

第4節

企業パフォーマンスの向上と中核的人材の育成に向けた人材マネジメントの課題

人材マネジメントの目的は、長期的な企業の競争力を維持・強化していくために、人員配置・教育訓練等の雇用管理、就業条件管理や報酬管理を通じて、人材の働く意欲を喚起し、その能力を最大限発揮させることにある。そのためにも、人材を適材適所で活用し、職場内外での教育訓練によって人的資本の蓄積を図り、労働者の働く意欲を引き出すマネジメントの仕組みが重要である。さらに、経営戦略を理解し、具体的な計画を策定、行動に移すことができ、また自らが職業生涯を通じて獲得してきた知識・経験・スキルを後進に伝えることができる、企業成長の要となる中核的人材の育成に向けた、戦略的なキャリア設計が企業には求められる。

前節までは、多様な労働者に対して様々な人材マネジメントが行われていることを明らかにしてきたが、本節では、こうした人材マネジメントが企業のパフォーマンスに与える影響、さらに企業の競争力の源となる中核的人材の育成に向けたキャリア設計の課題について分析していく。

1 人材マネジメントと企業のパフォーマンス

● 就労意欲が高い企業では、労働者の定着率や労働生産性、さらに売上高経常利益率も高い傾向にある

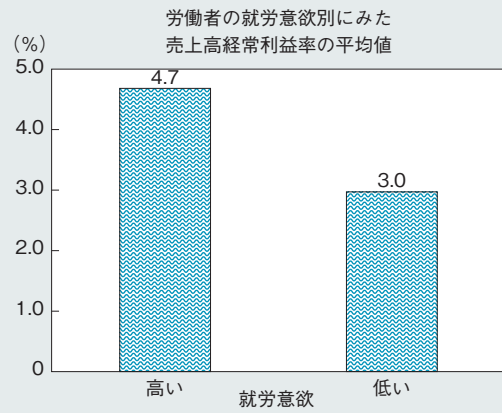
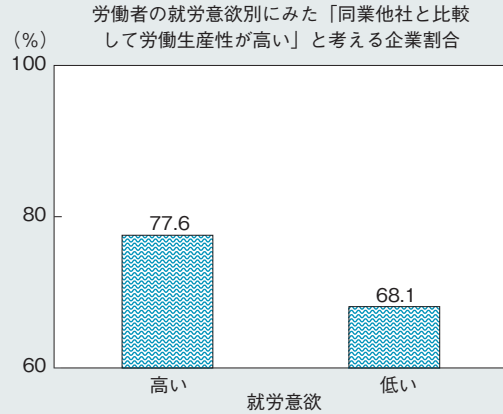
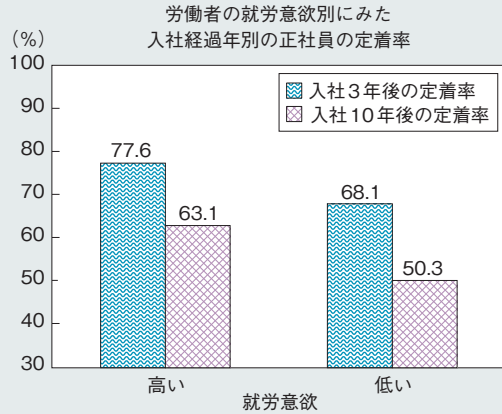
労働者の働く意欲を引き出し、その能力を最大限発揮させる人材マネジメントは、企業の競争力の維持・強化に大きく影響する。まず、労働者の就労意欲が高まることは、労働者の定着率に直接的に関係すると考えられる。さらに、人材が定着するということは、仕事を通じた経験によって人的資本が高まることを意味し、企業の生産性や収益性にも良い影響を与えると考えられる。このため、(独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)を用いて、企業における労働者の就労意欲と労働者の定着率、労働生産性、収益性の財務指標の一つである売上高経常利益率の関係をみてみよう。

第2-(4)-1図によると、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と回答した企業では、「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と回答した企業に比べ、労働者の定着率が高くなるとともに、労働生産性についても高い傾向がある。就労意欲の高さが労働者の定着率を高め、そのことによって企業特種的な人的資本が高まり、労働生産性の高さにつながっていることを示唆しているといえよう。

ただし、同調査では「同業他社と比較して労働生産性が高い」と考えるか否かという主観的な質問をしていることから、より客観的な指標である「売上高経常利益率」(企業活動の本業と財務活動を併せた会社全体の収益力を示す指標)との関係もみてみよう。すると、同様に、就労意欲が高い企業の売上高経常利益率の平均値は就労意欲が低いと考える企業より高くなっている。

第2-(4)-1図 就労意欲と正社員の定着率、労働生産性、売上高経常利益率の関係

○ 労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、労働者の定着率や労働生産性が高いと考える割合が高く、企業の収益性を示す財務指標である売上高経常利益率も高い傾向がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 同調査では「貴企業における労働生産性(従業員一人当たりの付加価値)や従業員の就労意欲について、「同業他社と比べてどう評価するか」を調査している。本図では、就労意欲及び労働生産性について「高い・どちらかといえば高い」と回答した企業と「低い・どちらかといえば低い」と回答した企業に関して集計を行っている。

