



News Release

2007年8月20日

ビジネスパーソンの就業意識調査

～「モチベーションの高低」と「評価レベルの高低」で大きな意識較差が存在～

株式会社 NTT データ経営研究所

株式会社NTTデータ経営研究所(本社：東京都渋谷区、代表取締役社長：佐々木 崇)は、NTTレゾナント株式会社の提供するインターネット・アンケートサービス「gooリサーチ」の協力を得て、就業層を対象に本格的な高齢化社会、格差社会を迎える日本の企業で働く個人が、今何を考え、組織に何を求めているか、また、どの程度の満足感があるのか、「ビジネスパーソンの就業意識調査」を実施しました。

【主な調査結果】

(1) 約6割のビジネスパーソンが現在の仕事に満足

年齢が高まるほど満足度は上昇。キャリアを積んだ中高年層が、業務内容や処遇面で期待を満たしつつあるのに対し、若年層は将来の理想や可能性を追い求めていると推察される。

(2) 会社への忠誠心は「モチベーションの高い層」で76.2%、「モチベーションの低い層」はわずか14.9%

「仕事に対するモチベーションの高さ」や「組織内における自分の位置付けの高さ」(評価結果)が、組織力を高める原動力ともいえる会社へのロイヤリティに大きくつながっている。

(3) 約4人に1人が、「定年まで現在の会社で働き続ける意向あり」

「5年未満」で転職意向のある割合は、20代51.0%、30代29.9%、40代15.3%、50代37.8%と、40代で急激に低下しているが、50代では30代の水準を超える程に高まっている。

(4) 年収に対する不足感は、「100～200万円未満」が35.2%

「100万円未満」とする割合は男性で20.2%であるのに対し、女性では48.8%に達しており、より小額の処遇条件の改善によって満足度の向上が期待できることが伺われる。

(5) 上司の強みは「統率力・リーダーシップ」、弱みは「指導力・育成力」

上司に強化して欲しい能力のベスト3は、「指導力・育成力」、「人間的な器の大きさ」、「コミュニケーション力」で、部下の立場を理解しようとする姿勢が強く求められている。

本件に関するお問い合わせ

株式会社 NTT データ経営研究所

人財・組織戦略コンサルティング本部

貝沼知徳 TEL：(03)5467-6350 E-mail：kainumat@keieiken.co.jp

マーケティング部

井上国広 TEL：(03)5467-6313 E-mail：webmaster@keieiken.co.jp

調査概要

1. 調査対象： goo リサーチ (*1)登録モニター
2. 調査方法： 非公開型インターネットアンケート
3. 調査期間： 2007年7月13日～2007年7月18日
4. 有効回答者数：1,013人
5. 回答者の属性：

< 性別 >

全体	1013人	100.0%
男性	784人	77.4%
女性	229人	22.6%

< 年齢 >

全体	1013人	100.0%
20歳～29歳	104人	10.3%
30歳～39歳	371人	36.6%
40歳～49歳	361人	35.6%
50歳以上	177人	17.5%

< 役職 >

全体	1013人	100.0%
役員	130人	12.8%
管理職	210人	20.7%
一般社員(正社員)	635人	62.7%
その他	38人	3.8%

【補足】

(*1) 「goo リサーチ」 <http://research.goo.ne.jp/>

ポータルサイト「goo」を運営するNTT レゾナントが企画・実査・集計を行う、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービス。携帯電話でアンケートに答える「goo リサーチ・モバイル」モニター(6.8万人)、キーパーソンのビジネスマンを中心とする「goo リサーチ・ビジネス」モニター(4.4万人)、団塊世代・シニア層、ならびに若年層を中心とした郵送調査手法で回答する「郵送調査専属モニター」(3.5万人)を含め、総計157万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、様々な市場調査ニーズに対応している。(モニターの人数は2007年8月現在)

(参考) 分析軸について

本調査結果は、「性別」、「年齢」、「職掌(役職の有無)」の基本属性以外に、本調査内における下記の2つの視点を分析軸(切り口)として設定している。

1. 仕事に対するモチベーションが高いかどうか(=やる気の高さ)

ビジネスパーソンが組織で働く上での「モチベーションの高さ」を、分析軸の一つとした。理由としては、例えば「仕事に対するやりがい」は、仕事(業務)そのものの性質や職場環境(上司との関わり等)によって大きく変化するものであり、また「仕事(会社)に対する満足度」は、状況や環境に応じて都度変化するものである、と考えたことに起因する。ここでは「仕事に対するモチベーションが高いかどうか」を、「職場における相対的なやる気の違い(程度)」として位置付けた。仮説として、「ある職場における仕事に対するやる気の高さは、各個人の内面で変化することはあっても、組織全体の中で大幅に変化する(=顔ぶれが大きく変わる)ことは少ないのではないか」と考えたことに基づいている。

<付表> Q: あなたは、職場の中で「仕事に対するモチベーション」は高い方だと思いますか？

全体	1013人	100.0%
高い方だと思う	434人	42.8%
どちらともいえない	391人	38.6%
低い方だと思う	188人	18.6%

2. 組織内で優秀な人材であるかどうか(=能力の高さ 評価結果の高さ)

組織で働くビジネスパーソンが、その組織内でどのレベルにあるか、その「能力の高さ」を、もう一つの分析軸(切り口)とした。一般的に、どんな組織にも「2:6:2の法則」が当てはまると言われているが、それぞれの意識や考え方がどのように異なるのかを分析しようと試みた。但し、実際の本人の評価結果に基づくものではなく、あくまでも本人が自覚(想像)している「組織内でのレベル」を前提とした。自己認識において「(レベルが)高いと思っているか、低いと思っているか」こそが、当人の意識や行動に大きく影響を及ぼしているだろう、と想定したことに基づいている。

<付表> Q: 現在の会社(組織)における、あなたの評価(査定結果)はどのレベルですか？

全体	1013人	100.0%
上位レベル	206人	20.3%
中位レベル	514人	50.7%
下位レベル	156人	15.4%
わからない	137人	13.5%

調査結果

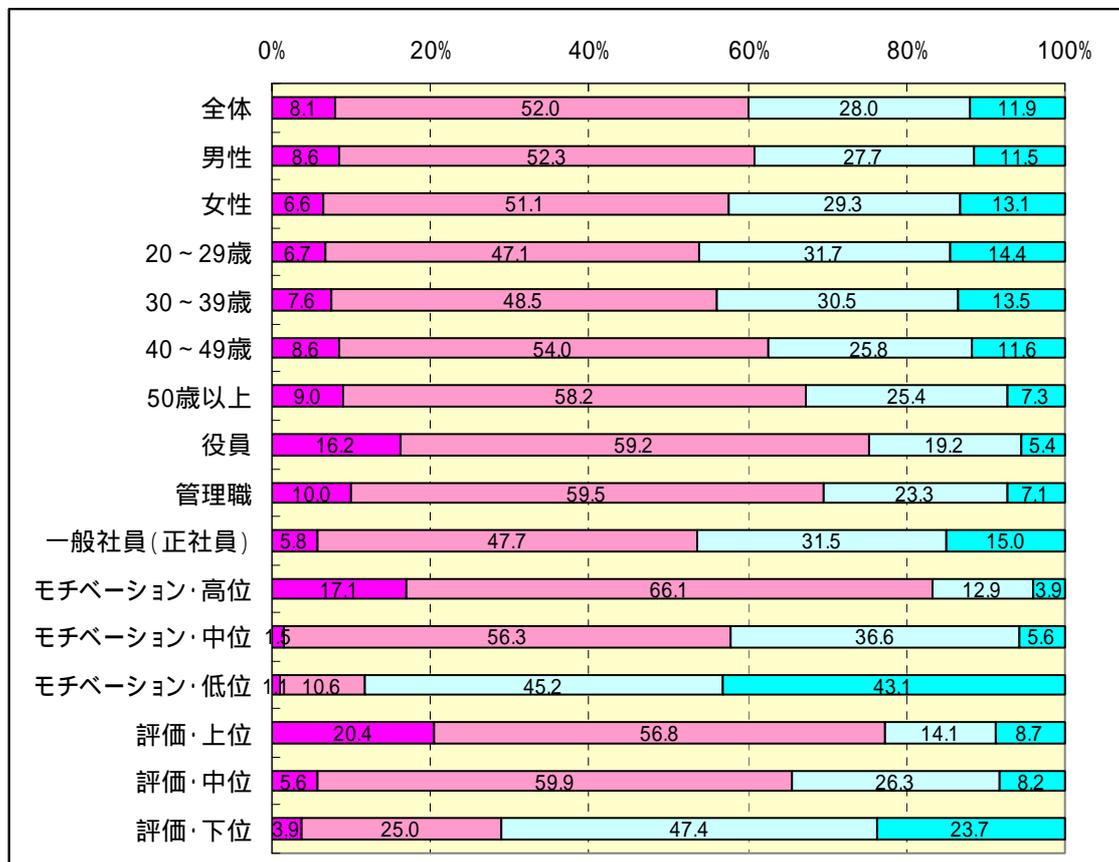
(1) 現在の仕事にどの程度満足しているか？

現在の仕事にどの程度満足しているか尋ねたところ、「大いに満足している」は全体で1割弱(8.1%)にとどまったが、「どちらかといえば満足している」は過半数(52.0%)に達し、両者を合わせると、約6割のビジネスパーソンが現在の仕事に満足していることがわかった。これを年齢別に比較すると顕著な傾向があり、20代(53.8%)、30代(56.1%)、40代(62.6%)、50代(67.2%)と、年齢が高まるほど満足度が上昇している。キャリアを積んだ中高年層が、業務内容や処遇面において自己の要望を満たしつつあるのに対し、若年層は将来の理想や可能性を追い求めているため、このような傾向が表れたと推測できる。

