



# News Release

2009年3月12日

## ～ ビジネスパーソンの就業意識調査 vol.3 ～ 3人に1人が、定年まで現在の会社で働き続ける意向

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、深刻な雇用危機を迎えている日本の企業で働く就業者(正社員)に対し、企業で働くことについてどのような意識を持っているかを尋ねた「ビジネスパーソンの就業意識調査」(第3回)を実施しました。

(調査期間：2008年12月24日～2008年12月26日)

### 【 主な調査結果 】

#### ① 年収に対する不足感は、「100～200万円未満」が 36.0%

不足感が「100万円未満」とする割合は、男性で約3割(29.5%)であるのに対し、女性では7割近く(66.3%)に達している。 …参照 p.6

#### ② 年収のダウン幅は、「50万円未満」までが 68.7%

ダウン幅が「50万円未満」とする割合は、20代社員では85.6%。また、従業員規模300人未満の企業においては77.3%を占めている。 …参照 p.7

#### ③ 約3人に1人が、「定年まで現在の会社で働き続ける意向あり」

「定年まで勤めるつもり」とする割合は、全体で32.7%。年齢別に見ると、20代社員では11.2%であるのに対し、40代社員では44.4%。 …参照 p.8

#### ④ 転職を考える理由は、「会社の将来に不安を感じた時」が 49.0%

「モチベーション高位層」では46.7%であるのに対し、「モチベーション低位層」では55.2%が、「会社の将来に不安を感じた時」に転職を考えるとしている。 …参照 p.9

#### ⑤ 上司の弱みは、「指導力・育成力」、「統率力・リーダーシップ」、「人間的な器の大きさ」

上司の強みは、「交渉力・説得力」、「協調性・関係調整力」、「責任感・コミットメント」

…参照 p.14

### ◆ 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(\*注1) 登録ビジネスモニター
2. 調査方法： 非公開型インターネット Web アンケート
3. 調査期間： 2008年12月24日～2008年12月26日
4. 有効回答者数： 1,069人
5. 回答者の属性：

### <性別>

全体	1069人	100.0%
男性	885人	82.8%
女性	184人	17.2%

### <年齢>

全体	1069人	100.0%
20歳～29歳	125人	11.7%
30歳～39歳	402人	37.6%
40歳～49歳	365人	34.1%
50歳以上	177人	16.6%

### <役職>

全体	1069人	100.0%
役員	17人	1.6%
管理職	281人	26.3%
一般社員(正社員)	768人	71.8%
その他	3人	0.3%

### <勤務先の従業員規模>

全体	1069人	100.0%
300人未満	269人	25.2%
300～1000人未満	268人	25.1%
1000～5000人未満	257人	24.0%
5000人以上	275人	25.7%

### 【補足】

\*注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(11.1万人)、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(7.3万人)、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323万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、さまざまな市場調査ニーズに対応している。(モニターの人数は2009年3月現在)

## 調査結果項目一覧表

(1) 現在の仕事にどの程度満足しているか？	4
(2) 現在の年収にどの程度満足しているか？	5
(3) 年収が最低どのくらいアップすれば満足するか？	6
(4) 年収が最高どのくらいダウンまで耐えられるか？	7
(5) 現在の会社であと何年くらい働こうと思っているか？	8
(6) 転職を考える理由	9
(7) 「会社」に対して何を強く求めるか？	10
(8) 「仕事」に対して何を強く求めるか？	11
(9) 「職場」に対して何を強く求めるか？	12
(10) 「上司」に対して何を強く求めるか？	13
(11) 上司の「強み」「弱み」と思われるものは何か？	14
(12) 上司に強化して欲しい能力は何か？	15
(13) 部下の「強み」「弱み」と思われるものは何か？	16
(14) 部下に強化して欲しい能力は何か？	17

## 調査結果

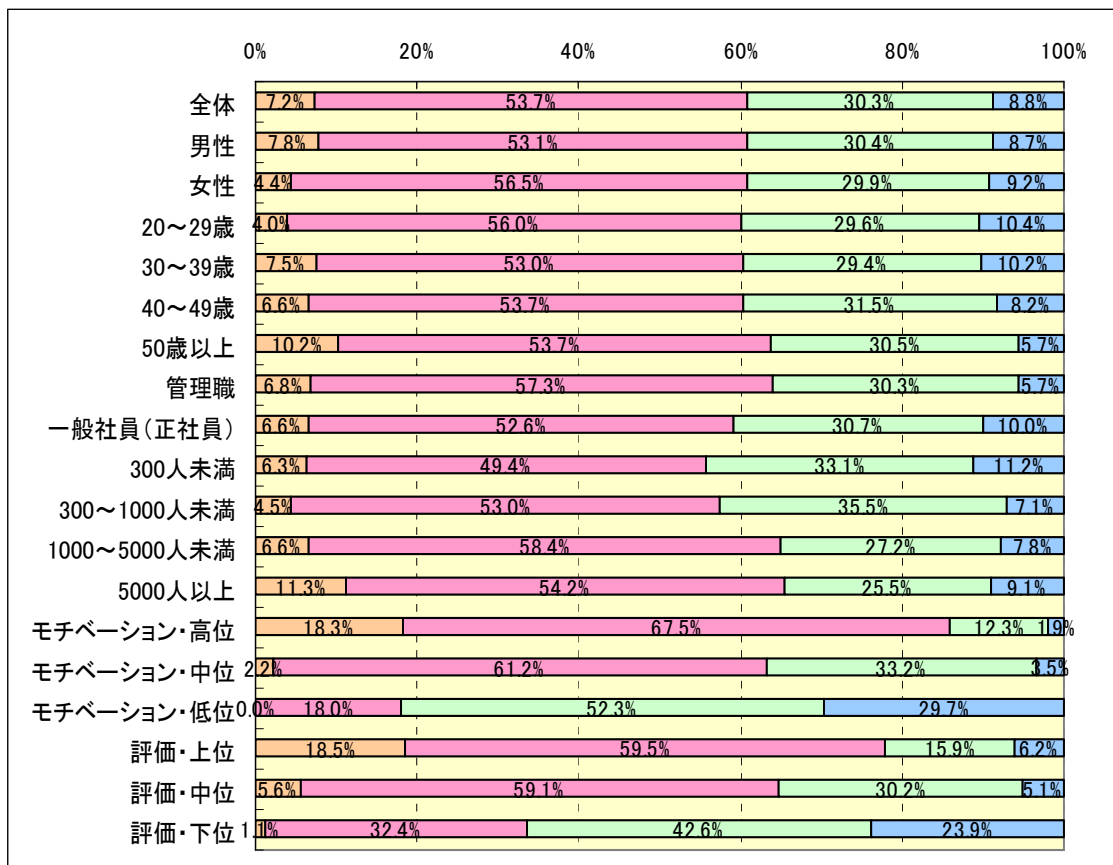
### (1) 現在の仕事にどの程度満足しているか？

企業で働くビジネスパーソン（正社員）に対して、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（7.2%）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（53.7%）に達し、両者を合わせると約6割（60.9%）が現在の仕事に満足していることがわかった。不況期に突入し、リストラによる雇用不安が叫ばれている中で、現在仕事に就いているビジネスパーソンは、雇用が確保されていることに対して少なからず満足していることが推測される。

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9割近く（85.8%）が満足している一方で、「モチベーション中位層」は6割強（63.4%）、「モチベーション低位層」はわずか2割弱（18.0%）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（78.0%）であるのに対し、「評価中位層」は6割強（64.7%）、「評価下位層」は3割強（33.5%）と、大きな開きが見られた。仕事の満足度を見る際、評価結果が良いかどうかが大きく左右していることがわかる。

