

第Ⅱ部

日本企業の人材育成・キャリア管理、 従業員の能力開発に関する分析

第1章 複線型キャリア管理と「キャリア自律」の促進

－企業のキャリア管理における新たな方向性と企業経営・人事労務管理－

第1節 はじめに－複線型キャリア管理の動きとキャリア自律の促進－

これまで日本企業の人事労務管理に関する数多くの調査研究で指摘されてきたのが、「ゆっくりとした昇進」、「遅い選抜」（小池編著 1991、小池 2005 など）と称される従業員選抜のあり方である。これらの調査研究は、企業が同一年次に入社した従業員の間で一定期間は昇進における格差をつけず、その期間をすぎた後で徐々に選抜を行っていくという点を強調する。例えば今田・平田(1995)は、80年代後半に提供された特定大企業の人事データを元に配転・昇進構造を分析し、日本の大企業における主要な昇進管理のパターンが、一律昇進→昇進スピード競争→トーナメント競争と、管理の対象となる職位が上がるにつれて変化することを明らかにし、「遅い選抜」のプロセスを示した。また竹内(1988)は『会社職員録』から無作為に抽出した管理職従業員のデータを分析し、日本の昇進競争は時間によって平等からふるい落とし競争に転調すると指摘し、さらにある大企業の1966年入社者67人のデータをキャリア・ツリー法¹により分析し、昇進パターンが「同期同時昇進」→「同期時間差昇進」→「選抜／選別」と、入社後の時間の経過とともに変化していくという知見を得ている。

しかしながら、1980年代後半には、安定成長への移行によって企業規模の拡大が鈍化し、それに伴い管理職ポスト数の増加にも歯止めがかかることといった「供給」要因と、従業員の高齢化・高学歴化、男女雇用機会均等法の制定などによる管理職候補者の増加といった「需要」要因の両面から、管理職ポストの不足という事態が見通されるようになり（八代 1989）、多くの日本企業が「機会の均等」を重視した昇進管理を徐々に変化させていった。そうした変化は、「抜擢人事（＝後で入社した従業員を先に入社した従業員より先に役職に登用すること）」、「逆転人事（＝先に入社した従業員が、昇進格差の拡大により、後で入社した従業員に昇進において追い越されること）」などの、年功にこだわらない管理職ポストの配分として現れ、やがて日本企業に定着していった（労働大臣官房政策調整部編 1995、日本労働研究機構編 1993、同 1998、同 1999、同 2000、労働政策研究・研修機構編 2004）。

管理職ポストが不足する中で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、一方で企業は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が求められるようになった。そこで、(社内)資格制度や専門職制度などを活用した、いわゆる「複線型キャリア管理」を導入・運用するようになる。もっとも専

¹ 「キャリア・ツリー法」は、Rosenbaum(1984)などにより、企業内の昇進管理研究に導入された手法で、ある企業に同じ年に入社した従業員のその後の昇進過程がどのように異なってくるかを、あたかもツリーのように描くことから、このように名付けられている。企業内の長年にわたる昇進パターンを観察する方法としては優れている反面、長期間にわたって同年代入社者の昇進パターンを追跡するのに数多くの従業員の20～30年分の人事データを要するため、研究が蓄積されにくいといった短所もある。

専門職制度は、本来はラインの管理職能とは異なる専門的能力に着目し従業員を処遇する仕組みであるが、日本の大企業では導入にあたって、上述のように管理職につけない従業員への対応という動機が強く働くため、専門職をラインとは別個に担当業務の専門性に基づいて設けられたポストとしてよりも、むしろライン管理職に準じる存在として位置づけることが多かった（高年齢者雇用開発協会編 1985²、労働大臣官房政策調整部編 1995）。

ただ、近年、ライン管理職には、好業績への期待が強まる中、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ってきている³。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。ライン管理職にしても、特定の製品やサービスに携わる管理職以外の従業員にしても、その役割に見合った形でこれまで以上の高度な専門性が必要とされるのであれば、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。実際、技術面などにおける高度な専門性を競争力の源泉とみなしている企業では、ライン管理職に準じるという位置付けではない、専門職の評価・処遇の取り組みが進められている⁴。

本章では、「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」の調査データを基に、日本の大規模企業において、管理職キャリアと専門職キャリアを明確に分けていこうとする、「複線型キャリア管理」の動きがどの程度進められているのか、あるいは進められていこうとしているのかを見ていき、そうした動きを進めていく／進めようとする企業が、経営や人事管理の面でいかなる特徴を持つ企業であるのかを明らかにしていく。さらに、管理職キャリアと専門職キャリアの分化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ていくこととしたい。

いまひとつ、本章で着目したいのは、「自律的キャリア形成」あるいは「キャリア自律」（以下では、「自律的キャリア形成」に表現を統一する）と称される事態をめぐる動き・取り組みである。「自律的キャリア形成」は、1990年代後半から2000年代初頭にかけて打ち出されるようになった、個人が企業に依存することなく、工作上必要な能力や、それに基づいた経歴を形成していくというキャリア形成のあり方を示したものである⁵。やがて企業側もキャリア形成の望ましいあり方として重視するようになり⁶（例えば日本経団連編 2006 など）、様々

² 高年齢者雇用開発協会編(1985)は、専門職制度の下で専門職として位置づけられている従業員が、「処遇的専門職」と「本格的専門職」に分けられるとし、前者の専門職は、管理職ポストにつけない従業員を処遇することを主な目的として設けられているため、仕事の内容や組織内での位置づけが不明確であることが多いと指摘する。

³ 近年のライン管理職が置かれている状況やそこで求められる要件、ライン管理職が直面する課題については、日本経団連編(2012)、産業能率大学編(2016)などを参照のこと。

⁴ 例えば労政時報編集部編(2012)など参照のこと。

⁵ 「自律的キャリア形成」について取り上げた代表的な文献としては、高橋(2003)、花田・宮地・大木(2003)などを参照のこと。

⁶ 企業側に自律的キャリア形成を重要視・目標視する姿勢が広がった要因として、平野(2003)は、日経連編(1999)

な支援のための取り組みを進めるようになった。一方で、働く個人の側にも、自身のキャリア形成を企業に依存することなく、自分で考えていきたいという姿勢が広がってきており、厚生労働省『平成27年(=2015年)度能力開発基本調査』によると、正社員の66.7%、正社員以外の45.9%が、「自分で職業生活を考えていきたい」または「どちらかといえば自分で職業生活を考えていきたい」と答えている。

社員の自律的なキャリア形成は、管理職キャリアと専門職キャリアの分化に結びつきうる。社員の意向に基づけば、社員の間で多様な社内キャリア形成が望まれることが予想され、会社側はこうした様々な希望を、管理職キャリアと専門職キャリアの分化へとつなげていくことが可能だからである。それぞれの仕事に対する社員の高いコミットメントを保持しようとするならば、会社側にとっては、社員が自律的なキャリア形成を図る中で、管理職志向、専門職志向が生じるというのが、理想的な状況とも言える。そこで本章では、社員の自律的なキャリア形成を図る会社側の取り組みについてもどの程度進められているのか、どのような人事管理施策や職場での取り組みを伴うのかについて明らかにしていき、管理職キャリアと専門職キャリアの分化の推進や、それに伴う取り組みとの関連を検討していくこととしたい。

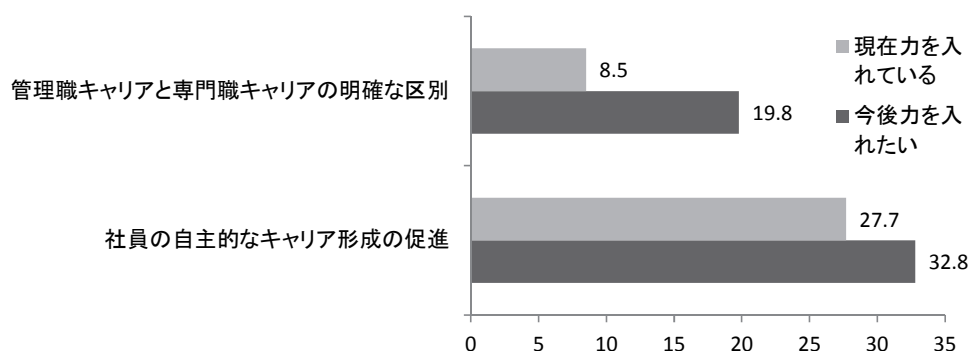
第2節 複線型キャリア管理・自律的キャリア形成を進めているのはどのような企業か

図表2-1-1は、複線型キャリア管理と、社員の自律的キャリア形成促進のそれぞれについて、現在力を入れている企業、今後力を入れたいと考えている企業の比率を示している。なお、アンケート調査では複線型キャリア管理のことを、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」、社員の自律的キャリア形成促進のことを「社員の自主的なキャリア形成の促進」と記している。また、アンケート調査では正社員を対象とした能力開発・キャリア管理について、企業にたずねている。

複線型キャリア管理については、現在力を入れているという回答の比率が8.5%、今後力を入れたいという企業の比率が19.8%と、現在力を入れている企業の比率の2倍以上となる。社員の自律的なキャリア形成を促進することについては、現在力を入れているという企業が27.7%、今後力を入れたいという企業は32.8%と、いずれも3割前後の回答率となっている。

により「エンプロイヤビリティ(雇用可能性)」の重要性が提唱されたことをきっかけに、長期的な雇用関係の中で能力を育成してきたことのメリット・デメリットを再検討しようとする動きが出てきたことを指摘する。また、市村(2015)は、バブル崩壊やそこから続く長期不況、金融危機などを経て、日本企業がこれまで形成してきた雇用システムの内容について「自己否定」していくなから、自律的キャリア形成をめぐる議論が生じたと捉えている。

図表 2-1-1 複線型キャリア管理・社員の自律的キャリア形成促進：現状と今後の意向
(単位：%)



「現在力を入れている／いない」という回答と、「今後力を入れたい／入れたいとは考えていない」という回答を組み合わせると、それぞれの能力開発・キャリア管理に関わる取り組みについて、回答企業を4つのグループに分けることができる。「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」については(図表2-1-2)、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」の企業が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。現在または今後の少なくともいずれかで力を入れて取り組む意思を持つ企業(「現在注力」+「継続注力」+「今後注力」=27.0%)の中では、「今後注力」を考えている企業の比率が約7割と、これからの課題として捉えられている傾向が強く、また現在力を入れていると回答した企業(「現在注力」+「継続注力」)のなかでは、「継続注力」企業の占める比重は低い(15.3%=「継続注力」/「現在注力」+「継続注力」)×100)ことから、一度注力してキャリア・パスや処遇についての制度を設けるなどすれば、長期にわたって注力する必要はないとみなされる傾向が強いとみることができる。

一方、「社員の自主的なキャリア形成の促進」(図表2-1-2)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。現在または今後の少なくともいずれかで力を入れて取り組む意思を持つ企業(「現在注力」+「継続注力」+「今後注力」=51.2%)のなかで、すでに取り組みを進めている企業が半数を上回っている点、また現在力を入れている企業のなかにも今後も継続して注力していこうという企業が、ある程度(33.2%=「継続注力」/「現在注力」+「継続注力」)×100)は存在する点から、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」とは異なる捉えられ方をしていることがうかがえる。

図表 2-1-2 複線型キャリア管理・社員の自律的なキャリア形成の促進：現状と今後の意向に基づく4グループの分布

(単位: %)

| | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|-----------------------|------|------|------|-------|
| 管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別 | 7.2 | 1.3 | 18.5 | 73.1 |
| 社員の自主的なキャリア形成の促進 | 18.5 | 9.2 | 23.5 | 48.8 |

注：

「現在注力」－「現在力を入れている」と回答しているが、「今後力を入れていきたい」とは回答していない企業。

「継続注力」－「現在力を入れている」と回答し、かつ「今後力を入れていきたい」と回答している企業。

「今後注力」－「現在力を入れている」とは回答していないが、「今後力を入れていきたい」と回答している企業。

「注力しない」－「現在力を入れている」、「今後力を入れていきたい」のいずれにも回答していない企業。

図表 2-1-3①は、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」の取り組み状況について、従業員規模別・業種別に4グループの分布をまとめたものである。従業員規模が大きいほど注力する意思をもつ企業の比率が高まる（＝「注力しない」企業の比率が下がる）傾向にある。また、業種別に見ていくと、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。反面、医療・福祉や教育・学習支援では「注力しない」という企業の比率が他業種に比べやや高い。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のかもしれない。一方で医療・福祉や教育・学習支援は、専門職（医師、看護師、理学療法士などのコ・メディカル、介護福祉士、教師、研究者など）として働く人々の比重がもともと他業種よりも大きく、管理職と専門職を分けて管理することがより普及しているため、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」を、改めてキャリア管理上の課題として捉える傾向が弱いとも考えられる。

「社員の自主的なキャリア形成の促進」についても同様に、従業員規模別・業種別の4グループの分布を見ていくと（図表 2-1-3②）、従業員規模別による違いはさほどない。業種別には、サービスで現在力を入れている（「現在注力」＋「継続注力」という企業が37.0%と、回答企業全体における比率(27.7%)に比べて10ポイント近く高い。そのほかの業種はいずれも現在力を入れている企業の比率が25%前後であるが、建設や製造の企業では「現在注力」に回答が偏っているのに対し、卸売・小売や教育・学習支援は、「継続注力」のほうが「現在注力」の企業に比べて多い。こうした違いは、社員の自律的キャリア形成が、キャリア管理上の問題として捉えられるようになった時点が、業種により異なる（建設や製造のほうが、卸売・小売や教育・学習支援に比べて早かった）ことを反映しているのかもしれない。

図表 2-1-3

①複線型キャリア管理の取り組み：従業員規模別・業種別

(単位：%)

| | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|----------|-----|------|------|------|-------|
| 総計 | 531 | 7.2 | 1.3 | 18.5 | 73.1 |
| 【従業員規模】 | | | | | |
| 300～499人 | 175 | 4.0 | 1.1 | 19.4 | 75.4 |
| 500～999人 | 172 | 8.7 | 1.2 | 16.9 | 73.3 |
| 1000人以上 | 130 | 8.5 | 0.8 | 22.3 | 68.5 |
| 【業種】 | | | | | |
| 建設業 | 38 | 10.5 | 0.0 | 15.8 | 73.7 |
| 製造業 | 117 | 8.5 | 0.0 | 18.8 | 72.6 |
| 卸売・小売業 | 60 | 8.3 | 5.0 | 21.7 | 65.0 |
| 医療・福祉 | 128 | 4.7 | 1.6 | 17.2 | 76.6 |
| 教育・学習支援 | 51 | 5.9 | 0.0 | 15.7 | 78.4 |
| サービス業 | 65 | 7.7 | 3.1 | 24.6 | 64.6 |

②社員の自律的キャリア形成促進の取り組み：従業員規模別・業種別

(単位：%)

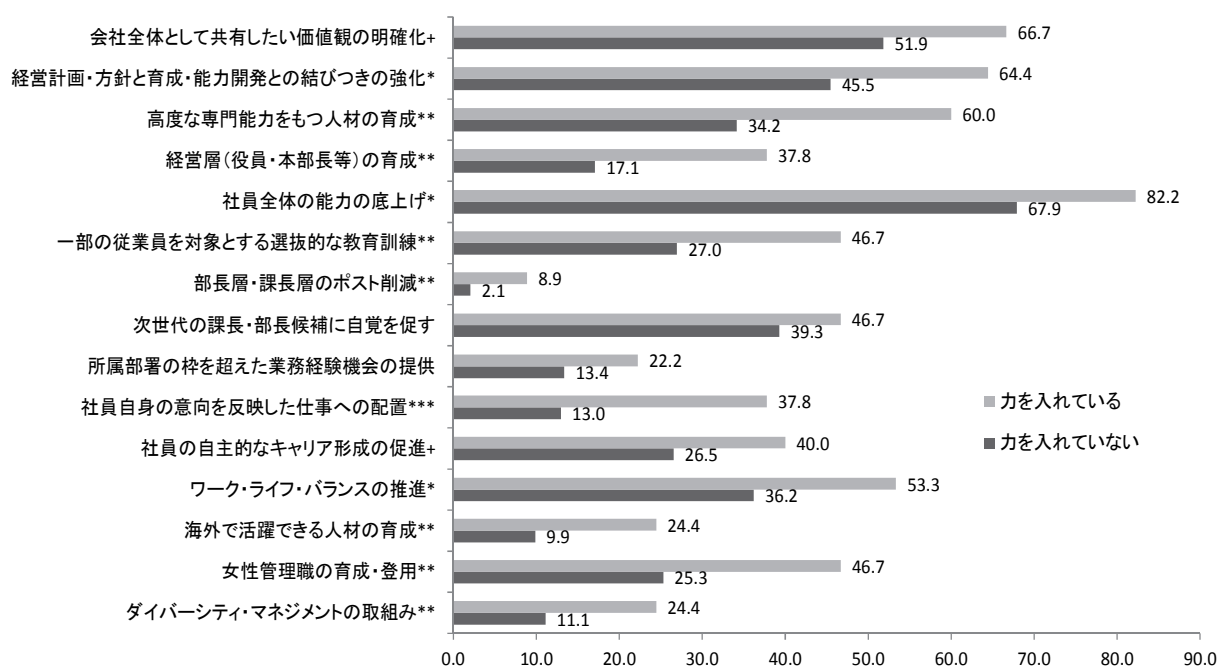
| | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|----------|-----|------|------|------|-------|
| 総計 | 531 | 18.5 | 9.2 | 23.5 | 48.8 |
| 【従業員規模】 | | | | | |
| 300～499人 | 175 | 18.9 | 9.1 | 21.7 | 50.3 |
| 500～999人 | 172 | 19.8 | 7.0 | 23.8 | 49.4 |
| 1000人以上 | 130 | 16.2 | 9.2 | 25.4 | 49.2 |
| 【業種】 | | | | | |
| 建設業 | 38 | 21.1 | 2.6 | 26.3 | 50.0 |
| 製造業 | 117 | 23.9 | 4.3 | 23.9 | 47.9 |
| 卸売・小売業 | 60 | 13.3 | 15.0 | 21.7 | 50.0 |
| 医療・福祉 | 128 | 17.2 | 10.9 | 21.9 | 50.0 |
| 教育・学習支援 | 51 | 11.8 | 15.7 | 19.6 | 52.9 |
| サービス業 | 65 | 26.2 | 10.8 | 18.5 | 44.6 |

第3節 他の能力開発・キャリア管理施策との関連

アンケート調査では、複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成促進以外の、能力開発・キャリア管理に関わる施策についても、取り組みの現状や今後の意向をたずねている。これらの施策に対する取り組みは、複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成促進と、どのように関連しているであろうか。

図表2-1-4は、複線型キャリア管理以外にアンケートで取り組みについてたずねた施策について、現在力をいれている企業の比率を、複線型キャリア管理に現在力をいれている企業とそうでない企業に分けて集計した結果である。ここでは集計とともに、複線型キャリア管理に力をいれているか否かで、それぞれの施策に注力する比率が異なるかどうかについて、統計的な検定（カイ二乗独立性検定）を行った結果も示している。

図表2-1-4 能力開発・キャリア管理に関わる各施策に現在力を入れている企業の比率：複線型キャリア管理に「現在力を入れている／いない」の区分別（単位：％）



注. ***<.001 **<.01 *<.05 +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

集計結果によると、まずいずれの取り組みも、複線型キャリア管理に現在力を入れていると答えた企業における回答率が、力を入れていない企業に比べて高い。また回答率に大きな開きのある施策が多く見受けられる。そのなかでも、力を入れている企業と力を入れていない企業の回答率の差が20ポイント以上に達している施策は、「高度な専門能力をもつ人材の育成」(力を入れている企業の回答率・60.0%、力を入れていない企業の回答率との差・25.8ポイント、以下同様)、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」(37.8%、24.8ポイント)

「女性管理職の育成・登用」(46.7%、21.4 ポイント)、「経営層(役員・本部長等)の育成」(37.8%、20.7 ポイント)の4つである。なお各施策についての回答率の差は、「次世代の課長・部長候補に自覚を促す」、「所属部署の枠を超えた業務経験機会の提供」の2つを除き、いずれも有意水準10%で統計的に有意であった。

複線型キャリア管理に力を入れている企業とそうでない企業との間で回答率にとりわけ大きな差が生じている施策を見ていくと、複線型キャリア管理を進める企業で、専門職キャリアを歩む人材と管理職キャリアを歩む人材(管理職・経営職)の双方について、高度な人材となるよう育成したいという意向がより強いことがわかる。特に高度な専門職の育成については、現在力を入れている企業が6割を超え、複線型キャリア管理を進める企業を特徴づける取り組みの1つとなっている。また、複線型キャリア管理を進める企業のほうが、配置にあたって社員の意向を重視する姿勢が明らかに強いことも伺うことができる。

複線型キャリア管理と社員の自律的キャリア形成促進との関連については、複線型キャリア管理に力を入れている企業において、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れているという企業の比率が40.0%、複線型キャリアに力を入れていない企業では26.5%となっており、複線型キャリア管理に力を入れている企業において、社員の自律的キャリア形成促進に注力する傾向が強い。この関連について、1つには、先に触れたように、複線型キャリア管理に力を入れている企業は、個々の従業員の一様ではないキャリア志向に沿った、自律的なキャリア形成を促すことで、複線型キャリアの実現を図ろうとしていると考えられる。あるいは、管理職キャリア、専門職キャリアの区分を明確にしている企業では、それぞれのキャリアを希望する従業員に対して、希望するキャリアを歩むために必要な能力開発の取り組みなどについての自覚をより促しているというように解釈することもできるだろう。

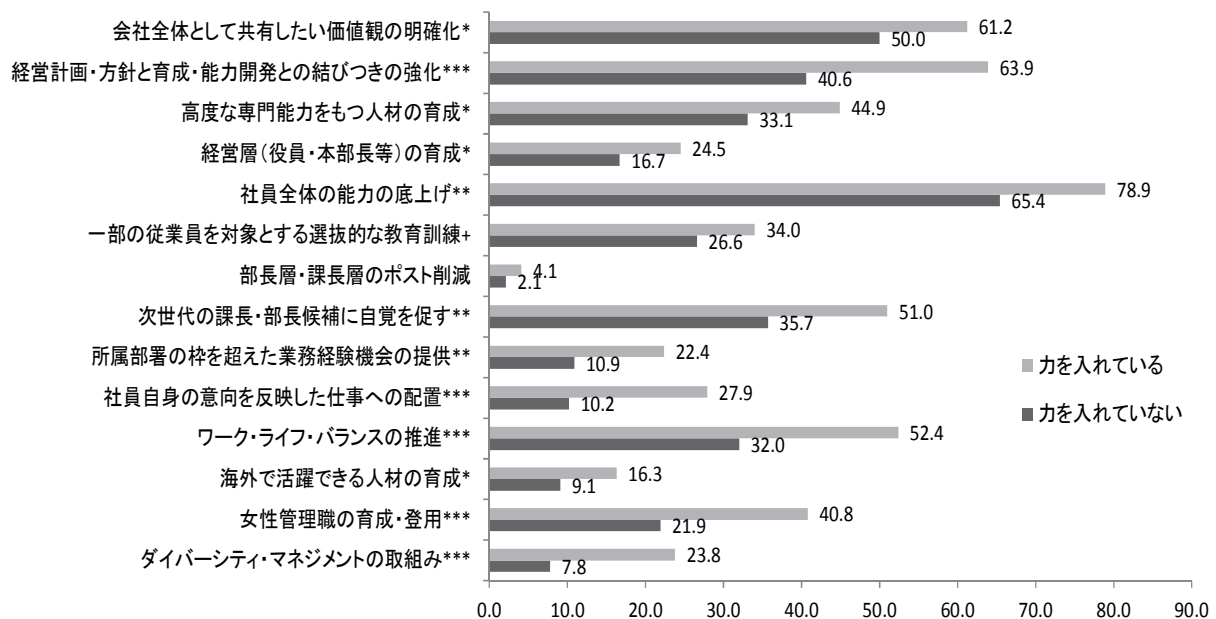
社員の自律的キャリア形成促進についても、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」を除いた、他の施策への注力状況との関連を見てみた(図表2-1-5)。この集計においてもすべての施策で、社員の自律的キャリア形成促進に注力しているという企業の回答率が、注力していない企業の回答率を上回っている。社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業とそうでない企業の間で、「現在力を入れている」の回答率に20ポイント以上の差があったのは、「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」(力を入れている企業の回答率・63.9%、力を入れていない企業の回答率との差・23.3ポイント、以下同様)、「ワーク・ライフ・バランスの推進」(52.4%、20.4ポイント)の2施策であり、これらについて回答率の差が大きかったのが「女性管理職の育成・登用」(40.8%、18.9ポイント)、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」(27.9%、17.7ポイント)などであった。なお、「部長層・課長層のポスト削減」を除き、いずれの施策についても、社員の自律的キャリア形成促進に注力している企業とそうでない企業の回答率の差は、有意水準10%で統計的に有意である。

「ワーク・ライフ・バランスの推進」について、社員の自律的キャリア形成促進に力を入

れている企業の半数以上が注力していると回答し、社員の自律的キャリア形成促進に力をいれていない企業との差がとりわけ顕著であることから、企業が社員の自律的キャリア形成促進を図る場合の主要な動機の1つに、従業員がワーク・ライフ・バランスを考慮してキャリア形成を進められる状況を作り出すというねらいのあることがうかがえる。社員の自律的キャリア形成促進に注力する企業で、女性管理職の育成・登用に積極的な企業の比率が高い点に関しては、会社側が、女性管理職の育成・登用を進めるために、男女に関わらず管理職としてのキャリア形成を目指して自律的に取り組んでいる社員を登用していくという姿勢を打ち出すという形で、自律的なキャリア形成を促しているとも考えられる。

「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」は、一見、社員の自律的キャリア形成の促進とは相反する動きのようにも感じられる。経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきが強化されることは、社員の能力開発やキャリア形成に会社の意思が色濃く反映されることであるとも解釈できるからである。ところが実際には、社員の自律的キャリア形成の促進に力を入れる企業の方が、力を入れない企業に比べて「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」に注力する比率が高く、かつその差も顕著であった。自社の経営上重要な役職や職務について、求める資質や知識・スキルなどを明確にするなどして、経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきを強めながらも、そうした役職や職務につくための能力開発やキャリア形成については社員の自主性に任せるという形で、管理の強化と自律の促進との両立が図られているのかもしれない。

図表 2-1-5 能力開発・キャリア管理に関わる各施策に現在力を入れている企業の比率
:社員の自律的キャリア形成の促進に「現在力を入れている/いない」の区分別(単位:%)



注. ***<.001 **<.01 *<.05 +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

第4節 経営方針・人事管理をめぐる状況との関係

1. 経営方針との関係

育成・能力開発、キャリア管理の取り組みは、人材確保の主要手段であることから、各企業の経営のあり方とも何らかの関係を持つものと思われる。そこで、経営のあり方に関わる事項を取り出して各企業の方針を尋ねた質問の結果を用い、様々な事項について対照的な考え方を企業のあいだで、複線型キャリア管理と社員の自律的キャリア形成促進の取り組み方にどのような差異が見られるかを確かめてみた。

図表2-1-6は、複線型キャリア管理の取り組みについて、経営方針による異同をまとめたものである。取り組みの分布に統計的な有意差が認められたのは、自社のマーケットとして国内または海外のいずれを重視しているかという方針による違いであり、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。また、注力という意味をもつ企業（「現在注力」＋「継続注力」＋「今後注力」）の比率も、海外マーケットを重視している企業・35.1%、国内マーケットを重視している企業・26.2%で、10ポイント近く、海外マーケットを重視する企業において高い。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⁷。

図表2-1-6 経営方針の違いと複線型キャリア管理の取り組み

(単位: %)

| | | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|---------------------|---------------------|-----|------|------|------|-------|
| ①高品質か 低コストか | 高付加価値化による競争力強化 | 419 | 7.2 | 1.2 | 20.8 | 70.9 |
| | 低コスト化による競争力強化 | 78 | 6.4 | 2.6 | 10.3 | 80.8 |
| ②品質向上か営業・ 販売力強化か | 製品・サービスの品質向上に力を入れる | 379 | 6.9 | 1.1 | 18.5 | 73.6 |
| | 営業・販売の強化に力を入れる | 116 | 7.8 | 2.6 | 20.7 | 69.0 |
| ③企業規模 | 企業規模の維持を重視 | 286 | 7.3 | 1.0 | 16.8 | 74.8 |
| | 企業規模の拡大を重視 | 209 | 6.2 | 1.9 | 22.0 | 69.9 |
| ④自前主義か 専業主義か | 開発から生産・営業まですべて自社で行う | 254 | 6.7 | 1.6 | 18.1 | 73.6 |
| | 自社の得意分野に注力する | 216 | 8.3 | 0.9 | 18.1 | 72.7 |
| ⑤事業戦略と 人材の関係 | 既存の人材に合わせて事業戦略を立てる | 188 | 6.4 | 1.6 | 21.8 | 70.2 |
| | 事業戦略に合わせて人材を採用する | 313 | 7.3 | 1.3 | 16.9 | 74.4 |
| ⑥開拓か深耕か | 新規事業の開拓を重視 | 161 | 6.8 | 3.1 | 19.3 | 70.8 |
| | 既存事業の継続・強化を重視 | 335 | 7.2 | 0.6 | 18.8 | 73.4 |
| ⑦国内か海外か* | 国内マーケットを重視 | 432 | 5.8 | 1.6 | 18.8 | 73.8 |
| | 海外マーケットを重視 | 57 | 17.5 | 0.0 | 17.5 | 64.9 |
| ⑧事業展開のスピード | 事業展開にあたってスピードを重視 | 237 | 7.2 | 2.1 | 19.4 | 71.3 |
| | 事業展開は慎重に行う | 263 | 7.2 | 0.8 | 18.6 | 73.4 |
| ⑨意思決定の あり方 | トップダウンの意思決定を重視 | 430 | 7.0 | 1.6 | 18.8 | 72.6 |
| | ボトムアップの意思決定を重視 | 76 | 7.9 | 0.0 | 19.7 | 72.4 |

注. * $<.05$ (カイ二乗独立性検定)。

⁷ 海外への事業展開を行っている企業が、国際的な事業展開のもとで管理職としての役割を果たすことができる人材の育成に力を入れている状況については、永井(2012)や、労政時報編(2014)にまとめられた日立製作所の事例などを参照のこと。

一方、社員の自律的キャリア形成促進については、「高付加価値か低コストか」、「事業展開のスピード」という面での方針の違いによる取り組みの差に、有意水準 10%で統計的な有意性が見られた（図表 2-1-7）。高付加価値化による競争力強化を図っている企業は、低コスト化による競争力強化を考えている企業に比べて、注力の意味をもっている企業の比率が約 16 ポイント高く（高付加価値化・54.4%、低コスト化・38.5%）、現在力をいれている企業（「現在注力」＋「継続注力」）の比率、今後力を入れていきたい企業（「継続注力」＋「今後注力」）の比率ともに 10 ポイント以上高くなっている。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のではないかと考えられる。

また、事業展開にあたってスピードを重視している企業では、事業展開を慎重にすすめる企業に比べて、「現在注力」の比率が高い。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いう意図がうかがえる。

図表 2-1-7 経営方針の違いと社員の自律的キャリア形成促進の取り組み

(単位: %)

| | | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|-----------------|---------------------|-----|------|------|------|-------|
| ①高品質か 低コストか+ | 高付加価値化による競争力強化 | 419 | 18.9 | 10.0 | 25.5 | 45.6 |
| | 低コスト化による競争力強化 | 78 | 14.1 | 3.8 | 20.5 | 61.5 |
| ②品質向上か営業・販売強化か | 製品・サービスの品質向上に力を入れる | 379 | 19.8 | 8.2 | 25.6 | 46.4 |
| | 営業・販売の強化に力を入れる | 116 | 14.7 | 12.1 | 21.6 | 51.7 |
| ③企業規模 | 企業規模の維持を重視 | 286 | 21.3 | 8.7 | 25.5 | 44.4 |
| | 企業規模の拡大を重視 | 209 | 15.3 | 10.5 | 23.9 | 50.2 |
| ④自前主義か 専業主義か | 開発から生産・営業まですべて自社で行う | 254 | 18.9 | 9.1 | 24.0 | 48.0 |
| | 自社の得意分野に注力する | 216 | 18.5 | 7.9 | 24.5 | 49.1 |
| ⑤事業戦略と 人材の関係 | 既存の人材に合わせて事業戦略を立てる | 188 | 20.2 | 8.0 | 24.5 | 47.3 |
| | 事業戦略に合わせて人材を採用する | 313 | 17.9 | 9.9 | 24.9 | 47.3 |
| ⑥開拓か深耕か | 新規事業の開拓を重視 | 161 | 19.9 | 11.2 | 22.4 | 46.6 |
| | 既存事業の継続・強化を重視 | 335 | 17.6 | 7.8 | 26.0 | 48.7 |
| ⑦国内か海外か | 国内マーケットを重視 | 432 | 17.4 | 8.6 | 25.7 | 48.4 |
| | 海外マーケットを重視 | 57 | 22.8 | 10.5 | 19.3 | 47.4 |
| ⑧事業展開のスピード+ | 事業展開にあたってスピードを重視 | 237 | 23.2 | 8.4 | 23.2 | 45.1 |
| | 事業展開は慎重に行う | 263 | 14.4 | 9.1 | 26.2 | 50.2 |
| ⑨意思決定の あり方 | トップダウンの意思決定を重視 | 430 | 19.5 | 9.5 | 24.4 | 46.5 |
| | ボトムアップの意思決定を重視 | 76 | 11.8 | 7.9 | 25.0 | 55.3 |

注. +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

2. 正社員の人事管理方針との関係

複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成促進の取り組みは、その企業が行っている人事労務管理とはどのような関連を持つのか。各企業の人事労務管理慣行の中で、複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成促進は、いかに位置づけられていると言えるだろうか。

図表 2-1-8 に、正社員の人事労務管理に関する様々な事項についてそれぞれ対照的な方針を持つ企業が、複線型キャリア管理にどのように取り組み、また今後についてどのような意向を持っているかを示した。統計的な有意差が見られたのは、異動人事の方針の違いによる取り組み状況の分布差である。「異動は社員の意見・希望をできるだけ反映させる」という企業では、現在力を入れている（「現在注力」＋「継続注力」）企業の比率が 19.4%であるのに対し、「異動は会社主導で行う」企業では 6.8%にとどまっている。複線型キャリア管理に対する積極的な姿勢は、異動に社員の意向を反映させようとする企業においてより示されやすいことがわかる。

図表 2-1-8 人事管理方針の違いと複線型キャリア管理の取り組み

(単位:%)

| | | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|-------------------|-------------------------|-----|------|------|------|-------|
| ①重視する採用者 | 新卒採用重視 | 399 | 8.0 | 1.3 | 18.8 | 71.9 |
| | 中途採用重視 | 126 | 4.8 | 1.6 | 17.5 | 76.2 |
| ②長期雇用の対象 | 正社員の長期雇用に努める | 480 | 6.9 | 1.3 | 18.8 | 73.1 |
| | 正社員の一部を精鋭として残す | 47 | 8.5 | 2.1 | 14.9 | 74.5 |
| ③能力開発の責任 | 能力開発は企業の責任 | 385 | 6.0 | 1.6 | 19.7 | 72.7 |
| | 能力開発は個人の責任 | 136 | 10.3 | 0.7 | 14.7 | 74.3 |
| ④教育投資の回収期間 | 社員の教育投資回収は10年以上かける | 270 | 8.5 | 0.4 | 21.1 | 70.0 |
| | 社員の教育投資回収は10年未満で行う | 253 | 5.5 | 2.4 | 15.8 | 76.3 |
| ⑤昇進人事の方針 | 昇進は勤続年数を重視して行う | 218 | 7.3 | 0.9 | 19.7 | 72.0 |
| | 勤続年数とは関係なく抜てきする | 307 | 6.8 | 1.6 | 17.6 | 73.9 |
| ⑥仕事配置の方針 | 特定の職能・職種内で仕事を経験させる | 304 | 6.9 | 1.6 | 15.5 | 76.0 |
| | 職能・職種にとらわれず広く仕事を経験させる | 221 | 7.2 | 0.9 | 22.6 | 69.2 |
| ⑦異動人事の方針** | 異動は会社主導で行う | 459 | 5.9 | 0.9 | 18.7 | 74.5 |
| | 異動は社員の意見・希望をできるだけ反映させる | 67 | 14.9 | 4.5 | 14.9 | 65.7 |
| ⑧管理職・経営層の確保 | 高い職位には生え抜き社員を登用 | 378 | 6.9 | 1.6 | 20.9 | 70.6 |
| | 高い職位には外部人材を登用 | 141 | 7.8 | 0.7 | 12.8 | 78.7 |
| ⑨従業員組織とのコミュニケーション | 従業員組織とのコミュニケーション重視 | 393 | 7.6 | 1.3 | 19.1 | 72.0 |
| | 従業員組織とのコミュニケーションは重視してない | 127 | 3.9 | 1.6 | 16.5 | 78.0 |

注. **<.01 (カイ二乗独立性検定)。

社員の自律的キャリア形成促進の取り組みについては、教育投資の回収期間の見通しと、管理職・経営層の確保の違いによる分布差が統計的に有意である(図表 2-1-9)。教育訓練投資の回収期間についての見通しによる違いは、これから力を入れたいという企業（「継続注力」＋「今後注力」）の比率において目立つ（回収期間 10 年以上・37.0%、回収期間 10 年未満・28.8%）。また、管理職・経営層の確保方法として、「高い職位には生え抜き社員を登用」という企業は、社員の自律的キャリア形成促進に注力する意思をもつ（「現在注力」＋「継続注力」＋「今後注力」）企業の比率が 56.1%で、「高い職位には外部人材を登用」という企業における比率(38.3%)を 20 ポイント近く上回っている。教育訓練投資の回収期間を 10 年以上と考えている企業、高い職位に生え抜き社員を登用する企業は、ともに社員を若年のうちから採用し、長期間かけて育成するという志向をもつ企業であると考えられる。こうした企業が、社員の自主的な取り組みを促して育成の成果を上げるために、社員の自律

的なキャリア形成に積極的な姿勢を示しているという構図が浮かんでくる。

図表 2-1-9 人事管理方針の違いと社員の自律的キャリア形成促進の取り組み

(単位:%)

| | | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|-------------------|-------------------------|-----|------|------|------|-------|
| ①重視する採用者 | 新卒採用重視 | 399 | 18.5 | 10.0 | 24.8 | 46.6 |
| | 中途採用重視 | 126 | 17.5 | 7.1 | 20.6 | 54.8 |
| ②長期雇用の対象 | 正社員の長期雇用に努める | 480 | 19.0 | 9.4 | 24.2 | 47.5 |
| | 正社員の一部を精鋭として残す | 47 | 12.8 | 8.5 | 17.0 | 61.7 |
| ③能力開発の責任 | 能力開発は企業の責任 | 385 | 18.2 | 8.3 | 24.7 | 48.8 |
| | 能力開発は個人の責任 | 136 | 19.1 | 11.8 | 21.3 | 47.8 |
| ④教育投資の回収期間* | 社員の教育投資回収は10年以上かける | 270 | 18.1 | 11.1 | 25.9 | 44.8 |
| | 社員の教育投資回収は10年未満で行う | 253 | 19.0 | 7.5 | 21.3 | 52.2 |
| ⑤昇進人事の方針 | 昇進は勤続年数を重視して行う | 218 | 17.0 | 11.5 | 22.5 | 49.1 |
| | 勤続年数とは関係なく抜てきする | 307 | 19.5 | 7.8 | 24.4 | 48.2 |
| ⑥仕事配置の方針 | 特定の職能・職種内で仕事を体験させる | 304 | 18.4 | 10.2 | 23.0 | 48.4 |
| | 職能・職種にとらわれず広く仕事を体験させる | 221 | 18.6 | 8.1 | 24.4 | 48.9 |
| ⑦異動人事の方針 | 異動は会社主導で行う | 459 | 17.0 | 9.8 | 23.5 | 49.7 |
| | 異動は社員の意見・希望をできるだけ反映させる | 67 | 28.4 | 6.0 | 22.4 | 43.3 |
| ⑧管理職・経営層の確保** | 高い職位には生え抜き社員を登用 | 378 | 18.8 | 10.8 | 26.5 | 43.9 |
| | 高い職位には外部人材を登用 | 141 | 17.0 | 5.0 | 16.3 | 61.7 |
| ⑨従業員組織とのコミュニケーション | 従業員組織とのコミュニケーション重視 | 393 | 18.8 | 10.4 | 24.7 | 46.1 |
| | 従業員組織とのコミュニケーションは重視してない | 127 | 17.3 | 6.3 | 19.7 | 56.7 |

注. **<.01 *<.05 (カイ二乗独立性検定)。

3. 管理職の過剰感の有無と複線型キャリア管理・自律的キャリア形成支援の取り組み

本章の冒頭で、「遅い選抜」を特徴とする日本企業の昇進管理が、管理職ポストの不足感、あるいは管理職社員の過剰感を企業にもたらし、複線型キャリア管理が進む主要な要因の1つとなった点に言及した。現在でも管理職が多いと感じる企業は、複線型キャリア管理や、複線型キャリアの実現につながることも期待できる自律的キャリア形成の促進により積極的だろうか。

図表 2-1-10 は、自社で課長層を多いと感じるか否か、また部長層を多いと感じるか否かによる、複線型キャリア管理の取り組みの異同を整理したものである。課長層が多いと感じる企業は、多いとは感じない企業に比べて、「現在注力」の比率が2倍近い数字にはなっているが差は5ポイント弱である。現在注力している企業と今後注力していきたい企業を合わせた比率は、課長層が多いと感じる企業でも感じない企業でも3割弱でほとんど変わらない。部長層を多いと感じるか否かによる異同も、課長層の過剰感の有無を軸とした集計における状況とほぼ同様であり、いずれの集計についても統計的な有意差は認められなかった。この集計結果を見る限り、管理職の過剰感が、企業における複線型キャリア管理を推進する強い力になっているとは、現状では言えなさそうである。

図表 2-1-10 課長層・部長層の過剰感の有無と複線型キャリア管理の取り組み

(単位:%)

| | | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|-----|----------|-----|------|------|------|-------|
| 課長層 | 多いと感じる | 197 | 10.2 | 0.5 | 17.8 | 71.6 |
| | 多いとは感じない | 334 | 5.4 | 1.8 | 18.9 | 74.0 |
| 部長層 | 多いと感じる | 172 | 10.5 | 0.6 | 15.7 | 73.3 |
| | 多いとは感じない | 359 | 5.6 | 1.7 | 19.8 | 73.0 |

注.

1. 「多いと感じる」企業—自社の課長層または部長層が「多い」、「どちらかといえば多い」と感じる企業。
2. カイ二乗独立性検定の結果、課長層または部長層の過剰感の有無により、複線型キャリア管理への取り組み状況に統計的に有意な差は認められなかった。

社員の自律的キャリア形成の促進についても、課長層および部長層の過剰感の有無により、取り組み状況に相違が見られるかを確認したが、管理職の過剰感を感じているか否かに関わらず、ほぼ同様の取り組み状況であった(図表 2-1-11)。

図表 2-1-11 課長層・部長層の過剰感の有無と社員の自律的キャリア形成促進の取り組み

(単位:%)

| | | n | 現在注力 | 継続注力 | 今後注力 | 注力しない |
|-----|----------|-----|------|------|------|-------|
| 課長層 | 多いと感じる | 197 | 20.3 | 8.6 | 22.3 | 48.7 |
| | 多いとは感じない | 334 | 17.4 | 9.6 | 24.3 | 48.8 |
| 部長層 | 多いと感じる | 172 | 19.2 | 8.7 | 20.9 | 51.2 |
| | 多いとは感じない | 359 | 18.1 | 9.5 | 24.8 | 47.6 |

注.

