

## 第5回

# 上場企業の課長に関する実態調査

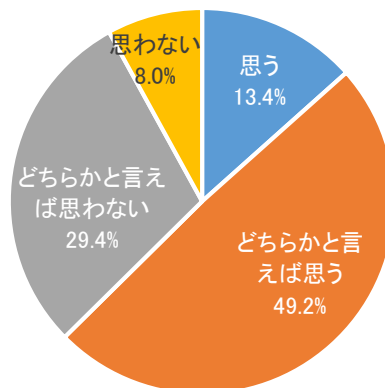
### 注目データ

- ・ 98.5%がプレイングマネジャー

プレイヤーとしての活動がマネジメント業務に“支障がある”6割

- ・ 十分な権限を与えられていると思わない 4割

十分な権限を与えられているか



- ・ 最も多く時間を割いている業務は「部下とのコミュニケーション」

「上司とのコミュニケーション」とは30ポイント近い差

- ・ 部下の業務遂行における最大の課題は「報・連・相が不十分」

学校法人産業能率大学総合研究所（東京都世田谷区）は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し部下を1人以上持つ課長を対象に、職場の状況や課長自身の意識などに関するアンケートを実施し「第5回上場企業の課長に関する実態調査」としてまとめました。このテーマに関する調査は、第1回（2010年9月実施）、第2回（2012年12月実施）、第3回（2015年11月実施）、第4回（2017年11月実施）に続くものです。調査は2019年3月20日から27日までの8日間、調査会社を通じてインターネットリサーチで実施し、714人（男性693人、女性21人）から回答を得ました。

\*調査結果の比率データ(%)は小数点以下第2位を四捨五入しているため、単数回答の和が100.0%にならないことがあります。

## 総 括

「働き方改革」の中心を担う課長は、職場全体の労働時間の削減や休暇の取得促進だけでなく、職場運営の方向性を明確に示すことや、長期的なキャリアを見据えた部下育成などについても組織から大きな期待がかけられています。しかしながら、「十分な権限を与えられているとは思わない」という認識を持つ課長が約4割に上ります。

また、ほとんどの課長がプレイングマネジャーとして業務を遂行しており、そのうちの約6割が「プレイヤーとしての活動がマネジメント業務に支障がある」と回答するなど、課長を取り巻く状況には厳しいものがあります。

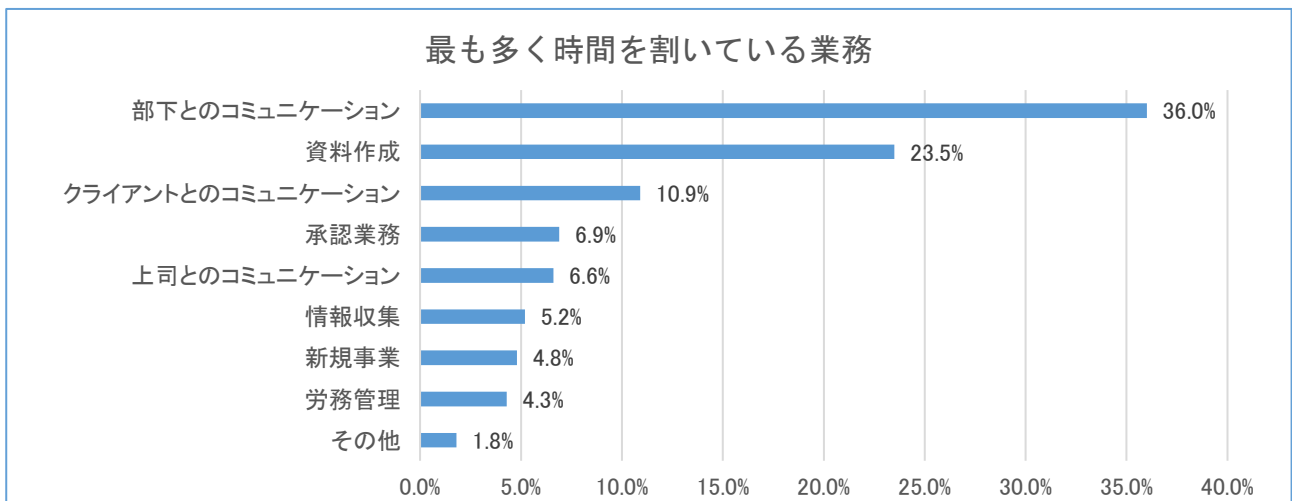
一方、部下の業務遂行における課題について複数回答で尋ねたところ、「報・連・相が不十分である」がトップ、僅差で「仕事の優先順位をつけられない」「PDCAが回せていない」と続きます。そうした中で部下育成の取り組み状況については、「部下が担当する業務の指導」や「部下の成長を考えた仕事の割り振り」のような現在の業務に直接結びつけた部下育成はできているものの、「ジョブローテーション」や「能力開発機会の提供」など業務に直接結びつかない取り組みはできていない状況となっています。

## 目 次

- 注目データ・・・P. 2 ～ P. 3
- 調査概要・・・P. 4
- 調査結果・・・P. 5 ～ P. 10
- データ集・・・P. 11 ～ P. 39

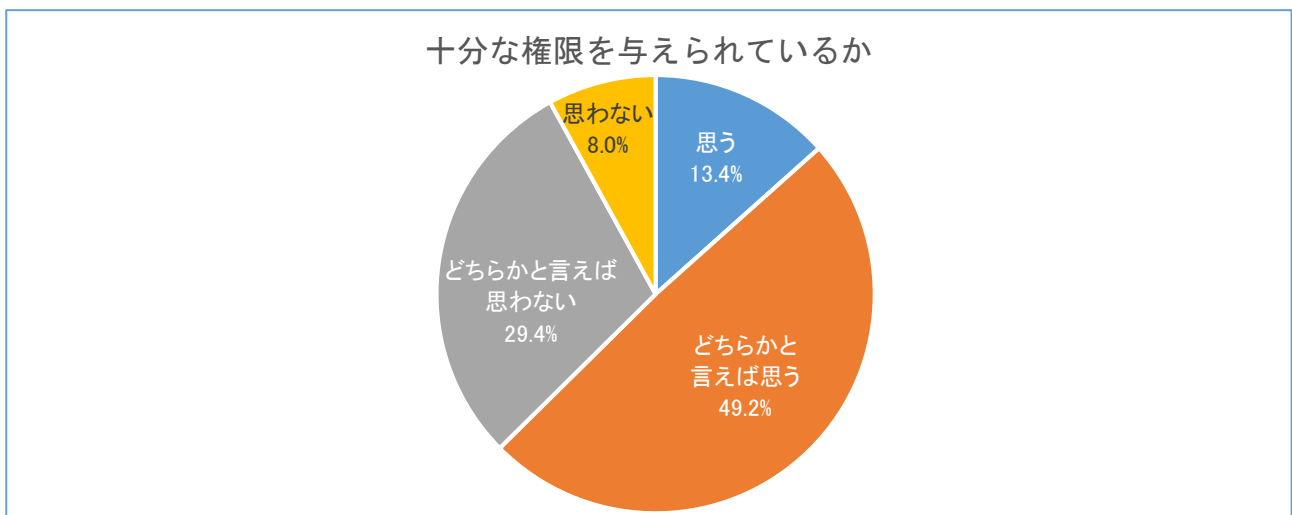
## 注目データ

### ▼最も多く時間を割いている業務は「部下とのコミュニケーション」



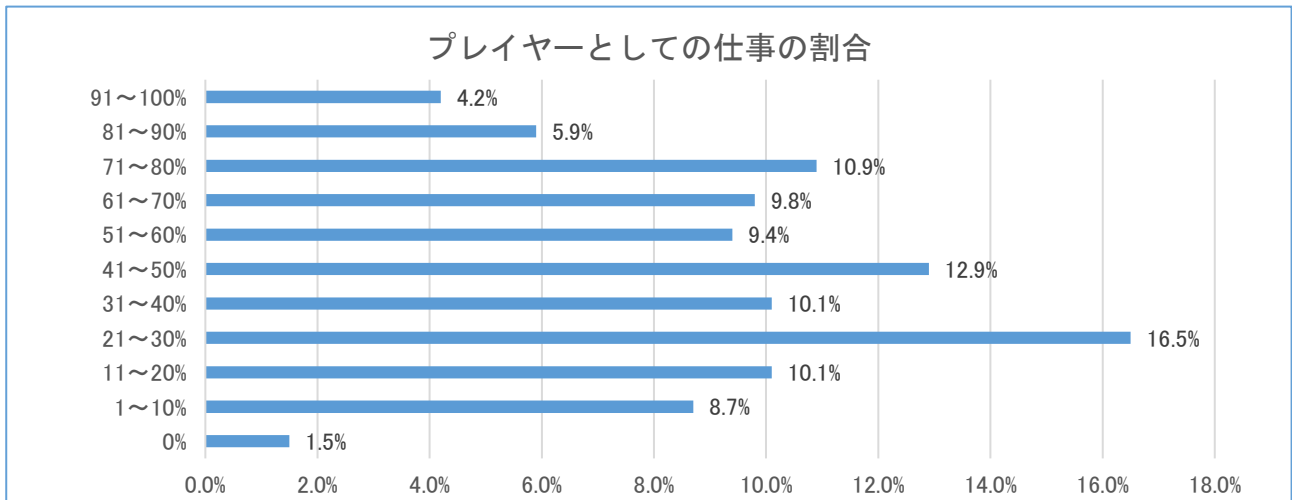
課長として最も多く時間を割いている業務を尋ねたところ、1位は「部下とのコミュニケーション」、2位は「資料作成」となりました。「部下とのコミュニケーション」と「上司とのコミュニケーション」には30ポイント近い差があります。この質問は、今回が初めてのものとなります。

### ▼十分な権限を与えられていると思わない 4割



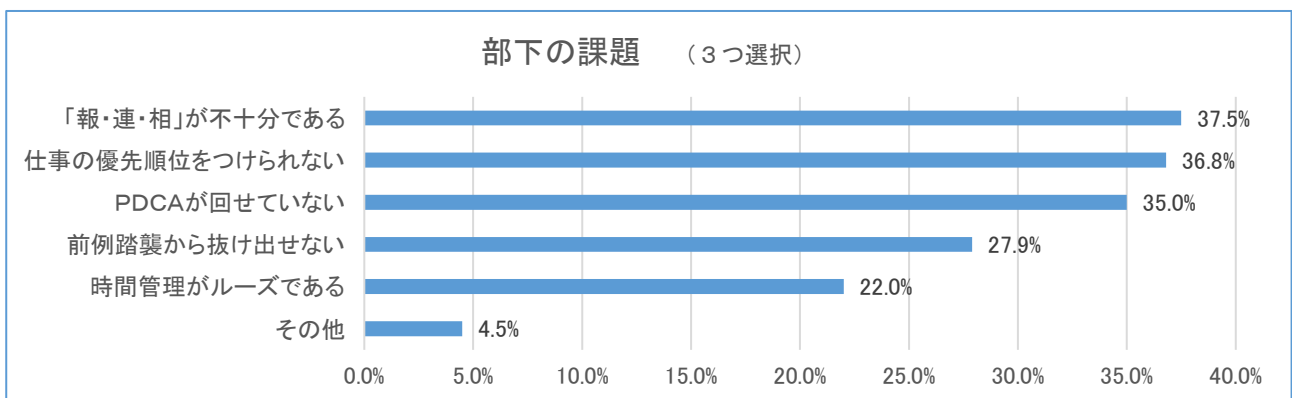
マネジャーとして期待に応えるために十分な権限を与えられていると思うか尋ねたところ、「思わない」と「どちらかと言えば思わない」の合計は37.4%となり、ほぼ4割の課長は十分な権限を与られていないと思っていることが分かりました。この質問は、今回が初めてのものとなります。

## ▼98. 5%がプレイングマネジャー



現在の仕事におけるプレイヤーとしての役割を、「0%（なし）」から10%刻み（「1%～10%」、「11%～20%」…）で尋ねました。プレイヤーとしての役割が全くないのはわずか1.5%で、98.5%の課長がプレイヤーとマネジャーを兼務しています。加重平均を算出したところ49.1%となり、課長の業務のほぼ半分がプレイヤーとしての仕事になっています。こうした状況の中、プレイヤーとしての役割を持つ課長に「プレイヤーとしての活動がどの程度マネジメント業務に支障があるか」を尋ねたところ、“支障がある”とする回答が59.0%（「とても支障がある」14.5%+「どちらかと言えば支障がある」44.5%）となりました。

## ▼部下の課題



部下の業務遂行における課題について複数回答で尋ねたところ、「報・連・相」が不十分である」がトップ、僅差で「仕事の優先順位をつけられない」「PDCAが回せていない」と続きます。この質問は、今回が初めてのものとなります。

## 調査概要

1. 調査対象 従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下を1人以上持つ課長
2. 調査時期 2019年3月20日～27日（8日間）
3. 調査方法 インターネットリサーチ
4. 有効回答 714人（男性：693人／女性：21人）
5. 回答者属性

(年齢)	20代	1人	( 0.1%)
	30代	45人	( 6.3%)
	40代	287人	(40.2%)
	50代	365人	(51.1%)
	60代	16人	( 2.2%)
			714人
(居住地)	北海道・東北	38人	( 5.3%)
	関東	395人	(55.3%)
	中部	105人	(14.7%)
	近畿	112人	(15.7%)
	中国	24人	( 3.4%)
	四国	16人	( 2.2%)
	九州・沖縄	24人	( 3.4%)
		714人	
(業種)	製造業	349人	(48.9%)
	金融・保険業	78人	(10.9%)
	情報通信業	69人	( 9.7%)
	卸売・小売業	58人	( 8.1%)
	運輸業	45人	( 6.3%)
	建設業	38人	( 5.3%)
	サービス業	36人	( 5.0%)
	電気・ガス業	19人	( 2.7%)
	不動産業	10人	( 1.4%)
	その他	12人	( 1.7%)
			714人
(従業員数)	100人以上300人未満	20人	( 2.8%)
	300人以上 500人未満	24人	( 3.4%)
	500人以上 1,000人未満	62人	( 8.7%)
	1,000人以上 3,000人未満	109人	(15.3%)
	3,000人以上 5,000人未満	93人	(13.0%)
	5,000人以上10,000人未満	109人	(15.3%)
	10,000人以上	297人	(41.6%)
		714人	
(課長歴)	3年未満	91人	(12.7%)
	3年以上5年未満	101人	(14.1%)
	5年以上10年未満	229人	(32.1%)
	10年以上20年未満	263人	(36.8%)
	20年以上30年未満	29人	( 4.1%)
	30年以上	1人	( 0.1%)
		714人	
(部下の人数)	1人	45人	( 6.3%)
	2人	48人	( 6.7%)
	3人	73人	(10.2%)
	4人	51人	( 7.1%)
	5人以上10人未満	223人	(31.2%)
	10人以上20人未満	164人	(23.0%)
	20人以上30人未満	55人	( 7.7%)
	30人以上50人未満	19人	( 2.7%)
	50人以上100人未満	23人	( 3.2%)
	100人以上	13人	( 1.8%)
			714人

**第5回 上場企業の課長に関する実態調査**  
**調 査 結 果**

# 1. 課長を取り巻く状況

---

- ・プレイヤーとしての業務はマネジメント業務に“支障がある” 約6割
- ・多く時間を割いている業務 「部下とのコミュニケーション」が最多

## 1-1. 管理する職場の状況

3年前と比較した職場の状況を複数回答で尋ねたところ(問1)、「業務量が増加している」(53.2%)が最も多く、次いで「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」(35.3%)と「職場の人数が減少している」(33.1%)が上位3項目となりました。前回(第4回)の調査と比較すると、1位と2位の項目は変わっていませんが、前回3位の「成果に対するプレッシャーが強まっている」は5.6ポイント減少して4位に後退し、前回4位の「職場の人数が減少している」が3.8ポイント増加して3位になりました。ちなみに1位の「業務量が増加している」は、過去4回の調査でもすべて1位となっています。

なお、第1回からの調査を通して過去最高となったのは、「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」と「外国人社員が増加している」の2項目でした。前回10位だった「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」は、「13.7%→19.3%」と5.6ポイント増えて7位に上昇しました。働き方改革の波が垣間見えるようです。

## 1-2. プレイヤーとしての仕事の割合

職場のマネジメントを担う課長に、現在の仕事におけるプレイヤーとしての仕事の割合を0%から100%まで10%刻みで尋ねました(問2)。「0%」(プレイヤーとしての仕事はやっていない)と回答したのは全体の1.5%にとどまり、ほとんどの課長がプレイングマネージャーとして業務を行っています。「91~100%」という回答も4.2%ありました。「1~10%」を「10%」、「11~20%」を「20%」というように設定して加重平均を算出したところ49.1%となり、課長の業務のほぼ半分がプレイヤーとしての仕事になっています。

## 1-3. マネジメント業務への支障

プレイヤーとしての役割がある課長に対し、「プレイヤーとしての業務がマネジメント業務に何らかの支障を与えているか」を尋ねました(問3)。その結果、「とても支障がある」(14.5%)、「どちらかと言えば支障がある」(44.5%)、「どちらかと言えば支障はない」(28.6%)、「全く支障はない」(12.4%)となりました。プレイヤーとしての役割を持つおよそ6割の課長が、プレイヤー業務はマネジメント業務に“支障をきたしている”(「とても支障がある」+「どちらかと言えば支障がある」)と感じています。

## 1-4. 多く時間を割いている業務

課長として「多く時間を割いている業務」について尋ねました(問4)。1位の「部下とのコミュニケーション」(36.0%)と2位の「資料作成」(23.5%)で全体の6割を占めています。3位には「クライアントとのコミュニケーション」(10.9%)が入り、その他の項目はすべて1桁となっています。「部下とのコミュニケーション」と「上司とのコミュニケーション」には30ポイント近い差があります。

- 
- ・ 課長の悩み 「部下がなかなか育たない」が最多
  - ・ 権限の授与 「十分な権限を与えられていない」 約4割

#### 1-5. 課長の悩み

課長としての悩みについて複数回答で尋ねたところ(問5)、第2回以降連続して1位となっている「部下がなかなか育たない」(37.4%)が今回も最多となりました。2位は「職場の(or自分の)業務量が多すぎる」(28.2%)、3位は「部下の人事評価が難しい」(24.2%)となりました。

#### 1-6. 課長として組織から最も期待されていること

課長として組織から「最も期待されていること」を尋ねました(問6)。上位3項目は、「職場運営の方向性を明確に示すこと」(25.5%)、「メンバーに適切に業務を分担すること」(20.6%)、「長期的なキャリアを見据えた部下育成」(16.8%)でした。前回との比較では、1位の「職場運営の方向性を明確に示すこと」は変わりませんが、前回2位の「長期的なキャリアを見据えた部下育成」が4.1ポイント減少して3位になり、前回3位の「メンバーに適切に業務を分担すること」が0.5ポイント増加して2位になりました。

#### 1-7. 課長として組織の期待に最も応えられていること

こうした組織からの期待に対して、「最も応えられているもの」についても尋ねました(問7)。その結果、1位は組織からの期待と同様に「職場運営の方向性を明確に示すこと」(23.0%)となり、2位は「メンバーに適切に業務を分担すること」(18.2%)となりました。3位には「他部門などとの調整役を果たすこと」(16.8%)が入っています。前回との比較では、1位と2位は変動ありませんが、前回3位の「プレイヤーとして職場の目標達成に貢献すること」が0.9ポイント減少して4位になりました。

#### 1-8. 組織の期待と貢献度

問6と問7を比較したところ、組織の期待を実際の貢献が最も大きく上回ったのは「他部門などとの調整役を果たすこと」(+4.5ポイント)で、逆に最も大きく下回ったのは「長期的なキャリアを見据えた部下育成」(-7.3ポイント)でした。

