

## 第2回

# 上場企業の部長に関する実態調査

### 注目データ

- ・ **2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題**

1位は「業務のデジタル化（DX）への対応」、2位は「コンプライアンスの順守」

- ・ **新しい日常では「リーダーシップ」の重要性が増す**

新しい日常において重要性が増したスキルの2位に「リーダーシップ」があがる（トップは「IT活用」）

- ・ **96.9%がプレイヤーとしての業務を兼務**

プレイヤー業務の比重が4割以上を占める

- ・ **部長としての悩みのトップは「部下がなかなか育たない」**

「悩みは特にない」という部長は15.8%にとどまる

- ・ **6割が「副業容認」を望む**

「年功序列」を望むのは4割弱

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「第2回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、2019年3月に続いて2回目となります。調査は2021年9月14日から16日までの3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、385人（男性377人、女性8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

産業能率大学総合研究所では、上場企業に勤務する部長の業務遂行に関する実態と課題を明らかにすべく、2019年3月に「上場企業の部長に関する実態調査」を初めて実施しました。その後、コロナ禍を経て「新しい日常」と呼ばれる大きな環境変化の中、経営戦略の一翼を担う部長の存在意義はますます高まっています。それを踏まえ、このたび第2回となる同調査を実施しました。

コロナ禍による業務の変化について尋ねたところ、「顧客や取引先とのコミュニケーション」を筆頭に各方面でのコミュニケーションが減少（大幅に減った+やや減った）しています。逆に増加（大幅に増えた+やや増えた）したのが「メールの送受信」でした。

また、新しい日常でのマネジャーに必要なスキルの重要性の変化について尋ねたところ、重要性が増したスキルのトップ3は「IT活用」、「リーダーシップ」、「タイムマネジメント」でした。

プレイングマネジャーという言葉がありますが、96.9%の部長がプレイヤーとマネジャーを兼務しており、前回調査よりも1.1ポイント増加しています。そうした状況について、約半数の部長が「業務に支障がある」と答えています。さらに6割の部長が副業容認を望んでいることも分かりました。

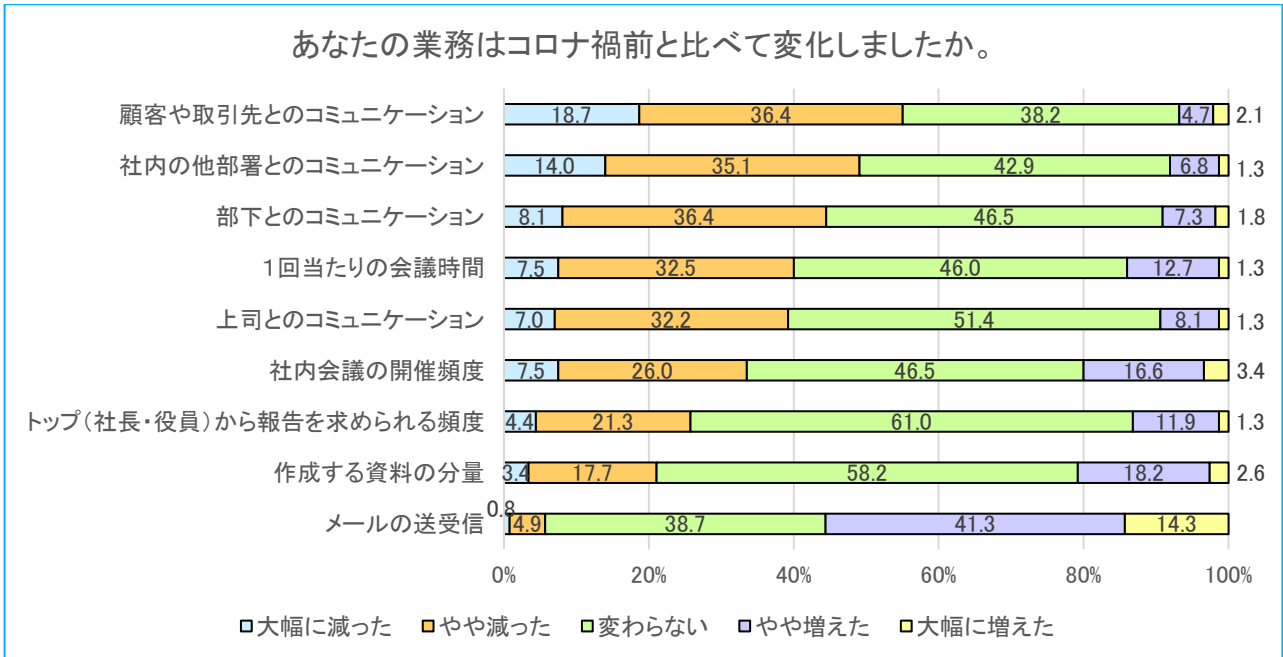
2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題では「業務のデジタル化（DX）への対応」と「コンプライアンスの順守」が4割を超えました。

