

佐野 嘉秀

---

管理職における  
教育訓練機会と人材育成行動

2022/12/07

---

No. **250**

Yoshihide Sano

---

Training opportunities for managerial  
employees and their human resource  
development behaviors for subordinates

December 7, 2022

---

No. **250**

## 管理職における教育訓練機会と人材育成行動

佐野嘉秀（法政大学経営学部教授）

### 1. はじめに

企業の人材育成において、管理職はその担い手であるだけでなく対象でもある。本稿では、管理職について、とくに後者の人材育成の対象としての側面に焦点を当てる。先行研究からは、管理職の社員も、仕事に関わる能力を伸ばす余地が小さくないことが示唆される。すなわち、一般社員から管理職層への移行に関する研究は、新任管理職が、職務運営や担当組織の戦略設定、部下の人材育成、経営層や他部門等との関係構築において心理的抵抗や障害などの克服すべき課題を経験することを示す（元山 2013）。そうした課題に対処するプロセスのなかで、管理職としての能力を形成するものと考えられる。また管理職の社員が、職位にかかわらず、部門を越えた連携や部下の人材育成、変革への参加といった経験により、情報分析や目標共有、事業実行に関わる能力を高めるとの分析もみられる（松尾 2013）。このほか経営役員がこれまでに仕事に関わる能力を大きく伸ばしたと自覚する典型的な経験のひとつとして、最初の管理職経験が挙げられることも指摘される（谷口 2006）。

このように管理職の社員も継続的に技能を伸ばしうるとすれば、企業は教育訓練の施策をつうじてこれを支援することで、管理職・経営層の人材の確保につなげられるはずである。とはいえ、日本企業におけるその現状は先行研究から必ずしも明らかでない<sup>1</sup>。そこで本稿では、アンケート調査の集計をもとに、まず管理職の社員における仕事に関わる能力向上の経験について確認する。そのうえで、管理職層の社員における教育訓練の内容として OJT と off-JT の機会、自己啓発への取り組み状況を明らかにする<sup>2</sup>。さらに、管理職層の能力向上の経験とこれら教育訓練の状況との関係について分析することで、管理職の能力向上を促す教育訓練の内容についての示唆を得たい。

加えて本稿では、管理職としての能力向上が人材育成行動、すなわち管理職による部下等の人材育成への取り組みに反映されているかを確認する。企業としての人材育成の観点からは、職場での人材育成の担い手としての管理職の能力向上がとくに重要と考えるためである。企業の教育訓練をつうじて、管理職の社員が人材育成の担当者としての役割を受容し、また人材育成のためのノウハウや知識を習得して実践に活かすことが、一般社員層も含めた企業の人材育成を促すと考えられる。

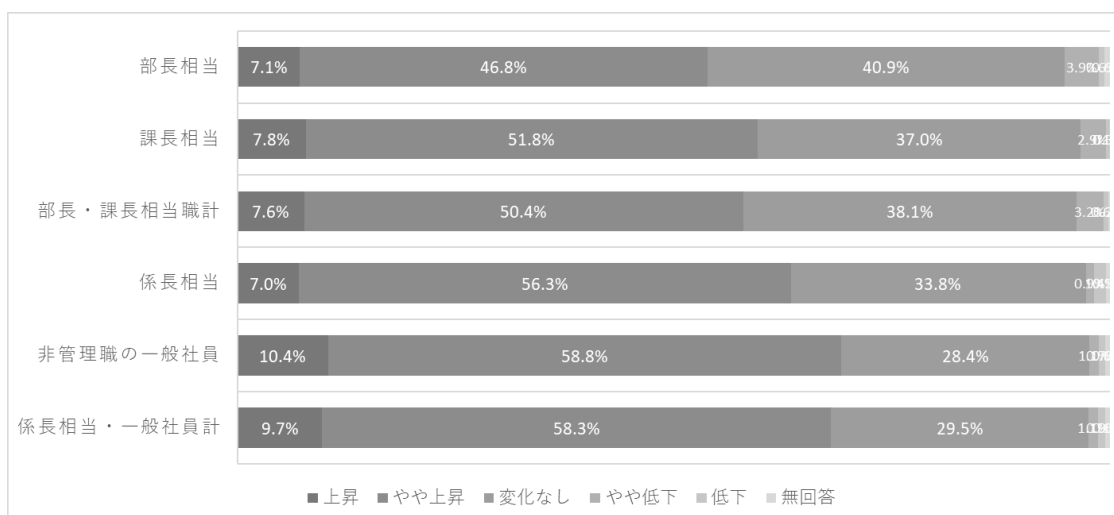
分析に用いるのは、労働政策研究・研修機構（JILPT）が 2016 年 1～3 月に実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」の個票データである<sup>3</sup>。同調査は企業へのアンケート調査（企業票）と一般社員への個人アンケート調査（従業員票）、管理職への個人アンケート調査（管理職票）から構成される。企業票と従業員票、管理者票とはマッチングが可能である。本稿ではこのうち管理職票のデータとともに、一般社員との比較のため従業員票のデータも一部の分析に用いる。いずれも企業へのアンケート調査（企業票）の情報を反映させた個票を利用することとしたい。同調査では、管理職について OJT も含めた教育訓練の状況を広く尋ねている。これは既存調査と比べた大きな利点と考える。それゆえ分析からは、人材育成の対象としての管理職の教育訓練の機会に関して、今後の実践およ

び研究にむけた基礎的な情報を得ることができると思う。

## 2. 管理職における能力向上の経験

### (1) 一般社員層と比較した管理職における能力向上

図1 階層別、過去3年間の「仕事に関する能力」の変化



注) 部長相当・課長相当の集計は管理職票、係長相当・一般社員の集計は従業員票にもとづく。  
注) 従業員数 300 名以上の企業に所属する 2014 年以前に入社した社員のみ集計している。

管理職における能力向上の様子について、社員の自己認識を手掛かりに、一般社員層との比較から確認しておこう。設問では、両調査票に共通して、「過去3年間」における「仕事に関する能力」の変化を尋ねている。図1のグラフで示した集計はその結果である。

調査票では「仕事に関する能力」を定義せずに回答者の解釈に任せている。それゆえ集計結果は、職務に関わる専門的なノウハウや知識のほか、対人関係の構築や意思決定に関わる能力、自らの役割や課題の理解など、広い範囲の能力の変化についての認識を反映していると考えられる。そうした広義の「能力」には、後に第4節で焦点を当てるような、人材育成の担い手としての役割に関わるものも含まれると考える。