2) 入社経過年後の定着率は、「新規に採用した正社員のうち、採用後3年以上勤めている人の、採用者数に占める割合」を示す。

3) 売上高経常利益率は、企業の収益性の尺度であり、経常利益を売上高で除した値として定義される。

● 就労意欲が高い企業では幅広い雇用管理に取り組み、その取組度合いも大きい

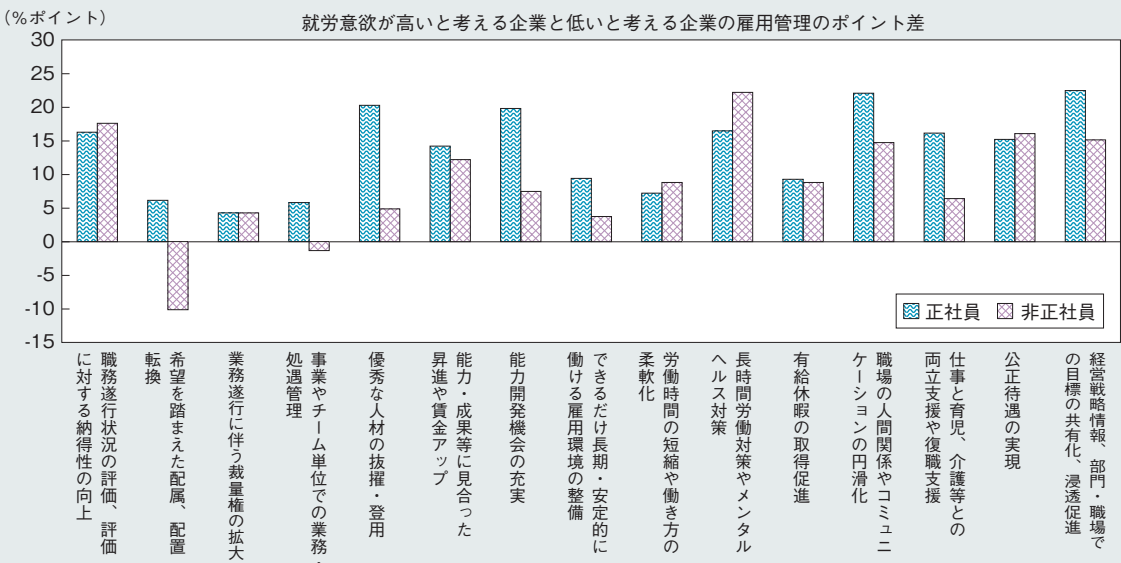
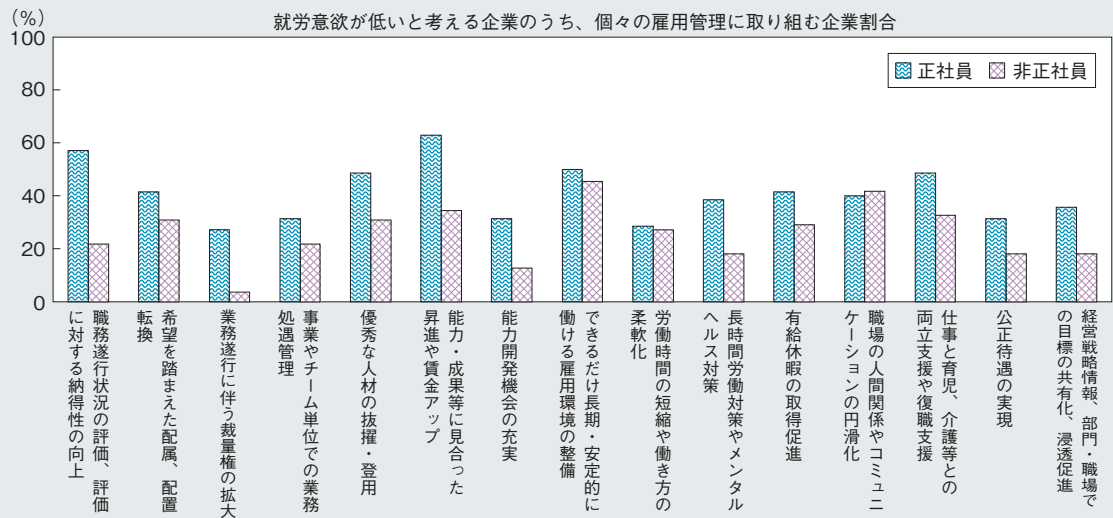
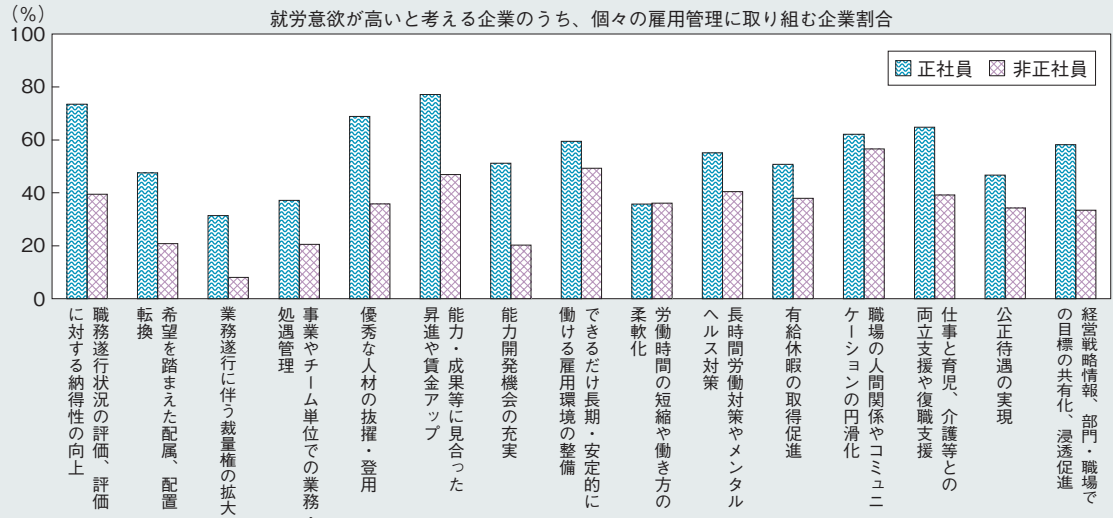
このように、労働者の仕事のやりがいを高め、就労意欲を引き出し、それを企業の競争力につなげていく人材マネジメントが企業には求められていると考えられるが、労働者の就労意欲を引き出している企業では、どのような雇用管理が行われているだろうか。同調査を利用し、就労意欲が高いと考える企業と低いと考えている企業の雇用管理の取組の違いについて、第2-(4)-2図よりみていこう。

すると、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考えている企業では、正規雇用労働者・非正規雇用労働者どちらに対しても広範な雇用管理に積極的に取り組んでいることがうかがえる。特に、正規雇用労働者に対しては「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「優秀な人材の抜擢・登用」「能力開発機会の充実」「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」といった項目で「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と考える企業の雇用管理の取組状況と大きな差がみられる。

また、非正規雇用労働者について、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考えている企業では、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備」に取り組んでいる企業の割合が高い。そして、就労意欲が低いと考える企業とのポイント差でみると、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」「公正待遇の実現」といった取組でポイント差が大きくなっている。

第2-(4)-2図 就労意欲が高い、又は低いと考える企業の雇用管理の特徴

○ 自社の労働者の就労意欲が高いと考える企業では正社員、非正社員に対して広範な雇用管理に積極的に取り組んでいる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 上2つの図の棒グラフは、各雇用管理項目に取り組んでいる企業割合を意味し、一番下の図の棒グラフでは、その企業割合の差(就労意欲が高い企業割合-低い企業割合)を示す。

