

第3節 「きめ細かな雇用管理」を担う管理職の育成に向けた課題について

本節では、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて、重要な「鍵」となる管理職をめぐる状況について概観し、「きめ細かな雇用管理」の実施を担う管理職の育成に向けた課題を明らかにしていきたい。

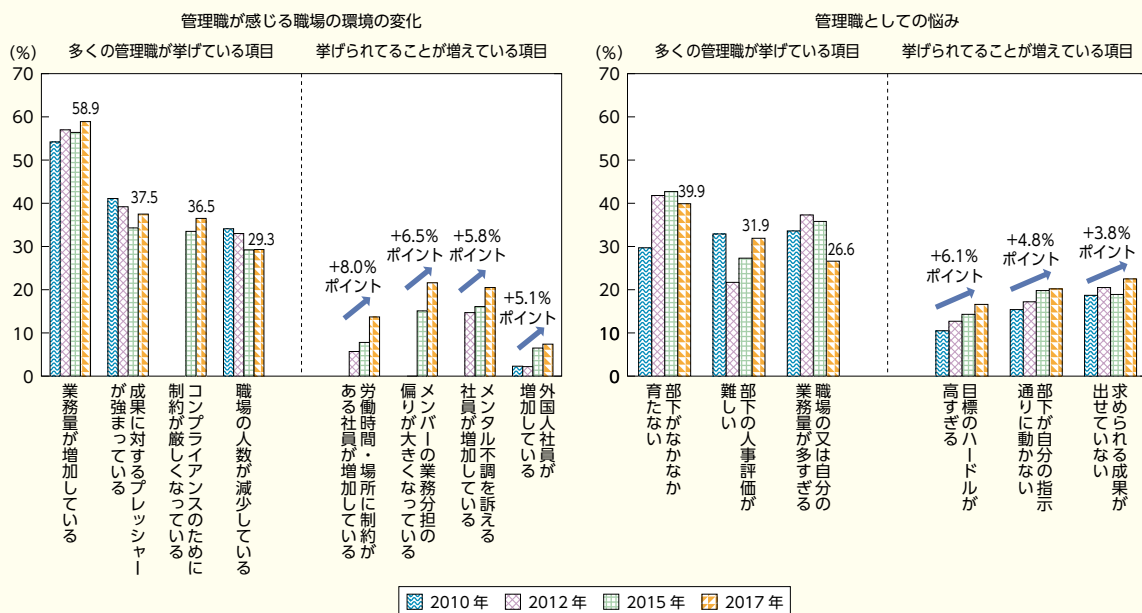
●管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている

はじめに、第2-(3)-26図により、現在、管理職として就労している者の状況を概観していこう。

まず、第2-(3)-26図の左図により、3年前と比較した職場の状況の変化として、管理職が挙げている項目をみると、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、2010年の調査開始以来、過去最高の水準となった。次いで、「成果に対するプレッシャーが強まっている」「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」「職場の人数が減少している」が多く挙げられている。また、「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」「メンバーの業務分担の偏りが大きくなっている」「メンタル不調を訴える社員が増加している」「外国人社員が増加している」は、職場の状況の変化として挙げられることが増えている状況にある。

第2-(3)-26図 管理職が感じる職場の環境の変化や管理職としての悩みについて

- 職場環境の変化としては、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、調査開始以来、過去最高の水準となった。
- 管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。



資料出所 (学)産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」(2017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) 1) 本調査は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下を1人以上持つ課長を対象としている。
 2) 左図及び右図は、複数回答となっている。
 3) 左図について、2010年・2012年のデータが表示されていないものは、当時の調査において当該回答項目がなかったものである。

こうした中、第2-(3)-26図の右図により、管理職の悩みとして挙げられている項目をみると、「部下がなかなか育たない」が最も多く挙げられており、次いで、「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。また、「目標のハードルが高すぎる」「部下が自分の指示通りに動かない」「求められる成果が出せていない」は、管理職の悩みとして挙げられることが増えている。