図1の集計に関して、今回の調査では、職場の管理職を主な対象とする調査票(管理職票)と、係長相当以下の一般社員を主な対象とする調査票(従業員票)とを分けて調査を実施している。図1では、それぞれのデータを用いて、管理職票からは部長相当と課長相当の管理職、従業員票からは係長相当と役職のない一般社員について集計したものを合わせてひとつのグラフとして示している。また集計は、いずれも調査対象企業に2014年以前から勤務する社員に限定した。これにより、調査時点の2016年1~2月までに現在の企業に1年以上勤務している経験を踏まえた社員の回答を集計していることになる。あわせて集計対象の企業は、今回利用する調査の主な対象である従業員規模300名以上の企業に限定している。

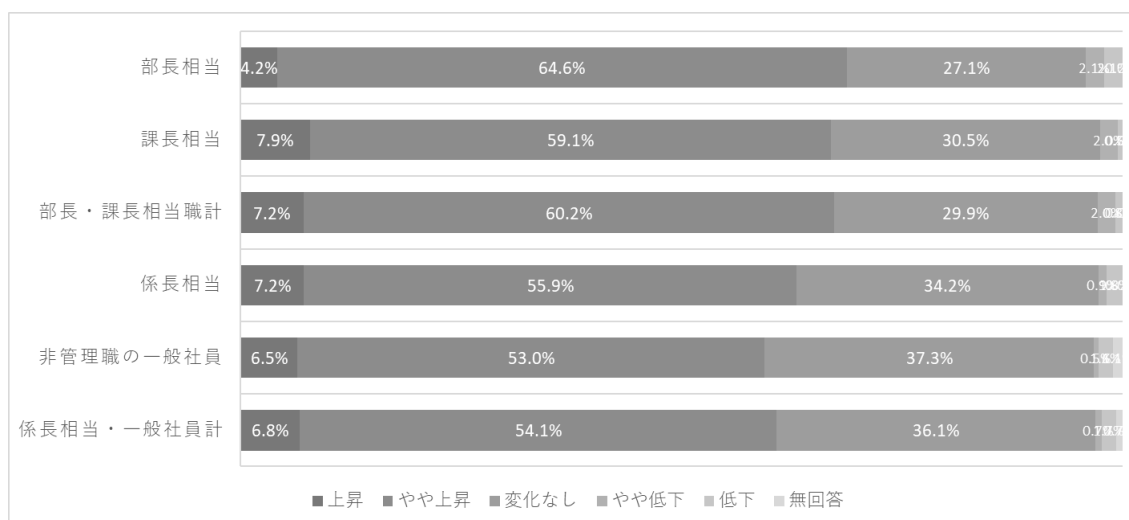
図1から、課長相当と部長相当ともに、直近3年間(「過去3年間」)に「仕事に関する能

力」が「上昇」「やや上昇」したと認識する社員は合わせて過半数を占める。管理職においても能力向上（「仕事に関する能力」の「上昇」「やや上昇」）を経験している社員が多いことが確認できる。

ただし「仕事に関する能力」の変化は直近3年間の経験について尋ねている。そのため、とくに管理職（課長相当以上）への昇進時期が近いと考えられる課長相当では、昇進前の一般社員としての経験が回答に反映されている可能性が高い。そこで図や表としては示さないものの、3年以上前にあたる2012年以前から課長相当の社員（n=238）に限定して集計すると、「上昇」5.0%、「やや上昇」45.4%、「変化なし」45.4%、「やや低下」3.8%、「低下」0.4%、無回答0%であった。これを図1の集計結果と比べると、「上昇」「やや上昇」とする割合がやや低い。それでも同割合は合わせて約5割を占めており、課長相当として勤務するなかで、能力向上を経験する社員がやはり多いことが確認できる。

図1より、さらに管理職と係長相当までの一般社員とを比べると、管理職のほうが「上昇」（「やや上昇」を含む）を合わせた割合がやや低い。さらに一般社員、係長相当、課長相当、部長相当の4つの階層を比べると、上層ほど「仕事に関する能力」の「上昇」（「やや上昇」を含む）を経験する割合は低い傾向にある。

図2 40歳台社員における階層別、過去3年間の「仕事に関する能力」の変化



注) 部長相当・課長相当の集計は管理職票、係長相当・一般社員の集計は従業員票にもとづく。  
注) 従業員数300名以上の企業に所属する2014年以前に入社した40歳台の社員のみ集計している。

とはいえこうした傾向は、上位の階層ほど、年齢層の高い社員が多く含まれることを反映している可能性がある。一般に年齢層が低いほど、仕事に関する能力の蓄積が小さく、また上位の階層への昇進の機会も大きいぶん、能力向上の余地や機会は大いと考えられる。そこで図2のグラフは、各階層の社員の重なりが大きい40歳台の年齢層に限定して、階層別に仕事に関する能力の向上の経験について集計したものである。

集計から、年齢層を40歳台に限定して比較した場合、むしろ部長相当や課長相当の社員のほうが、係長相当までの一般社員よりも能力向上を経験する割合は高い。管理職層でも相

対的に年齢が低い社員では、係長相当までの一般社員と比べても、能力向上を経験する傾向にあることがわかる。

## (2) 課長層における能力向上と仕事の変化

表1 課長相当における能力向上と仕事変化の経験

	「仕事に関する能力」が「上昇した」とする割合(過去3年間)	「仕事の範囲」が「広くなった」とする割合(過去1年間)	「仕事のレベル」が「高くなった」とする割合(過去1年間)	「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」とする割合(過去1年間)	度数
49歳以下	67.7%	64.5%	60.8%	66.1%	186
50歳以上	44.0%	48.2%	44.0%	44.7%	141
課長相当全体	57.3%	57.6%	53.7%	57.0%	328

注1) 管理職票にもとづく集計(とくに注記のないかぎり以下の図・表は同じ)。

注2) 従業員300名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で2014年以前に課長相当に昇進したか、2014年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注3) 課長相当全体の集計には、年齢について無回答の票(n=1)も入れて集計している。なお表頭の質問への無回答の票は集計対象にはなかった。

管理職の社員の能力向上の経験は、管理職としての仕事の変化とも関わると考える。これに関し表1は、課長相当の社員について、①直近3年間に「仕事に関する能力」の「上昇」(「やや上昇」を含む)を経験した割合と、仕事の変化に関する指標として、直近1年間(「昨年1年間」)に②「仕事の範囲」が「広くなった」割合、③「仕事のレベル」が「高くなった」割合、④「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」割合を集計したものである。図2で確認したように、能力向上の経験と大きく関わると考えられる年齢層別(40歳台までと50歳台以上の別)の集計も示している。

