

# 第 I 部

## 総論

## 第 I 部 総論

### 第 1 章 本調査研究における問題意識

日本企業における従業員の育成・能力開発、キャリア管理は大きな転換点を迎えている。具体的には低成長経済、少子高齢化といった社会環境の変化に伴い企業組織の拡大が難しくなること、より高齢期になるまでの雇用継続や女性のキャリア形成機会の拡大に対する社会的な要請、経営活動の国際化を一層進展させる必要といった要因から、数多くの日本企業において従業員のキャリア形成・能力開発のあり方に関し、様々な取り組みが模索されている（いく）と考えられる。

本調査研究では、以上のような現状認識を基に、まず企業が能力開発・キャリア形成支援に関してどのような取り組みを進め、その際に能力開発に関わる企業外の機会や制度をどのように活用しているかについて実態把握を行った。併せて、企業での取り組みを踏まえた職場の実態を捉えることで、労働者（従業員）の能力開発・キャリア形成を取り巻く環境について考察することを試みた。そのうえで能力開発・キャリア形成に関わる企業内外における労働者活動の現状を調査し、活動を支えるうえで必要な社会的・政策的取り組みについて検討していった。

実際にアンケート調査やその分析を進めていくにあたって、本調査研究で主に念頭においているのは日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理のマネジメント、職場での育成・能力開発の状況、勤務者の能力開発活動に関わる、以下の4つの検討課題・仮説である<sup>1</sup>。

1. 日本の大企業のキャリア管理は、管理職昇進（養成）中心、「遅い選抜」方式から、役割主義管理を軸としたより明確な複線型管理（+中途採用によるキャリア人材の補完）に移行している。ただし長期雇用の重視や内部育成中心の考え方はさほど変わっていない。しかしこの移行に伴う問題、例えば管理職層以外の置き去り、複線型の空洞化、管理職候補者の選抜・育成の困難なども生じているものと思われる。
2. 役割主義を軸としたより明確な複線型管理に移行する中で、企業は従業員に対し、キャリア自律、自己選択を求めるようになっている（集団主義的キャリア管理から個別的キャリア管理へ）。

---

<sup>1</sup> 本調査研究における検討課題・仮説を設定する過程で実施してきた、既存研究や近年の調査成果のサーベイ、および試行的な分析は、藤本編著[2014]にまとめている。ここでは日本企業における能力開発・キャリア管理に関する調査研究を①職場における能力開発、②企業内における配置・昇進管理、の2つのグループに整理した上で検討したほか、③労働時間と能力開発との関係に関して個人調査データの分析を行い、これらを踏まえて、能力開発・キャリア管理に関し、検討が必要と考えられる調査研究課題を提示している。

しかし、①キャリア自律、自己選択が求められている従業員に対し、それが実現できるだけの制度的・実質的基盤の整備の不備、②従業員の自律的なキャリア形成と会社のマネジメント（端的に言えば人事権）との矛盾・衝突といった点が大きな課題になりつつある。

3. 自律的なキャリア形成や能力開発は、実際に従業員が仕事を行う場である職場において支えられる必要がある。しかし、職場の管理職は、①業務繁忙、②職場人員の多様化に伴うマネジメント負担の増大、③より強まる業績追求のプレッシャーにより、部下の能力開発やキャリア形成を十分にサポートできていない。
4. 従業員は自律的なキャリア形成の必要性を感じ（迫られ）、そうした希望を自分でも持ちながらも、①業務繁忙による時間不足、②社内において自律的なキャリア形成を実現できる機会の不足、③キャリアに関する見通しを立てることの困難、④教育訓練に関する情報の氾濫、などにより満足のいくキャリア形成が出来ていない。

## 第2章 『企業内の能力開発・キャリア管理に関する調査』の概要

以上の検討課題／仮説や、日本企業における能力開発・キャリア管理の現状での取り組みなどを踏まえながら、本調査研究では、①企業、②企業に勤務する従業員（正社員）、および③従業員を現場において管理する管理職、を対象としたアンケート調査『企業内の能力開発・キャリア管理に関する調査』を企画・作成し、実施した。

### 第1節 調査の内容と対象

企業を対象としたアンケート調査（以下「企業調査」と記載）は、a.正社員のキャリア管理に関する施策、b.能力開発に関する施策、c.評価・処遇に関する施策、d.労働時間管理に関する施策、e.能力開発にかかる公共政策の活用状況、f.各人事管理施策の実行に際しての職場との連携状況、などを尋ねており、農林漁業、複合サービス業を営む企業・法人、政治・経済・宗教団体等を除いた、日本全国の従業員300人以上の民間の企業・法人<sup>2</sup>を対象とした。