さらにこれを、モチベーションの高低によって比較すると、「モチベーション高位層」は8割以上(83.2%)が満足している一方で、「モチベーション中位層」は6割弱(57.8%)、「モチベーション低位層」はわずか1割(11.7%)と、大きな違いが見られた。仕事に対する満足感が、そのまま仕事へのモチベーションに大きく影響することがはっきりと伺われる。また一方で、評価結果の良し悪しとの関係を見てみると、「評価上位層」の満足度が8割弱(77.2%)であるのに対し、「評価中位層」は6割強(65.5%)、「評価下位層」は3割弱(28.9%)と、大きな開きが見られた。仕事の満足度を考える際、評価結果が良いかどうかが大きく左右することが見てとれる。

<付表> Q: あなたは、現在の仕事にどの程度満足していますか？

■ 大いに満足している
 ■ どちらかといえば満足している
 ■ どちらかといえば不満がある
 ■ 大いに不満がある



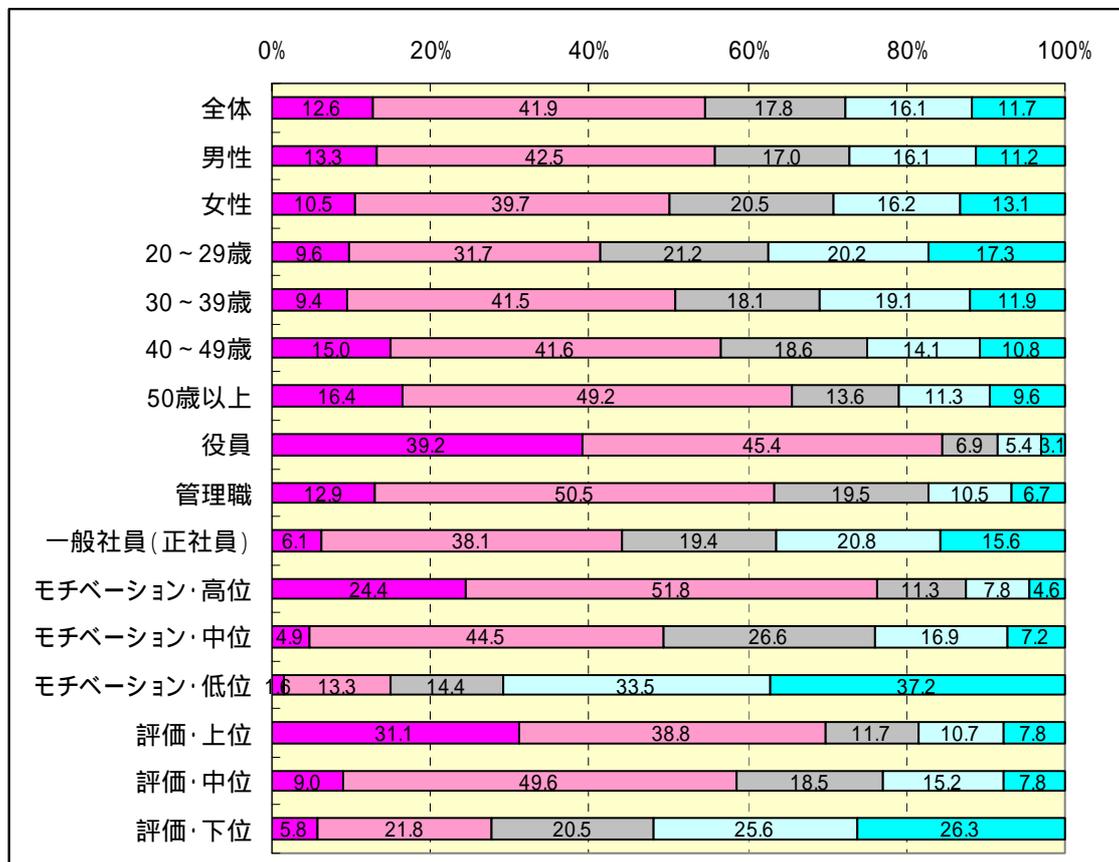
(2) 現在の会社に忠誠心や愛社精神を持っているか？

現在の会社に対して忠誠心（ロイヤリティ）や愛社精神を持っているかどうか尋ねたところ、「強く持っている」（12.6%）と「ある程度は持っている」（41.9%）を合わせると過半数（54.5%）を占め、一方で「あまり持っていない」（16.1%）と「ほとんど持っていない」（11.7%）の合計は3割弱（27.8%）にとどまった。忠誠心の高さは年齢の高さに比例しているようであり、20代（41.3%）、30代（50.9%）、40代（56.6%）、50代（65.6%）と、年代の上昇と共に高まる傾向がある。40代、50代になると、会社の管理職や役員になる比率が高まるため、当然の結果ともいえるが、逆に忠誠心がない割合（「あまり持っていない」と「ほとんど持っていない」の合計）は、「管理職層」で17.2%、「役員層」でも8.5%存在している。

これを、モチベーションの高低によって比較すると、「モチベーション高位層」における忠誠心のある割合（「強く持っている」と「ある程度は持っている」の合計）は、76.2%と圧倒的に高く、「モチベーション低位層」はわずか14.9%と、かなり大きな開きが見られた。企業力を高める原動力ともいえる社員のモチベーションの高さが、会社に対するロイヤリティに大きくつながることを物語っている。評価結果の良し悪しとの関係では、「評価上位層」の忠誠心が約7割（69.9%）であるのに対し、「評価中位層」は約6割（58.6%）、「評価下位層」は3割弱（27.6%）と、評価結果の違いによる格差が生じている。組織内における自分の位置付けが低いと思えば、自ずと組織（会社）へのロイヤリティも低くなってしまふことが想像できる。

