

平成 21 年度 企業の人材確保に対する意識・実態調査 報告書

(. 管理職層の育成編)

対象：三重県内および愛知県・岐阜県内企業

(調査結果のまとめ)

調査を実施した背景

平成 21 年 2 月に実施した「(平成 20 年度)企業の人材確保に対する意識・実態調査」では、景気後退局面の中、人員に過剰感があるものの、マネジメントを行う人材が不足しており、「**人員には余剰があるが人材が不足している**」という地域企業像が明らかになった。

そこで、本調査は、地元企業の課題である「**マネジメント層の育成**」の解決に資するため、**管理職・幹部層(以下、管理職層)の育成に対する地元企業の取り組み、管理職層の負担の要因、管理職層の能力に対する意識**を把握する目的で実施した。

本調査でいう「管理職層」とは、「部門の責任者として、仕事や部下の管理を担当している人材」で、部門長、営業所長などの役割を果たす人材(部課長クラス)を指し、呼称や、役員・被雇用者の身分を問わない。

主な調査結果

<管理職層の仕事ぶり・負担について>

- ・管理職層の仕事ぶりを**期待水準に満たない**と評価する企業が全体の**半数を占める**(52.6%)。
- ・10年前と比較して**管理職層の負担が重くなった**と考える企業が**6割を超える**(62.1%)。**規模が大きい企業ほど重くなった**と考える割合が高い。
- ・負担が重くなった理由の1位は「**業務の複雑化・多様化**」(64.4%)、2位は「**実務負担の増加**」(44.6%)、3位は「**ノルマが重くなった**」(41.2%)。
- ・負担が**今後重くなる**と考える企業が**約7割**(67.6%)を占める。

<管理職層の育成方法>

- ・過去10年間に取り組んできた育成方法の1位は「**社内研修・外部のセミナー**」(61.2%)、2位は「**役割・職務の明確化**」(57.3%)で3位以下を大きく上回っている。「社内研修・外部のセミナー」は規模が大きな企業で回答割合が高くなっているが、「役割・職務の明確化」は規模での差はあまりみられない。
- ・取り組んできた育成方法のうち効果のあったものは、過去10年間に取り組んできた育成方法と同じく、1位は「**セミナー・社内研修**」(53.6%)、2位は「**役割・職務の明確化**」(46.4%)となり、**広く実施されている育成方法に効果があった**と考える傾向がみられた。
- ・今後、特に力を入れたい育成方法は、「**補佐する人材の育成**」が第1位(42.5%)で、規模が大きな企業での回答が目立った。

<管理職層に不足していると思われる“マネジメントに必要な能力”>

- ・管理職層に**不足していると思われる能力**の1位は「**指導力**」(55.0%)、2位は「**リーダーシップ**」(53.5%)、3位は「**問題解決力**」(51.5%)で5割を超える企業が回答している。上位5位の中で**4つが対人関係能力**であった。
- ・10年間と比較して**重要度が増した能力**の1位は「**問題解決力**」(45.7%)であった。

*本書とは別に、「 . 人員の過不足感・新卒採用活動編」を公表する。(弊社のホームページにて4月1日に公表)

【お問い合わせ先】

株式会社 百五経済研究所 経営コンサルティング部 川北、北村、森里
TEL 059-228-9105 FAX 059-228-9380

アンケート調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、地元企業の課題である「マネジメント層の育成」の解決に資するため、管理職・幹部層（以下、管理職層）の育成に対する地元企業の取り組み、管理職層の負担の要因、管理職層の能力に対する意識を把握する目的で実施した。

2. 調査の期間

平成 22 年 1 月下旬～2 月上旬

3. 調査対象

三重県ならびに愛知県、岐阜県に本社（もしくは事業所）を置く企業

4. 配布方法

郵送によりアンケート票を発送・回収

1,665 社に発送、回答数 450 社（回答率 27.0%）

5. 主な調査項目（目次）

1. 管理職層の仕事ぶり・負担について	3
1 - 1. 管理職層の仕事ぶりかどうか	3
1 - 2. 管理職層の負担について	4
（1）管理職層の負担の変化	4
（2）管理職層の負担が重くなった理由	5
（3）管理職層の負担は今後どうなると思うか	6
2. 管理職層の育成	7
2 - 1. これまで取り組んできた管理職層の育成方法	7
2 - 2. 効果のあった育成方法	9
2 - 3. 今後、特に力を入れたい育成方法	10
3. 管理職層に求められる能力・姿勢	12
3 - 1. 管理職層に不足していると思われる“マネジメントに必要な能力”	12
3 - 2. 重要度が増した“マネジメントに必要な能力”	13

6. 有効回答の属性

本社（事業所）所在地

本調査における回答企業の本社所在地(本社所在地が三重県・愛知県・岐阜県にない企業については事業所の所在地)の構成比は、三重県 78.2%、愛知県 12.2%、岐阜県 9.6%となっている。

三重県の地域別でみると、北勢地域が回答企業全体の 38.9%、中勢地域 18.4%、南勢地域 11.8%、伊賀地域 6.2%、東紀州地域 2.9%となっている。

	回答企業数	構成比 (%)
愛知県	55	12.2
岐阜県	43	9.6
三重県（北勢）	175	38.9
三重県（中勢）	83	18.4
三重県（南勢）	53	11.8
三重県（伊賀）	28	6.2
三重県（東紀州）	13	2.9
不明	0	0.0

