

〈スペシャルトピック〉

# 管理職マネジメントの変容と課題

## 調査・解析部

弊誌先月号で、企業における雇用ポートフォリオの変化の兆しと、その背景事情について報告した。一方、同調査では、これまであまり注目されてこなかった管理職マネジメントのあり方にも焦点を当て、企業とそこで働く正社員ミドルマネジャーに対するアンケートも併せて実施している。これを素材に、本稿では管理職マネジメントのあり方が今、どう変わるうとしているのか、また近年、正社員ミドルマネジャーにはどのような資質が求められるようになってきたのかについて、結果の概要を紹介したい。

### 管理職マネジメントのあり方は今、どう変わるうとしているのか ——「人材マネジメントのあり方に関する調査」結果より

企業に対するアンケート調査は、全  
国の従業員一〇〇人以上の二万社（民間信用調査機関の企業データベースから産業・規模別に層化無作為抽出）を対象に実施した。本年二月一二日～三月末にかけて実査を行い、一〇〇三社から有効回答を得た。

回答企業のプロフィールは、次の通りである。主たる業種は、製造業が二五・五％、サービス業計が二三・八％、卸売業、小売業が一八・七％などとなった。規模別では、三〇〇人未満が六一・八％を占め、一〇〇〇人以上は一三・八％だった。また、「海外事業を展開している」企業は一七・一％（売上高に占める海外比率二・三・四％）で、労働組合がある割合は三〇・九％だった（その他詳細は、弊誌八月号一四頁を参照）。

#### （１）管理職の育成・登用方針

まず、管理職の基本的な育成・登用方針を尋ねると、「内部育成・昇進を重視」している企業が七割弱にのぼり（六七・六％）、「経験人材の外部調達を重視」する企業（七・四％）を大きく上回った。また、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業が半数を超え（五〇・八％）、「年功的に育成・登用」している企業（一九・一％）を大きく上回った（図表１）。

#### （２）昇進スピードの変化

次に、昇進スピード（登用までに要する期間）について尋ねると、課長（相当）職では、同設問の有効回答企業（n 二八〇九社）の集計で、「変化はない」が六〇・〇％にのぼったものの、「遅くなっている」（一三・〇％）よりは「早

まっている」（二七・一％）とする企業の方が多かった。部長（相当）職についても（n 二七七六社）、「変化はない」が六五・七％のところ、「遅くなっている」（二二・二％）よりは「早まっている」とする企業（二二・〇％）の方が多い。

具体的な登用年齢を尋ねると、課長（相当）職では、最年少が平均三四・九歳（中央値三五歳）に対し、標準は平均四〇・五歳（四〇歳）で、最年少と標準の間に五・六歳の開きがみられる。また、部長（相当）職では、最年少が四二・二歳（四三歳）に対し、標準は四八・一歳（五〇歳）で、その差は五・九歳にのぼっている。

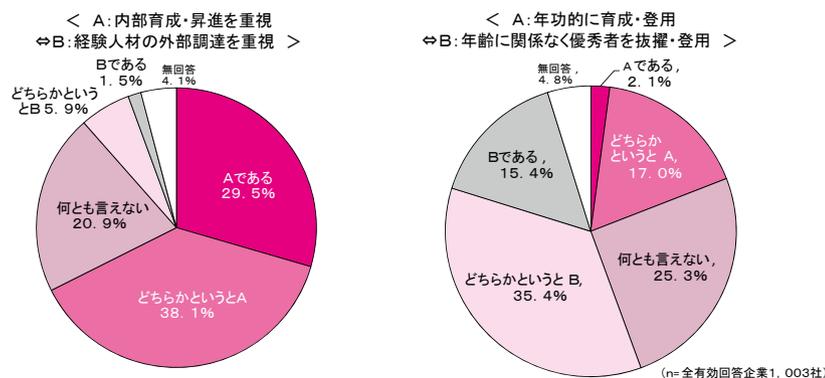
これを、管理職の育成・登用方針別にみると、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業では、課長（相当）職の最年少が平均三三・九歳（中央値三五歳）、標準が三九・五歳（四〇歳）で、部長（相当）職では最年少が四一・一歳（四二歳）、標準が四七・二歳（四九歳）となっている。これに対し、「年功的に育成・登用」している企業では、課長（相当）職の最年少が平均三六・三歳（三二・六歳）、標準が四一・五歳（四〇歳）で、部長（相当）職は最年少が四三・五歳（四四歳）、標準が四九・四歳（五〇歳）

