

2016年度
「幹部・リーダーの意識調査」
調査結果



2016年7月

変化と成長に挑む戦略パートナー

 株式会社 **タナベ経営**

戦略総合研究所

□ 調査結果サマリー

一番の悩みは「自部門の業績」以上に「部下育成」！

■ 今、抱えている一番の課題・悩みのトップは「部下育成」

「部下育成」（40.8%）は2013年度以降4年連続で首位。また、年度ごとに多少の増減はあるものの、中期的に見ると増加傾向にある。一方、2番目の「自部門（会社）の業績アップ」（37.0%）は減少傾向にあり、「部下育成」の重要度がますます増していることが分かる。

■ 生産性向上に向けて現場で感じる課題は「目標意識に個人差がある」こと

「部門・部署での目標意識に個人差がある」（59.5%）が二番目以降を大きく引き離し、トップ。上記の「部下育成」への悩みと合わせ、ヒトやチームの問題への関心が高いことが分かる。

上司からの期待は感じているが、自信を持つには至らず…

■ 上司から求められていると感じるのは「実行力・率先垂範」「指揮・統率力」

リーダーとして上司から求められていると感じる能力は、首位が「実行力・率先垂範」（44.6%）、次いで「指揮・統率力」（42.7%）、「部下育成力」（37.4%）と続く。

■ 自分が自信を持っているのは「責任感」「コミュニケーション力」

自分が自信を持っている能力は、「責任感」（44.3%）が6年連増で首位。2番目は「コミュニケーション力」（26.9%）、3番目は「調整力」（26.1%）と、人柄やコミュニケーションなど現場リーダー的な要素が上位に挙げられている。

一方、上司から求められていると感じる能力のトップであった「実行力・率先垂範」（19.0%）は7位にとどまっており、期待を感じつつも実態が追い付いていないことが分かる。

■ 不足していると感じるのは「戦略構築力」「指揮・統率力」

不足していると感じる能力については、首位の「戦略構築力」（41.5%）をはじめ、「指揮・統率力」（37.3%）、「部下育成力」（31.7%）といった、現場よりもワンランク上の視点で求められるリーダーシップが上位に挙げられている。また、上司から求められている能力と重複するものも多く、リーダーとしての期待は感じつつも、現状は自信を持つには至っていないようだ。

現状の処遇に不満は少なく、目指すポジションは「やや上」！？

■ 現在の処遇（報酬）に対する不満度は低い

現在の役割に対する処遇（報酬）については、「十分満足」「やや満足」を合わせた満足度の合計が38.4%、また「どちらとも言えない」は32.9%であった。一方、「やや不満」「大いに不満」を合わせた不満度の合計は27.6%にとどまっており、全体的には大きな不満はないと言える。

■ 今後、目指したいポジションは「上級幹部クラス」

今後、目指したいポジションについては、「上級幹部クラス」（32.9%）が調査開始の2010年以降、7年連続で首位。参加者の多くが主任・係長～課長クラスであることから、目指すのは「やや上」と考える幹部・リーダーが多いようだ。

現実プレイヤー！？他部門への理解もまだまだ不十分

■ 幹部・リーダーの多くはプレイヤー業務のウェイトが8割

業務の時間配分については、「マネージャー20：プレイヤー80」（32.1%）が最も多く、プレイングマネージャーといいつつも、まだまだプレイヤー業務に追われているようだ。

■ 他部門の経験は少なく、理解も十分とは言えない

（前職を含め）現在と異なった部門での経験については、最も多いのが「2部門」（33.4%）、次いで「（他部門の経験は）ない」（30.6%）となっていた。

一方、他部門の名称や役割への理解については、「全て知っている」（51.2%）が半数を超えているものの、「半分くらいは知っている」（33.6%）、「3割程度は知っている」（10.2%）という回答も多く、幹部・リーダーと言えども全社視点では十分とは言えないのが実態のようだ。

学びたいのは「財務・計数」

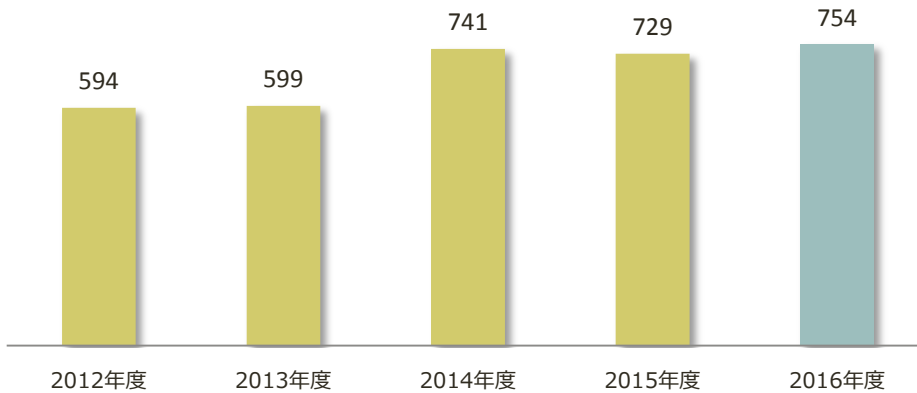
■ 「マネジメント」研修は受けているが、今後は「財務・計数」の強化が必要

これまでに参加した経験のあるセミナー・研修テーマのトップは「マネジメント」（47.6%）であり、多くの企業で幹部・リーダーへの階層別教育の環境はある程度、整備されていることが分かる。一方、今後参加したいテーマとしては、首位の「マネジメント」（45.2%）に続き、「財務・計数」（32.9%）が2番目に挙げられており、今後の強化が必要だと言える。