主たる業種

本調査における回答企業の業種別構成比は、製造業が最も高く（45.3%）、建設業 16.0%、サービス業 10.9%、卸売業 8.7%と続く。

	回答企業数	構成比 (%)
製造業	204	45.3
建設業	72	16.0
卸売業	39	8.7
小売業	35	7.8
運輸業	23	5.1
飲食業・宿泊業	11	2.4
サービス業	49	10.9
その他	17	3.8
不明	0	0.0

正社員数規模

本調査における回答企業の従業員（正社員）数別にみた規模別構成比は、30人以下が 34.0%と最も高く、31～50人が 20.2%、51～100人が 19.6%と続く。

	回答企業数	構成比 (%)
30人以下	153	34.0
31～50人	91	20.2
51～100人	88	19.6
101～200人	54	12.0
201人以上	61	13.6
不明	3	0.7

本書での表記について

図表中の n は設問ごとの有効回答数を表す。

調査結果

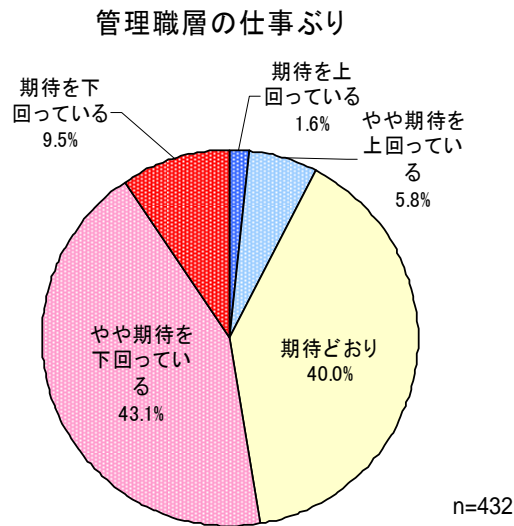
本調査でいう「管理職層」とは、「部門の責任者として、仕事や部下の管理を担当している人材」で、部門長、営業所長などの役割を果たす人材（部課長クラス）を指し、呼称や、役員・被雇用者の身分を問わない。

1. 管理職層の仕事ぶり・負担について

1 - 1. 管理職層の仕事ぶりはどうか

自社の管理職層の仕事ぶりについては、“期待水準に満たないと評価する企業”（「期待を下回っている」+「やや期待を下回っている」）が過半数を占めている。（52.6%）

