

効率的メリットシステム確立のための調査 (管理職の能力開発)について

財団法人 能率増進研究開発センター
研究部長 山田 良作

1. はじめに

この調査は、当センターが昭和56年度来推進している「効率的メリットシステム確立のための調査研究」の第4回の調査として昭和58年9・10月に実施した結果をとりまとめたものである。いうまでもなく経済低成長のもとで経営の合理化が各組織にとって重要な課題となっているが、人事管理についても従来の年功序列的な体制から少数精鋭主義に基づく能力主義的人事管理体制への改革が強く求められている。

このような見地になつて昭和56年度には能力主義的人事管理の前提となる人事考課制度の運用の実態を調査し、昭和57年度も同様の方針のもとに人事考課の有効利用等を踏まえての人事配置の実態等を調査した。これらの調査の結果、能力主義的人事管理体制確立のためには、人事考課、人事配置等を通じ従業員の適性及び能力の十分な活用が基本であることは理解されているが、それを実現するための人事管理施策が有効にたてられておらず、そのため能力主義的人事管理体制の確立も困難な状況にあることが分かった。

そこで58年度は、能力主義的人事管理体制の確立の基本は、組織活動の中心となっている管理職の能力の増進及びその活用にあることに着目し、管理職の能力開発に関連する事項並びに最近民間企業で能力の有効活用等を理由としてとりあげら

れている専門職制度について調査したものである。

2. 調査対象、調査方法等

調査は、当センターが(社)新情報センターの協力を得て実施したものであって、東京証券取引所第一部上場企業910社を調査対象として、郵送アンケート方式により昭和59年9月・10月にわたって実施し、239社から回答が寄せられたものを集計し、分析したものである。

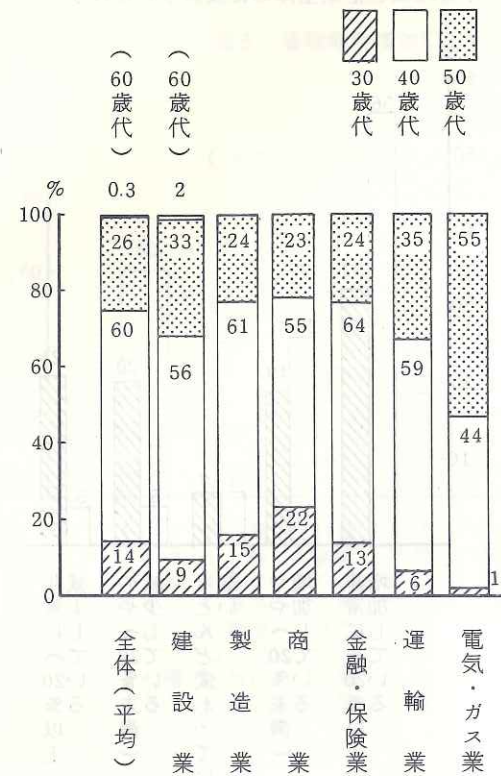
3. 調査の結果

管理職の問題については、多くの機関で種々の調査が実施されているが、管理職の人員増加に対する評価、多様化時代を迎え機能の強化を図るため設けられてきているスタッフ管理職の状況、管理職との関係で設けられることが多い職能資格制、専門職制等について全般的に調査したものは少ないように思われる。

そこで、前に述べたような趣旨で管理職について人員の動向、スタッフ管理職の評価、ライン管理職とスタッフ管理職との関係、職能資格制、専門職制、管理職の職務内容・勤務形態、選考方法、能力育成、処遇等について調査した。

調査結果によると、まず管理職の年代別構成は40歳代(60%)、50歳代(26%)、30歳代(14%)の順で多くなっている。(図1参照)

図1 管理職の年代別構成(企業比率)



管理職の人員の増減状況について、企業全体の人員の増減並びに高度成長期の昭和45年頃及び近時の昭和55年頃と、それぞれ比較して調査した。

企業全体の人員を、昭和45年頃と比較すると、非常に〔20%以上〕増加している(32%)、やや増加〔20%未満〕している(19%)、ほとんど変わっていない(7%)、やや〔20%未満〕減少している(20%)、非常に〔20%以上〕減少している(21%)であつて、増加している企業が比較的多い。これに対し、管理職の人員は、非常に増加している(56%)、やや増加している(26%)、ほとんど変わっていない(7%)、やや減少している(5%)、非常に減

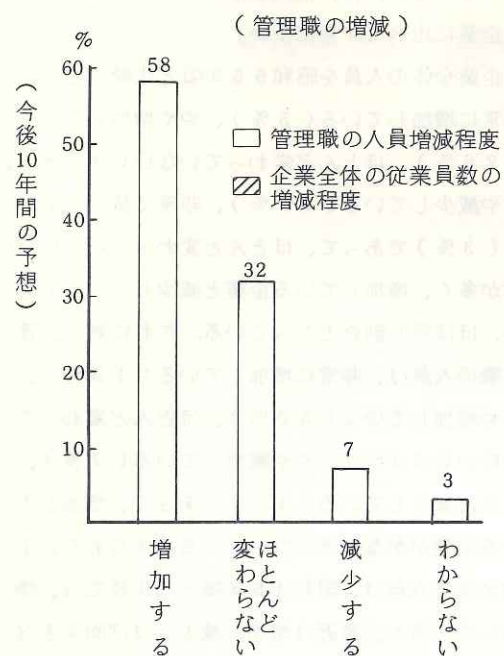
少している(5%)であつて、管理職の人員が増加している企業は、企業全体の人員が増加している企業に比べて非常に多い。