1. 「多いと感じる」企業については、図表 2-1-10 と同様に定義。
2. カイ二乗独立性検定の結果、課長層または部長層の過剰感の有無により、社員の自律的キャリア形成促進の取り組み状況に統計的に有意な差は認められなかった。

第5節 複線型キャリア管理・自律的キャリア形成促進を支える施策の実施状況

複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成を実現する上で、これらを支えるために必要な、あるいはこれらと関連して実施される施策があると考えられる。本節ではそうした施策が、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で、どの程度進められているのかを見ていくこととする。

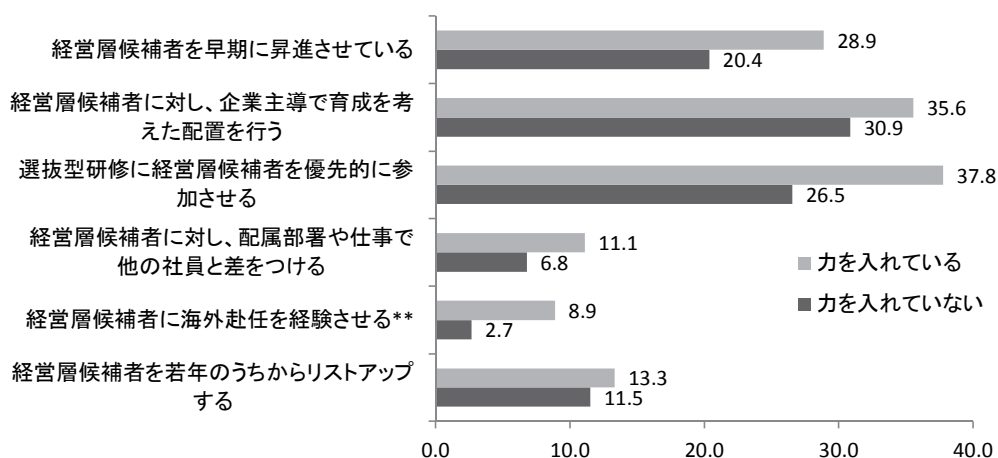
1. 複線型キャリア管理とファスト・トラックの取り組み

複線型キャリア管理を進めている企業は、社内における管理職キャリアのあり方と、そうしたキャリアをたどる人材を明確に示すために、次世代の経営層候補者を早めに責任ある仕事につけたり、集中的に教育訓練したりする、いわゆる「ファスト・トラック」の取り組み

を行っているだろうか。

図表 2-1-12 に、次世代の経営層育成に向けた取り組みの実施状況を、複線型キャリア管理に力を入れている企業とそうでない企業に分けて示した。「経営層候補者を早期に昇進させている」、「選抜型研修に経営層候補者を優先的に参加させる」といった取り組みは、複線型キャリア管理に力を入れている企業の方が実施率が高く、かつ力を入れている企業の実施率とある程度の差がある。ただ、その差は統計的に有意な差ではない。統計的に有意な差が見られたのは、「経営層候補者に海外赴任を経験させる」であった（有意水準 1%）が、実施率がより高い、複線型キャリア管理に力を入れている企業でも実施率は 8.9%にとどまっている。つまり、「ファスト・トラック」の取り組みは、複線型キャリア管理に力を入れている企業でより進められるように見えるものの、複線型キャリア管理に力を入れている企業の実施率と際立った違いがあるわけではない。ここから、現在日本企業で進められている複線型キャリア管理においては、ファスト・トラックの実施はさほど大きな役割を占めていないのではないかと推し量ることができよう。

図表 2-1-12 複線型キャリア管理の取り組みと「ファスト・トラック」に関わる諸施策の実施状況（単位：%）



注. **<.01（カイ二乗独立性検定）。

2. 社員の自律的キャリア形成促進と社内公募制度・自己啓発支援

先に社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業では、力を入れている企業に比べて、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」に力を入れる傾向が強いことを確認した（図表 2-1-5 参照）。社員自身の意向を反映した仕事への配置を実現する方法の 1 つとしては、欠員が出た職務について社内から希望者を募る「社内公募制度」があるが、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業では、そうでない企業に比べて、この制度の活用がより活発に行われているだろうか。

社内公募制度による正社員の配置転換を実施しているかどうかについてたずねた結果を、

社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業、そうでない企業に分けて集計してみたところ（図表 2-1-13）、力を入れている企業の方が、社内公募による正社員の配置転換の実施率は高い。しかし、力を入れていない企業との実施率の差は6ポイント弱にとどまり、実施率における差は統計的に有意ではなかった。つまり社員の自律的なキャリア形成を促進している企業でも、現状は活発に、あるいは自律的なキャリア形成を促進していない企業と明らかな違いが認められるほど、社内公募制度を活用しているわけではない。

図表 2-1-13 社員の自律的キャリア形成促進の取り組みと社内公募制度の活用

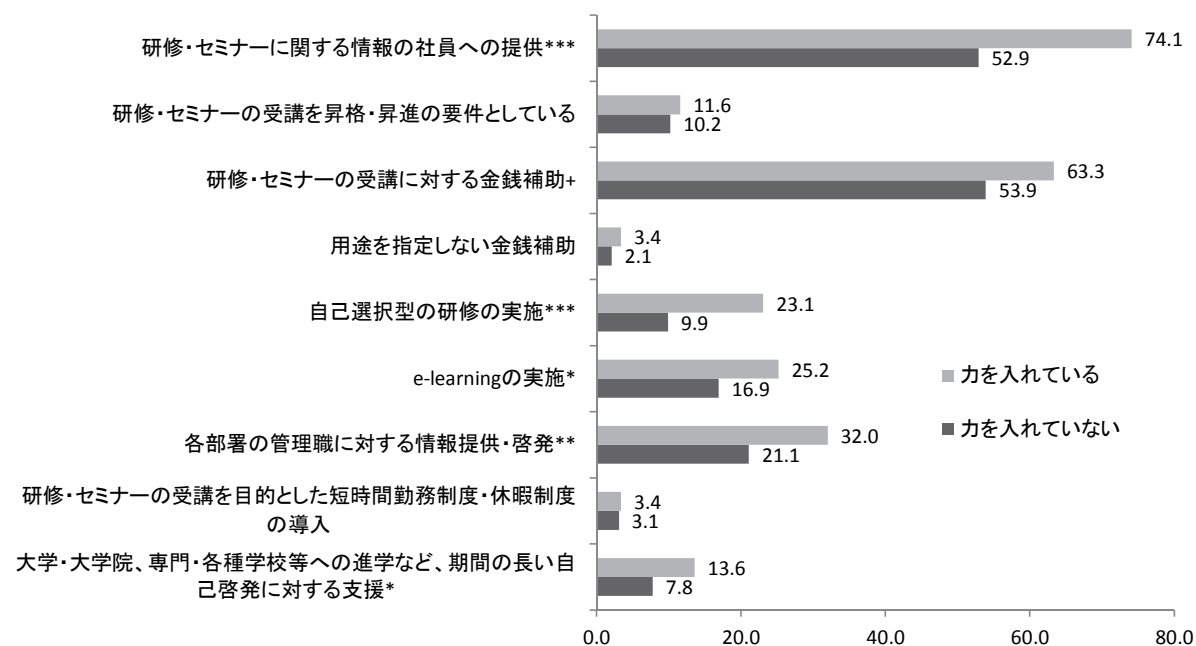
(単位: %)

| | n | 実施している | 実施していない | 無回答 |
|----------|-----|--------|---------|-----|
| 力を入れている | 147 | 21.1 | 76.9 | 2.0 |
| 力を入れていない | 384 | 15.4 | 83.1 | 1.6 |

注. カイ二乗独立性検定の結果、実施率の差に統計的に有意な差は認められなかった。

いまひとつ、社員の自律的キャリア形成の促進を支えると思われる施策として、社員の自己啓発（＝自主的に行う能力開発）を促すような施策や支援の取り組みを挙げることができる。こうした取り組みは、社員の自律的キャリア形成の促進に力を入れている企業において、活発に行われているだろうか。図表 2-1-14 に、社員の自己啓発促進に向けた諸施策の実施状況を、社員の自律的キャリア形成の促進に対する取り組み別にまとめた。

図表 2-1-14 社員の自律的キャリア形成促進の取り組みと自己啓発促進に向けた取り組み (単位: %)



注. ***<.001 **<.01 *<.05 +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

自己啓発促進に向けた取り組みのうち、社員の自律的キャリア形成促進に対する注力の有無による実施率の差に、統計的な有意差が認められたのは、「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」、「研修・セミナーの受講に対する金銭補助」、「自己選択型の研修の実施」、「e-learningの実施」、「各部署の管理職に対する情報提供・啓発」、「大学・大学院、専門・各種学校等への進学など、期間の長い自己啓発に対する支援」である。

「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」は、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業では実施率が4分の3近くに達しており、力を入れていない企業の実施率を20ポイント以上上回る。社外の能力開発機会についての社員への情報提供が、社員の自律的キャリア形成を促進していく上での基本的な取り組みとして捉えられ、広く行われていることがわかる。「各部署の管理職に対する情報提供・啓発」は、こうした社員に対する情報提供の取り組みを補うような形で、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業で、より積極的にすすめられているものと思われる。「自己選択型の研修の実施」、「e-learningの実施」は、社員の自主的な能力開発の選択肢や機会を広げていくための取り組みと見ることができ、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業でより実施率が高くはなっているものの、実施率自体は25%前後とさほど高いわけではない。社員の自律的キャリア形成に力を入れている企業で、進み始めた取り組みと解釈するのが妥当かもしれない。

3. 社員の能力開発・キャリアについて知る取り組み

社員の自律的なキャリア形成を会社が促進しようとした場合には、個々の社員のキャリアや能力開発についてのニーズ、あるいは個々の従業員の歩んできたキャリアや、能力開発の現状を把握することが必要になると考えられる。また、管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別を進める場合にも、個々の社員のキャリアや能力開発に関する情報は、重要な情報となりうるだろう。では、個々の社員の能力開発やキャリアについて知る取り組みを、社員の自律的キャリア形成を促進している企業、複線型キャリア管理を進めている企業はどの程度実施しているだろうか。

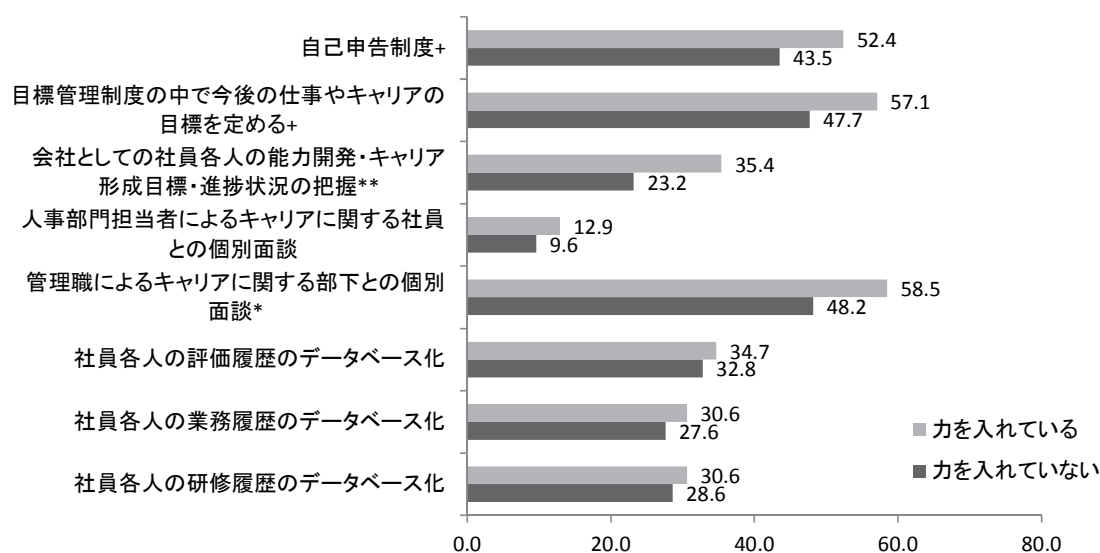
社員の自律的キャリア形成促進への注力の有無による、取り組み状況の異同を見ていくと（図表2-1-15）、「管理職によるキャリアに関する部下との個別面談」、「目標管理制度の中で今後の仕事やキャリアの目標を定める」、「自己申告制度」は、いずれも社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業で実施率が50%を超え、力を入れていない企業に比べて実施率が高く、その差も統計的に有意である。評価・処遇などに関わる人事管理制度の中で個々の従業員のキャリアや能力開発に関する情報を収集しようとする取り組みについては、社員の自律的キャリア形成促進に注力する企業においてより広く進められており、実施する企業が多数を占める状況であるといえる。

また、「会社としての社員各人の能力開発・キャリア形成目標・進捗状況の把握」を実施している企業は、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業で3分の1強を占め、

この施策についても力を入れている企業の実施率(23.2%)との差が統計的に有意である。社員の自律的キャリア形成促進に注力する企業で、人事管理制度や管理職を通じての情報収集からさらに踏み込んで、個々人の能力開発・キャリア形成について直接的に把握するという取り組みを行っている企業が、少なからずあるということがわかる。

一方で、「社員各人の評価履歴のデータベース化」、「社員各人の業務履歴のデータベース化」、「社員各人の研修履歴のデータベース化」については、社員の自律的キャリア形成の促進に注力しているか否かで、実施率にはほとんど差が見られなかった。

図表 2-1-15 社員の自律的キャリア形成促進の取り組みと、正社員各人の育成・能力開発、キャリア形成に関する実態・意向を把握するための取り組み（単位：％）



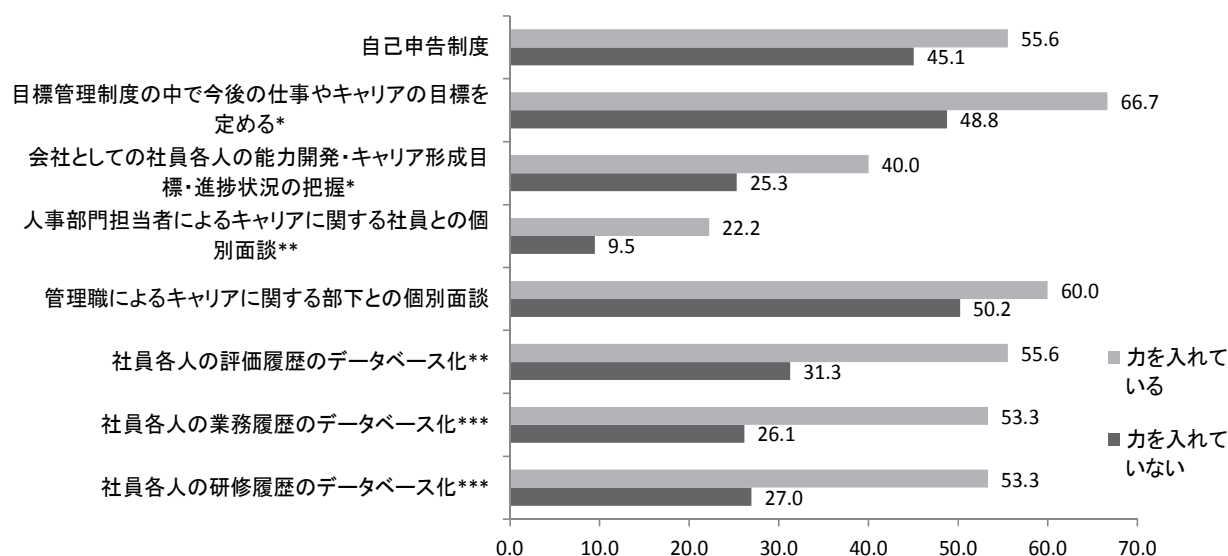
注. **<.01 *<.05 +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

複線型キャリア管理に対する注力の有無による異同はどうか（図表 2-1-16）。「目標管理制度の中で今後の仕事やキャリアの目標を定める」については実施率の差が統計的に有意であり、複線型キャリア管理に注力する企業の実施率が、注力していない企業の実施率を約 18 ポイント上回る。ただ、「自己申告制度」や「管理職によるキャリアに関する部下との個別面談」については、注力していない企業よりもしている企業のほうが、実施率が 10 ポイント程度高いものの、統計的な有意性は認められなかった。「会社としての社員各人の能力開発・キャリア形成目標・進捗状況の把握」は、注力する企業の実施率が 40.0%、注力しない企業の実施率が 25.5%で、この差は統計的に有意である。複線型キャリア管理に注力する企業もまた注力しない企業に比べて、個々人の能力開発やキャリアの状況を会社として把握していこうとする姿勢が、明らかに強い。

複線型キャリア管理への注力の有無による比較で目立つのは、「社員各人の評価履歴のデータベース化」、「社員各人の業務履歴のデータベース化」、「社員各人の研修履歴のデータベー

ス化」で、注力の有無による実施率の差が顕著な点である。いずれも複線型キャリア管理に注力していない企業では、3割程度の実施率であるが、注力している企業では50%を超えている。複線型キャリア管理に力を入れる企業は、管理職キャリア、専門職キャリアに適した人材を探るために、社員各自の仕事ぶりや能力開発に関する情報の収集と管理を積極的に進めているものと考えられる。

図表2-1-16 複線型キャリア管理の取り組みと、正社員各人の育成・能力開発、キャリア形成に関する実態・意向を把握するための取り組み（単位：％）



注. ***<.001 **<.01 *<.05 (カイ二乗独立性検定)。

第6節 複線型キャリア管理・自律的キャリア形成の促進と職場への期待・支援

複線型キャリア管理にしても、社員の自律的なキャリア形成にしても、実現において大きな役割を果たすのは、実際に社員が仕事を行う場である各部署における、取り組みや社員に対しての働きかけであろう。複線型キャリア管理や社員の自律的キャリア形成を推し進めようとしている企業は、職場やその管理職をいかに位置づけ、また職場や管理職に対しどのような取り組みを行っているのか。アンケート調査結果に基づき、2つの側面から見ていくこととしたい。

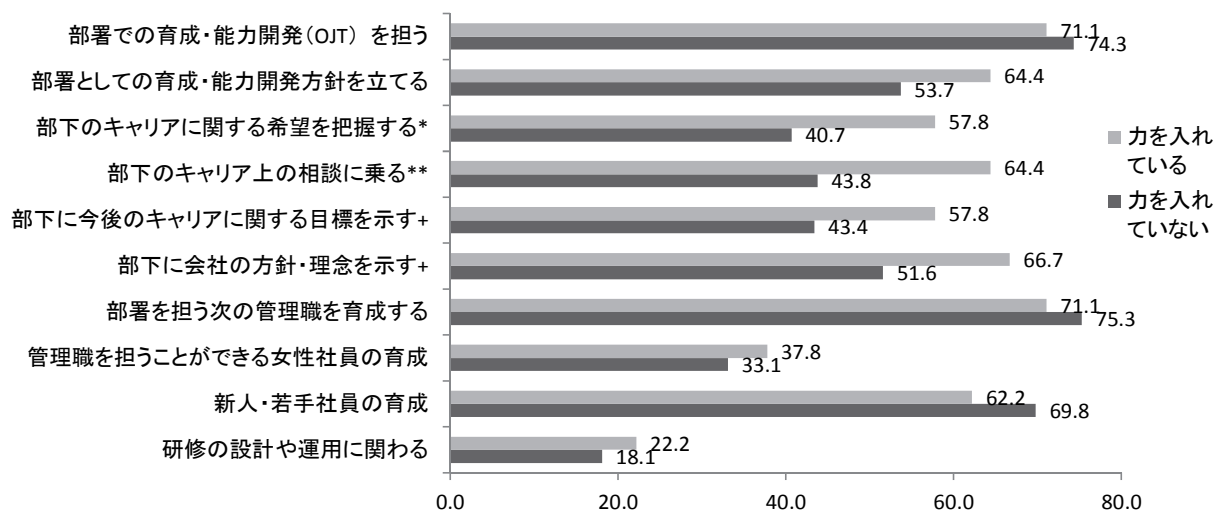
1つは、管理職に対し、部下の育成や能力開発に関して寄せている期待の面からである。

図表2-1-17に、複線型キャリア管理に注力している企業とそうでない企業が、それぞれ自社の各部署の管理職に期待している内容をまとめた。

複線型キャリア管理に注力している企業とそうでない企業の間で、回答率に統計的な有意差が見られたのは、注力している企業での回答率が高かった順に「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」の4つである。いずれも注力している企業のほうが回答率が高い。複線型キャリア管理を進める企業が、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を、管理職に期待する傾向が目立って強いことがわかる。

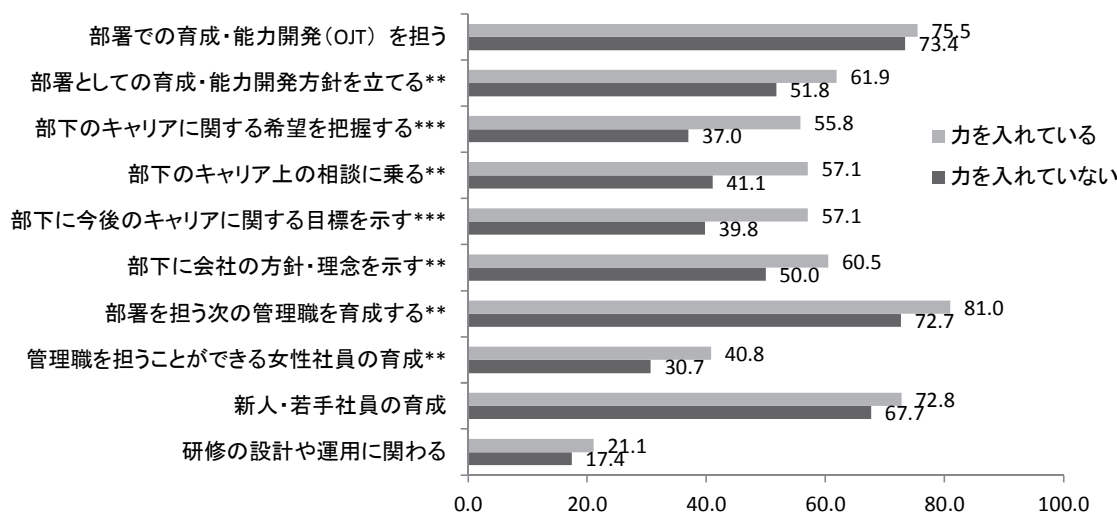
図表 2-1-17 複線型キャリア管理の取り組みと各部署の管理職に対する育成・能力開発面での期待（単位：％）



注. **<.01 *<.05 +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

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とそうでない企業を比べると（図表 2-1-18）、「部署を担う次の管理職を育成する」、「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」、「部下に今後のキャリアに関する目標を示す」、「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」、「管理職を担うことができる女性社員の育成」（力を入れている企業における回答率が高い順）の回答率に統計的な有意差が認められ、かついずれも力を入れている企業での回答率の方が高い。社員の自律的なキャリア形成促進に注力している企業の管理職は注力していない企業の管理職に比べて、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、管理職の育成も期待される傾向が強まる。

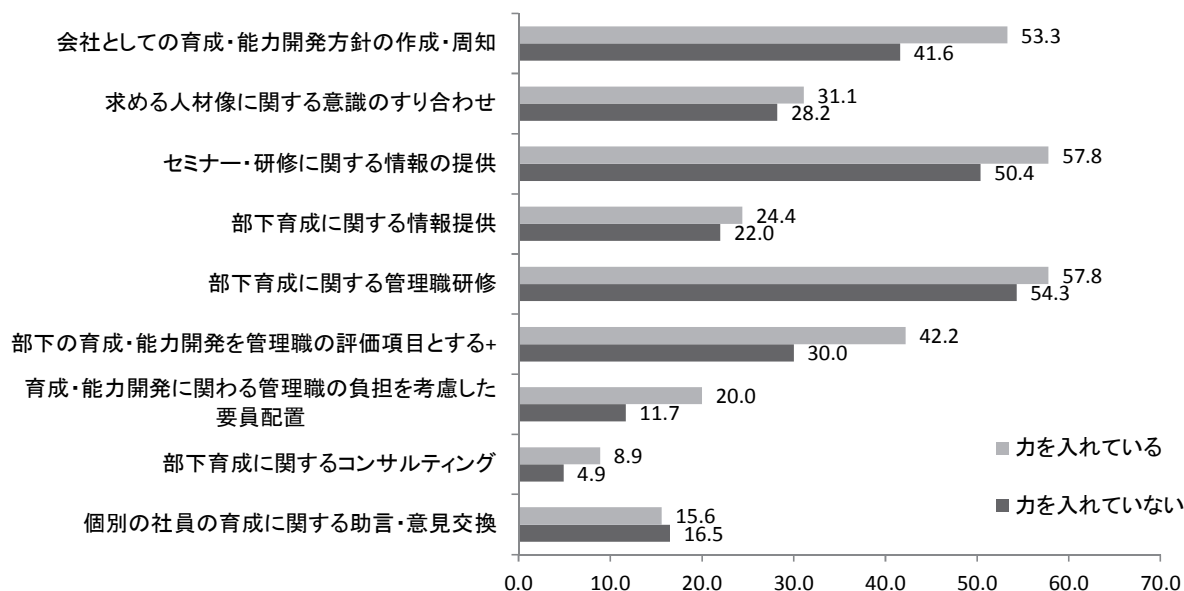
図表 2-1-18 社員の自律的キャリア形成促進の取り組みと各部署の管理職に対する育成・能力開発面での期待（単位：％）



注. ***<.001 **<.01 (カイ二乗独立性検定)。

以上で見てきた管理職に対する期待を踏まえて、複線型キャリア管理を進める企業はどの程度、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見た（図表 2-1-19）。

図表 2-1-19 複線型キャリア管理の取り組みと各部署管理職に対する育成・能力開発面での働きかけ・支援（単位：％）



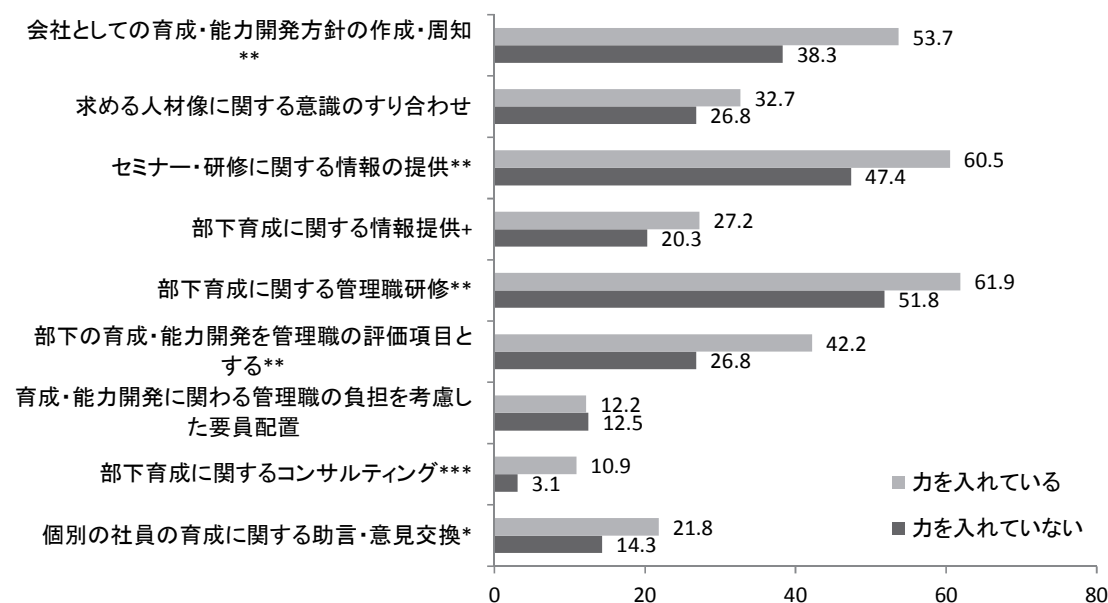
注. +<.1 (カイ二乗独立性検定)。

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」のみであり、他の取り

組みにおける実施率の差については（「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」や「育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置」は実施率にある程度差があるものの）、統計的な有意性は認められなかった。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。

一方、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た（図表 2-1-20）。

図表 2-1-20 社員の自律的キャリア形成促進の取り組みと各部署管理職に対する育成・能力開発面での働きかけ・支援（単位：％）



注. ***<.001 **<.01 *<.05（カイ二乗独立性検定）。

実施率に統計的な有意差が認められた取り組みのなかでも、「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」は、社員の自律的キャリア形成促進に注力している企業とそうでない企業の間で実施率が 15 ポイント以上の差があり、実施傾向の違いが顕著である。社員の自律的キャリア形成の促進に力を入れている企業は、力を入れていない企業に比べて、管理職に対し、部下の能力開発・キャリア形成についての情報収集とともに、次の管理職の育成をもより期待している。言い換えると、社員の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ている。そこで会社としては、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7節 おわりに

以上、ここまで複線型キャリア管理および社員の自律的キャリア形成を推進する企業の特徴、それぞれのキャリア管理施策と並行して行われる能力開発・キャリア管理の施策、経営方針や人事管理方針との結びつき、複線型キャリア管理および社員の自律的キャリア形成を推進していく中での職場（各部署）の位置づけを、分析してきた。本章を締めくくるに当たり、その要点をまとめておきたい。

1. 複線型キャリア管理（＝「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」）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。力を入れて取り組む意思を持つ企業（「現在注力」＋「継続注力」＋「今後注力」＝27.0%）の中では、「今後注力」を考えている企業の比率が約7割と、これからの課題として捉えられている傾向が強く、また現在力を入れていると回答した企業（「現在注力」＋「継続注力」）のなかでは、「継続注力」企業の占める比重は低い（ $15.3\% = \text{「継続注力」} / (\text{「現在注力」} + \text{「継続注力」}) \times 100$ ）ことから、一度注力してキャリア・パスや処遇についての制度を設けるなどすれば、長期にわたって注力する必要はないとみなされる傾向が強いとみることができる。

一方、社員の自律的キャリア形成の促進（＝「社員の自主的な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。力を入れて取り組む意思を持つ企業（「現在注力」＋「継続注力」＋「今後注力」＝51.2%）のなかで、すでに取り組みを進めている企業が半数を上回っている点、また現在力を入れている企業のなかに今後も継続して注力していこうという企業が、ある程度（ $33.2\% = \text{「継続注力」} / (\text{「現在注力」} + \text{「継続注力」}) \times 100$ ）は存在する。

2. 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。反面、医療・福祉や教育・学習支援では「注力しない」という企業の比率が他業種に比べやや高い。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のかもしれない。一方で医療・福祉や教育・学習支援は、専門職として働く人々の比重がもともと他業種よりも大きく、管理職と専門職を分けて管理することがより普及しているため、改めてキャリア管理上の課題として捉える傾向が弱いとも考えられる。

社員の自律的キャリア形成促進は、サービスで現在力を入れている（「現在注力」＋「継続注力」）という企業が37.0%と、回答企業全体における比率(27.7%)に比べて10ポイント近く高かった。

3. 複線型キャリア管理に力を入れている企業とそうでない企業との間で、力を入れている企業の比率にとりわけ大きな差が生じていたのは、「高度な専門能力をもつ人材の育成」、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」、「女性管理職の育成・登用」、「経営層（役員・本部長等）の育成」であった。複線型キャリア管理を進める企業が、専門職キャリアを歩む人材と管理職キャリアを歩む人材（管理職・経営職）の双方について、高度な人材となるよう育成したいという意向がより強いことがわかる。

社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業とそうでない企業の間で、「現在力を入れている」の回答率に大きな差が生じているのは、「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」、「ワーク・ライフ・バランスの推進」、「女性管理職の育成・登用」、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」などであった。「ワーク・ライフ・バランスの推進」について、社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業の半数以上が注力していると回答しており、企業が社員の自律的キャリア形成促進を図る場合の主要な動機の1つに、従業員がワーク・ライフ・バランスを考慮してキャリア形成を進められる状況を作り出すというねらいのあることがうかがえる。「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」は、一見、社員の自律的キャリア形成の促進とは相反する動きのようにも感じられるが、実際は自社の経営上重要な役職や職務について、求める資質や知識・スキルなどを明確にするなどして、経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきを強めながらも、そうした役職や職務につくための能力開発やキャリア形成については社員の自主性に任せるという形で、管理の強化と自律の促進との両立が図られているのかもしれない。

4. 複線型キャリア管理に力を入れている企業はそうでない企業に比べ、社員の自律的キャリア形成促進に注力する傾向が強い。この傾向の理由として、1つには複線型キャリア管理に力を入れている企業が、個々の従業員の様ではないキャリア志向に沿った、自律的なキャリア形成を促すことで、複線型キャリアの実現を図ろうとしていることが考えられる。あるいは、管理職キャリア、専門職キャリアの区分を明確にしている企業では、それぞれのキャリアを希望する従業員に対して、希望するキャリアを歩むために必要な能力開発の取り組みなどについての自覚をより促しているというように解釈することもできるだろう。

5. 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。

6. 正社員の人事管理方針のうち、複線型キャリア管理の推進状況と統計的に有意な関連が見られたのは異動人事の方針の違いであり、複線型キャリア管理に対する積極的な姿勢は、異動に社員の意向を反映させようとする企業において示されていた。

また、社員の自律的キャリア形成促進の取り組みについては、教育投資の回収期間の見通しと、管理職・経営層の確保の違いによる分布差が統計的に有意で、投資の回収に10年以上かける企業、高い職位に生え抜き社員をつけるという企業において、取り組む傾向がより強かった。こうした企業が、社員の自主的な取り組みを促して育成の成果を上げるために、社員の自律的なキャリア形成に積極的な姿勢を示しているという構図が浮かんでくる。

複線型キャリア管理のきっかけの1つと考えられる管理職の過剰感は、今回の調査データの分析では、複線型キャリア管理の実施状況に影響を与えていなかった。また、複線型キャリア管理の実現にも結びつくことも想定しうる、社員の自律的なキャリア形成促進についても、管理職の過剰感の有無による実施状況の相違は認められない。

7. 複線型キャリア管理を支える、あるいは関連した施策の実施状況として、いわゆる「ファスト・トラック」の取り組み状況を見たところ、複線型キャリア管理に力を入れていない企業の取り組みと際立った違いはなかった。ここから、現在日本企業で進められている複線型キャリア管理においては、ファスト・トラックの実施はさほど大きな役割を占めていないのではないかと推し量ることができる。

一方、社員の自律的なキャリア形成を促進する企業とそうでない企業で、社内公募制度・自己啓発支援策の実施状況を比べてみたところ、社内公募制度については、社員の自律的なキャリア形成を促進している企業でも、現状は活発に、あるいは自律的なキャリア形成を促

進していない企業と明らかな違いが認められるほど、社内公募制度を活用しているわけではない。

また自己啓発支援策については、「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」、「研修・セミナーの受講に対する金銭補助」、「自己選択型の研修の実施」、「e-learningの実施」、「各部署の管理職に対する情報提供・啓発」、「大学・大学院、専門・各種学校等への進学など、期間の長い自己啓発に対する支援」において、社員の自律的なキャリア形成を促進する企業の実施率が、促進していない企業よりも統計的に有意に高かった。実施率の数字から、社外の能力開発機会についての社員への情報提供が、社員の自律的キャリア形成を促進していく上での基本的な取り組みとして多くの企業で捉えられていると見られ、「自己選択型の研修の実施」、「e-learningの実施」は、社員の自主的な能力開発の選択肢や機会を広げていくための取り組みとして、社員の自律的キャリア形成に力を入れている企業で、進み始めた取り組みと解するのが妥当と思われる。

8. 社員個々人の能力開発やキャリア形成の状況を把握することは、複線型キャリア管理、社員の自律的キャリア形成促進の双方において必要性が高いと考えられる。そこでそれぞれの施策への注力の有無による、把握状況の異同を確認してみたところ、「管理職によるキャリアに関する部下との個別面談」、「目標管理制度の中で今後の仕事やキャリアの目標を定める」、「自己申告制度」は、いずれも社員の自律的キャリア形成促進に力を入れている企業で実施率が50%を超え、力を入れていない企業に比べて実施率が高く、その差も統計的に有意であった。評価・処遇などに関わる人事管理制度の中で個々の従業員のキャリアや能力開発に関する情報を収集しようとする取り組みについては、社員の自律的キャリア形成促進に注力する企業においてより広く進められており、実施する企業が多数を占める状況であるといえる。

複線型キャリア管理への注力の有無による比較で目立ったのは、「社員各人の評価履歴のデータベース化」、「社員各人の業務履歴のデータベース化」、「社員各人の研修履歴のデータベース化」で、注力の有無による実施率の差が顕著な点であった。複線型キャリア管理に力を入れる企業は、管理職キャリア、専門職キャリアに適した人材を探るために、社員各自の仕事ぶりや能力開発に関する情報の収集と管理を積極的に進めているものと考えられる。

9. 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。

10. 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。

【参考文献】

- 市村陽亮(2015)「なぜキャリア自律が進まないのかー企業と個人の視点の相違からの検討」,
リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所レポート
http://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000000300/
- 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』, 日本労働研究機構.
- 小池和男編著(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』, 東洋経済新報社.
- 小池和男(2005)『仕事の経済学 [第3版]』, 東洋経済新報社.
- 厚生労働省(2016)『平成27年度能力開発基本調査』.
- 高年齢者雇用開発協会編(1985)『高齢化社会における人事管理の展望』.
- 産業能率大学編(2016)「第3回上場企業の課長に関する実態調査」.
- 高橋俊介(2003)『キャリア論ー個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか』, 東洋経済新報社.
- 竹内洋(1988)『選抜社会』, リクルート出版.
- 永井裕久(2012)「日本企業におけるグローバル人材育成システムの構築に向けて」, 日本労働研究雑誌 623号.
- 日経連編(1999)『エンプロイヤビリティの確立をめざしてー従業員自律・企業支援型の人材育成をー』.

- 日本経団連編（2006）『主体的なキャリア形成の必要性和支援のあり方』。
- 日本経団連編（2012）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』。
- 日本労働研究機構編（1993）『大企業ホワイトカラーの異動と昇進』,調査研究報告書 No.37.
- 日本労働研究機構編（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システムー日、米、独の大企業(2) アンケート調査編』, 調査研究報告書 No.101.
- 日本労働研究機構編（1999）『新世紀に向けての日本的雇用慣行の変化と展望』。
- 日本労働研究機構編（2000）『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』, 調査研究報告書 No.133.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子（2003）「キャリア自律の新展開」, 一橋ビジネスレビュー 51 巻 1 号.
- 平野光俊（2008）「組織モードの変容と自律型キャリア発達」, 神戸大学大学院経営学研究科 ディスカッション・ペーパー29.
- 八代充史（1989）「企業内昇進構造の変化一年功的昇進管理と新しい処遇制度」, 菊野一雄・平尾武久編『雇用管理の新ビジョン』, 中央経済社所収.
- 労政時報編集部編（2012）「研究開発者・技術者の活性化策」, 労政時報 3814 号.
- 労政時報編集部編（2014）「日立製作所の人財部門役割改革」, 労政時報 3877 号.
- Rosenbaum,J.E.(1984) *Carrer Mobility in Corporate Hierarchy*,Academic Press.
- 労働政策研究・研修機構編（2004）『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』, 労働政策研究報告書 No.7.

第2章 能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携

第1節 はじめに

本章では、能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携関係に焦点を当てる。能力開発に関して、人事部門と各部署のライン管理職のあいだの権限配分はどのように行われているか。能力開発に関して人事部門が担おうとしている役割は何か。また、人事部門は、ライン管理職に対して能力開発に関わるどのような役割を期待しているか。そして、ライン管理職は、そうした期待役割をどのように認識しているか。ライン管理職による能力開発を促すうえで、人事部門はライン管理職に対しどのような支援を実施しているか。それらの人事部門からの支援は、ライン管理職における能力開発に関わる役割の認識や、人事部門との能力開発に関わる連携についての評価、実際の能力開発にどのような影響を与えているか。これら、能力開発に関する人事部門とライン管理職のあいだの連携をめぐる論点について、今回の調査データをもとに分析することとしたい。

本章で着目する能力開発についての研究も含め、人事管理の研究分野では、人事部門とライン管理職のあいだの連携に着目した研究が、1990年代半ば以降、特に英国を中心として進展しつつある¹。その背景として、人事管理に関わる権限のライン管理職への移譲が進んでいるのではないかという現状認識がある（Cunningham and Hyman 1995; Cunningham and Hyman 1997; MacGovern 1997; Hall and Torrington 1998; Thornhill and Saunders 1998; Renwick 2000; Larsen and Brewster 2003; Whittaker and Marchington 2003; Renwick 2003a; Maxwell and Watson 2006）。このような認識を踏まえ、ライン管理職が人事管理に関して担う役割、さらには人事管理に関わるライン管理職と人事部門との連携の在り方に、研究上の関心が置かれるようになってきている。

もちろん、これらの国と日本とでは企業における人事管理の動向は異なろう。とはいえ、日本においても、とりわけ能力開発に関しては、ライン管理職がOJTを中心に重要な役割を担っていることは確かであろう。それゆえ、人事部門とライン管理職の連携に着目する先行研究の視点は、日本企業における能力開発の現状や課題について検討するうえでも有効と考える。

ライン管理職の担う人事管理上の役割に研究上の焦点が当てられる学術上の文脈としては、人的資源管理論において、従来の労務管理（personnel management）とは区別される人的資源管理（human resource management）のもとでは、ライン管理職には、対人管理（people management）等を通じて、従業員の組織コミットメントを確保するなど、人事管理上の手続きの実行者に留まらない積極的な役割を果たすことが期待されるとする議論が挙げられる

¹ 人事管理に関するライン管理職と人事部門の役割に関して、より詳しい研究レビューは佐野(2015)を参照されたい。

(Storey 1992; Cunningham and Hyman 1995)。そして、より近年の研究文脈では、人事管理と組織業績との関係が重視されるようになってきている (Hailey, Frandale and Truss 2005; Purcell and Hutchinson 2007; Dany, Gurdri and Hatt 2008; Harney and Jordan 2008; Guest and Bos-Nehles 2012)。これらの研究は、人事部門が設定する人事の方針や施策と、ライン管理職が実行することで社員が実際に経験する施策のあいだにズレが生じうることを前提とする。そのうえで、人事施策の適切な実行と対人管理を通じて、従業員の組織コミットメント等の人事管理上の成果を確保し、組織業績に貢献するライン管理職の役割に研究上の焦点の一つを当てている。ライン管理職が人事管理上の役割をいかに適切に実施するかは研究上の焦点が当てられ、その条件や成果が実証的に検討されていると言える。

現場第一線のライン管理職 (first-line manager) も含め、ライン管理職が人事管理上の役割を担うことに関しては、それに伴う課題も指摘されている。先行研究の指摘をまとめると、1) ライン管理職が、人事管理上の役割を担うことへの意欲やインセンティブの不足が指摘されている (MacGovern 1997; Renwick 2003a; Guest and Bos-Nehles 2012)。ライン管理職は、人事管理上の役割以外にも、売上目標の達成等の業務上の責任を負っており、とくに「短期主義」的な管理が強まるなかでは、能力開発等の短期的には成果が見えづらい人事管理の優先順位を低く置く可能性があるとする。2) その背景として、ライン管理職が、業務負担の多さや時間的制約のもと、人事管理上の責任を果たしえない実態も指摘されている (Cunningham and Hyman 1995; Renwick 2003a)。3) ライン管理職の自社の人事管理に関する認識不足も問題として指摘されている (Maxwell and Watson 2006; Maxwell and Watson 2006)。ライン管理職は、組織の人事管理の方針を十分に理解していないことがある。また、組織から自らに期待されている人事管理上の役割について、ライン管理職が正確な認識を持つとは限らない。さらに、休暇制度の理解など、法的および企業の制度上の規定について、ライン管理職が正確な知識を持たない実態も指摘されている (O’Creevey 2001)。4) このような知識の不足も含め、ライン管理職の人事管理上の技能の不足も問題とされる (Cunningham and Hyman 1997; Renwick 2003a)。通常、法的知識も含む人事管理に関わる専門的知識は、人事管理の専門担当者と比べて、ライン管理職の方が乏しい。また、ライン管理職は、対人管理を適切に実行し、部下の組織コミットメントを確保したりする技能を欠くこともある (Thornhill and Saunders 1998; Gibb 2003)。5) 組織内の部署ごとにも、ライン管理職の人事管理に関する理解には相違が生じうる。結果として、同じ組織内でも、ライン管理職ごとに人事管理の実行の程度や質が異なり、それに応じて従業員の経験する人事施策の内容、その結果としての組織コミットメント等の人事管理上の成果にもバラツキが生じてしまう (Thornhill and Saunders 1998; Guest and Bos-Nehles 2012)。

以上のように、ライン管理職が人事管理を担ううえでは、意欲や時間的余裕、人事管理についての知識や理解、人事管理を適切に遂行する技能の不足ゆえに、問題が生じる可能性がある。それゆえ、人事管理の権限をライン管理職の側に委譲することが、人事管理上の成果

を低下させる可能性が指摘されている（Thornhill and Saunders 1998）。

そして、ライン管理職に人事管理を任せることに伴って問題が生じることは、他方で、ライン管理職による人事管理を補完したり、問題を抑制したりする役割の担い手として、人事部門の重要性を指摘する論拠ともなっている（Thornhill and Saunders 1998; Whittaker and Marchington 2003; Renwick 2003b; Maxwell and Watson 2006; Dany, Gurdri and Hatt 2008; Guest and Bos-Nehles 2012）。人事部門は、ライン管理職の選抜や、ライン管理職への教育訓練を通じて、ライン管理職に人事管理上の技能を伴わせる役割を担いうる。また、人事管理の方針の明確化や、ライン管理職への情報提供や教育訓練等の組織的支援を通じて、人事管理の部門間のバラツキを抑え、効果的な人事管理の実行とその成果をより確実にする役割を担うるとされる。

こうした点に関わる先行研究の実践的な主張を整理すると、1) 人事部門が、人事管理の方針を明確にし、ライン管理職とのコミュニケーションを通じて、人事管理に関する情報提供を充実させることで、人事管理についてのライン管理職の知識と理解を正確なものとする必要がある（Maxwell and Watson 2006）。2) ライン管理職の業務目標や人事評価項目の中に、人事管理上の役割を位置付けることは、ライン管理職が人事管理を行うインセンティブを強化する手段となりうる（MacGovern 1997）。3) ライン管理職の負荷を減らし、ライン管理職が人事管理を行ううえでの時間的制約を軽減することも必要となる（Maxwell and Watson 2006）。4) ライン管理職の選抜や教育訓練を通じて、ライン管理職が人事管理を適切に実行する技能を持つようにすることも必要とされる（De Jong, Leenders and Thijssen 1999; Wright, MacMahan, Snell and Gerhart 2001）。5) 人事部門による、法的知識等に関わる専門性に基づくライン管理職への助言も重要となる（Wright, MacMahan, Snell and Gerhart 2001）。6) 人事制度をライン管理職が実行しやすい形で設計することも必要とされる（Purcell and Hutchinson 2007）。7) ライン管理職が人事管理を適切に実行しているか、人事部門による監視が必要となる場合もある（MacGovern 1997; Cunningham and Hyman 1997）。8) 人事部門によるライン管理職への人事管理の実行に関する支援を可能にするため、人事部門に適正な水準で要員を配置することの重要性も指摘されている（Whittaker and Marchington 2003）。