#### 1-9. 権限の授与

「マネジャーとして期待に応えるために十分な権限を与えられていると思うか」について尋ねました(問8)。「思わない」(8.0%)と「どちらかと言えば思わない」(29.4%)を足すと約4割が権限を与えられていないと思っています。



## 2. 部下(育成)について

---

- ・ 部下に不足している能力 「課題を明確にする力」が最多
- ・ 部下育成の取り組みで最もできていないのは「部下のジョブローテーション」

### 2-1. 職場の部下について

職場の部下について複数回答で尋ねました(問9)。「自分よりも年上の部下がいる」は50.4%でトップとなり、次いで「自分より職場の在籍年数が長い部下がいる」(36.4%)、「自分より仕事に関する専門性が高い部下がいる」(28.0%)となりました。

### 2-2. 部下に不足していると感じる知識・能力・態度

「あなたの部下に不足していると感じる知識・能力・態度」は何かを複数回答で尋ねました(問10)。その結果、「課題を明確にする力」(37.8%)が前回よりも8.9ポイント増えて1位となりました。2位は前回1位の「新しいアイデアを生み出す力」(30.7%)、3位は前回と同じく「問題を把握する力」(26.3%)でした。

### 2-3. 部下の業務遂行における課題

「あなたの部下の業務遂行における課題」は何かを複数回答で尋ねました(問11)。その結果、「報・連・相が不十分である」(37.5%)、「仕事の優先順位をつけられない」(36.8%)、「PDCAが回せていない」(35.0%)が上位3項目となりました。

### 2-4. 部下育成の取り組み状況について

部下育成の取り組み状況について、「部下が担当する業務の指導」「部下の成長を考えた仕事の割り振り」「部下のキャリア形成支援」「部下の能力開発の機会提供」「部下のジョブローテーション」の5つの項目で尋ねました(問12)。「よくできている」から「できていない」までの4段階(+「自分の職務ではない」)の中から1つ選択していただきました。その結果、“できている”(=「よくできている」と「どちらかと言えばできている」の合計)が最も多かったのは「部下が担当する業務の指導」(73.0%)でした。逆に“できていない”(=「できていない」と「どちらかと言えばできていない」の合計)が最も多かったのは「部下のジョブローテーション」(59.1%)でした。

“できている”の回答が2番目に多かったのは「部下の成長を考えた仕事の割り振り」(67.6%)であり、現在の業務に直接結びつけた部下育成はできているものの、ジョブローテーションや能力開発機会の提供など業務に直接結びつかない部下育成への取り組みが不十分な状況となっています。

## 3. 海外志向

---

- ・「どんな国・地域でも働きたい」が徐々に増加
- ・海外で働きたくない理由 「自分の語学力に自信がないから」

### 3-1. 語学力(英語)・海外勤務経験

語学(英語)レベルについて尋ねた結果(問13)、「全く会話ができない」(20.4%)、「ごく限られた場面で短いフレーズの会話ができる」(35.7%)、「海外旅行で不自由しない程度の会話ができる」(18.2%)、「日常生活で不自由しない程度の会話ができる」(14.3%)、「交渉・折衝も含めてビジネス上で不自由しない程度の会話ができる」(9.9%)、「ネイティブと変わらないレベルの会話ができる」(1.4%)となりました。

また、海外勤務経験の有無についても尋ねたところ(問14)、「赴任したことがある」(17.2%)、「赴任したことはないが出張したことがある」(42.6%)、「赴任も出張もしたことがない」(40.2%)となりました。

### 3-2. 海外志向

「海外で働きたいと思うか」という設問では(問15)、「どんな国・地域でも働きたい」(13.7%)、「国・地域によっては働きたい」(38.5%)、「働きたいとは思わない」(47.8%)となりました。経年で比較すると、「どんな国・地域でも働きたい」は、前回(10.5%)・前々回(10.3%)よりも3ポイント以上増加しており、少しずつではありますが海外志向が高まっている様子がうかがえます。

### 3-3. 海外で働きたい(理由・不安)

問15で「どんな国・地域でも働きたい」、「国・地域によっては働きたい」とした回答者に、“海外で働きたい”理由について複数回答で尋ねました(問16)。1位は「自分自身の視野を広げたいから」(58.2%)で、以降「日本ではできない経験を積みたいから」(56.8%)、「自分の能力を高めることができると思うから」(41.6%)となっています。一方、海外勤務を命じられた際の不安は(問17)、前回調査と同じく「現地の治安」(59.8%)と「言語の不自由さ」(45.3%)が1位と2位を占めました。

### 3-4. 海外で働きたくない(理由)

問15で「働きたいとは思わない」とした回答者に、「働きたいとは思わない」理由について複数回答で尋ねました(問18)。1位は「自分の語学力に自信がないから」(58.9%)で、以降「生活面が不安だから」(47.2%)、「家族に負担がかかるから」(30.8%)となっています。

## 4. 課長のこれから

---

- ・不足を感じる能力＝「語学力」／今後強化したい能力＝「戦略的にものごとを考える力」
- ・最終的になりたい立場 「経営者(社長)になる」過去最低

### 4-1. 不足を感じる知識・能力

不足を感じている知識・能力について複数回答で尋ねました(問19)。その結果、「語学力」(39.1%)が最も多く、以下「戦略的にものごとを考える力」(28.4%)、「上司を動かす力」(24.1%)、「部下を率いていく力」(21.6%)、「部下を育成する力」(21.4%)となりました。前回調査との比較では、1～3位については順位の変動はありませんが、前回4位の「財務・管理会計に関する知識」(17.4%)が前回よりも6.3ポイント減少して8位に、前回5位の「経営戦略／マーケティングに関する知識」(18.1%)が前回よりも4.8ポイント減少して7位に、それぞれ順位を下げています。

### 4-2. 今後強化したい知識・能力

今後強化したい知識・能力について複数回答で尋ねました(問20)。その結果、1位が「戦略的にものごとを考える力」(26.9%)、2位が「語学力」(25.1%)、3位が「部下を育成する力」(18.8%)となっています。前回調査との比較では、1位と2位に変動はありませんでしたが、前回3位の「上司を動かす力」は3.9ポイント減少して5位に順位を下げています。

### 4-3. 不足を感じる知識・能力と今後強化したい知識・能力の比較

不足を感じている知識・能力と今後強化したい知識・能力を比較すると、「その他」を除く20項目すべてで“今後強化したい知識・能力”が“不足を感じている知識・能力”を下回っています。特にギャップが大きいのは、「語学力」(14.0ポイント)、「異文化対応力」(7.8ポイント)、「上司を動かす力」(6.9ポイント)となっています。

### 4-4. 最終的になりたい立場

最終的になりたい立場について尋ねました(問21)。「経営者(社長)になる」(2.8%)、「役員クラスのポジションに就く」(10.6%)、「部長クラスのポジションに就く」(37.5%)、「現在のポジション(課長)を維持する」(35.7%)、「プレイヤーの立場に戻る」(13.3%)となりました。このうち「経営者(社長)になる」は、第2回調査と並んで過去最低となりました。

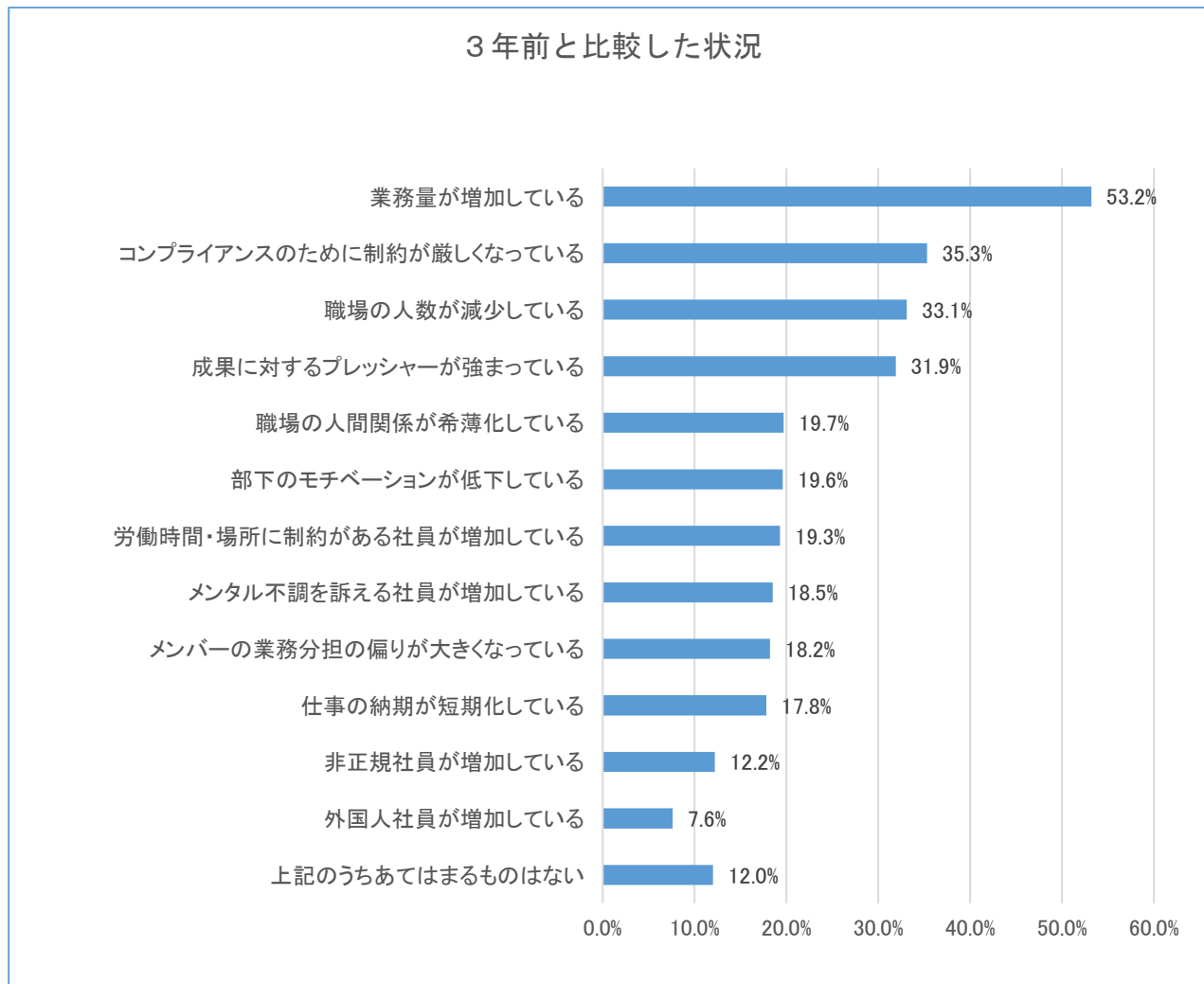
## 第5回 上場企業の課長に関する実態調査

### データ集

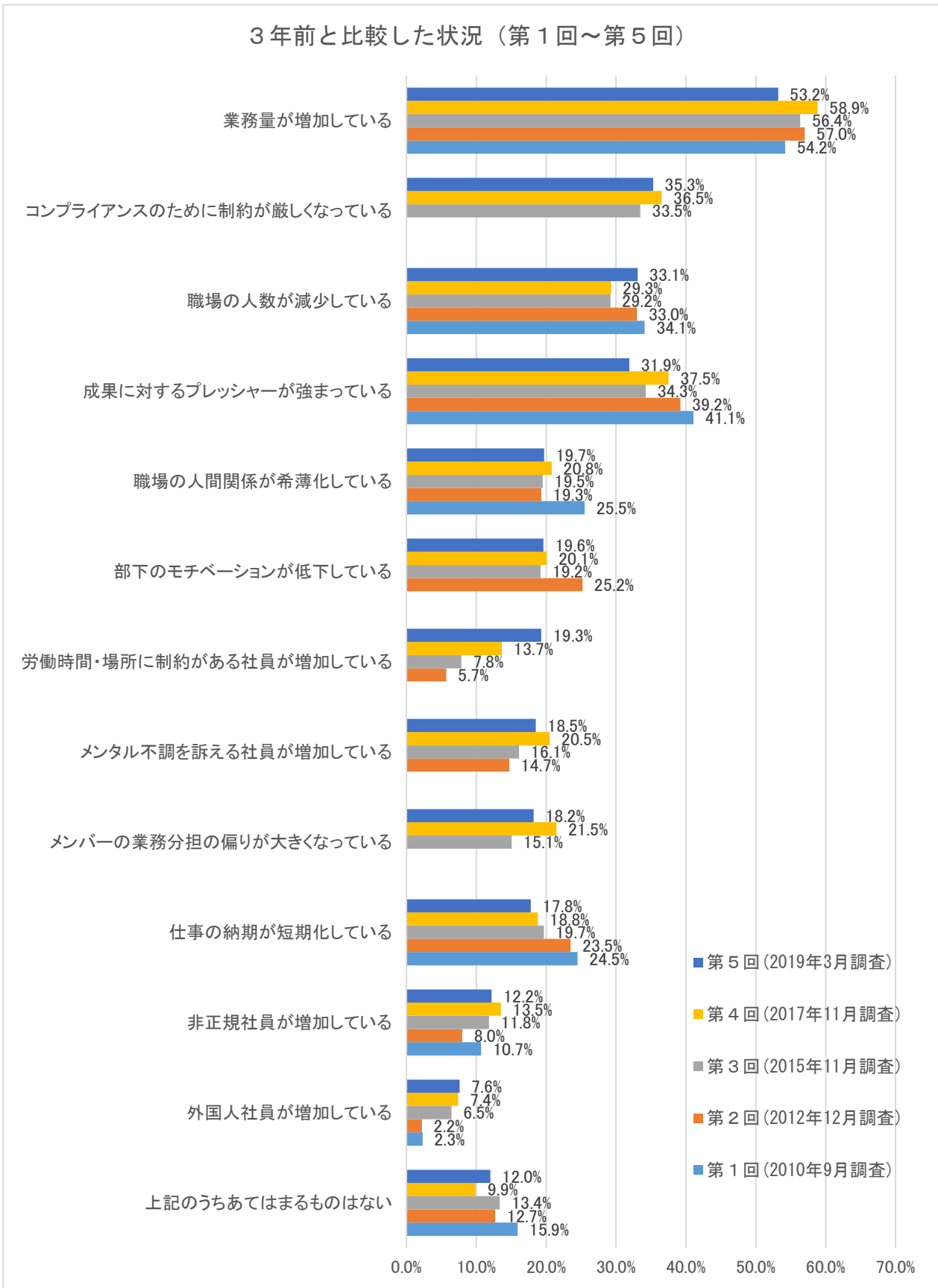
問1. あなたが管理する職場の状況は、3年前と比べてどのように変化していますか？

(複数回答)