企業全体の人員を昭和55年頃と比較すると、非常に増加している(5%)、やや増加している(26%)、ほとんど変わっていない(39%)、やや減少している(26%)、非常に減少している(3%)であつて、ほとんど変わっていない企業が多く、増加している企業と減少している企業が、ほぼ同じ割合となっている。これに対し、管理職の人員は、非常に増加している(13%)、やや増加している(50%)、ほとんど変わっていない(29%)、やや減少している(7%)、非常に減少している(1%)であつて、増加している企業がかなり多くなっている。すなわち、企業全体の人員は、昭和45年頃との比較では、増加しているが、最近では増加、減少がほぼ同率となり、変わっていない企業が多くなっている。これに対し管理職の人員は、昭和45年頃との比較では、非常に増加していて、最近も増加の程度は下がっているものの依然として、かなりの増加傾向がみられる。更に今後10年間の管理職の人員についての予想を調査したが、増加するとする企業(58%)が多い。このような状況に関し、理由として考えられることは40年代の成長期に大量に採用した従業員の処遇、定年延長に伴い増加する高齢者の処遇、高学歴者の増加、スタッフ管理の拡充、職能資格制の普及等である。

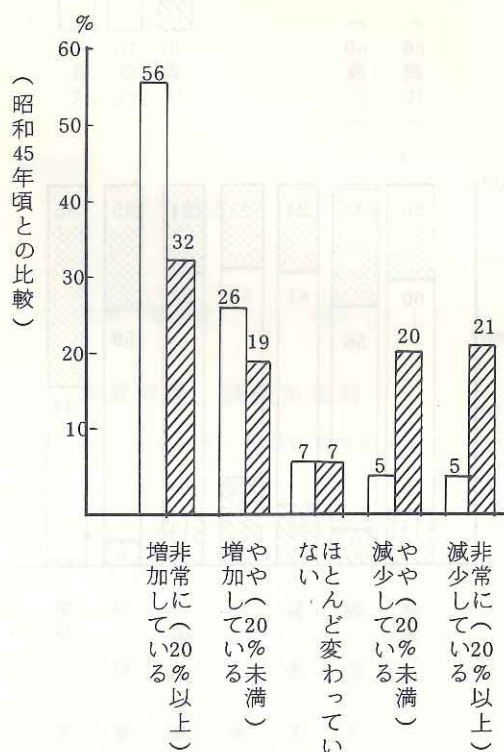
(図2参照)



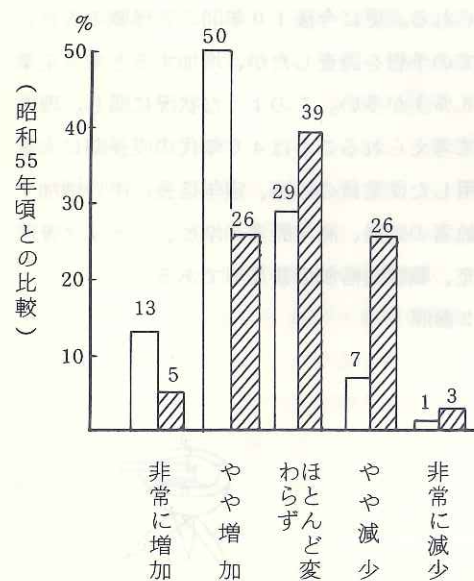
図2 管理職の増減傾向（企業比率）



(管理職と企業全体の従業員との比較)



(管理職と企業全体の従業員との比較)



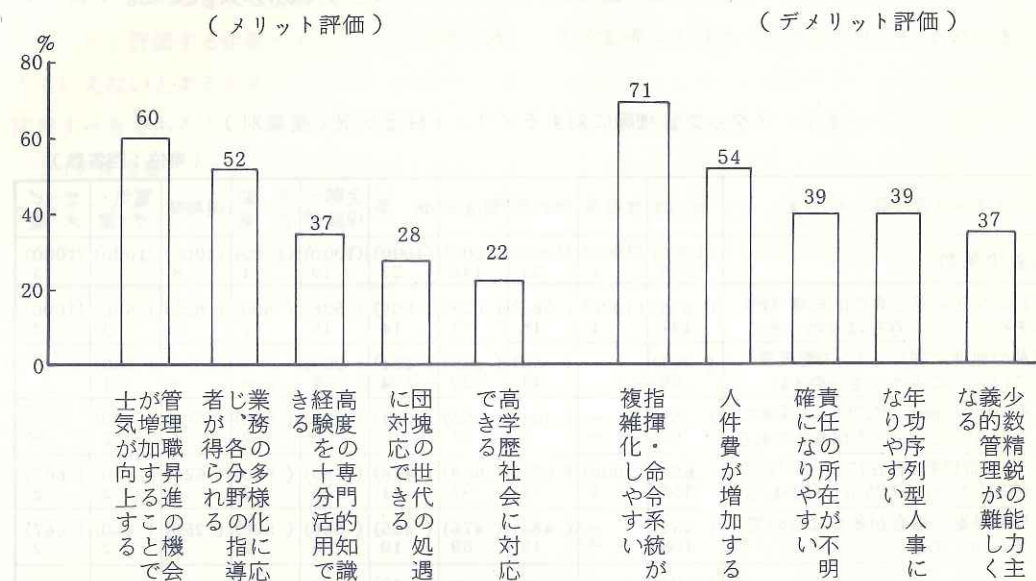
管理職の増加に対するメリット評価について調査した。

管理職の増加について、メリットであるとする企業(2%)、どちらかというメリットであるとする企業(11%)に対し、どちらかというデメリットであるとする企業(46%)、デメリットであるとする企業(9%)であって、デメリットと評価する企業が多い。

メリットの理由としては、管理職昇進の機会が増加することで士気が向上する(60%)、業務の多様化に応じ各分野で指導者が得られる(52%)が多くあげられている。一方、デメリットの理由としては、指揮・命令系統が複雑化しやすい(71%)、人件費が増加する(54%)が多く

あげられている。(図3参照)

図3 管理職の増加に対するメリット評価状況（企業比率）



スタッフ管理職について設置状況、メリット評価について調査した。職に比較して少ない企業(73%)が非常に多い。しかし、ライン管理職に比較して多いとする企業(14%)もみられる。(表1参照)

表1 スタッフ管理職の設置状況（規模別）

(単位：企業数)