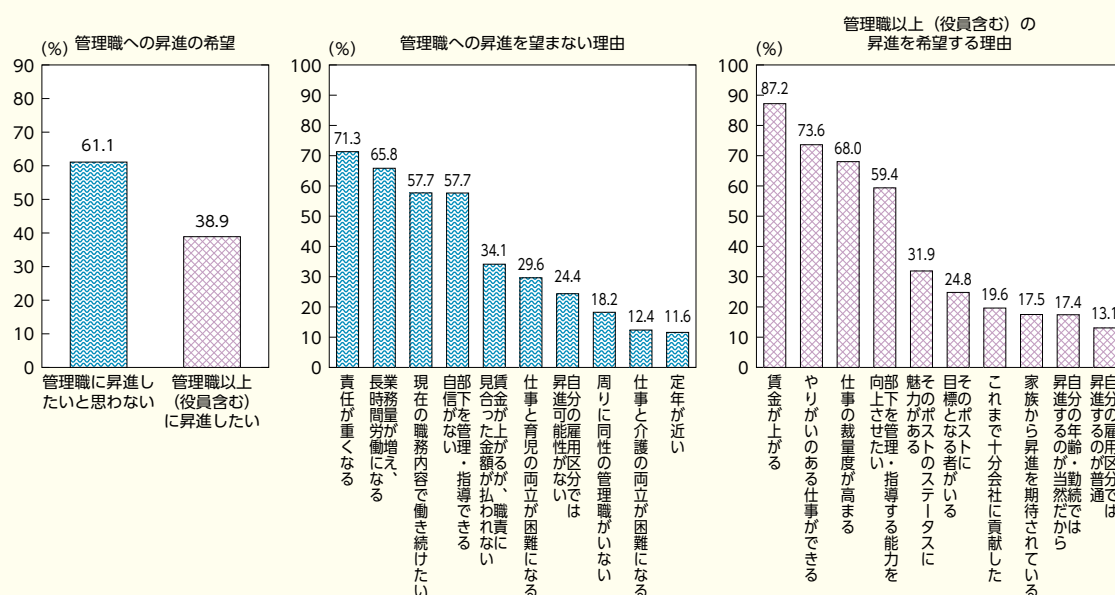
●**役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職に昇進したいとは思わない理由としては、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」が多く挙げられている**

さらに、第2-(3)-27図により、現在、役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職への昇進について、どのように考えているのか概観していく。まず、第2-(3)-27図の左図により、管理職への昇進希望を確認すると、「管理職以上に昇進したい」が38.9%である一方で、「管理職に昇進したいとは思わない」が61.1%と高い割合になっていることが分かる。

そこで、第2-(3)-27図の中図により、管理職に昇進したいとは思わない理由をみると、「責任が重くなる」が71.3%と最も多く挙げられており、次いで、「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」「賃金が上がるが、職責に見合った金額が支払われない」が多く挙げられている。つまり、「責任が重くなる」や「現在の職務内容で働きたい」といった働き方に対する個人の意思に基づく理由が挙げられている一方で、長時間労働、マネジメント能力不足、処遇改善といった雇用管

第2-(3)-27図 役職に就いていない職員等における管理職への昇進希望等について

- 役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職に昇進したいとは思わない理由としては、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」が多く挙げられている。
- 管理職以上の昇進を希望する理由は「賃金が上がる」「やりがいのある仕事ができる」「仕事の裁量度が高まる」が多く挙げられている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 自身の役職を「役職なし（一般社員）」「係長・主任相当職」と回答した者が対象となっている。
2) 中図及び右図は上位5つの複数回答となっている。

理や能力開発に関連する理由も挙げられていることが分かる。現在、管理職として就労している者の悩みでも、「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」「部下が自分の指示通りに動かない」といった雇用管理や能力開発に関連する悩みが挙がっていたことも踏まえると、管理職の業務負担の見直し、能力開発、処遇改善に積極的に取り組んでいくことが重要である。