#### （３）早期選抜の実施状況

将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況を尋ねると、現に「行っている」企業は六社に一社程度（一五・四％）であるものの、「導入を検討中」（二二・一％）と合わせると四割弱（三七・五％）にのぼった（図表２）。

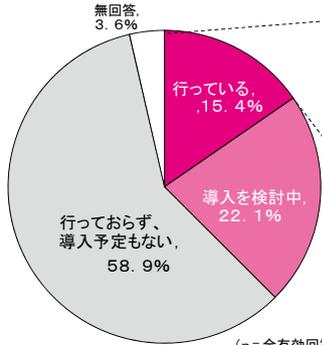
である。すなわち、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業では、「年功的に育成・登用」している企業より二歳以上、登用年齢の全体平均が低くなっている。

図表１ 管理職の育成・登用方針



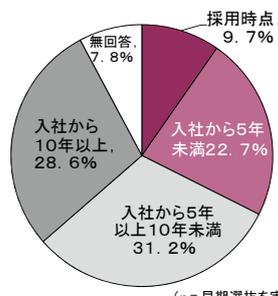
図表2 早期選抜の実施状況とその内容

将来の管理職や経営幹部の育成を目的とした「早期選抜」の実施状況



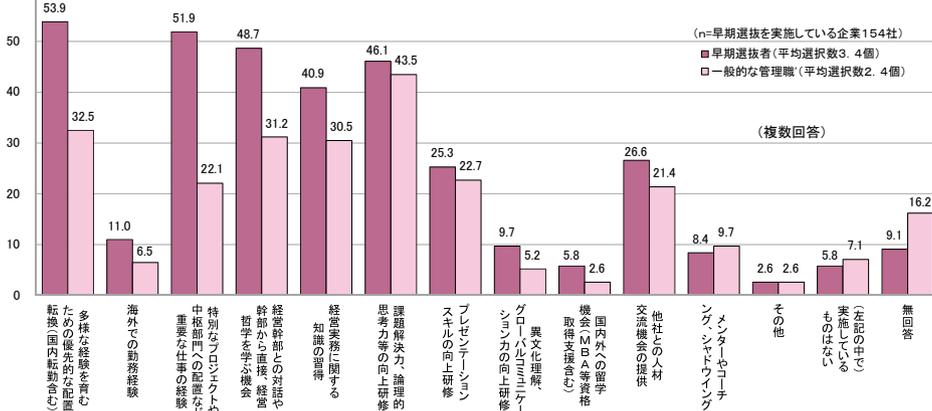
(n=全有効回答企業1,003社)

対象者の選定時期



(n=早期選抜を実施している154社)

早期選抜者と一般的な管理職の育成メニューの比較

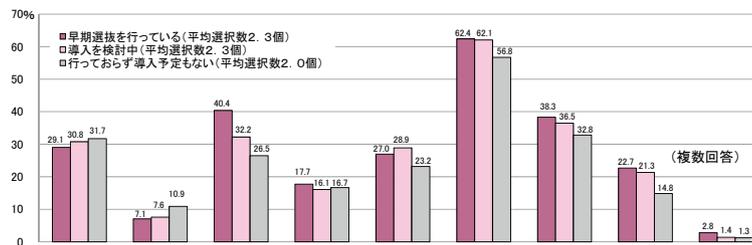
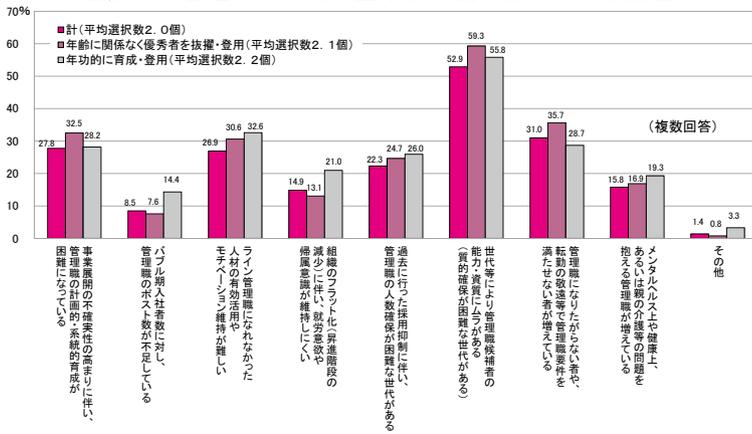


