

上場企業の部長に関する実態調査

注目データ

- ・ **3年前と比較した状況「業務量が増加している」がトップ**
2位は「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」、3位は「成果に対するプレッシャーが強まっている」
- ・ **95.8%がプレイヤーとしての業務も担当**
総業務量の概ね4割程度を占める
- ・ **組織から最も期待されているのは「職場運営の方向性を明確に示すこと」**
2位は「長期的なキャリアを見据えた部下育成」、3位は「メンバーに適切に業務を分担すること」
- ・ **部長としての悩みは「部下がなかなか育たない」**
2位は「部下の人事評価が難しい」、3位は「職場の（or自分の）業務量が多すぎる」

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人以上持つ部長を対象に、職場の状況や部長自身の意識などに関するアンケートを実施し「上場企業の部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、本学として初めてとなります。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、336人（男性332人、女性4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

産業能率大学では、2011年に第1回となる「上場企業の課長に関する実態調査」（課長調査）を発表し、以降隔年で第5回（2019年9月）まで発表しております。その知見をもとに、このたび上場企業の部長を対象にした調査を初めて実施し、「上場企業の部長に関する実態調査」としてまとめました。質問項目は課長調査と同一であり、主要な項目については課長の調査結果と対比しています。

VUCAの時代（「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」）と言われるように経営環境が不透明感を増す中、経営戦略の一翼を担う部長の存在意義が高まっています。この調査では、上場企業に勤務する部長が、組織から何を期待され、それに対してどう貢献しているのかを中心に、業務遂行に関する実態と課題を明らかにします。

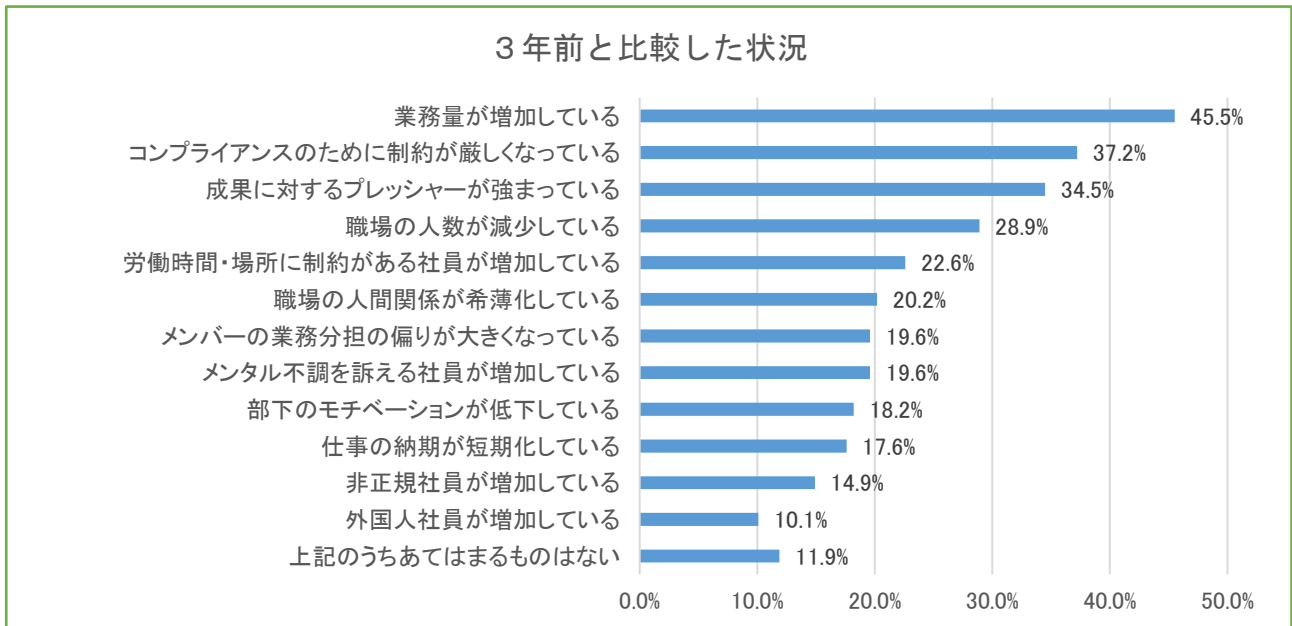
部長が組織から最も期待されているのは「職場運営の方向性を明確に示すこと」。この項目は課長調査でもトップでしたが、部長は課長を10ポイント上回っており、期待される役割がより明確になっています。また、課長の98.5%がプレイングマネジャーでしたが、部長についても95.8%がプレイングマネジャーとなっています。一方、期待に応えるために十分な権限を与えられていると答えた課長が6割ほどにとどまったのに対し、部長については約76%が与えられていると答えており、課長との差も浮き彫りになっています。

目 次

- 注目データ・・・P. 2 ～ P. 3
- 調査概要・・・P. 4
- 調査結果・・・P. 5 ～ P. 9
- データ集・・・P. 10 ～ P. 28

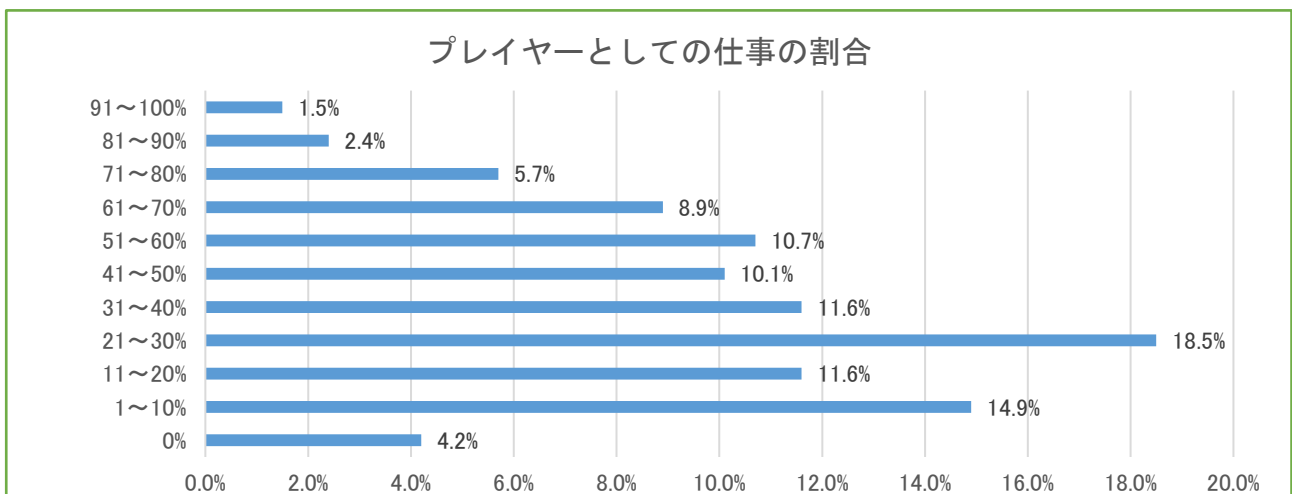
注目データ

▼3年前と比較した状況「業務量が増加している」がトップ



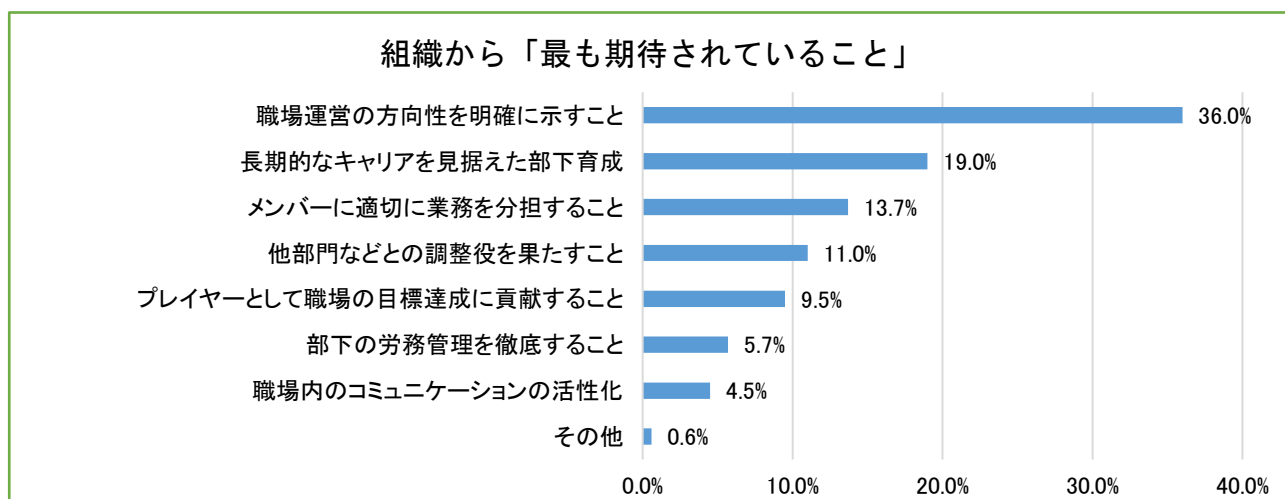
3年前と職場の状況を比較してもらったところ、1位は「業務量が増加している」、2位は「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」、3位は「成果に対するプレッシャーが強まっている」となりました。

▼95. 8%がプレイングマネジャー



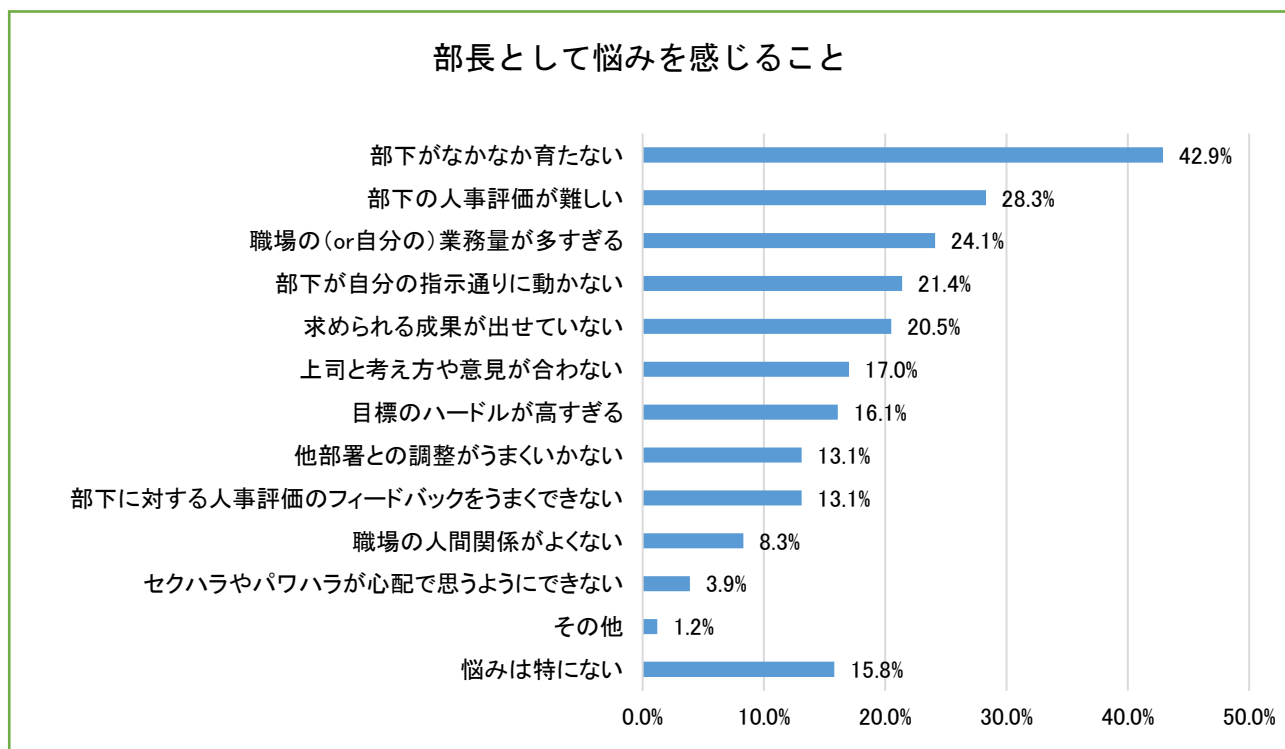
現在の仕事におけるプレイヤーとしての役割を、「0%(なし)」から10%刻み(「1%~10%」、「11%~20%」…)で尋ねました。プレイヤーとしての役割が全くないのはわずか4.2%で、95.8%の部長がプレイヤーとマネジャーを兼務しています。加重平均を算出したところ39.9%となり、部長の業務の約4割がプレイヤーとしての仕事になっています。ちなみに課長調査では、98.5%がプレイヤーとマネジャーを兼務しており、プレイヤー業務の加重平均は49.1%でした。

▼組織から最も期待されているのは「職場運営の方向性を明確に示すこと」



部長として組織から期待されていることについて尋ねたところ、1位は「職場運営の方向性を明確に示すこと」、2位は「長期的なキャリアを見据えた部下育成」、3位は「メンバーに適切に業務を分担すること」となりました。この中では、1位の「職場運営の方向性を明確に示すこと」が突出しています。

▼部長としての悩みは「部下がなかなか育たない」



部長としての悩みについて複数回答で尋ねたところ、1位は「部下がなかなか育たない」、2位は「部下の人事評価が難しい」、3位は「職場の(or自分の)業務量が多すぎる」となりました。「悩みは特にない」という部長も15.8%いました。

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人以上持つ部長
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 336人（男性：332人／女性：4人）
5. 回答者属性

(年齢)	20代	0人	(0.0%)
	30代	11人	(3.3%)
	40代	70人	(20.8%)
	50代	224人	(66.7%)
	60代	31人	(9.2%)
	336人		
(居住地)	北海道・東北	8人	(2.4%)
	関東	195人	(58.0%)
	中部	51人	(15.2%)
	近畿	57人	(17.0%)
	中国	6人	(1.8%)
	四国	5人	(1.5%)
	九州・沖縄	13人	(3.9%)
	海外	1人	(0.3%)
336人			
(業種)	製造業	146人	(43.5%)
	金融・保険業	48人	(14.3%)
	卸売・小売業	36人	(10.7%)
	情報通信業	31人	(9.2%)
	建設業	26人	(7.7%)
	サービス業	22人	(6.5%)
	運輸業	10人	(3.0%)
	電気・ガス業	8人	(2.4%)
	不動産業	3人	(0.9%)
	その他	6人	(1.8%)
336人			
(従業員数)	100人以上300人未満	12人	(3.6%)
	300人以上 500人未満	8人	(2.4%)
	500人以上 1,000人未満	29人	(8.6%)
	1,000人以上 3,000人未満	70人	(20.8%)
	3,000人以上 5,000人未満	47人	(14.0%)
	5,000人以上10,000人未満	43人	(12.8%)
	10,000人以上	127人	(37.8%)
336人			
(所属部門)	営業	79人	(23.5%)
	研究開発	53人	(15.8%)
	製造	28人	(8.3%)
	情報システム	36人	(10.7%)
	管理（人事、総務、経理など）	97人	(28.9%)
	その他	43人	(12.8%)
336人			
(部下の人数)	1人	4人	(1.2%)
	2人	5人	(1.5%)
	3人	15人	(4.5%)
	4人	15人	(4.5%)
	5人以上10人未満	70人	(20.8%)
	10人以上20人未満	73人	(21.7%)
	20人以上30人未満	35人	(10.4%)
	30人以上50人未満	54人	(16.1%)
	50人以上100人未満	42人	(12.5%)
	100人以上	23人	(6.8%)
336人			

