

日本企業の能力開発の現状と課題 —職場管理職の能力開発支援を中心に—

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

1 問題意識

佐藤 (2016) 佐藤 (2022) では、日本人の職業能力 (欧米でいうスキル) 習得の主要な場は企業内訓練 (セグメンタリズム) であることを論じた。本稿では、佐藤 (2016) を念頭に置きながら、企業内訓練の現状と課題を、労働政策研究・研修機構 (2017) データの2次分析を試みることににより明らかにする。先駆的には Dore (1997) が指摘し、それを踏まえた佐藤 (2022) が論じたように、企業内訓練主義の要諦の一つは、職業能力を持たない新卒者を一括して採用し、入社後に長期雇用を前提に、OJT プラスのキャリア管理を企業 (もしくは人事部) 主導で行うことにある。ただし、日本の雇用システムの特徴の一つに、人事部主導のキャリア管理システム (Dore1997) が挙げられる所以である。

この点の検証に際して本稿では、以下の3つの視点からアプローチする。

第1に、企業主導のキャリア管理システムと呼ぶには、部門や個人が主導する形ではなく、あくまで企業、つまり人事部が主導してキャリア管理、能力開発が行われていることの検証である。同時に社員のキャリアを管理する「システム」の検証、換言すれば、社員の採用、配置、異動、昇進といった組織内キャリアを方向付ける一連の管理活動は、相互に関連付けられて実施されていることを検証する必要がある。

第2に、能力開発の方法としては、OJT、Off-

JT、自己啓発があるが、主たる方法はOJT、それもインフォーマルなOJTが主であることの検証である。OJTはフォーマルなOJTとインフォーマルなOJTに分けることができる (小池・猪木 (2002:18); 佐藤 (2016:100); 脇坂 (2019))。フォーマルなOJTは訓練された指導員が訓練対象、訓練期間、訓練方法などを定めて実施するものであり、訓練期間は数カ月から数年と短い。しかしながら、高度なスキルの形成をフォーマルなOJTだけで説明することはできない。そこで小池は「長期に経験する関連の深い仕事群」及び問題をこなす技能の習得 (職場会議での討議など) に着眼し、そこにインフォーマルなOJTを見出した。一方、佐藤 (2016) は、仕事管理のPDCAサイクルのCの局面での職場会議での仕事の振り返りと次の行動への接続にインフォーマルなOJTの要素を見出した。しかしながら、他方で職場学習論 (中原 2010) や「越境学習」論 (石山ほか 2022) などの新しい人材開発論が「伝統的OJTの限界」を指摘してきている。だが、そうした指摘があるのも、フォーマル、インフォーマル問わずOJTが日本企業の人材育成の基礎をなしているはずとの想定があるからであり、さらには脇坂 (2019) がサーベイしたように、OJT概念を豊富化するにはインフォーマルなOJTの実態を把握する必要がある。だが、しかし肝心なインフォーマルなOJTの実態についての実証的な研究は必ずしも十分とはいえない。したがってその点を解明する必要がある。

第3に、インフォーマルなOJTの主要な担い手としての職場の管理職の部下の能力開発支援の実態を解明する必要がある。佐藤(2016)では、職場管理者が管理職でありながら(つまりマネージャー)、職場の一員として業務を遂行する(つまりプレイヤー)でもあることをプレイング・マネージャーと呼び、近年(部下数の現状などもあり)その割合が増加する傾向にあることを示した。また佐藤(2004)では、不確実性への対応を担う役割が組織には絶えず発生し、その多くを中間管理職が担うことから、不要にはならないことを論じた。職場が縮小し、管理者の管理範囲が小さくなるに伴いプレイングの要素が高まることになっても職場を管理する役割は必要であり、その管理機能をプレイング・マネージャーが担う。たしかにこうした傾向は否定できない。だが職場の業務が一定とすれば管理者の業務が多忙になり、部下や後輩への育成機能が劣化していくことが懸念される。ちなみにOstermanは、中間管理職の役割の変化について、従来までの上位下達型のルーティン業務を担う管理者からチームを統合させながら外部と調整を図る役割が必要となり、それに伴い中間管理者の仕事は広がり、複雑化し、責任の重いものになっているとした(Osterman2008)。Ostermanのいう中間管理職の役割の増加の中に人材育成面での役割を加えることもできよう。

管理職の役割についての最近の研究には、成長する管理職の経験からの学習、成長に着目した松尾(2013)や、ダイバーシティマネジメントやワークライフバランスを実現する上での管理職の役割の重要性を指摘した坂爪洋美・高村静(2020)などがあるが、職場メンバーの能力開発面で管理職の果たす役割の現状と課題についての実証的な研究は必ずしも十分とはいえない。

そこで本稿では、労働政策研究・研修機構(2017)のデータの2次分析を試みることで、以下、2では、企業主導の能力開発・キャリア管理システムの現状を、3では、人材育成・能力開発の主たる方法について分析する。4では、職場管理職

の能力開発支援の現状と課題について考察し、5でまとめを行う。

2 人事部主導の能力開発・キャリア管理システムの現状

労働政策研究・研修機構(2017)は、企業調査票、職場管理職調査票、従業員調査票の三つの調査票を用意して調査データを得ている¹⁾。このうち企業調査票と職場管理職調査票の設問では、新卒採用の人選、中途採用の人選、要員計画、各部門の人件費ほかの項目についての決定権限が人事部門にあるのか、それとも各部門にあるのかを尋ねていることから、このデータを分析することで能力開発やキャリア管理についての企業主導性の程度を把握することができる。図表1は、その結果についてみたものである。図表1では、各項目につき「もっぱら人事部門が決めている」と「各部署の意見を聞いたうえで人事部門が決めている」と指摘した合計が50%以上の項目に網掛けをしている。それによると、人事部門が決めているが50%を超えているのは、要員計画、各部門の人件費、新卒採用の人選、中途採用の人選、部門を超えた異動、部長層への昇進・昇格、課長層への昇進・昇格である。また「もっぱら部署が決めている」と「人事部門の意見を聞いたうえで部署が決めている」の合計が50%以上の項目に濃い網掛けをしている。それによると、部署が決めているが50%を超えているのは、部門内の異動、人事評価、各部の育成の目標・方針、職場のOJTの進め方、研修・セミナーへの参加者の人選などである。

以上のことから以下の点が指摘できる。

第1は、人事管理の諸事項についてみる限り、会社、人事部が関与し、決定している事項が多いだけでなく、それらの各事項が関連付けられているという意味で人事部主導のキャリア開発システムが形成されている、という点である。すなわち、要員計画、新卒採用(及び中途採用)の人選、部門を超えた異動、管理職への昇進・昇格といった

図表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：％）

	①もっぱら人事部門が決める	②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	③人事部門から意見をしますが、各部署の管理職が決める	④もっぱら各部署の管理職が決める	無回答
要員計画	15	45	21.9	16.8	1.3
各部門の件数	27.1	29.3	16.8	21.3	5.6
新卒使用の人選	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
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
課長層への昇進・昇格	16.3	44.7	19.7	15.2	4
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	25.1	56.6	2
研修・セミナー等への参加者の人選	10.7	21.7	25.5	40	2