“期待水準を超えていると評価する企業”（「期待を上回っている」+「やや期待を上回っている」）は1割を下回っている（7.4%）。

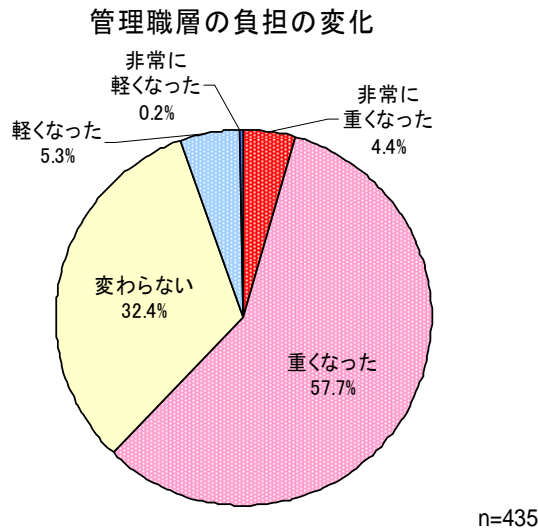


1 - 2 . 管理職層の負担について

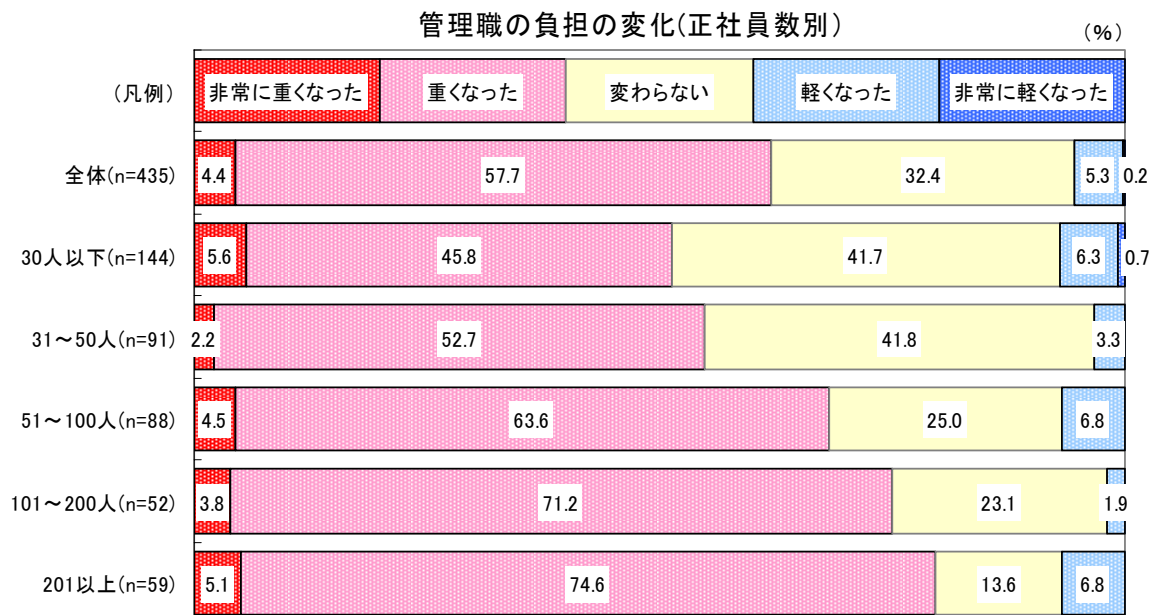
(1) 管理職層の負担の変化

管理職層の負担が 10 年前と比較してどう変化したかについては、“重くなったと考える企業”（「非常に重くなった」+「重くなった」）が6割を超えている（62.1%）。

“軽くなったと考える企業”（「軽くなった」+「非常に軽くなった」）は5.5%しかみられない。



正社員数別にみると、規模が大きい企業ほど“重くなったと考える企業”（「非常に重くなった」+「重くなった」）の割合が高くなっている。

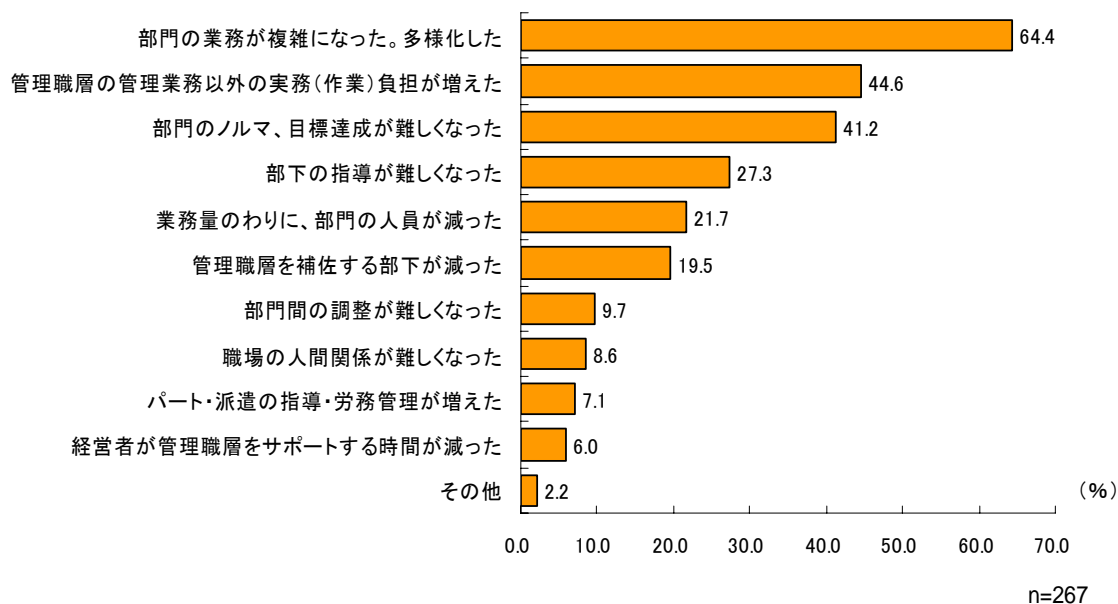


(2) 管理職層の負担が重くなった理由(複数回答)

10年前と比較して管理職層の負担が重くなったと考える企業に対して、重くなった理由を尋ねた結果では、「部門の業務が複雑になった。多様化した」の回答割合が最も高く、2位を大きく上回り6割を超える企業が回答している(64.4%)。

次いで、「管理職層の管理業務以外の実務(作業)負担が増えた」(44.6%)、「部門のノルマ、目標達成が難しくなった」(41.2%)が続き、ともに4割を超えている。

管理職層の負担が重くなった理由(複数回答)



正社員数別にみると、「部門の業務が複雑になった。多様化した」の回答割合は、「31~50人」(73.5%)、「51~100人」(69.5%)が特に高く、約7割の企業が回答している。

管理職層の負担が重くなった理由(正社員数別)

(%)

	部門のノルマ、目標達成が難しくなった	部門の業務が複雑になった。多様化した	業務量のわりに、部門の人員が減った	管理職層の管理業務以外の実務(作業)が増えた	管理職層を補佐する部下が減った	経営者が管理職層をサポートする時間が減った	部下の指導が難しくなった	パート・派遣の指導・労務管理が増えた	部門間の調整が難しくなった	職場の人間関係が難しくなった	その他
全体(n=267)	41.2	64.4	21.7	44.6	19.5	6.0	27.3	7.1	9.7	8.6	2.2
30人以下(n=73)	39.7	57.5	26.0	52.1	17.8	6.8	26.0	5.5	5.5	5.5	1.4
31~50人(n=49)	24.5	73.5	16.3	42.9	22.4	8.2	28.6	6.1	6.1	14.3	2.0
51~100人(n=59)	49.2	69.5	11.9	32.2	18.6	5.1	35.6	6.8	18.6	8.5	5.1
101~200人(n=39)	46.2	64.1	23.1	46.2	25.6	10.3	17.9	12.8	2.6	10.3	0.0
201人以上(n=47)	46.8	59.6	31.9	48.9	14.9	0.0	25.5	6.4	14.9	6.4	2.1