上場企業の部長に関する実態調査
調 査 結 果

1. 部長を取り巻く状況

- ・ほとんどの部長がプレイングマネジャーとしての業務を担当
- ・最も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」がトップ

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」(45.5%)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」(37.2%)と「成果に対するプレッシャーが強まっている」(34.5%)が上位3項目となりました。

1-2. プレイヤーとしての仕事の割合

経営戦略の一翼を担う部長に、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4.2%にとどまり、95.8%の部長がプレイングマネジャーとして業務を行っています。最も多かったのは「21~30%」で18.5%、次が「1~10%」で14.9%でした。「1~10%」を「10%」、「11~20%」を「20%」のように設定して加重平均を算出したところ39.9%となり、部長の業務の約4割がプレイヤーとしての仕事になっています。ちなみに課長調査では98.5%がプレイヤーとマネジャーを兼務しており、プレイヤー業務の加重平均は49.1%でした。課長よりも10%ほど低いとはいえ、部長もプレイヤーとしての仕事に追われている状況がうかがえます。

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部長に対し、「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」(12.4%)、「どちらかと言えば支障がある」(37.9%)、「どちらかと言えば支障はない」(33.5%)、「全く支障はない」(16.1%)となりました。プレイヤーとしての役割を持つおよそ5割の部長が、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。課長調査では、プレイヤー業務がマネジメント業務に“支障をきたしている”と答えたのは59.0%と10ポイントほど高くなっています。

1-4. 多く時間を割いている業務

部長として「最も多く時間を割いている業務」について尋ねました(問4)。1位が「部下とのコミュニケーション」(24.2%)、2位が「資料作成」(15.1%)、3位が「上司とのコミュニケーション」(13.7%)となりました。課長調査では、3位には「クライアントとのコミュニケーション」が入り、「上司とのコミュニケーション」は5位でした。部長は、クライアントとの折衝よりも上司(経営トップ)とのコミュニケーションに時間を割いていることがわかりました。

-
- ・ 部長の悩み 「部下がなかなか育たない」が最多
 - ・ 実際の貢献が組織の期待を上回ったのは「他部門などとの調整役を果たすこと」

1－5. 部長の悩み

部長としての悩みについて複数回答で尋ねたところ(問5)、「部下がなかなか育たない」(42.9%)が最多となりました。2位は「部下の人事評価が難しい」(28.3%)、3位は「職場の(or自分の)業務量が多すぎる」(24.1%)となりました。

1－6. 部長として組織から最も期待されていること

部長として組織から「最も期待されていること」を尋ねたところ(問6)、「職場運営の方向性を明確に示すこと」(36.0%)が2位「長期的なキャリアを見据えた部下育成」(19.0%)以下を大きく引き離してトップとなりました。3位には「メンバーに適切に業務を分担すること」(13.7%)が入っています。課長調査においても、1位は「職場運営の方向性を明確に示すこと」(25.5%)ですが、部長とは10ポイントの差があり、部長に期待されている役割がより明確になっています。

1－7. 部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こと」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」(29.2%)となり、2位は「他部門などとの調整役を果たすこと」(18.2%)となりました。3位には「メンバーに適切に業務を分担すること」(14.9%)が入っています。課長調査でも「職場運営の方向性を明確に示すこと」(23.0%)が1位となっていますが、6.2ポイント少なくなっています。

1－8. 組織の期待と貢献度

問6と問7を比較したところ、実際の貢献が組織の期待を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」(+7.2ポイント)で、2位が「プレイヤーとして職場の目標達成に貢献すること」(+4.8ポイント)でした。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」(-8.3ポイント)で、2位が「職場運営の方向性を明確に示すこと」(-6.8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)。「思う」(18.5%)と「どちらかと言えば思う」(57.3%)を足すとおよそ3/4(75.8%)が権限を与えられていると思っています。ちなみに課長調査では、十分な権限を与えられていると思っている合計は62.6%でした。やはり部長の方が権限を与えられています。

2. 職場運営について

- ・ 部下の業務遂行における課題 「報・連・相が不十分である」が最多
- ・ 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」

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」が51.8%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」(43.5%)、「自分より仕事に関する専門性が高い部下がいる」(38.1%)となりました。課長調査との比較では、1位～3位の順位に変動はありませんが、いずれの項目も部長が課長を上回っています。特に「自分より仕事に関する専門性が高い部下がいる」については10ポイントの差があります。これは、部長にとっては課長も部下であり、その分が含まれていることで差が出ているものと思われます。

2－2. 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10)。その結果、「報・連・相が不十分である」(37.5%)、「前例踏襲から抜け出せない」(36.0%)、「仕事の優先順位をつけられない」(35.7%)が上位3項目となりました。2位の「前例踏襲から抜け出せない」は課長調査では4位であり、部長から見た部下の課題という意味で課長自身の課題となっているとも言えそうです。

2－3. 不足を感じる知識・能力

自分に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11)。その結果、「語学力」(37.2%)が最も多く、以下「戦略的にものごとを考える力」(24.7%)、「財務・管理会計に関する知識」(20.8%)、「上司を動かす力」(20.8%)、「経営戦略／マーケティングに関する知識」(17.9%)となりました。

2－4. 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12)。その結果、1位が「戦略的にものごとを考える力」(31.8%)、2位が「語学力」(22.3%)、3位が「職場の構想(ミッションやビジョン)を描く力」(21.7%)となっています。

2－5. 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・能力を比較しました。その結果、“今後強化したい知識・能力”が“不足を感じている知識・能力”を上回ったのは「戦略的にものごとを考える力」(7.1ポイント)、「職場の構想(ミッションやビジョン)を描く力」(6.2ポイント)など7項目(「その他」を除く)。“今後強化したい知識・能力”が“不足を感じている知識・能力”を下回ったのは「語学力」(－14.9ポイント)、「異文化対応力」(－8.1ポイント)など11項目でした。

3. 海外志向

- ・ 2割弱の部長がビジネスで通用する語学（英語）力あり
- ・ 約7割の部長が（出張を含む）海外勤務の経験あり

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」（12.5%）、「ごく限られた場面で短いフレーズの会話ができる」（36.9%）、「海外旅行で不自由しない程度の会話ができる」（17.6%）、「日常生活で不自由しない程度の会話ができる」（15.8%）、「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」（14.6%）、「ネイティブと変わらないレベルの会話ができる」（2.7%）となりました。ビジネスとネイティブを合わせた17.3%の部長がビジネスで通用するレベル以上の語学（英語）力を有しています。

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」（24.7%）、「赴任したことはないが出張したことがある」（45.5%）、「赴任も出張もしたことがない」（29.8%）となりました。課長調査では、「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%）となっており、総じて部長の方が海外勤務経験は豊富です。

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」（17.6%）、「国・地域によっては働きたい」（40.8%）、「働きたいとは思わない」（41.7%）となりました。課長調査では、「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%）となっており、わずかではありますが部長の方が海外勤務に前向きです。

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」（60.2%）で、以降「日本ではできない経験を積みたいから」（53.1%）、「自分の能力を高めることができると思うから」（41.8%）となっています。

一方、海外勤務を命じられた際の不安については（問17）、1位が「現地の治安」（63.8%）、2位が「言語の不自由さ」（43.4%）、3位が「現地での人間関係の構築」（34.2%）となりました。

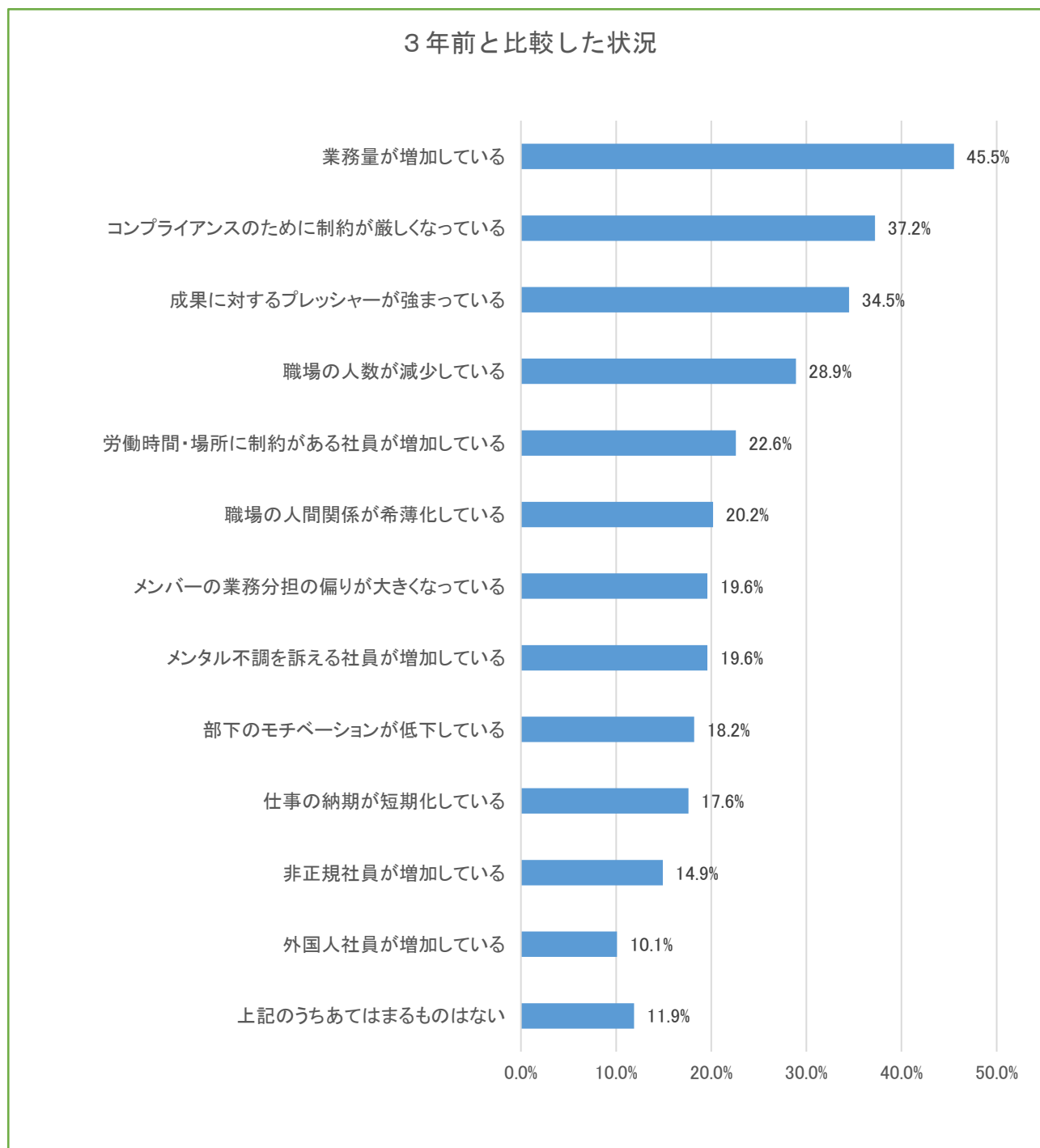
3－4. 海外で働きたくない（理由）

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」（50.0%）で、以降「生活面が不安だから」（46.4%）、「海外に魅力を感じないから」（37.1%）となっています。

【データ編】

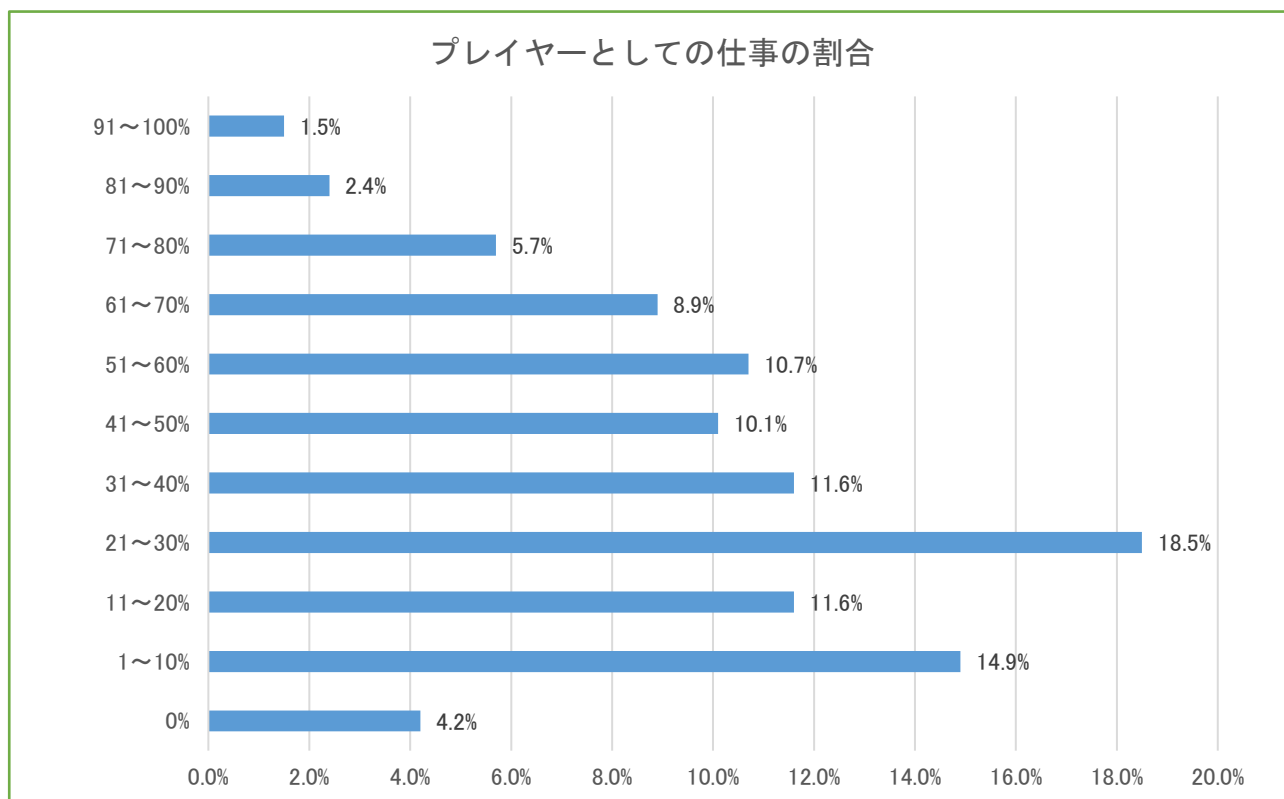
問1. あなたが管理する職場の状況は、3年前と比べてどのように変化していますか？
(複数回答)