□ 調査実施概要

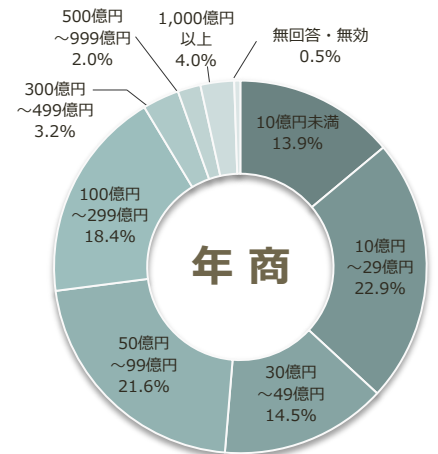
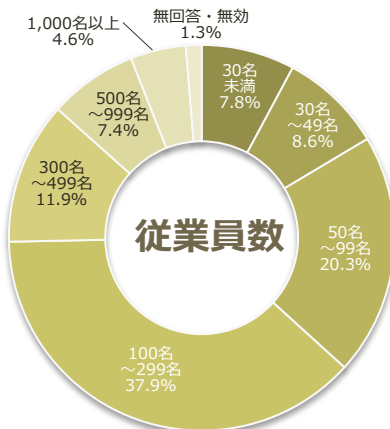
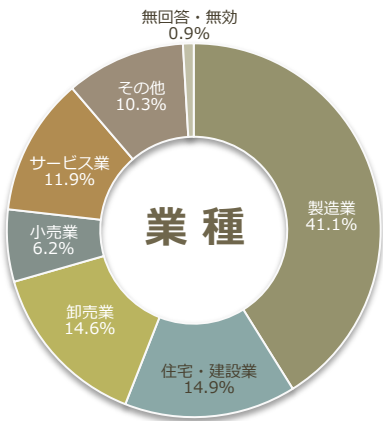
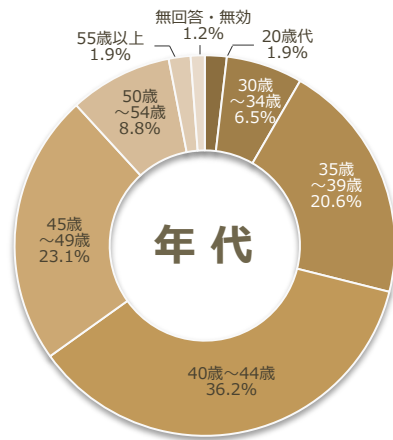
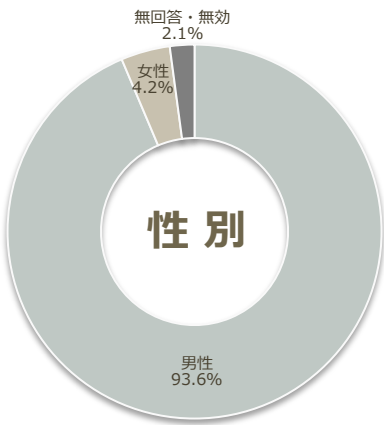
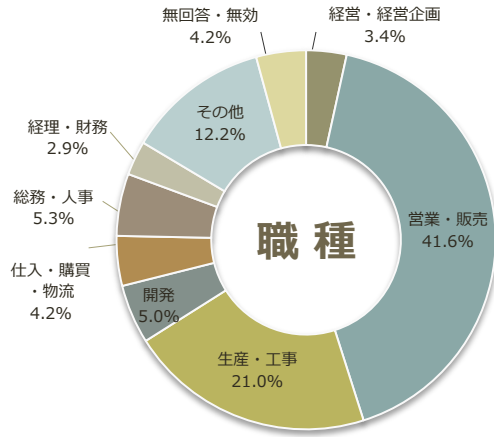
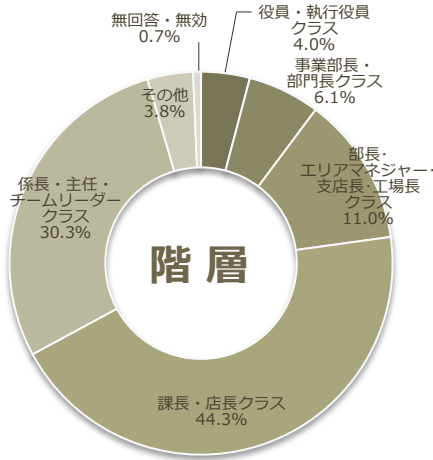
- 【調査目的】 幹部・リーダー（またその候補）に仕事に対して感じている点などをお聴きし、企業に今後の幹部人材育成の参考情報としてご提供する。
- 【調査対象者】 当社主催「幹部候補生スクール」（2016年5月から全7回・開催中）に参加中の幹部・リーダー人材（777名）
- 【調査エリア】 全国
- 【有効回答数】 754件（有効回答率 92.3%）

【本文中に登場する過去調査の回答者数】



□ 回答者属性

※グラフは小数点第2位で四捨五入しておりますので、合計が100%にならない場合がございます。予めご了承ください。(以降のページも同様です)



□ 設問一覧・目次

【幹部・リーダーの問題意識】

Q 1	今、抱えている一番の課題・悩みは何か	P 5
Q 2	生産性向上に向けた課題として現場で感じる課題は何か	P 6
Q 3	あなたの上司が、リーダーとしてあなたに求めている能力は何だと思うか	P 7～8
Q 4	自信を持っている能力は何か	P 9
Q 5	不足していると感じている能力は何か	P 10
-	幹部・リーダーの能力に対するとらえ方（比較）	P 11

【幹部・リーダーのモチベーション】

Q 6	現在の役割に対する処遇（報酬）についてどう思うか	P 13～14
Q 7	今後、目指したいポジションは	P 15

【幹部・リーダーの勤務実態】

Q 8	マネージャー業務とプレイヤー業務の仕事の時間割合はどれくらいか	P 17～19
Q 9	（前職も含め）現在とは異なった部門での経験はどれくらいあるか	P 20
Q 10	他部門の名称や役割を知っているか	P 21

【幹部・リーダーの勤務実態】

Q 11	自分の成長のために取り組んでいることは何か	P 21
Q 12	これまでに参加したセミナー・研修テーマは何か	P 21
Q 13	今後、参加したいセミナー・研修テーマは何か	P 21

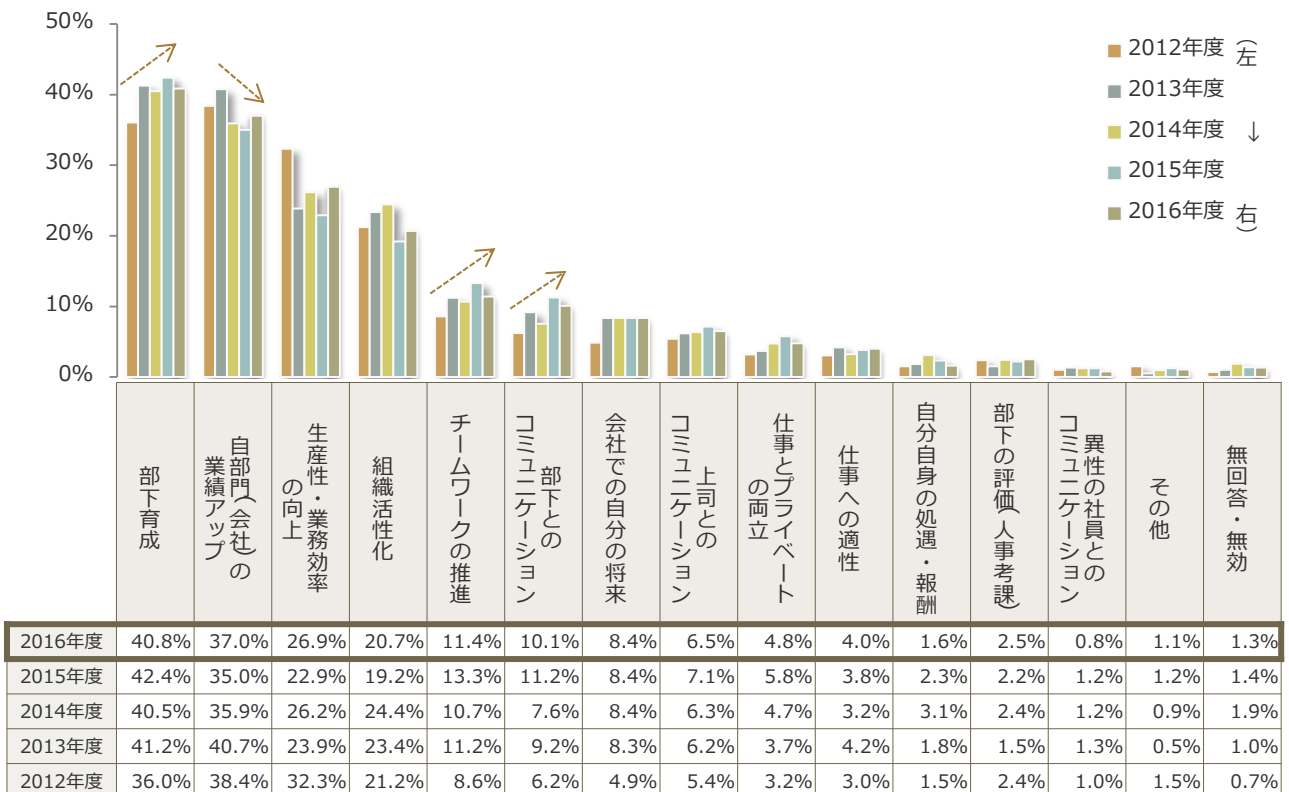
幹部・リーダーの問題意識
(課題・悩み、自信のある能力・不足能力など)