管理職を対象としたアンケート調査（以下、「管理職調査」と記載）は、企業調査の対象となる企業に設けられている部門を、①総務、経理・財務、人事、法務、広報・秘書部門、②営業・販売、購買・物流、サービス提供部門、③商品・サービス企画部門、研究開発部門、マーケティング部門、の3つのグループに分け、それぞれのグループに属する部門を1つ、

<sup>2</sup> 回答している組織の中には、医療法人、社会福祉法人、学校法人といった、企業（営利法人）とは異なる形態の法人もあるが、本書では記述が煩瑣になりわかりにくくなることを避けるため、回答組織のことを「企業」と表記する。

企業調査の対象企業に選択してもらい、その部門の管理職に対し実施した。管理職調査では、a.部門構成員の仕事の管理、b.能力開発・キャリア形成にかかる施策を実施するに当たっての人事部門との連携状況、c.能力開発・キャリア形成にかかる行動を進める上での動機、d.会社の人事管理施策の進め方に対する評価、などを尋ねている。

従業員（正社員）を対象とした調査（以下、「従業員調査」と記載）は、管理職調査の対象となる管理職が管理している部門で、正社員として働く従業員2人を対象とした。回答の依頼は、企業および管理職を経由して行い、その際、企業や管理職に対しては、調査対象となる正社員の年齢・性別・職種については、規定をしなかった。従業員調査では、a.能力開発、キャリア形成に関して進めている取り組み、b.キャリア志向、c.能力開発・キャリア形成に関わる部門管理者の活動の評価、d.勤務先企業に対する評価、コミットメント、e.能力開発、キャリア形成に関して感じている課題、などを尋ねている。

なお、企業調査、管理職調査、従業員調査の詳細な内容については、本書第Ⅲ部に掲載している調査票を参照されたい。

## 第2節 調査の実施

調査は2016年の1～3月にかけて実施された。まず、調査票を配布する1週間前に、調査対象企業に事前依頼状を送付し、調査の趣旨、対象、進め方について案内をするとともに、企業調査への回答と、管理職調査・従業員調査の実施における協力を依頼した。調査票は、1月中旬に調査対象企業に対して、企業調査票1票・管理職調査票3票・従業員調査票6票を、郵送で送付した。

各調査とも特に断りのない限り、2016年1月時点の状況を回答してもらうよう依頼をした。調査への回答方法は、調査票に直接回答して、郵送にて返送してもらう方法とともに、インターネットの特設ホームページにアクセスし、インターネット上で回答する方法も、回答する企業・管理職・従業員が選択できるようにした。

企業調査は、日本全国の従業員300人以上の民間の企業・法人9854組織を対象とし、531組織から有効回答を得た(有効回答率：5.4%)。また管理職調査に対しては954人の管理職から、従業員調査については1871人の正社員から回答を得ている。

## 第3節 調査に回答した企業・管理職・従業員の概要

以下、それぞれの調査にどのような企業、管理職、従業員が回答したのかについて、簡単に述べておきたい。

## 1. 回答企業の概要

業種別に見て、回答企業のなかで最も多かったのは、「医療・福祉」の24.1%、次いで「サービス業」(12.2%)、「教育・学習支援業」(9.6%)となっている。回答企業の業種別構成比を総務省『平成26年度経済センサス』で集計されている、非農林水産業・常用雇用者300人以上の民間企業・組織(政治・経済・宗教団体等除く、全17015企業・法人)と比較してみると、回答企業における比率のほうが大きかったのは、医療・福祉(回答組織における比率・24.1%、回答組織における比率と経済センサス集計組織における比率との差・+8.6ポイント、以下同様)、教育・学習支援(9.6%、+5.1ポイント)、建設業(7.2%、+4.0ポイント)で、逆に回答企業における比率の方が小さかったのは、卸売・小売(11.3%、-7.5ポイント)、飲食・宿泊業(1.1%、-5.1ポイント)といった業種である。製造業(22.0%、+1.0ポイント)、運輸(5.3%、-1.2ポイント)、情報通信業(4.3%、-0.5ポイント)については、回答組織と経済センサス集計組織との間で比率にさほど差はない。業種の面では医療・福祉、教育・学習支援の比重が、『平成26年度経済センサス』における業種別構成に比べるとやや大きく、その分卸売・小売業や飲食・宿泊業の比重が小さい。

