

人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果

Effect of human resource management on work motivation and learning behavior  
of middle managers

2024年3月18日

石崎 晴義

Haruyoshi Ishizaki

関 和之

Kazuyuki Seki

## 人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果

### Effect of human resource management on work motivation and learning behavior of middle managers

石崎 晴義<sup>1</sup>

Haruyoshi Ishizaki

関 和之

Kazuyuki Seki

#### Abstract

It is common for middle managers in Japan to also work as players, and they need not only management skills but also technical skills as players. In today's rapidly changing environment, organizations need to encourage managers to update their technical skills and knowledge. Therefore, this study was conducted to empirically clarify the positive effects of human resource management on the work motivation and learning behavior of middle managers. A quantitative analysis of 331 personnel and education department representatives and directors showed that communication with human resources personnel, education and training, fair promotions, and proper remuneration had a positive impact on upskilling and reskilling of middle managers. In addition, personnel support systems, education and training, and talent management had a positive effect on work motivation, and proper remuneration had a slightly positive effect on work motivation.

#### 1. 研究背景

日本における課長級の中間管理職は、プレイング・マネジャーとして、マネジメントとプレイヤーの両方の役割を担うことが一般的となっている。産業能率大学総合研究所による上場企業の課長を対象にした調査〔2023〕では、プレイヤーとしての業務がある課長は94.9%であった。リクルートワークス研究所によるマネジメント行動に関する調査レポート〔2020〕でも、マネジャーの87.3%がプレイング・マネジャーであった。日本の中間管理職は、マネジメント能力だけでなくプレイヤー能力も求められ、技術進化や環境変化が急速に進む今日においては、自身の持つプレイヤーとしての知識やスキル、ノウハウも、日々アップスキリ

---

2024年3月18日 受理

<sup>1</sup> 学校法人産業能率大学総合研究所マーケティングセンター長

ングしていくことが求められている。

産業能率大学総合研究所が実施したミドルマネジャーの人事実態調査〔2023〕では、能力開発ニーズの経年調査を実施している。2018年と2023年の比較で、中間管理職の強化すべき能力として、職場の構想を描く力が12位から2位に、事業戦略を立案する力が17位から5位に、新しい事業・ビジネスを構想する力が19位から9位に上昇していた。マネジャーに求められる能力として著名な研究としてKatz〔1955〕がある。Katz〔1955〕は、コンセプチュアルスキル（概念化能力）、ヒューマンスキル（対人関係能力）、テクニカルスキル（業務遂行能力）の3点からなるマネジャーに必須とされる能力像を提示した。カッツの能力像に当てはめて考えると、職場の構想を描く力、新しい事業・ビジネスを構想する力、事業戦略を立案する力は、コンセプチュアルスキルに分類される。企業・組織がコロナ禍やAIの進化など社会や技術が激変した環境に適応していくためには、ヒューマンスキルばかりに長けたマネジャーでは不十分ということであろう。

それらのコンセプチュアルスキルを発揮するには、一定程度のテクニカルスキル、当該業務に関連した知見が必要である。専門的な知見の全くない分野について、新規事業・新規ビジネスを構想することや、事業戦略を立案すること、あるいは目標達成に向けた職場のマネジメント構想を描くことは困難である。DXを活用した新規事業の構想であれば、IoTやAIなどに関する知識・スキルが必要となるだろう。人的資本経営における課題として提起されている、博士人材をはじめとするスペシャリストを活用するには、マネジャーには部下の専門的な仕事やビジネス案を的確に評価できるだけの専門性が求められるだろう。別事業部からの異動や別業種からの転職によりマネジャーとなるケースもあることからテクニカルスキルが必須とはいえなくても、自身も当該分野の専門性を、マネジメント上の判断ができるレベルで保有していることが望ましい。

社会や技術などの環境変化の激しい現代では、業務に関する知識・技術・ノウハウなどのテクニカルスキルは陳腐化も速くなっている。マネジャーが培ってきたテクニカルスキルが陳腐化し能力が不足するようであれば、プレイング・マネジャーにはなおさら既存の知識・スキル・ノウハウの更新、すなわちアップスキリングが必要となる。自身に見識のない分野であれば、リスキリングして知識やノウハウを身に付ける必要がある。中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリングやリスキリングを促すには、人事・教育部門には動機づけと学習機会を提供する施策や投資が求められる。

## 2. 先行研究

中間管理職に求められる役割や行動といった研究は、管理者行動論やリーダーシップ論で数多くの研究がなされているが、中間管理職の動機づけや学習に関する研究は限られ、蓄積が

必要となっている。ワークモチベーション研究の調査対象は看護師、介護士といった離職率が高い特定の職種や、女性を対象としたダイバーシティに関する研究は進められているが、中間管理職は研究対象として関心を寄せられていない。リーダーシップを発揮して部下のワークモチベーションを高める存在であることが暗黙の前提となっており、自身が高められるべき対象としてみなされていない可能性が考えられる。スキル向上に関しては、管理職の成長の規定要因としての仕事経験に着目した松尾〔2013a〕研究があるが、経験学習の考え方を取り込んだ組織的な試みは少ない〔松尾, 2013b〕。人的資源管理研究では、戦略的人的資源管理研究において、HR 施策と従業員モチベーションとの相関が示されたが〔Jiang et al.,2012〕、人的資源管理の組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくもの〔田中, 2008〕であることから、階層レベルでの議論は不足している。松山〔2023〕の指摘のように、「現代企業において、マネジャーの育成は最重要の人材開発課題といっても過言ではない。にもかかわらず、マネジャーの役割や仕事に関する研究は、ここ数十年あまり進んでいない」のが現状となっている。

