

# 中小企業における管理職の職業能力、 確保・育成の現状と課題

東京大学社会科学研究所教授

佐藤博樹

東京大学社会科学研究所特任研究員

松浦民恵

## 要旨

企業の人材活用において人材の確保、定着、育成の重要性が高まっている。労働市場では人材確保競争が今後ますます激化することが予想されることから、特に大企業に比べて相対的に人材確保力が低い中小企業で、人材の確保、定着、育成のための雇用処遇環境の整備が、より重要な課題となっている。また、人材の定着、育成、能力発揮においてライン管理職が大きな役割を担うにも関わらず、中小企業では、こうした管理職の確保や育成に課題を抱えているものが少なくない。

本稿は、このような問題意識に基づき、中小企業の管理職に対するアンケートを用いて、管理職の仕事分野と職業能力、経営者の期待に応えられる管理職の確保・育成、中途採用した管理職が短期間で即戦力として活躍できるための条件、さらに管理職による部下育成の現状と課題について分析する。

## 1 研究課題と分析データ

### (1) 研究の課題

企業の人材活用において人材の確保、定着、育成の重要性が高まっている。とりわけ少子化の進展のため労働力人口の減少が確実視されている状況下では<sup>1</sup>、企業として人材確保力を高めるだけでなく、①採用した人材の定着率を高めて必要

とされる採用数を抑制し、さらに②人材の育成能力を高めて、採用した人材の職業能力を高めると同時に、その能力が十分に発揮される雇用処遇環境を整備すること、つまり企業の人事管理の重要性が高まっている。労働市場では人材確保競争が今後ますます激化することが予想されることから、大企業に比べて相対的に人材確保力が低い中小企業では、こうした雇用処遇環境の整備が重要な課題となっている。

<sup>1</sup> 厚生労働省の雇用政策研究会は、労働力人口の推計に基づき「2006年の労働力率と同水準で推移した場合は、2006年の労働力人口と比較して、2030年で約1,070万人減少することが見込まれ、経済成長の大きな制約要因となることが懸念される」としている。詳しくは、雇用政策研究会『すべての人々が能力を発揮し、安心して働き、安定した生活ができる社会の実現：本格的な人口減少への対応』（厚生労働省、2007年12月）を参照されたい。

ちなみに中小企業の経営者に対するアンケートによれば<sup>2</sup>、現在、経営者として感じている苦勞では、「従業員を育成すること」(67.0%)が最も高く、これに「経営ビジョンを持つこと」(49.3%)と「従業員を確保すること」(40.1%)の二つが続いている。さらに、過去1年間の従業員全体の確保状況では、「必要な人数は確保したが、採用したいレベルの人材は確保できなかった」(34.4%)と「採用したいレベルの人材は集まったが、必要な人数は確保できなかった」(16.0%)を合わせると5割ほどになり、人材確保の量や質の面に課題のある企業が多いことがわかる。このように、中小企業の経営者にとって、すでに人材の確保と育成が経営課題の上位にあるのである。

また、同調査の従業員の確保の方法に関する回答で、「即戦力となる経験者を外部から中途採用」が53.1%と半数を超えるものの、「未経験者を中途採用後に自社内で育成」(27.9%)と「新卒者を採用後に自社内で育成」(16.8%)の両者の合計も半数弱となり、即戦力採用と自社育成が併存している。つまり、即戦力となる人材の確保力の向上だけでなく、人材の育成力の強化が人事管理において課題となることが確認できる。

こうした企業における人材の確保力を高めるためには、これまでに採用対象としてきた人材層の確保力を高めるだけでなく、従来は採用の対象としてこなかった人材層も対象に含めることが求められる。また、採用した人材の定着率を向上させることは、結果として人材の確保力を高めることにつながるものとなる。なぜなら、新卒採用で

あれば、卒業生の定着率の悪い企業に対して学校は、学生の紹介を取りやめることになり、他方、卒業生が定着している企業に対しては学生の紹介を継続的に行う可能性が高まることによる。

ところで人材の確保、定着、育成のそれぞれを充実・強化することは、経営者自身や企業の人事担当セクションのみの取り組みで実現できるものではない。とりわけ人材の定着と育成を強化することは、部下を持ったライン管理職の人事管理能力に依存する部分が多い。これはライン管理職が、人材の定着と育成に関わる人事管理機能を担っていることによる。たとえば、採用方法や雇用処遇制度の設計は、経営者や人事セクションが担うことになるが、人材の定着、育成、能力発揮さらには日常の不満や苦情への対応は、ライン管理職の人事管理機能による部分が多い。

しかし、ライン管理職が、人事管理に関わる能力を欠いていたり、あるいは日々の仕事に追われて人事管理まで十分に対応できなかったりすることが少なくない。こうした点が改善されない限り、人材の定着率の向上や能力開発の充実、さらには従業員の仕事に対する意欲を維持向上するための環境整備も難しいものとなる。ライン管理職の人事管理能力を高めると同時に、管理職が仕事に追われずに人事管理を担えるように、人事管理のための時間を確保することも重要となる。

たとえば、短期間に退職者が多く発生し、それを補うために多くの新しい人材が採用されると、仕事に必要な能力と従業員が保有する能力との間に不均衡が生じることになる。そうした場合、管

<sup>2</sup> 本稿で分析に利用するアンケートは、財団法人雇用情報センターに設置された調査委員会が実施したものである。委員会メンバーは筆者2名のほか、竹内英二(国民生活金融公庫(現・日本政策金融公庫)総合研究所主席研究員)、原ひろみ(労働政策研究・研修機構研究員)、三浦一洋(全国中小企業団体連合会調査部部长)、山路崇正(東京大学大学院経済学研究科)である。研究会では、中小企業の経営者調査(企業の経営状況と人材の確保・育成に関するアンケート)と管理職調査(勤務経験と人材育成に関するアンケート)の二つの調査をインターネット・モニター(株式会社インテージ)を対象として実施した。本稿の2節以降における分析では、後者の管理職調査を利用している。なお1節の課題で言及した経営者調査は、全国の中小企業(従業員規模11人以上299人以下)の経営者2,000人を抽出して2008年1月に調査を実施し、1,360人から回答を得たものである。モニター登録時点と調査時点で従業員規模が変化したため、規模10人以下と300人以上が一部含まれているが、企業規模11人以上299人以下が1,231人とほとんどを占める。管理職調査に関しては本文を参照されたい。

理職が能力の不足をカバーせざるを得ないことが少なくなく、その結果、管理職が新しい人材の能力開発に必要な時間を十分に確保できなくなり、そのことが従業員の離職率を高め、人材がさらに不足するなどの悪循環に陥ることも珍しくない。このような場合、人事管理セクションとしては、短期的に追加要員を配置するなど、ライン管理職が人事管理機能を担えるように支援することが必要となる。

以上のように人材の定着、育成、能力発揮においてライン管理職が大きな役割を担うにも関わらず、中小企業では、こうした管理職の確保や育成に課題を抱えているものが少なくない。本稿は、このような問題意識に基づき、中小企業における管理職に対するアンケートを分析することで、管理職の職業能力の現状、管理職の確保・育成方法、さらに管理職として中途採用した人材を戦力化するための環境整備、管理職の部下育成の現状と課題を分析することにする。

## (2) 分析データ

分析に取り上げる管理職調査は、インターネット・モニターを利用して実施したものである。モニターの登録情報に基づいて、全国の中小企業（従業員規模11人から299人）に勤務する管理職（部課長層）3,000人を抽出し、2008年1月に調査を実施し、2,230人から回答を得た。モニター登録時点と調査時点で勤務先の従業員規模が変化した者や、登録情報の役職とアンケートにおける本人回答の役職が異なる者があったため、本稿の分析では、企業の従業員規模が11人から299人の管理職を対象として、さらに役職では部長以上と課長クラスに限定し、課長代理・課長補佐クラス、主任・係長クラス、その他、役職無記入を除外したサンプルを取り上げた。分析対象者は1,869人となる。

## (3) 分析対象者の基本属性

分析に取り上げた管理職1,869人の勤務先や本人の属性を最初にみておこう。

勤務先の従業員規模は、11人から29人が40.0%、30人から99人が32.3%、100人から299人が27.7%である。業種は製造業が28.1%、製造業以外が71.9%である。

性別は、男性が94.6%でほとんどを占める。平均年齢は44.6歳で、年齢構成は30歳代が25.6%、40歳代が47.1%、50歳代が23.5%となる。学歴は、大卒が55.0%で、中卒・高卒が27.7%、専門・専修学校卒が12.5%である。

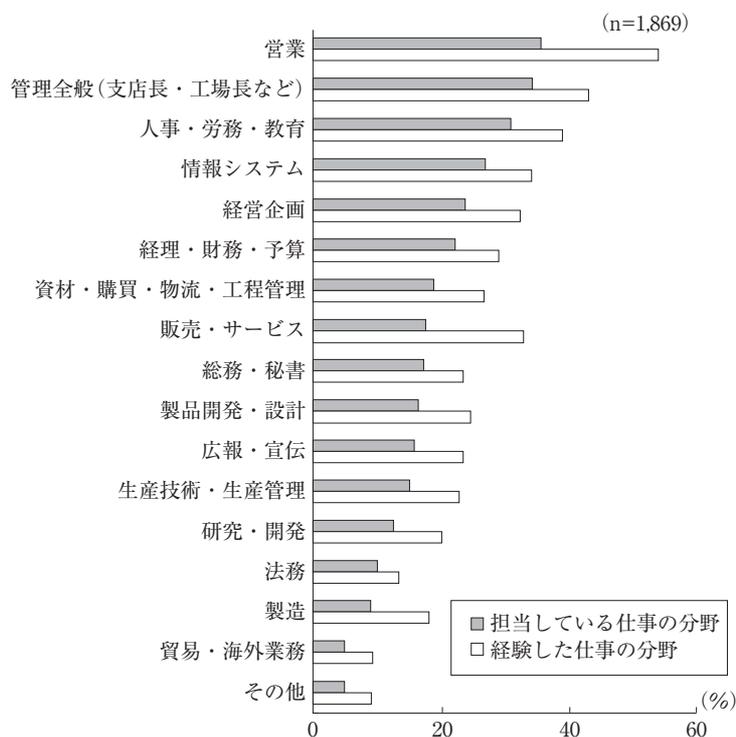
入社時の役職をみると役職なしが62.7%で、新卒での入社か初期キャリア段階に転職して内部昇進した者が多いことがわかる。現在の役職は、課長クラスが58.0%で、部長クラス以上は42.0%となる。

内部昇進が主となるが、管理職として入社した者が37.3%と4割弱となる点が注目される。そこで管理職として入社した者（37.3%）を取り出して入社時の役職をみると、主任・係長クラスが9.6%、課長代理・補佐クラスが3.0%、課長クラスが14.4%で、部長クラス以上が9.7%となる（その他が0.6%）。課長クラスでの採用が、管理職として入社した者の38.6%になる。中小企業では、管理職を中途採用する場合は少なくなく、その場合では課長クラスで採用している場合が多いことが確認できる。こうしたことから、4節では、この課長クラスを取り上げて、即戦力として採用するための条件を探ることにする。