<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



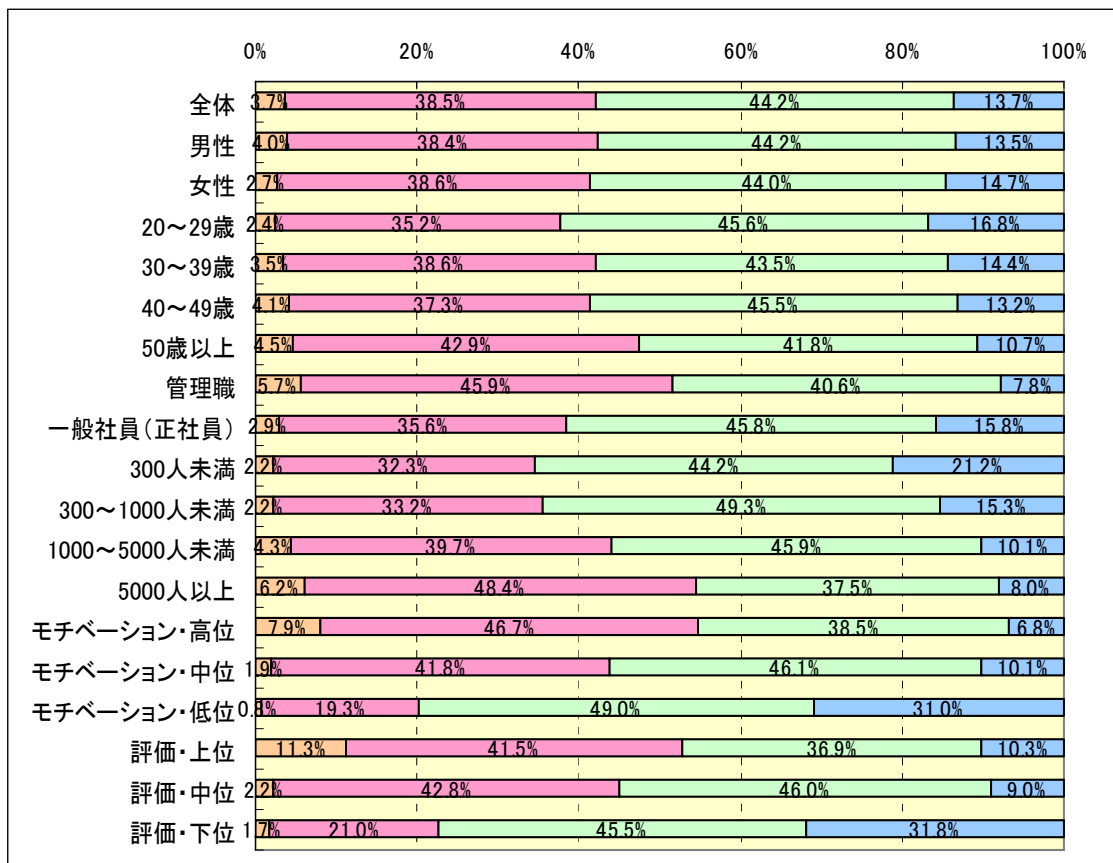
## (2) 現在の年収にどの程度満足しているか？

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3.7%にしかすぎず、「どちらかといえば満足している」(38.5%)と合わせても約4割(42.2%)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、それ程満足していないことがわかる。従業員規模別に比較すると、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、300人未満(34.5%)、300~1000人未満(35.4%)、1000~5000人未満(44.0%)、5000人以上(54.6%)と、規模が大きくなるほど高くなっている。大手企業における処遇が、中小企業に比較して安定していることの表れであると考えられる。

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(54.6%)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」は約4割(43.7%)、「モチベーション低位層」はわずか2割(20.1%)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、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」の年収満足度が約半数(52.8%)であるのに対し、「評価中位層」は4割強(45.0%)、「評価下位層」は約2割(22.7%)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



### (3) 年収が最低どのくらいアップすれば満足するか？

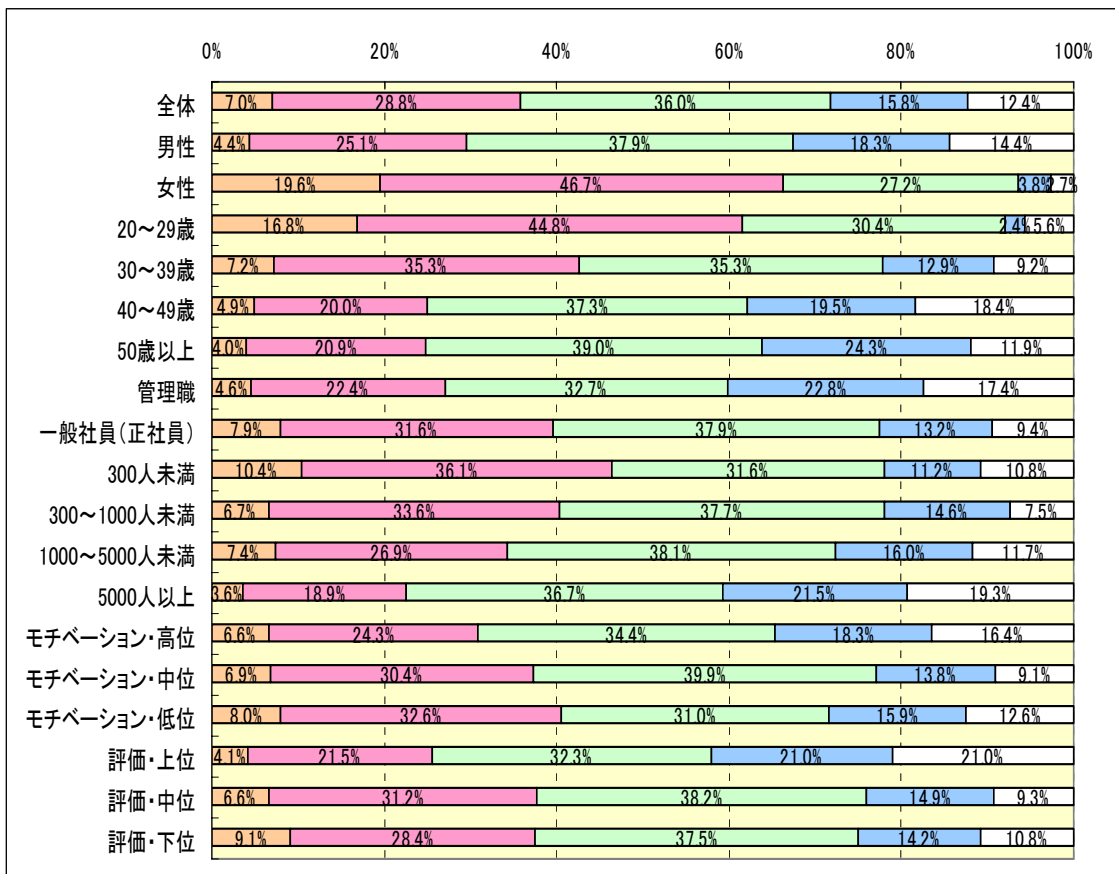
年収が、あと最低どのくらいアップすれば、より満足するかを尋ねてみた。全体で最も多かったのは「100～200万円未満」(36.0%)で、これに次いで「50～100万円未満」(28.8%)があがっており、両者を合わせて「50～200万円未満」の割合が6割強(64.8%)を占めた。