■今回結果

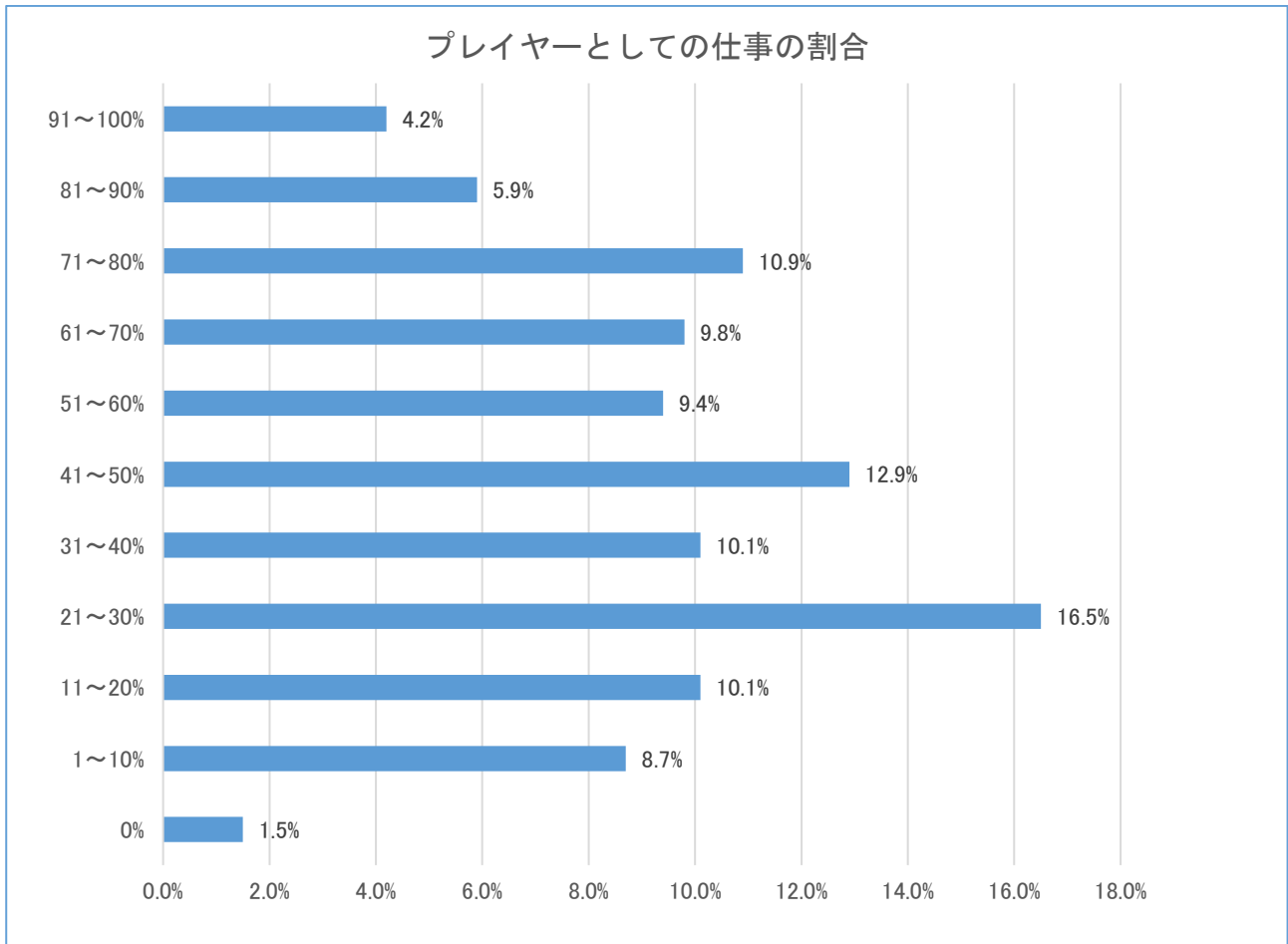


■ 経年比較

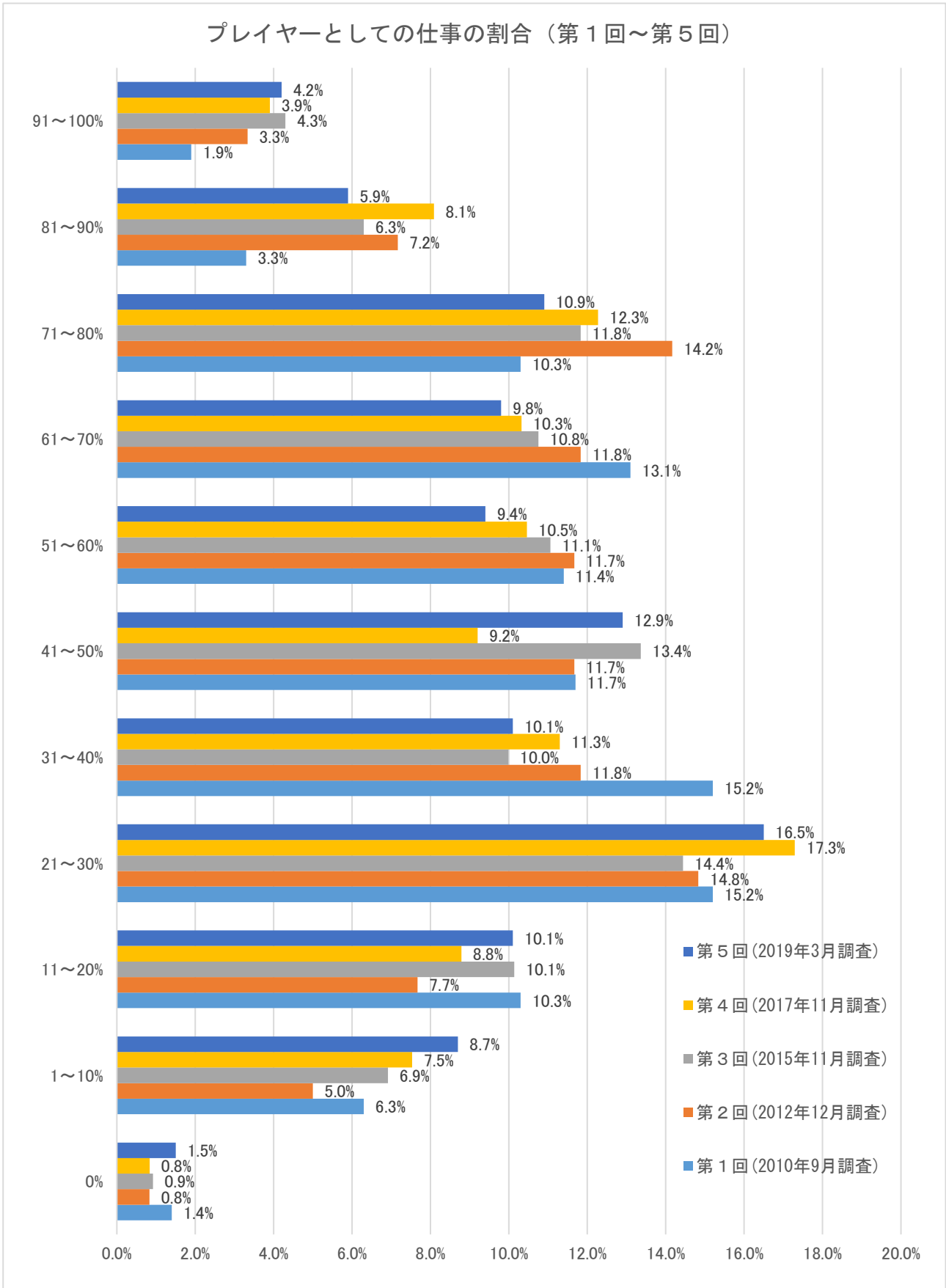


問2. 現在のあなたの仕事におけるプレイヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか？

■ 今回結果



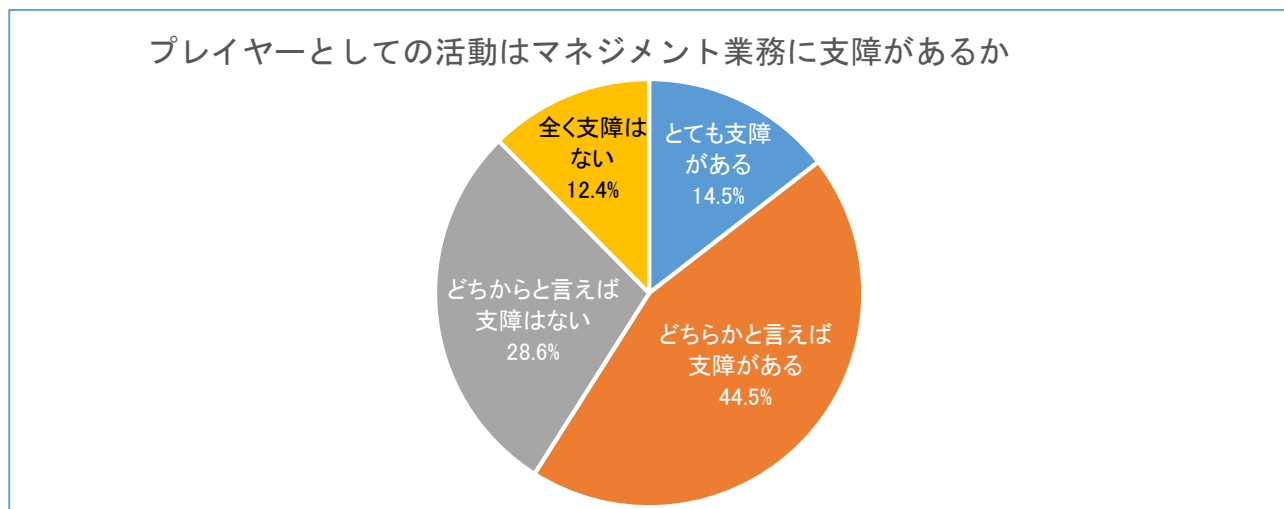
■ 経年比較



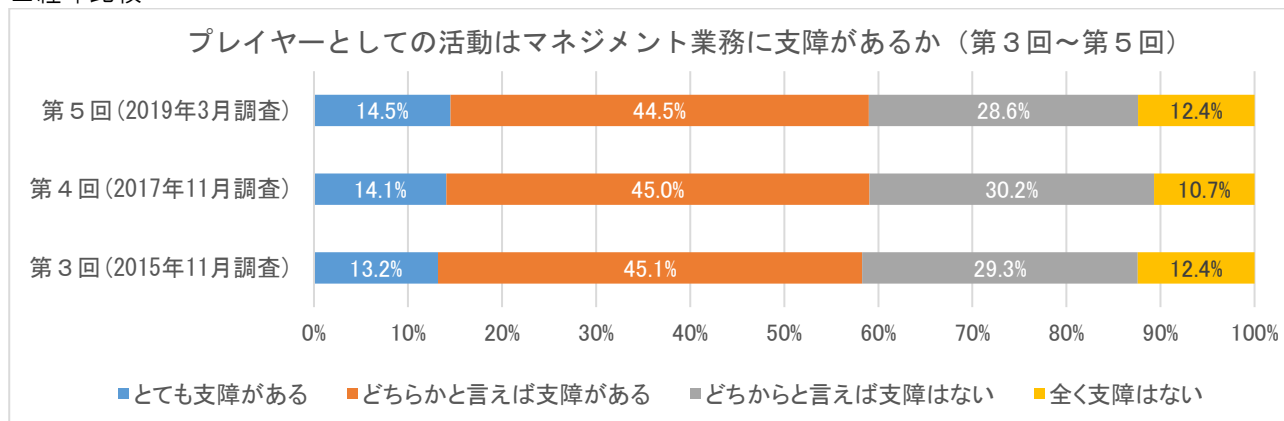


問3. プレイヤーとしての活動は、あなたのマネジメント業務に何らかの支障がありますか？  
 (問2. 「0%」以外/n=703)

■今回結果



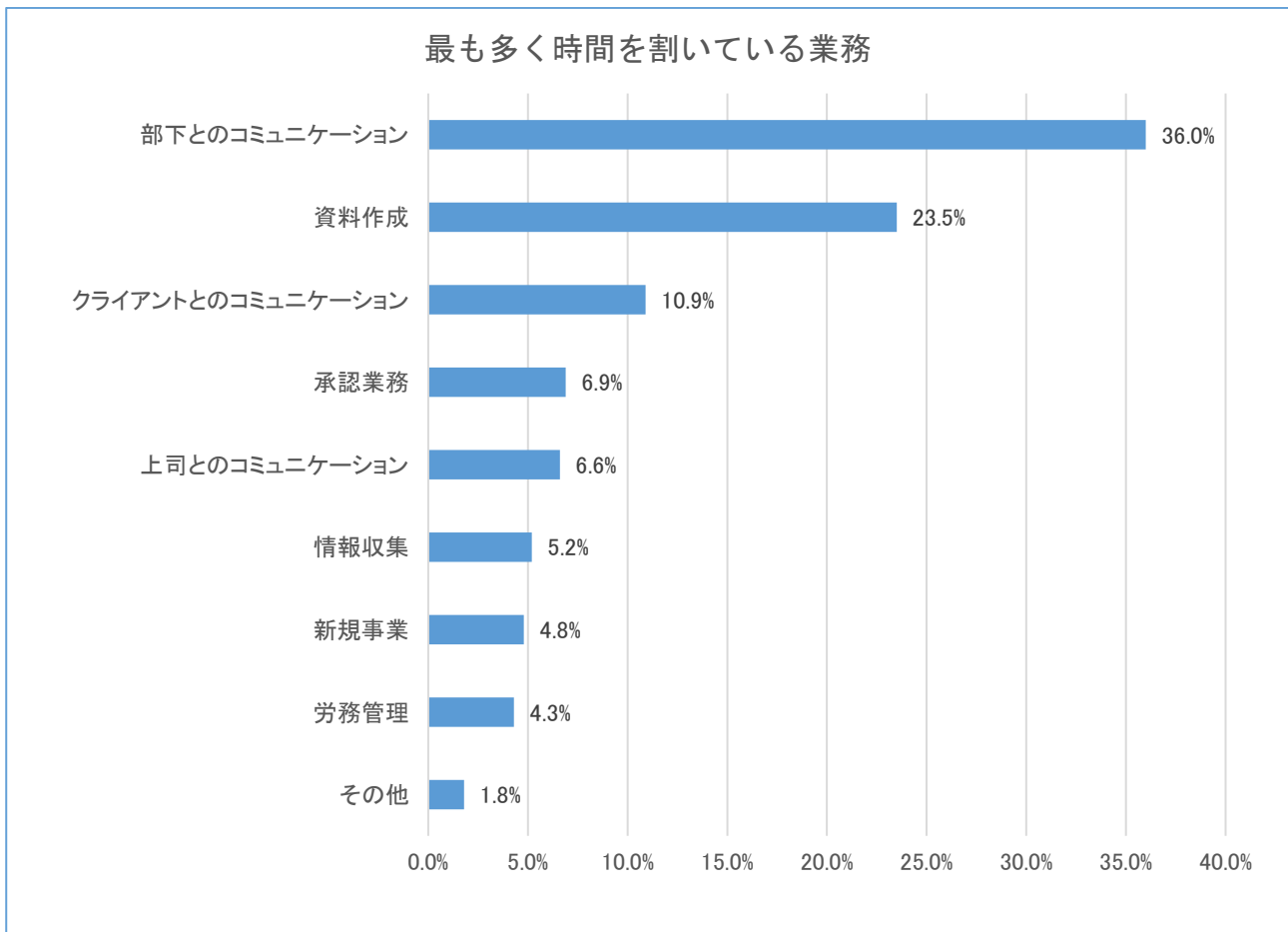
■経年比較



問4. 下記の業務について、最も多く時間を割いているものをお答えください。

(今回が初めての質問)

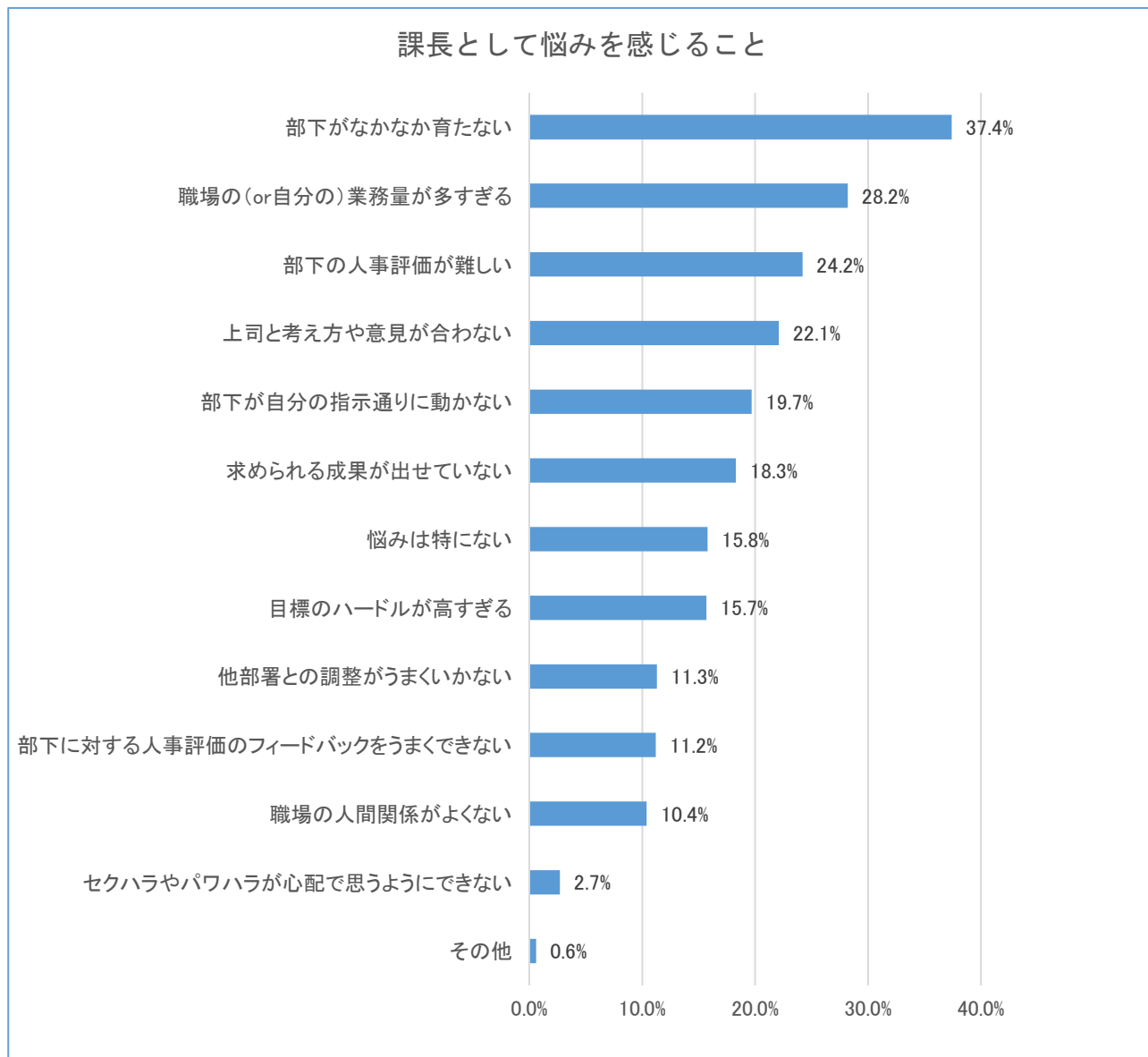
■ 今回結果



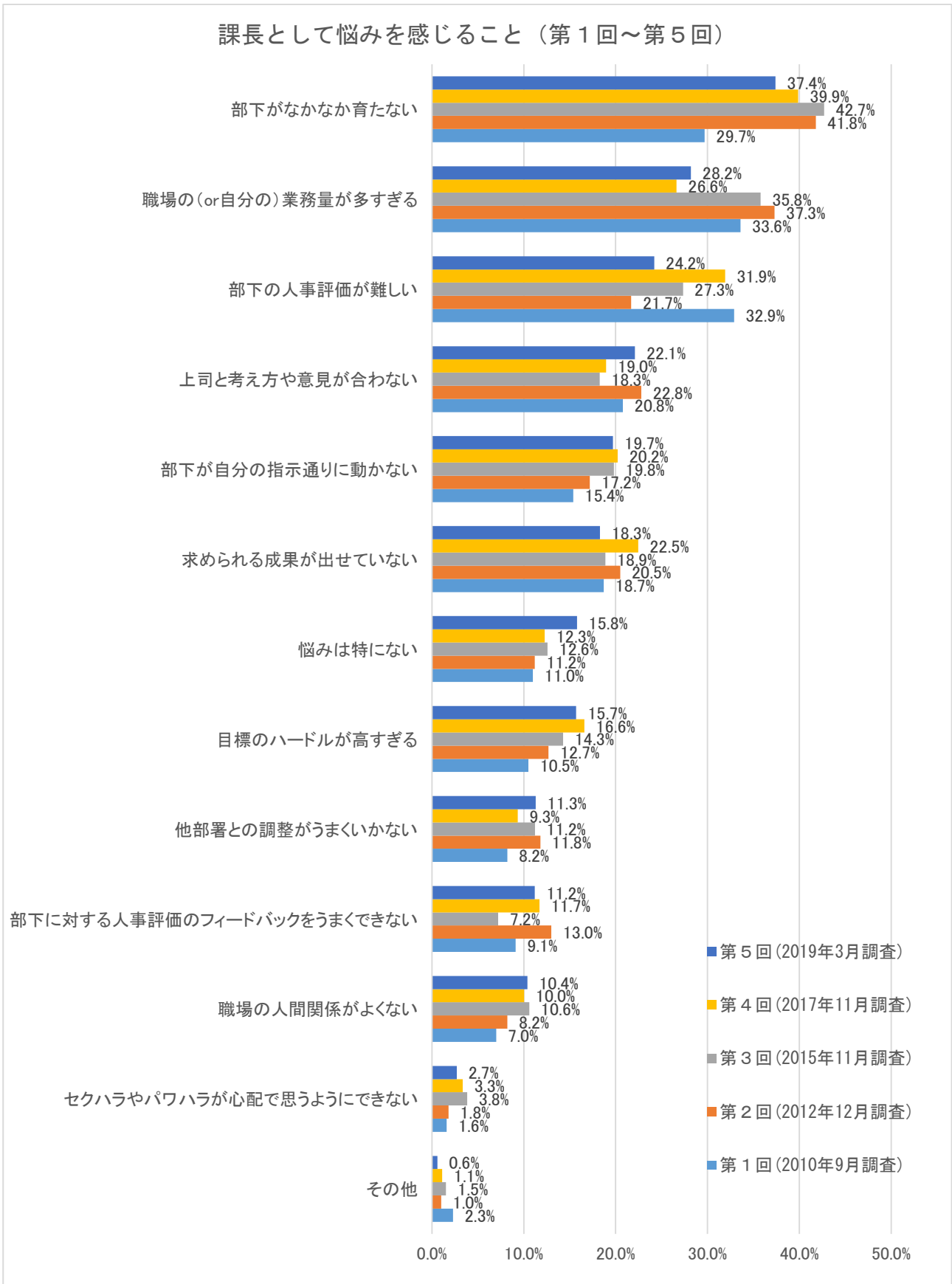
問5. 課長として悩みを感じていることはありますか？

(複数回答)

