



管理職意識調査レポート(悩み・課題編)

管理職育成の鍵は ステージ別の課題への理解

初調査



累計 13,000 社 420 万人以上の組織開発・人材育成を支援する ALL DIFFERENT (オールディファレント) 株式会社 (所在地: 東京都千代田区 代表取締役社長: 眞崎大輔) および「人と組織の未来創り®」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所は、2024年5月20日~7月17日、当社の管理職向け研修の受講者 415 名を対象に「管理職意識調査」を行いました。本レポートでは、回答者のうち課長クラス以上の管理職の悩みや課題に焦点を当てた結果を公表します。

〈背景〉業務負担が増大。管理職は今、何に悩んでいるのか

近年、管理職になりたくない若者が増加していると取り沙汰されており、誰もが出世を目指すことが当たり前だった時代との価値観のギャップが浮き彫りとなっています。その背景に、働き方の変化や DX の進展への対応など、ビジネス環境の変化に伴う管理職業務の複雑化・高度化が、ワークライフバランス重視の傾向にある若者の理想像と合致しないことが挙げられます。さらに、近年の管理職はキャリア自律の促進や部下のモチベーション維持など、個のキャリアプランに基づいたマネジメントが求められ、業務負担の増大も指摘されています。そうした背景を踏まえ、現在の管理職はどのような課題感を抱えているか、実態を調査いたしました。本レポートでは、管理職を役職や経験値により三つのステージに細分化し、比較・分析することで、従来の管理職調査では明らかにされていなかった、管理職ステージ別の調査結果を公表いたします。今回の結果が、管理職の育成に悩む経営層、人事担当者、さらには悩みを抱える管理職にとって、有益な情報となれば幸いです。

■調査結果の概要

管理職の悩み

- ・半数以上が「部下の育成」と回答し、悩みのトップに
- ・新任管理職は「自身の判断力」、ベテラン管理職は「部下とのコミュニケーション」、幹部候補は「成果達成」に悩みを抱える割合が高い

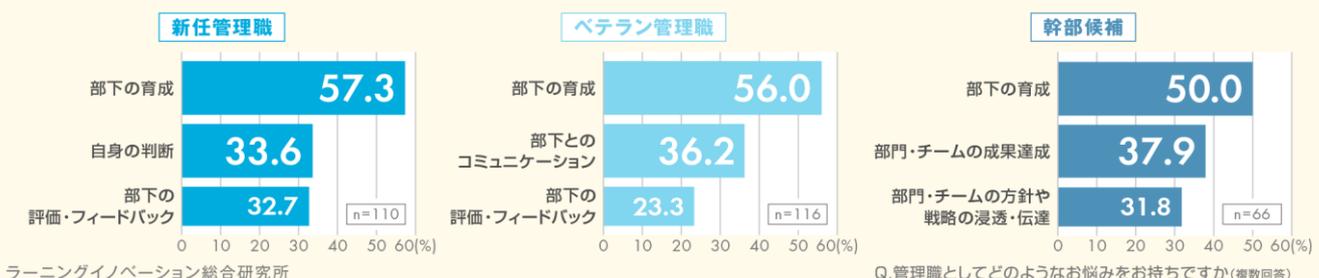
知識・スキルの課題を感じる場面

- ・新任管理職は「判断が求められるとき」、ベテラン管理職は「方針・戦略を浸透させるとき」、幹部候補は「新たな領域業務へ挑戦するとき」に、知識・スキルの課題を実感する傾向に

認識している自身の役割

- ・新任管理職は「部下の業務状況の把握」、ベテラン管理職・幹部候補は「会社や部門方針の伝達」を役割として認識。幹部候補になると視点高まり、「部門戦略の構築」や「予算管理」の役割認識も

管理職の悩み TOP3 (ステージ別)



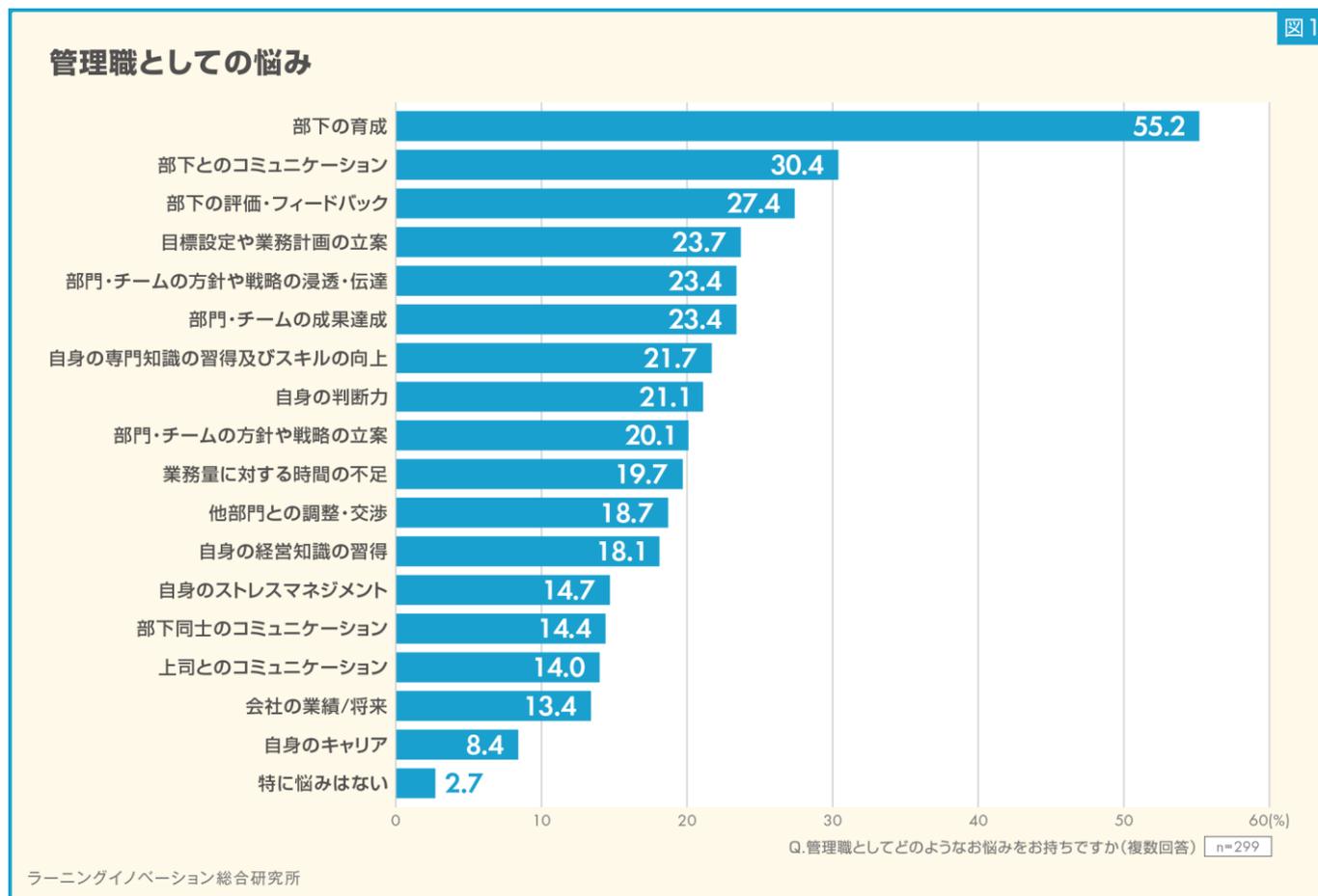
■調査結果の詳細

【管理職の悩み】

半数以上が「部下の育成」と回答し、悩みのトップに

まず初めに、課長クラス以上の管理職（以下「管理職」と記載）はどのような悩みを抱えているか質問をしました。結果、悩みがない管理職はわずか2.7%となり、97.3%の管理職は何かしらの悩みがあることがわかりました。

最大の悩みは「部下の育成」で、55.2%と半数以上の管理職が回答。次に「部下とのコミュニケーション」が30.4%、「部下の評価・フィードバック」が27.4%と続き、部下に関する項目が上位に上がりました。（図1）



次に、管理職のうち、1～3年目の課長クラスを「新任管理職」、4年目以上の課長クラスを「ベテラン管理職」、部長クラスを「幹部候補」と三つのステージに分類し、ステージ別に違いがあるかみていきます。

| | |
|---------|-------------|
| 新任管理職 | 1～3年目の課長クラス |
| ベテラン管理職 | 4年目以上の課長クラス |
| 幹部候補 | 部長クラス |

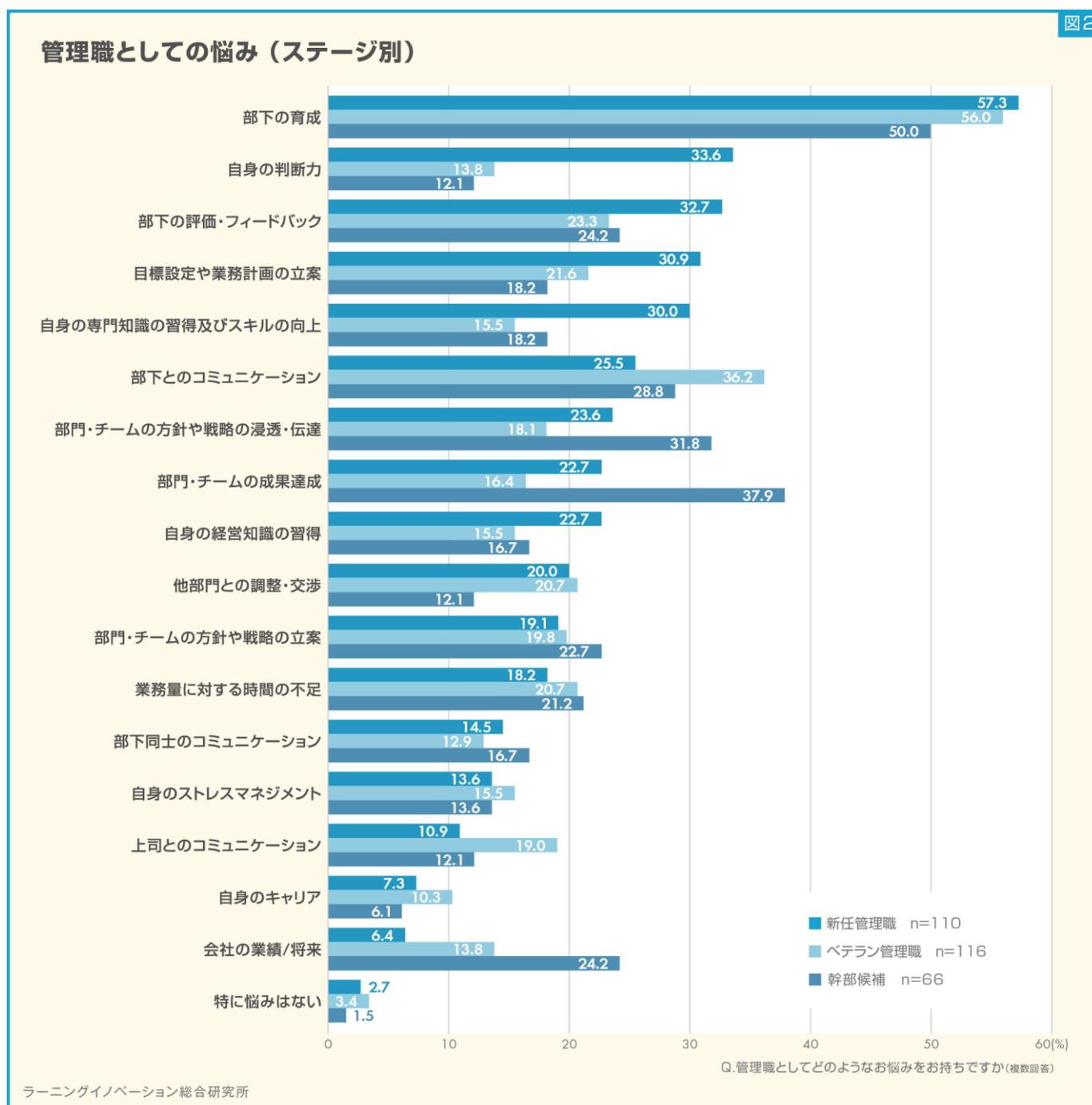
新任管理職は「自身の判断力」、ベテラン管理職は「部下とのコミュニケーション」 幹部候補は「成果達成」に悩みを抱える割合が高い

管理職の悩みを「新任管理職」「ベテラン管理職」「幹部候補」と三つのステージに分けて比較をすると、それぞれ半数以上が「**部下の育成**」と回答し、ステージに関係なく最大の悩みであることがわかりました。

新任管理職では「部下の育成」(57.3%)の次に、「自身の判断力」が33.6%、「部下の評価・フィードバック」が32.7%と続く結果となりました。他ステージと比較すると、「**自身の判断力**」が他ステージよりも2倍以上高い傾向がみられました。

ベテラン管理職では「部下の育成」(56.0%)の次に、「部下とのコミュニケーション」が36.2%、「部下の評価・フィードバック」が23.3%と続きました。他ステージと比較すると、「**部下とのコミュニケーション**」が他ステージよりも7.4ポイント以上高くなりました。

幹部候補では「部下の育成」(50.0%)の次に、「部門・チームの成果達成」が37.9%、「部門・チームの方針や戦略の浸透・伝達」が31.8%と続きました。他ステージと比較をすると、「**部門・チームの成果達成**」が15.2ポイント以上高く、突出した結果となりました。また、「会社の業績/将来」は24.2%と割合としては高くないものの、他ステージよりも10.4ポイント以上高く、管理職ステージが高いほど、回答割合が高まる項目であることがわかりました。(図2)



【知識・スキルの課題を感じる場面】

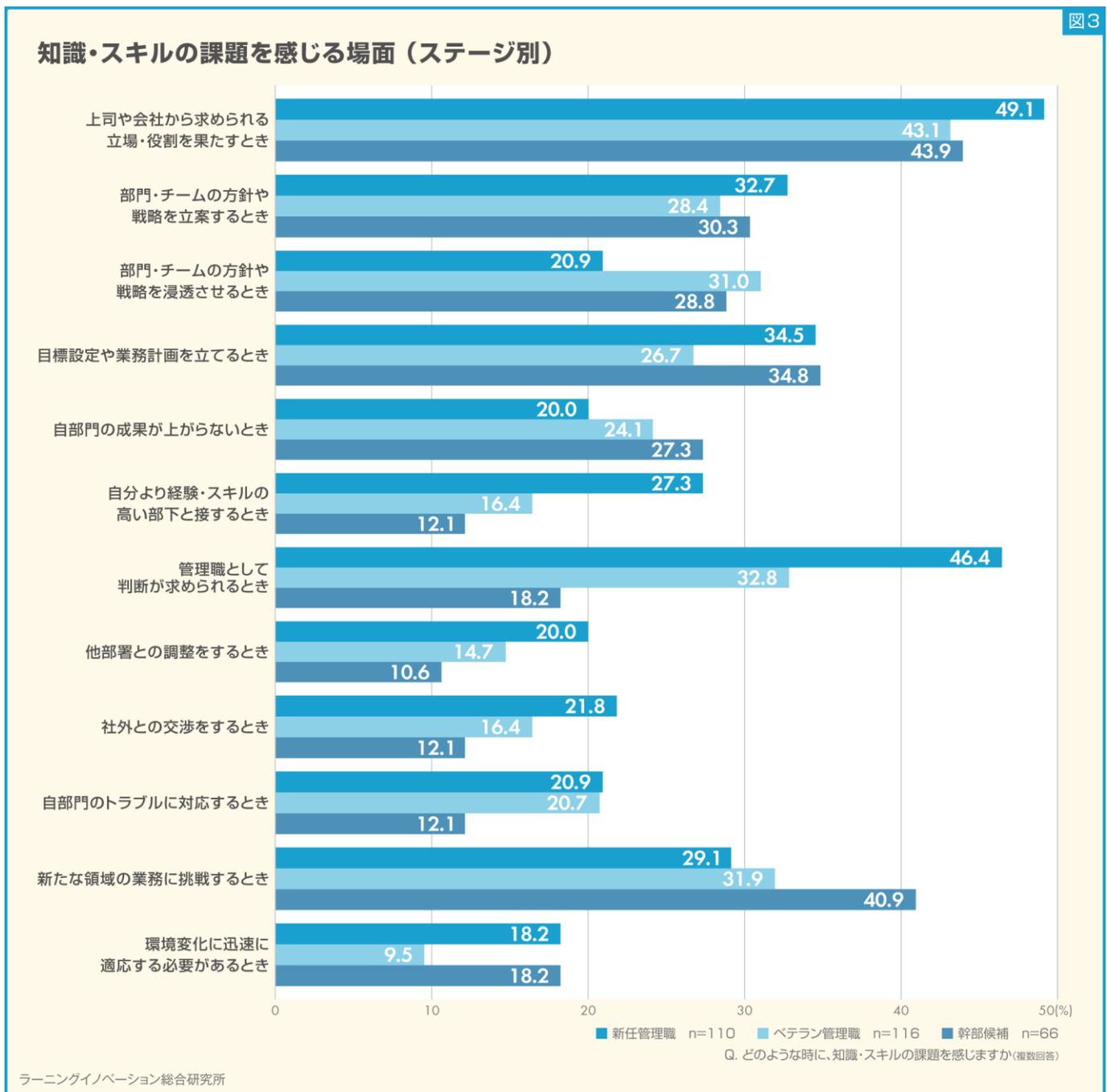
新任管理職は「判断が求められるとき」、ベテラン管理職は「方針・戦略を浸透させるとき」、幹部候補は「新たな領域業務へ挑戦するとき」に、知識・スキルの課題を実感する傾向に