これを男女別に比較すると、「100万円未満」とする割合は、男性で約3割(29.5%)であるのに対し、女性では7割近く(66.3%)に達しており、男性と比較して女性の場合は、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わかる。年齢別の比較においては、「100万円以上」とする割合は、20代で4割弱(38.4%)、30代で6割弱(57.4%)、40代、50代で8割近く(75.2%)と、年齢を重ねるにつれて満足する金額が高くなっている。

また従業員規模別の比較においては、「100万円以上」とする割合は、300人未満(53.6%)、300～1000人未満(59.8%)、1000～5000人未満(65.8%)、5000人以上(77.5%)と、規模が大きくなるにしたがって増大しており、大手企業ほど要求金額が高くなっていることが見てとれる。

<付表>Q: あなたは、年収が最低どのくらいアップすれば(さらに)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



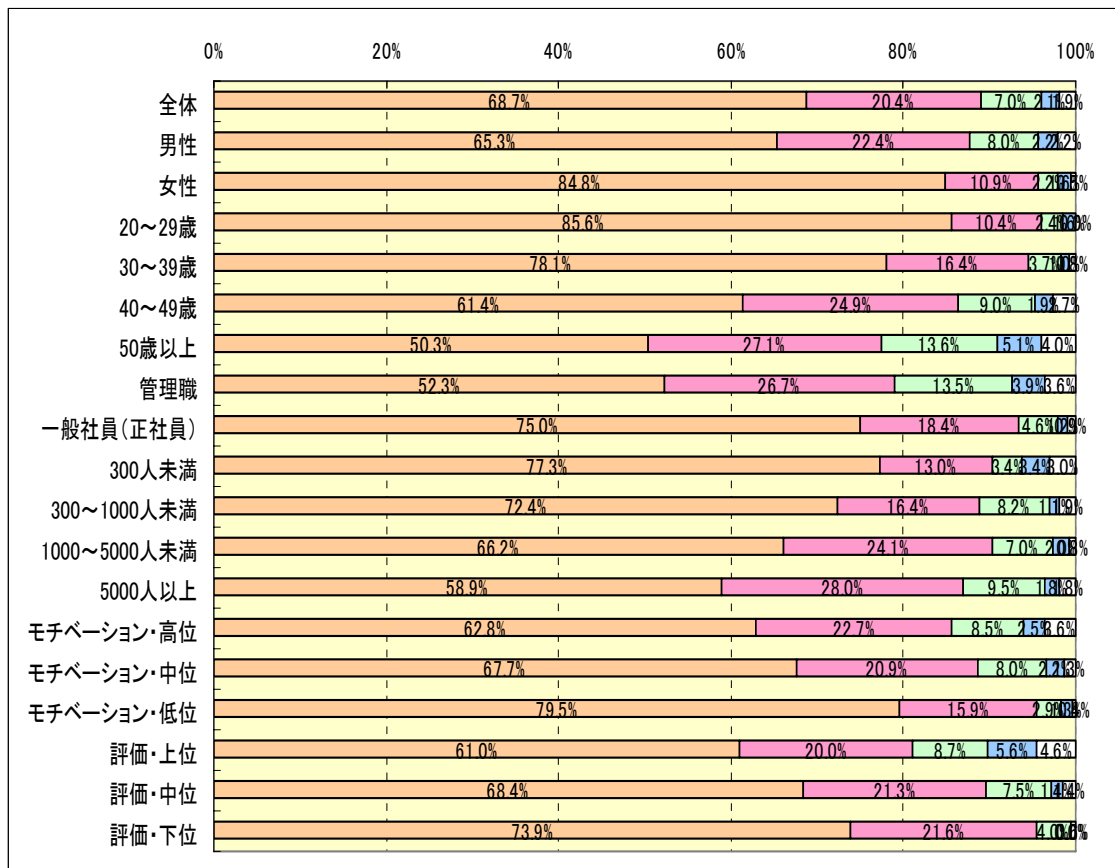
#### (4) 年収が最高どのくらいダウンまで耐えられるか？

年収が、最高どのくらいダウンするまで耐えられるかを尋ねてみた。「50万円未満」とする割合が7割近く（68.7%）を占め、圧倒的に高く、「50～100万円未満」は約2割（20.4%）にすぎず、さらにそれ以上のダウンまで耐えられるとする割合は、わずか1割程度（11.0%）にとどまった。深刻な不況時代に突入し、企業の人件費削減は必至とみられるが、働く社員にとっては、年収水準をできるだけ維持したいところであろう。

これを男女別に比較すると、「50万円未満」とする割合は、男性で6割強（65.3%）であるのに対し、女性では8割強（84.8%）にも達している。また、年齢別の比較においては、「50万円未満」とする割合は、20代で9割弱（85.6%）、30代で8割弱（78.1%）、40代で6割強（61.4%）、50代で約半数（50.3%）と、若年層の方が圧倒的に金銭的な余裕がない様子が伺われる。一方、管理職と一般社員の比較をみると、一般社員では4人に3人（75.0%）が「50万円未満」としているが、管理職においては約半数（52.3%）にとどまっている。

<付表>Q：あなたは、年収が最高どのくらいダウンまで耐えられますか？

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



### (5) 現在の会社であと何年くらい働こうと思っているか？

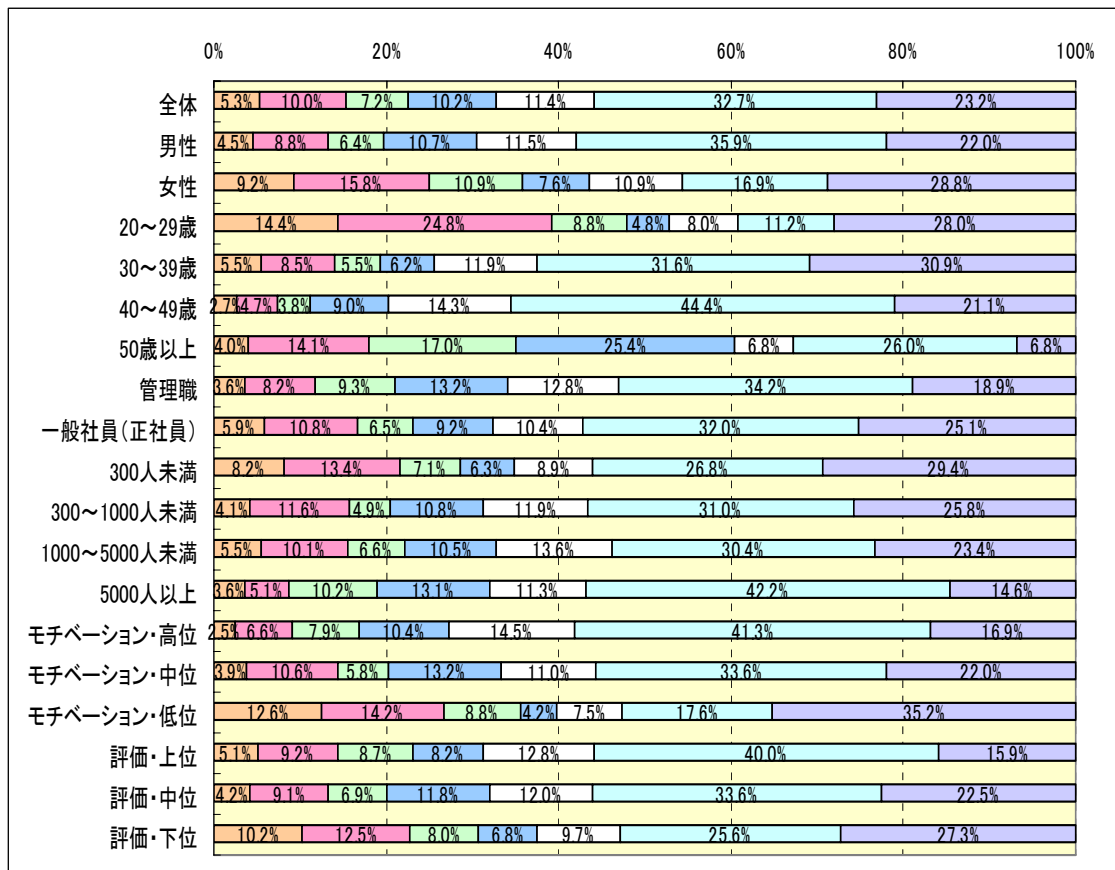
現在の会社でこの先何年働き続ける意向があるのか尋ねたところ、「定年まで勤めるつもり」が32.7%と、3人に1人は現在の会社で働き続ける意向を持っていることがわかった。これを年齢別に比較すると、20代は11.2%、30代は31.6%、40代は44.4%と、40代までは年齢上昇と共にこの割合は高まっているが、50代では26.0%と急激に落ち込んでいる。50代においては「10年以内に転職する可能性がある」割合は、実に6割以上(60.5%)にも及んだ。少子高齢化の影響を受けた雇用延長で、一時は中高年層の定着率も高まると思われたが、不況期の渦中であって、雇用の先行きに不安を感じている中高年層が多いことが推測される。