□ 今、抱えている一番の課題・悩み (2つまで選択可)

会社の業績の牽引役である幹部・リーダーは、何に一番頭を悩ませているのか。

それを把握し、解決へとサポートすることは、全社の推進力向上にもつながる。そこで、「今、抱えている一番の悩みは何か？」という質問をした。なお、本設問は継続的に実施しており、中長期的な幹部・リーダーの課題の変化も見てゆく。

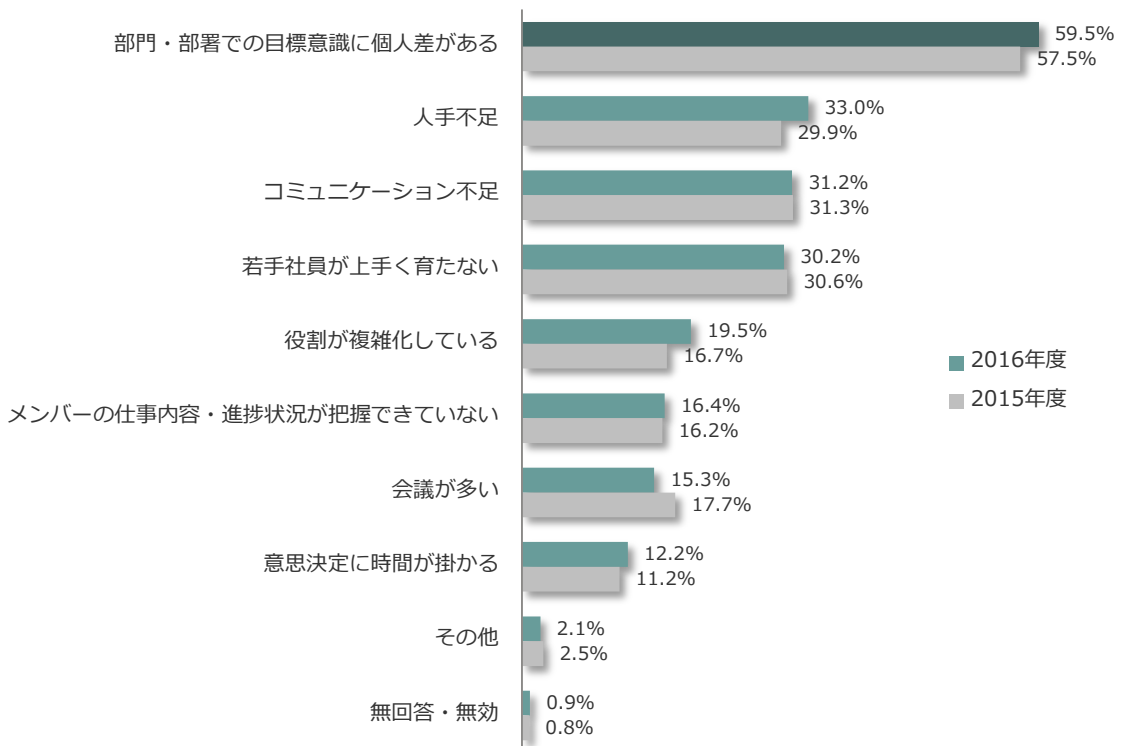
- 今回首位の「部下育成」(40.8%)は、年度ごとに多少の増減はあるものの、2013年度以降4年連続で首位となっている。
- 一方、今回2番目であった「自部門(会社)の業績アップ」(37.0%)は、前回から2ポイント増加したものの、調査開始後、最も高かった2009年度(43.8%)から比べると減少傾向にあると言える。
- また、全体に占める割合は高くはないが「チームワークの推進」(11.4%)、「部下とのコミュニケーション」(10.1%)も概ね増加傾向にある。前述の「部下育成」と同様、「部下とどう接し、どう育てるか」への関心が年々高まってることが分かる。



□ 生産性向上に向けて現場で感じる課題（3つまで選択可）

「部下育成」や「自部門の業績アップ」など幹部・リーダー個人の悩みに対し、現場の生産性向上という視点では、何を課題だと感じているのだろうか。

- 「生産性向上に向けた課題として現場で感じる課題は何か？」という質問をしたところ、「部門・部署での目標意識に個人差がある」（59.5%）が、前回に続き首位となった。
- 2番目の「人手不足」（33.0%）が前回から3.1ポイント増加したものの、全体としては大きな変化はなく、3番目「コミュニケーション不足」（31.2%）、4番目「若手社員が育たない」（30.6%）とほぼ横並びとなった。



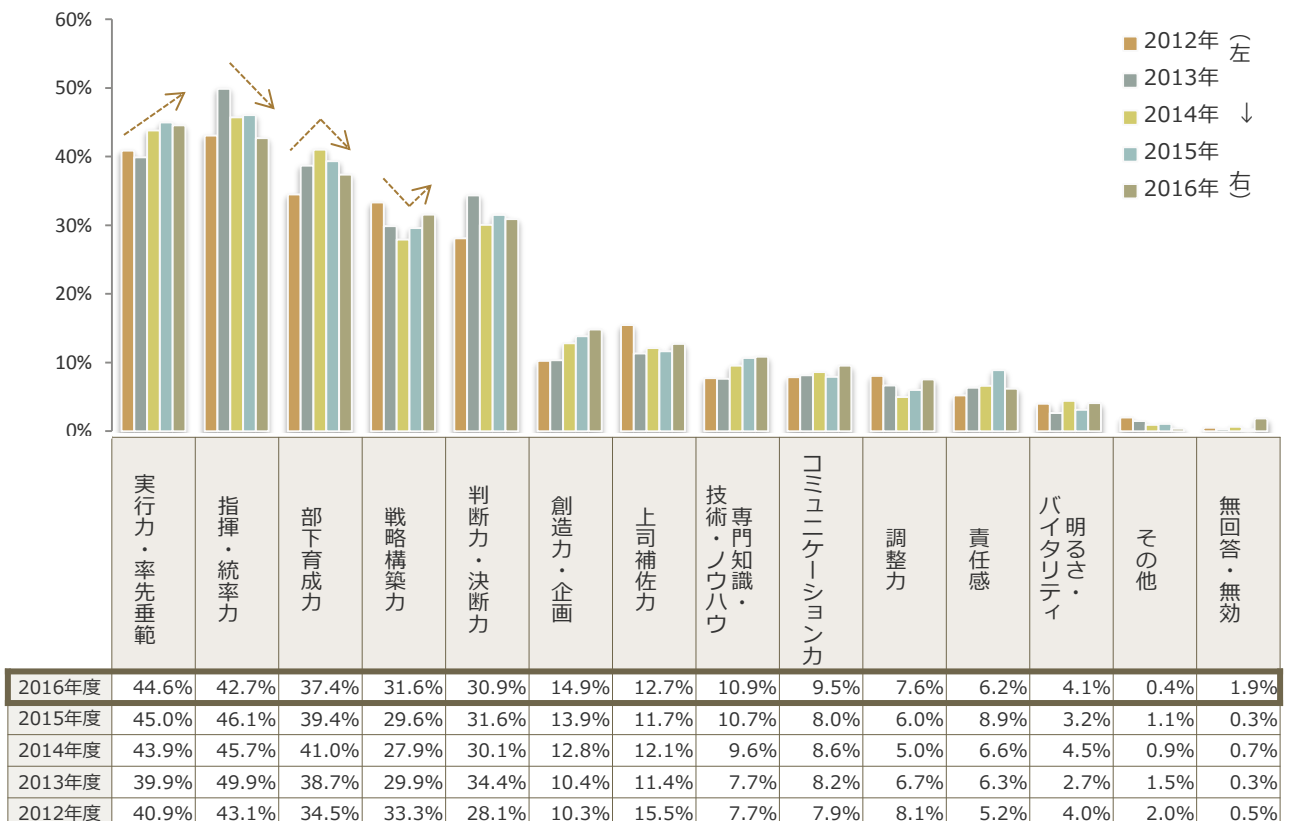
□ 上司から求められている能力 (3つまで回答可)

