

特集

企業における 人材育成と能力開発

—自己啓発と支援のあり方

ダイバーシティの考え方の浸透やワーク・ライフ・バランス推進へのニーズの高まりなどの環境の変化を背景に、企業における人材育成や能力開発のあり方にも変化が見られている。また、人口減少が進むわが国にとって、人材の質をどのように確保していくのかも企業の重要な課題になっている。今、企業内の人材育成では、こういったことが求められているのだろう。特集では、企業のキャリア形成・能力開発施策の実施状況や従業員の意識等を調べた当機構の調査研究成果から、企業における人材育成と能力開発のあり方を考える。

今号の主な内容

JILPT の研究成果から

人材育成・能力開発・キャリア形成のマネジメント——企業・管理職調査から
大企業勤務者の能力開発活動と勤務先の企業・職場における取り組み
——従業員調査から
中小企業における採用と初期定着
企業内プロフェッショナルのキャリア形成
——社外学習、専門職制度等に係る分析を中心に

<連載> 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流

第21回 テンプスタッフ株式会社

<スペシャルピック>

「過労死ゼロ」緊急対策と労働時間の適正な把握のための新ガイドラインを公表
——厚労省

JILPT の研究成果から

人材育成・能力開発・キャリア形成のマネジメント

——企業・管理職調査から

JILPT 主任研究員 藤本 真

I はじめに

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

そうした企業の取り組みについて、2016年1～3月にかけて、300人以上の大企業とそこに勤務する管理職・正社員を対象に、JILPTが実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査^(注1)」に基づき概観していく。概観していくにあたっては、①現在、日本企業が進めている能力開発・キャリア管理施策と今後の展望、②企業が進めている能力開発やキャリア管理に関する施策と企業経営との関連、および、③能力開発・キャリア管理施策の実施をめぐる展開されている、企業人事部門と、実際に業務が行われる現場の各部署との関係、に焦点をあてる。

なお、本稿では上記調査を構成する三つのアンケート調査のうち、企業を対象とした調査と、職場の管理職を対象とした調査の結果に言及する。以下、企業を対象とした調査は「企業調査」、職場の管理職を対象とした調査は「管理職調査」と

記載する。

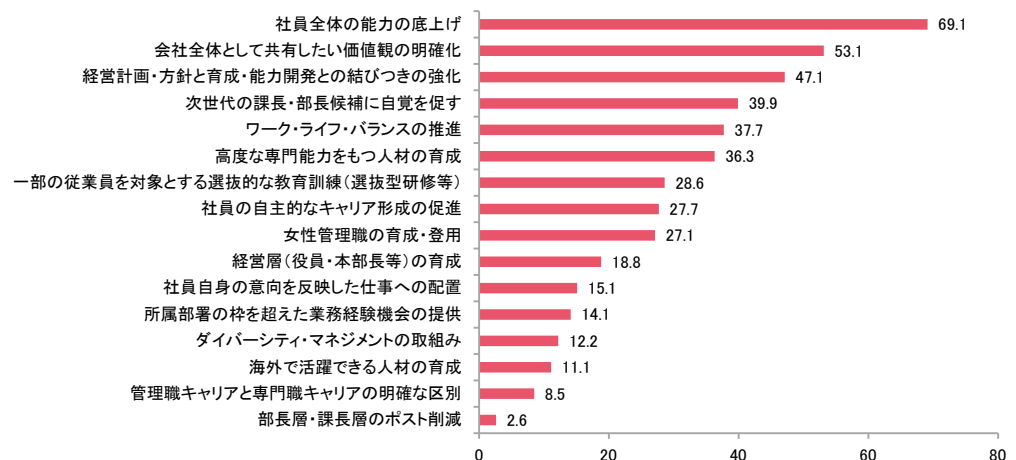
II 能力開発・キャリア管理において力を入れていること

組織全体を見渡した施策に注力

現在、日本企業は、正社員の育成・能力開発、キャリア管理に関連してどのような事項に配慮を傾け、力を入れているのか。回答を寄せた531企業のうち、最も多くの企業が力を入れていると答えたのは「社員全体の能力の底上げ」で、回答率は約7割に上っている（図表1）。この施策と対照的と捉えられがちな「一部の従業員を対象とする選抜的な教育訓練（選抜型研修等）」に力を入れているという企業は約3割であった^(注2)。「社員全体の能力の底上げ」に次いで回答が多いのは、「会社全体として共有したい価値観の明確化」であり、回答率は5割を超える。