従業員規模別の比較では、「定年まで勤めるつもり」の割合は「5000人以上」で4割以上(42.2%)を占めるものの、「300人未満」では3割弱(26.8%)と大きな開きが見られた。

「3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9.1%、「モチベーション中位層」は14.5%、「モチベーション低位層」は26.8%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、「定年まで勤めるつもり」と答えた割合に開きがあるものの(各40.0%、25.6%)、全体としてそれほど際立った違いは見られない。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



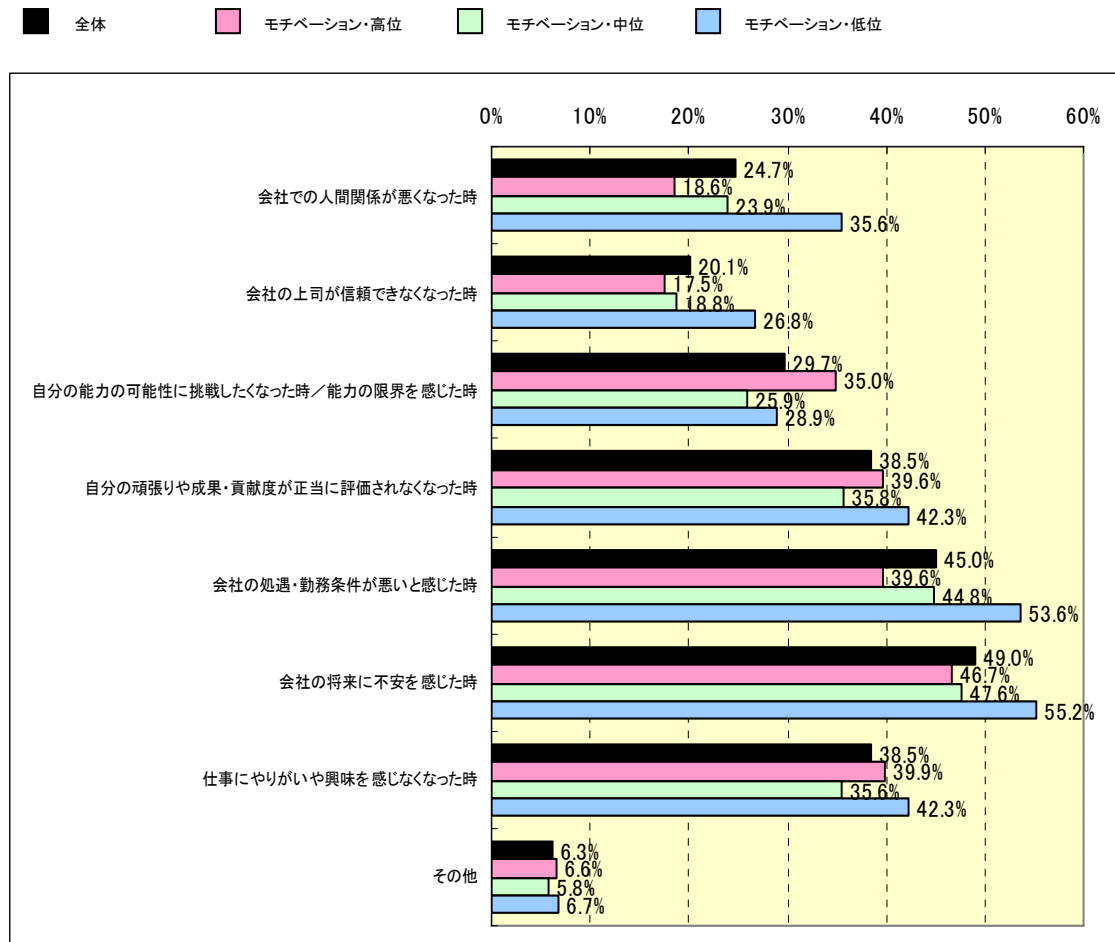


## (6) 転職を考える理由

企業で働くビジネスパーソンは、どのような境遇になったら転職を考えるのであろうか？ 想定される状況について尋ねたところ、全体で最も多かったのは「会社の将来に不安を感じた時」で約半数（49.0%）を占め、次いで「会社の処遇・勤務条件が悪いと感じた時」（45.0%）、「自分の頑張りや成果・貢献度が正当に評価されなくなった時」、「仕事にやりがいや興味を感じなくなった時」（共に 38.5%）となった。「会社の上司が信頼できなくなった時」（20.1%）や「会社での人間関係が悪くなった時」（24.7%）のような「人」に起因する項目は、相対的にそれ程高い割合を占めておらず、まずは会社自体が自分の働く場所として相応しいかどうか判断基準となっていることがわかる。

これ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」の方が「モチベーション低位層」よりも高く挙げた項目は、「自分の能力の可能性に挑戦したくなった時／能力の限界を感じた時」（各 35.0%、28.9%）で、「モチベーション高位層」は自分が活躍できるフィールドを求めて転職するケースが多いことが伺われる。逆に、「モチベーション低位層」の方が「モチベーション高位層」よりもかなり高く挙げた項目は、「会社での人間関係が悪くなった時」（各 35.6%、18.6%）や、「会社の処遇・勤務条件が悪いと感じた時」（各 53.6%、39.6%）であった。彼らは、仕事自体よりも仕事をする際の条件や環境をより重視していることがわかる。