このように、ライン管理職が人事管理を担うことは、人事部門の組織内での存在意義を必ずしも低下させるものではない。むしろ、ライン管理職による人事管理の実行の質を確保するうえで、ライン管理職の人事管理を補完したり支援したりする人事部門の役割の重要性が指摘されている（Wright, MacMahan, Snell and Gerhart 2001; Renwick 2003b; Hailey, Frandale and Truss 2005）。人事部門とライン管理職のあいだの連携関係が、研究上の重要な焦点として位置付けられるようになっている（Cunningham and Hyman 1997; Renwick 2000; Watson, Maxwell and Farquharson 2007）。

ライン管理職の担う人事管理上の役割や、ライン管理職と人事部門のあいだの人事管理に関わる連携については、人事管理の各領域に即した研究も進展しつつある。具体的には、成

果給制度の運用 (Harris 2001)、従業員参加の支援 (O’Creevy 2001)、休暇管理 (Bond and Wise 2003)、コンフリクト管理 (職場での問題や苦情の管理) (Teague and Roche 2011)、ハラスメントや職場でのいじめの管理 (Woodrow and Guest 2014)、教育訓練やキャリア支援等の広義の能力開発 (Heraty and Morley 1995; De Jong, Leenders and Thijssen 1999; MacNeil 2001; Kidd and Smewing 2001; Rewick and MacNeil 2002; Gibb 2003) に関する研究がみられる。そうしたなか、領域別では、特に能力開発に関して、多くの研究の蓄積がみられる。

能力開発に関する基本的な論点は、上記と重なる。特に能力開発に関しては、1) ライン管理職への人材育成の役割の委譲について、実態としては、ライン管理職が主に担当するのは、能力開発の必要性の特定、対象者の選定、直接の指導であり、能力開発の方針や計画の策定については人事部門の役割が大きいこと (Heraty and Morley 1995)、2) ライン管理職が能力開発に関わることで、幅広い従業員に能力開発の機会を与えることや、組織のニーズと個人業績を踏まえた能力開発がしやすいなどの利点があること (Gibb 2003)、3) 他方で、体系的な研修制度の廃止や縮小により、専門的な教育訓練担当者による充実した訓練が阻害され、多くの社員にとって能力開発の機会が減る可能性もあること (Gibb 2003)、4) トレーナーやファシリテーターとしてなど、新しい能力開発上の役割がライン管理職に求められるようになること、それに応じたライン管理職の技能形成のための教育訓練が必要とされること (De Jong, Leenders and Thijssen 1999; MacNeil 2001) などが指摘されている。

以上のような先行研究の蓄積を踏まえ、本章では、能力開発に関する人事部門とライン管理職のあいだの連携関係に焦点を当てる。そして、今回の調査を用いて、日本企業におけるその実態と課題を明らかにしたい。具体的には、冒頭にも示した通り、1) 人事部門とライン管理職のあいだの人事管理上の権限配分における能力開発の位置づけ、2) 能力開発に関して人事部門が担おうとしている役割、3) 人事部門がライン管理職に期待する能力開発上の役割、4) ライン管理職における能力開発に関する期待役割の認識、5) 人事部門との連携関係についてのライン管理職による認識について順に分析を試みたい。

特に上記 4) に関しては、先行研究を踏まえ、能力開発に関してライン管理職に人事部門が期待する役割と、ライン管理者の側の期待役割についての認識が異なりうることを前提に、両者の認識の対応度を高めることに貢献する人事部門の取り組みについても分析を行う。また 5) に関しては、人事部門との連携についてのライン管理職の認識を手掛かりに、人事部門とライン管理職のあいだの良好な連携関係を促す人事部門の取り組みについても検討することとしたい。

今回の調査では、同じ企業に対して、人事部門に回答を依頼した企業票のほか、管理職に回答を依頼した管理職票、一般社員に回答を依頼した従業員票を配布している。本章の分析では、このうち企業票と管理職票のデータを用いた分析を行うこととする。今回の調査の利点として、能力開発の実態や課題等に関して、企業票により得られる人事部門の認識とともに、同じ企業の管理職の認識についても管理職票によって把握できることが挙げられる。上

記4) 5) に関しては、こうした利点を活かした分析を予定している。なお、上記の1) ～3) については企業票のデータ、4) 5) については企業票の回答を反映させた管理職票のデータを用いて分析を行う。

第2節 能力開発に関する人事部門とライン管理職の権限と役割：企業票に基づく分析

1. 人事管理に関する人事部門とライン管理職のあいだの権限配分

まず、企業票のデータをもとに、人事部門とライン管理職のあいだの人事管理上の権限配分における能力開発の位置付けを確認したい。

図表2-2-1は、人事管理の各事項について、人事部門とライン管理職のいずれが決定を行うかについて、集計したものである。日本企業の人事部門の国際比較上の特徴として、人事部門が、社員各人の昇進や異動といった個別管理に対して関与していることが指摘されている (Jacoby 2004)。その実態も含めて明らかにするため、調査では、そうした個別管理に関わる人事管理上の事項についても、人事部門とライン管理者のいずれが決定権を持つかを尋ねている。

図表2-2-1 人事管理の諸事項に関する決定権限の所在(人事部門か各部署の管理職か)
(企業票)

(単位: %)

| | もっぱら人事部門が 決める | 各部署の 管理職の 意見を聞 いたうえで 人事部門 が決める | 人事部門 から意見 はするが、 各部署の 管理職が 決める | もっぱら各 部署の管 理職が決 める | 無回答 |
|-------------------|------------------|---|--|-----------------------------|-----|
| 要員計画 | 15.0 | 45.0 | 21.9 | 16.8 | 1.3 |
| 各部門の人件費 | 27.1 | 29.3 | 16.8 | 21.3 | 5.6 |
| 新卒採用者の人選 | 38.7 | 33.6 | 18.8 | 6.5 | 2.5 |
| 中途採用の人選 | 18.8 | 37.6 | 27.5 | 14.8 | 1.3 |
| 部門内の異動 | 6.5 | 25.3 | 26.8 | 39.4 | 2.0 |
| 部門を超えた異動 | 12.1 | 44.3 | 21.3 | 18.8 | 3.6 |
| 人事評価 | 5.6 | 29.8 | 27.7 | 33.3 | 3.6 |
| 部長層への昇進・昇格 | 23.5 | 39.6 | 18.3 | 14.5 | 4.0 |
| 課長層への昇進・昇格 | 16.3 | 44.7 | 19.7 | 15.2 | 4.0 |
| 各部門の育成・能力開発の目標・方針 | 8.9 | 20.4 | 28.4 | 39.1 | 3.1 |
| 職場におけるOJTの進め方 | 5.4 | 11.0 | 25.1 | 56.6 | 2.0 |
| 研修・セミナー等への参加者の人選 | 10.7 | 21.7 | 25.5 | 40.0 | 2.0 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

集計から、多くの企業で、個別管理も含む人事管理の各事項について、人事部門がかかわっていることが確認できる。ただし、事項ごとに、人事部門の関与の仕方は異なる。また、

企業により、各事項への関与の仕方には違いがあることも確認できる。

集計結果を詳しく見ていくと、第1に、各事項のうち、「新卒採用者の人選」「各部門の人件費」「部長層への昇進・昇格」については、人事部門が決定の主導権をもつことが多い。このうち「新卒採用者の人選」については「もっぱら人事部門が決める」とする企業の割合が38.7%と特に高い。

第2に、「要員計画」「中途採用者の人選」「部門を越えた異動」「課長層への昇進・昇格」といった事項も、特に「各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める」という形で、人事部門が決定を行う企業の割合が高い傾向にある。

第3に、以上の事項と比べて、「部門内の異動」「人事評価」「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、ライン管理職が決定を行う企業の割合が高い。これらの事項については、「もっぱら管理職が決める」として人事部門の関与が見られない企業が最も高くなっている。部門内の異動や人事評価のほか、各部門における能力開発に関わる事項は、主としてライン管理職が決定権を持つかたちで、分権的に行われる傾向にあることが確認できる。

集計結果は、他方で、人事管理に関する人事部門とライン管理職のあいだの権限配分の在り方が企業ごとに異なることも示している。日本企業において、人事部門とライン管理職のあいだの人事管理に関わる権限配分には、多様性が見られる。

その背景について考えると、人事部門が相対的に人事管理の幅広い事項について決定を行う集権的な企業と、ライン管理職が決定権を持つ分権的な企業とがある可能性があるだろう。すなわち、人事管理について集権的な企業は、人事管理の各事項について、人事部が強く関与する形で主権的に決定が行われ、他方、人事管理について分権的な企業は、人事管理の各事項を各部署のライン管理職が分権的に決定する傾向にあることが想定される。あるいは、人事管理の各事項について、権限配分の在り方の組み合わせは、企業ごとに様々なのであろうか。

この点を確かめるため、図表2-2-2は、企業における人事管理の集権度/分権度を示す指標として、「要員計画を人事部門が決める」か、「要員計画を各部署の管理職が決める」かに着目し、両者のあいだで、他の各事項の分権度の得点の平均値を集計したものである。

企業は、要員計画をもとに、人件費の管理や採用の管理、異動や昇進・昇格・処遇の管理、人材育成を行うと考えることができる。その点で、要員計画は人事管理の起点であり、要員管理の集権度/分権度は、他の人事管理の事項の集権度/分権度と連動する可能性が高いと考えた。そのため、企業の人事管理の集権度/分権度の指標として、「要員計画」に着目することとした。

表側の変数のサンプルサイズを確保するため、「要員管理」について「もっぱら人事部門が決める」と「各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める」を「要員計画を人事部門が決める」とし、「人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める」と「もっぱ

ら各部署の管理職が決める」を「要員管理を各部署の管理職が決める」として合わせて集計している。

人事管理の各事項の分権度の指標としては、要員管理に関して「もっぱら人事部門が決める」=1点、「各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める」=2点、「人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める」=3点、「もっぱら各部署の管理職が決める」=4点として得点を割り振り、その平均値を集計している。

図表2-2-2の集計結果から、「要員計画を人事部門が決める」企業では、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業と比べて、表頭に示した人事管理の各事項について分権度の得点は低く、人事管理の幅広い事項を集権的に決める傾向があることが確認できる。また、図表としては示さないが、分散分析を行うと、全ての事項について統計的に有意な差が見られた。

図表2-2-2 要員計画の決定権限の所在別、人事管理の諸事項の決定に関する分権度得点の平均値（企業票）

| | | 各部門の 人件費 | 新卒採用 者の人選 | 中途採用 の人選 | 部門内の 異動 | 部門を超 えた異動 | 人事評価 | 部長層へ の昇進・ 昇格 | 課長層へ の昇進・ 昇格 | 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 |
|----------------------|------|-------------|--------------|-------------|------------|--------------|-------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| 要員計画を人事部門が 決める | 平均値 | 2.02 | 1.67 | 2.04 | 2.73 | 2.23 | 2.65 | 1.99 | 2.09 | 2.81 | 3.29 | 2.85 |
| | 標準偏差 | 0.982 | 0.752 | 0.836 | 0.972 | 0.835 | 0.904 | 0.826 | 0.775 | 1.026 | 0.897 | 1.043 |
| | 度数 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 |
| 要員計画を各部署の管 理職が決める | 平均値 | 2.80 | 2.34 | 2.92 | 3.43 | 2.89 | 3.24 | 2.64 | 2.76 | 3.24 | 3.49 | 3.22 |
| | 標準偏差 | 1.137 | 1.054 | 0.900 | 0.730 | 0.963 | 0.885 | 1.094 | 1.021 | 0.883 | 0.787 | 0.951 |
| | 度数 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 |
| 全体 | 平均値 | 2.33 | 1.94 | 2.39 | 3.01 | 2.49 | 2.89 | 2.24 | 2.35 | 2.98 | 3.36 | 2.99 |
| | 標準偏差 | 1.111 | 0.942 | 0.962 | 0.948 | 0.944 | 0.941 | 0.993 | 0.938 | 0.993 | 0.860 | 1.022 |
| | 度数 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 | 376 |

注.

1. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。
2. 要員計画に関して、「もっぱら人事部門が決める」及び「各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める」を「要員計画を人事部門が決める」、「人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める」及び「もっぱら各部署の管理職が決める」を「要員計画を各部署の管理職が決める」として集計した。
3. 分権度の指標として、「もっぱら人事部門が決める」=1点、「各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める」=2点、「人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める」=3点、「もっぱら各部署の管理職が決める」=4点とし、人事管理の各項目について、要員計画を人事部門が決定する場合と、各部署の管理職が決定する場合とで、平均値を集計した。
4. 人事管理のいずれかの事項に関して無回答の票は除いて集計している。

このように、要員計画に関する主な決定権を人事部門が持つ企業では、人事管理に関する他の諸事項についても、人事部門が集権的に決定する傾向にある。他方で、要員計画に関する主な決定権を各部署のライン管理職にゆだねる企業では、人事管理に関する他の諸事項に

についても、各部署のライン管理職が分権的に決定する傾向にある。こうした結果からは、日本企業の中に、人事管理の幅広い事項を人事部門が決定する集権的な企業と、各部門のライン管理職に決定がゆだねられる分権的な企業とがあることが読みとれる。

ただし、「要員計画を人事部門が決める」企業でも、各事項の分権度の得点の平均値は異なる。そして、特に「部門内の異動」「人事評価」「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」といった事項については、「要員計画を人事部門が決める」企業でも、全体の傾向と同様、分権度の得点が高い。

なかでも、「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」といった能力開発に関する事項は、「要員計画を人事部門が決める」企業においても、分権度の平均得点は3点前後であり、およそ「人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める」(3点)というのが平均的な状況と言える。人事管理の集権度が高い企業においても、能力開発に関わる事項は、主として各部門のライン管理職に決定権がある場合が多いことが分かる。

この点に関して、実際の分布を確認するため、**図表 2-2-3**から**2-2-5**は、それぞれ能力開発に関する「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」について、要員管理の決定権限の所在との関係を見たものである。「要員計画を人事部門が決める」企業においても、「各部門の育成・能力開発の目標・方針」では34.0%、「職場における OJT の進め方」では53.4%、「研修・セミナー等への参加者の人選」では34.7%の企業が、「もっぱら各部署の管理職が決める」としている。

これから、人事管理の集権度が高い企業でも、能力開発の目標・方針の決定、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の決定を各部門のライン管理職にゆだねている場合が多いことが確認できる。各部門のニーズや人材の状況に即して、能力開発を進めるうえで、各部門における能力開発の目標・方針設定や実際の能力開発の推進については、各部門のライン管理職の裁量のもと分権的に行われる傾向があるものと解釈できる。

とはいえ、**図表 2-2-2**で確認したように、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とを比較すると、これら各部門での能力開発に関わる事項も含めて、前者のほうが、幅広い人事管理の事項について、人事部門が決めたり関与したりする傾向が強かった。このような人事管理の分権度の違いは、それぞれの企業で、人事部門が果たす人事管理上の役割の違いに反映されていると考えられる。それでは、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業において、人事部門は、それぞれどのような役割を果たしているか。

図表 2-2-3 要員計画についての決定権限の所在別、「各部門の育成・能力開発の目標・方針」の決定権限の所在（企業票）

(単位:%)

| | n | もっぱら人事部門が決める | 各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める | 人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める | もっぱら各部署の管理職が決める | 無回答 |
|------------------|-----|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 11.6 | 25.0 | 26.9 | 34.0 | 2.6 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 4.6 | 13.9 | 31.8 | 48.0 | 1.7 |
| 無回答 | 6 | 16.7 | 0.0 | 0.0 | 16.7 | 66.7 |
| 全体 | 447 | 8.9 | 20.4 | 28.4 | 39.1 | 3.1 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

図表 2-2-4 要員計画についての決定権限の所在別、「職場における OJT の進め方」の決定権限の所在（企業票）

(単位:%)

| | n | もっぱら人事部門が決める | 各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める | 人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める | もっぱら各部署の管理職が決める | 無回答 |
|------------------|-----|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 6.0 | 14.6 | 24.3 | 53.4 | 1.9 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 4.0 | 5.8 | 26.0 | 63.6 | 0.6 |
| 無回答 | 6 | 16.7 | 0.0 | 33.3 | 0.0 | 50.0 |
| 全体 | 447 | 5.4 | 11.0 | 25.1 | 56.6 | 2.0 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

図表 2-2-5 要員計画についての決定権限の所在別、「研修・セミナー等への参加者の人選」の決定権限の所在（企業票）

(単位:%)

| | n | もっぱら人事部門が決める | 各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める | 人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める | もっぱら各部署の管理職が決める | 無回答 |
|------------------|-----|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 13.4 | 25.4 | 24.6 | 34.7 | 1.9 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 6.9 | 16.2 | 26.6 | 49.7 | 0.6 |
| 無回答 | 6 | 0.0 | 16.7 | 33.3 | 0.0 | 50.0 |
| 全体 | 447 | 10.7 | 21.7 | 25.5 | 40.0 | 2.0 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

この点に関して、まず**図表 2-2-6**は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とで、人事部門が果たしている役割についての回答を集計したものである。

集計から、やはり「要員計画を人事部門が決める」企業では、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業と比べて、「人事制度の設計・見直し」「総額人件費の管理」「各部門・事業所などの人件費の管理」のほか、「個別の社員の配置・異動の管理」「個別の社員の昇進・昇格管理」「個別の社員の処遇決定」といった社員の個別管理、さらに「能力開発機会の社員への提供」「キャリア形成への支援」といった広義の能力開発する役割を人事部門が担う傾向にある。特に「個別の社員の配置・異動の管理」「個別の社員の昇進・昇格管理」「個別の社員の処遇決定」といった個別管理に関して、両企業のあいだの違いが大きく、「要員計画を人事部門が決める」人事管理の集権度の高い企業は、異動・配置・昇進・昇格・処遇に関わる個別管理への関与が大きい特徴を持つと言える。

ただし、他方で、広義の能力開発に関する役割に着目すると、「要員計画を人事部門が決める」企業であっても、「能力開発機会の社員への提供」「キャリア形成への支援」といった役割を担うとする割合は、それぞれ 53.4%と 41.0%であり、他の役割と比べれば低い。能力開発に関する役割は、人事管理の集権度の高い企業も含め、他の人事管理上の事項と比べて、各部門のライン管理職に任せられる傾向が強いことが確認できる。

図表 2-2-6 要員計画についての決定権限の所在別、人事部門が現在果たしている役割
(複数回答) (企業票)

(単位:%)

| | n | 人事制度の設計・見直し | 総額人件費の管理 | 各部門・事業所などの人件費の管理 | 個別の社員の配置・異動の決定 | 個別の社員の昇進・昇格管理 | 個別の社員の処遇決定 | 能力開発機会の社員への提供 | キャリア形成への支援 | 社員・各部署に対し、労働法など人事管理に関わる情報を提供 | 無回答 |
|------------------|-----|-------------|----------|------------------|----------------|---------------|------------|---------------|------------|------------------------------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 73.9 | 64.6 | 42.9 | 72.0 | 80.2 | 67.9 | 53.4 | 41.0 | 55.2 | 3.0 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 62.4 | 49.1 | 35.3 | 37.6 | 50.9 | 41.6 | 32.9 | 27.2 | 60.7 | 5.2 |
| 無回答 | 6 | 66.7 | 83.3 | 50.0 | 50.0 | 66.7 | 50.0 | 50.0 | 33.3 | 50.0 | 16.7 |
| 全体 | 447 | 69.4 | 58.8 | 40.0 | 58.4 | 68.7 | 57.5 | 45.4 | 35.6 | 57.3 | 4.0 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

次に、**図表 2-2-7**は、人事部門が果たす役割をより一般的なかたちで尋ねた結果を「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業について集計したものである²。

² 4 つの役割は、Ulrich (1997) による人事部門の役割に関する 4 タイプを参考に選択肢を作成している。Ulrich

集計から、前者のほうが、後者と比べて、「経営戦略を実現するために、人事計画や要員計画の立案、経営層育成などの面で貢献する役割」「各部署の管理職と協力して、組織の再設計や変革を促す役割」「社員の要望や意見を把握し、社員を支援する役割」「配置や昇進、賃金の管理などを効果的に進める、人事管理の専門職としての役割」といった人事部門が果たしうる各側面の役割を担っているとする企業の割合が高い。人事管理の集計度の高い企業は、経営戦略への貢献や組織変革、社員支援、人事管理実務の推進といった幅広い機能を人事部門が担おうとしていると言える。他方で、人事管理の集権度が低い企業において、人事部門は、主として社員支援や人事管理実務の推進といった役割に限定して、役割を担おうとする傾向にあると言える。

図表 2-2-7 要員計画についての決定権限の所在別、人事部門の役割（企業票）

(単位: %)

| | n | 経営戦略を実現するために、人事計画や要員計画の立案、経営層育成などの面で貢献する役割 | 各部署の管理職と協力して、組織の再設計や変革を促す役割 | 社員の要望や意見を把握し、社員を支援する役割 | 配置や昇進、賃金の管理などを効果的に進める、人事管理の専門職としての役割 |
|------------------|-----|--|-----------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 64.2 | 50.7 | 57.1 | 74.3 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 38.2 | 35.3 | 48.0 | 50.3 |
| 無回答 | 6 | 16.7 | 50.0 | 50.0 | 33.3 |
| 全体 | 447 | 53.5 | 44.7 | 53.5 | 64.4 |

注.

1. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。
2. 表頭の各役割について、自社の人事部門に「当てはまる」と回答した割合を表示している。

2. 人事管理に関して集権的な企業の特徴

「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業は、それぞれ、どのような企業であろうか。人事管理の集権度／分権度の違いは、企業規模や業種といった基本的な企業属性に規定されている可能性がある。また、上で確認したように、両企業で、人事部門が果たす役割の広さは異なっていた。それに対応して、人事部門の構造や人事部門で働く人事部員のキャリアが異なることも想定される。果たしてどうか。

図表 2-2-8 は、過去 5 年間の人事部門と各部署のライン管理職のあいだの権限配分の

(1997) は、人事部門の 4 つの役割として、①組織プロセスの改善に関わる「管理エキスパート」、②人事管理と事業戦略を統合する「戦略パートナー」、③従業員の声に耳を傾け対応する「従業員チャンピオン」、④組織の変革を推進する「変革推進者」を挙げている。

変化について、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とに分けて集計したものである。集計から、いずれの企業についても「どちらとも言えない」とする回答が8割程度を占めており、過去5年程度の期間を見る限り、人事部門と各部署のライン管理者のあいだの決定権限の在り方に大きな変化のない企業が多くを占める。人事管理に関する集権度／分権度はある程度、安定的な企業の特徴であると考えられる。

図表2-2-8 要員計画についての決定権限の所在別、過去5年間の人事部門の権限の変化（企業票）

（単位：％）

| | n | 人事部門の権限が大きくなる | どちらとも言えない | 各部署の権限が大きくなる | 無回答 |
|------------------|-----|---------------|-----------|--------------|-----|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 11.2 | 80.2 | 8.2 | 0.4 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 5.8 | 78.6 | 14.5 | 1.2 |
| 無回答 | 6 | 0.0 | 83.3 | 16.7 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 8.9 | 79.6 | 10.7 | 0.7 |

注．正社員数300人以上の企業のみを集計。

図表2-2-9は、企業の基本的属性として、まず正社員の人数規模別に、要員計画についての決定権限の所在について集計したものである。集計から、正社員の人数規模と要員計画の決定権限の所在とのあいだに明確な関係は見られない。 χ^2 二乗検定でも統計的に有意な相関関係にはなかった。企業の人事管理に関する集権度／分権度は、正社員の人数規模で測った場合の企業規模とは独立した企業の特徴であることが分かる。

図表2-2-9 正社員規模別、要員計画についての決定権限の所在（企業票）

（単位：％）

| | もっぱら人事部門が決める | 各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める | 人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める | もっぱら各部署の管理職が決める | 無回答 |
|----------|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|-----|
| 300～499人 | 13.1 | 40.5 | 25.7 | 18.9 | 1.8 |
| 500～999人 | 18.0 | 49.2 | 18.0 | 13.9 | 0.8 |
| 1000人以上 | 15.5 | 49.5 | 18.4 | 15.5 | 1.0 |
| 全体 | 15.0 | 45.0 | 21.9 | 16.8 | 1.3 |

注．正社員数300人以上の企業のみを集計。

図表2-2-10は、業種別に、要員計画についての決定権限の所在について集計したものである。集計から、業種間を比較すると、「その他サービス・その他」で人事部門が決める割合が最も高く、「情報通信・運輸・電気ガス熱供給水道」で各部署の管理職が決める割合が

最も高い傾向にある。「製造・建設」「卸売・小売・飲食・宿泊」「医療・福祉」はその中間に位置する。このような業種による違いの理由は必ずしも明らかではない。とはいえ、業種により、企業の人事管理に関する集権度／分権度の分布は異なることが確認できた。ただし、同じ業種でも、企業の人事管理に関する集権度／分権度には相違も存在しており、当然ながら、業種のみにより企業の人事管理に関する集権度／分権度が規定されているわけではない。

図表 2-2-10 業種別、要員計画についての決定権限の所在（企業票）

（単位：％）

| | n | もっぱら人事部門が決める | 各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める | 人事部門から意見はするが、各部署の管理職が決める | もっぱら各部署の管理職が決める | 無回答 |
|-------------------|-----|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|-----|
| 製造・建設 | 135 | 9.6 | 49.6 | 24.4 | 14.1 | 2.2 |
| 情報通信・運輸・電気ガス熱供給水道 | 47 | 6.4 | 36.2 | 23.4 | 34.0 | 0.0 |
| 卸売・小売・飲食・宿泊 | 58 | 12.1 | 46.6 | 19.0 | 20.7 | 1.7 |
| 医療・福祉 | 102 | 12.7 | 49.0 | 25.5 | 12.7 | 0.0 |
| その他サービス・その他 | 100 | 30.0 | 38.0 | 17.0 | 13.0 | 2.0 |
| 無回答 | 5 | 20.0 | 40.0 | 0.0 | 40.0 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 15.0 | 45.0 | 21.9 | 16.8 | 1.3 |

注．正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

次に、企業の人事管理に関する集権度／分権度は、人事部門の構造や人事部員のキャリアとどう関連しているだろうか。

図表 2-2-11 は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業について、それぞれ正社員に占める本社人事部員の人数の比率の平均値を集計したものである。これを見る限り、いずれのタイプの企業についても、平均値は 1.1 人程度であり、正社員 100 人につき人事部員が 1.1 人程度の比率で違いがない。「要員計画を人事部門が決める」企業は、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業と比べて、人事管理上の幅広い役割を担う傾向にあったものの、その分、本社人事部門の人事部員の人数が多いというわけではないようである。

図表 2-2-11 要員計画についての決定権限の所在別、正社員に占める本社人事部員の比率（企業票）

（単位：％）

| | n | 平均値 | 最小値 | 最大値 | 標準偏差 |
|------------------|-----|------|------|------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 241 | 1.14 | 0.00 | 7.12 | 0.75 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 151 | 1.11 | 0.13 | 7.50 | 0.86 |
| 無回答 | 5 | 0.93 | 0.28 | 1.71 | 0.68 |
| 全体 | 397 | 1.13 | 0.00 | 7.50 | 0.79 |

注．正社員数 300 人以上の企業のみを集計。また、本社人事部員の人数について無回答の票は除いて集計している。

それでは、本社人事部員の各事業部・事業所への配置の状況はどうか。図表2-2-12は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業について、本社の人事部員を「本社のみ配置」しているか、「本社以外の事業部・事業所などにも配置」しているかについての回答を集計したものである。集計から、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業では、本社人事部員を「本社以外の事業部・事業所などにも配置」している企業の割合がやや多い。人事管理に関する分権度が高い企業では、各部門のライン管理者が決定権を持つ形で人事管理の諸事項を決めるにあたり、各事業部・事業所に配置された人事部員がそれを支援する体制をとる企業がやや多いものと考えられる。

図表2-2-12 要員計画についての決定権限の所在別、人事部員の本社以外への配置状況（企業票）

(単位:%)

| | n | 人事部門 の社員は 本社のみ に配置 | 人事部門 の社員は 本社以外 の事業 部・事業 所などにも 配置 | 無回答 |
|------------------|-----|-----------------------------|--|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 82.5 | 15.7 | 1.9 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 73.4 | 24.9 | 1.7 |
| 無回答 | 6 | 66.7 | 16.7 | 16.7 |
| 全体 | 447 | 78.7 | 19.2 | 2.0 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

本社人事部員のキャリアについてはどうか。図表2-2-13は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業について、人事部員のキャリアパターンを複数回答で尋ねた結果を集計している。集計から、前者の企業では、後者の企業と比べて、新卒時から40歳台までの幅広い時点で人事部門に配属となるキャリアが見られるとする割合が高い。人事管理に関して集権的な企業では、人事部門が担う幅広い人事管理上の役割を遂行するうえで、多様なキャリア段階の人材を各部門から人事部員として受け入れている傾向にあると考えられる。図表2-2-11で確認したように、本社人事部の要員規模は、人事管理に関して分権的な企業と変わらなかった。これを踏まえると、受け入れが多ければ他部署への異動も多いはずなので、人事管理に関して集権的な企業では、人事部門と各部門との人事交流がより盛んである可能性も考えられる。

図表 2-2-13 要員計画についての決定権限の所在別、人事部員のキャリア（複数回答）
（企業票）

(単位: %)

| | n | 新卒で入社したときから人事部門に配属 | 新卒で入社後、他の部門を経験し、20歳台で人事部門に配属 | 新卒で入社後、他の部門を経験し、30歳台で人事部門に配属 | 新卒で入社後、他の部門を経験し、40歳台で人事部門に配属 | 新卒で入社後、他の部門を経験し、50歳台で人事部門に配属 | その他 | 無回答 |
|------------------|-----|--------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 46.3 | 41.0 | 49.6 | 38.8 | 16.0 | 28.7 | 2.2 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 39.3 | 26.6 | 38.2 | 24.9 | 6.9 | 37.0 | 2.3 |
| 無回答 | 6 | 33.3 | 33.3 | 66.7 | 50.0 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| 全体 | 447 | 43.4 | 35.3 | 45.4 | 33.6 | 12.5 | 31.8 | 2.5 |

注)正社員数300名以上の企業のみを集計。

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

3. 人事管理の集権度／分権度とライン管理職の能力開発に関する役割

人事管理に関する集権度／分権度の違いは、企業がライン管理職に期待する人事管理上の役割にどう反映されているか。この点に関して、図表 2-2-14 は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業について、それぞれライン管理職に期待する人事管理上の役割を複数回答で尋ねた結果を集計したものである。

図表 2-2-14 要員計画についての決定権限の所在別、管理職に期待する能力開発上の役割（複数回答）（企業票）

(単位: %)

| | n | 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 | 部下のキャリアに関する希望を把握する | 部下のキャリア上の相談に乗る | 部下に今後のキャリアに関する目標を示す | 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 | 管理職を担うことができる女性社員の育成 | 新人・若手社員の育成 | 研修の設計や運用に関わる | 無回答 |
|------------------|-----|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|---------------------|----------------|-----------------|---------------------|------------|--------------|-----|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 80.2 | 57.1 | 43.7 | 45.5 | 45.1 | 54.1 | 73.1 | 33.6 | 71.3 | 17.5 | 0.4 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 69.4 | 55.5 | 41.0 | 45.7 | 44.5 | 53.2 | 79.2 | 31.8 | 69.4 | 21.4 | 0.6 |
| 無回答 | 6 | 83.3 | 66.7 | 50.0 | 66.7 | 66.7 | 50.0 | 83.3 | 66.7 | 66.7 | 33.3 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 76.1 | 56.6 | 42.7 | 45.9 | 45.2 | 53.7 | 75.6 | 33.3 | 70.5 | 19.2 | 0.4 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

集計から、「要員計画を人事部門が決める」企業において、「部署での育成・能力開発(OJT)」を担うことを期待する割合が若干高いものの、両タイプの企業で、ライン管理職に期待する役割に大きな違いは見られない。人事管理の集権度／分権度とはあまり関係なく、ライン管理職に対して、企業は、幅広い人事管理上の役割を期待していると言える。

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」といった役割については、5割以上の企業で、ライン管理職に期待する役割となっ

ている。これらの役割と比べると、「部下のキャリアに関する希望を把握する」「部下のキャリア上の相談に乗る」「部下に今後のキャリアに関する目標を示す」といった部下のキャリア支援に関わる役割や、「管理職を担うことができる女性社員の育成」といった役割については、指摘率が低い。とはいえ、いずれも3割から4割の少なくない企業が、ライン管理職に期待する役割としている。他方で、「研修の設計や運用に関わる」ことをライン管理者に期待する企業は、2割程度とやや低い割合となっている。

総じて、人事管理の集権度／分権度に関わらず、多くの企業は、各部門での能力開発に関して幅広い役割をライン管理職に期待していることが分かる。

その理由に関して、**図表 2-2-15**は、ライン管理職に能力開発を任せることの利点について複数回答で企業とに尋ねた結果を「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業に分けて集計したものである。

集計から、ライン管理者に能力開発を任せることの利点に関して、両タイプのあいだでの大きな違いは見られない。「要員計画を人事部門が決める」人事管理に関して集権的な企業において、「部下の育成・能力開発に対する管理職の意識を高められる」「管理職自身の育成・能力開発につながる」といった管理職に対する効果を指摘する割合がやや高いにとどまる。

いずれのタイプの企業とも、特に「各社員の希望や能力水準を踏まえた育成・能力開発ができる」「各部署の仕事内容や仕事上のニーズを踏まえた育成・能力開発ができる」「人事部門のみでは実行しきれない育成・能力開発ができる」「部下の育成・能力開発に対する管理職の意識を高められる」「管理職自身の育成・能力開発につながる」といった利点を指摘する割合が高い。このほか、「研修内容に各部署のニーズを反映できる」「各部署の業務に関するエキスパートを育成できる」といった利点を指摘する割合も4割弱の少なくない割合を占める。企業は、人事管理の集権度／分権度に関わらず、ライン管理職に能力開発の役割を担わせることに対してこれらの利点を認識している。それゆえ両タイプの企業とも、**図表 2-2-14**で確認したように、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のだと解釈することができる。

図表 2-2-15 要員計画についての決定権限の所在別、管理職に能力開発を任せることのメリット（複数回答）（企業票）

（単位：％）

| | n | 各社員の希望や能力水準を踏まえた育成・能力開発ができる | 各部署の仕事内容や仕事上のニーズを踏まえた育成・能力開発ができる | 研修内容に各部署のニーズを反映できる | 育成・能力開発の担当者が多くなる | 人事部門のみでは実行しきれない育成・能力開発ができる | 各部署の業務に関するエキスパートを育成できる | 部下の育成・能力開発に対する管理職の意識を高められる | 管理職自身の育成・能力開発につながる | 職場での育成・能力開発を充実させることで、教育訓練（研修等）の費用を抑制できる | その他 | とくにメリットはない | 無回答 |
|------------------|-----|-----------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|---|-----|------------|-----|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 47.4 | 77.2 | 36.9 | 14.2 | 66.4 | 38.8 | 59.0 | 69.8 | 11.2 | 0.4 | 0.0 | 0.4 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 50.3 | 79.2 | 37.6 | 13.3 | 60.7 | 39.9 | 52.0 | 58.4 | 6.4 | 0.6 | 0.6 | 1.7 |
| 無回答 | 6 | 66.7 | 66.7 | 33.3 | 50.0 | 83.3 | 66.7 | 83.3 | 83.3 | 16.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 48.8 | 77.9 | 37.1 | 14.3 | 64.4 | 39.6 | 56.6 | 65.5 | 9.4 | 0.4 | 0.2 | 0.9 |

注．正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

他方で、ライン管理職に能力開発を任せることに伴う課題を企業はどのように認識しているだろうか。これに関し、図表 2-2-16 は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業の別に、ライン管理職に能力開発を任せることに伴う課題について尋ねた結果を集計している。

集計から、ライン管理職の能力開発を任せることの課題の認識に関しても、人事管理の集権度／分権度の違いによる明確な差は見られない。「要員計画を人事部門が決める」企業において、「育成・能力開発に対する管理職の関心がやすい」「部署間で育成・能力開発の状況に差（バラツキ）が生じる」といった課題を指摘する割合が、やや高いにとどまる。

そして、人事管理の集権度／分権度に関わらず、「管理職に育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」「育成・能力開発に対する管理職の関心がやすい」「管理職の負担が過度になる」「部署間で育成・能力開発の状況に差（バラツキ）が生じる」「管理職に育成・能力開発を行う時間的余裕がない」といった課題を指摘する割合が高い傾向にある。ライン管理職における能力開発に関わる知識・ノウハウや関心、時間的制約、負担の問題のほか、ライン管理職に能力開発を任せると、部門間に能力開発に関してバラツキが生じることが共通の課題として認識されている。

図表 2-2-16 要員計画についての決定権限の所在別、管理職に能力開発を任せらうえでの課題（複数回答）（企業票）

(単位:%)

| | n | 管理職に育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない | 育成・能力開発に対する管理職の関心がうすい | 管理職の負担が過度になる | 部署間で育成・能力開発の状況に差(バラつき)が生じる | 全社的な観点からの育成・能力開発ができない | 優秀な社員が特定の部署に抱え込まれる | 管理職が業績上の目標達成を重視し、育成・能力開発の優先順位が低い | 管理職に育成・能力開発を行う時間的余裕がない | 育成・能力開発に関して、人事部門との役割分担があいまいになる | その他 | とくに課題はない | 無回答 |
|------------------|-----|-----------------------------|-----------------------|--------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------------|-----|----------|-----|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 54.5 | 40.7 | 57.1 | 67.9 | 17.2 | 10.1 | 28.7 | 53.4 | 6.7 | 0.4 | 1.5 | 0.4 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 55.5 | 31.8 | 60.7 | 57.2 | 22.0 | 12.7 | 26.0 | 48.0 | 8.7 | 0.6 | 1.7 | 1.7 |
| 無回答 | 6 | 50.0 | 16.7 | 50.0 | 33.3 | 0.0 | 33.3 | 50.0 | 66.7 | 16.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 54.8 | 36.9 | 58.4 | 63.3 | 18.8 | 11.4 | 28.0 | 51.5 | 7.6 | 0.4 | 1.6 | 0.9 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

それでは、企業は、ライン管理職の能力開発に関わる役割について今後、どのような見通しを持っているだろうか。図表 2-2-17 は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とに分けて、ライン管理職の能力開発に関する役割が今後どのように変化するかについての見通しを尋ねた結果を集計している。集計から、両タイプの企業とも、今後、ライン管理者の能力開発に関わる役割はより大きくなると考える企業の割合が 7 割以上と多い。人事管理に関する集権度/分権度に関わらず、企業は、ライン管理職に対して、能力開発において重要な役割を果たすことを期待していることが分かる。

図表 2-2-17 要員計画についての決定権限の所在別、管理職の能力開発上の役割に関する今後の変化（企業票）

(単位:%)

| | n | 大きくなる | 変わらない | 小さくなる | 無回答 |
|------------------|-----|-------|-------|-------|------|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 74.6 | 24.6 | 0.0 | 0.7 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 71.7 | 26.0 | 1.2 | 1.2 |
| 無回答 | 6 | 66.7 | 16.7 | 0.0 | 16.7 |
| 全体 | 447 | 73.4 | 25.1 | 0.4 | 1.1 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

4. 人事部門とライン管理職の能力開発に関わる連携

以上のように、人事管理の集権度/分権度の違いに応じて、能力開発に関わる人事部門の役割は異なり、人事管理の集権度の高い企業のほうが、能力開発に関する役割を人事部門が担う傾向にあった。しかし、そうした企業でも、能力開発に関する決定は、他の人事管理の事項と比べて、ライン管理職が関与しないしライン管理職に任せるかたちで分権的に行われる傾向にある。また、人事管理の集権度/分権度に関わらず、ライン管理職に対しては、能力開発において重要な役割を果たすことが期待されていた。

このようにライン管理職が能力開発において重要な役割を担うとすれば、人事部門としてはライン管理職と連携して能力開発の推進に努める必要があるだろう。人事部門にとって、能力開発に関するライン管理者との連携が重要なテーマとなりうる。特に人事管理の集権度が高い企業では、能力開発に関して人事部門が関与する程度が高いと考えられることから、能力開発に関して人事部門とライン管理職との連携がより重要となろう。これに対し、人事管理の分権度が高い企業においては、能力開発に関する決定をライン管理職にゆだねる傾向がより強い。とはいえ、分権度の高い企業においても、人事部門には、ライン管理職による能力開発の実行を支援するかたちで、ライン管理職との連携が求められる場面が少なくないと考えられる。人事管理の集権度／分権度に関わらず、能力開発に関わるライン管理職との連携が人事部門にとって重要なテーマになると考えられる。

それでは、人事部門とライン管理職のあいだの連携の現状について、人事部門はどのように評価しているだろうか。

この点に関して、**図表 2-2-18**は、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とに分けて、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発上の連携についての評価を尋ねた結果を集計している。集計から、両タイプの企業のあいだで、連携に関する評価の違いは大きくない。「要員計画を人事部門が決める」企業で、「連携できている」という評価がやや高く、「連携できていない」という評価の割合がやや低いものの、 χ^2 乗検定では統計的に有意な差は見られなかった。「要員計画を人事部門が決める」企業も、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業も、それぞれ能力開発に関する人事部門とライン管理職のあいだの連携についての評価は「ある程度連携できている」という評価と「あまり連携できていない」という評価に2分される。

図表 2-2-18 要員計画についての決定権限の所在別、能力開発に関する人事部門と各部署との関係（企業票）

(単位: %)

| | n | よく連携できている | ある程度連携できている | あまり連携できていない | まったく連携できていない | 無回答 |
|------------------|-----|-----------|-------------|-------------|--------------|-----|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 3.0 | 52.2 | 39.6 | 1.5 | 3.7 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 4.0 | 44.5 | 42.2 | 4.6 | 4.6 |
| 無回答 | 6 | 0.0 | 50.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 3.4 | 49.2 | 40.7 | 2.7 | 4.0 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

それでは、それぞれの評価は、ライン管理職に能力開発を任せることの利点や課題の認識とどう関連しているだろうか。**図表 2-2-19**は、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携に対する評価別に、ライン管理職に能力開発を任せることの利点につい

での回答を集計したものである。利点の認識に関しては、連携に関する評価による大きな違いは見られなかった。「連携できている」とする企業のほうが、「各部署の仕事内容や仕事上のニーズを踏まえた育成・能力開発ができる」「研修内容に各部署のニーズを反映できる」「管理職自身の育成・能力開発につながる」とする割合が若干高いにとどまる。

図表 2-2-19 人事部門と各部署との人材育成に関する連携の自社評価別、管理職に能力開発を任せることのメリット（複数回答）（企業票）

(単位: %)

| | n | 各社員の希望や能力水準を踏まえた育成・能力開発ができる | 各部署の仕事内容や仕事上のニーズを踏まえた育成・能力開発ができる | 研修内容に各部署のニーズを反映できる | 育成・能力開発の担当者が多くなる | 人事部門のみでは実行できない育成・能力開発ができる | 各部署の業務に関するエキスパートを育成できる | 部下の育成・能力開発に対する管理職の意識を高められる | 管理職自身の育成・能力開発につながる | 職場での育成・能力開発を充実させることで、教育訓練(研修等)の費用を抑制できる | その他 | とくにメリットはない | 無回答 |
|----------|-----|-----------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|---|-----|------------|------|
| 連携できている | 235 | 49.8 | 82.1 | 41.7 | 14.9 | 64.7 | 41.3 | 56.6 | 70.6 | 10.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 連携できていない | 194 | 49.5 | 76.3 | 34.0 | 14.4 | 66.5 | 39.2 | 60.3 | 62.9 | 8.8 | 0.5 | 0.0 | 0.0 |
| 無回答 | 18 | 27.8 | 38.9 | 11.1 | 5.6 | 38.9 | 22.2 | 16.7 | 27.8 | 0.0 | 5.6 | 5.6 | 22.2 |
| 全体 | 447 | 48.8 | 77.9 | 37.1 | 14.3 | 64.4 | 39.6 | 56.6 | 65.5 | 9.4 | 0.4 | 0.2 | 0.9 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

課題の認識との関係はどうか。図表 2-2-20 は、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携に対する評価別に、ライン管理職に能力開発を任せるうえでの課題についての回答を集計している。

集計から、「連携できていない」企業では、「管理職に育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」「育成・能力開発に対する管理職の関心がうすい」「全社的な観点からの育成・能力開発ができない」「管理職が業績上の目標達成を重視し、育成・能力開発の優先順位が低い」といった課題を認識している企業の割合が高い。これらの企業は、人事部門とライン管理職との連携を通じて、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と言える。

ライン管理職が、能力開発上の役割を適切に遂行するうえでは、そもそもライン管理職が、企業の期待する能力開発上の役割を十分に理解している必要がある。そして、人事部門とライン管理職との連携の充実度は、ライン管理者によるそうした役割期待の理解に影響を与えられらる。