スタッフ管理職の人員状況	総数	1,000人未満	1,000人～2,999人	3,000人～4,999人	5,000人～9,999人	10,000人以上
総数	(100.0) 239	(100.0) 44	(100.0) 82	(100.0) 44	(100.0) 45	(100.0) 24
スタッフ管理職なし	(6.7) 16	(11.4) 5	(7.3) 6	(2.3) 1	(4.4) 2	(8.3) 2
スタッフ管理職はライン管理に比較して少ない	(73.2) 175	(77.3) 34	(73.2) 60	(75.0) 33	(77.8) 35	(54.2) 13
スタッフ管理職はライン管理職とほとんど変わらない	(5.9) 14	(2.3) 1	(4.9) 4	(13.6) 6	(2.2) 1	(8.3) 2
スタッフ管理職はライン管理職に比較して多い	(14.2) 34	(9.1) 4	(14.6) 12	(9.1) 4	(15.6) 7	(29.2) 7

スタッフ管理職の設置をメリットとする理由としては、スタッフ管理職の存在により専門能力と管理能力の十分な活用がはかれる(65%)、方針の決定に際し、専門的知識経験のあるスタッフの存在は有効である(62%)、管理職昇進の機会が多くなるので士気が向上する(45%)が多

くあげられている。一方、デメリットとする理由としては、スタッフ管理職の職務内容・権限等が不明確になりやすい(79%)、ライン管理職への待ちポスト、高齢者の処遇ポスト等になりやすい(56%)が多くあげられている。(表2及び表3参照)

表2 スタッフ管理職に対するメリット評価状況(産業別)

(単位:回答数)

スタッフ管理職のメリット	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
回答企業数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
方針の決定に際し専門的知識・経験のあるスタッフの存在は有効である	(615) 147	(1000) 1	(581) 18	(628) 91	(609) 14	(526) 10	(500) 2	(625) 5	(600) 3	(1000) 3
業務の処理に関しラインの管理職のみでは能力に限界が生じやすい	(251) 60	—	(355) 11	(269) 39	(174) 4	(263) 5	—	—	(200) 1	—
ライン中心の硬直的な対応より柔軟なスタッフによる対応の方が有効である	(259) 62	—	(161) 5	(255) 37	(304) 7	(263) 5	(500) 2	(500) 4	(400) 2	—
スタッフ管理職の存在により専門能力と管理能力の十分な活用がはかれる	(653) 156	(1000) 1	(677) 21	(669) 97	(478) 11	(789) 15	(500) 2	(625) 5	(400) 2	(667) 2
管理職昇進の機会が多くなるので士気が向上する	(452) 108	—	(484) 15	(476) 69	(435) 10	(316) 6	(500) 2	(250) 2	(400) 2	(667) 2
その他	(04) 1	—	—	—	(43) 1	—	—	—	—	—
不明	(04) 1	—	—	—	—	—	(250) 1	—	—	—

表3 スタッフ管理職に対するデメリット評価状況(産業別)

(単位:回答数)

スタッフ管理職のデメリット	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
回答企業数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
ライン管理職の待ちポスト、高齢者の処遇ポスト等になりやすい	(556) 133	(1000) 1	(581) 18	(524) 76	(522) 12	(789) 15	(500) 2	(500) 4	(400) 2	(1000) 3
スタッフ管理職の職務内容、権限等が不明確になりやすい	(787) 188	—	(871) 27	(800) 116	(783) 18	(684) 13	(500) 2	(750) 6	(800) 4	(667) 2
スタッフ管理職は決定権がないため無責任な態度がとられやすい	(176) 42	—	(323) 10	(159) 23	(87) 2	(105) 2	—	(250) 2	(400) 2	(333) 1
スタッフとラインの部下(現場等)と意見が異なることが起こりやすい	(109) 26	—	(65) 2	(103) 15	(130) 3	(53) 1	—	(375) 3	(200) 1	(333) 1
組織の統制が乱れやすい	(159) 38	(1000) 1	(194) 6	(152) 22	(87) 2	—	(250) 1	(375) 3	(600) 3	—
その他	(08) 2	—	—	(07) 1	(43) 1	—	—	—	—	—
不明	(25) 6	—	—	(21) 3	(43) 1	—	(250) 1	—	(200) 1	—

スタッフ管理職の増加については、メリットであるとする企業(5%)、どちらかというデメリットであるとする企業(29%)に対し、どちらかというデメリットであるとする企業(18%)、デメリットであるとする企業(2%)であって、メリットと評価する企業が多い。しかし、どちらともいえないとする企業(45%)も多いことは注意すべきであろう。

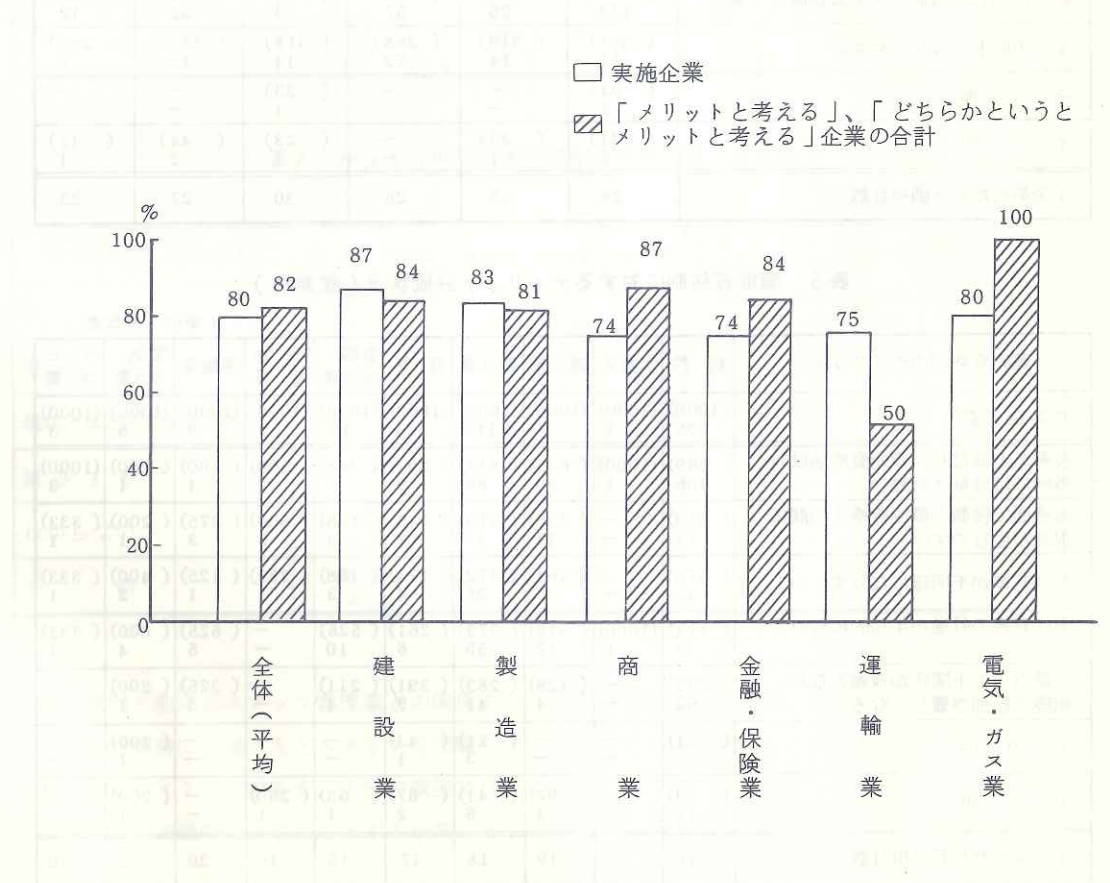
ライン管理職とスタッフ管理職との間の異動状況を調査したが、ライン管理職、スタッフ管理職間の異動が少ないとする企業が、異動が多いとする企業より相当多い。