第4節

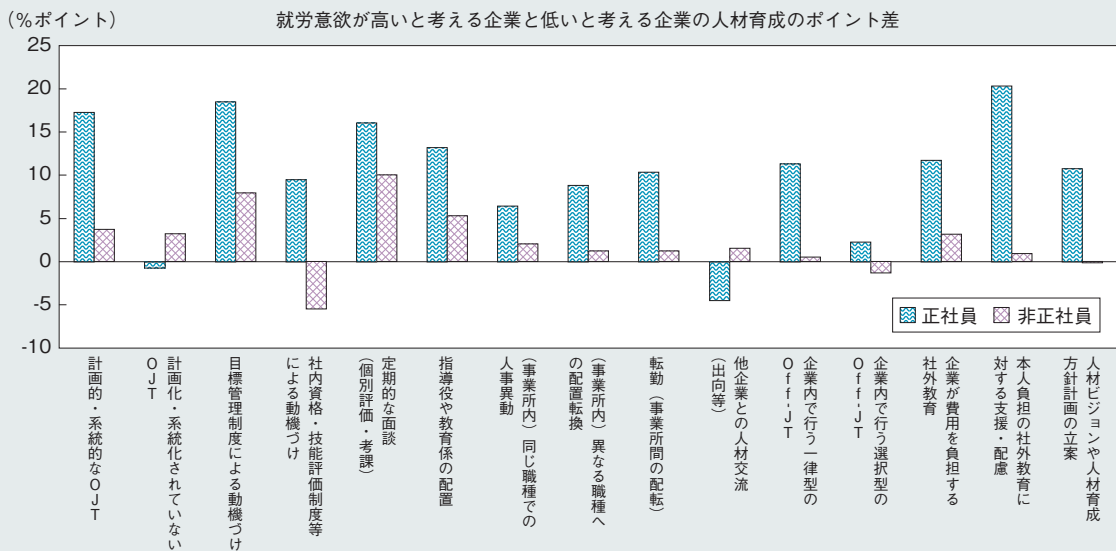
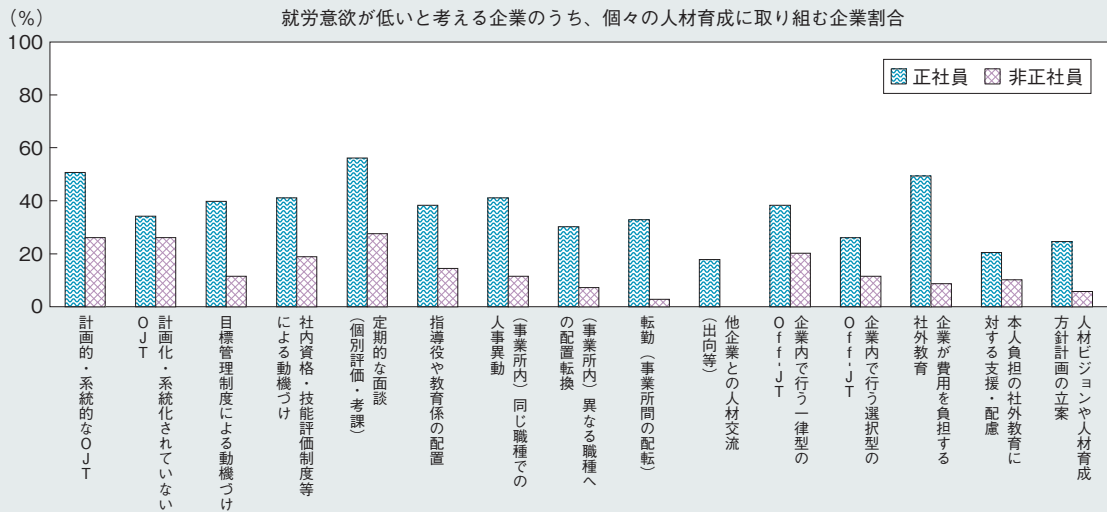
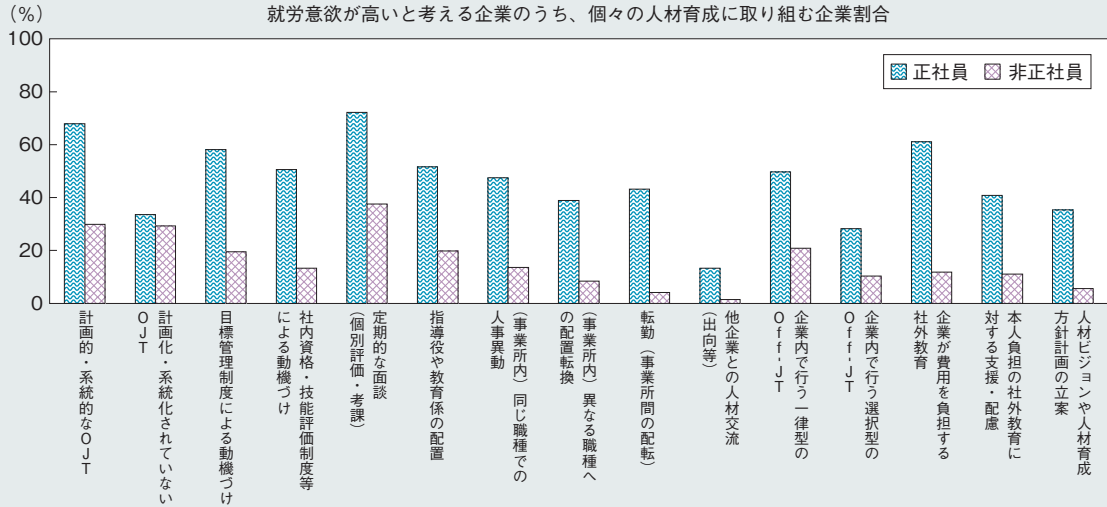
● 就労意欲が高い企業では、日常業務を通じた教育訓練や社外訓練、目標管理制度による動機づけや定期的な面談などに取り組んでいる

次に、人材育成の取組の違いをみていこう。第2-(4)-3図をみると、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考える企業においては、「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と考える企業よりも、総じて個々の労働者の育成に積極的に取り組んでいることが分かるが、特に、ポイント差が大きくなっている取組として、正規雇用労働者に対しては、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「計画的・系統的なOJT」「目標管理制度による動機づけ」があげられ、さらに「定期的な面談（個別評価・考課）」「指導役や教育係の配置」の項目で高くなっている。このように、企業内外の教育訓練とともに、適正な評価、仕事に対する納得度を高める取組がなされている。

非正規雇用労働者に対しては、就労意欲の高い企業・低い企業を問わず、企業による人材育成の取組度合いは正規雇用労働者と比較すると全体的に低い。一方、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考える企業と「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と考える企業とで比較すると、「定期的な面談（個別評価・考課）」「目標管理制度による動機づけ」の項目でポイント差が特に大きいことが分かる。非正規雇用労働者に対してはある程度定型的な仕事を任せる企業が少なくないと考えられるが、そうした中においても日常的な業務の評価や定期的な面談が業務に対する動機づけとなり、職場での孤立感を低下させるとともに、労働者の働きがいを高め、就労意欲を引き出すことに成功していると考えられる。

第2-(4)-3図 就労意欲が高い、又は低いと考える企業の人材育成の特徴

○ 就労意欲が高い企業では、日常業務を通じた教育訓練や社外訓練、目標管理制度による動機づけや定期的な面談などに取り組んでいる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 上2つの図の棒グラフは、各人材育成項目に取り組んでいる企業割合を意味し、一番下の図の棒グラフでは、その企業割合の差(就労意欲が高い企業割合-低い企業割合)を示す。

2-2 戦略分野における人材の確保・育成

我が国経済の持続的な成長のためには、我が国が直面している社会課題において人材の確保・育成を図ることも重要である。ここでは、ものづくり、IT、介護、建設及び観光の5分野に注目し、人材の確保・育成の現状と課題、政府の取組を概括的に整理する。

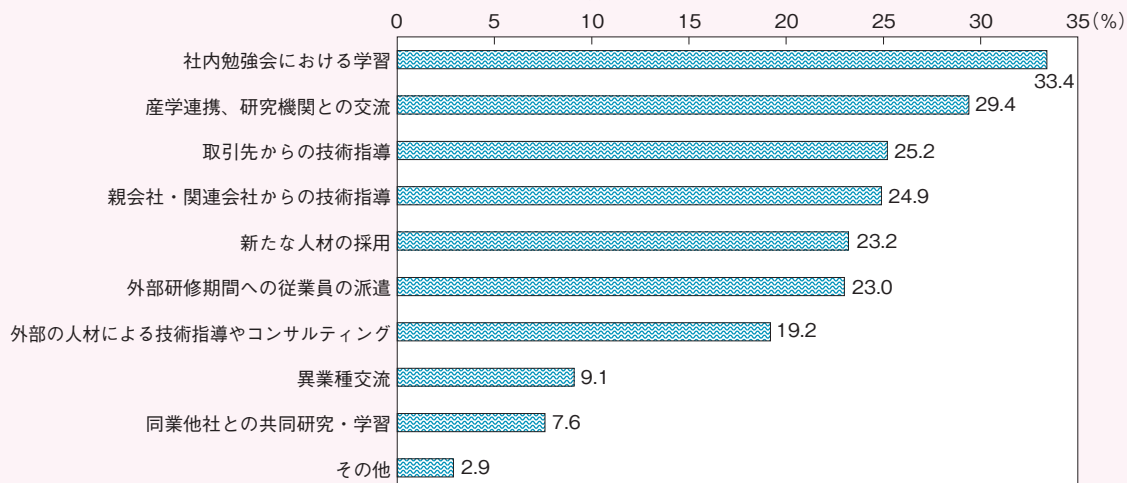
(幅広く戦略分野に関係するものづくり人材)

産業の基盤として長年にわたって技術力が築きあげられてきた製造業においては、今後の戦略分野との関係が深い。(独)労働政策研究・研修機構「ものづくり企業の新事業展開と人材育成に関する調査」(2013年)によると、新事業展開に当たっての課題(複数回答)は、「新事業を担う人材の確保が困難」(41.2%)、「有望な事業の見極めが困難」(40.7%)、「製品開発力、商品企画力が不足」(35.3%)の順で高く、さらなる人材の確保が課題とされている。