集計の対象は、管理職としての仕事の変化をとらえるため、仕事の変化を尋ねた直近1年間より以前から課長相当となっている社員のみとしている<sup>4</sup>。また集計対象を課長相当に限定したのは、集計対象を明確にする目的による。その際とくに課長相当を選んだ理由としては、日本企業において課長相当は、係長相当までとは異なり人事評価等にも関わる本格的な管理職としての能力の習得や、より上位の階層への昇進に向けて、企業による教育訓練による支援がとりわけ重要な管理職の階層と考えることによる。

表1から、年齢層を問わない課長相当全体でも、指標とした各変数について、いずれも過半数の社員が能力向上や仕事の変化を経験している。年齢別に見ると、やはり49歳以下の、課長相当としては相対的に年齢が低い層で、能力向上のほか、仕事の幅や水準、責任の大きさに関して仕事の高度化を経験する割合が高い。

表2 課長相当における能力向上の経験の有無別、仕事変化の経験

	「仕事の範囲」が「広くなった」とする割合（過去1年間）	「仕事のレベル」が「高くなった」とする割合（過去1年間）	「仕事上の責任の大きさ」が「大きくなった」とする割合（過去1年間）	度数
「仕事に関する能力」が「上昇」（過去3年間）	70.7%	69.7%	69.1%	188
「仕事に関する能力」は「上昇」せず（過去3年間）	40.0%	32.1%	40.7%	140
課長相当全体	57.6%	53.7%	57.0%	328

注) 従業員 300 名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で 2014 年以前に課長相当に昇進したか、2014 年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

さらに表2は、課長相当の社員について、能力向上の経験（「仕事に関する能力」の「上昇」「やや上昇」）の有無別に、仕事の変化を見たものである。集計から、直近3年間に能力向上を経験した社員ほど、仕事の幅や水準、責任のいずれの側面についても、直近1年間に仕事の高度化を経験している。管理職としての能力向上を踏まえて、仕事の幅を広げたり、より難易度の高い仕事を担当したり、責任の大きな仕事を担当したりする傾向にあることがわかる。またこうした仕事の変化に対応するなかで、能力向上を経験しているという面もあろう<sup>5</sup>。

### （3）能力向上への意欲

管理職における能力向上は、本人の能力向上への意欲によっても左右されよう。これに関し表3は、課長相当の社員について、直近3年間ににおける能力向上の経験の有無別に、「今の仕事のため」「将来の仕事のため」「昇進のため」「転職のため」という目的別の能力向上への意欲の高さを比較したものである。能力向上への意欲の高さの指標としては、「仕事に関する能力や知識を高めたい」と思う程度についての回答をもとに表3の注に示した方法で得点化したものを用いている。表3に示したのはその平均値であり、高いほど能力向上意欲が高いことを示す。能力向上意欲は、現在について尋ねているものの、多くの社員にとってある程度、過去にさかのぼってもあてはまる安定的なものと想定して結果の解釈を行う。

集計から、能力向上を経験した課長相当の社員のほうが「今の仕事のため」「将来の仕事のため」「昇進のため」の能力向上意欲のいずれについても、得点の平均値が高い。分散分析によれば、これら能力向上の経験と能力向上の意欲とのあいだには統計的に有意な関係が見られる。現在の仕事や将来の仕事、昇進に向けて能力向上への意欲を高くもつ課長相当の社員ほど、能力向上を経験する傾向にあることが読み取れる。

表3 課長相当における能力向上の経験別、能力向上意欲（得点の平均値）

	今の仕事 のため	将来の仕 事のため	昇進のた め	転職のた め	度数
	***	***	***		
「仕事に関する能力」が「上昇」	2.43	2.37	1.77	0.92	187
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	2.05	2.03	1.30	1.10	139
課長相当全体	2.27	2.22	1.57	1.00	326

注1) 従業員 300 名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で 2014 年以前に課長相当に昇進したか、2014 年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。さらに表頭の質問のいずれかに無回答の票を除いて集計している。

注2) 値は表頭に示した目的のため「仕事に関する能力や知識を高めたいと思う」かについて、「とてもそう思う」=3、「ある程度そう思う」=2、「あまりそう思わない」=1、「まったくそう思わない」および「今後、転職するつもりはない」=0と配点して算出した得点の平均値。

注3) \*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準でそれぞれ統計的に有意であることを示す（分散分析による）。

他方で、「転職のため」の能力向上意欲の得点については、能力向上の経験の有無による統計的に有意な差は見られなかった。転職に向けた能力向上の意欲は、現在の企業での能力向上の経験に必ずしもつながっていないと見られる。なお「転職のため」の能力向上意欲の平均得点は、能力向上の経験の有無に関わらず1点程度であり、「あまりそう思わない」という水準におよそ相当する。これから、課長相当において転職に向けて能力向上への意欲をもつ社員は少数派と見られる。

ところで表3の集計において、「昇進のため」の能力向上意欲の平均得点は、課長相当全体で1.57点であり、「ある程度そう思う」と「あまりそう思わない」のおよそ中間の水準にとどまる。こうした結果は、課長相当の社員にとって、昇進の見込み自体が小さい場合も少なくないことを反映していると考えられる。

表4 課長相当における能力向上の経験別、現在の企業での昇進見通し

	社長、経 営層（役 員・本部 長）まで	部長層ま で	課長層ま で	わからな い	無回答	合計	度数
「仕事に関する能力」が「上昇」	8.0%	38.3%	19.1%	28.7%	5.9%	100.0%	188
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	0.7%	22.9%	27.1%	35.0%	14.3%	100.0%	140
課長相当全体	4.9%	31.7%	22.6%	31.4%	9.5%	100.0%	328

注) 従業員 300 名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で 2014 年以前に課長相当に昇進したか、2014 年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

そこで表4では、能力向上の経験の有無と、課長相当の社員における現在の企業での昇進の見通しとの関係について集計した。昇進の見通しについて、設問では「あなたは、現在の



会社で「実際にどのくらいまで昇進できると考えていますか」を尋ねている。集計から、能力向上を経験している課長相当の社員ほど、より上位の階層にあたる「部長相当まで」や「社長、経営層まで」という昇進の見通しを示す割合が高い。