次に、どのような場面で知識・スキルの課題を感じるのか、ステージ別に比較をしました。結果、各ステージ共通して「上司や会社から求められる立場・役割を果たすとき」に、知識・スキルの課題を感じる人が多いことがわかりました。

新任管理職では「上司や会社から求められる立場・役割を果たすとき」（49.1%）が第1位となりました。次いで「管理職として判断が求められるとき」が46.4%と続き、他ステージより13.6ポイント以上高い結果となりました。

ベテラン管理職では、「上司や会社から求められる立場・役割を果たすとき」（43.1%）の次に、「管理職として判断が求められるとき」が32.8%、「新たな領域の業務に挑戦するとき」が31.9%と続きました。他ステージと比較すると、「部門・チームの方針や戦略を浸透させるとき」が31.0%と高い割合となりました。

幹部候補では、「上司や会社から求められる立場・役割を果たすとき」（43.9%）の次に、「新たな領域の業務に挑戦するとき」が40.9%と続き、他ステージより9.0ポイント以上突出する結果となりました。（図3）



【認識している自身の役割】

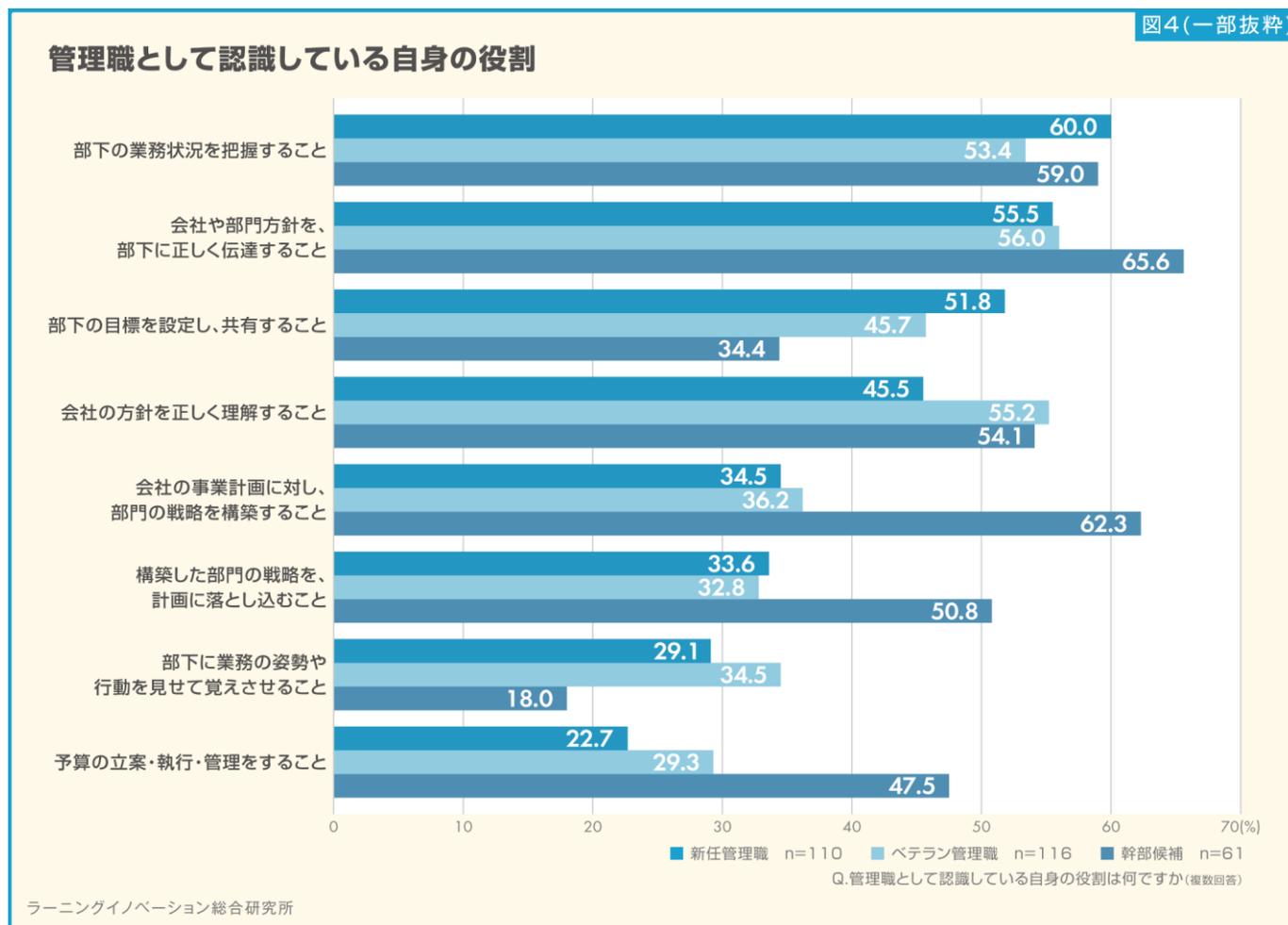
新任管理職は「部下の業務状況の把握」、ベテラン管理職・幹部候補は「会社や部門方針の伝達」を役割として認識。幹部候補になると視点高まり、「部門戦略の構築」や「予算管理」の役割認識も

最後に、管理職として自身の役割をどのように認識しているかを質問しました。

新任管理職では6割が「部下の業務状況を把握すること」と回答しました。次に、「会社や部門方針を、部下に正しく伝達すること」が55.5%、「部下の目標を設定し、共有すること」が51.8%と続きました。他のステージと比較すると「部下の目標を設定し、共有すること」が6.1ポイント以上高くなりました。

ベテラン管理職では、「会社や部門方針を、部下に正しく伝達すること」が56.0%と最大の結果となりました。次に、「会社の方針を正しく理解すること」が55.2%、「部下の業務状況を把握すること」が53.4%と続きました。他ステージと比較すると「部下に業務の姿勢や行動を見せて覚えさせること」が5.4ポイント以上高くなりました。

幹部候補では、「会社や部門方針を、部下に正しく伝達すること」が65.6%、「会社の事業計画に対し、部門の戦略を構築すること」が62.3%、「部下の業務状況を把握すること」が59.0%となりました。特に、他ステージとの比較においては、「会社の事業計画に対し、部門の戦略を構築すること」が26.1ポイント以上、「予算の立案・執行・管理をすること」が18.2ポイント以上、「構築した部門の戦略を、計画に落とし込むこと」が17.2ポイント以上高い結果となり、幹部候補になると役割への認識が大きく変わることが明らかとなりました。（図4）



*上図は回答項目を抜粋しています。全項目のデータは本レポート末尾の「参考資料」をご覧ください

■まとめ

今回の調査結果より、半数以上の管理職が「部下の育成」に悩みを抱えていることが改めてわかりました。昨年の調査結果^{*1}でも管理職の最大の悩みが「部下の育成」であり、管理職にとって「部下の育成」は永遠のテーマであると言えるでしょう。また、自身の知識・スキルへの課題を感じる場面では、「上司や会社から求められる立場・役割を果たすとき」がトップとなり、各役割に対して求められている水準に達していないことへの、課題感を抱く様子が見受けられました。

さらに、管理職には「新任管理職」「ベテラン管理職」「幹部候補」とステージごとに悩みや課題の違いがあり、管理職と言っても一括りにして考えるべきではないことも明らかとなりました。

新任管理職では、「部下の育成」のほかに「自身の判断力」に悩みを感じる管理職が多いのが特徴です。自身の知識・スキルへ課題を感じる場面では、「管理職として判断が求められるとき」と回答する割合が高くなり、一般社員から管理職と役割が変わり、判断を求められるシーンが急激に増えるものの、自身の判断基準が定まらず、試行錯誤している様子が見受けられました。

ベテラン管理職になると、「部下の育成」のほかに、「部下とのコミュニケーション」への悩みが上位に上がりました。特に、「部門・チームの方針や戦略を浸透させるとき」に自身の知識・スキルを感じており、部下への納得感の醸成に苦戦している様子がうかがえます。

幹部候補では、「部下の育成」のほかに「部門・チームの成果達成」や「会社の業績/将来」へ悩みを感じる割合が高くなり、自身の知識・スキルへの課題では「新たな領域の業務に挑戦するとき」と回答する割合が高くなりました。自チームの成果にコミットすることや、会社が成長し生き残るために、経営層の一員として新たな領域を模索する視点の高さが垣間見られました。

このように、新任管理職では判断軸など自身の知識・スキルへ悩みを抱える傾向にあり、ベテラン管理職になると、会社の方針・戦略の浸透や部下とのコミュニケーションに対する悩み、そして幹部候補になると、自分や部下よりも会社経営のための視点が強くなることがわかりました。

^{*1} 株式会社ラーニングエージェンシー（現：ALL DIFFERENT 株式会社）管理職意識調査 https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20231005.pdf

■調査概要

| | |
|-------|---|
| 調査対象者 | 当社が提供する管理職向け研修の受講者 |
| 調査時期 | 2024年5月20日～7月17日 |
| 調査方法 | Web・マークシート記入式でのアンケート調査 |
| サンプル数 | 415名 |
| 属性 | (1) 業種 建設業 32人 (7.7%)、製造業 64人 (15.4%)、電気・ガス・熱供給・水道業 5人 (1.2%)、情報通信業 100人 (24.1%)、運輸業、郵便業 16人 (3.9%)、卸売業、小売業 74人 (17.8%)、金融業、保険業 17人 (4.1%) 不動産業、物品賃貸業 12人 (2.9%)、学術研究、専門・技術サービス業 17人 (4.1%)、宿泊業、飲食サービス業 2人 (0.5%)、生活関連サービス業、娯楽業 1人 (0.2%)、教育、学習支援業 1人 (0.2%) 医療、福祉 3人 (0.7%)、複合サービス事業 11人 (2.7%)、サービス業(他に分類されないもの) 37人 (8.9%) 公務 4人 (1.0%)、その他 18人 (4.3%)、わからない 1人 (0.2%) (2) 企業規模 ～50名 44人 (10.6%) 51名～100名 53人 (12.8%) 101名～300名 202人 (48.7%) 301名～1,000名 90人 (21.7%) 1,001名～5,000名 18人 (4.3%) 5,001名以上 6人 (1.4%) わからない 2人 (0.5%) |

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「管理職意識調査（悩み・課題編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

■CLM（最高育成責任者）の考察

今回の調査結果から、管理職の悩みや課題はステージごとに異なることが明らかになりました。新任管理職は判断力の不足を感じ、ベテラン管理職は部下とのコミュニケーションに苦慮し、幹部候補は部門・チームの成果達成に課題を感じています。これらの課題に対して、企業側がどのようにサポートできるかを考察します。

まず、新任管理職の判断力を磨くためには、本人の自助努力だけに頼るのではなく、組織として「良い判断とは何か」を明確にし、浸透させるための仕組みを整えることが求められます。例えば、重要な意思決定やその根拠を組織内で共有し透明性を高めるなどが考えられます。判断力を養うためのシミュレーションを用いた意思決定のトレーニングや、経験豊富な管理職からのフィードバックを受ける機会を設けるためのメンター制度の導入も有効です。多くの場合、上司から判断軸の引き継ぎや指導がされておらず、手探りで判断せざるを得ない環境に置かれている新任管理職が多いため、上記取り組みは本人にとっての助けになるはずですが。

次に、ベテラン管理職には、バイアスを取り除いたり、コミュニケーションスキルを改善したりするワークショップや、部下との対話を促進するプログラムが必要です。例えば、ロールプレイングやケーススタディを通じて部下とのコミュニケーションを再構築する方法を学ぶ場を設けることなどが考えられます。

最後に、幹部候補には、部門やチームの成果達成に必要な能力を把握し、強化すべきポイントを明確にするためのアセスメントを行うことを推奨します。部門やチームの成果達成に必要な能力は多岐にわたるため、誤った課題設定をしてしまい、能力開発の取り組みが徒労に終わってしまうことがあります。そのため、アセスメントを活用し、強化ポイントを明確にしたうえで、着実にPDCAを回していくとよいでしょう。

これらの取り組みを通じて、各ステージの管理職が直面する課題を解決し、組織全体のパフォーマンス向上に寄与することが期待されます。



ALL DIFFERENT 株式会社
事業開発推進本部 シニアマネジャー・開発室 室長
CLM（最高育成責任者）
根本 博之（ねもと・ひろゆき）

事業会社を経て、2010年にALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション株式会社/株式会社ラーニングエージェンシー）に入社。コンサルタント業務・講師業務を通じて、年間100~150社ほどの組織開発・人材育成を支援する傍ら、社内の育成責任者としても活動。大阪支社の立ち上げに参画し、営業リーダーとして年間目標達成に導いた後、本社にてコンテンツ開発業務に従事。中堅・大企業向けコンサルティング事業部門の責任者を歴任。日本経済新聞、NHKなどメディア出演多数。

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り®」に関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT 株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCIA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 中部支社、関西支社

人員数 316名（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

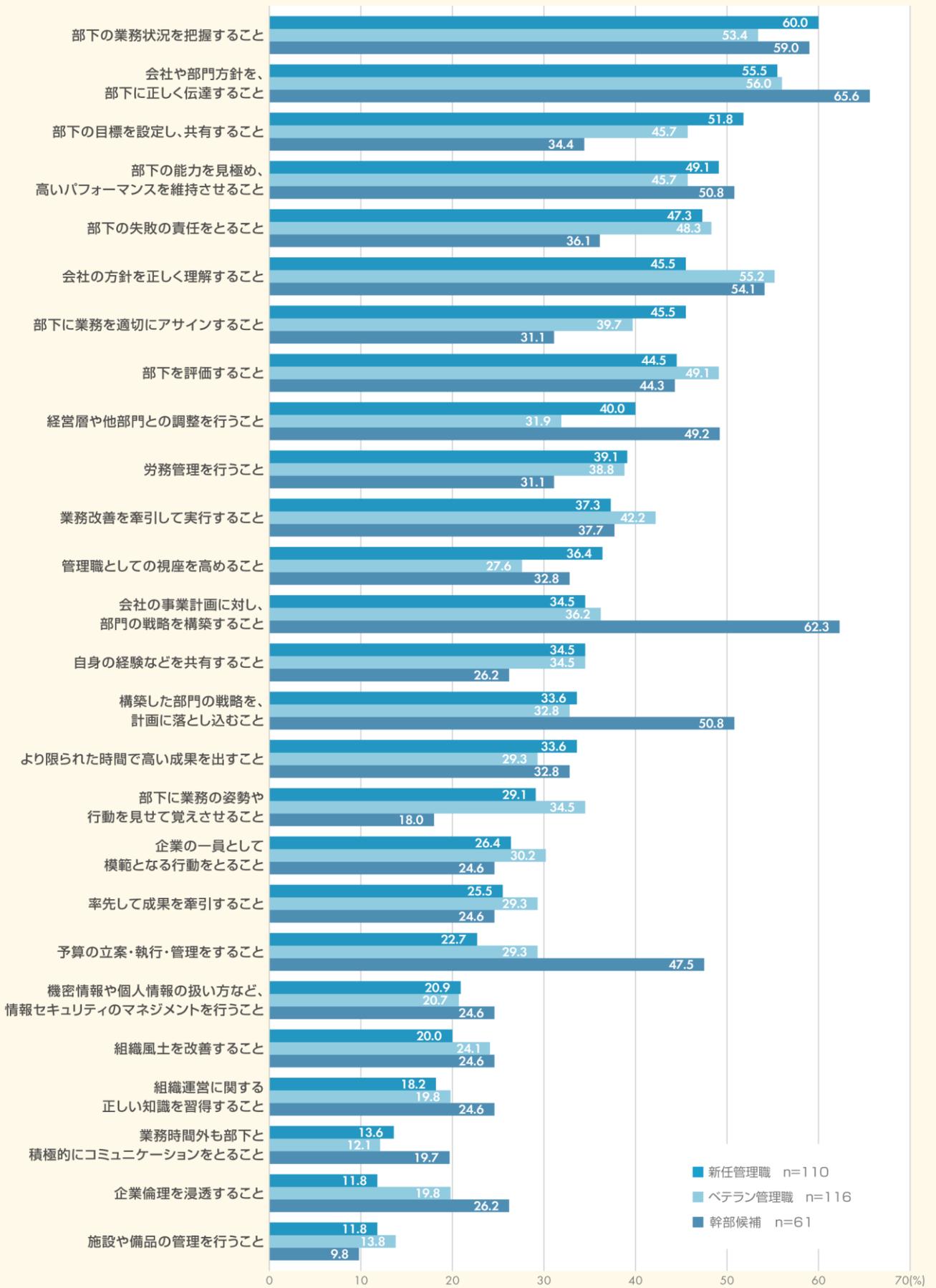
※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先

ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社

Mail : ad-press@all-different.co.jp Tel : 03-5222-5111（代表）

管理職として認識している自身の役割



Q.管理職として認識している自身の役割は何ですか(複数回答)



管理職意識調査レポート(部下育成編)



部下育成の課題を感じる場面、ステージ別に差異

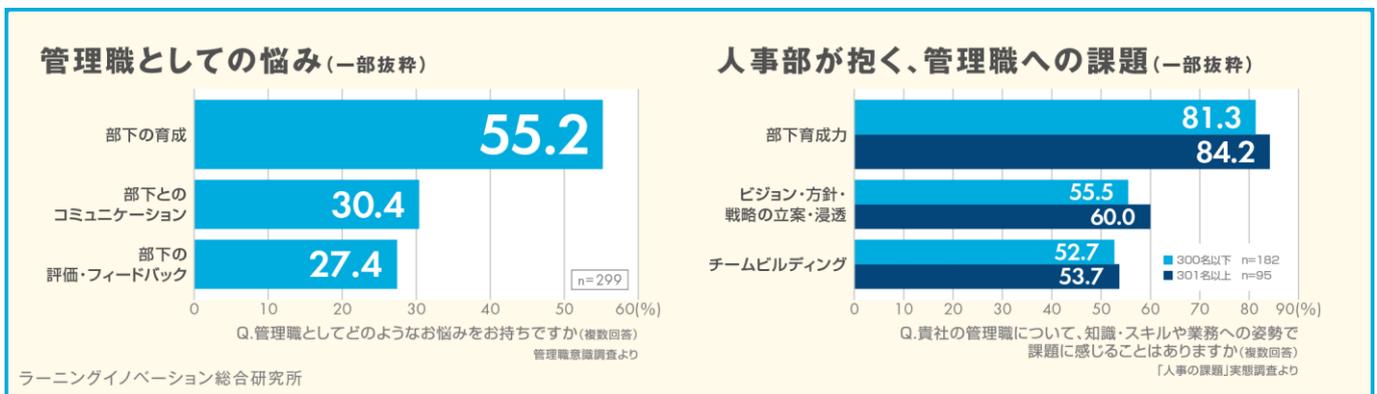
部下育成の正しい知識
習得する機会提供を



累計 13,000 社 420 万人以上の組織開発・人材育成を支援する ALL DIFFERENT (オールディファレント) 株式会社 (所在地: 東京都千代田区 代表取締役社長: 眞崎大輔) および人と組織の未来創りに関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所は 2024 年 5 月 20 日~7 月 17 日、当社の管理職向け研修の受講者 415 名を対象に「管理職意識調査」を行いました。本レポートでは、回答者のうち課長クラス以上の管理職の「部下育成への課題」に焦点を当てた結果を公表します。

〈背景〉管理職自身が抱える悩み・人事担当者が抱く管理職への課題、どちらも「部下育致力」が最大に

前回公開したレポート^{*1}より、管理職の最大の悩みは「部下の育成」であることが明らかとなりました。また、当社が人事担当者に対して実施した調査^{*2}によると、8 割以上の人事担当者が、管理職の「部下育致力」に課題を感じている結果となりました。人的資本経営が注目される昨今、企業が持つ人材価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値を高めるためには、優秀な人材を育成していくことが必要不可欠です。そのため、多くの企業が管理職の部下育致力を重要視しています。本調査レポートでは、「部下育成」についてどのような場面で管理職が課題を感じているか、またその課題を克服するために、どのような取り組みに注力をしているか実態に迫ります。今回の結果が、管理職の育成に悩む経営層、人事担当者、さらには悩みを抱える管理職にとって、有益な情報となれば幸いです。



*1 2024 年度管理職意識調査 (悩み・課題編) https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240905.pdf

*2 「人事の課題」実態調査 (社員の育成編) https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20230126.pdf

■ 調査結果の概要 (一部)

部下育成の課題を感じる頻度

- ・ステージ*初期の管理職ほど「部下育成」への課題を感じる人が多い

*ステージ: 管理職を役職や経験値により「新任管理職」「ベテラン管理職」「幹部候補」の三つのステージに分類したもの

部下育成の課題を感じる場面

- ・新任は「部下を評価するとき」、ベテランは「部下のモチベーションが向上しないとき」、幹部候補は「方針・戦略を浸透するとき」に部下育成への課題を感じる人が多い

部下育成のための努力

- ・新任は「部下と積極的にコミュニケーションをとる」、ベテランは「部下の意見に耳を傾ける」。幹部候補は「部下の自主性を尊重する」が他ステージより突出する結果に

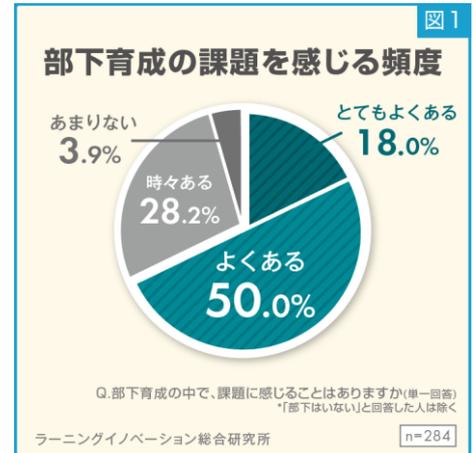
■調査結果の詳細

【部下育成の課題を感じる頻度】

約7割の管理職が「とてもよくある・よくある」と回答、「全くない」はゼロ

まず初めに、課長クラス以上の管理職（以下「管理職と記載」）に、「部下育成」への課題を感じるものがどれほどあるか質問しました。結果、「とてもよくある」と回答した管理職は18.0%、「よくある」は50.0%、「時々ある」は28.2%、「あまりない」は3.9%となり、「全くない」と回答した人はいませんでした。

「とてもよくある」「よくある」と回答した割合は合計で68.0%となり、約7割の管理職が部下育成に対して頻繁に課題を感じていることがわかりました。（図1）

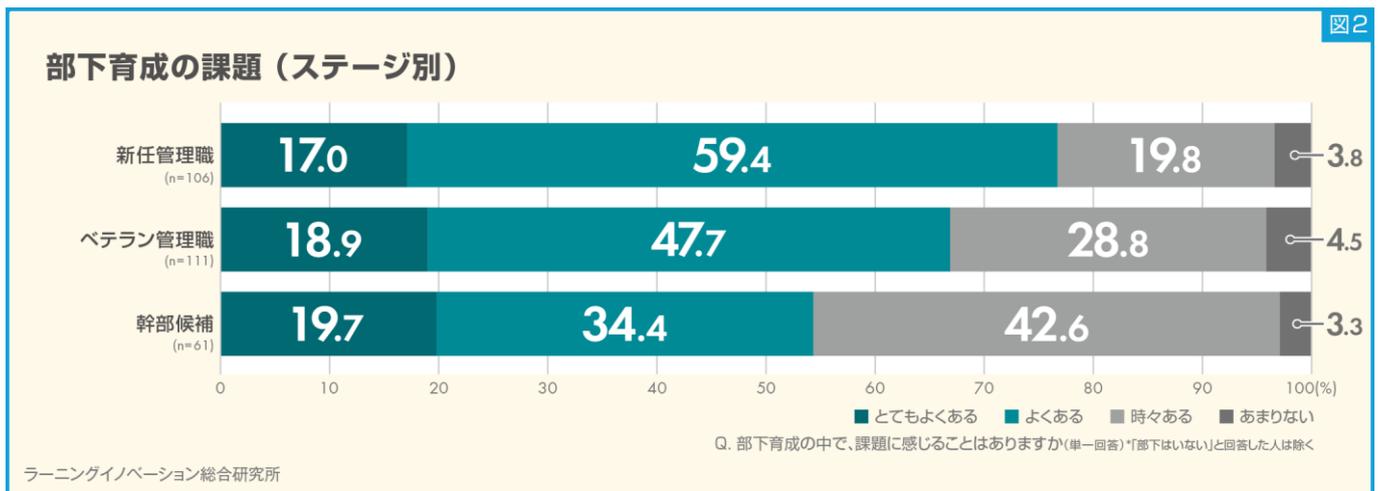


次に、管理職のうち、1～3年目の課長クラスを「新任管理職」、4年目以上の課長クラスを「ベテラン管理職」、部長クラスを「幹部候補」と三つのステージに分類し、ステージ別に違いがあるかみていきます。

| | |
|---------|-------------|
| 新任管理職 | 1～3年目の課長クラス |
| ベテラン管理職 | 4年目以上の課長クラス |
| 幹部候補 | 部長クラス |

ステージ初期の管理職ほど「部下育成」への課題を感じる人が多い

「部下育成」への課題を感じるものが「とてもよくある」「よくある」と回答した割合を比較すると、新任管理職は76.4%、ベテラン管理職は66.6%、幹部候補は54.1%という結果となりました。ステージ初期の管理職ほど「部下育成」に課題を感じる割合が高くなる傾向にあることがわかりました。（図2）



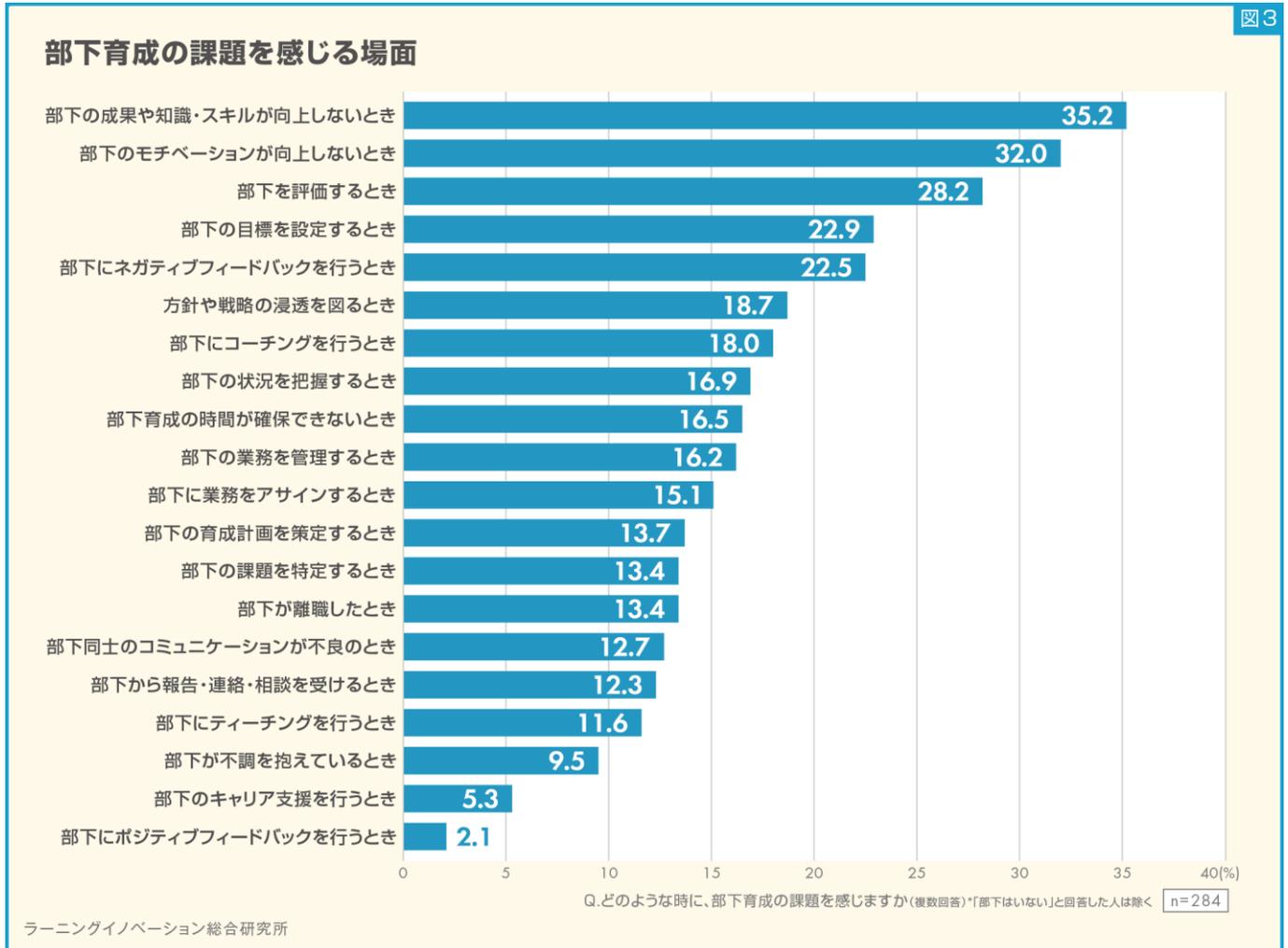
【部下育成の課題を感じる場面】

3割以上の管理職が部下の「成果や知識・スキル」「モチベーション」が向上しないときに課題を実感

次に、どのような場面で部下育成への課題を感じるか質問しました。

結果、「部下の成果や知識・スキルが向上しないとき」と回答した管理職が35.2%となりました。次に、「部下のモチベーションが向上しないとき」が32.0%、「部下を評価するとき」が28.2%と続きました。

一方、「部下にポジティブフィードバックを行うとき」は2.1%、「部下のキャリア支援を行うとき」は5.3%と低い結果となりました。（図3）



課題を感じる場面、新任は「部下を評価するとき」、ベテランは「部下のモチベーションが向上しないとき」、幹部候補は「方針・戦略の浸透を図るとき」

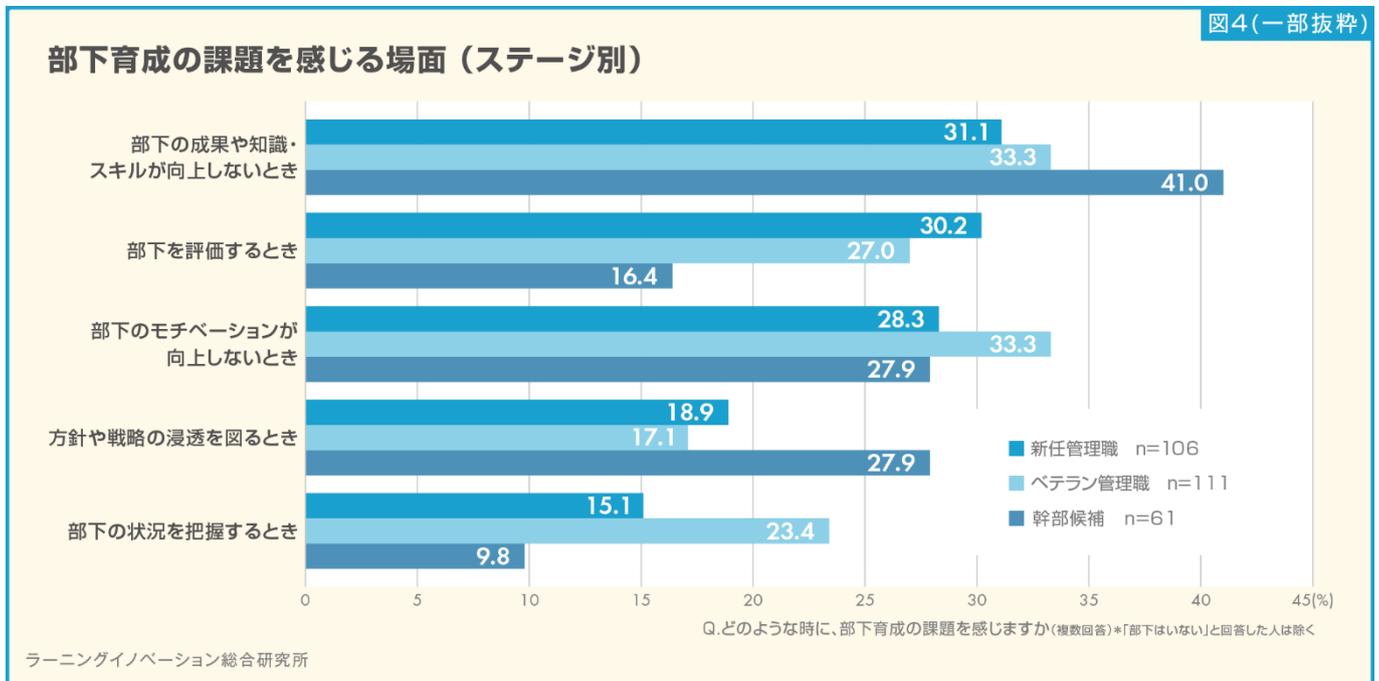
次に、「部下育成」への課題を感じる場面を、管理職のステージ別に見てみます。

結果、各ステージ共通で「**部下の成果や知識・スキルが向上しないとき**」と回答する割合が最大となり、その割合はステージが高くなるにつれて増加する結果となりました。