新事業展開に当たって技能系正社員に行っている研修で習得する内容(複数回答)としては、新たな技術に対応できる専門知識(57.0%)、複数の技術・技能に関する幅広い知識(44.5%)、新製品の加工に必要な技能(43.5%)があげられている。また、大きな技術変化に際しての、企業が新たな技術の吸収、融合の仕方(複数回答)としては、「社内勉強会における学習」「産学連携、研究機関との交流」「取引先からの技術指導」などが「新たな人材の採用」よりも多くなっており、企業の多くは既に雇用している人材を育成することで新たな技術を得ていることが考えられる(下図参照)。

大きな技術変化に際しての新技术の吸収、融合の仕方(ものづくり企業)

- 新事業展開に当たっての大きな技術変化に際して新たな技術の吸収、融合の仕方としては、「社内勉強会における学習」「産学連携、研究機関との交流」「取引先からの技術指導」などが「新たな人材の採用」よりも上位にあがっている。企業の多くは既に雇用している人材を育成することで新たな技術を得ていることが考えられる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「ものづくり企業の新事業展開と人材育成に関する調査」(2013年)

- (注) 1) 集計対象は、最近10年間に新しい事業を展開したか展開を検討中で、新事業展開に際して自社の技術に大きな技術変化があった企業。
2) 複数回答。

厚生労働省では、ものづくり人材の育成のため、より効果的なものづくり訓練の実施や若者のものづくり離れへの対応等の施策を行っている^{*1}。また、安定的で良質な雇用を創造するため、製造業を中心とした地域独自の取組を支援する「戦略産業雇用創造プロジェクト」を実施している^{*2}。

(情報化の進展と高度IT人材)

(独) 情報処理推進機構「IT人材白書2014」によると、IT企業におけるIT人材の不足感は量的にも質的にも高くなっている^{*3}。

同白書によると、IT企業における人材育成の取組(複数回答)は、従業員数1,001名以上の企業では、「研修制度を設置」(84.8%)、「人材の職種(人材像を含む)を定義」(78.8%)、「人材のスキルのレベルを定義」(66.7%)、「プロフェッショナル制度を設置(専門職制度)」(60.6%)、「人材のキャリアパスを定義」(57.6%)の順で多くなっている。

政府では、「世界最先端IT国家創造宣言」(2013年6月閣議決定)及び「創造的IT人材育成方針」(2013年12月高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定)に基づき、実践的な人材育成のための産学連携、スキル標準(多様なIT人材に求められる能力やスキルを整理・体系化した指標)の整備等により、高度IT人材を創出するための環境整備を進めることとしている。

(介護職場の魅力改善による人材の確保・定着)

(公財) 介護労働安定センター「平成24年度介護労働実態調査」によると、介護事業所が訪問介護員や介護職員の早期離職の防止や定着促進に最も効果のあった方策としては、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」「労働時間の希望を聞いている」「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」の順に高くなっている(下図参照)。労働者のやりがい現場で培うとともに処遇を改善することが重要と考えられる^{*4}。

政府では介護業界の魅力改善のための雇用管理改善の支援等に取り組んでいるほか、(公財) 介護労働安定センターでは、介護事業所の職場改善好事例集をまとめ、同センターのサイトにおいて公表している。

*1 詳細は「2014年版ものづくり白書」の第2章「成長戦略を支えるものづくり人材の確保と育成」を参照。

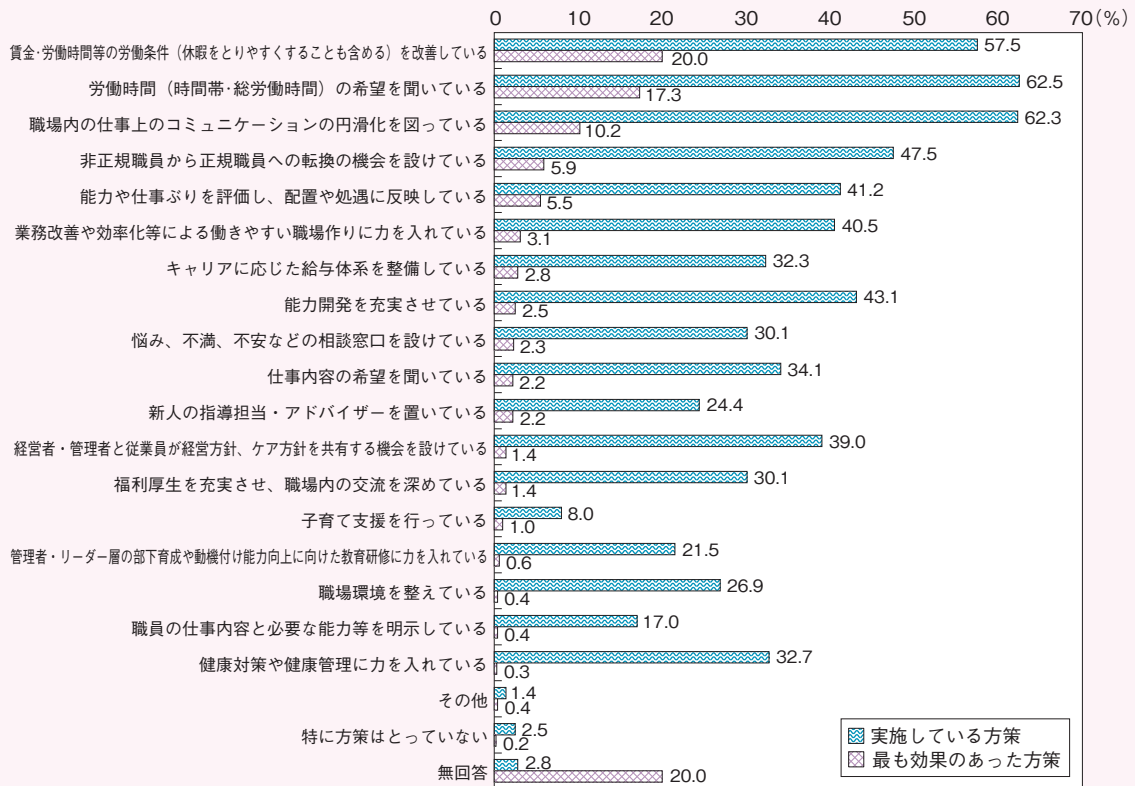
*2 詳細は同プロジェクトのホームページ (http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/chiiki-koyou) を参照。

*3 IT企業への2013年度の調査によると、量に対する過不足感について「大幅に不足している」(19.0%)、「やや不足している」(63.2%)は合わせて8割を超えている。質に対する過不足感については、「大幅に不足している」(26.6%)、「やや不足している」(65.3%)は合わせて9割を超えている。

*4 (独) 労働政策研究・研修機構「介護分野における労働者の確保等に関する研究」(2009年)においては、介護労働者の確保・定着には、教育訓練、職場内の情報共有・職員間コミュニケーションの円滑化、健康も含めた職場環境の整備等を図る施策、介護業務、介護従事者の多様性に応じたキャリア、処遇の整備や、賃金・労働時間等労働条件の改善策が有効であるとしている。

介護職の早期離職防止や定着促進を図るための方策

○ 介護事業所が訪問介護員や介護職員の早期離職の防止や定着促進に最も効果のあった方策としては、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」「労働時間の希望を聞いている」「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」の順に高い。



資料出所 (公財) 介護労働安定センター「平成24年度事業所における介護労働実態調査」
 (注) 実施している方策は複数回答、最も効果があった方策は一つのみ回答。

(建設需要の高まりと建設人材の確保・定着)

東日本大震災からの復興に加えて、2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会、次世代のインフラ整備に向けて、建設業務に従事する技能労働者等の人材への需要は高まっており、労働力の確保・定着が課題となっている*5。

また、建設技能労働者等は高齢化が進んでおり、一定の能力を備えた技能労働者等を育成するためには、職種にはよるものの、おおむね10年程度の時間がかかると言われていることから、中長期的な経営の見通しが立つようにすることも若年入職者の確保のために重要となっている。