### 3. 研究課題

#### 3-1. 研究課題

先行研究を総括すると、中間管理職の研究は役割やリーダーシップに関する研究が中心であり、中間管理職自体を対象とした動機付けや学習の研究は蓄積が待たれている。本研究は、人事による支援や人事制度の充実が、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリングやリスキリングを促すことを実証的に明らかにすることを研究課題として実施した。

#### 3-2. 仮説

研究課題を受けて本研究では、中間管理職を対象とした人事による支援施策と人事制度や諸施策の実施の有無を確認し、実施の結果、中間管理職のワークモチベーションや、アップスキリング・リスキリング行動が高まることを実証的に検証した。設定した仮説は以下の2点である。

##### 仮説1

人事部門による支援は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスキリングを促す。

##### 仮説2

中間管理職を対象とした人事制度（能力開発、異動・昇進管理、賃金・福利厚生、勤務・時間管理、

配置管理) や、多様な働き方支援を進める人事諸制度の充実は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスキリングを促す。

本研究では、仮説1の人事部門による支援は、人事による中間管理職との対話やその機会の創出に関するコミュニケーションと、DXとHRBP(Human Resource Business Partner)を用いた支援施策と定義した。DXとHRBPは近年のHRの潮流として効果的な人事への活用が求められている。人事におけるDXでは、eラーニングやオンライン研修、タレントマネジメントシステムやラーニングマネジメントシステムの活用による人事の効果性や効率化が求められている。HRBPは、人事部門と、経営者や事業部門の間に立って、人事戦略の立案や実行を支援する第三者による支援であり、戦略的な人材マネジメントを推進する役割が期待されている。

仮説2の人事制度は、能力開発、異動・昇進管理、賃金・福利厚生、勤務・時間管理、配置管理と定義した。サブシステムの区分は、2015年時点で約200社で活用されたとされる日本労働研究機構(現 独立行政法人労働政策研究・研修機構)のHRMチェックリスト[2003]の区分を参考にしている。さらに、近年の潮流として企業・組織への導入が進められているリモートワークや副業などの諸施策に関しても含めた。

結果指標に関する項目は、ワークモチベーションは業務に関する意欲を、アップスキリングは既存のスキル・技術水準の向上とし、リスキリングは、近年の日本の経済・労働政策においてIoTやAIの業務活用とそれに伴うDXスキルのリスキリングが求められていることから、デジタルスキルの構築を本研究における定義とした。

## 4. 調査

### 4-1. 調査対象

仮説検証のため、産業能率大学総合研究所とHR総研が共同で調査を実施し、それぞれの保有する全国の日本企業・組織が保有する人事担当者・責任者を対象として、2023年5月22日~6月13日の期間でアンケートを実施した。本調査では、質問に用いる中間管理職を、部下のいる課長級の管理職と定義してアンケート調査を実施した。

### 4-2. 質問項目

質問項目の作成にあたっては、日本労働研究機構のHRMチェックリスト[2003]を参考にした。人事部門のコミュニケーションおよび人事制度・施策に関する項目は、同チェックリスト中の雇用管理施策チェックリストを参考とし、スキルやワークモチベーションに関する項目は、同、組織業績診断チェックリストを参考に作成した。雇用管理施策チェックリス

ト、組織業績診断チェックリストとともに、企業・組織における雇用管理や業績に関して課題を顕在化するためのチェックリストとして開発された質問であるため、仮説検証の尺度としての用途ではそのまま用いることはできなかった。そのため、HRM チェックリストを参考に、すべての質問項目は、産業能率大学の調査研究チームにより、仮説検証に適した内容に改変もしくは新規で作成された。HRM チェックリストは 2003 年に公表された資料であるため、以降に生じた新たなテーマは別途質問項目を検討する必要があった。DX 活用や DX スキル、HRBP、コーチングの活用、リモートワークなどの諸制度は近年になって着目されたトピックスであり、本調査の質問項目として適した先行研究が見当たらなかったため、産業能率大学の調査チームで検討の上、オリジナルの項目を作成した。人事制度に関しては、近年の潮流であるリモートワークや副業などの諸制度に関する質問項目はオリジナルで作成した。アンケートに使用した項目のカテゴリと数は以下のとおりである。

(1) 人事部門による中間管理職支援

- ① 人事とのコミュニケーション 5 項目
- ② HRBP や DX の活用による支援 5 項目

(2) 中間管理職を対象とした人事制度や諸施策

- ① 能力開発・育成施策 6 項目
- ② 異動・昇進管理 5 項目
- ③ 賃金・福利厚生 5 項目
- ④ 勤務・時間管理 5 項目
- ⑤ 配置管理 5 項目
- ⑥ リモートワーク、副業などの人事諸制度の適用 5 項目