## 目 次

- 注目データ・・・P. 2 ～ P. 4
- 調査概要・・・P. 5
- 調査結果・・・P. 6 ～ P. 8
- データ集・・・P. 9 ～ P. 20

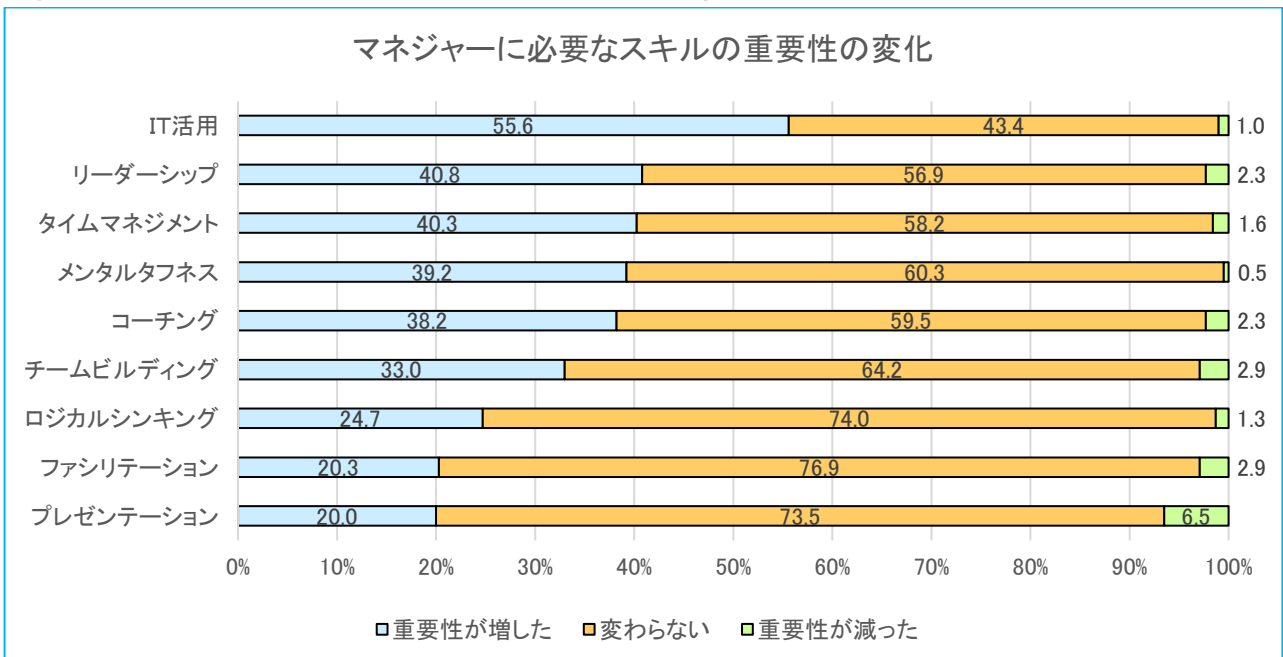
## 注目データ

### ▼コロナ禍前と比較した業務の変化



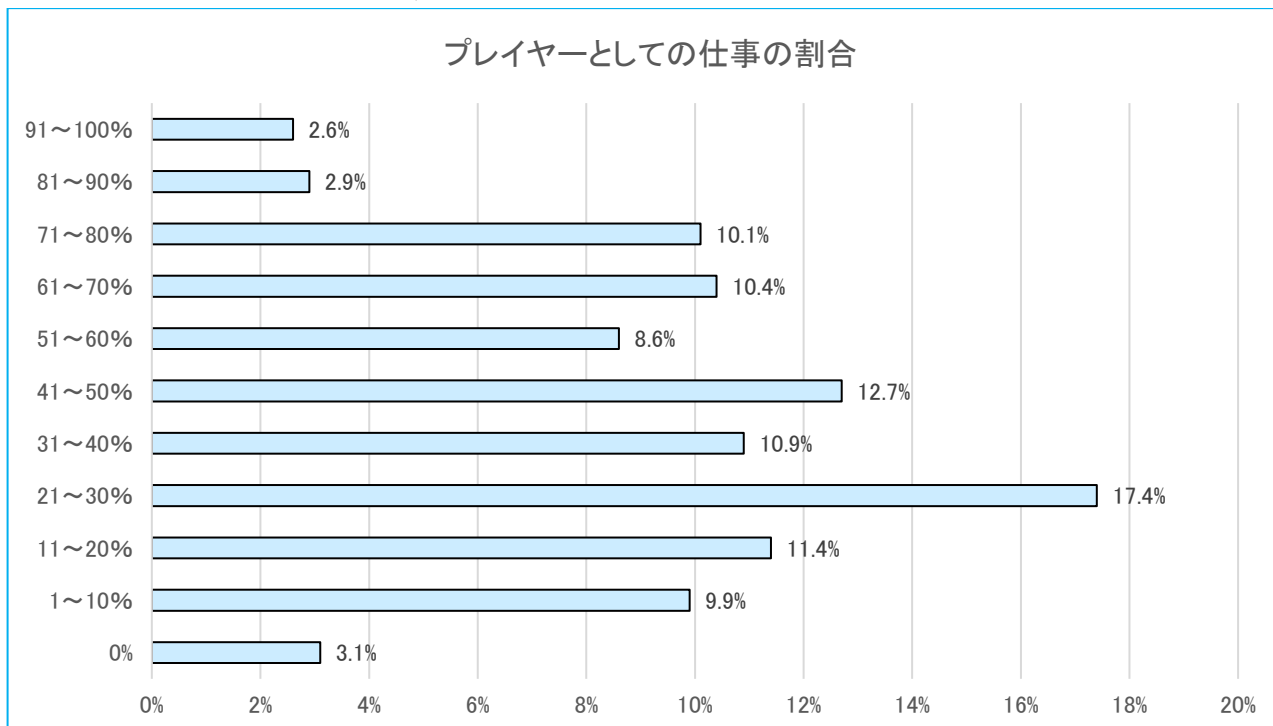
コロナ禍による業務の変化について尋ねたところ、「顧客や取引先とのコミュニケーション」を筆頭に各方面でのコミュニケーションが減少（大幅に減った＋やや減った）しています。逆に増加（大幅に増えた＋やや増えた）したのが「メールの送受信」でした。

### ▼新しい日常では「リーダーシップ」の重要性が増す



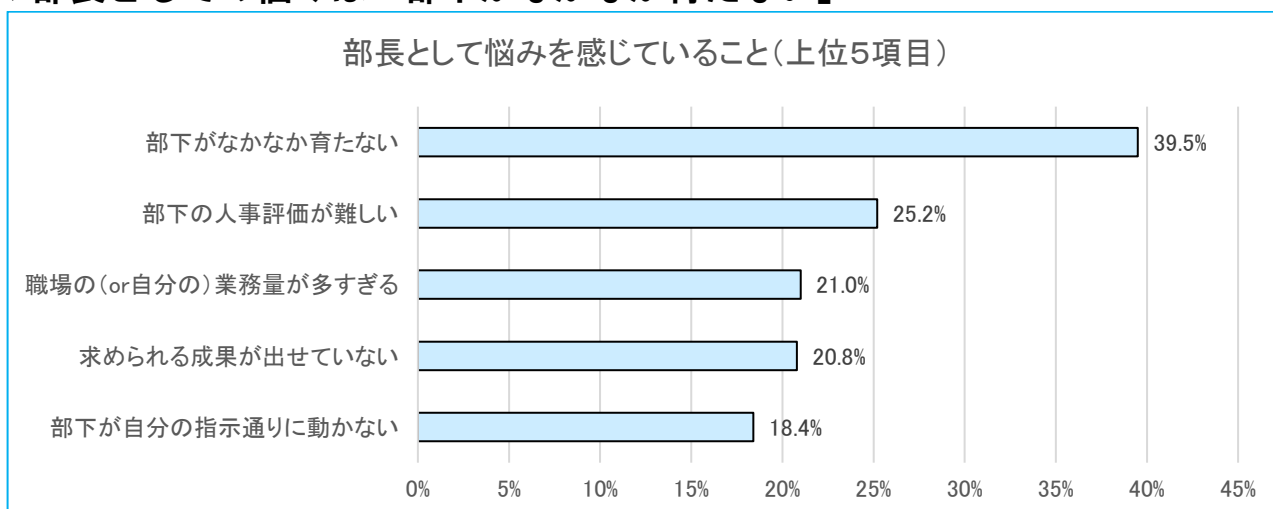
コロナ禍を経た新しい日常において、マネジャーに必要なスキルの重要性の変化について尋ねたところ、重要性が増したスキルのトップ3は「IT活用」、「リーダーシップ」、「タイムマネジメント」でした。テレワークに求められるスキルに加えて、「リーダーシップ」の重要性が増します。

## ▼96. 9%がプレイングマネジャー



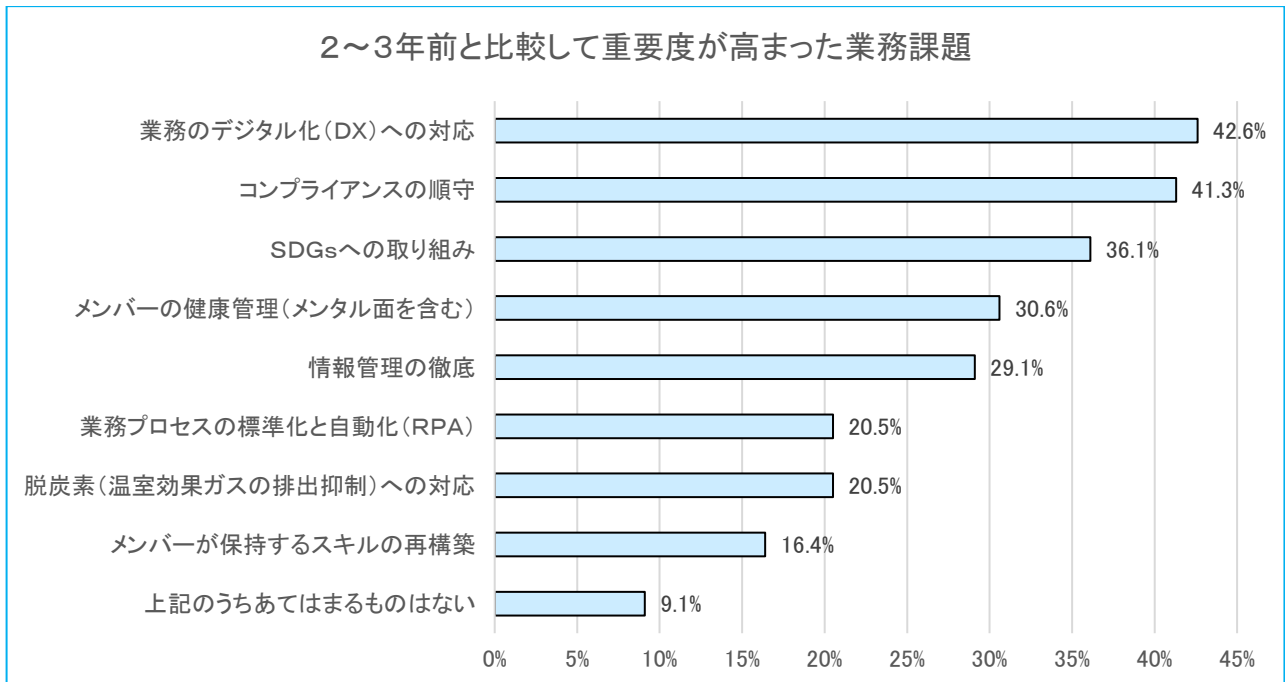
現在の仕事におけるプレイヤーとしての役割を、「0%(なし)」から10%刻み(「1%~10%」、「11%~20%」…)で尋ねました。プレイヤーとしての役割が全くないのはわずか3.1%で、96.9%の部長がプレイヤーとマネジャーを兼務しています。加重平均を算出したところ43.9%となり、部長の業務の4割以上がプレイヤーとしての仕事になっています。ちなみに前回調査の加重平均は39.9%であり、プレイヤー業務の比重の増加が見て取れます。