■ 今回結果

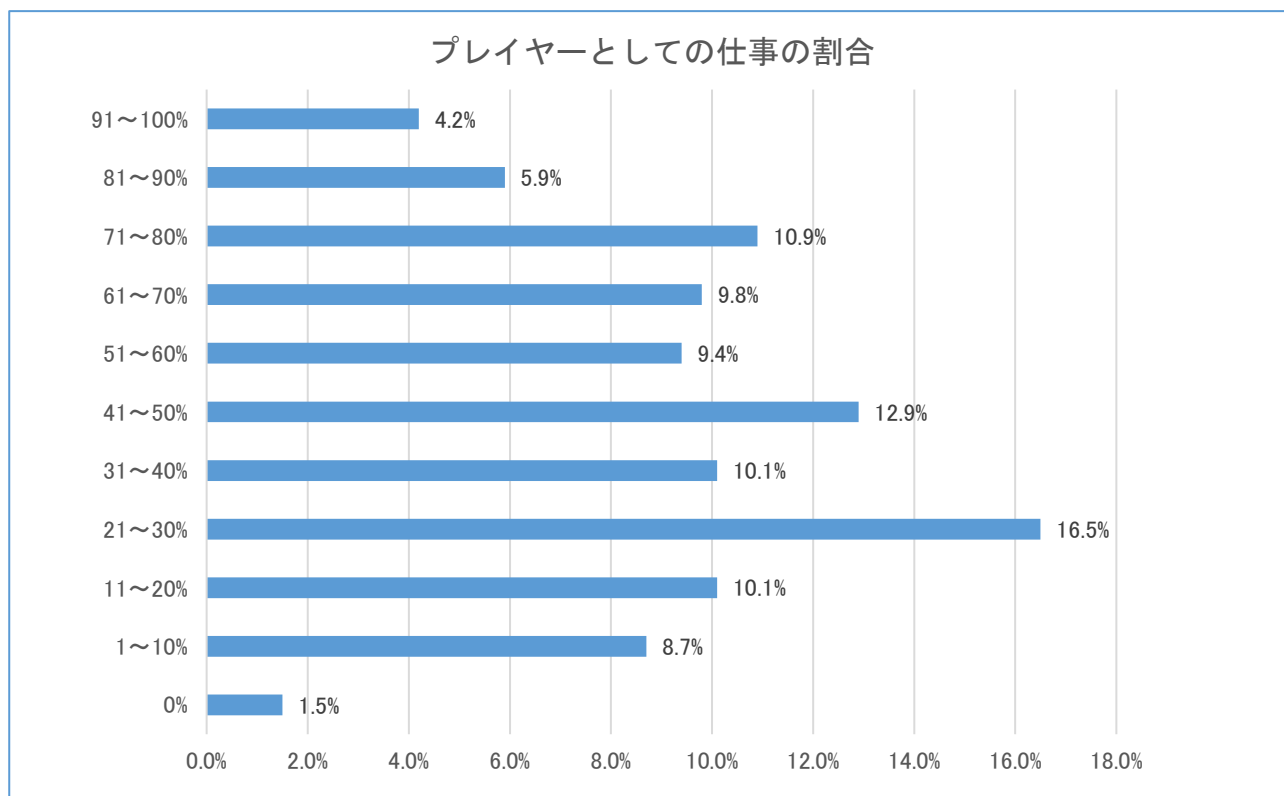


問2. 現在のあなたの仕事におけるプレイヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか？

■ 今回結果



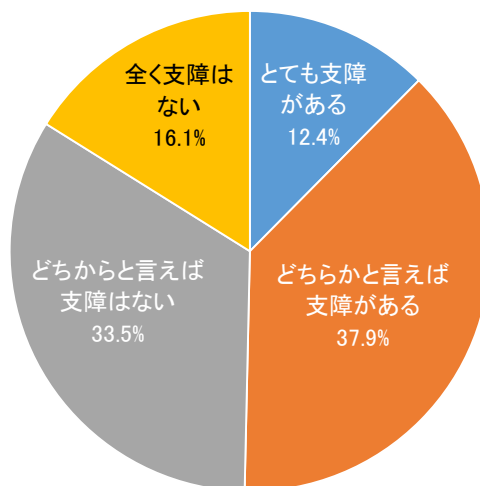
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



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=322)

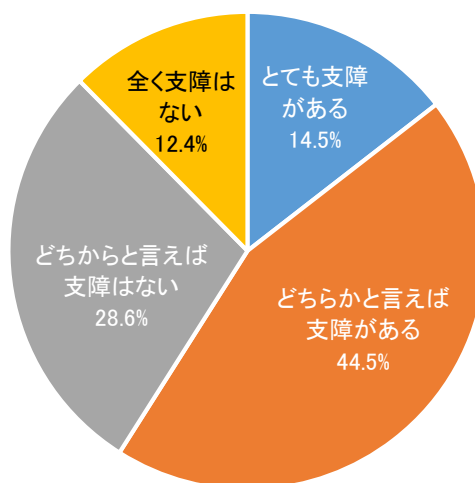
■ 今回結果

プレイヤーとしての活動はマネジメント業務に支障があるか



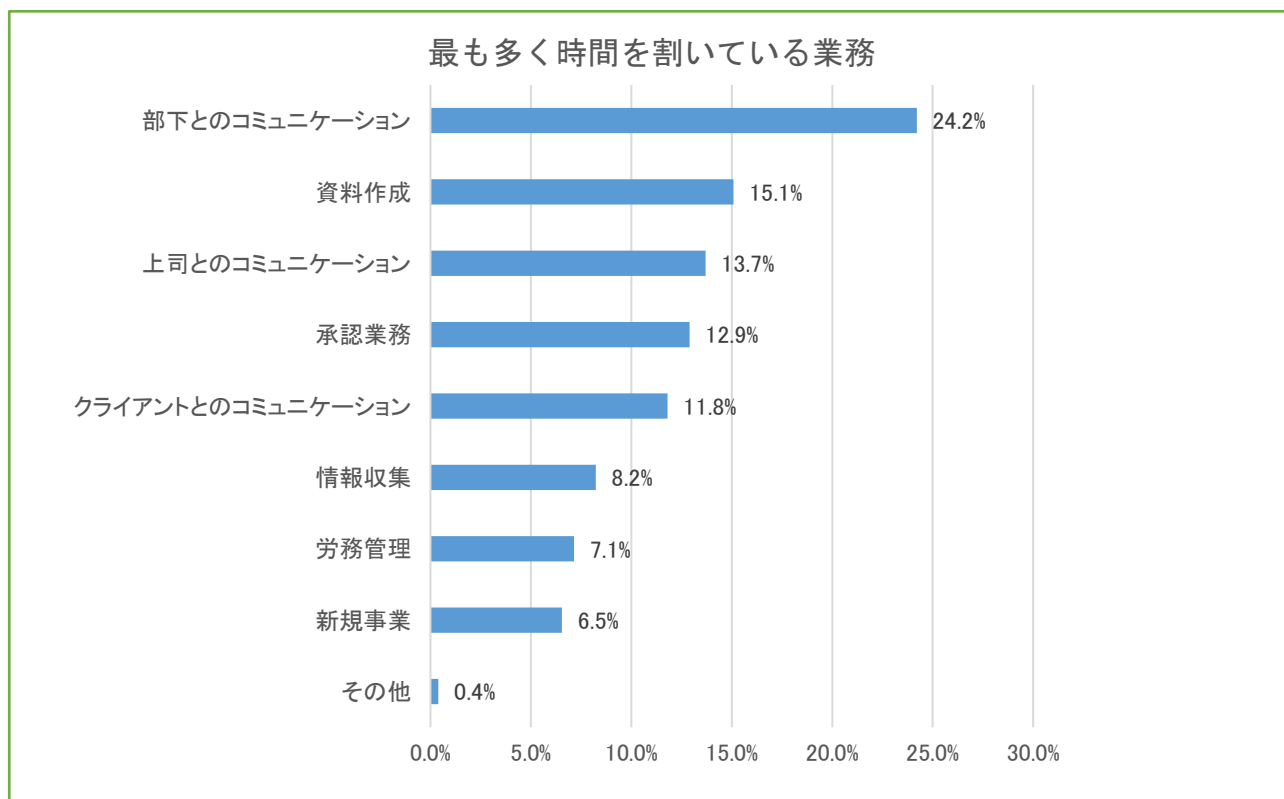
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ

プレイヤーとしての活動はマネジメント業務に支障があるか

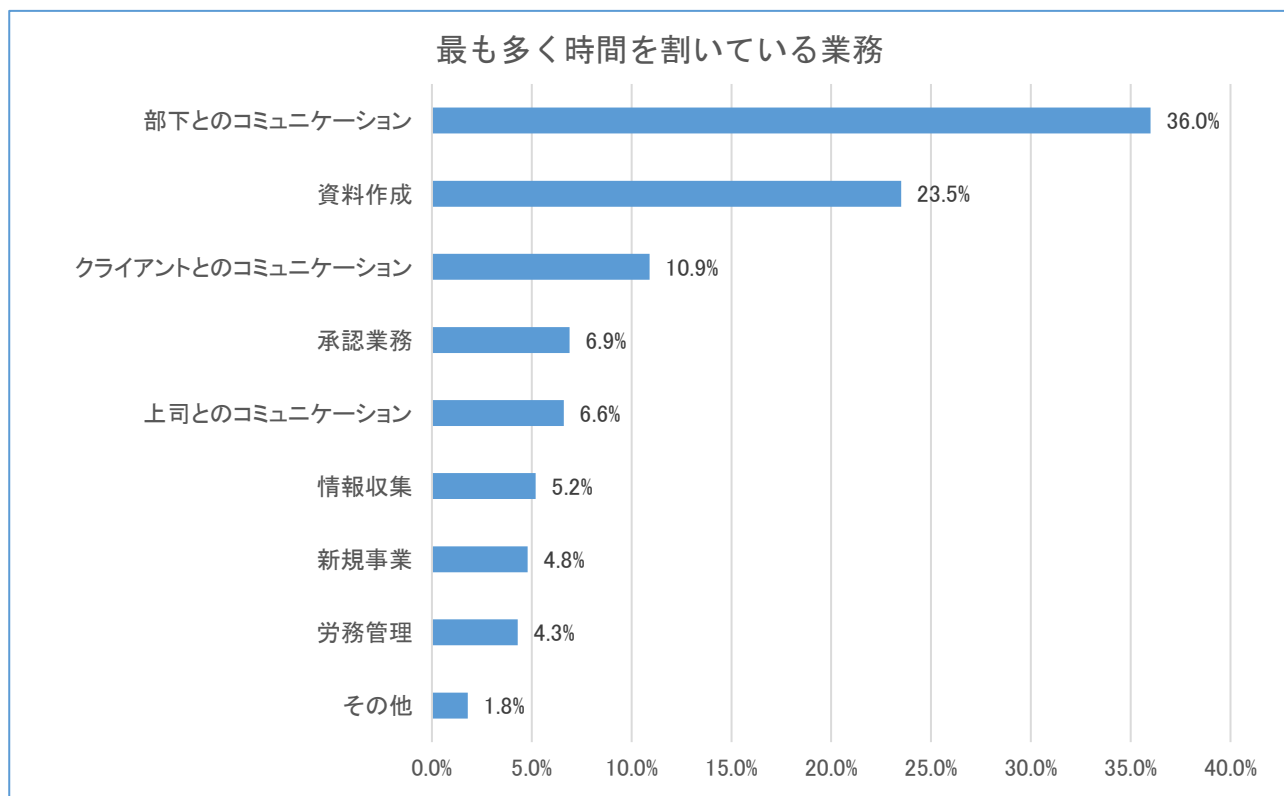


問4. 下記の業務について、最も多く時間を割いているものをお答えください。

■今回結果



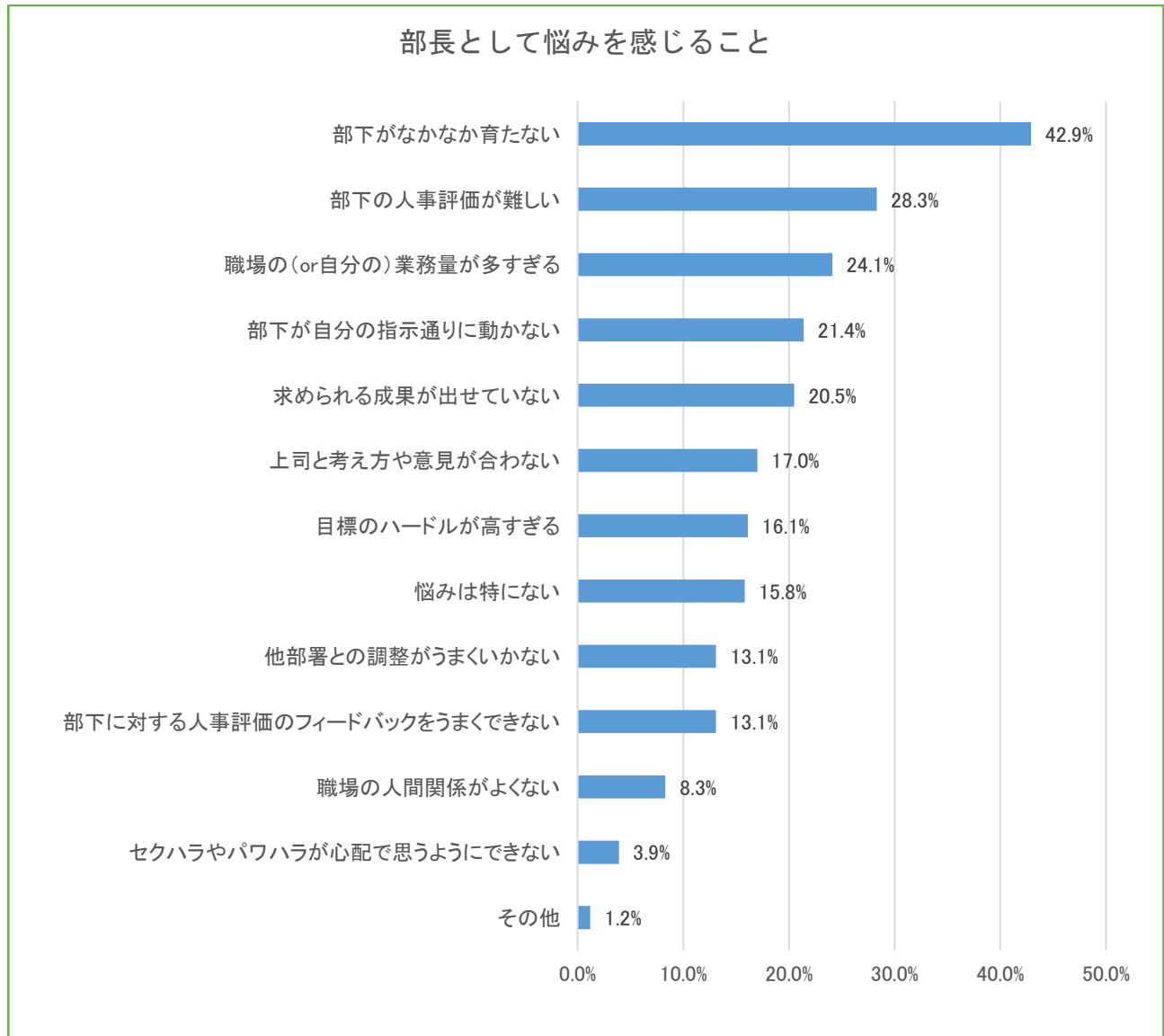
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