幹部・リーダーは、経営トップをはじめとした上司の期待を正しく理解しているのだろうか。

「上司から求められていると感じる能力」と実際に上司が求めている能力にずれが生じると、期待するような成果を上げることは難しい。

- 幹部・リーダーがどう感じているのかを探るために、「あなたの上司が、リーダーとしてあなたに求めている能力は何だと思うか？」という質問をしたところ、「実行力・率先垂範」(44.6%)が今回初めて首位となった。ただし、前回からは▲0.4%の微減である。
- 一方、これまで5年連続首位であった「指揮・統率力」(42.7%)が、前回から3.4ポイント減少し2番目に下落。また、3番目の「部下育成力」(37.4%)も前回から2ポイント減少した。
- 上位3項目が大なり小なり減少する中、2年連続で増加しているのが、4番目に挙げられた「戦略構築力」(31.6%)。ただし、最も高かった2011年度(34.8%)には及んでいない。

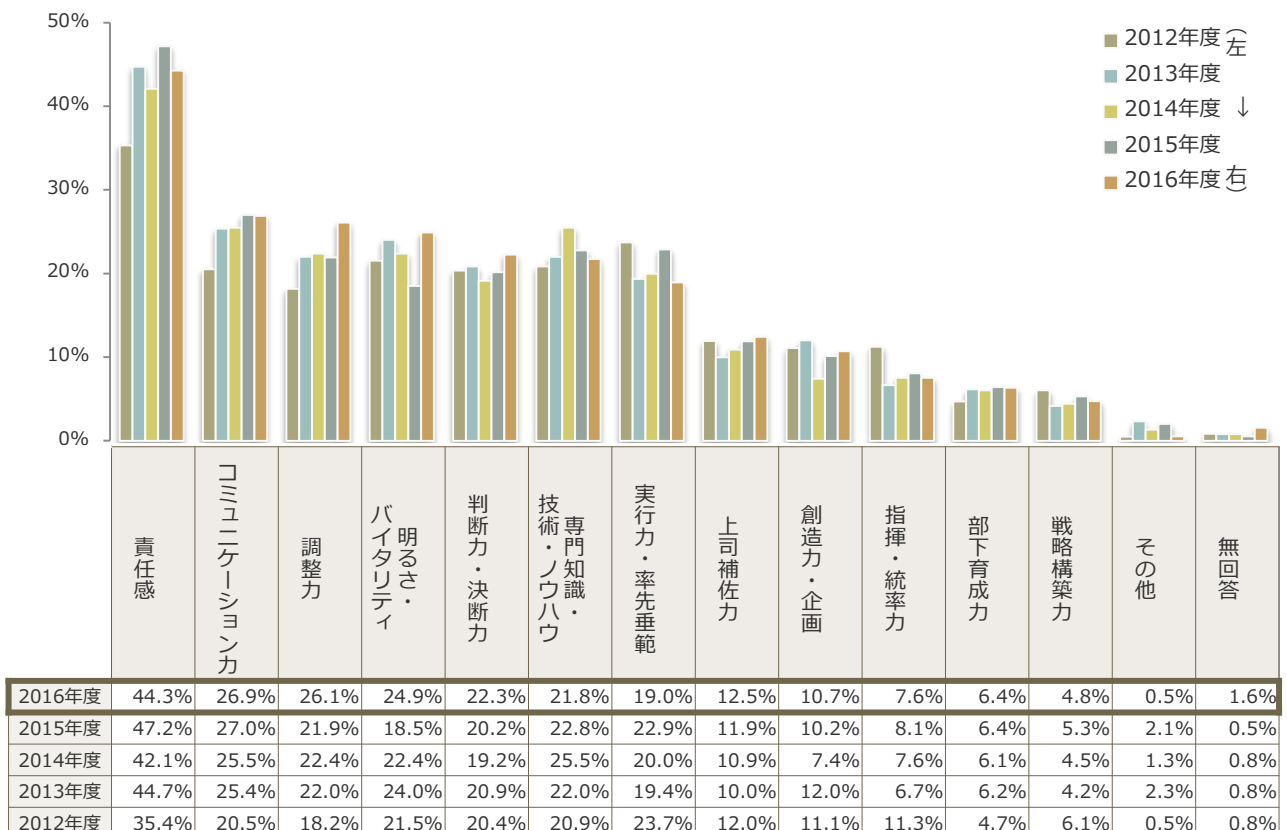
上記はあくまで幹部・リーダーが「求められていると感じる」内容であり、今後、実際の期待とのすり合わせは必要である。



□ 自信を持っている能力 (3つまで回答可)

リーダーシップの発揮には、役職や経験年数以上に、自分に「自信を持てる何か」があることが重要。では、幹部・リーダーは何に自信を持っているのか。そして、それは上司の期待と合致しているのか。