## ▼部長としての悩みは「部下がなかなか育たない」



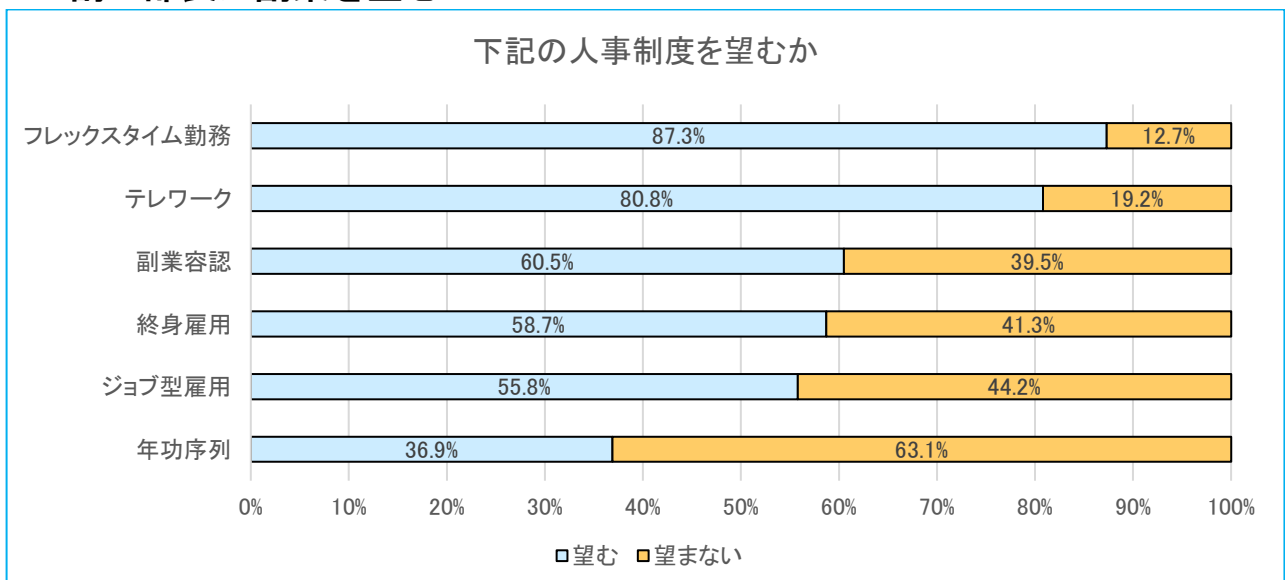
部長としての悩みについて複数回答で尋ねたところ、1位は「部下がなかなか育たない」、2位は「部下の人事評価が難しい」、3位は「職場の(or自分の)業務量が多すぎる」となりました。上記の表にはありませんが、「悩みは特にない」という部長は15.8%にとどまり、多くの部長が悩みを感じている状況です。

## ▼ 2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題



2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題を複数回答で尋ねたところ、「業務のデジタル化(DX)への対応」と「コンプライアンスの順守」が4割を超え、1・2位となりました。多くの企業で取り組みが始まっているDXの重要性が高まっています。

## ▼ 6割の部長が副業を望む



さまざまな人事制度をリストアップして望むかどうか尋ねたところ、「望む」という回答が多かった1位は「フレックスタイム勤務」、2位は「テレワーク」でした。それに続く3位には「副業容認」が入り、6割が副業を望んでいることが分かりました。逆に「年功序列」を望むのは4割弱にとどまっており、それほど望まれていないことが分かりました。

## 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 2021年9月14日～16日（3日間）
3. 調査方法 インターネットリサーチ
4. 有効回答 385人（男性：377人／女性：8人）
5. 回答者属性

(年齢)	20代	2人	( 0.5%)
	30代	12人	( 3.1%)
	40代	78人	(20.3%)
	50代	240人	(62.3%)
	60代	53人	(13.8%)
			385人
(居住地)	北海道・東北	16人	( 4.2%)
	関東	235人	(61.0%)
	中部	46人	(11.9%)
	近畿	59人	(15.3%)
	中国	6人	( 1.6%)
	四国	4人	( 1.0%)
	九州・沖縄	19人	( 4.9%)
	海外	0人	( 0.0%)
		385人	
(業種)	製造業	162人	(42.1%)
	情報通信業	45人	(11.7%)
	金融・保険業	40人	(10.4%)
	卸売・小売業	33人	( 8.6%)
	サービス業	33人	( 8.6%)
	建設業	28人	( 7.3%)
	運輸業	19人	( 4.9%)
	電気・ガス業	11人	( 2.9%)
	不動産業	9人	( 2.3%)
	その他	5人	( 1.3%)
			385人
(従業員数)	100人以上300人未満	18人	( 4.7%)
	300人以上 500人未満	9人	( 2.3%)
	500人以上 1,000人未満	37人	( 9.6%)
	1,000人以上 3,000人未満	76人	(19.7%)
	3,000人以上 5,000人未満	46人	(11.9%)
	5,000人以上10,000人未満	62人	(16.1%)
	10,000人以上	137人	(35.6%)
		385人	
(所属部門)	営業	99人	(25.7%)
	研究開発	54人	(14.0%)
	製造・生産	31人	( 8.1%)
	情報システム	38人	( 9.9%)
	管理（人事、総務、経理など）	88人	(22.9%)
	その他	75人	(19.5%)
		385人	
(部下の人数)	1～5人	75人	(19.5%)
	6～10人	73人	(19.0%)
	11～20人	64人	(16.6%)
	21～30人	47人	(12.2%)
	31～50人	40人	(10.4%)
	51～100人	35人	( 9.1%)
	101人以上	51人	(13.2%)
		385人	

# 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業務を遂行
- ・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」がトップ

## 1-1. コロナ禍の業務への影響

コロナ禍前と比べて業務が変化したか尋ねたところ(問1)、減少(大幅に減った+やや減った)した業務のトップは「顧客や取引先とのコミュニケーション」(55.1%)でした。その他、各方面でのコミュニケーションが減少しています。逆に増加(大幅に増えた+やや増えた)したのが「メールの送受信」(55.6%)でした。対面での接触が減り、メールのやり取りが増えたことが分かります。

## 1-2. マネジャーに必要なスキルの重要性の変化

新しい日常において、マネジャーに必要なスキルの重要性に変化があったか尋ねたところ(問2)、重要性が増したスキルのトップ3は「IT活用」(55.6%)、「リーダーシップ」(40.8%)、「タイムマネジメント」(40.3%)でした。テレワークに求められるスキルに加えて、「リーダーシップ」の重要性が増す状況がうかがえます。