<付表>Q: あなたは、どのような境遇になったら転職を考えますか？（複数回答）

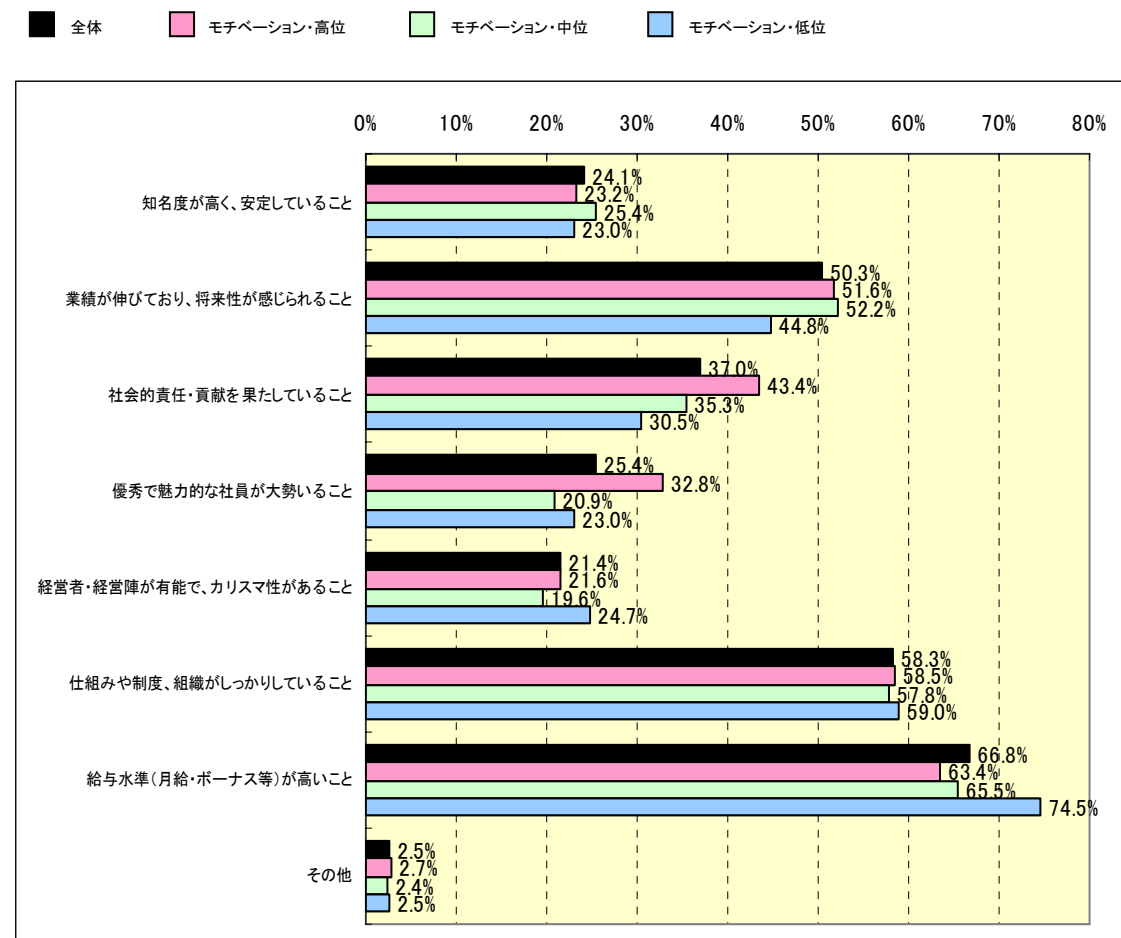


## (7) 「会社」に対して何を強く求めるか？

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7割近く（66.8%）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」（58.3%）、「業績が伸びており、将来性が感じられること」（50.3%）が過半数を占めた。これらは、従来より「会社を選ぶ理由」として重要視された項目であるが、昨今のCSRの理念に基づく「社会的責任・貢献を果たしていること」（37.0%）がこれらに次いで多くあがったのが特徴的である。一方、従来は重要視された「知名度が高く、安定していること」は24.1%にとどまり、社員の就業感・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、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」の方が「モチベーション低位層」よりもかなり高く挙げた項目は、「社会的責任・貢献を果たしていること」（各43.4%、30.5%）、「優秀で魅力的な社員が大勢いること」（各32.8%、23.0%）等で、逆に、「モチベーション低位層」の方が「モチベーション高位層」よりもかなり高く挙げた項目は、「給与水準（月給・ボーナス等）が高いこと」（各74.5%、63.4%）であった。「モチベーション低位層」は、自身に対する現実的なメリットをより強く望んでいると思われる。

<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）



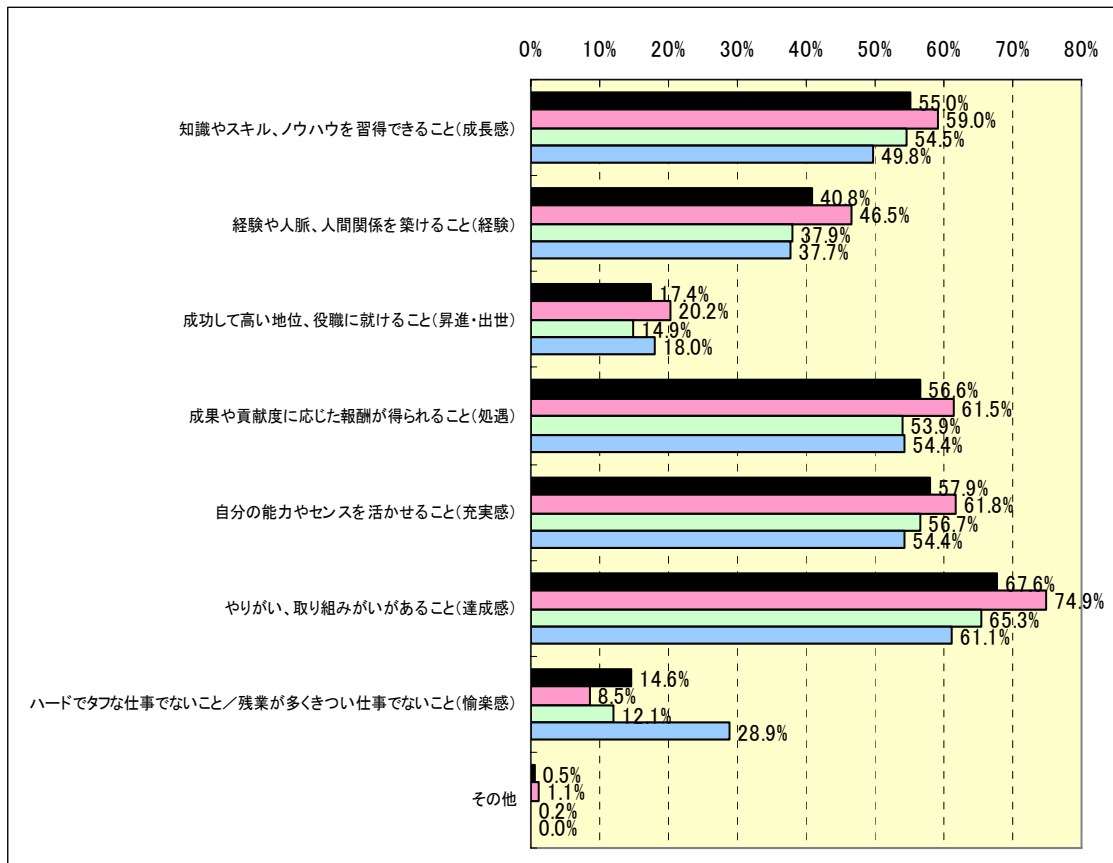
## (8) 「仕事」に対して何を強く求めるか？

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67.6%を占め、これに次いで「自分の能力やセンスを活かせること（充実感）」（57.9%）、「成果や貢献度に応じた報酬が得られること（処遇）」（56.6%）、「知識やスキル、ノウハウを習得できること（成長感）」（55.0%）がそれぞれ過半数を占めた。一方、相対的に割合が低かったのは、「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）」（14.6%）と「成功して高い地位、役職に就けること（昇進・出世）」（17.4%）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（40.8%）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、モチベーションの高低で比較してみると、「モチベーション高位層」の方が「モチベーション低位層」よりもかなり高く挙げた項目は、「やりがい、取り組みがいがあること（達成感）」（各74.9%、61.1%）で、逆に、「モチベーション低位層」の方が「モチベーション高位層」よりもかなり高く挙げた項目は、「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）」（各28.9%、8.5%）であった。それぞれの層が、何によってモチベーションを上げたり下げたりしているかが、推察される結果となった。