## 2 管理職の仕事分野と職業能力

管理職にとって重要な職業能力は何か、管理職はどのような能力を持ち、また今後身につけようとしているのか。さらに、担当している、あるい

図-1 現在担当している分野とこれまで経験した分野



資料：(財)雇用情報センター「勤務経験と人材育成に関するアンケート (2008年)。以下同じ。

は経験した仕事分野によって、管理職にとって重要な能力や保有能力は異なるのか。中小企業における人材の確保、定着、育成について考える際には、まず管理職の職業能力の現状を明らかにする必要がある。そこで、管理職調査をもとに管理職の仕事分野と職業能力についてみていきたい。

(1) 特に重要な職業能力は  
部門・職場単位や全社的な管理能力

まず、管理職 (1,869人) の仕事の分野 (複数回答) をみると、現在担当している分野、これまで経験した分野 (以前の勤務先を含む) のいずれについても、「営業」(担当分野35.7%、経験分野54.0%)、「管理全般 (支店長・工場長など)」(同34.3%、43.1%)、「人事・労務・教育」(同31.0%、39.0%)、「情報システム」(同27.0%、34.1%)が上位4位にあげられている (図-1)。

また、管理職調査では、現在の仕事を遂行する上で最も重要な能力についてたずねている。そこ

で、現在担当している仕事分野別に最も重要な能力をみると、「その他」を除く全ての分野において、「部門・職場単位の管理能力」「全社的な経営管理能力」のいずれかが上位3位以内に入っている。すなわち、どんな仕事分野においても、管理職にはこれらの能力が求められているといえる。担当分野別の特徴としては、管理全般の分野で「部門・職場単位の管理能力」(23.7%)が、法務、経営企画、経理・財務・予算、総務・秘書、広報・宣伝等の分野で「全社的な経営管理能力」が、製品開発・設計分野で「特定分野の専門・技術力」(20.1%)が特に高いことがあげられる (表-1)。

(2) 管理職の全社的な経営管理能力の  
醸成は大きな課題

次に、管理職は、仕事上重要なこのような能力をどの程度身につけられているのか、あるいは今後身につけようとしているのかについてみていきたい。図-2は、自分が持っている能力 (複数回

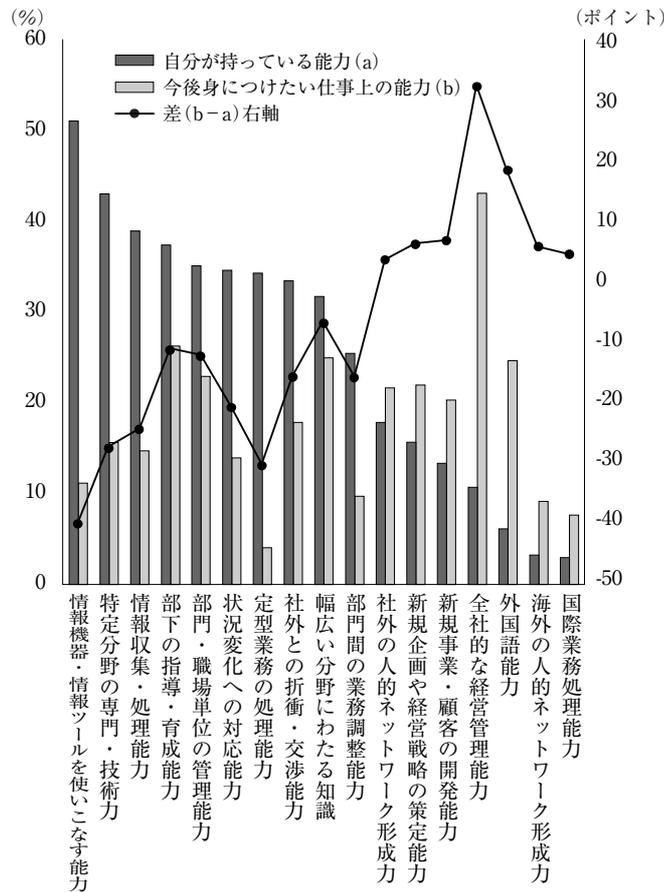
表－1 現在担当している分野別、仕事上最も重要な能力

(単位：%)

|               | n               | 合計    | 部門・職場単位の管理能力 | 全社的な経営管理能力 | 特定分野の専門・技術力 | 幅広い分野にわたる知識 | 育成能力 | 部下の指導・育成能力 | 状況変化への対応能力 | 新規事業・顧客の開発能力 | 社外との折衝・交渉能力 | 情報機器・情報ツールを使いこなす能力 | 情報収集・処理能力 |
|---------------|-----------------|-------|--------------|------------|-------------|-------------|------|------------|------------|--------------|-------------|--------------------|-----------|
| 合計            | 1,869           | 100.0 | 16.5         | 15.6       | 13.3        | 9.3         | 8.9  | 5.4        | 5.3        | 5.2          | 4.6         | 3.7                |           |
| 現在担当している仕事の分野 | 営業              | 668   | 100.0        | 15.1       | 17.1        | 8.2         | 7.5  | 8.5        | 5.7        | 10.9         | 8.1         | 3.3                | 3.6       |
|               | 管理全般(支店長・工場長など) | 642   | 100.0        | 23.7       | 23.4        | 6.5         | 5.6  | 11.2       | 5.1        | 5.5          | 3.4         | 2.6                | 3.0       |
|               | 人事・労務・教育        | 579   | 100.0        | 16.1       | 25.2        | 7.3         | 12.3 | 8.6        | 6.2        | 4.3          | 3.1         | 4.0                | 2.6       |
|               | 情報システム          | 505   | 100.0        | 15.4       | 20.4        | 8.9         | 11.1 | 6.7        | 5.5        | 5.1          | 3.8         | 8.7                | 4.8       |
|               | 経営企画            | 446   | 100.0        | 12.3       | 35.4        | 4.9         | 7.8  | 7.4        | 3.4        | 5.8          | 2.9         | 4.0                | 2.7       |
|               | 経理・財務・予算        | 417   | 100.0        | 16.1       | 31.7        | 10.3        | 12.2 | 6.2        | 4.6        | 1.7          | 2.9         | 3.4                | 1.2       |
|               | 資材・購買・物流・工程管理   | 353   | 100.0        | 19.8       | 20.4        | 11.3        | 10.5 | 9.1        | 5.9        | 6.5          | 4.5         | 2.8                | 1.7       |
|               | 販売・サービス         | 329   | 100.0        | 14.0       | 19.8        | 10.9        | 8.5  | 11.2       | 4.9        | 9.1          | 4.9         | 4.0                | 2.4       |
|               | 総務・秘書           | 324   | 100.0        | 13.9       | 31.2        | 5.2         | 16.0 | 4.9        | 5.6        | 2.8          | 2.8         | 5.2                | 1.5       |
|               | 製品開発・設計         | 308   | 100.0        | 12.0       | 12.0        | 20.1        | 10.7 | 9.4        | 4.9        | 7.1          | 5.2         | 3.6                | 3.2       |
|               | 広報・宣伝           | 298   | 100.0        | 11.7       | 29.2        | 5.7         | 8.7  | 7.7        | 6.0        | 9.1          | 3.0         | 4.0                | 3.4       |
|               | 生産技術・生産管理       | 283   | 100.0        | 18.0       | 15.2        | 15.9        | 11.0 | 9.2        | 6.0        | 4.9          | 4.6         | 3.2                | 2.1       |
|               | 研究・開発           | 236   | 100.0        | 11.9       | 12.3        | 19.5        | 11.0 | 9.3        | 5.5        | 6.8          | 3.4         | 4.2                | 5.9       |
|               | 法務              | 189   | 100.0        | 13.2       | 36.0        | 5.8         | 12.7 | 5.8        | 3.7        | 2.6          | 3.2         | 5.3                | 1.1       |
|               | 製造              | 169   | 100.0        | 17.8       | 13.6        | 12.4        | 10.7 | 11.8       | 9.5        | 5.9          | 3.6         | 3.6                | 4.7       |
|               | 貿易・海外業務         | 93    | 100.0        | 14.0       | 19.4        | 2.2         | 9.7  | 9.7        | 4.3        | 5.4          | 4.3         | 3.2                | 3.2       |
| その他           | 92              | 100.0 | 15.2         | 7.6        | 25.0        | 6.5         | 12.0 | 5.4        | 3.3        | 3.3          | 2.2         | 5.4                |           |

(注) 1 「現在担当している仕事の分野」は複数回答。  
 2 表中の能力については合計の上位10位までを掲載。網掛けは上位3位まで。

図－2 仕事上、自分が持っている能力と今後身につけたい能力



(注) 1 「自分の持っている能力」「今後身につけたい能力」のいずれも複数回答。  
 2 差は「今後身につけたい能力」から「自分の持っている能力」を引いた数値。  
 3 能力について「その他」「特になし」は掲載していない。

表-2 これまで経験した分野別、自分が持っている能力

(単位：%)