*5 2014年1月の有効求人倍率は、建設では3.01倍、土木では2.72倍となっている。また、厚生労働省職業安定局調べにより、2010年3月新規学校卒業者の卒業3年後の離職率をみると、建設業は高卒46.8%、大卒27.6%となっている。

2013年6月に厚生労働省・国土交通省は「当面の建設人材不足対策」をとりまとめ、人材確保・人材育成・人材移動の円滑化の3つの視点から取組を進めている。例えば、建設労働者が不足している地域の主要なハローワークにおいて未充足求人へのフォローアップの徹底等を内容とする「建設人材確保プロジェクト」を実施しているほか、実践的な能力開発を推進するため、若年非正規雇用者の職業訓練を実施する事業主等への助成制度や、「ものづくりマイスター」を派遣して若年技能者等への実技指導を行う事業等について、建設業界団体を通じて活用促進を図ることにより、実践的な能力開発を推進することとしている^{*6}。

(観光人材の活躍を通じた地域社会の活性化)

観光に従事する人材としては、地域において宿泊・飲食業に従事する者、旅客・運輸など多様な人材が含まれる。地方自治体等では、市民ガイドや観光地域づくりリーダーなどの人材育成に取り組んでいるが、先進的な取組事例からノウハウを学びたいという希望が強いと考えられている^{*7}。

政府では、観光分野における人材の育成のため、教育プログラムや教材の開発・普及、人材育成の地方展開を図っているほか、観光経営マネジメントに携わる人材の育成にも取り組んでいる。

*6 政府は2014年4月、建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置を決定した。国内人材の確保に最大限努めるとともに、新たに構築する実行ある監理体制の下に、即戦力となる外国人技能実習の修了者を時限的に受け入れることとなった。

*7 観光庁（2009）「観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査報告書」

2 中核的人材の育成に向けた課題

● 安定的な企業成長の要となる中核的人材の育成

企業はより高いパフォーマンスを目指し、人材マネジメントを通じ、多様な労働者から就労意欲を引き出すために様々な取組を行っていることが明らかとなった。ここからは、さらに一人ひとりの労働者のキャリア設計に焦点を当てていこう。

労働者のキャリア設計に注目する理由としては、前節でも述べたように、企業が環境変化に対応し発展していくために、企業の要となる人材を中長期的な視野に立って育成していくことの重要性が指摘されるからである。このうち、管理職層は、経営トップと第一線で働く労働者を結びつける戦略的な「結節点」であり、経営トップのビジョンと社員が直面するビジネスの現実をつなぐ「かけ橋」の役割を担うと考えられる。その具体的な役割としては、例えば、経営トップが描くビジョンが現実世界と矛盾がある場合、その矛盾を解決し、チーム全員が理解でき、実行に移せるような具体的なコンセプトや作業工程を示していくことであり、こうした能力を持つ管理職層が求められる⁷¹。

実際に、企業はどのような管理職を求めるとともに、そこにどのような課題を抱えているだろうか。（一社）日本経済団体連合会⁷²は、管理職層の役割として「現在重要度が高いもの」

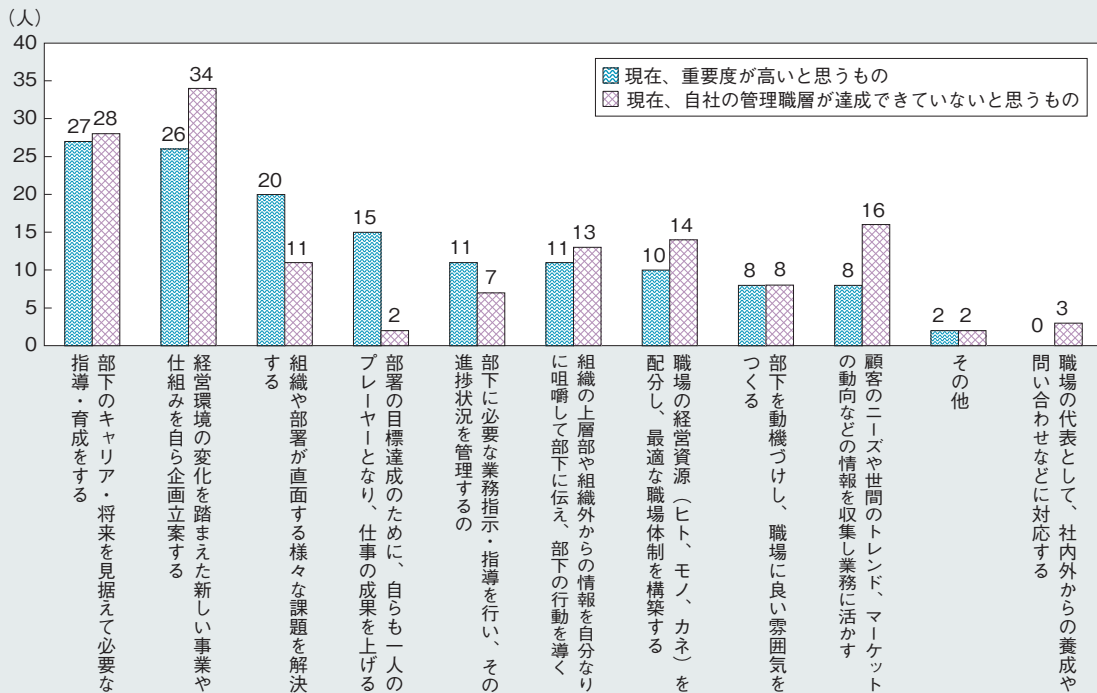
71 野中郁次郎、竹内弘高（1996）「知識創造企業」（東洋経済新報社）

72 （一社）日本経済団体連合会（2011）「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」

及び「現在、自社のミドルが達成できていないと思うもの」について調べているが、その結果、第2-(4)-4図にあるように「現在、自社のミドルが達成できていないと思うもの」については、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」の2つに回答が集中している。このように、基本的な管理職の役割である部下の指導・育成、事業の企画立案に課題を感じている企業が多くなっている。

第2-(4)-4図 管理職層で特に重要な役割と達成できていない役割

○ 現在、重要度が高いが、自社の管理職層が達成できていないこととして、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」が多くあげられる。



資料出所 (一社)日本経済団体連合会(2011)「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」

(注) 同調査(2010年12月から11年1月に実施)では、40歳前後の中間管理職の現状課題を把握するため、経営トップ・人事労務担当役員に対して調査を実施している。

● 職業経験の積み重ねによる管理職への成長プロセス

こうした人材を育成するために、企業はどのようなことに取り組めばよいだろうか。この答えの一つが、職務経験の連鎖である「職業キャリア」を労働者に戦略的に積ませることにあると考えられる。前節で紹介した企業ヒアリングにおいても言及されているが、海外の経営学研究⁷³によれば、管理職の成長に重要な経験は、その7割が「仕事上の直接経験」⁷⁴であると言われ、2割は「他者からのアドバイスや観察」、1割は「書籍や研修からの学び」と言われており、仕事上での経験が極めて重要視されている。

我が国においても、経営幹部やマネジャーへのインタビュー調査を通じて、重要な経験として明らかになったことは「一皮むけた経験」⁷⁵である。具体的には、①入社初期段階の配属・異動、②初めての管理職経験、③新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ、④海外勤務、⑤悲惨な部門・業務の改善と再構築、⑥ラインからスタッフ部門・業務への配属、⑦プロジェクトチームへの参画、⑧降格・左遷を含む困難な環境、⑨昇進・昇格による権限の拡大、⑩他の人からの影響などがあげられている。また、管理職への成長に必要な「発達の挑戦」があげられる。例えば、他部門や外部組織の人々との協働に際しては、専門性、熱意、人間的魅力といった特性が必要となってくることから、自身の権限が及ばない人々と協働する困難を経験する「境界を越えて働く経験」や、新しい知識やスキルの獲得が要求される「変革参加の経験」の必要性があげられる。この他にも、「部下育成の経験」が管理職への成長において重要であることが指摘されている⁷⁶。

