

職場で必要とされる能力

—web アンケートによる実態調査—

Abilities Required at Workplaces: Online Survey on Actual Situation

幸 田 達 郎*

Tatsuo KODA

要旨：職場で重要だと考えられる能力を、全国の就業者に対する web 調査で明らかにした。その際に、①職場で必要とされる能力、②上司の能力、③職場全体の能力、の3つを測定した。旧来から日本企業が得意にしてきたと考えられる“現実の”能力については、上司や職場に必要とされるよりも高い能力を持っていることが示唆されたのに対し、語学力や異文化への適応力など、国際化によって新たに必要性が高まったと考えられる能力については、“現実の”能力と“必要とされる”能力の高さに有意な差は認められなかった。現状では、実際の職場において、新たに要求されていると考えられる能力は旧来から必要とされていた能力の高さにまで追いついていないとも考えられる。

キーワード：職務能力, 組織, リーダーシップ, 国際化, 日本企業

第1節 はじめに

日本の企業・社会が国際的な競争力を維持するためには、労働人口の減少にともなう産業上の問題を解決する必要がある。

構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査結果（独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 2013）によると、自社の競争力を高めるために強化すべきもの（複数回答）として、「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などが上位にあがっている。それでは、どのような能力・資質が必要とされており、現状ではどの程度、満たされているのだろうか。

「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」（独立行政法人 労働政策研究所・研修機構, 2015）では、ミドルマネジャーに求められている資質等について、自身にどの程度あてはまるか尋ねている。それによると、該当度合いがもっとも高かったのは、ストレス耐性に関してであり、次いで、顧客の満足を重視する、部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている、などであった。また、近年の管理職に不足している能力・資

* こうだ たつお 文教大学人間科学部

質についての企業からの回答（複数回答）は、「部下や後継者の指導・育致力（傾聴・対話力）」（61.7%）がいちばん多く、「リーダーシップ、統率・実行力」（43.3%）、「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」（40.9%）、「組織の活性化を促す動機づけ力」（32.7%）であり、この重要度の順序はミドルマネジャーに質問した場合にも同じであった。

第2節 調査目的

このように、企業や管理者側から見た、構造変化の中で企業の中の人材に必要な能力については一定の知見が得られている。しかし、現実の企業の現場の中から見あげたときに、職場にとって重要な要素や能力はどのようなものなのであろうか。

本稿では、国内の就業人口の年齢・性別の構成比と同様になるようにサンプリングを行い、全国的な web 調査により、職場にいる人たちから見た、職場で必要とされる能力を明らかにするための調査を行った。

第3節 職務上の能力について

個人の内奥にしまわれた職務能力は外部から直接にはみえないので、日常の職務行動の観察などから間接的に測定する。そのために能力評価は上司からの査定による場合が主になる（幸田, 2020）。しかし、そのままでは観察できる側面は、観察者が観察しえた場面に限られ、偏向する可能性もある（幸田, 2020）。佐野・楨田・関本（1970, 1987）は、上役からの評価だけでなく周囲の人間に評価をさせる「多面観察」を推奨している。通常の人事評価は上司からの評価のみであるが、多面観察では、同僚や、場合によっては部下からの視点を取り入れる。近年では、これまでに業績をあげた実際の行動のプロセスを評価することで、ある職務または状況に対し、効果的、あるいは卓越した業績を生む原因になるような個人の根源的特性を推測するコンピテンシー（Competency）評価（Spencer & Spencer, 1993）が注目されている。しかし、マクレランド（McClelland, 1993）によれば、コンピテンシーをみいだすためのインタビュー手法は、フラナガン（Flanagan, 1954）の提唱したクリティカル・インシデント法（Critical Incident Technique）と課題統覚テスト（TAT）（Murray, 1938）を組み合わせた方法だという。そのために、個人の詳細な能力評価には適していても、本稿が意図するような国内全体の傾向を把握するには適さない。従って、厚生労働省の指示により独立行政法人 労働政策研究所・研修機構が行う一連の調査（JILPT 調査シリーズ）のように、大量のサンプルを対象とした社会調査に用いられる一般的な項目を使用することが好ましい。その際に、本研究では、職場に対する多面的な視点を確保するために、①自分の職場ではどのような能力が必要だと考えられるか？ ②自分の上司はどの程度その能力を満たしていると考えられるか？ ③自分を取りまく部下や同僚などの職場の周囲の人全体はどの程度その能力を満たしていると考えられるか？ という3つの方向からの質問を行うことで多面的な視点を確保することとした。