新任管理職では「**部下の成果や知識・スキルが向上しないとき**」（31.1%）の次に、「**部下を評価するとき**」が30.2%、「**部下のモチベーションが向上しないとき**」が28.3%と続きました。「**部下を評価するとき**」は幹部候補の約2倍高くなり、ステージ初期ほど課題を感じる場面であることがわかります。

ベテラン管理職では「**部下の成果や知識・スキルが向上しないとき**」（33.3%）と同等の割合で「**部下のモチベーションが向上しないとき**」も最大の結果となりました。次に、「**部下を評価するとき**」が27.0%と続きました。他のステージと比較すると「**部下の状況を把握するとき**」が23.4%と幹部候補の2倍以上高い結果となりました。

幹部候補では「**部下の成果や知識・スキルが向上しないとき**」（41.0%）の次に、「**部下のモチベーションが向上しないとき**」「**方針や戦略の浸透を図るとき**」がどちらも27.9%となりました。他ステージと比較したところ、「**方針や戦略の浸透を図るとき**」は他ステージよりも9.0ポイント以上の差があり、幹部候補になると急激に増加することがわかりました。（図4）



*上図は回答項目を抜粋しています。全項目のデータは本レポート末尾の「参考資料」をご覧ください。

【部下育成のための努力】

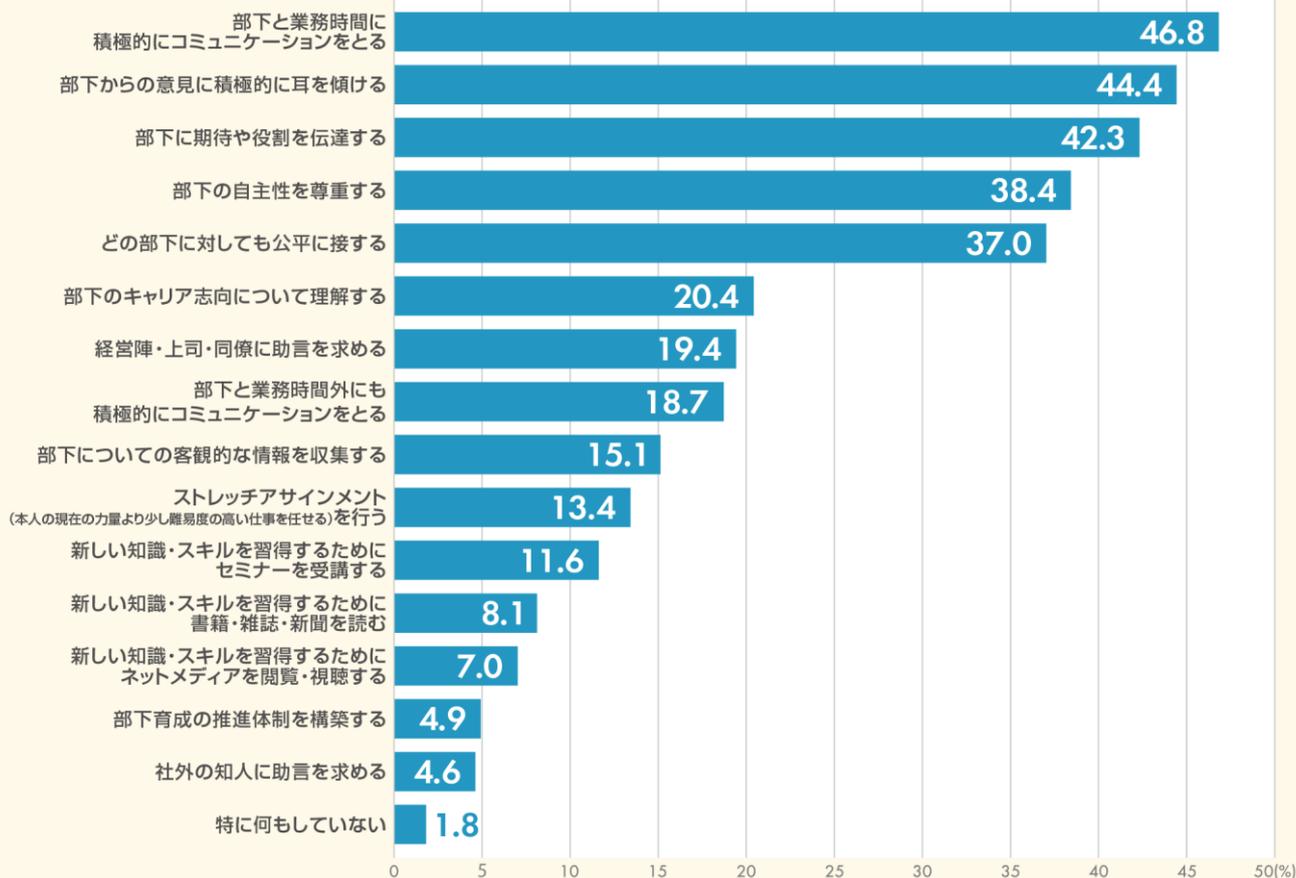
46.8%の管理職が「部下と業務時間に積極的にコミュニケーションをとる」ことを努力している

最後に、部下育成のために管理職が努力していることを質問しました。

結果、「部下と業務時間に積極的にコミュニケーションをとる」が46.8%と最も多い回答となりました。次に、「部下からの意見に積極的に耳を傾ける」が44.4%、「部下に期待や役割を伝達する」が42.3%と続きました。管理職が意欲的に部下と交流を図ろうとしている様子が見受けられます。（図5）

図5

部下育成のために努力していること



Q. 部下育成のために努力していることはありますか(複数回答)*「部下はいない」と回答した人は除く n=284

新任は「部下と積極的にコミュニケーションをとる」、ベテランは「部下の意見に耳を傾ける」、幹部候補は「部下の自主性を尊重する」が他ステージより突出する結果に

ステージ別に比較をすると、新任管理職が「部下と業務時間に積極的にコミュニケーションをとる」と回答した割合は54.7%となりました。次に「部下に期待や役割を伝達する」が41.5%、「部下からの意見に積極的に耳を傾ける」が38.7%と続きました。

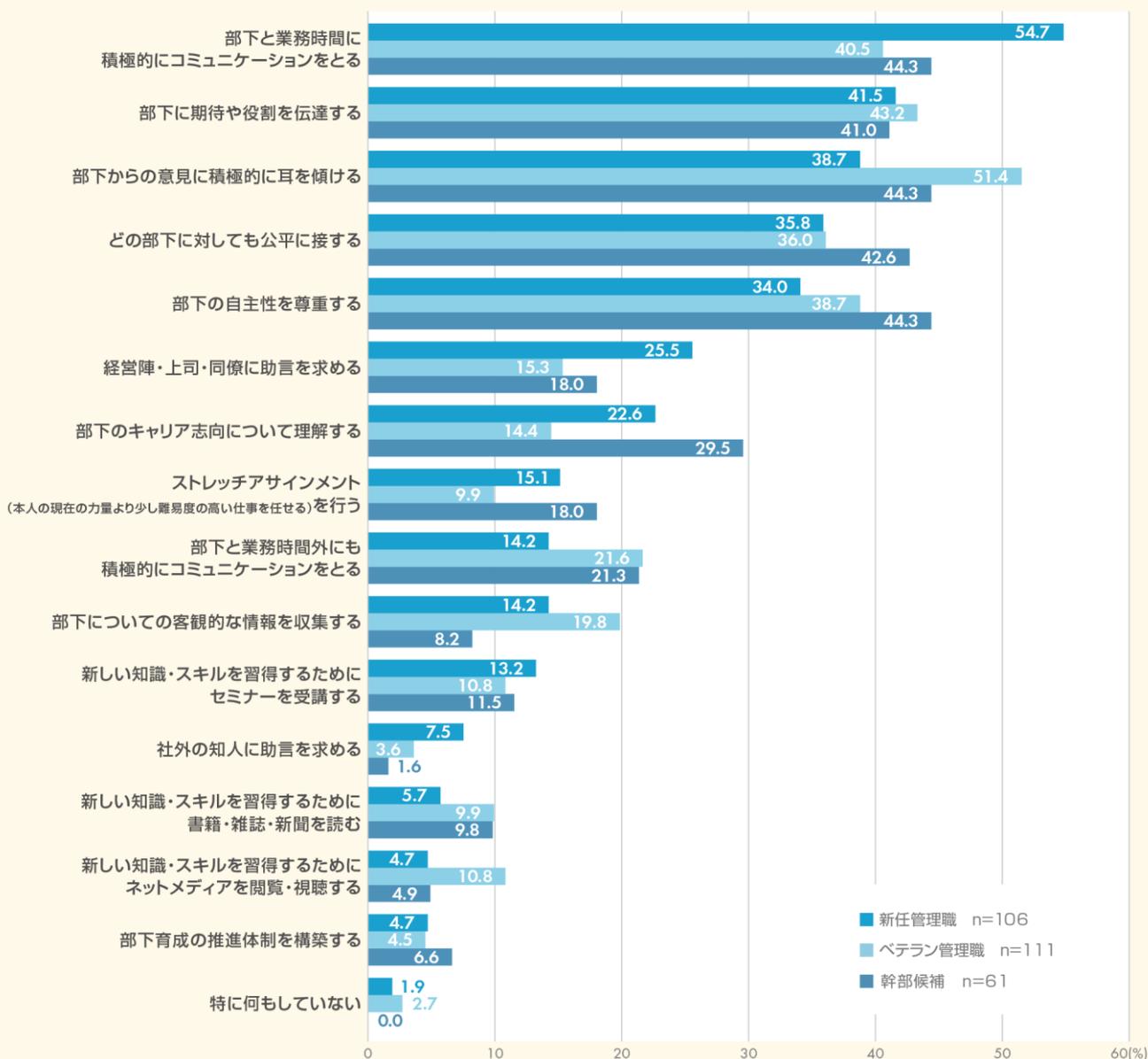
ベテラン管理職は「部下からの意見に積極的に耳を傾ける」が51.4%と最も高く、次に「部下に期待や役割を伝達する」が43.2%、「部下と業務時間に積極的にコミュニケーションをとる」が40.5%と続きました。

幹部候補では「部下と業務時間に積極的にコミュニケーションをとる」「部下からの意見に積極的に耳を傾ける」「部下の自主性を尊重する」が44.3%と同等の割合となりました。

順位は異なるものの、「部下と業務時間に積極的にコミュニケーションをとる」「部下からの意見に積極的に耳を傾ける」「部下に期待や役割を伝達する」ことが各ステージで上位に挙がり、部下を尊重しつつ、積極的に管理職から歩み寄っている様子がわかります。一方、新しい知識・スキルを習得するための項目や、部下育成の推進体制の構築に関しては、回答がほとんど集まりませんでした。（図6）

図6

部下育成のために努力していること（ステージ別）



Q. 部下育成のために努力していることはありますか(複数回答)*「部下はいない」と回答した人は除く

■まとめ

本調査より、すべての管理職が「部下育成」に課題を感じていることが明らかになりました。特に、新任管理職は76.4%が部下育成への課題を感じることが「とてもよくある・よくある」と回答し、ステージ初期の管理職ほど部下育成に苦戦している様子が見受けられました。

「部下育成」に課題を感じる場面では、「部下の成果や知識・スキルが向上しないとき」や「モチベーションが向上しないとき」が上位に挙げられました。ステージ別に比較すると、ステージ初期の管理職ほど「評価」「目標設定」「コーチング」「業務管理」など、具体的なマネジメント手法において課題を実感していることが明らかとなりました。一方、幹部候補になると「部下の成果や知識・スキルが向上しないとき」や「方針や戦略の浸透を図るとき」など、成果創出や会社の方針戦略の伝達や浸透に難しさを感じていました。

管理職は「部下育成」の課題を解消するため、業務時間に部下と積極的にコミュニケーションを図り、部下の意見に耳を傾けている様子がわかりました。一方、周囲への助言を求める・知識の習得に関する項目は低い結果となったことから、今後は部下育成に対する知識習得への取り組み意識を高めていく必要もあるでしょう。

■CLM（最高育成責任者）の考察

本調査結果から、管理職が「部下育成」に対して感じる課題の多くが、知識やスキルの不足に起因していることがわかりました。特に、新任管理職は「部下を評価する」場面で課題を感じることが多く、幹部候補になると、課題の方向性がより「成果創出」や「方針・戦略の浸透」にシフトしていくことが明らかになりました。

しかし、管理職が部下育成のために努力していることとして「知識・スキルの習得」に関連する項目が低い結果となったことは注目すべき点です。これは、管理職が正しい部下育成の方法を学ぶことで、現状打破に繋がる可能性を示唆しています。

一方で、管理職が周囲からの助言を得ることや知識・スキル習得にあまり積極的でないことを、本人の姿勢だけの問題にしてはいけません。周囲に助言を求められる環境が整っていない、業務過多で時間が取れないなど、周囲の環境に起因することも考慮する必要があります。これらを解決するために、知識・スキル習得のための定期的な研修や、メンター制度の導入、業務負担の軽減など、組織として仕組みを構築することが重要です。

以上のように、管理職が部下育成において直面する課題を解決するためには、個々の努力だけでなく、組織全体で支援する環境を整えることが欠かせません。これにより、企業全体の人材価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値の向上につながるでしょう。



ALL DIFFERENT 株式会社

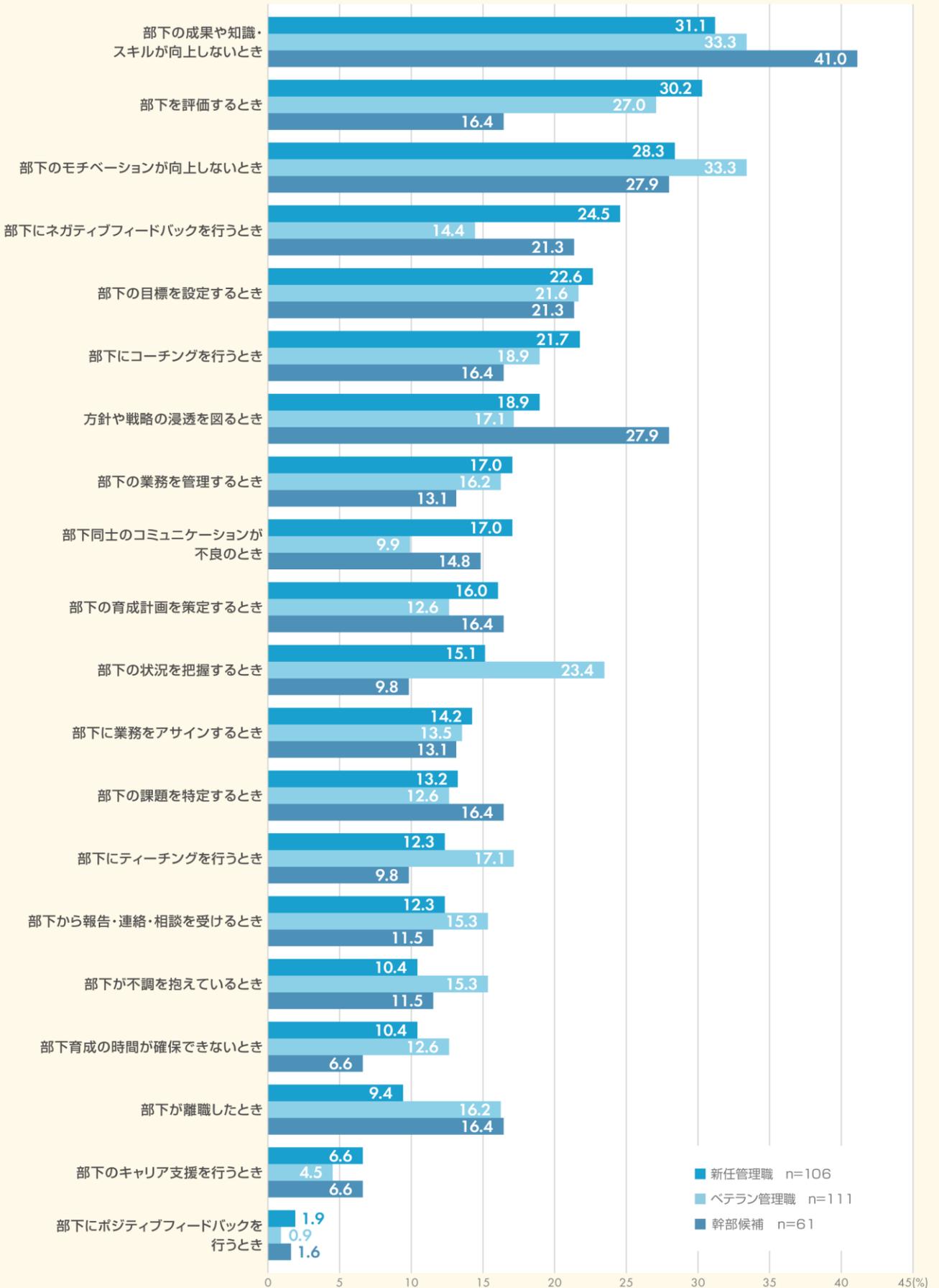
事業開発推進本部 シニアマネジャー・開発室 室長

CLM（最高育成責任者）

根本 博之（ねもと・ひろゆき）

事業会社を経て、2010年にALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション株式会社/株式会社ラーニングエージェンシー）に入社。コンサルタント業務・講師業務を通じ、年間100~150社ほどの組織開発・人材育成を支援する傍ら、社内の育成責任者としても活動。大阪支社の立ち上げに参画し、営業リーダーとして年間目標達成に導いた後、本社にてコンテンツ開発業務に従事。中堅・大企業向けコンサルティング事業部門の責任者を歴任。日本経済新聞、NHKなどメディア出演多数。