資料：労働政策研究・研修機構（2018）

注1：黄色網掛けは①+②が50%以上の事項。企業主導型の事項とみなす。

注2：緑網掛けは③+④が50%以上の事項。部門主導型の事項とみなす。

事項には会社＝人事部が関与し、部門内の異動、人事評価、部門の育成目標と方針の策定、職場でのOJT、研修参加者の人選といった事項は部門が行っている。また関与事項をみると、採用、異動、昇進といった活動が別個に行われているのではなく、それら全てを人事部が主導して関与し、決定しているわけであるから、社員の（採用・配置・異動・昇進といった）組織内キャリアが人事部主導で管理されている点が重要である。ここにDore（1997）のいう人事部主導のキャリア開発システムと同じものを見出すことができよう。

第2に、他方人事部主導で決められる事項だけでなく各部署が決めている事項もある。たとえば部門内の人事評価や異動やOJTの進め方など事項は、部門長が決定しているので、人事部主導ではないが、とはいえ決めるのはあくまで一般社員ではなく部門長であろう。すると一般社員からすると人事部であれ、部門長であれ、自分以外の第3者によって自分のキャリアが管理されている点に変わりはない。

この点について詳しくみるために、社員個人の意向がキャリアに関わる事項にどの程度反映される余地——これは自律的キャリア意識が発揮でき

る余地ともいえる——が重要となる。この点に関連した労働政策研究・研修機構（2017）の調査データから指摘できることは以下である。

①「社員自身の意向を反映した仕事への配置」に現在力を入れている企業は、15.1%、今後力を入れていきたい企業は20.2%である。

また「社員の自主的なキャリア形成の促進」に現在力を入れている企業は、27.7%、今後力を入れていきたい企業は32.8%である。

②「通常の配置転換」を「社員本人の意向を優先して決めている」企業は5.3%、「社員本人の意向は聞くが、会社主導で決める」80.6%、「社員本人の意向を聞くことなく決める」13.7%である。

③正社員の人事管理について「異動は会社主導で行う」企業は、86.5%、「異動は個人主導で行う」企業は、12.7%である。

④社内公募制による配置転換を実施している企業は、16.9%である。

これらの結果からすると、キャリア形成のありようを決めているのは、明らかに人事部主導のキャリア管理システムであり、社員個人が自分のキャリアを自分で決める余地は、皆無とはいわないまでも、依然少数派にとどまる。

3 能力開発の主たる方法

2では、職場管理職と一般社員に対する調査結果から、能力開発の主たる方法がどのようなものかを考察する。

(1) 一般社員が昨年1年間で受けた(行った)能力開発——OJT、教育訓練、自己啓発

図表2は、一般社員に対する調査票の設問(「昨年1年間にあなたは仕事の能力や知識を高めることにつながることを行いましたか」)をもとに社員がどのような能力開発(OJT、研修などの教育訓練参加、自己開発の実施)を行ったのか、その割合をみたものである。

図表2で、OJTとは昨年1年間に「仕事の能力や知識を高めることにつながる」「上司からの指導や助言」を受けたことが「よくあった」「ときどきあった」と回答した者の割合を示す。教育訓練(研修・講習会)参加とは、昨年1年間に「会社の指示で受けた研修や講習会」へ参加した者の割合を示す。自己啓発とは、昨年1年間に「会社の指示によらない自発的な教育訓練を行った者の割合を示す。

図表2 能力開発の方法(一般社員)(単位:%)

OJT(上司からの指導・助言)	77.3
教育訓練(研修・講習会)参加	56.7
自己啓発の実施	44.7

注1:OJTとは、昨年1年間に「仕事の能力や知識を高めることにつながる」「上司からの指導や助言」を受けた者の割合を示す。

注2:教育訓練(研修・講習会)参加とは、昨年1年間に「会社の指示で受けた研修や講習会」へ参加した者の割合を示す。

注3:自己啓発とは、昨年1年間に「会社の指示によらない自発的な教育訓練を行った者の割合を示す。

図表2によると、一般社員の能力開発の方法として最も多いのは、OJT(上司からの仕事上の指導や助言を受けること)77.3%であり、教育訓練への参加が56.7%とこれに次ぎ、自己啓発の実施が44.7%となっている。

これらのことから、「上司からの仕事上の指導や助言を受けたこと」を、指導者訓練を受けたトレーナーが訓練対象の社員にフォーマルに教えるOJTと区別された意味でインフォーマルなOJTとみなすなら、インフォーマルなOJTの割合が最も多い。

(2) 能力開発の方法における管理職と一般社員の比較

能力開発の方法は職場管理職と一般社員とでは差異があるのだろうか。

図表3 能力開発の方法における管理職と一般社員の比較(単位:%)

	管理職	一般社員
上司から、仕事上の指導や助言を受けること	71.4	77.3
同僚から、仕事上の指導や助言を受けること	42.4	51.8
部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること	87.7	57.9
上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと	70.2	71.9
本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと	63	56.9
社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること	81.4	60.8
社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること	56.9	38.7

注:数値は「よくあった」と「ときどきあった」の合計

図表3は、「昨年1年間で仕事の能力や知識を高めることにつながった」能力開発の方法について尋ねた結果を管理職と一般社員で比較したものである。つまり単に実施した能力開発の方法を挙げているのではなく、一定の効果があったという前提が織り込まれた数値ということになる。

管理職と一般社員を比較して興味深い点は以下である。

第1に、管理職よりも一般社員の方が、指摘率が高いのは、「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」「同僚から、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」である。

第2に、管理職の方が一般社員よりも指摘率が高いのは、「部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること」「本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと」「社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること」「社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること」である。

第3に、能力向上につながった能力開発の方法を管理職と一般社員で比較すると、共通点と差異があることがわかる。共通するのは、いわゆるOJTに関連した指摘が7割を超えていることである。組織内の立場を反映して、一般社員はOJTをうけることが能力開発につながったとみている一方で、管理職はOJTをすることが能力向上につながったと回答している。また「仕事のやり方をみて学ぶ」はいわゆるインフォーマルOJTにあたるとみてよいと思われるが、その指摘は管理職、一般社員とも7割を超えている。

第4に、管理職と一般社員とで差異のあるものは、「社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること」「社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること」であり、いずれも管理職の指摘が多い。管理職では社内の会議での情報収集が8割強（一般社員は6割強）、社外ネットワークからの情報収集は5割強（一般社員は4割弱）を占めている。

第5に、上司からにせよ、同僚からにせよ、職場での他者からの指導・助言や他者のやり方を見て学ぶことをインフォーマルなOJTとみなすなら、それはやはり仕事能力向上にとって重要であることを示している。加えて「本やマニュアルを読み仕事の仕方を学ぶ」（これは自己啓発と呼べる）、「社外の知人から仕事に関する情報を得ること」（これは越境学習と呼べる）ことが役立つとするものも多いことから、インフォーマルなOJTに加えて自己啓発や越境学習も有効であることを示している。それも職位があがるほど自己啓発や越境学習やインフォーマルなOJTを受ける側でなく教える側での実施が有効であることを示している。

（3）能力開発の方法は仕事に関する能力向上に効果があったか？

（2）までは、キャリア管理は会社主導であること、また能力開発の方法には自己啓発や越境学習等複数のものがあるが、一般社員ではインフォーマルなOJTを受けること、また管理職の場合は部下への助言・指導をすることが依然として有効であることを裏付けるものであったといえる。それでは、こうした方法で指導や助言を受けたことは肝心の仕事能力の向上に寄与しているのだろうか。