上の①～③のそれぞれについて17項目の質問で確認した。第4節で述べる調査による質問の詳細は表1のとおりである（なお、表内の順位は第5節で述べる職場における“重要度”の順位である）。

表 1 調査項目（回答者が自分の職場で重要と回答した順）

	自分の職場では どのような能力 が必要か？		自分の上司はど の程度その能力 を満たしている と考えられる か？		自分をとりまく 部下や同僚など の職場の周囲の 人はどの程度そ の能力を満たし ているか？	
	M	SD	M	SD	M	SD
1位 語学力	3.24	1.13	3.17	1.03	3.19	0.93
2位 異文化への適応力	3.03	1.16	3.02	1.00	3.04	0.88
3位 マネジメント能力	2.56	1.06	2.87	1.04	2.93	0.85
4位 リーダーシップ	2.49	0.99	2.82	1.09	2.97	0.87
5位 人脈・ネットワークづくりに長けていること	2.49	1.00	2.70	1.03	2.84	0.85
6位 構想力	2.44	0.99	2.81	0.99	2.91	0.82
7位 技術力	2.38	1.07	2.75	1.01	2.74	0.85
8位 集団行動力	2.35	0.95	2.80	1.01	2.77	0.86
9位 多様な価値観を受け入れる能力	2.34	0.96	2.83	1.01	2.86	0.85
10位 基礎学力	2.33	0.96	2.58	0.99	2.74	0.88
11位 リスク管理能力	2.29	1.03	2.78	1.05	2.87	0.87
12位 情報収集・分析力	2.22	1.00	2.72	0.97	2.79	0.85
13位 向上心	2.19	0.93	2.73	1.01	2.86	0.89
14位 素直さ	2.17	0.85	2.82	1.00	2.76	0.87
15位 忍耐力	2.00	0.85	2.71	1.03	2.69	0.90
16位 理解力	1.92	0.82	2.69	1.04	2.69	0.86
17位 コミュニケーション力	1.91	0.88	2.67	1.05	2.70	0.88

n=900

第4節 調査方法

以下の手順で抽出した日本国内の就業者 900 名を対象にアンケート調査を行った。

母集団について

データの収集を市場調査会社に依頼し、インターネット調査によってデータを収集した。

調査対象の母集団は 2013 年 2 月 28 日時点で、874,328 人であった。これらは、インターネット上で募集されたか、または副業などでアンケート協力者を募集するアフィリエイトを通じて募集されたか、またはマーケティングサイト等の会員の中から募集された人々である。母集団への報酬は、登録時に 50 ポイント（50 円相当）が付与されている。

サンプル抽出

上記母集団（モニタ登録者）から、全国の 18 歳～59 歳の従業者をランダムに抽出し、アンケートを依頼した。スクリーニングアンケートに回答した登録者には、3 ポイント（3 円分）を付与した。スクリーニングアンケートの結果により、就業人口比率に合致する回答者を抽出した。その結果、表 2 のとおりのサンプルを得た。

調査期間と調査方法

2014 年 2 月 19 日～2 月 21 日に上記スクリーニングアンケートを行い、条件に合致した対象のみ、本調査のアンケート画面と、回答を促す電子メールを配信した。調査期間は同年 2 月 21

表 2 調査対象者の属性

	男性	女性
経営者	0	0
役員・上級管理者	23	3
中間管理職	87	13
一般職（正規社員）	376	289
契約社員等（非正規社員）	28	81

n=900（単位：人）

日～2月25日までの4日間。回答内容から、極端に短時間での回答・ストレートクリッカー・矛盾回答を弾き、調査期間中、回答が早い人に偏るような「先着順」ではなく、スクリーニング調査から得られた性別年代別8区分の構成比を基に、スクリーニングで得られた対象者の中からサンプルをランダムに抽出しながら配信数を調整し、質問紙を配信した。そうすることで調査期間内の早い時期に回答者が偏らないようにして調査を実施した。本調査への報酬として、50ポイント（50円相当）を付与している。