社員全体の能力の底上げといい、会社全体で共有し

図表1 現在力を入れている正社員の育成・能力開発、キャリア管理に関する施策
(複数回答、単位：%)



資料出所：JILPT(2016)「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」企業調査より作成。
なお図表2～5の出所も本図表と同じである。

たい価値観の明確化といい、組織全体を見渡した取り組みに力を入れているという回答が多数を占めている点は注目に値する。成果主義に代表されるような評価処遇制度や「自律的なキャリア形成」といった、人事労務管理の「個別化」のベクトルが強調される中で（あるいは強調されるからこそ）、大企業の多くでは、組織全体としての機能や存在価値を高めようという動きが見られる。3番目に回答が多かったのは半数近くの企業が答えた「経営計画・方針と育成・能力開発の結びつきの強化」である。この取り組みも経営計画や方針といった組織全体の活動の方向性を念頭に置いたものであり、社員全体の能力の底上げや会社として共有したい価値観の明確化と同様、組織全体を見渡した育成・能力開発の施策と言えよう。

業種により異なる育成の視点

どのような施策に注力しているかは、無論、企業によって異なってくる。業種別に集計していくと、他の業種では一桁台の比率にとどまることが多い「海外で活躍できる人材の育成」が、製造業では24.8%に達している。海外での事業展開が多い製造業の状況を反映していると思われる。また、「高度な専門能力をもつ人材の育成」への取り組み傾向においても業種間の差異が目立つ。建設業は約6割、医療・福祉やサービス業は約5割が力を入れていると回答しているのに対し、卸売・小売業や教育・学習支援ではいずれも2割前後の回答率となっている。医療・福祉分野では、医

師や看護師、介護福祉士など元々多くの専門職によって業務が担われていること、また建設業では手がける建造物や工事の分野が細分化・高度化していることが、他の産業に比べて高度専門人材の養成に配慮を傾ける企業の多い背景であろう。他方、サービス業で相対的に回答率が高くなるのは、日本のサービス業企業（とりわけ大企業）が組織を維持・発展するために十分な収益を上げる上で、高度な専門サービス分野を手がけることが求められるからではないかと考えられる。

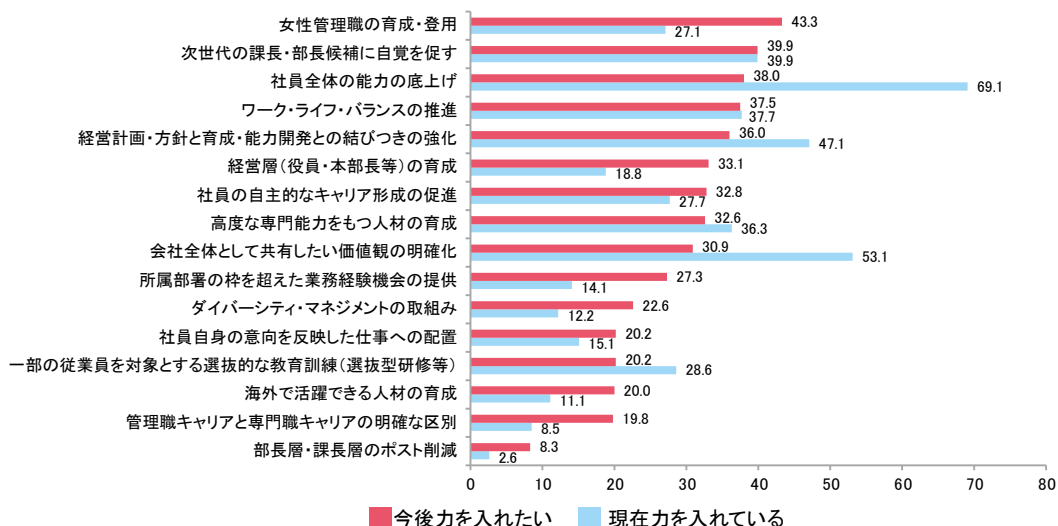
関心高まる女性管理職の育成・登用

今後力を入れたい育成・能力開発、キャリア管理に関する施策について、日本の大企業はどのように考えているだろうか。図表2に示し、現在力を入れているという回答の状況と比較した。