(3) 中間管理職のワークモチベーションとスキル

- ① 仕事への意欲 5 項目
- ② 知識やスキル 5 項目
- ③ DX スキル 5 項目

人事部門による支援、人事制度や諸施策、能力と意欲に関する質問は 5 段階のリッカートスケール（あてはまる～ややあてはまる～どちらともいえない～あまりあてはまらない～あてはまらない）で回答を求めた。これらの質問に加え、企業・組織の経営環境を確認する質問として、2021 年度と 2022 年度を比較した売上高と経常利益の増減、教育費と中間管理職への教育費の増減や、中間管理職の強化すべき能力・知識も尋ねた。回答者属性では、本人の役職、所属企業・組織の従業員数、業種について尋ねた。また定量調査の結果に関する考察を深める目的で、中間管理職のスキルとワークモチベーションの向上に関する問題意識について、自由回答を求める定性調査も実施した。

人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果

定量調査では 371 名の回答が得られ、定性調査では 194 名の回答が得られた。データクリーニング後の 331 名分を有効回答としてその後の分析に用いた。

## 5. 分析結果

因子分析による変数の作成および重回帰分析による仮説検証を実施した。分析ツールは SPSS バージョン 29.0.1.0(171) を用いて行われた。

### 5-1 分析変数の作成

仮説検証に用いる変数の作成には探索的因子分析を用いた。リッカートスケールで回答を得た、人事部門による支援、人事制度や諸施策、能力と意欲の各領域で因子分析を実施した。抽出法は最尤法、回転法は Kaiser の正規化を伴うプロマックス回転、因子数の推定にはガットマン基準を用いた。因子負荷量が 0.4 未満の低値の項目は除外して分析を繰り返した結果、表 1～3 の因子が抽出された。因子の信頼性分析にはマクドナルドの  $\omega$  係数を用いた。

表 1：因子分析結果 1 人事部門による中間管理職支援

項目	第 1 因子 人事による コミュニケーション	第 2 因子 人事支援 システム
人事部門とマネジャーのコミュニケーションは率直に包み隠しなく行われている。	<b>.863</b>	-.113
マネジャーには人事部門への対話や相談の機会が設けられている。	<b>.814</b>	-.096
人事部門に寄せられた従業員の声はマネジャーにフィードバックしている。	<b>.637</b>	-.051
マネジャーの仕事上の問題や悩みを解決するために、コーチング等の支援施策を整備している。	<b>.620</b>	.176
マネジャーには、従業員の適切な管理を行えるように、人事部門から会議や研修を通じて人事方針を徹底して伝えている。	<b>.521</b>	.252
e ラーニングやオンライン研修を導入し、勤務地域による差がなく公平に学習機会を得られる体制を整備している。	-.159	<b>.811</b>
LMS [ラーニングマネジメントシステム] が導入され、従業員の学習履歴や学習状況をマネジャーに提供している。	-.057	<b>.787</b>
タレントマネジメントシステムを活用して、従業員の能力や評価、配置履歴、キャリア志向等のデータが可視化され、マネジャーに提供している。	.083	<b>.646</b>
勤怠管理等の人事管理システムが導入され、マネジャーの業務が効率化されている。	.043	<b>.507</b>
H R B P を用いて、マネジャーの業務面や心理面の支援を行っている。	.322	<b>.428</b>
信頼性係数 $\omega$	.834	.795
因子間相関	第 1 因子	第 2 因子
	第 1 因子	.539
	第 2 因子	1.000

(n=331)

人事部門による中間管理職支援に関する項目は、2因子で構成された。第1因子は、人事部門と中間管理職の率直なコミュニケーション、人事部門への対話や相談の機会の用意、従業員の声から寄せられた声のフィードバックなど、コミュニケーションに関する項目で構成されたため、因子名を「人事によるコミュニケーション」と名付けた。第2因子は、eラーニングやオンライン研修、LMS（ラーニングマネジメントシステム）、HRBP等の人事システムによる支援に関する項目で構成されたため、因子名を「人事支援システム」と名付けた。