質問文の提示の順番は、回答者の集中力が回答の後半に低下しないようランダム化して提示した。

分析方法

得られたデータを、第3節で述べた①～③に分類し、それぞれの分類間での平均値の差の検定（t検定）を行った。さらに、男女に分類し、同様に平均値の差の検定（t検定）を行った。

第5節 調査結果

それぞれの質問に対する回答は、以下のとおりであった。

自分の職場で重要な能力

まず、①自分の職場ではどのような能力が必要だと考えられるか？という問いに対する回答の順位のうち、項目得点の平均値が有意に次の順位の項目よりも高かった項目の上位は以下のようになった。

1位「語学力」（2位との差、 $p<.001$ ）、2位「異文化への適応力」（3位との差、 $p<.001$ ）、3位「マネジメント能力」（4位との差、 $p<.05$ ）、4位「リーダーシップ」（5位との差、 $p=n.s.$ ）、5位「人脈・ネットワークづくりに長けていること」（6位との差、 $p=n.s.$ ）、6位「構想力」（7位との差、 $p=n.s.$ ）。次に有意差が生じるのが11位と12位との間（ $p<.05$ ）であり、4位の「リーダーシップ」から11位の「集団行動力」までのそれぞれの平均値は、次の順位の項目の平均値との間に有意差はなかった（すべて $p=n.s.$ ）。

このことから、3位までの重要度が高く、4位以降は緩やかに重要度が下がっていくとみることが出来る（図1）。

職場での重要度と上司の能力・職場全体の能力との差

重要度が1位であった「語学力」については、職場での重要度（ $M=3.24, SD=1.13$ ）に比して、上司の能力の得点（ $M=3.17, SD=1.03$ ）が低かったが、統計的な有意差はなかった。また、職場のひとたち全員の能力（ $M=3.19, SD=.93$ ）とも有意差はなく、これら3つの変数の間には有