## 1-3. 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3)。「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3.1%にとどまり、ほとんど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17.4%、次が「41~50%」で12.7%でした。「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43.9%となり、部長の業務の約4割以上がプレイヤーとしての仕事になっています。ちなみに前回調査の加重平均は39.9%であり、プレイヤー業務の比重の増加が見て取れます。

## 1-4. 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4)。その結果、「とても支障がある」(11.5%)、「どちらかと言えば支障がある」(37.3%)となり、プレイヤーとしての役割を持つ部長のおよそ5割が、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”と感じています。

## 1-5. 多く時間を割いている業務

部長として「多く時間を割いている業務」について尋ねました(問5)。1位が「部下とのコミュニケーション」(34.3%)、2位が「資料作成」(23.1%)で、この2つが他の業務を大きく引き離しており、前回調査との比較でも大幅に増えています。一方、「上司とのコミュニケーション」や「労務管理」は前回調査から半減しています。

## 2. 業務の課題

---

- ・ 部長の悩みは「部下がなかなか育たない」がトップ
- ・ 組織へ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」

### 2-1. 2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題

2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題を複数回答で尋ねたところ(問6)、「業務のデジタル化(DX)への対応」(42.6%)と「コンプライアンスの順守」(41.3%)が4割を超え、1・2位となりました。そして3位には、近年多くの企業で取り組みが拡大している「SDGs」(36.1%)が入りました。

### 2-2. 部長の労働時間

部長の労働時間について尋ねたところ(問7)、約半数(47.1%)の部長が月平均で30時間を超える実質的な残業を行っていることが分かりました。

### 2-3. 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8)、「部下がなかなか育たない」(39.5%)がトップとなりました。2位は「部下の人事評価が難しい」(25.2%)、3位は「職場の(or自分の)業務量が多すぎる」(21.0%)となりました。

### 2-4. 組織からの期待と組織への貢献度

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9)、「職場運営の方向性を明確に示すこと」(29.6%)が2位「メンバーに適切に業務を分担すること」(15.8%)以下を大きく引き離してトップとなりました。3位には「長期的なキャリアを見据えた部下育成」(15.3%)が入っています。

前回調査との比較では、前回2位の「長期的なキャリアを見据えた部下育成」が3.7ポイント減少して3位となり、前回3位の「メンバーに適切に業務を分担すること」が2.1ポイント増加して2位になりました。

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10)。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」(20.3%)となり、2位も組織からの期待と同様に「メンバーに適切に業務を分担すること」(19.5%)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」(15.8%)が入っています。

前回調査との比較では、前回2位の「他部門などとの調整役を果たすこと」が2.4ポイント減少して3位となり、前回3位の「メンバーに適切に業務を分担すること」が4.6ポイント増加して2位になりました。

問9と問10を比較したところ、組織へ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」(+4.9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」(+4.2ポイント)でした。逆に最も大きく下回ったのは「職場運営の方向性を明確に示すこと」(-9.3ポイント)で、2位が「長期的なキャリアを見据えた部下育成」(-5.7ポイント)でした。



## 3. 部長の処遇

---

- ・ 年収はもっと高くてもよい：34.8%
- ・ 6割の部長が副業を望む

### 3-1. 権限の授与

「部長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11)。「思う」(17.7%)と「どちらかと言えば思う」(51.9%)を足すとおよそ7割(69.6%)が権限を与えられていると思っています。前回調査では、「思う」と「どちらかと言えば思う」の合計が75.8%であり、十分な権限を与えられていると“思う”部長が6.2ポイント減少しています。

### 3-2. 年収の多寡

現在の年収が職務や責任、組織への貢献に見合っていると思うか尋ねたところ(問12)、6割(60.5%)が「見合っている」と回答した一方で、1/3(34.8%)は「もっと高くてもよい」と回答し、年収面での不満も垣間見えます。

### 3-3. 6割の部長が副業を望む

さまざまな人事制度をリストアップして望むかどうか尋ねたところ(問13)、“望む”という回答が多かった1位は「フレックスタイム勤務」(87.3%)、2位は「テレワーク」(80.8%)でした。それに続く3位には「副業容認」(60.5%)が入り、6割が副業を望んでいることが分かりました。逆に「年功序列」を望むのは4割弱(36.9%)にとどまっており、それほど望まれていないことが分かりました。

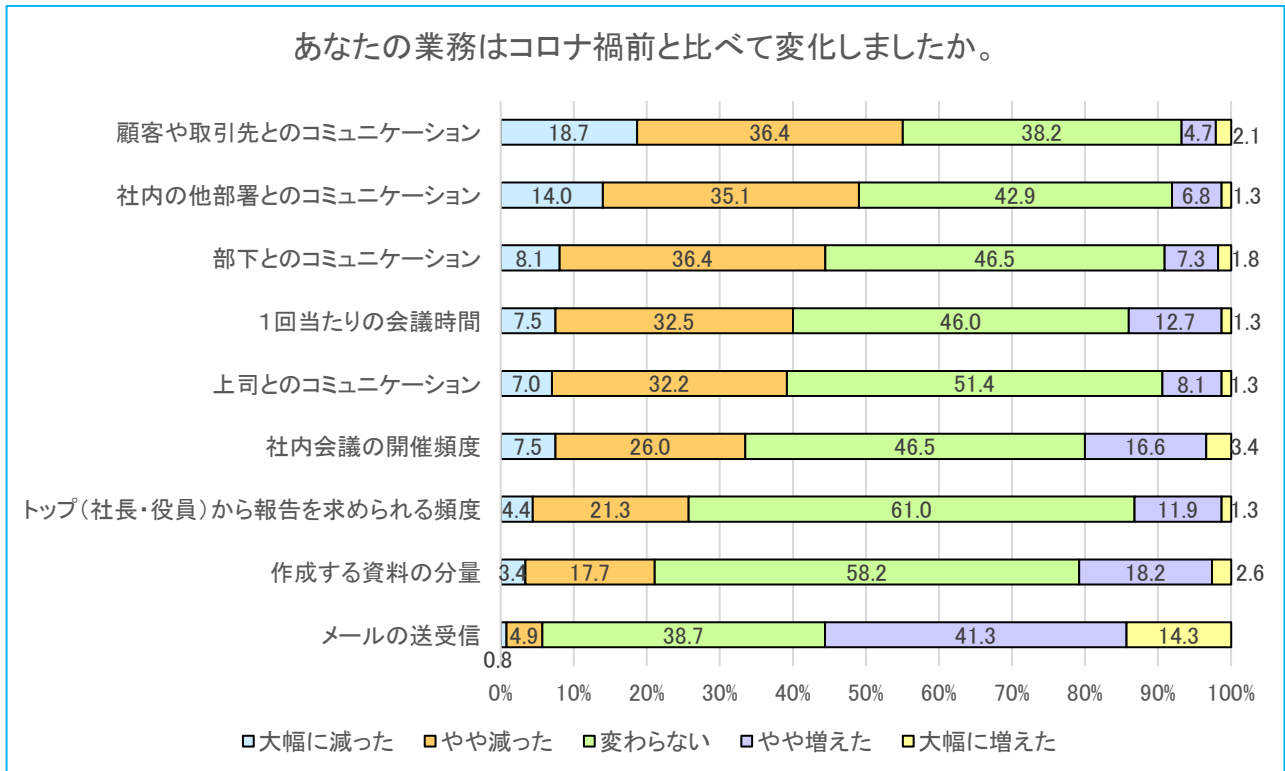
## 第2回 上場企業の部長に関する実態調査

### データ集

問1. あなたの業務はコロナ禍前と比べて変化しましたか。

(今回が初めての質問)