こうした結果の背景としては、昇進の見通しの明るい社員ほど、昇進に向けた能力向上への意欲をもってこれに取り組むほか、企業側から見て昇進を期待する社員に対して能力向上の機会を与える傾向にあることが考えられる。そうした能力向上の機会をもとに、社員が昇進の見通しを明るくもつということもあろう。

### 3. 管理職における教育訓練の機会

#### (1) OJT の機会

表5 課長相当および一般社員における能力向上の経験別、能力向上機会の充実度（得点の平均値）

	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	部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること	上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと	本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと	応援などで担当外の仕事を体験すること	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	度数
	**		***	***	***	***	**	**	
「仕事に関する能力」が「上昇」	2.02	1.30	2.30	1.89	1.89	1.32	2.16	1.63	185
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	1.80	1.25	2.03	1.67	1.64	1.06	1.99	1.39	138
課長相当全体	1.93	1.28	2.18	1.79	1.78	1.21	2.08	1.53	323
	***	*	***	***	***	**	***	***	
「仕事に関する能力」が「上昇」	1.80	1.49	1.47	1.71	1.48	0.97	1.50	1.07	316
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	2.16	1.55	1.69	2.00	1.70	1.09	1.73	1.26	689
係長相当・一般社員全体	2.05	1.54	1.62	1.91	1.63	1.06	1.66	1.20	1010

注1) 部長相当・課長相当の集計は管理職票、係長相当・一般社員の集計は従業員票にもとづく。

注2) 従業員300名以上の企業に所属する社員のうち、課長層については当該企業で2014年以前に課長相当に昇進したか、2014年以前に課長相当以上として入社した社員のみ、係長相当・一般社員については2014年以前に入社した社員のみ集計している。さらに表頭の質問のいずれかに無回答の票を除いて集計している。

注3) 係長相当・一般社員の全体については、「仕事に関する能力」の変化について無回答の票(n=5)も含めて集計した。なお課長相当については同設問に無回答の票はない。

注4) 値は「よくあった」=3、「ときどきあった」=2、「あまりなかった」=1、「まったくなかった」および「そういう人はいなかった」=0と配点して算出した得点の平均値。

注5) \*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準でそれぞれ統計的に有意であることを示す(分散分析による)。

前節で見たような管理職の能力向上の経験の背景として、管理職はどのような教育訓練の機会のもとにあるか。やはり課長相当の社員に焦点を当て、まずOJTの機会について確

認することとしたい<sup>6</sup>。表5は、課長相当と、係長相当までの一般社員（以下、一般社員と表記）のそれぞれについて、能力向上の経験の有無と、表頭に示した OJT に関わる機会（「仕事の能力や知識を高めることにつながる」こと）との関係を見たものである。表頭に示した各種の OJT に関わる機会の頻度について、各設問への回答をもとに表5の注に示した方法で得点化し、その平均を比較している。得点が大きいほど、表頭に示した OJT に関わる機会が多いことを示す。

表5よりまず課長相当全体と一般社員全体とで平均得点を比べると、課長相当では一般社員と比べ、「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」といった機会は小さい傾向にある。相対的に職業経験の少ない一般社員のほうが、上司や同僚などによる OJT の機会が多いことを示すと考えられる。

他方で、課長相当では一般社員よりも、「部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること」のほか、「本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと」「応援などで担当外の仕事を経験すること」「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」といった機会が大きい傾向にある。

こうした集計結果からは、管理職では一般社員と比べて、部下などに仕事を教える経験のほか、本・マニュアルによる学習や担当外の仕事の経験、社内のミーティング、社外の人からの情報取得といった職場外での経験による能力向上の機会が多い傾向にあることが分かる。

同じく表5より能力向上の経験の有無との関係について見ると、課長相当では「同僚から、仕事上の指導や助言を受けること」を除く表頭のすべての機会について、分散分析による統計的に有意な関係が見られる。これを判断基準とすると、これらの OJT に関わる様々な機会は、管理職においても能力向上にとって有効と考えられる<sup>7</sup>。

なお能力向上と「同僚から、仕事上の指導や助言を受けること」との関係は、一般社員では10%水準にとどまるものの統計的に有意である。これから、課長相当では一般社員と比べて、上述のとおり同僚からの指導や助言の機会が小さいだけでなく、能力向上への効果もより小さい可能性がある。

## （2）off-JT の機会

管理職における off-JT の機会についてはどうか。表6は、課長相当の社員について、管理職としての仕事に関わる研修（「階層別研修（管理職初任者研修等）」および「選抜型研修」）への参加状況を集計したものである。現在、勤務する企業での、研修参加の時期を問わない参加の有無について尋ねている。研修参加の機会は、研修制度が整備される傾向にある大企業において大きいと考えられるため、表6ではあわせて従業員規模別の集計も示している。また研修のうちとくに「選抜型研修」の機会は、昇進に関して早期に選抜された社員に対して重点的に開かれていると考えられる<sup>8</sup>。それゆえ、「同期や同年代の社員」と比べた「管理職（課長職）」への昇進時期についての認識別にも集計を行っている。

表6 課長相当における企業規模・昇進時期別、管理職研修受講状況（複数回答）

	現在担当 する管理 的業務に 関する階 層別研修 (管理職 初任者研 修等)	今後の昇 進に向け た選抜型 研修(会 社が指名 して実施 する経営 層育成の ための研 修等)	その他	いずれの 研修も受 けたこと がない	無回答	度数
従業員規模300~499人	67.3%	20.0%	3.6%	23.6%	0.9%	110
従業員規模500~999人	70.4%	20.4%	6.5%	17.6%	1.9%	108
従業員規模1000人以上	80.9%	24.5%	3.6%	14.5%	0.0%	110
昇進時期は「早いほう」	75.6%	28.3%	4.7%	15.7%	0.0%	127
昇進時期は「早くも遅くもない」	72.2%	18.5%	4.3%	19.1%	1.9%	162
昇進時期は「遅いほう」	69.4%	13.9%	2.8%	25.0%	0.0%	36
課長相当全体	72.9%	21.6%	4.6%	18.6%	0.9%	328

注1) 従業員300名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で2014年以前に課長相当に昇進したか、2014年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注2) 課長相当全体の集計には、昇進時期について無回答の票(n=3)も入れて集計している。