回答率の高かった上位5項目は、「女性管理職の育成・登用」(43.3%)、「次世代の課長・部長候補に自覚を促す」(39.9%)、「社員全体の能力の底上げ」(38.0%)、「ワーク・ライフ・バランスの推進」(37.5%)、「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」(36.0%)であり、いずれも4割前後の回答率となっている。女性管理職の育成・登用は、2015年8月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)が制定され、2016年4月から労働者301人以上の大企業に、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられたために、大企業のあいだで関心が高まっているものと見られる。

ワーク・ライフ・バランスの推進は、女性正社員の活躍や管理職への登用を支える取り組みとして今後進めていこうと考えている企業が少なくないと推測できる。次世代の課長・部長候補への働きかけは、近年大企業を中心に高まっている、ミドル・マネージャー層の育成・確保への問題関心(注3)を反映していると考えられる。

図表2 今後力を入れたい正社員の育成・能力開発、キャリア管理に関する施策：現在力を入れている施策の傾向との比較（複数回答、単位：%）



図表3 企業経営に関する方針と現在力を入れている正社員の育成・能力開発、キャリア管理に関する施策

(単位：%)

項目	方針の内容	n	会社全体として共有したい価値観の明確化	経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化	高度な専門能力をもつ人材の育成	経営層(役員・本部長等)の育成	社員の能力の底上げ	一部の従業員を対象とした技術的・教育的訓練(遠征研修等)	管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	部長・課長のポスティング	次世代課長候補を自覚を促す	所属の超え業務経験機会の提供	社員の意向を反映した仕事への配置	社員の自主的なキャリア形成の促進	ワーク・ライフ・バランスの推進	海外で活躍する人材の育成	女性管理職の育成・登用	ダイバーシティ・マネジメントへの取り組み
①高品質か 低コストか	高付加価値化による競争力強化 低コスト化による競争力強化	419 78	54.2 50.0	48.7 41.0	37.5 33.3	19.6 17.9	70.2 66.7	29.8 25.6	8.4 9.0	3.1 1.3	41.5 37.2	15.0 9.0	15.5 10.3	28.9 17.9	39.9 29.5	11.2 12.8	28.4 24.4	12.6 14.1
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 営業・販売の強化に力を入れる	379 116	54.4 50.0	47.8 45.7	39.6 28.4	19.5 19.0	71.0 67.2	27.7 34.5	7.9 10.3	3.2 1.7	39.8 43.1	14.2 13.8	14.8 14.7	28.0 26.7	39.6 33.6	12.4 8.6	29.0 23.3	12.7 12.9
③企業規模	企業規模の維持を重視 企業規模の拡大を重視	286 209	52.4 55.0	44.8 51.2	38.5 34.4	17.8 21.5	70.3 69.4	24.5 35.9	8.4 8.1	3.8 1.4	39.5 41.6	12.6 15.8	13.6 16.3	30.1 25.8	39.2 37.3	12.2 10.0	25.5 30.1	10.8 15.3
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 自社の得意分野に注力する	254 216	52.8 52.8	48.4 44.0	33.9 19.4	20.1 19.4	67.3 72.7	31.1 28.7	8.3 9.3	3.9 1.4	42.5 40.7	13.4 14.4	15.4 13.9	28.0 26.4	37.4 36.6	15.4 7.9	26.8 26.9	11.4 15.3
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 事業戦略に合わせて人材を採用する	188 313	50.0 55.3	44.7 48.6	36.2 37.4	16.0 21.1	70.7 69.0	21.8 33.5	8.0 8.6	2.1 3.2	41.5 40.3	12.2 15.0	10.6 17.6	28.2 27.8	39.4 37.4	10.6 12.1	23.9 29.7	11.2 13.7
⑥開拓が深耕か	新規事業の開拓を重視 既存事業の継続・強化を重視	161 335	55.3 51.9	52.8 44.2	35.4 37.3	21.1 18.2	73.3 68.4	34.2 26.9	9.9 7.8	1.2 3.6	42.2 40.0	13.7 14.0	16.8 13.7	31.1 25.4	43.5 35.2	11.8 11.3	32.3 25.4	18.6 9.9
⑦国内か海外か	国内マーケットを重視 海外マーケットを重視	432 57	53.7 54.4	46.5 49.1	35.4 45.6	18.5 26.3	70.1 70.2	27.8 43.9	7.4 17.5	3.0 1.8	40.0 49.1	14.1 15.8	14.4 19.3	25.9 33.3	38.4 40.4	7.2 43.9	28.0 24.6	11.6 22.8
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 事業展開は慎重に行う	237 263	58.6 48.7	53.6 41.4	36.7 36.9	23.6 15.2	73.8 66.9	33.3 25.5	9.3 8.0	3.0 2.7	46.0 35.4	15.6 12.2	19.0 11.4	31.6 23.6	37.6 38.4	13.5 9.9	32.9 23.6	18.1 8.0
⑨意思決定の あり方	トップダウンの意思決定を重視 ボトムアップの意思決定を重視	430 76	54.7 46.1	49.3 35.5	37.0 35.5	19.5 15.8	69.5 69.7	29.1 27.6	8.6 7.9	2.8 2.6	41.2 34.2	15.3 5.3	15.6 11.8	29.1 19.7	39.8 32.9	10.7 15.8	29.3 21.1	13.5 7.9