図表 2-2-20 人事部門と各部署との人材育成に関する連携の自社評価別、管理職に能力開発を任せらうえでの課題（複数回答）（企業票）

(単位:%)

| | n | 管理職に育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない | 育成・能力開発に対する管理職の関心がうすい | 管理職の負担が過度になる | 部署間で育成・能力開発の状況に差(バラツキ)が生じる | 全社的な観点からの育成・能力開発ができない | 優秀な社員が特定の部署に抱え込まれる | 管理職が業績上の目標達成を重視し、育成・能力開発の優先順位が低い | 管理職に育成・能力開発を行う時間的余裕がない | 育成・能力開発に関して、人事部門との役割分担があいまいになる | その他 | とくに課題はない | 無回答 |
|----------|-----|-----------------------------|-----------------------|--------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------------|-----|----------|------|
| 連携できている | 235 | 45.5 | 30.6 | 58.3 | 65.1 | 13.2 | 10.6 | 21.7 | 51.1 | 6.4 | 0.4 | 3.0 | 0.0 |
| 連携できていない | 194 | 68.6 | 46.4 | 60.8 | 64.4 | 26.8 | 12.9 | 37.6 | 54.1 | 9.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 無回答 | 18 | 27.8 | 16.7 | 33.3 | 27.8 | 5.6 | 5.6 | 5.6 | 27.8 | 5.6 | 5.6 | 0.0 | 22.2 |
| 全体 | 447 | 54.8 | 36.9 | 58.4 | 63.3 | 18.8 | 11.4 | 28.0 | 51.5 | 7.6 | 0.4 | 1.6 | 0.9 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

これに関して、図表 2-2-21 および図表 2-2-22 は、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携に対する評価別に、それぞれ部長層と課長層のうち能力開発上の役割を理解している割合についての回答を集計したものである。やはり「連携できている」とする企業のほうが、役割を理解する部長層及び課長層の割合を高く見積もる傾向にある。また、部長層と課長層とでは、より下位の管理職に当たる課長層において期待役割を理解する割合についての評価は低い傾向にある。とりわけ、「連携できていない」とする企業では、期待役割を理解する課長の割合を 4 割程度までの低い割合に見積もる企業が合わせて半数を超える高い割合となっている (54.1%)。

それでは、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発上の連携は、人事部門のどのような取り組みを通じて図られているだろうか。そうした取り組みは、先に見たような企業の人事管理に関わる集権度/分権度の違いによっても異なる可能性がある。というのも、人事管理に関して集権的な企業ほど、人事部門が、各部門の能力開発に関わる目標・方針や OJT の進め方、研修参加者の人前に人事部門が関わる傾向にあった。また、能力開発機会の提供やキャリア形成への支援を人事部門の役割と位置付ける企業の割合も高い傾向にある。人事部門の能力開発への関与度は高いと言える。その分、ライン管理職との能力開発に関する連携への取り組みが進展している可能性があるだろう。

図表 2-2-21 人事部門と各部署との能力開発に関する連携の自社評価別、能力開発上の役割を理解する部長層割合（企業票）

(単位: %)

| | n | 8割以上 | 5~7割 | 3~4割 | 2割以下 | 無回答 |
|----------|-----|------|------|------|------|------|
| 連携できている | 235 | 43.8 | 40.9 | 13.2 | 0.9 | 1.3 |
| 連携できていない | 194 | 21.6 | 40.2 | 25.3 | 10.8 | 2.1 |
| 無回答 | 18 | 22.2 | 22.2 | 11.1 | 11.1 | 33.3 |
| 全体 | 447 | 33.3 | 39.8 | 18.3 | 5.6 | 2.9 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

図表 2-2-22 人事部門と各部署との能力開発に関する連携の自社評価別、能力開発上の役割を理解する課長層割合（企業票）

(単位: %)

| | n | 8割以上 | 5~7割 | 3~4割 | 2割以下 | 無回答 |
|----------|-----|------|------|------|------|------|
| 連携できている | 235 | 29.8 | 46.4 | 19.6 | 3.0 | 1.3 |
| 連携できていない | 194 | 10.8 | 33.5 | 43.3 | 10.8 | 1.5 |
| 無回答 | 18 | 22.2 | 22.2 | 11.1 | 11.1 | 33.3 |
| 全体 | 447 | 21.3 | 39.8 | 29.5 | 6.7 | 2.7 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

そこで、図表 2-2-23 では、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とに分けて、ライン管理職による能力開発を支援するために実施している人事部門による取り組みの内容について尋ねた結果を集計している。さらに、それぞれのタイプについて、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携についての評価別にも集計している。

図表 2-2-23 から、まず、「要員計画を人事部門が決める」企業と「要員計画を各部署の管理職が決める」企業とを比較すると、前者のほうが、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」「部下育成に関する管理職研修」「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」といった取り組みを実施する企業の割合が高い。

「要員計画を人事部門が決める」企業では、既に見たように各部門の能力開発の目標・方針を人事部門が決める場合もより多いことから、その周知に向けた取り組みが行われる傾向にあるものと解釈できる。また、同タイプの企業では、管理職研修や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した制度的な取り組みを通じて、部下育成の知識・ノウハウ提供や部下育成に対する動機付けを図る傾向にある点も特徴的と言える。いずれの取り組みも、図表 2-2-20 で確認したような、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といった課題の克服を目指した取り組みともなっていると考えられる。

次に、同じく図表 2-2-23 から、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携に対する評価別に見ると、人事管理の集権度/分権度に関わらず、「連携できている」

とする企業では、「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。企業票の回答者にあたる人事部門としては、これらの取り組みを通じて、ライン管理職との連携が図られていると認識しているものと考えられる。

また、「要員計画を人事部門が決める」企業では、「連携できている」とする企業のほうが、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」を実施する割合がやや高い。他方、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業では、「連携できている」とする企業のほうが、「部下育成に関する情報提供」を実施する割合が高くなっている。これらの取り組み内容の相違は、「要員計画を人事部門が決める」企業において社員の個別管理に人事部門がより関与する傾向があることに対応しているとも考えられる。

図表 2-2-23 要員計画についての決定権限の所在別、連携に関する自社評価別、能力開発促進のための管理職層を対象とした取り組み（複数回答）（企業票）

(単位:%)

| | n | 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 | 部下育成に関する情報提供 | 部下育成に関する管理職研修 | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置 | 部下育成に関するコンサルティング | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換 | その他 | 管理職を対象とした取り組みはとくにっていない | 無回答 |
|------------------|-----|-----------------------|--------------------|------------------|--------------|---------------|------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|------|------------------------|-----|
| 要員計画を人事部門が決める | 268 | 44.0 | 26.9 | 50.0 | 23.9 | 62.7 | 36.9 | 11.2 | 6.7 | 17.5 | 0.4 | 7.1 | 0.4 |
| うち、「連携できている」企業 | 148 | 51.4 | 31.8 | 57.4 | 23.0 | 75.0 | 37.2 | 14.9 | 8.1 | 24.3 | 0.7 | 1.4 | 0.0 |
| うち、「連携できていない」企業 | 110 | 37.3 | 21.8 | 42.7 | 23.6 | 46.4 | 37.3 | 6.4 | 4.5 | 10.0 | 0.0 | 15.5 | 0.0 |
| 要員計画を各部署の管理職が決める | 173 | 39.3 | 26.6 | 49.1 | 23.7 | 49.1 | 24.3 | 12.7 | 3.5 | 13.3 | 0.0 | 11.0 | 4.0 |
| うち、「連携できている」企業 | 84 | 54.8 | 38.1 | 57.1 | 31.0 | 57.1 | 21.4 | 14.3 | 3.6 | 17.9 | 2.4 | 2.4 | 0.0 |
| うち、「連携できていない」企業 | 81 | 24.7 | 17.3 | 40.7 | 18.5 | 44.4 | 27.2 | 11.1 | 3.7 | 8.6 | 21.0 | 1.2 | 0.0 |
| 無回答 | 6 | 33.3 | 50.0 | 50.0 | 16.7 | 33.3 | 33.3 | 16.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | 0.0 |
| 全体 | 447 | 42.1 | 27.1 | 49.7 | 23.7 | 57.0 | 32.0 | 11.9 | 5.4 | 15.7 | 0.2 | 9.2 | 1.8 |

注. 正社員数 300 人以上の企業のみを集計。

第3節 人事部門とライン管理職の能力開発をめぐる連携：管理職票に基づく分析

1. ライン管理職における能力開発に関する期待役割の理解

能力開発が人事部門とライン管理職のあいだの連携を通じて行われることを前提とすると、人事部門としては、企業としてライン管理職に期待する能力開発上の役割をライン管理職が理解しその実行を担うことを期待することになる。図表 2-2-21 と図表 2-2-22 で確認したように、ライン管理職との連携ができていないとする企業では、そうした役割を理解するライン管理職の割合を低く見積もる傾向にあった。こうした結果は、企業票の回答者である人事部門の担当者が、能力開発に関する企業からの期待役割をライン管理職が理解

することをライン管理職との連携の成果として重視していることを示唆しよう。

それでは、ライン管理職は、実際に、企業が期待する能力開発上の役割をどのくらい理解しているか。図表2-2-21と図表2-2-22で見た、企業によるライン管理職の期待役割の理解についての評価は、あくまで人事部門の側の認識である。以下では、ライン管理職を対象とした管理職票に基づき、ライン管理職における能力開発に関わる企業からの期待役割に対する理解の状況について分析してみたい。

以下、本節では、企業票の回答から把握できる人事部門としての能力開発に関する取り組みや認識との関係から、ライン管理職における能力開発に関する認識や取り組みについて分析を行いたい。そこで、所属する企業の企業票の回答結果の情報を加えた管理職票の個票データを作成し、そのデータをもとに分析を行うこととした。

今回の調査では、企業票の調査対象とした企業の人事部門を通じて、課長層・部長層の管理職に管理職票の配布を行っており、このような分析が可能となっている。ただし、企業票の回収があったものの管理職票の回収がかなわなかったケースがあることから、前節までで利用した企業票の回答企業のサンプルよりも、管理職票の回答者が所属する企業のサンプルはより狭いものとなっている。また、以下の分析では、管理職票を個票としており、かつ各企業には複数の管理職への調査票の配布を依頼したことから、複数(3票まで)の管理職票のサンプルが企業票の1票に対応している場合もある。さらに、企業により管理職票の回収数は異なる結果となっており、管理職票における企業の情報は均等に企業票の情報を反映しているわけではない。この点には注意が必要である。とはいえ、所属企業の人事部門における能力開発に関する認識や取り組み内容との関係から、管理者票のデータを分析するうえで大きな問題はないと考える。

さて、まず図表2-2-24は、管理職票の回答をもとに、回答者に当たる課長層・部長層の管理職(以下、特に断りのない限り「管理職」は課長層・部長層を指すこととする)について、企業が期待する能力開発に関わる役割を自分がどれくらい理解しているかについての回答を集計したものである。集計に当たっては、人事・総務部門に所属する管理職と、人事・総務部門以外に所属する管理職とを分けた。人事部門にとっては、人事部門以外に所属するライン管理職が、人事部門の期待する能力開発上の役割を理解しているかどうかことが重要と考えるためである。なお、今回の調査では、企業に人事部門がない場合に、人事管理を担当する総務部門の担当者が企業票に回答しているため、人事部門と総務部門に所属する管理職を合わせて集計している。図表2-2-24では、さらに人事部門以外の管理職について、部長層と課長層を分けた集計も行った。これは、図表2-2-21と図表2-2-22の企業票による分析で確認したように、より下位の管理職ほど期待役割への理解が低いと企業が考えていることを踏まえている。

図表2-2-24から、人事・総務部門及び人事・総務部門以外の管理職ともに、「十分に理解している」「ある程度理解している」を合わせて8割程度の大多数が、企業が期待する能

力開発に関する役割を「理解している」としている。人事・総務部門以外について、役職別に見ると、部長層で特にその割合が高くなっている。能力開発に関する期待役割の理解について、管理職の自己評価は高いと言える。

図表 2-2-24 所属部門別、企業が期待する能力開発上の役割についての理解度
(管理職票)

(単位: %)

| | n | 十分に理解している | ある程度理解している | どちらとも言えない | あまり理解していない | まったく理解していない | 無回答 |
|-----------|-----|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-----|
| 人事・総務部門 | 184 | 19.0 | 56.5 | 20.1 | 3.3 | 0.5 | 0.5 |
| 人事・総務部門以外 | 313 | 18.8 | 58.1 | 18.5 | 3.2 | 1.0 | 0.3 |
| うち、部長層 | 102 | 28.4 | 55.9 | 12.7 | 2.9 | 0.0 | 0.0 |
| うち、課長層 | 211 | 14.2 | 59.2 | 21.3 | 3.3 | 1.4 | 0.5 |
| 無回答 | 15 | 20.0 | 60.0 | 13.3 | 6.7 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 512 | 18.9 | 57.6 | 18.9 | 3.3 | 0.8 | 0.4 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務する部長層・課長層の回答のみを集計。

このような結果は、企業側の認識とどのように対応しているか。図表 2-2-25 と図表 2-2-26 は、人事・総務部門以外に所属する管理職について、能力開発上の期待役割を理解している管理職の割合についての企業の認識別（企業票の回答結果による）に、管理職本人の役割期待についての理解の認識について集計したものである。図表 2-2-25 は課長層、図表 2-2-26 は部長層についての集計である。

図表 2-2-25 を見ると、課長層については、企業の認識と管理職本人の認識とのあいだに明確な正の相関関係は見られない。むしろ、企業側が理解する課長層の割合を「5 割程度以上」と高く見積もっているグループで、「あまり理解していない」「まったく理解していない」とする割合がやや高くなっている。

他方、図表 2-2-26 から、部長層については、企業側が理解する部長層を「5 割程度以上」と高く見積もっているグループで、部長層の管理職本人も「理解している」とする割合が高い傾向にある。ただし、サンプルサイズが十分でないため、注意が必要である。 χ^2 乗検定による分析では統計的に有意な関係は確認できなかった。

いずれの層についても、企業側の認識に関わらず、管理職の 7 割以上が役割期待を「理解している」としている。企業側の管理職における役割期待の理解についての認識は、必ずしも管理職における自己認識と対応していない。

それでは、管理職は、能力開発に関する企業からの期待役割をどのようなものと理解しているだろうか。

図表 2-2-25 企業が考える能力開発上の期待役割を理解する課長層の割合別、課長層における企業が期待する能力開発上の役割の理解度（管理職票）

(単位:%)

| | n | 十分に理解している | ある程度理解している | どちらとも言えない | あまり理解していない | まったく理解していない | 無回答 |
|---------------|-----|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-----|
| 5割程度以上(企業の回答) | 126 | 13.5 | 60.3 | 19.0 | 4.8 | 1.6 | 0.8 |
| 4割程度まで(企業の回答) | 82 | 14.6 | 59.8 | 24.4 | 1.2 | 0.0 | 0.0 |
| 無回答 | 3 | 33.3 | 0.0 | 33.3 | 0.0 | 33.3 | 0.0 |
| 全体 | 211 | 14.2 | 59.2 | 21.3 | 3.3 | 1.4 | 0.5 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する課長層の回答のみを集計。

図表 2-2-26 企業が考える能力開発上の期待役割を理解する部長層の割合別、部長層における企業が期待する能力開発上の役割の理解度（管理職票）

(単位:%)

| | n | 十分に理解している | ある程度理解している | どちらとも言えない | あまり理解していない | まったく理解していない | 無回答 |
|---------------|-----|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-----|
| 5割程度以上(企業の回答) | 80 | 32.5 | 53.8 | 10.0 | 3.8 | 0.0 | 0.0 |
| 4割程度まで(企業の回答) | 19 | 15.8 | 57.9 | 26.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 無回答 | 3 | 0.0 | 100.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 102 | 28.4 | 55.9 | 12.7 | 2.9 | 0.0 | 0.0 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層の回答のみを集計。

まず、図表 2-2-27 は、管理職票に基づき、企業が管理職に対して期待していると考えられる能力開発上の役割の内容についての回答を集計したものである。所属部門、役職別にも集計している。集計から、特に人事・総務部門以外の管理職に着目すると、「部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと」「部署としての育成・能力開発方針を立てること」「部下に会社の方針・理念を示すこと」「部署を担う次の管理職を育成すること」「新人・若手社員の育成」といった役割については、6～7割程度の多くの管理職が職位に関わらず自らの役割として認識している。これらと比べて、「部下のキャリアに関する希望を把握すること」「部下のキャリア上の相談に乗ること」「部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと」といった、より長期を視野においた部下の能力開発に関する役割については、管理職の役割として認識している割合はより低い。「管理職を担うことができる女性社員の育成」や「研修の設計や運用に関わること」についても同様である。

図表 2-2-27 所属部門別、企業から期待される能力開発上の役割（複数回答）
（管理職票）

(単位: %)

| | n | 部署での育成・能力開発(OJT)を担うこと | 部署としての育成・能力開発方針を立てること | 部下のキャリアに関する希望を把握すること | 部下のキャリア上の相談に乗ること | 部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと | 部下に会社の方針・理念を示すこと | 部署を担う次の管理職を育成すること | 管理職を担うことができる女性社員の育成 | 新人・若手社員の育成 | 研修の設計や運用に関わること | その他 | 期待されていない | 無回答 |
|-----------|-----|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------|-----------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------|----------------|-----|----------|-----|
| 人事・総務部門 | 184 | 65.2 | 48.9 | 32.6 | 32.6 | 37.0 | 59.2 | 70.7 | 43.5 | 63.6 | 39.7 | 1.6 | 2.2 | 1.6 |
| 人事・総務部門以外 | 313 | 71.6 | 57.2 | 33.5 | 33.9 | 34.8 | 67.1 | 66.8 | 30.7 | 62.9 | 25.9 | 1.9 | 2.2 | 2.9 |
| うち、部長層 | 102 | 69.6 | 54.9 | 35.3 | 32.4 | 36.3 | 67.6 | 65.7 | 25.5 | 66.7 | 26.5 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| うち、課長層 | 211 | 72.5 | 58.3 | 32.7 | 34.6 | 34.1 | 66.8 | 67.3 | 33.2 | 61.1 | 25.6 | 1.9 | 2.4 | 3.3 |
| 無回答 | 15 | 73.3 | 60.0 | 53.3 | 60.0 | 40.0 | 66.7 | 73.3 | 60.0 | 60.0 | 46.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 512 | 69.3 | 54.3 | 33.8 | 34.2 | 35.7 | 64.3 | 68.4 | 36.1 | 63.1 | 31.4 | 1.8 | 2.1 | 2.3 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務する部長層・課長層の回答のみを集計。

このような管理職における期待役割の認識は、企業側の期待する役割とどう対応しているだろうか。この点について分析するため、図表 2-2-28 は、能力開発に関する役割ごとに、企業として管理者に期待する役割の選択（企業票の回答に基づく）別に、管理職が認識する企業からの自らへの期待役割についての選択結果を集計したものである。「該当」が選択した役割、「非該当」が選択しなかった役割を示す。人事・総務部門以外に所属する部長層と課長層を合わせて集計している。

集計結果を見ると、いずれの役割についても、企業側の期待と管理職の側の認識にはズレが生じている。とはいえ、「部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと」「部署としての育成・能力開発方針を立てること」「部下に会社の方針・理念を示すこと」「部署を担う次の管理職を育成すること」「新人・若手社員の育成」といった役割については、企業が期待役割と位置付けている場合、6～7 割程度の多くの管理職が自らの役割であると認識している。これに対し、「部下のキャリアに関する希望を把握すること」「部下のキャリア上の相談に乗ること」「部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと」「管理職を担うことができる女性社員の育成」や「研修の設計や運用に関わること」については、企業側が管理職に期待する役割と位置付けていても、自らの役割として認識している管理職の割合は、4 割を下回る結果となっている。

このように、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、これらを通じた次期の管理職や新人・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る場合でも、管理職本人は自らの役割として認識していない場合が多い。

また、女性管理職の育成や研修の設計・運用への参加についても同様である。ただし、これらの役割については、部下に管理職に近い年齢層やキャリア段階の女性社員がいない場合や、企業が研修の設計・運用を期待するのが回答者以外の一部の管理職である場合など、管

理職票の回答者に、その役割を担うべき当事者でないケースが含まれることの影響も考えられる。

集計結果からは、他方で、企業側が必ずしも管理職に期待していなくても、管理職の認識としては、自らに企業が期待する役割と認識している役割も見られる。特に、「部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと」「部署としての育成・能力開発方針を立てること」「部下に会社の方針・理念を示すこと」「部署を担う次の管理職を育成すること」「新人・若手社員の育成」といった役割は、企業側としては管理職の役割として必ずしも位置付けていなくても、管理職の回答者の5～6割程度が自らに期待された役割として認識している。

これら、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、これらを通じた次期の管理職や新人・若手の育成といった役割は、人事部門としては必ずしも管理職の役割として重視していない場合でも、回答者の上司等に当たるライン管理職からの期待や、自らの役割についての本人の解釈等を通じて、管理職が自らの役割として位置付ける傾向にあるものと考えられる。

それ以外の役割についても、企業側が管理職に期待していないにもかかわらず、管理職の認識としては、企業が自らに期待する役割と認識しているケースが見られる。しかし、その割合は、より低い。部下のキャリア支援に関わる役割や女性の管理職育成、研修の設計や運

図表 2-2-28 管理職に期待する役割に関する企業側の回答（企業票による）と管理職本人の回答（管理職票による）の関係（管理職票）

（単位：％）

| 企業側の回答 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 | 管理職本人の回答 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 |
|-----------------------|-----|--------|---------|----------------------|-----|--------|---------|
| 部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと | | | | 部下に会社の方針・理念を示すこと | | | |
| 企業・該当 | 259 | 74.5 | 25.5 | 企業・該当 | 174 | 70.1 | 29.9 |
| 企業・非該当 | 54 | 57.4 | 42.6 | 企業・非該当 | 139 | 63.3 | 36.7 |
| 部署としての育成・能力開発方針を立てること | | | | 部署を担う次の管理職を育成すること | | | |
| 企業・該当 | 201 | 60.7 | 39.3 | 企業・該当 | 250 | 68.8 | 31.2 |
| 企業・非該当 | 112 | 50.9 | 49.1 | 企業・非該当 | 63 | 58.7 | 41.3 |
| 部下のキャリアに関する希望を把握すること | | | | 管理職を担うことができない女性社員の育成 | | | |
| 企業・該当 | 148 | 39.2 | 60.8 | 企業・該当 | 114 | 36.0 | 64.0 |
| 企業・非該当 | 165 | 28.5 | 71.5 | 企業・非該当 | 199 | 27.6 | 72.4 |
| 部下のキャリア上の相談に乗ること | | | | 新人・若手社員の育成 | | | |
| 企業・該当 | 165 | 37.6 | 62.4 | 企業・該当 | 233 | 63.9 | 36.1 |
| 企業・非該当 | 148 | 29.7 | 70.3 | 企業・非該当 | 80 | 60.0 | 40.0 |
| 部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと | | | | 研修の設計や運用に関わること | | | |
| 企業・該当 | 164 | 39.0 | 61.0 | 企業・該当 | 59 | 23.7 | 76.3 |
| 企業・非該当 | 149 | 30.2 | 69.8 | 企業・非該当 | 254 | 26.4 | 73.6 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

用への参加といった役割については、企業が管理職の役割として位置付けるとすれば、管理職への周知や動機付けなど、企業としての意識的な取り組みがより重要になると考えられる。

それでは、人事部門によるどのような取り組みが、管理職における期待役割の認識を促すであろうか。この点について検討するため、**図表 2-2-29**は、企業側の考える管理者への能力開発に関わる期待役割の内容と、管理職が認識する能力開発に関わる自らへの期待役割の内容との対応度を得点化し、相対的に得点が高い管理職のグループ（対応度 8～11 点）と得点が高い管理職のグループ（対応度 4～7 点）とのあいだで、管理職が人事部門から受けているとする部下の能力開発に関する取り組みの内容についての回答（複数回答）を集計したものである。

能力開発上の期待役割に関する企業の認識と管理職の認識のあいだの対応度の得点化に関して、具体的には、「部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと」「部署としての育成・能力開発方針を立てること」「部下のキャリアに関する希望を把握すること」「部下のキャリア上の相談に乗ること」「部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと」「部下に会社の方針・理念を示すこと」「部署を担う次の管理職を育成すること」「管理職を担うことができる女性社員の育成」「新人・若手社員の育成」「研修の設計や運用に関わること」「その他」の 11 の役割に関して、企業の選択と管理職の選択が一致している場合に 1、一致していない場合に 0 とし、11 項目の得点を合計して「対応度」を算出した。実際の分布は最小値 4、最大値 11 であり、平均値は 7.95 であった。得点が高いほど、企業と管理職の認識の対応度が高いことになる³。

図表 2-2-29 から、企業と管理職の認識の対応度が高い管理職のグループでは、対応度が低いグループと比べて、「部下育成に関する管理職研修」「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」といった企業の取り組みがあるとする割合が高い。このような結果は、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した制度的な取り組みがある場合に、能力開発に関する期待役割の理解が促進される可能性があることを示すと考えられる。

³ 「その他」の役割の具体的内容について、人事部門による期待と管理職の認識とが同じとは限らない。しかし、「その他」についての人事部門と管理職の選択に関する情報は、選択肢の形で明示した役割以外に、管理職に期待される能力開発上の役割があるかどうかについての人事部門と管理職の認識の対応状況を示すと考え、「対応度」の指標作成のために利用することとした。

図表 2-2-29 管理職に期待する役割に関する企業側の回答（企業票）と管理職本人の回答（管理職票）の対応度別、能力開発に関する管理職を対象とした企業の取り組み内容（複数回答）（管理職票）

（単位：％）

| | n | 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 | 部下育成に関する情報提供 | 部下育成に関する管理職研修 | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置 | 部下育成に関するコンサルティング | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換 | その他 | 管理職を対象とした取り組みはとくにない | 無回答 |
|---------|-----|-----------------------|--------------------|------------------|--------------|---------------|------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|-----|---------------------|-------|
| 対応度8~11 | 189 | 46.6 | 19.6 | 51.9 | 13.8 | 58.7 | 31.7 | 4.2 | 1.6 | 12.7 | 0.0 | 11.1 | 0.0 |
| 対応度4~7 | 115 | 43.5 | 25.2 | 51.3 | 16.5 | 41.7 | 24.3 | 9.6 | 14.8 | 14.8 | 0.9 | 13.0 | 0.0 |
| 無回答 | 9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| 全体 | 313 | 44.1 | 21.1 | 50.2 | 14.4 | 50.8 | 28.1 | 6.1 | 6.4 | 13.1 | 0.3 | 11.5 | 2.9 |

注.

1. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。
2. 「対応度」として、管理職に期待する役割に関する企業側の回答（企業票）と管理職本人の回答（管理職票）の対応度を得点化している。すなわち、「部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと」「部署としての育成・能力開発方針を立てること」「部下のキャリアに関する希望を把握すること」「部下のキャリア上の相談に乗ること」「部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと」「部下に会社の方針・理念を示すこと」「部署を担う次の管理職を育成すること」「管理職を担うことができる女性社員の育成」「新人・若手社員の育成」「研修の設計や運用に関わること」「その他」の 11 項目について、企業の選択と管理職の選択が一致している場合に 1、一致していない場合に 0 とし、11 項目の得点を合計して「対応度」を算出した。実際の分布は最小値 4、最大値 11 であり、平均値は 7.95 であった。得点が高いほど、企業と管理職の認識の対応度が高いことになる。

2. 人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携

ライン管理職は、能力開発に関する人事部門との連携をどのように評価しているだろうか。企業票の集計からは、回答者にあたる人事部門の担当者が、人事部門とライン管理職のあいだの能力開発に関する連携の現状をどう評価しているかについて確認できた。しかし、能力開発に関する人事部門とライン管理職のあいだの連携について、人事部門とライン管理職の認識が一致するとは限らない。ここでは、管理職票から、ライン管理職の視点からの評価について確認することとしたい。

図表 2-2-30 は、能力開発に関する人事部門との連携に関する評価について、所属部門別に集計したものである。人事・総務部門以外の管理職については、職位ごと、及び企業票の回答を用いて企業の集権度／分権度の指標として「要員計画を人事部門が決める」か「各部署の管理職が決める」かの違いごとにも集計を行っている。

集計から、所属部門間を比較すると、人事・総務部門の管理職と比較して、人事・総務部門以外の管理職において、人事部門との連携についての評価は低い傾向にある。人事・総務部門の管理者にとっては、人事部門は自部門であり、連携についての評価がほぼ「十分に連携できている」から「どちらとも言えない」のあいだに収まるのは、当然のことかもしれな

い。他方、人事・総務部門以外の管理職では、「連携できていない」という評価も一定の割合を占めており、人事部門との連携についての評価は分かれている。

同じ図表2-2-30から、人事・総務部門以外の管理職について、職位間で連携に対する評価を比較すると、部長層のほうが課長層よりも、人事部門との連携の評価は高い傾向にある。職位の高いライン管理職のほうが、人事部門との交流も多く連携に対する評価が高くなる傾向にあるものと考えられる。

「要員計画を人事部門が決める」企業の管理職と「各部署の管理職が決める」企業の管理職のあいだでは、人事部門との連携についての評価に関して、明確な相違は見られない。企業の人事管理に関する集権度/分権度の違いは、図表2-2-18で確認したように、企業票における人事部門の視点から見た連携についての評価に影響を与えていないのと同様、管理職からみた連携についての評価に対しても影響を与えているとは言えない。

図表2-2-30 所属部門別（人事部門かそれ以外か）、人事部門との連携に対する評価（管理職票）

(単位:%)

| | n | 十分に連携できている | ある程度連携できている | どちらとも言えない | あまり連携できていない | まったく連携できていない | 無回答 |
|----------------------------|-----|------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-----|
| 人事・総務部門 | 184 | 20.1 | 32.6 | 31.0 | 9.2 | 3.3 | 3.8 |
| 人事・総務部門以外 | 313 | 5.1 | 24.9 | 37.1 | 21.1 | 10.5 | 1.3 |
| うち、部長層 | 102 | 9.8 | 33.3 | 33.3 | 15.7 | 6.9 | 1.0 |
| うち、課長層 | 211 | 2.8 | 20.9 | 38.9 | 23.7 | 12.3 | 1.4 |
| うち、要員計画を人事部門が決める(企業の回答) | 190 | 5.3 | 26.3 | 36.3 | 20.0 | 11.1 | 1.1 |
| うち、要員計画を各部署の管理職が決める(企業の回答) | 117 | 5.1 | 22.2 | 40.2 | 21.4 | 9.4 | 1.7 |
| 所属部門について無回答 | 15 | 26.7 | 33.3 | 20.0 | 20.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 512 | 11.1 | 27.9 | 34.4 | 16.8 | 7.6 | 2.1 |

注. 企業票について回答があり、正社員300人以上の企業に勤務する部長層・課長層の回答のみを集計。

それでは、能力開発に関する人事部門と管理職のあいだの連携について、企業側の評価とライン管理職からの評価はどの程度、対応しているだろうか。図表2-2-31は、企業票の回答に基づく企業側の連携についての評価別に、人事・総務部門以外の管理職による人事部門との連携についての評価（管理職票の回答）を集計したものである。

集計から、企業における評価が高いほど、管理職の評価もやや高い傾向がみられるものの、あまり明確な関係ではない。 χ^2 乗検定によると統計的に有意な差は見られなかった。能力開発に関する人事部門とライン管理職の連携に関して、企業による評価と管理職による評価とのあいだに、明確な相関関係は見られない。ライン管理職の側は、企業票の回答に示された人事部門の認識とはまた異なる現状認識をもとに、人事部門とのあいだの連携に対して評価を行っている可能性がある。

図表 2-2-3 1 人事部門と各部署との連携に対する会社の評価（企業票による）別、人事部門との連携に対する管理者の評価（管理職票）

(単位: %)

| | n | 十分に連携できている | ある程度連携できている | どちらとも言えない | あまり連携できていない | まったく連携できていない | 無回答 |
|----------------|-----|------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-----|
| 連携できている(企業の回答) | 180 | 5.6 | 28.3 | 37.2 | 20.0 | 8.3 | 0.6 |
| 連携できてない(企業の回答) | 122 | 4.1 | 20.5 | 35.2 | 24.6 | 13.1 | 2.5 |
| 無回答 | 11 | 9.1 | 18.2 | 54.5 | 0.0 | 18.2 | 0.0 |
| 全体 | 313 | 5.1 | 24.9 | 37.1 | 21.1 | 10.5 | 1.3 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

それでは、管理職において人事部門との連携関係が良好なことは、管理職による部下の能力開発にどのような影響を与えているだろうか。図表 2-2-3 2 は、この点について検討するため、人事・総務部門以外の管理職について、能力開発に関する人事部門との連携についての評価別に、部下育成についての自己評価を尋ねた結果を集計したものである。集計から、「連携できている」とする管理職ほど、部下育成の現状を高く評価する傾向にある。

図表 2-2-3 2 人事部門と各部署との連携に対する管理者の評価別、部下育成に対する管理職の自己評価（管理職票）

(単位: %)

| | n | 十分にできている | ある程度できている | どちらとも言えない | あまりできていない | まったくできていない | 無回答 |
|-----------|-----|----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----|
| 連携できている | 94 | 3.2 | 46.8 | 33.0 | 16.0 | 1.1 | 0.0 |
| どちらとも言えない | 116 | 0.9 | 24.1 | 53.4 | 18.1 | 1.7 | 1.7 |
| 連携できてない | 99 | 1.0 | 30.3 | 31.3 | 33.3 | 4.0 | 0.0 |
| 無回答 | 4 | 0.0 | 25.0 | 25.0 | 25.0 | 25.0 | 0.0 |
| 全体 | 313 | 1.6 | 32.9 | 39.9 | 22.4 | 2.6 | 0.6 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

なお、図表 2-2-3 3 は、企業票の回答をもとに、企業による連携についての評価別に、人事・総務部門以外の管理職について、やはり部下育成についての自己評価を尋ねた結果を集計したものである。集計結果からは、連携に対する企業側の評価と、管理職の部下育成についての自己評価とのあいだに明確な関係は見られない。図表 2-2-3 2 の結果と合わせて考えると、あくまで管理職が認識する人事部門との能力開発に関する連携の良好さが、管理職の部下育成の成果に貢献しているのだと言える。

図表 2-2-33 人事部門と各部署との連携に対する企業の評価（企業票による）別、部下育成に対する管理職の自己評価（管理職票）

(単位: %)

| | n | 十分にできている | ある程度できている | どちらとも言えない | あまりできていない | まったくできていない | 無回答 |
|----------------|-----|----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----|
| 連携できている(企業の回答) | 180 | 1.1 | 31.1 | 42.8 | 22.2 | 1.7 | 1.1 |
| 連携できてない(企業の回答) | 122 | 2.5 | 34.4 | 36.9 | 22.1 | 4.1 | 0.0 |
| 無回答 | 11 | 0.0 | 45.5 | 27.3 | 27.3 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 313 | 1.6 | 32.9 | 39.9 | 22.4 | 2.6 | 0.6 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

ところで、このような部下育成に関する管理職の自己評価は、部下育成に向けた具体的な行動と対応関係をもつであろうか。図表 2-2-34 は、人事・総務部門以外の管理職について、管理職による部下育成についての自己評価別に、管理職による部下の能力開発に関する行動の内容を複数回答で聞いた結果を集計している。

集計から、部下育成に関する自己評価の高い管理職ほど、表頭に示した様々な能力開発に関する行動を幅広く実施していることが分かる。特に、「仕事を行う上での心構えを示している」「身につけるべき知識や能力について説明している」「仕事を振り返り、考えさせている」「仕事のやり方を実際に見せている」「より高度な仕事を割り振っている」「仕事の幅を広げている」「後輩の指導を任せている」「次に目指すべき仕事や役割を示している」「目指すべき人材像を明確に示している」「今後のキャリアについて相談に乗っている」「自己啓発ができるよう勤務時間に配慮している」といった能力開発に関わる行動については、部下育成についての管理職の自己評価が高いほど、より多くの管理者が実施する傾向にある。

管理職の部下育成についての自己評価は、これら能力開発に関する具体的な行動を背景に行われていると言える。そして、図表 2-2-32 で確認したように、人事部門との連携についての評価が高い管理職は、部下育成についての自己評価が高い傾向にある。人事部門との連携は、管理職による能力開発の充実度に貢献しているものと考えられる。

図表 2-2-34 部下育成に対する管理職の自己評価別、部下育成の内容（複数回答）
（管理職票）

(単位:%)

| | n | 仕事を行う上での心構えを示している | 身につけるべき知識や能力について説明している | 仕事に必要な知識を提供している | 仕事のやり方について助言している | 仕事を振り返り、考えさせている | 仕事のやり方を実際に見せている | より高度な仕事を割り振っている | 仕事の幅を広げている | 後輩の指導を任せている | 業務に関するマニュアルを配布している | 次に目指すべき仕事や役割を示している |
|-----------|-------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------------------|--------------------|--------------------|
| できている | 108 | 75.0 | 63.9 | 55.6 | 73.1 | 57.4 | 49.1 | 29.6 | 42.6 | 31.5 | 17.6 | 44.4 |
| どちらとも言えない | 125 | 60.8 | 49.6 | 57.6 | 78.4 | 50.4 | 36.0 | 18.4 | 37.6 | 26.4 | 16.0 | 35.2 |
| できていない | 78 | 50.0 | 44.9 | 48.7 | 75.6 | 28.2 | 35.9 | 11.5 | 26.9 | 17.9 | 11.5 | 24.4 |
| 無回答 | 2 | 50.0 | 50.0 | 50.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | 0.0 | 50.0 | 0.0 |
| 全体 | 313 | 62.9 | 53.4 | 54.6 | 75.7 | 47.0 | 40.3 | 20.4 | 36.7 | 25.9 | 15.7 | 35.5 |
| | 目指すべき人材像を明確に示している | 会社の人材育成方針について説明している | 現在の仕事について相談に乗っている | 今後のキャリアについて相談に乗っている | 今後のキャリアについて目標を示している | 能力向上を人事評価に反映している | 自己啓発ができるよう勤務時間に配慮している | 研修・セミナー等に関する情報を提供している | その他 | 能力開発に関する支援はしていない | 無回答 | |
| できている | 27.8 | 20.4 | 61.1 | 26.9 | 13.0 | 36.1 | 17.6 | 39.8 | 0.9 | 0.0 | 0.0 | |
| どちらとも言えない | 14.4 | 21.6 | 57.6 | 15.2 | 12.0 | 33.6 | 8.0 | 38.4 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | |
| できていない | 10.3 | 9.0 | 44.9 | 12.8 | 7.7 | 24.4 | 5.1 | 34.6 | 0.0 | 2.6 | 0.0 | |
| 無回答 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | |
| 全体 | 17.9 | 17.9 | 55.3 | 18.5 | 11.2 | 31.9 | 10.9 | 38.0 | 0.6 | 1.0 | 0.6 | |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

それでは、能力開発に関する人事部門との連携は、どのようにライン管理者による能力開発に貢献しているか。この点について検討するため、図表 2-2-35 は、人事・総務部門以外の管理職について、能力開発に関する人事部門との連携についての管理職の評価別に、管理職が認識する部下の能力開発に関する課題について複数回答で聞いた結果を集計したものである。

集計から、「連携できている」とする管理職では、「どちらとも言えない」ないし「連携できていない」とする管理職と比べて、「過度な負担がかかる」「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」といった課題を指摘する割合がやや低い。人事部門との能力開発に関する連携が良好であることは、管理職の能力開発に関わる負担を減らすことに貢献している可能性がある。

図表 2-2-35 人事部門と各部署との連携に対する管理職の評価別、能力開発に関する課題（複数回答）（管理職票）

(単位:%)

| | n | 育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない | 育成・能力開発に対して関心がもてない | 過度な負担がかかる | 会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない | 業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない | 育成・能力開発を行う時間的余裕がない | 人事部門との役割分担がいまいになる | その他 | とくに課題はない | 無回答 |
|-----------|-----|-------------------------|--------------------|-----------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------|-----|----------|-----|
| 連携できている | 94 | 44.7 | 3.2 | 7.4 | 18.1 | 21.3 | 37.2 | 11.7 | 2.1 | 9.6 | 0.0 |
| どちらとも言えない | 116 | 44.0 | 0.9 | 16.4 | 16.4 | 34.5 | 46.6 | 10.3 | 2.6 | 6.9 | 0.9 |
| 連携できてない | 99 | 37.4 | 4.0 | 19.2 | 17.2 | 32.3 | 47.5 | 20.2 | 4.0 | 6.1 | 2.0 |
| 無回答 | 4 | 25.0 | 0.0 | 0.0 | 25.0 | 25.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 313 | 41.9 | 2.6 | 14.4 | 17.3 | 29.7 | 44.1 | 13.7 | 2.9 | 7.3 | 1.0 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

それでは、どのような人事部門による取り組みが、人事部門と管理職のあいだの良好な連携関係を促しているのだろうか。

図表 2-2-36 は、人事部門との連携に対する管理職の評価（管理職票の回答）別に、企業票において、管理職が担う能力開発の支援や促進のため企業が実施している取り組みの内容を集計したものである。集計を見る限り、人事部門との連携に対する管理職の評価と、管理職の担う能力開発のための企業の取り組みとのあいだに明確な関係は見られない。「部下育成に関する情報提供」のみ、「連携できていない」「どちらとも言えない」と比べて、「連携できている」とする管理職において、企業が実施している割合がやや高いにとどまる。

この背景として、人事部門が取り組んでいても、管理職の側が必ずしもそうした取り組みを認識していないため、人事部門との連携に関する評価を高めることにはつながっていない可能性がある。

そこで、図表 2-2-37 は、人事・総務部門以外の管理職について、能力開発に関する人事部門との連携についての管理職の評価別に、管理職の担う能力開発の支援や促進のため人事部門が実施していると管理職が認識する取り組みの内容を集計したものである。

図表 2-2-36 人事部門と各部署との連携に対する管理職の評価別、能力開発に関する管理職を対象とした企業の取り組み内容（企業の回答）（管理職票）（複数回答）

(単位:%)

| | n | 会社としての育成・能力開発方針の作成・周知（企業の回答） | 求める人材像に関する意識のすり合わせ（企業の回答） | セミナー・研修に関する情報の提供（企業の回答） | 部下育成に関する情報提供（企業の回答） | 部下育成に関する管理職研修（企業の回答） | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする（企業の回答） | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置（企業の回答） | 部下育成に関するコンサルティング（企業の回答） | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換（企業の回答） | その他（企業の回答） | 管理職を対象とした取り組みはとくにない（企業の回答） | 無回答（企業の回答） |
|-----------|-----|------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------|
| 連携できている | 94 | 48.9 | 30.9 | 48.9 | 29.8 | 58.5 | 38.3 | 13.8 | 5.3 | 16.0 | 0.0 | 6.4 | 0.0 |
| どちらとも言えない | 116 | 53.4 | 37.9 | 56.9 | 23.3 | 62.9 | 37.1 | 13.8 | 6.9 | 21.6 | 0.0 | 6.9 | 0.0 |
| 連携できてない | 99 | 38.4 | 26.3 | 37.4 | 20.2 | 55.6 | 37.4 | 13.1 | 5.1 | 9.1 | 0.0 | 13.1 | 0.0 |
| 無回答 | 4 | 25.0 | 25.0 | 50.0 | 25.0 | 75.0 | 50.0 | 0.0 | 25.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 全体 | 313 | 47.0 | 31.9 | 48.2 | 24.3 | 59.4 | 37.7 | 13.4 | 6.1 | 15.7 | 0.0 | 8.6 | 0.0 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

集計からは、能力開発に関する人事部門との連携について評価が高い管理職ほど、人事部門が、自らの部下育成に向けて、「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」「部下育成に関する情報提供」「部下育成に関する管理職研修」「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」「部下育成に関するコンサルティング」「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」といった幅広い取り組みを実施していると認識している。

管理職は、人事部門がこれら管理職の担う能力開発のための幅広い取り組みを行っているという認識を踏まえて、能力開発に関する人事部門との連携について肯定的な評価を与えているのだと考えられる。図表 2-2-36 の結果も合わせて考えると、管理職が人事部門と連携できていると評価できるのは、当然ながら、管理職自身が認識している企業の取り組みであることが確認できる。そして、人事部門が実施していると考えていても当該の管理職にそれが適用されないなどして、明確に認識されていない取り組みは、能力開発に関する人事部門との連携への評価に必ずしも反映されていない。

さらに、図表 2-2-32 から図表 2-2-34 までの分析で見たように、人事部門の評価ではなく、あくまで管理職が人事部門との能力開発に関わる連携を肯定的に評価している場合に、管理職の能力開発が充実する傾向にあった。こうした結果も合わせて考えると、これも当然ではあるが、管理職が認識できるようなかたちで、人事部門による管理職の担う能力開発への支援の取り組みが実質的になされている場合に、管理職による部下の能力開発が促進されるのだと解釈できる。