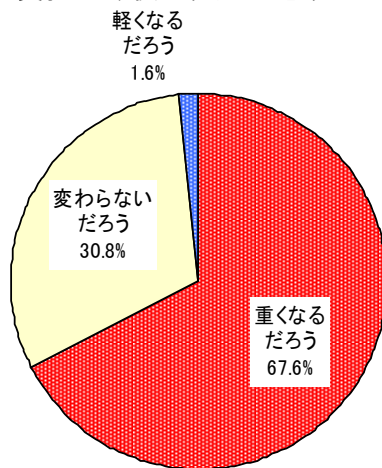
は30%以上40%未満
 は40%以上50%未満
 は50%以上

(3) 管理職層の負担は今後どうなると思うか

管理職層の負担は今後どうなると思うかについては、「重くなるだろう」が約7割を占めている(67.6%)。

「軽くなるだろう」との回答割合は1.6%しかみられない。

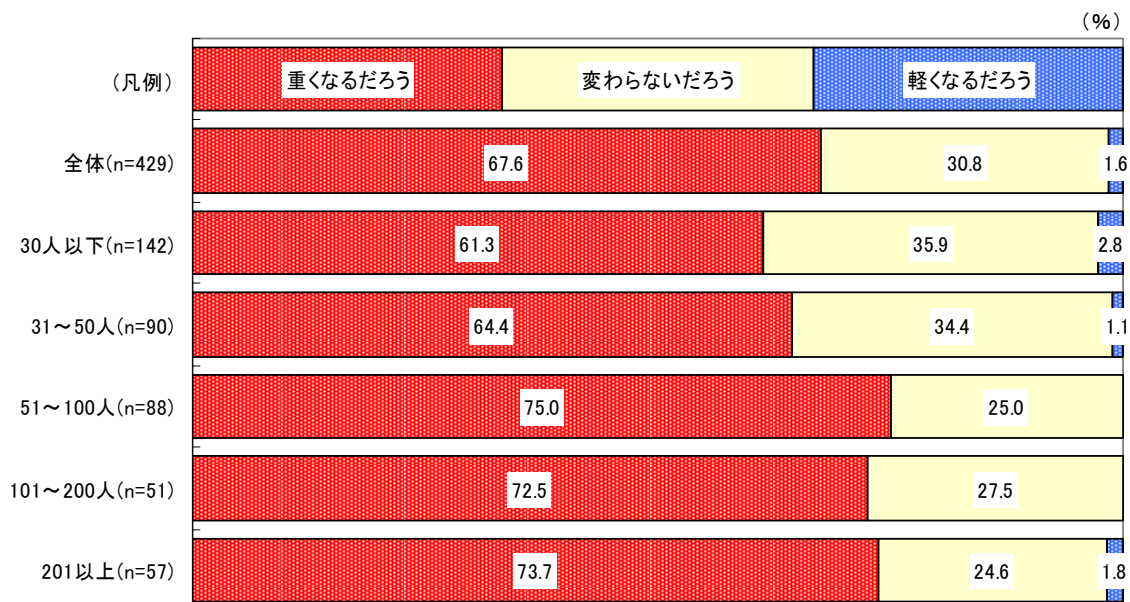
負担は今後どうなると思うか



n=429

正社員数別にみると、50人を超える企業で「重くなるだろう」の回答割合が高くなっている。

負担は今後どうなると思うか(正社員数別)