<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    ■ モチベーション・高位    ■ モチベーション・中位    ■ モチベーション・低位

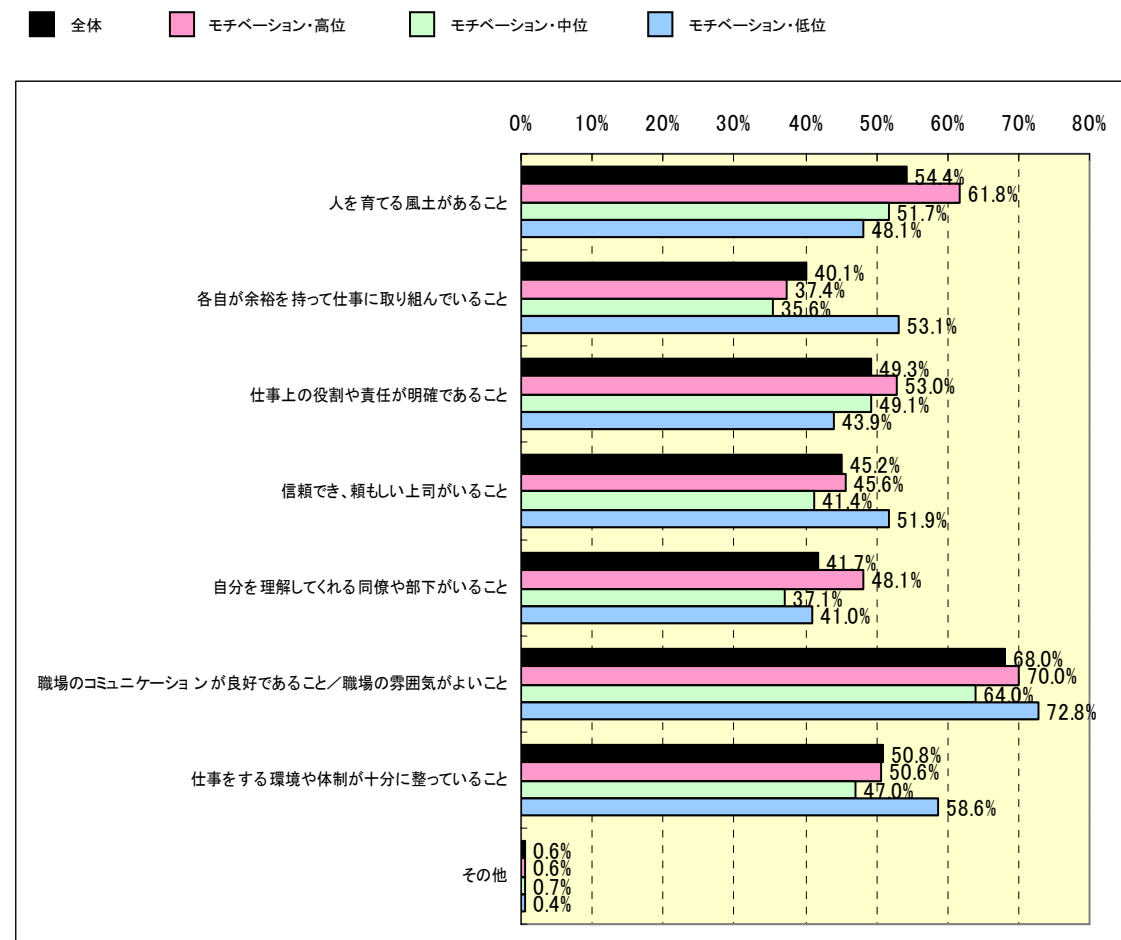


## (9) 「職場」に対して何を強く求めるか？

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68.0%を占め、これに続いて「人を育てる風土があること」（54.4%）、「仕事をする環境や体制が十分に整っていること」（50.8%）が過半数を占めた。

これを、モチベーションの高低で比較してみると、最も高い項目は「モチベーション高位層」、「モチベーション低位層」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70.0%、72.8%）と共通しているが、「モチベーション高位層」においては、これに次いで「人を育てる風土があること」（61.8%）、「仕事上の役割や責任が明確であること」（53.0%）が上位3項目となった。一方、「モチベーション低位層」においては、「仕事をする環境や体制が十分に整っていること」（58.6%）が二番目に高く、次いで「各自が余裕を持って仕事に取り組んでいること」（53.1%）が挙げられた。また、「信頼でき、頼もしい上司がいること」（51.9%）も、「モチベーション低位層」においては比較的高い割合となっている。ちなみに、「モチベーション高位層」と「モチベーション低位層」とで最も開きが大きかった項目は、「各自が余裕を持って仕事に取り組んでいること」（各37.4%、53.1%）であった。

<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）



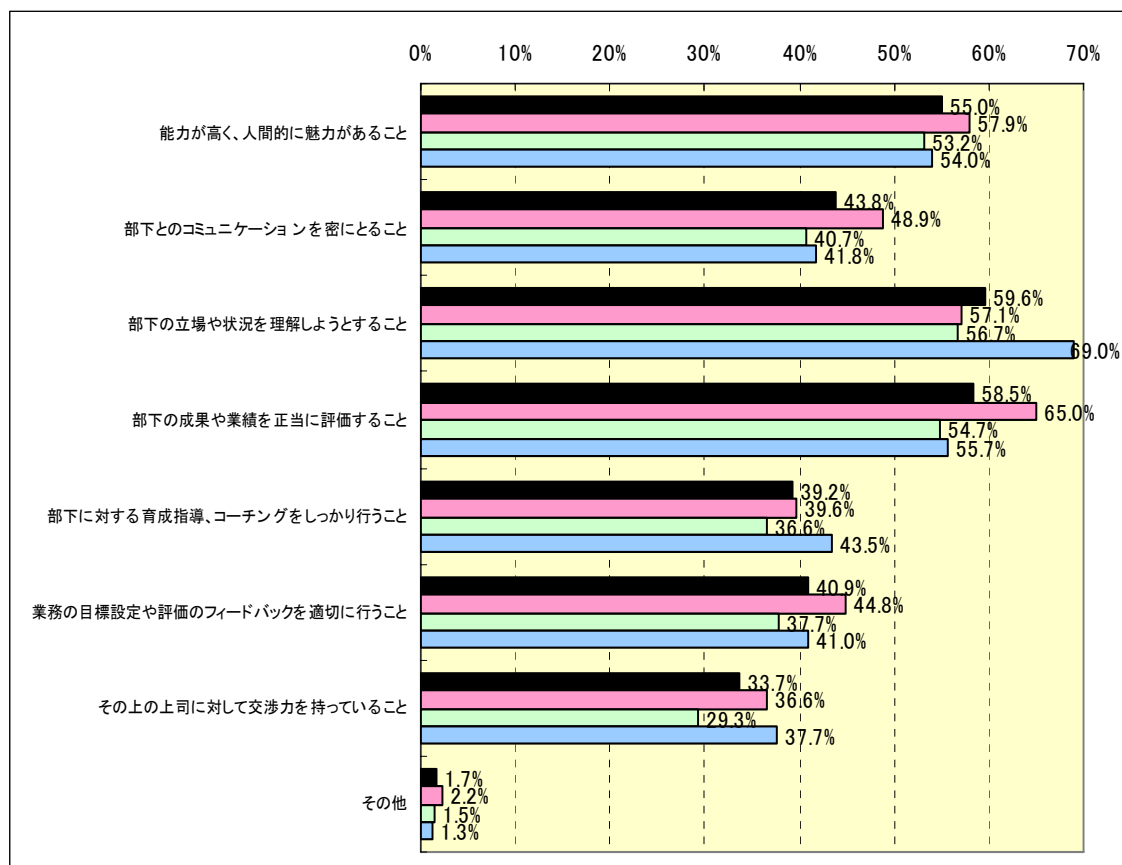
## (10) 「上司」に対して何を強く求めるか？

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、「部下の立場や状況を理解しようとする事」で59.6%を占め、これに続いて「部下の成果や業績を正当に評価すること」（58.5%）、「能力が高く、人間的に魅力があること」（55.0%）が過半数を占めた。上司には、まず部下を正当に理解することを強く望んでいることがわかる。全項目中、類似した項目として「部下とのコミュニケーションを密にとること」と「部下の立場や状況を理解しようとする事」があるが、両者の数値を比較すると、圧倒的に後者（59.6%）の方が前者（43.8%）よりも高く、重要視されていることがわかった。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見せているかどうか求められている。

