

部課長 400 人アンケート 「組織活力とマネジメント意識調査」結果

風通しがよいと思う企業 1 位はグーグル

部課長としての悩みは、「特定の人に仕事が偏る」こと

部下への目配り、気配り、育成とともに、最後は自身が責任をもつことが、活力ある組織づくりの鍵に

マネジメントに関する調査・研究、研修を手がける一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、このたび、全国の部課長400人を対象に、組織の活力向上に向けた取組み意識に関するアンケート調査を行いました。本調査は、“組織活力”の視点から、部課長が日頃どのようなマネジメントを行っているかを調べたものです。

トピックス

1. 自身がマネジメントしている部・課については、7割以上が「活気がある」と回答。活気がある理由は、「困ったときの助け合い」「情報共有や学びあい」「創意工夫」ができているから。一方、活気がない理由は、「内向き」「失敗が許されない」「学びあいできていない」から。
2. 日頃のマネジメントの悩みは「特定の人に仕事が偏る」が4割超。コミュニケーション以前に、膨大な業務をどう配分するかで悩む姿が浮かぶ。
3. 日頃マネジメントで心がけていることは、「責任は自分でもつこと」「部下育成をすること」「部下の仕事ぶりをよく見ること」。
4. 自身が身に付けたい能力・資質は、「コミュニケーション力」「統率力」「コーチングスキル」。
5. 部下に身に付けてほしい能力・資質は、「チャレンジ精神」「積極性・主体性」。
6. 風通しがよいと思う企業第1位は、「Alphabet(Google)」、第2位に「ソニー」「サントリー」「Apple」

※調査概要、結果の詳細は次ページ以降をご覧ください。

【本件に関するお問い合わせ】

一般社団法人日本能率協会 経営企画センター 広報室（担当：斎藤）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL：03-3434-8620 または 080-3201-4599 / Email：jmapr@jma.or.jp

調査概要

調査名称	部課長400人アンケート「組織活力とマネジメント意識調査」		
調査期間	2018年10月19日～2018年10月28日 10日間		
調査対象	(株)日本能率協会総合研究所「JMARリサーチモニター」のうち、全国の20歳～69歳までの企業・団体に勤務する部長・次長・課長層		
調査方法	インターネット調査	回答数	400人（部長・次長200人、課長200人）
属性	性別：男性385人、女性15人 年代：20代1人、30代18人、40代102人、50代228人、60代51人 勤務先従業員数：10,000人以上53人、3,000～10,000人未満58人、1,000～3,000人未満48人、300～1,000人未満83人、100～300人未満58人、100人未満100人 部下の人数：50人以上45人、40～50人未満10人、30～40人未満20人、20～30人未満37人、10～20人未満60人、1～10人未満228人		