(n=早期選抜を実施している企業154社)

■早期選抜者(平均選択数3.4個) □一般的な管理職(平均選択数2.4個)

(複数回答)

図表3 管理職の育成・登用上、近年感じている課題



なお、これを海外事業を「展開している」企業だけで見ると、早期選抜の実施率は既に四社に一社を超えており(二六・二一%)、さらに「導入を検討中」(二五・〇%)と合わせると半数超(五一・二%)にのぼっている。

早期選抜を「行っている」企業に対し、対象者をいつ頃、選定しているか尋ねると、最多は「入社から五年以上一〇年未満(三一・二%)」で、これに「入社から一〇年以上」(二八・六%)、「入社から五年未満」(二二・七%)などが続く。

また、早期選抜者を対象に実施している育成メニューを尋ねると(複数回答)、「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」(五三・九%)、「特別なプロジェクトや中核部門への配置など重要な仕事の経験」(五一・九%)のほか、「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」(四八・七%)などが上位にあがった。これらを一般的な管理職に対する

実施率と比較すると、優先配置については二一・四%、重要な仕事経験は二九・八%、幹部との対話では一七・五%の大きな差が開いている。

総じてみると、管理職の育成・登用は依然として「内部育成・昇進」を基本としつつも、近年は「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業や、将来の経営幹部等を育成するため「早期選抜」を実施する企業が多くなっている。年齢に関係ない優秀者の抜擢・登用は、管理職への登用年齢を全体平均で二歳以上押し下げており、また、最年少昇進者は標準より五歳以上早く登用されている。さらに早期選抜者と

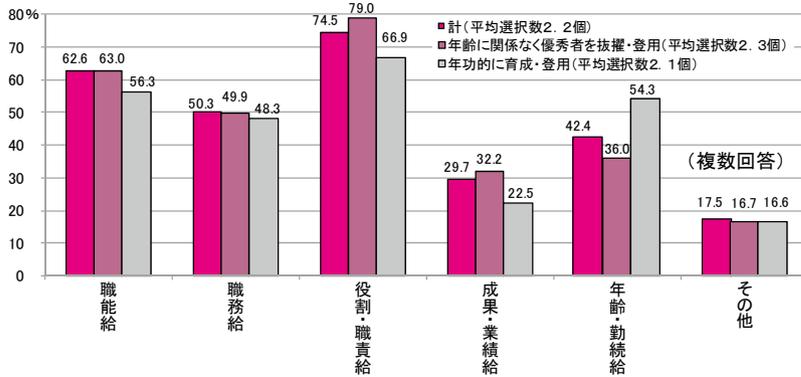
なれば、異動配置による多様な経験や、特別プロジェクト等への参加機会が付与されるなど、正社員の間で昇進格差が広がっている様子が浮き彫りになっている。

(4) 管理職の育成・登用上、近年感じている課題

年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用したり、将来の管理職等を早期に選抜・育成しようとする企業が多いのはなぜだろうか。本調査では、管理職の育成・登用上、近年感じてきた課題についても尋ねている(複数回答)。