図表4は、2の（2）でみた能力開発の方法と過去3年間で仕事に関する能力が変化したかどうかの関係をみるために、「過去3年間で仕事に関する能力が向上したかどうか」を従属変数に、また性別等の属性を統制変数に、そして能力開発の方法等を独立変数にした回帰分析の結果をみたものである（図表4）。

図表4から以下が指摘できる。

第1に、仕事に関する能力向上に強い正の影響を及ぼしているのは、「部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること」「上司の指導や支援に満足していること」であり、正の影響を及ぼしているものは、「上司から、仕事上の指導や助言をうけること」「同僚から、仕事上の指導や助言を受けること」「本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと」「社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること」「会社の指示によらない自己啓発」である。

第2に、「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」は負の影響を及ぼしている。

ここで仕事上の指導や助言をインフォーマルなOJTと言い換えれば、仕事に関する能力向上に影響を及ぼしているのは部下や同僚にインフォーマルなOJTをすることや上司からのインフォーマルなOJTに満足していることが仕事に関する能力向上に強い影響を及ぼしているといえるだろう。

図表4 仕事に関する能力向上に影響を及ぼす要因

	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
	ベータ		ベータ	
性別	0.031		0.053	
年齢 (カテゴリ)	0.080	*	0.007	
最終学歴	-0.006		-0.053	
現在の役職	0.064		0.027	
上司から、仕事上の指導や助言を受けること			0.087	*
同僚から、仕事上の指導や助言を受けること			-0.004	
部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること			0.180	***
上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと			-0.206	***
本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと			0.096	*
応援などで担当外の仕事を経験すること			0.034	
社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること			0.071	
社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること			0.132	*
会社の指示で受けた教育訓練は役に立っているか：現在の仕事において			0.034	
2015年に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教育訓練）を行ったか			0.064	*
あなたの能力開発に対する上司の指導や支援についてどのくらい満足しているか			0.113	***

注1：***p<0.01 **p<0.1 *p<0.5

注2：F値=17.691*** 調整済R2乗=0.191 N=

4 職場管理職の能力開発支援の現状と課題

3での分析から一般社員が仕事に関する能力向上をはかる上で、職場管理者からの指導を含むインフォーマルなOJTが重要であることを明らかにされた。インフォーマルOJTの主要な担い手は職場の管理職であるから、依然として管理職は部下の能力開発を支援する上で重要な役割を果たしているといえるだろう。

(1) 分析のねらい

職場管理職の能力開発支援の現状と課題を明らかにするという以上、まず現状がどのようなものかを考察する必要がある。どのような管理職が、どのような職場で、どのような管理活動を行い、その中でどのように部下の育成支援をしているのか、その実態把握が枢要点となる。その把握に際して3では、職場管理職の能力開発支援の課題について、管理職が業務時間をどう配分しているか、その割合に注目した類型別の考察を試みる。職場

管理職の能力開発支援の現状と課題については、「時間のとれなさ」「知識とノウハウの不足」「関心のうすさ」といった点から詳細な分析が行われている（山口 JILPT2017：85-117）。けだし部下への能力開発支援が出来ている管理職とできていない管理職がいることが明らかにされている。それではその背景には何があるのか——。山口（2017）の指摘する「時間のとれなさ」「知識とノウハウの不足」「関心のうすさ」の背景と例えば管理職のプレーイング・マネージャー化とは関連しているかもしれない。すると管理業務の時間配分面から管理職の類型を構成し、能力開発支援上の課題を類型別に考察することは有意義なことであると考えられる。

(2) 業務時間の配分からみた管理職の類型化

ここでの分析の枠組みとしては、どんな管理職が、どんな職場で、どのように能力開発支援を行っているかが基本となる。

管理職は多様な役割を担っていることから、管

理職の役割に注目することで複数の類型を構成することができる。ここでは管理職の業務時間の配分に着目して類型を構成してみたい。そのうえで管理職と職場の属性、管理業務の時間配分上の特徴、能力開発支援の内容について分析を行う。

労働政策研究・研修機構（2017）の職場管理職の調査票では、管理職の業務を「a 予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務」、「b 職場の一員としての担当業務（a 管理業務以外の専門業務）」、「c 社内・社外の打ち合わせ・会議」、「d 職場メンバーの指導・育成」、「e その他」に区分し、それらの業務時間全体に占める比率を尋ねた（業務全体を100とした場合の各業務の比率を数値で記入）。その際に①先月1カ月間にa～eの各業務に従事した時間のおよその比率と②管理する職場の業績を向上させる上で望ましい時間配分、の2点から回答を求めた。その結果が図表5である。

まず先月1カ月間の時間配分でみると、最も割合が高いのはb 職場の一員としての担当業務（36.4%）で、これにa 予算管理等管理業務（23.3%）、c 社内・社外の打ち合わせ・会議（21.2%）が続き、d 職場メンバーの指導・育成の割合は12.1%と最も低い。職場管理職の業務それ自体を時間配分面から分析すると、管理職の行動の時間配分のうち最も高い割合を占めているのは、部下の能力開発というよりも職場の担当業務である。これはプレーイング・マネージャーという言い方にそってというプレイヤーとしての仕事 まずは大きな比重を占めていることを意味している。管理職とは管理的地位に立つ者を指すわけだが、職場の一員としての担当業務の遂行に多くの管理職は時間を割いているという現実が重要であろう。

次に職場の業績向上にとり望ましい時間配分は、b 職場の一員としての担当業務（27.8%）a 予算管理等の管理業務（26.6%）について、d 職場メンバーの指導・育成（21.9%）がきて、最後にc 社内外の打ち合わせ・会議（17.7%）となっている。実際の時間配分と望ましい時間配分には差異がある。例えば実際の職場メンバーの指導・育成の割合は最も低いものの、望ましい時間配分と

なると割合が高くなっている一方で、c 社外の打ち合わせ・会議の時間配分は実際には多いが、望ましい時間配分では低くなっている。つまり実際には打ち合わせ・会議時間が多いが、それを職場メンバーの指導・育成に振り向けるのが望ましいと考えているともいえる。

図表5 業務時間全体を100とした場合の各業務に従事した時間比率（平均）

	①先月1カ月間の時間配分 (%)	②職場の業績向上にとり望ましい時間配分 (%)
a 予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務	23.3	26.6
b 職場の一員としての担当業務（a 管理業務以外の専門業務）	36.4	27.8
c 社内・社外の打ち合わせ・会議	21.2	17.7
d 職場メンバーの指導・育成	12.1	21.9
e その他	7	5.9
合計	100	100

これらの時間配分上の特徴を踏まえて、ここでは、①先月1カ月間の時間配分の回答が平均以上でありかつ②職場の業績向上にとり望ましい時間配分の回答が平均以上かどうかに着目して4つの管理職類型を構成した。すなわち、a～dにつき、実際の配分も業績向上面から望ましいとする認識も平均以上の者を、それぞれa 予算管理等管理業務注力型管理職、b 職場の担当業務注力型管理職（この類型は時間配分面からみるとプレーイング・マネージャー型ともいえるだろう）、c 社内外会議注力管理職、d 職場メンバー育成注力型管理職と呼ぶことにする。

なお、これら4つは類型として命名しているが、あくまで時間配分上の区分であるから、相互に排他的なものではなく例えばaの類型にもb～dの要素を含むことになり、相互に重複があることに注意されたい（例えば、現実には部下育成ばかりやって他の管理業務は全く行っていない管理職は想定困難なことによる）。