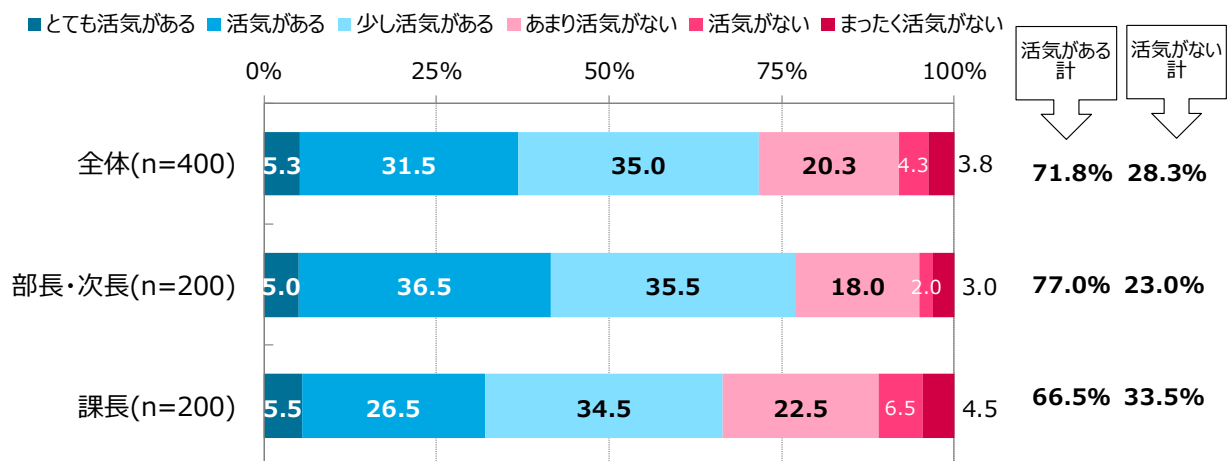
※回答は%表記とし、小数点第2位を四捨五入

調査結果

1. 自身がマネジメントしている部・課については、7割以上が「活気がある」と回答。活気がある理由は、「困ったときの助け合い」「情報共有や学びあい」「創意工夫」ができているから。一方活気がない理由は、「内向き」「失敗が許されない」「学びあいができていない」から。

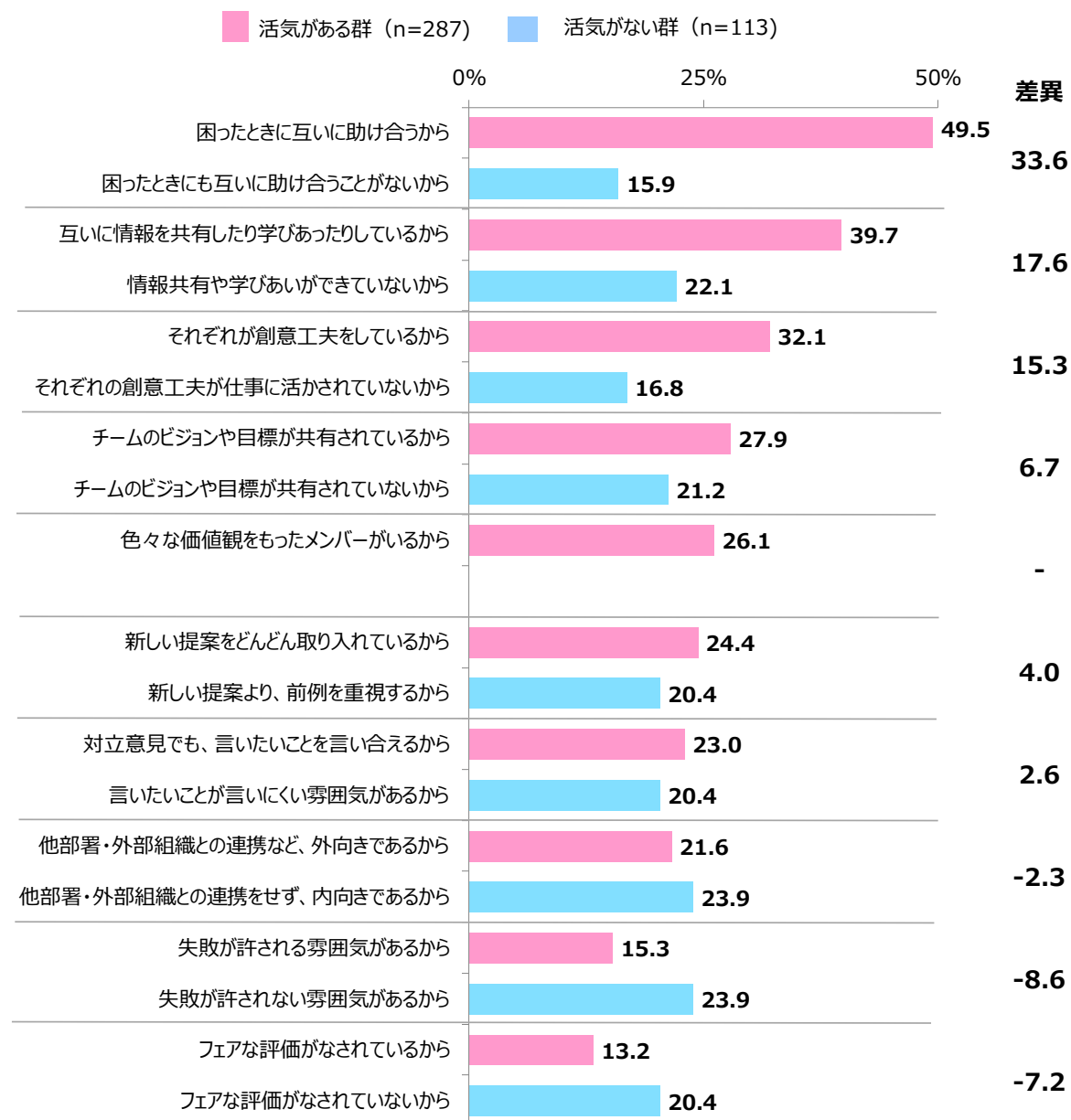
- ・自身がマネジメントしている部や課が、現在活気があるか聞いたところ、全体では、「活気がある」（「とても活気がある」「活気がある」「少し活気がある」の計）が71.8%「活気がない」（「まったく活気がない」「活気がない」「あまり活気がない」の計）が28.3%となり、7割超の部課長が、自身のマネジメントしている部や課に「活気がある」と回答しました。
- ・役職別で見ると、課長では、「活気がある」との回答が部長より10.5ポイント低くなっており、現場により近い課長のほうが、職場の活気度合いを厳し目に捉えていることがうかがえます（以上、図表1）。