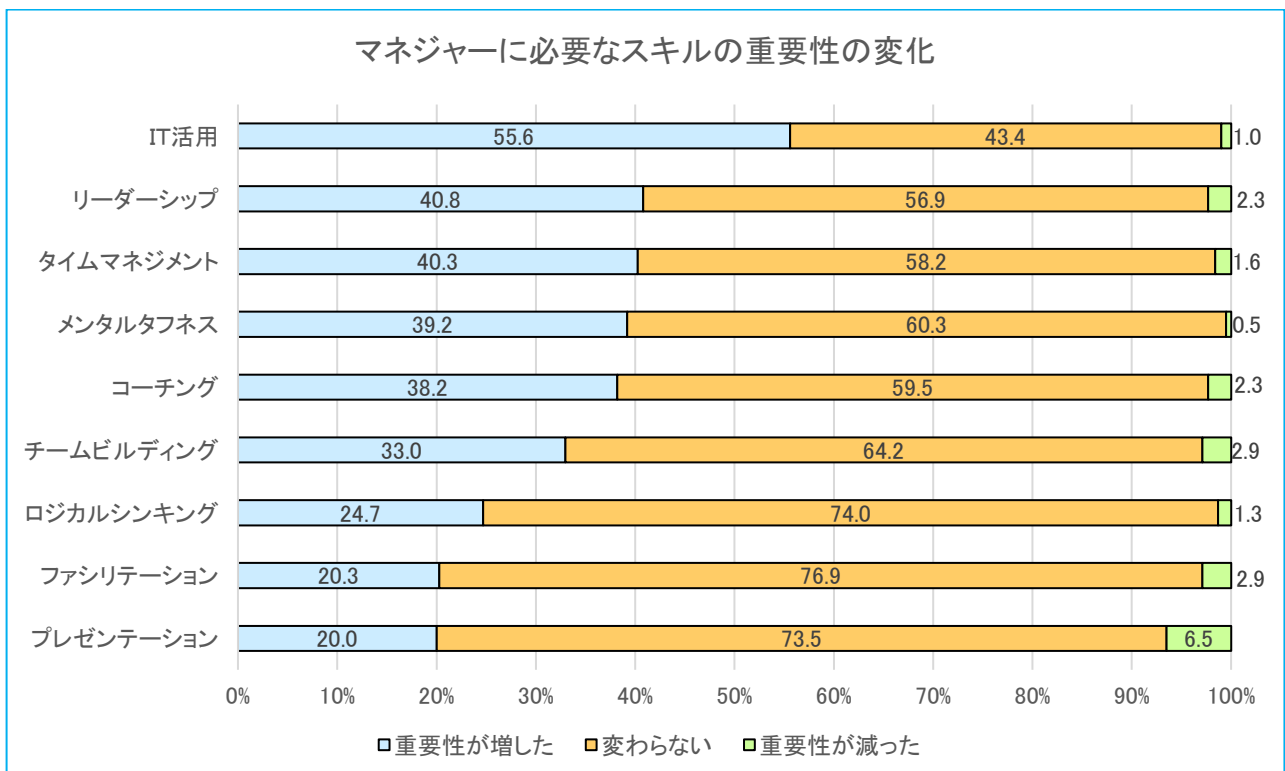
■今回結果



問2. 新しい日常において、マネジャーに必要なスキルの重要性に変化はありましたか。

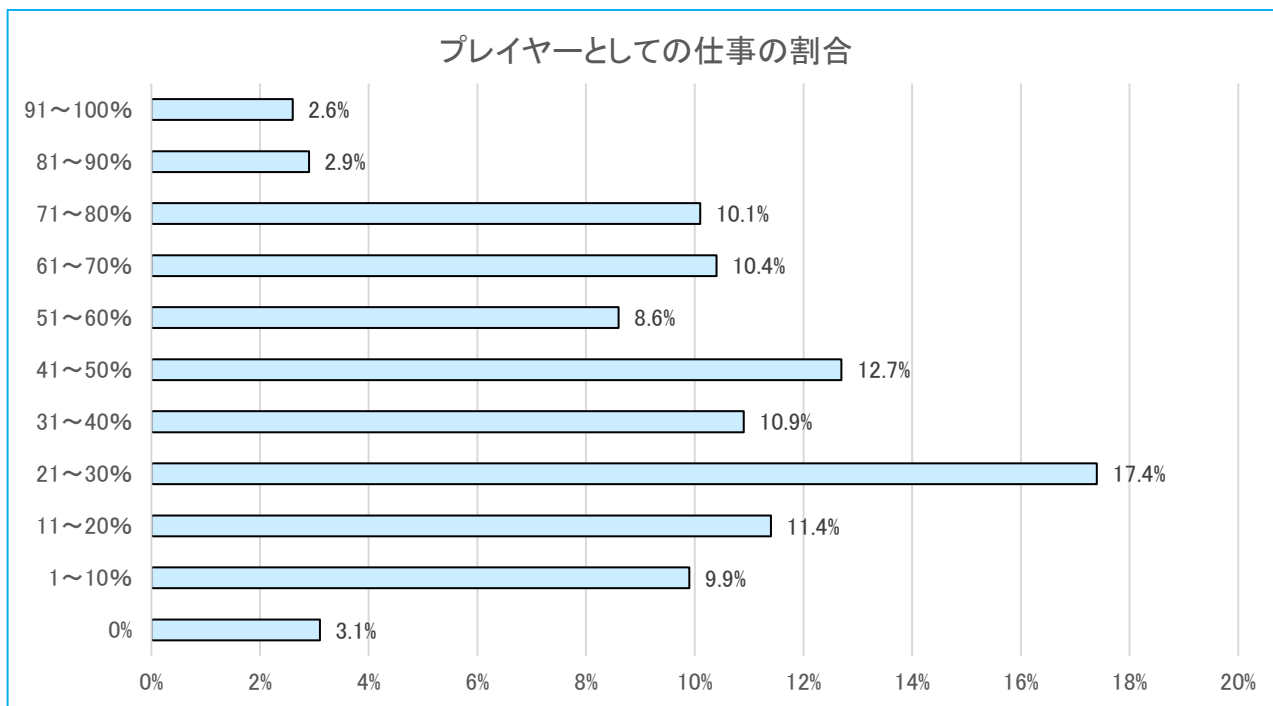
(今回が初めての質問)