図表6 管理職類型のなかで職場メンバー育成型管理職の占める割合（単位：％）

予算管理等の管理業務注力型管理職(255人)	36.1 (92人)
職場の担当業務注力型管理職(296人)	24.7 (73人)
社内外会議注力型管理職(233人)	47.6 (111人)

図表6は、a類型～c類型のうち、d類型の占める割合をみたものである。それによると、予算管理等の管理業務注力型管理職のうち36.1％が、職場の担当業務注力型管理職のうち、24.7％が、社内外会議注力型管理職のうち47.6％が、それぞれ職場メンバー育成注力型管理職でもある。すなわち、予算管理等管理業務だけでなく、職場メンバーの指導・育成にも力を注いでいることになる。

(3) 業務時間配分からみた管理職の類型とその属性

(3)では、業務時間配分からみた管理職類型の属性（性別、年齢、最終学歴、役職など）及び職場の属性（部門、職場の人数など）についてみてみたい（図表7）。

いずれの類型も、性別では男性が多く8割強を占めている。最も多い年齢区分は40歳代であるが、その割合は多い順に、社内外会議注力型、職場の担当業務注力型、予算管理等管理業務注力型、職場メンバー育成注力型となる。最終学歴で最も多いのは大卒文系で4割強を占める。役職では、課長と部長が多いが、その割合に差異がある。課長層が最も多いのは職場の担当業務注力型(61.4%)であり、職場メンバー育成注力型(57.1%)がこれに次ぐ。一方、部長層はこの二つの類型で

は少なく、社内外会議注力型と予算管理等業務注力型で3割強とやや多くなっている。

管理職の職場はどのような部門が多いかとみると、予算管理等業務注力型と職場の担当業務注力型では総務が多い一方で、社内外会議注力型では人事労務、職場メンバー育成注力型ではサービス提供が多くなっている。

職場の人数は9人以下の割合を示した。9人以下の割合が最も多いのは職場の担当業務注力型、予算管理等業務注力型がこれに次ぐ。社内外会議注力型と職場メンバー育成注力型ではやや少ない。

(4) 職場管理職の部下の能力開発支援、部下の能力向上意欲評価、自分の役割理解度、部下の能力開発に関する人事部門との連携など

(3)では、時間配分面からみた管理職類型の属性についてみた。(4)では、時間配分面からみた管理職の部下の能力開発支援の現状について分析する(図表8)。

まず部下の能力開発支援がどの程度出来ていると思うか、その結果を「十分できている」と「ある程度出来ている」の合計でみると、最も多いのは職場メンバー育成注力型であり45%を占める。以下、予算管理等業務注力型(35.7%)、社内外会議注力型(31.5%)が続き、職場の担当業務注力型が29.6%と最も少ない。業務時間配分で部下の指導・育成に時間を割いており、さらに部門業績向上のためにももっと指導・育成に時間を割くことが望ましいと考える管理職の行動と考え方が

図表7 時間配分面からみた職場管理職及び職場の属性（単位：％）

時間配分面での管理職類型管理職	性別 (男性)	年齢 (40歳代)	学歴 (大卒文系)	役職 (課長;部長)	職場部門 (最多)	職場の人数 (9人以下)
予算管理等管理業務注力型管理職(333人)	82.9	41.7	45.9	55.3:30.3	総務20.7	38.7
職場の担当業務注力型管理職(368人)	84.5	41.8	43.5	61.4:16.3	総務20.7	49.5
社内外会議注力型管理職(315人)	87.3	43.2	44.8	52.1:31.1	人事労務17.5	36.2
職場メンバー育成注力型管理職(233人)	82.4	40.3	43.3	57.1:25.8	サービス提供17.6	36.5

注：それぞれの類型を構成する判断基準は、「業務時間全体を100としたときの先月1か月間の時間配分」が回答者平均以上の者、かつ「職場の業績向上にとり望ましい時間配分」が回答者の平均以上の者とした。なお、4つの類型間には重複がありうる。

図表8 時間配分面からみた管理職類型別部下の能力開発支援等

時間配分面での管理職類型管理職 1	部下の能力開発支援が出来ている程度 2	部下能力向上意欲への評価 3	会社の自分への期待役割の理解度 4	部下の能力開発に関する人事部門との連携 5	労働時間 6
予算管理等管理業務注力型管理職 (333人)	35.7	53.1	74.2	45.9	48.1
職場の担当業務注力型管理職 (368人)	29.6	50	54.4	34.9	48.7
社内外会議注力型管理職 (315人)	31.5	55.9	74	39	49.8
職場メンバー育成注力型管理職 (233人)	45	60.9	74.3	40.8	50.1

注1:それぞれの類型を構成する判断基準は、「業務時間全体を100としたときの先月1か月間の時間配分」が回答者平均以上の者、かつ「職場の業績向上にとり望ましい時間配分」が回答者の平均以上の者とした。なお、4つの類型間には重複がありうる。

- 2:「十分できている」と「ある程度出来ている」の合計(単位:%)
 3:「高い」と「どちらかと言えば高い」の合計(単位:%)
 4:「十分理解している」と「ある程度理解している」の合計(単位:%)
 5:「十分連携出来ている」と「ある程度連携出来ている」の合計(単位:%)
 6:週実労働時間(単位:時間)

この結果に反映されている。対して能力開発支援が出来ている割合が最も低いのは職場の担当業務注力型である。これは管理職としての業務よりも部門の一員としての担当業務に時間を割いていることから、一種の「プレーイング・マネージャー」的性格が最も強い類型であり、その意味では部下の能力開発支援にはあまり時間をさけないという現状を反映しているとみることができる。

このような類型の特徴の解釈は、以下の部下の能力向上意欲への評価、会社の自分への期待役割の理解度とも関連していると考えられる。すなわち、部下の能力向上意欲への評価をみると、最も高いのは職場メンバー育成注力型(60.9%)であり、社内外会議注力型(55.9%)、予算管理等業務注力型(53.1%)がこれに続き、職場の担当業務注力型が50.0%と最も低い。

また会社の自分への期待役割の理解度(「十分理解している」と「ある程度理解している」の合計)をみると、最も高いのは職場メンバー育成注力型(74.3%)であり、予算管理等業務注力型(74.2%)、社内外会議注力型(74.0%)がこれに続き、職場の担当業務注力型が54.4%と最も低い。

最後に、部下の能力開発に関する人事部門との連携評価をみると、最も高いのは予算管理等業務注力型で45.9%だが、職場メンバー育成注力型が40.8%とこれに次ぎ、社内外会議注力型が39%、