さらに、第2-(3)-27図の右図により、管理職以上に昇進したいと思う理由をみると、「賃金が上がる」が87.2%と最も多く挙げられており、次いで、「やりがいのある仕事ができる」「仕事の裁量度が高まる」「部下を管理・指導する能力を向上させたい」が多く挙げられており、こうした観点を踏まえながら、管理職に就くことの魅力をより一層高めていくことも重要である。

●企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている

ここまで、労働者の視点に立った課題を概観してきたが、続いて、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題を概観していこう。

まず、第2-(3)-28図の左図により、全企業の状況をみると、「管理職候補者の能力・資質にムラがある」が49.1%と最も多く挙げられており、次いで、「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」が多く挙げられている。

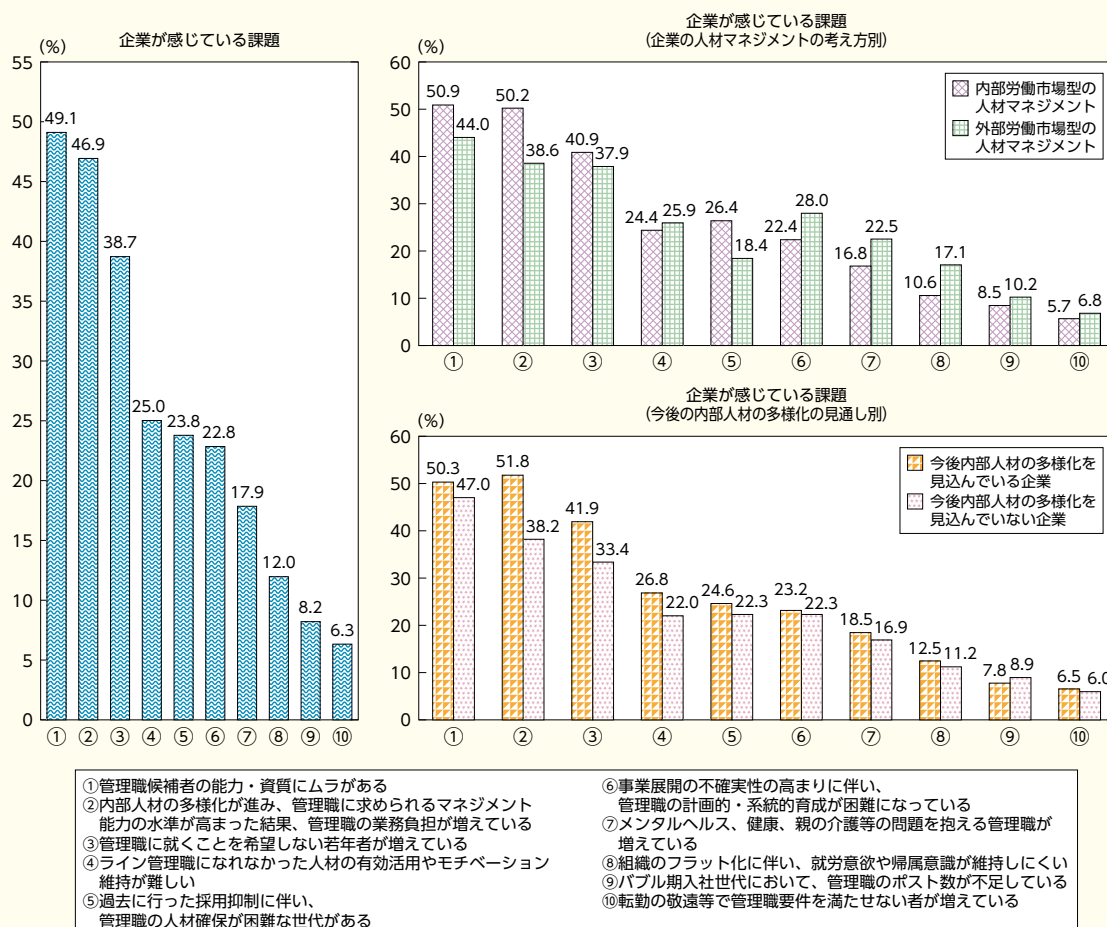
第2-(3)-28図の右上図により、「内部労働市場型の人材マネジメント」と「外部労働市場型の人材マネジメント」に企業を分類すると、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「管理職候補者の能力・資質にムラがある」「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」「過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人材確保が困難な世代がある」といった事項について、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、課題だと認識している企業が多い。他方、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「組織のフラット化に伴い、就労意欲や帰属意識が維持しにくい」「メンタルヘルス、健康、親の介護等の問題を抱える管理職が増えている」「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っている」といった事項について、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、課題だと認識している企業が多い。