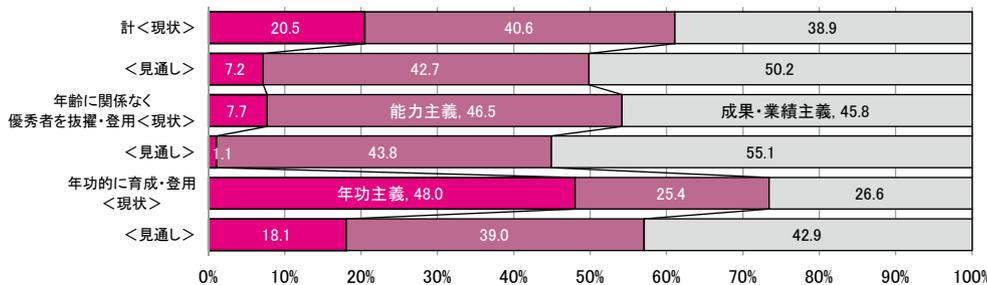
結果をみると、全体では「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある(質的確保が困難な世代がある)」が最多であり、半数を超える企業(五二・九%)が指摘している(図表3)。これに「管理職になりながらない者や、転勤の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている」(三一・〇%)、「事業展開の不確実性の高まりに伴い、

図表4 月例賃金の構成要素とウェイト

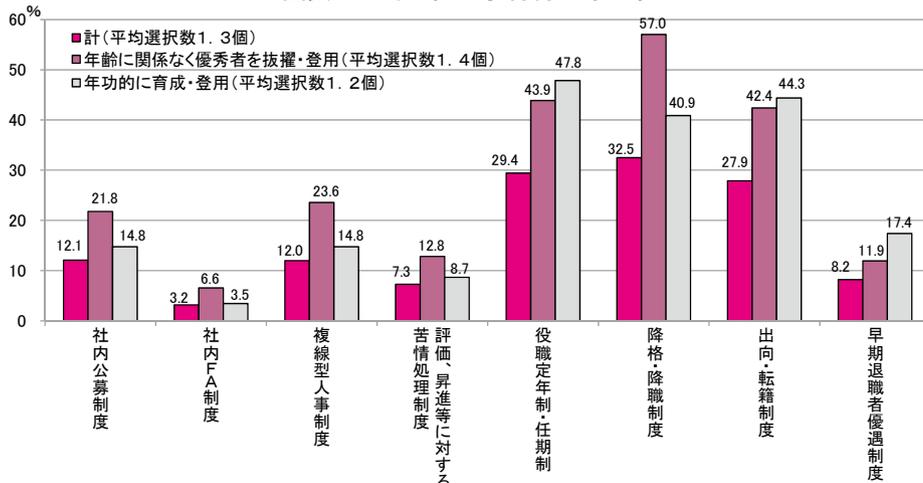


項目	計	年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用	年功的に育成・登用
職能給	30.3	15.7	22.4
職務給	31.3	15.2	25.4
役割・職責給	27.8	15.9	17.3
成果・業績給	9.4	11.2	6.4
年齢・勤続給	18.4	13.7	28.4
その他	3.8	3.2	4.2

図表5 管理職の処遇制度の現状と見通し



図表6 その他人事制度の導入率



管理職の計画的・系統的育成が困難になつてきている(二七・八%)といった回答が続く。また、「ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい」(二六・九%)との回答も目立つ。

これを管理職の育成・登用方針別にみると、「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある(質的確保が困難な世代がある)」ほか、「管理職になりたがらない者や、転勤の敬遠等

管理職要件を満たせない者が増えている」と感じている企業ほど、年齢に関係ない優秀者の抜擢・登用や、早期選抜を行っている割合が高くなっている。

さらに、優秀者の抜擢・登用については「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になつてきている」と感じている企業、また、早期選抜に関しては「ライン管

理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい」や「メンタルヘルス上や健康上、あるいは親の介護等の問題を抱える管理職が増えている」といった課題を感じている企業でも、相対的に多く行われている様子が見て取れる。

(5) 管理職層の処遇制度の変化

こうしたなか、管理職層の処遇制度は、どのように変わってきたのだろうか

か。月例賃金の構成要素を尋ねると(複数選択)、同設問の有効回答企業の集計(n=1779社)で、全体平均では「役割・職責給」が七四・五%でもっとも多く、次いで「職能給」が六二・六%、「職務給」が五〇・三%、「年齢・勤続給」が四二・四%、「成果・業績給」が二九・七%などとなった(図表4)。

月例賃金水準を一〇〇とした場合の各構成要素のウェイトについては、高い順に「職能給」が三〇・三%、「役割・職責給」が二二・四%、「年齢・勤続給」が一八・四%、「職務給」が一五・七%、「成果・業績給」が九・四%などとなっている。