<付表> Q: あなたは、現在の会社に対して忠誠心、あるいは愛社精神を持っていますか？

■ 強く持っている
 ■ ある程度は持っている
 ■ どちらともいえない
 ■ あまり持っていない
 ■ ほとんど持っていない



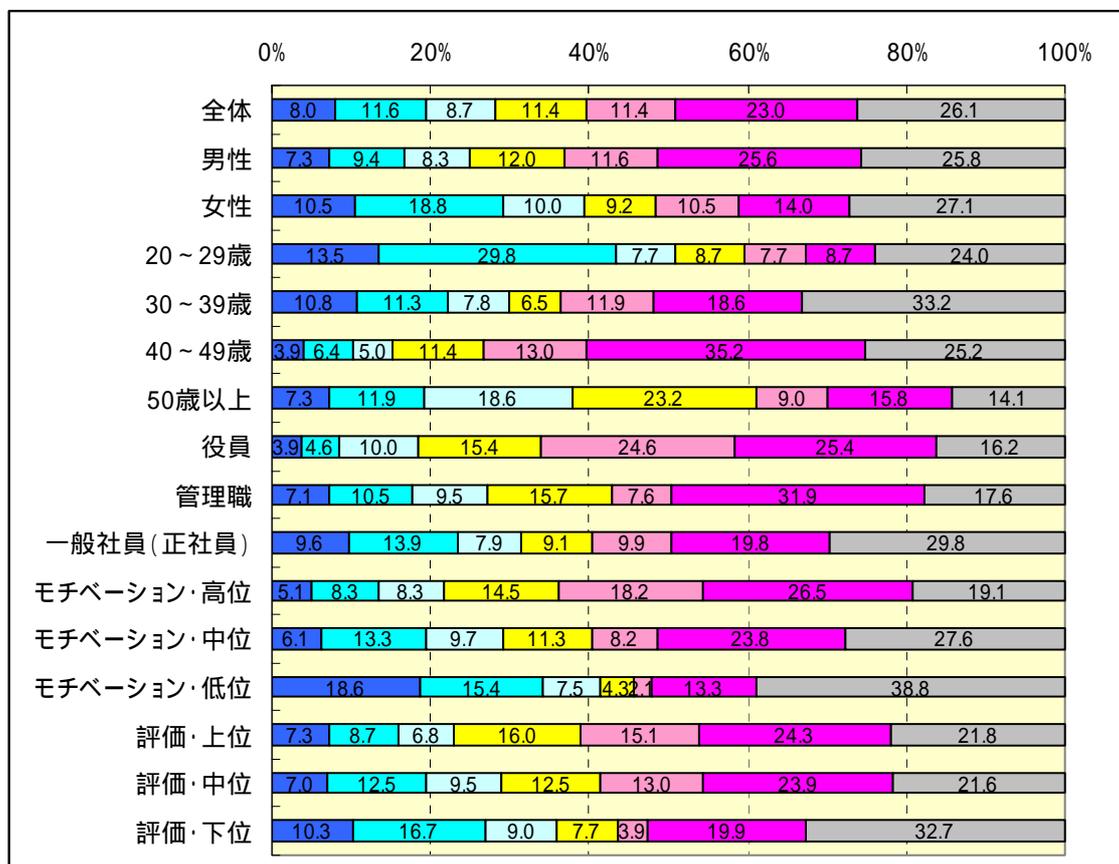
(3) 現在の会社であと何年くらい働こうと思っているか？

現在の会社でこの先何年働き続ける意向があるのか尋ねたところ、「1年未満」が8.0%、「1～3年程度」が11.6%、「3～5年程度」が8.7%、「5～10年程度」が11.4%、「10年以上は勤めるつもり」が11.4%と、(この期間区分では)ほぼ同程度の割合に分散した。一方で「定年まで勤めるつもり」が23.0%と、約4人に1人が現在の会社で働き続ける意向を持っていることがわかった。これを年齢別に比較し、「5年未満」で転職する意向のある割合を見たところ、20代は51.0%、30代は29.9%、40代は15.3%、50代は37.8%と、40代で急激に転職意向率は低下しているが、50代では30代の水準を超える程に高まっている。50代において「10年以内に転職する可能性がある」割合は、実に6割以上(61.0%)にも及んだ。少子高齢化による雇用延長で、中高年層のリストラにも歯止めがかかると思われたが、働く個人にとっては、より働きがいのある場を求めての転職意向が存在しているのかもしれない。

「5年未満」での転職意向率を、モチベーションの高低で比較すると、「モチベーション高位層」は21.7%、「モチベーション中位層」は29.1%、「モチベーション低位層」は41.5%と、仕事へのモチベーションが低いほど、やはり早めに転職しようという意向が伺われる。しかし、これを評価結果の違いで見ると、「評価上位層」と「評価下位層」の比較では、「10年以上は勤めるつもり」と答えた割合に開きがあるものの(各15.1%、3.1%)他項目ではそれほど際立った格差は見られない。評価結果の良し悪しと転職意向は、さほど大きな関連性はないようである。

<付表> Q: あなたは、現在の会社であと何年くらい働こうと思っていますか？

■ 1年未満 ■ 1～3年程度 ■ 3～5年程度 ■ 5～10年程度 ■ 10年以上は勤めるつもり ■ 定年まで勤めるつもり ■ わからない



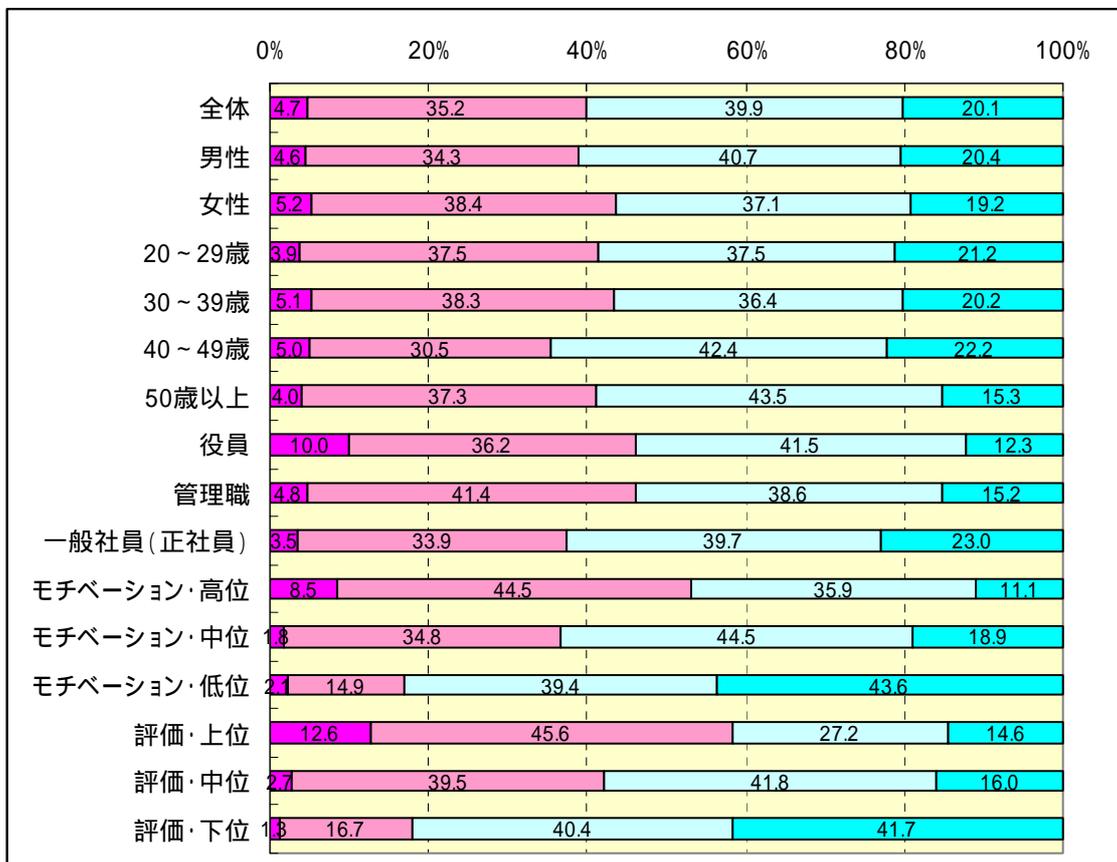
(4) 現在の年収にどの程度満足しているか？

現在の年収にどの程度満足しているか尋ねたところ、「大いに満足している」は全体で4.7%にすぎず、「どちらかといえば満足している」(35.2%)と合わせても約4割(39.9%)程度であった。前述した「仕事への満足度」では、約6割のビジネスパーソンが現在の仕事に満足していたが、処遇(年収)に関しては、十分に満足していないことがわかった。年齢別に比較すると、満足している割合(「大いに満足している」と「どちらかといえば満足している」の合計)は、20代(41.4%)、30代(43.4%)、50代(41.3%)においてはほぼ同程度であるが、40代のみやや低くなっている(35.5%)。役割や責任が課せられ、会社からの期待も大きい40代において、それに見合った処遇が十分には施されていない現状が垣間見られる。

これを、モチベーションの高低によって比較すると、「モチベーション高位層」は過半数(53.0%)が現在の年収に満足している一方で、「モチベーション中位層」は36.6%、「モチベーション低位層」はわずか17.0%と、大きな違いが見られた。年収が満足できる水準にあるかどうか、結果として、仕事に対するモチベーションに多かれ少なかれ影響を及ぼしていることが伺われる。また一方で、評価結果の良し悪しで比較してみると、「評価上位層」の年収満足度が約6割(58.2%)であるのに対し、「評価中位層」は約4割(42.2%)、「評価下位層」は約2割(18.0%)と、大きな開きが見られた。近年の成果主義賃金の普及により、高い評価を得た者が高い処遇を得られるという構図が如実に表れた結果であるといえよう。