表2：因子分析結果2 中間管理職を対象とした人事制度や諸施策

項目	第1因子 タレント マネジメント	第2因子 教育訓練	第3因子 昇進の 公平性	第4因子 適正な 報酬	第5因子 労働時間 の適正化	第6因子 多様な働き方支援
マネジャーの高度な資格や学位（修士・博士）の保持を、配置や異動に反映している。	<b>1.019</b>	-0.155	-0.100	.096	-0.016	.006
高度な資格や学位（修士・博士）の保持を、マネジャーへの昇進・昇格に反映している。	<b>.877</b>	-0.060	-0.007	-.028	-.022	.015
マネジャーへの教育訓練の結果を、配置や異動に反映している。	<b>.598</b>	.117	.208	-.011	.057	-.084
プレイヤーとマネジャーの役割は分離されており、マネジャーはプレイヤーとならずにマネジメント業務に注力している。	<b>.593</b>	.094	-0.109	.017	.108	.042
マネジャーの配置にあたっては、能力検査や適性検査、アセスメント等の客観的資料を活用している。	<b>.557</b>	.103	.262	-.122	-.082	.042
マネジャーへの教育訓練の結果を、昇進昇格に反映している。	<b>.423</b>	.132	.361	-.153	.119	-.092
マネジャーの技術や技能を陳腐化させないための教育体制を整えている。	-.091	<b>.954</b>	.052	.020	-.075	-.028
業務上改善を要するマネジャーに対して、OJTや研修等の教育訓練を行っている。	-.102	<b>.876</b>	.011	-.042	.003	-.007
マネジャーへの教育訓練投資は同業他社と比べ高い水準にある。	.085	<b>.708</b>	-0.136	.167	-.001	.009
長期的視野に立ってマネジャー一人ひとりの育成目標を決め、計画的な育成に努めている。	.096	<b>.672</b>	.116	.000	.004	.000
マネジャーの知識や技能が要求される水準を満たしているかどうか、定期的に確認している。	.179	<b>.556</b>	.055	.076	.030	-.012
マネジャーが、高度な資格や学位（修士・博士）が取得できるよう、支援制度（費用援助や休暇付与等）を整えている。	.399	<b>.423</b>	-.168	.044	-.021	.136
マネジャーへの昇進・昇格は、係やチームの管理等、マネジメント経験を評価して決定している。	.018	.016	<b>.712</b>	.015	-.021	.049
マネジャーへの昇進・昇格は、性別や国籍、新卒・中途採用、出身組織（部門・子会社等）の差別なく公平に行っている。	-.152	-.124	<b>.697</b>	.244	-.034	.030
マネジャーの昇進・昇格には客観的な基準がある。	.068	.164	<b>.673</b>	-.122	-.001	-.044
マネジャーの配置は、個々人の能力や適性に基づいて行われている。	.141	.013	<b>.600</b>	.041	.041	.049
マネジャーの給与は、残業代を加算した非管理職よりも高い水準にある。	-.182	.101	-.014	<b>.695</b>	.120	-.094

人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
項目	タレント マネジメント	教育訓練	昇進の 公平性	適正な 報酬	労働時間 の適正化	多様な働 き方支援
マネジャーの給与は、仕事の難しさや役割の軽重を反映して決めている。	.085	.010	.194	<b>.617</b>	-.064	.060
マネジャーの賞与は、公正な評価により適正に運営している。	.133	-.110	.345	<b>.602</b>	-.074	-.037
マネジャーの賃金は、同業他社や地域の他企業と比べて同等以上の水準にある。	.113	.110	-.100	<b>.473</b>	.005	.010
残業や休日出勤を含めて、マネジャーの年間の総労働時間は減少傾向にある。	.029	-.047	-.011	.037	<b>.843</b>	-.064
マネジャーは有給休暇を十分に消化している。	.028	-.027	.032	-.038	<b>.703</b>	.024
マネジャーの年間の所定内労働時間は、同業他社と同等以下の水準にある。	.010	.008	-.041	.060	<b>.646</b>	.080
リモートワーク（在宅ワークやサテライトオフィス）の制度を導入しており、マネジャーも利用できる。	.026	-.037	.036	-.105	-.064	<b>.874</b>
マネジャーが柔軟な勤務が行えるよう、変形労働時間制やフレックスタイム制、裁量労働制などの勤務制度を導入している。	.048	.011	.116	-.040	.039	<b>.522</b>
副業・兼業を可能とする制度が整備されており、マネジャーも利用できる。	.201	.044	-.216	.122	.045	<b>.423</b>
育児休暇、介護休暇、時短勤務等の、子育てや介護と仕事の両立を支援する制度が整備されており、マネジャーも利用できる。	-.342	.030	.301	.041	.136	<b>.399</b>
信頼性係数 $\omega$	.903	.877	.804	.756	.780	.685
因子間相関	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
第1因子	1.000	.710	.497	.328	.322	.189
第2因子	.710	1.000	.574	.425	.294	.300
第3因子	.497	.574	1.000	.454	.301	.321
第4因子	.328	.425	.454	1.000	.304	.341
第5因子	.322	.294	.301	.304	1.000	.204
第6因子	.189	.300	.321	.341	.204	1.000

(n=331)

人事制度や諸施策に関する項目は6因子で構成された。第1因子は、マネジャーの保持する高度な資格や学位や、教育訓練の結果を昇進・昇格や配置へ反映すること、能力検査や適性検査、アセスメント等の客観的資料を配置に活用することなど、高度な専門性や、教育訓練の成果適性検査等の、業績以外の能力や適性を昇進・昇格や配置に活用する項目で構成されたため「タレントマネジメント」と名付けた。第2因子は、マネジャーの技術や技能を陳腐化させないための教育体制の整備や、業務上改善を要するマネジャーに対して、OJTや研修等の教育訓練を行うといった、教育訓練の整備や実施に関する項目のため、因子名を「教育訓練」と名付けた。第3因子は、昇進・昇格は、係やチームの管理等、マネジメント経験を評価して決定することや、性別や国籍、採用形態、出身組織による差別がないこと、客観