|           | n               | 合計    | 情報機器・情報ツールを使いこなす能力 | 特定分野の専門・技術力 | 情報収集・処理能力 | 部下の指導・育成能力 | 部門・職場単位の管理能力 | 状況変化への対応能力 | 定型業務の処理能力 | 社外との折衝・交渉能力 | 幅広い分野にわたる知識 | 部門間の業務調整能力 | 全社的な経営管理能力 |      |
|-----------|-----------------|-------|--------------------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|-----------|-------------|-------------|------------|------------|------|
| 合計        | 1,869           | 100.0 | 51.0               | 43.0        | 39.0      | 37.4       | 35.1         | 34.6       | 34.3      | 33.4        | 31.7        | 25.5       | 10.7       |      |
| 経験した仕事の分野 | 営業              | 1,009 | 100.0              | 52.2        | 37.5      | 41.4       | 39.9         | 38.6       | 37.9      | 36.6        | 40.9        | 36.1       | 28.0       | 11.1 |
|           | 管理全般(支店長・工場長など) | 805   | 100.0              | 50.3        | 40.5      | 42.1       | 45.7         | 47.1       | 38.6      | 35.9        | 36.6        | 37.1       | 30.3       | 16.5 |
|           | 人事・労務・教育        | 728   | 100.0              | 55.8        | 39.4      | 42.9       | 45.9         | 43.0       | 40.1      | 43.1        | 37.5        | 37.0       | 31.9       | 16.6 |
|           | 情報システム          | 638   | 100.0              | 70.8        | 49.7      | 55.0       | 42.6         | 40.4       | 42.5      | 42.0        | 34.8        | 37.3       | 30.9       | 14.3 |
|           | 経営企画            | 605   | 100.0              | 56.7        | 40.3      | 46.6       | 47.1         | 47.9       | 41.8      | 39.7        | 42.1        | 42.0       | 32.4       | 22.1 |
|           | 経理・財務・予算        | 543   | 100.0              | 54.7        | 37.2      | 41.6       | 41.8         | 41.6       | 38.7      | 43.5        | 34.6        | 34.4       | 32.0       | 20.8 |
|           | 資材・購買・物流・工程管理   | 499   | 100.0              | 55.3        | 46.5      | 44.7       | 44.3         | 42.7       | 46.1      | 44.9        | 39.1        | 39.1       | 32.3       | 12.4 |
|           | 販売・サービス         | 614   | 100.0              | 53.9        | 42.7      | 43.3       | 42.3         | 38.1       | 39.7      | 40.4        | 39.1        | 37.3       | 29.2       | 11.6 |
|           | 総務・秘書           | 438   | 100.0              | 58.9        | 34.9      | 46.3       | 39.0         | 41.8       | 40.6      | 45.7        | 37.2        | 37.7       | 32.6       | 20.5 |
|           | 製品開発・設計         | 459   | 100.0              | 56.4        | 58.0      | 44.4       | 39.2         | 38.1       | 36.6      | 34.2        | 41.4        | 37.5       | 30.3       | 7.2  |
|           | 広報・宣伝           | 438   | 100.0              | 58.9        | 40.0      | 51.1       | 45.7         | 45.0       | 47.0      | 43.4        | 45.4        | 41.1       | 35.2       | 16.9 |
|           | 生産技術・生産管理       | 426   | 100.0              | 51.2        | 48.8      | 41.5       | 39.9         | 43.7       | 38.5      | 35.2        | 35.0        | 40.6       | 30.5       | 11.5 |
|           | 研究・開発           | 375   | 100.0              | 58.4        | 61.9      | 50.4       | 41.6         | 38.1       | 40.3      | 33.6        | 36.8        | 40.0       | 32.0       | 10.4 |
|           | 法務              | 250   | 100.0              | 56.0        | 42.0      | 46.0       | 44.8         | 49.2       | 46.0      | 47.6        | 43.2        | 45.2       | 36.8       | 26.8 |
|           | 製造              | 339   | 100.0              | 51.6        | 47.8      | 35.7       | 39.2         | 38.9       | 35.4      | 33.3        | 31.6        | 35.7       | 28.0       | 7.7  |
| 貿易・海外業務   | 173             | 100.0 | 53.2               | 42.2        | 46.8      | 41.6       | 38.7         | 42.2       | 38.2      | 43.9        | 42.8        | 34.7       | 16.2       |      |
| その他       | 169             | 100.0 | 47.3               | 53.3        | 34.3      | 33.1       | 36.7         | 36.7       | 29.6      | 29.6        | 31.4        | 24.3       | 5.9        |      |

(注) 1 複数回答。

2 表中の能力については合計の上位10位まで及び「全社的な経営管理能力」を掲載。網掛けは上位3位まで。

答)、今後身につけたい能力(複数回答)の回答割合と両者の差を示したものである。自分が持っている能力としては、「情報機器・情報ツールを使いこなす能力<sup>3)</sup>(51.0%)、「特定分野の専門・技術力」(43.0%)、「情報収集・処理能力」(39.0%)、「部下の指導・育成能力」(37.4%)、「部門・職場単位の管理能力」(35.1%)が上位5位にあげられている。重要な能力のトップにあげられている「部門・職場単位の管理能力」については、持っているとする回答割合も5位と比較的上位になっているが、重要な能力という回答割合が2位である「全社的な経営管理能力」については、持っているとする回答割合が14位、わずか10.7%にとどまっている。このようななかで、今後身につけたい能力として、「全社的な経営管理能力」が43.0%とトップにあげられており、管理職にとって「全社的な経営管理能力」の醸成が大きな課題になっていることがわかる。

### (3) 管理職の能力醸成には

#### 幅広い仕事分野の経験が有益

では、仕事上重要な能力は、どのような経験すれば身につけられるのか。これまでの経験分野別に、持っている能力の内容をみると、まず「全社的な経営管理能力」を持っているとする回答割合については、法務(26.8%)、経営企画(22.1%)、経理・財務・予算(20.8%)、総務・秘書(20.5%)分野の経験者が比較的高くなっている(表-2)。これらの仕事分野は「全社的な経営管理能力」が重要だとする回答割合が特に高い分野と共通しており、業務上の重要性ゆえに、これらの分野では「全社的な経営管理能力」がある程度はOJT(仕事を通じての能力開発、職場内訓練)で醸成される可能性が示唆されている。その他の能力については、経験分野別の特徴として、情報システム分野で「情報機器・情報ツールを使いこなす能力」(70.8%)や「情報収集・処理能力」(55.0%)、製品開発・設計および研究・開発分野で「特定分野

<sup>3)</sup> 調査票では「パソコンなどの情報機器・インターネットなどの情報ツールを使いこなす能力」と記載している。

表-3 これまで経験した分野数別、自分が持っている能力

(単位：%)

|                        | n      | 合計    | 情報機器・<br>いこなす<br>ツールを<br>使用情 | 専門・技術力 | 特定分野の<br>専 | 情報収集・<br>処理能力 | 部下の指導・<br>育成能力 | 部門・職場単<br>位の管理能<br>力 | 状況変化への<br>対応能力 | 定型業務の処<br>理能力 | 社外との折衝<br>・交渉能力 | 幅広い分野に<br>わたる知識 | 部門間の業務<br>調整能力 | 全社的な経営<br>管理能力 |
|------------------------|--------|-------|------------------------------|--------|------------|---------------|----------------|----------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 合計                     | 1,869  | 100.0 | 51.0                         | 43.0   | 39.0       | 37.4          | 35.1           | 34.6                 | 34.3           | 33.4          | 31.7            | 25.5            | 10.7           |                |
| 仕事<br>の<br>分<br>野<br>た | 1分野    | 232   | 100.0                        | 39.7   | 43.5       | 26.3          | 25.4           | 19.0                 | 22.0           | 22.4          | 19.0            | 21.1            | 12.5           | 6.0            |
|                        | 2分野    | 311   | 100.0                        | 42.4   | 41.5       | 29.3          | 29.9           | 24.1                 | 28.9           | 24.4          | 26.7            | 19.3            | 17.0           | 6.1            |
|                        | 3分野    | 287   | 100.0                        | 47.7   | 45.6       | 36.2          | 35.5           | 32.1                 | 31.0           | 29.3          | 35.5            | 32.1            | 22.6           | 5.6            |
|                        | 4分野    | 251   | 100.0                        | 51.0   | 41.8       | 38.6          | 37.5           | 36.7                 | 30.7           | 35.9          | 31.5            | 26.7            | 29.1           | 10.0           |
|                        | 5～9分野  | 658   | 100.0                        | 57.8   | 41.0       | 45.3          | 43.3           | 42.4                 | 41.0           | 41.2          | 38.3            | 39.2            | 30.1           | 14.3           |
|                        | 10分野以上 | 130   | 100.0                        | 65.4   | 52.3       | 59.2          | 50.8           | 56.9                 | 53.8           | 52.3          | 50.0            | 51.5            | 44.6           | 24.6           |

(注) 1 「自分が持っている能力」は複数回答。

2 表中の能力については合計の上位10位まで及び「全社的な経営管理能力」を掲載。網掛けは上位3位まで。

の専門・技術力」(各58.0%、61.9%)、広報・宣伝分野で「状況変化への対応能力」(47.0%)、貿易・海外業務分野で「社外との折衝・交渉能力」(43.9%)を持っているとする回答割合が特に高いことがあげられる。

幅広い仕事分野の経験が、能力の醸成に好影響を及ぼすことは、先行研究<sup>4</sup>でも指摘されているところである。そこで、これまで経験した仕事の分野数別に持っている能力をみてみることにしたい。表-3のとおり、いずれの能力についても経験分野数が多くなるほど、その能力を持っているとする回答割合が明らかに高くなる傾向がうかがえる。特に、10分野以上経験した人と1分野しか経験していない人の回答割合の差は、「部門・職場単位の管理能力」(37.9ポイント)、「情報収集・処理能力」(32.9ポイント)、「部門間の業務調整能力」(32.1ポイント)、「状況変化への対応能力」(31.8ポイント)、「社外との折衝・交渉能力」(31.0ポイント)は、30ポイント以上におよび、こうした傾向が顕著である。多くの管理職が今後身につけたいと考えている「全社的な経営管理能力」を持つ割合をみても、経験した仕事は1分野の場合は6.0%だが、10分野以上ではほぼ4人に1人が持っているとして回答している。「全社的な経営管理能力」を含む多様な能力の醸成に、幅

広い仕事分野の経験が有益だといえそうである。

### 3 経営者の期待に応えられる 管理職の確保・育成

管理職が経営者から期待されている役割を認識し、その期待に十分に答えられるかどうかは、企業の経営の成否を分ける重要な要因となる。中小企業において、管理職は経営者からどのような役割を期待され、その期待にどの程度答えられているのか。また、経営者の期待に応えられている管理職は、どのように確保され、育成されているのだろうか。

#### (1) 管理職の4人に1人は 経営者の期待に応えられていない

まず、経営者から期待されている役割についてたずねた結果をみると、「中核的なマネジメント人材」が40.4%を占め、次に「中核的な専門人材」(28.9%)、「経営トップの右腕」(23.1%)が続いている(図-3)。なお、経営者から期待されている役割が「わからない」という回答も6.2%みられている。