<付表> Q: あなたは、現在の年収にどの程度満足していますか？

■ 大いに満足している
 ■ どちらかといえば満足している
 ■ どちらかといえば不満がある
 ■ 大いに不満がある



(5) 年収があと最低どのくらいあれば満足するか？

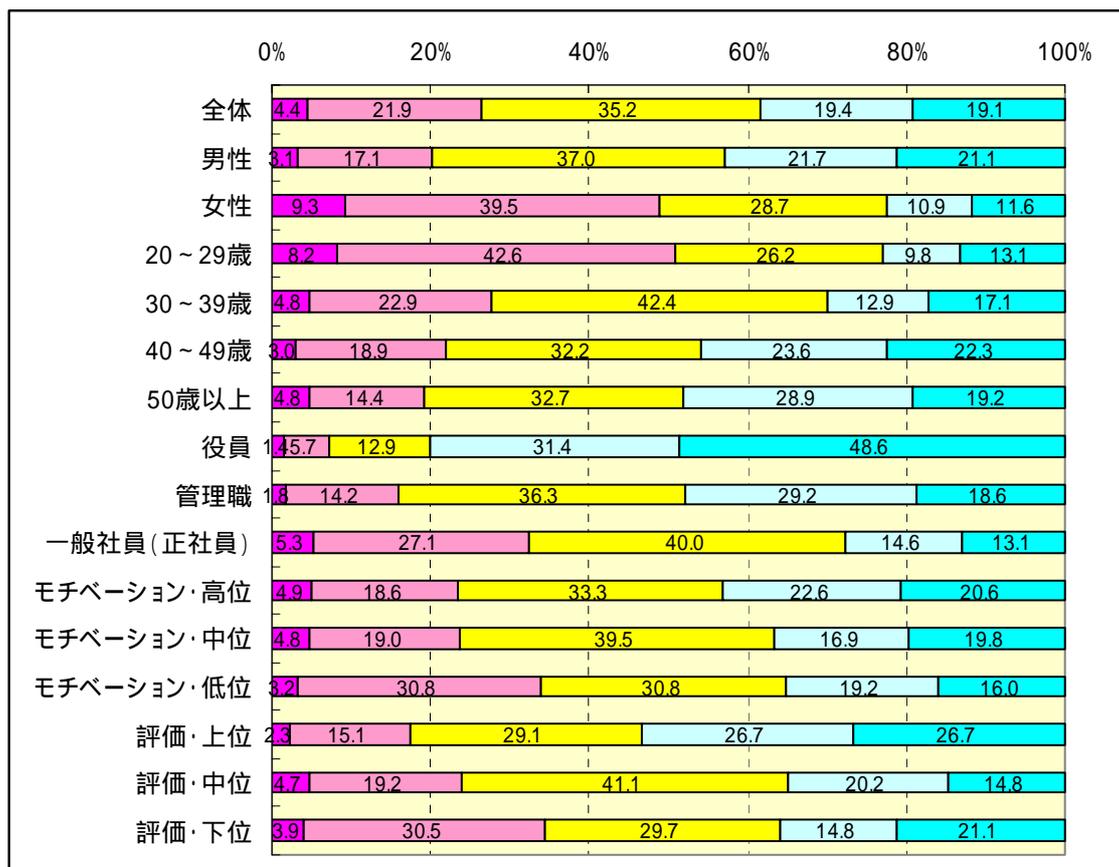
前項において、「現在の年収に満足していない」とした者（「どちらかといえば不満がある」と「大いに不満がある」の合計）に対して、あと最低どのくらいの年収があれば満足するかを尋ねてみた。全体で最も多かったのは「100～200万円未満」（35.2%）で、これに次いで「50～100万円未満」（21.9%）があがっており、両者を合わせて「50～200万円未満」の割合が約6割（57.1%）を占めた。

これを男女別に比較すると、「100万円未満」とする割合は男性で20.2%であるのに対し、女性では48.8%に達しており、男性に比して女性の場合は、より小額の処遇条件の改善によって満足度の向上が期待できることが推察される。年齢別の比較においては、やはり中高年層よりも若年層の要求金額の方が低く、20代では「100万円未満」とする割合が過半数（50.8%）に達した一方で、50代では「100万円以上」とする割合が8割強（80.8%）にも達した。

また職掌別に比較してみると、役職が付いているかどうかで要求金額に大きな差があり、「役員層」では、「200万円以上」とした割合が8割にも達している。

<付表> Q: あなたは、年収があと最低どのくらいあれば満足しますか？

50万円未満
 50～100万円未満
 100～200万円未満
 200～300万円未満
 300万円以上



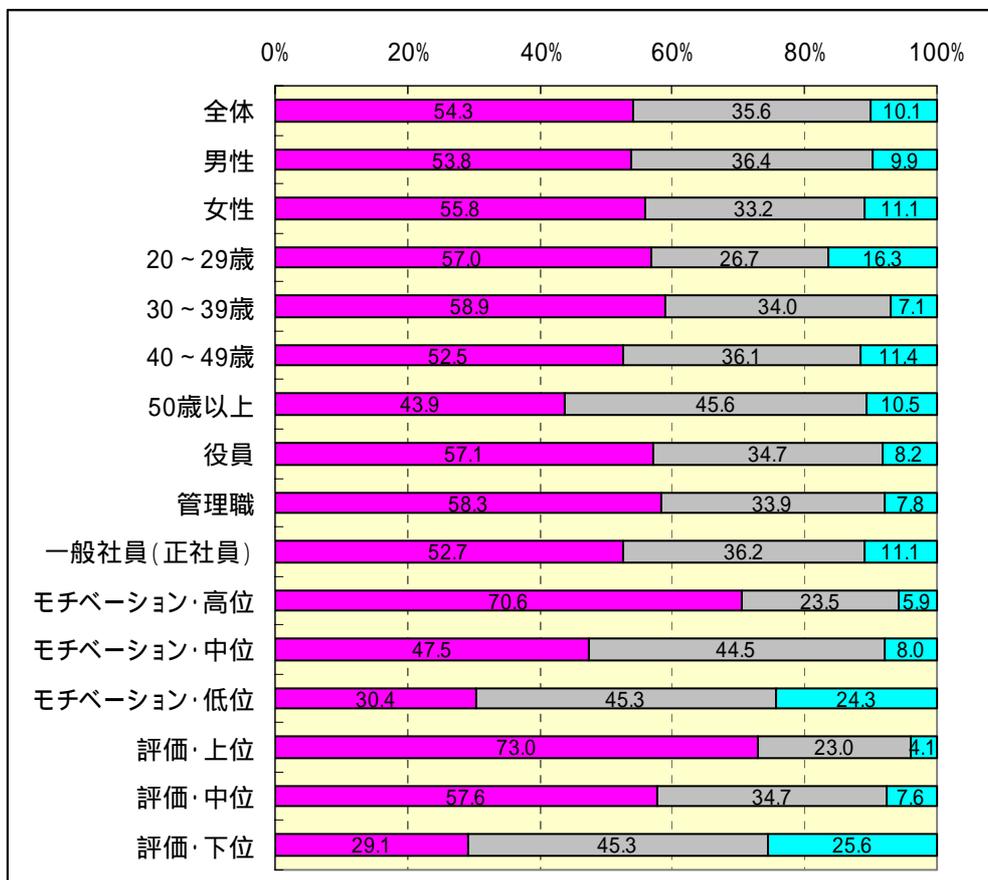
(6) 職場の上司との関係は良好だと思えるか？

現在の会社の職場の上司との関係性を尋ねたところ、「良好だと思える」が過半数(54.3%)を占め、「どちらともいえない」は4割弱(35.6%)、「良好ではない」とした割合は約1割(10.1%)にとどまった。これを見ると、上司との関係は概ね良好であるとみなすことができる。年齢別の比較では、「良好だと思える」と答えた割合が30代(58.9%)をピークに、40代(52.5%)、50代(43.9%)と歳を経るにつれて低下している。これらの年代においては、会社の上層部を上司に持つため、より厳しい扱いを受けているとも推測できるが、方や上司が同年代や年下であることも多々あるため、上司との人間関係が思うようにならないケースが生じているのかもしれない。

これを、モチベーションの高低によって比較してみると、大きな格差が存在しているのがわかる。上司との関係を「良好だと思える」と答えた割合は、「モチベーション高位層」では7割強(70.6%)であるのに対し、「モチベーション中位層」では5割弱(47.5%)、「モチベーション低位層」では約3割(30.4%)と、大きな違いが見られた。モチベーションの高いビジネスパーソンは、上司との関係においても、積極的かつ前向きに働きかけていることが予想され、このことが双方の関係性を良好に保っているであろうことが推察される。また、評価結果の良し悪しの比較においても同じような傾向が見られ、「評価上位層」による「良好だと思える」の割合が7割強(73.0%)であるのに対し、「評価中位層」は6割弱(57.6%)、「評価下位層」は3割弱(29.1%)と大きな開きが見られる。高い評価を得ることと、上司との関係が良好であることの相関性が伺われる。