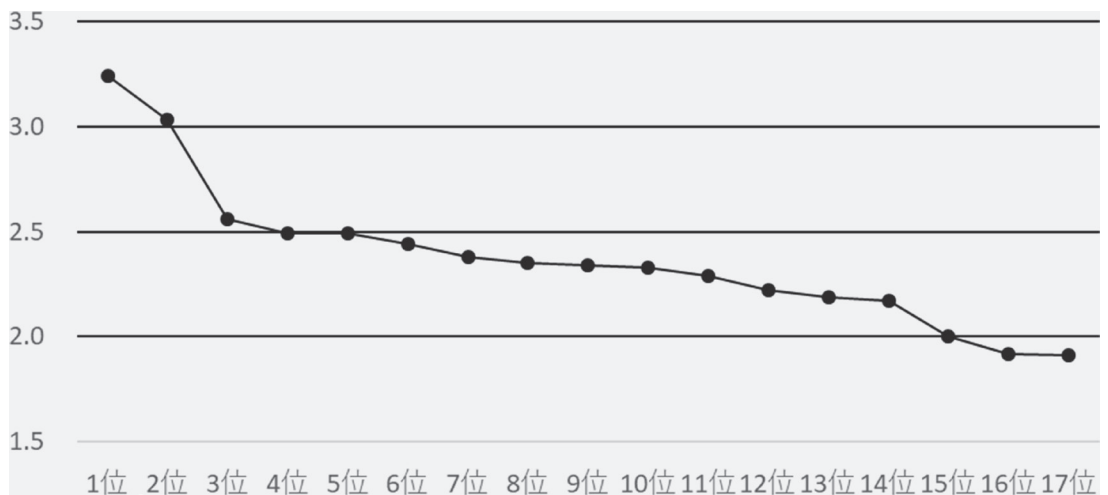


図1 職場で必要な能力の項目の順位と平均点

意差がなかった（すべて $p = n.s.$ ）。職場での重要度が2位であった「異文化への適応力」についても、職場での重要度 ($M = 3.03, SD = 1.16$)・上司の能力 ($M = 3.02, SD = 1.00$)・職場のひとたち全員の能力 ($M = 3.04, SD = .88$) の3つの変数間に有意差はみられなかった（すべて $p = n.s.$ ）。第3位の「マネジメント能力」については、職場のひとたち全員の能力 ($M = 2.93, SD = .85$) が有意に最も高く、次いで上司の能力 ($M = 2.87, SD = 1.04$) が有意に高く、どちらも職場での重要度 ($M = 2.56, SD = 1.06$) を上回っていた（すべて $p < .05$ ）。その他、4位、5位までみると、4位の「リーダーシップ」については、職場のひとたち全員の能力 ($M = 2.97, SD = .87$) が有意に最も高く、次いで上司の能力 ($M = 2.82, SD = 1.09$) が有意に高く、どちらも職場での重要度 ($M = 2.49, SD = .99$) を上回っていた（すべて $p < .001$ ）。さらに、5位の「人脈・ネットワークづくりに長けていること」でも、同様に、職場のひとたち全員の能力 ($M = 2.84, SD = .85$) が有意に最も高く、次いで上司の能力 ($M = 2.70, SD = 1.03$) が有意に高く、どちらも職場での重要度 ($M = 2.49, SD = 1.00$) を上回っていた（すべて $p < .05$ ）。

職場での重要度に関する男女差

これまでみてきた職場での重要な能力について、重要度の認識について、男性514名、女性386名の間で差があるかどうかを調べた。

「異文化への適応力」については、女性 ($M = 3.16, SD = 1.21$) のほうが男性 ($M = 2.93, SD = 1.11$) に比べて職場での重要度の認識が有意に高く ($p < .01$)、「マネジメント能力」については、女性 ($M = 2.74, SD = 1.11$) のほうが男性 ($M = 2.43, SD = 1.01$) に比べて職場での重要度の認識が有意に高く ($p < .001$)、「リーダーシップ」については、女性 ($M = 2.72, SD = 1.07$) のほうが男性 ($M = 2.33, SD = .89$) に比べて職場での重要度の認識が有意に高かった ($p < .001$)。

一方で、「語学力」(男性: $M = 3.21, SD = 1.07$; 女性: $M = 3.29, SD = 1.21$) と「人脈・ネットワークづくりに長けていること」(男性: $M = 2.43, SD = .95$; 女性: $M = 2.57, SD = 1.06$) では男女差はみられなかった（どちらの場合も $p = n.s.$ ）。

上司の能力と職場のひとたち全員の能力については、全34項目すべてにおいて有意な男女差はみられなかった（「上司の能力」17項目と「職場のひとたち全員の能力」17項目の全34項目すべてで $p = n.s.$ ）。

第6節 考察

「語学力」「異文化への適応力」については、職場での重要度・上司の能力・職場のひとたち全員の能力の3つの変数間に有意差はみられなかった。しかし、「マネジメント能力」「リーダーシップ」「人脈・ネットワークづくりに長けていること」については、職場のひとたち全員の能力が高く、次に上司の能力が高かった。これらの項目に関して、人々の能力は、職場での重要度に比べて高かった。

今回の調査からは、①職場での重要度の平均値よりも、①上司の能力の平均値や、②職場のひとたち全員の能力の平均値が有意に“低い”項目はなかった。日常、仕事をこなしており、それが継続している以上、必要とされる能力よりも上司の能力の平均値が低い、ということはありません、このことが確認されたといえる。重要度の順位の上位2項目、「語学力」「異文化への適応力」という、おそらくは海外対応が増えたことによる比較的新しく必要とされている能力については、上司や職場全体の能力は、それが必要とされる程度を有意に上回ることはなかった。興味深いのは、「マネジメント能力」や「リーダーシップ」「人脈・ネットワークづくりに長けていること」などの、旧来から日本企業で重視されていると考えられるような能力（間, 1971; 岩田, 1977; Ouch, 1981; Pascal & Athos, 1981 など、日本企業の強みに触れた古典的論文を参照のこと）については、上司や職場全体の能力が、必要とされる水準を有意に上回っていたことである。多くの日本企業にとっての課題は、これまで必要とされていた能力にあるのではなく、国際対応に伴って新たに必要になってきた能力であると考えられる。