的な基準があることで構成されたため、「昇進の公平性」と名付けた。第4因子は、マネジャーの給与は残業代を加算した非管理職よりも高い水準にある、仕事の難しさや役割の軽重を反映して決めるといった賃金水準の適正さに関することや、賞与の支給に関する公正さに関する項目で構成されたため、「適正な報酬」と名付けた。第5因子は、マネジャーの年間の総労働時間は減少傾向にあることや、有給休暇を十分に消化している、といった労働時間の抑制や休暇取得に関する項目のため、「労働時間の適正化」と名付けた。第6因子は、リモートワークや副業の容認、変形労働時間制などの柔軟な労働、育児休暇、介護休暇の制度整備に関する項目で構成されたため、「多様な働き方支援」と名付けた。第6因子「多様な働き方支援」は、信頼性係数 $\omega$ が.685であり低値であった。第6因子の構成項目「育児休暇、介護休暇、時短勤務等の、子育てや介護と仕事の両立を支援する制度が整備されており、マネジャーも利用できる」は因子負荷量が.399であり基準である0.4未満となったが、ほぼ0.4であり除外して因子分析を行っても信頼性係数は高まらなかったことから残す判断をした。

表3：因子分析結果3 中間管理職の能力と意欲

項目	第1因子 アップスキリング・ リススキリング	第2因子 ワークモチ ベーション
マネジャーは、データ生成などのAI（例：ChatGPT）を活用する知識や技能を保有している。	.870	-.143
マネジャーは、統計学やデータサイエンスの知識や技能を保有している。	.858	-.142
マネジャーは、デジタル技術を活用した業務上の課題解決策を立案している。	.771	-.0107
マネジャーは、部下の能力や評価、配置履歴、キャリア志向等の人事データを活用したマネジメントを行っている。	.762	.063
マネジャーは自身の知識、技術、ノウハウの陳腐化に対処し、知識や技術の水準を維持している。	.740	.170
マネジャーの業務に関する知識や技術、ノウハウは、同業他社と同等以上の水準にある。	.726	.106
マネジャーは経営戦略や環境変化への対応のため、新たな知識やスキルの習得に励んでいる。	.666	.230
人事諸施策はマネジャーの満足を得ている。	.502	.231
マネジャーは、より高い成果を出せるように、積極的に努力している。	-.124	.982
マネジャーは組織が求めている以上に、自身の職務を献身的に務めている。	-.137	.950
マネジャーは、目標達成に対して高いコミットメントがある。	.025	.805
マネジャーは会社（組織）のビジョンや経営戦略の実現に向けて、リーダーシップを発揮している。	.237	.565
マネジャーの高度な資格や学位（修士・博士）の取得の保有率は、2021年度と比較して上昇している。	.136	.550
信頼性係数 $\omega$	.904	.887
因子間相関	第1因子	第2因子
第1因子	1.000	.583
第2因子	.583	1.000

(n=331)

人的資源管理が中間管理職の仕事意欲と学習行動に与える効果

因子分析の結果、アップスキリングとリスキリングに関する項目が統合され、2因子で構成された。第1因子は、データ生成、統計学、データサイエンスの知識・技術と、デジタル技術を活用した業務上の課題解決といったリスキリングが求められると考えられるDXに該当する項目と、ノウハウの陳腐化に関する対処や、中間管理職が保有する業務に関する知識や技術の高さといった、現在保有している知識・技術のアップスキリングに関する項目で構成されたため、因子名を「アップスキリング・リスキリング」と名付けた。第2因子は、成果を出すための積極的な努力や、職務に対する献身性、目標達成に対するコミットメント、リーダーシップの発揮などの意欲に関する項目で構成されたため、「ワークモチベーション」と名付けた。

5-2. 重回帰分析による仮説検証

中間管理職を対象とした人事部門による支援や、人事制度や諸施策が、能力や意欲に与える影響を明らかにするために、重回帰分析を実施した。重回帰分析では、人事部門による支援、人事制度や諸施策に関する各因子を独立変数に、能力・意欲に関する各因子を従属変数に投入した。所属企業・組織の従業員規模の大きさによる影響を統制するために、大企業ダミー（従業員数300名以上）を作成し、統制変数として投入した。投入法は強制投入法とした。各因子の因子負荷量の平均を用い、人事諸施策の因子「多様な働き方支援」は、信頼性係数 $\omega$ が.685であり0.7未満の低値のため可用性の観点から重回帰分析からは除外した。重回帰分析の結果は、表4のとおりである。

表4：重回帰分析の結果

因子名	アップスキリング・リスキリング		ワークモチベーション	
	標準化係数	有意水準	標準化係数	有意水準
人事によるコミュニケーション	.126	*	-.006	
人事支援システム	-.011		.170	**
教育訓練	.255	**	.228	**
タレントマネジメント	.077		.489	**
昇進の公平性	.264	**	-.054	
適正な報酬	.166	**	.080	†
労働時間の適正化	-.050		-.029	
大企業ダミー	.113	**	.072	†
$R^2$	.500	**	.605	**
調整済み $R^2$	.488	**	.595	**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$