問5. 部長として悩みを感じていることはありますか？

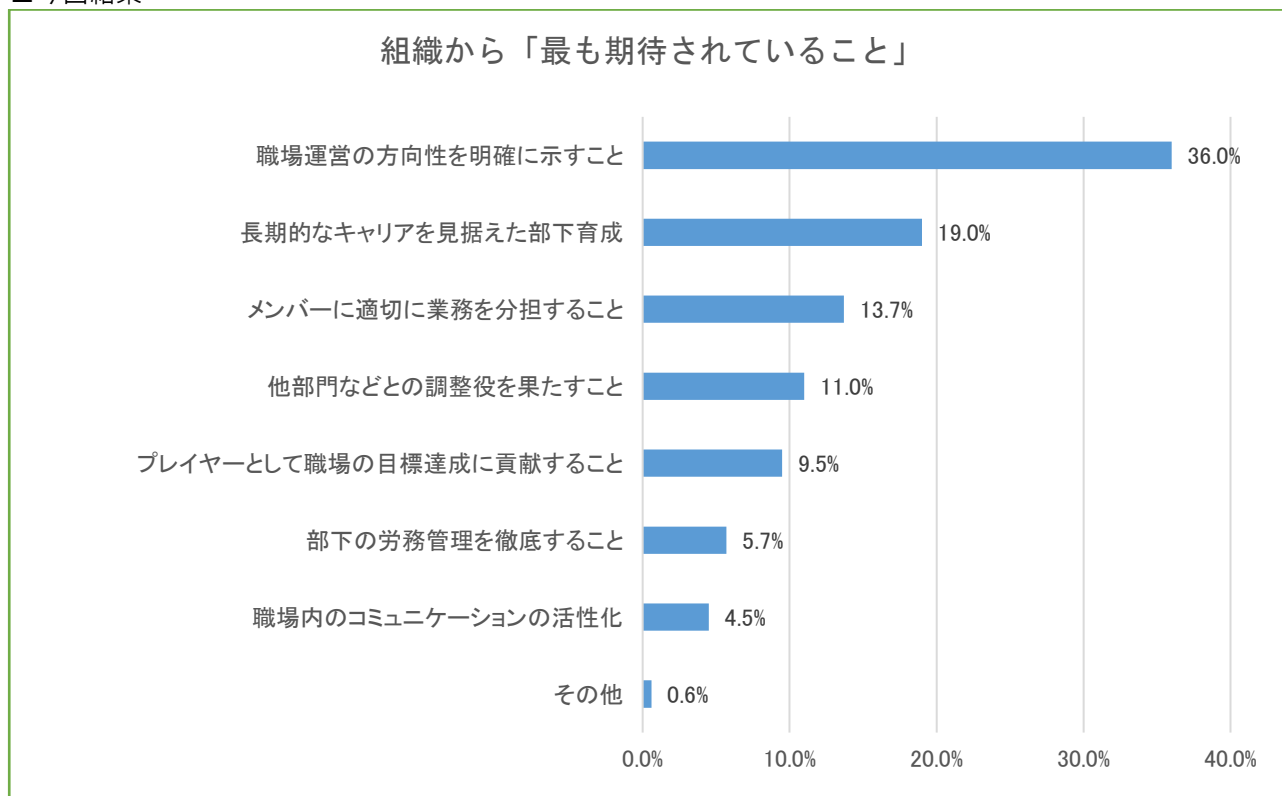
(複数回答)