表7 課長相当における能力向上の経験別、昨年1年間に受講した研修の内容（複数回答）

	仕事に関 連する専 門的知識	資格取得 のための 研修	ビジネス マナー等 の基礎知 識	社内の事 務的手続 き・ルー ル	企業理念 について	管理者向 け研修	評価者訓 練	コンプラ イアンス	今後の キャリア 設計につ いて
「仕事に関する能力」が「上昇」	42.6%	5.3%	6.4%	10.1%	9.6%	36.2%	21.3%	40.4%	1.1%
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	31.4%	2.9%	3.6%	11.4%	7.9%	32.1%	12.9%	35.0%	0.7%
課長相当全体	37.8%	4.3%	5.2%	10.7%	8.8%	34.5%	17.7%	38.1%	0.9%
	語学	OA・コン ピュータ	コーチン グ	プレゼン テーショ ン	ロジカル シンキン グ	その他	教育訓練 は受けて いない	無回答	度数
「仕事に関する能力」が「上昇」	2.1%	1.1%	14.4%	2.7%	4.3%	4.3%	17.6%	2.1%	188
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	2.1%	0.7%	11.4%	3.6%	1.4%	5.0%	22.9%	2.9%	140
課長相当全体	2.1%	0.9%	13.1%	3.0%	3.0%	4.6%	19.8%	2.4%	328

注1) 従業員300名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で2014年以前に課長相当に昇進したか、2014年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注2) 「仕事に関する能力」が「上昇」した社員と「上昇」しない社員とで5ポイント以上の差がある項目に網掛けをしている。

表6から、課長相当全体としては、7割程度の多くの社員が「階層別研修」を現在の企業

で受講している。またとくに従業員規模 1000 名以上の企業では、8 割の社員が「階層別研修」を受講している。管理職研修などの管理職向けの階層別研修が、大手企業を中心に広く普及していることを反映していると考えられる。昇進時期との関係を見ると、昇進時期が早い社員で「階層別研修」を受講した割合がやや高い。「階層別研修」も、管理職への昇進時期の早い社員に優先的に行われる場合があると見られる。

「選抜型研修」については、やはり昇進時期の早い社員層で受講している割合が高い。企業規模との関係では、とくに従業員 1000 名以上の大きな企業で受講した割合がやや高いものの、300～499 名の企業と比べても 4.5 ポイントの差にとどまる。

off-JT の機会に関して、さらに表 7 は、管理職の仕事に関わるもの以外も含めた、昨年一年間に受講した研修の内容についての集計である。直近 3 年間の能力向上の有無別の集計も示した。集計から、課長相当全体では、「仕事に関する専門的知識」「管理者向け研修」「コンプライアンス」といった内容の研修を受講した割合がいずれも 3 割台と高い。能力向上の経験の有無との関係を見ると、このうち「仕事に関する専門的知識」と「コンプライアンス」は、能力向上を経験している社員で受講した割合が高い。また受講した割合は課長相当全体で 17.7%とやや低いものの「評価者訓練」を受講した割合も、能力向上を経験した社員において高くなっている（いずれも 5 ポイント以上の差）。

「仕事に関する専門的知識」には、いわゆるプレイングマネージャーとしての職務のための管理的職務とは直接かかわらない知識も含まれる可能性がある。他方で「コンプライアンス」や「評価者訓練」は管理職としての役割に深く関わると考えられる。いずれも、課長相当の社員の能力向上にとくにつながる研修の内容と考えられる。

### （3）自己啓発の実施状況

表 8 課長相当における能力向上の経験別、昨年 1 年間に行った自己啓発内容（複数回答）

	大学・大学院の講座の受講	専修学校・各種学校で行っている講座の受講	国や都道府県の職業能力開発施設の講座の受講	講習会・勉強会・セミナーなどの聴講	会社の同僚との勉強会への参加	社外の人との勉強会への参加
「仕事に関する能力」が「上昇」	1.1%	1.6%	2.1%	54.8%	10.6%	12.2%
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	2.1%	1.4%	0.7%	44.3%	10.7%	16.4%
課長相当全体	1.5%	1.5%	1.5%	50.3%	10.7%	14.0%
	通信教育の受講	自学・自習	その他	自己啓発は行っていない	無回答	度数
「仕事に関する能力」が「上昇」	11.2%	48.4%	1.1%	13.3%	1.6%	188
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	7.9%	28.6%	2.9%	30.0%	0.7%	140
課長相当全体	9.8%	39.9%	1.8%	20.4%	1.2%	328

注 1) 従業員 300 名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で 2014 年以前に課長相当に昇進したか、2014 年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注 2) 「仕事に関する能力」が「上昇」した社員と「上昇」しない社員とで 5 ポイント以上の差がある項目に網掛けをしている。

さらに表8は、課長相当の社員が直近1年間に行った自己啓発の内容についての集計である。直近3年間における能力向上の経験の有無別にも集計を示している。集計から、課長相当の社員全体では「自己啓発を実施していない」とする割合は2割程度にとどまり、多くが何らかの自己啓発を実施していることが分かる。自己啓発の内容としては、「講習会・勉強会・セミナーなどの聴講」や「自学・自習」を行う社員が多い。

これらの自己啓発を実施する割合は、とくに能力向上を経験した社員で高い。さらに能力向上を経験した課長相当の社員のうち「自己啓発を実施していない」とする割合は1割程度であるのに対し、能力向上を経験していない社員では3割程度と少なくない。講習会・勉強会・セミナーへの参加や自学・自習などを主とする自己啓発が、管理職の能力向上を促す傾向にあることが確認できる。

#### 4. 管理職の能力向上と部下の人材育成

以上より、管理職の社員も、とりわけ40歳台までの相対的に年齢が低い層では、一般社員よりもむしろ多くが能力向上を経験していることが確認できた。管理職全体としても能力向上を経験する社員は決して少なくない。これに対応して、管理職の社員の多くが直近1年間において、仕事の変化を経験するとともに、OJTとoff-JTを受け、自己啓発に取り組んでいることが確認できた。これらの教育訓練の機会は、管理職の社員の能力向上を促していると考えられる。

それではこうした管理職としての能力向上の経験は、部下に対する人材育成への取り組みにどの程度、反映されているだろうか。管理職として、人材育成に関わる能力を伸ばし、部下育成を充実させることにつながっているかを確かめたい。

##### (1) 能力向上と人材育成に関する自己評価

そこで図3は、課長相当の社員について、直近3年間における能力向上の経験の有無別に、「部下の育成・能力開発に対する支援」についての自己評価を集計したものである。ただし人材育成に関わる能力は、直近3年間だけではなくより長い期間をかけて習得している場合もあろう。そこで、能力の蓄積の影響をある程度、コントロールして近年の能力向上の効果について捉えるため、40歳台以下と50歳台以上に分けた年齢層別の集計も行っている。