図表 2-2-37 人事部門と各部署との連携に対する管理職の評価別、能力開発に関する管理職を対象とした企業の取り組み内容（複数回答）（管理職票）

(単位:%)

| | n | 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 | 部下育成に関する情報提供 | 部下育成に関する管理職研修 | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置 | 部下育成に関するコンサルティング | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換 | その他 | 管理職を対象とした取り組みはとくにっていない | 無回答 |
|-----------|-----|-----------------------|--------------------|------------------|--------------|---------------|------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|-----|------------------------|------|
| 連携できている | 94 | 59.6 | 31.9 | 59.6 | 17.0 | 59.6 | 35.1 | 8.5 | 12.8 | 24.5 | 1.1 | 4.3 | 0.0 |
| どちらとも言えない | 116 | 49.1 | 25.0 | 48.3 | 19.0 | 55.2 | 30.2 | 6.9 | 6.0 | 11.2 | 0.0 | 8.6 | 2.6 |
| 連携できていない | 99 | 25.3 | 7.1 | 45.5 | 7.1 | 39.4 | 20.2 | 3.0 | 1.0 | 5.1 | 0.0 | 21.2 | 3.0 |
| 無回答 | 4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 25.0 | 75.0 |
| 全体 | 313 | 44.1 | 21.1 | 50.2 | 14.4 | 50.8 | 28.1 | 6.1 | 6.4 | 13.1 | 0.3 | 11.5 | 2.9 |

注. 企業票について回答があり、正社員 300 人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

それでは、管理職票において、管理職が部下の能力開発に関して人事部門から受けていると認識する支援の内容は、企業票において、人事部門が管理職による部下の能力開発の支援に向けて実施しているとする取り組みの内容と、どれくらい対応しているだろうか。この点を確認するため、図表 2-2-38 は、管理職の担う能力開発の支援や促進に向けた人事部門による取り組み内容それぞれについて、企業票での企業の回答における実施の有無(表側)と、管理職票での回答における実施の有無(表頭)との関係を集計したものである。前者は、取り組みに関する人事部門の認識、後者は、管理職自身の部下への能力開発に関して人事部門が実施している取り組みについての管理職の認識を示す。

集計から、いずれの取り組み内容についても、企業と管理者のあいだで実施の有無に関する認識にはズレが生じている。それでも、広い範囲の管理職を対象として実施することが多いと考えられる「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」「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」といった取り組みは、人事部門として実施しているとする場合には、管理職の半数以上がその実施を認識している。

他方で、「求める人材像に関する意識のすり合わせ」「部下育成に関する情報提供」「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」「育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置」「部下育成に関するコンサルティング」「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」といった取り組みについては、人事部門が実施しているとしても、管理職が認識する割合は 1~3 割程度にとどまる。

このうち情報提供やコンサルティング、助言・意見交換については、企業としては実施しているとしても、対象となる管理職が一部に限られており、管理職票の回答者が該当者でなかったことも考えられる。また、管理職の評価項目として育成・能力開発を位置付けることは、管理職に広く適用される取り組みと考えられるものの、評価項目の管理者への明示が不十分で

あったり、管理者が同評価項目をあまり重視していなかったりする場合が想定できる。さらに、能力開発を考慮した要員配置については、管理職として要員配置の基準を必ずしも把握していない場合のほか、能力開発の課題としてその負担に関する事項が多く指摘されていたことを踏まえると、能力開発を行う上で十分な要員配置が行われていないと管理職が考えている場合が考えられる。

既に見たように、管理職の担う能力開発に関わる人事部門の取り組みは、管理職における人事部門との連携についての評価を高めるとともに、実際に管理職による部下の能力開発を促進することに貢献すると考えられた。図表2-2-38の集計結果を踏まえると、このような人事部門と管理職のあいだの能力開発に関する良好な連携関係を促すうえでは、能力開発に関する管理者研修のような管理職を広く対象とした制度的な取り組みを充実させることや、情報提供や助言・相談等の個別的な取り組みの機会や対象となる管理職層を広げること、評価項目における能力開発の明確な位置付けと管理職へのフィードバック、能力開発の負担に配慮した要員配置を実質化することが重要と考えられる。

図表2-2-38 部下育成に関する管理職を対象とした企業の取り組み内容について企業側の回答（企業票による）と管理職本人の回答（管理職票による）の関係（管理職票）

(単位: %)

| 会社としての育成・能力開発方針の作成・周知 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 |
|-----------------------|-----|--------|---------|----------------------------|-----|--------|---------|
| 企業・該当 | 147 | 51.0 | 49.0 | 企業・該当 | 118 | 32.2 | 67.8 |
| 企業・非該当 | 166 | 38.0 | 62.0 | 企業・非該当 | 195 | 25.6 | 74.4 |
| 求める人材像に関する意識のすり合わせ | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 |
| 企業・該当 | 100 | 22.0 | 78.0 | 企業・該当 | 42 | 11.9 | 88.1 |
| 企業・非該当 | 213 | 20.7 | 79.3 | 企業・非該当 | 271 | 5.2 | 94.8 |
| セミナー・研修に関する情報の提供 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 | 部下育成に関するコンサルティング | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 |
| 企業・該当 | 151 | 58.9 | 41.1 | 企業・該当 | 19 | 10.5 | 89.5 |
| 企業・非該当 | 162 | 42.0 | 58.0 | 企業・非該当 | 294 | 6.1 | 93.9 |
| 部下育成に関する情報提供 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 |
| 企業・該当 | 76 | 14.5 | 85.5 | 企業・該当 | 49 | 20.4 | 79.6 |
| 企業・非該当 | 237 | 14.3 | 85.7 | 企業・非該当 | 264 | 11.7 | 88.3 |
| 部下育成に関する管理職研修 | n | 管理職・該当 | 管理職・非該当 | | | | |
| 企業・該当 | 186 | 58.6 | 41.4 | | | | |
| 企業・非該当 | 127 | 39.4 | 60.6 | | | | |

注. 企業票について回答があり、正社員300人以上の企業に勤務し、人事・総務部門以外の部署に所属する部長層・課長層の回答のみを集計。

第4節 まとめ

以上の分析による事実発見をまとめると以下ようになる。

1. 企業票に基づく分析から、多くの企業で、個別管理も含む人事管理の各事項について、人事部門が関わっている。ただし、事項ごとに、人事部門の関与の仕方は異なる。「新卒採用者の人選」「各部門の人件費」「部長層への昇進・昇格」については、人事部門が決定の主導権をもつことが多い。「要員計画」「中途採用者の人選」「部門を越えた異動」「課長層への昇進・昇格」といった事項は、これらに次いで集権的に決められる傾向にある。他方で、「部門内の異動」「人事評価」のほか、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。
2. 企業の人事管理の集権度／分権度の指標として要員計画の決定権限の所在に着目すると、「要員計画を人事部門が決める」企業では、「要員計画を各部署の管理職が決める」企業と比べて、人事管理の幅広い事項を人事部門が決める傾向がある。人事管理の幅広い事項に関して、人事部門により決定が行われることの多い集権的な企業と、各部門のライン管理職に決定がゆだねられることの多い分権的な企業とがあることが分かる。ただし、このうち「要員計画を人事部門が決める」人事管理の集権度の高い企業でも、部門内の異動や人事評価のほか、能力開発に関わる事項については、全体の傾向と同様、ライン管理職により分権的に決められる傾向がある。
3. 人事部門の役割について見ると、人事管理の集権度の高い企業では、幅広い人事管理上の役割を人事部門が担う傾向にある。特に、異動・配置・昇進・昇格・処遇に関わる個別管理への関与が大きい点に特徴を持つ。ただし、そうした企業でも、「能力開発機会の社員への提供」や「キャリア形成への支援」といった広義の能力開発の実施は、人事管理上の他の事項と比べて、各部門のライン管理職に任せられる傾向が強い。さらに、人事部門が担う役割についてより一般的なかたちで尋ねると、人事管理の集権度の高い企業では、経営戦略への貢献や組織変革、社員支援、人事管理実務の推進といった幅広い機能を人事部門が担おうとしている。これに対し、人事管理の分権度の高い企業では、人事部門は、主として社員支援や人事管理実務の推進といった役割に限定して、役割を担おうとする傾向にある。
4. 過去5年程度の期間を見る限り、人事部門と各部署のライン管理者のあいだの決定権限の在り方に大きな変化はなく、人事管理に関する集権度／分権度はある程度、安定的な企業の特徴であると考えられる。こうした特徴を規定する要因に関して、正社員の人数規模と要員

計画の決定権限の所在とのあいだに明確な関係はない。他方で、業種により、企業の人事管理の集権度／分権度の分布は異なる。ただし、同じ業種でも、企業の人事管理に関する集権度／分権度には相違も存在しており、当然ながら、業種のみにより企業の人事管理に関する集権度／分権度が規定されているわけではない。

5. 人事管理の集権度／分権度に関わらず、正社員に占める本社人事部員の比率は、正社員100人につき人事部員が1.1人程度でほぼ同じである。集権的な企業ほど、本社人事部門の人事部員の比率が高いわけではない。人事管理に関して分権的な企業では、各事業部・事業所に人事部員を配置している割合がやや高い。他方で、集権的な企業では、本社人事部員が、新卒時から40歳代までの幅広い時点で人事部門に配属となる傾向にある。
6. 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。ただし、これらと比べると、「部下のキャリアに関する希望を把握する」「部下のキャリア上の相談に乗る」「部下に今後のキャリアに関する目標を示す」といった、部下のキャリア支援等に関わる役割をライン管理職に期待する企業の割合はより低い。
7. 人事部門は、人事管理の集権度／分権度に関わらず、ライン管理職に能力開発の役割を担わせることに多くの利点を認識している。また、これも人事管理の集権度／分権度に関わらず、人事部門は、ライン管理職に能力開発の役割を担わせることに伴い、ライン管理職における能力開発に関わる知識・ノウハウや関心の欠如、時間的制約、負担の大きさのほか、ライン管理職に能力開発を任せることによる部門間の能力開発のバラツキを課題として認識している。
8. 人事管理に関する集権度／分権度に関わらず、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」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。また、「連携できていない」企業ほど、能力開発に関して企業が期待する役割を理解している部長層と課長層の割合を低く見積もる傾向にある。
9. 人事管理の集権度／分権度に関わらず、「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。人事部門は、これらの取り組みにより、ライン管理職との連携が図られていると考えている。

10. 企業票における回答の情報を加えた管理職票の分析によると、管理職における能力開発に関わる期待役割の理解について、企業側の認識の違いに関わらず、管理職の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、管理職層において、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。

11. 能力開発に関する人事部門との連携についての管理職の評価は分かれている。このうち、「連携できている」とする管理職ほど、部下の能力開発の現状を高く評価する傾向にある。そして、能力開発に関する自己評価が高い管理職ほど、部下の能力開発に向けて幅広い取り組みを行う傾向にあった。他方で、ライン管理職との連携についての人事部門による評価（企業票の回答による）と、管理職の部下育成についての自己評価とのあいだに必ずしも明確な関係は見られない。あくまで管理職が認識できる人事部門との能力開発に関する連携の良好さが、管理職による部下の能力開発を促していると考えられる。そして、ライン管理職にとって、人事部門との能力開発に関する連携が良好であることは、ライン管理職の能力開発に関わる負担を減らすことに貢献している可能性がある。

12. 能力開発に関する人事部門との連携について評価の高いライン管理職ほど、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ている。他方で、連携についてのライン管理職による評価と、企業票の回答において企業側が実施しているとする取り組みとには、明確な関係が見られない。管理職が認識できるかたちで、人事部門による管理職への支援が行われることが重要であることを示す結果と考えられる。そのためには、能力開発に関する管理職研修のような管理職を広く対象とした制度的な取り組みを充実させることや、情報提供や助言・相談等の個別的な取り組みの機会や対象となる管理職層を広げること、評価項目における能力開発の明確な位置づけや管理職へのフィードバック、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などが重要と考えられる。

以上のように、日本企業において、人事管理の集権度が高く、能力開発に関する役割を人事部門の役割として重視する企業も含め、人事部門は、ライン管理職が能力開発に関わる役割を担うことに対して多くの利点を認識している。そして、管理職に対して、幅広い役割を担うことを期待していた。そうした役割には、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・若手の育成のほか、部下のキャリア支援に関わる役割や女性管理職の育成、研修の設計や運用への参加などが含まれる。

しかし、人事部門としてこれらの能力開発に関わる役割を管理職に対して期待していても、管理職は必ずしもそうした期待役割を認識していないことが分かった。とくに、部下のキャリア支援に関わる役割や、女性管理職の育成、研修の設計や運用への参加については、その傾向が強い。また、人事部門は、管理職に能力開発の役割を任せるうえで、管理職における能力開発に関わる知識・ノウハウや関心の欠如、時間的制約、負担の大きさ、ライン管理職に能力開発を任せることによる部門間の能力開発のバラツキなどを課題として認識している。

こうしたなか、人事部門は、管理職を対象として、部下の能力開発を支援し、促すうえでの様々な取り組みを実施している。そうした取り組みのうち、特に、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た。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、人事部門との連携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考えられる。

総じて、多くの企業では、人事部門が、ライン管理職に能力開発に関して幅広い役割の遂行を期待している。このことは、他方で、管理職が担う能力開発を支援する人事部門の役割の重要性を高めると考えられる。能力開発に関して、人事部門とライン管理職とは補完的な関係にあると言える。本章の事実発見は、人事部門とライン管理職のあいだの連携が、企業における能力開発を充実させるうえで重要なテーマとなりうることを示すと考える。

【参考文献（著者名アルファベット順）】

Cunningham and Hyman (1995) 'Transforming the HRM vision into reality', *Employee Relations*, Vol.17 No.8, pp.5-20.

Cunningham and Hyman (1997) 'Devolving human resource responsibilities to the line', *Personnel Review* Vol.28 No.1/2, pp.9-27.

Dany, Gurdri and Hatt (2008) 'New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM

- specialist and line managers’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.11, pp.2095–2112.
- De Jong, Leenders and Thijssen (1999) ‘HRD tasks of first-level managers’, *Journal of Workplace Learning*. Vol.11, No.5, pp.176–183.
- Gibb (2003) ‘Line manager involvement in learning and development’, *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp. 281–293.
- Guest and Bos-Nehles (2012) Jaap Paauwe, Guest and Wright ed. ‘HRM and Performance : The role of effective implementation’ *HRM and Performance : Achievements and Challenges*, Wiley, pp.79–96.
- Hailey, Frandale and Truss (2005) ‘The HR department’s role in organizational performance’, *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.3, pp.49–66.
- Hall and Torrington (1998) ‘Letting go or holding on the devolution of operational personnel activities’, *Human Resource Management Journal*. Vol. 8 No. 1. pp.41–55
- Harney and Jordan (2008) ‘Unlocking the black box: line managers and HRM–Performance in call centre context’, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.57, No.4, pp.275–296.
- Harris (2001) ‘Rewarding employee performance : line manager’s values, benefits and perspectives’, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.7, pp.1082–1192.
- Heraty and Morley (1995) ‘Line managers and human resource management’, *Journal of European Industrial Training*, BVol.19 No.10, 1995, pp.31–37.
- Jacoby (2004) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Kidd and Smewing (2001) ‘The role of the supervisor in career and organizational commitment’, *European Journal of Work and organizational Psychology*, 10 (1) , pp.25–40.
- Larsen and Brewster (2003) ‘Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?’, *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp.228–244.
- MacGovern (1997) ‘Human resource management on the line?’, *Human Resource Management Journal*. Vol.7. No.4. pp.12–29.
- Macneil (2001) ‘Supervisor as a facilitator of informal learning in work teams’, *Journal of workplace learning*, Vol.13, No.6, pp.246–253.
- Maxwell and Watson (2006) ‘Perspectives on line managers in human resource management: Hilton international’s UK hotels’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, Vo.6, pp.1152–1170.
- O’Creevy (2001) ‘Employee involvement and the middle manager : saboteur or scapegoat?’, *Human Resource Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.24–40.

- Purcell and Hutchinson (2007) 'Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No.1, pp.3-20.
- Renwick (2000) 'HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda', *Employee Relations*, Vol.22, No.2, pp.179-205.
- Renwick (2003a) 'Line manager involvement in HRM: an inside view', *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp.262-280.
- Renwick (2003b) 'HR managers Guardians of employee wellbeing?', *Personnel Review*, Vol.32, No.3, pp.341-359.
- Rewick and MacNeil (2002) 'Line manager involvement in careers.' *Career Development International*. 7/7. pp.407-424.
- 佐野嘉秀 (2015) 『ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究レビュー：英国等における人事管理のラインへの委譲に関する研究文脈に着目して』, *イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパー*.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- Teague and Roche (2011) 'Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland', *Human Resource Management Journal*, Vol.22, No.3, pp.235-251.
- Thornhill and Saunders (1998) 'What if line managers don't realize they're responsible for HR?', *Personnel Review*, Vol.27, No.6, pp.460-476.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Watson, Maxwell and Farquharson (2007) 'Line manager's views on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels', *Employee Relations*, Vol.29, No.1, pp.30-49.
- Whittaker and Marchington (2003) 'Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership?', *Employee Relations*, Vol.25. No.3, pp.245-261.
- Woodrow and Guest (2014) 'When good HR gets bad results: exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying', *Human Resource Management Journal*, Vol.24, No.1, pp.38-56.
- Wright, MacMahan, Snell and Gerhart (2001) 'Comparing Line and HR Executives' Perceptions Of HR Effectiveness', *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp.111-123.

第3章 上司による部下への能力開発支援の現状と課題

—時間のとれなさ、知識とノウハウ、「関心のうすさ」—

第1節 はじめに

本章では、上司による部下への能力開発支援の現状と課題を検討する。

従業員の能力形成にあたっては、日々の仕事の経験を通じて能力を高める OJT が要となる¹。職場における従業員の能力開発に際しては、上司が重要な役割を担う²。上司による部下への適切な能力開発支援は、部下の仕事上の能力を高める。ひいては、仕事や会社に対する部下の満足度の向上にもつながるであろう。本章では、こうした上司による部下への能力開発支援の現状と課題を検討する。

本章の流れを述べる。はじめに、上司による部下への能力開発支援の現状を検討する（第2節）。アンケート調査票は、職場管理職票と、一般社員票の双方を用いる。続いて、第2節で検討した内容をもとに、上司が部下の能力開発支援を行う際の諸課題について、順次検討を行う。検討する課題は、次の3点である。第1に、上司が部下の育成・能力開発を行う時間的余裕がない、あるいは能力開発を後回しにせざるを得ないこと、すなわち、部下への能力開発支援をめぐる、時間のとれなさの問題である（第3節）。第2に、部下の能力開発支援を行うための知識やノウハウが上司に足りないことの問題である（第4節）。第3に、部下からみて、部下への能力開発支援についての関心がうすい上司の問題である（第5節）。第1の点（時間のとれなさ）と第2の点（知識とノウハウ）は、職場管理職票を用いて分析をおこなう。第3の点（部下からみた、上司の関心のうすさ）は、一般社員票を用いて分析をおこなう。また、以上の課題に即してみたとき、人事部門は、上司による部下への能力開発支援を促進するために、どのようなサポートを行うべきか。この点にも言及する。

本章では、職場管理職票への回答者を「上司」と表記する。職場管理職票では、上司としての立場から、部下への能力開発支援の現状に関する回答を得ている。また、一般社員票への回答者を「部下」と表記する。一般社員票では、部下としての立場から、上司による能力開発支援の現状に関する回答を得ている。

¹ 小池（2005）は「実務経験をかさね技能を修得する」（小池 2005：27）OJT をキャリアと定義し、人材育成の核心として捉える。

² 小池（1991）は、OJT のメリットの一つとして、教え手が習い手に対して具体的かつ個別的に指導できる点を挙げる（小池 1991：6）。しかしその主な関心は、従業員のキャリアの幅や深さに注がれる。対して中原（2010）は、職場での「学習」について、上司や同僚、後輩といった他者からの支援の重要性に着目する。中原（2012）は、いま「学習」を議論しなければならない社会的背景として、人事管理の成果主義化や情報流通・情報管理の高度化による職場の人材育成の機能不全を挙げている（中原 2012：17-36）。

第2節 上司による部下への能力開発支援の現状と課題

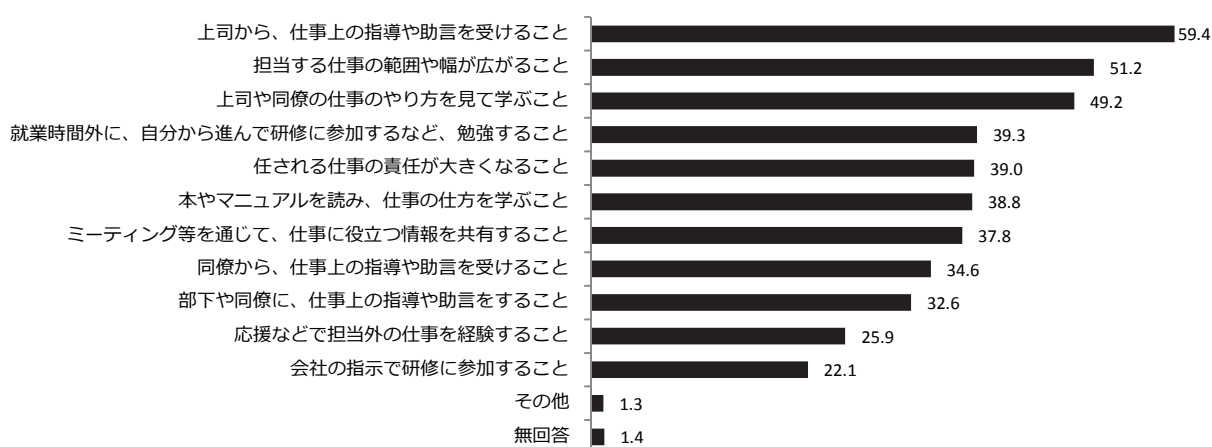
1. 上司による部下への能力開発支援の重要性と効果

本章の冒頭で、上司による部下への能力開発支援の重要性と効果を述べた。本項ではまず、部下の回答結果を用いて、この点について検討と確認を行う。

部下は、上司による部下への能力開発支援を、どの程度重要だと認識しているのか。図表2-3-1は、部下が、自身の仕事に関する能力を高めるために役立つと考えることについての回答を集計したものである。集計結果は、回答割合が高い項目の順に示している。

集計結果にみられるように、「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」とする回答割合がもっとも高く（59.4%）、次いで「担当する仕事の範囲や幅が広がること」（51.2%）、「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」（49.2%）の順となっている。上位3項目に、上司に関係する項目が入る。部下は、自身の仕事に関する能力を高めるにあたって、上司の存在を重視していることを確認できる。

図表2-3-1 部下が挙げる、仕事に関する能力を高めるために役立つことの内容
(複数回答、単位：%)

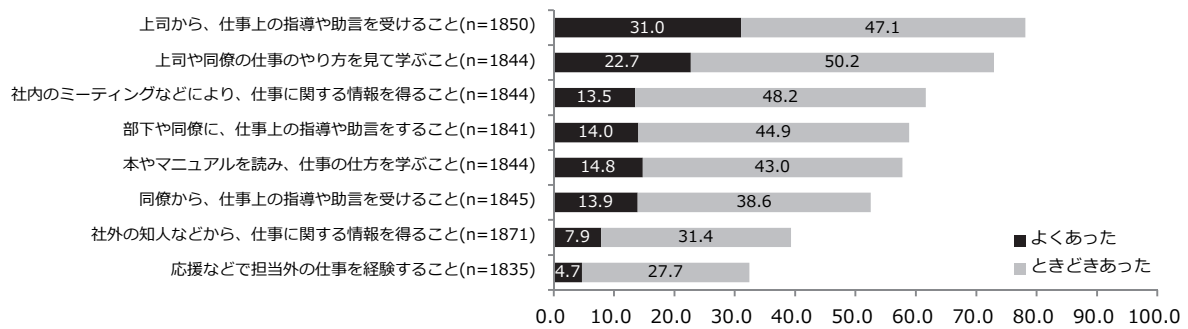


部下は、上司による能力開発支援を、どのくらいの頻度で受けているのか。図表2-3-2は、部下が、昨年1年間（2015年1月～12月）で、仕事の能力や知識を高めることにつながる行動を受けたり、行ったりしたことの頻度を、項目別に集計したものである。集計結果は、「よくあった」と「ときどきあった」の回答割合を合計した値が高い順に示している。

集計結果にみられるように、「よくあった」とする回答割合、「よくあった」と「ときどきあった」を合計した回答割合のどちらにおいても、「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」でもっとも高く、次いで「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」で高い。仕事に関する能力を高めるにあたって、部下が、上司の存在を重視していることを先にみた。ここでは、上司による能力開発支援が、部下の能力や知識を高める機会として、もっとも日常

的であることを確認できる。

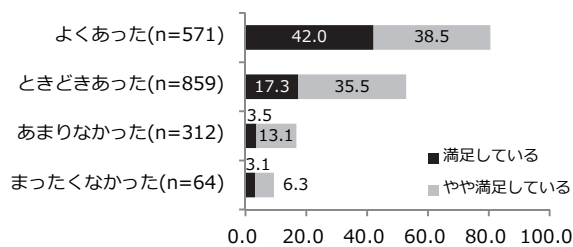
図表 2-3-2 部下が昨年 1 年間で受けた（行った）、仕事の能力や知識の向上につながる
ことの内容（単位：％）



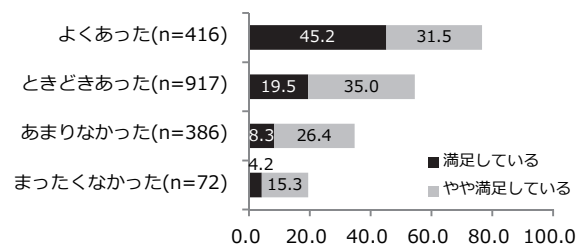
上司による部下への能力開発支援の頻度と、上司による能力開発支援についての部下の満足度は、どのように関係するのか。図表 2-3-3 は、部下が受けた（行った）仕事の能力や知識を高めることにつながる行動のうち、上司による能力開発支援と直接関係する「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」と「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」をとりあげ、それぞれの行動を受けた（行った）頻度別に、能力開発に対する上司の指導や支援についての部下の満足度を集計したものである。

図表 2-3-3 部下が受けた（行った）能力開発支援の頻度別：上司の指導や支援についての満足度（単位：％）

「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」



「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」



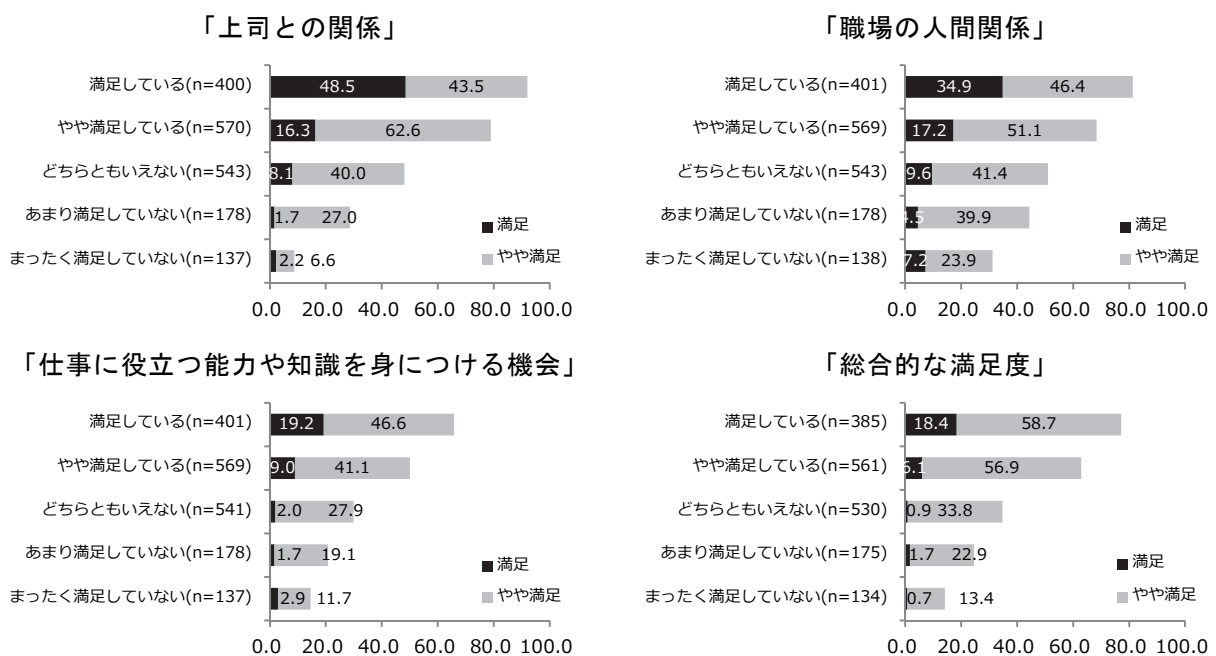
集計結果にみられるように、「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」と「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」の双方において、その頻度が高いほど、上司の指導や支援についての部下の満足度が高くなる。上司による部下への能力開発支援の頻度と、上司の指導や支援についての部下の満足度は、密接に関係するといえる。

では、上司による能力開発支援についての部下の満足度は、現在の仕事や働き方についての満足度と、どのように関係するのか。図表 2-3-4 は、現在の仕事や働き方についての満足度のうち、上司による部下への能力開発支援に関係が深いと思われる「上司との関係」、

「職場の人間関係」、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」を、そして現在の仕事や働き方についての「総合的な満足度」をとりあげ、能力開発に対する上司の指導や支援についての満足度別に、各項目の満足度を集計したものである。

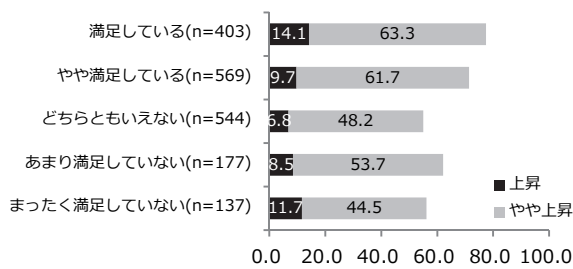
集計結果にみられるように、上司の指導や支援についての満足度が高いほど、「上司との関係」、「職場の人間関係」、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」、「総合的な満足度」の満足度は高い。上司との関係や職場の人間関係、そして能力開発機会といった、上司による部下への能力開発支援に直接関係する項目だけでなく、現在の仕事や働き方に関する総合的な満足度にも、上司による能力開発支援のあり方が影響を与えていることがうかがわれる。

図表 2-3-4 上司の指導や支援についての満足度別：現在の仕事や働き方についての満足度（単位：％）

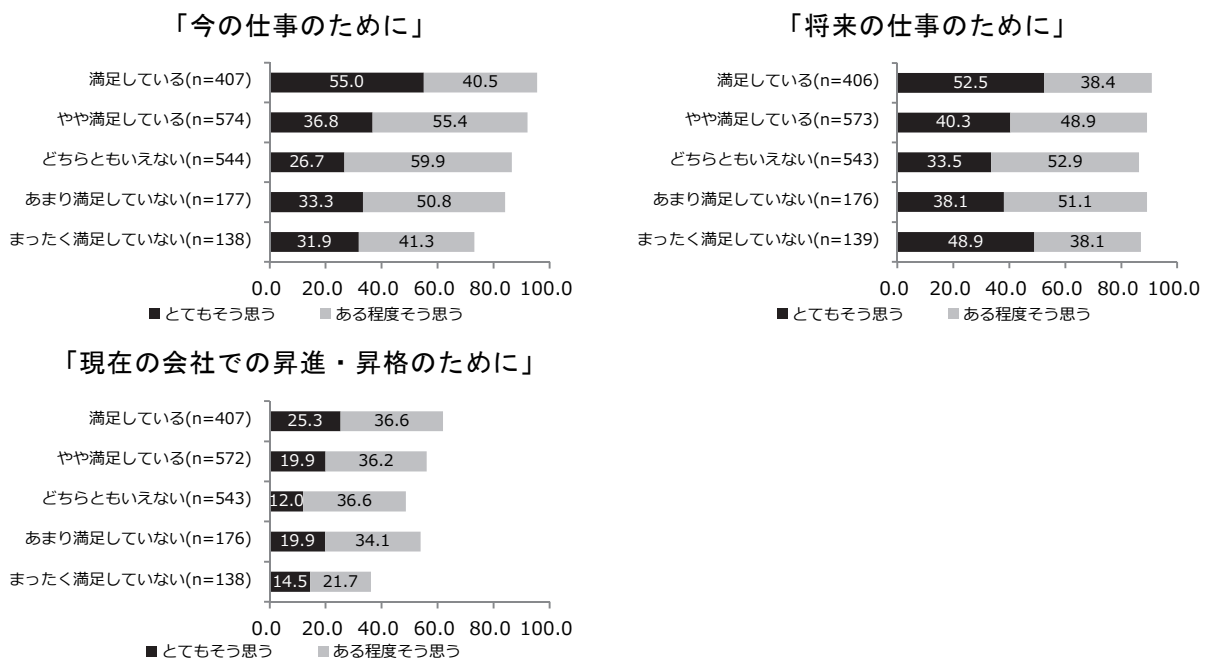


上司による部下への能力開発支援についての満足度は、部下の仕事に関する能力上昇の度合いや能力向上意欲と、どのように関係するのか。図表 2-3-5 は、自身の能力開発に対する上司の指導や支援についての満足度別に、過去3年間での仕事に関する能力の上昇度を集計したものである。また図表 2-3-6 は、上司の指導や支援についての満足度別に、仕事に関する能力向上意欲の高さを集計したものである。仕事に関する能力向上意欲は、「今の仕事のために」、「将来の仕事のために」、「現在の会社での昇進・昇格のために」のそれぞれについて示している。

図表 2-3-5 上司の指導や支援についての満足度別：過去3年間での仕事に関する能力の上昇度（単位：％）



図表 2-3-6 上司の指導や支援についての満足度別：仕事に関する能力向上意欲（単位：％）



上司の指導や支援についての満足度別に、仕事に関する能力の上昇度をみる（図表 2-3-5）。過去3年間での仕事に関する能力の上昇度について、「上昇」した、あるいは「上昇」、「やや上昇」したとする回答割合の合計は、上司の指導や支援に「満足している」とする部下でもっとも高い。回答割合は、上司の指導や支援に「やや満足している」、「どちらともいえない」とする部下の順に低下していく。しかし、上司の指導や支援に「あまり満足していない」とする部下では、仕事に関する能力が「上昇」、「やや上昇」したとする回答割合がいったん高まる。また、上司の指導や支援に「まったく満足していない」とする部下では、仕事に関する能力が「上昇」したとする回答割合が比較的高い。上司による能力開発支援についての満足度と部下の実際の能力上昇度は、単純な相関関係にはない。

同様の傾向は、上司の指導や支援についての満足度と仕事に関する能力向上意欲との関係にもみることができる（図表 2-3-6）。「今の仕事のために」能力を高めたいかについて、

「とてもそう思う」と「ある程度そう思う」とする回答割合の合計で見れば、上司の指導や支援についての満足度が高い部下ほど、回答割合が高くなっている。しかし、「とてもそう思う」とする回答割合のみをみると、必ずしも上司の指導や支援についての満足度が低い部下の回答割合が著しく低いとはいえない。「将来の仕事のために」、「現在の会社での昇進・昇格のために」といった項目でも、上司の指導や支援についての満足度が低い部下において、一定の能力向上意欲がみられる。上司による適切な能力開発支援が部下の能力向上意欲を高めるといった関係だけでなく、能力向上意欲の高い部下が、上司による能力開発支援について満足していないといった関係も生じていることが示唆される。

2. 上司による部下への能力開発支援の内容

次に、上司による部下への能力開発支援の内容をみる。ここでは、部下による回答結果だけでなく、上司による回答結果も併せて検討する。

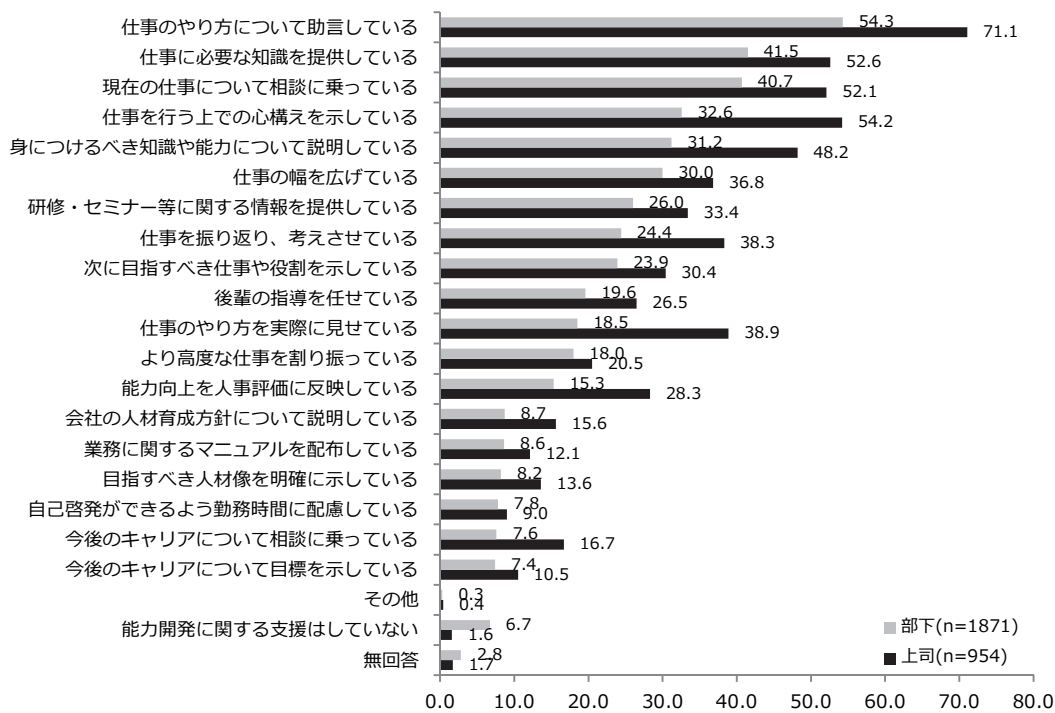
上司は部下に対して、どのような能力開発支援を行っているのか。図表2-3-7は、上司による部下への能力開発支援の内容について、部下の回答結果と上司の回答結果を集計したものである。集計結果は、部下の回答割合が高い順に示している。

部下、上司ともに、「仕事のやり方について助言している」とする回答割合がもっとも高い。当該項目での部下の回答割合では54.3%、上司では71.1%となっている。部下の回答では、次いで「仕事に必要な知識を提供している」(41.5%)、「現在の仕事について相談に乗っている」(40.7%)での回答割合が高くなっているが、上司の回答でもこれらの項目での回答割合は高い。上司による部下への能力開発支援は、部下の仕事に直接役立つような内容が中心であり、この点では上司と部下の認識が一致している。

また、各項目での上司の回答割合が、部下の回答割合と比べて、おしなべて高くなっている³。とくに「仕事を行う上での心構えを示している」での上司の回答割合は54.2%で部下の回答割合より21.6ポイント高く、「仕事のやり方を実際に見せている」での上司の回答割合は38.9%で部下の回答割合より20.4ポイント高くなっている。これらの項目で回答割合の差が大きくなっていることは、上司による部下への能力開発支援が抽象的、間接的なものであった場合、部下はそれを認識しづらいことを反映したものだと考えられる。

³ なぜ部下よりも上司の回答割合のほうが高くなるのか。第一に、上司が複数の部下を持つ場合、能力開発支援の重点は、部下それぞれによって異なるであろう。したがって、上司が行う能力開発支援が、一人ひとりの部下にすべて認識されているとは限らない。第二に、特定の部下に対して上司が行っている能力開発支援が、たんにその部下に認識されていない、伝わっていないことも考えられる。上司の回答割合が部下の回答割合と比べておしなべて高いことは、こうした事情を反映したものだと考えられる。

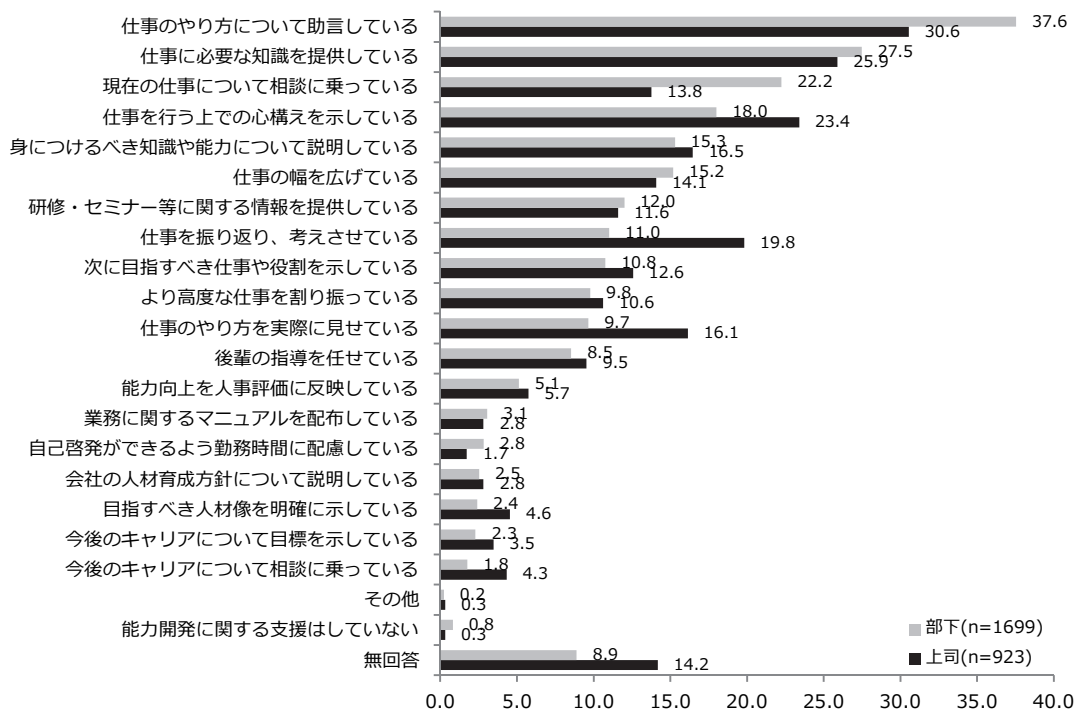
図表 2-3-7 部下、上司の認識別：上司による部下への能力開発支援の内容
(複数回答、単位：%)



部下と上司は、どのような能力開発支援を役に立つと考えているのか。図表 2-3-8 は、上司が部下に対して実際に行っている能力開発支援のうち、部下と上司のそれぞれが「役に立つ」と考えている項目を集計したものである。集計結果は、部下の回答割合が高い順に示している。

部下、上司ともに「仕事のやり方について助言している」での回答割合がもっとも高く、次いで「仕事に必要な知識を提供している」が高い。また、「役に立つ」能力開発支援の内容について、選択できる項目数が限られていることもあり（3つまで選択）、ここでは上司の回答割合が部下の回答割合よりおしなべて高いといった傾向はみられない。そうしたなかで、部下と上司の回答割合の差が大きい項目もみられる。部下の回答割合が比較的高い項目は「現在の仕事について相談に乗っている」（22.2%）、「仕事のやり方について助言している」（37.6%）で、上司の回答割合より 7～8 ポイント高い。逆に上司の回答割合が比較的高い項目は「仕事を振り返り、考えさせている」（19.8%）、「仕事のやり方を実際に見せている」（16.1%）で、上司の回答割合より 6～8 ポイント高い。仕事に関する直接的な支援が役に立つことは部下と上司の共通の認識だといえるが、上司は、部下と比べて、より抽象的、間接的な能力開発支援も重要だと考えていることがわかる。

図表 2-3-8 部下、上司の認識別：部下に対する上司の能力開発支援の内容で役に立つこと（3つまで選択、単位：％）

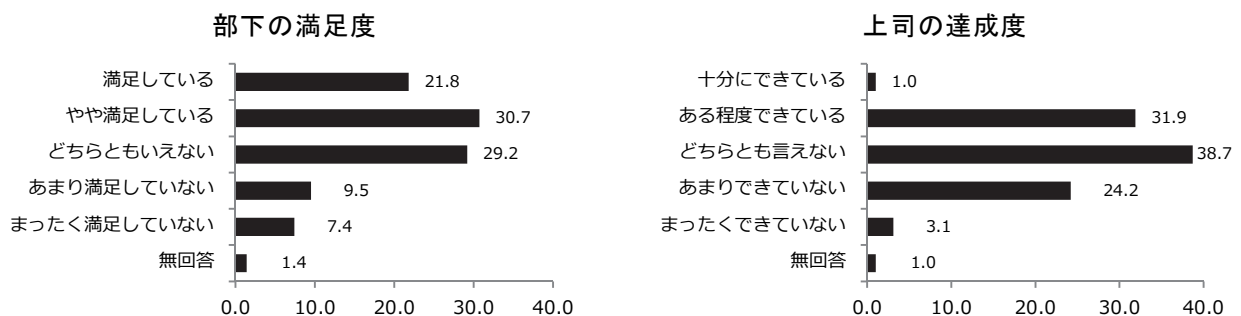


3. 上司による部下への能力開発支援における課題：何が問題か？

上司が部下に対して能力開発支援を行うにあたって、何が課題となっているのか。

はじめに、上司による部下への能力開発支援についての部下の満足度と、上司の達成度の分布を確認する。図表 2-3-9 の左図は、部下の回答結果から、自身の能力開発に対する上司の指導や支援について、部下がどの程度満足しているのかを集計したものである。また右図は、上司の回答結果から、部下の育成・能力開発に対する支援について、上司がどの程度できているのかを集計したものである。