図表1 あなたがマネジメントしている部や課は、現在活気があると思いますか。（単数回答）



- ・「活気がある」と回答した 287 人にその理由を聞いたところ、「困ったときに互いに助け合うから」が 49.5% ともっとも高く、次いで「互いに情報を共有したり学びあったりしているから」(39.7%)、「それぞれが創意工夫をしているから」(32.1%) が続きました。
- ・一方、「活気がない」と回答した 113 人にその理由を聞いたところ、「他部署・外部組織との連携をせず、内向きであるから」「失敗が許されない雰囲気があるから」がともに 23.9% でもっとも多く、次いで「情報共有や学びあいができていないから」(22.1%) が続きました。
- ・「活気がある」と回答した群と、「活気がない」と回答した群の認識傾向を比較すると、「活気がある群」で活気がある理由の上位にあげられている「助け合い」「学び合い」「創意工夫」について、「活気がない群」ではその理由として捉えている比率が低く、乖離があることが分かりました(以上、図表 2)。
- ・職場に「活気がない」と認識している部課長には、まずは、自分の職場で「助け合い」や「学び合い」、一人ひとりの「創意工夫」ができていのかどうかを確認することが、組織を活性化するうえでの第一歩となると言えるのではないのでしょうか。

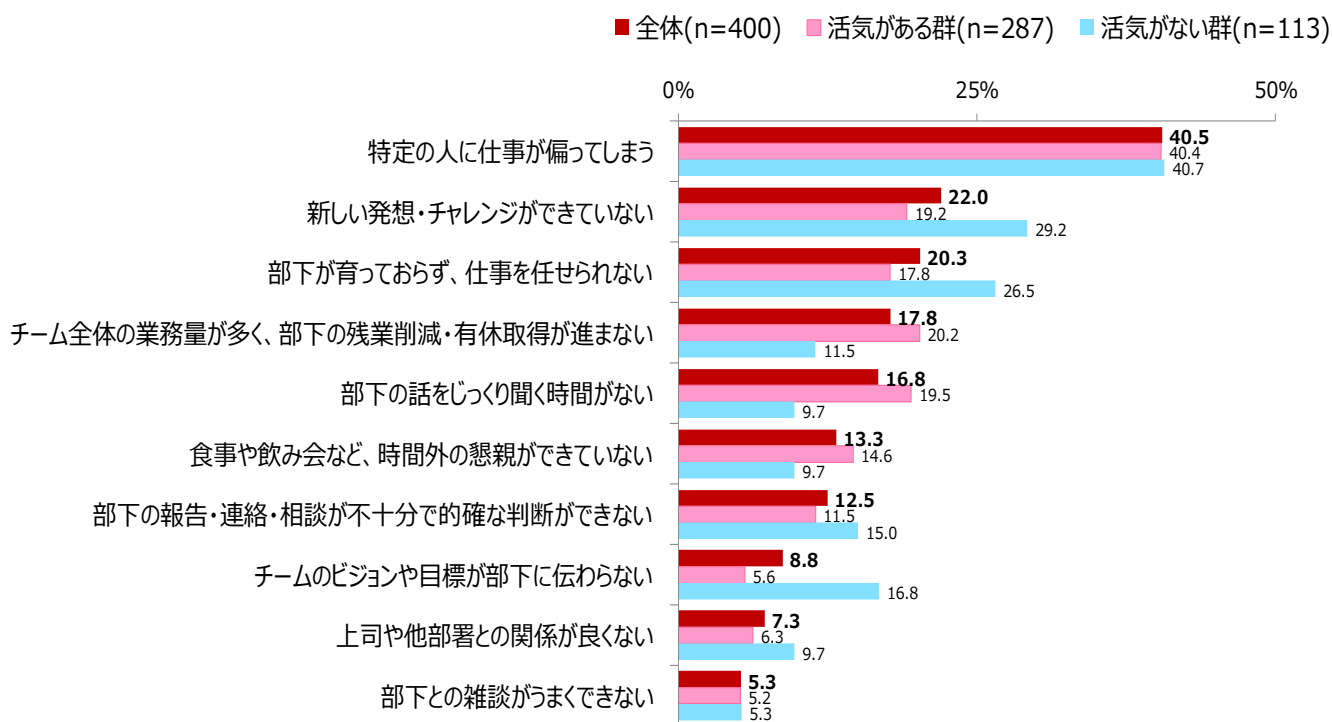
図表 2 活気がある理由／活気がない理由は何ですか。業績以外の理由でご回答ください。(複数回答)
 ※上位 10 項目を抜粋