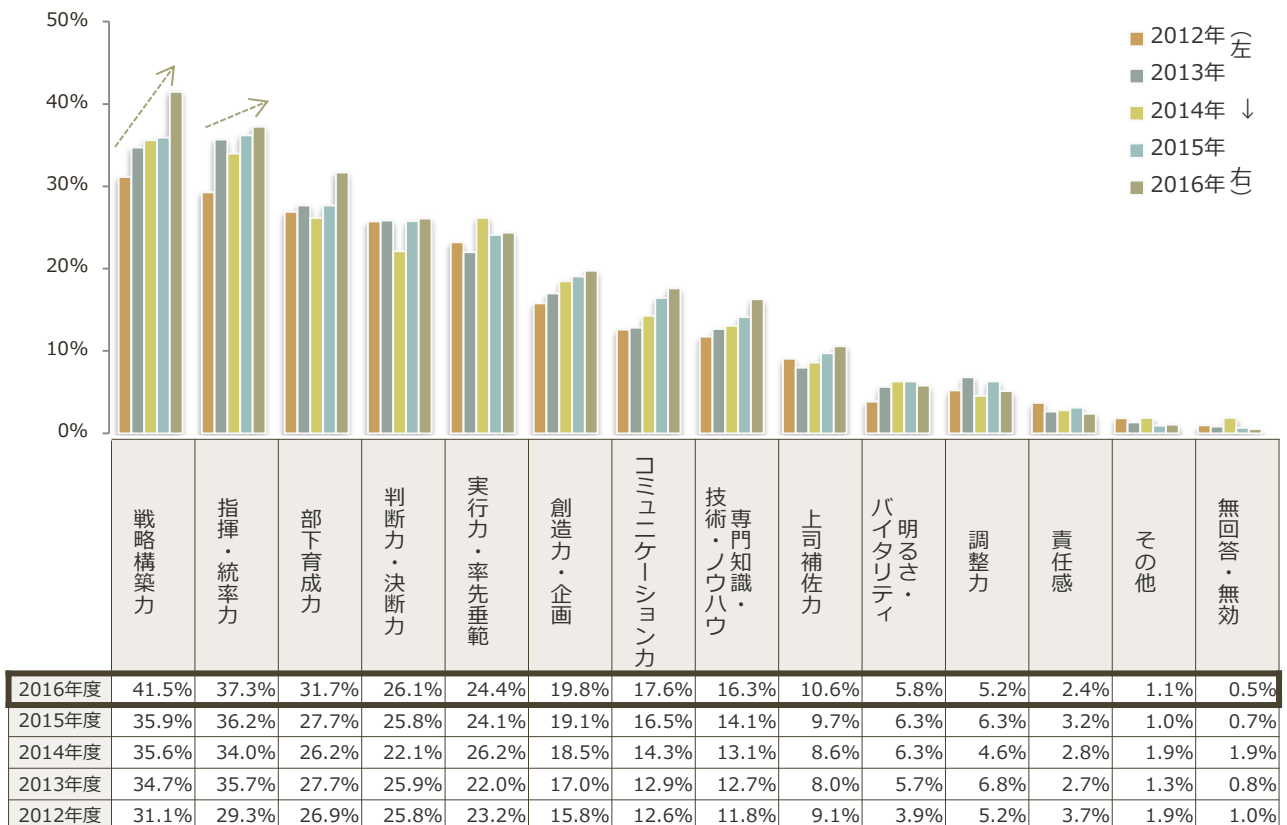
- 「自信を持っている能力は何か？」という質問をしたところ、年度ごとの増減はあるものの「責任感」(44.3%)が6年連続で首位となった。2番目以降には、「コミュニケーション力」(26.9%)、「調整力」(26.1%)、「明るさ・バイタリティ」(24.9%)と続いており、人柄や現場でのコミュニケーションに関する項目が上位に挙げられている。
- 一方、「上司から求められていると感じる能力」の首位「実行力・率先垂範」はというと、当設問では7番目(19.0%)にとどまり、上司の期待は感じつつも自信を持つには至っていないことが分かる。
- また、より経営的な視点が求められる「戦略構築力」(4.8%)は6年連続最下位であり、現場のリーダーから戦略リーダーへの脱却はまだまだこれから、というのが現実のようだ。



□ 不足していると感じる能力（3つまで回答可）

ここまで「上司から求められていると感じる能力」と「自信を持っている能力」について見てきた。では、幹部・リーダーが自分に「不足していると感じる能力」は何か。

- 「不足していると感じている能力は何か？」という質問に対しては、「戦略構築力」（41.5%）が前年度から5.6ポイント増加し、首位となった。次いで、2番目には「指揮・統率力」（37.3%）、3番目には「部下育成力」（31.7%）が挙げられていた。これら上位3項目は、上司から求められていると感じる能力でも上位に挙げられており、上司の期待と実態とのギャップが浮き彫りになっている。
- 一方、割合は高くはないものの、自信を持っている能力の2番目に挙げられた「コミュニケーション力」（17.6%）が不足していると感じる回答も年々増加しており、幹部・リーダーの中でもコミュニケーションの得手不得手が分かれているようだ。



□ 幹部・リーダーの能力に対するとらえ方（比較）

- 「上司から求められていると感じる能力」「自身を持っている能力」「不足していると感じる能力」それぞれの順位を比較したところ、「上司から求められていると感じる能力」上位の「実行力・率先垂範」は年度によっては「自信を持っている能力」においても上位に挙げられることがある。「実行力・率先垂範」は上司の期待に応えていると自信も持っている状態と言えるが、一方で、実は上司の期待するレベルには達していないに関わらず、幹部・リーダー自身はやっている・できていると思っている可能性がある。他の項目も含め、期待と実態のすり合わせが必要である。

■ 上司がリーダーとしてあなたに求めている能力

順位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
1	指揮・統率力	指揮・統率力	指揮・統率力	指揮・統率力	実行力・率先垂範
2	実行力・率先垂範	実行力・率先垂範	実行力・率先垂範	実行力・率先垂範	指揮・統率力
3	部下育成力	部下育成力	部下育成力	部下育成力	部下育成力
4	戦略構築力	判断力・決断力	判断力・決断力	判断力・決断力	戦略構築力
5	判断力・決断力	戦略構築力	戦略構築力	戦略構築力	判断力・決断力
6	上司補佐力	上司補佐力	創造力・企画	創造力・企画	創造力・企画
7	創造力・企画	創造力・企画	上司補佐力	上司補佐力	上司補佐力
8	調整力	コミュニケーション力	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ
9	コミュニケーション力	専門知識・技術・ノウハウ	コミュニケーション力	責任感	コミュニケーション力
10	専門知識・技術・ノウハウ	調整力	責任感	コミュニケーション力	調整力
11	責任感	責任感	調整力	調整力	責任感
12	明るさ・バイタリティ	明るさ・バイタリティ	明るさ・バイタリティ	明るさ・バイタリティ	明るさ・バイタリティ

■ 自信を持っている能力 ※網掛けは上司が求めていると感じる能力の上位3項目

順位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
1	責任感	責任感	責任感	責任感	責任感
2	実行力・率先垂範	コミュニケーション力	コミュニケーション力	コミュニケーション力	コミュニケーション力
3	明るさ・バイタリティ	明るさ・バイタリティ	専門知識・技術・ノウハウ	実行力・率先垂範	調整力
4	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ	調整力	専門知識・技術・ノウハウ	明るさ・バイタリティ
5	コミュニケーション力	調整力	明るさ・バイタリティ	調整力	判断力・決断力
6	判断力・決断力	判断力・決断力	実行力・率先垂範	判断力・決断力	専門知識・技術・ノウハウ
7	調整力	実行力・率先垂範	判断力・決断力	明るさ・バイタリティ	実行力・率先垂範
8	上司補佐力	創造力・企画	上司補佐力	上司補佐力	上司補佐力
9	指揮・統率力	上司補佐力	指揮・統率力	創造力・企画	創造力・企画
10	創造力・企画	指揮・統率力	創造力・企画	指揮・統率力	指揮・統率力
11	戦略構築力	部下育成力	部下育成力	部下育成力	部下育成力
12	部下育成力	戦略構築力	戦略構築力	戦略構築力	戦略構築力