■今回結果

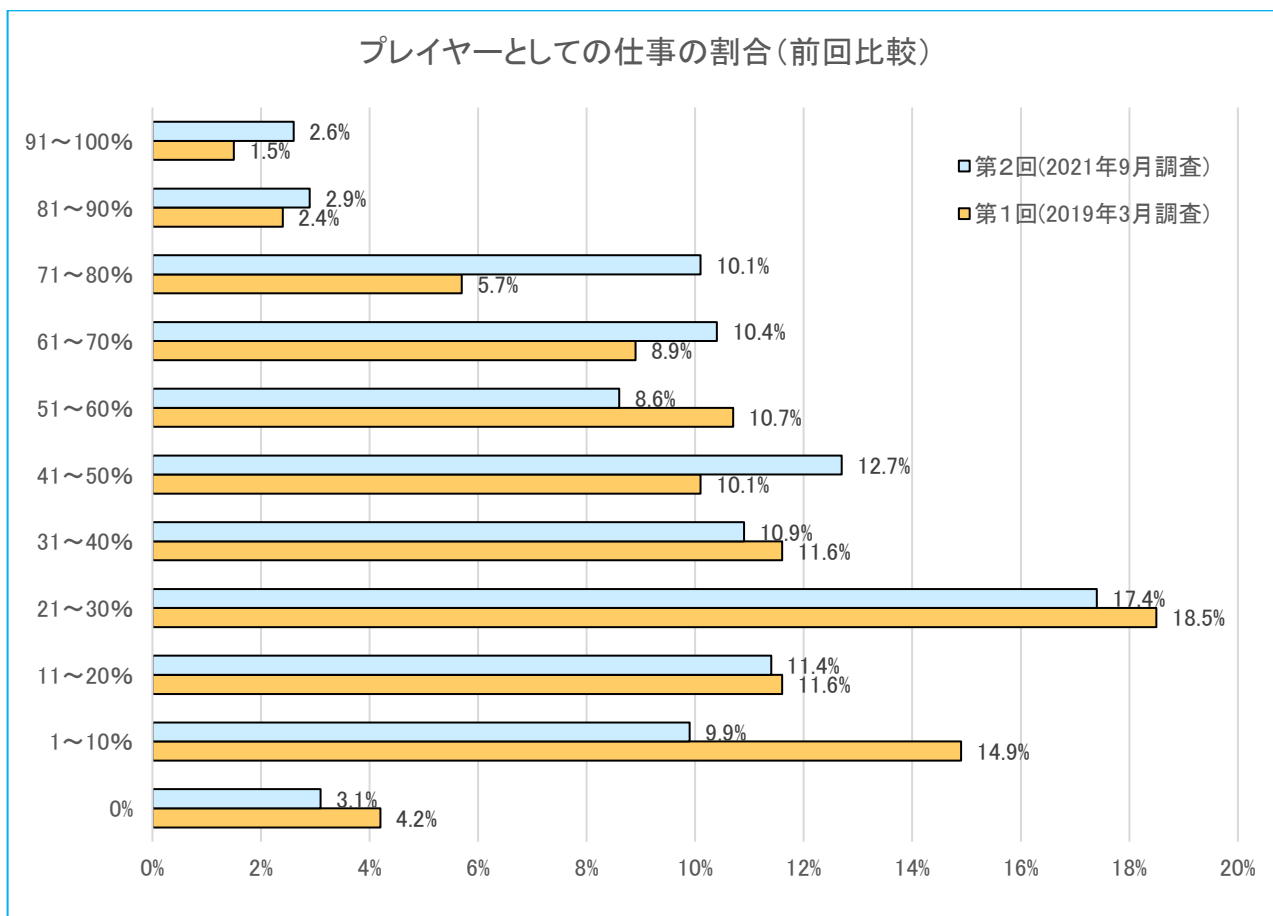


問3. 現在のあなたの仕事におけるプレイヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか。

■今回結果

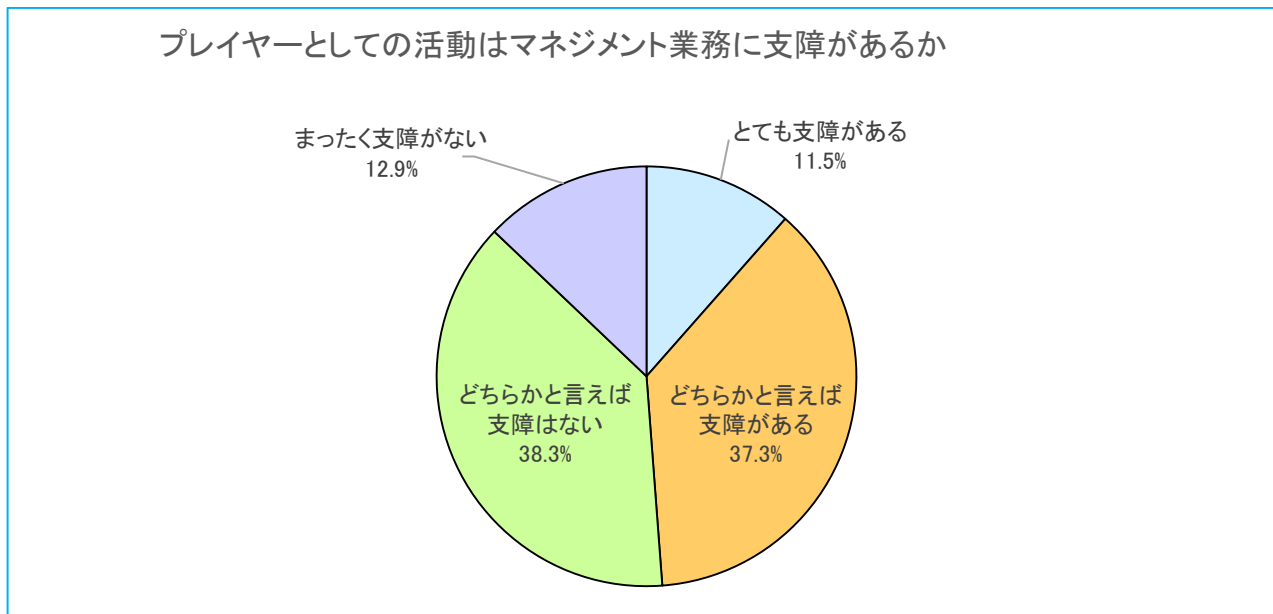


■前回比較

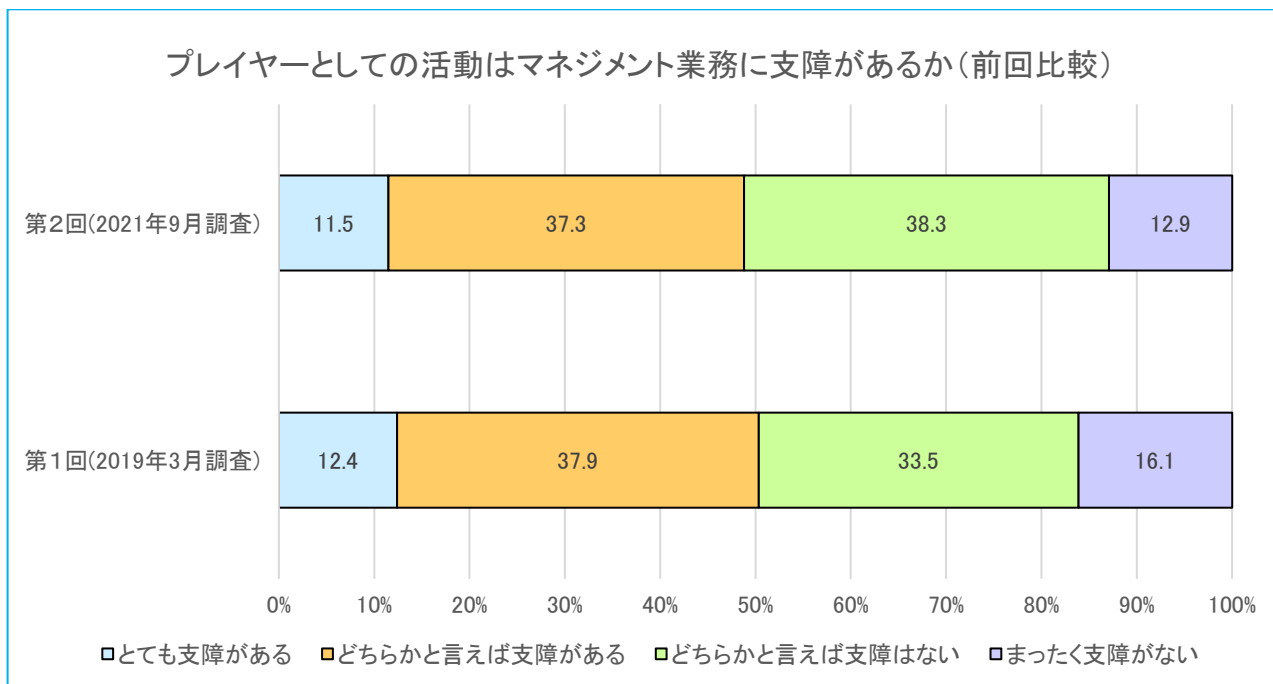


問4. プレイヤーとしての活動は、あなたのマネジメント業務に何らかの支障がありますか。  
 (問3. 「0%」以外/n=373)