第2-(3)-28図の右下図により、内部人材の多様化が進展していくと「見込んでいる」企業と「見込んでいない」企業に分類すると、「見込んでいる」企業では、「見込んでいない」企業と比較し、多くの事項において課題だと認識している企業が多いが、特に、「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」といった事項について、課題だと認識している企業が多いことが分かる。

総じてみると、企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題であることが分かる。特に、管理職の業務負担の増加は、管理職に就くことを希望しない若年者の増加につながるものと考えられ、管理職の業務負担の見直しに積極的に取り組んでいくことが重要である。

第2-(3)-28 図 企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題

- 企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 右上図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業を指す。外部労働市場型の人材マネジメントは、5年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業を指す。
- 2) 右下図における「見込んでいる」は、5年先に内部人材の「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と考えている企業。「見込んでいない」は、5年先に内部人材の多様化について「変わらない」「一様化がやや推進」「一様化が大幅に推進」と考えている企業。
- 3) 複数回答の結果を示している。

- 「優先的に自己啓発の費用負担をする」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」は、管理職希望者が重要だと考えているが、企業が十分に認識できていないため、これらの取組も推進していくことが重要である

管理職の登用・育成に当たって、多くの企業は「管理職候補者の能力・資質のムラ」を課題に挙げていたが、管理職候補者に対しては、どのような方法で育成を行い、どのような能力を向上させていくことが重要なのだろうか。以下、こうした点について検討していく。

そこで、第2-(3)-29図の左図により、まずは一般的な管理職(候補者含む。)の育成のため、企業が実施している内容をみると、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換」が52.9%と最も多く挙げられており、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交

流の機会を積極的に提供」「選抜型研修に優先的に参加させる」「優先的に自己啓発の費用負担をする」などが多く挙げられている。

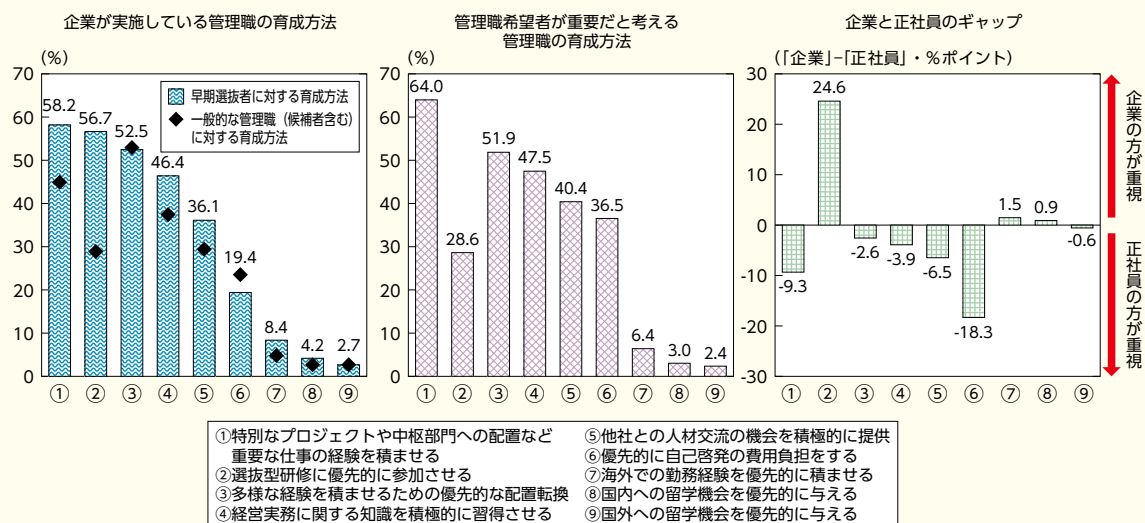
また、将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした早期選抜者に対しては、一般的な管理職（候補者含む。）と比較し、特に「選抜型研修に優先的に参加させる」を挙げている企業が多く、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交流の機会を積極的に提供」「海外での勤務経験を優先的に積ませる」等に取り組んでいる企業が多い。他方、一般的な管理職（候補者含む。）と比較すると、「優先的に自己啓発の費用負担をする」について、取り組んでいる企業が少ないことが分かる。