この結果を、モチベーションの高低で比較してみると、「モチベーション低位層」における上位3項目は、全体の結果と同じであるが、「モチベーション高位層」における上位3項目は、「部下の成果や業績を正当に評価すること」（65.0%）、「能力が高く、人間的に魅力があること」（57.9%）、「部下の立場や状況を理解しようとする事」（57.1%）と、異なる順位になっている。「モチベーション高位層」にとっては、自らの成果や業績を正当に評価されることが、モチベーションを維持するための大前提にあると考えられる。

<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    ■ モチベーション・高位    ■ モチベーション・中位    ■ モチベーション・低位



## (11) 上司の「強み」「弱み」と思われるものは何か？

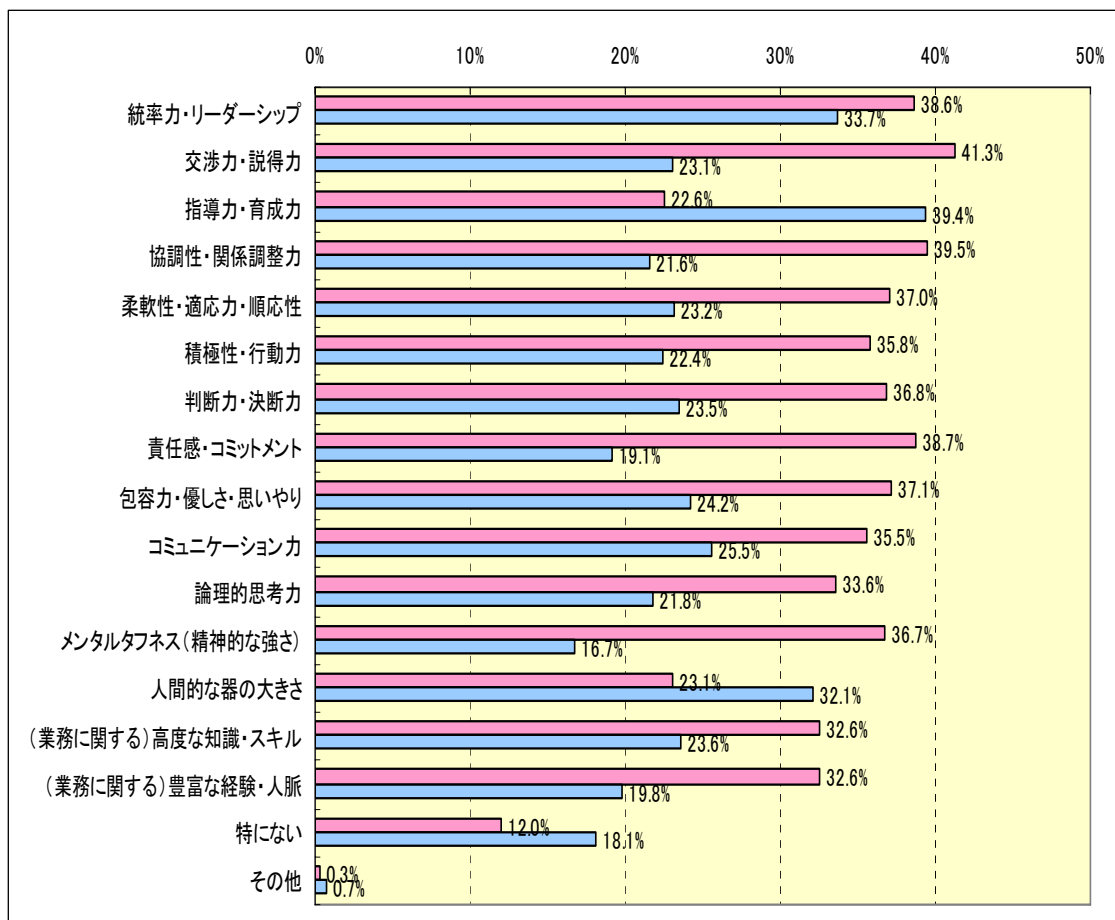
職場の上司に対して、どんな強みがあるか、またどんな弱みがあるかを、それぞれ同一項目群の中から選択してもらった。まず「強み」について尋ねたところ、「交渉力・説得力」が41.3%で最も高く、以下「協調性・関係調整力」(39.5%)、「責任感・コミットメント」(38.7%)が上位3項目を占めた。逆に下位項目となったのは、「指導力・育成力」(22.6%)、「人間的な器の大きさ」(23.1%)等であった。上位項目を見ると、他者とのやり取りにおいて主に力を発揮している上司像が浮かび上がってくる。

一方、「弱み」について尋ねた結果では、「指導力・育成力」が39.4%で最も高く、以下「統率力・リーダーシップ」(33.7%)、「人間的な器の大きさ」(32.1%)が上位3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)」(16.7%)、「責任感・コミットメント」(19.1%)、「(業務に関する)豊富な経験・人脈」(19.8%)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「弱い(=本来もっと強くあるべき)」とみなされているものであり、上司としては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」



## (12) 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たのは「指導力・育成力」で、以下「人間的な器の大きさ」、「統率力・リーダーシップ」、「（業務に関する）高度な知識・スキル」、「コミュニケーション力」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、「メンタルタフネス（精神的な強さ）」、「責任感・コミットメント」、「交渉力・説得力」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。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
① 指導力・育成力	22.57%	39.41%	-16.84%
② 人間的な器の大きさ	23.07%	32.08%	-9.01%
③ 統率力・リーダーシップ	38.61%	33.66%	4.95%
④ （業務に関する）高度な知識・スキル	32.57%	23.56%	9.01%
⑤ コミュニケーション力	35.54%	25.54%	10.00%
⑥ 論理的思考力	33.56%	21.78%	11.78%
⑦ （業務に関する）豊富な経験・人脈	32.57%	19.80%	12.77%
⑧ 包容力・優しさ・思いやり	37.13%	24.16%	12.97%
⑨ 判断力・決断力	36.83%	23.47%	13.36%
⑩ 積極性・行動力	35.84%	22.38%	13.46%
⑪ 柔軟性・適応力・順応性	37.03%	23.17%	13.86%
⑫ 協調性・関係調整力	39.50%	21.58%	17.92%
⑬ 交渉力・説得力	41.29%	23.07%	18.22%
⑭ 責任感・コミットメント	38.71%	19.11%	19.60%
⑮ メンタルタフネス（精神的な強さ）	36.73%	16.73%	20.00%