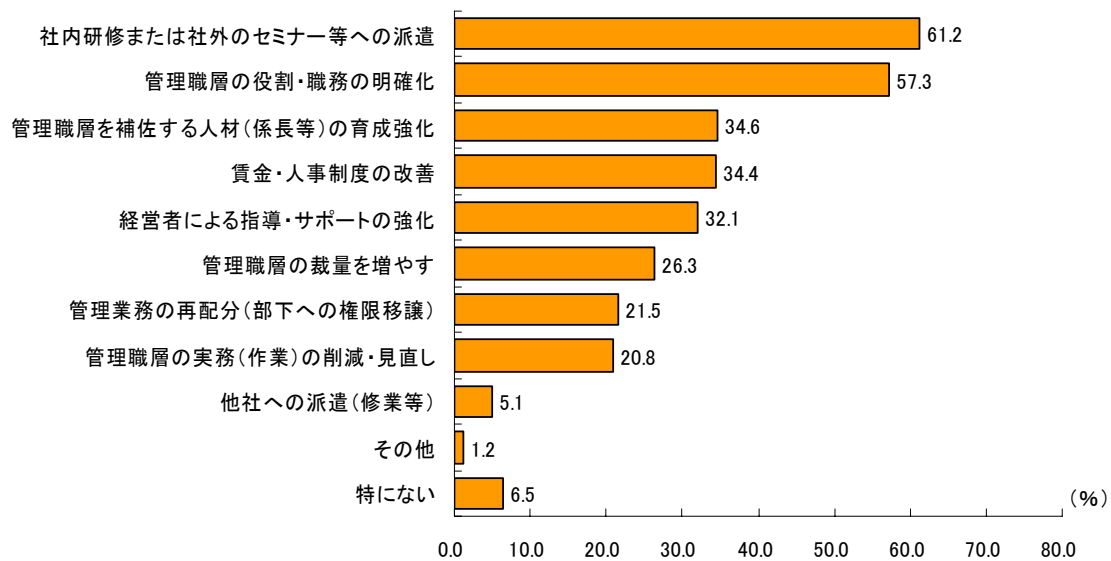
2 . 管理職層の育成方法

2 - 1 . これまで取り組んできた管理職層の育成方法（複数回答）

過去 10 年間に取り組んできた管理職層の育成方法（支援方法）については、「社内研修または社外のセミナー等への派遣」（61.2%）、「管理職層の役割・職務の明確化」（57.3%）が3位以下を大きく上回り、約6割の企業が回答している。

次いで、「管理職層を補佐する人材（係長等）の育成強化」（34.6%）、「賃金・人事制度の改善」（34.4%）、「経営者による指導・サポートの強化」（32.1%）が続き、いずれも回答割合が3割を超えている。

過去10年間に取り組んできた管理職層の育成方法（複数回答）



n=433

正社員数別にみると、「社内研修または社外セミナー等への派遣」の回答割合は「201人以上」(78.0%)、「101~200人」(77.8%)で特に高く、約8割の企業が回答している。一方、「管理職層の役割・職務の明確化」は、企業規模での差はあまりみられず、「30人以下」「31~50人」では「社内研修または社外セミナー等への派遣」より回答割合が高くなっている。

「管理職層を補佐する人材(係長等)の育成強化」は、「51~100人」(46.0%)、「101~200人」(44.4%)が他の規模よりも高くなっている。

「管理職層の裁量を増やす」は、規模が小さい企業ほど回答割合が高くなっている。

「経営者による指導・サポートの強化」は、100人以下の企業で高く、3割以上の企業が回答している。

「特にない」は、「30人以下」では1割を超えている(11.3%)。

過去10年間で取り組んできた育成方法(正社員数別)

(%)

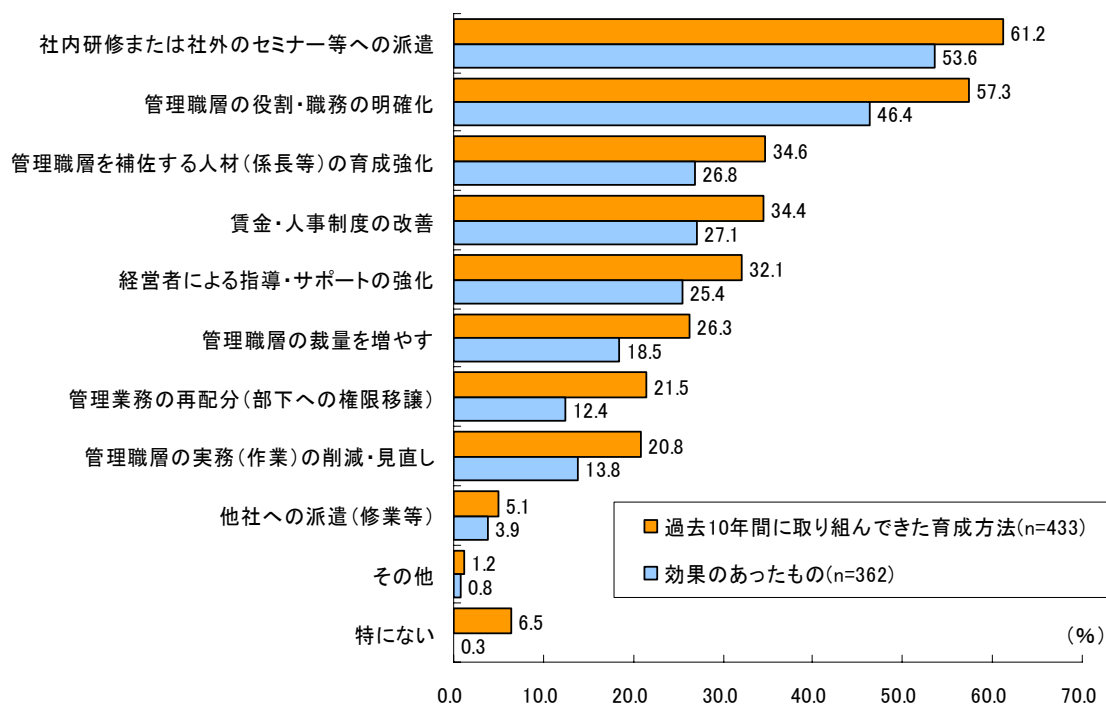
	社内研修または社外セミナー等への派遣	他社への派遣(修行等)	管理職層の役割・職務の明確化	管理職層を補佐する人材(係長等)の育成強化	管理職層の実務(作業)の削減・見直し	管理業務の再配分(部下への権限委譲)	管理職層の裁量を増やす	経営者による指導・サポートの強化	賃金・人事制度の改善	その他	特にない
全体(n=433)	61.2	5.1	57.3	34.6	20.8	21.5	26.3	32.1	34.4	1.2	6.5
30人以下(n=141)	53.2	3.5	53.9	25.5	17.7	22.0	31.9	37.6	28.4	0.7	11.3
31~50人(n=91)	48.4	6.6	63.7	30.8	23.1	20.9	28.6	33.0	38.5	1.1	7.7
51~100人(n=87)	65.5	6.9	58.6	46.0	18.4	24.1	26.4	37.9	41.4	1.1	1.1
101~200人(n=54)	77.8	3.7	53.7	44.4	24.1	18.5	16.7	16.7	35.2	0.0	7.4
201人以上(n=59)	78.0	5.1	57.6	35.6	25.4	20.3	18.6	23.7	32.2	3.4	0.0