続いて、第2-(3)-29図の中図により、管理職以上になりたいと考えている若年層の正社員が、能力開発という観点から重要だと考える企業の取組をみると、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」が64.0%と最も多く挙げられており、次いで、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交流の機会を積極的に提供」「優先的に自己啓発の費用負担をする」が多く挙げられている。

さらに、第2-(3)-29図の右図により、労使で生じているギャップをみると、「選抜型研修に優先的に参加させる」については、管理職希望者が重要だと考えている以上に、企業が重要視していることが示唆される。他方、特に「優先的に自己啓発の費用負担をする」や「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」については、管理職希望

第2-(3)-29図 管理職候補者の育成方法について

○「優先的に自己啓発の費用負担をする」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」については、管理職希望者が重要だと考えているにもかかわらず、企業が十分に認識できていない。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 複数回答の結果を示している。
 2) 左図は企業調査票をもとに集計した結果となっている。
 3) 中図は正社員調査票をもとに集計した結果であり、集計対象は、現在の役職が「役職なし」「係長、主任相当職」であり、管理職以上(役員含む)に昇進したいと回答している者であって、15~34歳の新卒採用者に限定している。
 4) 右図は、「企業が実施している管理職の育成方法(早期選抜者へのメニュー)」から「正社員が重要と考える管理職の育成方法」を引いたもの。

者が重要だと考えているが、企業が十分に認識できていないことが示唆される。したがって、企業では、既存の取組に加えて、これらの取組についても推進していくことが重要である。

- 「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えている。スキルのミスマッチを防ぐ観点からも、労使双方が向上させていくことが必要だと考える能力について、しっかりと話し合っていくことが重要である

最後に、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルと、管理職希望者が向上させたいと考えているスキルを概観し、両者のギャップを分析することで、今後、どのようなスキルを向上させていくことが重要なのか分析してみたい。

なお、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルは、人材マネジメントの方針によっても異なることが想定されるため、人材マネジメントの方針別に分析していく¹³⁰。

まず、第2-(3)-30図の左図により、人材マネジメントの方針別に、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルをみると、両企業ともに、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「専門的な知識・技能」の向上を求める企業が多く、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「マネジメント能力」をより重要視していることが分かる。