■ 不足していると感じる能力 ※網掛けは上司が求めていると感じる能力の上位3項目

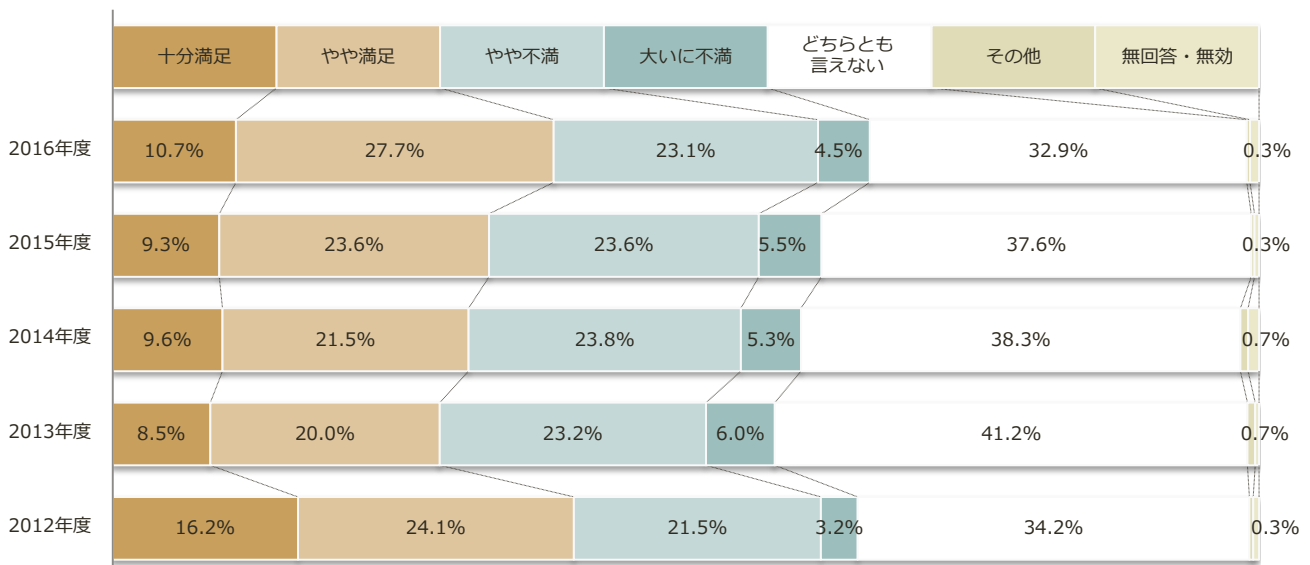
順位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
1	戦略構築力	指揮・統率力	戦略構築力	指揮・統率力	戦略構築力
2	指揮・統率力	戦略構築力	指揮・統率力	戦略構築力	指揮・統率力
3	部下育成力	部下育成力	部下育成力	部下育成力	部下育成力
4	判断力・決断力	判断力・決断力	実行力・率先垂範	判断力・決断力	判断力・決断力
5	実行力・率先垂範	実行力・率先垂範	判断力・決断力	実行力・率先垂範	実行力・率先垂範
6	創造力・企画	創造力・企画	創造力・企画	創造力・企画	創造力・企画
7	コミュニケーション力	コミュニケーション力	コミュニケーション力	コミュニケーション力	コミュニケーション力
8	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ	専門知識・技術・ノウハウ
9	上司補佐力	上司補佐力	上司補佐力	上司補佐力	上司補佐力
10	調整力	調整力	明るさ・バイタリティ	調整力	明るさ・バイタリティ
11	明るさ・バイタリティ	明るさ・バイタリティ	調整力	明るさ・バイタリティ	調整力
12	責任感	責任感	責任感	責任感	責任感

幹部・リーダーのモチベーション
(処遇の満足度、目指したいポジション)

□ 現在の役割に対する処遇（報酬）について（1つのみ選択）

自分の役割が正當に評価されていると感じられるかどうかは、働くモチベーションに大きく影響する。中でも、幹部・リーダーのモチベーションは組織の業績に直結するといっても過言ではない。

- そこで、「現在の役割に対する処遇（報酬）についてどう思うか？」という質問をしたところ、「十分満足」（10.7%）と「やや満足」（27.7%）を合計した38.4%が「満足」と回答している。一方、「やや不満」（23.1%）と「大いに不満」（4.5%）の合計は27.6%にとどまっており、「どちらとも言えない」（32.9%）を含めて、大きな不満には至っていないと考えられる。
- 時系列で見ても、「満足」の合計が2013年度（28.5%）から4年間で9.9ポイント増加する一方、「不満」の合計は2013年度（29.2%）から年々減少しており、中期的に見ても概ね良好な推移を示している。

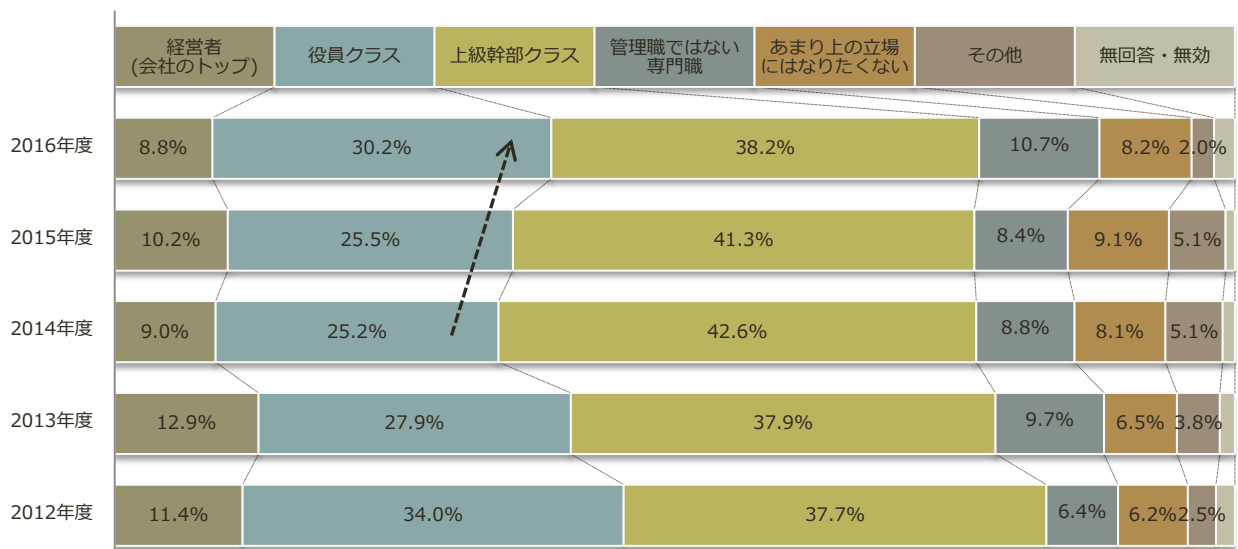


※「無回答・無効」の値は割愛しております。

□ 今後、目指したいポジション（1つのみ選択）

会社の将来を背負って立つ人材として期待される幹部・リーダーだが、本人達はどのようなキャリアビジョンを描いているのか。

- 「今後、目指したいポジションは？」という質問をしたところ、「上級幹部クラス」（38.2%）が最も多く、次いで「役員クラス」（30.2%）と続く。調査を開始した2010年以降、両者の順位に変動はないものの、2014年度を境に「役員クラス」は増加傾向を、逆に「上級幹部クラス」は減少傾向を示しており、緩やかではあるが出世意欲が回復しつつあると考えられる。
- 一方、割合は高くはないものの、「管理職ではない専門職」（10.7%）という回答も微増しており、出世だけでない幹部・リーダーのあり方を選ぶ層もいることが伺える。