2. 日頃のマネジメントの悩みは「特定の人に仕事が偏る」が 4 割超。コミュニケーション以前に、膨大な業務をどう配分するかで悩む姿が浮かぶ。

- ・日頃のマネジメントの悩みを聞いたところ、全体では、「特定の人に仕事が偏ってしまう」が 40.5%となり、第 2 位以下の「新しい発想・チャレンジができていない」(22.0%)、「部下が育っておらず、仕事を任せられない」(20.3%) を大きく引き離す結果となりました。
- ・部課長が、部下の指導・育成や日々のコミュニケーションに関するよりも、部署の業務をいかに適正に配分するかに悩まされていることがうかがえます。
- ・自身がマネジメントする組織に「活気がある」と回答した人(287人)と「活気がない」と回答した人(113人)を比較したところ、第 1 位はともに「特定の人に仕事が偏ってしまう」(活気あり：40.4%、活気なし：40.7%)であったものの、第 2 位以下の順位に差がみられました。
- ・「活気がある群」では、第 2 位「チーム全体の業務量が多く、部下の残業削減・有給休暇取得が進まない」(20.2%)、第 3 位「部下の話をじっくり聞く時間がない」(19.5%) でした。一方、「活気がない群」では、第 2 位「新しい発想・チャレンジができていない」(29.2%)、第 3 位「部下が育っておらず、仕事を任せられない」(26.5%) となり、「活気がある群」のポイントをいずれも大きく上回っています。
- ・「活気がある群」が「活気がない群」よりポイントが高いものでは、ほかに「食事や飲み会など、時間外の懇親ができない」(14.6%) があげられており、「活気がある群」の部課長は、部下とのコミュニケーションに関することを、より強く、悩みとして捉えているようです。(以上、図表 3)