■ 今回結果

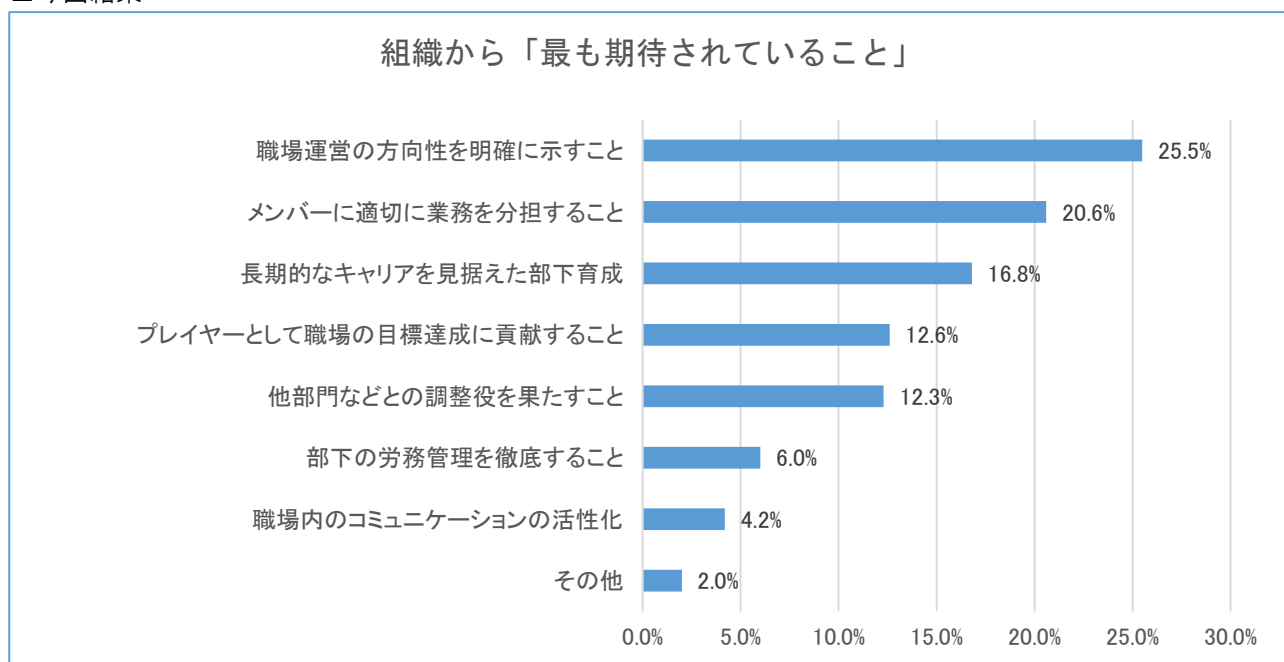


■ 経年比較

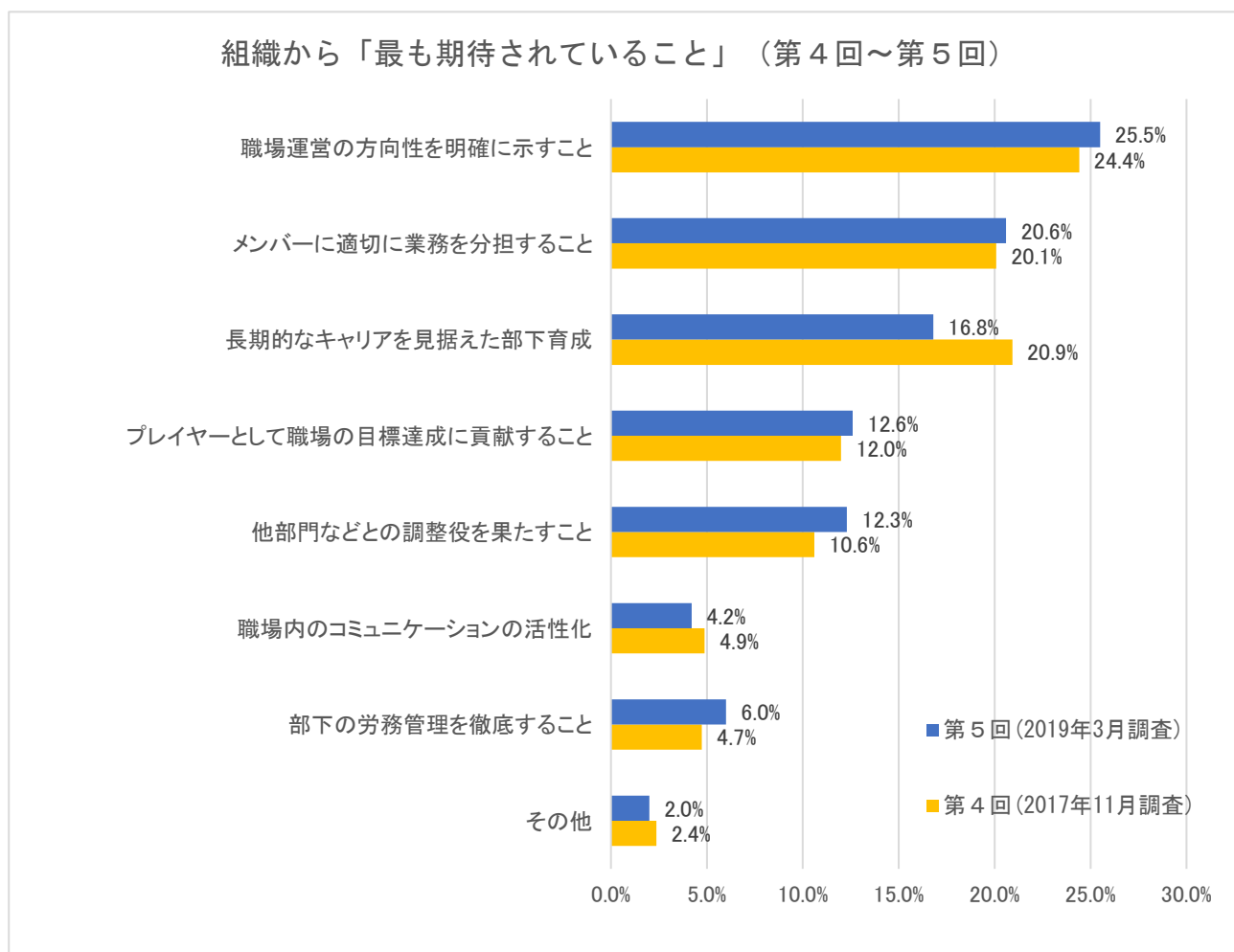


問6. あなたが課長として、「組織から最も期待されていること」は何だと思えますか。

■ 今回結果

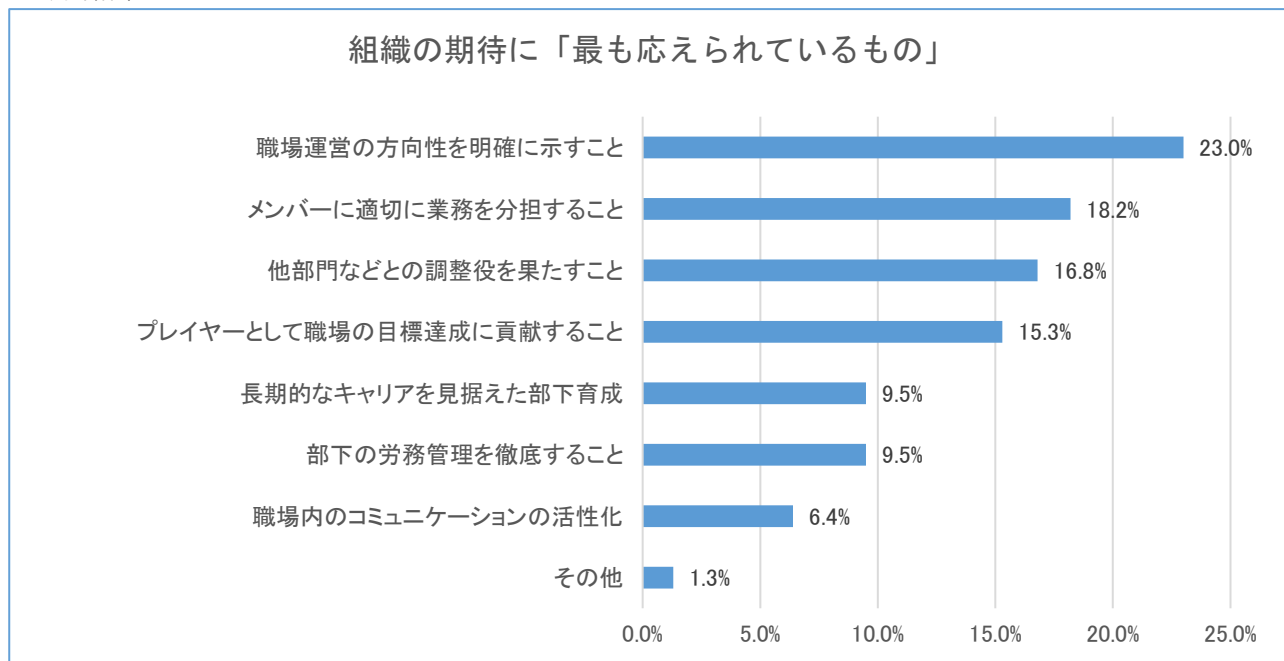


■ 経年比較

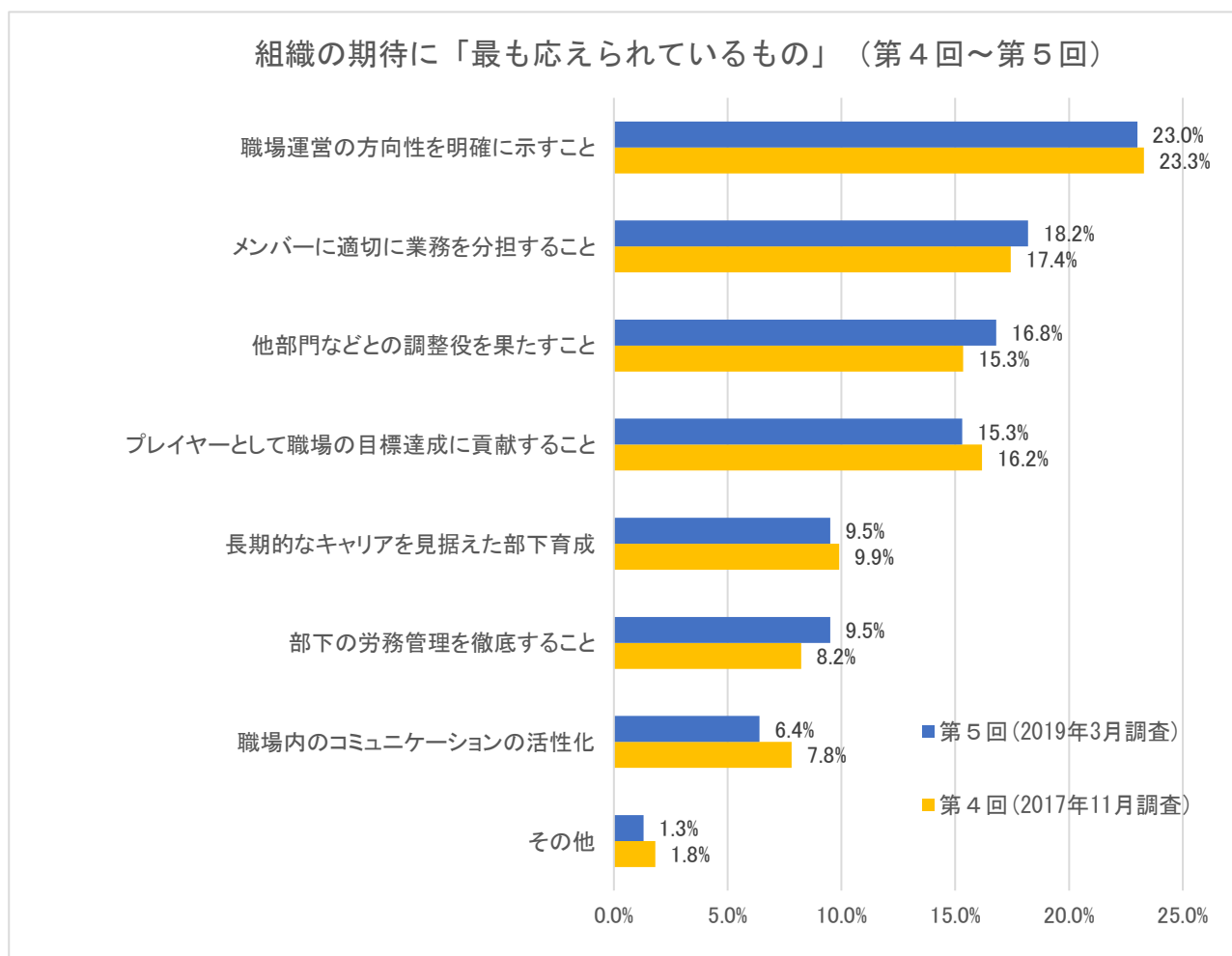


問7. あなたが課長として、「組織の期待に最も応えられているもの」は何だと思えますか。

■ 今回結果

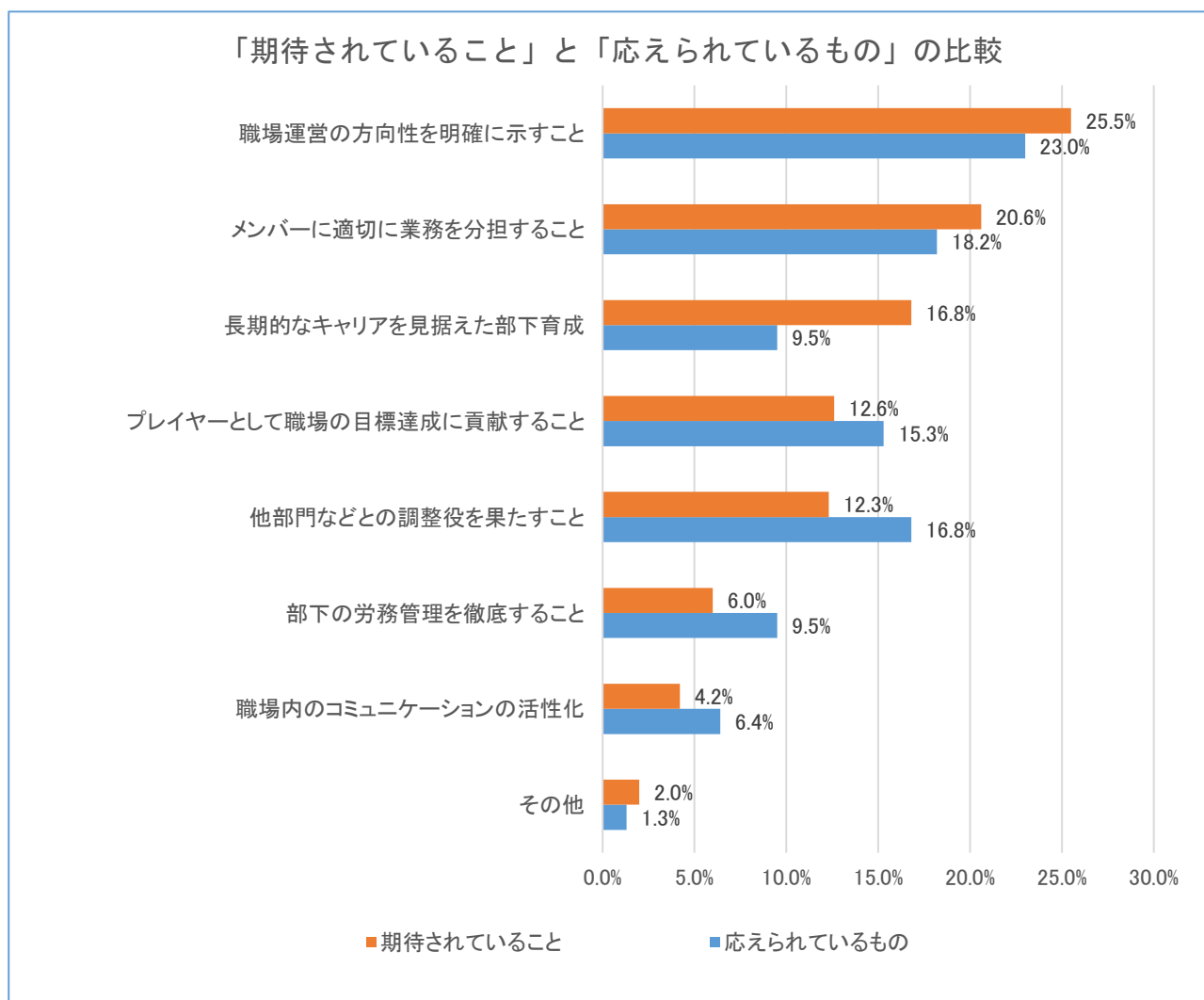


■ 経年比較



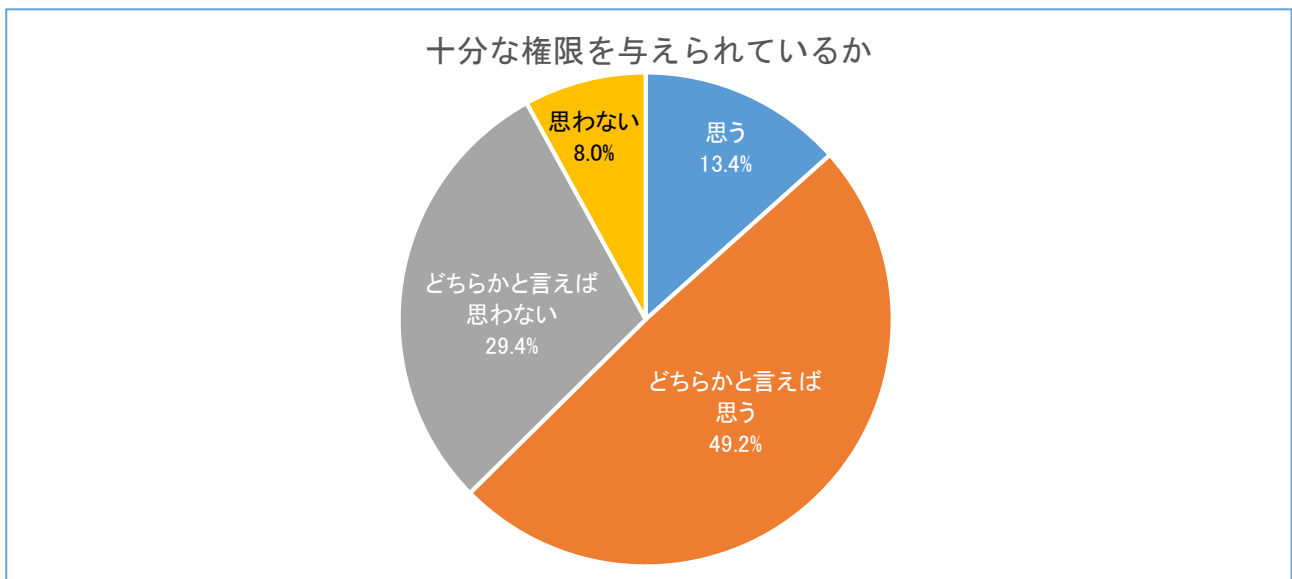
(問6.「組織から最も期待されていること」と問7.「組織の期待に最も応えられていること」の比較)

■ 今回結果



問8. あなたはマネジャーとして期待に応えるために十分な権限を与られていると思いますか。  
(今回が初めての質問)