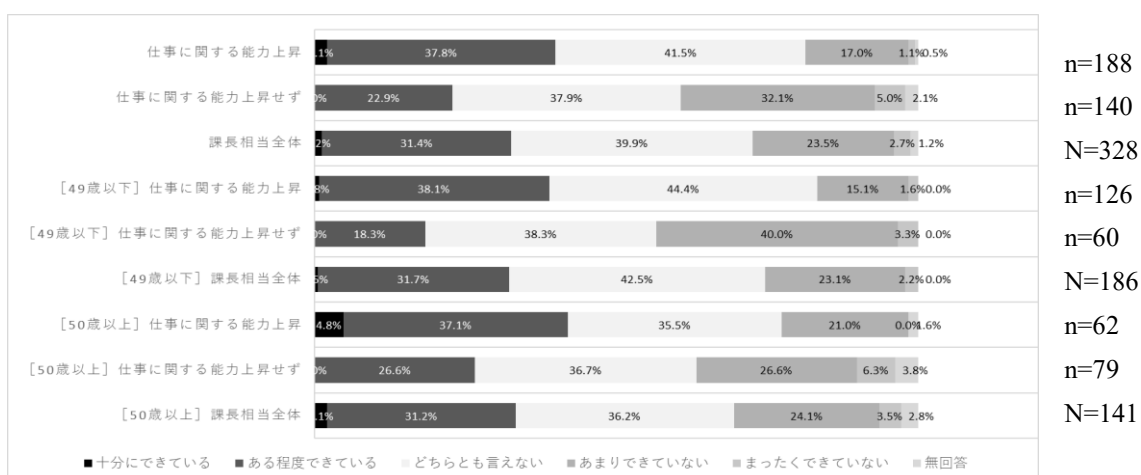
図3より、まず年齢層を問わない課長相当全体について見ると、直近3年間に能力向上の経験がある社員のほうが、部下の人材育成について「十分にできている」と「ある程度できている」を合わせた割合が高く、「あまりできていない」と「全くできていない」を合わせた割合は低い。カイ二乗検定によれば、両変数の関係は1%水準で統計的に有意である。能力向上を経験している課長相当の社員のほうが、部下の人材育成についての自己評価が高いことが分かる。

年齢層別にみると、40歳台以下では、能力向上の経験の有無による差が、年齢層を問わない課長相当全体よりもさらに大きい。とくに「あまりできていない」と「全くできていない」を合わせた割合は、能力向上を経験している社員では16.7%であるのに対し、経験していない社員では43.3%と、両者のあいだに36.6ポイントの大きな差がついている。両変数

の関係はカイ二乗検定によると 1%水準で統計的に有意である。

50 歳台以上でも、能力向上の経験がある課長相当の社員ほど、部下の人材育成についての自己評価は高い傾向にある。ただしその傾向は 40 歳台以下の課長相当ほど明確ではなく、カイ二乗検定では 10%の有意水準にとどまる。

図 3 課長相当における能力向上の経験別、部下の人材育成についての自己評価



注 1) 従業員 300 名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で 2014 年以前に課長相当に昇進したか、2014 年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注 2) 年齢層を問わない課長相当全体には年齢について無回答の票も含めて集計しているため、年齢層別の票数の合計とは一致しない。

以上のように、課長相当のうちとくに 40 歳台までの社員では、直近 3 年間に能力向上を経験しているほど、部下の人材育成についての自己評価が高い傾向にある。50 歳台以上でも、40 歳台までほど明確ではないものの、こうした関係は確認できる。総じて、年齢層の低い管理職の社員を中心に、直近における能力向上の経験が、部下の人材育成についての高い自己評価に結びついている。

## (2) 部下の人材育成への取り組み

それではこうした管理職の自己評価の背景には、管理職による人材育成のためのどのような行動が見られるか。これについて表 9 は、課長相当の社員について、部下の人材育成（「部下の育成・能力開発」の「支援」）のために行っている取り組みの内容を尋ねた結果を集計している。あわせて、直近 3 年間の能力向上の経験の有無別にも集計を行った。

能力向上の経験を問わない課長相当全体の集計を見ると、課長相当の社員の過半数が「仕事のやり方について助言している」(71.3%)、「現在の仕事について相談に乗っている」(55.2%)、「仕事を行う上での心構えを示している」(52.4%)、「身につけるべき知識や能力について説明している」(50.6%) といった部下の人材育成のための基本的な支援を行っているのが確認できる。

さらに能力向上の経験の有無別に見ると、能力向上を経験している課長相当の社員のほ

うが、とくに「仕事を行う上での心構えを示している」「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」「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」「能力向上を人事評価に反映している」といった支援を実施しているとする割合が高い（10ポイント以上の差）。このほか表9に網掛けで示した多くの支援内容について、能力向上を経験している場合に行う割合が高くなっている（5ポイント以上の差）。

表9 課長相当における能力向上の経験別、部下の人材育成のための取り組み内容（複数回答）

	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
「仕事に関する能力」が「上昇」	57.4%	52.1%	56.9%	72.3%	44.7%	46.3%	21.3%	41.0%
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	45.7%	48.6%	48.6%	70.0%	34.3%	28.6%	12.9%	31.4%
課長相当全体	52.4%	50.6%	53.4%	71.3%	40.2%	38.7%	17.7%	36.9%
	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
「仕事に関する能力」が「上昇」	26.6%	13.3%	34.0%	19.1%	19.1%	57.4%	14.9%	13.8%
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	25.7%	14.3%	22.1%	8.6%	14.3%	52.1%	12.1%	4.3%
課長相当全体	26.2%	13.7%	29.0%	14.6%	17.1%	55.2%	13.7%	9.8%
	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	その他	能力開発に関する支援はしていない	無回答	度数	
「仕事に関する能力」が「上昇」	32.4%	12.2%	36.2%	0.5%	0.0%	1.1%	188	
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	20.7%	7.1%	32.9%	1.4%	0.7%	2.9%	140	
課長相当全体	27.4%	10.1%	34.8%	0.9%	0.3%	1.8%	328	

注1) 従業員300名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で2014年以前に課長相当に昇進したか、2014年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注2) 「仕事に関する能力」が「上昇」した社員と「上昇」しない社員とで10ポイント以上の差がある項目に濃い色の網掛け、5ポイント以上（10ポイント未満）の差がある項目に薄い色の網掛けをしている。