職能資格制について、実施状況、メリット評価を調査した。

職能資格制については、実施している企業(80%)が多く、計画中の企業(8%)を加えると約9割となっている。

職能資格制については、メリットであるとする企業(45%)、どちらかというメリットであるとする企業(37%)に対し、どちらかというデメリットであるとする企業(4%)、デメリットであるとする企業は無しであって、メリットと評価する企業が非常に多い。(図4参照)

図4 職能資格制の実施及びメリット評価状況(企業比率)



メリットの理由としては、能力に応じた処遇システムが確立できる(67%)、役職と資格を分けることができるので、人事管理の効率的運用がはかれる(65%)、役職ポストの不足を資格面でカバーできる(65%)が多くあげられている。

一方、デメリットの理由としては、役職名と異なり職能資格名は対外的に理解され難い(57%)、職能資格の昇進が年功的になりやすい(41%)が多くあげられている。(表4及び表5参照)

表4 職能資格制に対するメリット評価状況(規模別)

(単位:回答数)

職能資格制のメリット	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
回答企業数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
役職と資格を分けることができるので人事管理の効率的運用がはかれる	(649) 155	(591) 26	(634) 52	(750) 33	(733) 33	(458) 11
役職ポストの不足を資格面でカバーできる	(649) 155	(591) 26	(695) 57	(773) 34	(556) 25	(542) 13
昇進の頭打ちを打開できる(年功者の処遇が容易になる)	(351) 84	(386) 17	(317) 26	(364) 16	(333) 15	(417) 10
能力に応じた処遇システムが確立できる	(665) 159	(568) 25	(695) 57	(750) 33	(711) 32	(500) 12
士気の向上をはかりやすい	(301) 72	(318) 14	(268) 22	(318) 14	(333) 15	(292) 7
その他	(04) 1	—	—	(23) 1	—	—
不明	(21) 5	(23) 1	—	(23) 1	(44) 2	(42) 1
1企業当たり評価項目数	26	25	26	30	27	23

表5 職能資格制に対するデメリット評価状況(産業別)

(単位:回答数)

職能資格制のデメリット	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
回答企業数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
役職名と異なり、職能資格名は対外的には理解され難い	(569) 136	(1000) 1	(645) 20	(614) 89	(391) 9	(368) 7	(500) 2	(500) 4	(200) 1	(1000) 3
処遇面で役職と職能資格との間に混乱が生じやすい	(310) 74	—	(355) 11	(310) 45	(348) 8	(158) 3	(500) 2	(375) 3	(200) 1	(333) 1
昇進基準が不明確になりやすい	(176) 42	—	(161) 5	(172) 25	(174) 4	(158) 3	(250) 1	(125) 1	(400) 2	(333) 1
職能資格の昇進が年功的になりやすい	(414) 99	(1000) 1	(548) 17	(379) 55	(261) 6	(526) 10	—	(625) 5	(800) 4	(333) 1
組織内の上下関係が複雑となり、組織の統制が難しくなる	(259) 62	—	(129) 4	(283) 41	(391) 9	(211) 4	—	(375) 3	(200) 1	—
その他	(21) 5	—	—	(21) 3	(43) 1	—	—	—	(200) 1	—
不明	(59) 14	—	(97) 3	(41) 6	(87) 2	(53) 1	(250) 1	—	(200) 1	—
1企業当たり評価項目数	18	20	19	18	17	15	15	20	22	20

専門職制については、実施状況、スタッフ管理職との関係、メリット評価、今後10年間の予想を調査した。

専門職制については、実施している企業(37%)もかなりみられるが、計画中の企業(29%)を加えると、7割近くになっている。(表6参照)

表6 専門職制の実施状況(産業別)

(単位:企業数)

専門職制の有無	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
総数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
実施している	(372) 89	—	(290) 9	(414) 60	(391) 9	(316) 6	(250) 1	(375) 3	(200) 1	—
実施していないが計画している	(285) 68	—	(355) 11	(241) 35	(391) 9	(526) 10	(250) 1	—	—	(667) 2
実施も計画もない	(326) 78	(1000) 1	(258) 8	(338) 49	(217) 5	(158) 3	(500) 2	(625) 5	(800) 4	(333) 1
不明	(17) 4	—	(97) 3	(07) 1	—	—	—	—	—	—

表7 今後10年間の専門職制の予想状況(産業別)

(単位:企業数)