■ 今回結果

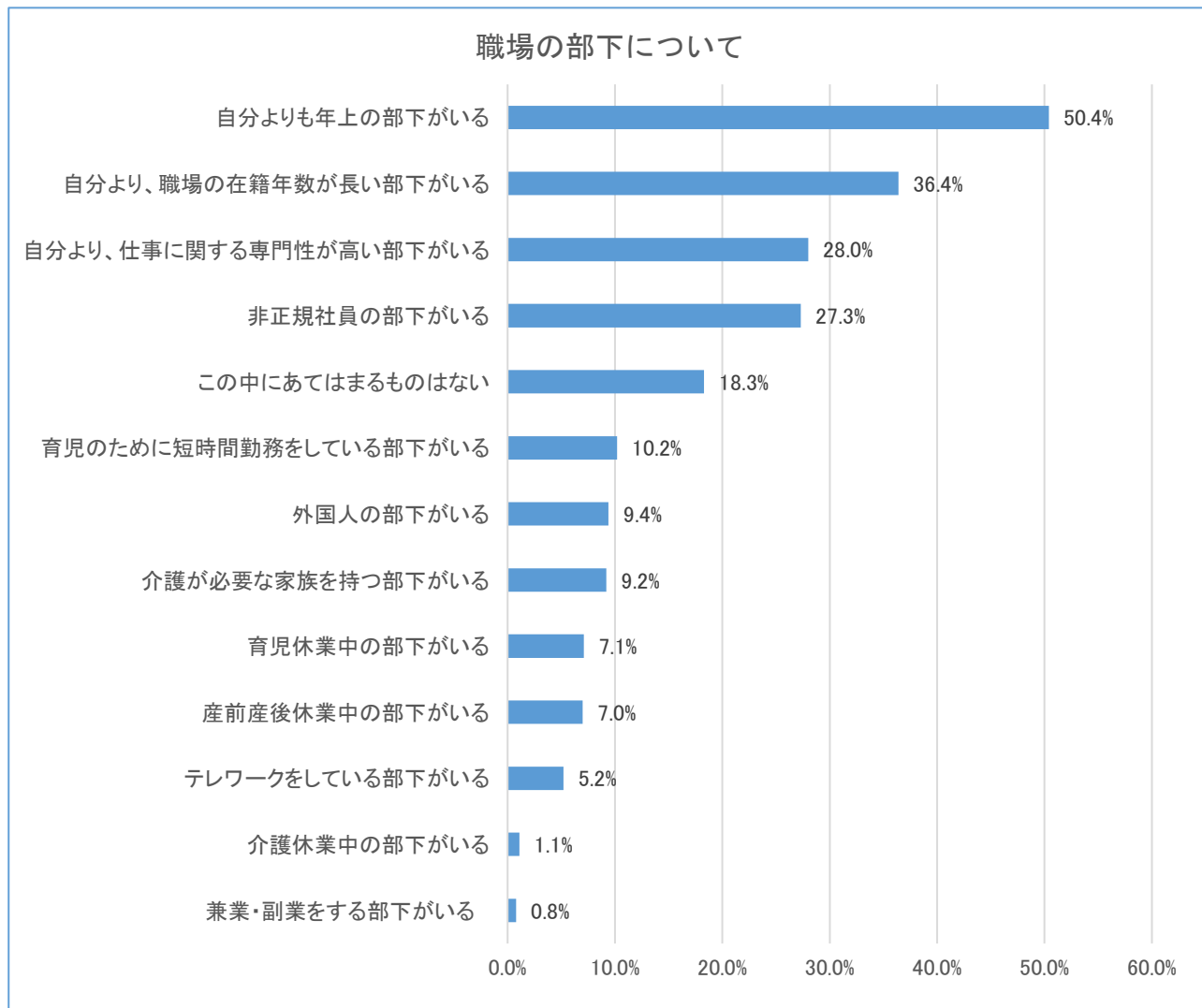




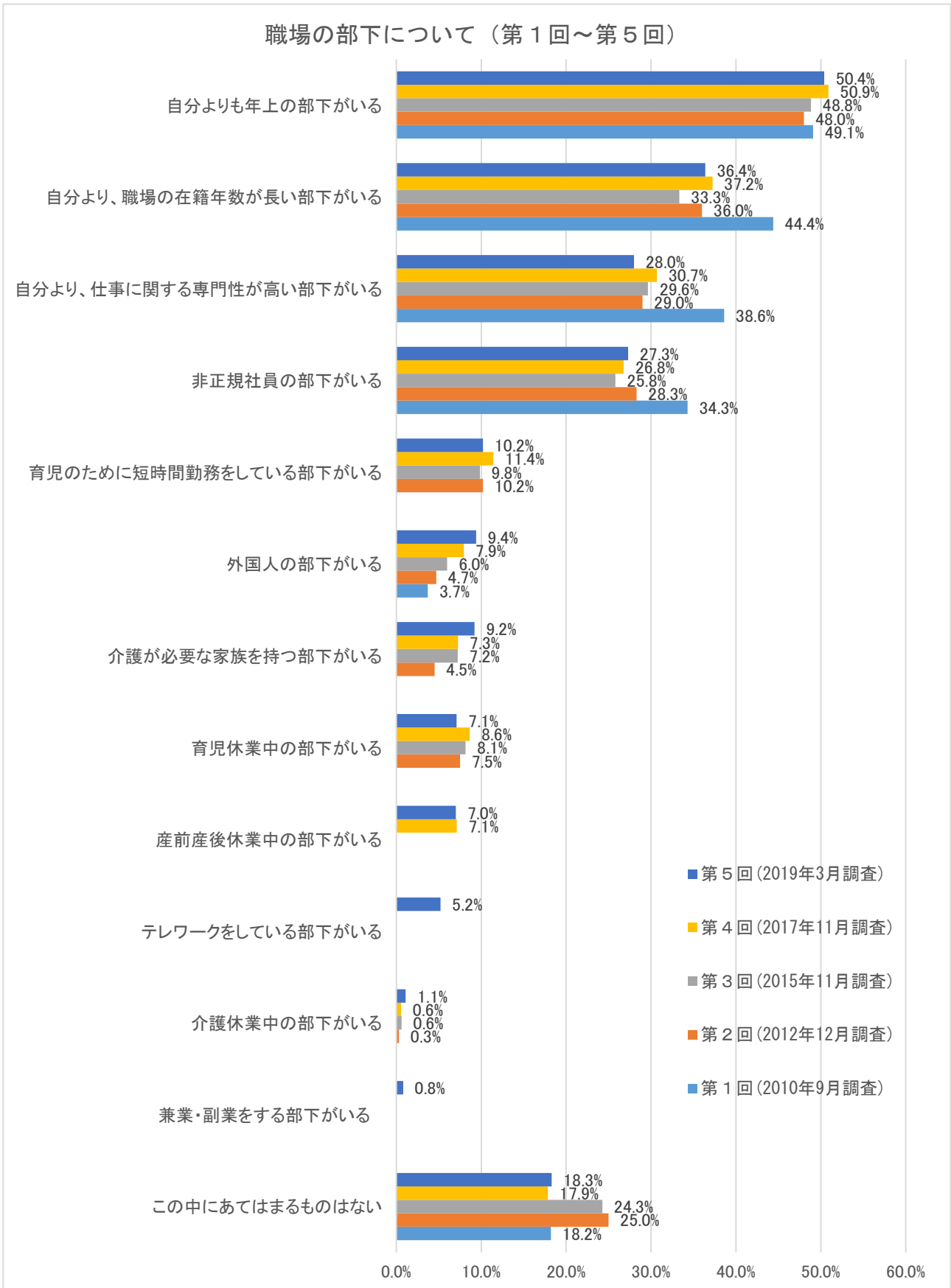
問9. あなたの職場の部下について、あてはまるものをすべて選択してください。

(複数回答)

■今回結果



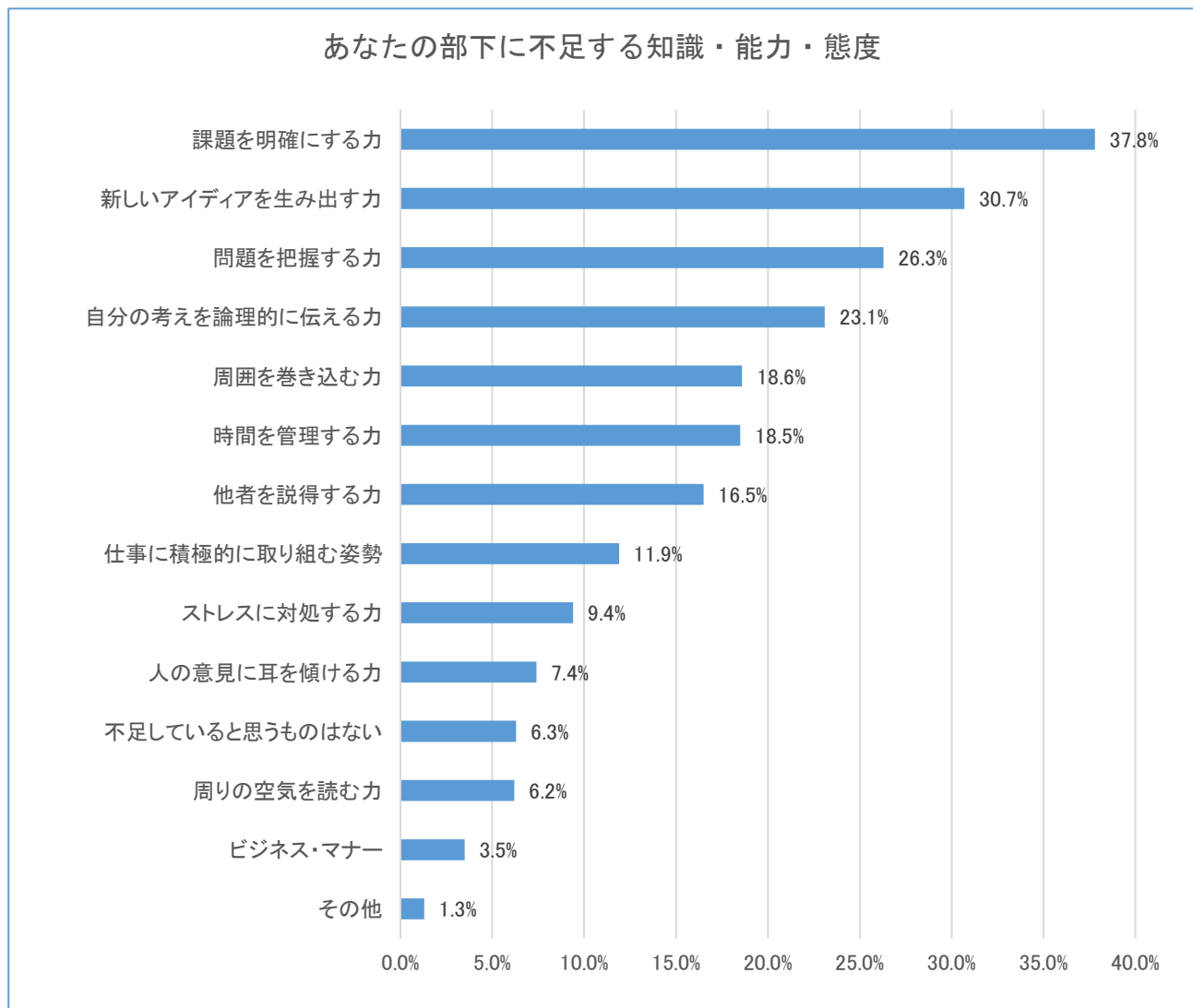
■ 経年比較



問10. あなたの部下に不足していると感じる知識・能力・態度についてお答えください。

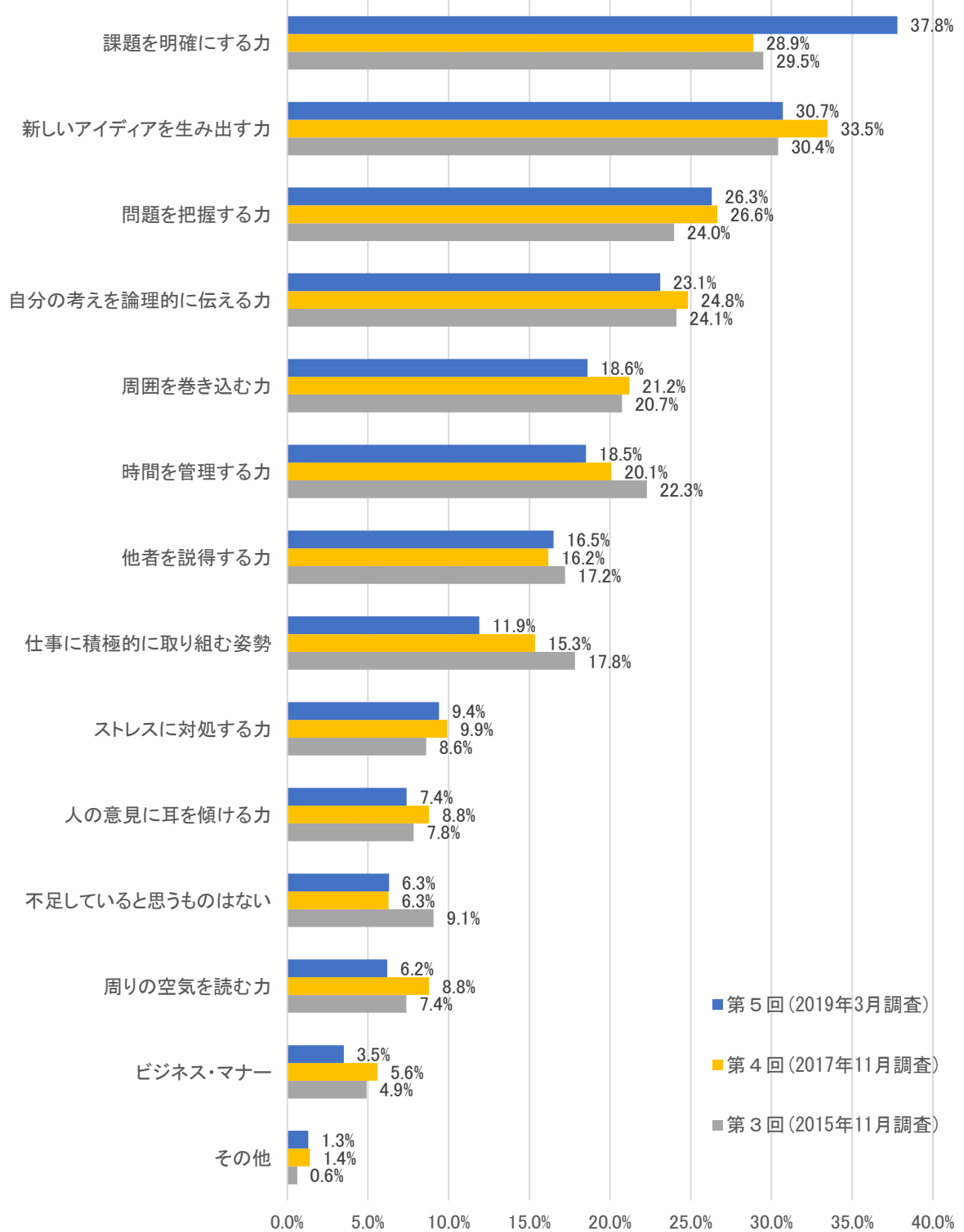
(複数回答)

■今回結果



■ 経年比較

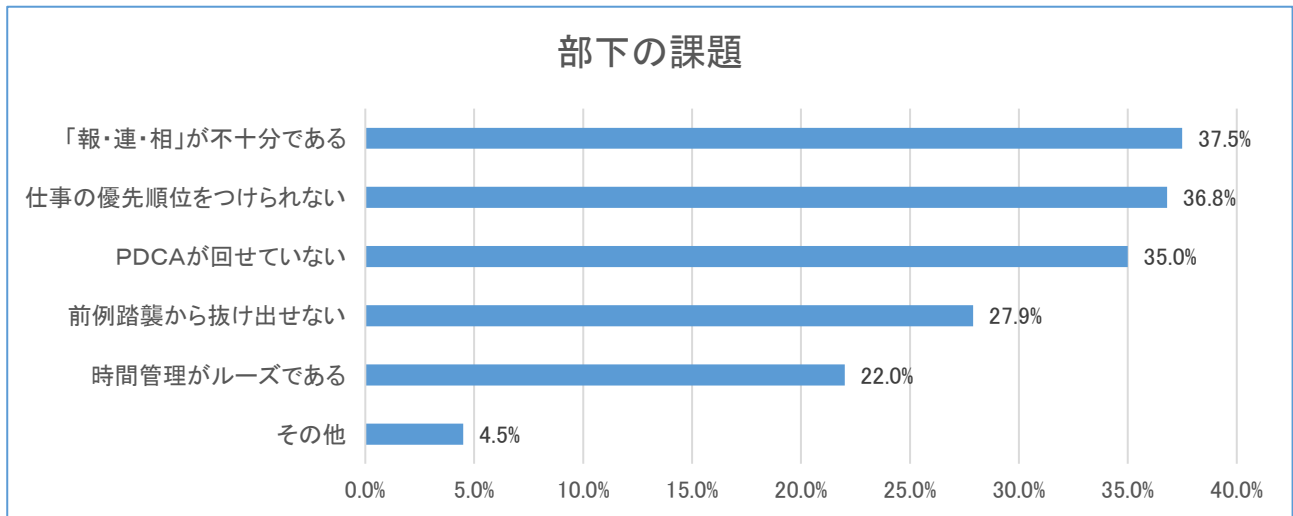
あなたの部下に不足する知識・能力・態度（第3回～第5回）



問11. あなたの部下の業務遂行における課題は何ですか。

(複数回答/今回が初めての質問)