次に、経営者から期待されている役割を認識している管理職に対して、期待に応えられている程

<sup>4</sup> 幅広いOJTによる能力の醸成について、詳しくは小池和男『仕事の経済学』(東洋経済新報社、2005年)などを参照されたい。

図-3 経営者から期待されている役割

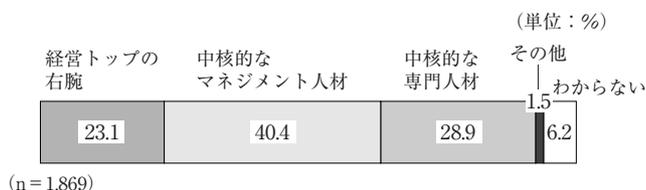
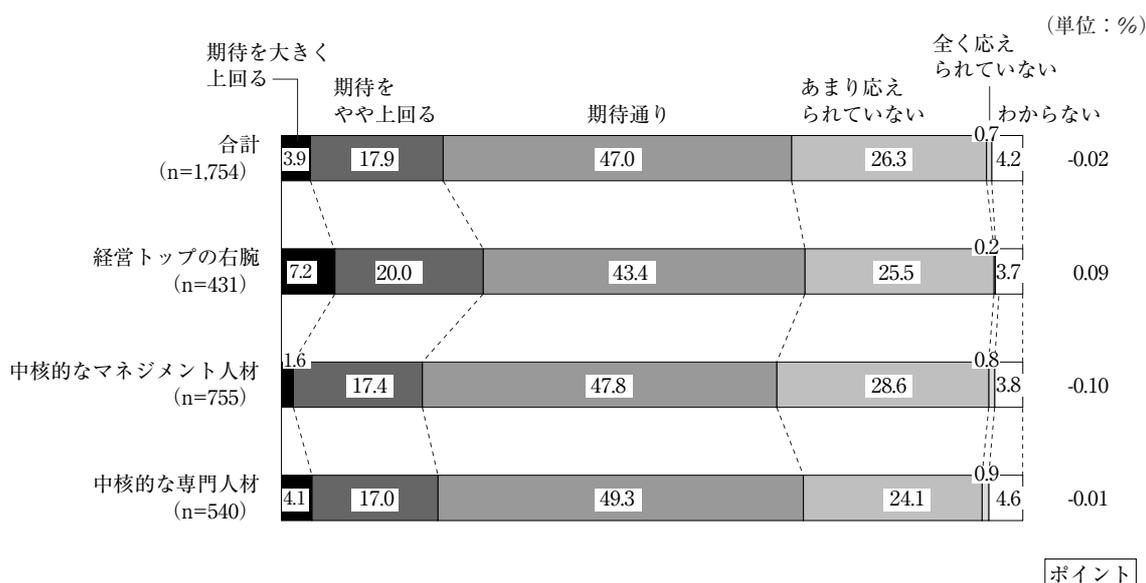


図-4 期待されている役割別、期待に応えられている程度



- (注) 1 経営者から期待されている役割を認識している者について集計した。  
 2 経営者から期待されている役割、期待に応えられている程度は、回答者自身の考え、評価によるもの。以下同様。  
 3 右側の数値は、経営者の期待に応えられている程度に関する自己評価を以下のように得点化したもの。以下同様。  
 ・期待を大きく上回る：2ポイント  
 ・期待をやや上回る：1ポイント  
 ・期待通り：0ポイント  
 ・あまり応えられていない：-1ポイント  
 ・全く応えられていない：-2ポイント

度をたずねたところ、図-4のように、「期待通り」が47.0%と半数弱を占めるものの、4人に1人は期待に応えられていないと回答している（「あまり応えられていない」(26.3%)、「全く応えられていない」(0.7%)）。一方、期待を上回っていると考えている管理職は、「期待を大きく上回る」(3.9%)、「期待をやや上回る」(17.9%)をあわせて21.8%となっている。

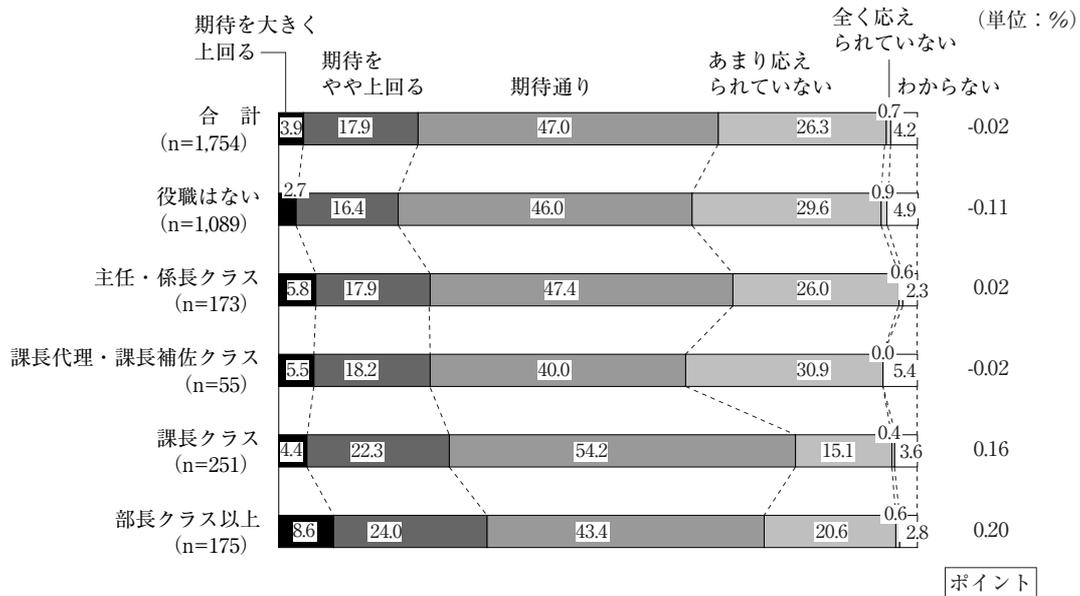
さらに、経営者から期待されている役割別に、期待に応えられている程度をみると、期待を上回るという回答割合（「期待を大きく上回る」「期待

をやや上回る」の計）も、応えられている程度を得点化した数値（図-4の注を参照）も、「経営トップの右腕」が各27.2%、0.09ポイントと他に比べてやや高くなっている。

(2) 即戦力で中途採用された管理職が、  
経営者の期待を上回る傾向

それでは、経営者の期待に応えている管理職は、どのように確保されているのだろうか。図-5は、入社当時の役職別に経営者からの期待に応えられている程度をみたものである。入社当時の役職が

図-5 入社当時の役職別、期待に応えられている程度



(注) 経営者から期待されている役割を認識している者についての集計である。

課長クラス（期待を上回る割合が26.7%、得点が0.16ポイント）、部長クラス以上（同32.6%、0.20ポイント）で、経営者の期待を上回るという回答割合が高く、即戦力として中途採用された人材が、中小企業で経営トップの期待を上回る活躍をしている様子がみとれる。

経営者の期待に応えられているこのような管理職は、どこから中途採用されたのだろうか。図-6は、現在の勤務先に入社した当時の役職が課長以上で、他企業での勤務経験がある管理職について、直前の勤務先の状況別に、経営者の期待に応えられている程度をみたものである。まず、直前の勤務先と現在の勤務先との関係を見ると、「現在の勤務先のグループ企業」（期待を上回る割合が38.2%、得点が0.31ポイント）、「現在の勤務先とは関係のない企業」（同30.0%、0.20ポイント）で期待に応えられている程度がやや高い（ただし、「現在の勤務先のグループ企業」から来た管理職は34人しかいないので、この結果は慎重に解釈する必要がある）。次に、直前の勤務先の企業規

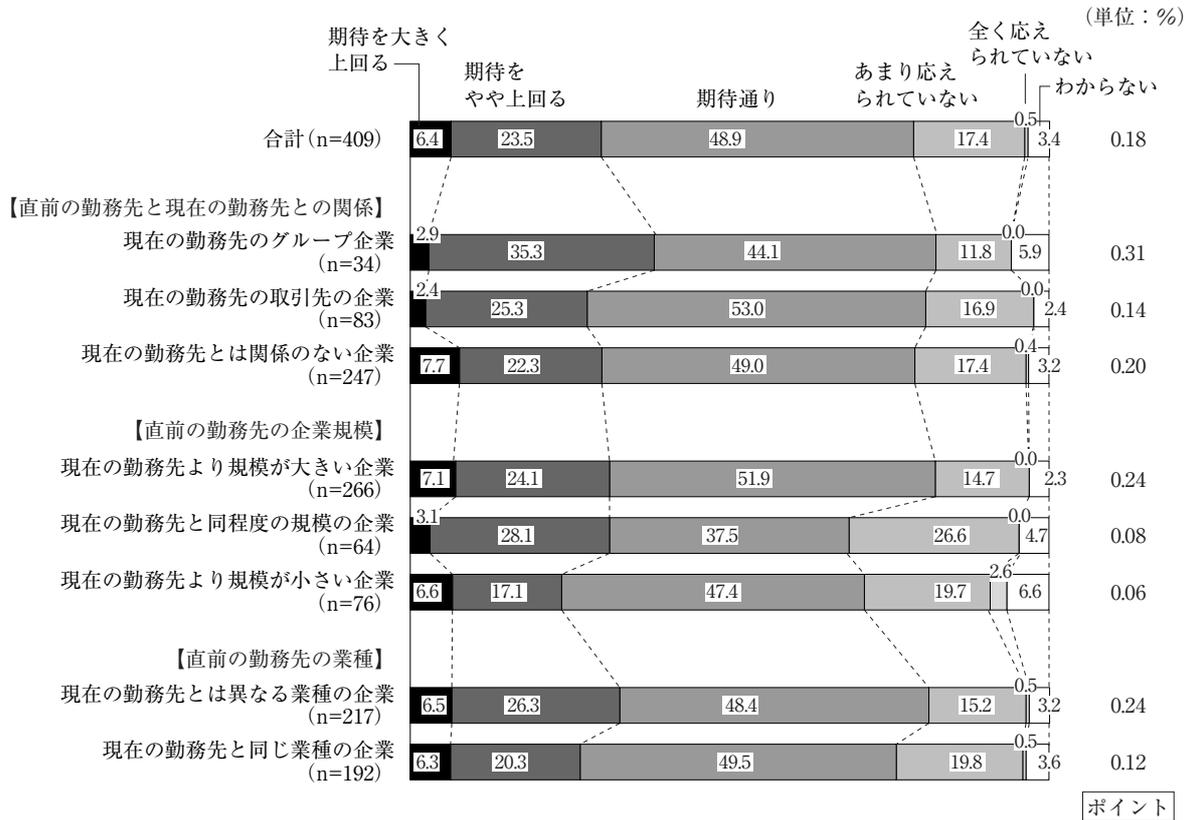
模別の特徴をみると、「現在の勤務先より規模が大きい企業」（同31.2%、0.24ポイント）の方が期待に応えられている程度が高くなっている。直前の勤務先の業種については、同業種の企業から来た人材よりも、むしろ「現在の勤務先とは異なる業種の企業」（同32.8%、0.24ポイント）から来た人材のほうが、期待に応えられている程度がやや高い。

すなわち、現在の勤務先のグループ企業もしくは現在の勤務先とは関係のない企業、現在の勤務先より規模の大きい企業、異業種の企業から、中小企業の経営者の期待に応えている管理職が、流入してきている傾向が読み取れる。

### (3) 経営者の期待に応えられる管理職の育成に有益な仕事上の経験

次に、経営者の期待に応えている管理職が、どのような経験によって育成されてきたかについてみていきたい。管理職調査では、仕事上の能力を身につける上で役立った経験（複数回答）につい

図-6 直前の勤務先別、期待に応えられている程度



(注) 経営者から期待されている役割を認識しており、現在の勤務先への入社時の役職が課長以上、かつ他企業での勤務経験がある者についての集計である。

てたずねている (図-7)。全体としては、「職場で頼られる存在となる」こと (56.0%)、「困難な仕事を最後までやり遂げる」こと (44.0%)、「取引先に頼られる存在となる」こと (41.3%) が上位3位となっているが、「期待を大きく上回る」管理職の回答割合が「応えられていない」管理職に比べて特に高いのは、「期待されている以上の成果を出すために努力する」こと (16.2ポイント)、「困難な仕事を最後までやり遂げる」こと (13.9ポイント)、「仕事の全体を見渡せるポストに就く」こと (13.4ポイント)、「新しいプロジェクトやその立ち上げに関わる」こと (13.3ポイント) 等である。