部下育成の課題を感じる場面（ステージ別）



Q.どのような時に、部下育成の課題を感じますか(複数回答)*「部下はいない」と回答した人は除く

■調査概要

| | |
|-------|--|
| 調査対象者 | 当社が提供する管理職向け研修の受講者 |
| 調査時期 | 2024年5月20日～7月17日 |
| 調査方法 | Web・マークシート記入式でのアンケート調査 |
| サンプル数 | 415名 |
| 属性 | <p>(1) 業種</p> <p>建設業 32人 (7.7%) 製造業 64人 (15.4%) 電気・ガス・熱供給・水道業 5人 (1.2%) 情報通信業 100人 (24.1%) 運輸業、郵便業 16人 (3.9%) 卸売業、小売業 74人 (17.8%) 金融業、保険業 17人 (4.1%) 不動産業、物品賃貸業 12人 (2.9%) 学術研究、専門・技術サービス業 17人 (4.1%) 宿泊業、飲食サービス業 2人 (0.5%) 生活関連サービス業、娯楽業 1人 (0.2%) 教育、学習支援業 1人 (0.2%) 医療、福祉 3人 (0.7%) 複合サービス事業 11人 (2.7%) サービス業(他に分類されないもの) 37人 (8.9%) 公務 4人 (1.0%) その他 18人 (4.3%) わからない 1人 (0.2%)</p> <p>(2) 企業規模</p> <p>～50名 44人 (10.6%) 51名～100名 53人 (12.8%) 101名～300名 202人 (48.7%) 301名～1,000名 90人 (21.7%) 1,001名～5,000名 18人 (4.3%) 5,001名以上 6人 (1.4%) わからない 2人 (0.5%)</p> |

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「管理職意識調査（部下育成編）」】と明記ください
 *各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています
 *構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所（以下、LI総研）は、人と組織の未来創りに関する様々な調査・研究活動を行っております。
 LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT 株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町 ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 中部支社、関西支社

人員数 316名（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

| | |
|---------------|--|
| 本件に関するお問い合わせ先 | ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美 Mail : ad-press@all-different.co.jp Tel : 03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤） |
|---------------|--|



管理職意識調査レポート(部下へのフィードバック編)



半数以上の管理職がフィードバックに躊躇!

実態把握・見直しが**組織力向上**へ

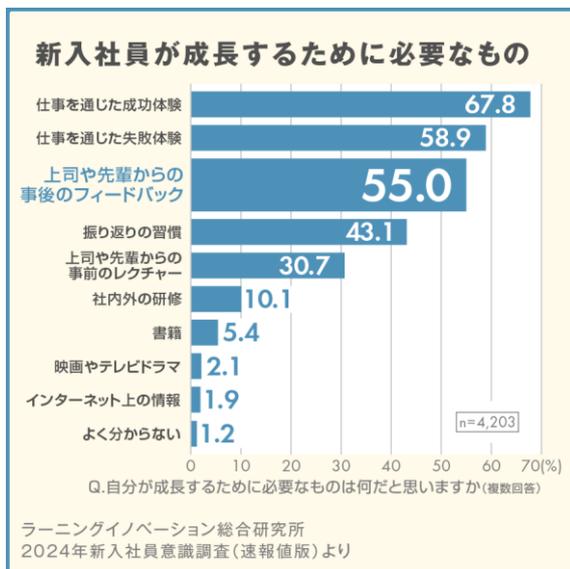
累計 13,000 社 420 万人以上の組織開発・人材育成を支援する ALL DIFFERENT (オールディファレント) 株式会社 (所在地: 東京都千代田区 代表取締役社長: 眞崎大輔) および人と組織の未来創りに関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所は、2024年5月20日~7月17日、当社の管理職向け研修の受講者 415 名を対象に「管理職意識調査」を行いました。本レポートでは、管理職の最大の課題である「部下育成」のうち、「部下へのフィードバック」に焦点を当てた結果を公表します。

〈背景〉 部下は成長につながるフィードバックを求めている

当社が実施した新入社員意識調査^{*1}によると、自身が成長するために「上司や先輩からの事後のフィードバック」が必要だと回答した新入社員が半数以上いる結果となりました。

フィードバックは部下の成長のため、業務上の問題点を指摘し改善案を共に考えることです。フィードバックにより、部下に自分では気がつかない強みや改善点を認識してもらうことで、成長の促進が期待できます。また、フィードバックは受け手だけでなく送り手の成長にもつながるため、組織全体のパフォーマンス向上においても効果的な手法の一つとされています。

しかし、フィードバックを効果的に行うためには、知識・スキル・行動、その全てにおいて高い総合力が求められるため、多くの管理職が課題を抱えているのではないのでしょうか。本レポート内容がフィードバックに悩みを抱える管理職にとって、一助となれば幸いです。



^{*1}新入社員意識調査(速報値版) https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240422.pdf

■調査結果の概要

フィードバックへのためらい

- ・新任管理職の約 6 割がフィードバックをためらう。ステージ*初期の管理職ほど割合高まる
- ・ためらう理由、新任・ベテランは「部下の反応」、幹部候補は「自分の正しさ」への不安が上位に

フィードバックの頻度

- ・新任は「週 1」「特に決めていない」、ベテランは「即時」、幹部候補は「特に決めていない」と回答

フィードバックの伝達方法

- ・全体の 8 割以上、幹部候補の 9 割以上が「対面・口頭伝達」

フィードバック時に心がけている伝達内容

- ・7 割以上の管理職が「事実や結果に基づく具体的な内容」を心がける

フィードバック後の部下の行動に対する悩み

- ・「課題を認識しているが、行動につながらない」がトップ

*ステージ: 管理職を役職や経験値により「新任管理職」「ベテラン管理職」「幹部候補」の三つのステージに分類したもの

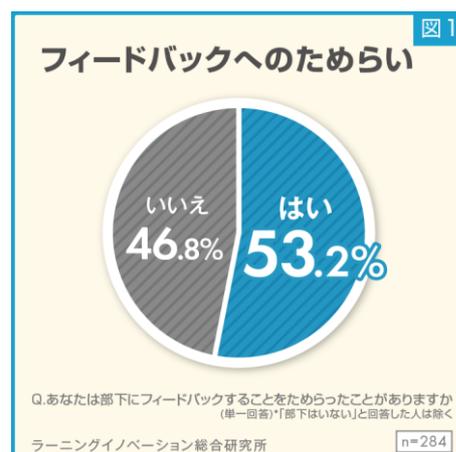
■調査結果の詳細

【フィードバックへのためらい】

半数以上の管理職がフィードバックをためらう

まず初めに、課長クラス以上の管理職（以下「管理職」と記載）に、部下へフィードバックする際、ためらったことがあるかを質問しました。

結果、53.2%が「はい」と回答し、半数以上の管理職が部下へフィードバックすることをためらうことが明らかとなりました。（図1）

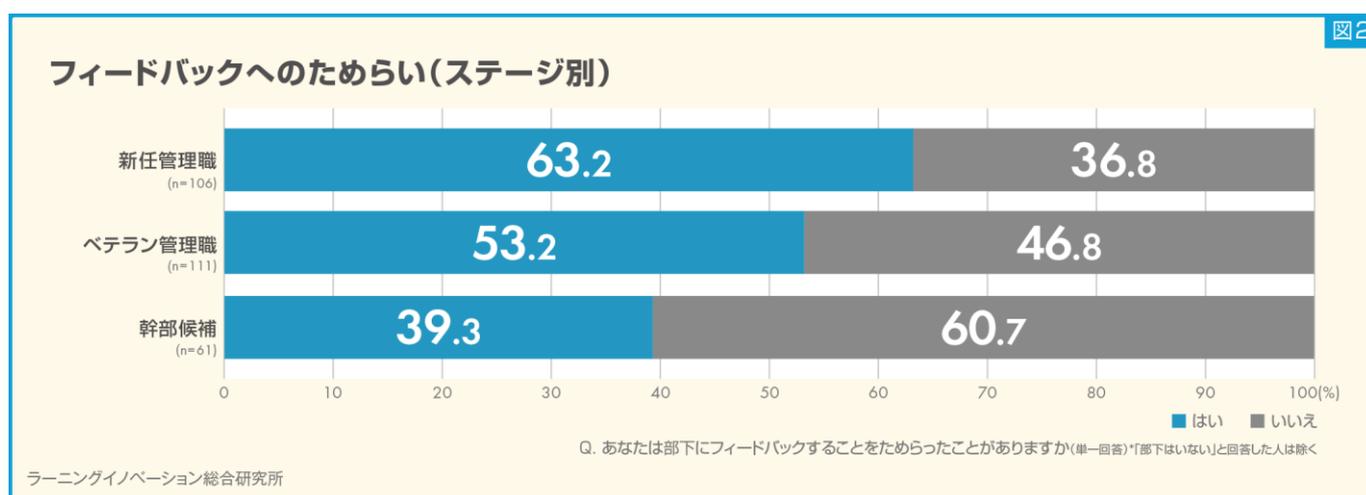


次に、管理職のうち、1～3年目の課長クラスを「新任管理職」、4年目以上の課長クラスを「ベテラン管理職」、部長クラスを「幹部候補」と三つのステージに分類し、ステージ別に違いがあるか見ていきます。

| | |
|---------|-------------|
| 新任管理職 | 1～3年目の課長クラス |
| ベテラン管理職 | 4年目以上の課長クラス |
| 幹部候補 | 部長クラス |

新任管理職の約6割がフィードバックをためらう。ステージ初期の管理職ほど割合高まる

部下へフィードバックする際、ためらったことがあるかステージ別に比較しました。「はい」と回答した割合は、新任管理職は63.2%、ベテラン管理職は53.2%、幹部候補は39.3%となりました。ステージが低い管理職ほど、フィードバックをためらう傾向にあることが明らかとなりました。（図2）



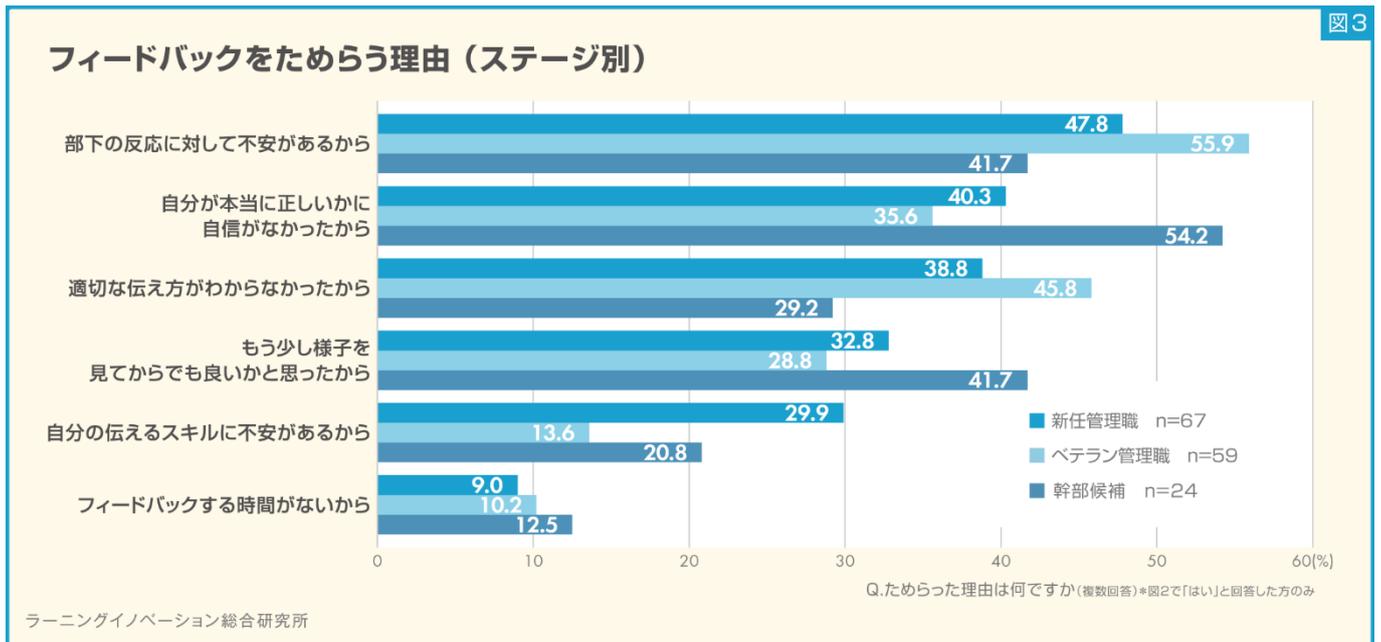
ためらう理由、新任・ベテランは「部下の反応」、幹部候補は「自分の正しさ」への不安が上位に

次に、フィードバックをためらった理由をステージ別に比較しました。

結果、新任管理職は「**部下の反応に対して不安があるから**」と回答した割合が47.8%となりました。次に「自分が本当に正しいかに自信がなかったから」が40.3%、「適切な伝え方がわからなかったから」が38.8%と続きました。

ベテラン管理職は「**部下の反応に対して不安があるから**」が55.9%、「適切な伝え方がわからなかったから」が45.8%となり、どちらも他ステージよりも突出する結果となりました。

幹部候補は、「**自分が本当に正しいかに自信がなかったから**」が54.2%、「部下の反応に対して不安があるから」「もう少し様子を見てからでも良いかと思ったから」が同等の割合で41.7%となりました。（図3）