■ 今回結果

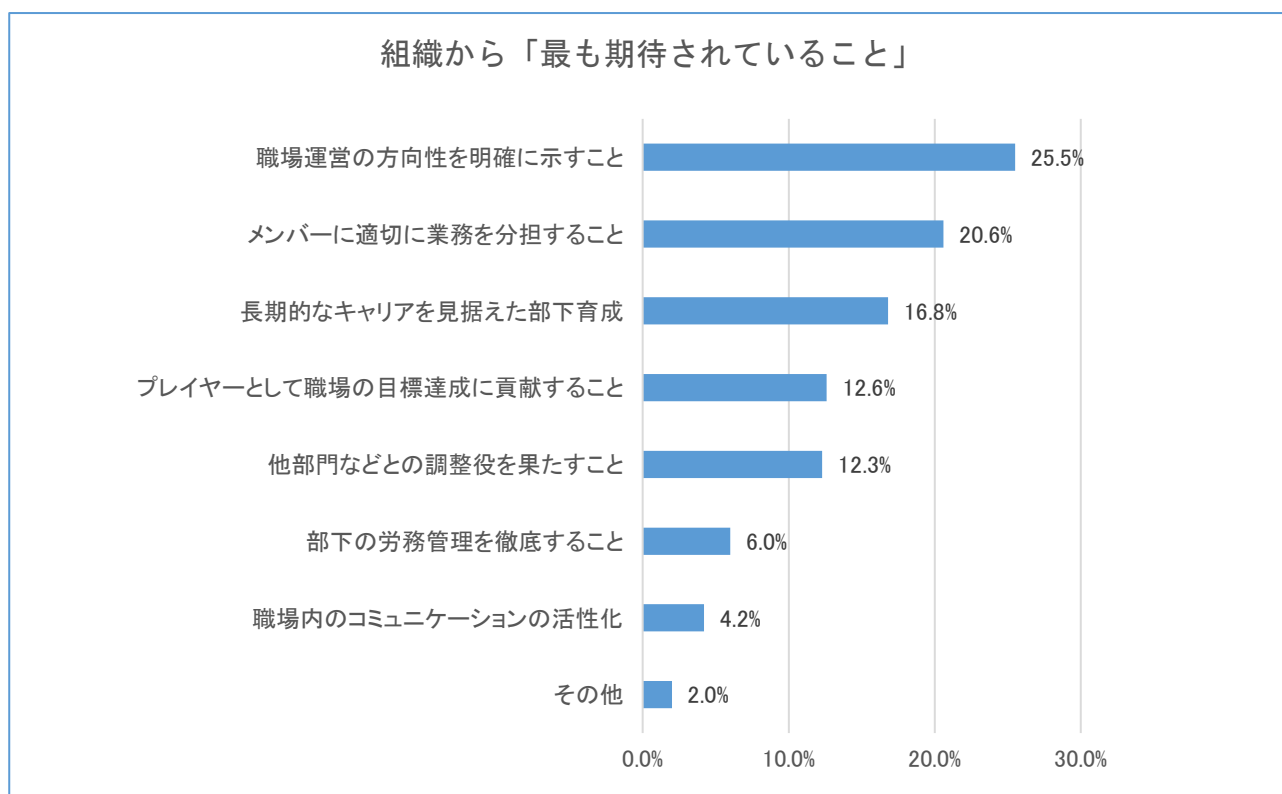


問6. あなたが部長として、「組織から最も期待されていること」は何だと思われますか。

■ 今回結果

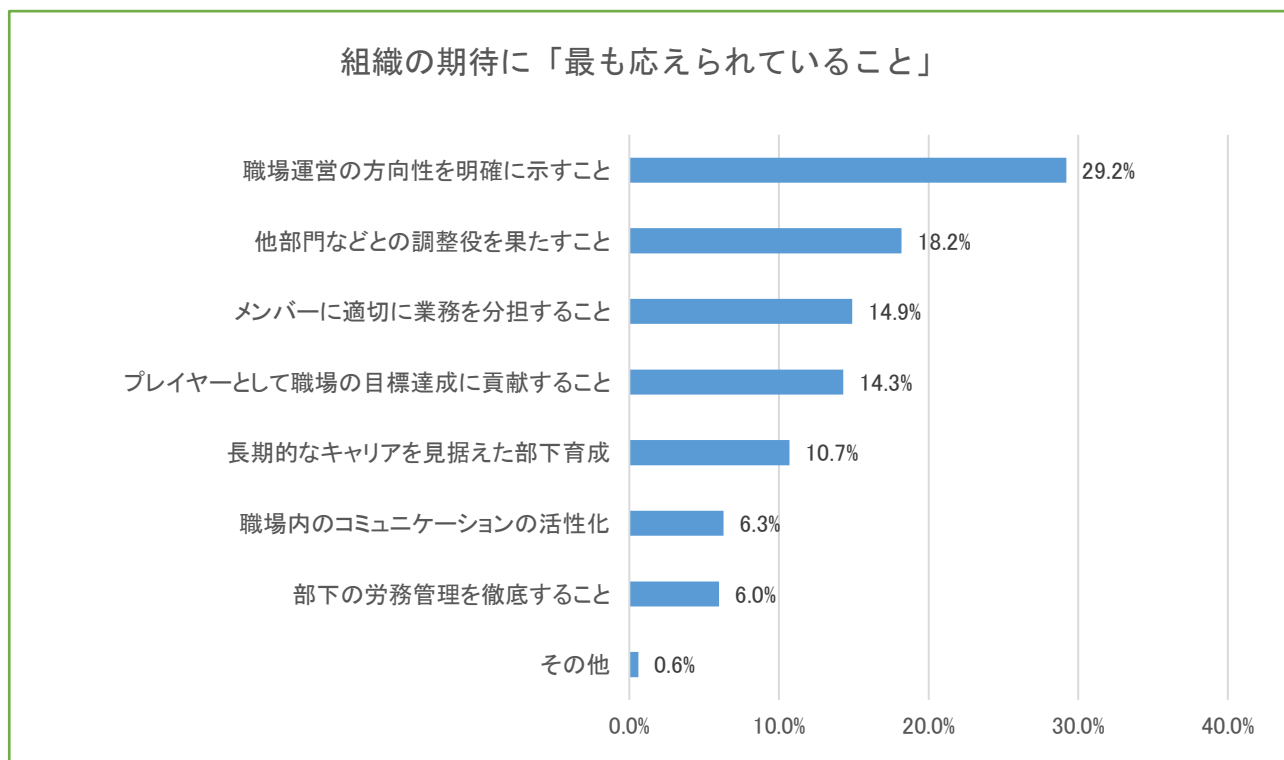


【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ

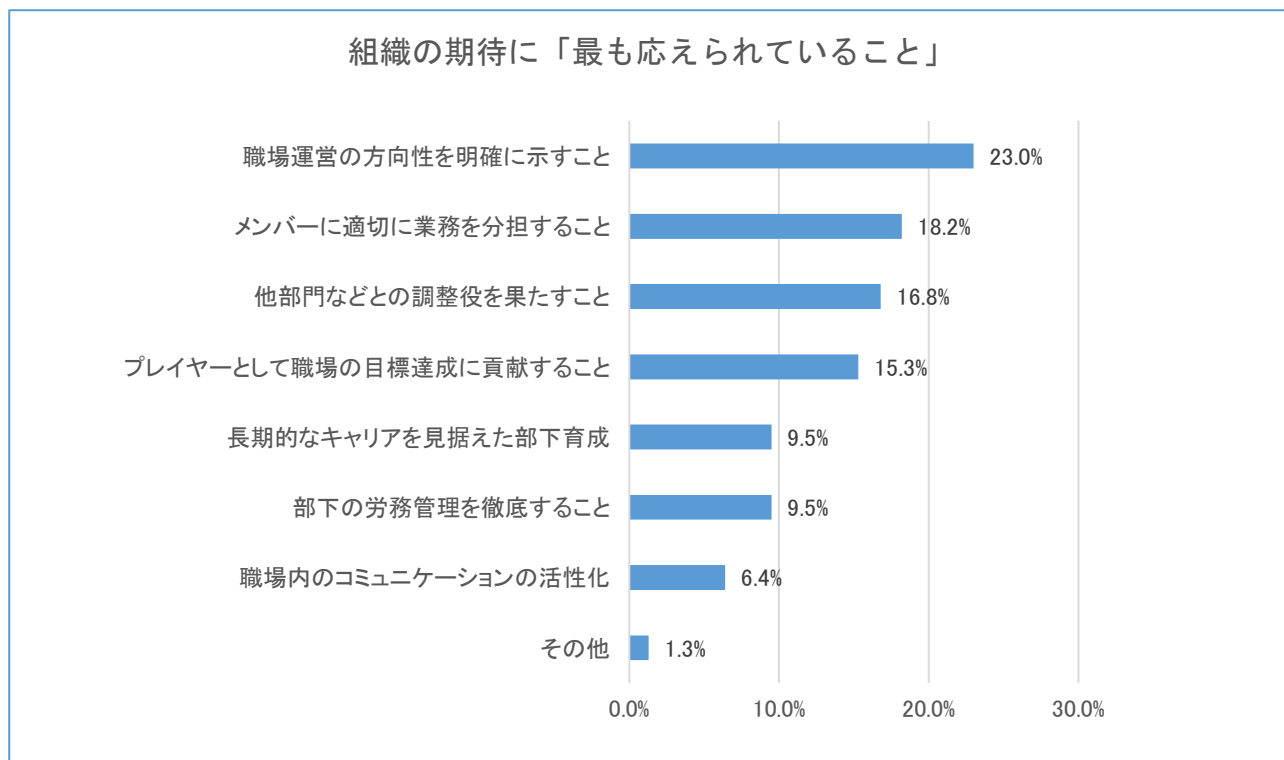


問7. あなたが部長として、「組織の期待に最も応えられていること」は何だと思いますか。

■ 今回結果

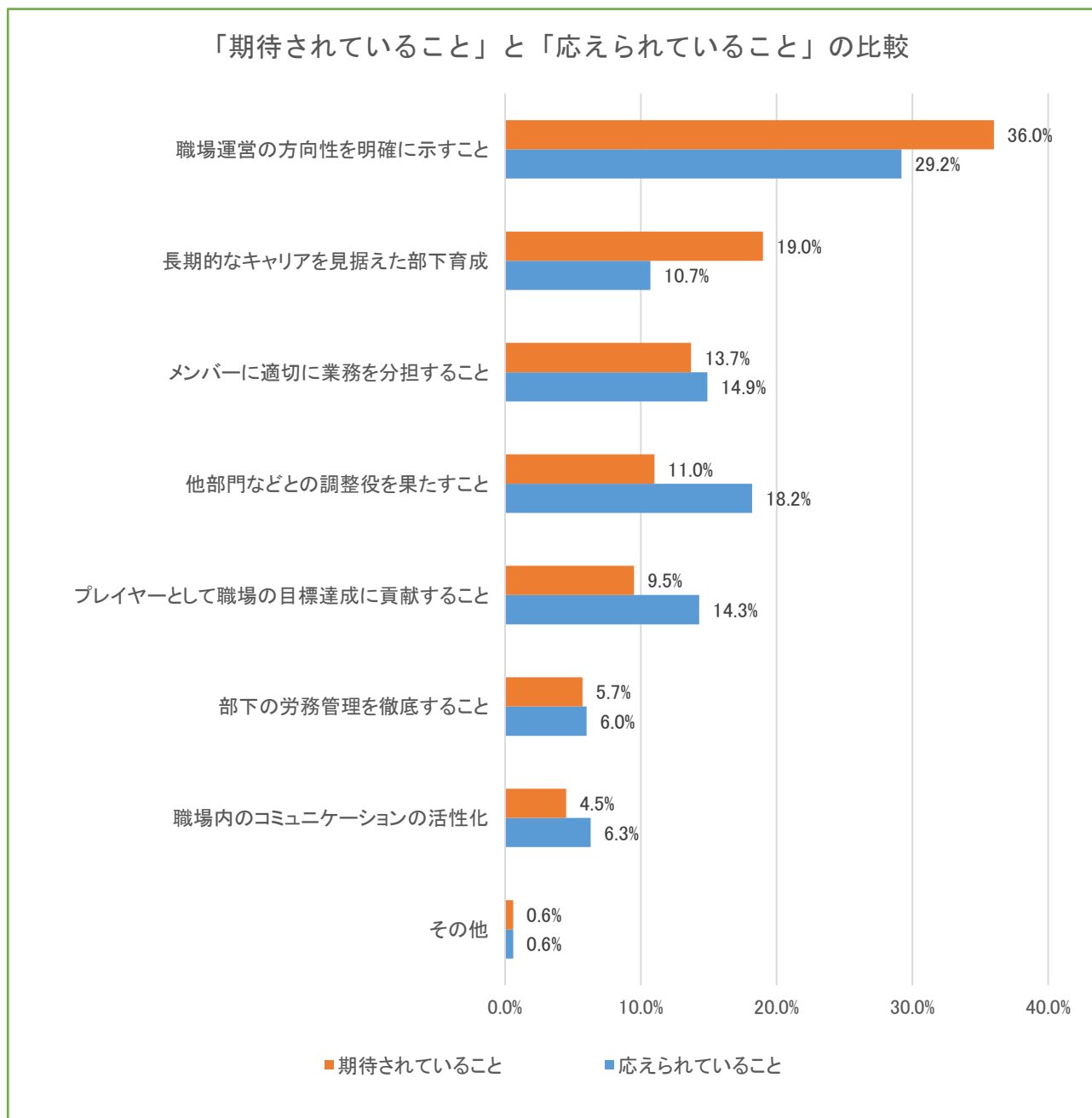


【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



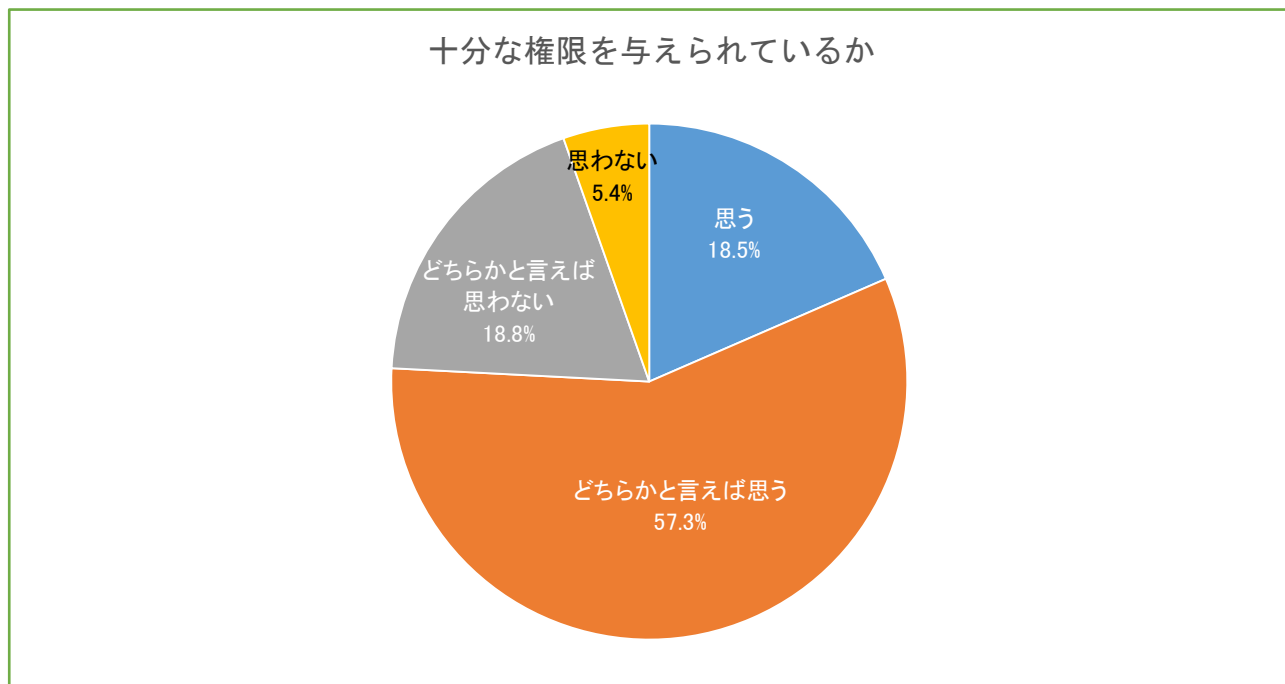
(問6.「組織から最も期待されていること」と問7.「組織の期待に最も応えられていること」の比較)

■ 今回結果

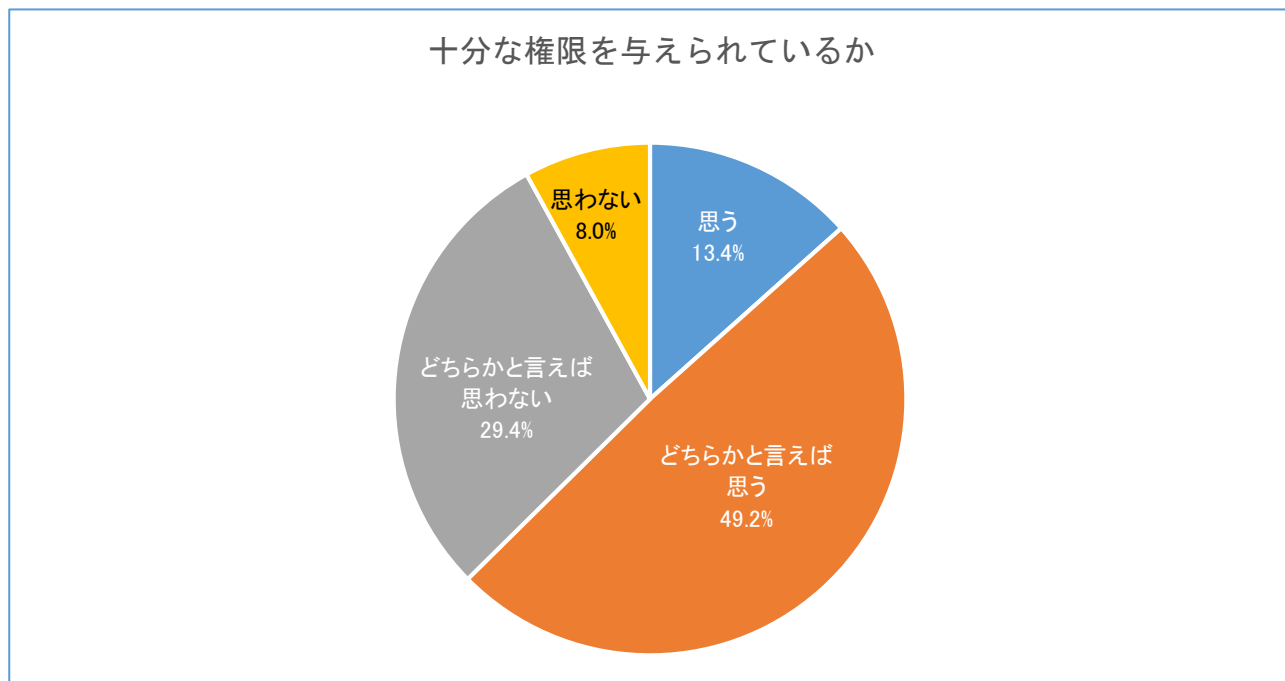


問 8. あなたはマネジャーとして期待に応えるために十分な権限を与えられていると思いますか。

■ 今回結果



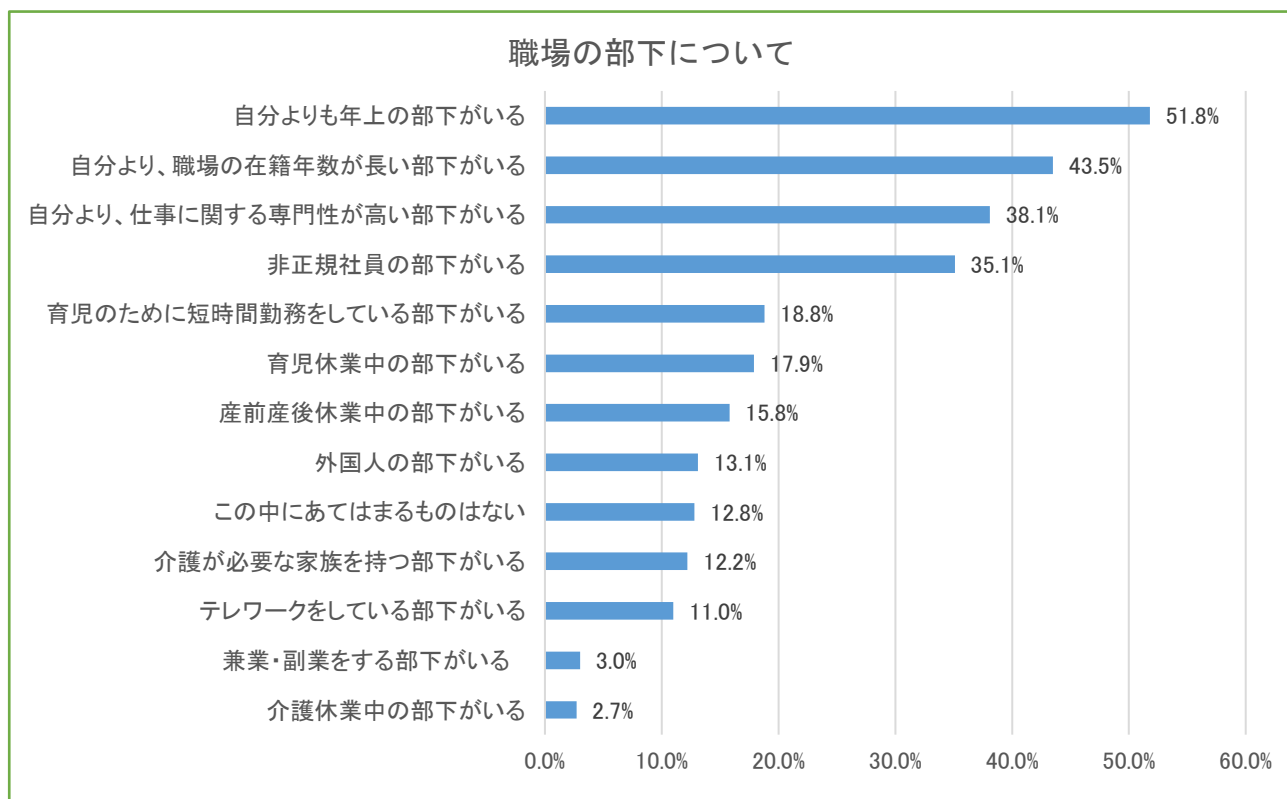
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



