

第2・4金曜日発行

第**3820**号

2012年(平成24年)

4月27日発行

労務行政

労政時報

人事・労務の専門情報誌

バックナンバー閲覧

<https://www.rosei.jp/readers/>

本誌独自調査

現場管理職アンケートから見た

これからの管理職育成

管理職自身が回答したマネジメント、キャリアから考える管理職育成の方向性(労務行政研究所)……12

1. 回答者の属性……14
2. 管理職としての役割と実践度合い、求められる能力・スキル・知識……18
3. 自分の能力を伸ばすために重要だった経験……30
4. 上司から受けた指導と、部下育成のため実践している指導……35
5. 管理職の意欲、モチベーションの源泉……44

解説 アンケート結果を専門家はこう見る

永禮弘之/前川孝雄/野口正明/加藤真由美……53

今国会で成立・審議中の労働関係法案

成立した改正労働者派遣法、審議中の労働契約法や高齢者雇用安定法などの改正概要……62

- | | | |
|---------------|-----------------|----------------------|
| 1. 雇用保険法……63 | 3. 労働契約法……64 | 5. 労働安全衛生法……67 |
| 2. 労働者派遣法……63 | 4. 高齢者雇用安定法……66 | 6. 国民年金法・厚生年金保険法……68 |

WEBアンケート

ボランティア休暇・休職制度等実態調査

導入企業は「休暇」が約3割、「休職」は約1割(労務行政研究所)……72

ボランティア休暇制度事例

社員の社会貢献活動を支援し、人材育成や社内風土の改善につなげる2社の取り組み……83

大和ハウス工業

継続的な啓発活動、情報発信、事業所が一体となった取り組みで、高い利用実績を誇る……84

東京海上日動火災保険

休暇の取得者数は年間150~200人、ボランティア参加経験者は全社員の半数を超える……94

実務視点で読む

最近の労働裁判例の勘所(平成23年下期)

人事業務に役立つ重要5大事件と押さえておきたい主要裁判例を解説=丸尾拓養……102

労政ニュース

短時間労働者の社会保険適用関連法案を上げ/国の政策情報ポータルサイト/7月に改正育児法全面施行 等……10

データボックス

労働経済動向調査(2012年2月・厚生労働省)……122

情報フラッシュ

日銀短観(12年3月)/交際費の実態/2012年度「新入社員のタイプ」……127~128

随想プラザ

昭和レトロな東京タワーを憧れの象徴に=前田久徳……130

事例ダイジェスト

2月……132

法令(2月)

2月の法令一覧……134

判例(1月)

退職後2年以内の競合他社への転職禁止、違反した場合の退職金不支給条項は、公序良俗に反し無効(アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー事件 東京地裁 平24. 1.13判決)……136
転職先のために行った顧客、従業員の引き抜きは、過去の勤続の功を抹消するに足る信義則違反であり、退職金不支給は正当(ロイヤル・ブラザーズ事件 東京地裁 平24. 1.31判決)……138

相談室

Q&A

- 契約社員などを正社員に登用する際に、試用期間を設定してもよいか……142
- 入社直前の辞退者に、研修費用の全額返還を求めることができるか……144
- 倒産した事業会社の未払い退職金を持ち株会社が支払う義務はあるか……146
- 労働条件の不利益変更の際、一般社員の8割が加入する労組と協議すれば、他の社員と協議しなくてよいか……148
- 自宅の入居基準の厳格化は不利益変更にあたるか……150
- 2012年7月から改正育児・介護休業法が100人以下の企業まで全面施行されるに当たり必要な対応とは何か……152
- 海外出張中にけがをした場合、労災保険・健康保険の給付は受けられるか……154
- 労働組合の街頭宣伝活動は、正当な組合活動といえるか……156

アンケート結果を専門家はこう見る

調査結果から読み取れるポイントや、これからのミドル育成の在り方

今回の調査結果を人材マネジメントの専門家に見ていただき、調査結果から読み取れるポイントや、これからのミドルマネジャーの育成の在り方を提言いただいた。

P54

ミドル育成のカギは、「ピープルマネジメント」の意識付け、成長機会の7：2：1のバランス、若い頃からの判断経験の積み重ね



永禮弘之 (株)エレクセ・パートナーズ 代表取締役
ながれ ひろゆき

化学会社の経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。幅広い業界の企業に対して、9000人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ASTD日本支部理事、リーダーシップ開発委員会委員長