● 管理職層が考える職業キャリアにおける重要な経験

それでは、実際にどのような経験が職業キャリアを通じて重要なのだろうか。(独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)では、企業の管理職相当(課長相当職・部長相当職等)に対し、管理職になる前後において「職業キャリア全体において重要だった」経験を尋ねている。まず管理職層が重要と考える経験について、「非常に重要である」・「重要である」・「あまり重要でない」・「全く重要でない」と回答した割合をみていこう。

すると、第2-(4)-5図①で示されるように、「非常に重要である」・「重要である」といった回答割合が高い経験として、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「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」「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「スケジュールがタイトな仕事をこなした経験」が上位5つの項目としてあげられている。

また、管理職後の経験として、第2-(4)-5図②によると、上位5つにあげられている項目は、「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「社内の他部門と連携して仕事をした経験」「部下、後輩の育成に苦労した経験」「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「社内の役員等の上位者と対話した経験」となっている。

⁷³ Lombardo and Eichinger (1996) 「The Career Architect Development Planner- 1st Edition」(Minneapolis : Lominger) で発表され、リーダーシップ開発のために有効だった取組の内訳を示したもの。和訳では「70-20-10の法則」として知られている。

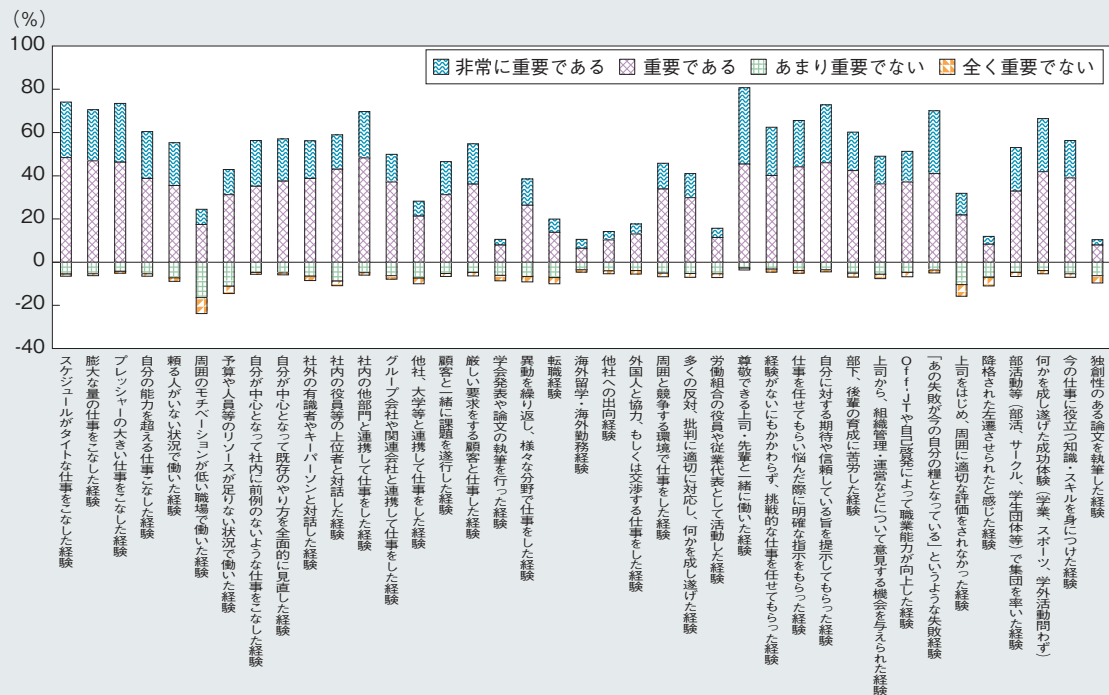
⁷⁴ 仕事上の経験がどのように学習成果に結びつくかといった点について、経営学における「経験学習モデル」が想定するプロセスとしては、具体的経験を踏まえて、その経験・出来事の意味を多様な観点から振り返る(内省的観察)作業を経て、その経験を一般化・概念化し、他の状況でも応用可能な知識・ルール・スキーマを作り上げ(抽象概念化)、実際に経験として構築されたスキーマを実践する(能動的実験)、という循環をしながら、知識が創造されていくと考えられる。この考え方を用いれば、仕事で必要とされる知識・特性・能力なども、職場での具体的な経験によってもたらされると考えることができる。

⁷⁵ 金井壽宏(2002)「仕事で「一皮むける」」(光文社新書)

⁷⁶ 松尾睦(2013)「成長する管理職-優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか」(東洋経済新報社)

第2-(4)-5図① 職業キャリア上で重要だった経験(管理職前)

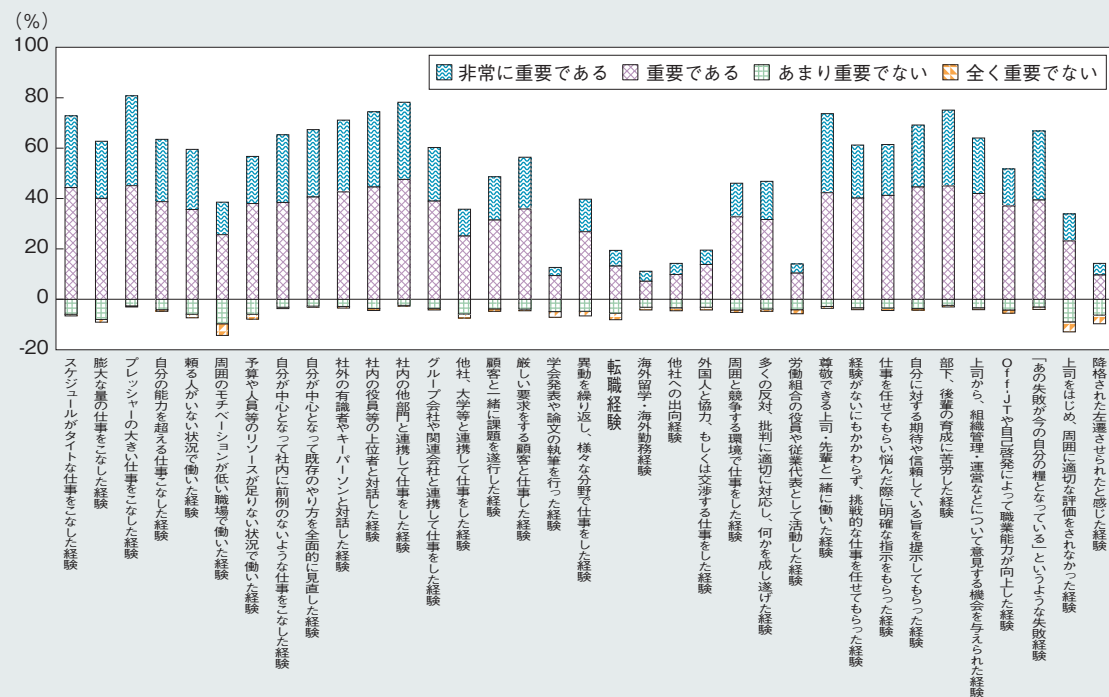
○ 管理職前の経験として、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験が上位にあげられている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第2-(4)-5図② 職業キャリア上で重要だった経験(管理職後)

○ 管理職後の経験として、「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「社内の他部門と連携して仕事をした経験」「部下、後輩の育成に苦労した経験」「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「社内の役員等の上位者と対話した経験」などが上位にあげられている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