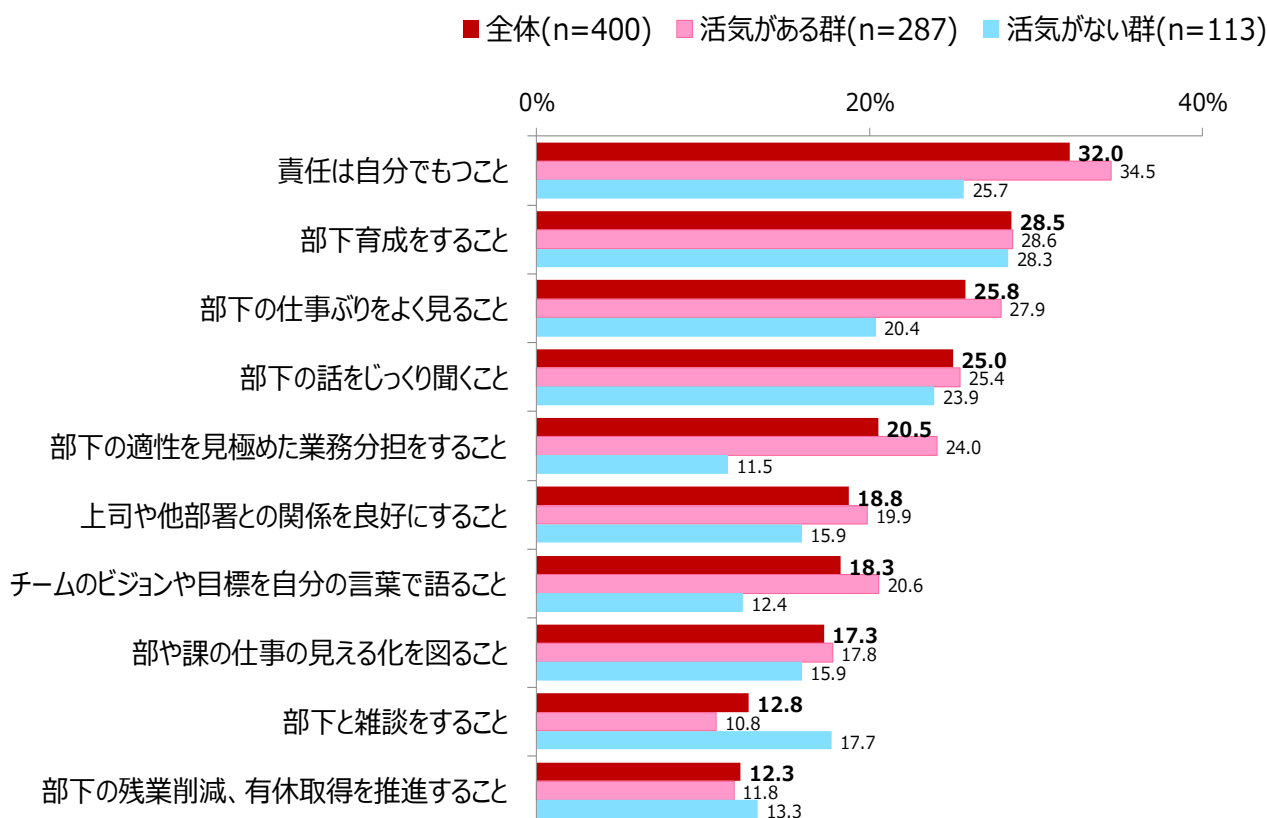
図表 3 あなたが日頃、部や課をマネジメントするうえでの悩みは何ですか。
(3 つまで選択 ※上位 10 項目を抜粋)



3. 日頃マネジメントで心がけていることは、「責任は自分でもつこと」「部下育成をすること」「部下の仕事ぶりをよく見ること」。

- ・日頃、マネジメントをするうえで心がけていることを聞いたところ、全体では、「責任は自分でもつこと」が 32.0%でもっとも多く、次いで「部下育成をすること」(28.5%)、「部下の仕事ぶりをよく見ること」(25.8%) が続きました。
- ・自身がマネジメントする組織に「活気がある」と回答した人(287人)と「活気がない」と回答した人(113人)を比較したところ、「活気がある群」では、第1位「責任は自分でもつこと」(34.5%)、第2位「部下育成をすること」(28.6%)、第3位「部下の仕事ぶりをよく見ること」(27.9%)、一方、「活気がない群」では、1位「部下育成をすること」(28.3%)、2位「責任は自分でもつこと」(25.7%)。3位「部下の話をじっくり聞くこと」(23.9%)となり、順位に差がみられました。
- ・「活気がある群」が「活気がない群」に比べ、5ポイント以上高いものは、「部下の適性を見極めた業務分担をすること」(12.5ポイント高)「責任は自分でもつこと」(8.8ポイント高)、「チームのビジョンや目標を自分の言葉で語ること」(8.2ポイント高)、「部下の仕事ぶりをよく見ること」(7.5ポイント高)でした。「活気がない群」が「活気がある群」に比べ、5ポイント以上高いものは、「部下と雑談をすること」(6.9ポイント高)でした。(以上、図表4)
- ・活気がある組織づくりに向けては、チームのビジョンや目標を自分の言葉で語り、部下の仕事ぶりを良く見て、部下の適性を見極めた業務分担をする。そのうえで、責任は自分でもつことが重要であるということが示唆されます。