男女差については、職場での重要度については差がみられる項目があったが、上司の能力と職場のひとたち全員の能力については、性別による違いはみられなかった。このことの原因として推測されるのは、表2にみられたように、回答者の職位には男女差があり、役員・上級管理者では、男性23名が、女性3名が回答しており、中間管理職の人数は、男性87名、女性13名であった。また、契約社員では女性が多く、男性28名、女性81名であった。つまり、男女に分けて回答を分類した場合、男性の回答よりも女性の回答は下の職位からより上の職位を見上げる目線のものが多かったといえる。

ここで興味深いのは、①職場に必要とされる能力には男女差がある項目があり、これは職位や立場の違いから重視すべき能力に差が生じたのだと考えられる。しかし、②上司がそれぞれの項目の能力をどの程度満たしているかについての回答に男女差はみられず、また、③職場の周囲の人全体がそれぞれの項目の能力をどの程度満たしているかについての回答にも男女差がみられなかった。このことは、ひと（上司や職場の人々）を見る目に男女の間でのブレは少なく、職位や立場の違いのほうが重要であるということの意味する。職位や立場に違いがなければ、人間が他人の能力を評価する目は一致しやすいということなのかも知れない。

第7節 おわりに

本稿では、職場で重要だと考えられる能力を、現場で働く個々の従業員の立場の人たち（全国の就業者）に対するweb調査という手法で明らかにした。その際に、上司が実際に持っていると考えられる能力と、職場全体の能力を併せて調査した。そうすることによって、①職場で必要とされる能力、②上司の能力、③職場全体の能力、の3つの一致の度合いを測定しようと試みた。

旧来から日本企業が得意にしてきた能力については、上司や職場が必要とされるよりも高い能力を持っていることが示唆されたのに対し、語学力や異文化への適応力など、国際化によって新たに必要性が高まったと考えられる能力については、必要とされる能力の高さとの有意な差は認められなかった。職場の実際では、これらの新たに要求されていると考えられる能力は、すでに満たしてはいるものの、旧来から必要とされていた能力の高さにまで追いついていないとも考えられる。

こうした研究を、さらに大量のサンプルを用い、職種ごと、職位ごとなど、より細かい分類を用いて明らかにしていく必要があるであろう。

(本研究は JSPS 科研費・基盤研究 (C) (一般) 19K01919 の助成を受けた研究の基礎部分を構成するものです。)

引用文献

- Ouch, W. G. (1981). 『セオリーZ』 *Theory Z: American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監・訳 (1981) CBS ソニー出版).
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). 『ジャパニーズ・マネジメント』 *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster. (深田祐介 訳 (1983). 講談社).
- Flanagan, I. C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- McClelland, D. C. 1993. 「序に代えて」『コンピテンシー・マネジメントの展開 [完訳版]』 In Spencer Jr., L. M & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Performance.*, pp. 3-8. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 2011, pp. 3-19. 生産性出版).
- Murray, H. A. 1938. *Explorations in Personality*, New York: Oxford University Press.
- Spencer, M. L. & Spencer, S. M. 1993. 『コンピテンシー・マネジメントの展開 [完訳版]』 *Competence at Work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 2011. 生産性出版).
- 幸田達郎 2020. 『基礎から学ぶ 産業・組織心理学』 勁草書房.
- 佐野勝男・榎田仁・関本昌秀 1970. 『管理能力の発見と評価』 日本経営出版会.
- 佐野勝男・榎田仁・関本昌秀 1987. 『新・管理能力の発見と評価 —パーソナリティからの新しいアプローチ—』 金子書房.
- 間宏 (1971). 『日本的経営—集団主義の功罪—』 日本経済新聞社.
- 岩田龍子 (1977). 『日本的経営の編成原理』 文眞堂.
- 構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査結果 —事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、育成戦略は今、どう変わろうとしているのか— (JILPT 調査シリーズ No.111) 2013. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 編集・発行.
- 「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果 —就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか— (JILPT 調査シリーズ No.128) 2015. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 編集・発行.