こうした結果を、管理職の育成・登用方針別にみると、年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用する企業では、年功的に育成・登用している企業より「年齢・勤続給」を含んでいる割合が一八%以上少ない分、「役割・職責給」の割合が約一二%、成果・業績給が約一〇%多くなつてきている。また、そのウェイトについても、「年齢・勤続給」が一五%少ない分、「役割・職責給」が約八%、「成果・業績給」が約五%多い。

そのうえで、管理職層の処遇制度の現状と今後の見通しを尋ねると(図表5)、現状・見通しとも有効回答があった企業(n=1879社)の集計で、現状は「年功主義」が二〇・五%、「能力主義」が四〇・六%、「成果・業績主義」が三八・九%に対し、今後は「年功主義」が七二・一%まで縮小。「能力主義」は微増の四二・七%で、「成果・業績主義」が五〇・二%とさらに拡大する見通しとなっている。

これを管理職の育成・登用方針別に

みると、年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用する企業では、現状の処遇制度についても「能力主義」が四六・五％、「成果・業績主義」が四五・八％を占め、今後の見直しではさらに「成果・業績主義」が拡大する見通しである。一方、管理職の育成・登用方針は年功的であったも、処遇面については「年功主義」である企業は半数弱（四八・〇％）にとどまり、「年功主義」の割合はさらに今後、縮小する見通しとなっている。

このほか、多様な人事処遇制度の導入状況については（図表6）、全体平均では「社内公募制度（必要な人材要件を公示し社内求人する制度）」の導入率が二二・一％、「複線型人事制度（管理職、専門職、専任職コース等）」が一・二・〇％、「役職定年制・任期制」が二九・四％、「降格・降職制度」が三・一・五％、「出向・転籍制度」が二七・九％、「早期退職者優遇制度」が八・二％などとなった。

これを管理職の育成・登用方針別にみると、年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用する企業では「降格・降職制度」や「複線型人事制度」「社内公募制度」などを導入している割合が相対的に高くなっている。一方、年功的に育成・登用している企業では、「早期退職者優遇制度」や「役職定年制・任期制」などの導入率が相対的に高いようだ。総じて、優秀者の抜擢・登用は、管理職層の処遇制度の「成果・業績主義」化とともに、これを裏打ちする様々な人事制度も伴いつつ、進められている様子が見て取れる。

### 近年の正社員ミドルマネジャーに求められてきた資質は何か

#### 「職業キャリア形成に関する調査」結果より

企業アンケートに付随して、そこで働く正社員のミドルマネジャー（課長、部長等管理職と相当の専門職）に対してもアンケートを行った。調査対象企業を通じて五万人分（二〇〇〇～二九九九人の企業には三枚、三〇〇〇～九九九人は六枚、一〇〇〇人以上は二枚）の調査票配付を依頼し、四二二七人分の有効回答票を得た。本調査の狙いは正社員のミドルマネジャーが、どのような職業キャリアを通じて育成されているのか、また、近年のミドルマネジャーに求められている資質はどうあったのかを明らかにすることに

門と連携して仕事をした経験、③部下、後輩の育成に苦勞した経験、④尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、⑤社内での役員等の上位者と対話した経験などとなった。

総じて、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」や「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」などが、職業キャリア上、重要な経験として受け止められていることが分かる。企業の中核人材を形成する上ではやはり、職場のOJTが重要な役割を果たしており、企業アンケート調査で引き続き「内部育成・昇進を重視」する企業が

三九の経験をあげ、これまでの職業キャリアにおける重要度合いを五段階で記入してもらった。その結果、ミドルマネジャーへの昇進以前で重要指数①が高かったのは、上位から、①尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、②プレッシャーの大きい仕事をこなした経験、③自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験、④「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験、⑤スケジュールがタイトな仕事をこなした経験などとなった（図表7）。

冒頭に紹介した企業調査で、年齢に関係ない優秀者の抜擢・登用傾向が強まっていること、正社員の間で昇進格差が広がっており、正社員の間で昇進格差が広がっていることを指摘した。それでは、実際にミドルマネジャーの経験は、昇進の早さに応じてどう異なるのだろうか。同時期に入社した年齢の近い人と比べて、昇進が早かった人は遅かった人より、大半の経験で指数が上回る傾向がみられた（図表7）。ミドルマネジャーになる以前の経験として、昇進が早かった人がその重要性を多く指摘したのは、①経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験や、②周囲と競争する環境で仕事をした経験、③社内での役員等の上位者と