従業員規模からみた回答企業の構成比は、1000人未満・65.4%、1000人以上・24.5%である。なお回答組織には従業員300人未満の組織が3.0%、従業員数が不明の組織が7.2%含まれている。一方、『平成26年度・経済センサス』に集計された常用雇用者数別の構成比を見ると、1000人未満・75.8%、1000人以上24.2%であった。「従業員」と「常用雇用者」とは厳密に言うと互いに異なる概念ではあるが、大半の企業は従業員の中に、契約期間がごく短い(例えば1ヶ月未満)、常用雇用者に当たらない人はまれであると推測されるので、実際には両者は近似していると考えることができる。そうすると従業員1000人未満と1000人以上の組織の構成比で見た場合に、回答企業と『平成26年度・経済センサス』に集計された企業・法人との間にさほど大きな差はないといえる。

5年前と比較した売上高の変化については、増加しているという企業が46.0%、変わらないという企業が22.0%、減少したという企業が14.5%である。また正社員数については、5年前と比較して増加した企業が42.7%、変わらない企業が35.2%、減少した企業が15.8%であった。

## 2. 回答管理職の概要

管理職調査の回答者のうち、男性は86.7%、女性は13.0%であった。年齢層別の分布は、40歳未満・9.3%、40歳台・43.2%、50歳台・39.6%、60歳以上・6.6%で、40歳台・50歳台を中心に構成されている。

最終学歴は、「大学・文系学部」が44.5%と最も多く、以下、「大卒・理系学部」(17.2%)、「高校卒」(15.7%)、「専門学校・各種学校卒」(10.7%)と続く。役職の分布は、係長相当・8.2%、課長相当・58.4%、部長相当・24.8%、本部長相当・1.4%、役員相当・2.8%となっており、

課長相当職が多くを占めている。

### 3. 回答従業員の概要

従業員調査に回答した 1871 人のうち、男性は 59.9%、女性は 39.2%である。年齢層別の分布は、30 歳未満が 21.7%、30 歳台が 38.1%、40 歳台が 28.0%、50 歳台が 8.6%で、30 歳台以下が約 6 割を占めた。最終学歴で最も多かったのは「大学・文系学部」で 45.5%、これに「高校」(15.9%)、「大学・理系学部」(12.2%)と続く。現在従事している仕事は、回答の多い順に「人事・労務」(21.6%)、「一般事務」(15.3%)、「経理・財務・予算」(12.7%)となっている。

## 第 3 章 アンケート調査結果の分析・概要

本書第 II 部においては、冒頭にあげた検討課題・仮説を踏まえ、①企業の能力開発・キャリア管理施策における新たな動きと企業経営、職場との関連(第 II 部第 1 章)、②育成・能力開発における企業と現場(各部署)との分担・連携(第 II 部第 2 章)、③管理職・従業員の職場における能力開発活動と、活動をめぐる両者の関係(第 II 部第 3 章)、④従業員が自主的に行う能力開発活動と、その活動をめぐる環境(第 II 部第 4 章)、という観点から、調査結果の分析を行っている。ここでは、それぞれの分析の要点を記しておきたい。

### 第 1 節 複線型キャリア管理・社員の自律的キャリア形成の促進と企業経営・職場

日本企業において年功にこだわらない管理職ポストの配分が広がるとともに、管理職への昇進が遅れる従業員、あるいは管理職昇進の可能性が早期になくなる従業員への対応として、いわゆる「複線型キャリア管理」が導入・運用され始めたのは 1980 年代後半である。ただ、近年ライン管理職には、好業績への期待が強まるなか、性、年齢層、雇用形態、国籍などの面で多様化する職場を円滑に管理していくことが求められるようになり、またより高度な製品・サービスに対する需要は、これら製品やサービスに携わる従業員に、より豊富な、あるいはよりレベルの高い専門的知識・スキルを習得し、発揮することを要請すると考えられる。こうした状況の中で、企業側も両者の役割を明確に分けた上で、能力開発やキャリア管理を実施していく可能性がある。