そして職場の担当業務注力型が34.9%と最も低くなっている。

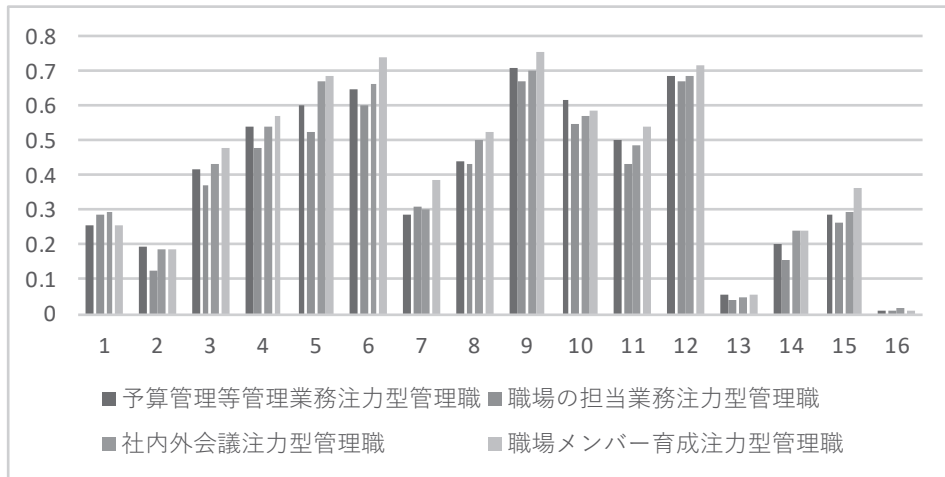
これらのことから、部下の能力開発に関する支援の評価が高い職場メンバー育成注力型は、部下の能力向上意欲を高く評価し、人事部からの自分への役割をよく理解している一方で、職場の担当業務注力型は、職場での自分の業務に追われてか、部下の能力開発支援や人事部との連携も不足し、人事部からの役割期待もよく理解できていない傾向があるということができよう。

(5) 部下の管理や指導の仕方

時間配分面からみた管理職類型別部下の管理や指導の仕方について分析したものが図表9である。

- 1 「利益や売り上げなど会社への貢献を第一に考えている」
- 2 「職場の代表として会社に意見している」
- 3 「部下の労働条件をできる限り守ろうとしている」
- 4 「部下の仕事と家庭生活の両立に配慮している」
- 5 「職場の目標を部下に共有させている」
- 6 「部下それぞれの仕事を、よく把握しようとしている」
- 7 「部下に、評価や仕事の割り振り等について丁

図表9 時間配分面からみた管理職類型別部下の管理や指導の仕方（単位：％）



寧に説明している」

- 8「部下の合意や納得を重視している」
- 9「コミュニケーションを心がけている」
- 10「部下を公平に扱っている」
- 11「男女に関わらず同等に仕事の割り振りや指導・助言をしている」
- 12「職場内の人間関係に気を配っている」
- 13「職場内での競争を促すようにしている」
- 14「部下それぞれに、高い個人目標を持たせている」
- 15「できるだけ管理的な業務以外のことにも関わるようにしている」
- 16「その他」

図表9から以下が指摘できる。

第1に、「部下の労働条件をできる限り守ろうとしている」「部下の仕事と家庭生活の両立に配慮している」「職場の目標を部下に共有させている」「部下の仕事ぶりを、よく把握しようとしている」「部下に、評価や仕事の割り振り等について丁寧に説明している」「部下の合意や納得を重視している」「部下とのコミュニケーションを心掛けていく」「男女にかかわらず同等に仕事の割り振りや指導・助言をしている」「職場の人間関係に気を配っている」「部下それぞれの高い個人目標を持たせている」「できるだけ管理的なこと

以外にも関わるようにしている」といったほぼ全ての項目について、職場メンバー育成注力型が最も指摘率が高く、職場の一員としての担当業務注力型が最も指摘率が低い。

第2に、職場メンバー育成注力型が職場の一員としての担当業務注力型よりも指摘率が低いのは、「利益や売り上げなど会社への貢献を第1に考えている」のみである。

第3に、職場メンバー育成注力型よりも指摘率の高いものは、社内外会議注力型の「利益や売り上げなど会社への貢献を第1に考えている」であり、また予算管理等業務注力型の「部下を公平に扱っている」だけにとどまる。

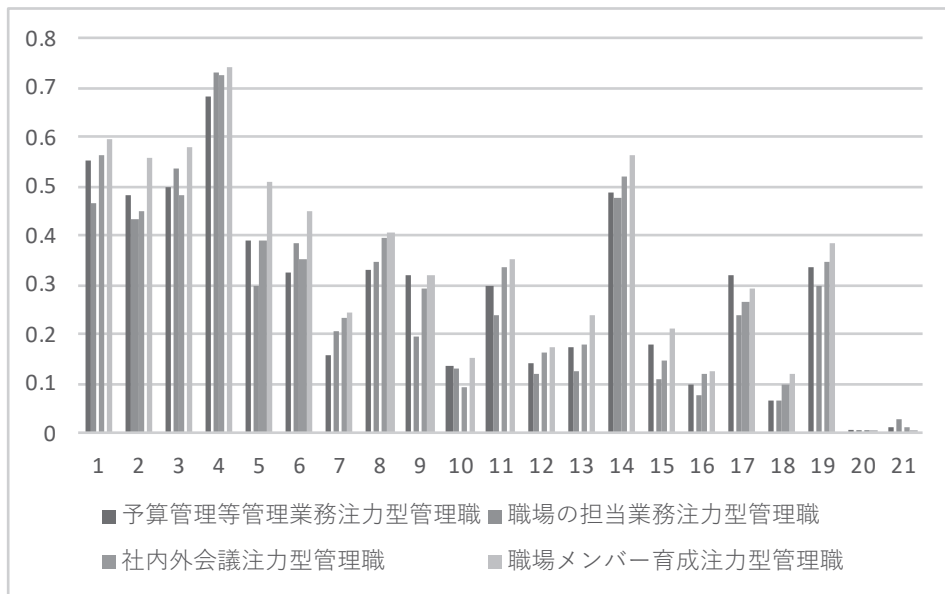
以上のことから、職場メンバー育成注力型が最も部下の能力開発に関する多様な支援を行っていると見えるだろう。

(6) 部下の能力開発支援の方法

部下の能力開発支援の方法についてみたのが図表10である。

- 1「仕事を行う上での心構えを示している」
- 2「身につけるべき知識や能力について説明している」
- 3「仕事に必要な知識を提供している」
- 4「仕事のやり方について助言している」

図表 10 時間配分面からみた管理職の類型別部下の能力開発支援の方法（単位：％）



- 5 「仕事を振り返り、考えさせている」
- 6 「仕事のやり方を実際に見せている」
- 7 「より高度な仕事を割り振っている」
- 8 「仕事の幅を広げている」
- 9 「後輩の指導を任せている」
- 10 「業務に関するマニュアルを配布している」
- 11 「次に目指すべき仕事や役割を示している」
- 12 「目指すべき人材像を明確に示している」
- 13 「会社の人材育成方針について説明している」
- 14 「現在の仕事について相談に乗っている」
- 15 「今後のキャリアについて相談に乗っている」
- 16 「今後のキャリアについて目標を示している」
- 17 「能力向上を人事評価に反映している」
- 18 「自己啓発ができるよう勤務時間に配慮している」
- 19 「研修・セミナー等に関する情報を提供している」
- 20 「その他」
- 21 「能力開発に関する支援はしていない」

それによると、選択肢のすべてについて、つまり「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」「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」について職場メンバー育成注力型の指摘率が最も高い。

また「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」「仕事のやり方を実際に見せている」「仕事の幅を広げている」業務に関するマニュアルを配布している」を除くすべてについて、職場の担当業務注力型の指摘率が最も低い。

これらのことから、部下の能力開発支援の方法についても5でみた部下の管理や指導の仕方につ

いてみたことと同様の傾向——すなわち職場メンバー育成注力型がすべての項目について最も指摘率が高いこと、職場の担当業務注力型の指摘率が最も低いこと——が見出されたといえるだろう。