注. 企業経営に関する各項目につき方針が異なる企業の間で、回答率に10ポイント以上の差がある施策について、太字にして網掛けを施している。

諸制度の整備や働き方の変化が進む可能性

各施策について今後力を入れたいと答えた企業の比率と、現在力を入れていると答えた企業の比率を比較したとき、前者のほうが後者よりも10ポイント以上高い取り組みは、「女性管理職の育成・登用」(今後－現在＝16.2ポイント、以下同様)、「経営層(役員・本部長等)の育成」(14.3ポイント)、「所属部署の枠を超えた業務経験機会の提供」(13.2ポイント)、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」(11.3ポイント)、「ダイバーシティ・マネジメントへの取り組み」(10.4ポイント)である。これらの取り組みを進めていくための諸制度の整備や、取り組みの進行に伴う組織・職場・個人の働き方の変化(注4)が、日本の大企業セクターにおいて広がっていくことが予想される。

逆に今後力を入れたいと答えた企業の比率が、現在力を入れている企業の比率よりも10ポイント以上低かったのは、「社員全体の能力の底上げ」(-31.1ポイント)、「会社全体として共有したい価値観の明確化」(-22.2ポイント)、「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」(-11.1ポイント)で、現在力を入れているという回答率が高かった上位三つの施策である。この結果については、現在それぞれの施策に力を入れている企業が、取り組みが一定の成果を得ていると評価していたり、あるいはすでに力を入れ

ている施策なので改めて今後力を入れていく必要はないと感じていたりするため、今後力を入れたいとは答えなかったと見ることができる。また他方で、施策の方向性を変えた企業が少なからずあった(例えば、「社員全体の能力の底上げ」に関して言えば、社員全体の能力の底上げを志向する企業が減り、限定された社員の能力向上に注力するように方向性を変える企業が現れた)という解釈もできるだろう。

Ⅲ 企業経営と能力開発・キャリア管理

海外マーケット重視の企業で目立つ「選別的な教育訓練」

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する企業のあいだで、育成・能力開発、キャリア管理の進め方にどのような差異が見られるかを確かめてみた(図表3)。