また複線型キャリア管理は、近年多くの企業で望ましいキャリア形成のあり方として提唱されている、「社員の自律的キャリア形成」と結びつくことが考えられる。そこで、第 II 部第 1 章では複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成の促進を図る企業がいかなる特徴を持つ企業であり、さらに、そうしたキャリア管理施策の推進が、どのような人事労務管理や、各部署における取り組みをもたらしているのかについて分析した。

複線型キャリア管理については、現在は力を入れているが、今後は力を入れようとは考えていない「現在注力」が7.2%、現在力を入れており、今後も引き続き力を入れていくという「継続注力」の企業が1.3%、現在は力を入れていないが今後は力を入れていきたいという「今後注力」の企業が18.5%、現在も今後も力を入れないという「注力せず」の企業が73.1%という分布となっている。一方、社員の自律的キャリア形成の促進については、「現在注力」が18.5%、「継続注力」が9.2%、「今後注力」が23.5%、「注力せず」が48.8%という、取り組み・意向の状況となる。複線型キャリア管理は、卸売・小売、サービスの企業で、他業種よりも注力する意思を持つ企業の比率がやや高く、「今後注力」という企業の比率が2割を超えている。卸売・小売やサービスでは、取り扱う製品の専門分化やより高度なサービスに対する需要の高まりなどを背景に、より専門性の高い人材の育成が課題として意識されてきている可能性がうかがえる。

複線型キャリア管理の取り組みは、海外マーケットを重視しているという企業においては「現在注力」の比率が、国内マーケットを重視しているという企業に比べて約3倍高くなっている。海外マーケットを重視し、海外で事業を展開している企業では、進出先現地における事業管理や、国際的に展開された事業全体の管理の必要性から、管理職に求められる資質やスキルが高度化しているため、管理職や管理職候補については他の社員とは別に能力開発やキャリア形成を管理する動きが起こっているのではないかと推測できる。

社員の自律的キャリア形成促進については、高付加価値化による競争力強化を図る企業、事業のスピーディーな展開を図る企業で、取り組みの傾向がより強い。高付加価値化による競争力強化を目指す企業は、高付加価値化の源泉として人材を重視しており、自律的なキャリア形成の促進により、社員が主体的に能力開発を進め、能力を高めていくことを意図していると考えられる。また、事業展開にあたってスピードを重視している企業は、社員の自律的なキャリア形成を促すことにより、会社が必要とする人材を確保するスピードを、事業展開のスピードに沿うように上げていこうとする姿勢がうかがえる。

複線型キャリア管理を進める企業が、各部署の管理職に期待する度合いがより高いのは、「部下に会社の方針・理念を示す」、「部下のキャリア上の相談に乗る」、「部下のキャリアに関する希望を把握する」、「部下に今後のキャリアに関する目標を示す」など、部下から能力開発やキャリア形成についての現状や意向についての情報を収集し、部下に対してキャリア形成の方向性を示す役割である。一方、社員の自律的なキャリア形成促進に注力している企業は、部下の能力開発やキャリア管理の実態や意向を把握し、方向性を示す役割に加え、管理職の育成を期待する傾向もより強かった。

複線型キャリア管理を進める企業とそうでない企業で、社員の育成や能力開発に関し、各部署の管理職に対する働きかけや支援を行っているかを比較したところ、実施率に統計的な有意差が見られたのは、「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」のみであった。複線型キャリア管理に注力する企業は、管理職に部下の能力開発やキャリア形成に関する情

報収集を期待する傾向がより強かったものの、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」については、複線型キャリア管理に注力する企業とそうでない企業との間で実施率にほとんど違いがない。

他方、社員の自律的キャリア形成促進に注力しているか否かと、各部署管理職への働きかけや支援の実施状況との関連を見ていくと、多くの取り組みの実施率において統計的な有意差が認められ、なかでも「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」と「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」の実施傾向の違いが顕著であった。自律的キャリア形成の促進に力を入れている企業の管理職は、部下の現状や希望を踏まえてその意思を尊重しつつ、組織にとって必要な人材の育成を行うという、個々の部下の意向と会社の意向とのバランスが求められおり、会社としては、管理職が日々接する部下の意向に流されすぎないように、会社としての意向や目標を強く意識してもらおう目的で、方針の周知徹底や、育成・能力開発の評価項目への組み込みをより進めているのではないかと考えられる。