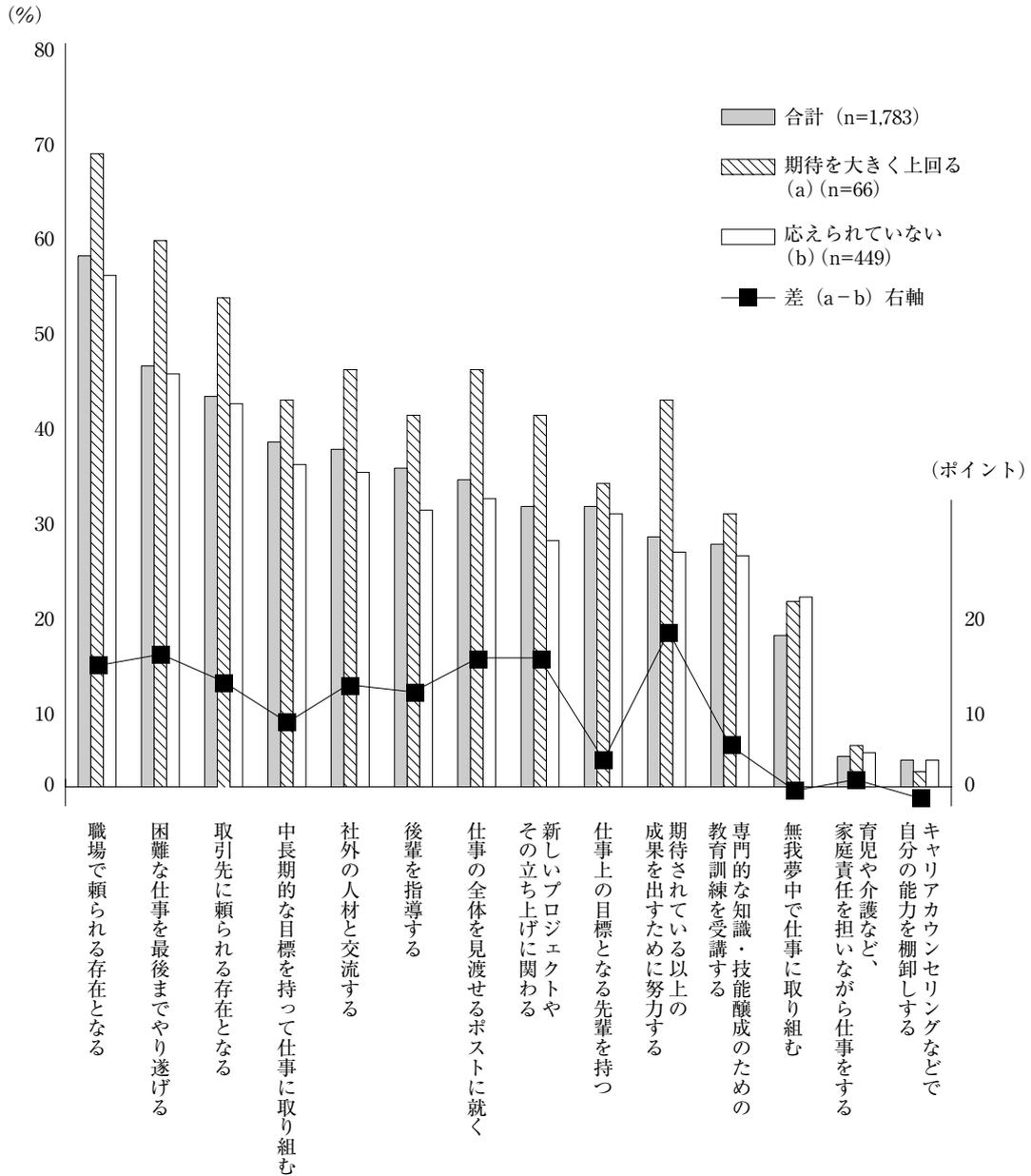
経営者の期待に応えられる管理職になるためには、どのような経験をさせればよいかをさらに詳しくみるために、期待に応えられている程度 (得

点) を被説明変数とし、年齢、勤続年数等の条件をコントロールしたうえで、統計的に有意となる経験を識別することとした。使用した変数の記述統計量は表-4のとおりである。強制投入法による重回帰分析の調整済みR<sup>2</sup>乗値は0.05だが、F値は4.716であり、モデルは有意だと考えられる。コントロールのために入れた説明変数のうち、年齢、勤続年数、経営者の子どもダミーは1%、大卒以上ダミー、経験した仕事の分野数は5%水準で有意となっている。このうち、勤続年数と大卒以上ダミーは係数がマイナスになっている。

これらの結果は、次のように解釈できると考えられる。

- 年齢が高い管理者のほうが経営者の期待に応えられている。
- 勤続年数が短いほうが、経営者の期待に応えら

図-7 仕事上の能力を身につけるうえで役に立った経験



(注) 1 複数回答。  
2 仕事上の能力を持っていると回答した者についての集計である。

れている程度が高い。

- 中小企業では、最終学歴が大卒以上の人材は、必ずしも経営者の期待に応えられていない懸念が大きい。
- 経験した仕事の分野数が多いほど、経営者の期待に応えられるようになる。
- 経営者の子どもは、経営者の期待に応えられる

程度が高い。

なお、勤続年数が短いほうが経営者の期待に応えられているというのは、前述したように、入社当時の役職が課長以上の中途採用者のほうが期待に応える傾向が強いことと符合する結果だといえよう。

次に、仕事上の能力を身につける上で役に立つ

表-4 重回帰分析の変数の記述統計量

|                               | 平均値    | 標準偏差   |
|-------------------------------|--------|--------|
| 被説明変数：期待に応えられている程度            | -0.012 | 0.808  |
| 年齢                            | 44.642 | 7.597  |
| 勤続年数                          | 12.891 | 9.415  |
| 短大・高専卒ダミー                     | 0.175  | 0.380  |
| 大卒以上ダミー                       | 0.561  | 0.496  |
| 経験した仕事の分野数                    | 4.656  | 3.040  |
| 経営者の子どもダミー                    | 0.023  | 0.151  |
| 部下の人数                         | 7.962  | 11.572 |
| 仕事上の能力を身につけるために役に立った経験        |        |        |
| 仕事上の目標となる先輩を持つ・ダミー            | 0.300  | 0.459  |
| 取引先に頼られる存在となる・ダミー             | 0.415  | 0.493  |
| 職場で頼られる存在となる・ダミー              | 0.564  | 0.496  |
| 後輩を指導する・ダミー                   | 0.340  | 0.474  |
| 仕事の全体を見渡せるポストに就く・ダミー          | 0.337  | 0.473  |
| 期待されている以上の成果を出すために努力する・ダミー    | 0.274  | 0.446  |
| 無我夢中で仕事に取り組む・ダミー              | 0.166  | 0.372  |
| 困難な仕事を最後までやり遂げる・ダミー           | 0.452  | 0.498  |
| 中長期的な目標を持って仕事に取り組む・ダミー        | 0.375  | 0.484  |
| 専門的な知識・技能醸成のための教育訓練を受講する・ダミー  | 0.260  | 0.439  |
| 社外の人材と交流する・ダミー                | 0.363  | 0.481  |
| キャリアカウンセリングなどで自分の能力を棚卸しする・ダミー | 0.031  | 0.173  |
| 新しいプロジェクトやその立ち上げに関わる・ダミー      | 0.303  | 0.460  |
| 育児や介護など、家庭責任を担いながら仕事をする・ダミー   | 0.036  | 0.186  |

(n=1,625)

表-5 経営者の期待に応えられている程度の決定要因

|                               | 標準化<br>係数 | t値     | 有意確率 |
|-------------------------------|-----------|--------|------|
| 年齢                            | 0.130     | 4.790  | ***  |
| 勤続年数                          | -0.146    | -5.543 | ***  |
| 短大・高専卒ダミー                     | -0.029    | -1.009 |      |
| 大卒以上ダミー                       | -0.057    | -1.966 | **   |
| 経験した仕事の分野数                    | 0.064     | 2.465  | **   |
| 経営者の子どもダミー                    | 0.068     | 2.721  | ***  |
| 部下の人数                         | 0.028     | 1.115  |      |
| 仕事上の能力を身につけるために役に立った経験        |           |        |      |
| 仕事上の目標となる先輩を持つ・ダミー            | -0.002    | -0.089 |      |
| 取引先に頼られる存在となる・ダミー             | -0.002    | -0.087 |      |
| 職場で頼られる存在となる・ダミー              | 0.020     | 0.754  |      |
| 後輩を指導する・ダミー                   | 0.016     | 0.601  |      |
| 仕事の全体を見渡せるポストに就く・ダミー          | 0.043     | 1.648  | *    |
| 期待されている以上の成果を出すために努力する・ダミー    | 0.068     | 2.593  | ***  |
| 無我夢中で仕事に取り組む・ダミー              | -0.059    | -2.304 | **   |
| 困難な仕事を最後までやり遂げる・ダミー           | 0.009     | 0.323  |      |
| 中長期的な目標を持って仕事に取り組む・ダミー        | -0.007    | -0.278 |      |
| 専門的な知識・技能醸成のための教育訓練を受講する・ダミー  | -0.005    | -0.205 |      |
| 社外の人材と交流する・ダミー                | 0.034     | 1.318  |      |
| キャリアカウンセリングなどで自分の能力を棚卸しする・ダミー | -0.020    | -0.807 |      |
| 新しいプロジェクトやその立ち上げに関わる・ダミー      | 0.059     | 2.185  | **   |
| 育児や介護など、家庭責任を担いながら仕事をする・ダミー   | -0.008    | -0.336 |      |

(注) 1 被説明変数は期待に応えられている程度 (得点)。

2 \*\*\*は1%水準で有意、\*\*は5%水準で有意、\*は10%水準で有意。

た経験のうち、統計的に有意性が確認できたのは、「仕事の全体を見渡せるポストに就く」こと、「期待されている以上の成果を出すために努力すること」、「新しいプロジェクトやその立ち上げに関わる」こと、「無我夢中で仕事に取り組む」ことの四つである。ただし、「無我夢中で仕事に取り組む」ことについては係数がマイナスとなっており、このような経験は期待に応えられる管理職の育成に必ずしもつながらない懸念がある。一方、管理職もしくは管理職候補者自身が「期待されている以上の成果を出すために努力すること」、経営者が管理職もしくは管理職候補者に「新しいプロジェクトやその立ち上げに関わる」あるいは「仕事の全体を見渡せるポストに就く」機会を設けることは、経営者の期待に応え得る管理職の育成に有益だと考えられる。