力を入れる能力開発・キャリア管理に関わる取り組みに最も影響を与えていると思われるのは、重視するマーケットについての経営方針の違いである。海外

図表4 注力している能力開発・キャリア管理施策の内容別に見た、自社管理職に対する育成・能力開発面での期待

(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
回答企業全体	531	74.0	54.6	42.2	45.6	44.6	52.9	75.0	33.5	69.1	18.5
【力を入れている能力開発・キャリア管理施策】											
会社全体として共有したい価値観の明確化	282	77.7	60.6	47.2	50.0	52.8	59.2	74.8	35.5	71.6	20.2
経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化	250	77.6	62.8	48.8	53.2	54.8	60.8	74.8	36.8	72.4	21.2
高度な専門能力をもつ人材の育成	193	77.2	60.6	46.1	50.3	49.7	53.9	75.6	37.8	67.9	22.3
経営層(役員・部長長等)の育成	100	75.0	64.0	47.0	60.0	59.0	65.0	79.0	46.0	72.0	23.0
社員全体の能力の底上げ	367	76.8	58.0	42.2	46.9	45.8	54.2	77.9	34.1	70.6	16.6
一部の従業員を対象とする選抜的な教育訓練	152	80.9	62.5	48.0	56.6	54.6	61.2	80.9	40.1	77.0	21.1
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	45	71.1	64.4	57.8	64.4	57.8	66.7	71.1	37.8	62.2	22.2
次世代の課長・部長候補に自覚を促す	212	81.1	59.4	44.3	51.9	51.9	57.5	80.7	40.1	70.8	18.4
所属部署の枠を超えた業務経験機会の提供	75	77.3	64.0	48.0	60.0	60.0	61.3	81.3	44.0	81.3	22.7
社員自身の意向を反映した仕事への配置	80	75.0	68.8	57.5	68.8	57.5	62.5	86.3	41.3	87.5	28.8
社員の自主的なキャリア形成の促進	147	75.5	61.9	55.8	57.1	57.1	60.5	81.0	40.8	72.8	21.1
ワーク・ライフ・バランスの推進	200	80.0	62.5	55.0	61.5	55.5	66.5	79.5	39.5	74.0	20.5
海外で活躍できる人材の育成	59	81.4	78.0	69.5	74.6	66.1	67.8	86.4	47.5	74.6	30.5
女性管理職の育成・登用	144	81.3	63.9	47.9	52.8	52.8	59.7	79.9	47.9	68.1	22.2
ダイバーシティ・マネジメントの取組み	65	76.9	69.2	58.5	67.7	66.2	73.8	76.9	56.9	73.8	26.2

注. 回答企業全体における回答率よりも10ポイント以上回答率の高かった事項について、太字にして網掛けを施している。なお「部長層・課長層のポスト削減」に力を入れている企業は僅少(14社)のため、集計からは除いた。

マーケットを重視しているという企業は、国内マーケットを重視する企業よりも「一部の従業員を対象とする選抜的な教育訓練」、「海外で活躍できる人材の育成」、「高度な専門能力をもつ人材の育成」、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」、「ダイバーシティ・マネジメントの取組み」に力を入れるという回答の比率が目立って高い。選抜的な教育訓練は、海外進出に伴いより複雑化する事業や組織の管理を担う人材を育成するために、高度専門人材の育成は国際競争において優位に立つために、より必要性が高まっていると推測される。また、管理職キャリアと専門職キャリアの分化は、海外マーケットを重視する企業が、管理を担当する人材、専門人材双方の高度化を進め、効果的な育成やキャリア管理を図る中で、課題として意識されるようになってきているのかもしれない。

事業展開のスピードも育成・能力開発に影響

事業展開のスピードについての考え方の違いも、能力開発・キャリア管理の取り組みに及ぼす影響が小さくないと見受けられる。事業展開にあたってスピードを重視しているという企業は、「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」に力を入れる傾向が、事業展開を慎重に行う企業に比べて強い。事業展開にあたってスピードを重視している企業は、経営計画・方針をいかにスムーズに事業として実現するかに配慮

を傾けているとみられ、正社員の育成・能力開発も経営計画・方針から実行への流れを妨げず、効果的な進行を支えるべきものとして捉えられがちなのではないかと考えられる。

さらに、事業展開にあたってスピードを重視しているという企業は、「次世代の課長・部長候補に自覚を促す」ことに力を入れているという企業の比率も、慎重に事業展開を進める企業よりも高い。事業展開の鍵を握る中間管理職の重要性を認識し、彼らの能力向上を望んでより積極的に働きかけを行っている様子を見ることが出来る。

IV 能力開発・キャリア管理における現場各部署への期待と支援

各企業が力を入れている能力開発・キャリア管理に関わる取り組みが、実際に成果として現れるうえで大きな役割を果たすのは、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。ここまで取り上げてきた能力開発・キャリア管理に関わる各施策を推し進めようとしている企業は、職場やそこを管理する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。二つの側面から見ていくこととしたい。