このように直近3年間に能力向上を経験した課長相当の社員では、そうでない社員と比べて、部下の人材育成のため、より広い範囲の支援を行っていることが分かる。図3で確認した、能力向上を経験した社員における部下の人材育成についての高い自己評価は、こうした人材育成のための行動に裏付けられたものであると考えられる。

### (3) 人材育成に関する役割の受容

このように能力向上を経験している管理職で、部下の人材育成への取り組みが充実する傾向にあるのは、人材育成のためのノウハウや知識などの習得に加え、教育訓練をつうじて管理職として行うべき人材育成の役割を自らのものとして受容しているためとも考えられる<sup>9)</sup>。

表 10 課長相当における能力向上の経験別、部下の人材育成のため企業から期待されている事項（複数回答）

	部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと	部署としての育成・能力開発方針を立てること	部下のキャリアに関する希望を把握すること	部下のキャリア上の相談に乗ること	部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと	部下に会社の方針・理念を示すこと	部署を担う次の管理職を育成すること
「仕事に関する能力」が「上昇」	73.9%	56.4%	36.7%	36.2%	40.4%	64.4%	70.7%
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	67.1%	51.4%	26.4%	27.9%	27.9%	62.1%	67.1%
課長相当全体	71.0%	54.3%	32.3%	32.6%	35.1%	63.4%	69.2%
	管理職を担うことができる女性社員の育成	新人・若手社員の育成	研修の設計や運用に関わること	その他	期待されていることはない	無回答	度数
「仕事に関する能力」が「上昇」	40.4%	67.0%	30.9%	1.6%	1.6%	1.1%	188
「仕事に関する能力」は「上昇」せず	36.4%	59.3%	29.3%	1.4%	2.9%	3.6%	140
課長相当全体	38.7%	63.7%	30.2%	1.5%	2.1%	2.1%	328

注 1) 従業員 300 名以上の企業に所属する課長相当の社員のうち、当該企業で 2014 年以前に課長相当に昇進したか、2014 年以前に課長相当以上として入社した社員のみ集計。

注 2) 「仕事に関する能力」が「上昇」した社員と「上昇」しない社員とで 5 ポイント以上の差がある項目に網掛けをしている。

これについて、表 10 は、課長相当の社員について、直近 3 年間の能力向上の経験の有無別に「部下の育成・能力開発」に関して「会社から期待されていること」についての回答を集計したものである。集計から、能力向上を経験する課長相当では、とくに「部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと」「部署としての育成・能力開発方針を立てること」「部下のキャリアに関する希望を把握すること」「部下のキャリア上の相談に乗ること」「部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと」「新人・若手社員の育成」といった役割をより高い割合で企業より期待されていると認識している（5 ポイント以上の差）。

このように能力向上を経験している管理職では、担当部署での人材育成の方針を立て、若手社員の育成や、部下の長期的なキャリア形成に向けた人材育成も含めて、人材育成を推進することを自らの役割として認識している割合が高い。教育訓練をつうじて、企業より期待される職場での人材育成の担い手としての役割をより明確に理解し、自らのものとして受け入れているため考えられる。それゆえ実際にも、表 9 で確認したように、部下の人材育成



のために広い取り組みを行い、図3で見たように、部下の人材育成について自信をもつ傾向にあると解釈できる。

## 5. まとめ

本稿では、アンケート調査の集計をもとに、管理職の社員に焦点を当て、能力向上の状況と、これを促すOJTやoff-JT、自己啓発といった教育訓練の機会、能力向上の成果としての部下の人材育成への取り組みの状況について分析した。事実発見を整理すると以下のようになる。

第1に、管理職における仕事に関わる能力向上の状況について、本人の自己認識を手掛かりに見ると、部長相当および課長相当において、直近3年間に能力向上を経験している社員は決して少なくない。とくに40歳台に限定すると、部長相当・課長相当のほうが、係長相当までの一般社員よりもその割合は高い。企業において、管理職は人材育成の担い手であるとともに、人材育成の対象でもあることが確認できる。

課長相当に限定した集計からは、直近3年間に能力向上を経験した社員ほど、直近1年間において仕事の幅が広がり、仕事の水準が高まり、仕事上の責任が大きくなったとしている。この背景としては、能力向上を踏まえて担当する仕事が高度的化したり、仕事の変化にともない新たな仕事を経験することで能力が向上したりといった関係が想定できる。

能力向上は、本人の意識的な取り組みに左右される面もある。課長相当において、現在や将来の仕事、昇進のため能力向上への意欲をもつ社員ほど、能力向上を経験している。能力向上を経験した社員では、さらなる昇進の見通しをもつ割合が高いことも確認できた。管理職においても、現在の仕事や今後のキャリアに向けた能力向上への取り組みが、能力向上に結びついていると考えられる。また能力向上の機会があることが、能力向上への意欲を高めているという面もあろう。

第2に、管理職における教育訓練の機会について見ると、まずOJTに関して、課長相当では、係長相当までの一般社員と比べて、上司や同僚から指導や助言を受けたり、仕事のやり方を見て学んだりする機会は小さい。代りに課長相当では、部下に仕事を教えることや、本・マニュアルによる学習、担当外の仕事の経験、社内のミーティング、社外の人からの情報取得といった機会がより大きい。同僚からの指導や助言を除くと、これらの機会を経験する課長相当の社員ほど、直近3年間に能力向上を経験している。管理職のOJTの機会としては、一般社員と比べて上司の指導・助言や仕事から学ぶことが少ないぶん、ときに所属する部や課の範囲を越えて行われるこれらの仕事での経験の重要性が高いと考えられる。

off-JTに関しては、課長相当の社員の多くが管理職研修などの階層別研修を経験している。従業員規模が大きな企業ほどその割合も高い。また経営層育成のための選抜型研修については、同期と比べて昇進時期が早いとする課長相当の社員で受講した割合が高い。直近1年間に受講した研修の内容としては、管理職研修のほか、専門的知識やコンプライアンスに関する研修を受講した割合が高い。このうち専門的知識やコンプライアンスに関する研修は、課長相当の社員の能力向上にとくに役立っている可能性がある。

自己啓発について見ると、課長相当の社員の多くは、直近1年間に自己啓発を行っている。とくに講習会・勉強会・セミナーへの参加や自学・自習というかたちで自己啓発を行う

割合が高い。自己啓発を行う課長相当の社員のほうが能力向上を経験していることから、管理職の能力向上における自己啓発の重要性が示唆される。

第3に、管理職における能力向上は、部下の人材育成への取り組みに結びついている。すなわち、課長相当では、直近3年間において能力向上を経験している社員のほうが、部下育成のための取り組みを広く行い、その成果についての自己評価も高い。この背景に関して、能力向上を経験している社員ほど、人材育成の担い手としての役割を自らのものとして受け入れている。