10年後の専門職制	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
総数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
増加する	(782) 187	—	(871) 27	(807) 117	(826) 19	(737) 14	(250) 1	(500) 4	(600) 3	(667) 2
現状とほとんど変わらない	(113) 27	(1000) 1	(97) 3	(97) 14	(87) 2	—	(500) 2	(500) 4	—	(333) 1
減少する	(25) 6	—	—	(34) 5	—	—	—	—	(200) 1	—
わからない	(71) 17	—	—	(55) 8	(87) 2	(263) 5	(250) 1	—	(200) 1	—
不明	(08) 2	—	(32) 1	(07) 1	—	—	—	—	—	—

専門職制と前述のスタッフ管理職との関係をみると、上位職務ではほとんどスタッフ管理職に含まれる企業(47%)が多く、上位の職務では一部がスタッフ管理職に含まれるとする企業(21%)もかなりみられ、昇進によりスタッフ管理職となる傾向が強い。(表8参照)

表8 専門職とスタッフ管理職との関係(規模別)

(単位:企業数)

専門職とスタッフ管理職の関係	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
専門職制実施企業	(1000) 89	(1000) 13	(1000) 26	(1000) 19	(1000) 18	(1000) 13
職務の上下を通じ昇進、処遇等が別系統になっている	(135) 12	—	(38) 1	(211) 4	(222) 4	(231) 3
上位の職務では、ほとんどスタッフ管理職に含まれる	(472) 42	(615) 8	(500) 13	(421) 8	(500) 9	(308) 4
上位の職務では、一部がスタッフ管理職に含まれる	(213) 19	(385) 5	(308) 8	(158) 3	(56) 1	(154) 2
その他	(135) 12	—	(115) 3	(158) 3	(167) 3	(231) 3
不明	(45) 4	—	(38) 1	(53) 1	(56) 1	(77) 1

専門職制のメリットの理由としては、管理能力は低い専門能力の高い者を十分活用できる(64%)、スペシャリスト昇進の進路が開け専門能力の育成が容易になる(57%)、多種類のスペシャリストが要請されている状況に対応できる(45%)が多くあげられている。一方、デメリットの理由としては、専門職の責任、権限が不明確にな

りやすい(59%)、高度の専門能力を有しない専門職がふえやすい(52%)、管理職志向が強い場合は専門職の士気が低下しやすい(47%)が多くあげられている。なお、メリットとして管理職ポストの不足を解消できるとする企業(39%)がかなりあることは、この制度の実態の側面を現しているといえよう。(表9及び表10参照)

表9 専門職制に対するメリット評価状況(産業別)

(単位:回答数)

専門職制のメリット	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
回答企業数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
管理能力は低い専門能力の高い者を十分活用できる	(644) 154	—	(710) 22	(628) 91	(652) 15	(737) 14	(750) 3	(500) 4	(600) 3	(667) 2
管理職のポスト不足が解消できる	(385) 92	(1000) 1	(419) 13	(338) 49	(478) 11	(526) 10	(250) 1	(375) 3	(600) 3	(333) 1
多種類のスペシャリストが要請されている状況に対応できる	(448) 107	—	(419) 13	(434) 63	(391) 9	(684) 13	(250) 1	(500) 4	(400) 2	(667) 2
専門能力を部・課等の縦割り組織を超えて活用できる	(385) 92	—	(387) 12	(462) 67	(217) 5	(105) 2	(500) 2	(125) 1	—	(1000) 3
スペシャリスト昇進の進路が開け、専門能力の育成が容易になる	(565) 135	(1000) 1	(419) 13	(614) 89	(609) 14	(368) 7	(500) 2	(625) 5	(600) 3	(333) 1
その他	(04) 1	—	—	(07) 1	—	—	—	—	—	—
不明	(33) 8	—	(97) 3	(14) 2	(43) 1	—	(250) 1	—	(200) 1	—
1企業当たり評価項目数	25	20	25	25	24	24	25	21	24	30

表10 専門職制に対するデメリット評価状況(産業別)

(単位:回答数)

専門職制のデメリット	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
回答企業数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
専門職の責任、権限が不明確になりやすい	(594) 142	—	(710) 22	(621) 90	(478) 11	(526) 10	(500) 2	(375) 3	(800) 4	—
管理職志向が強い場合は、専門職の士気が低下しやすい	(469) 112	—	(419) 13	(476) 69	(522) 12	(526) 10	—	(250) 2	(600) 3	(1000) 3
高度の専門能力を有しない専門職がふえやすい	(523) 125	—	(613) 19	(476) 69	(696) 16	(526) 10	—	(875) 7	(400) 2	(667) 2
専門職の業績評価が難しい	(397) 95	(1000) 1	(452) 14	(393) 57	(348) 8	(263) 5	(750) 3	(500) 4	(400) 2	(333) 1
専門職の意見がとりあげられない場合が多い	(50) 12	—	—	(55) 8	(130) 3	—	—	(125) 1	—	—
その他	(08) 2	—	—	(14) 2	—	—	—	—	—	—
不明	(54) 13	—	(97) 3	(55) 8	(43) 1	—	(250) 1	—	—	—
1企業当たり評価項目数	21	10	23	21	22	18	15	21	22	20

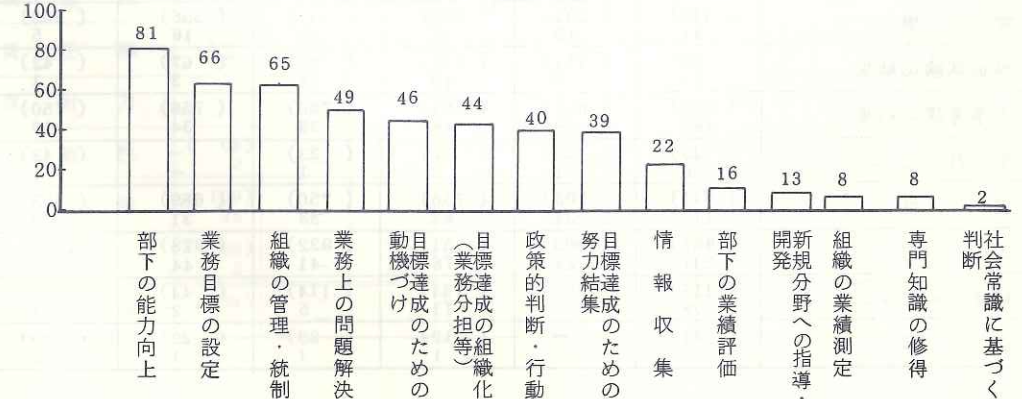
管理職の職務内容、制度上及び実態上の勤務状況について調査した。

管理職の職務について重要と考えられる事項としては、部下の能力の向上(81%)、業務目標の設定(66%)、組織の管理・統制(65%)、業務上の問題解決(49%)、目標達成のための動機づけ(46%)、目標達成の組織化(業務分担等)(44%)が多くあげられている。これを、米国の著名な経済学者として知られているドラッ