#### 4 中途採用した管理職が短期間で即戦力として活躍できるための条件

管理職の職業能力、さらに経営者の期待に応えられている管理職がその能力をどのように身につけたのかなどに関して分析してきた。中小企業では、新卒や初期キャリアでの転職者を採用して社内で管理職に育成するだけでなく、管理職を即戦力として中途採用する場合も少なくないことを1節で指摘した。本節では、採用時点の役職が課長クラスであった者を取り上げ、その入職ルート、採用されてから職業能力を十分に発揮できるようになるまでの期間、職業能力の発揮を阻害する要因などを検討することにしよう。この分析によって、管理職として中途採用した人材に職業能力を十分に発揮してもらうために、企業として配慮すべき点を明らかにできよう。

##### (1) 分析の対象

管理職1,869人のうち、管理職として中途採用

され、かつ採用時点の役職が課長クラス（269人）で、かつ前職の勤務経験があり、また経営者の親族ではない者（246人）を分析対象とした。経営者の親族を除いたのは、経営者の息子などが大学卒業後、そのまま課長相当職に就任する事例などを除外するためである。中小企業が管理職を中途採用する場合には、課長クラスに採用する比率が比較的高いことから、ここでの分析は中小企業が管理職を中途採用する際に参考になると考える。

##### (2) 転職に関わる有益な情報を

###### 人的ネットワークから入手

まず、現在の勤務先に入社した際に有益だった情報の入手先から取り上げよう。この設問は、入職経路ではなく、勤務先選択の際に有益な情報の入手経路をたずねるものであることに留意されたい。たとえば、人材銀行から現在の勤務先を紹介された場合でも、その会社に知り合いがいてその知人から得た情報が転職先選択の決め手となる有益な情報であった場合などがあることから、アンケート（調査）ではこの点を把握することを目的としたことによる。

課長クラスに中途採用された人材が、現在の勤務先を選ぶ上で最も有益だった情報の入手先を大括りで見ると、「知人・友人・関係者」が56.1%と6割弱を占めており、人的ネットワークが有益な情報の入手先として機能していることが確認できる。人的ネットワークの内訳をみると、「以前の勤務先の取引先や仕事上の関係者」（18.3%）、「現在の勤務先の知人・友人」（16.3%）、「以前の勤務先の知人・友人」（12.2%）、「その他の知人・友人」（9.3%）となる。他方、「ハローワーク・人材銀行」（11.8%）、「民間の職業紹介機関」（9.8%）、「求人情報誌・紙」（5.3%）、「勤務先からの情報（パンフなど）」（4.5%）、「新聞などの求人広告」（1.6%）、「学校」（0.4%）などは少なく、合計しても33.4%と3割強にとどまる。この

ように管理職としての転職では、転職（企業からすれば求人）に関わる機関・媒体からの情報よりも、人的ネットワークから得られた情報が活用されていることが確認できる。

ところで、管理職全体（1,869人）では、人的ネットワークが39.4%で、機関・媒体が46.8%となり、さらに機関・媒体では学校が10.4%と多くなる。これは新卒で採用され、内部昇進した管理職が含まれることによる。つまり通常の就職・転職と管理職としての転職では、有益な情報の入手経路が異なり、後者では人的ネットワークによる情報が活用されていることが推察できる<sup>5</sup>。

現在の勤務先に入社する前に入手できた情報（複数回答）は、「役職や仕事内容」（69.9%）、「年収」（57.3%）、「労働時間・休日・休暇」（46.3%）、「経営トップの人柄や社風」（44.3%）「会社の業績や将来性」（42.3%）、「会社の経営方針」（31.3%）が上位30%以上の指摘率となる。管理職として転職する者は、役職・仕事や労働条件だけでなく、企業経営に関わる情報を得てから転職していることがわかる。管理職全体（1,869人）に比べると、「経営トップの人柄や社風」「会社の業績や将来性」「会社の経営方針」の指摘率が高くなる。

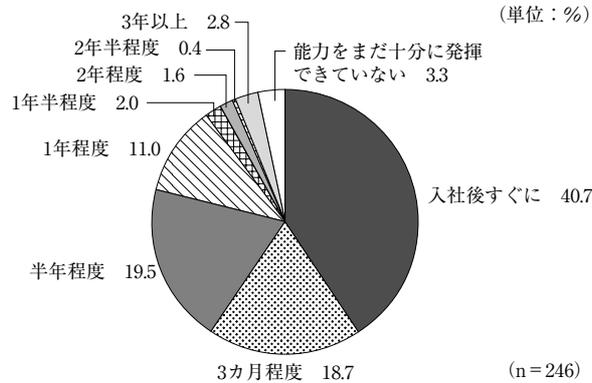
人的ネットワークを通じて有益な情報を得た者と機関・媒体を通じて有益な情報を得た者とで比較すると、前者では「経営トップの人柄や社風」（人的58.0%、機関・媒体20.7%）、「会社の経営方針」（人的35.5%、機関・媒体24.4%）、「配属先での上司、同僚、部下などに関する情報」（人的24.6%、機関媒体7.3%）を有益な情報として入手していた者が多い。他方、「役職や仕事内容」（人的68.8%、機関・媒体75.6%）や「年収」（人的

57.2%、機関・媒体62.2%）では両者の間に大きな差がないものの、「会社の業績や将来性」（人的38.4%、機関・媒体50.0%）、「労働時間・休日・休暇」（人的39.1%、機関・媒体61.0%）、さらに「福利厚生」（人的14.5%、機関・媒体30.5%）に関しては、人的ネットワークに比べて機関・媒体を通じて転職したの方が有益な情報として入手した者が多くなる。両者の違いの解釈で留意すべき点は、情報を入手できていなければそれを有益な情報と評価することはできないが、情報を入手できていてもそれを有益な情報と評価しなければ、有益な情報として選択されていない点である。たとえば、「会社の業績や将来性」や「労働時間・休日・休暇」に関して機関・媒体と人的ネットワークの両方で差が大きいが、人的ネットワークで有益な情報を得た者は、こうした情報を得ていてもそれを有益な情報と評価していない可能性があるのである。言い換えれば、人的ネットワークで有益な情報を得たとした者は、会社の業績や将来性や労働時間などの情報よりも、「経営トップの人柄や社風」「会社の経営方針」「配属先での上司、同僚、部下などに関する情報」を転職先を選ぶ際に重視しており、その結果、そうした情報を得やすい仕組みとして人的ネットワークを利用して転職したとも考えられる。

また、現在の勤務先を選んだ理由（複数回答）は、「希望する仕事内容だから」が50.3%と半数を占める一方、「社長の人柄や社風がいいから」（22.4%）、「賃金が良いから」（20.7%）、「会社の経営方針や将来性が高いから」（19.1%）が2割前後となる。有益な情報の入手先別に勤務先を選んだ理由をみると、人的ネットワークでは、賃金、労働時間などの労働条件や役職よりも、「社長の

<sup>5</sup> 転職における人的ネットワークの果たす機能やその比重の大きさに関しては、渡辺深『経済社会学のすすめ』（八千代出版、2002年）の7章「職業キャリアとネットワーク」を参照されたい。同書は、「人的なつながりを通じて転職すると、十分な就業情報が収集できる」（111頁）こと、また人的なつながりを通じて、「職場の雰囲気や昇進の見通しのように職場の内部の者しかわからない仕事や雇用主に関する情報」である「集約的情報」に接近できることを指摘している（111頁から112頁）。「集約的情報」は、市場情報でなく、非市場情報で、通常は接近が難しいものである。

図-8 能力を発揮できるまでの期間



(注) 現在の勤務先への入社時の役職が課長クラスで、かつ他企業での勤務経験がある者について（経営者の親族を除く）の集計である。

人柄や社風がいいから」(人的29.7%、機関・媒体12.2%)、「会社の経営方針や将来性がいいから」(人的22.5%、機関・媒体13.4%)、「知人・友人・先輩がいるから」(人的19.6%、機関・媒体2.5%)が多く指摘されている。転職先を選択する際に重視する基準に即して、そうした情報が得やすい情報入手先を選択しているといえよう。

### (3) 大企業からの転職者も多い

直前の勤務先と現在の勤務先との関係では、「現在の勤務先とは関係のない企業」が61.4%と多く、企業規模では「現在の勤務先より規模が大きい企業」が63.8%を占める。中小企業で管理職に中途採用された管理職の多くは、現在の勤務先とは関係のない、従業員規模が大きい企業から転職してきていることがわかる。業種では、「現在の勤務先とは異なる業種」(48.4%)と「現在の勤務先と同じ業種」(51.6%)がほぼ拮抗している。

### (4) 即戦力として能力発揮できるまでに一定の期間を要する

中途採用で課長クラスに中途採用された管理職が、自分の能力をその役職で十分に発揮できるようになるまでにどの程度の期間を必要としたかを

みてみよう。調査結果によると、「入社後すぐに」という回答が40.7%となるものの、約6割は能力発揮までに一定の期間を要しており、課長クラスで入社しても、必ずしも即戦力となっていないことが確認できる(図-8)。

仕事上、自分の能力を十分に発揮できるまで要した期間は、「3カ月程度」が18.7%、「半年程度」が19.5%、「1年程度」が11.0%、「1年半程度以上」(「能力をまだ十分に発揮できていない」を含む)が10.2%となる。企業としては、この期間を短くできるような採用時点のマッチングや受け入れ態勢の整備が重要となる。

入社当時に課長クラスの者が、自分の能力を発揮できるまでに直面した課題(複数回答)では、「問題点は特になかった」が37.8%と高いものの、問題に直面したことがある者が6割ほどとなる。その内容は、「周囲に教えてくれる人がいなかったこと」(28.0%)、「経験のない仕事だったこと」(20.3%)、「社風になじめなかったこと」(16.7%)、「入社前に聞いていた仕事と、実際に与えられた仕事と異なっていたこと」(15.4%)などとなる。こうした阻害要因を除去して、能力を発揮できるまでの期間をできる限り短くすることが中途採用した企業側に求められることになる。