図表5 注力している能力開発・キャリア管理施策の内容別に見た、自社管理職に対する育成・能力開発面での支援・働きかけ

(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の提供	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
回答企業全体	531	42.6	28.4	51.0	22.2	54.6	31.1	12.4	5.3	16.4
【力を入れている能力開発・キャリア管理施策】										
会社全体として共有したい価値観の明確化	282	49.6	36.2	51.4	25.9	57.1	35.8	15.2	6.7	18.4
経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化	250	49.2	35.2	57.2	27.6	60.0	37.2	13.2	6.0	14.8
高度な専門能力をもつ人材の育成	193	52.8	36.3	57.0	26.9	59.1	38.9	14.5	7.3	18.7
経営層（役員・本部長等）の育成	100	53.0	45.0	59.0	30.0	59.0	47.0	19.0	8.0	19.0
社員全体の能力の底上げ	367	47.7	31.6	52.3	24.3	58.0	33.8	11.7	5.2	15.8
一部の従業員を対象とする選抜的な教育訓練	152	50.7	36.8	55.3	27.0	65.1	34.2	15.8	5.3	21.1
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	45	53.3	31.1	57.8	24.4	57.8	42.2	20.0	8.9	15.6
次世代の課長・部長候補に自覚を促す	212	48.6	36.8	55.7	26.9	60.8	36.3	15.1	7.1	20.3
所属部署の枠を超えた業務経験機会の提供	75	60.0	42.7	48.0	20.0	56.0	41.3	20.0	9.3	25.3
社員自身の意向を反映した仕事への配置	80	56.3	36.3	56.3	30.0	63.8	40.0	23.8	13.8	23.8
社員の自主的なキャリア形成の促進	147	53.7	32.7	60.5	27.2	61.9	42.2	12.2	10.9	21.8
ワーク・ライフ・バランスの推進	200	44.0	31.5	51.0	30.0	66.0	41.5	14.5	6.0	21.0
海外で活躍できる人材の育成	59	52.5	39.0	54.2	39.0	57.6	47.5	13.6	5.1	16.9
女性管理職の育成・登用	144	57.6	35.4	52.1	27.8	60.4	36.1	15.3	9.0	19.4
ダイバーシティ・マネジメントの取組み	65	64.6	43.1	43.1	41.5	63.1	50.8	16.9	9.2	18.5

注 図表4と同様、回答企業全体における回答率よりも10ポイント以上回答率の高かった事項について太字にして網掛けを施し、「部長層・課長層のポスト削減」に力を入れている企業は僅少のため、集計からは除いている。

管理職に期待される育成・能力開発面の役割

一つは、自社の管理職に対し、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4は、それぞれの能力開発・キャリア管理施策に注力している企業が、各部署の管理職に期待している内容をまとめたものである。

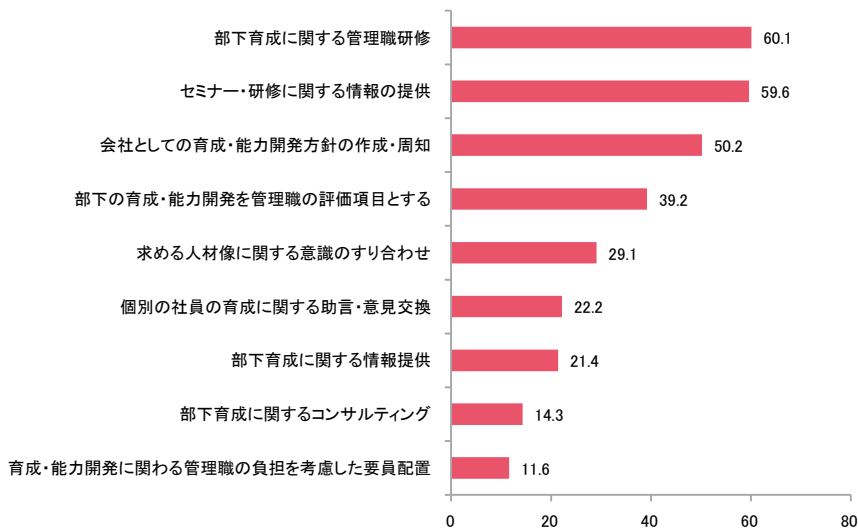
回答企業全体よりも管理職に期待する比率が10ポイント以上高い項目がとりわけ多いのは、「海外で活躍できる人材の育成」に注力している企業（8項目）、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」に注力している企業（7項目）、「ダイバーシティ・マネジメントの取組み」に注力している企業（6項目）などである。これらの企業は共通して、管理職に対し、①部下のキャリアに関する相談に乗り、その希望を把握すること、②部門に所属する社員の能力開発やキャリア形成について、目標や方針を立てて示すこと、③将来的に管理職を担う人材の育成、を期待する傾向が強い。なお、「海外で活躍できる人材の育成」、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」、「ダイバーシティ・マネジメントの取組み」は、先に確認したとおりいずれも現在力を入れている企業の比率よりも、今後力を入れたいと考える企業の比率のほうが高い取り組みであり、これから広がっていくことが予想される取り組みである。もしこれらの取り組みが広がっていくのであ