### (13) 部下の「強み」「弱み」と思われるものは何か？

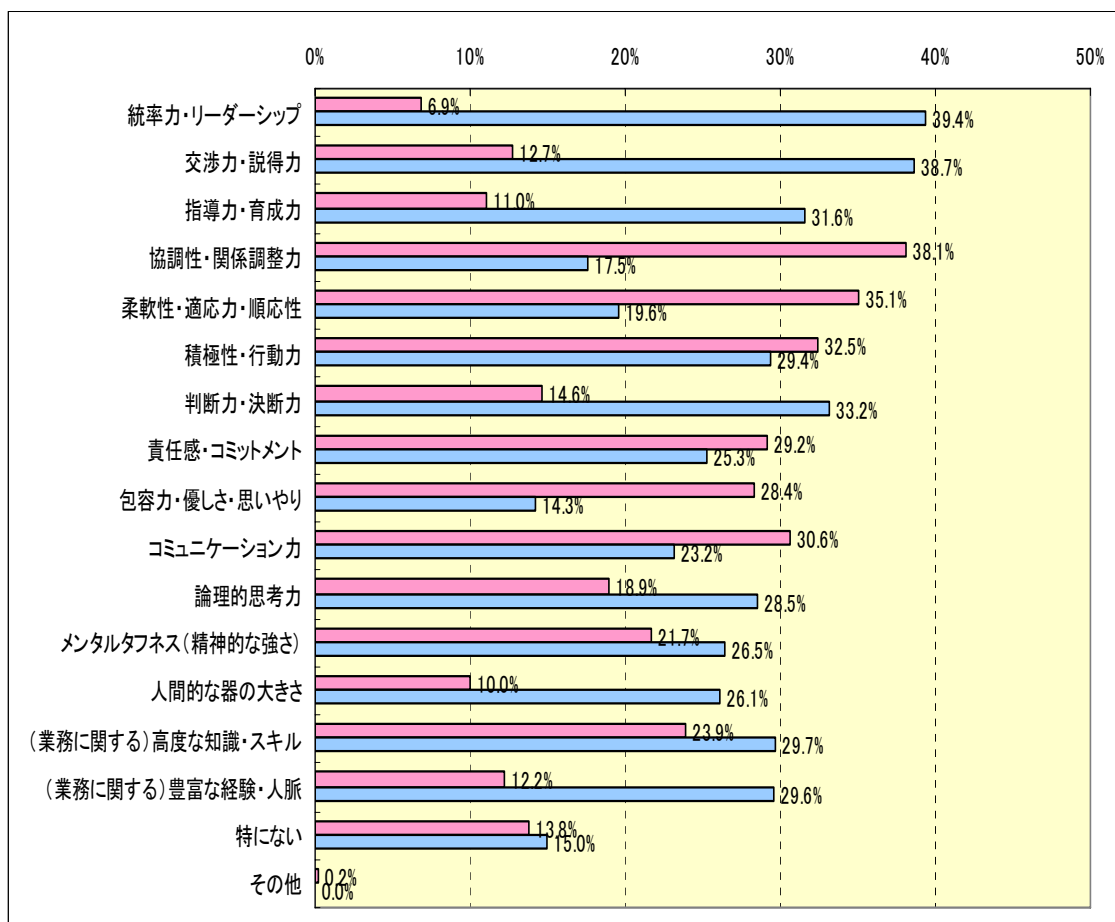
職場の部下に対して、どんな強みがあるか、またどんな弱みがあるかを、それぞれ同一項目群の中から選択してもらった。まず「強み」について尋ねたところ、「協調性・関係調整力」が38.1%で最も高く、以下「柔軟性・適応力・順応性」(35.1%)、「積極性・行動力」(32.5%)が上位3項目を占めた。逆に下位項目となったのは、「統率力・リーダーシップ」(6.9%)、「人間的な器の大きさ」(10.0%)、「指導力・育成力」(11.0%)等であった。上位項目を見ると、相手との関係性を重視し、周囲の状況に合わせながら、積極的に行動するという部下の姿が見てとれる。

一方、「弱み」について尋ねた結果では、「統率力・リーダーシップ」が39.4%で最も高く、以下「交渉力・説得力」(38.7%)、「判断力・決断力」(33.2%)が上位3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」(14.3%)、「協調性・関係調整力」(17.5%)、「柔軟性・適応力・順応性」(19.6%)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「弱い(=本来もっと強くあるべき)」とみなされているものであり、部下としては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」





#### (14) 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たのは「統率力・リーダーシップ」で、以下「交渉力・説得力」、「指導力・育成力」、「判断力・決断力」、「（業務に関する）豊富な経験・人脈」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」、「柔軟性・適応力・順応性」、「包容力・優しさ・思いやり」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。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
① 統率力・リーダーシップ	6.87%	39.35%	-32.48%
② 交渉力・説得力	12.71%	38.66%	-25.95%
③ 指導力・育成力	11.00%	31.62%	-20.62%
④ 判断力・決断力	14.60%	33.16%	-18.56%
⑤ （業務に関する）豊富な経験・人脈	12.20%	29.55%	-17.35%
⑥ 人間的な器の大きさ	9.97%	26.12%	-16.15%
⑦ 論理的思考力	18.90%	28.52%	-9.62%
⑧ （業務に関する）高度な知識・スキル	23.88%	29.73%	-5.85%
⑨ メンタルタフネス(精神的な強さ)	21.65%	26.46%	-4.81%
⑩ 積極性・行動力	32.47%	29.38%	3.09%
⑪ 責任感・コミットメント	29.21%	25.26%	3.95%
⑫ コミュニケーション力	30.58%	23.20%	7.38%
⑬ 包容力・優しさ・思いやり	28.35%	14.26%	14.09%
⑭ 柔軟性・適応力・順応性	35.05%	19.59%	15.46%
⑮ 協調性・関係調整力	38.14%	17.53%	20.61%

## <参考>分析軸について

本調査では、「性別」、「年齢」、「役職」、「勤務先の従業員規模」の基本的な属性項目以外に、下記のような本調査独自の分析軸（2つ）を特別に設け、組織（会社）の中での相対的な位置づけの違いによる比較分析を行っている。

### 1. モチベーションの高さ(=仕事に対するやる気の程度)

ビジネスパーソンが組織で働く上で「いかにやる気があるかどうか（モチベーションの高さ）」を分析軸の1つとした。その理由としては、例えば「仕事に対するやりがい」は、仕事（業務）自体の内容や職場の状況（上司とのかかわり等）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、その時々状況や環境に応じて変化する、と考えたことに基づいている。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）」として位置づけた。仮説として、「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」と考えたことを前提としている。

<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	1069 人	100.0%
高い方だと思う（高位）	366 人	34.2%
どちらともいえない（中位）	464 人	43.4%
低い方だと思う（低位）	239 人	22.4%

### 2. 評価の高さ(≒組織内で優秀な人材であるかどうか≒能力の高さ)

組織で働くビジネスパーソンが、その組織内で「どの程度の優秀さであるか」、言い換えれば「能力の高さ」を、もう1つの分析軸とした。一般的に、どんな組織にも「2：6：2の法則」（\*注2）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かを比較分析しようと試みている。実際の本人の評価結果に厳密に基づく必要はなく、あくまでも本人が自覚している「組織内での位置づけ」を前提とした。自己認識において「高いレベルにあると思っているか、低いレベルだと思っているか」という点こそが、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。

（\*注2：集団を形成すると、「できる人が2割、普通の人6割、できない人が2割」という分布構成になりやすいという法則）

<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	1069 人	100.0%
上位レベル（上位）	195 人	18.2%
中位レベル（中位）	626 人	58.6%
下位レベル（下位）	176 人	16.5%
わからない	72 人	6.7%