は30%以上40%未満
 は40%以上50%未満
 は50%以上

2 - 2 . 効果のあった育成方法（複数回答、3つまで）

過去10年間に取り組んできた育成方法のうち効果が大きかった育成方法を上位3つまでを尋ねた結果は、「過去10年間に取り組んできた育成方法」と概ね同じ傾向となっている。

＜上段＞過去10年間に取り組んできた育成方法（複数回答）
 ＜下段＞効果のあった育成方法（複数回答・3つまで）



正社員数別にみると、「社内研修または社外セミナー等への派遣」の回答割合が、「101～200人」(84.4%)、「201人以上」(60.3%)で特に高くなっており、「101～200人」では8割を超えている。

「管理職層の裁量を増やす」、「経営者による指導・サポートの強化」は、概ね規模が小さい企業ほど回答割合が高くなっている。

効果のあった育成方法（正社員数別）

(%)

	社内研修または社外のセミナー等への派遣	他社への派遣(修行等)	管理職層の役割・職務の明確化	管理職層を補佐する人材(係長等)の育成強化	管理職層の実務(作業)の削減・見直し	管理業務の再配分(部下への権限委譲)	管理職層の裁量を増やす	経営者による指導・サポートの強化	賃金・人事制度の改善	その他	特になし
全体(n=362)	53.6	3.9	46.4	26.8	13.8	12.4	18.5	25.4	27.1	0.8	0.3
30人以下(n=105)	49.5	2.9	52.4	21.0	14.3	10.5	24.8	31.4	24.8	0.0	1.0
31～50人(n=75)	40.0	6.7	52.0	20.0	16.0	18.7	24.0	26.7	30.7	1.3	0.0
51～100人(n=78)	48.7	3.8	35.9	38.5	10.3	10.3	14.1	25.6	34.6	1.3	0.0
101～200人(n=45)	84.4	0.0	42.2	31.1	13.3	11.1	13.3	15.6	17.8	0.0	0.0
201人以上(n=58)	60.3	5.2	46.6	25.9	15.5	12.1	10.3	20.7	24.1	1.7	0.0

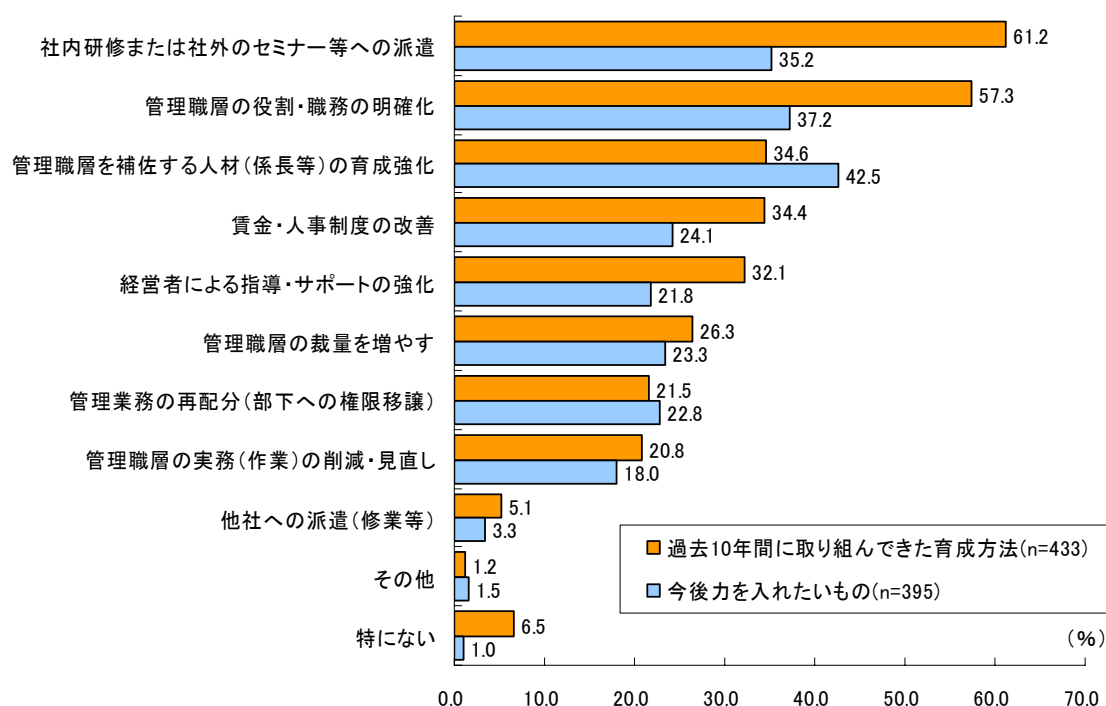
 は30%以上40%未満
 は40%以上50%未満
 は50%以上

2 - 3 . 今後、特に力を入れたい育成方法（複数回答、3つまで）

今後、特に力を入れたい（入れている）管理職層の育成方法については、「過去10年間に取り組んできた育成方法」と比較して上位の3項目に順位の違いが見られる。

「管理職層を補佐する人材（係長等）の育成強化」が最も高く、回答割合が42.5%となっている。次いで、「管理職層の役割・職務の明確化」（37.2%）、「社内研修または社外のセミナー等への派遣」（35.2%）が続き、3割を超える企業が回答している。