アップスキリング・リスクリング、およびワークモチベーションについての回帰モデルはともに有意 ( $p < .01$ ) であった。VIFは1.108から3.619を示し、変数間の多重共線性は問題ないと判断した。重回帰分析の結果、従業員規模の統制を行った上でも、アップスキリング・リスクリングに対して、人事によるコミュニケーション、教育訓練、昇進の公平性、適正な報酬が有意に正の影響を与えていた。ワークモチベーションには、人事支援システム、教育訓練、タレントマネジメントが有意に正の影響を与えていた。適正な報酬も10%の有意水準でわずかに正の影響を与えていた。労働時間の適正化は、いずれの従属変数にも有意な影響は見られなかった。統制変数である大企業ダミーは、アップスキリング・リスクリングには1%水準で有意に、ワークモチベーションには10%水準でわずかに正の影響を与えていた。仮説検証の結果は、次のとおりである。

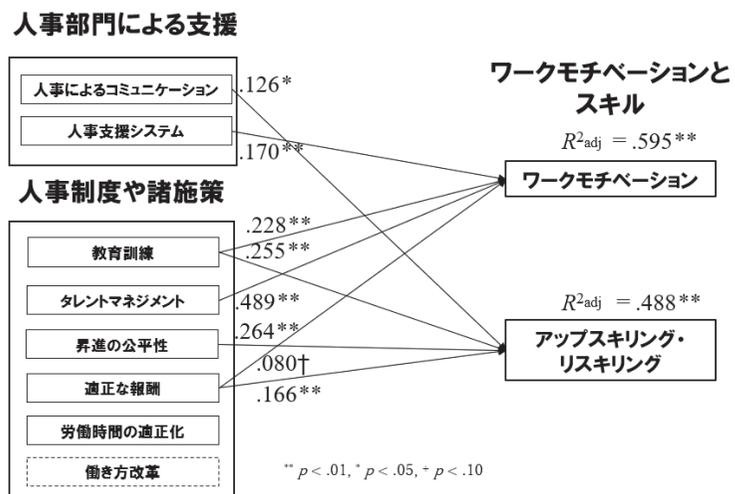
仮説1「人事部門による支援は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスクリングを促す」では、人事によるコミュニケーションでは、ワークモチベーションに関しては棄却され、アップスキリング・リスクリングに関しては支持された。HRBPやDXを活用した人事支援施策は、ワークモチベーションに関しては支持され、アップスキリング・リスクリングに関しては棄却された。

仮説2「中間管理職を対象とした人事制度（能力開発、異動・昇進管理、賃金・福利厚生、勤務・時間管理、配置管理）や、多様な働き方支援を進める人事諸制度の充実は、中間管理職のワークモチベーションを高め、アップスキリング・リスクリングを促す」では、教育訓練、昇進管理、配置管理、賃金・福利厚生がワークモチベーションに対して、教育訓練、昇進管理、賃金・福利厚生が、

アップスキリング・リスクリングに対して支持された。勤務・時間管理に関してはいずれも有意とならず棄却された。

結果モデルは図1のとおりである。

図1：重回帰分析結果モデル



## 6. 考察

重回帰分析の結果に基づき、人事部門による支援と人事制度が、中間管理職のワークモチベーションとアップスキリング・リスキリングに及ぼす影響を因子別に考察した。なお、自由記述回答は重回帰分析の結果をサポートするだけの十分な標本数が得られなかったため、考察から除外した。

### 6-1. 人事とのコミュニケーション

人事とのコミュニケーションが、アップスキリング・リスキリングを有意に促進することが示された。人事部門による対話や相談機会の創出や、コーチング等の問題解決の支援、従業員から寄せられた声のフィードバックや人事方針を伝えることは、成長に寄与すると考えられる。ワークモチベーション向上に寄与しない理由は、他部門である人事部門は、現場の業務自体の助けにはなりえないからであろう。

### 6-2. 人事支援システム

人事支援システムの活用が、ワークモチベーションを有意に高めることが示された。eラーニングやオンライン研修を活用した地域に限定されない均等な学習機会の提供、LMS（ラーニングマネジメントシステム）やタレントマネジメントシステムを活用した従業員の学習、評価や、キャリア志向等の履歴が可視化され提供されること、HRBPを用いてマネジャーの業務面や心理面の支援を行うことが、業務遂行を容易にし、ワークモチベーション向上に寄与すると考えられる。スキル向上に寄与しない理由は、因子の構成項目にeラーニングやオンライン研修は含まれるが、LMSやタレントマネジメントシステムなどの人事支援システムは、職場メンバーの状況を可視化し、マネジメントを支援するツールであるため、中間管理職自身のスキル向上との関連性は小さいためであろう。

### 6-3. 教育訓練

教育訓練はワークモチベーション、アップスキリング・リスキリング、の2因子とも好影響を与えることが示された。2因子両方に有意であったことから、教育訓練は中間管理職のパフォーマンス向上の重要な要因となりえる。技術や技能を陳腐化させないための教育体制の整備、業務上改善を要する中間管理職に対するOJTや研修等の教育訓練、一人ひとりの育成目標を決めた計画的な育成が、スキルを高め、業績達成のワークモチベーション向上にも寄与すると考えられる。一般的に、業務能力の向上を目的としたOJTや研修は、新入社員や若手社員などを対象に実施するものであるが、中間管理職に対しても有意に好影響を与えるという結果は注目に値する。