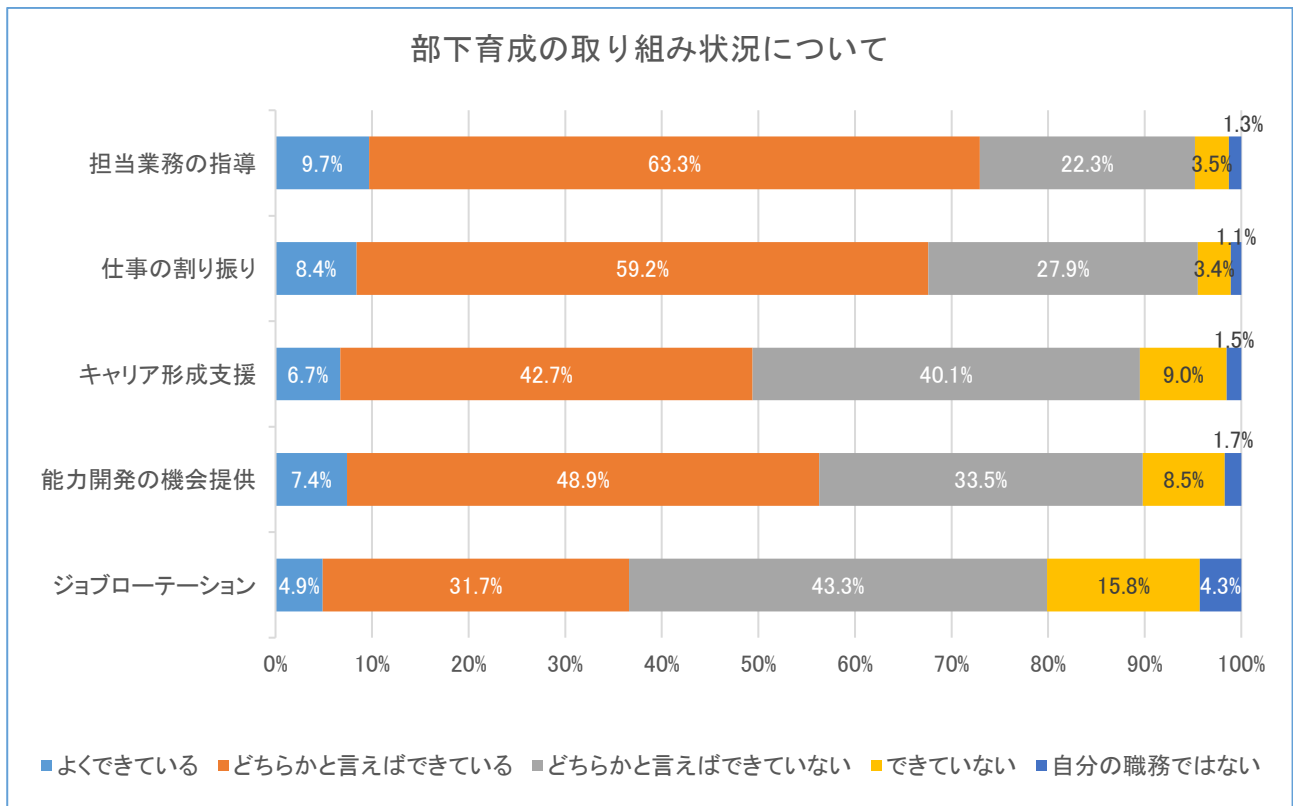
■今回結果



問12. 部下育成の取り組み状況について、あてはまるものを選択してください。

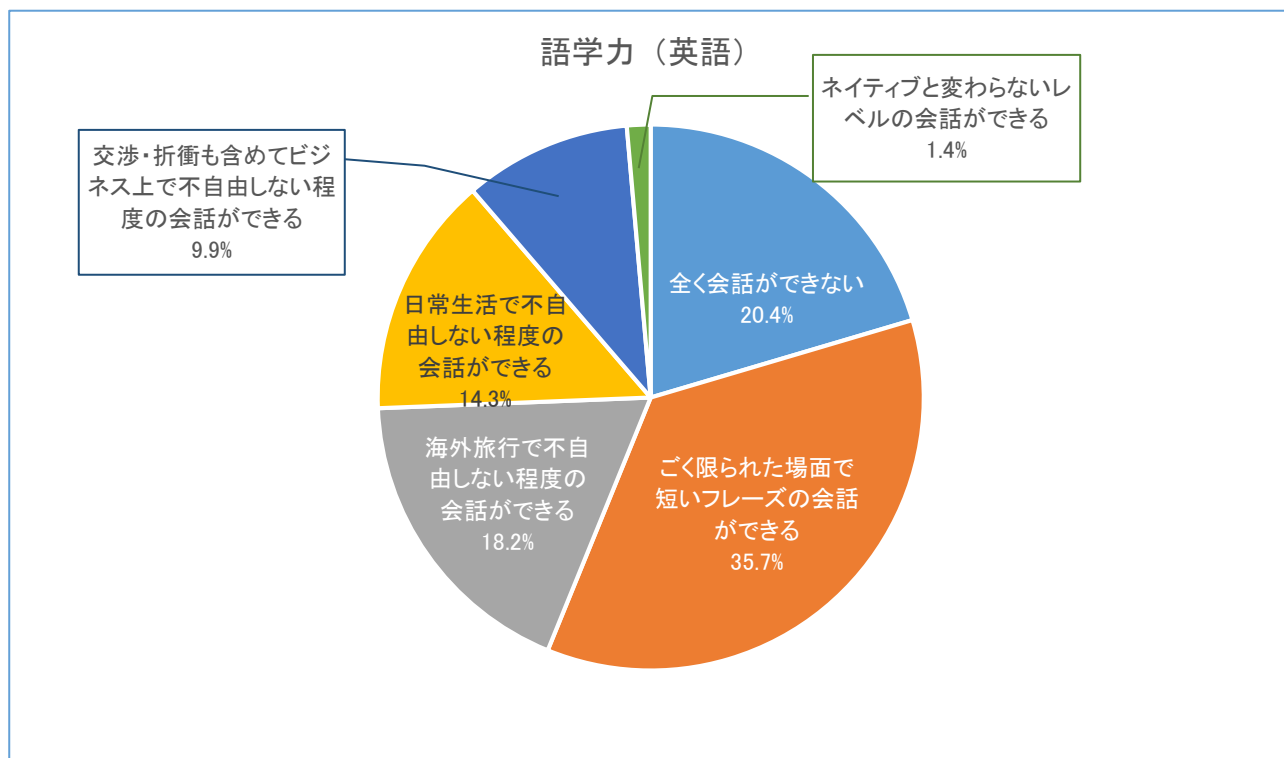
(今回が初めての質問)

■今回結果

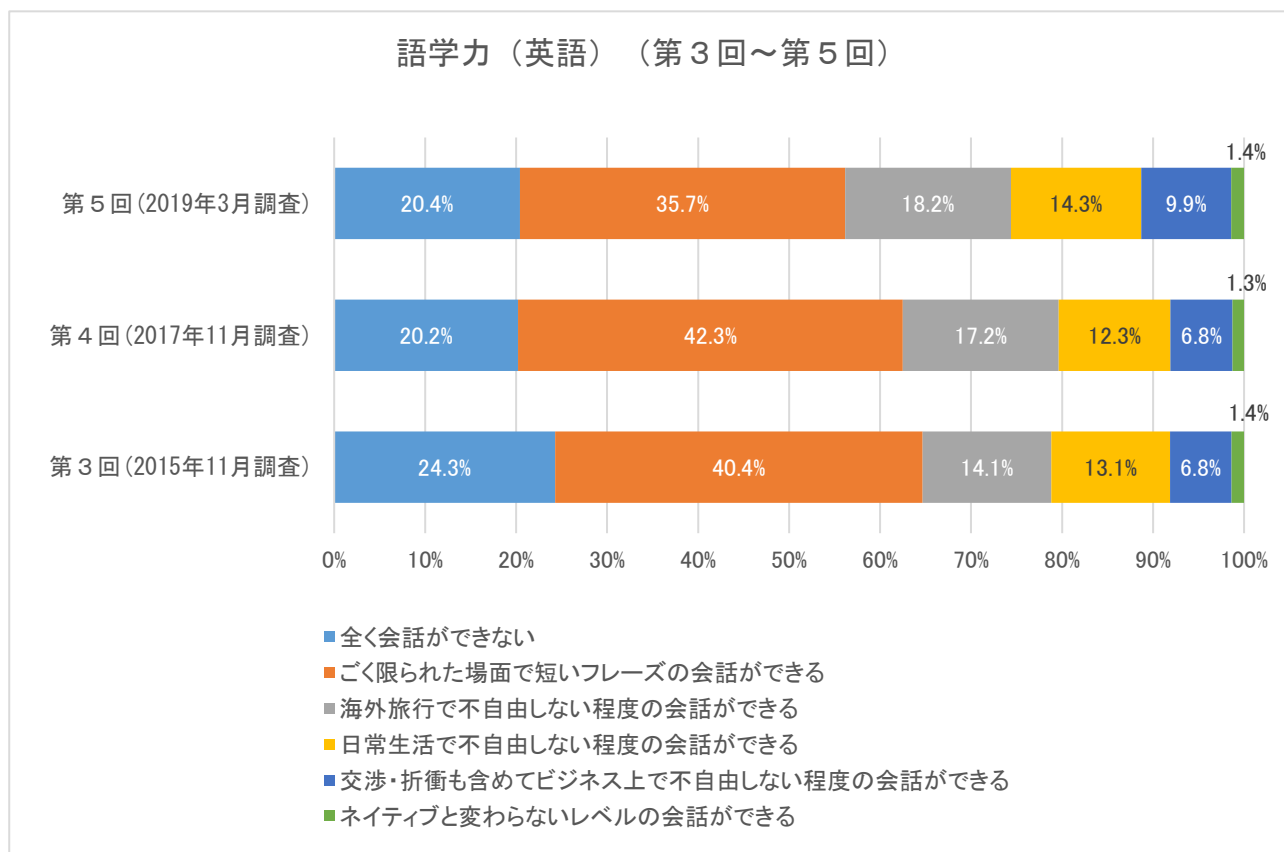


問13. あなたの語学力(英語)についてお答えください。

■今回結果



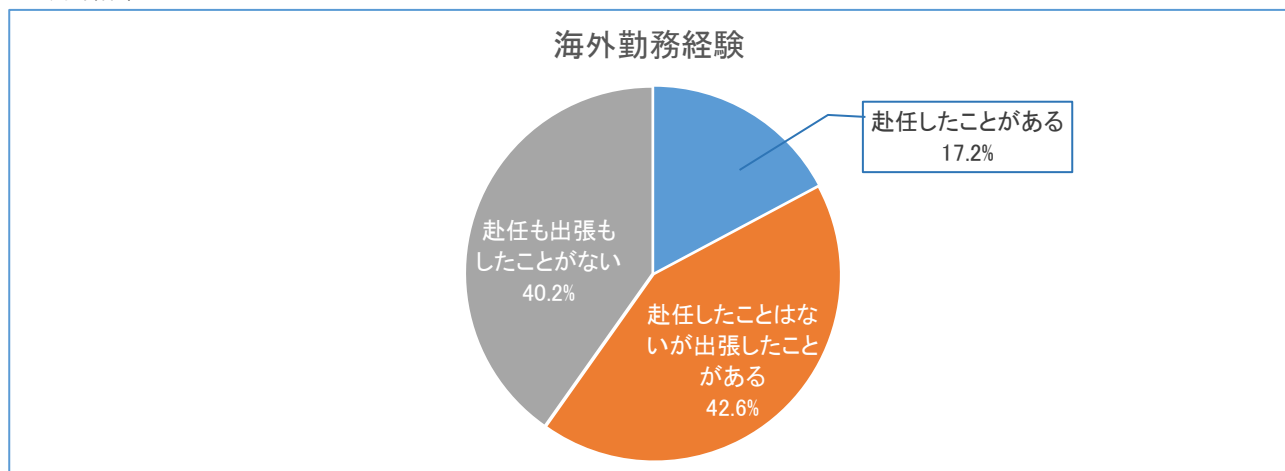
■経年比較



問14. あなたは海外で働いた経験がありますか。

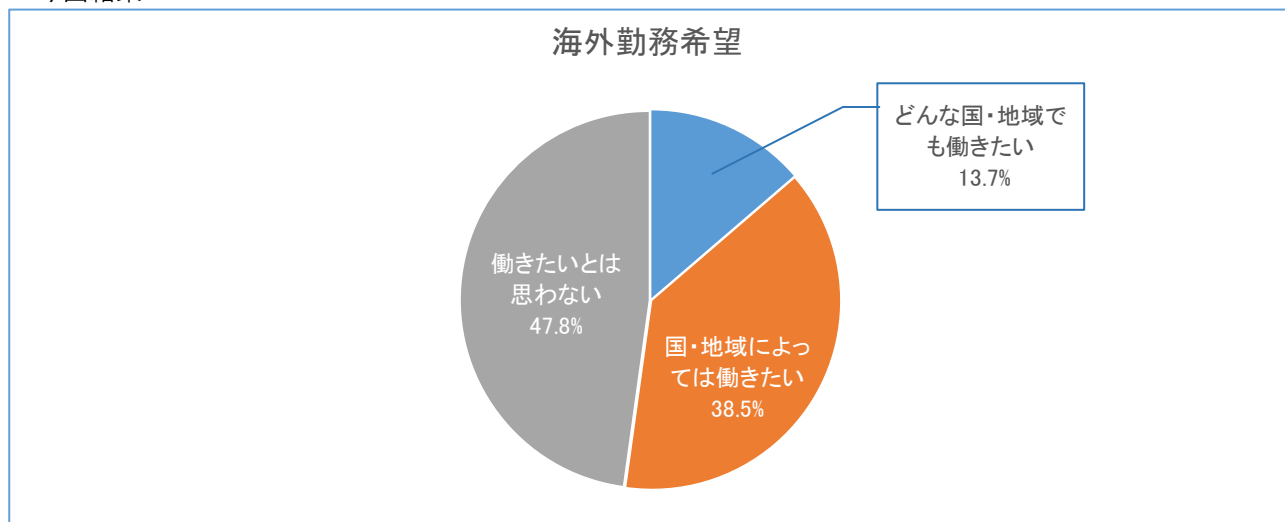
(質問内容を修正)

■ 今回結果

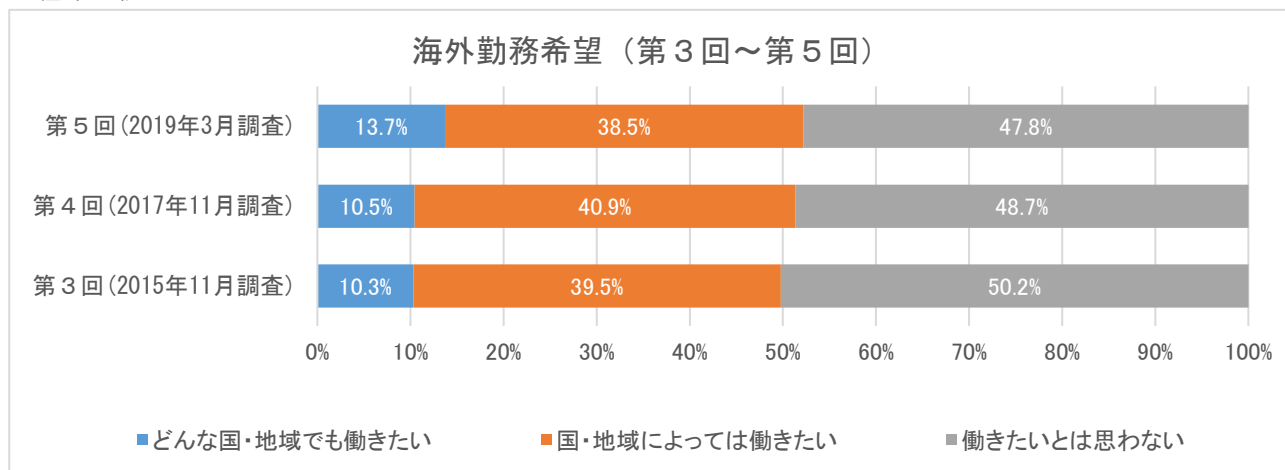


問15. あなたは海外で働きたいと思いますか。

■ 今回結果



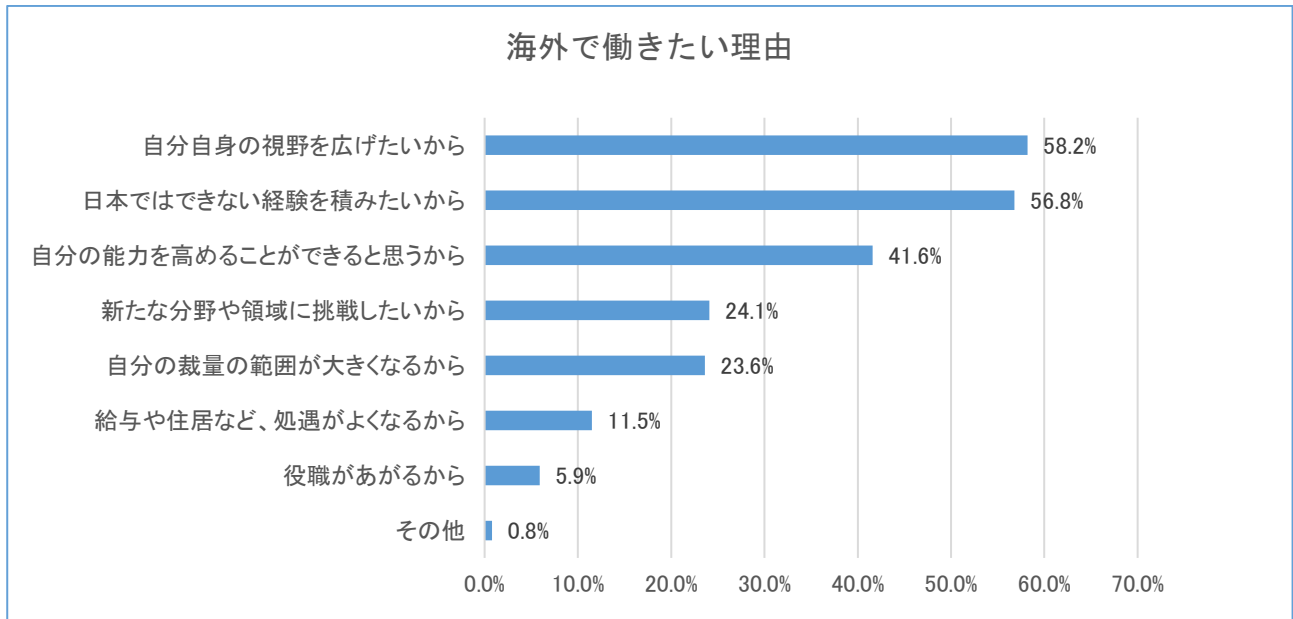
■ 経年比較



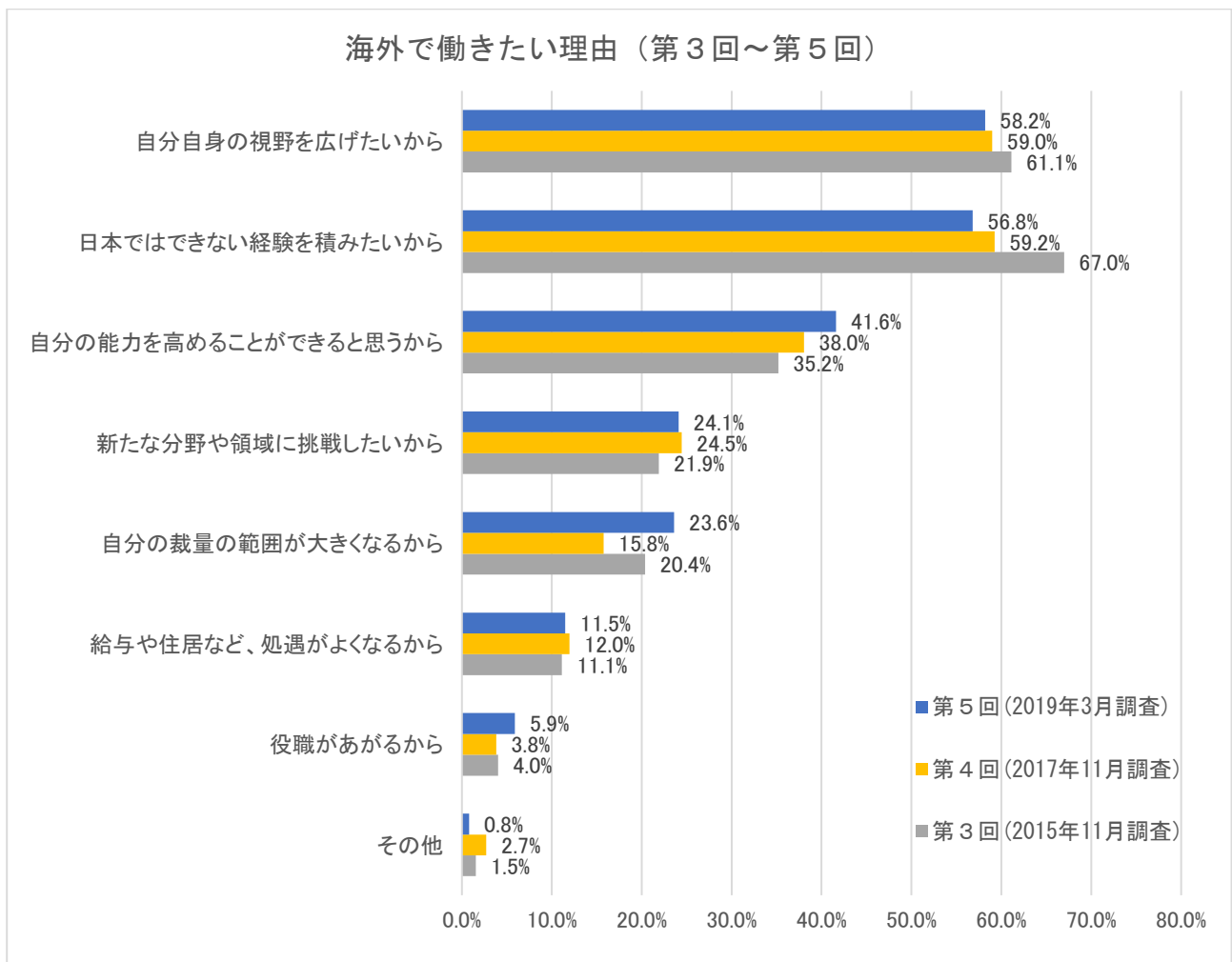
問16. 海外で働いてみたい理由は何ですか？

(問15.「どんな国・地域でも働きたい」「国・地域によっては働きたい」／複数回答／n=373)