<付表> Q: あなたは、職場の上司との関係は良好だと思いますか？

■ 良好だと思える ■ どちらともいえない ■ 良好ではない



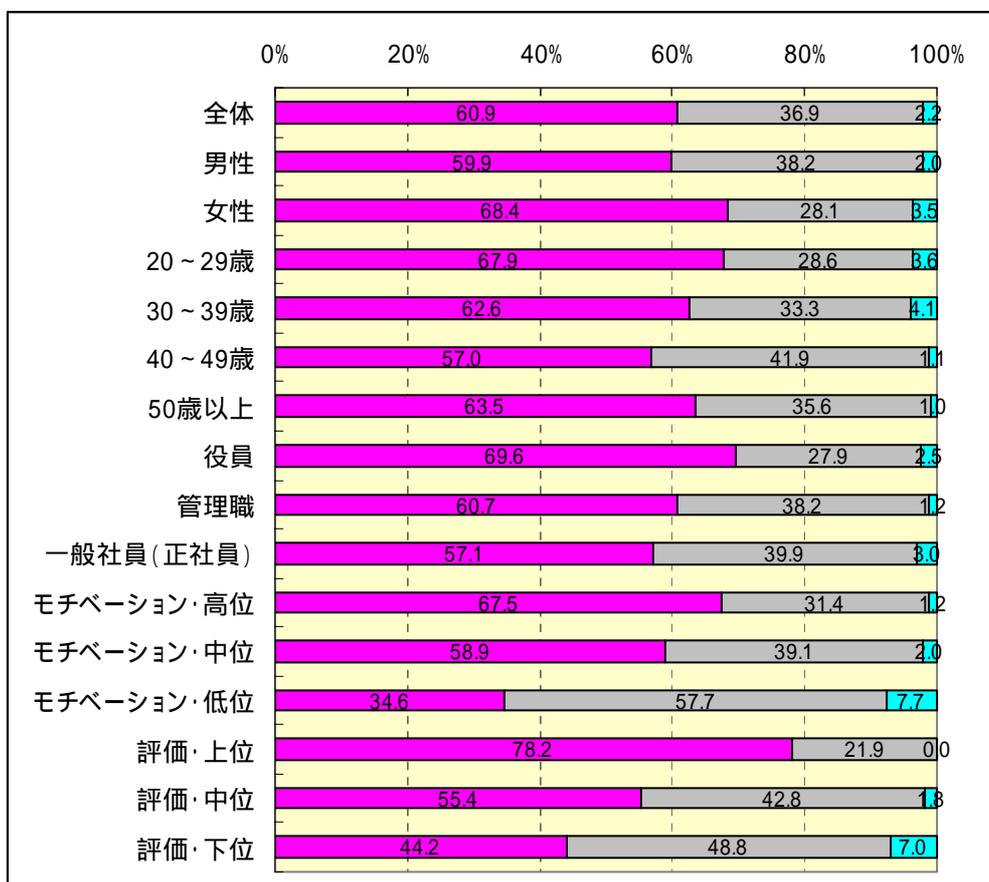
(7) 部下との関係は良好だと思うか？

現在の会社の職場の部下との関係性を尋ねたところ、「良好だと思う」が約6割(60.9%)を占め、「どちらともいえない」は4割弱(36.9%)、「良好ではない」とした割合はわずか2.2%であった。前述した上司との関係性と比較すると、総じて高い水準にあり、「(上司に比して)部下とはうまくやっている」という意識が表れている。しかしながら、自らの部下にとって自分は「上司」であることを考えれば、両者の結果から、上司が思っているほど部下は(上司との関係を)「良好である」とは思っていないことが推測できる。年齢別の比較では、マネジメントの核を担っていると思われる40代において、(部下との関係が)「良好だと思う」と答えた割合が、他の年代に比べて相対的にやや低かった(57.0%)。

モチベーションの高低による比較を見ると、部下との関係を「良好だと思う」と答えた割合は、「モチベーション高位層」では7割弱(67.5%)であるのに対し、「モチベーション中位層」では6割弱(58.9%)、「モチベーション低位層」では約3割(34.6%)と、ここでも大きな違いが見られた。モチベーションの高いビジネスパーソンは、上司のみならず部下との関係においても良好な関係性を築けており、結果として自らのモチベーションを好循環で維持していることが想像できる。また、評価結果の良し悪しの比較においては、更に顕著な傾向が表れており、「評価上位層」による「良好だと思う」の割合は8割近く(78.2%)に及んでいるのに対し、「評価中位層」は約5割(55.4%)、「評価下位層」は3割弱(44.2%)と大きな差が見られた。

<付表> Q: あなたは、部下との関係は良好だと思いますか？

■ 良好だと思う ■ どちらともいえない ■ 良好ではない



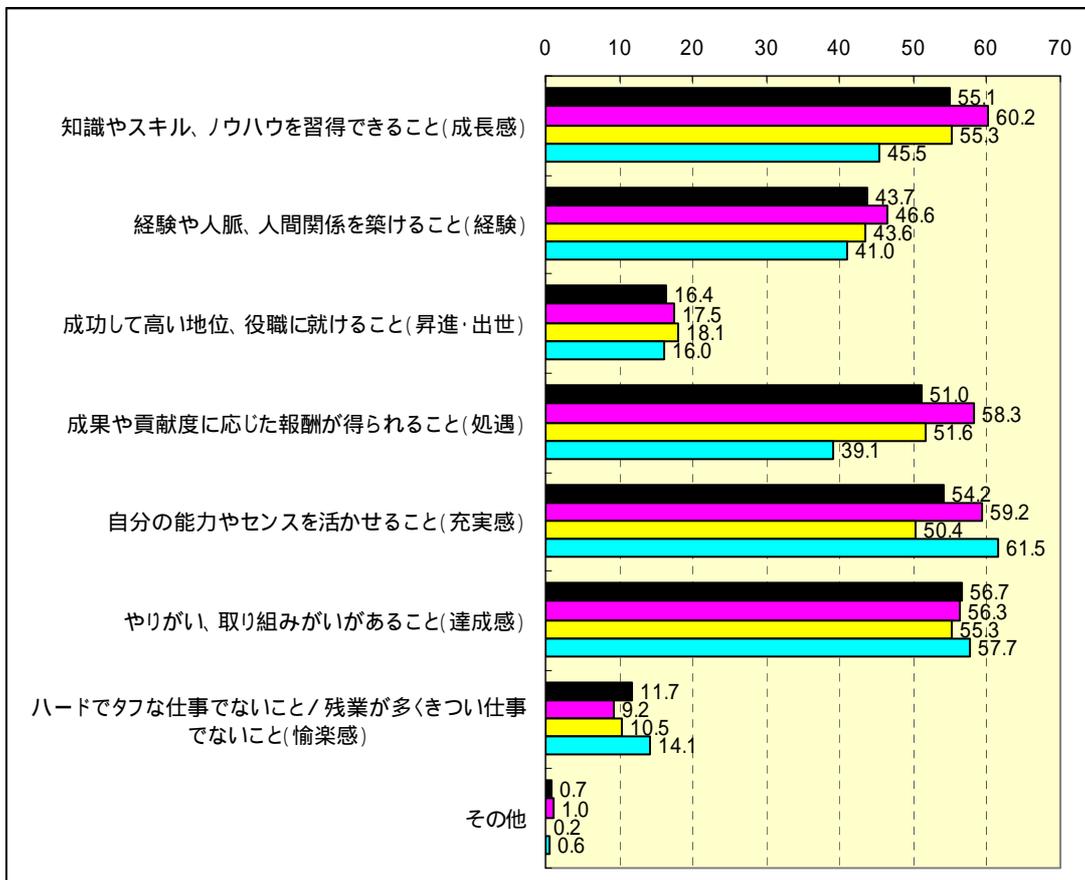
(8) 「仕事」に対して何を強く求めるか？

ビジネスパーソンが、「仕事」に対して何を強く求めるか、何を重視するかを尋ねてみた（複数回答）。全体で最も多かったのは、「やりがい、取り組みがいがあること（達成感）」で56.7%を占め、これに次いで「知識やスキル、ノウハウを習得できること（成長感）」（55.1%）、「自分の能力やセンスを活かせること（充実感）」（54.2%）、「成果や貢献度に応じた報酬が得られること（処遇）」（51.0%）が過半数を占める項目としてあがった。一方、相対的に比率が低かったのは、「ハードでタフな仕事でないこと／残業が多くきつい仕事でないこと（愉楽感）」（11.7%）と「成功して高い地位、役職に就けること（昇進・出世）」（16.4%）であった。「経験や人脈、人間関係を築けること（経験）」は、4割強（43.7%）にのぼったが、過半数を占めた上位項目と比べると、やや優先度が落ちているといえる。

この結果を、評価結果の良し悪し（＝優秀な人材であるかどうか 組織における位置付けの高さ）で比較してみると、「評価上位層」で最も高いのは「知識やスキル、ノウハウを習得できること」（60.2%）であるのに対し、「評価下位層」では「自分の能力やセンスを活かせること」（61.5%）と、大きな違いが見られた。この「評価下位層」においては、「知識やスキル、ノウハウを習得できること」は45.5%と半数を割っており、この層が、新たな知識やスキルの習得よりも、自分の持っている能力をまず活かすことに強く意識が向いていることがわかる。