能力を発揮できるまでの期間別に直面した課題

表-6 能力を発揮できるまでの期間別、能力発揮の阻害要因

(単位：%)

|         | 周囲に教えてくれる人がいなかった | 経験のない仕事だった | 聞いていた内容と実際に与えられた仕事が異なった | 聞いていた内容と実際の労働条件が異なった | 経営トップが能力を認めてくれなかった | 上司が能力を認めてくれなかった | 部下や同僚が能力を認めてくれなかった | 経営トップが仕事のやり方を支持してくれなかった | 上司が仕事のやり方を支持してくれなかった | 部下や同僚が仕事のやり方を支持してくれなかった | 社風になじめなかった | その他 | 特になかった |
|---------|------------------|------------|-------------------------|----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|------------|-----|--------|
| 入社後すぐに  | 16.0             | 8.0        | 6.0                     | 7.0                  | 2.0                | 1.0             | 3.0                | 3.0                     | 4.0                  | 3.0                     | 11.0       | 3.0 | 62.0   |
| 3カ月程度   | 37.0             | 15.2       | 21.7                    | 2.2                  | 4.3                | 2.2             | 4.3                | 6.5                     | 6.5                  | 13.0                    | 23.9       | 2.2 | 30.4   |
| 半年程度    | 43.8             | 27.1       | 25.0                    | 16.7                 | 4.2                | 2.1             | 8.3                | 2.1                     | 12.5                 | 2.1                     | 22.9       | 4.2 | 18.8   |
| 1年程度    | 29.6             | 55.6       | 18.5                    | 14.8                 | 8.5                | 3.7             | 3.7                | 3.7                     | 7.4                  | 11.1                    | 18.5       | 0.0 | 18.5   |
| 1年半程度以上 | 28.0             | 28.0       | 20.0                    | 4.0                  | 8.0                | 16.0            | 4.0                | 8.0                     | 28.0                 | 4.0                     | 12.0       | 8.0 | 12.0   |

(n=246)

(注) 1 図-8に同じ。

2 複数回答。

をみると、半年程度や3カ月程度では「周囲に教えてくれる人がいなかったこと」が多く、また、「経験のない仕事だった」は期間が長くなるほど指摘率が高くなる傾向がある(表-6)。当然とはいえるが、経験したことがない仕事では習熟するまでには相当の期間がかかることがわかる。さらに、能力を発揮できるまでに1年半程度以上かかっている場合では、「上司が仕事のやり方を支持してくれなかった」(28.0%)というように、上司との関係がうまくいかなかったことを課題としてあげる割合がやや高くなる。これによると、受け入れ職場の上司との関係を整備することや、採用する仕事の未経験者の採用は可能な限り避けることが重要なことがわかる。

さらに能力を発揮するまでの期間別と、転職に際して有益な情報を入手した経路別や現在の勤務先と以前の勤務先との関係を見ると、次のようになる。機関・媒体よりも人的ネットワークで有益

な情報を入手して転職した者、現在の勤務先と以前の勤務先との関係では関係のない企業よりもグループ企業や取引先から転職してきた者、また以前の勤務先と現在の勤務先が同じ業種の者で、入社後すぐに能力を発揮できた者の比率が高くなる。つまり、現在の勤務先や仕事内容に関する情報が伝わりやすい転職では、能力を発揮できるまでの期間が短いといえよう。つまり、中途採用した管理職に、その能力を短期間で十分に発揮してもらうためには、採用時点のマッチングと採用後のサポートの整備が重要となることがわかる。

## 5 管理職による部下育成の現状と課題

### (1) 能力開発の担い手としての管理職

本節では管理職全体(1,869人)を分析対象とする。

企業の人事担当者を含めて、能力開発の必要性を理解していても、能力開発機会として研修などOFF-JT（職場外訓練）を想定する場合も多い。能力開発機会として、OFF-JTは重要なものであるが、能力開発機会として必要不可欠なのは仕事に従事し、その仕事をこなしていくことが結果として能力開発の機会となるOJT（仕事を通じての能力開発、職場内訓練）である。

OJTが円滑に機能するためには、ライン管理職の部下に対する人事管理のあり方、具体的には部下の人材育成を考慮した仕事の配分やアドバイスが鍵となる。つまり、経営者や人事管理セクションのみでは、OJTを円滑に機能させることができないのである<sup>6</sup>。OJTが円滑に機能するためには、ライン管理職が、部下である従業員一人一人の育成目標を設定し、それに応じた仕事の配分を行い、必要なアドバイスを与え、さらに能力伸長を評価し次の育成段階へとつなげていくことが必要となる。このようにOJTの担い手は部下を持ったライン管理職であり、管理職には、担当するセクションの仕事をこなすだけでなく、同時にそれを通じて部下の育成に貢献できる人事管理能力が問われることになる。

こうしたことから以下では、管理職の部下育成への取り組みの現状と課題を取り上げる。まず、管理職自身がこれまでのキャリアにおいて自分の能力開発にプラスになったと考える上司の指導や仕事の経験がどのようなものなのかをみよう。

## (2) 能力開発に有益だった 上司の指導や仕事の経験

管理職自身が、自分の能力を開発する上で有益であったと考えている上司の指導（複数回答、過去の勤務先での上司を含む）では、「わからないことは自分で勉強するように指導された」

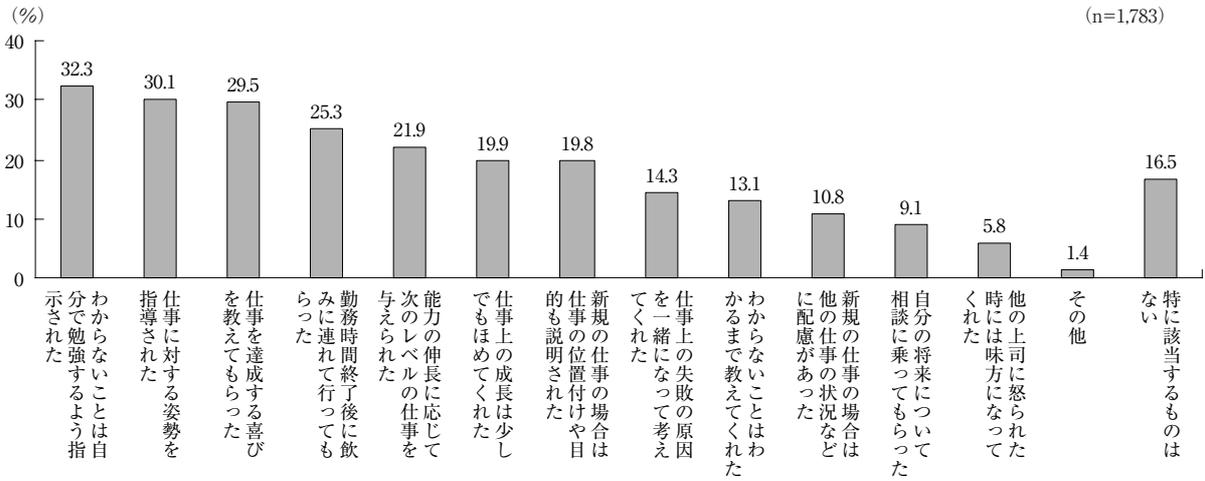
（32.2%）、「仕事に対する姿勢を指導された」（30.1%）、「仕事を達成する喜びを教えてくれた」（29.5%）の三つが3割前後で、これに「勤務時間終了後に飲み連れて行ってもらった」（25.3%）、「能力の伸長に応じて次のレベルの仕事を与えられた」（21.9%）、「仕事上の成長は少しでもほめてくれた」（19.9%）、「新規の仕事の場合には仕事の位置づけや目的を説明された」（19.8%）が続いている（「特に該当するものはない」は16.5%、無回答を除く回答者数は1,783人、図-9）。

さらに、能力開発に役に立ったと管理職自身が考える仕事上の経験（複数回答）では、「職場で頼られる存在となること」（56.0%）、「困難な仕事を最後までやり遂げること」（44.4%）、「取引先に頼られる存在になること」（41.3%）、「中長期的な目標を持って仕事に取り組むこと」（36.6%）、「社外の人材と交流すること」（35.5%）、「後輩を指導すること」（33.5%）、「仕事の全体を見渡せるポストに就くこと」（32.6%）、「新しいプロジェクトやその立ち上げに関わること」（29.6%）、「仕事上の目標となる先輩を持つこと」（29.5%）、「期待されている以上の成果を出すために努力すること」（26.4%）、「専門的な知識・技能醸成のための教育訓練を受講すること」（25.7%）が25%以上となる（「特に該当するものはない」は4.3%、無回答を除く回答者数は1783人、図-10）。

以上の二つの設問の結果によると、OFF-JTである教育訓練の指摘率が低く、他方、上司の指導や仕事の経験であるOJTが多く指摘されており、能力開発におけるOJTの重要性が確認できる。また、仕事の経験では、本人の努力によるものも多いが、管理職が意識的に能力開発に結びつく機会を提供した結果であるものが多いことがわかる。

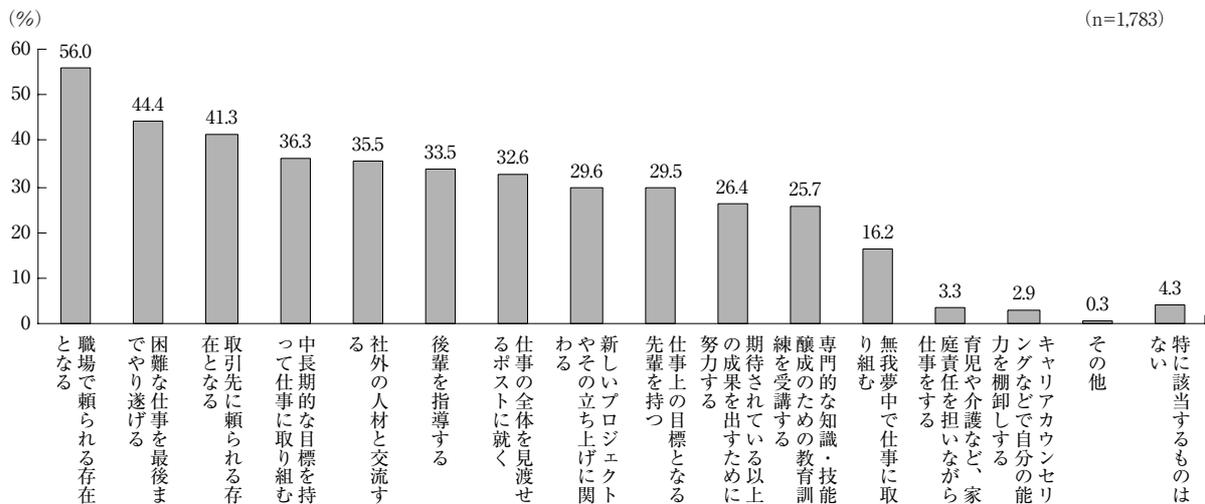
<sup>6</sup> 能力開発の仕組み、とりわけOJTの重要性に関しては、小池和男『日本企業の人材形成：不確実性に対処するためのノウハウ』（中公新書、1997年）を参照されたい。