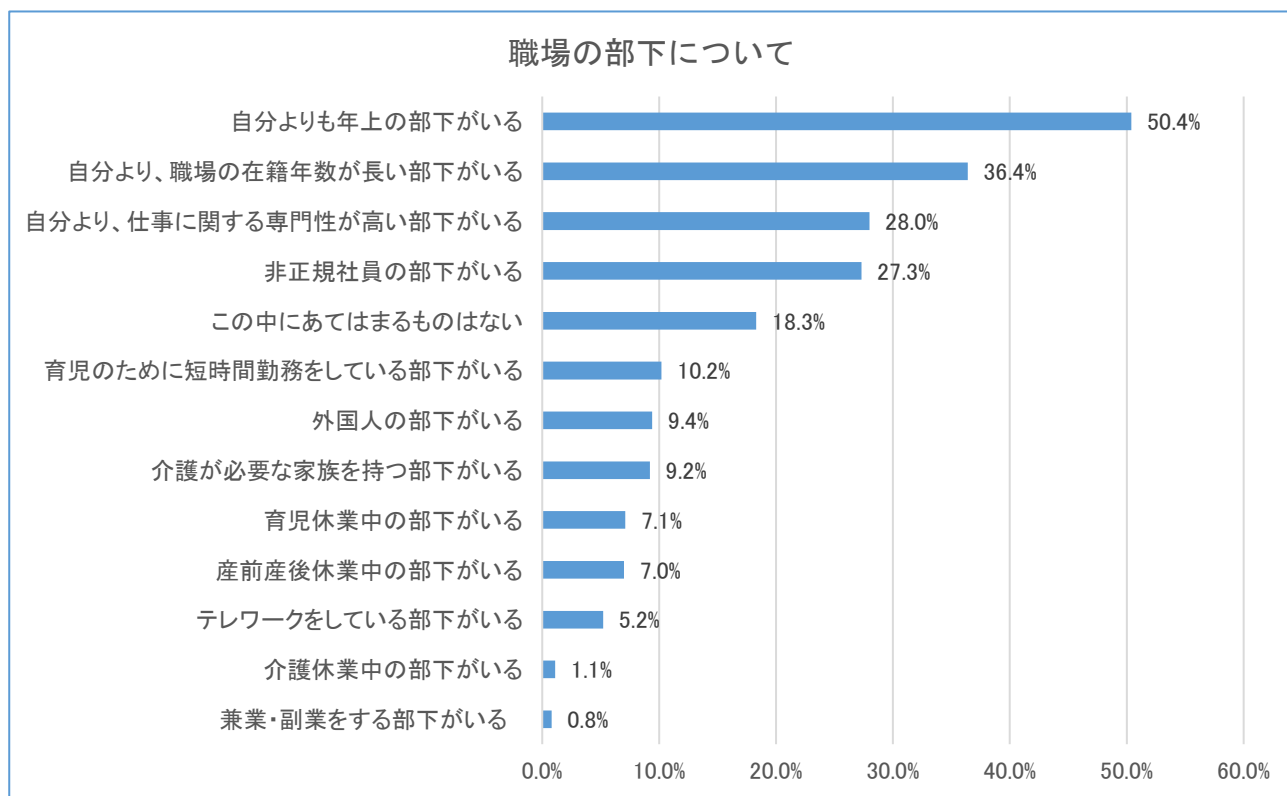
問9. あなたの職場の部下について、あてはまるものをすべて選択してください。

(複数回答)

■ 今回結果



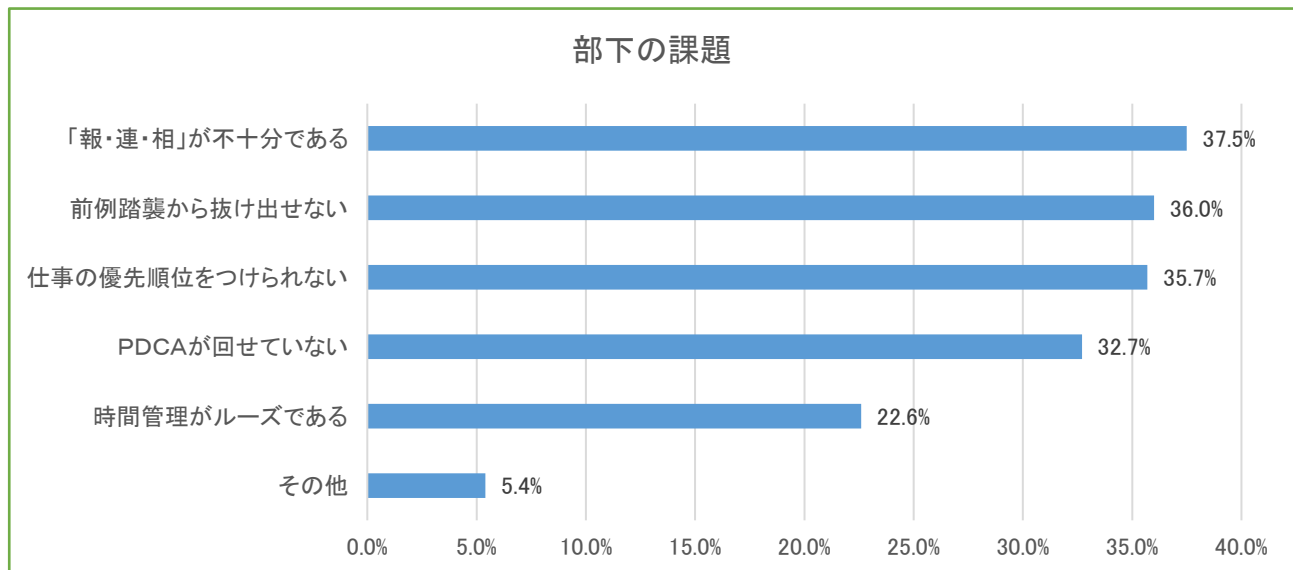
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



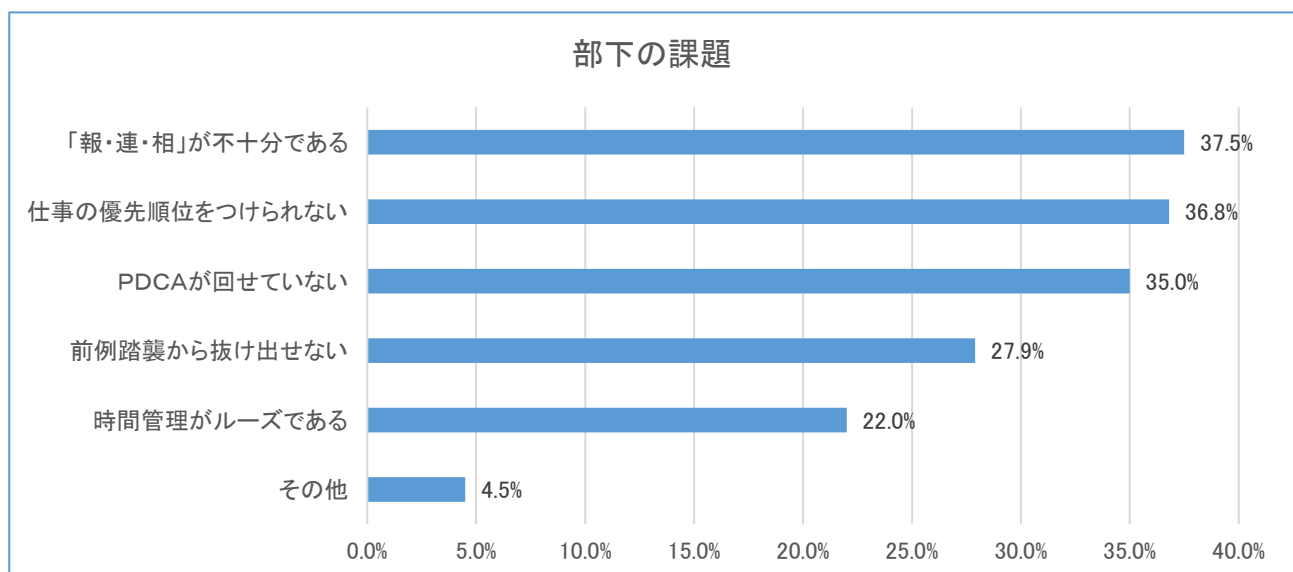
問10. あなたの部下の業務遂行における課題は何ですか。

(複数回答)

■ 今回結果



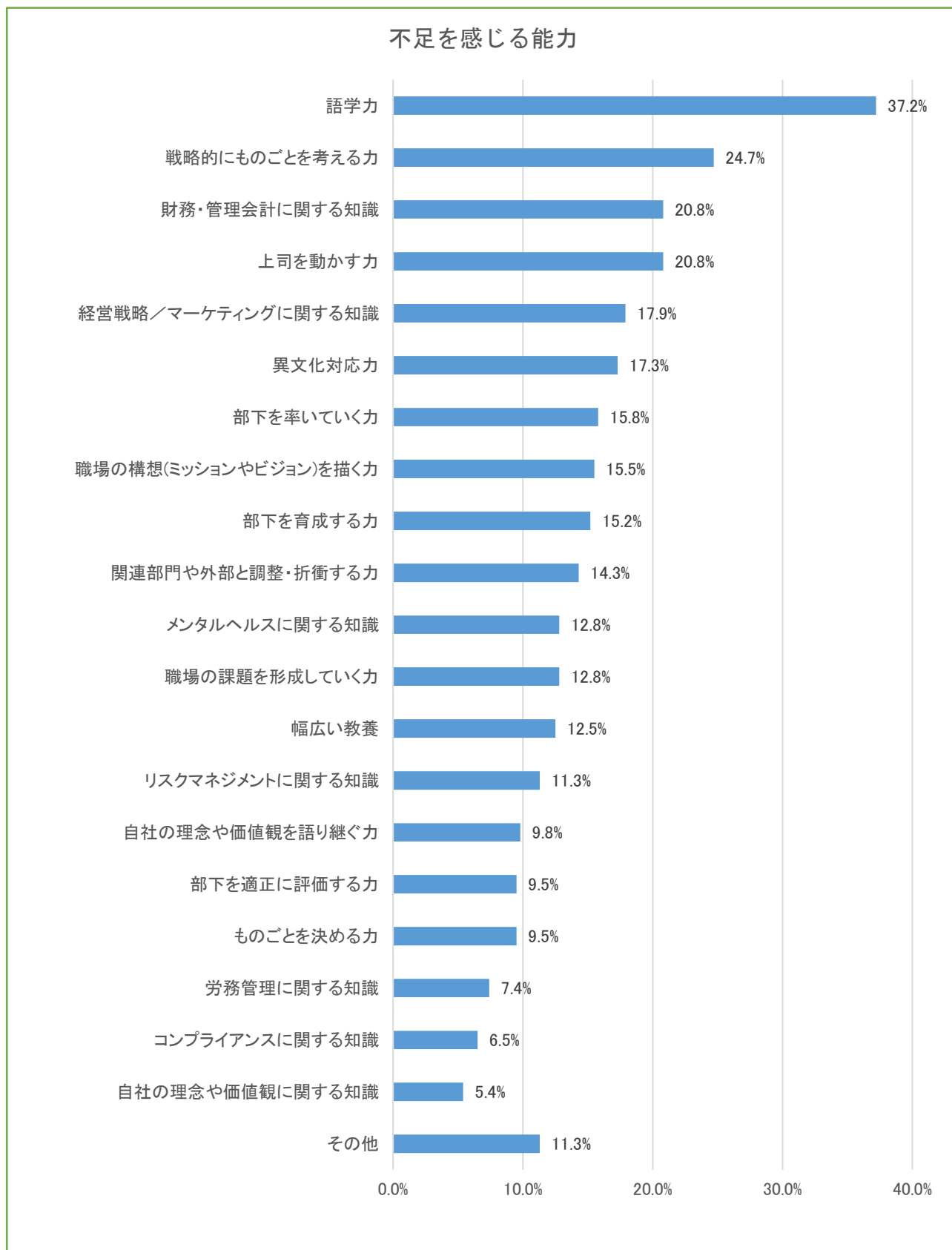
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



問11. あなた自身、不足を感じている能力は何ですか？

(複数回答)