【フィードバックの頻度】

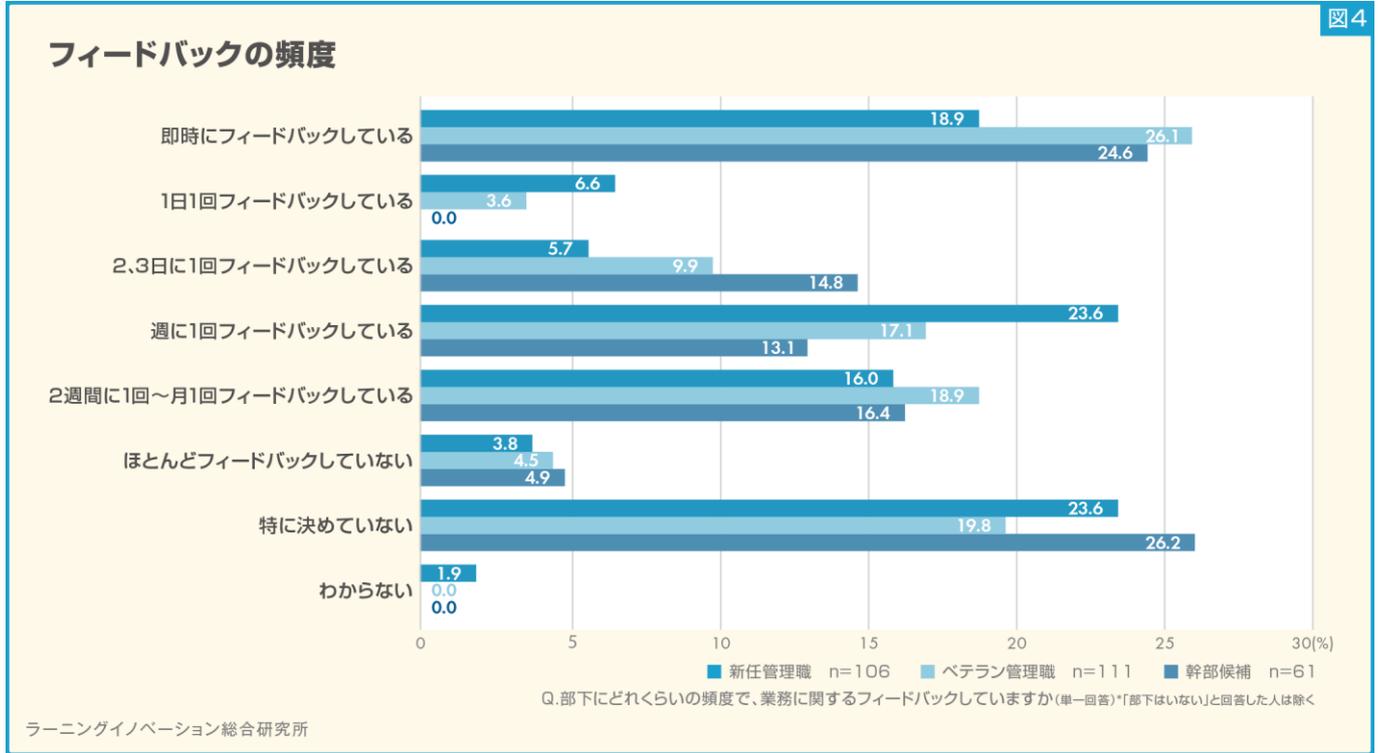
新任は「週1」「特に決めていない」、ベテランは「即時」、幹部候補は「特に決めていない」と回答

次に、部下にどれくらいの頻度で、業務に関するフィードバックをしているか質問しました。

新任管理職は「週に1回フィードバックしている」「特に決めていない」がともに23.6%となりました。

ベテラン管理職は、「即時にフィードバックしている」が26.1%、次に「特に決めていない」が19.8%。

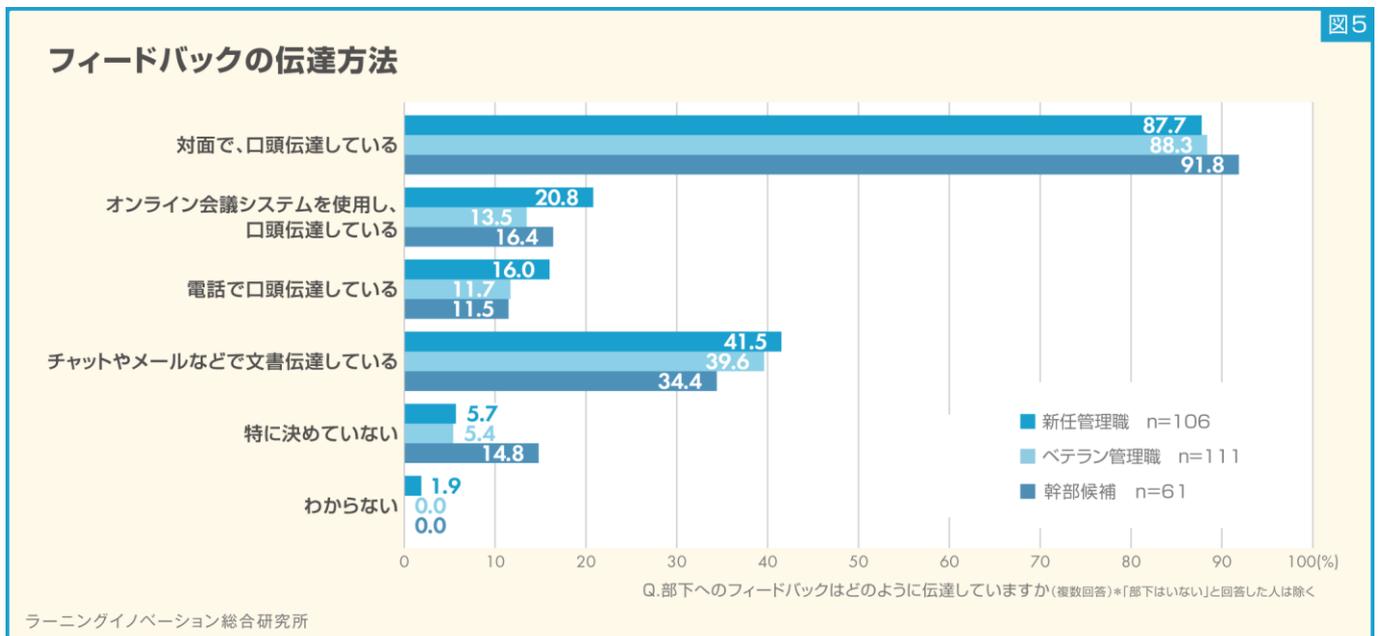
幹部候補は「特に決めていない」が26.2%、「即時にフィードバックしている」が24.6%となりました。(図4)



【フィードバックの伝達方法】

全体の8割以上、幹部候補の9割以上が「対面・口頭伝達」

フィードバックの伝達方法について質問したところ、8割以上が「対面で、口頭伝達している」と回答する結果となりました。ステージが高まるほど、対面・口頭伝達を選択しており、幹部候補は9割以上となりました。また、「チャットやメールなどで文書伝達している」と回答した割合も3割以上あり、新任管理職ほどその割合は高くなりました。(図5)



【フィードバック時に心がけている伝達内容】

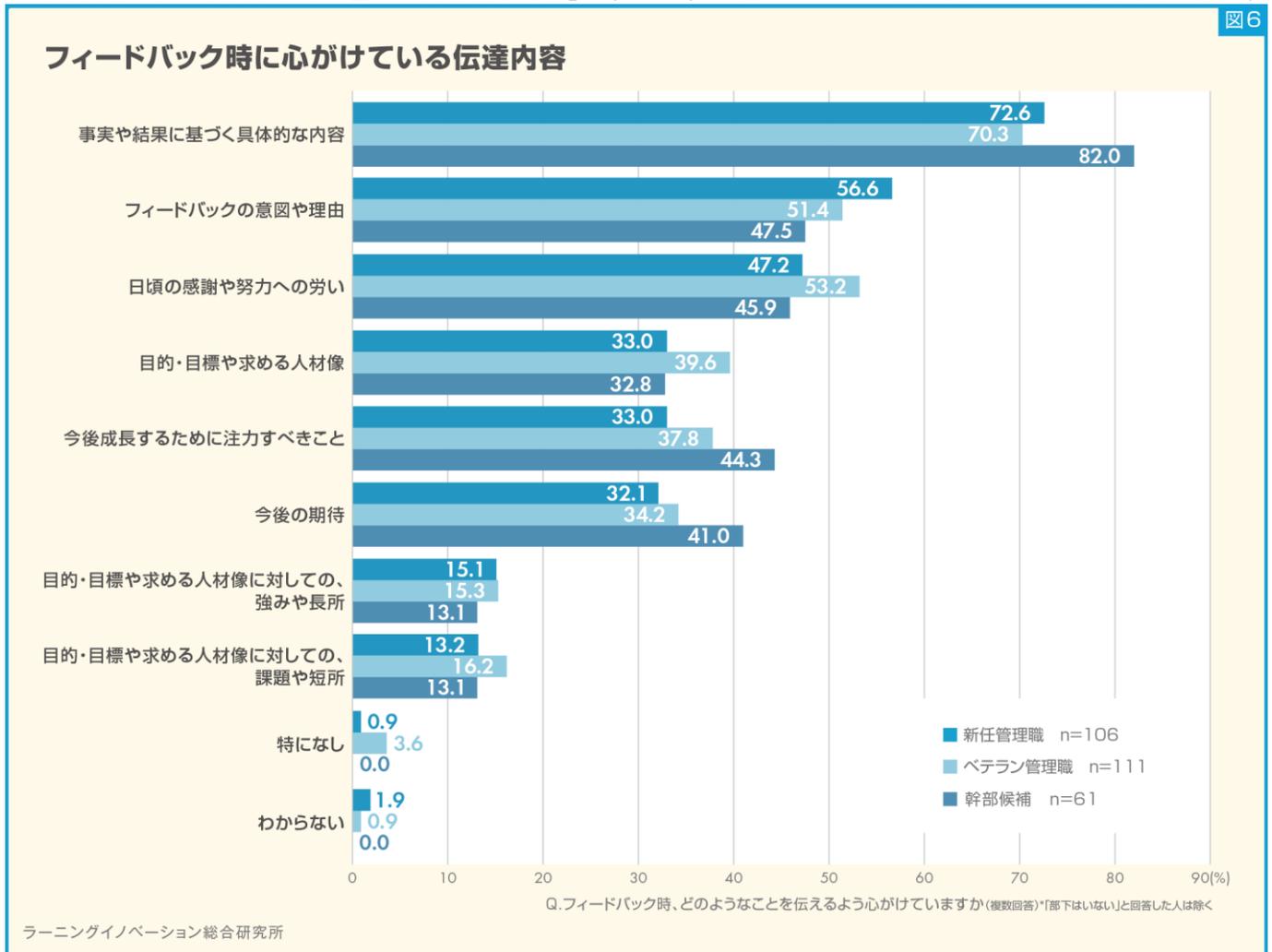
7割以上の管理職が「事実や結果に基づく具体的な内容」を心がける

フィードバック時にどのようなことを伝えるよう心がけているか質問したところ、各ステージとも「**事実や結果に基づく具体的な内容**」と回答した割合が7割以上いることがわかりました。特に幹部候補は8割以上が回答しました。

ステージ別に比較したところ、新任管理職は「事実や結果に基づく具体的な内容」（72.6%）の次に、「**フィードバックの意図や理由**」が56.6%、「**日頃の感謝や努力への労い**」が47.2%と続きました。

ベテラン管理職では、「事実や結果に基づく具体的な内容」（70.3%）の次に、「**日頃の感謝や努力への労い**」が53.2%、「**フィードバックの意図や理由**」が51.4%と続きました。

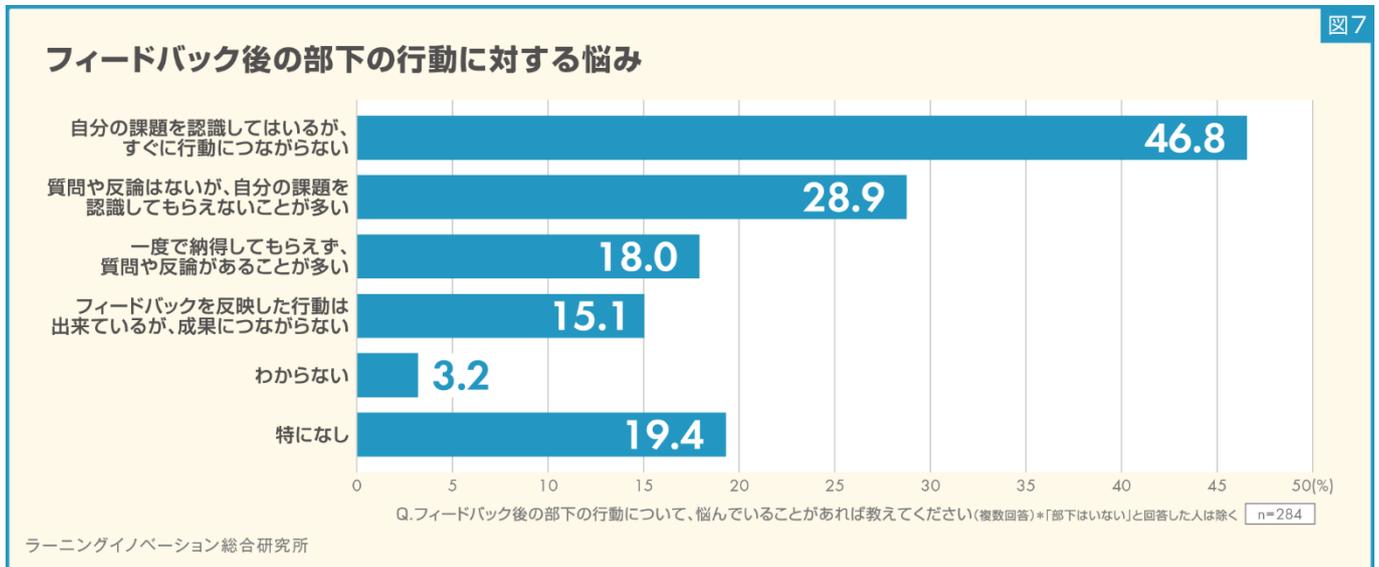
幹部候補は、「事実や結果に基づく具体的な内容」（82.0%）が他のステージよりも高い結果となりました。（図6）



【フィードバック後の部下の行動に対する悩み】

「課題を認識しているが、行動につながらない」がトップ

フィードバック後の部下の行動について、悩んでいることを質問したところ、「自分の課題を認識してはいるが、すぐに行動につながらない」と回答した割合が46.8%となりました。次に、「質問や反論はないが、自分の課題を認識してもらえないことが多い」と回答した割合が28.9%と続きました。（図7）



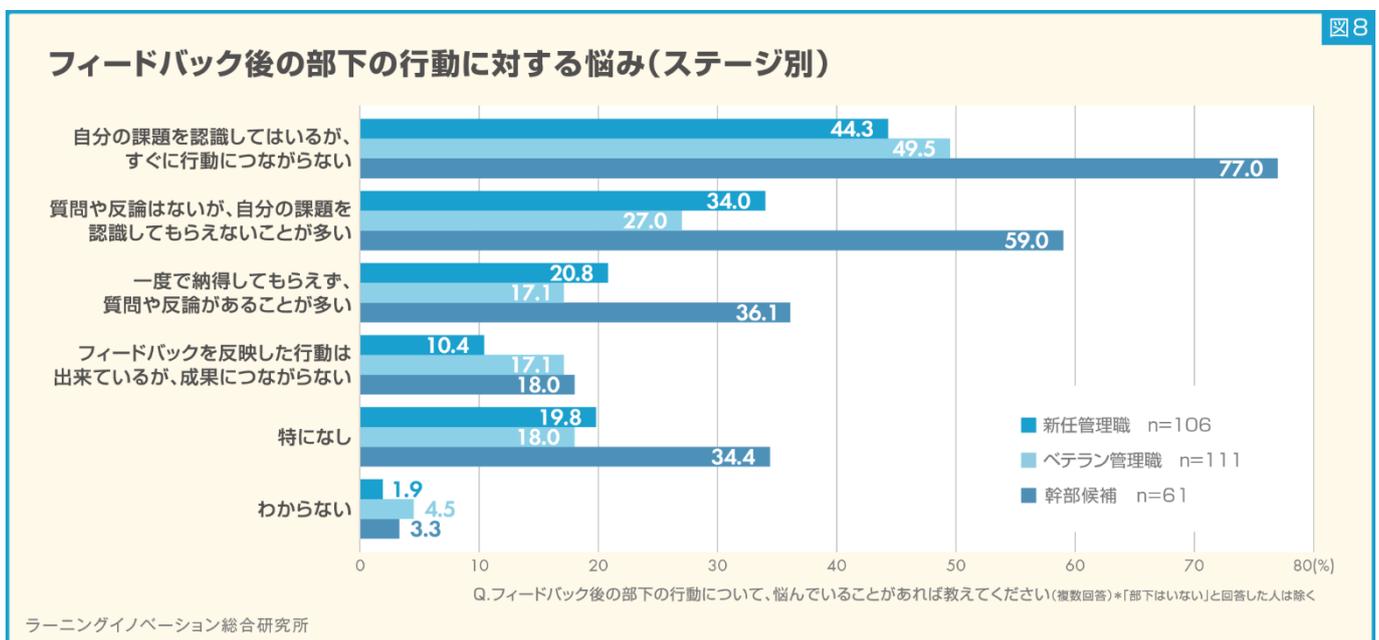
幹部候補はフィードバック後の部下の行動に悩みを感じる割合が高い

上記の悩みの割合を、管理職のステージ別に比較したところ、各ステージとも「自分の課題を認識しているが、すぐに行動につながらない」と回答した割合が最も多く、次に「質問や反論はないが、自分の課題を認識してもらえないことが多い」が続きました。