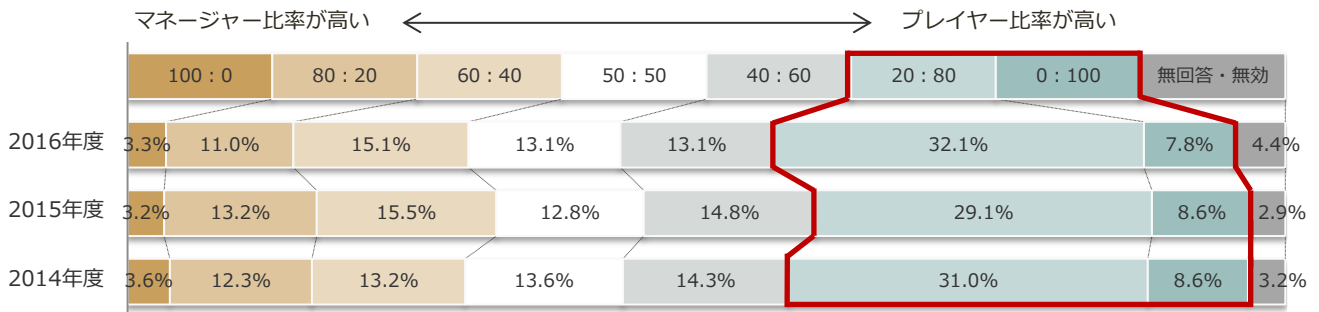
※「無回答・無効」の値は割愛しております。

**幹部・リーダーの業務実態
(時間配分、部門経験など)**

□ マネージャー業務とプレイヤー業務の時間配分

幹部・リーダーと言えども、実際にマネジメントに専念できる環境にある人は少ない。そこで、「マネージャー業務とプレイヤー業務の仕事の時間割合はどれくらいか？」という質問をすることで、幹部・マネージャーの業務の時間配分の実態を把握する。

- 年度ごとに多少の増減はあるものの「マネージャー20：プレイヤー80」（32.1%）が3年連続で首位となっており、プレイヤー業務に日々奔走する幹部・リーダーの姿が浮き彫りとなった。
- 一方、割合は大きくはないが、2番目には「マネージャー80：プレイヤー20」（15.1%）という回答が挙げられており、幹部・プレイヤーといっても実態は様々であることが分かる。



- 上記「マネージャー20：プレイヤー80」「マネージャー0：プレイヤー100」という回答について職種別に内訳をみると、「営業・販売」では46.2%、「総務・人事」では40.0%がプレイヤー比率80%以上という結果であった。一方、「経営・経営企画」ではプレイヤー比率80%以上という回答は15.4%にとどまる。

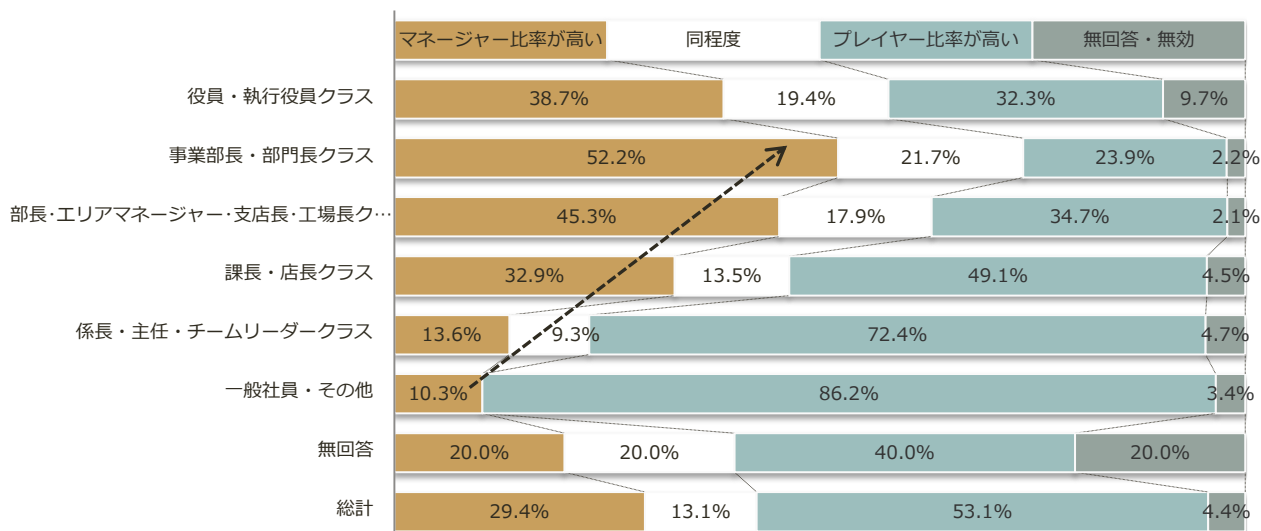
職種	マ20：プ80	マ0：プ100	計
営業・販売	37.9%	8.3%	46.2%
総務・人事	30.0%	10.0%	40.0%
経理・財務	27.3%	9.1%	36.4%
生産・工事	27.8%	7.6%	35.4%
開発	28.9%	5.3%	34.2%
仕入・購買・物流	31.3%	0.0%	31.3%
経営・経営企画	11.5%	3.8%	15.4%
その他	29.3%	9.8%	39.1%
無回答	31.3%	9.4%	40.6%
総計	32.1%	7.8%	39.9%

マ：マネージャー業務比率 (%)
プ：プレイヤー業務比率 (%)

では、階層ごとに見たマネージャー業務とプレイヤー業務の時間配分はどうか。

大きく「マネージャー比率が高い（マネージャー比率60%以上）」「同程度（50 : 50）」「プレイヤー比率が高い（プレイヤー比率60%以上）」に分けて比較する。

- 「マネージャー比率が高い」という回答について見ると、「一般社員・その他」（10.3%）から「事業部長・部門長クラス」（52.2%）にかけて増加しており、「階層が上がるほどマネージャー比率が高くなる」という理想的な変化を示している。
- しかし、「役員・執行役員クラス」では「マネージャー比率が高い」（38.7%）という割合が低下し、「プレイヤー比率が高い」（32.3%）と同程度という意外な結果となった。ただし、今回のアンケートでは「役員・執行役員クラス」は全体の4.1%と少数であることから、必ずしも当該階層全体の傾向を表しているとは言えない。さらに、「役員・執行役員クラス」の3分の1が20歳代～30歳代であることから、現場体験を通じた後継者育成が数字に含まれるのではないかと考えられる。



□ 現在とは異なった部門での経験（1つまで選択可）

企業の成長スピードを加速させるためには、経営者視点を持った幹部を何人育成できるかが鍵となる。では実際に、どれだけの幹部・リーダーが幅広い視野を身につける機会を得ているのか。一つの目安として、経験してきた部門の数を見る。

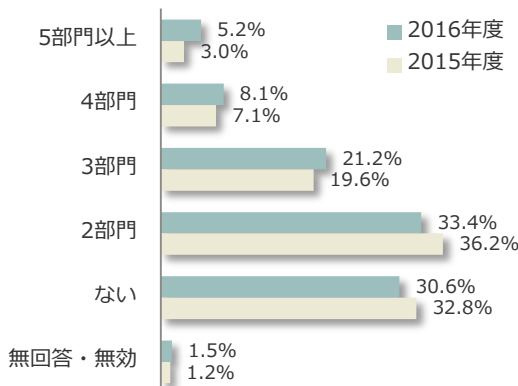
- 「（前職も含め）現在とは異なった部門での経験はどれくらいあるか？」という質問をしたところ、最も多かったのは「2部門」（33.4%）、次いで「（他部門の経験は）ない」（30.6%）であり、幹部・リーダーの人事ローテーションが十分に行われているとは言えないことが分かる。