<付表> Q: あなたは、「仕事」に対して何を強く求めますか？（何を重視しますか？）（複数回答）

■ 全体 ■ 評価結果が上位レベル ■ 評価結果が中位レベル ■ 評価結果が下位レベル



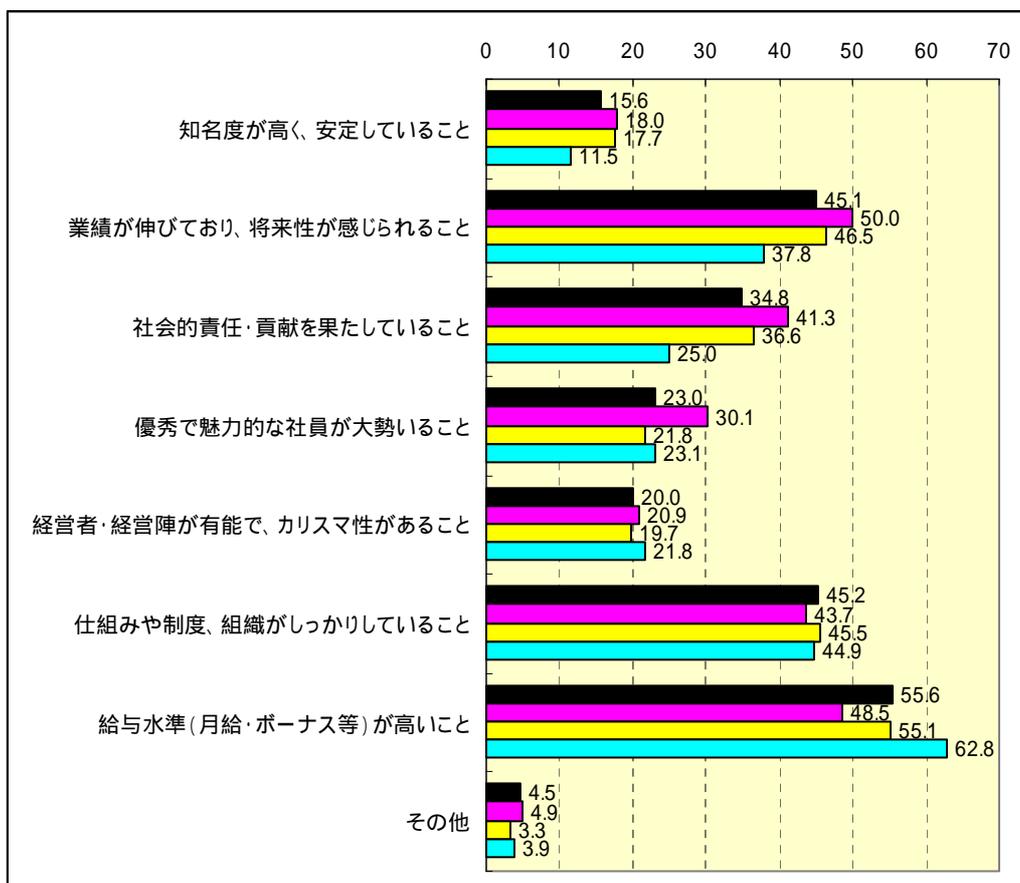
(9) 「会社」に対して何を強く求めるか？

ビジネスパーソンが、「会社」に対して何を強く求めるか、何を重視するかを尋ねてみた（複数回答）。全体で最も多かったのは、「給与水準（月給・ボーナス等）が高いこと」で55.6%と過半数を占め、次いで「仕組みや制度、組織がしっかりしていること」（45.3%）、「業績が伸びており、将来性が感じられること」（45.1%）が続いた。これらの項目は、会社に対する期待・要望（あるいは、就職活動者の選社理由）として常連の項目であるといえるが、昨今の社会情勢を表すものとして、「社会的責任・貢献を果たしていること」（34.8%）がこれらに次いで多くあがっているのが特徴的である。一方、相対的に比率が低かった項目は、「知名度が高く、安定していること」でわずか15.6%であり、従来の就業感・価値観が大きく変化している様が見てとれる。

この結果を、評価結果の良し悪しで比較すると、「評価上位層」で最も高いのは「業績が伸びており、将来性が感じられること」が50.0%を占めているのに対し、「評価下位層」では「給与水準（月給・ボーナス等）が高いこと」が圧倒的に高く62.8%に達している。この「評価下位層」における「業績が伸びており、将来性が感じられること」の割合は37.8%にすぎず、この層が、将来的な会社の成長を通じて得られるメリットよりも、現実的なリターンを強く望んでいることが伺われる。

<付表> Q：あなたは、「会社」に対して何を強く求めますか？（何を重視しますか？）（複数回答）

■ 全体 ■ 評価結果が上位レベル ■ 評価結果が中位レベル ■ 評価結果が下位レベル



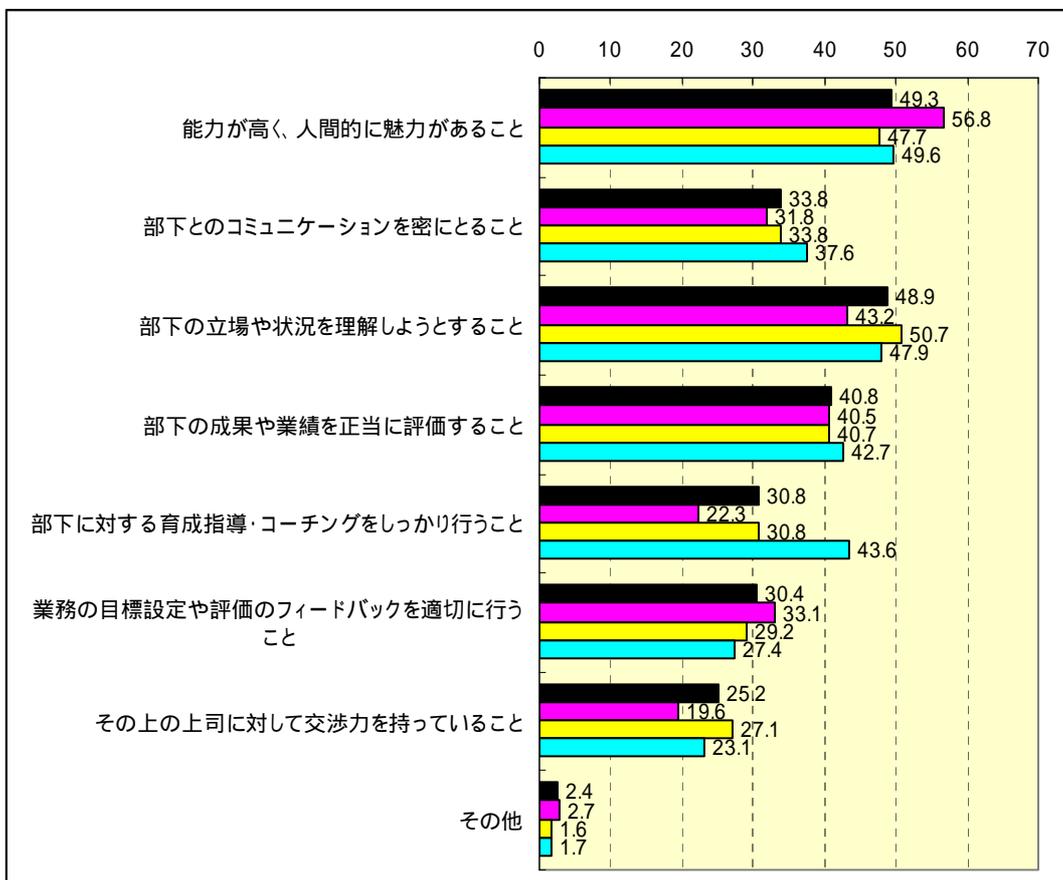
(10) 「上司」に対して何を強く求めるか？

ビジネスパーソンが、「上司」に対して何を強く求めるか、何を重視するかを尋ねてみた（複数回答）。全体で最も多かったのは、「能力が高く、人間的に魅力があること」で 49.3%を占め、次いで「部下の立場や状況を理解しようとする事」が 48.9%と僅差で続いた。また、「部下の成果や業績を正当に評価すること」も 40.8%と比較的多くあがっている。上司に対しては、やはり自分よりも能力が高く、尊敬できる人物であることを強く望んでいるのがわかる。この中で、類似した項目として「部下の立場や状況を理解しようとする事」と「部下とのコミュニケーションを密にとること」があるが、優先されるのは前者であるとの結果が出ており、後者の割合は 33.8%と、約 15 ポイントの差がついている。現実的なコミュニケーションの量よりも、実際に部下を理解しようとする姿勢を上司が持っているかどうか、極めて重要であることが判明した。

この結果を、評価結果の良し悪しで比較してみると、「評価上位層」と「評価下位層」の両者において、「能力が高く、人間的に魅力があること」が上司に求めるものとして最も高く、共通しているが、特に「評価上位層」において 6 割近く（56.8%）にも及んでいるのが特徴的である。両者の比較において顕著なのは、「部下に対する育成指導・コーチングをしっかりと行うこと」で、「評価上位層」における割合が約 2 割（22.3%）にとどまっているのに対し、「評価下位層」では 4 割強（43.6%）とかなり高い水準にのぼっている。「評価下位層」にとっては、やはり自らの業績向上が課題であるため、上司からの指導や教育を切に望んでいる様子が伺われる。

