との面談」（84.4%）を中心として、「人事担当者との面談」（38.6%）と「書面等による自己申告」（25.1%）が補完している。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多くの方法を活用してニーズを把握している。

## 2節 従業員からみた60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組み

### 1. 従業員の「能力・適性」把握状況

会社や上司が従業員の「能力や適性」を把握している現状について、従業員は「十分ではないが、ある程度は把握している」（「把握している」23.3%+「ある程度把握している」59.5%）と評価している。こうした傾向は従業員に期待する役割を十分に「知らせる」企業に勤務している従業員ほど、「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多くなり、期待する役割を「知らせる」仕組みと能力・適性を「知る」仕組みは補完的に機能していることがわかる。

### 2. 従業員の能力や適性の把握方法

「従業員の適性」の会社の把握方法は、「仕事の実績」（70.5%）と「上司の評価」（49.6%）が中心的な役割を果たしている。

「業務に関連する専門知識・能力」の把握方法についてみると、「従業員の適性」と同様に、「仕事の実績」（69.0%）と「上司の評価」（45.3%）が中心的な役割を果たしている。

「業務外の専門知識・能力」の把握方法についても、「従業員の適性」及び「業務に関連する専門知識・能力」同様に、「仕事の実績」（29.9%）と「上司の評価」（24.2%）が中心的な役割を果たしている。

### 3. 上司の役割に対する評価

「能力や適性」を把握する上での上司の役割について従業員は肯定的な評価（「果たしている」22.4%+「ある程度果たしている」57.6%）をしている。「期待する役割」を知らせる上司の役割別にみると、上司が十分な役割を果たしているほど、「能力や適性」の把握度は高くなっており、従業員の能力や適性の情報を吸い上げる点でも、上司の果たす役割は重要である。

#### 4. 把握されている能力（職務経歴と教育訓練歴）

会社や上司によって把握されている能力（職務経歴と教育訓練歴）の主な内容は、「これまでの経験した部署・職場」（83.7%）、「仕事上の主な成果」（68.3%）、「各種公的資格の取得状況」（26.7%）であり、研修経歴に関わる情報は把握されているわけではない。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「これまでの経験した部署・職場」を会社や上司によって把握されていると強く感じている。「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業ほど、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。

#### 5. 従業員の「働き方のニーズ」把握状況と把握方法

会社や上司が従業員の「働き方のニーズ」を把握している現状について、従業員は「十分ではないが、ある程度は把握している」（「把握している」21.6%+「ある程度把握している」54.1%）と評価している。こうした傾向は従業員に期待する役割を十分に「知らせる」企業に勤務している従業員ほど、「働き方のニーズ」を把握されていると感じている従業員が多くなっている。

従業員の「働き方のニーズ」を把握する主要な方法は「上司との面談」（76.0%）であり、それを「人事担当者との面談」（21.5%）や「書面等による自己申告」（18.3%）が補完するという構成になっている。