□ 他部門の名称や役割を知っているか（1つまで選択可）

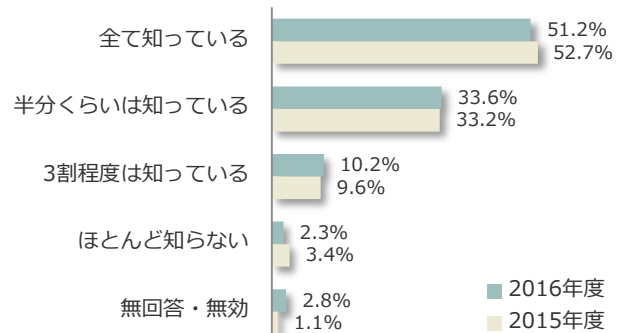
複数部門の経験の有無にかかわらず、他部門がどのような役割を担っているかを把握していなければ、全社視点での連携はできない。

- そこで、「他部門の名称や役割などを知っているか？」という質問をしたところ、半数以上が「全て知っている」（51.2%）という回答であった。
- 一方で、「半分くらいは知っている」（33.6%）、「3割程度は知っている」（10.2%）を合わせた43.8%が、他部門が何をしているかを十分に理解しておらず、全社視点の幹部・リーダー育成の難しさを物語っている。

【経験した部門の数】



【他部門の名称や役割を知っているか】

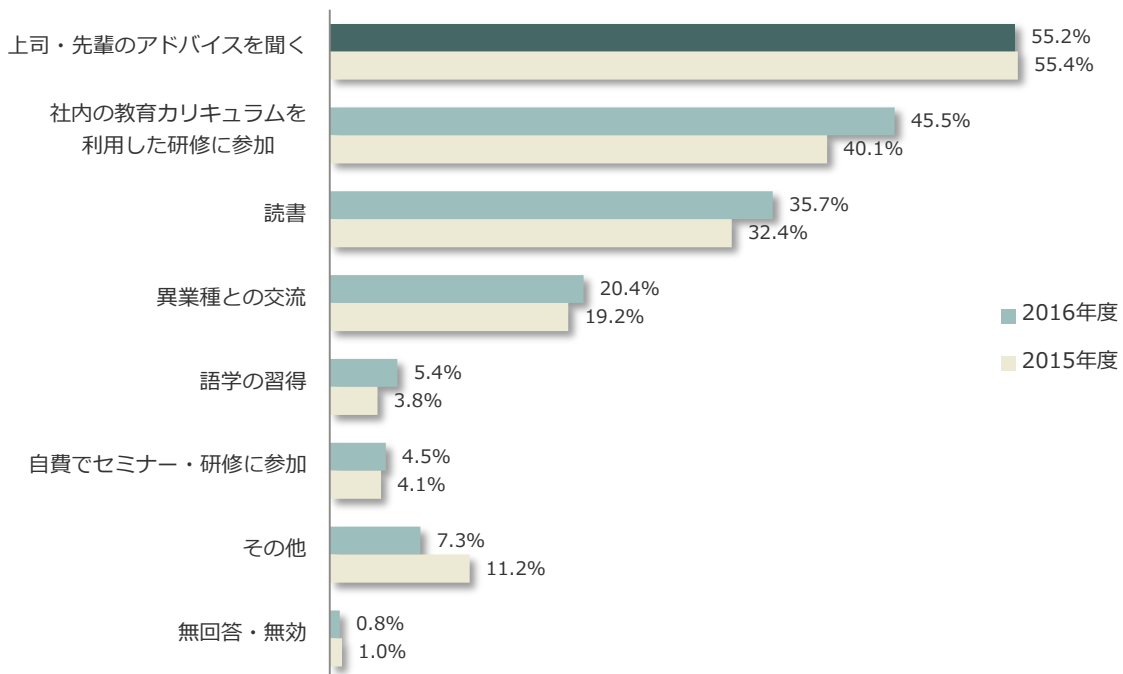


幹部・リーダーの自己啓発
(自己啓発、過去参加セミナーなど)

□ 自身の成長のために取り組んでいること（3つまで選択可）

「100年先も一番に選ばれる会社」を目指し、企業は成長・発展に取り組む。では、幹部・リーダーはどうだろうか。

- 幹部・リーダーが「自身の成長のために取り組んでいることは何か？」という質問をしたところ、首位は「上司・先輩のアドバイスを聞く」（55.2%）であった。幹部・リーダーは、自らの知識や経験値を超える判断を求められる場面も多く、また、その判断の多くは他部門や全社にも影響する。そのため、経営トップをはじめとした上司・先輩のアドバイスを受けながら、その判断基準を学んでいると考えられる。
- 2番目には「社内の教育カリキュラムを利用した研修に参加」（45.5%）が挙げられた。技術革新、情報革新が頻繁に起こる現代では、幹部・リーダーと言えども継続的なインプットは必要である。

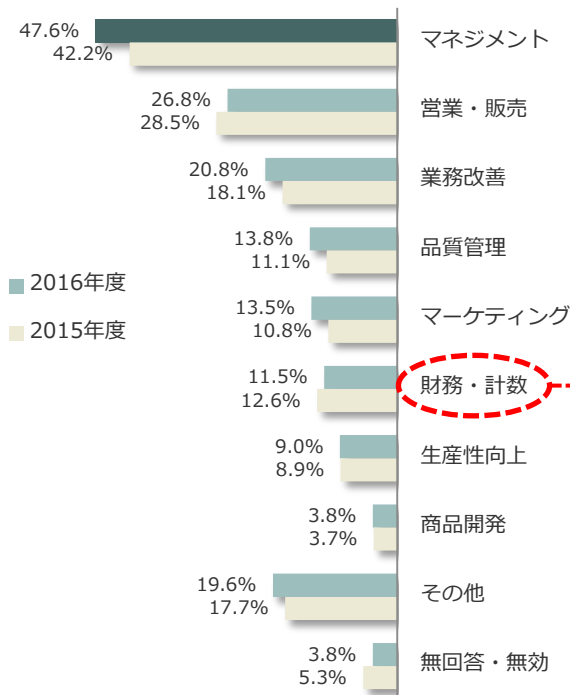


□ セミナー・研修テーマ (3つまで選択可)

幹部・リーダー人材の成長をサポートする上で、これまでどのようなことを学び、今後何を学びたいかを知ることは重要だ。

- 「これまでに参加した経験のあるセミナー・研修テーマは？」という質問をしたところ、「マネジメント」(47.6%)という回答が最も多かった。
- 2番目には「営業・販売」(26.9%)という職種に特化したテーマが挙げられているが、これは本調査の回答者の41.6%が「営業・販売」部門であることが大きいと思われる。
- 一方、「今後、参加したいテーマ」については、首位の「マネジメント」(45.2%)に続いて、2番目には「財務・計数」(32.9%)が挙げられている。「参加したことがある」という回答では11.5%しかないことから、幹部・リーダーの育成計画においては考慮に入れる必要があると言える。

【これまでに参加したテーマ】



【今後、参加したいテーマ】