図表 2-3-9 上司による部下への能力開発支援についての部下の満足度と、上司の達成度（単位：％）



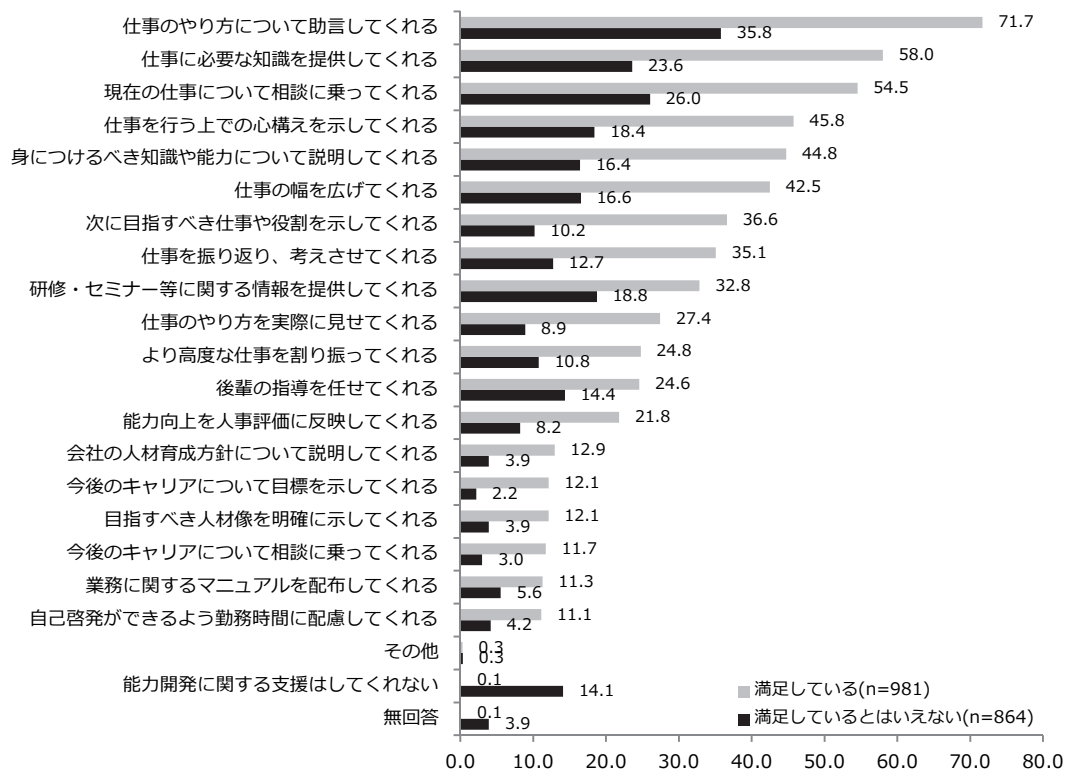
部下の満足度をみる。上司の指導や支援に「満足している」とする回答割合は 21.8%で、「やや満足している」とする回答割合は 30.7%である。これらを合計すると、部下のうち 52.5%は、上司による能力開発支援に満足している。一方で上司の達成度をみると、部下の育成・能力開発に対する支援を「十分にできている」とする回答割合は 1.0%で、「ある程度できている」とする回答割合は 31.9%である。上司のうち 7 割程度は、部下への能力開発支援をできているとは考えていない。

では、上司による部下への能力開発支援についての満足度や達成度の高い者とそうではない者では、受けた（行った）能力開発支援の内容が異なるのか。図表 2-3-10 は、部下の回答結果から、能力開発に対する上司の指導や支援についての満足度別に、部下が上司から受けた能力開発支援の内容を集計したものである。図中に示した「満足している」は、上司の指導や支援に「満足している」、「やや満足している」と回答した部下であり、「満足しているとはいえない」は、「どちらともいえない」、「あまり満足していない」、「まったく満足していない」と回答した部下である。また図表 2-3-11 は、上司の回答結果から、部下の育成・能力開発についての達成度別に、上司が部下に行った能力開発支援の内容を集計したものである。図中に示した「できている」は、部下の育成・能力開発についての支援を「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した上司であり、「できているとはいえない」は、「どちらともいえない」、「あまりできていない」、「まったくできていない」と回答した上司である。集計結果はそれぞれ、「満足している」、「できている」上司の回答割合が高い項目から順に示している。

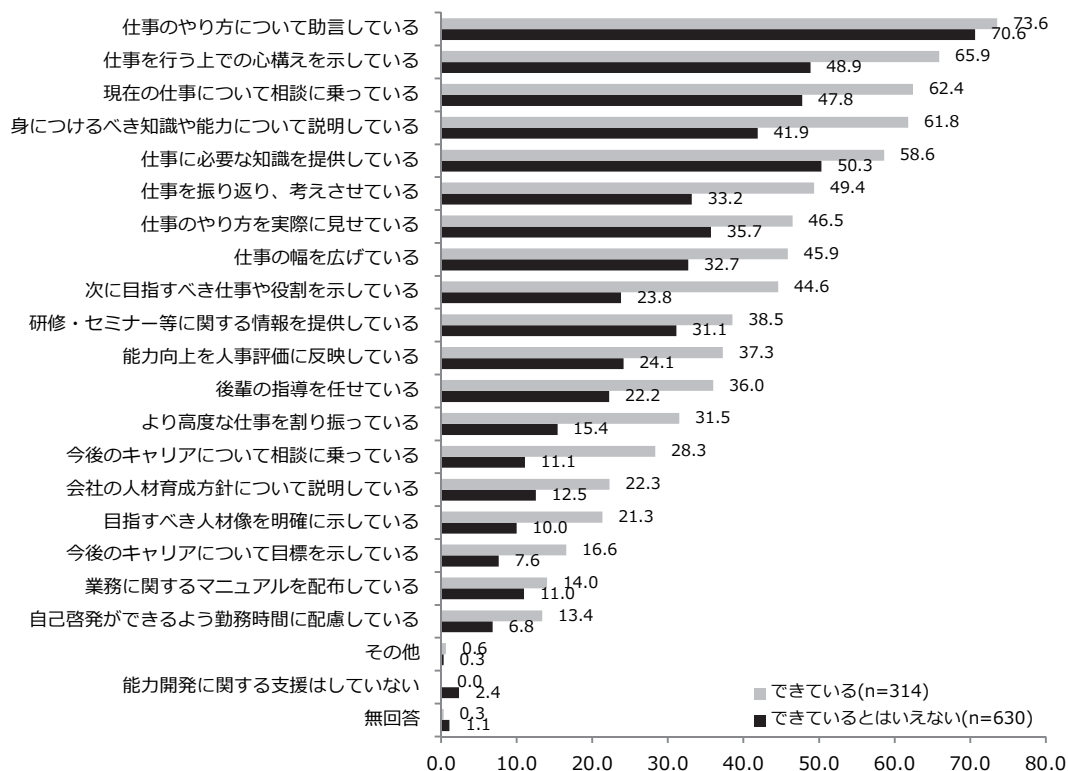
部下の回答結果をみる（図表 2-3-10）。能力開発支援の内容に関するすべての項目で、上司の指導や支援に満足しているとはいえない部下の回答割合は、満足している部下の回答割合と比べて低く、半分かそれ以下の値となっている。

上司の回答結果をみる（図表 2-3-11）。能力開発支援の内容に関するすべての項目で、部下の育成・能力開発ができているとはいえない上司の回答割合は、できている上司の回答割合より低い。部下の満足度別に能力開発支援の内容を集計した結果と同様の傾向がみられる。しかし、部下の場合と比べると、達成度の別にみた上司の回答割合の差は小さい。また、能力開発支援の内容によって回答割合の差に違いがみられる。「仕事のやり方について助言している」では、部下の育成・能力開発ができているとはいえない上司の回答割合が 70.6%となっており、できている上司の回答割合（73.6%）と同程度の値となっている。一方、「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」では、できている上司の回答割合が、できているとはいえない上司より 20 ポイント程度高く、両者の差が大きい。これらの項目には、「べき」という言葉が含まれる点で共通する。部下への能力開発支援についての達成度が低い上司は、部下に対して、仕事や知識、ノウハウに関する規範を示すような指導をできていないといえる。

図表 2-3-10 上司の指導や支援についての満足度別：部下が上司から受けた能力開発支援の内容（複数回答、単位：％）



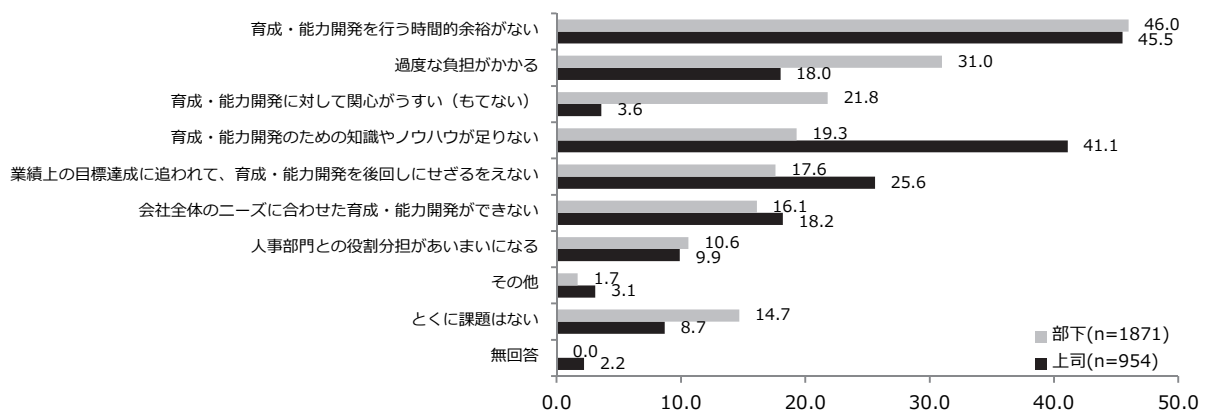
図表 2-3-11 部下の育成・能力開発についての達成度別：上司が部下に行った能力開発支援の内容（複数回答、単位：％）



上司が部下の能力開発支援を行ううえで、何が課題となっているのか。図表2-3-12は、部下と上司のそれぞれの回答結果から、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題の内容を集計したものである。集計結果は、部下の回答割合が高い項目から順に示している。

部下、上司ともに「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答割合がもっとも高い点で共通する。当該項目での部下の回答割合は46.0%、上司では45.5%となっている。部下の回答では、「過度な負担がかかる」(31.0%)、「育成・能力開発に対して関心がやすい」(21.8%)がこれに続く。一方で上司の回答では、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」とする回答割合が「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答割合と同程度に高く(41.1%)、これに「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」(25.6%)が続く。また、上司の回答において、「育成・能力開発に対して関心がもてない」とする回答割合は非常に低い(3.6%)。上司が部下の能力開発支援を行ううえで「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」ことが大きな課題となっていることで部下と上司の認識は一致するものの、それ以外の課題については、部下と上司の認識に違いがみられることがわかる。

図表2-3-12 部下、上司の認識別：上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題
(複数回答、単位：%)



上司が部下への能力開発支援を行ううえでの課題を、上司による部下への能力開発支援についての満足度、達成度の別にみる。図表2-3-13は、部下と上司のそれぞれについて、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題の内容を、能力開発支援の満足度・達成度別に集計したものである。集計結果はそれぞれ、「満足しているとはいえない」部下、「できているとはいえない」上司の回答割合が高い項目から順に示している。

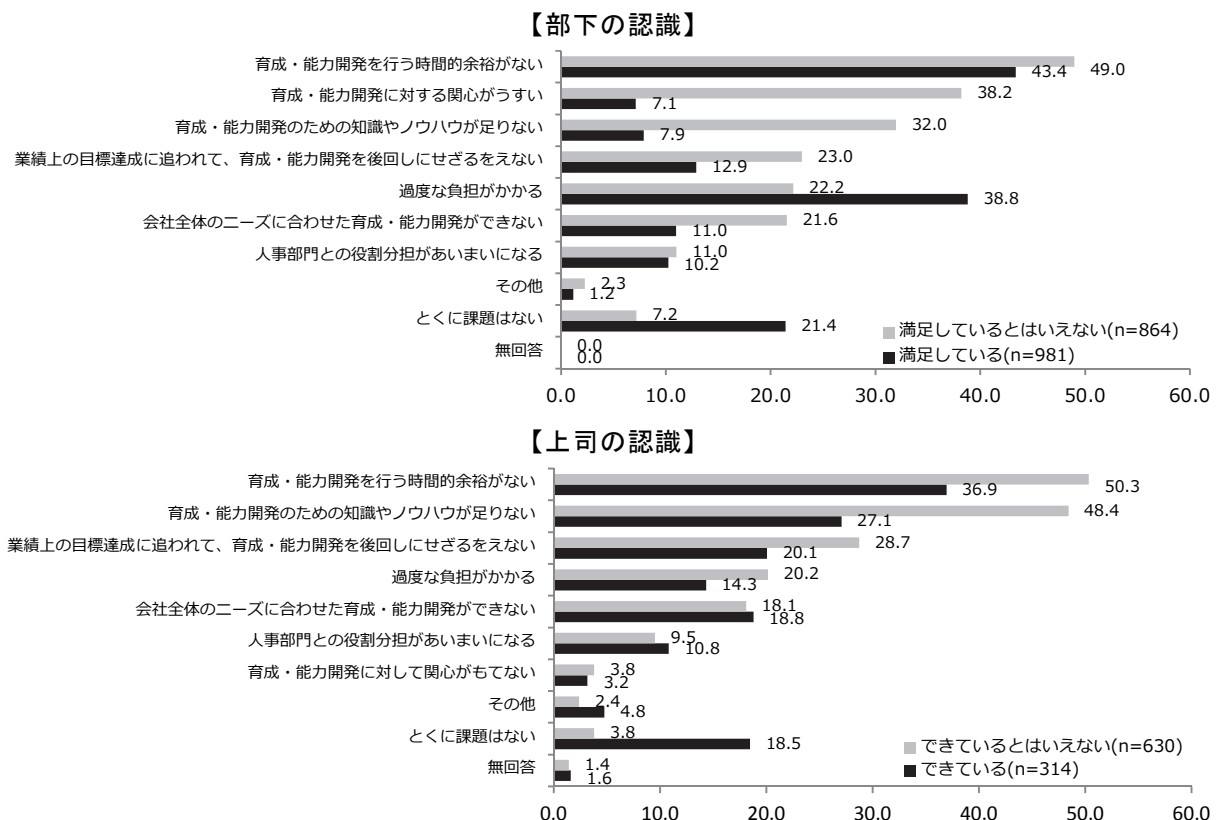
部下の回答をみる(図表2-3-13、【部下の認識】)。上司に「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答割合は、上司の指導や支援に満足しているとはいえない部下、満足している部下の双方で、もっとも高い。満足しているとはいえない部下の回答割合は

49.0%で、満足している部下では 43.4%である。また、両者の回答割合の差は、他の項目と比べると小さい。部下への能力開発支援をめぐる上司の時間的余裕のなさは、上司の能力開発支援についての部下の満足度には関連しないことが示唆される。

上司による指導や支援に満足しているとはいえない部下が「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」に次いで課題として挙げるのは、上司の「育成・能力開発に対する関心がやすい」(38.2%)、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」(32.0%)である。これらの項目での回答割合は、満足しているとはいえない部下において、満足している部下より顕著に高い。「育成・能力開発に対する関心がやすい」では 31.1 ポイントの、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」では 24.1 ポイントの差がみられる。部下への能力開発支援に関する上司の関心の強弱や知識・ノウハウの過不足は、上司からの能力開発支援についての部下の満足度に対して、強い影響を与えていることが示唆される。

一方で、上司の指導や支援に満足している部下の回答割合が、満足しているとはいえない部下の回答割合より顕著に高い項目もみられる。上司に「過度な負担がかかる」での満足している部下の回答割合(38.8%)は、満足しているとはいえない部下の回答割合より 16.6 ポイント高い。上司による能力開発支援に満足している部下は、そのことで上司に過度な負担がかかることを慮り、課題として挙げたものと推察される。

図表 2-3-13 上司による部下への能力開発支援についての満足度・達成度別：上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題（複数回答、単位：%）



次に上司の回答をみる（図表2-3-13、【上司の認識】）。部下への能力開発支援ができていない上司について、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答割合がもっとも高く（50.3%）、次いで「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」（48.4%）、「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」（28.7%）の順になっている。これらの項目では、部下への能力開発支援ができていない上司の回答割合は、できている上司の回答割合より顕著に高い。「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」では13.4ポイントの、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」では21.3ポイントの、「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」では8.6ポイントの差がみられる。上司はこれらの課題を、部下への能力開発支援の達成度を左右するものとして捉えていることが示唆される。

以上に検討したことから、次節以降は、上司による部下への能力開発支援をめぐる諸課題について、さらにその内容を検討していく。検討する課題は、以下の3つである。第一に、上司の時間的余裕のなさや部下への能力開発支援を後回しにせざるをえないといった、上司の時間のとれなさの問題である。第二に、部下の育成・能力開発のための上司の知識やノウハウが足りないことの問題である。上司の時間のとれなさ、上司の知識やノウハウの足りなさについては、上司の回答結果を用いて分析をおこなう。図表2-3-13からみたように、これらの課題は、上司による部下への能力開発支援の達成度を左右するものとして上司が捉えている可能性があるからである。

第三に、育成・能力開発に対する上司の「関心のうすさ」の問題である。上司の「関心のうすさ」については、部下の回答結果を用いて分析をおこなう。図表2-3-12、図表2-3-13でみたように、上司の「関心のうすさ」は、部下の視線を通して顕在化し、そして上司による能力開発支援についての部下の満足度に影響を与える問題だからである。

第3節 時間のとれなさ

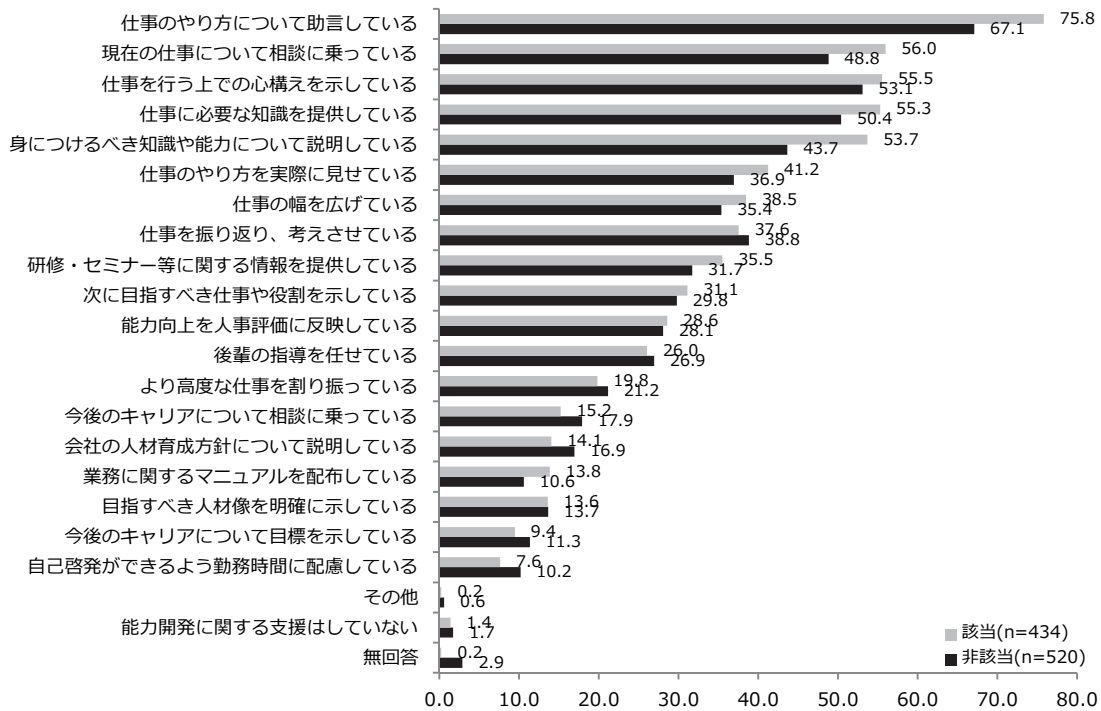
1. 時間をとれない上司が行う、部下への能力開発支援の内容

3節では、部下への能力開発支援を行うための時間のとれなさの問題をとりあげる。ここでは、上司の回答結果を検討する。

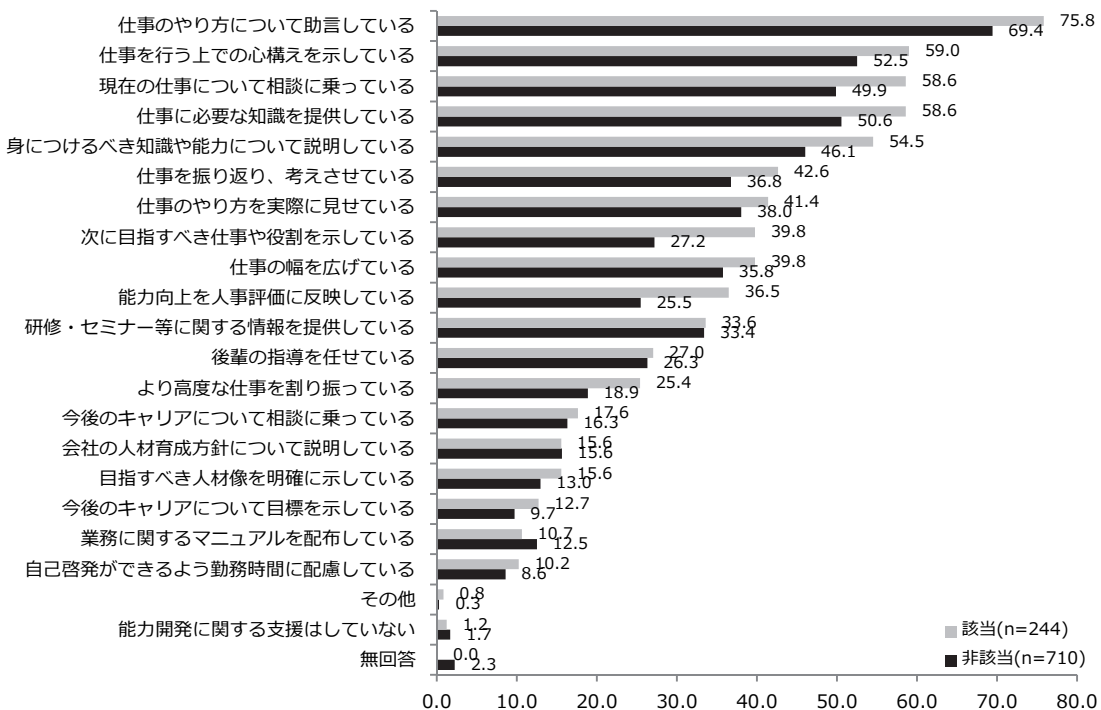
部下への能力開発支援を行う時間をとれない上司は、部下へのどのような能力開発支援ができていないのか。図表2-3-14は、部下の育成・能力開発を行ううえでの課題として「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」を挙げた上司とそうではない上司の別に、上司が部下に行った能力開発支援の内容を集計したものである。また図表2-3-15は、部下の育成・能力開発を行ううえでの課題として「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」を挙げた上司とそうではない上司の別に、上司が部下に行った能力開発支援の内容を集計したものである。それぞれの集計結果は、該当する上司の回答

割合が高い項目から順に示している。

図表 2-3-14 「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」か否かの別：上司が部下に行った能力開発支援の内容（複数回答、単位：％）



図表 2-3-15 「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」か否かの別：上司が部下に行った能力開発支援の内容（複数回答、単位：％）



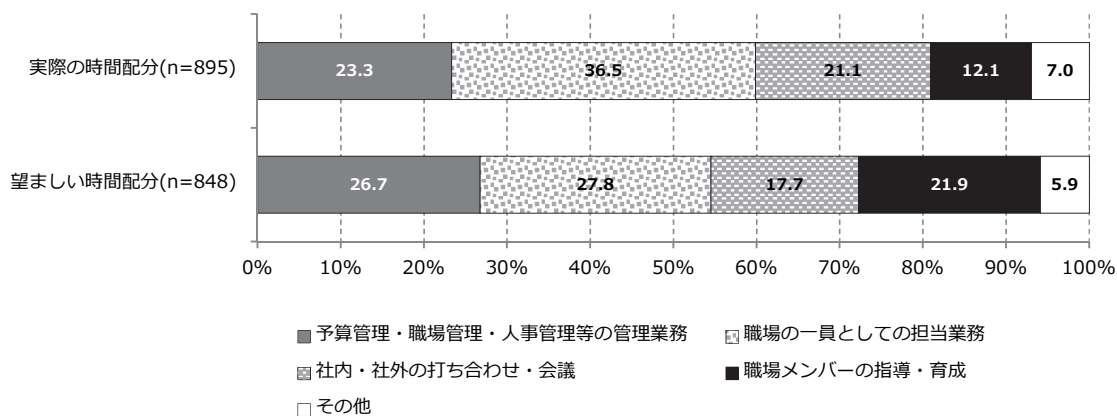
各項目での回答割合について、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」上司の回答割合が、そうではない上司の回答割合より大幅に低い項目はない。むしろ、回答割合が高い項目では、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」上司の回答割合が、そうではない上司の回答割合を上回る傾向にある。例えば、「身につけるべき知識や能力について説明している」と「仕事のやり方について助言している」では、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」上司の回答割合が、そうではない上司の回答割合より8~10ポイント高い（図表2-3-14）。

「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」上司にも、同様の傾向がみられる（図表2-3-15）。「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」上司では、「次に目指すべき仕事や役割を示している」（39.8%）と「能力向上を人事評価に反映している」（36.5%）で、そうではない上司より回答割合が10ポイント以上高くなっている。部下への能力開発支援について時間がとれない上司は、時間をとれないなかでも、部下への能力開発支援を積極的に行っているといえよう。

2. 職場メンバーの指導・育成への業務時間の配分と部下への能力開発支援

部下への能力開発支援に関する時間のとれなさの問題について、別の指標を用いて検討する。図表2-3-16は、上司の業務時間全体を100とした場合の先月1か月間の時間配分（「実際の時間配分」）と、上司が管理する職場の業績を向上させるうえで望ましいと上司が考える時間配分（「望ましい時間配分」）のそれぞれについて、回答の平均値を集計したものである。時間配分についての項目は、「予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務」、「職場の一員としての担当業務（管理業務以外の専門業務等）」、「社内・社外の打ち合わせ・会議」、「職場メンバーの指導・育成」、「その他」の5項目である。時間配分に関する値は、ここでは割合（%）を示すものとして扱う。

図表2-3-16 上司の1か月間の実際の時間配分と、望ましい時間配分（単位：%）

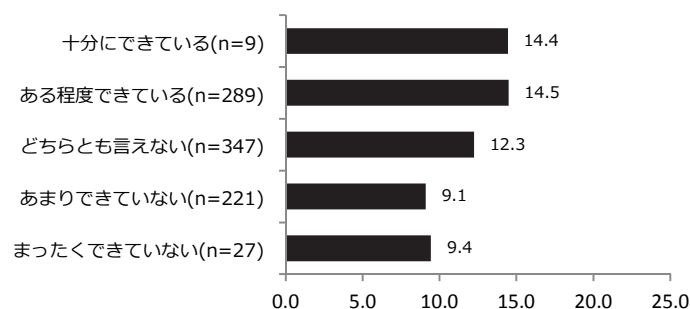


実際の時間配分をみる。「職場の一員としての担当業務（管理業務以外の専門業務等）」への時間配分率が36.5%でもっとも高く、次いで「予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務」（23.3%）、「社内・社外の打ち合わせ・会議」（21.1%）の順となる。一方で望ましい時間配分をみると、「職場の一員としての担当業務（管理業務以外の専門業務等）」が27.8%、「予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務」が26.7%、「職場メンバーの指導・育成」が21.9%となっている。「職場メンバーの指導・育成」への望ましい時間配分率は、実際の時間配分率より9.8ポイント高い。一方で「職場の一員としての担当業務（管理業務以外の専門業務等）」では、望ましい時間配分率が、実際の時間配分率より8.7ポイント低い。総じて上司は、部下への能力開発支援に、より時間をとりたいと考えていることがわかる。また、こうした望ましい時間配分は、「職場の業績を向上させる」ために必要だと上司が考えている点に注目する必要があるだろう。換言すれば、上司が部下への能力開発支援に時間をとることができない現状は、職場の業績に対してよくない影響を与えているということである。

職場メンバーの指導・育成に対する時間の配分は、部下への能力開発支援の達成度とどの程度関係するのか。図表2-3-17は、部下の育成・能力開発に対する支援の達成度別に、上司が職場メンバーの指導・育成について実際に配分する時間の割合を集計したものである。

部下の育成・能力開発に対する支援を「十分にできている」、「ある程度できている」とする上司では、職場メンバーの指導・育成についての実際の時間配分率が14%台となっている。一方で「あまりできていない」、「まったくできていない」とする上司では、職場メンバーの指導・育成についての時間配分率は9%程度である。部下への能力開発支援についての達成度が低い上司ほど、職場メンバーの指導・育成について実際に配分する時間の割合が小さくなるといった傾向がみられる。

図表2-3-17 部下の育成・能力開発支援の達成度別：上司が職場メンバーの指導・育成に配分する時間（単位：%）



1項では、部下への能力開発支援にあたっての課題として、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」、「業績上の目標達成に迫られて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」点を挙げる上司をとりあげた。こうした課題を挙げる上司は、どのように業務時間を配分しているのか。図表2-3-18は、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」、「業績上の目

標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」上司とそうではない上司のそれぞれについて、実際の時間配分を集計したものである。また、部下への能力開発支援にあたっての時間のとれなさや実際の労働時間との関連をみるために、週当たりの労働時間階級別に、時間のとれなさを課題として挙げる上司の割合を集計した（図表 2-3-19）。

職場メンバーの指導・育成に対する実際の時間の配分をみる（図表 2-3-18）。「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」上司での時間配分率は 11.4%で、そうではない上司での時間配分率（12.7%）より 0.7 ポイント低い。「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」上司では 11.7%で、そうではない上司（12.3%）より 0.6 ポイント低い。時間のとれなさを課題として挙げる上司において、部下への能力開発支援についての時間配分率は、そうではない上司と比べて顕著に低いとはいえない。

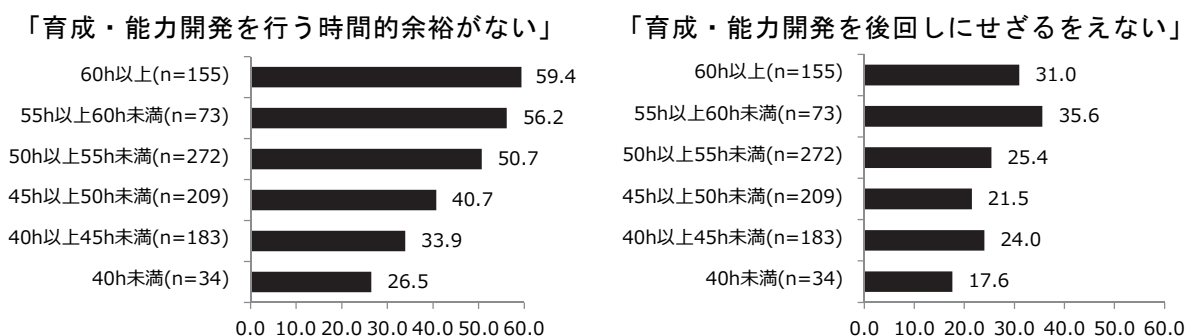
一方で労働時間と上司の時間のとれなさの関係をみると（図表 2-3-19）、とくに「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」ことと労働時間との強い相関関係がみられる。「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」ことを課題として挙げる上司の割合は、週当たり労働時間が 60 時間以上の上司でもっとも高く（59.4%）、週当たり労働時間が短い上司ほど低くなる。また、「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」ことを課題として挙げる上司の割合は、週当たり労働時間が 55 時間以上 60 時間未満の上司でもっとも高く（35.6%）、55 時間未満の上司での割合より 10 ポイント以上高い値となっている。総じて、労働時間が長い上司ほど、部下への能力開発支援についての時間のとれなさを課題として認識する傾向があるといえる。

図表 2-3-18 時間のとれなさを課題として挙げる上司とそうではない上司の別：

1 ヶ月間の実際の時間配分（単位：%）

| | n | 予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務 | 職場の一員としての担当業務 | 社内・社外の打ち合わせ・会議 | 職場メンバーの指導・育成 | その他 |
|--|-----|----------------------|---------------|----------------|--------------|-----|
| 「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」 該当 | 413 | 22.3 | 38.6 | 21.2 | 11.4 | 6.4 |
| 非該当 | 482 | 24.2 | 34.7 | 20.9 | 12.7 | 7.4 |
| 「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」 該当 | 231 | 24.9 | 34.6 | 21.9 | 11.7 | 6.9 |
| 非該当 | 664 | 22.8 | 37.2 | 20.8 | 12.3 | 7.0 |

図表 2-3-19 週当たり労働時間階級別：時間のとれなさを課題として挙げる上司の割合（単位：％）



3. 人事部門による必要な支援

部下への能力開発支援にあたって時間がとれないことを課題として挙げる上司は、どのような支援を人事部門に対して望んでいるのか。図表 2-3-20 は、部下の育成・能力開発を行ううえでの課題として「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」を挙げた上司と「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」を挙げた上司のそれぞれについて、上司が行う部下の育成・能力開発のために、今後、人事部門に力を入れてほしい取り組みの内容を集計したものである。

全体での回答結果との比較から、特徴を把握する。「育成・能力開発を行う時間的余裕がない上司」では、「部下育成に関する管理職研修」(36.4%)、「育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置」(33.9%)での回答割合が、全体の回答割合より5ポイント程度高い。また、「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」上司では、「部下育成に関する管理職研修」(36.9%)、「育成・能力開発にかかわる管理職の負担を考慮した要員配置」(34.4%)に加えて、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」での回答割合(34.4%)が、全体の回答割合より5~6ポイント高くなっている。部下への能力開発支援についての時間がとれない上司は、人事部門に対して、要員配置の工夫により負担の軽減を図ること、また、研修の開催や会社の人材育成方針の作成・周知という形で人事部門が人材育成・能力開発のイニシアチブをとることを、より期待している。これらの項目は、全体のなかでも回答割合が比較的高いが、部下への能力開発支援についての時間がとれない上司は、人事部門に対してとくに力を入れてほしいと考えているといえよう。

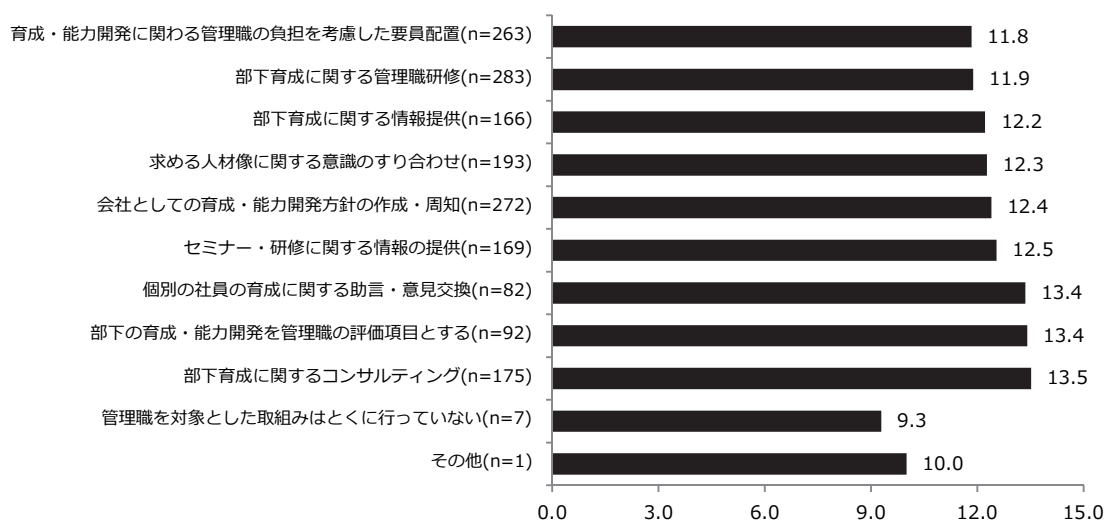
図表 2-3-20 部下への能力開発支援について時間がとれない上司が挙げる、今後人事部門に力を入れてほしい取り組みの内容（複数回答、単位：％）

| | n | 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 | 部下育成に関する情報提供 | 部下育成に関する管理職研修 | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置 | 部下育成に関するコンサルティング | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換 | その他 | 管理職を対象とした取り組みはとくにっていない | 無回答 |
|---------------|-----|-----------------------|--------------------|------------------|--------------|---------------|------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|-----|------------------------|------|
| 全体 | 954 | 29.4 | 21.0 | 18.4 | 18.3 | 30.9 | 10.0 | 28.9 | 19.2 | 9.1 | 0.1 | 0.7 | 18.6 |
| 時間的余裕がない上司 | 434 | 30.2 | 19.6 | 19.4 | 19.1 | 36.4 | 11.1 | 33.9 | 21.0 | 7.4 | 0.0 | 1.2 | 15.4 |
| 後回しにせざるをえない上司 | 244 | 34.4 | 24.6 | 20.9 | 20.5 | 36.9 | 11.1 | 34.4 | 22.1 | 7.0 | 0.0 | 0.4 | 13.9 |

図表 2-3-21 は、上司が行う部下の育成・能力開発のために、今後、人事部門に力を入れてほしい取り組みの内容別に、上司が職場メンバーの指導・育成に配分する実際の時間の割合を集計したものである。集計結果は、職場メンバーの指導・育成に対する実際の時間配分率が低い順に示した。

「育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置」に力を入れてほしい上司で職場メンバーの指導・育成に対する実際の時間配分率がもっとも低く（11.8%）、次に「部下育成に関する管理職研修」で低い（11.9%）。図表 2-3-20 での分析から得られた知見と、同様の結果が得られたといえよう。

図表 2-3-21 今後、人事部門に力を入れてほしい取り組みの内容別：上司が職場メンバーの指導・育成に配分する時間（単位：％）



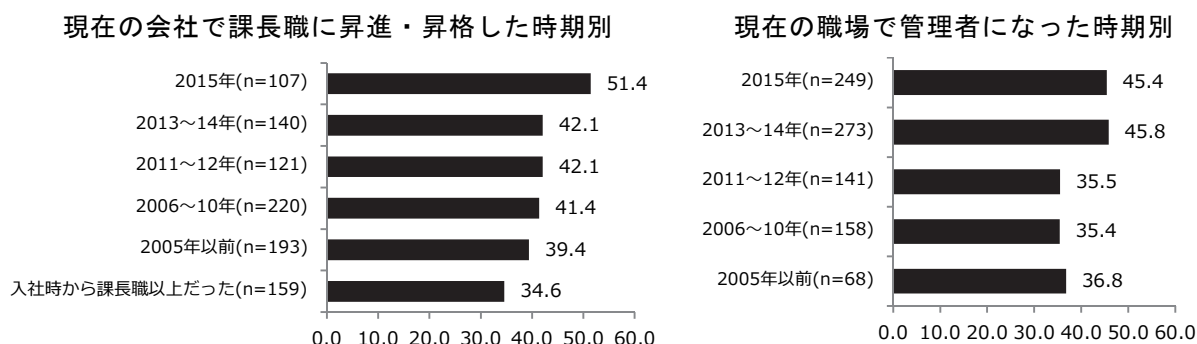
第4節 知識とノウハウ

1. 知識やノウハウが足りない上司が行う、部下への能力開発支援の内容

4節では、部下の育成・能力開発を支援するにあたっての上司の知識やノウハウの足りなさの問題をとりあげる。ここでは、上司の回答結果を検討する。

部下の能力開発支援についての知識やノウハウが足りない上司とは、どのような上司か。管理職としての経験が浅い上司をまずは思い浮かべることができるであろう。図表2-3-22の左図は、現在の会社で課長職（格付け上の課長相当職を含む）に昇進・昇格した時期別に、部下の育成・能力開発を行ううえでの課題として「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」を挙げる上司の割合を集計したものである。また右図は現在の職場で管理者となった時期別に、左図と同様の集計をおこなったものである。時期区分について、「2015年」の上司はおよそ1年、「2013～14年」は2～3年、「2011～12年」は4～5年、「2006～10年」は6～10年、「2005年以前」は10年以上の管理職（者）としての経験がある上司に相当する。

図表2-3-22 上司になった年別：「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」とする回答割合（単位：％）



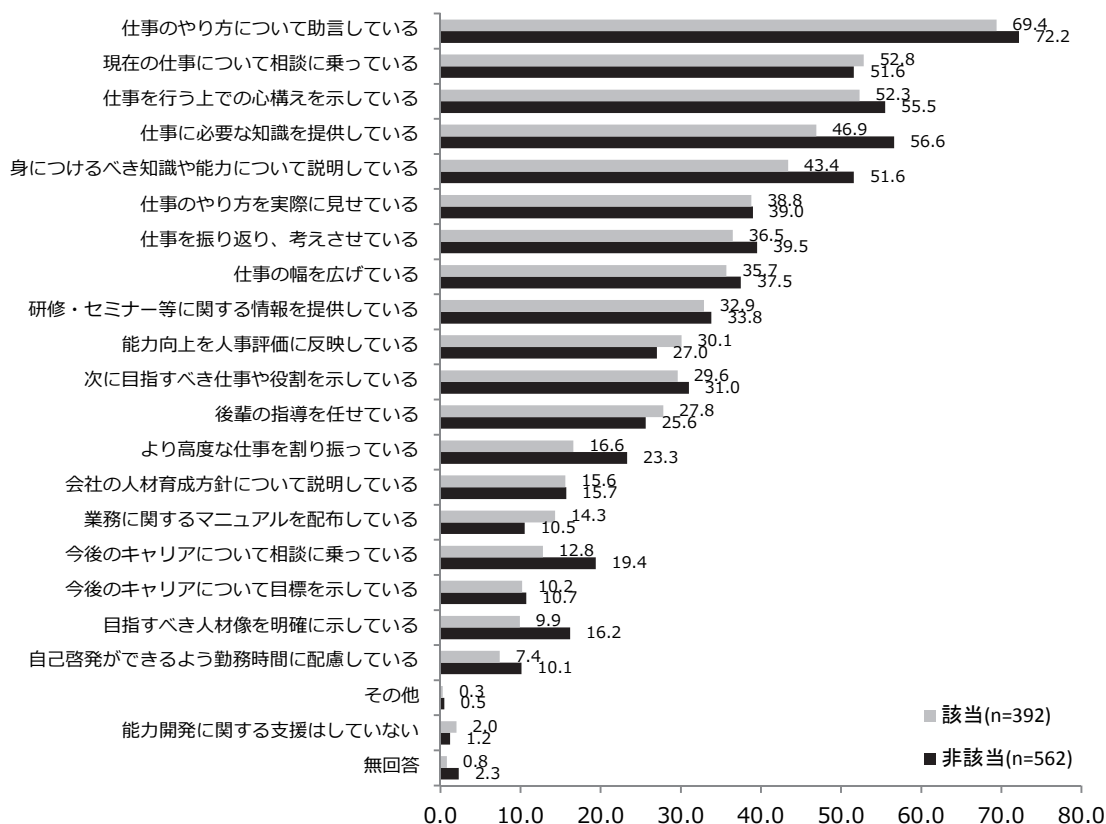
課長職に昇進・昇格した時期別にみると、2015年の上司で「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」とする回答割合がもっとも高い（51.4%）。また、現在の職場で管理者になった時期別にみると、2013～2014年の上司での回答割合が45.8%、2015年の上司で45.4%となっており、現在の職場での管理者経験が4年以上の上司より回答割合が高くなっている。部下の能力開発支援についての知識やノウハウの足りなさの問題は、会社や職場での管理職（者）としての経験が浅い上司においてとくに課題となっていることがわかる。

部下の能力開発支援についての知識やノウハウが足りない上司は、どのような部下の能力開発支援をできていないのか。図表2-3-23は、部下の育成・能力開発を行ううえでの課題として「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」を挙げた上司とそうではない上司の別に、上司が部下に対して行った能力開発支援の内容を集計したものである。ま

た図表2-3-24は、とくに知識やノウハウが足りないことを課題として感じている上司が多い管理職1年目（2015年に現在の会社で課長職に昇進・昇格した上司）と、管理職2年目以上の上司の別に、上司が部下に対して行った能力開発支援の内容を集計したものである。集計結果はそれぞれ、該当する上司の回答割合が高い項目から順に示している。