■ 今回結果



■ 経年比較

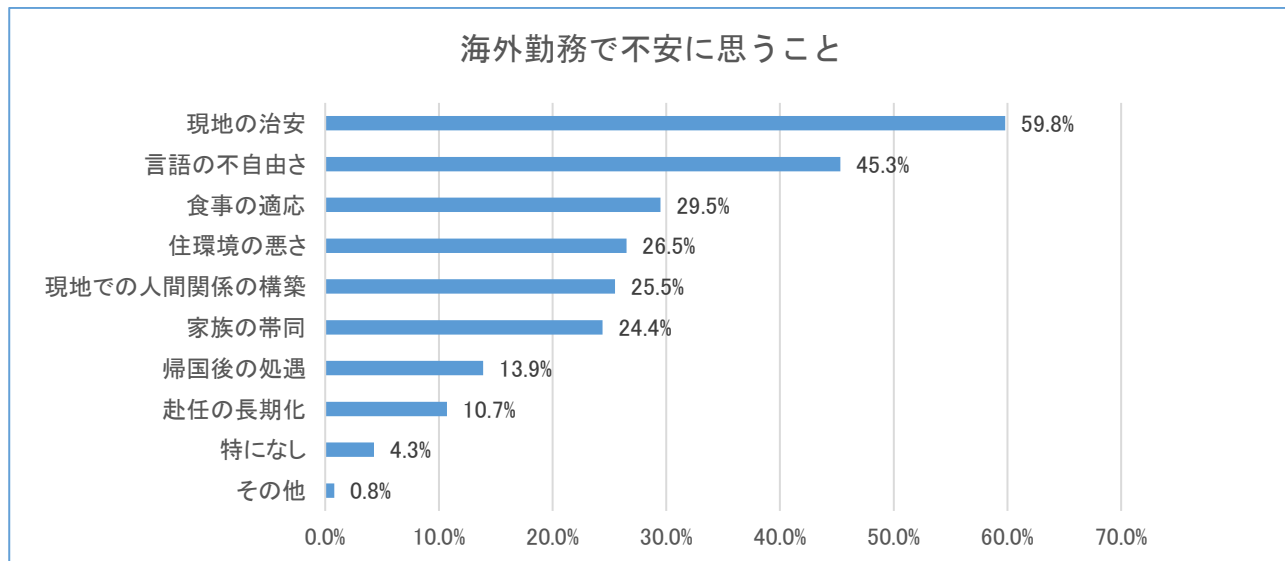




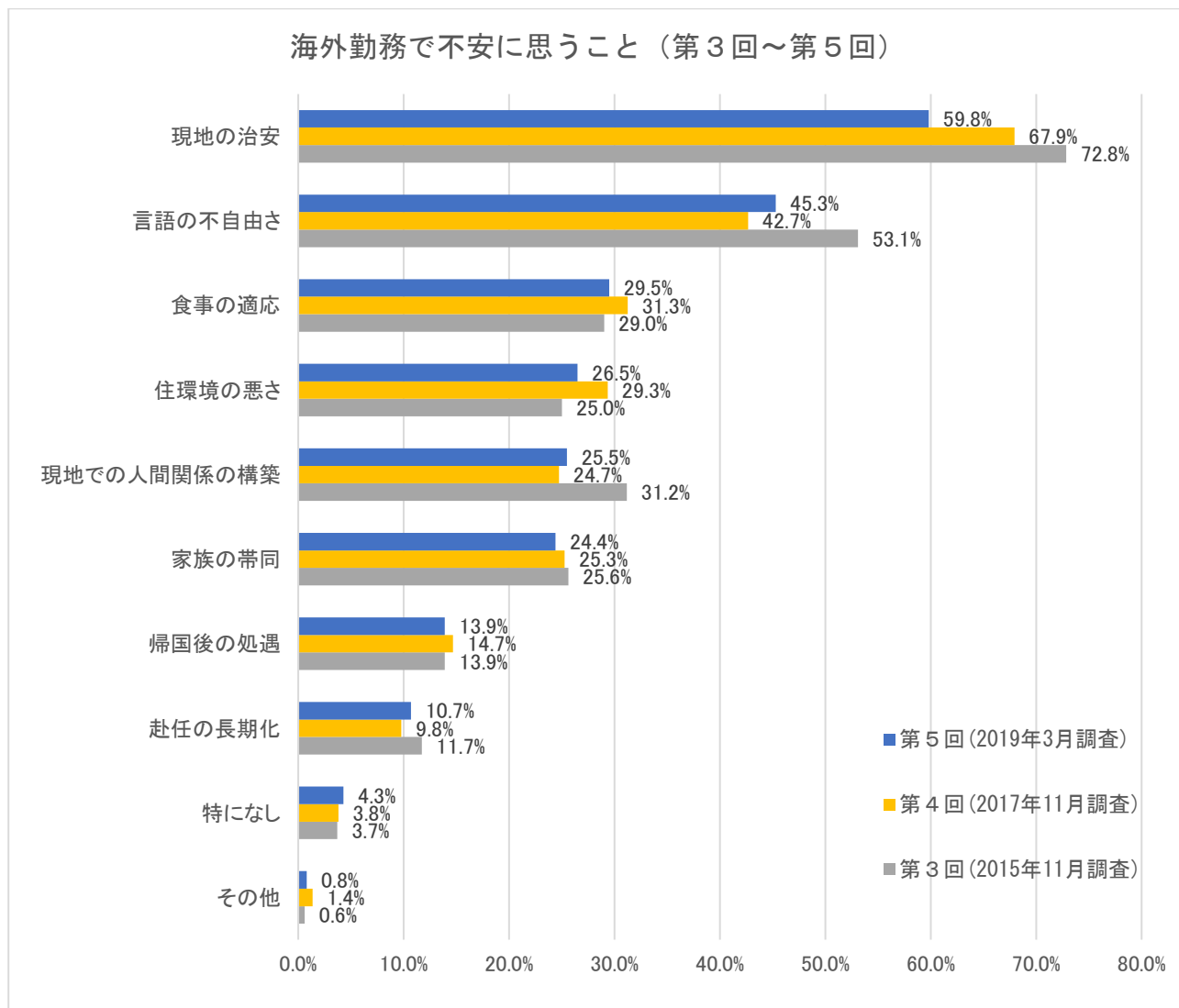
問17. 海外勤務を命じられた場合、不安に思うことは何ですか？

(問15.「どんな国・地域でも働きたい」「国・地域によっては働きたい」/複数回答/n=373)

■ 今回結果



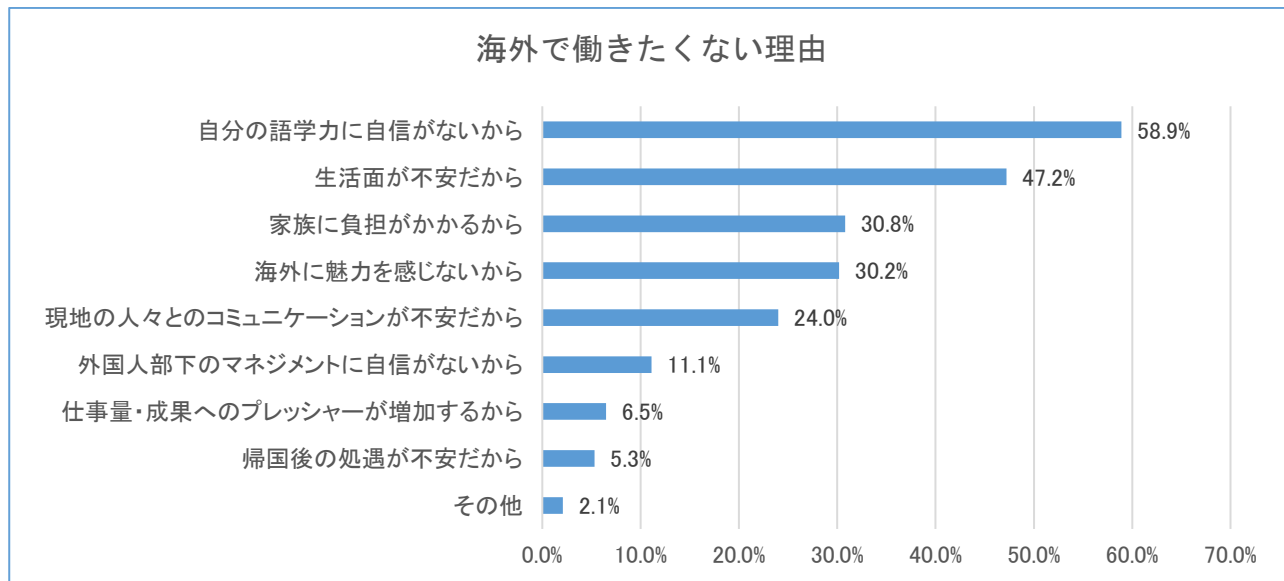
■ 経年比較



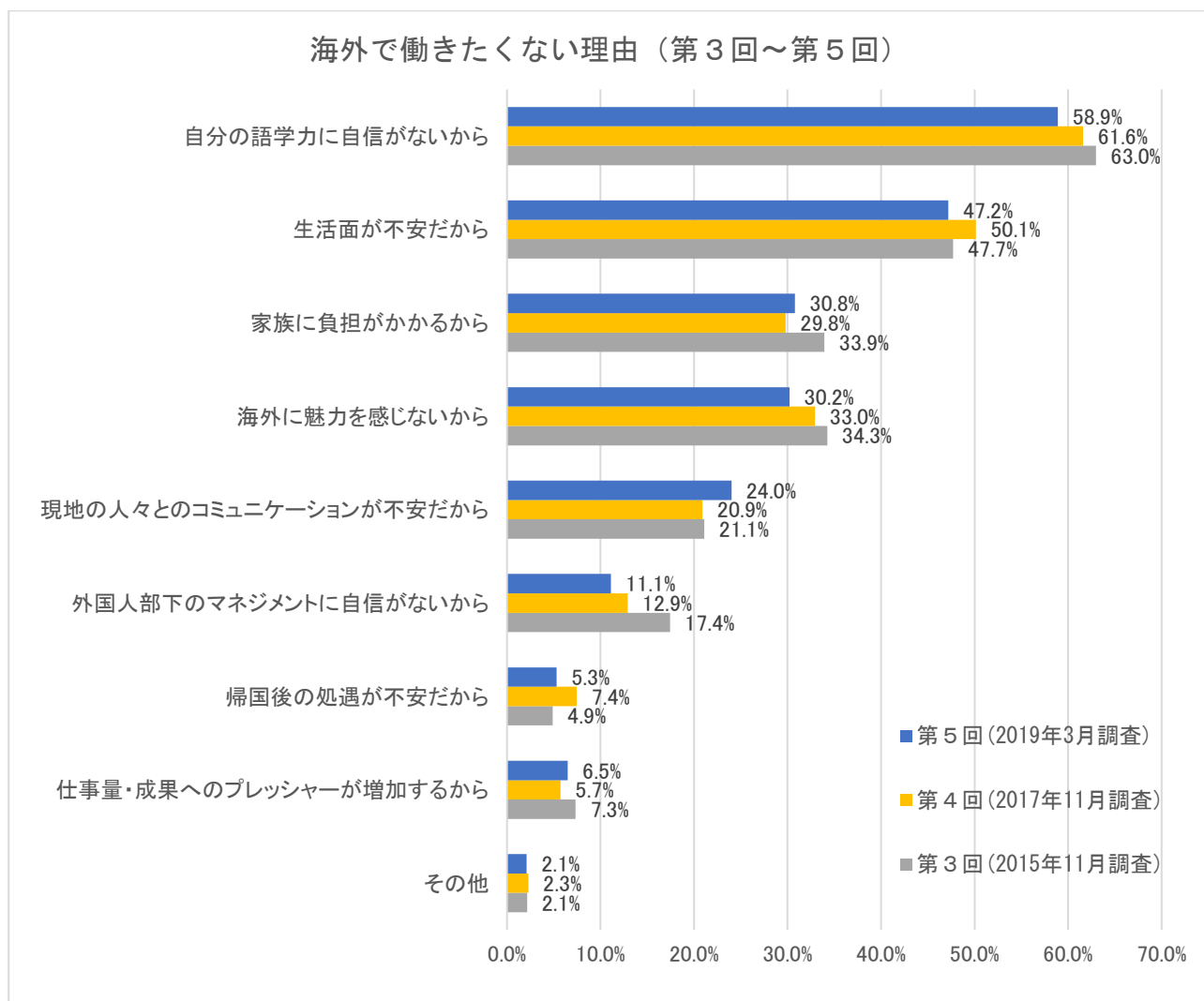
問18. 海外で働きたくない理由は何ですか？

(問15.「働きたいとは思わない」／複数回答／n=341)

■今回結果



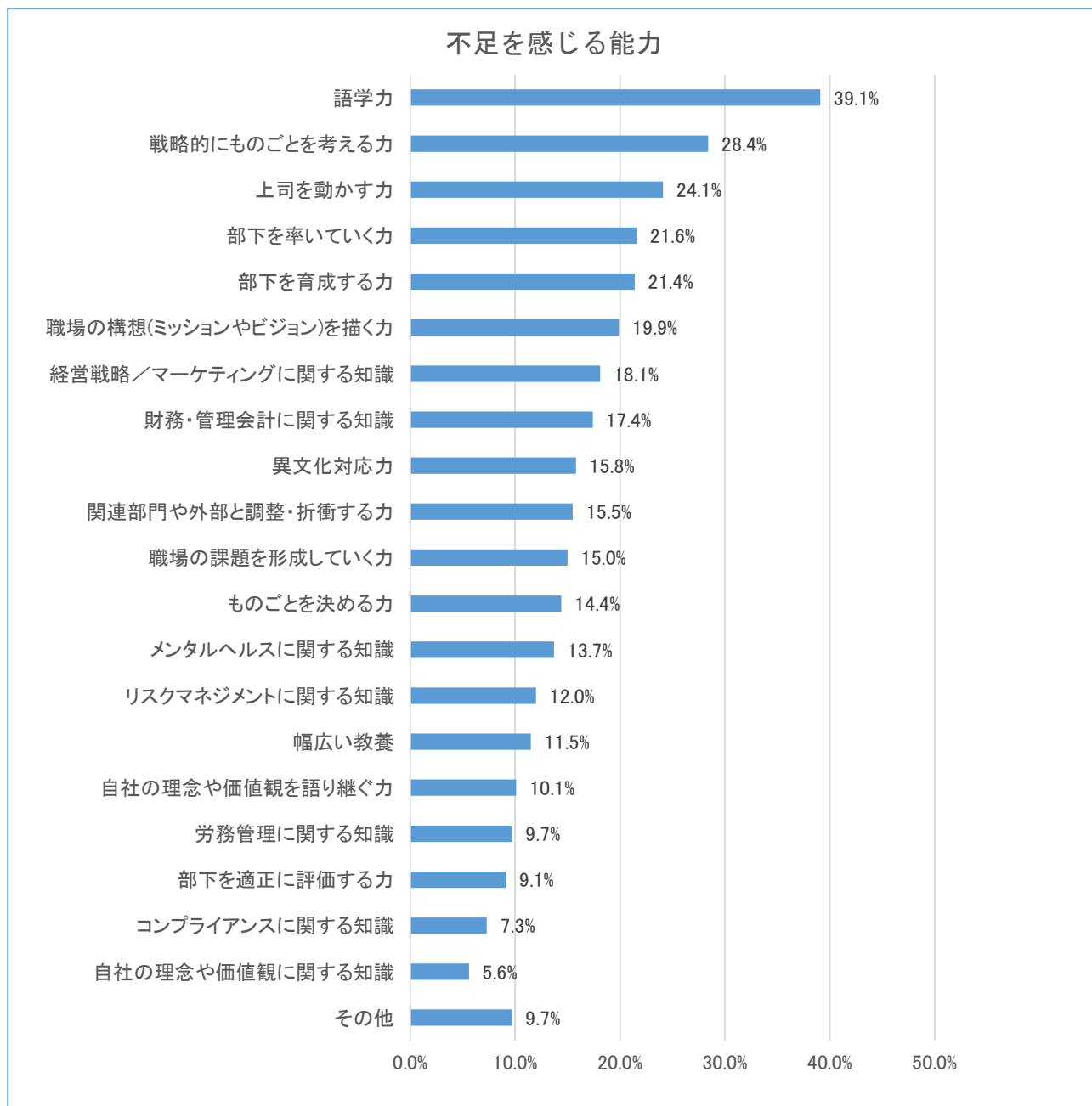
■経年比較



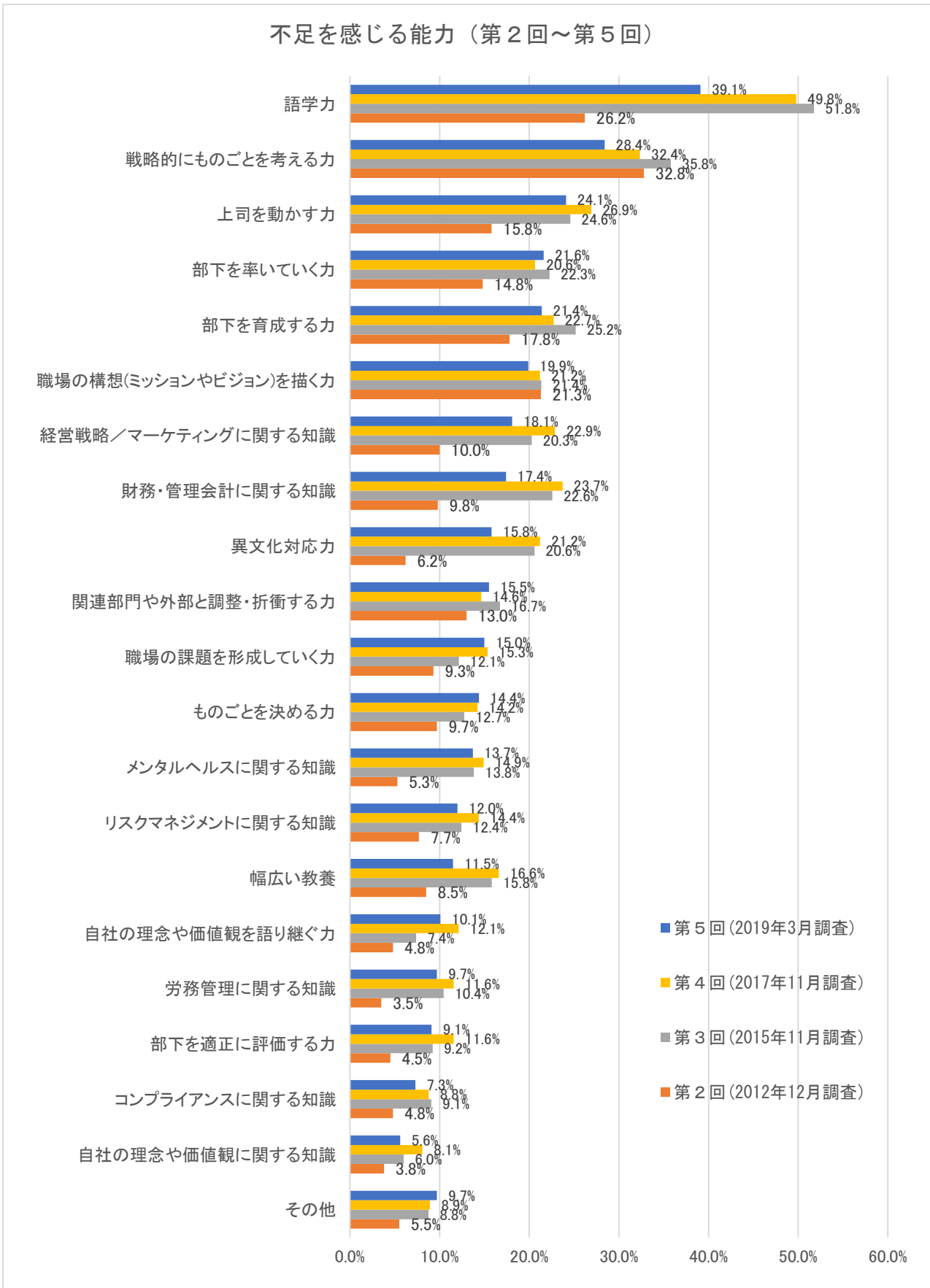
問19. あなた自身、不足を感じている能力は何ですか？

(複数回答)