● **管理職層に必要な能力は職階が上がるほどより求められ、能力が高いほど昇進スピードも早い**

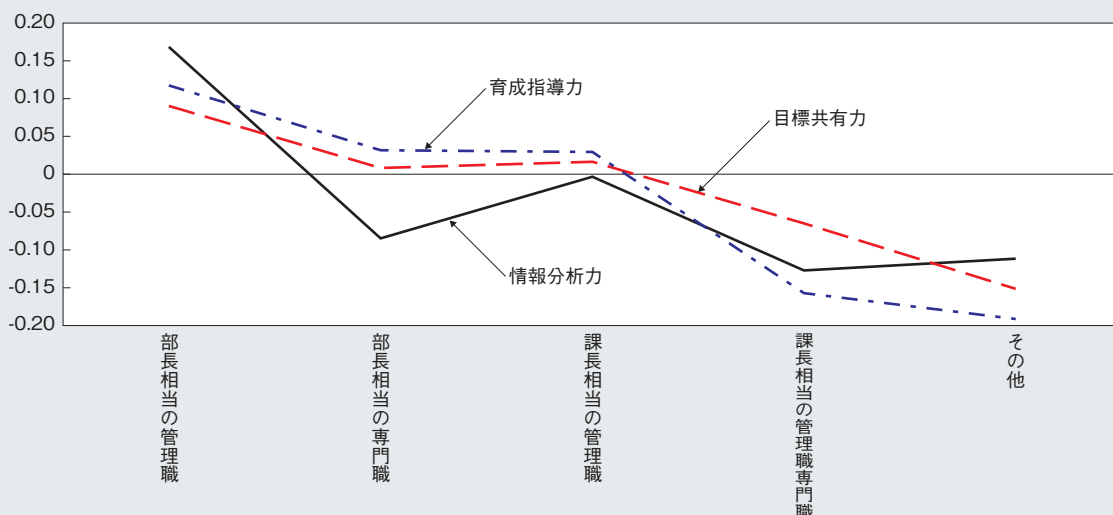
このように、多岐にわたる経験が管理職相当の者の職業キャリアにおける成長において重要ととらえられているが、これらの経験が管理職層の能力にどう影響しているのだろうか。

それを確認する前に、管理職層の持つ能力についてみていこう。同調査では、管理職層の職業キャリアでの経験とともに、どのような能力について自身が「得意」と考えているか、という項目を併せて調査している。付注2に変数の作成過程を記しているが、この調査結果を用いて、管理職相当が獲得している能力として「情報分析力」「目標共有力」「育成指導力」について、因子分析という統計手法を用いて能力得点を作成している。ここからは、当該得点を用いて、まず職階別に管理職相当の能力がどのように違うのかみていこう。

第2-(4)-6図では、個々の職階ごとの能力得点の平均値をみているが、おおむね職階が上がるにつれて、全ての能力が高まっていく傾向が分かる。これは、様々な能力を高いレベルで持つ者が社内で昇進しやすいことを示している。

第2-(4)-6図 職階別の情報分析力、目標共有力、育成指導力(因子得点の推移)

○ 職階区分が上がるにつれて、おおむね管理職相当に必要とされる能力は上昇する傾向。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

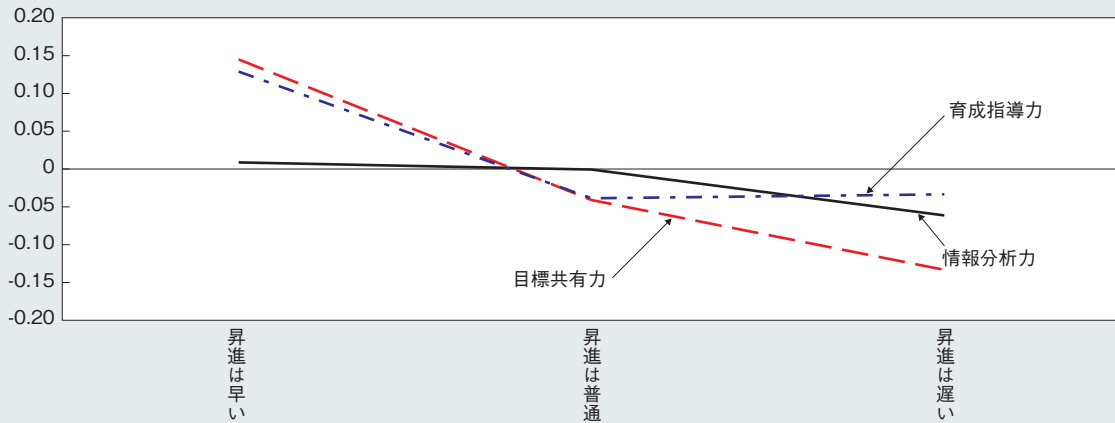
- (注) 1) 同調査では管理職相当の資質に関して「非常にあてはまる」から「全くあてはまらない」といった選択肢で尋ねており、そのデータを因子分析(付注2参照)し、得られた因子得点の推移をみている。
- 2) 各能力の因子得点は、平均ゼロ・標準偏差1として標準化されている。
- 3) その他は、部長・課長相当職ではない職階区分。

それでは、昇進スピードと各能力には何か関係があるのかみてみよう。同調査では、昇進が同時期に入社した者と比較して「早い」「普通」「遅い」といったことを尋ねているが、これらの昇進スピード別に能力得点の平均値をみていくと、第2-(4)-7図で示されるように「情報分析力」は昇進スピードとそれほど関係はないようであるが、「目標共有力」「育成指導力」は昇進スピードが早い者ほど高くなっている。

このように、企業は管理職層にこうした能力が高い者ほど、高い職階で処遇していることが推察されるとともに、労働者側にとっては、社内で昇進していくためにも、これらの能力を獲得していくことの必要性が示唆される。

第2-(4)-7図 昇進スピード別の情報分析力、目標共有力、育成指導力(因子得点平均値の推移)

○ 「目標共有力」「育成指導力」が高い者の昇進スピードは早い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 同調査では「同時期に入社した近い年齢の人に比べて」昇進が「早い」「普通」「遅い」「比較する対象がない」かを尋ねている。ここでは、「比較する対象がない」は除いている。
2) 各能力の因子得点は、平均が0、標準偏差が1として標準化されている。

● 職業経験と管理職に必要な能力の関係

ここからは、これらの管理職層への昇進に重要と考えられる能力が仕事を通じた職業経験とどのように結びついているのか分析していく。分析に用いられる経験に関する変数は、同調査で尋ねている経験(第2-(4)-5図に掲載される経験)をいくつかの共通する経験群として束にし、新たな変数として定義している(変数を構成する調査項目については、付注2参照)。この共通する経験群は7つに整理され、それぞれ「上司等からの学び・仕事を任された経験」「ハードな仕事経験」「顧客等との協働経験」「危機的状況」「上位者等との対話・部門を超えた連携の経験」「学生時代の経験」「新しい何かを生み出した経験」となっている。

管理職前後におけるこれらの経験が、先ほどの3つの能力とどのように関係しているか回帰分析を行った結果を第2-(4)-8表にまとめている。

第2-(4)-8表 管理職前後の経験が管理職の能力に与える影響

| | | 情報分析力 | 目標共有力 | 育成指導力 |
|----------|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| 管理職前の経験群 | 上司等からの学び・仕事を任された経験 | 0.008 | (***) 0.071 | (***) 0.075 |
| | ハードな仕事経験 | -0.024 | (***) 0.044 | -0.006 |
| | 顧客等との協働経験 | 0.037 | 0.020 | -0.025 |
| | 危機的状況 | (***) 0.096 | 0.005 | (**) 0.066 |
| | 上位者等との対話・部門を超えた連携の経験 | 0.033 | -0.001 | 0.013 |
| | 学生時代の経験 | (***) 0.063 | (***) 0.049 | (***) 0.076 |
| | 新しい何かを生み出した経験 | (***) 0.061 | 0.030 | -0.026 |
| 管理職後の経験群 | 上司等からの学び・仕事を任された経験 | (**) 0.047 | 0.007 | (*) 0.040 |
| | ハードな仕事経験 | 0.009 | 0.013 | (***) 0.057 |
| | 顧客等との協働経験 | (***) 0.115 | -0.003 | 0.031 |
| | 危機的状況 | 0.041 | 0.023 | 0.001 |
| | 上位者等との対話・部門を超えた連携の経験 | -0.030 | (***) 0.068 | 0.013 |
| | 新しい何かを生み出した経験 | (***) 0.068 | (***) 0.103 | (***) 0.062 |