(7) 女性正社員への方針や行動

女性正社員への方針や行動について時間配分面からみた管理職の類型別に分析した結果が図表11である。

- 1「女性社員に管理職昇進への意欲を持たせるよう働きかける」
- 2「能力ある女性を管理職に昇進させるよう、人事部門に働きかける」
- 3「男女区別なく評価し、昇進させる」
- 4「男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける」
- 5「女性の育児や家庭責任に常に配慮する」
- 6「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」
- 7「悩んでいる女性社員の相談に乗るようにしている」
- 8「男性の部下にも女性の部下にも同じように接する」

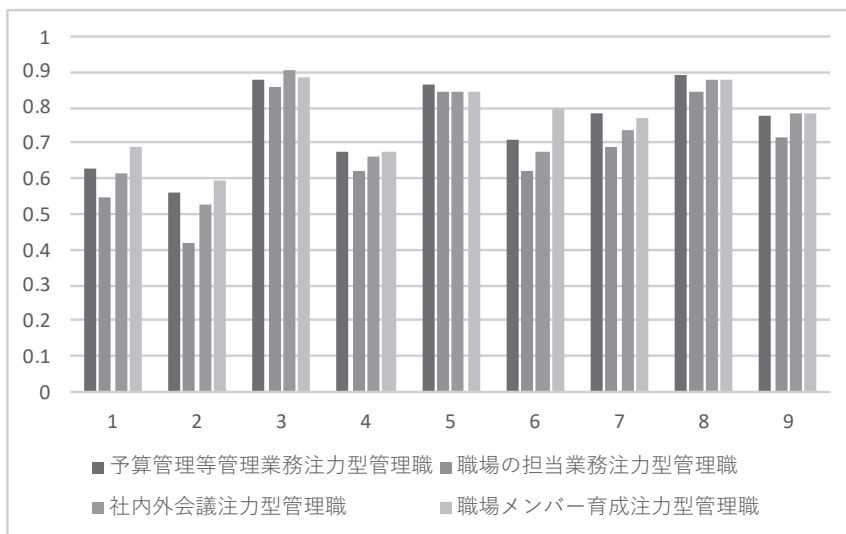
9「男性の部下にも女性の部下にも区別なく仕事を割りふる」

図表11によると以下が指摘できる。

すなわち、「女性社員に管理職昇進への意欲を持たせるよう働きかける」「能力ある女性を管理職に昇進させるよう、人事部門に働きかける」「男女区別なく評価し、昇進させる」「男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける」「女性の育児や家庭責任に常に配慮する」「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」「悩んでいる女性社員の相談に乗るようにしている」「男性の部下にも女性の部下にも同じように接する」「男性の部下にも女性の部下にも区別なく仕事を割りふる」といった選択肢の全てについて職場メンバー育成注力型が最も指摘率が高く、すべての選択肢について職場の担当業務注力型が最も低い。

これらのことから、女性正社員への方針や行動についても、昇進意欲を持たせるような働きかけをすることや男女の区別なく評価したり接したりしているのは職場メンバー育成注力型であり、その対極にあるのが職場の担当業務注力型であることが明らかとなった。

図表11 時間配分面からみた管理職の類型別女性正社員への方針や行動（単位：%）



注：数値は「かなり当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計

(8) 部署で部下育成することの利点

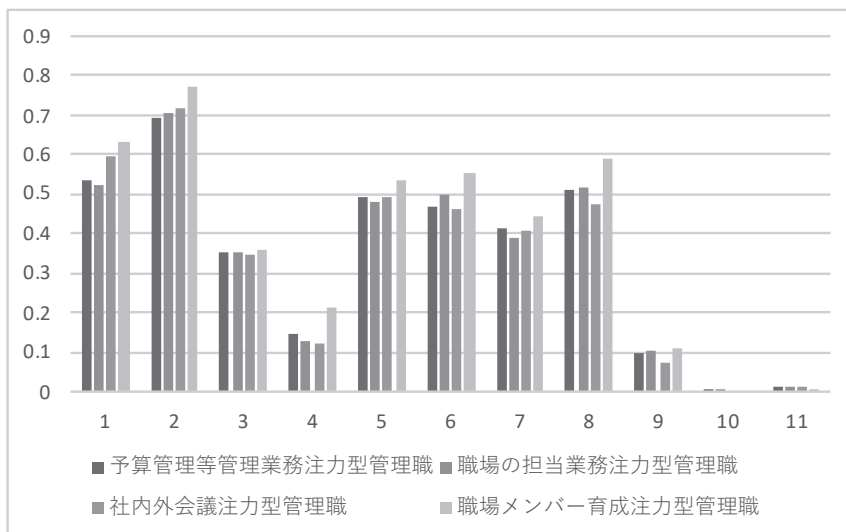
社員の能力開発は複数の場でなされるが、自分の部門で部下の能力開発することにはどのような利点があると管理職は考えているのか。部署で部下の育成をすることの利点をみたものが図表 12 である。

- 1 「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」
- 2 「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」
- 3 「研修内容に各部署のニーズを反映できる」
- 4 「育成・能力開発の担当者が多くなる」
- 5 「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」
- 6 「各部署の業務に関するエキスパートを育成できる」
- 7 「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」
- 8 「管理職自身の育成・能力開発につながる」
- 9 「管理職自身の育成・能力開発につながる」
- 10 「その他」
- 11 「とくにメリットはない」

それによると、職場メンバー育成注力型管理職が自部署で部下育成する利点を指摘する割合が高い。職場メンバー育成注力型管理職は、すべての項目——すなわち、「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、教育訓練の費用を抑制できる」の指摘率が最も高い。

第2に、これに比べると、他の管理職類型では、自部署での育成に利点があると考える割合が低くなる。とくに職場の担当業務注力型管理職では、「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」「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」を指摘する割合が低い。

図表 12 部署で部下育成することの利点 (単位：%)



(9) 管理職からみた部下育成への人事部の取組

職場管理職が部下育成するには様々な支援を必要とすると考えられるが、育成に関する人事部の取組みについてはどうみているのだろうか。図表 13は、部下の育成・能力開発のために人事部がどのようなことに取り組んでいるのかをみたものである。

- 1「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」
- 2「求める人材像に関する意識のすり合わせ」
- 3「セミナー・研修に関する情報の提供」
- 4「部下育成に関する情報提供」
- 5「部下育成に関する管理職研修」
- 6「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」
- 7「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」
- 8「部下育成に関するコンサルティング」
- 9「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」
- 10「管理職を対象とした取組みはとくに行っていない」

これによると以下が指摘できる。

第1に、指摘率の最も高い項目の数についてみ

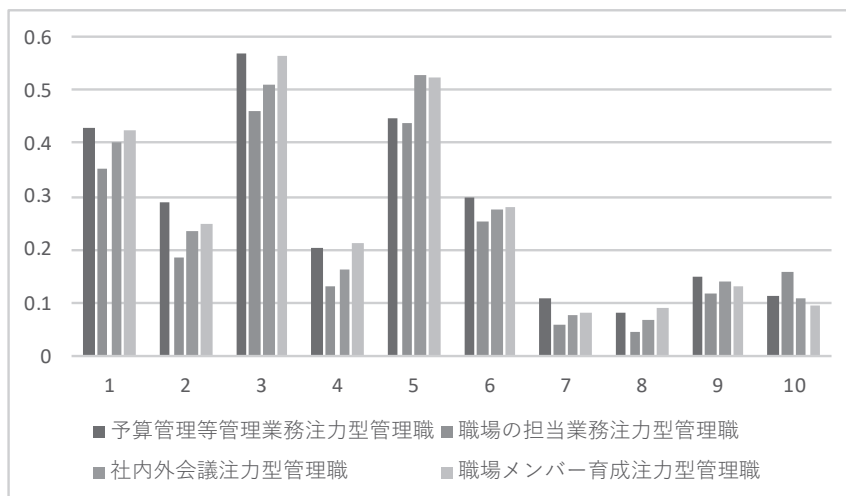
ると、予算管理等の管理業務注力型が4つ（「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」「求める人材像に関する意識のすり合わせ」「セミナー・研修に関する情報の提供」）、社内外会議注力型（「部下育成に関する情報提供」）と、職場メンバー育成注力型（「部下育成に関する情報提供」）がそれぞれ1つである。