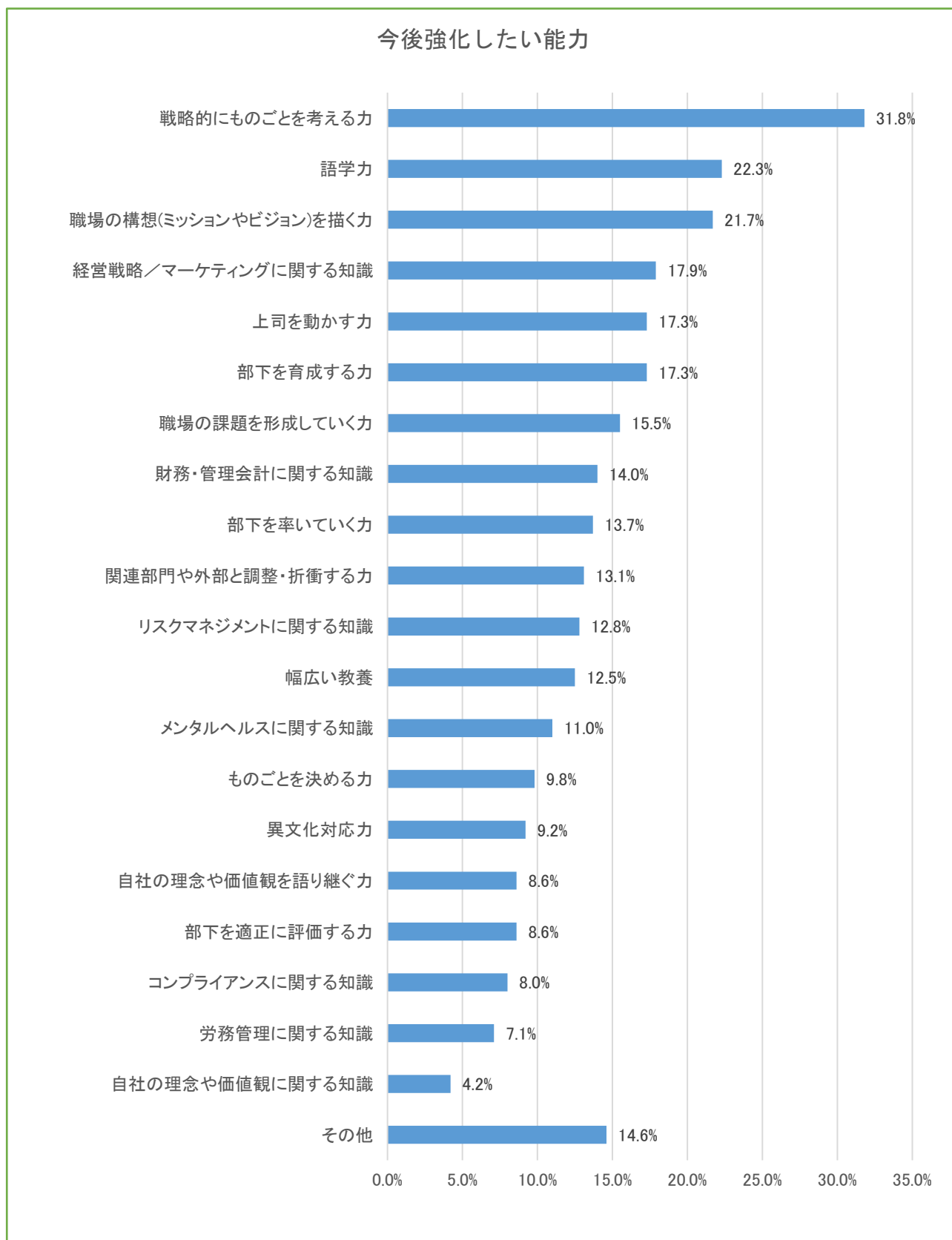
■ 今回結果



問12. 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

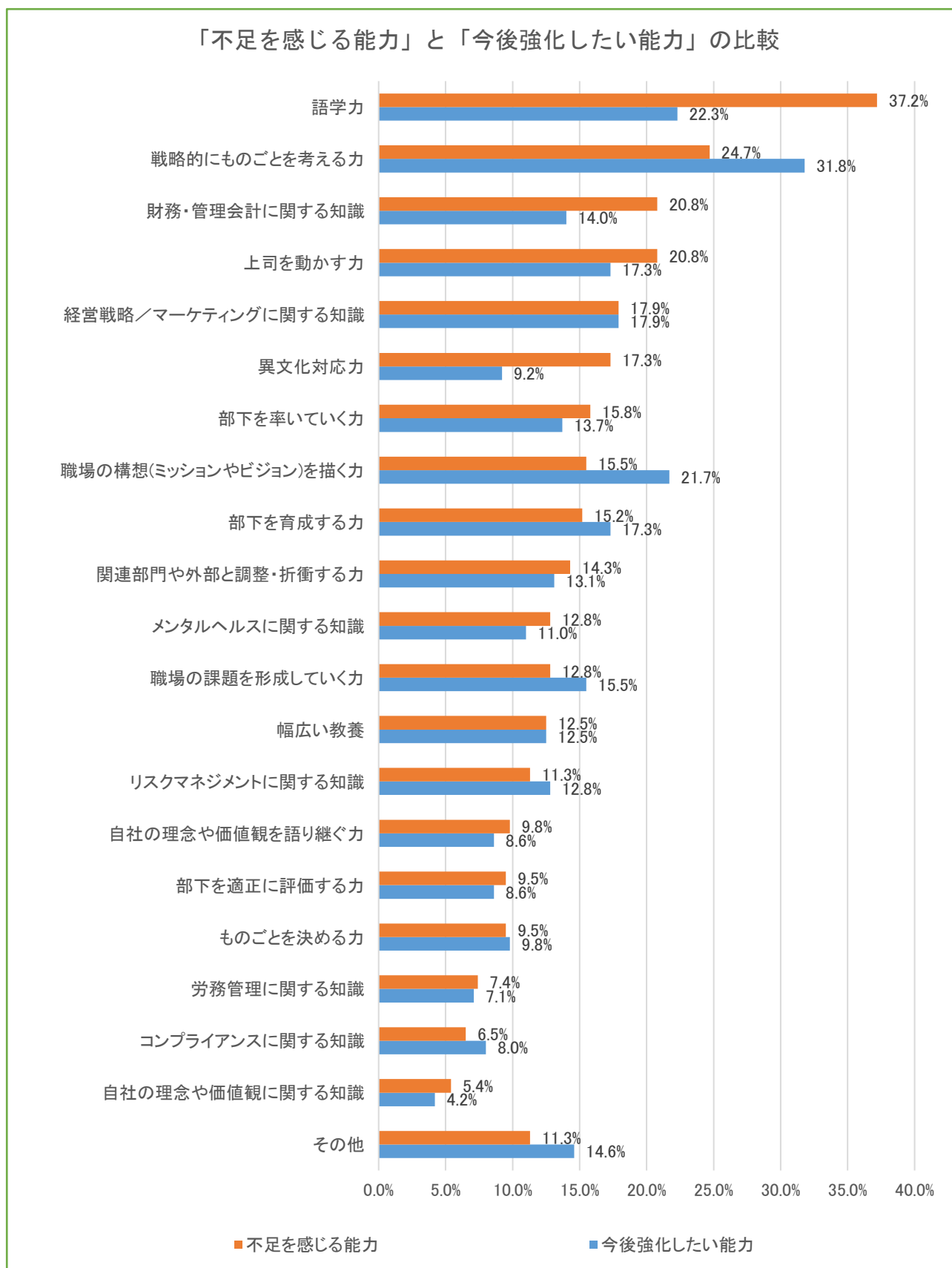
(複数回答)

■ 今回結果



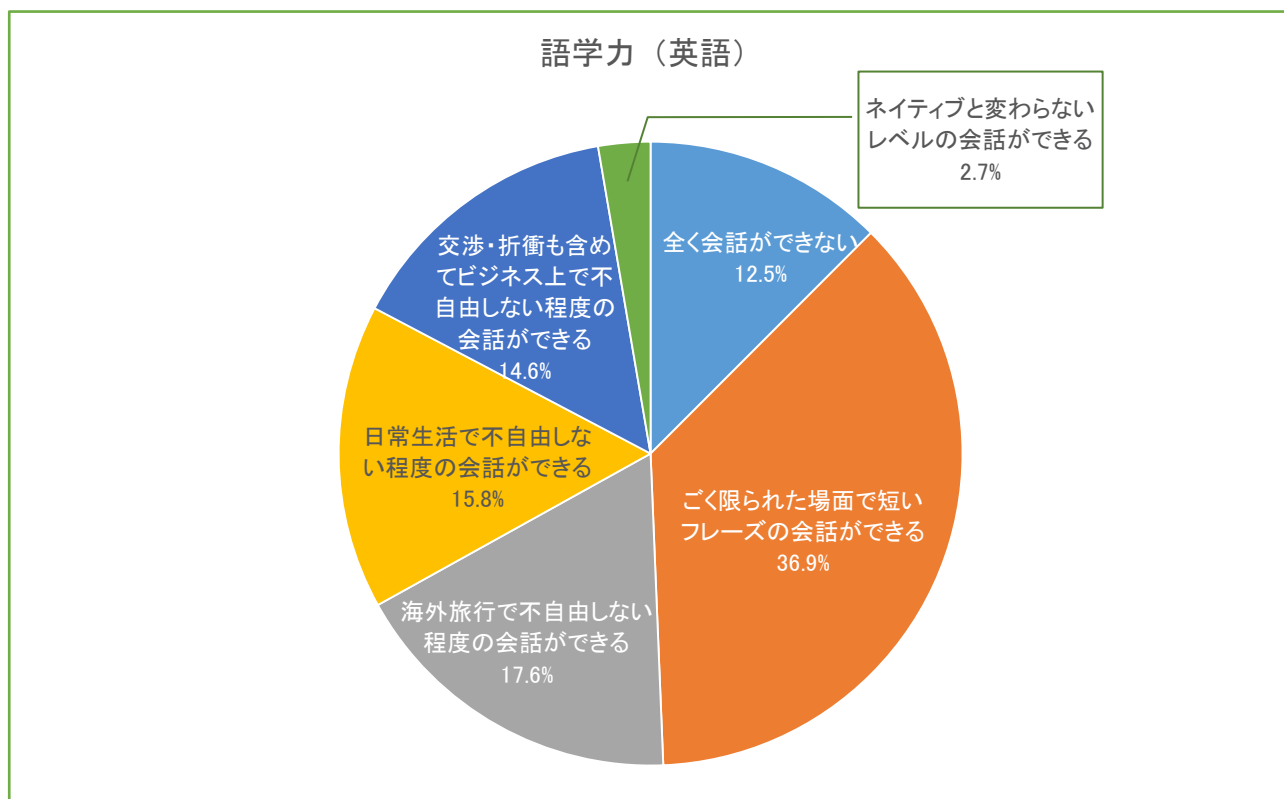
(問11.「不足を感じる能力」と問12「今後強化したい能力」の比較)