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)の調査票情報をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 被説明変数に管理職層の能力得点を、説明変数に管理職前と後の経験の因子得点を入れ、重回帰分析を行っている(変数の作成の詳細は付注2)。
2) 示されている係数は、数値が大きいくほど、各経験が能力に与える影響力が高いことを示す(括弧内の星は統計的有意水準を表しており、それぞれ1%、5%、10%水準が、***、**、*に対応している。)

まず、「情報分析力」に対し大きくプラスの影響を与えている経験としては、管理職前の「危機的状況」の経験があげられる。これは、周りに頼る人がおらず、人員・予算等が不足している職場では、自分自身で考え抜く習慣が身につく、情報分析力を高める可能性を示唆する。一方、管理職後には、「顧客等との協働経験」が大きくプラスの影響を与えている。競争環境や市場の動向を読み解き、ビジネスチャンスを求めるためには、まず自社の商品やサービスを、誰がどのように使用するのか等、他者の立場から自社を見つめ直すとともに、顧客目線に立って、事業展開に必要な情報を分析する力が獲得されていることが推測される。

次に、組織を動かすために重要な能力といえる「目標共有力」に対しては、管理職前では「上司等からの学び・仕事を任された経験」や「ハードな仕事経験」がプラスの影響を与えている。自らが組織人となった際に、模範となる上司等からの適切な学びを受けることが将来の管理職層の目標共有力を高めていると考えられる。また、若い間から、ある程度責任のある仕事を任せられることは、関係者をまとめ、方向付けする能力を高めるために重要な経験と考えられる。さらに、「ハードな仕事経験」について、膨大な仕事量、スケジュールが厳しい仕事などに対しては、事前に目標を設定し、作業工程を固め、いつまでにどの程度の質の仕事をこなさねばならないか、関係者も含め業務管理する必要が出てくるため、こうした経験を通して、目標共有に必要なスキームを作る能力を獲得したと考えられる。また、管理職後には、「新しい何かを生み出した経験」「上位者等との対話・部門を超えた連携の経験」が重要な要因としてあげられる。社内のこれまでのやり方を見直すような経験や、部門を超えた連携といった経験の中では、自らの権限が及ばない組織・人に対して働きかけを必要が出てくると考えられ、他部門の者と業務目的の意味を共有し、作業の方向性を明確にしていく経験を積むことができると考えられる。

さらに、企業の文化・価値を後進に伝えるために必要な力である「育成指導力」については、若いうちの「上司等からの学び・仕事を任された経験」が欠かせない要素であることを示唆している。さらに、管理職後には、「新しい何かを生み出した経験」の他に、タイトなスケジュールでの仕事や膨大な量の仕事の経験群である「ハードな仕事経験」が要素としてあげられる。これらの経験を通して獲得された業務遂行上に必要な知識・経験・技能が裏付けとなり、後進を育成する際にも有効に機能していることがうかがえる。

また、管理職前の経験として、「学生時代の経験」が全ての能力の向上に有効であることは興味深い。学生時代に何かを成し遂げた経験や組織を率いた経験は、その後の職業人生においても、様々な能力を高めるための経験的基盤となることが示唆され、会社に入る前から取り組むことの効果が高い事項として注目されるべきであろう。

● 労働者と企業の成長に向けた戦略的なキャリア設計

ここまでの分析を通じて、様々な職業経験が管理職層に求められる能力に影響を与えていることが分かった。この結果が意味することは、企業が労働者のキャリア設計を戦略的に行うことによって、仕事の経験を通じて従業員の能力を伸ばし、企業競争力の源泉となる中核的な管理職層を育成することが可能となることを意味している。

こうした人材の育成によって、企業のトップと現場の「結節点」としての機能が高まり、経営ビジョンをより具体的な目的や業務としてかみ砕くことを通じて、職場単位で浸透させることが可能となるとともに、企業環境や市場動向を的確に分析し、市場で高い付加価値を生み出す事業の具体化を図ることができる、新たなイノベーションを起こす人材としての活躍が期待

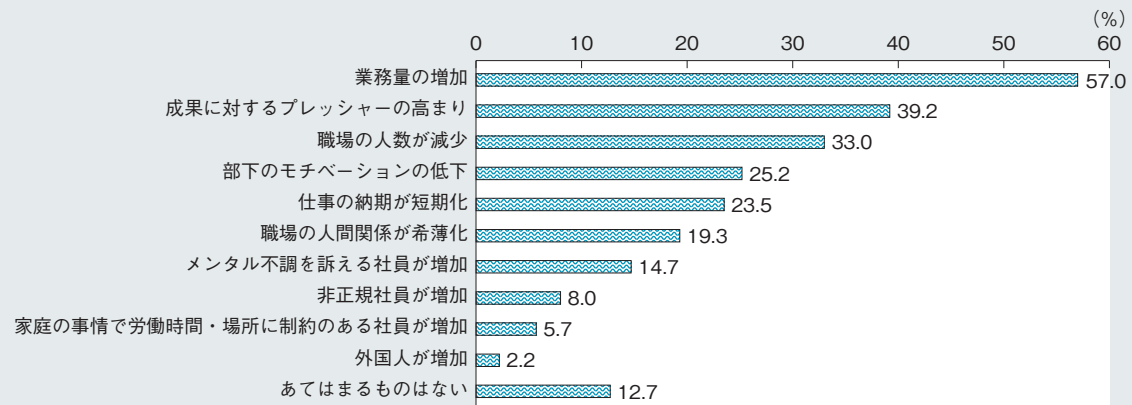
される。加えて、仕事を通じた日常レベルの指導を通じて、企業文化・価値とともに自らが蓄積してきた知識・経験・スキルを後進に伝え、育成する力が高まることは、企業全体の人材マネジメントの機能を高めることにもつながっていくであろう。

しかしながら、あまりに過度な仕事の押しつけや能力を超えた仕事を与えることは、労働者の力がいかされないばかりか、逆に健康状態や就労意欲・職場満足度を下げ、労働生産性も低下する可能性があることには留意する必要がある。現に、管理職層の置かれている状況として、第2-(4)-9図の(学)産業能率大学の調査によると、3年前と比較した職場の状況について、過半数の課長が「業務が増している」と感じており、「成果に対するプレッシャーが強まっている」も4割を超える。

企業の競争環境は厳しさを増しているが、いたずらに人材をすり減らすようなかたちではなく、長期的に成長していく人的資本であることを意識し、生活面にも配慮したより良い人材マネジメントを行うことにより、労働者の持つ能力を最大限発揮させ、企業の中核を担う人材の継続的な育成に成功することが企業の持続的成長の基盤となる。さらに、こうした取組によってマクロな人的資本の蓄積にもつながれば、労働の質の向上によって我が国全体の経済成長にも資することが期待される。

第2-(4)-9図 3年前と比較した職場の状況の変化

○ 多くの課長が「業務が増している」「成果に対するプレッシャーが強まっている」と回答している。



資料出所 (学) 産業能率大学「第2回上場企業の課長に関する実態調査」(2012年)
 (注) 調査対象は従業員規模100人以上の上場企業における部下が1人以上いる者。