## 第2節 能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携

第Ⅱ部第2章では、能力開発に関する人事部門とライン管理職<sup>3</sup>のあいだの連携をめぐる論点について、企業調査と管理職調査のデータをもとに分析している。具体的には、①人事部門と各部署のライン管理職のあいだの権限配分、②人事部門が能力開発に関して、ライン管理職に期待する役割と、ライン管理職の期待認識、③人事部門がライン管理職に対し、育成・能力開発に関連して実施する支援の内容とその影響、に焦点をあてている。

能力開発に関わる「各部門の育成・能力開発の目標・方針」「職場におけるOJTの進め方」「研修・セミナー等への参加者の人選」といった事項は、ライン管理職の決定にゆだねられる傾向にある。また、企業における人事管理の集権度／分権度とはあまり関係なく、人事部門は、ライン管理職に対して、能力開発に関する幅広い役割を期待している。特に「部署での育成・能力開発（OJT）を担う」「部署としての育成・能力開発方針を立てる」「部下に会社の方針・理念を示す」「部署を担う次の管理職を育成する」「新人・若手社員の育成」といった各部門での能力開発に関する役割については、5割以上の企業がライン管理職に期待している。

一方、管理職側は、企業側の認識の違いに関わらず7割以上が役割期待を「理解している」としている。しかし、管理者における能力開発上の役割に関して、企業側の期待と管理職の認識にはズレが生じている。部門としての能力開発の目標・方針設定、企業の方針・理念の提示、能力開発（OJT）の実行、管理職や新人・若手の育成といった役割と比べて、部下のキャリア支援に関わる役割については、企業側が管理職に期待していても、管理職が自らの

<sup>3</sup> 第Ⅱ部第3章では、管理職調査の対象である、企業内の各部署を管理する管理職のことを「ライン管理職」と称している。

役割として認識していない場合が多い。こうしたなか、部下の能力開発に関する管理職研修や、管理職の評価項目への能力開発の位置づけなど、管理職を広く対象とする制度的な取り組みがある場合に、管理職において能力開発に関する期待役割の理解が促進される傾向にある。

能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携についての人事部門による評価は2分している。そして、「連携できていない」と評価する企業ほど、管理職に対する能力開発に関する知識・ノウハウの提供、能力開発に対する関心の醸成や動機付け、全社的なニーズと連動した能力開発の推進を図ることを課題として認識している。一方、「連携できている」企業では、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」「求める人材像に関する意識のすり合わせ」「セミナー・研修に関する情報の提供」「部下育成に関する管理職研修」といった取り組みを実施している割合が高い。

能力開発に関する人事部門との連携については、管理職の評価も分かれている。「連携できている」とする管理職は、人事部門が能力開発の支援に関わる幅広い取り組みを実施していると認識し、部下の能力開発の現状を高く評価する傾向にある。

### 第3節 上司による部下の能力開発支援の現状と課題

第Ⅱ部第3章では、管理職調査と従業員調査を用い、職場における上司<sup>4</sup>の能力開発支援について、現状と課題の分析を行っている。

管理職調査によると、部下への育成・能力開発に対する支援ができているとする上司の割合は32.9%であり、多くの上司は、部下への能力開発支援をできているとはいえないと認識している。支援ができていないと感じる上司は、とくに「次に目指すべき仕事や役割を示している」、「身につけるべき知識や能力について説明している」といった行動をとる比率が、支援できている上司に比べて低く、育成を行う時間的余裕のなさや、育成のための知識・ノウハウの不足といった課題をより強く感じる傾向にある。

部下の育成のために管理職が使っている時間については、時間的余裕のなさを感じるか否かで大きくは変わらない。また、時間的余裕のなさを課題として挙げるか否かに関わらず、総じて、上司は職場メンバーの指導・育成に対する時間の配分を、現状よりも増やしたいと考えている。また、育成のための知識・ノウハウの不足という課題は、管理職になってからの経験がより浅い管理職において認識される傾向がより強い。

部下である従業員は上司による育成・能力開発に対する支援をどのように見ているか。従業員調査によれば、上司による育成・能力開発に対する支援に満足しているという回答者は約半数である。満足している従業員とそうでない従業員とでは、上司から受けた能力開発支

<sup>4</sup> 第Ⅱ部第3章では、第Ⅱ部第2章の「ライン管理職」に相当する管理職調査の回答者のことを、「上司」と定義している。

援の内容についての認識の差が大きく、たとえば「仕事のやり方について助言してくれる」では、満足しているとはいえない部下の回答率が 35.8%、「仕事に必要な知識を提供してくれる」の回答率は 23.6%となっており、いずれも満足している部下の回答率より、約 35 ポイントも低い。