れば、育成・能力開発の面で現場の管理職に期待される役割も、これまで以上に大きくなっていくことが考えられる。

会社方針の作成・周知と評価の実施が働きかけや支援の中心的手段に

以上の管理職に対する期待を踏まえた上で、回答企業が、各部署の管理職に対して働きかけや支援をどの程度行っているかを見ていくこととしよう（図表5）。回答企業全体では、「部下育成に関する管理職研修」を実施する企業が54.6%で最も多く、「セミナー・研修に関する情報の提供」の実施率が51.0%でこれに次ぐ。ただこれらの管理職に対する取り組みは、能力開発・キャリア管理施策への取り組み方がどのようであれ広く行われているとみられ、特定の能力開発・キャリア管理施策に注力している企業において、格段に実施率が上がるというケースはほとんど見られない。また、「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」、「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」の実施率も、何らかの能力開発・キャリア管理施策に注力するか否かで大きくは変わらない。管理職に対する期待がとりわけ高かった、「海外で活躍できる人材の育成」、「社員自身の意向を反映した仕事への配置」、「ダイバーシティ・マネジメントの取組み」といった施策に注力

図表6 管理職に対する育成・能力開発面での支援・働きかけを実施している企業における、管理職の認識（単位：％）



出所：JILPT(2016)「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」の企業調査と管理職調査のマッチングデータより作成。

注 この図表では、縦軸に記した管理職に対する働きかけや支援の取組みを実施している企業に勤めている管理職のうち、自社がその取組みを実施していると認識している比率を示している。

する企業は、部下の能力開発やキャリアに関する意向・現状についての情報収集を管理職に期待する傾向が強いため、管理職との情報交換もより頻繁に行っているのではないかと考えられるが、調査結果をみる限り、そうした状況はうかがえない。

能力開発やキャリア管理に関わる特定の施策に注力する企業において、回答企業全体におけるよりも実施率が目立って高くなる管理職への働きかけや支援の取組みは、「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」の二つである。前者は八つの能力開発・キャリア管理関連施策に注力する企業において、後者は七つの施策に注力する企業において、それぞれ10ポイント以上、回答企業全体におけるよりも実施率が高くなる。能力開発やキャリア管理に関わる何らかの施策に注力し、実現しようとした場合に、仕事が行われる各部署への働きかけや支援の中心的な手段となるのは、企業の考えを各部署に周知徹底させることと、管理職に対する目標・評価基準の設定と評価の実施であることがわかる。

会社側の支援の機会を活かせていない状況も

ところで部下の育成や能力開発に関連した、会社から管理職への支援や働きかけは、当の管理職にはどの程度伝わっているだろうか。図表6は、企業調査のデー

タと管理職調査のデータを結びつけたマッチング・データの分析結果である。ここでは、それぞれの支援や働きかけの取組みを実施しているという企業の本社に勤務している管理職のうち、その取組みが自社で実施されていると認識している比率がどのくらいかを示している。認識している管理職の比率が最も高かったのは「部下育成に関する管理職研修」、次いで「セミナー・研修に関する情報の提供」で、いずれも取組みを実施している企業に勤務する管理職のほぼ6割が、自社で実施されていることを認識していた。何らかの能力開発・キャリア管理施策に企業が注力している場合に、管理職

への働きかけの中心的な手段として実施される傾向が強い「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」は、実施企業の管理職の認識率が約半数、「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」は、同じく約4割であり、会社が注力する能力開発・キャリア管理施策について、少なからぬ管理職に十分に伝わっていないのではないかと見られる。

また、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」や「部下育成に関する情報提供」は、実施しているという企業に勤める管理職の認識率がいずれも2割程度であり、能力開発・キャリア管理施策に注力する企業では、管理職が部下から能力開発やキャリア管理に関する情報収集をすることが期待される傾向が強いにも関わらず、企業と管理職の情報や意見の交換は十分に行われていないことがうかがえる。さらに、「部下育成に関するコンサルティング」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、自社で実施されていてもそのことを認識している管理職は1割台にとどまる。これらの取組みは個別ケースに即して行われることが多く、実際にコンサルティングや要員管理の場面に立ち会わない管理職には認識され難いのもかもしれないが、部下の育成や能力開発に関して、管理職が会社側の支援を受けられる機会をほとんど活かせていない状況と言える。