カーが、管理職の基本的職務として掲げている目標設定、組織化、動機づけ、業績測定、人材開発と比較すると、彼我の国情の違いにもかかわらず、業績測定(8%)以外は、この調査でみる限り我が国でも重要視している企業が多い。業績測定が重要視されないのは、我が国の企業では、上下の人間関係のよいこと等から、業績の現状が管理者に把握されやすい状況にあるためと思われる。

(図5参照)

図5 管理職の職務の重要性選択状況(回答比率)



管理職の勤務状況を男子一般従業員と比較してみると、制度上の勤務時間及び出勤時間は一般と比較し変わらないとする企業(96%及び98%)がほとんどである。しかし、実態上の在社時間は、一般に比較し長いとする企業(56%)が多いが、ほとんど変わらないとする企業(42%)もかなり多い。実態上の出勤時間については、一般に比較しほとんど変わらないとする企業(74%)が多いが、一般に比較し早いとする企業(25%)もかなりみられる。勤務時間外の社用時間も一般と比較し多いとする企業(74%)が多いが、一般に比較しほとんど変わらないとする企業(26

%)もかなりみられる。

管理職の選考について、実施時期、選考基準、要素について調査した。

管理職の選考は、毎年定期的に行っている企業(81%)が多い。しかし、管理職に欠員が生じたときに実施する企業(17%)も規模に関係なくかなりみられる。

管理職の選考の際に配慮される事項としては、能力(97%)、業績(78%)、適性(74%)、人事考課の結果(67%)、上司の意見(43%)が多くあげられている。(表11参照)

表11 管理職選考における配慮事項の重要性選択状況(規模別)

(単位:回答数)

管理職の選考基準	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
回答企業数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
勤続年数	(130) 31	(182) 8	(134) 11	(91) 4	(156) 7	(42) 1
役職滞留年数	(176) 42	(136) 6	(159) 13	(227) 10	(156) 7	(250) 6
学歴	(33) 8	—	(24) 2	(68) 3	(22) 1	(83) 2
性別	(25) 6	(23) 1	(61) 5	—	—	—
職歴	(138) 33	(136) 6	(134) 11	(23) 1	(200) 9	(250) 6
業績	(782) 187	(795) 35	(793) 65	(773) 34	(800) 36	(708) 17
上司の意見	(427) 102	(364) 16	(354) 29	(477) 21	(533) 24	(500) 12
資格	(293) 70	(318) 14	(341) 28	(318) 14	(222) 10	(167) 4
健康	(339) 81	(295) 13	(390) 32	(341) 15	(356) 16	(208) 5
昇進試験の結果	(96) 23	(114) 5	(122) 10	(91) 4	(67) 3	(42) 1
人事考課の結果	(669) 160	(659) 29	(561) 46	(750) 33	(756) 34	(750) 18
愛社心	(25) 6	(23) 1	(37) 3	(23) 1	—	(42) 1
適性	(741) 177	(705) 31	(756) 62	(750) 33	(689) 31	(833) 20
能力	(967) 231	(1000) 44	(951) 78	(932) 41	(978) 44	(1000) 24
組織間のバランス	(117) 28	(205) 9	(134) 11	(114) 5	(44) 2	(42) 1
その他	(21) 5	—	(12) 1	(23) 1	(22) 1	(83) 2

一般に人事考課は、業績、能力、適性を主な評価基準としており、人事考課は、上司によって実施されることが多いことから、結果として、一般従業員の場合と同様業績、能力、適性が選考の基本と考えられる。なお、適性及び能力を構成する

各要素のうち管理職にとって重要であると考えられるものについてみると、指導力(91%)、判断力(80%)、実行力(67%)、責任感(54%)、折衝力(51%)、企画力(48%)が多くあげられている。(表12参照)

表12 管理職選考における適性及び能力の要素別重要性選択状況(産業別)

(単位:回答数)

管理職の適性及び能力	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
回答企業数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
体力	(201) 48	(1000) 1	(226) 7	(159) 23	(304) 7	(368) 7	—	(125) 1	(200) 1	(333) 1
知識	(188) 45	(1000) 1	(194) 6	(193) 28	(43) 1	(105) 2	(500) 2	(375) 3	(200) 1	(333) 1
指導力	(912) 218	(1000) 1	(935) 29	(903) 131	(957) 22	(842) 16	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(667) 2
理解力	(38) 9	—	(32) 1	(34) 5	(43) 1	(53) 1	—	(125) 1	—	—
判断力	(795) 190	(1000) 1	(806) 25	(779) 113	(783) 18	(842) 16	(1000) 4	(750) 6	(800) 4	(1000) 3
実行力	(674) 161	—	(581) 18	(731) 106	(652) 15	(474) 9	—	(750) 6	(800) 4	(1000) 3
表現力	(29) 7	—	(32) 1	(21) 3	(87) 2	—	(250) 1	—	—	—
創造力	(172) 41	—	(129) 4	(166) 24	(130) 3	(211) 4	(250) 1	(125) 1	(600) 3	(333) 1
企画力	(477) 114	—	(452) 14	(497) 72	(304) 7	(684) 13	(250) 1	(375) 3	(600) 3	(333) 1
折衝力	(506) 121	(1000) 1	(548) 17	(476) 69	(565) 13	(579) 11	(500) 2	(625) 5	(200) 1	(667) 2
規律性	(04) 1	—	—	(07) 1	—	—	—	—	—	—
協調性	(46) 11	—	(97) 3	(34) 5	(43) 1	(53) 1	—	—	(200) 1	—
積極性	(268) 64	—	(194) 6	(303) 44	(348) 8	(211) 4	—	(125) 1	(200) 1	—
責任感	(540) 129	—	(645) 20	(538) 78	(565) 13	(474) 9	(750) 3	(500) 4	(200) 1	(333) 1
忍耐力	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
勤勉性	(08) 2	—	—	(14) 2	—	—	—	—	—	—
原価意識	(109) 26	—	(97) 3	(103) 15	(130) 3	(105) 2	(500) 2	(125) 1	—	—
その他	(08) 2	—	—	(07) 1	(43) 1	—	—	—	—	—
不明	(04) 1	—	—	(07) 1	—	—	—	—	—	—