■今回結果

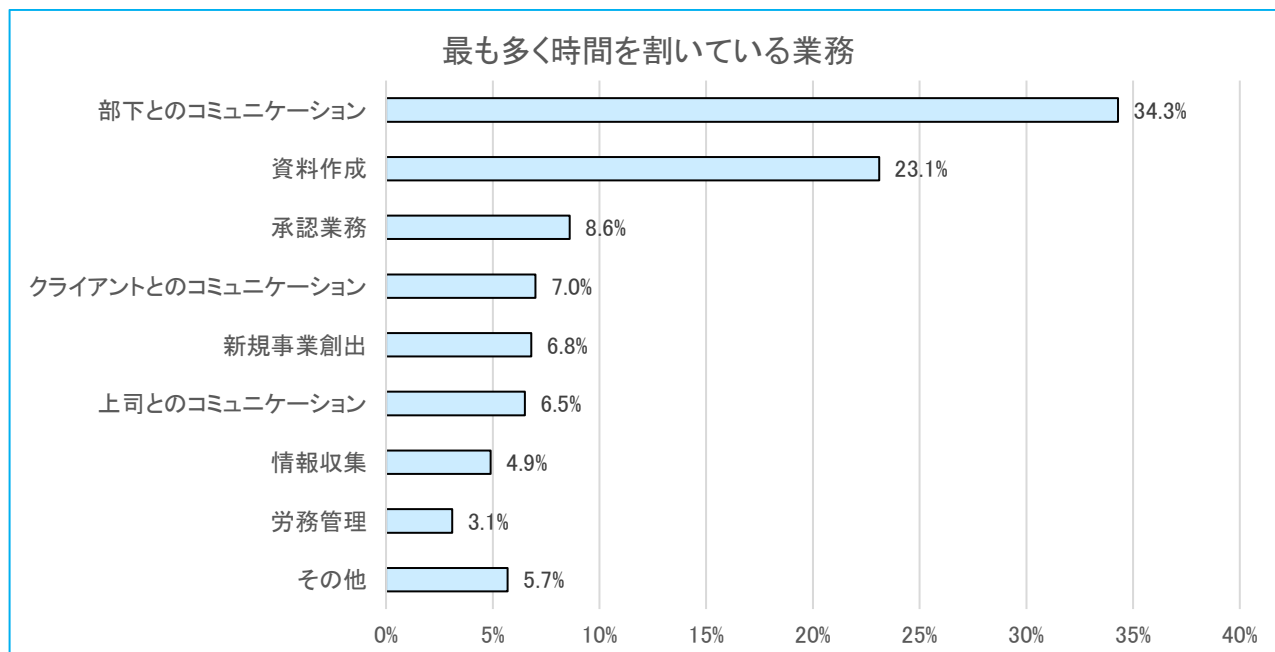


■前回比較

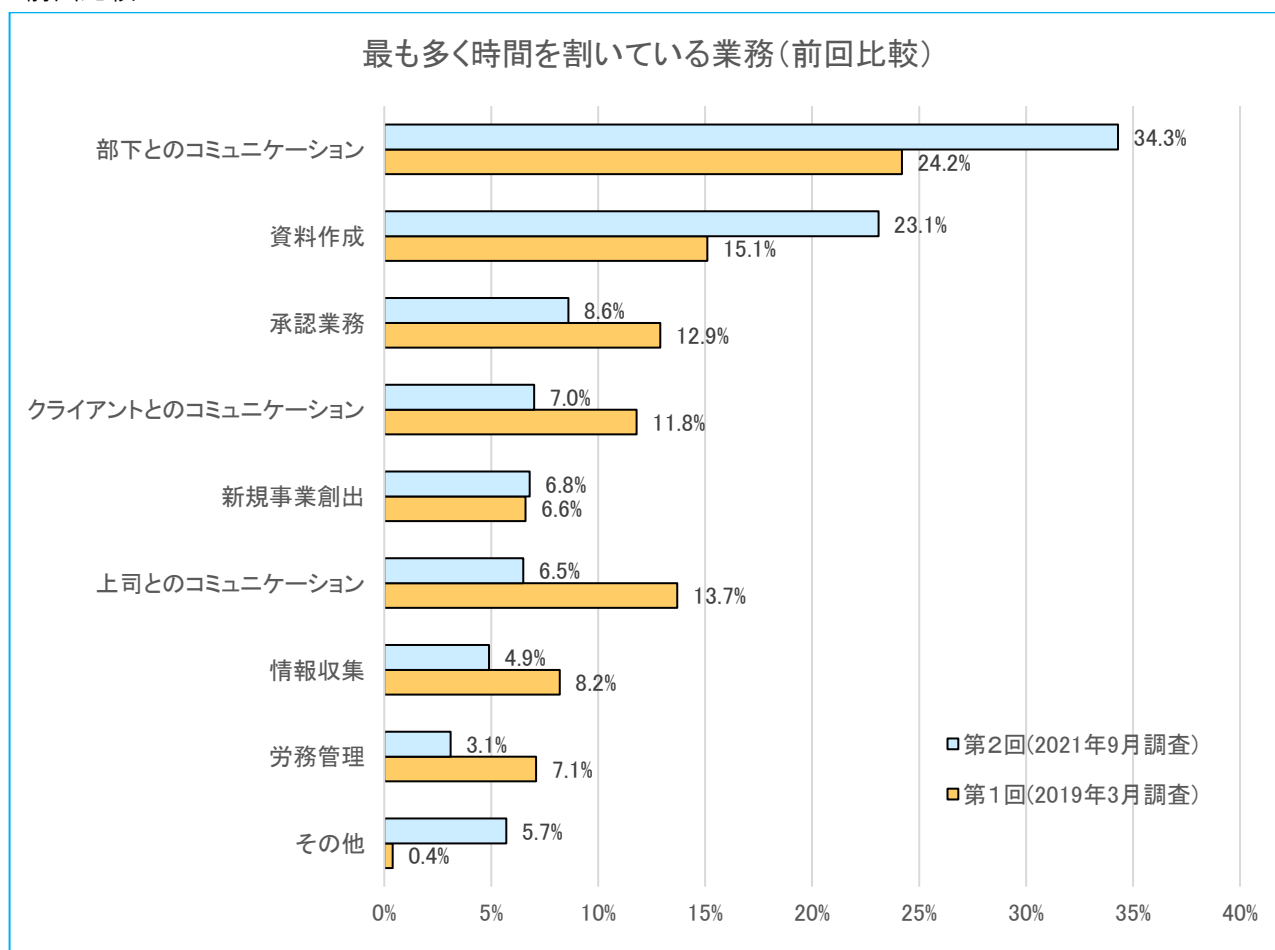


問5. 下記の業務について、最も多く時間を割いているものをお答えください。

■今回結果



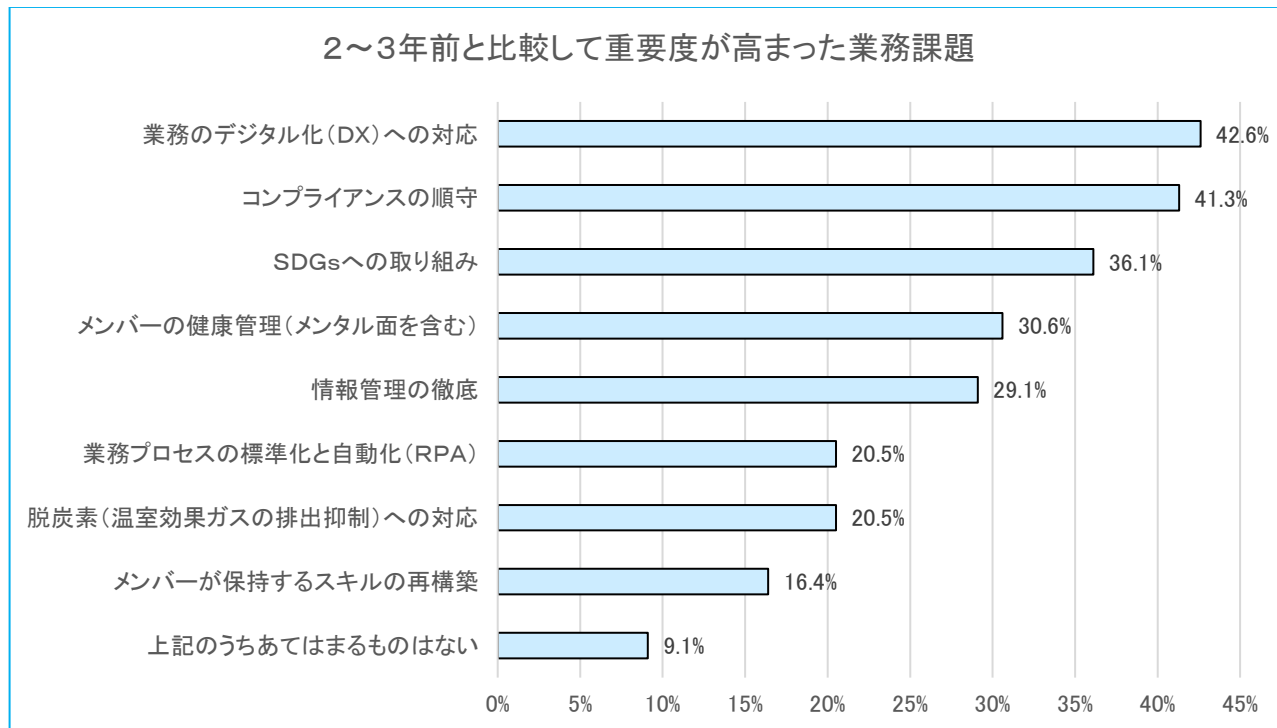
■前回比較