#### (1) 職業キャリア上、重要だった経験

#### (2) 昇進の早さでみた経験の違い

#### (3) ミドルマネジャーの資質

#### (4) 各職位の男女別にみた資質の違い

対話した経験などである。

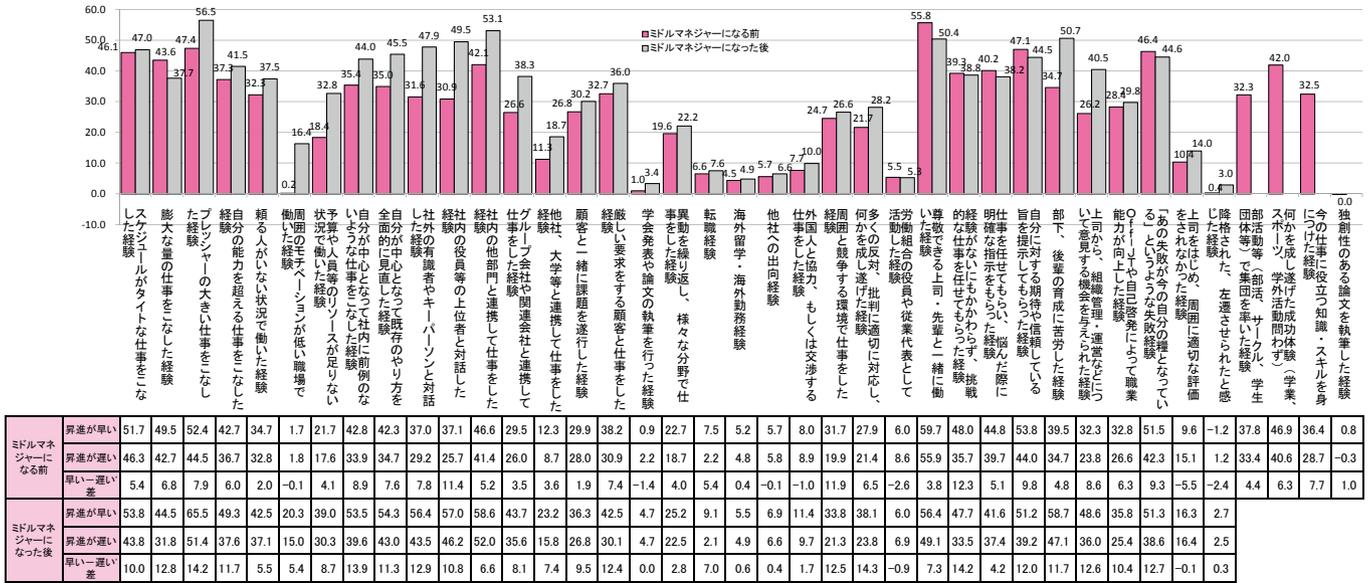
さらに、ミドルマネジャーになって以降、両者に一〇ポイント以上の差がついた経験は一七を数える。昇進時期によってその後の経験にも、大きな違いを生じる様子が浮き彫りになっている。

それでは、近年のミドルマネジャーに求められる資質とは、どのようなものだろうか。二五の資質をあげ、自身にどの程度あてはまるか尋ねると（図表8）、該当指数②がもつとも高かったのは、①「大体のことは、何とかできると考えている」というストレス耐性だった。これに、②顧客の満足度を重視する、③誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える、④困難に直面しても耐えられる、⑤どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせるなどが続く。