V おわりに

本稿では大企業を対象とした企業調査と、その企業に勤める管理職を対象とした調査から、日本企業が力を入れている、あるいは今後力を入れようとしている能力開発・キャリア管理施策と、それら施策の遂行に伴い、社内で形作られている態勢について見てきた。その要点とそこから得られる示唆をまとめると以下のようになろう。

日本企業の多くが現在力を入れている能力開発・キャリア管理に関わる施策は、「社員全体の能力の底上げ」や「会社全体として共有したい価値観の明確化」といった、組織全体を見渡した施策である。そして今後は、「女性管理職の育成・登用」、「経営層の育成」、「ダイバーシティ・マネジメントへの取組み」などが広がっていくと考えられ、企業活動のグローバル化や、スピーディーな事業展開の必要性などが、こうした動きを後押しすると見られる。

新たに必要性が高まる能力開発・キャリア管理に関わる施策を推し進めようとした場合、企業は管理職に対し、部下のキャリアや能力開発に関する情報収集や、部下が能力開発やキャリア形成を進めていく際の拠り所となる目標や方針の策定などを中心に、様々な役割を期待するようになる。また注力する能力開発・キャリア管理施策の実現に向け、管理職に対し、企業方針の周知徹底や、部下の育成・能力開発に関する目標・評価基準の設定、およびその目標や評価基準に沿った評価をとりわけ強く推し進めているが、企業と管理職

の情報交換の機会や、企業から管理職に対する支援は十分に活用されていないと見られる。能力開発・キャリア管理施策の推進に伴い、管理職に期待される役割がこれまで以上に大きくなっていく中、企業（人事部門）と現場各部署の関係のあり方など、社員の育成・能力開発・キャリア形成をめぐる社内の態勢について、見直しや再検討を必要とする企業が多く出てくることを予想させる。

【注】

- 1 本調査は、①企業・組織を対象としたアンケート調査、②①の調査の対象となる企業・組織に勤めている管理職を対象としたアンケート調査、③②の調査の対象となる管理職のもとで働いている、一般正社員を対象としたアンケート調査、の3種類のアンケート調査からなる。①の調査は、農林漁業、複合サービス業を営む企業・法人、政治・経済・宗教団体等を除いた、日本全国の従業員300人以上の民間の企業・法人9,854組織を対象とし、531組織から有効回答を得ている（有効回答率：5.4%）。回答している組織の中には、医療法人、社会福祉法人、学校法人といった企業（営利法人）とは異なる形態の法人もあるが、本稿では記述が煩瑣になりわかりにくくなることを避けるため、回答組織のことを「企業」と表記する。
 - ②の調査については、i. 総務・経理・財務、人事、法務、広報・秘書部門、ii. 営業・販売、購買・物流、サービス提供部門、iii. 商品・サービス企画部門、研究開発部門、マーケティング部門、の三つの職場グループの管理職に配布するよう、調査対象企業に依頼をし、954人の管理職から回答を得た。③の調査は、②の調査票を配布した管理職が管理する部署に勤務している正社員2名に回答してもらうよう、企業を通じて依頼し、1,871人から回答を得ている。
- 2 もっとも「社員全体の底上げにも、選択的な教育訓練にも力を入れる」という企業は存在しうるし、実際調査に回答した531企業の19.8%にあたる105社は両方の取り組みに力を入れていた。
- 3 そうした関心の高さを示すものとしては、日本経団連[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」などを参照。
- 4 例えば、①女性管理職の育成・登用に配慮した、ポジティブ・アクションの性格が強い昇進・昇格の実施、②経営幹部育成のためのファスト・トラックのより一層の整備・定着、③複線の人事労務管理の進展とそれに伴う正社員キャリアの分化、④外国人社員の増加などを背景とする「遅い昇進」慣行の修正、などが予想される。

ユースフル労働統計 2016 労働統計加工指標集

『ユースフル労働統計』は、各種労働統計の調査結果を素材にして、それらを組み合わせて新しい統計指標にし、その計算方法と結果を紹介したものです。

《主な指標》賃金コスト指数／労働の質指標／フリーター数、若年無業者数／出向労働者比率／雇用形態別失業率／均衡失業率、需要不足失業率／転職希望率／所定内給与の賃金格差／ラスパイレス賃金指数／就業形態別賃金格差／転職による賃金変動 D.I.／部長・課長比率／生涯賃金／生涯労働時間など



A5判 346頁 2016年11月刊 ISBN978-4-538-49049-6 定価：1,500円＋税

（ご注文・お問合せ先）独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp