

■ 教育が必要とされる意外な階層……山下 龍男

今回の調査で意外だったのは、上級管理者に対してもさらなる能力やスキルの強化が求められているということです。「実施している社員教育のテーマ」（質問4）と、「強化すべき能力・スキル」（質問3）を階層別に比較すると、同一テーマで「実施している」より「強化すべき」の比率が3倍以上となるものが11テーマありました（『企業における人材育成』に関する実態調査 概報参照）。このうち8テーマ（図版-1）が上級管理者に対するものだったのです。「実施している」ものより、これから「強化すべき」と考えている項目の方が高い数値になるのは当然ですが、先にあげた11テーマ以外は多くても2倍程度ですので、3倍という数値は、かなり強く求められていると考えてよいでしょう。

上級管理者に対して、とくに強化すべきであるとされた教育・研修のテーマは、「プレゼンテーション力」「ミーティングを推進していくスキル」「論理的思考力」「創造的思考力」「問題発見・解決力」「異なる価値観への適応力」「自らのモチベーションを維持する能力」「情報活用力」の8テーマです。かなり広範囲にわたっていますが、このうちの、「創造的思考力」「異なる価値観への適応力」「情報活用力」の3テーマについては、他の階層と比べて「強化すべき」とするパーセンテージの最高値との差が20ポイント以内とあまり大きくありません（図版-1の数値が太字のテーマ）。企業内競争を勝ち抜いた歴戦の強者というべき人たちに、さらなる能力強化が必要と認識されているのはなぜなのか。今回の調査では、その背景までは探れませんでした。上級管理者に対し人事担当者の42.7%がもっと情報活用力を身に付けてもらいたい、37.2%が異なる価値観への適応力をより高めてもらいたい、と感じているのは事実です。これは日本企業にとって深刻といってよい数値ではないでしょうか。

なお、アンケートの質問2-4「もっとも多くの研修費をかけている階層」によれば、上級管理者は14%ですが、質問2-5-2「今後研修費を増額する可能性の高い階層」では上級管理者が24.1%と10.1ポイント上昇しています。これは、中堅社員（+9.0ポイント）、初級管理者（+20.3ポイント）、中級管理者（+2.6ポイント）、経営幹部（+5.4ポイント）と比べても決して少なくありません。この数字からも、今後も上級管理者に対する教育・研修が求められていくと想像されます。

スキルアップはトップ層にも求められる時代になったことを肝に命じたほうがいいでしょう。

図版-1

階層ごとに特に必要とされる「強化すべき能力・スキル」（質問3）

階層ごとに実施している「社員教育のテーマ」（質問4）

新入社員	中堅社員	初級管理者	中級管理者	上級管理者	無回答	選択肢	新入社員	中堅社員	初級管理者	中級管理者	上級管理者	無回答
42	116	118	95	53	32	プレゼンテーション力	53	70	56	32	14	85
21.1%	58.3%	59.3%	47.7%	26.6%	16.1%		26.6%	35.2%	28.1%	16.1%	7.0%	42.7%
7	76	117	97	45	46	ミーティングを推進していくスキル	7	33	62	34	11	114
3.5%	38.2%	58.8%	48.7%	22.6%	23.1%		3.5%	16.6%	31.2%	17.1%	5.5%	57.3%
76	119	117	95	69	26	論理的思考力	55	69	61	36	13	77
38.2%	59.8%	58.8%	47.7%	34.7%	13.1%		27.6%	34.7%	30.7%	18.1%	6.5%	38.7%
54	103	105	94	70	35	創造的思考力	33	43	51	28	18	114
27.1%	51.8%	52.8%	47.2%	35.2%	17.6%		16.6%	21.6%	25.6%	14.1%	9.0%	57.3%
55	127	140	107	70	21	問題発見・解決力	50	79	79	53	23	68
27.6%	63.8%	70.4%	53.8%	35.2%	10.6%		25.1%	39.7%	39.7%	26.6%	11.6%	34.2%
57	81	102	92	74	42	異なる価値観への適応力	26	32	37	36	20	121
28.6%	40.7%	51.3%	46.2%	37.2%	21.1%		13.1%	16.1%	18.6%	18.1%	10.1%	60.8%
106	127	89	66	43	32	自らのモチベーションを維持する能力	65	63	46	25	13	95
53.3%	63.8%	44.7%	33.2%	21.6%	16.1%		32.7%	31.7%	23.1%	12.6%	6.5%	47.7%
52	90	114	117	85	46	情報活用力	26	36	46	46	28	118
26.1%	45.2%	57.3%	58.8%	42.7%	23.1%		13.1%	18.1%	23.1%	23.1%	14.1%	59.3%

表中 内は無回答を除く最大比率階層と、最大階層から2ポイント以内の差で続く階層。濃い灰色のセルは左表と右表で3倍以上の差があるもの。左欄「強化すべき能力・スキル」の上級管理者の%が太字で書かれているものは、同一テーマにおける最大値（斜体）との差が20ポイント以内のもの。