#### 6-4. タレントマネジメント

タレントマネジメントはワークモチベーションに有意に好影響を与えることが示された。標準化係数も .489 と他の因子と比較して際立って高い結果であった。保持している高度な資格や学位（修士・博士）や教育訓練の結果を配置や異動、昇進・昇格に反映することが、ワークモチベーション向上に強く影響するといえる。スキル向上に寄与しなかった理由は、高度な学位や資格は、MBA などの一部を除けば学生時代に取得していることが多く、就職後の新たに取得に向けた学習行動には繋がっていないためと考えられる。

#### 6-5. 昇進の公平性

昇進・配置の公平性はアップスキリング・リススキリングを有意に高めることが示された。マネジメント経験を昇進・昇格の評価に用いること、性別や国籍、採用形態（新卒・中途入社）、出身組織（部門、子会社）などの差別がなく、客観的な基準によって昇進・昇格の人事を行うこと、個々人の能力や適性に基づき配置を行うことは、スキルアップすれば昇進・昇格や希望の配置を得られる可能性があるという希望を与え学習行動を促すといえる。ワークモチベーション向上に寄与しなかった理由は、客観的な基準には、直接的な業績でない評価要素が含まれる可能性も含意されるため、業務のワークモチベーション向上には繋がりがなかった可能性が考えられる。

#### 6-6. 適正な報酬

適正な報酬はアップスキリング・リススキリングに有意に、ワークモチベーションにやや有意に好影響を与えることが示された。賃金に仕事の難しさや役割の軽重を反映すること、同業他社や地域の他企業と比べて同等以上の水準にあることは、賃金に見合う働きをするためのスキルアップの動機に繋がるといえる。残業代を加算した非管理職よりも高い適切な給与水準や、公正な評価に基づき賞与を支給することは、業務のワークモチベーション向上に繋がるといえる。

#### 6-7. 労働時間の適正化

労働時間の適正化はワークモチベーション、アップスキリング・リススキリングのいずれにも有意な影響を与えていなかった。総労働時間の短縮や休暇取得の推進により、余暇時間が増えても中間管理職の学習行動や仕事意欲の向上に繋がることはないという結果が示された。注目すべきは、有意ではないため必ず当てはまるとはいえないが、標準化係数は2因子ともマイナスの値であった点である。労働時間の適正化が進むと、かえって学習動機や業務のワークモチベーションを下げると、人事担当者や責任者が捉えている傾向が伺えた。労働時間の

抑制を進め、ワークよりライフを重視することで、目標達成の意欲や学習意欲にマイナスの心理を生じさせると捉えているのかもしれない。

## 7. 本研究の実践的含意

現代の管理職は従業員と対話し、従業員の権利を尊重し、多様化による対立を調整し、個人の価値観を組織の価値観と整合させ、動機づけていく必要が増している〔石崎, 2023〕。プレイヤー業務を兼務しマネジメントに専念しがたい状況に置かれながら、多様化して意見・主張の異なる部下と対話し、権利や対立を調整して合意形成し、組織が求める成果を創出するという役割を果たすのは容易なことではない。坂爪〔2022〕が指摘したように、管理職が役割を効果的に担うためにトップマネジメントや人事部の支援が必要であろう。本研究で人事とのコミュニケーションが、アップスキリング・リススキリングに有意に好影響を与えることが示されたように、中間管理職との双方向的なコミュニケーションを積極的に行い、問題解決を支援する人事が求められている。

本研究では、eラーニングやオンライン研修、タレントマネジメントシステムやLMSといった人事支援システムは、ワークモチベーションを有意に高めることが明らかになった。反面、アップスキリング・リススキリングには有意な影響を与えなかったことから、人事支援システムを、業務効率化の支援ツールに留めずに、中間管理職の能力開発に役立てるための取り組みが求められるだろう。HRBPに関しては、人事部門の人的リソースが限られている中で、HRBPなどの外部リソースを人事部門と現場を繋ぐコミュニケーターとして活用していくことも検討が必要であろう。

教育訓練は、ワークモチベーションとアップスキリング・リススキリングの両方に有意に好影響を与えることが明らかになったが、アンケート集計結果では、中間管理職向け能力開発・育成施策において、教育訓練投資が同業他社より高い水準であると回答した層が19.3%で、否定した層が45.3%であり、6項目ある質問の全てにおいて否定的回答が肯定的回答を上回り、自社の教育投資や教育施策は不十分と認識されている傾向が伺えた。教育訓練の体制整備と教育投資の充実が企業の課題といえる。教育訓練の内容は一律的な研修だけでなく、OJTを含む個々人の課題に応じた柔軟な教育訓練を実施できる制度設計が必要と考えられる。

タレントマネジメントでは、本研究で高度な資格や学位（修士・博士）や教育訓練の結果を配置や異動、昇進・昇格に反映することが、ワークモチベーション向上に強く影響することが明らかになった一方で、アンケート集計結果からは人事への活用はできていない傾向が伺えた。日本では、中間管理職の処遇への活用以前に、博士等の高度専門人材の活用自体が進んでいない。技術・研究職を必要とする企業・組織において、理系の修士号取得者は学士号取得者よりも高い賃金などで処遇されているが、博士号取得者や文系の修士・博士といっ