■ 今回結果

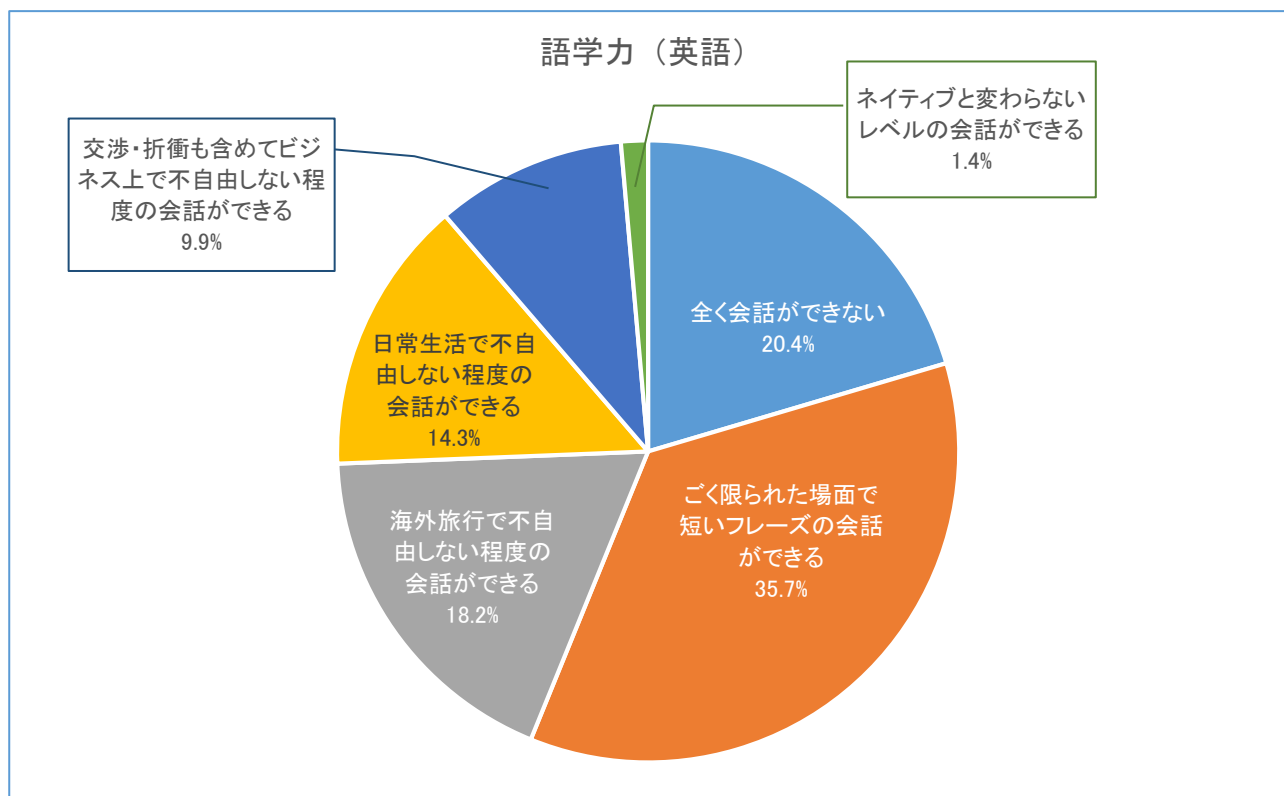


問13. あなたの語学力(英語)についてお答えください。

■ 今回結果

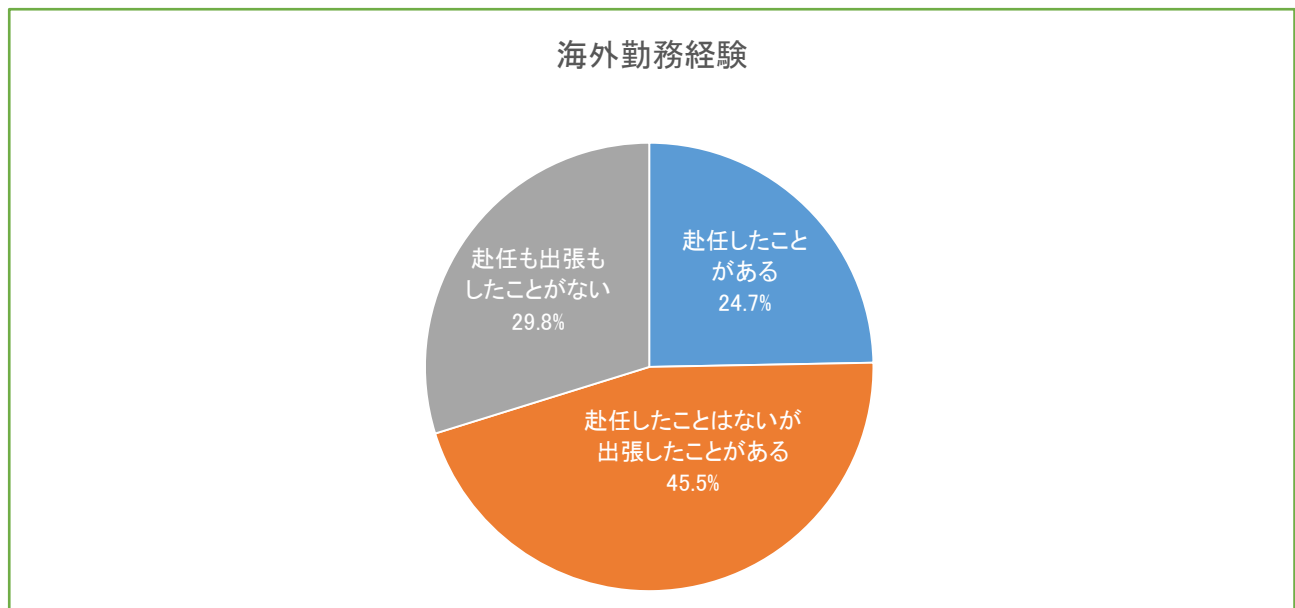


【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ

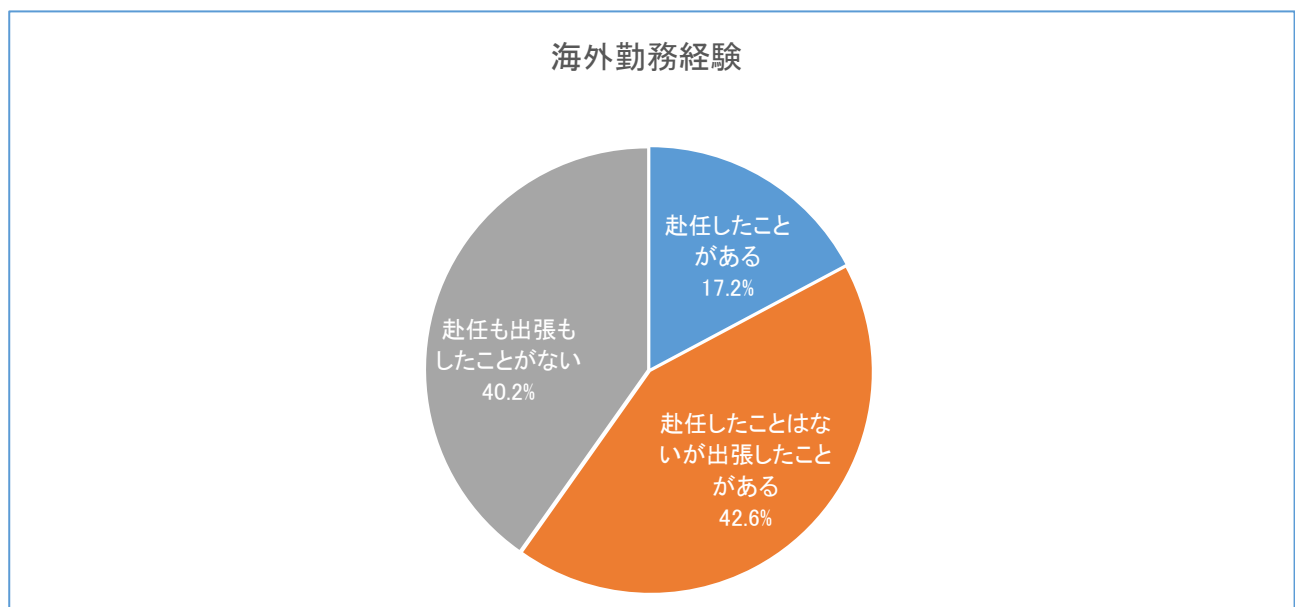


問14. あなたは海外で働いた経験がありますか。

■ 今回結果

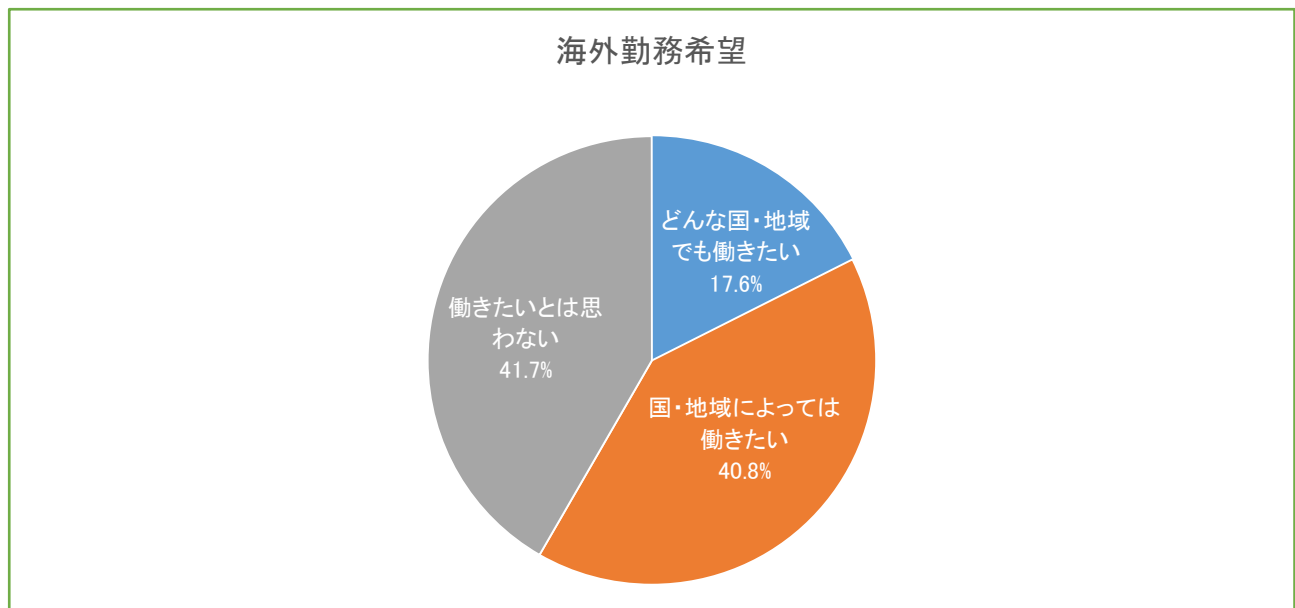


【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ

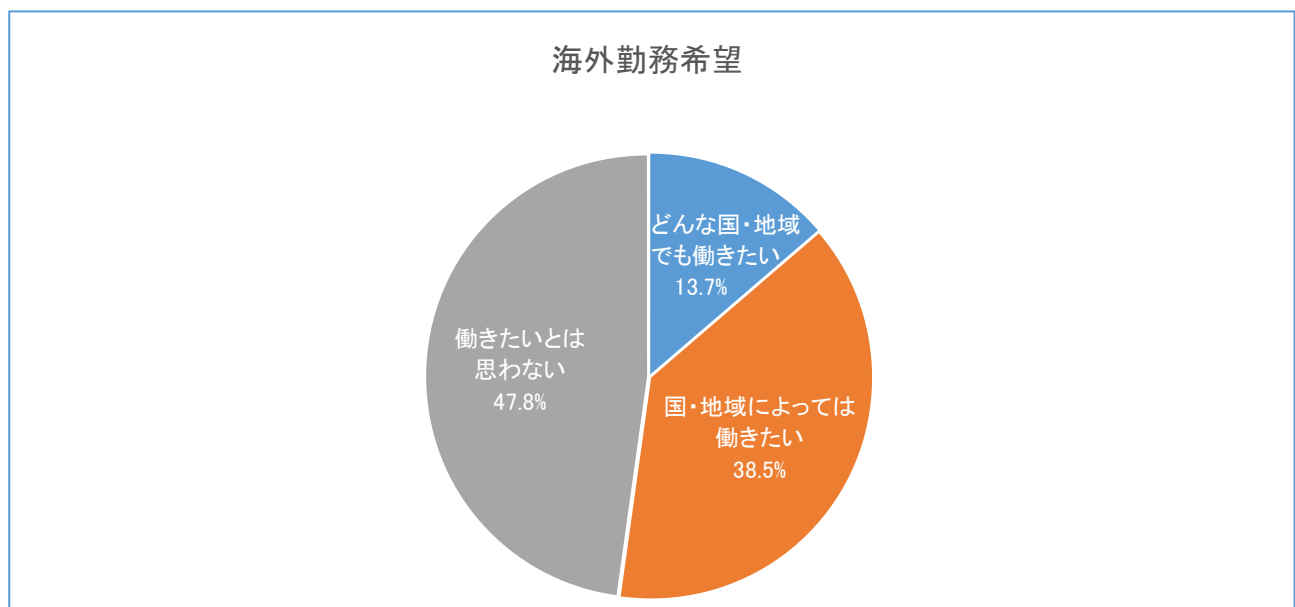


問15. あなたは海外で働きたいと思いますか。

■ 今回結果



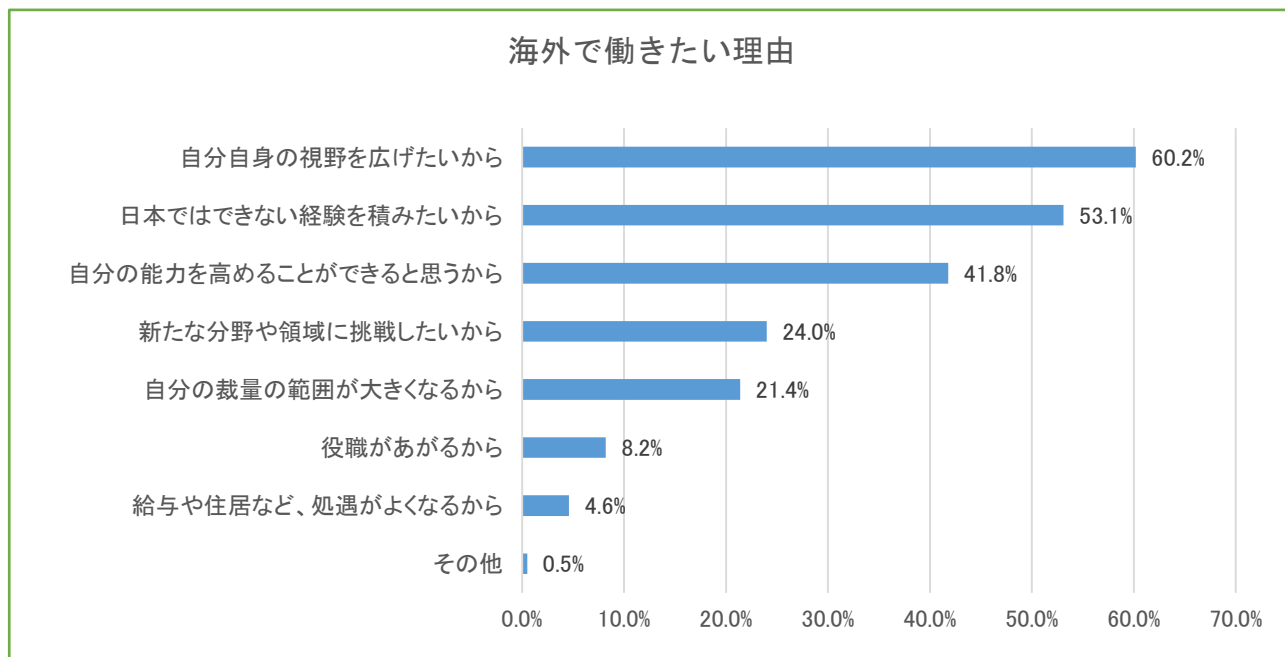
【参考】第5回上場企業の課長に関する実態調査データ



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=196)

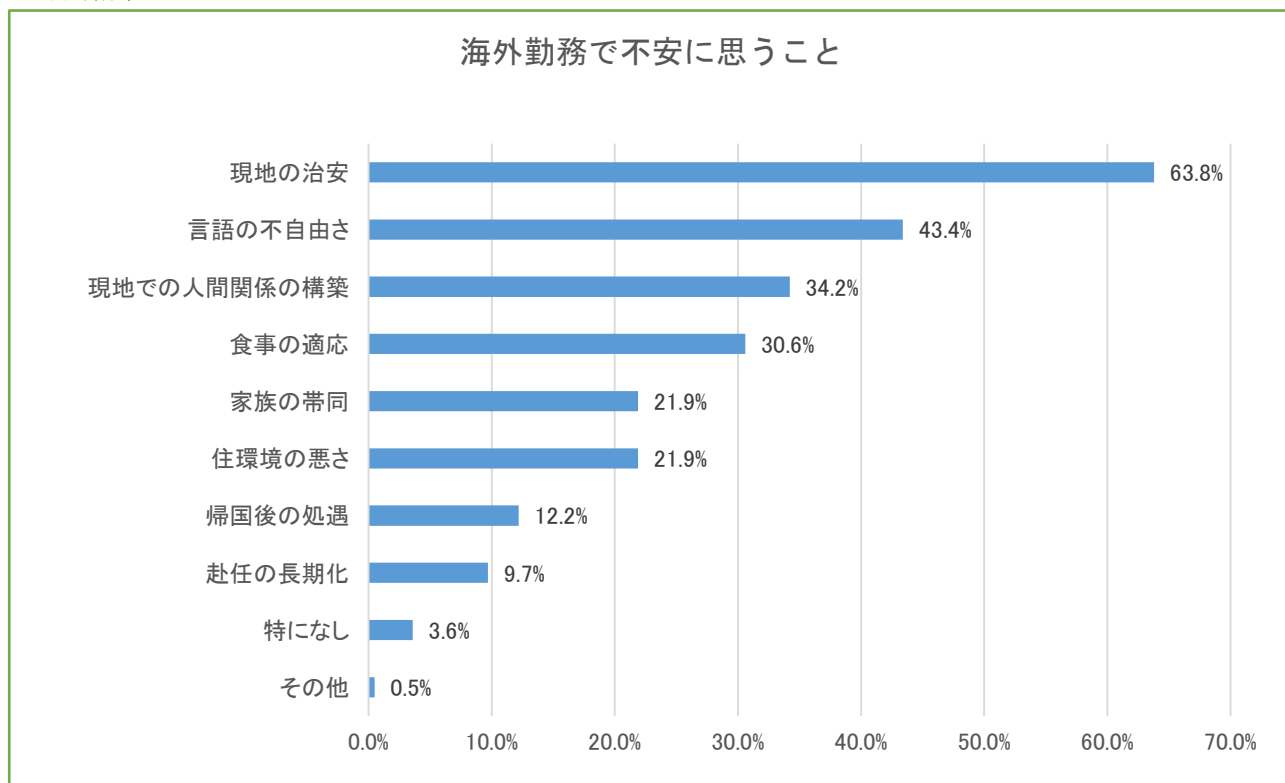
■ 今回結果



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=196)

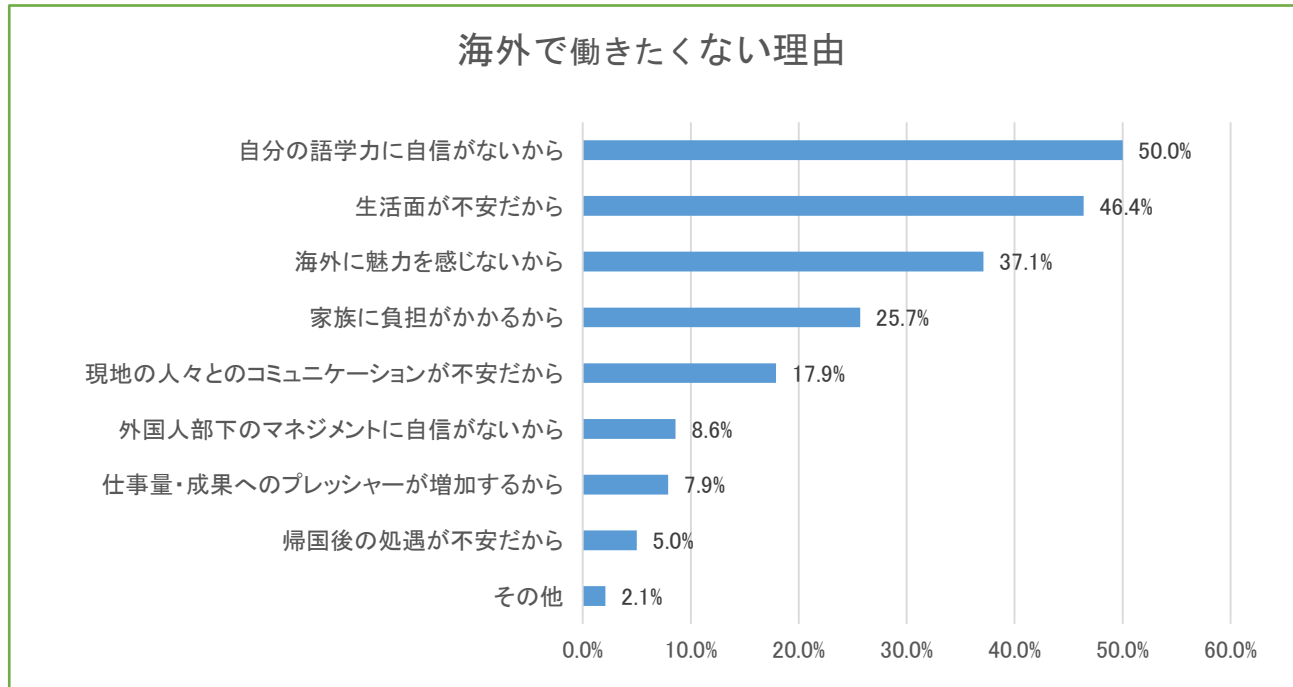
■ 今回結果



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=140)

■ 今回結果



上場企業の部長に関する実態調査

2019年12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)