< 付表 > Q：あなたは、「上司」に対して何を強く求めますか？（何を重視しますか？）（複数回答）

■ 全体 ■ 評価結果が上位レベル ■ 評価結果が中位レベル ■ 評価結果が下位レベル



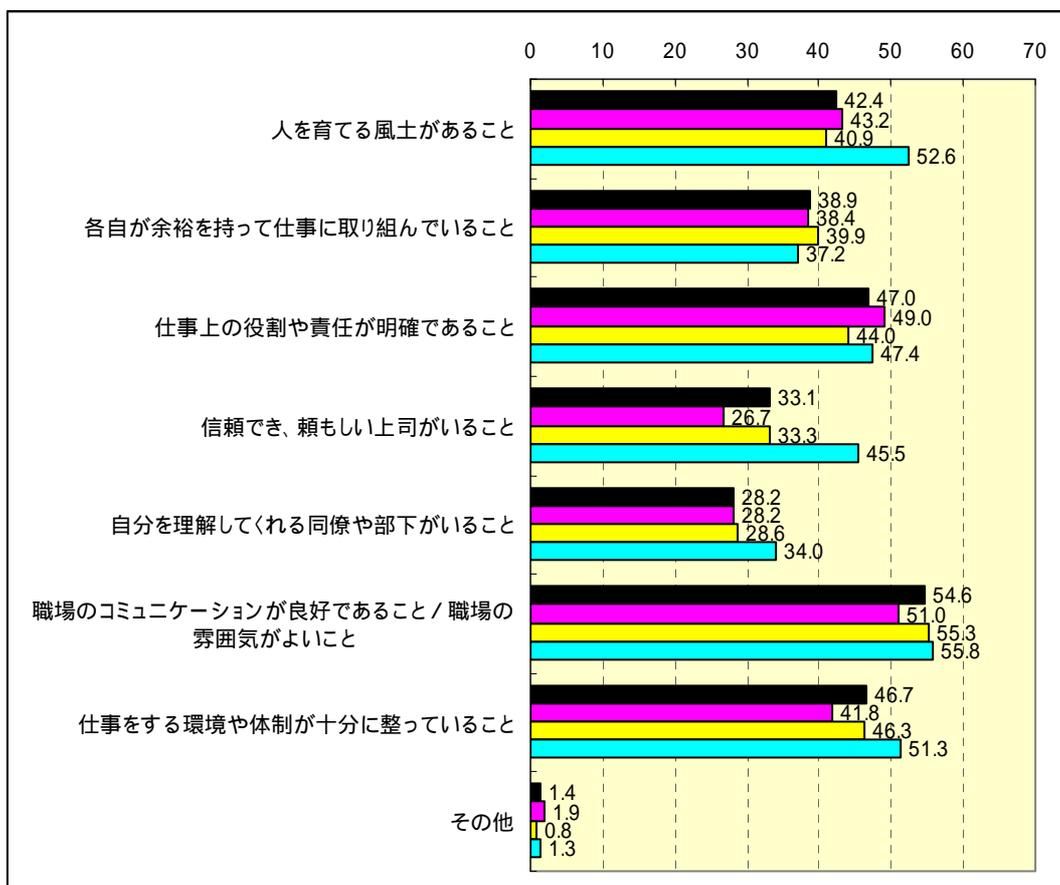
(11) 「職場」に対して何を強く求めるか？

ビジネスパーソンが、「職場」に対して何を強く求めるか、何を重視するかを尋ねてみた（複数回答）。全体で最も多かったのは、「職場のコミュニケーションが良好であること／職場の雰囲気がよいこと」で 54.6% を占め、「仕事上の役割や責任が明確であること」（47.0%）、「仕事をする環境や体制が十分に整っていること」（46.7%）がこれに次いだ。また、「人を育てる風土があること」（42.4%）も比較的多くあがっている。

これを、評価結果の良し悪しで比較してみると、最も高い項目は「評価上位層」、「評価下位層」とも「職場のコミュニケーションが良好であること／職場の雰囲気がよいこと」（各 51.0%、55.8%）と共通しているが、顕著な差があるのは「人を育てる風土があること」であり、前者が 43.2% であるのに対し、後者では 52.6% と過半数に達した。また、「信頼でき、頼もしい上司がいること」も、前者がわずかに 26.7% である一方で、後者では半数近く（45.5%）にも及んでいる。「評価下位層」にとっては、自らの成長を後押しするような「風土」、「仕組み」、「上司」の3要素が不可欠であり、自らが働く職場に対して総合的な要望を抱いている様子が見てとれる。また、本設問においては、総じて「評価下位層」の割合の方が高い数値が出ていることも特徴的であるといえる。

< 付表 > Q: あなたは、「職場」に対して何を強く求めますか？（何を重視しますか？）（複数回答）

■ 全体 ■ 評価結果が上位レベル ■ 評価結果が中位レベル ■ 評価結果が下位レベル



(12) 上司の「強み」「弱み」と思われるものは何か？

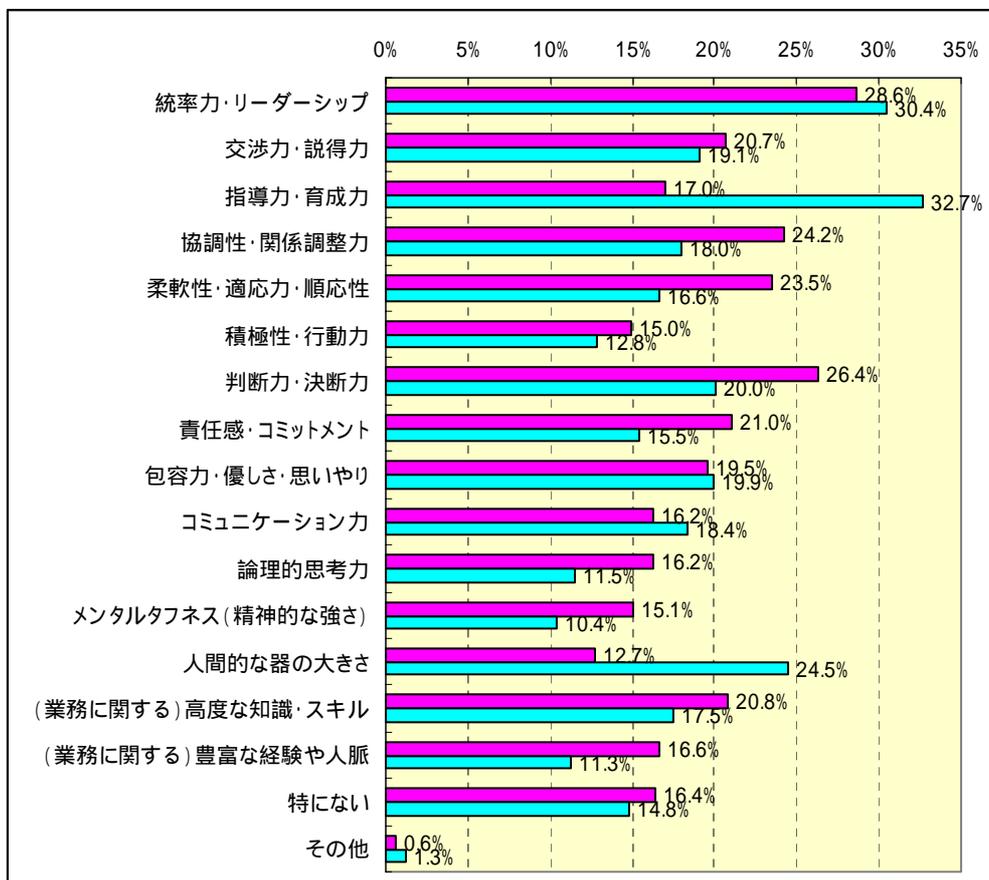
職場の上司に対して、どんな強みがあるか、またどんな弱みがあるかを、それぞれ同一項目群の中から選択してもらった。まず「強み」について尋ねたところ、「統率力・リーダーシップ」が28.6%で最も高く、以下「判断力・決断力」(26.4%)、「協調性・関係調整力」(24.2%)、「柔軟性・適応力・順応性」(23.5%)、「責任感・コミットメント」(21.0%)が上位5項目を占めた。逆に下位項目となったのは、「人間的な器の大きさ」(12.7%)、「積極性・行動力」(15.0%)、「メンタルタフネス(精神的な強さ)」(15.1%)等であるが、これらは「強み」として特に認識されてはいないものの、即「弱み」と位置付けられるものではないと考えられる。上位項目を見ると、組織をまとめる長として必要不可欠な能力があがっており、これらだけを見れば、上司が部下から頼りにされている様子が見てとれる。

一方、「弱み」について尋ねた結果では、「指導力・育成力」が32.7%で最も高く、以下「統率力・リーダーシップ」(30.4%)、「人間的な器の大きさ」(24.5%)、「判断力・決断力」(20.0%)、「包容力・優しさ・思いやり」(19.9%)が上位5項目となった。逆に下位項目となったのは、「メンタルタフネス(精神的な強さ)」(10.4%)、「(業務に関する)豊富な経験や人脈」(11.3%)、「論理的思考力」(11.5%)等であった。「弱み」としてあがった項目は、部下からの期待に比して「強くない(=強化して欲しい)」とみなされているものであり、上司として強い認識が必要である。

<付表> Q: あなたの現在の上司の「強み」と思われる能力は、どんなものですか？(複数回答)

Q: あなたの現在の上司の「弱み」と思われる能力は、どんなものですか？(複数回答)