こうした関係は、能力向上を経験している社員が、企業の教育訓練をつうじて、人材育成のノウハウや知識を習得するだけでなく、人材育成の担い手としての役割を明確に認識して受容していることを示すと考える。この結果、実際にも部下の人材育成への取り組みが充実する傾向にあるのだと考えられる。集計からはとくに40歳台までの課長相当の社員で、直近3年間に能力向上の経験がない場合に、部下の人材育成について低く自己評価していた。管理職としての経験の短い社員では、教育訓練による能力向上への支援がとくに重要であることを示す結果と考える。

以上、本稿では、人材育成の担い手であるとともに、人材育成の対象でもある管理職の社員について、能力向上と教育訓練の機会、その成果としての人材育成への取り組みについて分析した。管理職の能力向上の機会は、一般社員と比べても決して小さくない。ただし管理職の社員のあいだでの機会の差も見られる。こうしたなか企業による教育訓練は、管理職の能力向上を促す要因となっている。教育訓練をつうじて管理職の社員は、人材育成の担い手としての役割を受容し、これを実践する能力を高めてもいると考えられる。それゆえ企業が教育訓練をつうじて管理職の能力向上を支援することは、管理職だけでなく一般社員の人材育成も促すと考える。こうした点からも、企業の人材育成において、管理職の教育訓練がとりわけ重要な位置づけにあることが再確認される。

※※本研究はJSPS 科研費20K01862の助成にもとづく成果の一部である。

---

<sup>1</sup> 例えば日英比較の視点から、管理職の人材育成をテーマとする研究も、主として管理職への昇進に至るまでの一般社員のキャリア段階での教育訓練に焦点を当てている (Storey, Edwards and Sisson 1997)。

<sup>2</sup> 本稿では、OJT (on-the-job-training) を「仕事をつうじた訓練」、off-JT (off-the-job-training) を「企業の指示にもとづく研修・講習会の受講などの仕事を離れての訓練」、自己啓発を「企業の指示によらない自発的な訓練」としてそれぞれ広く定義する。分析に用いる調査における off-JT および自己啓発の定義はおよそこうした定義に対応している。また調査では OJT について定義していないものの、OJT に関わる設問では上記の定義に対応した選択肢を用いている。

<sup>3</sup> 同調査を実施した研究プロジェクトのメンバーは藤本真、高見具広、山口塁の3名 (労働政策研究・研修機構) と佐野嘉秀 (法政大学) であった (所属は当時)。その成果は、労働政策研究・研修機構 (2017) にまとめられている。本稿の分析の視点を得るうえで、同プロジェクトでの議論が有益であった。メンバーに記してお礼申し上げたい。

<sup>4</sup> 集計対象の課長相当の社員 (N=328) の基本属性に関して、性別の構成は男性 90.5%、女性 9.5%、無回答 0%、年齢の構成は 39 歳以下 5.5%、40 歳台 51.2%、50 歳台 39.0%、60 歳以上

4.0%、無回答 0.3%であった。

<sup>5</sup> 例えば原（2014）は、別の個人アンケート調査での類似の質問による「仕事の担当範囲」「仕事のレベル」「仕事上の責任の大きさ」の変化についての変数を「生産性」の変化の指標として用いている。この場合、仕事の変化は能力向上の成果として位置づけられる。他方で原（2014：174頁）も指摘するように、これらの仕事の変化はジョブ・ローテーションによる教育訓練（OJT）の指標と見ることもできる（小池 1997）。また佐野（2015）も「仕事のレベル」の変化を、人材育成を促す経験として位置づける。実際にはいずれの側面もあると考えられる。

<sup>6</sup> 注 2 で示したように、本稿では OJT を「仕事をつうじた訓練」として広く定義する。OJT については「上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練」（今野・佐藤 2020：128 頁）として担い手や場所を限定する定義も一般的である。しかし今回の調査では、社員の教育訓練の機会を広く把握する趣旨から担い手や場所にかかわらず実質的に「仕事をつうじた訓練」の機会となっているものを広く尋ねている。

<sup>7</sup> 中原・保田（2021）は、本稿と異なり中小企業を対象とするものの、管理職の能力（「マネジメント能力」）向上を促す要因として、上司（中小企業では経営者）からの支援と、（単なる研修の受講ではなく）研修での学習内容の職場メンバーへの共有や仕事への適用を挙げる。能力向上を経験している管理職の社員ほど、自らの能力向上に関わる機会として、上司からの指導・助言や部下への指導・助言を挙げる傾向にある表 5 の集計結果と対応する要因と考える。

<sup>8</sup> 例えば、経営層の人材育成と選抜についての貴重な事例研究である青木（2017）は、大手の事例企業において、社員等級制度において早いペースで昇格している社員が、選抜型研修の対象ともなる後継候補者リストに挙げられていることを示している。

<sup>9</sup> 例えば今野・佐藤（2020）は、企業の人材育成による養成の対象となる能力のひとつとして「組織の共通の目標を理解し、自分で行う課題を設定できる課題設定能力」を挙げる（119 頁）。表 9 や表 10 の回答に反映されるような、管理職の社員が人材育成の担い手としての役割を理解し、そのために取り組むべき行動を選ぶ能力も、そうした「課題設定能力」に含まれると解釈できる。

## 引用文献

青木宏之（2017）「製造 E 社における経営幹部人材の育成と選抜」『次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究』（労働政策研究報告書 No.194）、労働政策研究・研修機構、pp69-97.

原ひろみ（2014）『職業能力開発の経済分析』勁草書房.

今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門（第 3 版）』日本経済新聞出版.

小池和夫（1997）『日本企業の人材形成』中公新書.

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.

元山年弘（2013）「管理職への移行におけるトランジション・マネジメント」金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房.

中原淳・保田江美（2021）『中小企業の人材開発』東京大学出版会.

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』（労働政策研究報告書 No.196）、労働政策研究・研修機構.

佐野嘉秀（2015）「正社員のキャリア志向とキャリア—多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.655、労働政策研究・研修機構、pp59-72.

Storey, Edwards and Sisson（1997）*Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*, Sage

谷口智彦（2006）『マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』白桃書房.



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**(非売品)**  
**禁無断転載**