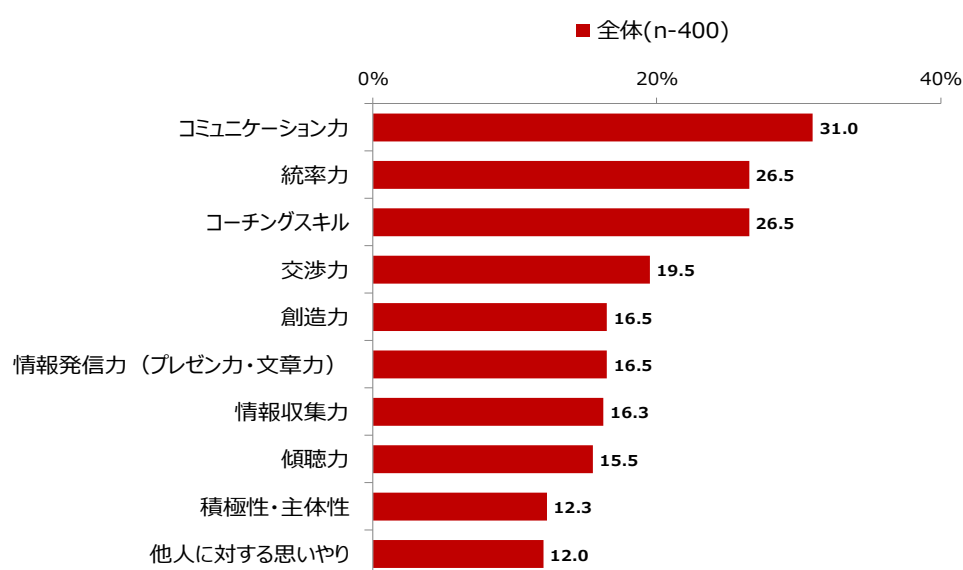
図表4 あなたが日頃、部や課をマネジメントするうえで、心がけていることは何ですか。
(3つまで選択 ※上位10項目を抜粋)



4. 自身が身に付けたい能力・資質は、「コミュニケーション力」「統率力」「コーチングスキル」。

- ・よりよいマネジメントをするために、自身が身に付けたい能力・資質を聞いたところ、全体では、「コミュニケーション力」が31.0%ともっとも多く、次いで「統率力」「コーチングスキル」（ともに26.5%）が続きました。（以上、図表5）
- ・マネジメントにおいて、まずは部内のコミュニケーションを活発化させることが求められていることが推察されます。メールでのコミュニケーションや座席のフリーアドレス化などにより、以前ほど対面でのコミュニケーションをする機会が減っているだけに、コミュニケーション力を意識的に強化したいと考えているのではないのでしょうか。