図-9 能力を身につける上で役に立った上司からの指導・育成



(注) 複数回答。

図-10 能力を身につけるための役立ったと思う経験



(注) 複数回答。

つまり、管理職のあり方がOJTの質を規定するのである。

ところで、管理職自身が能力開発上、有効であったと考えている上司の指導や仕事上の経験が、現在の部下の育成に際して有効とは限らない点が、部下育成の難しさといえる。

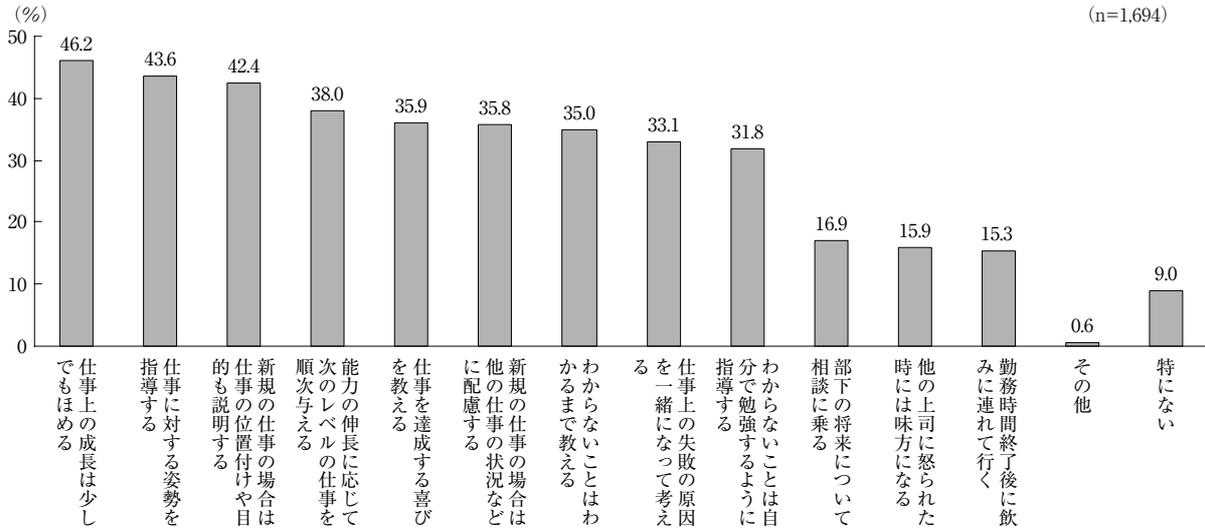
たとえば、「勤務時間終了後に飲み交わしたことが能力開発に有益であった」と指摘した管理職が4分の1を占めたが、そのことを現在の部下が希望しているとは限らない。また、「わからないことは自分で勉強するよう指導さ

れたこと」も有益な指導として指摘されているが、自分の部下に対しては「勉強の仕方まで」丁寧に指導することが求められているかもしれないのである。そこで、管理職が自分の部下の能力開発のためにどのような取り組みを行い、またどのような課題を感じているかをみてみよう。

### (3) 部下に合わせた能力開発の方法の選択と部下育成の課題

管理職が、自分の部下の育成のために取り組んでいる内容(複数回答)は次のようになる(図-11)。

図一11 部下を育成する上でやっていること



(注) 複数回答。

「仕事上の成長は少しでもほめる」(46.2%)、「仕事に対する姿勢を指導する」(43.6%)、「新規の仕事の場合には仕事の位置づけや目的を説明する」(42.4%)の三つが4割台で、これに「能力の伸長に応じて次のレベルの仕事を順次与える」(38.0%)、「仕事を達成する喜びを教える」(35.9%)、「わからないことはわかるまで教える」(35.0%)、「仕事上の失敗の原因を一緒に考えて考える」(33.1%)、「わからないことは自分で勉強するように指導する」(31.8%)が30%以上となる(「特にない」は9.0%、部下を持たない管理職と無回答を除いて回答者数は1,694人)。なお、管理職自身が有益と考えていた「勤務時間終了後に飲み連れに行ってもらった」は15.3%でしかない。この結果によると、部下育成に際して管理職は、自分の経験とは異なる優先順位で部下の指導を行っていることがわかる。具体的には、部下の自主性を尊重しつつ、丁寧に指導しているといえよう。

さらに、部下育成上の課題(複数回答)を取り上げると、「会社の人材育成の方針が明確ではない」(30.7%)、「仕事が忙しく、育成する時間がない」(29.3%)、「能力向上意欲が弱い部下が多

い」(26.0%)、「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない」(24.9%)、「職場に若手を育成できる人材が不足している」(22.6%)が上位5位までに指摘されている(「特にない」は8.2%、無回答を除く回答者数は1,865人、図-12)。企業として、人材育成方針を明確なものにするとともに、管理職が部下育成を十分な時間を割けるような環境整備が求められることがわかる。

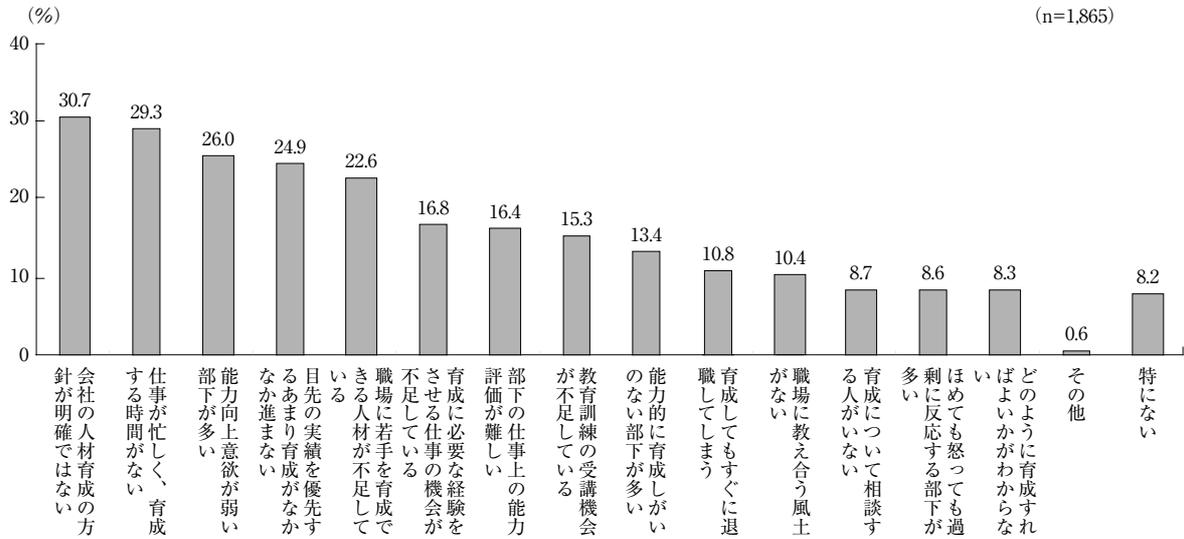
## 6 まとめ

本稿で明らかにされた点をまとめると次のようになる。

- (1) 管理職にとって重要な能力は何か、管理職はどのような能力を持ち、また今後身につけようとしているのか。

現在担当している仕事分野別に最も重要な能力をみると、「その他」を除く全ての分野において、「部門・職場単位の管理能力」、「全社的な経営管理能力」のいずれかが上位3位以内に入っている。すなわち、どんな仕事分野においても、管理職にはこれらの能力が求められているといえる。

図-12 部下の育成についての課題



(注) 複数回答。

一方、このような能力を自分が持っているという回答割合をみると、重要な能力のトップにあげられていた「部門・職場単位の管理能力」(35.1%)は回答割合も5位と比較的上位になっているが、重要な能力という回答割合が2位であった「全社的な経営管理能力」については、持っているとする回答割合が14位、わずか10.7%にとどまっている。このようななかで、今後身につけたい能力として、「全社的な経営管理能力」が43.0%とトップにあげられており、管理職にとって「全社的な経営管理能力」の醸成が大きな課題になっていることがわかる。

では、「全社的な経営管理能力」は、どのような経験をすれば身につけられるのか。担当する分野で「全社的な経営管理能力」が重要だとする回答割合が高い法務、経営企画、経理・財務・予算、総務・秘書分野等の経験者は、この能力を持っているという回答割合も比較的高い。業務上の重要性ゆえに、これらの分野では「全社的な経営管理能力」がある程度はOJTで醸成される可能性が示唆されている。また、「全社的な経営管理能力」を持つ割合は、経験した仕事分野が1分野の場合は6.0%だが、10分野

以上ではほぼ4人に1人が持っているという回答割合であり、この能力の醸成に、幅広い仕事分野の経験が有益だといえそうである。

(2) 経営者から期待されている役割を認識している管理職に対して、期待に応えられている程度をたずねたところ、期待を上回っていると考えられる管理職が2割強である一方、管理職の4人に1人は経営者の期待に応えられていないと回答している。

次に、経営者の期待に応えている管理職がどのように確保されているかについてみると、入社当時の役職が課長クラス、部長クラス以上で、経営者の期待を上回るという回答割合が高い。つまり、即戦力として中途採用された人材が、中小企業で経営トップの期待を上回る活躍をしている様子がみてとれる。さらに、これら経営者の期待に応えている中途採用の管理職がどこから来たのかについて分析すると、現在の勤務先のグループ企業もしくは現在の勤務先とは関係のない企業、現在の勤務先より規模の大きい企業、異業種の企業から流入してきている傾向が読み取れる。

では、経営者の期待に応えている管理職は、

どのような経験によって育成されてきたのか。期待に応えられている程度（得点）を被説明変数とし、年齢、勤続年数等の条件をコントロールした重回帰分析によると、「無我夢中で仕事に取り組む」という経験は、期待に応えられる管理職の育成に必ずしもつながらない懸念がある。一方、「期待されている以上の成果を出すために努力する」こと、「新しいプロジェクトやその立ち上げに関わる」こと、「仕事の全体を見渡せるポストに就く」ことは、経営者の期待に応え得る管理職の育成に有益な経験だと考えられる。

- (3) 課長クラスに中途採用された人材が、現在の勤務先を選ぶ上で最も有益だった情報の入手先を大括りで見ると、「知人・友人・関係者」が56.1%と6割弱を占めており、人的ネットワークが有益な情報の入手先として機能していることが確認できる。課長クラスに管理職として中途採用された人材が、自分の能力を十分に発揮できるようになるまでに一定の期間を要する場

合が過半を占め、1年半以上の期間を要している者も1割強存在する。

自分の能力を発揮できるまでに直面した課題としては、周囲に教えてくれる人がいなかったこと、経験のない仕事だったことをあげる割合が比較的高く、また仕事が入社前に聞いていた内容と異なっていたことを課題としてあげる者もあることから、採用時点のマッチングと採用後のサポート体制の整備が重要となることがわかる。

機関・媒体よりも人的ネットワークで有益な情報を入手して入社した者で、現在の勤務先と以前の勤務先との関係では関係のない企業よりもグループ企業や取引先から転職してきた者で、また以前の勤務先と現在の勤務先が同じ業種の者で、入社後すぐに能力を発揮できた者の比率が高くなる。つまり、現在の勤務先や仕事内容に関する情報が伝わりやすいようにすることが、中途採用した管理職が能力を発揮できるまでの期間が短くなるといえよう。