＜上段＞過去10年間に取り組んできた育成方法（複数回答）
 ＜下段＞今後、特に力を入れたい育成方法（複数回答・3つまで）



正社員数別にみると、「社内研修または社外セミナー等への派遣」の回答割合が、「101～200人」で特に高くなっており、約半数の企業が回答している（52.1%）。

「管理職層を補佐する人材（係長等）の育成強化」は、「201人以上」が最も高く、約半数の企業が回答している（50.9%）。

「管理職層の裁量を増やす」、「経営者による指導・サポートの強化」は、100人以下の企業がそれ以上の規模よりも回答割合が高くなっている。

今後、特に力を入れたい管理職層の育成方法（正社員数別）

（%）

	社内研修または社外のセミナー等への派遣	他社への派遣（修行等）	管理職層の役割・職務の明確化	管理職層を補佐する人材（係長等）の育成強化	管理職層の実務（作業）の削減・見直し	管理業務の再配分（部下への権限委譲）	管理職層の裁量を増やす	経営者による指導・サポートの強化	賃金・人事制度の改善	その他	特になし
全体 (n=395)	35.2	3.3	37.2	42.5	18.0	22.8	23.3	21.8	24.1	1.5	1.0
30人以下(n=122)	30.3	1.6	35.2	36.9	17.2	23.8	24.6	25.4	27.9	0.0	3.3
31～50人(n=81)	35.8	3.7	40.7	42.0	19.8	19.8	24.7	19.8	25.9	1.2	0.0
51～100人(n=86)	27.9	3.5	30.2	45.3	15.1	24.4	30.2	31.4	22.1	1.2	0.0
101～200人(n=48)	52.1	4.2	41.7	41.7	16.7	27.1	16.7	8.3	12.5	4.2	0.0
201人以上(n=57)	40.4	5.3	42.1	50.9	22.8	19.3	14.0	14.0	26.3	3.5	0.0

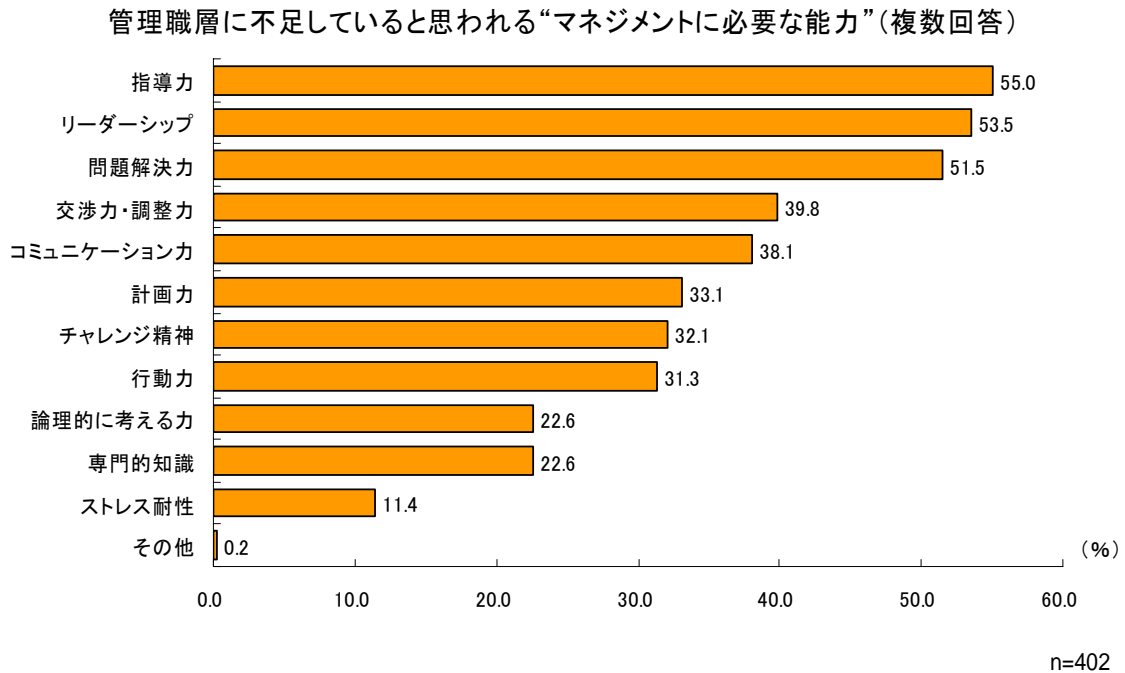
は30%以上40%未満
 は40%以上50%未満
 は50%以上

3. 管理職層に求められる能力・姿勢

3 - 1. 管理職層に不足していると思われる“マネジメントに必要な能力”(複数回答)