■ 今回結果



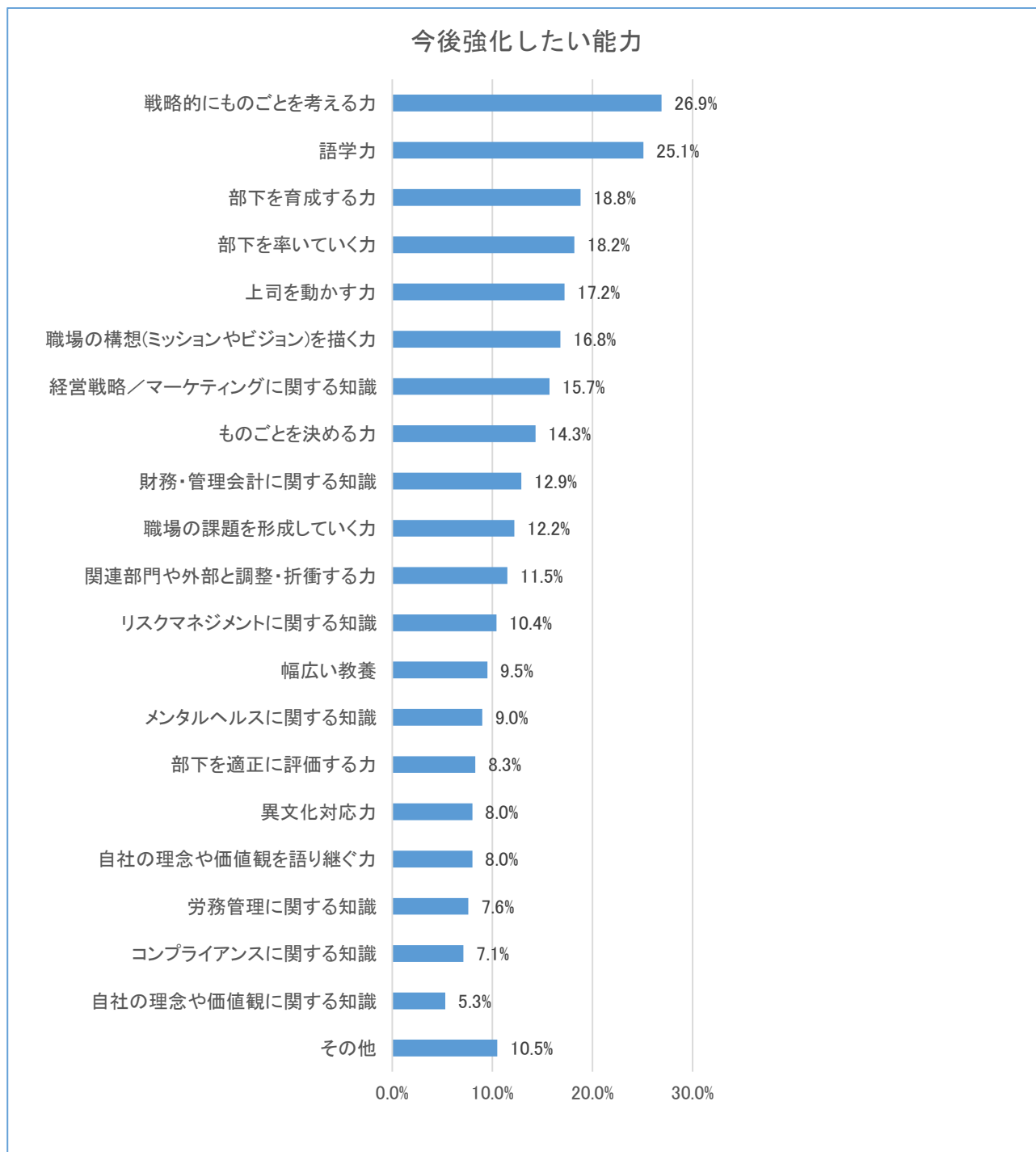
■ 経年比較



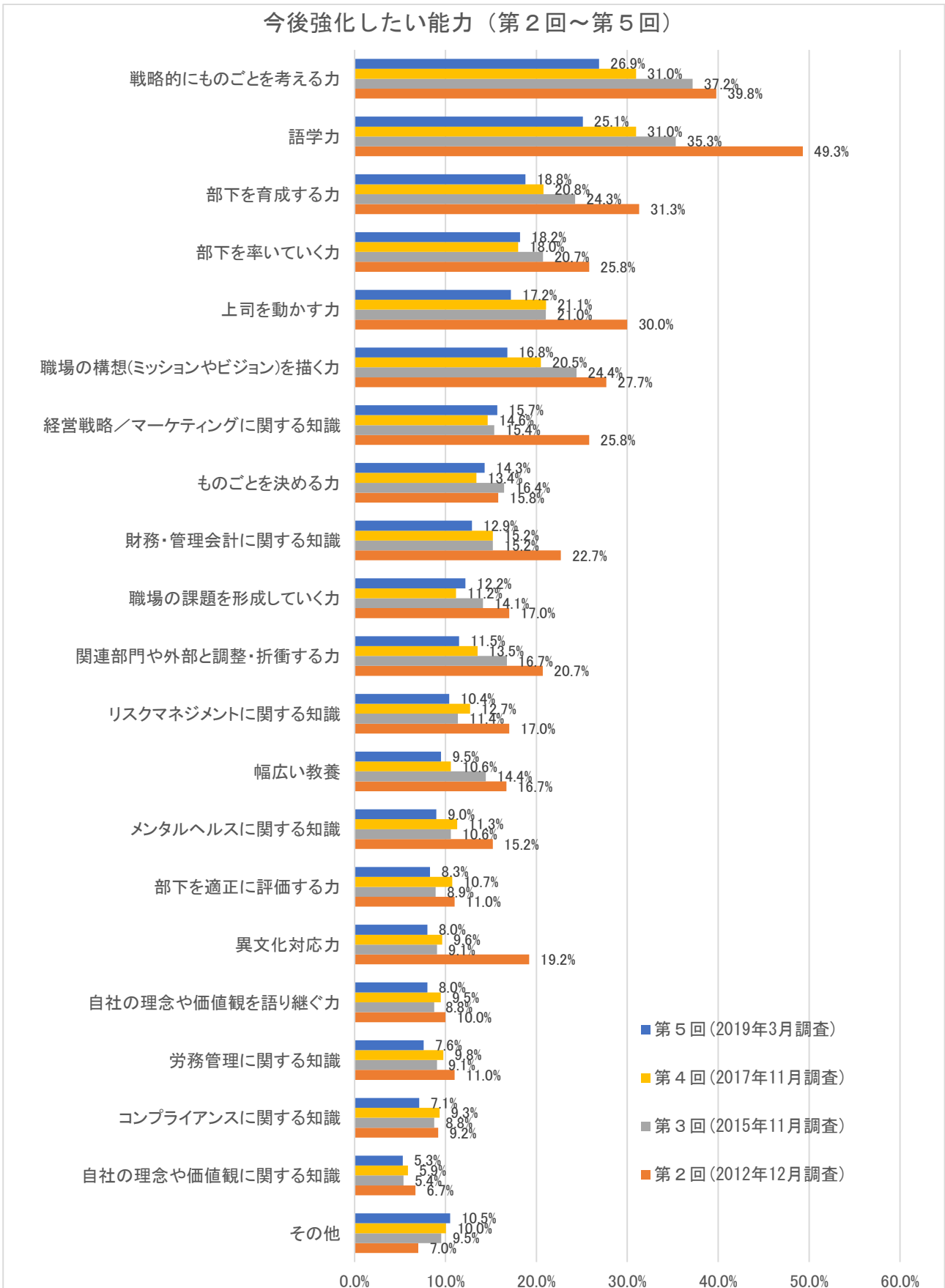
問20. あなた自身、今後強化したいと考えている能力をお選びください

(複数回答)

■今回結果

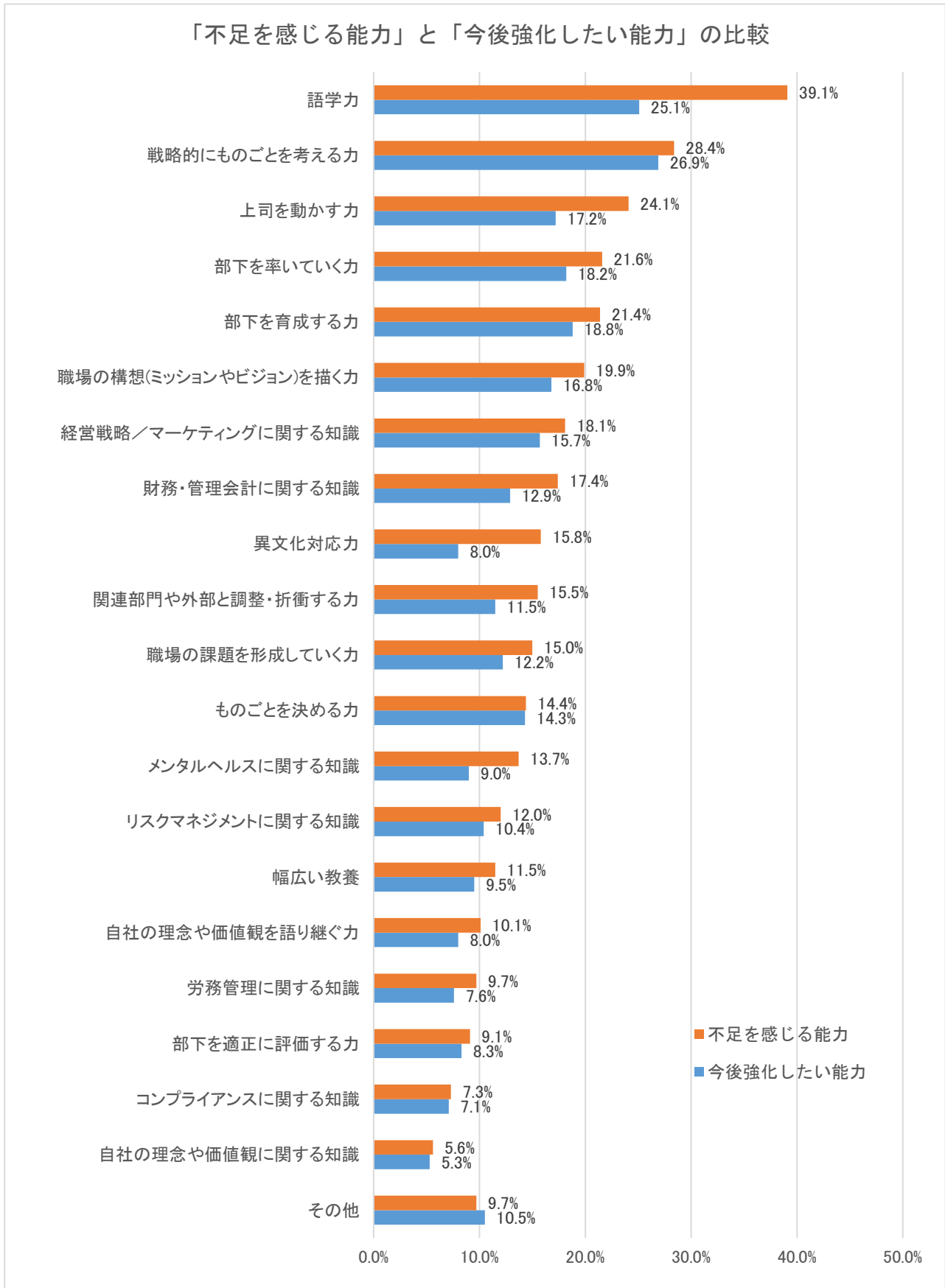


■ 経年比較



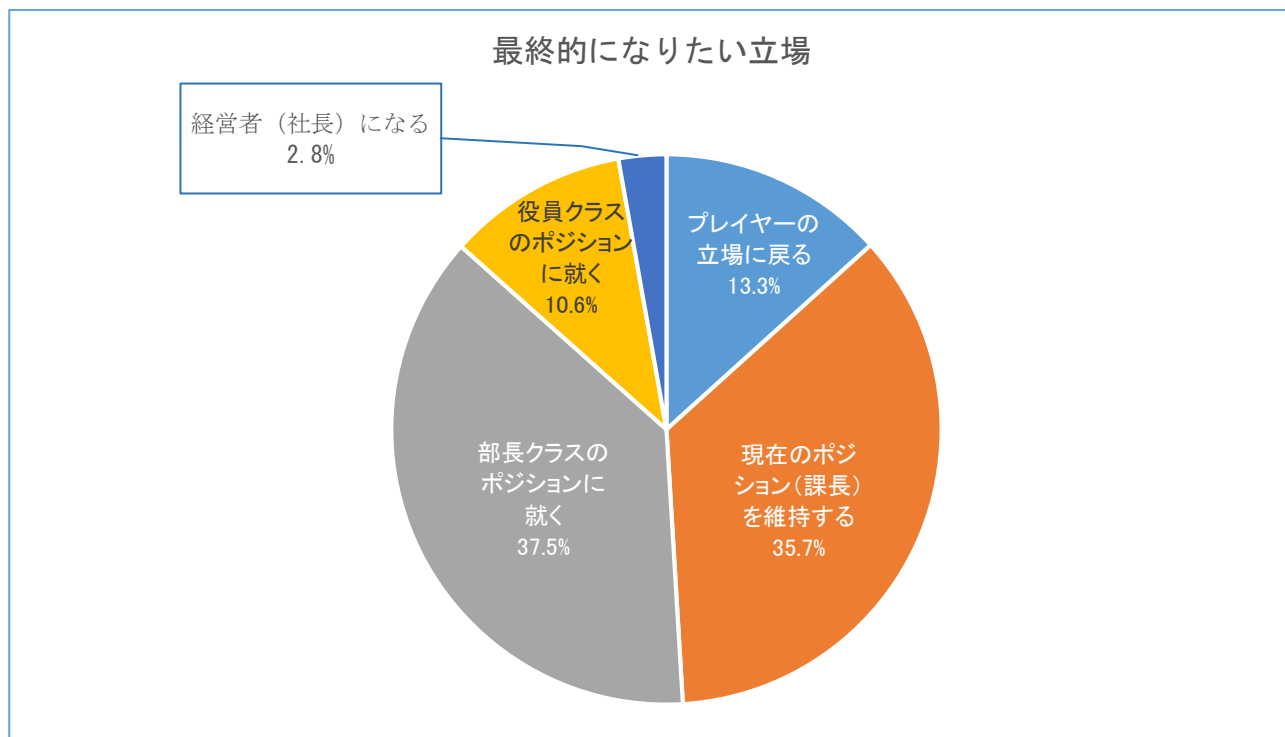
(問19. 「不足を感じる能力」と問20「今後強化したい能力」の比較)

■ 今回結果

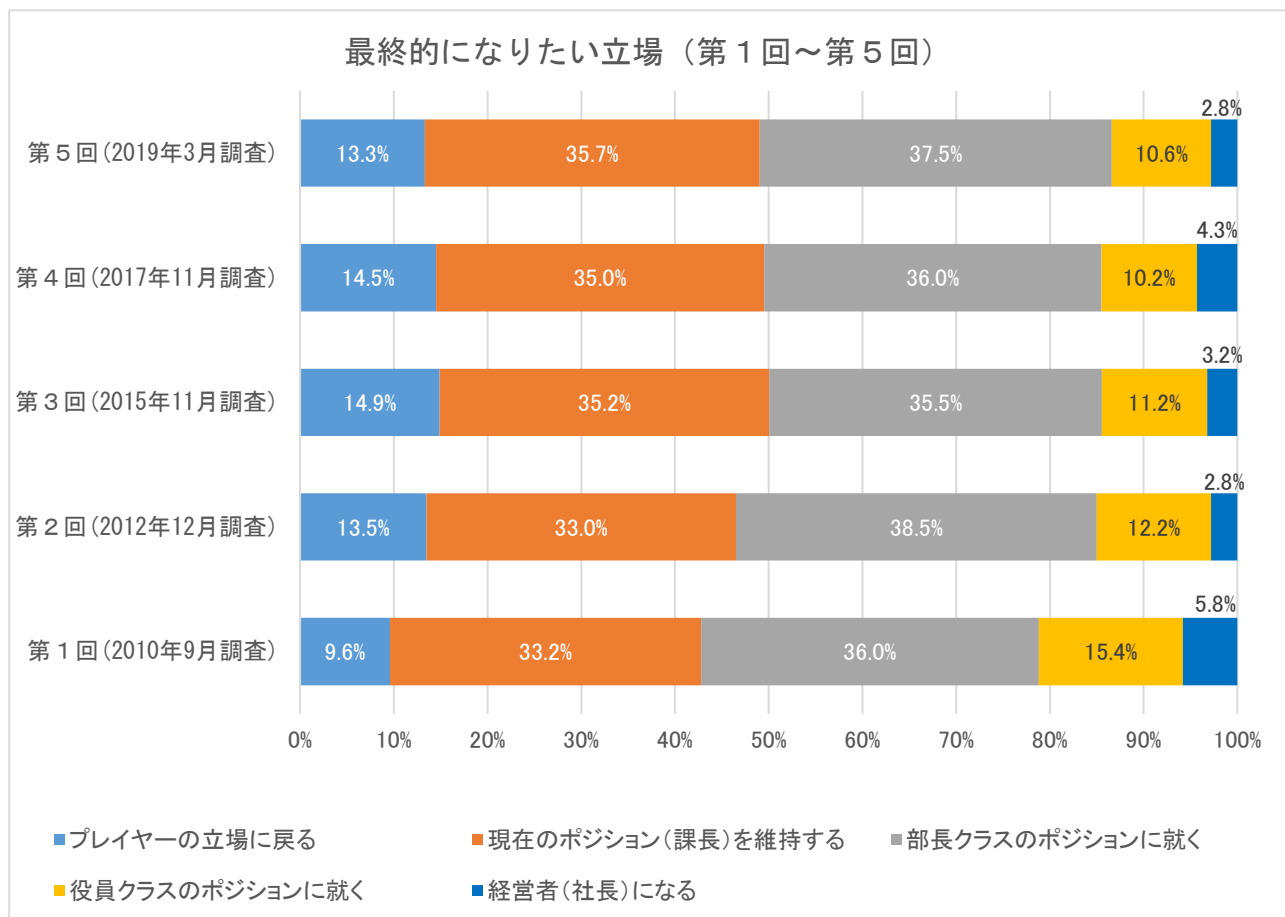


問21. 最終的にになりたい立場についてお答えください。

■ 今回結果



■ 経年比較





---

第5回  
上場企業の課長に関する実態調査

---

2019年9月

学校法人産業能率大学 総合研究所  
〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15  
TEL : 03-5758-5117  
(マーケティング部マーケティングセンター)

---