管理職の育成について、育成方法、研修の種類、管理能力が向上する動機を調査した。

管理職の育成の方法としては、研修(78%)、能力考課(74%)、適正配置(67%)、ローテーション(61%)、自己申告制(47%)が

多くあげられている。このうち、研修については、管理能力育成のための集合研修(88%)が多く企業で実施されているが、外部機関による専門研修を実施している企業(38%)もかなりみられる。(表13参照)

表13 管理職の育成方法別実施状況(規模別)

(単位:回答数)

管理職の育成方法	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
回答企業数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
自己申告制	(469) 112	(364) 16	(378) 31	(523) 23	(556) 25	(708) 17
能力考課	(741) 177	(659) 29	(683) 56	(818) 36	(800) 36	(833) 20
ローテーション	(611) 146	(568) 25	(512) 42	(614) 27	(711) 32	(833) 20
適正配置	(674) 161	(614) 27	(634) 52	(659) 29	(778) 35	(750) 18
研修	(782) 187	(614) 27	(780) 64	(818) 36	(800) 36	(1000) 24
ヒューマンアセスメント	(130) 31	(23) 1	(159) 13	(159) 7	(111) 5	(208) 5
対外視察	(126) 30	(45) 2	(110) 9	(68) 3	(200) 9	(292) 7
情報交換機会への参加	(205) 49	(250) 11	(183) 15	(136) 6	(200) 9	(333) 8
関連機関・関連企業への出向	(213) 51	(91) 4	(183) 15	(182) 8	(267) 12	(500) 12
教育休暇・研究休暇	(08) 2	—	(12) 1	—	(22) 1	—
その他	(04) 1	(23) 1	—	—	—	—
不明	(17) 4	(23) 1	(12) 1	(23) 1	(22) 1	—
1企業当たり指摘項目数	4.0	3.3	3.6	4.0	4.5	5.5

管理職として管理能力が向上する動機としては、業績向上による自信(52%)、上司による指導(48%)、配置転換(43%)、優れた管理職

との接触(40%)、が多くあげられているのに対し、研修への参加(26%)をあげる企業は比較的少ない。(図6参照)

図6 管理能力向上の動機のうち効果の大きいもの選択状況(回答比率)



管理職の処遇について、本給、手当、賞与、昇進時の増額状況を調査した。

本給については、職能資格別の本給を支給する企業(49%)、本給体系は一般従業員とほとんど変わらないとする企業(43%)が多い。前述

の職能資格制の実施状況からみて、職能資格別の給与が多いことは分かるが、一般従業員と変わらないとする企業が多いことは、退職手当の額を本給により算出する企業が多いことなどによるのではないかと思われる。(表14参照)

表14 管理職の給与(本給)における処遇状況(産業別)

(単位:企業数)

本給支給状況	総数	水産業	建設業	製造業	商業	金融・保険業	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業
総数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
役職別の本給を支給	(105) 25	—	(65) 2	(90) 13	(43) 1	(211) 4	(500) 2	(375) 3	—	—
職能資格別の本給を支給	(485) 116	—	(355) 11	(545) 79	(522) 12	(368) 7	—	(250) 2	(600) 3	(667) 2
本給体系は一般従業員とほとんど変わらない	(431) 103	(1000) 1	(677) 21	(379) 55	(522) 12	(368) 7	(250) 1	(250) 2	(600) 3	(333) 1
その他	(21) 5	—	—	(28) 4	—	—	—	(125) 1	—	—
不明	(33) 8	—	(32) 1	(28) 4	—	(53) 1	(250) 1	(125) 1	—	—

手当については、役職別の手当支給が62%、職能資格別の手当支給が47%であって、いずれかの手当を支給する企業が多い。また、役職別と職能資格別の手当を共に支給する企業もかなりあるとみられる。しかし、役職別及び職能資格別の手当を支給しない企業(8%)も少ないがみられ

る。管理職に、時間外手当を支給していない企業(76%)が多いが、支給している企業(3%)、時間外勤務の多い場合に別の手当を支給している企業(2%)も少ないがみられる。(表15参照)

表15 管理職の給与(手当)における処遇状況(規模別)

(単位:企業数)

手当支給状況	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
総数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
役職別の手当を支給	(619) 148	(727) 32	(634) 52	(523) 23	(644) 29	(500) 12
職能資格別の手当を支給	(469) 112	(386) 17	(512) 42	(591) 26	(400) 18	(375) 9
役職別及び職能資格別の手当は支給していない	(79) 19	— —	(85) 7	(136) 6	(67) 3	(125) 3
時間外勤務手当は支給していない	(757) 181	(727) 32	(841) 69	(750) 33	(689) 31	(667) 16
時間外勤務手当を支給している	(33) 8	(45) 2	(24) 2	(45) 2	(44) 2	— —
時間外手当は支給していないが、時間外勤務が特に多い場合は、別に手当を支給している	(21) 5	(23) 1	(24) 2	— —	(44) 2	— —
その他	(21) 5	(45) 2	— —	— —	(22) 1	(83) 2
不明	(25) 6	(45) 2	(12) 1	— —	(44) 2	(42) 1

上位の管理職に昇進する際の月額給与についてみると、必ず増額する(53%)、増額することが多い(21%)、増額しないことが多い(22%)となっている。一方、上位の職能資格に昇格する際の月額給与についてみると、必ず増額する(74%)、増額することが多い(9%)、増額しないことが多い(8%)となっている。職能資格の昇