P56

人の上に立つべきは、人に関心があるリーダー。部下を育て活かせる上司力鍛錬が急務



前川孝雄 (株)FeelWorks 代表取締役
まえかわ たかお 青山学院大学兼任講師

大阪府立大学、早稲田大学ビジネススクール卒。リクルートを経て起業。『上司力』『キャリアコンパス』など絆を育む独自研修が話題を集めている。ダイバーシティマネジメント、リーダーシップ開発に精通。新刊は若手研修教材『働く人のルール』（明日香出版社）

P58

「部長」クラスが率先し、ミドルマネジャーの在り方を自己変革していくことがキーポイント



野口正明 (株)スコラ・コンサルト いい会社づくり戦略経営ラボ
のぐち まさあき プロセスデザイナー

日本および米国の大手企業数社での人事マネジャー経験の後、現職へ。“真剣対話”のファシリテーションを通じて、その事業や組織が誰にどんな価値を提供しているのかを一緒に考え抜き、その源泉を生きたストーリーとして再構築していく支援に日々挑んでいる

P60

ミドルマネジャー育成には、「任せてみるチャレンジ」と「全社的な取り組み」が重要



加藤真由美 (株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
かとう まゆみ 産業コンサルティング本部 HRグループ シニアマネジャー

日本アイ・ピー・エム(株)、国際航業(株)を経て現職。定量分析を含む組織風土改革、シニア・ミドル人材育成をはじめとして、人事組織関連全般のコンサルテーションを展開中。社団法人日本産業カウンセラー協会認定「産業カウンセラー」、NPO生涯学習認定「キャリア・コンサルタント」

ミドル育成のカギは、「ピープルマネジメント」の意識付け、成長機会の7：2：1のバランス、若い頃からの判断経験の積み重ね

永禮弘之
ながれ ひろゆき (株)エレクセ・パートナーズ 代表取締役

昨今のミドルは、人・組織の領域が苦手

ミドルマネジャー（ミドル）に求められるリーダーシップとマネジメントの領域は、業務・戦略（タスク）と、人・組織（ピープル）の二つの領域に大別される。今回の調査結果によると、昨今のミドルは、タスク領域はある程度こなしているが、ピープル領域については、そもそも「自らの役割」という認識が弱いが、実践度に不満足な人が多いようだ。

具体的には、[図表1]の実践度が低いワースト3は（単一回答）、「メンバーの育成ポイントの共有」48.5%、「メンバーを動機付けする」50.5%、「メンバーの指導」50.8%だ。一方で、実践度が高いトップ3は、すべてタスク領域の仕事で、「現場の情報の上位者への伝達」78.7%、「業務の社内調整」72.5%、「自身の業務遂行」71.2%となっている。実践度の低いピープル領域と高いタスク領域の差は、20～30ポイントだ。

また、[図表5]で、管理職として「業務遂行上重要と考えている」能力・スキル・知識を見ても、重要と回答した比率が概して低いのは、「上司を動かす力」「自身のセルフ・コントロール力」がともに36.6%、「労務管理知識」35.9%、「部下の評価力」35.6%といった、ピープル領域の項目となっている。

加えて、[図表20]で、管理職就任当初に戸惑った事項のトップ5は、「チームワークの維持と部下の感情への配慮」29.1%、「自身のストレスマネジメント」28.2%、「部下の人事評価」25.6%、「部下への指示・命令」21.7%、「部下への適切な目標設定」20.1%で、「自身のストレスマネジメント」以外は、ピープル領域の項目になっている。

30代までの「修羅場体験」が成長実感を高める

次に、ミドルの能力が伸びる要因として、

回答者の4分の3が「仕事上の責任の増加」を挙げており、他の項目を20ポイント以上引き離している[図表10]。また、仕事の能力が大きく「伸びた」時期は（単一回答）、回答者の8割以上が「30代まで」としている[図表9]。つまり、30代までの「責任がある仕事」の経験が、ミドルの成長実感を高めているのだ。

では、「責任がある仕事」とは、具体的に何を指すのか。[図表11]の回答では、能力を高めるのに役立った経験のトップ3は、「リーダーシップを発揮するポジションへの就任」43.0%、「プロジェクトや新規事業の立ち上げ」39.8%、「困難な仕事の遂行」37.9%である。つまり、従来の役割からストレッチした難しい仕事経験（いわゆる「修羅場体験」）が、ミドルの成長を促していることになる。

そして、これらの成長機会は、上司の支援によるところが大きい。[図表13]の「仕事上役立った上司の指導・育成」として、「リーダーシップをとる機会の付与」39.2%、「多様な経験を積める機会の付与」34.0%、「自分で考えるための指導」26.9%がトップ3に挙げられている。