た理系修士以外の処遇と活用は十分ではない。高度専門人材の処遇を改善し、配置や昇進・昇格に活用する人事が求められる。アップスキリング・リススキリングには有意な影響を与えていなかったことから、学習を促すための費用助成などの取得支援も必要であろう。

昇進の公平性は、本研究で、マネジメント経験を評価することや、性別や国籍、採用形態、出身組織などの差別がなく、客観的な基準によって昇進・昇格の人事を行うことなどが、アップスキリングやリススキリングを促進することが明らかになった。プレイヤーとしての力だけでなくマネジャーとしての力も評価すること、男性ばかり、日本人ばかり、親会社からの出向者ばかりで管理職のポジションを占めないといった、純粹に実力を評価する公平な昇進施策をとることで、学習動機を高めスキル向上が期待できる。

報酬の適正化は、標準化係数の値は低めであるものの、アップスキリング・リススキリングに有意に、ワークモチベーションにやや有意に好影響を与えることが明らかとなった。人口減少を背景に、若年層の人材確保や離職防止を目的とした賃上げが注目されているが、中間管理職に対しても、その困難な役割や多くの仕事量に見合った適正な報酬を設計することが必要であろう。

労働時間の適正化はワークモチベーション、アップスキリング・リススキリングのいずれにも有意な影響を与えず、どちらかといえばマイナスの傾向にあった。ワークよりライフを重視して労働時間を削減したり休暇取得率を高めたりすることには、学習よりも余暇に費やしてしまう、仕事も無理せずほどほどにといった、ぬるま湯的な意識を生むという感覚があるのかもしれない。中間管理職が勤務時間外にスキル向上に励むようになるには、労働時間の削減だけでなくスキル向上に励んだ結果の処遇への反映も課題となるであろう。労働時間の削減に関しては、単なる時間削減ではなく、労働生産性の向上を同時に求めるような、業務のワークモチベーション向上につながる施策が必要であろう。

## 8. 結語

本研究による理論的意義は、中間管理職を対象としたワークモチベーションやスキルアップに関する学術研究が僅少である中で、人事部門による支援施策や人事制度の充実が、ワークモチベーション、アップスキリング・リススキリングを高めることを実証的に明らかにしたことにある。さらに本研究では、ワークモチベーションには、人事支援システム、教育訓練、タレントマネジメントが有効で適正な報酬がわずかに有効であり、アップスキリング・リススキリングには、人事によるコミュニケーション、教育訓練、昇進の公平性、適正な報酬が有効である、という人的資源管理の施策による効果の違いも明らかになった。

従業員を動機づけ、育成することはすべての企業・組織に共通する課題であるが、重要な存在でありながら関心が寄せられてこなかった中間管理職の動機づけや育成の研究が盛んに

なることを願う。そのためには、中間管理職は高い能力があり、ワークモチベーションとスキルアップの意欲に満ちた完全無欠の存在ではなく、不完全な人間の一人であるという、管理者観の変容が必要であろう。

## 9. 今後の課題

最後に、本研究の限界と課題について述べる。本研究は、人事担当者・責任者を調査対象として実施された。調査上の制約により、中間管理職自身を対象に調査は実施できなかった。今後、中間管理職を対象として調査することで、能力や意欲についてより実態に即した分析が可能となるだろう。

## 謝辞

本研究あたり、パートナーとして調査設計と実施に多大なるご支援をいただいた ProFuture 株式会社代表取締役所長兼 HR 総研所長の寺澤康介社長および、産業能率大学総合研究所の調査メンバーである、経営管理研究所中拂美樹研究員、マーケティングセンター高橋輝子プロジェクトリーダーの尽力に心から感謝申し上げます。皆様の支えにより本研究は完遂できた。

## 参考文献

- 石崎晴義：リーダーシップの波及過程—上司の垂直的リーダーシップと部下間交流（TMX）の関係—、説得交渉学研究、第15巻、2023、pp.1-14
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. : How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6),2012,1264-1294.
- Katz, R. L. : Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1),1955, pp.33-42.
- 松尾睦：経験学習を活性化する人事制度：ヤフー株式会社の事例、Discussion Paper, Series B, (114), 2013b、pp.1-6
- 松尾睦：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、2013a
- 日本労働研究機構：組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—、日本労働研究機構調査研究報告書、No161、2003、pp.414-438
- 松山一紀：ミンツバーグ『マネジャーの仕事』、日本労働研究雑誌、65(4)、2023、pp.102-105
- リクルートワークス研究所：プレイングマネジャーの時代、2020
- 坂爪洋美：管理職の役割の変化とその課題—文献レビューによる検討、日本労働研究雑誌、725、2022、pp.4-18

産業能率大学総合研究所：第7回上場企業の課長に関する実態調査、2023

産業能率大学総合研究所：ミドルマネジャーの人事実態調査報告書、2023

田中秀樹：戦略的人的資源管理論の整理、同志社政策科学研究 10 (1)、2008、pp.181-196