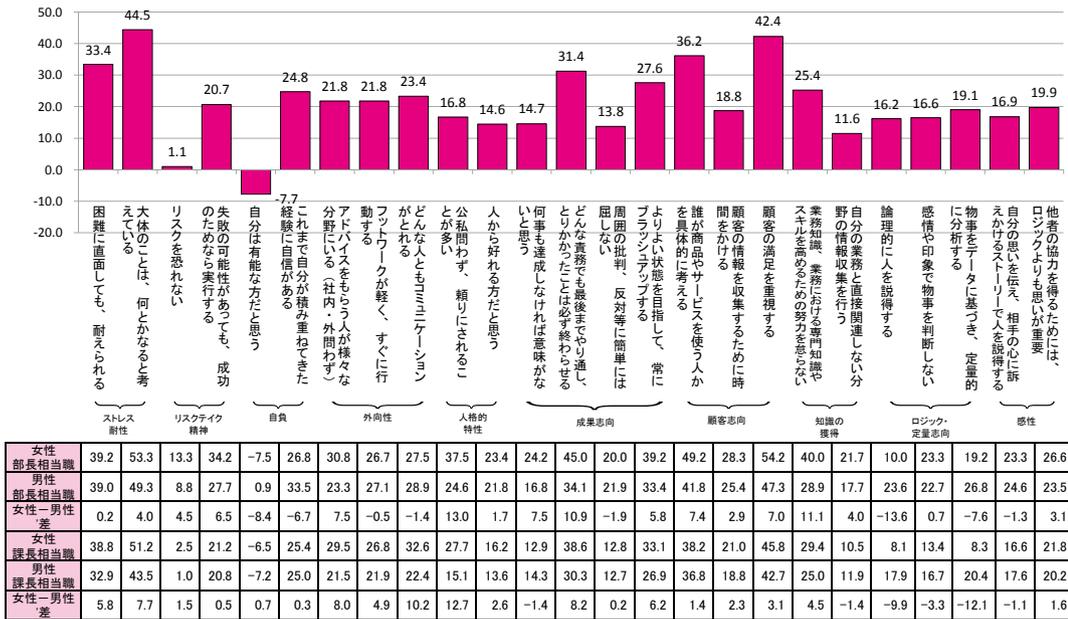
近年のミドルマネジャーに求められる資質としては、ストレス耐性①、④や顧客志向②、③、成果志向⑤といった共通点が浮かび上がる。

こうした結果を、各職位の男女別にみるとどうなるだろうか（図表8）。部長（相当）職については、男性の方が高い資質として、①論理的に人を説得する、②自分は有能な方だと思ふ、③物事をデータに基づき定量的に分析するなどがある。これに対し、女性の方が高い資質は、①公私を問わず頼りにされることが多い、②業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない、③どんな責務で

図表7 ミドルマネジャーへの昇進前後でみた職業キャリア上、重要だった経験 (指数)



図表8 ミドルマネジャーの資質 (指数)



も最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせるなどとなった。課長(相当)職では、男女の開きが大いに順に、①公私を問わず頼りにされることが多い(女性が優位)、②物事をデータに基づき定量的に分析する(男性が優位)、③どんな人ともコミュ

員補佐 渡辺木綿子

(調査・解析部長 荻野登、主任調査員補佐 渡辺木綿子)

ニケーションがとれる(女性が優位)、④論理的に人を説得する(男性が優位)などとなっている。総じて、同等のミドルマネジャーであっても男性はロジック・定量志向等が強く、昇進選抜のトーナメントを勝ち抜いたという自負心も強い。一方、女性は頼りにされる、どんな人ともコミュニケーションがとれるといった、人格的特性や外向性に強みを持ち、また、とりかかったことは必ず終わらせる、専門知識やスキルを高める努力を怠らないといった、粘り強さも持ち合わせているようだ。このことは、女性の活躍促進が喫緊の政策課題に掲げられるなか、企業にとつて女性管理職を有効に活用するためのヒントを示唆しているように思われる。すなわち、男女の資質という基礎的な違いを戦略的に捉え、管理職の登用・配置マネジメントに活かすとともに、その能力開発等に際しては男女別のメニューを考える必要があるのではないだろうか。

〔注〕  
1 「非常に重要である」×1・0「重要である」×0・5「どちらとも言えない」×0+「あまり重要でない」×(マイナス0・5)「まったく重要でない」×(マイナス1・0)で算出した。  
2 「非常にあってはまる」×1・0「あってはまる」×0・5「どちらとも言えない」×0+「あてはまらない」×(マイナス0・5)「全くあてはまらない」×(マイナス1・0)で算出した。