新任管理職では、「自分の課題を認識しているが、すぐに行動につながらない」と回答した割合が44.3%となり、次に「質問や反論はないが、自分の課題を認識してもらえないことが多い」が34.0%となりました。

ベテラン管理職では、「自分の課題を認識しているが、すぐに行動につながらない」が49.5%、「質問や反論はないが、自分の課題を認識してもらえないことが多い」が27.0%と続きました。

幹部候補では、「自分の課題を認識しているが、すぐに行動につながらない」が77.0%、「質問や反論はないが、自分の課題を認識してもらえないことが多い」が59.0%と続きました。幹部候補は全項目において他ステージよりも悩みを感じる割合が突出していることが特徴です。（図8）



■まとめ

本調査結果より、半数以上の管理職が部下へのフィードバックをためらっており、その理由やフィードバックの手法が管理職のステージ別に異なることが明らかとなりました。

フィードバックを最もためらっていたのは新任管理職で、6割以上がためらった経験があると回答する結果に。その理由として「部下の反応が不安」と回答した人が多く、自身のフィードバックに対して自信がない様子が見受けられました。また、フィードバックの頻度は「週に1回」もしくは「特に決めていない」が多く、他ステージよりもフィードバック頻度が低い点も、ためらう実態と関係があるかもしれません。フィードバック時に心がけていることでは「事実や結果に基づく具体的な内容」や「フィードバックの意図や理由」を意識する割合が高くなりました。

次にためらう割合が高くなったのはベテラン管理職です。新任管理職と同様に、ためらう理由に「部下の反応が不安」と回答する割合が高くなりました。しかし、フィードバックの頻度は新任管理職と異なり、「即時フィードバック」が多くなりました。さらに、フィードバック時には「日頃の感謝や努力への労い」を伝えることを意識する傾向にあり、新任管理職より、部下の気持ちを考える余裕があることが垣間見られました。

フィードバックをためらう割合が最も低かったのは幹部候補です。6割がためらったことはないと回答し、ベテラン管理職と同様に「即時フィードバック」をする人が多い結果となりました。一方、4割のためらう人は「自分が本当に正しいか自信がない」という悩みを抱えていることがわかりました。フィードバック時に心がけていることにおいては、8割以上の幹部候補が「事実や結果に基づく具体的な内容」と回答し、さらに「今後成長するために注力すべきこと」「今後の期待」と部下の成長を中長期的に考えたフィードバックもするようにしていることがわかりました。

ステージ別の変化が少なかった項目は、フィードバックの伝達方法です。リモートワークが増えている昨今ではありますが、対面・口頭を意識的に行う管理職が8割以上いることが明らかとなりました。さらに、フィードバック後の悩みでは「課題を認識しているが、すぐに行動につながらない」ことへの悩みを抱えていることがわかりました。

■調査概要

| | |
|-------|--|
| 調査対象者 | 当社が提供する管理職向け研修の受講者 |
| 調査時期 | 2024年5月20日～7月17日 |
| 調査方法 | Web・マークシート記入式でのアンケート調査 |
| サンプル数 | 415名 |
| 属性 | (1) 業種 建設業 32人 (7.7%)、製造業 64人 (15.4%)、電気・ガス・熱供給・水道業 5人 (1.2%)、情報通信業 100人 (24.1%)、運輸業、郵便業 16人 (3.9%)、卸売業、小売業 74人 (17.8%)、金融業、保険業 17人 (4.1%)、不動産業、物品賃貸業 12人 (2.9%)、学術研究、専門・技術サービス業 17人 (4.1%)、宿泊業、飲食サービス業 2人 (0.5%)、生活関連サービス業、娯楽業 1人 (0.2%) 教育、学習支援業 1人 (0.2%)、医療、福祉 3人 (0.7%)、複合サービス事業 11人 (2.7%)、サービス業(他に分類されないもの) 37人 (8.9%)、公務 4人 (1.0%)、その他 18人 (4.3%) わからない 1人 (0.2%) (2) 企業規模 ～50名 44人 (10.6%) 51名～100名 53人 (12.8%) 101名～300名 202人 (48.7%) 301名～1,000名 90人 (21.7%) 1,001名～5,000名 18人 (4.3%) 5,001名以上 6人 (1.4%) わからない 2人 (0.5%) |

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「管理職意識調査（部下へのフィードバック編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

■CLM（最高育成責任者）の考察

今回の調査結果から、管理職が部下へのフィードバックをためらう理由や、その手法がステージ別に異なることが明らかになりました。特に、新任管理職は「部下の反応が不安」という理由でフィードバックをためらう傾向が強く、ベテラン管理職や幹部候補に比べてフィードバックの頻度も低いことが分かりました。一方で、若手の意識調査からも、若手は指摘も求めていることがわかっています。

部下へのフィードバックをより効果的に行なうためには、まずは管理職がフィードバックの基礎知識を習得することが重要です。少なくとも「フィードバックの目的や効果」「客観的事実の提示方法」「要求・要望の伝達方法」「改善・解決策の検討方法」「フィードバック後の支援方法」などは押さえておくといでしょう。そのためには、適切な伝え方についての研修を通じて学ぶことが有効です。また、フィードバックを行う際には、対話（ダイアログ）を重視し、部下との信頼関係を築くことが求められます。対話を通じて、部下の意見や感情を尊重し、共に成長を目指す姿勢が大切です。

ステージ別では、新任管理職はフィードバックに対する不安が強いため、まずはフィードバックの基礎知識を習得し、対話を通じて部下との信頼関係を築くことが重要です。また、フィードバックの頻度を増やし、定期的に行うことで、フィードバックに対する抵抗感を減らすことができます。ベテラン管理職はフィードバックの頻度や方法に関しては一定の経験がありますが、部下の反応に対する不安が残っています。対話を通じて部下の意見を尊重し、共に解決策を考える姿勢が求められます。幹部候補は「部下も管理職であり一定の経験を積んでいる」ことも多いためか、部下自身の「課題認識」「即時行動変容」の2点に特に大きな課題を感じています。結果として、自身の正しさに対する不安を抱きやすいのかもしれませんが。この課題を解決するために、幹部候補は「フィードバックの基礎知識」はもちろん、「部下の課題に踏み込む勇気」「中長期的な育成視点」を持つことが肝要です。

管理職にとって、フィードバックの知識やスキルは、その役割を果たすための根幹を成すものであり、習得できるか否かでその後の人と組織の変化や成長に大きな影響をもたらします。上述したとおり、若手も指摘を求めている傾向があるため、管理職のフィードバックスキル向上を支援する取り組みを進めていくことが、組織全体のパフォーマンス向上につながると考えられます。



ALL DIFFERENT 株式会社
事業開発推進本部 シニアマネジャー・開発室 室長
CLM（最高育成責任者）
根本 博之（ねもと・ひろゆき）

事業会社を経て、2010年にALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション株式会社/株式会社ラーニングエージェンシー）に入社。コンサルタント業務・講師業務を通じ、年間100~150社ほどの組織開発・人材育成を支援する傍ら、社内の育成責任者としても活動。大阪支社の立ち上げに参画し、営業リーダーとして年間目標達成に導いた後、本社にてコンテンツ開発業務に従事。中堅・大企業向けコンサルティング事業部門の責任者を歴任。日本経済新聞、NHKなどメディア出演多数。

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所（以下、LI総研）は、人と組織の未来創りに関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT 株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 中部支社、関西支社

人員数 316名（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」/ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」/ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」/デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」/人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」/転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（R）、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先

ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美
Mail: ad-press@all-different.co.jp Tel: 03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）



管理職意識調査(努力編)



管理職が求める会社からの支援

上司との交流 と 自己学習 の機会

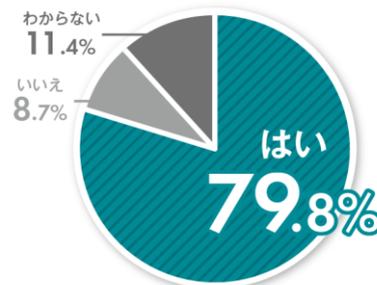
累計 13,000 社 420 万人以上の組織開発・人材育成を支援する ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞崎大輔）および人と組織の未来創りに関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所は、2024年5月20日～7月17日、当社の管理職向け研修の受講者 415 名を対象に「管理職意識調査」を行いました。本レポートでは、管理職の成長や努力に焦点を当てた結果を公表します。

〈背景〉

近年、働き方の多様化や DX への対応など、ビジネス環境の変化に伴い、管理職業務が複雑化・高度化していると言われています。当社で実施した調査結果^{*1}によると、約 8 割の管理職が、求められることが 10 年前と比べて変化したと回答しています。そこで、当社は仕事の難易度が高まる管理職の実態を調査すべく、「悩み・課題」「部下育成」「部下へのフィードバック」と三つのテーマに分けてレポートを公表してきました^{*2}。半数以上の管理職が「部下の育成」に最大の悩みを抱え、その悩みを抱える場面は、役職や経験値により異なることが明らかとなりました。

今回は、管理職が自身の役割を果たし、成長するためにどのような努力をしているか、また成長するために会社へ求める支援は何かをまとめました。本レポートが、管理職や管理職の育成を検討される経営者・人事担当者の皆さんにとって一助となれば幸いです。

求められる管理職像

約 8 割の管理職が
10 年前から変化したと回答!

Q.10年前と比べて、求められる管理職像は変化したと思いますか [n=848]

ラーニングエージェンシー(現:ALL DIFFERENT)「求められる管理職像の変化に関する調査」より

^{*1}求められる管理職像の変化に関する調査

https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20220222.pdf

^{*2}管理職意識調査

悩み・課題編 https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240905.pdf

部下育成編 https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240917.pdf

部下へのフィードバック編 https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240926.pdf

■調査結果の概要

- ・約 8 割の新任管理職は、課題を感じるものが「とてもよくある」「よくある」と回答
- ・管理職の役割を果たすため、新任ほど「観察力」「聞く力」の強化に取り組む結果に。幹部候補は「経営方針への理解」も重視
- ・自身の知識・スキルを伸ばす努力、新任「周囲へ助言を求める」、経営幹部「新たな取り組みへの挑戦」が突出
- ・会社からの成長支援、「経営層・上司」とのコミュニケーション機会や「自己学習機会」を求める傾向に

■調査結果の詳細

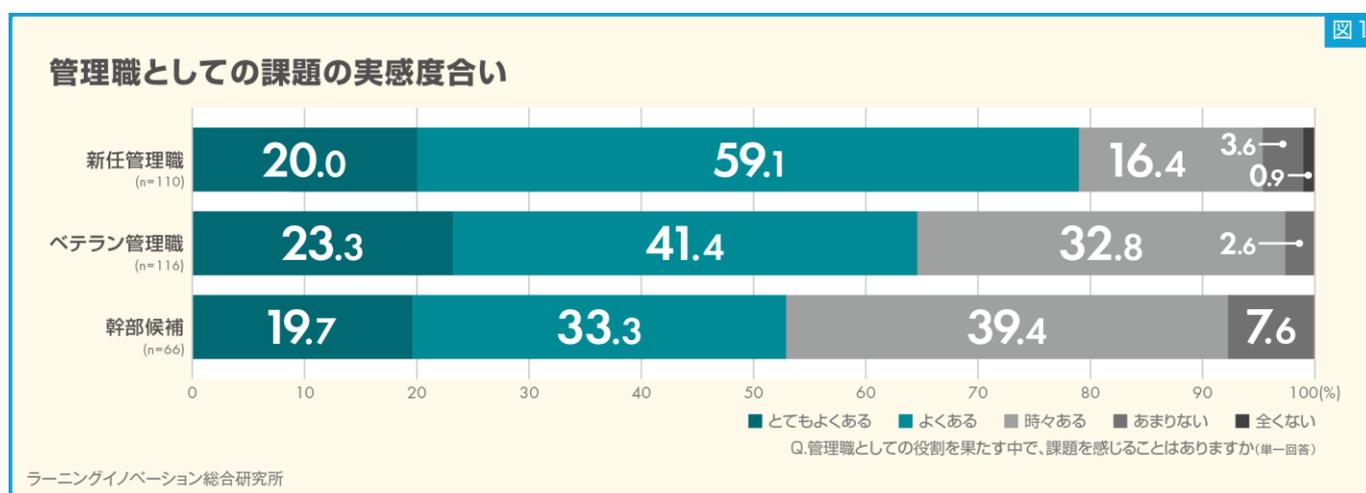
約 8 割の新任管理職は、課題を感じる事が「とてもよくある」「よくある」と回答

本レポートでは、課長クラス以上の管理職（以下「管理職」と記載）のうち、1～3年目の課長クラスを「新任管理職」、4年目以上の課長クラスを「ベテラン管理職」、部長クラスを「幹部候補」と三つのステージに分類し、ステージ別に比較をしていきます。

| | |
|---------|-------------|
| 新任管理職 | 1～3年目の課長クラス |
| ベテラン管理職 | 4年目以上の課長クラス |
| 幹部候補 | 部長クラス |

はじめに、管理職としての役割を果たす中で、課題を感じる事がどれほどあるか、実感度合いを質問しました。

結果、「とてもよくある」「よくある」と回答した割合は、新任管理職では79.1%、ベテラン管理職では64.7%、幹部候補では53.0%となりました。ステージが低い管理職ほど、自身の役割に対して課題を感じやすいことがわかりました。（図1）



管理職の役割を果たすため、新任ほど「観察力」「聞く力」の強化に取り組む結果に。幹部候補は「経営方針への理解」も重視

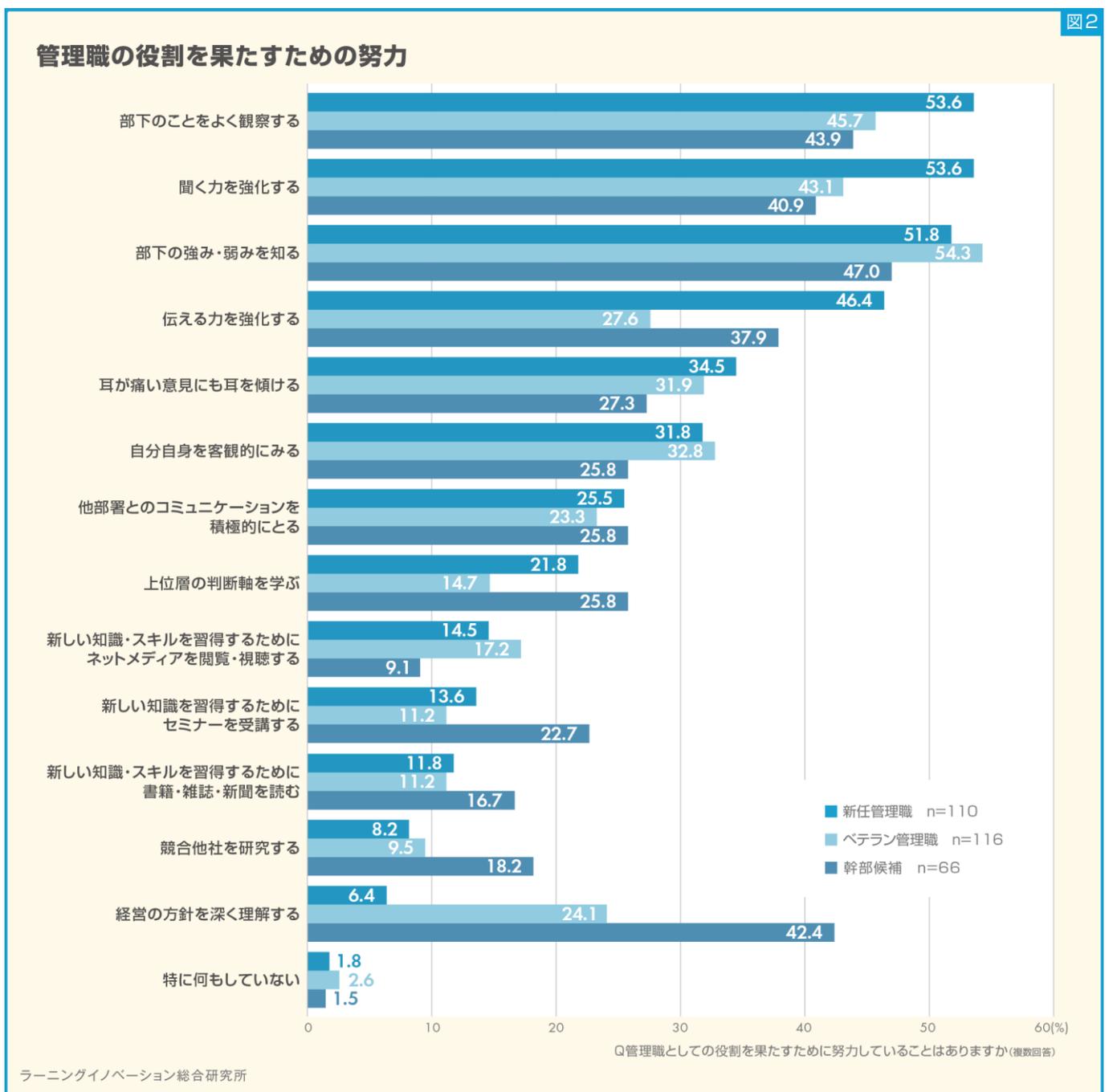
管理職としての役割を果たすために努力していることを質問しました。

結果、新任管理職では「部下のことをよく観察する」「聞く力を強化する」と回答した人が最も多く、53.6%でした。次に「部下の強み・弱みを知る」が51.8%と続きました。