上司が能力開発支援を行ううえでの課題について、育成・能力開発に対する支援に満足している従業員と、そうでない従業員とのあいだで、とりわけ顕著に指摘率に差が生じていたのは、「上司に育成・能力開発に対する関心がうすい」と「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」の2つである。上司の関心のうすさを課題として挙げる従業員について分析してみると、上司から仕事上の指導や助言を受ける頻度が相対的に低く、また、自身の仕事上の目標や課題を決める際に、上司が自分たち部下の意見を聞かないと感じる傾向が強い。こうした状況から、上司の関心のうすさという課題の要因の1つに、上司と部下とのコミュニケーション不足があるものと考えられる。また、上司の関心の薄さも、育成・能力開発のための知識・ノウハウの不足も、能力向上意欲が高い従業員や、管理職志向のある従業員において、指摘される傾向がより強くなっている。

#### 第4節 能力開発の職種特性とマネジメント

第Ⅱ部第4章では、企業に勤めるホワイトカラー労働者の能力開発活動を分析した上で、就いている職種によって、能力開発に適した方法が異なることに着目し、能力開発を支援するマネジメントのあり方を検討している。

企業のホワイトカラー職種を、仕事の内容に基づき「事務系の職種」、「営業・販売系の職種」、「企画・開発系の職種」に分類すると、この3職種では、仕事の性質や求められる資質・能力に相違があり、能力開発に適した方法も異なってくる。どの職種においても、上司や同僚との関わりから学ぶことが有効であるとともに、Off-JT や自己啓発の必要性、有効性については職種による差もみられた。

「事務系の職種」では、仕事に関連する専門的知識を得るなどの Off-JT が有用な能力開発機会となっている。また、上司からの指導・助言なども能力向上に有用と考えられる。

「営業・販売系の職種」では、Off-JT のほか、「応援などで担当外の仕事を経験する」などの仕事の経験が、有用な能力開発機会となっている。その意味で、労働時間が長いほど能力開発が阻害されるという関係性はみられない。

「企画・開発系の職種」では、会社が指示する Off-JT を受講するだけでは能力開発として十分でない。それは、専門的知識や新しいアイデアが求められる、仕事内容の変化が激しいといった、この職種の性格が背景にあらう。能力向上のためには、本やマニュアルから学習する、社外の友人から情報を得るなど、就業時間外に自ら積極的に活動することが求められる。その点、上司から勤務時間面の配慮がある場合、能力開発が円滑に進みやすい。

## 第4章 分析からのインプリケーション

アンケート調査の分析から、今後の実践的な取り組みなどに対しどのようなインプリケーションが得られるであろうか。以下、整理することとしたい。

1. 複線型キャリア管理や、社員の自律的キャリア形成の促進は、今後広がっていくと考えられ、企業活動のグローバル化や、スピーディーな事業展開の必要性などが、こうした動きを後押しすると見られる。

新たに必要性が高まる能力開発・キャリア管理に関わる施策を推し進めようとした場合、企業は管理職に対し、部下のキャリアや能力開発に関する情報収集や、部下が能力開発やキャリア形成を進めていく際の拠り所となる目標や方針の策定などを中心に、様々な役割を期待するようになる。また注力する能力開発・キャリア管理施策の実現に向け、管理職に対し、企業方針の周知徹底や、部下の育成・能力開発に関する目標・評価基準の設定、およびその目標や評価基準に沿った評価をとりわけ強く推し進めているが、企業と管理職の情報交換の機会は十分に活用されていないと見られる。能力開発・キャリア管理施策の推進に伴い、管理職に期待される役割がこれまで以上に大きくなっていく中、企業（人事部門）と現場各部署の関係のあり方など、社員の育成・能力開発・キャリア形成をめぐる社内の態勢について、見直しや再検討を必要とする企業が多いのではないかと思われる。

2. 能力開発に関する管理職研修や、管理職の評価項目への能力開発の位置づけなど、管理職を広く対象とする制度的な取り組みを行うことは、能力開発に関して人事部門が管理職に期待する役割について、管理職の理解を促すことに貢献すると考えられる。また、これら制度的な取り組みを充実させることや、管理職に対する情報提供や助言・相談等の個別的な取り組みの機会を広げること、能力開発の負担に配慮した要員配置を実質化させることは、人事部門との評価に関する管理職の評価を高めるとともに、管理職による能力開発を促すと見られる。