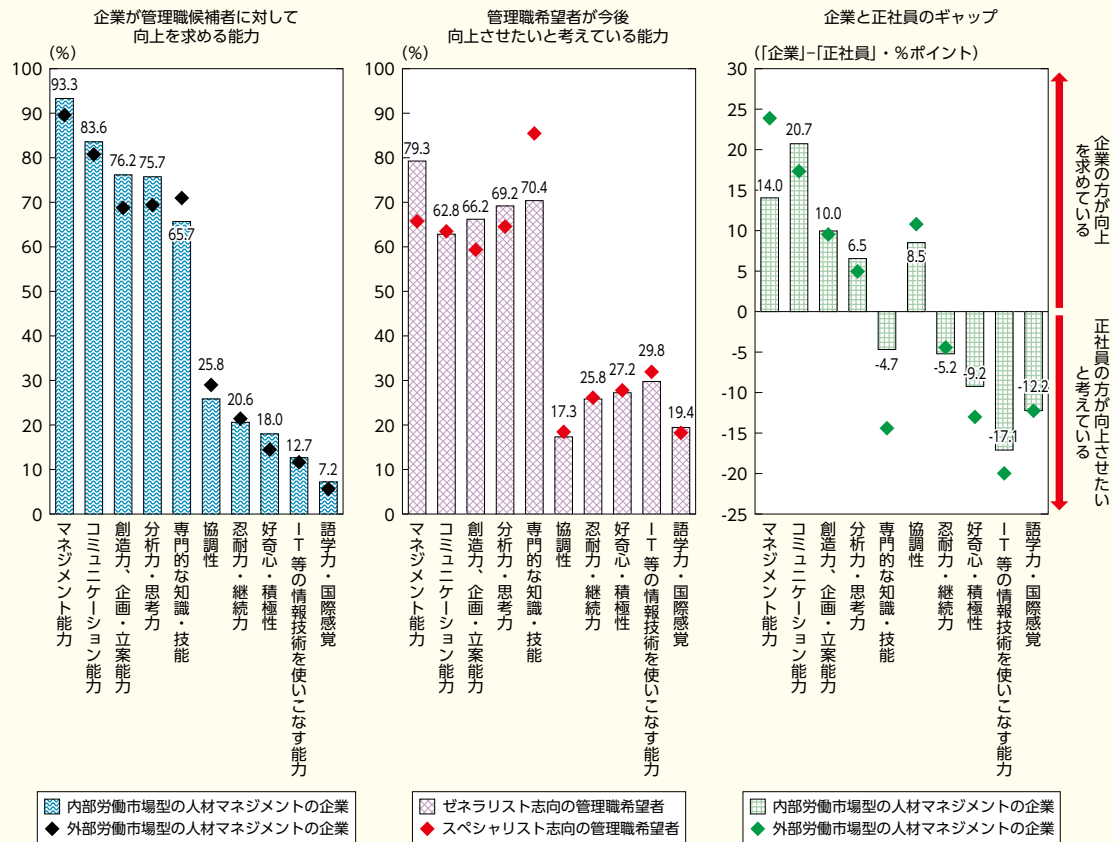
次に、第2-(3)-30図の中図は、今後の職業観として、「ゼネラリスト志向」なのか、「スペシャリスト志向」なのかに基づき管理職希望者を分類し、今後向上させたいと考えているスキルを整理している。同図によると、両職業観ともに、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「専門的な知識・技能」の向上を考えている管理職希望者が多く、「ゼネラリスト志向」では、「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」をより重要視している一方で、「スペシャリスト志向」では、特に「専門的な知識・技能」を重要視していることが分かる。

さらに、第2-(3)-30図の右図により、労使で生じているギャップをみると、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えているスキルである。一方で、「IT等の情報技術を使いこなす能力」「語学力・国際感覚」「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」「専門的な知識・技能」は、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、管理職希望者が向上させたいと考えているスキルである。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、スペシャリスト志向である管理職希望者が、企業が向上させて欲しいと考えている以上に「専門的な知識・技能」を向上させたいと考えている一方で、企業は「マネジメント能力」を向上させて欲しいと考えているが、スペシャリスト志向である管理職希望者には十分に伝わっていないことが示唆される。管理職希望者が、自身のスキルの向上に積極的に取り組んでいくことは、非常に重要なことであるものの、第1章で確認したスキルのミスマッチを防ぐ観点からも、労使双方が向上させていくことが必要だと考えるスキルについて、しっかりと話し合っていくことが重要である。

130 内部人材の多様化が進展していく見込みについても着目し分析したが、人材マネジメントの方針別に分析した結果と大きな差異が生じなかったことから、ここでは割愛している。

第2-(3)-30 図 企業と管理職希望者が重要だと考えるスキルに生じているギャップ等

○ 「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業としている。外部労働市場型の人材マネジメントは、5年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業としている。
- 2) 中図において、ゼネラリスト志向とはゼネラリスト的な職業観を目指す正社員、スペシャリスト志向とはスペシャリスト的な職業観を目指す正社員を指す。
- 3) 右図は、「企業が管理職候補者に対して向上を求める能力」から「管理職希望者が今後向上させたいと考えている能力」を引いたもの。
- 4) 上位5つの複数回答の結果をまとめている。