上司が意図的に、リーダーシップの発揮が必要な仕事や、従来の業務範囲を超える経験の機会を設けることで、ミドルの成長が促されていることが分かる。

部下の成長支援には

保守的で受け身の意識が強い

一方、[図表15]で、ミドル自身が部下の育成上行っていることのトップ3は、「自分で考えるための指導」38.2%、「能力の伸長に合わせた段階的な仕事の付与」33.0%、「仕事の姿勢の指導」31.1%となっており、自身の成長を促した「リーダーシップをとる機会の付与」や「多様な経験を積める機会の付与」を

実践している人は、さほど多くない。

[図表18]では、ミドルが考える部下育成上の課題として、「若手を育成する人材の不足」31.7%を挙げる人が最も多く、次いで、「会社の人材育成方針が不明確」27.8%、「仕事が忙しく時間が足りない」25.6%、「育成に必要な仕事の不足」23.3%、「成果優先で育成が進まない」19.4%といった項目が続いている。

ミドルの多くが、「修羅場体験が自身の成長を促した」と考えているが、部下に対する仕事の与え方には、保守的な意識が見受けられる。自身の指導育成力に自信が持てない中、「どこまで部下に仕事を任せてもいいのか、会社の姿勢が分からない」ため、目先の成果を優先して、部下の指導育成に時間を割いていない実態がうかがえる。

「仕事内容には満足しているが、報われていない」という意識

最後に、ミドルのモチベーションについて触れたい。[図表22]の働く意欲を高める要因のトップ3は、「仕事の達成感」49.8%、「顧客からの信頼・感謝」35.9%、「重要な責任権限の付与」31.7%となっている。これらは、筆者が行うリーダーシップ研修の際に、受講者が挙げる項目と大差ない。

[図表24]の仕事上、満足度が高い項目は(単一回答)、「仕事上の責任」64.1%、「仕事自体」60.9%、「仕事のチャンス」59.2%といった仕事に関する項目が多い。一方で、満足度が低いのは、「給与」35.0%、「評価方法」32.0%、「昇進の機会」27.5%といった評価・処遇に関わる項目が多い。「自身の仕事には満足しているが、それが評価されたり、報われたりしていない」と考えているミドルが多いようだ。

ピープルマネジメントの意識付け、成長機会のバランス、若い頃の判断経験が大切

今回の調査結果から、ミドルにタスク志向が強く、ピープルマネジメントへの取り組みが弱いことが気に掛かる。ミドル自身の成長は、上司が意図的に設けた修羅場体験が促し

たことを自覚しているが、部下にはそのような経験を十分に与えることができていない。会社がどこまで目先の成果より人材育成を重んじているのか測りかねているため、部下の育成に十分な力が注がれていないようだ。

組織全体で、ピープルマネジメントがミドルの期待役割にとって大切であることを、あらためてコミュニケーションすることが欠かさない。リーダーシップ理論に、「部下や後輩の教育指導経験が、自身のリーダーシップ力を高める」という考え方がある。部下(将来のミドル)育成だけでなく、現在のミドル自身の成長にとっても、自らの業務をこなすだけでなく、部下や後輩の指導育成の経験は大切だ。

次に、成長機会のバランスも大事だ。[事例]では、会社に対して自身の能力開発上求める支援として、「仕事上の経験」「上司や先輩の指導」「教育研修」が挙がっている。人材開発の分野では、「7:2:1の法則」があるといわれている。職業人生全体を通じて、「仕事上の経験7割、他人との交流・薫陶^{くんどう}2割、学習経験1割」という成長機会のバランスが、その人の成長を促す——という考え方だ。今回の調査結果で、仕事上の経験だけに焦点を当てるのではなく、三つのバランスが人の成長を促すことを、ミドル自身も自覚していることが示されているのではないか。

最後に、「30代までの若い時期に、修羅場体験を積むことが、ミドルの器を大きくすること」を指摘しておきたい。プロジェクト活動、新規事業開発、リーダーの経験といった修羅場体験は、どれも、誰かの指示命令に従うのではなく、自身が判断してリスクを取る仕事だ。判断能力は、判断する経験を積むことでしか上がらない。判断する経験を積まずに歳を重ねると、判断してリスクを取ることが怖くなってしまう。ミドルの能力をどこまで高められるかは、会社と直属の上司が、30代までのチャレンジ精神が旺盛な時代に、どれだけ判断を任せられるかにかかっている。