第2に、職場の担当業務注力型管理職の指摘率は、全てについて低い。すなわち「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」について4つの類型の中で、最も低く、「管理職を対象とした取組みはとくに行っていない」だけが最も高くなっている。

(10) 部下の能力開発支援の課題

職場管理職は、部下の育成・能力開発を行う上でどのような課題があると考えているのか。図表 14は、部下育成上の課題をみたものである。

図表 13 部下育成への人事部の取組（単位：％）



それによると、4つの類型間でそれぞれの課題項目——「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あいまいになる」「とくに課題はない」——の指摘率の差異は総じて小さい。またこれまでの差異のみられた職場の担当業務注力型管理職と職場の担当業務注力型管理職とに注目しても、総じて差異は小さいといえる。

- 1 「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」
- 2 「育成・能力開発に対して関心がもてない」
- 3 「過度な負担がかかる」
- 4 「会社全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない」
- 5 「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」
- 6 「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」
- 7 「人事部門との役割分担があいまいになる」
- 8 「その他」

9 「とくに課題はない」

このことはどの類型においても全体的に指摘率の高かった課題——すなわち「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」——が課題であることを意味しているといえるだろう。

第2に、とはいえ、職場の担当業務注力型管理職についてみると、最も指摘率が高かったのは「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」であり、担当業務に注力することで部下育成に時間が割きにくい事情が示唆されている。

(11) 管理職類型別にみた満足度、仕事と仕事以外の関心度、労働時間

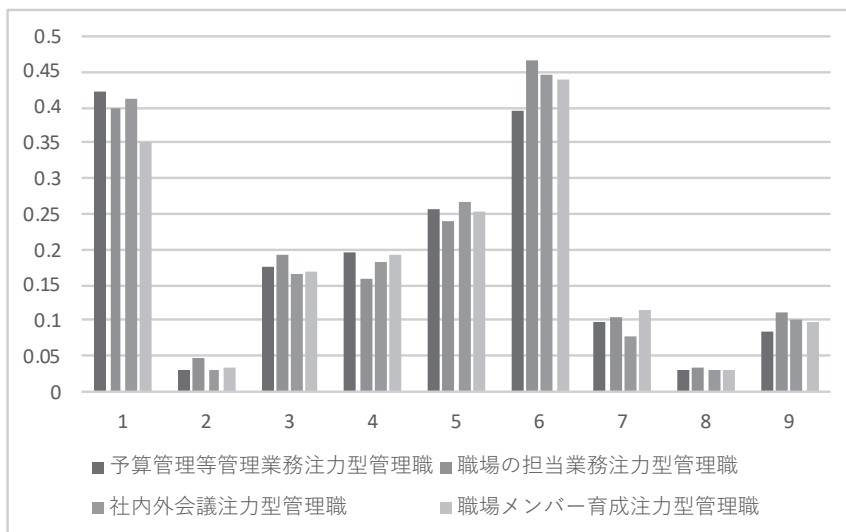
管理職類型別に満足度、仕事と仕事以外の関心度、労働時間をみたものが図表15である。

図表15から以下が指摘できる。

第1に、総合満足度についてみると、職場メンバー育成注力型が最も高く、予算管理等の管理業務注力型、社内外会議注力型がこれに続き、職場の担当業務注力型が最も低い。

第2に、他の満足度についても、職場メンバー育成注力型は、能力獲得機会、休日・休暇の満足

図表14 部下の能力開発支援の課題（単位：％）



図表 15 管理職類型別にみた満足度、WLB 重視度（単位：％）

時間配分面での管理職類型管理職	満足度 (収入)	満足度 (労働 時間)	満足度 (休日・ 休暇)	満足度 (仕事の 量)	満足度 (能力獲得 機会)	満足度 (キャリア 見通し)	総合的 満足度	仕事と 生活のうち 仕事に 関心ある
予算管理等管理業務注力型管理職 (333人)	55.2	52.8	57.6	40.5	54	39	64.2	53.4
職場の担当業務注力型管理職 (368人)	43.6	45.9	56	36.9	47.6	31.2	54.9	49.7
社内外会議注力型管理職(315人)	55.9	49.5	56.8	38.1	50.8	33.7	62	52.4
職場メンバー育成注力型管理職 (233人)	55	52.3	65.2	39.4	56.7	38.6	64.4	52.4

度は4類型中最も高い一方で、職場の担当業務注力型は、収入、労働時間、休日・休暇、仕事量、能力獲得機会、キャリア見通しの満足度が最も低い。

第3に、仕事と仕事以外の関心について「仕事に関心がある」と回答した割合については、予算管理等の管理業務注力型が最も多く、社内外会議注力型、職場メンバー育成注力型がこれに続き、職場の担当業務注力型が最も低い。

最後に、週実労働時間をみると、長い順に、職場メンバー育成注力型、社内外会議注力型、職場の担当業務注力型、予算管理等業務注力型となり、職場メンバー育成注力型が最も長い。

以上のことから、職場メンバー育成注力型は職場の担当業務注力型に比べると労働時間はやや長く、仕事への関心が高い一方で、総合満足度のほかすべての項目について満足度が高い。

5 結論と含意

これまで本稿では、2で企業主導の能力開発・キャリア管理システムの現状を、また3で人材育成・能力開発の主たる方法について分析した。その上で、4で職場管理職の能力開発支援の現状と課題について考察してきた。要約として以下が指摘できる。

(1) 2での分析から、社員の組織内キャリア形成のありよう（採用、配置、異動、昇進）を決めているのは、明らかに人事部であり、それらの活動は統合されていることからそれを人事部主導

のキャリア管理システムとってよい。他方、社員個人が自分のキャリアを自分で決める余地は、皆無とはいわないまでも、依然少数である。

(2) 3での分析からは以下が要約として指摘できる。すなわち「上司からの仕事上の指導や助言をうけたこと」を、指導者訓練を受けたトレーナーが訓練対象の社員にフォーマルに教えるOJTと区別された意味でインフォーマルなOJTとみなすなら、一般社員の能力開発の方法として最も多いのはインフォーマルなOJTである。また仕事に関する能力向上に影響を及ぼしているのは部下や同僚にインフォーマルなOJTをすること、上司からのインフォーマルなOJTに満足していることであるといえるだろう。

(3) 4ではインフォーマルOJTの主要な担い手である職場の管理職の部下能力開発支援の内容について時間配分面からみた管理職の類型別に分析した。まとめとして以下が指摘できる。