3. 職場の管理職による部下の能力開発支援における課題として、管理職自身ならびに部下である従業員から頻繁に挙がるのが、能力開発支援にあたっての知識やノウハウの不足である。この克服に向けては、人事部門が、管理職としての仕事に慣れない上司に対して部下育成に関する情報提供等に取り組み、彼らがより広い視野のもと部下の能力開発支援に取り組める環境を整えることが必要となろう。

また、部下である従業員から課題として挙げられることの多い、育成や能力開発に関する上司の「関心の薄さ」を克服していくには、まずは上司と部下が互いに満足するようなコミュニケーションをとれるよう、環境を整える必要があるだろう。

4. ホワイトカラーのうち、専門性を高めるための自律的な学習行動が常に求められる企画・開発職のような仕事の従事者では、会社・職場には時間的支援が強く求められる。こうした職種は労働時間が長くなりがちであり、仕事の忙しさに能力開発上の問題があるが、かといって一律に労働時間短縮をすれば足りるということではない。むしろ、仕事が忙しい中で、柔軟に能力開発を組み込めるような時間管理こそが求められると考えられる。

また、就業時間面の支援は、職場レベルでのマネジメントも重要であるが、そうしたマネジメントを円滑に機能させるためにも、自己啓発のための休暇や残業免除などの、企業レベルでの制度的支援策がいつそう求められるだろう。

## 第5章 政策的支援に向けて

以上、企業、管理職、従業員の各データの分析結果から、企業・職場における育成・能力開発を促進していく体制の整備に向けて、様々な示唆が得られた。では、こうした企業・職場における体制の整備をサポートしていくための政策的支援としては、どのようなものを構想できるだろうか。

1. 従業員のキャリア分化や、自律的なキャリア形成の促進といった、能力開発やキャリア形成において個人への依存が高まるかのように見える動きの中でも、職場やその職場を管理する管理職の、能力開発やキャリア管理における重要性は変わっていない。むしろ能力開発やキャリア形成における個人への依存が高まるほどに、その個人を導き、あるいは会社全体としての方向性を伝える管理職の役割は、より重要性を増している。この重要性を増す管理職に対しては、調査結果を見る限り、十分な支援体制を構築できていない企業も少なくない。

こうした状況を踏まえると、1 つには職場の管理職の育成・能力開発面での役割強化や、管理職と企業（人事部門）との連携強化に向けた政策的支援を構想していくことが必要であろう。具体的には、育成・能力開発に関わる管理職向けの教育研修プログラムに対する金銭的・人的支援や、職場での育成・能力開発に関わる情報収集や評価のために企業が行う体制整備に対する支援（ノウハウの提供や、試行的プログラム実施のための金銭的支援など）などが考えられる。

2. 管理職調査の分析からは、管理職自身が部下の育成・能力開発により時間を割きたいと考えているにも関わらず、それができていない現状が明らかとなった。より強まる業績維持・向上のプレッシャーや、人員構成や雇用形態の多様化などにより複雑化していく職場での人事労務管理の負担などから、現場の管理職が部下の育成・能力開発を十分に行っていくことは、難しくなっている。こうした管理職、とりわけ、部下の意向を把握し、彼らにキャリア形成の目標や方針を示すといった役割を今後期待される可能性が高い管理職を、有効

にサポートできると考えられるのが、働く人々のキャリア形成や能力開発を支援することを期待されるキャリア・コンサルタントである。企業内における管理職とキャリア・コンサルタントの有効な連携に向けては、①企業内キャリア・コンサルタントの増加に向けた、養成プログラムの開発・実施、②企業内キャリア・コンサルタントと管理職との連携に関する好事例の収集・分析とその普及、などといった政策的支援を構想できるだろう。

3. さらに今後より重要性が増すとみられる、働く人々が各自の専門性を高めていくような能力開発の推進にあたっては、働く人々が自らの能力開発に自主的に取り組むことができる環境の整備が必要であることが、分析から明らかとなった。この環境整備に企業がより取り組みやすくなるように、また職場において整備された制度などがより活発に運用されるように、能力開発のための様々な労働時間上の措置（残業免除、能力開発休暇など）の必要性を訴えたり、強制力を高めたりすることが求められよう。

#### 【参考文献】

藤本真編著（2014）『日本企業における能力開発・キャリア形成—既存調査研究のサーベイと試行的分析による研究課題の検討』、労働政策レポート vol.11.