格の際に増額する企業が多いことから、上位管理職へ昇進の際には増額しない企業もあると思われる。なお、前述の管理職の非常な増加状況及び管理職増加のデメリットとして人件費の増加をあげる企業が多いことからみて、現在の不況のもとで、昇進、昇格の際の増額を抑制しようとしている企業の姿勢がうかがえる。(表16及び表17参照)

表16 上位管理職に昇進時の月額給与の状況(規模別)

(単位:企業数)

月額給与(管理職昇進時)	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
総数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
必ず増額する	(527) 126	(523) 23	(549) 45	(500) 22	(533) 24	(500) 12
増額することが多い	(209) 50	(182) 8	(232) 19	(227) 10	(222) 10	(125) 3
増額しないことが多い	(222) 53	(250) 11	(183) 15	(227) 10	(200) 9	(333) 8
不明	(42) 10	(45) 2	(37) 3	(45) 2	(44) 2	(42) 1

表17 上位職能資格に昇格時の月額給与の状況(規模別)

(単位:企業数)

月額給与(職能資格昇格時)	総数	1,000人未満	1,000人~2,999人	3,000人~4,999人	5,000人~9,999人	10,000人以上
総数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
必ず増額する	(736) 176	(500) 22	(744) 61	(818) 36	(822) 37	(833) 20
増額することが多い	(88) 21	(136) 6	(110) 9	(91) 4	(44) 2	— —
増額しないことが多い	(79) 19	(205) 9	(61) 5	(45) 2	(44) 2	(42) 1
不明	(66) 23	(159) 7	(85) 7	(45) 2	(89) 4	(125) 3

賞与についてみると、管理職による加算がある企業(35%)と加算がない企業(53%)とを比較すると加算がない企業の方が多くなっている。また、職能資格による加算がある企業(42%)と、加算がない企業(42%)とでは、同率となっている。(表18及び表19参照)

具体的な増額の程度をみると、昇進の際の月額給与の増額の平均は、本社課長クラスで10.2%、

本社部長クラスで8.2%となっている。また、賞与について、一般従業員に比較しての管理職による加算の程度を平均でみると、本社課長クラスで25.4%、本社部長クラスで36.6%となっている。



表 18 賞与支給額算出の場合の管理職による加算状況（規模別）

（単位：企業数）

賞与（管理職加算）	総 数	1,000人未満	1,000人～2,999人	3,000人～4,999人	5,000人～9,999人	10,000人以上
総 数	(1000) 239	(1000) 44	(1000) 82	(1000) 44	(1000) 45	(1000) 24
加算がある	(35.1) 84	(36.4) 16	(32.9) 27	(34.1) 15	(37.8) 17	(37.5) 9
加算がない	(52.7) 126	(54.5) 24	(51.2) 42	(52.3) 23	(55.6) 25	(50.0) 12
加算は場合による	(8.8) 21	(6.8) 3	(12.2) 10	(11.4) 5	(6.7) 3	—
不 明	(3.3) 8	(2.3) 1	(3.7) 3	(2.3) 1	—	(12.5) 3

表 19 賞与支給額算出の場合の職能資格による加算状況（産業別）

（単位：企業数）

賞与（職能資格加算）	総 数	水産業	建設業	製造業	商 業	金融・ 保険業	不 動 産 業	運輸業	電気・ ガス業	サービ ス 業
総 数	(1000) 239	(1000) 1	(1000) 31	(1000) 145	(1000) 23	(1000) 19	(1000) 4	(1000) 8	(1000) 5	(1000) 3
加算がある	(42.3) 101	—	(51.6) 16	(43.4) 63	(52.2) 12	(42.1) 8	—	(12.5) 1	(20.0) 1	—
加算がない	(42.3) 101	—	(35.5) 11	(40.0) 58	(39.1) 9	(47.4) 9	(75.0) 3	(62.5) 5	(80.0) 4	(66.7) 2
加算は場合による	(5.9) 14	—	(6.5) 2	(6.2) 9	(8.7) 2	(5.3) 1	—	—	—	—
不 明	(9.6) 23	(1000) 1	(6.5) 2	(10.3) 15	—	(5.3) 1	(25.0) 1	(25.0) 2	—	(33.3) 1

4. 調査結果のまとめ

以上の結果から、管理職が、高学歴社会等を背景として諸種の事情から増加しつつきていて、増加することのデメリットは理解されながら、今後も更に増加する傾向にあること、また、スタッフ管理職、職能資格制、専門職制については、その有効性はかなり認められていて、特に専門職制については、今後更に多くの企業で実施される傾向にあること、管理職の職務としては、部下の能力向上等我が国の企業の実情に即したものが重要と

されており、管理職の選考は、人事考課と同様に業績、適性、能力に基づき実施され、管理職の能力育成のためには、研修、その他多くの方法が実施されているが、管理能力向上の動機としては、業績向上による自信、上司による指導が最も多く評価されていること、管理職の給与上の処遇については、主として職能資格給与体系で行われていることなどが分かった。

しかし、管理職の著しい増加は、少数精鋭主義

に基づく能力的人事管理体制の確立が強く叫ばれているとき、諸種の事情があるにしても問題である。スタッフ管理職、職能資格制も管理職増加の要因と考えられ、専門職制も管理職ポスト不足の解消措置と考えられることから、これら諸制度の有効性は認められるにしても、実質的な管理職増加施策の一環として実施されることは問題である。また、管理職の職務については、業績測定が重要視されていないが、業績測定により目標達成のための障害を見出し、更に次の目標設定の基礎固めができること、また、業績に関し悪い情報はとかく管理者も把握しにくい面があることを考えると、業績測定は、もっと重要視されてもよいように思

われる。管理職の能力育成については、研修が最も多く実施されているが、管理能力の向上の動機としては、研修の効果が低く評価されている点も問題である。

これらの問題の背景には、経済的、社会的に企業のおかれた立場、その他諸種の事情が考えられるとしても、問題解決のために、管理職の増加抑制、業績測定の重視、効果のある管理者研修技法の開発、管理職増加に伴う給与体系の整備等により前向きに対処し、情報化、国際化、多様化の時代に即応した企業の体質改善に努力することが望まれる。