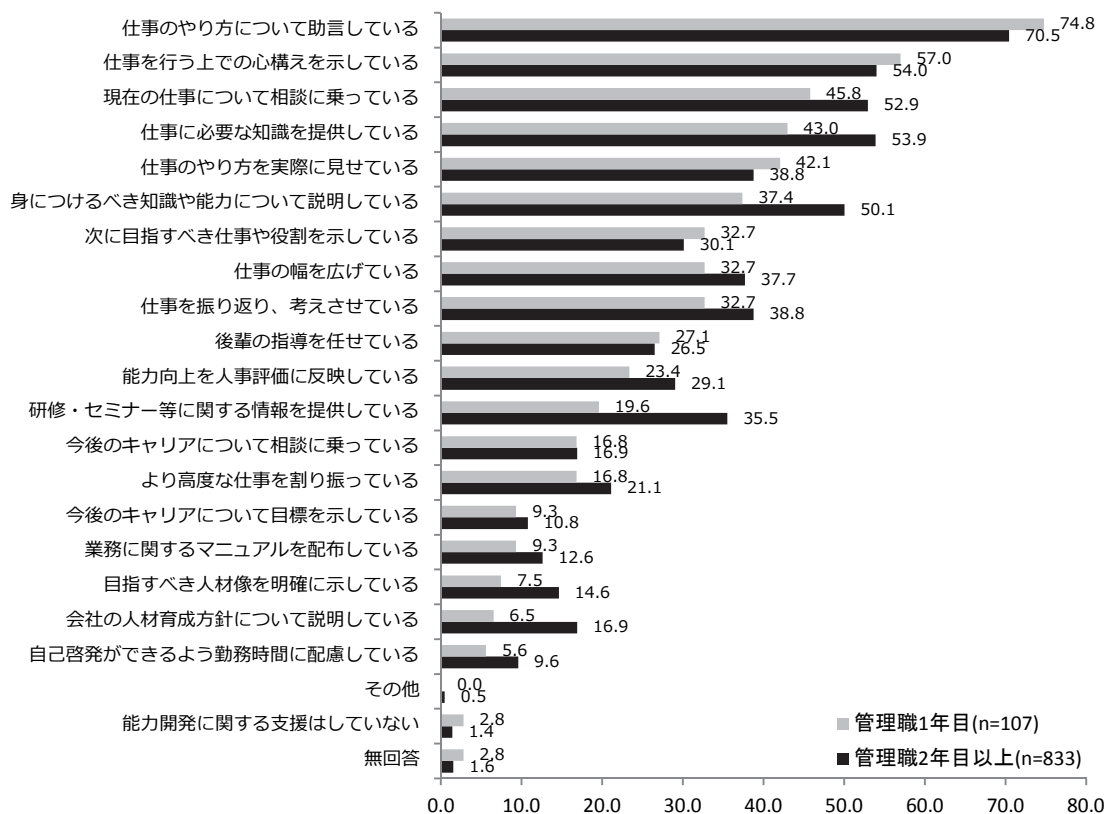
「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」とする上司について（図表2-3-23）、「仕事のやり方について助言している」（69.4%）、「現在の仕事について相談に乗っている」（52.8%）、「仕事を行う上での心構えを示している」（52.3%）といった項目で回答割合が高く、また、そうではない上司での回答割合と同程度の高さとなっている。一方で、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」とする上司で、そうではない上司よりも回答割合が低い項目も多くみられる。「仕事に必要な知識を提供している」（46.9%）と「身につけるべき知識や能力について説明している」（43.4%）では、知識やノウハウが足りない上司の回答割合が、そうではない上司の回答割合より8~9ポイント低い。これらの項目には、「知識」という言葉が含まれることで共通する。知識やノウハウが足りないとする上司の認識が、部下への能力開発支援の内容に、そのまま反映された回答結果だといえよう。

図表2-3-23 「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」か否かの別：上司が部下に行った能力開発支援の内容（複数回答、単位：%）



管理職 1 年目の上司での集計結果（図表 2-3-24）では、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」とする上司での回答結果と比べて、回答割合の差が大きい項目が目立つ。まず、管理職 1 年目の上司について、「身につけるべき知識や能力について説明している」（37.4%）と「仕事に必要な知識を提供している」（43.0%）で、管理職 2 年目以上の上司より回答割合が 10 ポイント以上低い。加えて、「研修・セミナー等に関する情報を提供している」（19.6%）、「会社の人材育成方針について説明している」（6.5%）といった項目でも、管理職 1 年目の上司の回答割合が、管理職 2 年目以上の上司の回答割合より 10 ポイント以上低い。管理職 1 年目の上司では、知識に関連する内容だけでなく、会社や人事部門と部下との媒介をめぐる能力開発支援もできていないといえる。

図表 2-3-24 管理職 1 年目か否かの別：上司が部下に行った能力開発支援の内容
（複数回答、単位：%）



2. 管理職（者）の経験が浅い上司に対する、「上司」による能力開発支援

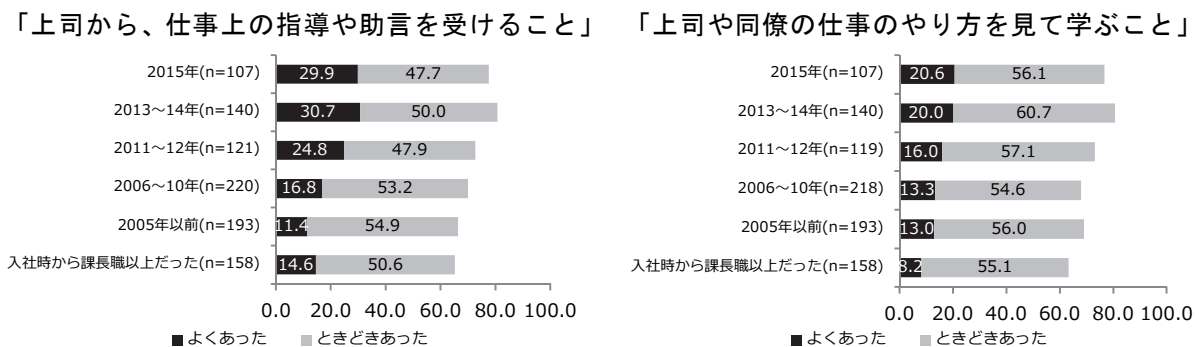
上司による部下への能力開発支援に関する知識やノウハウの足りなさは、人事部門からの支援によって補う必要はあるものの、上司自身が管理職（者）としての経験を積み重ねることにより、解消に向かう問題でもあるだろう。そうであるならば、上司が、彼らの上司から受ける能力開発支援にも注目する必要がある。図表 2-3-25 は、現在の会社で課長職（格付け上の課長相当職を含む）に昇進・昇格した時期別に、上司が彼らの上司から受けた（行

った)能力開発支援の頻度を集計したものである。また図表2-3-26は、現在の職場で管理者となった時期別に、上司が彼らの上司から受けた(行った)能力開発支援の頻度を集計したものである。

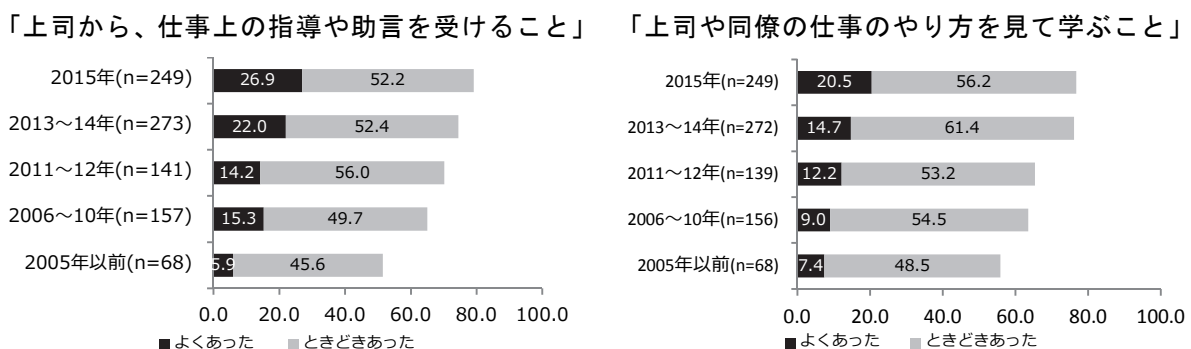
課長職に昇進・昇格した年別にみる(図表2-3-25)。「上司」からの仕事上の指導や助言が「よくあった」とする回答割合について、2015年に現在の会社で課長職に昇進・昇格した上司で29.9%、2013~2014年の上司で30.7%となっており、現在の会社での課長職の経験年数がより長い上司での回答割合と比べて高い。また、「上司」や同僚の仕事のやり方を学ぶことが「よくあった」とする回答割合についても、同様の傾向がみられる。「よくあった」と「ときどきあった」の合計でみれば、どの上司も、彼らの上司からの能力開発支援を受けている。しかし管理職になってから3年間は、とくにその頻度が高いことがわかる。

現在の職場で管理者となった時期別にみても(図表2-3-26)、経験年数が短い上司ほど、彼らの上司から、頻繁に能力開発支援を受ける傾向がみられる。総じて、管理職(者)の経験が浅い上司は、彼らの上司からの能力開発支援を、より受けているといえる。こうした彼らの上司からの能力開発支援のなかには、上司が部下に対して能力開発支援を行う際に、部下の能力向上に資するような知識やノウハウも含まれているであろう。

図表2-3-25 現在の会社で課長職に昇進・昇格した年別：上司が昨年1年間で受けた、「上司」からの能力開発支援(単位：%)



図表2-3-26 現在の職場で管理者になった年別：上司が昨年1年間で受けた、「上司」からの能力開発支援(単位：%)



3. 人事部門による必要な支援

部下への能力開発支援についての知識やノウハウが足りない上司は、人事部門に対してどのような取り組みに力を入れてほしいと考えているのか。図表2-3-27は、部下の育成・能力開発を行ううえでの課題として「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」ことを挙げた上司と、現在の会社で課長職に昇進・昇格してから1年目の上司のそれぞれについて、上司が行う部下の育成・能力開発のために、今後、人事部門に力を入れてほしい取り組みの内容を集計したものである。

全体での回答結果との比較から、特徴を把握する。知識やノウハウが足りない上司では、「育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置」(32.9%)、「部下育成に関する情報提供」(22.7%)での回答割合が、全体の回答割合より約4ポイント高い。また、管理職1年目の上司では、「部下育成に関する情報提供」(25.2%)、「部下育成に関するコンサルティング」(23.4%)での回答割合が、全体の回答割合より4~6ポイント高い。人事部門に対して部下育成に関する情報提供やコンサルティングをより望んでいることは、該当する上司が、人事部門との個別的なコミュニケーションから、部下への能力開発支援に関する知識やノウハウを得たいと考えていることを反映したものだと考えられる。

管理職1年目の上司では、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」(23.4%)、「求める人材像に関する意識のすり合わせ」(15.9%)での回答割合が、全体の回答割合より5~6ポイント低い。管理職1年目の上司は、管理職としての経験が浅いために、会社全体での人材育成方針等、より高いレベルの部下に対する能力開発支援に関心が向いていないことを反映した回答結果だと考えられる。人事部門は、管理職経験が浅い上司に対する情報提供やコンサルティングをまずは充実させ、部下への能力開発支援に関する知識やノウハウが足りないと感じている上司が順調に経験を積んでいくためのフォローを行うことが重要であろう。

図表2-3-27 知識やノウハウが足りない上司が挙げる、今後人事部門に力を入れてほしい取り組みの内容（複数回答、単位：％）

| | n | 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 | 部下育成に関する情報提供 | 部下育成に関する管理職研修 | 部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする | 育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置 | 部下育成に関するコンサルティング | 個別の社員の育成に関する助言・意見交換 | その他 | 管理職を対象とした取り組みはとくにっていない | 無回答 |
|----------------|-----|-----------------------|--------------------|------------------|--------------|---------------|------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|-----|------------------------|------|
| 全体 | 954 | 29.4 | 21.0 | 18.4 | 18.3 | 30.9 | 10.0 | 28.9 | 19.2 | 9.1 | 0.1 | 0.7 | 18.6 |
| 知識やノウハウが足りない上司 | 392 | 30.4 | 21.4 | 18.6 | 22.7 | 32.1 | 9.2 | 32.9 | 20.4 | 11.7 | 0.3 | 0.8 | 15.6 |
| 管理職1年目の上司 | 107 | 23.4 | 15.9 | 18.7 | 25.2 | 28.0 | 12.1 | 29.9 | 23.4 | 7.5 | 0.0 | 0.9 | 18.7 |

第5節 上司の「関心のうすさ」

1. 上司と部下とのコミュニケーションの少なさと関連

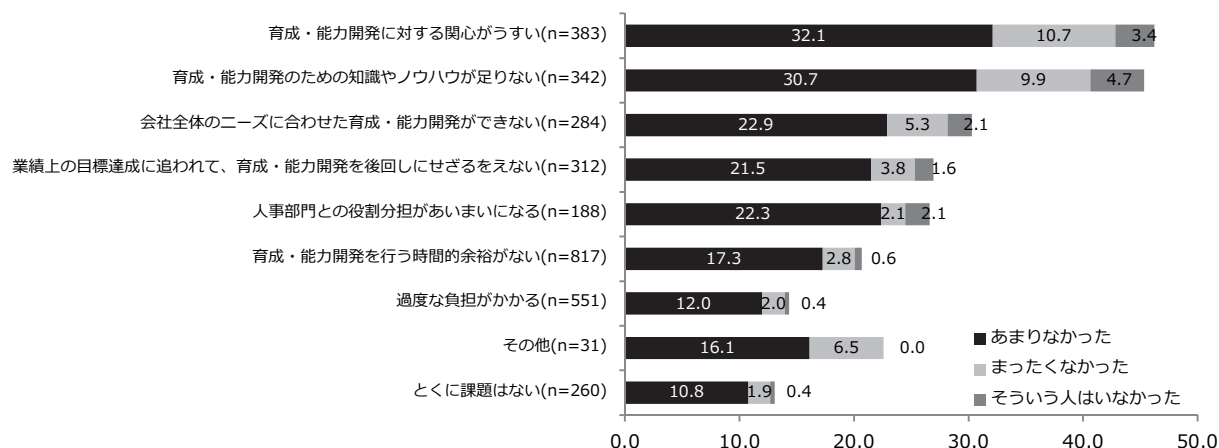
第5節では、部下の育成・能力開発を支援するにあたっての上司の「関心のうすさ」の問題を中心にとりあげる。ここでは、部下の回答結果を検討する。

部下の能力開発支援にあたっての上司の「関心のうすさ」とは、どのような状態を指すのか。2つのケースが考えられる。上司が部下への能力開発支援について絶対的に関心がうすい場合と、部下への能力開発支援についての上司の関心の高さが、部下の期待よりも低い場合である。上司が部下への能力開発支援について絶対的に関心がうすいことは、上司と部下とのコミュニケーションの少なさにあらわれるであろう。まずはこの点について検討する。

上司の関心のうすさを上司の課題として認識している部下は、上司からの能力開発支援をどれくらいの頻度で受けているのか。図表2-3-28は、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題の内容別に、部下が昨年1年間（2015年1～12月）で受けた上司からの仕事上の指導や助言の頻度を集計したものである。ここでの問題関心にあわせるため、「あまりなかった」、「まったくなかった」、「そういう人はいなかった」とする回答割合を示した。また集計結果は、上記3つの回答割合の合計が高い順に示している。

上司の「育成・能力開発に対する関心がうすい」ことを課題として挙げる部下は、上司から仕事上の指導や助言を受ける頻度ももっとも低い。上司からの仕事上の指導や助言が「あまりなかった」とする回答割合は32.1%、「まったくなかった」では10.7%となっている。上司に「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」ことを課題として挙げる部下がこれに続く。部下への能力開発支援への関心がうすいと部下からみなされる上司は、部下に対する日ごろの指導や助言を十分に行っていないことがうかがわれる。

図表2-3-28 上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題の内容別：部下が昨年1年間で受けた、上司からの仕事上の指導や助言の頻度（単位：%）



部下への能力開発支援についての上司の「関心のうすさ」と部下、上司間のコミュニケーションの少なさと関連について、別の指標を用いて検討する。図表2-3-29は、上司が部下の育成・能力開発支援を行ううえでの課題の内容別に、部下の仕事上の目標や課題の決め方に関する回答結果を集計したものである。部下の仕事上の目標や課題の決め方について用意された回答選択肢は、「あなたの意見を聞くことなく、決めることが多い」、「あなたの意見を聞くものの、あまりそれを取り入れずに決めることが多い」、「あなたの意見を取り入れるかたちで決めることが多い」の3つである。集計結果は、「あなたの意見を聞くことなく決めることが多い」とする部下の回答割合が高い順に示した。

課題別にみて、上司に「育成・能力開発に対する関心がうすい」とする部下で、上司が仕事上の目標や課題を「あなたの意見を聞くことなく、決めることが多い」とする回答割合がもっとも高く（24.0%）、全体での回答割合（11.6%）より12.4ポイント高い。また、課題別にみて「あなたの意見を取り入れるかたちで決めることが多い」の回答割合では、もっとも低くなっている（48.3%）。部下への能力開発支援についての関心がうすいと部下からみなされる上司は、部下の意見を尊重しない傾向にあるといえる。図表2-3-28で示した集計結果と同様、上司の「関心のうすさ」は、能力開発支援に関する上司と部下とのコミュニケーションが足りないことに関係することを指摘できる回答結果だといえる。

図表2-3-29 上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題の内容別：上司による部下の仕事上の目標や課題の決め方（単位：%）

| | n | あなたの意見を聞くことなく、決めることが多い | あなたの意見は聞くものの、あまりそれを取り入れずに決めることが多い | あなたの意見を取り入れるかたちで決めることが多い |
|-----------------------------------|------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 全体 | 1829 | 11.6 | 22.7 | 65.7 |
| 育成・能力開発に対する関心がうすい | 383 | 24.0 | 27.7 | 48.3 |
| 育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない | 338 | 21.9 | 28.1 | 50.0 |
| 会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない | 285 | 17.5 | 29.8 | 52.6 |
| 業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない | 307 | 16.6 | 27.7 | 55.7 |
| 人事部門との役割分担があいまいになる | 186 | 13.4 | 24.2 | 62.4 |
| 育成・能力開発を行う時間的余裕がない | 804 | 12.8 | 23.8 | 63.4 |
| 過度な負担がかかる | 545 | 9.9 | 21.3 | 68.8 |
| その他 | 31 | 3.2 | 22.6 | 74.2 |
| とくに課題はない | 257 | 4.7 | 11.7 | 83.7 |

2. 部下の能力向上意欲が高い場合：部下のキャリア志向を手がかりに

部下への能力開発支援についての上司の関心の高さが、部下の期待よりも低い場合はどうか。ここでは、部下の期待、すなわち能力向上意欲の高さについての指標として、部下の「キャリア志向」を用いる。キャリア志向は、将来における仕事のイメージをあらわす⁴。ここでは、今後の働き方について「会社幹部もしくは管理職としてマネジメントの仕事につきたい」とする部下を「管理職志向」の部下、「専門性や技能を活かせるような仕事につきたい」とする部下を「専門志向」の部下、「社内での地位や仕事内容にこだわらず仕事をしていきたい」とする部下を「就業志向」の部下とする。また、「仕事をやめたい」、「なりゆきにまかせたい」、「わからない」とする部下を、あわせて「やめたい・なりゆきにまかせたい・わからない」部下とする。

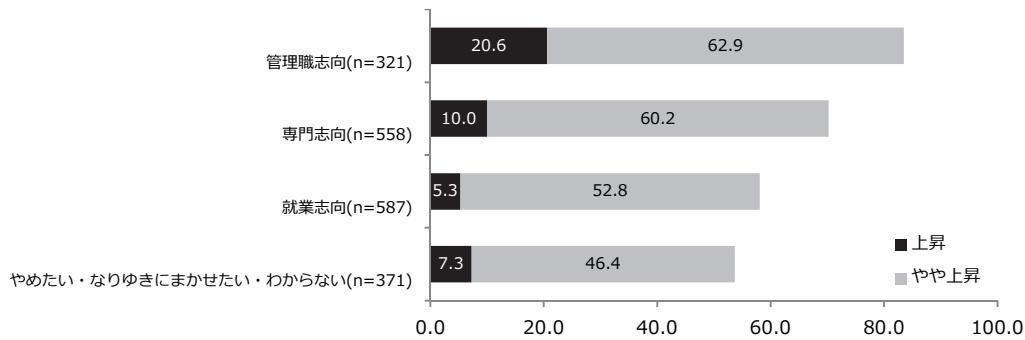
上司の「関心のうすさ」をめぐる現状を検討する前に、キャリア志向と能力向上意欲の関係をみる。図表2-3-30は、キャリア志向別に、過去3年間での仕事に関する能力の上昇度を集計したものである。また図表2-3-31は、キャリア志向別に、仕事に関する能力向上意欲の高さを集計したものである。能力向上意欲について、「今の仕事のために」、「将来の仕事のために」、「現在の会社での昇進・昇格のために」のそれぞれについて示している。

過去3年間での仕事に関する能力の上昇度をみる（図表2-3-30）。管理職志向の部下で「上昇した」とする回答割合がもっとも高く、20.6%となっている。また、「上昇した」と「やや上昇した」を合計した回答割合も、管理職志向の部下でもっとも高い。そして、専門志向、就業志向、やめたい・なりゆきにまかせたい・わからない部下の順に、回答割合は低下する。

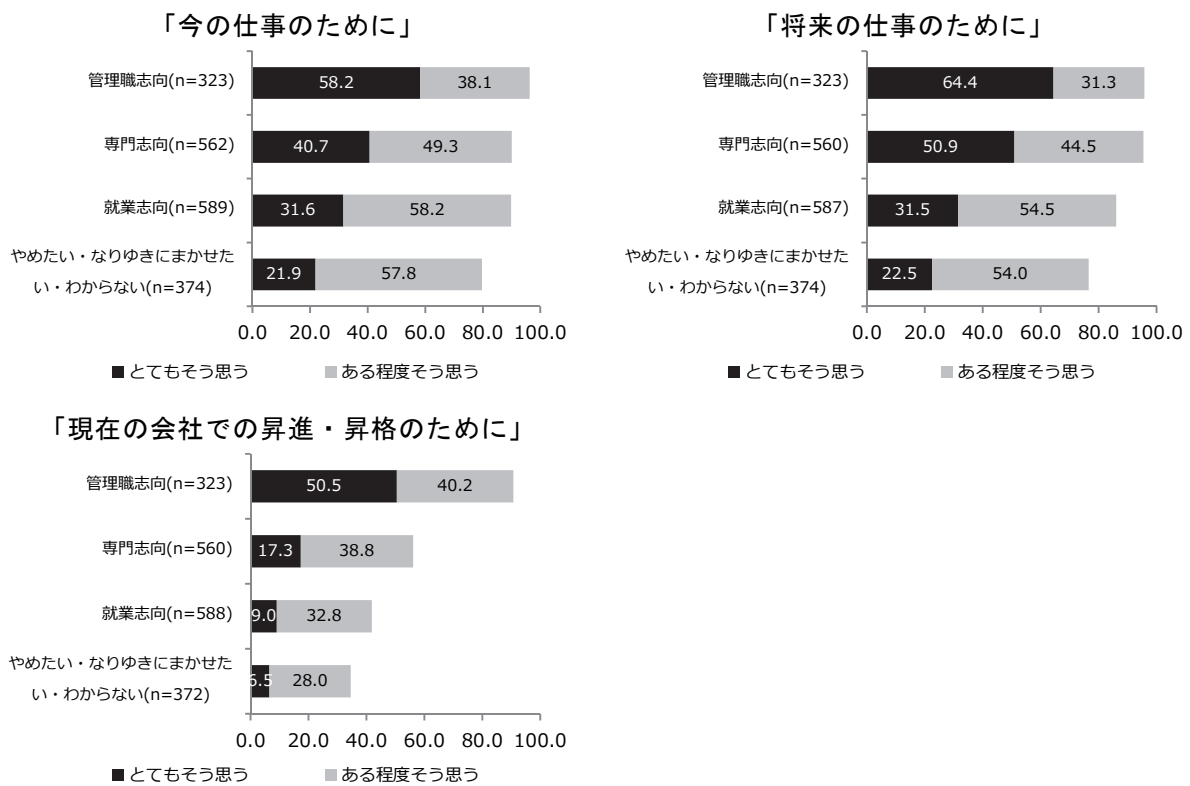
同様の傾向は、仕事に関する能力向上意欲の高さにもみられる（図表2-3-31）。「今の仕事のために」、「将来の仕事のために」仕事に関する能力を高めたいかについては、とくに「とてもそう思う」とする回答割合で、管理職志向の部下がもっとも高く、そして専門志向、就業志向の順に低下していくという傾向が顕著である。また、「現在の会社での昇進・昇格のために」仕事に関する能力を高めたいかについては、「とてもそう思う」と「ある程度そう思う」の回答割合の合計でも、管理職志向の部下で、とくに高い。管理職志向の部下の能力向上意欲の高さと、加えて、内部労働市場への関心の高さを、ここで確認することができた。

⁴ 稲上（1981）は、従業員の意識を捉えるためのキャリア志向の導入にあたって、日本において形成される内部労働市場の影響力の強さに着目している。電機労連の組合員を対象とした調査結果から示されるのは、仕事だけでなく生活等に対しても積極的な態度を持つ、管理職志向の従業員の姿である。

図表 2-3-30 キャリア志向別：過去3年間での仕事に関する能力の上昇度（単位：％）



図表 2-3-31 キャリア志向別：仕事に関する能力向上意欲（単位：％）



キャリア志向と能力向上意欲の関係を検討した。では、キャリア志向別にみて、上司が部下の能力開発支援を行う際の課題の捉え方に特徴はみられるのか。図表 2-3-32 は、キャリア志向別に、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題についての回答割合を集計したものである。また図表 2-3-33 は、自身の能力開発に対する上司の指導や支援に満足しているとはいえない部下のみを取り出し、キャリア志向別に、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題についての回答割合を集計したものである。

キャリア志向別に、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題をみる（図表 2-3-32）。「育成・能力開発に対する関心がうすい」では、管理職志向の部下での回答割合は 21.1%であり、他の志向性を持つ部下での回答割合と同程度の値となっている。また、それ

以外の項目をみても、とくにキャリア志向との強い関連を示す課題はみられない。

しかし、上司の指導や支援に満足しているとはいえない部下のみをとりだした場合では、事情が異なる（図表2-3-33）。「育成・能力開発に対する関心がうすい」では、管理職志向の部下でもっとも回答割合が高く（47.0%）、「やめたい・なりゆきにまかせたい・わからない」部下でもっとも回答割合が低い（28.0%）。キャリア志向別にみて管理職志向の部下でもっとも回答割合が高くなるような傾向は、「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」、「会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない」といった課題でもみられる。これらの課題は、能力向上意欲が高い部下において、上司による能力開発支援についての満足度と結びついて認識されるといえる。

能力向上意欲の高い部下は、第一に、自らの能力開発に対して上司が関心を持っているのか、また自らの能力向上意欲に応えるだけの知識やノウハウを有しているのかといった点から、そして第二に、会社の人材育成方針等も視野に入れたうえで、上司による能力開発支援に対する満足度を測る傾向がより強いといえる。上司の「関心のうすさ」の問題は、能力向上意欲の高い部下の期待に上司は応えることができるのか、といった観点からも捉えられるべき課題だといえよう。

図表2-3-32 キャリア志向別：部下が挙げる、上司が部下の育成・能力開発を行ううえで課題（複数回答、単位：%）

| | n | 育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない | 育成・能力開発に対する関心がうすい | 過度な負担がかかる | 会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない | 業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない | 育成・能力開発を行う時間的余裕がない | 人事部門との役割分担がいまいになる | その他 | とくに課題はない |
|-----------------------|------|-------------------------|-------------------|-----------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------|-----|----------|
| 全体 | 1774 | 19.3 | 21.9 | 31.1 | 16.0 | 17.5 | 46.0 | 10.5 | 1.7 | 14.8 |
| 管理職志向 | 317 | 18.6 | 21.1 | 25.6 | 18.0 | 18.6 | 40.4 | 9.5 | 2.8 | 18.9 |
| 専門志向 | 542 | 23.1 | 23.8 | 31.7 | 17.5 | 18.1 | 47.0 | 11.4 | 2.2 | 11.3 |
| 就業志向 | 558 | 16.5 | 21.7 | 33.0 | 15.6 | 17.6 | 47.3 | 11.5 | 0.7 | 15.9 |
| やめたい・なりゆきにまかせたい・わからない | 357 | 18.5 | 19.9 | 31.9 | 12.6 | 15.7 | 47.3 | 8.7 | 1.7 | 14.6 |

図表 2-3-33 キャリア志向別：上司の指導や支援に満足しているとはいえない部下が挙げる、上司が部下の育成・能力開発を行ううえでの課題（複数回答、単位：％）

| | n | 育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない | 育成・能力開発に対する関心が弱い | 過度な負担がかかる | 会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない | 業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない | 育成・能力開発を行う時間的余裕がない | 人事部門との役割分担が曖昧になる | その他 | とくに課題はない |
|-----------------------|-----|-------------------------|------------------|-----------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|-----|----------|
| 全体 | 834 | 31.9 | 38.1 | 22.2 | 21.6 | 23.0 | 49.0 | 11.0 | 2.3 | 7.2 |
| 管理職志向 | 115 | 39.1 | 47.0 | 16.5 | 31.3 | 23.5 | 47.8 | 8.7 | 2.6 | 5.2 |
| 専門志向 | 270 | 35.9 | 41.1 | 22.6 | 20.7 | 23.7 | 47.0 | 13.7 | 3.0 | 5.6 |
| 就業志向 | 249 | 26.9 | 39.0 | 24.5 | 22.5 | 23.3 | 51.0 | 10.8 | 1.2 | 7.6 |
| やめたい・なりゆきにまかせたい・わからない | 200 | 28.5 | 28.0 | 22.0 | 16.0 | 21.5 | 50.0 | 9.0 | 2.5 | 10.0 |

第6節 まとめ

本章では、上司による部下への能力開発支援の現状と課題を分析した。分析から得られた知見について、その課題を中心に整理する。以下に7項目の要点を示したが、このうち1～4は職場管理職票の分析から、5～7は一般社員票の分析から得られた知見である。

1. 職場管理職票から、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%である（「十分にできている」、「ある程度できている」の回答割合を合計）。多くの上司が、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。上司が部下に対して行う能力開発支援の内容をその達成度別にみると、すべての項目で、できているとはいえない上司の回答割合が、できている上司の回答割合よりも低い。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」といった項目で、両者の回答割合の差が20ポイント程度と大きい。これらの項目には、「べき」という言葉が含まれる点で共通する。部下への能力開発支援についての達成度が低い上司は、部下に対して、仕事や知識、能力に関する規範を示すような指導をできていないといえる。
2. 上司は、どのようなことを、部下への能力開発支援にあたっての課題だと認識しているのか。上司全体での回答結果をみると、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答割合がもっとも高く（45.5%）、次いで「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」（44.1%）、「業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない」（25.6%）の順となっている。また、これらの課題は、部下への能力開発支援につい

での達成度が低い上司において、より認識されている。「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」について、部下への育成・能力開発に対する支援をできているとはいえない上司での回答割合は48.4%であり、できている上司での回答割合より21.3ポイント高い。また「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」について、できているとはいえない上司での回答割合は50.3%であり、できている上司での回答割合より13.4ポイント高い。

3. 職場管理職票から、上司にみられる部下への能力開発支援にあたっての課題として、まず、時間のとれなさの問題をとりあげた。部下の育成・能力開発を行う時間的余裕がない上司と業績上の目標達成に追われて後回しにせざるをえない上司は、そうではない上司と同程度の内容の、部下への能力開発支援を行っている。上司は、時間がとれないことを課題として認識しながらも、部下への能力開発支援を積極的に行っているといえる。ただし、時間のとれ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。上司はこの問題を、「職場の業績を向上させる」ためのものとして捉えている。また、部下への能力開発支援について時間をとれない上司は、人事部門に対して、育成・能力開発に関わる上司の負担を考慮した要員配置や、部下育成に関する管理職研修に力を入れてほしいと、より考えている。

4. 職場管理職票から、上司にみられる部下への能力開発支援にあたっての課題として、次に、育成・能力開発のための知識やノウハウが足りないことの問題をとりあげた。当該課題の認識と能力開発支援の内容との関係について、知識やノウハウが足りないと認識している上司は、そうではない上司に比べて、「仕事に必要な知識を提供している」、「身につけるべき知識や能力について説明している」といった項目での回答割合が8~9ポイント低い。また、知識やノウハウが足りないとする認識が比較的高い管理職1年目の上司では、上に挙げた2項目に加えて、「研修・セミナー等に関する情報を提供している」、「会社の人材育成方針について説明している」といった項目でも、2年目以上の上司と比べた際の差が大きくなる。管理職の経験が浅い上司は、彼らの上司からの指導や助言をより受けているため、上司は、彼らの上司からの能力開発支援を受けて、部下への能力開発支援をめぐる知識やノウハウを蓄積させてゆく面もあると考えられる。一方で、こうした知識やノウハウが足りないと感じている上司は、人事部門に対して、部下育成に関する情報の提供や部下育成に関するコンサルティングといった、人事部門との個別的なコミュニケーションについて力を入れてほしいと、より考えている。

5. 一般社員票から、部下のうち52.5%が、自身の能力開発に対する上司の指導や支援に満足している（「満足している」、「やや満足している」の回答割合を合計）。部下への能力開発支援の達成度（できているとする上司は約3割）と比べると、部下は、上司による能力開発

支援を好意的に評価しているといえる。しかし、部下が上司から受けた能力開発支援の内容について、上司の指導や支援に満足している部下とそうではない部下の回答割合の差は、上司の達成度別にみた場合よりも総じて大きい。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割合は 35.8%、「仕事に必要な知識を提供してくれる」での回答割合は 23.6%となっており、満足している部下の回答割合より、約 35 ポイント低い。

6. 部下は、どのようなことを、上司が能力開発支援を行ううえでの課題だと認識しているのか。部下全体の回答結果をみると、上司に「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答割合がもっとも高く（46.0%）、次いで「過度な負担がかかる」（31.0%）、「育成・能力開発に対する関心がうすい」（21.8%）の順となっている。上司による能力開発支援について満足している部下とそうではない部下の別にみると、満足しているとはいえない部下の回答割合が満足している部下の回答割合より顕著に高い項目は、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。このうち「育成・能力開発に対する関心がうすい」について、満足しているとはいえない部下の回答割合は 38.2%、満足している部下の回答割合は 7.1%であり、満足している部下より 31.1 ポイント高い。

7. 一般社員票から、部下が挙げる上司による能力開発支援にあたっての課題として、上司の「関心のうすさ」をとりあげた。第1に、部下への能力開発支援についての上司の「関心のうすさ」は、上司と部下とのコミュニケーション不足に顕著に現れる。上司の「育成・能力開発に対する関心がうすい」と回答した部下は、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い。また、自身の仕事上の目標や課題を決める際に、上司が部下の意見を聞かないことが多いとする回答割合は 24.0%で、全体の回答割合（11.6%）よりも高くなっている。第2に、上司による能力開発支援についての満足度が低い部下について、能力向上意欲が高い部下ほど、上司の「関心のうすさ」を課題として挙げる傾向にある。自身の能力開発に対する上司の指導や支援について満足しているとはいえない部下のうち相対的に能力向上意欲が高い管理職志向の者では、上司の「育成・能力開発に対する関心がうすい」とする回答割合が 47.0%となっており、その他のキャリア志向の者の回答割合より高い値となっている。同様の傾向は、上司に「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」、「会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない」といった課題の認識においてもみられる。能力向上意欲が高い部下は、能力開発支援に関して上司に対する期待が高い。そしてその期待に応えることができない上司に対して満足感を得られていない現状を反映した回答結果だと考えられる。

【参考文献】

- 稲上毅（1981）『労使関係の社会学』，東京大学出版会．
- 小池和男編（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』，東洋経済新報社．
- 小池和男（2005）『仕事の経済学 [第3版]』，東洋経済新報社．
- 中原淳（2010）『職場学習論－仕事の学びを科学する－』，東京大学出版会．
- 中原淳（2012）『経営学習論－人材育成を科学する－』，東京大学出版会．

第4章 能力開発の職種特性とマネジメント —ホワイトカラー職種における検討—

第1節 はじめに

本章では、企業に勤めるホワイトカラー労働者の能力開発について議論する。特に、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する。

能力開発の方法は、大きく、仕事をこなす中での技能形成（OJT）と、仕事の間を離れた能力開発に分けられる。後者には、企業が指示する研修等の受講（Off-JT）、会社や職場の指示によらない自主的な学習（自己啓発）の両者が含まれる。言うまでもなく、企業における人材育成の基本は OJT にあり、ホワイトカラー労働者でも変わりはない¹。マネジメントとしては、OJT を効果的に進めるために、仕事の割り振りや配置、ローテーションなどに気を配る必要がある。これに対し、Off-JT や自己啓発などでは、能力開発のための要員管理や時間管理などをいっそう考慮する必要があるだろう。とりわけ、自己啓発については、時間的制約が実施上の大きな課題となっている²。

なお、能力開発実施上の課題や支援策を考えるにあたっては、当人や就いている業務に「能力開発のニーズ」がどのくらいあるのかに留意する必要がある。極端な話で考えるならば、能力開発のニーズが乏しいところには、課題も支援の必要性も生じないからである。例えば、特段の知識・技能を要しない定型業務など、能力開発の必要性を（企業・労働者が）感じられない場合、能力開発をめぐる問題は全く別のものとなる³。実証上、能力開発実施における課題を考えるにあたっては、「能力開発が必要なところに、十分な能力開発機会が開かれているか」が問われるべきと言えるだろう⁴。

では、どのような方法での能力開発が望ましいのか。それは、当然のことながら、仕事の

¹ 小池（1991, 1997）など参照。小池（1997）によれば、ホワイトカラーの技量の核心は、不確実性をこなすノウハウにある。この技量は、おもに企業内の OJT によって形成されるとする。

² 厚生労働省『平成 27 年度 能力開発基本調査』の結果をみると、自己啓発の問題点に関し、78.8%の者が問題を感じており、具体的な問題点をみると、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」という回答が 57.6%で最も多い。

³ 高見（2012a）では、技能レベルの低い仕事に就いている場合、Off-JT が受講されにくいのみならず、自己啓発も行われにくいことを検討した。そして、特に自己啓発が行われにくい背景として、「自己啓発の必要性を感じない」仕事であることを問題視した。こうした仕事の場合は、能力開発を「行えない」ことが問題というより、能力開発の「意味（必要性）を感じられない」ところに問題の中心があり、従業員の能力の最大発揮を求める立場からは、業務のステップを作る、キャリアを見通せるようにするなどの工夫がマネジメントに求められよう。

⁴ 高見（2014）では、主にサービス業の専門的職種について、「(そもそも) スキルアップが強く求められる仕事か」、「自ら学習してスキルを身につける必要があるか」という観点から、自己啓発ニーズを検討した。本データは、企業内のホワイトカラー労働者が中心で、分析対象がやや異なる。なお、ホワイトカラーにおける能力開発ニーズについては、資格取得の必要性からの切り口もあるが（今野・下田 1995 など参照）、本稿では特に議論しない。

種類によって大きく異なると考えられる。生産労働者とホワイトカラー労働者で異なることはもちろん、同じホワイトカラー職種の中をみても一律ではなく、有効な能力開発方法には仕事の性質に応じた多様性がみられよう。この点の明示的な検討は、これまで十分なされてこなかった⁵。ただ、例えば、決められた範囲の仕事を着実に進めるような業務では、上司から日々指導・助言を受けながら業務をこなすこと自体が、何よりも能力向上に寄与するだろう。これに対し、専門的知識をもって自律的に進めることが求められる業務、最新の知識へのキャッチアップが常に求められる業務では、日々のOJTのみでは能力開発が不十分と考えられる⁶。目の前の仕事を離れたところで、専門的知識を身につけるための学習機会が求められるからだ⁷。それは、会社が指示する研修を受講することで満たされる場合もあるが、時間外に自ら進んで学習することが有効な場合もあるだろう。

このように、ホワイトカラー職種に限ってみても、能力開発に有効な方法は、仕事の種類によって多様であると考えられる。そして、特に就業時間外に自ら能力開発を行うことが求められる仕事の場合、マネジメントとして従業員・部下の能力開発をどのように促進・支援するかは難しい課題である。講座のメニューを提示するなど、直接支援できる部分もあるが、あくまで当人の自発性や意欲に任されている部分が大きいためだ。この点、部下・従業員が能力開発を行いやすいよう、時間面・金銭面などで支援する方向を疎かにできない。本章では特に時間面の支援のあり方を考察したい。

以上の問題意識をふまえ、本章では、ホワイトカラー職種を対象に、仕事の種類によって能力開発に適した方法が異なることを検討する。そして、能力開発をめぐるマネジメントのあり方を考察する。分析に使用するデータは、『企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査』（労働政策研究・研修機構、2016年）であり、そのうち、主に従業員調査データを分析に用いる。

⁵ 小池（1991）のように、ホワイトカラーの能力開発について、技術者、営業分野、総合職、銀行など、細かな職種・業種別に、聞き取り調査に基づいて丁寧に検討した例もある。

⁶ 三輪（2011）が検討対象とした「知識労働者」がこれに当たるだろう。三輪は、知識労働者について、「特定の職種や仕事を指す概念ではなく、高度な知識や思考が必要となる仕事、あるいは知識の活用の優劣が成果を大きく左右する仕事に従事している者を示す概念」とし（21頁）、ソフトウェア技術者とコンサルタントを対象に、そのキャリア志向、自律的な学習行動を考察している。

⁷ 本稿では直接の検討対象とはしないが、その仕事におけるキャリア形成のあり方によっても、能力開発の方法に違いが生じよう。例えば、佐藤（2011）は、内部労働市場（ILM）型のキャリアに対して、職業別労働市場（OLM）型のキャリアを対置し、後者では、技能形成が企業の外部にある職種特有の訓練プログラムにそって行われるとする。そして、中小サービス業に勤める者を対象に、OLM的キャリアの特徴を検討し、OLMタイプの者の方が、勤務先でのOff-JTに多く参加するとともに要望も多く持っており、また自己啓発も含め能力開発意欲が高く、現状の会社の能力開発支援に対して課題も多く感じているとする。三輪（2011）においても、自律的なキャリア志向が自律的な学習行動と関連をもっていることが示される。このように、キャリア志向と能力開発とをめぐると論点は大変重要であるが、本章の範囲を超えるため、今後の課題としたい。

第2節 仕事の性質と求められる資質・能力

まず、回答者の職種を大まかに分類し、仕事の性質を確認することから始めよう。調査データの性質をふまえれば⁸、回答者が企業内で就いている職種は、同じホワイトカラー職種のうちでも、「事務系の職種⁹」、「営業・販売系の職種」、「企画・開発系の職種¹⁰」の大きく3つに分けられる¹¹（図表2-4-1）。それぞれの職種にどのような人が就いているのか、性別、学歴構成をみると（図表2-4-2）、「事務系の職種」では女性が半数を占めるのに対し、「企画・開発系の職種」では男性が8割を占めている。また、最終学歴でみると「事務系の職種」では「大学（文系）」の割合が高いのに対し、「企画・開発系の職種」では「大学（理系）」や「大学院」の割合が高いという特徴が見られる。

図表2-4-1 本データに基づく職種の分類

| | |
|-----------|---|
| 事務系の職種 | 「法務」「経理・財務・予算」「広報・宣伝」「人事・労務」「一般事務」 |
| 営業・販売系の職種 | 「営業・販売」「購買・調達・物流」 |
| 企画・開発系の職種 | 「経営企画」「システム開発・運用」「研究開発」「設計・デザイン」 「商品企画」「マーケティング・調査・分析」 |

図表2-4-2 職種ごとの性別・学歴構成

(単位:%)

| | 性別 | | 学歴 | | | | |
|------------------|------|------|-------|----------|--------|--------|------|
| | 男性 | 女性 | 中学・高校 | 専門・短大・高専 | 大学(理系) | 大学(文系) | 大学院 |
| 事務系の職種(N=831) | 49.0 | 51.0 | 17.1 | 17.2 | 6.3 | 56.2 | 3.2 |
| 営業・販売系の職種(N=224) | 78.9 | 21.1 | 13.4 | 11.2 | 16.1 | 58.5 | 0.9 |
| 企画・開発系の職種(N=254) | 79.2 | 20.8 | 5.5 | 6.7 | 30.7 | 27.6 | 29.5 |

⁸ 本調査は、従業員規模 300 人以上の企業を調査対象とし（企業調査）、同時に、企業（人事部）を通じ、該当する職場（管理職）とそこに勤める従業員（正社員）を対象に調査票を配布してもらう設計をとっている（職場管理職調査、一般社員調査）。このうち、企業から職場に調査票を配布する際には、3種類の職場にそれぞれ1票ずつ配布するよう依頼している。それぞれ、「総務、経理・財務、人事、法務、広報・秘書部門」（職場A）、「営業・販売、購買・物流、サービス提供部門（医療・福祉・看護などの部門を含む）」（職場B）、「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」（職場C）である。