■ 上司の「強み」 ■ 上司の「弱み」



(13) 上司に強化して欲しい能力は何か？

前頁でふれた「上司の強みと弱み」について、それぞれの項目が「強み」とされた値から「弱み」とされた値を差し引き、数値の高い順にランキングを示した。「強み」と「弱み」の差において、どちらがどれだけ大きいかを見ることで、当該項目の重要度（＝更なる改善・強化が求められる程度）の高さを表したことになる。この結果、最も重要度が高いとされるのは「指導力・育成力」で、以下「人間的な器の大きさ」、「コミュニケーション力」、「統率力・リーダーシップ」、「包容力・優しさ・思いやり」がランキングの上位5項目となった。逆にランキングの下位項目となったのは、「柔軟性・適応力・順応性」、「判断力・決断力」、「協調性・関係調整力」等であり、これらの項目の重要度は（相対的に）低いことがわかった。前頁において「強み」「弱み」として上位にあがった顔ぶれとはやや異なるが、このランキングにおいて上位にあがったものは、「強み」より「弱み」の方が高く位置付けられているものであり、より上司に足りない能力（＝強化して欲しい能力）としてみなすことができる。

<付表>「上司の強み」-「上司の弱み」のポイントによるランキング

	強み	弱み	差
指導力・育成力	16.98%	32.70%	-15.72%
人間的な器の大きさ	12.67%	24.46%	-11.79%
コミュニケーション力	16.22%	18.38%	-2.16%
統率力・リーダーシップ	28.64%	30.42%	-1.78%
包容力・優しさ・思いやり	19.52%	19.90%	-0.38%
交渉力・説得力	20.66%	19.14%	1.52%
積極性・行動力	14.96%	12.80%	2.16%
(業務に関する)高度な知識・スキル	20.79%	17.49%	3.30%
メンタルタフネス(精神的な強さ)	15.08%	10.39%	4.69%
論理的思考力	16.22%	11.53%	4.69%
(業務に関する)豊富な経験や人脈	16.60%	11.28%	5.32%
責任感・コミットメント	21.04%	15.46%	5.58%
協調性・関係調整力	24.21%	18.00%	6.21%
判断力・決断力	26.36%	20.03%	6.33%
柔軟性・適応力・順応性	23.45%	16.60%	6.85%

(14) 部下の「強み」「弱み」と思われるものは何か？

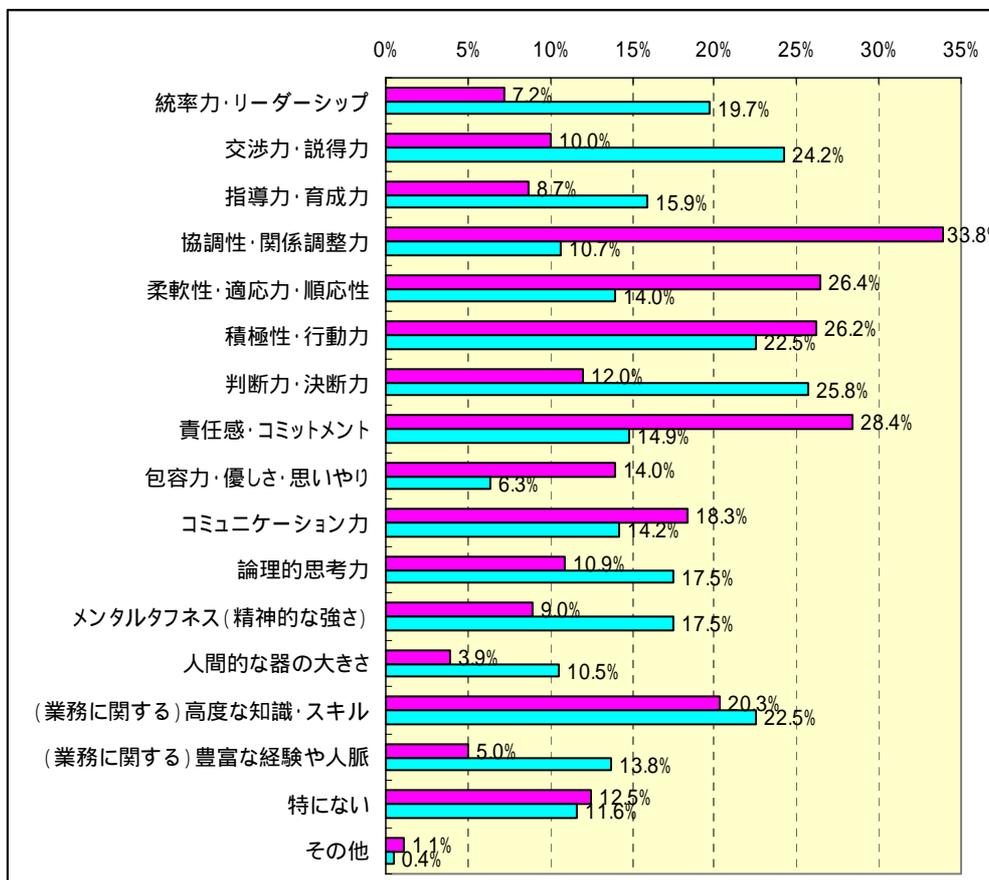
職場の部下に対して、どんな強みがあるか、またどんな弱みがあるかを、それぞれ同一項目群の中から選択してもらった。まず「強み」について尋ねたところ、「協調性・関係調整力」が33.8%で最も高く、以下「責任感・コミットメント」(28.4%)、「柔軟性・適応力・順応性」(26.4%)、「積極性・行動力」(26.2%)、「(業務に関する)高度な知識・スキル」(20.3%)が上位5項目を占めた。逆に下位項目となったのは、「人間的な器の大きさ」(3.9%)、「(業務に関する)豊富な経験や人脈」(5.0%)、「統率力・リーダーシップ」(7.2%)等であるが、これらは「強み」ではないものの、部下に強く求められる要素でもないと思われるため、即「弱み」とは位置付けられないと考えられる。上位項目を見ると、上司に言われたことを責任を持って従順に取り組む部下の様子が見てとれる。

一方、「弱み」について尋ねた結果では、「判断力・決断力」が25.8%で最も高く、以下「交渉力・説得力」(24.2%)、「積極性・行動力」(22.5%)、「(業務に関する)高度な知識・スキル」(22.5%)、「統率力・リーダーシップ」(19.7%)が上位5項目となった。逆に下位項目となったのは、「包容力・優しさ・思いやり」(6.3%)、「人間的な器の大きさ」(10.5%)、「協調性・関係調整力」(10.7%)等であった。「弱み」としてあがった項目は、上司からの期待に比して「強くない(=強化して欲しい)」とみなされているものであり、部下として意識して強化していく必要がある。

<付表> Q: あなたの現在の部下の「強み」と思われる能力は、どんなものですか？(複数回答)

Q: あなたの現在の部下の「弱み」と思われる能力は、どんなものですか？(複数回答)

■ 部下の「強み」 ■ 部下の「弱み」



(15) 部下に強化して欲しい能力は何か？

前頁でふれた「部下の強みと弱み」について、それぞれの項目が「強み」とされた値から「弱み」とされた値を差し引き、数値の高い順にランキングを示した。「強み」と「弱み」の差において、どちらがどれだけ大きいかを見ることで、当該項目の重要度（＝更なる改善・強化が求められる程度）の高さを表したことになる。この結果、最も重要度が高いとされるのは「交渉力・説得力」で、以下「判断力・決断力」、「統率力・リーダーシップ」、「(業務に関する)豊富な経験や人脈」、「メンタルタフネス(精神的な強さ)」がランキングの上位5項目となった。逆にランキングの下位項目となったのは、「協調性・関係調整力」、「責任感・コミットメント」、「柔軟性・適応力・順応性」等であり、これらの項目の重要度は(相対的に)低いことがわかった。前頁において「強み」「弱み」として上位にあがった顔ぶれとはやや異なるが、このランキングにおいて上位にあがったものは、「強み」より「弱み」の方が高く位置付けられているものであり、より部下に足りない能力(＝強化して欲しい能力)としてみなすことができる。

<付表> 「部下の強み」-「部下の弱み」のポイントによるランキング

	強み	弱み	差
交渉力・説得力	10.04%	24.24%	-14.20%
判断力・決断力	12.01%	25.76%	-13.75%
統率力・リーダーシップ	7.21%	19.65%	-12.44%
(業務に関する)豊富な経験や人脈	5.02%	13.76%	-8.74%
メンタルタフネス(精神的な強さ)	8.95%	17.47%	-8.52%
指導力・育成力	8.73%	15.94%	-7.21%
人間的な器の大きさ	3.93%	10.48%	-6.55%
論理的思考力	10.92%	17.47%	-6.55%
(業務に関する)高度な知識・スキル	20.31%	22.49%	-2.18%
積極性・行動力	26.20%	22.49%	3.71%
コミュニケーション力	18.34%	14.19%	4.15%
包容力・優しさ・思いやり	13.97%	6.33%	7.64%
柔軟性・適応力・順応性	26.42%	13.97%	12.45%
責任感・コミットメント	28.38%	14.85%	13.53%
協調性・関係調整力	33.84%	10.70%	23.14%