自社の管理職層に不足していると思われる“マネジメントに必要な能力・姿勢”については、「指導力」(55.0%)、「リーダーシップ」(53.5%)、「問題解決力」(51.5%)の回答割合が4位以下を10ポイント以上上回り、半数以上の企業が回答している。

上位5位の中で「問題解決力」を除く4つが、部門の内外での人を動かすときに必要な能力(対人関係能力)となっている。



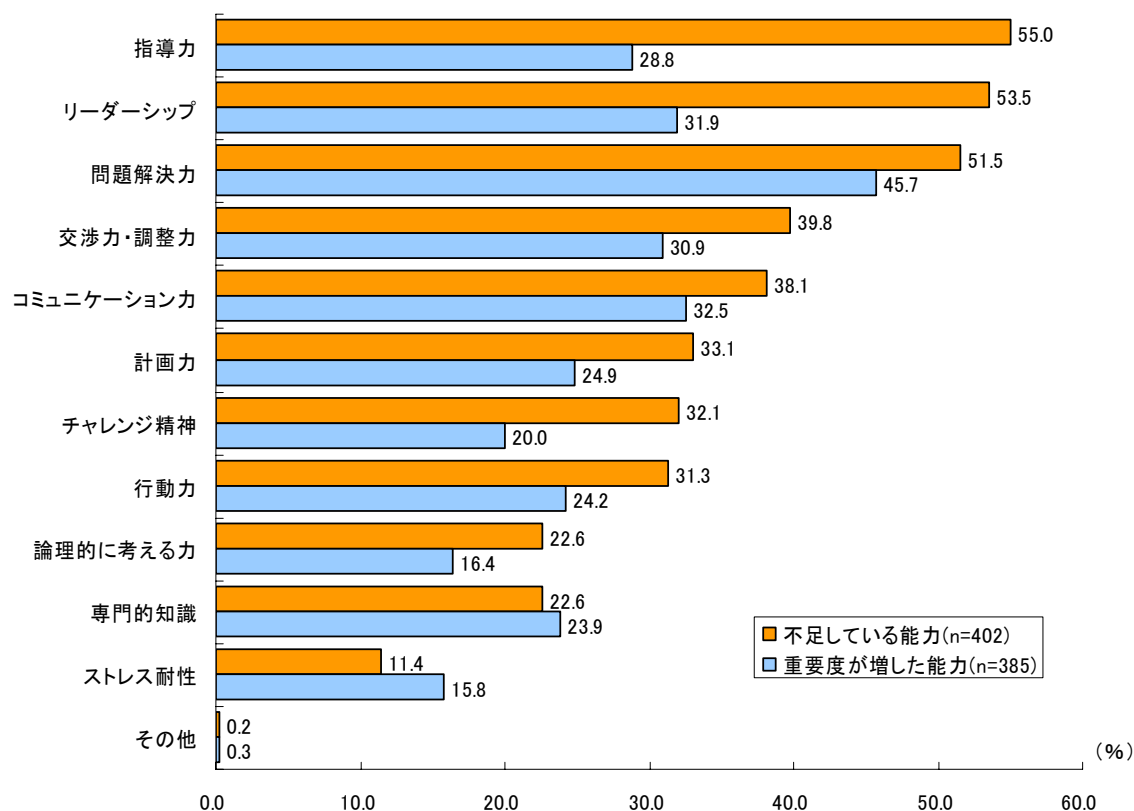
3 - 2 . 重要度が増した “ マネジメントに必要な能力 ” (複数回答)

10年前と比較して重要度が増したと思われる“ マネジメントに必要な能力・姿勢 ”については、「問題解決力」(45.7%)が最も高い。

次いで、「コミュニケーション力」(32.5%)、「リーダーシップ」(31.9%)、「交渉力・調整力」(30.9%)、「指導力」(28.8%)が続き、いずれも約3割の企業が回答している。

上位5位の中で「問題解決力」を除く4つが、部門の内外での人を動かすときに必要な能力(対人関係能力)となっている。

<上段>管理職層に不足していると思われる“マネジメントに必要な能力”(複数回答)
<下段>重要度が増した能力(複数回答)



(お知らせ)

株式会社 百五経済研究所 (HRI)
人事制度コンサルティングのご案内

企業をとりまく環境が大きく変化する中、
組織の活性化や業績の向上に直結する人事制度の確立が求められています。

当社へご相談ください!

当社が多くの企業とのおつきあいの中で培ってきたノウハウをもとに、
貴社の人事制度の整備・改善作業をお手伝いします。
お気軽にご相談ください。

当社の人事制度コンサルティングの基本理念

人間性を尊重します 創造性を発揮します 企業戦略との融合を目指します

本調査ならびに、
人事管理・人材育成に関するお問い合わせは、下記までお気軽にお寄せください。

株式会社 百五経済研究所 経営コンサルティング部 川北、北村、森里

三重県津市丸之内 9-18 津丸の内ビル
TEL 059-228-9105 FAX 059-228-9380
URL <http://www.hri105.co.jp/>