ベテラン管理職では、「部下の強み・弱みを知る」が54.3%、「部下のことをよく観察する」が45.7%、「聞く力を強化する」が43.1%と続きました。

幹部候補では、「部下の強み・弱みを知る」が47.0%、「部下のことをよく観察する」が43.9%、「経営の方針を深く理解する」が42.4%と続きました。

各ステージ共通して、部下への理解に関心が向いており、その割合は、ステージが低い管理職ほど高いことがわかりました。また、管理職の経験を積むにつれて、経営方針や競合他社への理解を深めようという姿勢が高まる様子も見受けられます。(図2)



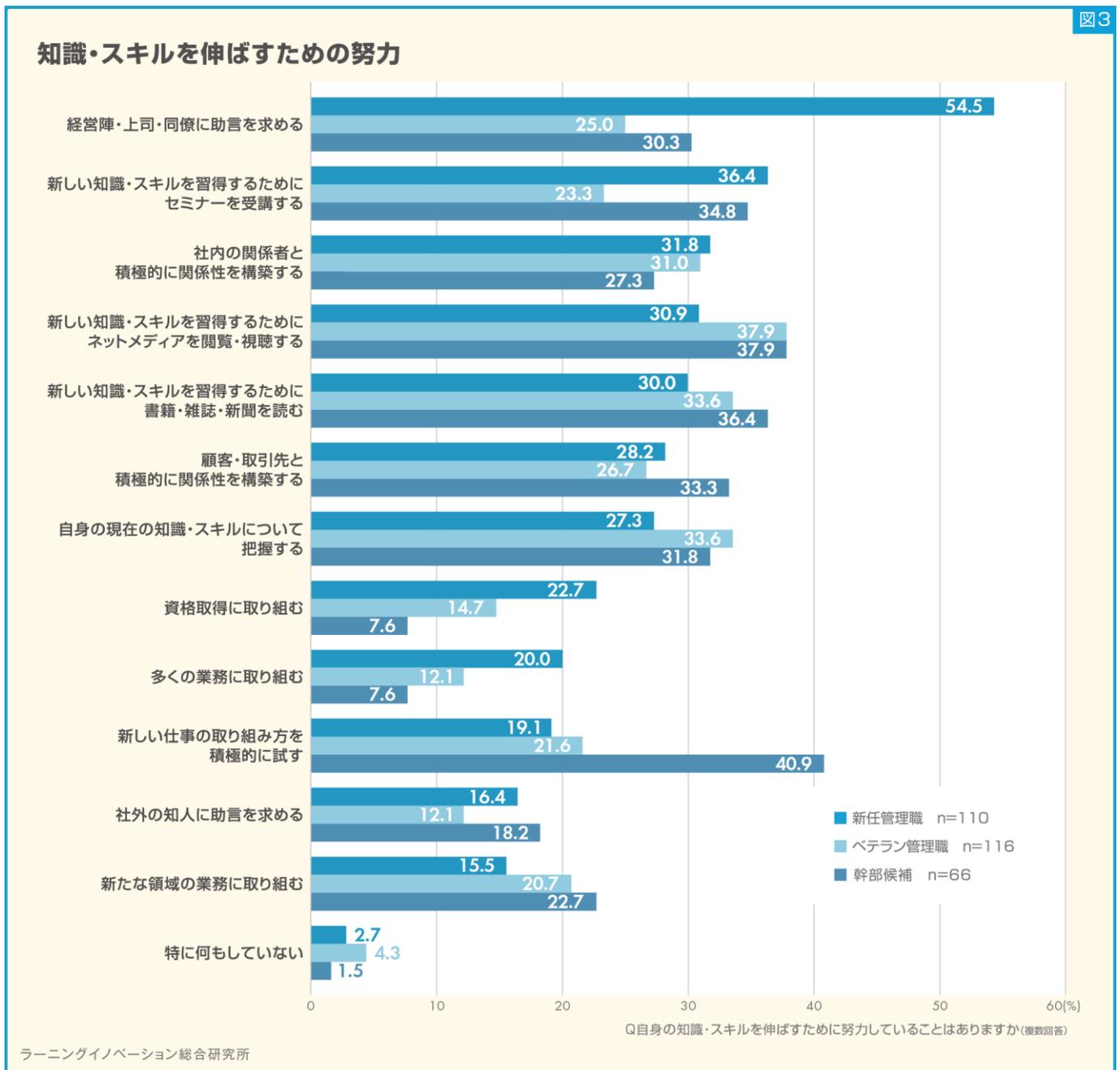
自身の知識・スキルを伸ばす努力、新任「周囲へ助言を求める」、経営幹部「新たな取り組みへの挑戦」が突出

次に、自身の知識・スキルを伸ばすために努力していることを質問しました。

結果、新任管理職は「経営陣・上司・同僚に助言を求める」と回答した割合が54.5%となり、他ステージに24ポイント以上の差をつけ、突出する結果となりました。次に、「新しい知識・スキルを習得するためにセミナーを受講する」が36.4%、「社内の関係者と積極的に関係性を構築する」が31.8%と続きました。

ベテラン管理職は「新しい知識・スキルを習得するためにネットメディアを閲覧・視聴する」が37.9%、「新しい知識・スキルを習得するために書籍・雑誌・新聞を読む」「自身の現在の知識・スキルについて把握する」が同等の割合で33.6%と続きました。

幹部候補は「新しい仕事の取り組み方を積極的に試す」が40.9%となり、他ステージよりも19ポイント以上高い結果となりました。次に、「新しい知識・スキルを習得するためにネットメディアを閲覧・視聴する」が37.9%、「新しい知識・スキルを習得するために書籍・雑誌・新聞を読む」が36.4%と続きました。（図3）



会社からの成長支援、「経営層・上司」とのコミュニケーション機会や「自己学習機会」を求める傾向に

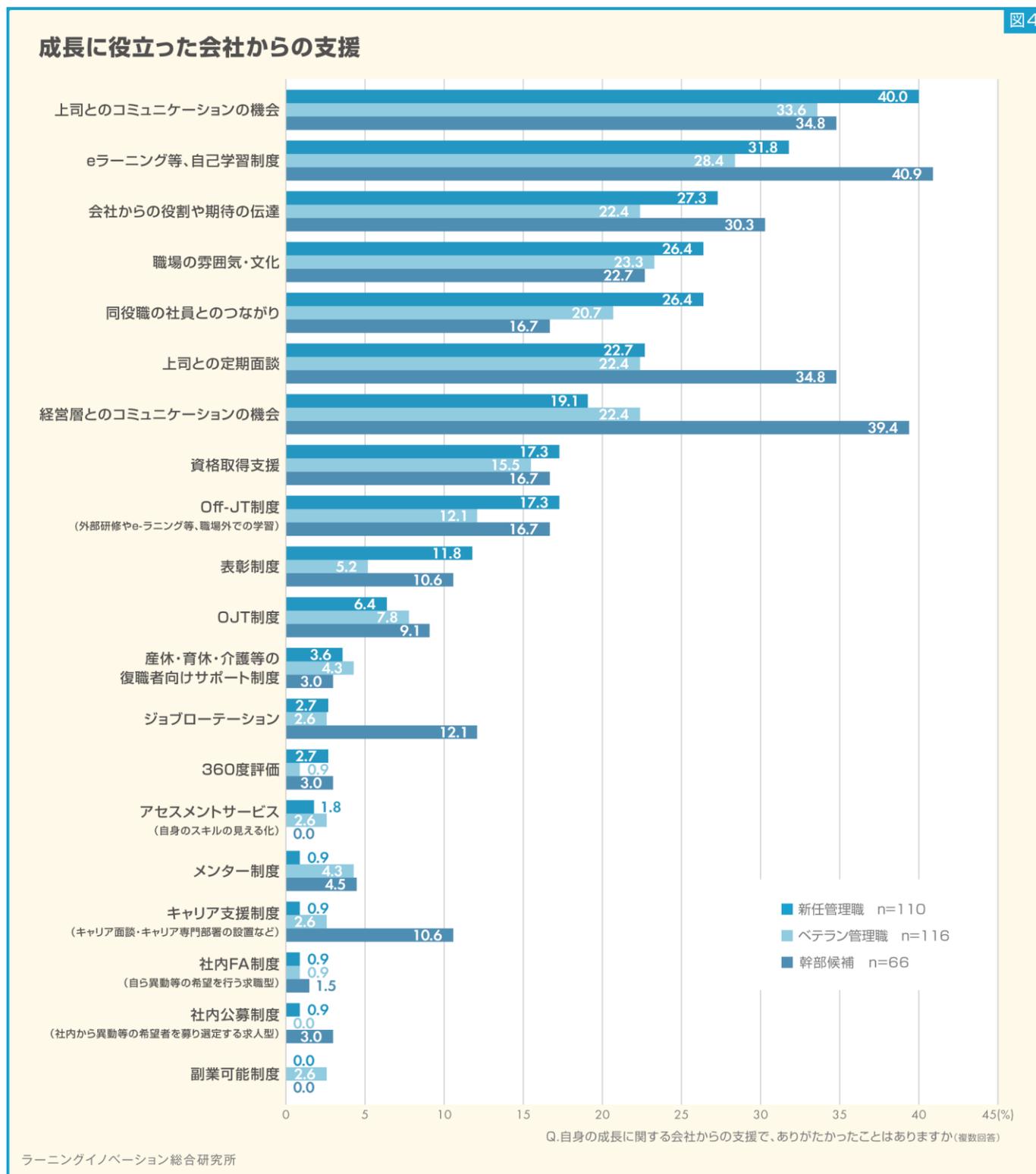
最後に、成長の役に立った会社からの支援について質問しました。

新任管理職は「上司とのコミュニケーションの機会」が40.0%、「eラーニング等、自己学習制度」が31.8%、「会社からの役割や期待の伝達」が27.3%となりました。

ベテラン管理職は「上司とのコミュニケーションの機会」が33.6%、「eラーニング等、自己学習制度」が28.4%、「職場の雰囲気・文化」が23.3%となりました。

幹部候補は「eラーニング等、自己学習制度」が40.9%、「経営層とのコミュニケーションの機会」が39.4%、「上司とのコミュニケーションの機会」「上司との定期面談」が同等の割合で34.8%となりました。

他ステージと比較すると、幹部候補では「eラーニング等、自己学習制度」「上司との定期面談」「経営層とのコミュニケーションの機会」「ジョブローテーション」「キャリア支援制度」が突出しました。（図4）



■まとめ

本調査結果より、ステージが低い管理職ほど、管理職としての役割を果たす中で課題をよく感じていることがわかりました。その課題を克服するために、新任管理職は部下をよく観察したり、相手の言葉をきちんと聞き取る力（聞く力）を伸ばす努力をしていることがわかりました。自身の知識・スキルを伸ばすためには、独学よりも、経営陣・上司・同僚など、周囲に助言を求めることを重視していることもわかりました。成長の役に立った会社からの支援についても「上司とのコミュニケーションの機会」と回答した人が多く、新任管理職では上位階層と交流を通じ、視座を高めて成長していきたい様子が見受けられました。

ベテラン管理職においては、管理職としての役割を果たすために、部下の強み・弱みを知る努力をしている傍ら、自身の知識・スキルを伸ばすために、ネットメディアや書籍・雑誌・新聞からの情報収集や、自身の知識・スキルを把握することで、俯瞰した視点を持つ努力をしている様子も見受けられました。

幹部候補は、他ステージよりも課題を感じる機会が少なく、部下を知ろうとする意識が薄いことが特徴でした。一方、自身の役割を果たすために、経営方針を深く理解することで視座を高めたり、新しい仕事の取り組み方を積極的に試すことで自ら変化に対応する環境に身を置く努力をしていることもわかりました。

■調査概要

| | |
|-------|---|
| 調査対象者 | 当社が提供する管理職向け研修の受講者 |
| 調査時期 | 2024年5月20日～7月17日 |
| 調査方法 | Web・マークシート記入式でのアンケート調査 |
| サンプル数 | 415名 |
| 属性 | (1) 業種 建設業 32人 (7.7%) 製造業 64人 (15.4%) 電気・ガス・熱供給・水道業 5人 (1.2%) 情報通信業 100人 (24.1%) 運輸業,郵便業 16人 (3.9%) 卸売業,小売業 74人 (17.8%) 金融業,保険業 17人 (4.1%) 不動産業,物品賃貸業 12人 (2.9%) 学術研究,専門・技術サービス業 17人 (4.1%) 宿泊業,飲食サービス業 2人 (0.5%) 生活関連サービス業,娯楽業 1人 (0.2%) 教育,学習支援業 1人 (0.2%) 医療,福祉 3人 (0.7%) 複合サービス事業 11人 (2.7%) サービス業(他に分類されないもの) 37人 (8.9%) 公務 4人 (1.0%) その他 18人 (4.3%) わからない 1人 (0.2%) (2) 企業規模 ～50名 44人 (10.6%) 51名～100名 53人 (12.8%) 101名～300名 202人 (48.7%) 301名～1,000名 90人 (21.7%) 1,001名～5,000名 18人 (4.3%) 5,001名以上 6人 (1.4%) わからない 2人 (0.5%) |

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「管理職意識調査（努力編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

■CLM（最高育成責任者）の考察

管理職の役割は、そのステージに関わらず「継続的に組織の成果を創出すること」です。成果を創出するためには、メンバーの課題に向き合うだけでなく、管理職も自身の課題を適時適切に把握し、成長に向けて努力する必要があります。

しかし、今回の調査結果から、管理職はステージが上がるにつれ、自身の課題への実感が低くなることが明らかになりました。これは、ステージが高い管理職ほど課題を克服できているとも捉えられますが、周囲からのフィードバックを受ける機会が減り、自身の課題を認識しづらくなっているとも考えられます。管理職は、意識的に自身を客観視（メタ認知）し、課題と向き合わなければ、管理職自身、ひいては組織の成長を停滞させてしまいます。

企業側は、管理職本人の自助努力だけに頼るのではなく、組織として管理職の成長を促進するため、管理職が自身の課題と向き合う機会や、課題解決のために学ぶ場を提供する必要があります。例えば、管理職が経営層や上司と対話できる場を設ける取り組みは、管理職の視座を高めたり、自身の役割を改めて認識してもらうことにつながり、課題に気づく有効な解決策になり得ます。

一方、上記取り組みのみでは、変化するまでに時間を要します。中でも、幹部候補は特に変化への抵抗が強い傾向があります。これは、前述した自己認識の不足だけでなく、「既存の成功体験による固執」や「責任の重さによるリスク回避」、「同じ立場の仲間がいない、もしくは少ないことによる孤立感」などが原因であると推察します。これらを克服するために、幹部候補が一堂に会し、継続的に交流する場を設けることを推奨します。例えば、会議の一部をメンタリングセッション*、あるいは学習セッションにするなどの取り組みも有効です。定期的に集う会議の場こそ、工夫次第で有用な組織開発の場になるでしょう。

*メンタリングセッション：メンターとメンティが対話の中で一緒に課題を解決しようとする手法



ALL DIFFERENT 株式会社
事業開発推進本部 シニアマネジャー・開発室 室長
CLM（最高育成責任者）
根本 博之（ねもと・ひろゆき）

事業会社を経て、2010年に ALL DIFFERENT 株式会社（旧トーマツイノベーション株式会社/株式会社ラーニングエージェンシー）に入社。コンサルタント業務・講師業務を通じ、年間100~150社ほどの組織開発・人材育成を支援する傍ら、社内の育成責任者としても活動。大阪支社の立ち上げに参画し、営業リーダーとして年間目標達成に導いた後、本社にてコンテンツ開発業務に従事。中堅・大企業向けコンサルティング事業部門の責任者を歴任。日本経済新聞、NHKなどメディア出演多数。

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所（以下、LI総研）は、人と組織の未来創りに関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT 株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔
本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町 ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F
支社 中部支社、関西支社
人員数 316名（2024年4月1日時点）
事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施
サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」
ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」
IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」
管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」
経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか
URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名称は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先

ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美
Mail：ad-press@all-different.co.jp Tel：03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）