第1に、職場管理職の業務を時間配分面から分析すると、管理職の行動の時間配分のうち最も高い割合を占めているのは、部下の能力開発というよりも職場の担当業務である。これはプレーイング・マネージャーという言い方にそっていうとプレイヤーとしての仕事が大きな比重を占めていることを意味している。管理職とは管理的地位に立つ者を指すわけだが、職場の一員としての担当業務の遂行に多くの管理職は時間を割いているという事実が重要であろう。とはいえ管理職は、予算管理、職場管理、人事管理等の管理業務も遂行している。時間配分面からみてその割合は担当業務

遂行に次いで高く、これらの管理業務と関連して社内外打ち合わせ・会議業務の時間配分割合にも時間を割いている。

本稿の主たる関心事である職場メンバーの能力開発支援に引き付けていうと、部下育成への時間配分は、担当業務遂行や管理業務に比して低いレベルに留まることを意味する。職場に学習機会があり、その意味で職場に学習要素があるとはいえ、管理職は教師ではないし、部下も学生ではない。実際の時間配分面からみると管理職の管理業務遂行があつて指導・育成があるという当然ともいえる事実を認識しておくことは重要である。とはいえ、職場の業務向上からみて望ましい時間配分となると、会議時間が減りメンバーの指導・育成への時間配分が増えていたのも事実であり、本稿の関心にとって重要である。

第2に、インフォーマルなOJTとしての部下の能力開発支援の内容は多岐に及ぶ。重要なのは、能力開発支援の内容には、仕事に関連した知識や情報の提供、仕事のやり方の助言と並んで、高度な仕事を割り振ることや、次の仕事で目指すべきこと、キャリアについての相談なども含まれているという点である。知識やスキルの伝達がOJTの基本であるとはいえ、管理職は職場での仕事遂行が基本にあり、それを回すという観点から部下に、(ときに将来を含めて)仕事を割り振り、目標を与え、キャリアの相談にのるなどの行動をしている。この多様な支援行動の中に訓練的要素と仕事管理的要素(佐藤2016:100)が混在しているという事実を確認しておくことが重要である。

このことは業務の時間配分面からみても当てはまる。例えば予算管理等の管理業務注力型管理職のうち36.1%は職場メンバー指導・育成注力型管理職であり、完全に排他的ではなく重複がある。このことは他の類型間にも当てはまるのである。換言すれば、管理職は、管理業務や担当業務、会議業務に時間に注力しながらも、部下の能力開発支援にも時間を割くことで職場のメンバーの指導・育成を行っているのである。

第3に、業務時間の配分面からみた管理職の類型にそつてみると、部下の能力開発支援行動には濃淡がみられた。職場メンバーの指導・育成注力型の管理職の部下の能力開発支援行動を具体的にみると、他の類型の管理職よりもより多くの支援行動を行っており、これに予算管理等の管理業務注力型、社内外会議注力型の管理職が続き、最も能力開発支援行動の割合が低かったのは職場の担当業務注力型の管理職であった。この類型をプレーイング・マネージャー型と言い換えるなら、このプレーイング・マネージャー型管理職の業務時間配分面での職場メンバーへの指導・育成への時間は少ないだけでなく、部下の能力向上意欲への評価、会社の自分への期待役割の理解度、さらには部下の能力開発に関する人事部門との連携への評価、女性正社員への方針や行動、自部門で部下育成することの利点、といったすべての取組みの弱さとも関連している。また総合的満足度も4つの類型のなかで最も低い。

職場の担当業務注力型の管理職タイプの職場人数は他の類型と比べて相対的に少ないが、中間管理職の部下数の減少傾向が今後も続くとするなら、そのことの人材育成にとって持つ含意は重要といわねばなるまい。

注

- 1) この調査は、2016年1～3月にかけて実施された。企業調査は、日本全国の従業員300人以上の民間企業・法人9854組織を対象とし、531組織から有効回答を得た(有効回収率:5.4%)。また管理職調査については954人の管理職から、従業員調査については1871人の正社員から回答を得ている。なお、調査プロジェクトメンバーは、藤本真(労働政策研究・研修機構)、佐野嘉秀(法政大学)、山口壘(労働政策研究・研修機構研究協力員・法政大学大学院)、高見具弘(労働政策研究・研修機構)である。本稿で使用するデータは、JILPTデータアーカイブから提供を受けた。

参考文献または引用文献

- 佐藤厚 (2004) 「中間管理職は不要になるのか?」『日本労働研究雑誌』第46巻第4号, pp.30-33
- 佐藤厚 (2016) 『組織の中で人を育てる』有斐閣
- 佐藤厚 (2022) 『日本の人材育成とキャリア形成——日英独比較』中央経済社 (近刊予定)
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』働政研究報告書 No.196
- Dore, P.R.(1997) The Distinctiveness of Japan, in C.Crouch and W.Streeck(eds.), Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence of Diversity, Sage, pp.19-32.
- Osterman, P.(2008) The Truth About Middle Managers, Harvard Business Press.
- 小池和男・猪木武徳 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社
- 脇坂明 (2019) 「OJT 再考」『学習院大学経済経営研究所年報』第33巻, pp.59-89
- 中原淳 (2010) 『職場学習論』東京大学出版会
- 石山恒貴・伊達洋駆 (2022) 『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター
- 松尾睦 2013 『成長する管理職』東洋経済新報社
- 坂爪洋美・高村静 (2020) 『管理職の役割』中央経済社
- 山口墨 (2017) 「上司による部下への能力開発支援の現状と課題」労働政策研究・研修機構『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』労働政策研究報告書 No.196, pp.85-117.

Current Situation and Issues of Human Resource Development in Japanese Companies

- Focusing on skill development support for workplace managers

SATO Atsushi

The purpose of this paper is to clarify the current status of skill development in Japanese companies by analyzing data from JILPT (2017). In this paper, we analyzed the current status of company-led skill development and career management systems in 2, and the main methods of human resource development and skill development in 3. In addition, in Section 4, we have considered the current situation and issues regarding skill development support for workplace managers. The following can be pointed out as a summary. (1) From the analysis in 2, it is clear that career development is decided by the personnel department-led career management system, and there is a little room for individual employees to decide their own careers. If not, they are still in the minority. (2) From the analysis in 3, the following can be pointed out as a summary. In other words, if “having received work guidance and advice from superiors” is regarded as informal OJT in the sense that it is distinguished from formal OJT that trainers who have undergone instructor training teach employees to be

trained formally, then in general Informal OJT is the most common method of employee skill development. In addition, it can be said that informal OJT for subordinates and colleagues and satisfaction with informal OJT from superiors have an impact on the improvement of work-related skills. (3) Based on this, in Section 4, we analyzed the content of support for subordinate skill development of managers, who are the main players of informal OJT, by type of managers from the aspect of time allocation.

First, when we analyze the work of managers in the workplace from the aspect of time allocation, it is the work in charge of the workplace rather than the ability development of subordinates that occupies the highest proportion of the time allocation for actions of managers.

Second, and related to this, the content of subordinates' ability development support as informal OJT is wide-ranging.

Thirdly, when we look at the types of managerial positions in terms of the allocation of work hours, we can see that subordinates' ability development support behavior

varies. Looking specifically at the ability development support behavior of subordinates in managerial positions focused on guidance and training of workplace members, they performed more supportive behaviors than

those in other types of managerial positions. On the other hand, the lowest ratio of skill development support behavior was found in managers who focused on their duties in the workplace.