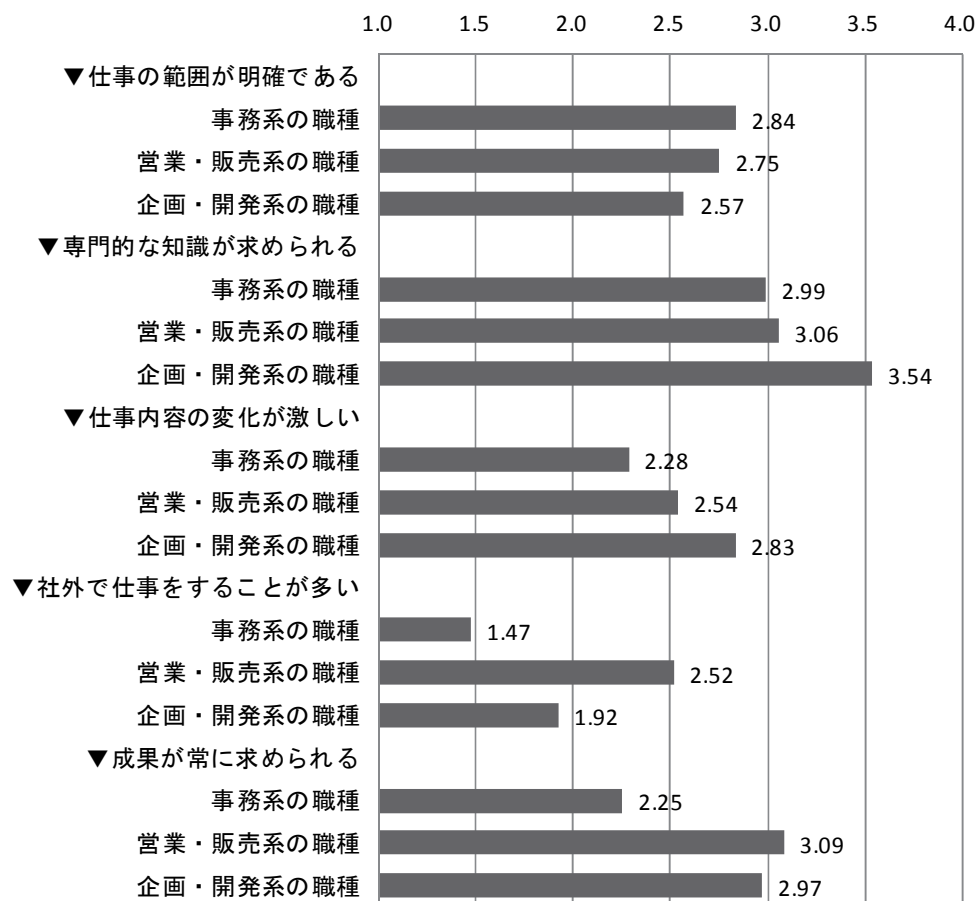
⁹ このうち、「人事・労務」、「一般事務」、「経理・財務・予算」の占める割合が高い。

¹⁰ このうち「研究開発」、「設計・デザイン」が若干多くを占める。

¹¹ そのほかの「製造・施工」、「医療・介護・福祉」、「サービス職」については、本章の分析対象から除外する。

次に、それぞれの職種における仕事の性質を、互いに比較することで明らかにする¹²（図表2-4-3）。「事務系の職種」では、「仕事の範囲が明確である」の割合が他の職種に比べてやや高い。これに対して、「営業・販売系の職種」では、「社外で仕事をすることが多い」、「成果が常に求められる」という性質、「企画・開発系の職種」では、「専門的な知識が求められる」、「仕事内容の変化が激しい」などの性質に特徴があると言える。

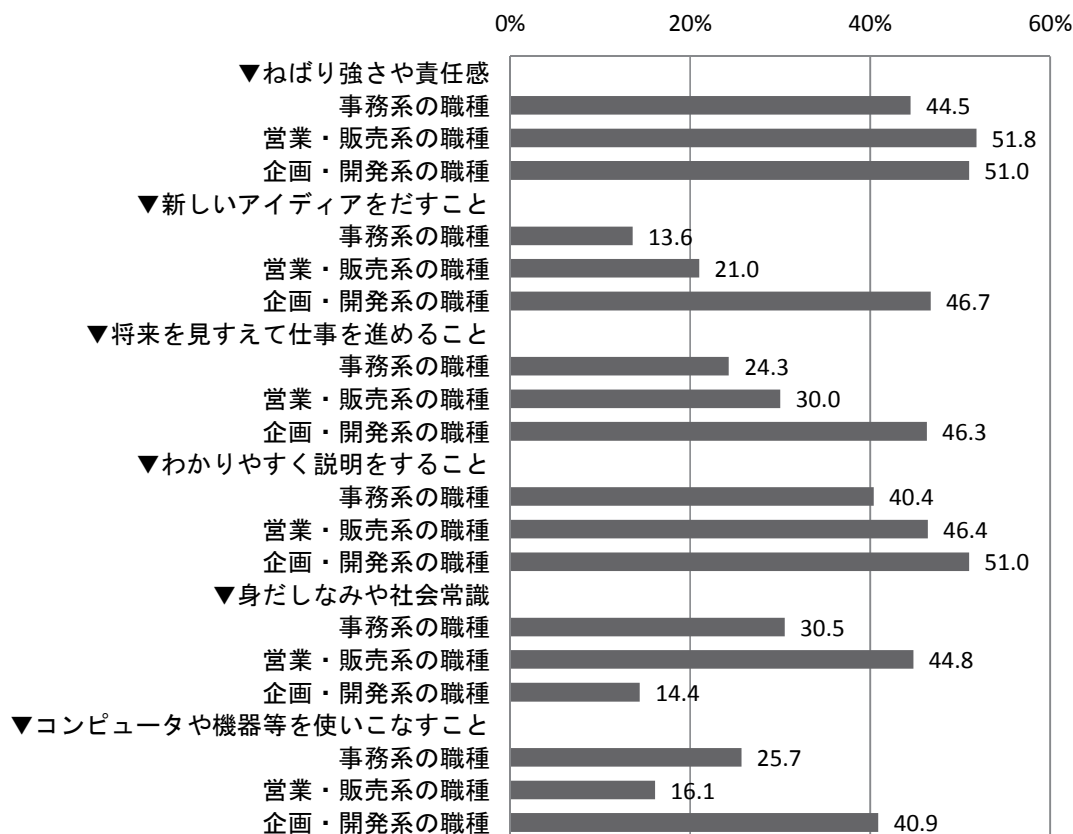
図表2-4-3 仕事の性質（点数）－職種別－



次に、それぞれの職種にどのような資質・能力が求められるのかを比較することから、職種ごとの性格を描いてみよう（図表2-4-4）。「営業・販売系の職種」では、「ねばり強さや責任感」や「身だしなみや社会常識」が求められる割合が相対的に高い。また、「企画・開発系の職種」では、「新しいアイデアを出すこと」、「将来を見すえて仕事を進めること」、「わかりやすく説明すること」が求められる場合が相対的に多いといえる。

¹² ここでは、「かなり当てはまる」=4点、「ある程度当てはまる」=3点、「あまり当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点のように点数化し、平均点を比較する形をとっている。

図表 2-4-4 仕事に求められる資質・能力（「かなり求められる」割合）－職種別－



第3節 能力開発に求められる方法

では、こうした職種の性質をふまえ、それぞれの職種で能力を高めるためにはどのような方法が適するのかを検討したい。まず、「能力を高めるのに役立つと思う方法」の回答を職種別にみてみたい（図表 2-4-5）。「企画・開発系の職種」では、他の職種に比べて挙げられる項目が多いが、「同僚からの指導・助言」、「部下や同僚への指導・助言」、「本やマニュアルから学ぶ」、「ミーティングなどで情報を共有」、「仕事の範囲や幅が広がる」、「就業時間外に自ら勉強する」などが多く挙げられる。「営業・販売系の職種」では、「上司や同僚を見て学ぶ」、「応援などで担当外の仕事を経験」、「仕事の責任が大きくなる」が、相対的に多く挙げられる。

図表 2-4-5 能力を高めるのに役立つと思う方法—職種別—

(単位:%)

| | 上司からの指導・助言 | 同僚からの指導・助言 | 部下や同僚への指導・助言 | 上司や同僚を見て学ぶ | 本やマニュアルから学ぶ | 応援などで担当外の仕事を体験 | ミーティングなどで情報を共有 | 仕事の範囲や幅が広がる | 仕事の責任が大きくなる | 会社の指示で研修に参加する | 就業時間外に自ら勉強する |
|-------------------|------------|------------|--------------|------------|-------------|----------------|----------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| 事務系の職種 (N=839) | 61.6 | 32.4 | 28.6 | 48.7 | 42.0 | 25.7 | 32.7 | 53.0 | 38.3 | 23.1 | 38.9 |
| 営業・販売系の職種 (N=224) | 59.4 | 37.9 | 35.7 | 57.6 | 31.3 | 31.3 | 41.1 | 54.5 | 48.7 | 20.5 | 37.1 |
| 企画・開発系の職種 (N=257) | 64.6 | 42.8 | 45.1 | 55.3 | 45.1 | 30.4 | 47.5 | 63.8 | 45.1 | 23.3 | 44.4 |

この結果からは、まず、どのような仕事でも、日々の仕事の中での上司や同僚との関わりが、能力を高めるのに効果的だと認識されていることがわかる。同時に、一口に「OJT」と言う中でも様々な学びの形があることも確認された。さらには、OJT のみならず、「就業時間外に自ら勉強」や「本やマニュアルから学ぶ」、「会社の指示で研修に参加」といった職場を離れての能力開発も、能力向上に必要な要素であった。特に企画・開発系の職種においては、就業時間外に自ら勉強することが有効であることがうかがえた。

では、能力開発を行うにあたってどのような課題があるのか。特に職場の支援のあり方を探るため、上司に対してどのような課題を認識しているかを職種別に検討する(図表 2-4-6)。まず、どの職種においても「上司に時間的余裕がない」が最も多く挙げられ、能力開発において「仕事が忙しすぎる」という意味の時間的制約が大きな問題となっている様子が見える¹³。職種による特徴をみると、「企画・開発系の職種」で挙げられる課題が特に多いが、「育成・能力開発の知識・ノウハウ不足」、「上司に過度な負担がかかる」が相対的に多く、「営業・販売系の職種」では、「上司に時間的余裕がない」、「業績上の目標達成に追われ、育成・能力開発後回し」などの課題が特に多く挙げられる。

図表 2-4-6 能力開発を行う上での上司の課題—職種別—

(単位:%)

| | 育成・能力開発の知識・ノウハウ不足 | 育成・能力開発に対する関心がうすい | 上司に過度な負担がかかる | 会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない | 業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発後回し | 上司に時間的余裕がない | 人事部門との役割分担がいまいちになる | とくに課題はない |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------------------|--------------------------|-------------|--------------------|----------|
| 事務系の職種 (N=798) | 16.4 | 19.3 | 31.3 | 13.5 | 13.9 | 46.2 | 8.5 | 16.8 |
| 営業・販売系の職種 (N=219) | 18.3 | 24.7 | 26.9 | 19.2 | 27.9 | 47.9 | 13.7 | 13.2 |
| 企画・開発系の職種 (N=253) | 24.5 | 24.9 | 38.3 | 19.0 | 26.5 | 43.9 | 13.4 | 11.1 |

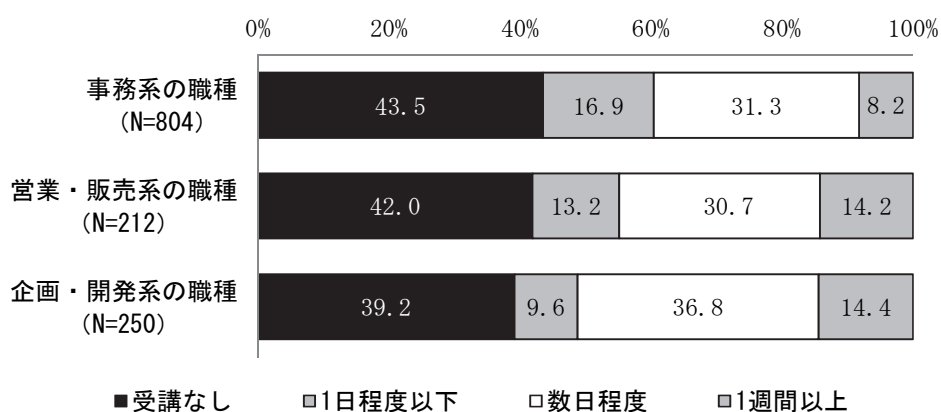
¹³ ここでの時間的制約の問題は、仕事が忙しくて部下の指導が十分にできないという、OJTに関わる課題と考えられる。OJTは、いわば仕事の時間内に能力開発が組み込まれていると言え、「長い労働時間がOJTの物理的制約になる」という関係は想定しにくいだが、OJTであっても、忙しすぎる職場では、能力開発が阻害される可能性が示唆されよう。

第4節 Off-JT の実施と有効性—職種による違い

前節では、能力開発に有効な方法は職種によって多様であり、OJT の重要性は言うに及ばず、仕事の間を離れた能力開発（Off-JT、自己啓発）も求められていることが示唆された。では、実際、Off-JT や自己啓発がどのように行われ、どこに課題や支援ニーズがあるのか。次に検討したい。

まず、会社の指示での教育訓練（Off-JT）について、検討しよう。教育訓練の受講程度を職種別にみると¹⁴（図表2-4-7）、「事務系の職種」で「受講なし」、「1日程度以下」が多いのに対し、「営業・販売系の職種」や「企画・開発系の職種」では受講程度が相対的に高く、特に「企画・開発系の職種」では、数日程度以上の受講をした割合が高い。こうした職種において企業が特に教育訓練を行っていることが示されている。

図表2-4-7 教育訓練（Off-JT）の受講程度—職種別—



では、具体的にどのような研修・セミナーを受講したのか。図表2-4-8をみると、「事務系の職種」、「企画・開発系の職種」では「仕事に関連する専門的知識」が多く、「営業・販売系の職種」では「コンプライアンス」、「ビジネスマナー等の基礎知識」が相対的に多い結果となっている。

¹⁴ 「教育訓練（Off-JT）の受講程度」の指標は、「昨年1年間（2015年1～12月）に、あなたは、会社の指示で「教育訓練」を受けましたか」への回答および、教育訓練を「受けた」者についての「昨年1年間（2015年1～12月）に、あなたが会社の指示で受けた教育訓練の受講日数は合計でどのくらいですか」への回答を組み合わせて作成した。

図表 2-4-8 教育訓練（Off-JT）の内容—職種別—（Off-JT 受講者）

（単位：％）

| | 仕事に関連する専門的知識 | 資格取得のための研修 | ビジネスマナー等の基礎知識 | コンプライアンス | 管理者向け研修 | 今後のキャリア設計 | 語学 |
|------------------|--------------|------------|---------------|----------|---------|-----------|-----|
| 事務系の職種（N=461） | 68.1 | 12.1 | 17.1 | 26.7 | 8.7 | 4.3 | 3.5 |
| 営業・販売系の職種（N=124） | 49.2 | 11.3 | 22.6 | 33.1 | 15.3 | 4.8 | 9.7 |
| 企画・開発系の職種（N=154） | 68.8 | 13.0 | 10.4 | 27.3 | 13.6 | 5.2 | 7.1 |

ここで、会社の指示で受けた教育訓練は、受講者のニーズに合っていたのか。教育訓練（Off-JT）がとても役に立った割合を職種別に検討しよう¹⁵（図表 2-4-9）。「事務系の職種」に比べて、それ以外の職種では「現在の仕事で役立っている」、「今後の仕事やキャリアで役立つ」割合が低くなっている。特に「企画・開発系の職種」で低いことに特徴がある。

実際、Off-JT 受講有無と能力開発機会への満足度との関係を職種別にみると¹⁶（図表 2-4-10）、事務系の職種、営業・販売系の職種においては、Off-JT 受講があるほど、能力開発機会への満足度が高い¹⁷。これに対し、企画・開発系の職種においては、Off-JT 受講によって能力開発機会への満足度に差が見られない。

このように、企画・開発系の職種では特に、Off-JT を受講することで十分な能力開発となっていない様子が見える。このことは何を意味するのか。ひとつ考えられるのは、この職種では、会社の指示する研修よりも能力向上に有効な方法が他にあるということである。具体的には、「専門的知識が求められる」、「仕事内容の変化が激しい」などの性質をもち、「新しいアイデアが求められる」ような企画・開発系の仕事では、会社が指定する研修で十分ではなく、時間外に自ら進んで能力開発を行うことが、とりわけ求められるのではないか¹⁸。次に検討しよう。

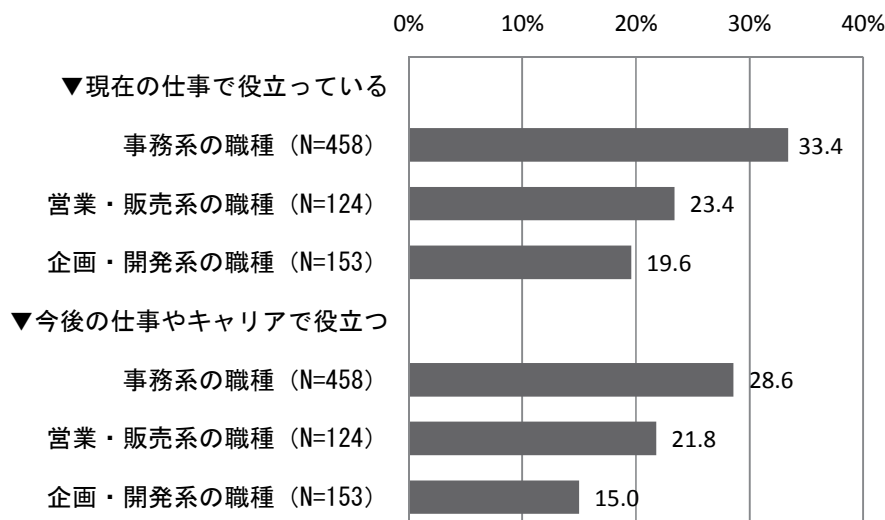
¹⁵ これは、「とても役に立つ」、「ある程度役に立つ」、「あまり役に立たない」、「まったく役に立たない」の4件法であるが、「あまり役に立たない」以下は1割程度であり、多数派（6割程度）は「ある程度役に立つ」であったことから、「とても役に立つ」だけを取り出して割合を比較したものである。

¹⁶ 「能力開発機会に対する満足度」は、「あなたは現在の仕事や働き方にどのくらい満足していますか」という設問における「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」への回答である。本設問は「満足」～「不満」の5件法であるが、「満足」=5点～「不満」=1点のように点数化して、平均点を比較している。

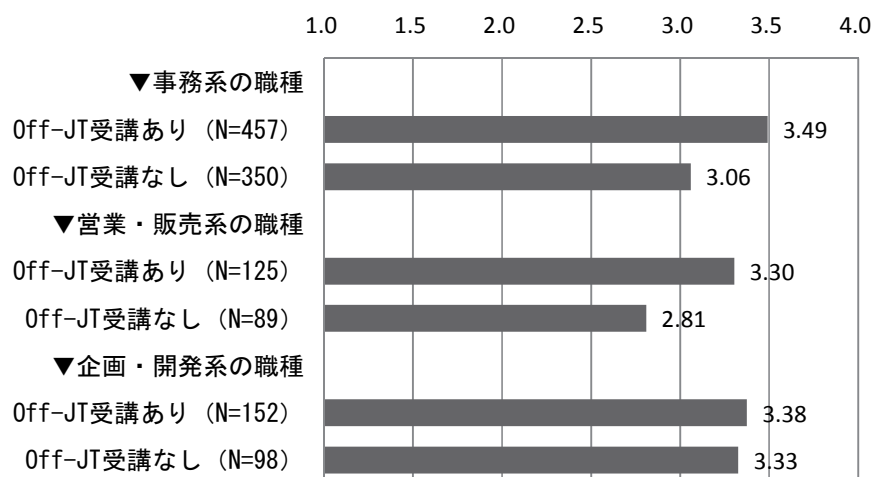
¹⁷ 「事務系の職種」、「営業・販売系の職種」においては、平均の差の検定で統計的に有意な結果である。

¹⁸ 本章における「企画・開発系の職種」は、三輪（2011）のいう、高度な知識や思考が必要な知識労働者と重なる点が多く、自立的学習が求められる点でも共通すると考えられる。

図表 2-4-9 教育訓練（Off-JT）がとても役に立った割合—職種別—（Off-JT 受講者）



図表 2-4-10 能力開発機会に対する満足度（点数）—職種別・Off-JT 受講の有無別—



第5節 自己啓発の実施と課題—職種による違い

最後に、自己啓発の実施状況の職種による違いと、実施上の課題について検討する。自己啓発の実施程度を職種別にみると¹⁹（図表 2-4-11）、「営業・販売系の職種」では「実施なし」が多いのに対し、特に「企画・開発系の職種」では「48 時間以上」など、ある程度まとまった時間を自己啓発に当てている者が少なくなく、「事務系の職種」がそれに続く。

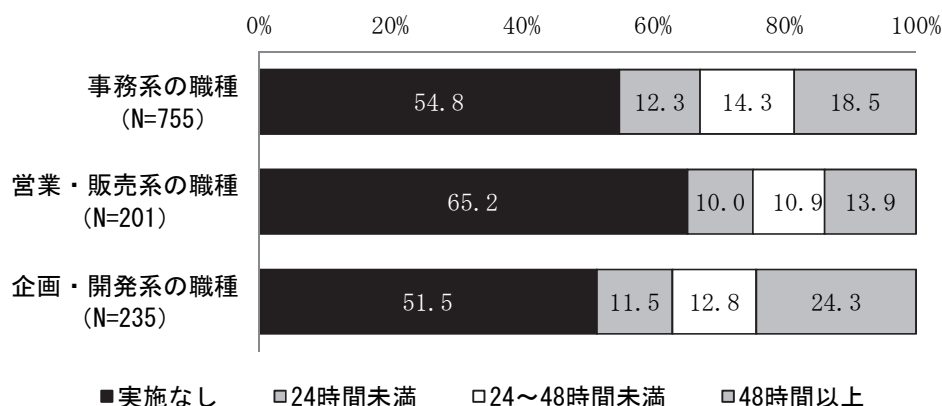
自己啓発の実施者において、どのような自己啓発を行ったのかを職種別にみると（図表 2

¹⁹ 「自己啓発の実施程度」の指標は、「昨年 1 年間（2015 年 1～12 月）に、あなたは仕事に関わる自己啓発（= 会社や職場の指示によらない、自発的な教育訓練）を行いましたか」への回答および、自己啓発を「行った」者についての「昨年 1 年間（2015 年 1～12 月）に、自己啓発にかけた合計時間数はおよそどのくらいでしたか」への回答を組み合わせで作成した。

－４－１２)、どの職種でも「自学・自習」が多いが、特に「営業・販売系の職種」、「企画・開発系の職種」で多く見られる。「講習会・勉強会・セミナーなどの聴講」、「通信教育受講」は「企画・開発系の職種」中心に見られる。

ただ、現状の自己啓発が十分な能力開発となっているかについては、留保が必要である。自己啓発の実施有無別に、能力開発機会の満足度をみると（図表２－４－１３）、自己啓発を行っているかどうかによって、能力開発機会に対する満足度には大きな差が見られない²⁰。なぜ、自己啓発を実施していても、現状の能力開発に十分と感じられないのか。それには、自己啓発を行っている人でも、必ずしも「十分に行えていない」ことが関係するのではないか。その点を次に検討したい。

図表２－４－１１ 自己啓発の実施程度—職種別—



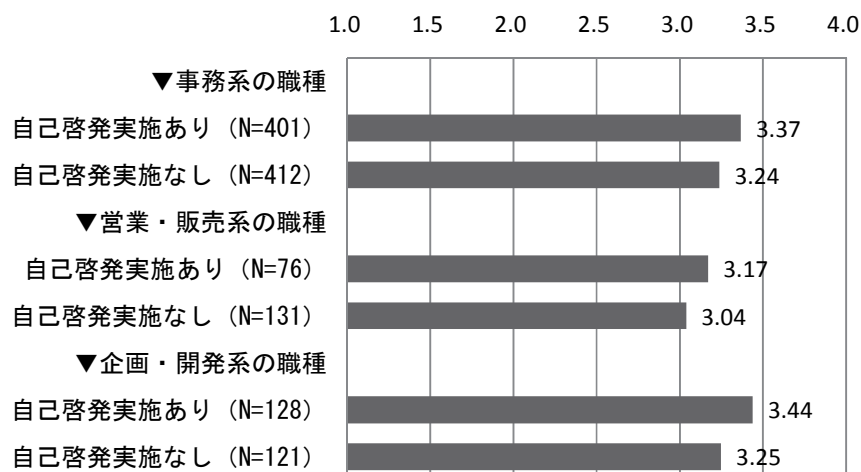
図表２－４－１２ 自己啓発の内容—職種別—（自己啓発実施者）

(単位:%)

| | 大学・大学院の講座受講 | 専修学校等で行っている講座受講 | 職業能力開発施設の講座受講 | 講習会・勉強会・セミナーなどの聴講 | 会社の同僚との勉強会参加 | 社外の人との勉強会参加 | 通信教育受講 | 自学・自習 |
|-------------------|-------------|-----------------|---------------|-------------------|--------------|-------------|--------|-------|
| 事務系の職種 (N=398) | 2.0 | 5.3 | 2.5 | 31.7 | 5.0 | 8.3 | 21.1 | 56.3 |
| 営業・販売系の職種 (N=76) | 0 | 7.9 | 0 | 27.6 | 6.6 | 15.8 | 17.1 | 64.5 |
| 企画・開発系の職種 (N=129) | 1.6 | 3.9 | 3.1 | 41.9 | 3.9 | 12.4 | 24.0 | 63.6 |

²⁰ どの職種においても、自己啓発有無による統計的に有意な差はみられなかった。

図表 2-4-13 能力開発機会に対する満足度（点数）—職種別・自己啓発実施の有無別



自己啓発を行うにあたっての問題を職種別にみよう（図表 2-4-14）。「仕事が忙しくて時間がとれない」は、どの職種でも最も多く挙げられる要因である。特に「営業・販売系の職種」、「企画・開発系の職種」で半数を超えるなど、多く見られる。他の要因については職種による差は見られない。

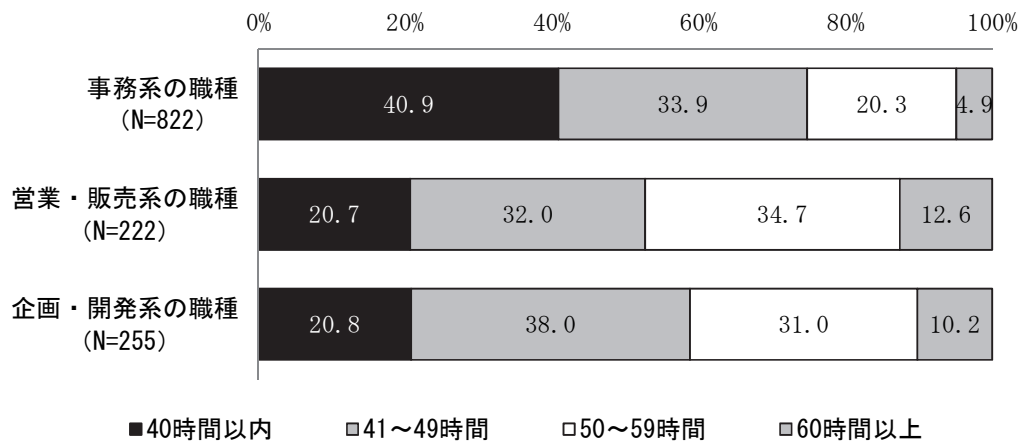
この時間的制約の背景には長い労働時間が関係するのだろうか。週実労働時間を職種別にみると（図表 2-4-15）、「営業・販売系の職種」、「企画・開発系の職種」の労働時間は「事務系の職種」に比べて長い。このことが自己啓発の障害となっている可能性が考えられる。ただ、高見（2014）で議論したように、自己啓発は「忙しいから行わなくなる」という性質のものでもない。当人の意欲が関わってくるものだからだ。

図表 2-4-14 自己啓発を行う上での課題—職種別—

（単位：％）

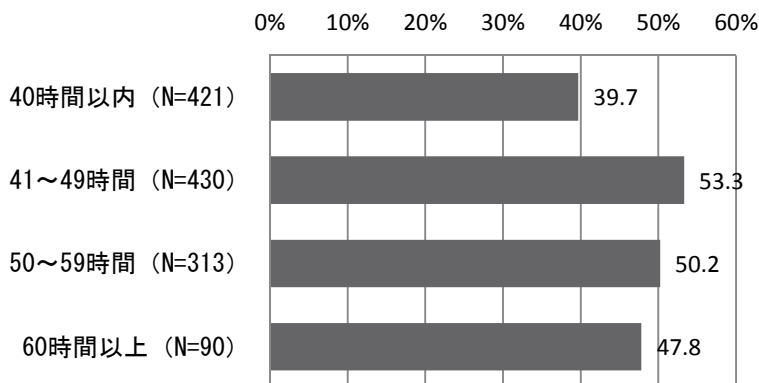
| | 仕事が忙しくて時間がとれない | 家事・育児・介護などで忙しい | 費用負担が重い | どのような能力・知識を身につけたらよいか不明 | 取得すべき資格がわからない | どこで学べばよいかわからない | とくに課題はない | そもそも自己啓発の必要性を感じない |
|-------------------|----------------|----------------|---------|------------------------|---------------|----------------|----------|-------------------|
| 事務系の職種 (N=825) | 41.9 | 33.8 | 33.6 | 19.0 | 11.6 | 12.6 | 12.1 | 2.8 |
| 営業・販売系の職種 (N=218) | 56.4 | 24.8 | 33.5 | 18.8 | 10.6 | 12.8 | 7.8 | 4.6 |
| 企画・開発系の職種 (N=255) | 52.2 | 27.5 | 34.5 | 14.5 | 11.4 | 9.4 | 9.8 | 2.4 |

図表 2-4-15 週実労働時間—職種別—



この点を、週実労働時間別に自己啓発の実施割合からみると²¹ (図表 2-4-16)、労働時間が「40 時間以内」の場合に自己啓発の実施割合が低くなっており、労働時間が長い方で自己啓発が実施されないという関係はみられない²²。そして、自己啓発に関わる時間的制約の問題が指摘される割合を週実労働時間別にみると (図表 2-4-17)、労働時間が長い者ほど、時間的制約を感じている割合がきわめて高くなる。

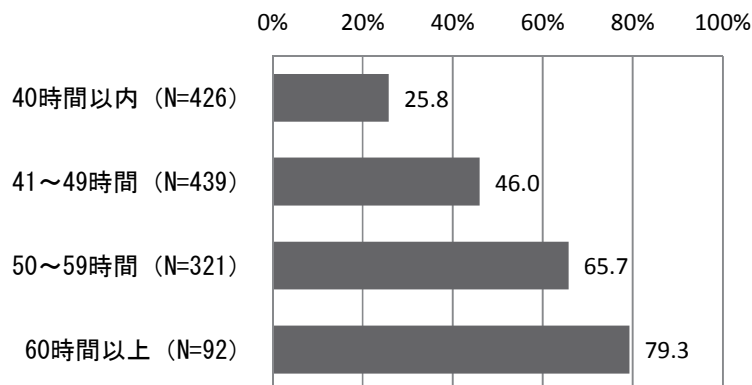
図表 2-4-16 自己啓発の実施割合—週実労働時間別—



²¹ 図表 2-4-16、2-4-17は、3 職種を統合して分析している。なお、職種によって傾向に相違はない。

²² 「41~49 時間」の者と比べると、労働時間が長い者ほど自己啓発の実施割合が低くなるが、それでも「40 時間以内」の者の水準よりは高い。

図表 2-4-17 自己啓発に関し「仕事が忙しくて時間がとれない」とする割合
—週実労働時間別—



ここまでの結果をまとめよう。自己啓発には、「仕事が忙しくて時間がとれない」という時間的制約の問題が多く指摘されるが、かといって労働時間が長い人が自己啓発を行っていないわけではない。スキルアップ意欲の高い人は往々にして労働時間も長いが、そうした中で就業時間外の自己啓発も行っている。そうした者で、時間的やりくりの困難が痛切な問題として認識されていると解するべきであろう。つまり、自己啓発を行ってはいるが、必要性・意欲の高さに比して十分には実施できていないこと、その背景に仕事の忙しさがあるものと整理できる²³。こうした現状をふまえれば、問題の解決策は、労働時間の長さを短縮することばかりに求められては不十分だろう。むしろ、忙しい中でも時間のやりくりを可能にする働き方や職場マネジメント、支援制度にあると考えられる。後の計量分析で検討しよう。

第6節 能力開発に適した方法の職種による違い—職種別の計量分析による検証

これまでの検討をふまえて、どのような方法が能力向上に資するのか、職種による違いに着目して計量分析で検証する。具体的には、職種別に、「能力開発機会に対する満足度」を規定する要因について、基本属性を統制した上で、どのような方法が能力向上に寄与するのかを検討しよう。分析方法は、順序ロジスティック回帰分析とする²⁴。

投入する変数は、性別、年齢、最終学歴、勤続年数、役職有無²⁵、年収、仕事への志向性²⁶

²³ この点は、高見（2012b）における議論を引き継いでいる。

²⁴ 被説明変数は、「あなたは現在の仕事や働き方にどのくらい満足していますか」という設問における「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」への回答である。本設問は「満足」～「不満」の5件法であるが、「満足」=5点～「不満」=1点のように点数化して被説明変数とした。満足度という意識変数を被説明変数とする理由は、第1節で述べたように、能力開発においては「必要などころに十分な能力開発機会が提供されているか」を問うことが重要であり、「十分な機会」であるかどうかを測る代理指標として、本稿では満足度を採用するものである。なお、能力開発のニーズが乏しいと思われるケースは、本分析でも対象から除外されている。

²⁵ この場合の役職有無は、「非管理職の一般社員」を基準としたところの「係長相当」の効果をみている。

²⁶ 仕事への志向性は、「あなたの日々の主な関心は、仕事と仕事以外の生活のどちらにありますか」という設問において、「仕事に関心がある」=5点、「どちらかといえば仕事に関心がある」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「どちらかといえば仕事以外の生活に関心がある」=2点、「仕事以外の生活に関心がある」=1点のよう

を統制する。その上で、週実労働時間、Off-JT受講の有無、自己啓発実施の有無に加え、そのほかの具体的な能力開発行動に関わる変数を投入し²⁷、結果を読む。

「事務系の職種」、「営業・販売系の職種」の結果からみよう（図表2-4-18）。まず、「事務系の職種」についてみると、「Off-JT受講あり」ほど、「上司からの指導・助言」があるほど、「ミーティングで情報を得る」ほど、能力開発機会に満足している確率が高い。事務系の職種では、こうした方法が能力向上に寄与しているものと考えられる²⁸。逆に、労働時間が長いほど、能力向上機会への満足度は低くなる。

次に、「営業・販売系の職種」についてみると、「Off-JT受講あり」ほど、「応援などで担当外の仕事を経験」するほど、能力開発機会に満足している確率が高い。営業・販売系の職種では、こうした方法が能力向上に寄与しているものと考えられる。合わせて注目すべきは、週実労働時間が統計的に有意な効果をもっていないことである。つまり、営業・販売職においては、労働時間が長くなるほど能力開発が阻害されるという関係はみられない。これは、この職種における能力開発が、仕事の経験に基づくところが大きいことから、労働時間が長いほど能力開発の時間が量的に圧縮されるという関係性にないことをうかがわせる²⁹。

に点数化して投入した。これは、職業能力開発への意欲を示す代理指標として統制したものである。

²⁷ 能力開発実施に関わる変数については、「昨年1年間（2015年1～12月）に、あなたは仕事の能力や知識を高めることにつながる以下のことを受けたり、行ったりしましたか」という設問における回答を用いた。各項目「よくあった」～「まったくなかった」の4件法（項目によっては「そういう人はいなかった」を合わせた5件法）であるが、「あまりなかった」、「まったくなかった」は質的に差がなく、割合も小さいことから、「あまりなかった」以下を統合した上、「よくあった」=3点、「ときどきあった」=2点、「なかった」=1点のように点数化して投入している。

²⁸ なお、「ミーティングで情報を得る」ことが事務系の職種において有用な能力向上機会であるかどうかは、本稿では結論を留保したい。図表2-4-5では、「ミーティングなどで情報を共有」が能力を高めるのに役立つと考える割合は、事務系の職種において32.7%と、営業・販売系の職種、企画・開発系の職種に比べて相対的に低からである。図表2-4-18と合わせたところの解釈としては、事務系の職種において「ミーティングなどで情報を共有」している頻度は、他の職種に比べて低いものの、している人にとっては有用というものと考えられる。今後の検討課題としたい。

²⁹ 労働時間が長くても能力開発を制約しない関係性については、高見（2014）では、美容師の例を挙げて検討した。

図表 2-4-18 能力開発機会に対する満足度の規定要因(順序ロジスティック回帰分析)

| 分析対象 | 事務系の職種 | | 営業・販売系の職種 | |
|-----------------------------|--------|------------|-----------|-----------|
| | B | 標準誤差 | B | 標準誤差 |
| 女性(基準:男性) | .145 | .165 | .299 | .393 |
| 年齢 | -.031 | .016 | -.047 | .031 |
| 最終学歴(基準:高校) | | | | |
| 専門・短大・高専 | -.181 | .250 | -.506 | .595 |
| 大学(理系) | -.023 | .338 | -1.159 | .597 |
| 大学(文系) | -.226 | .234 | -.732 | .516 |
| 大学院 | .370 | .442 | -.431 | 1.513 |
| 転職経験あり(基準:経験なし) | .178 | .199 | .769 | .395 |
| 勤続年数 | .002 | .016 | .035 | .033 |
| 役職有無(あり=1、なし=0) | .411 | .222 | -.459 | .361 |
| 年収(基準:300万円以下) | | | | |
| 301~400万円以下 | .084 | .214 | 1.017 | .545 |
| 401~500万円以下 | .193 | .240 | .979 | .527 |
| 501~600万円以下 | .144 | .286 | 1.316 | .608 * |
| 601万円以上 | .497 | .321 | .966 | .605 |
| 仕事への志向性 | -.186 | .070 ** | -.306 | .130 * |
| 週実労働時間 | -.050 | .012 ** | -.035 | .020 |
| Off-JT受講あり | .723 | .150 ** | .742 | .311 * |
| 自己啓発実施あり | -.053 | .154 | .500 | .323 |
| 上司からの指導・助言 | .244 | .115 * | .393 | .240 |
| 同僚からの指導・助言 | .048 | .106 | -.289 | .231 |
| 部下や同僚への指導・助言 | -.015 | .110 | .184 | .217 |
| 上司・同僚を見て学ぶ | .196 | .118 | .468 | .253 |
| 本やマニュアルから学ぶ | .120 | .109 | -.195 | .244 |
| 応援などで担当外の仕事を経験 | -.058 | .133 | .681 | .252 ** |
| ミーティングで情報を得る | .351 | .119 ** | .194 | .242 |
| 社外の友人から情報を得る | .188 | .128 | -.197 | .228 |
| χ ² 乗値 | | 114.158 ** | | 54.723 ** |
| -2 対数尤度 | | 1772.893 | | 452.886 |
| Cox-Snell R ² 乗 | | 0.149 | | 0.255 |
| Nagelkerke R ² 乗 | | 0.16 | | 0.273 |
| N | | 710 | | 186 |

**1%水準で有意,*5%水準で有意

最後に、「企画・開発系の職種」の結果をみよう(図表 2-4-19)。まず、モデル1の結果から読む。「上司からの指導・助言」があるほど、「本やマニュアルから学ぶ」ほど、「社外の友人から情報を得る」ほど、能力開発機会に満足している確率が高い。こうした方法が能力向上に寄与しているものと考えられる。逆に、労働時間が長いほど、能力開発機会への満足度は低くなる。さらに、「事務系の職種」、「営業・販売系の職種」で有意な影響を示していた「Off-JT受講」が、企画・開発系の職種においては、能力開発機会に影響しないことが示されている。Off-JTよりも、社外の友人から情報を得るなどの行動が、企画・開発系の者に

とって有益な能力開発機会となっていることを示唆している。では、会社のマネジメントとしては、こうした能力開発行動をどう支援できるのか。

この点、モデル2では、自己啓発の時間的支援に関する「休暇・残業免除等の制度的支援³⁰」、「上司が勤務時間に配慮³¹」の変数を入れて結果の変化をみた。結果、「休暇・残業免除等の制度的支援」は有意な効果を示していないが、「上司が勤務時間に配慮」はプラスで有意であり、上司が勤務時間に配慮している場合に、企画・開発職にある部下の能力開発が促進されることが示唆された。ここで注目すべきは、モデル1で有意な影響を示していた「本やマニュアルから学ぶ」、「社外の友人から情報を得る」の有意性が消滅していることである。ここから、企画・開発系の職種においては、上司が勤務時間に配慮することで、本やマニュアルから学ぶ時間、社外で友人から情報を得る機会が持ちやすくなり、能力向上に寄与するという関係性がうかがえた。企画・開発系の職種における能力開発支援のひとつの形を示していると考えられる³²。

³⁰ 「休暇・残業免除等の制度的支援」の変数は、「自己啓発のための休暇」、「自己啓発のための残業免除や定時退社」のいずれかでも会社にある場合に「あり」とし、どちらも会社がない場合を基準として効果をみている。

³¹ 「上司が勤務時間に配慮」の変数は、「あなたの上司は、あなたの能力開発をどのように支援してくれますか」という設問における「自己啓発ができるよう勤務時間に配慮してくれる」への回答を用いた。

³² なお、図表2-4-18、2-4-19の計量分析では、サンプルサイズの関係から、企業票・職場票に関わる変数を投入していない。具体的には、企業票・職場票に関わる変数を投入するとサンプルサイズが6割程度に大きく低下し、「営業・販売職」、「企画・開発職」では分析結果が安定しないことを考慮して判断した。調査の構造を活かし、企業票・職場票に関わる変数を投入して結果を読むことが適切な分析方法と考えられるところ、この点は本稿の限界である。

図表 2-4-19 能力開発機会に対する満足度の規定要因(順序ロジスティック回帰分析)

| 分析対象 | 企画・開発系の職種 | | | |
|-----------------------------|-----------|----------|-------|-----------|
| | モデル1 | | モデル2 | |
| | B | 標準誤差 | B | 標準誤差 |
| 女性(基準:男性) | -.205 | .356 | -.113 | .371 |
| 年齢 | -.016 | .039 | -.020 | .039 |
| 最終学歴(基準:高校) | | | | |
| 専門・短大・高専 | -.367 | .807 | -.166 | .812 |
| 大学(理系) | -.119 | .636 | .174 | .647 |
| 大学(文系) | -1.018 | .637 | -.676 | .647 |
| 大学院 | -.203 | .672 | .173 | .687 |
| 転職経験あり(基準:経験なし) | -.167 | .403 | -.039 | .407 |
| 勤続年数 | -.015 | .037 | -.006 | .038 |
| 役職有無(あり=1、なし=0) | .384 | .365 | .261 | .369 |
| 年収(基準:300万円以下) | | | | |
| 301~400万円以下 | -.941 | .577 | -.857 | .586 |
| 401~500万円以下 | .207 | .556 | .233 | .568 |
| 501~600万円以下 | .004 | .598 | .143 | .610 |
| 601万円以上 | -.401 | .640 | -.422 | .648 |
| 仕事への志向性 | -.148 | .126 | -.163 | .127 |
| 週実労働時間 | -.049 | .021 * | -.049 | .021 * |
| Off-JT受講あり | -.058 | .277 | .067 | .281 |
| 自己啓発実施あり | .459 | .283 | .398 | .285 |
| 上司からの指導・助言 | .704 | .213 ** | .693 | .216 ** |
| 同僚からの指導・助言 | .174 | .202 | .085 | .205 |
| 部下や同僚への指導・助言 | .375 | .206 | .390 | .209 |
| 上司・同僚を見て学ぶ | .122 | .207 | .052 | .210 |
| 本やマニュアルから学ぶ | .395 | .191 * | .341 | .193 |
| 応援などで担当外の仕事を経験 | .320 | .236 | .326 | .238 |
| ミーティングで情報を得る | -.006 | .204 | -.025 | .209 |
| 社外の友人から情報を得る | .452 | .204 * | .393 | .208 |
| 休暇・残業免除等の制度的支援 | | | -.114 | .282 |
| 上司が勤務時間配慮 | | | 1.363 | .476 ** |
| χ^2 乗値 | | 65.75 ** | | 73.552 ** |
| -2 対数尤度 | | 554.939 | | 543.29 |
| Cox-Snell R ² 乗 | | 0.252 | | 0.28 |
| Nagelkerke R ² 乗 | | 0.27 | | 0.299 |
| N | | 226 | | 224 |

**1%水準で有意, *5%水準で有意

第7節 まとめ

本章では、企業に勤めるホワイトカラー系職種の労働者を対象に、教育訓練・能力開発のあり方について検討した。本章の要点は次のようにまとめることができる。

1. 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。
2. 「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。
3. 「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。
4. 「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。

本章では、ホワイトカラー職種において、能力開発に適した方法が、仕事の性格によって異なることがあらためて示された³³。特に企画・開発系の職種では、専門性を高めるための自律的な学習行動が常に必要であり、会社・職場には時間的支援が強く求められる。同職種は労働時間が長い職種でもあり、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話とは考えにくい。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。この点、本章の分析では、上司による就業時間面の配慮に有効性が認められた。

なお、自己啓発への時間的支援について一言付け加えるならば、本章は、会社の制度的支援に意味が薄いという結論を得たわけではない。現状では、自己啓発のための休暇や残業免除などの支援策が制度化されている企業は少ない³⁴。そうした背景もあり、本稿の分析では、

³³ 本章の検討では、対象サンプルの制約により、多様な仕事内容を3職種に整理・類型化して検討したが、詳細にみれば更なる多様性もうかがえる。この点は、今後の検討課題としたい。

³⁴ 厚生労働省『平成27年度能力開発基本調査』において、労働者の自己啓発に対する支援の実施状況別事業所割合をみると、正社員に対して自己啓発支援を行っている事業所割合は79.6%であり、そのうち時間的支援にかかわる「教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の付与」は19.1%、「就業時間の配慮」は35.8%であり、