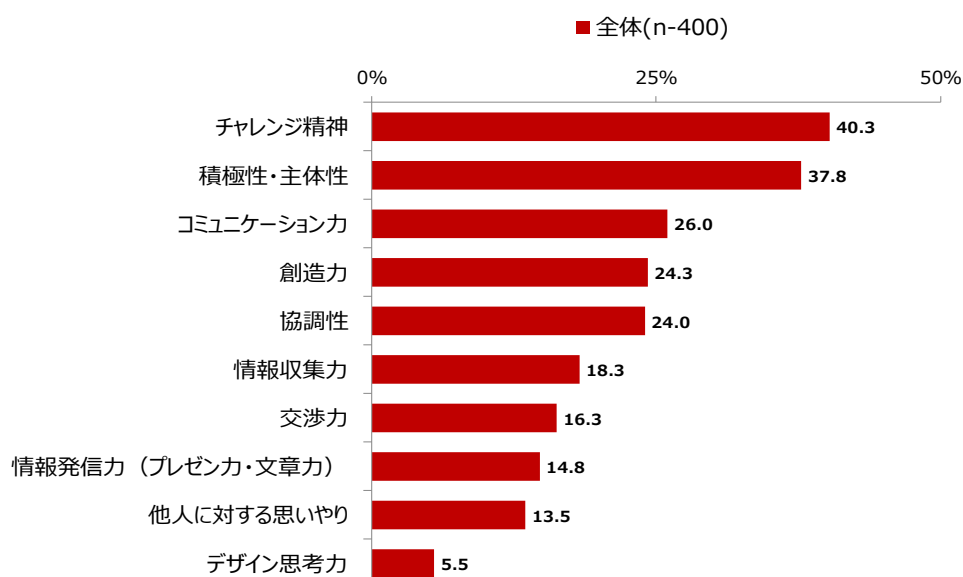
図表5 よりよいマネジメントをするために、あなた自身が身に付けたい能力・資質は何ですか。
(3つまで選択 ※上位10項目を抜粋)



5. 部下に身に付けてほしい能力・資質は、「チャレンジ精神」「積極性・主体性」。

- ・よりよいマネジメントをするために、部下に身に付けてほしい能力・資質を聞いたところ、全体では、「チャレンジ精神」が40.3%でもっとも多く、次いで「積極性・主体性」(37.8%)となりました。以下、「コミュニケーション力」(26.0%)、「創造力」(24.3%)、「協調性」(24.0%)が続きました。（以上、図表6）

図表6 よりよいマネジメントをするために、部下に身に付けてほしい能力・資質は何ですか
(3つまで選択 ※上位10項目を抜粋)



6. 風通しがよいと思う企業、第 1 位は「Alphabet(Google)」、第 2 位に「ソニー」「サントリー」「Apple」

- ・風通しがよいと思う企業を自由回答形式で聞いたところ、計 126 社の回答が寄せられました。第 1 位は Alphabet(Google)28 票、第 2 位ソニー、サントリー、Apple (共に 9 票)、第 5 位 ZOZO、Amazon (共に 7 票) となりました。
- ・米国代表的 IT 企業 GAFA (グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン) のうち、3 社がランクインしています。
- ・日本勢では、社是「やってみなはれ」が特徴的なサントリー、設立時に「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」を掲げたソニーが上位につけています。
- ・新興企業では、ZOZO、サイバーエージェント、LINE がランクインしています。(以上、図表 7)

図表 7 風通しがよいと思う企業 (3 社まで回答、4 票以上あげられたものを抜粋)

	社名	票
1位	Alphabet (Google)	28
2位	ソニー	9
2位	サントリー	9
2位	Apple	9
5位	ZOZO	7
5位	Amazon	7
7位	サイバーエージェント	6
8位	LINE	4
8位	KDDI	4

結果を受けてコメント (一般社団法人日本能率協会 KAIKA 研究所 所長 近田高志)

調査結果から、7 割超の部課長は自身のマネジメントする組織に「活力がある」と回答しており、おおむね自身のマネジメントに自信を持っている様子が見えます。

一方、マネジメントの悩みは、「特定の人に業務が偏ってしまう」が他を引き離しており、コミュニケーションや育成以前に、目の前の膨大な業務をどう配分するか忙殺されている姿が浮かびます。

マネジメントする立場として、チームのビジョンや目標を自分の言葉で語り、部下の仕事ぶりを良く見て、部下の適性を見極めた業務分担をする。そのうえで、責任は自分でもつことが基本であることが、組織の活力にも影響がでていることが示唆されます。

one on one によるマネジメントが注目されていますが、より職場のメンバーとのコミュニケーションを密にして、一人ひとりの状況を把握し、丁寧なサポートをすることが重要です。そのためにも、マネジャーはコミュニケーションやリーダーシップ、コーチングスキルなどの能力向上が期待されます。

会社としては、マネジャーの能力開発に加えて、組織のコミュニケーションや関係構築を促進するための「組織開発」のアプローチが必要と考えます。

以上