問6. 2～3年前と比較して重要度が高まった業務課題は何ですか。あてはまるものすべてを選択してください。

(複数回答／今回が初めての質問)

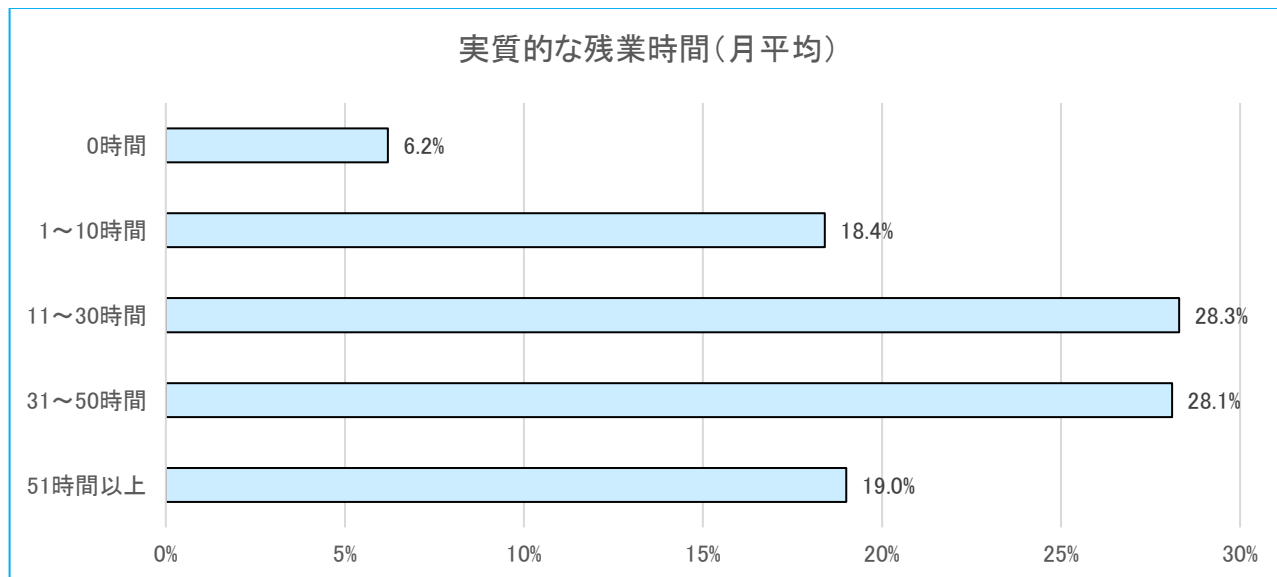
■今回結果



問7. あなたの労働時間について、所定勤務時間を超える(実質的な残業)のは、月平均でどの程度ですか。

(今回が初めての質問)

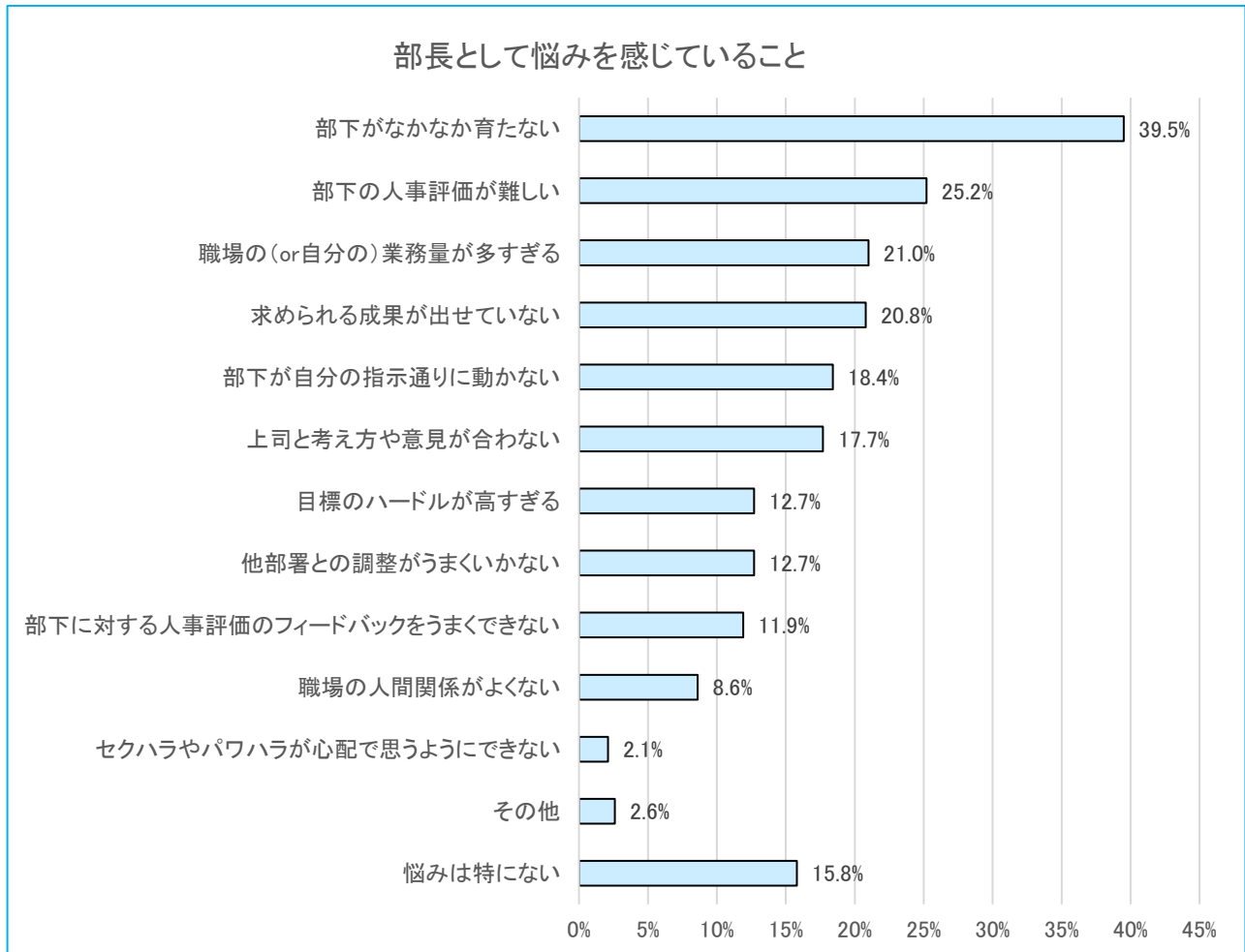
■今回結果



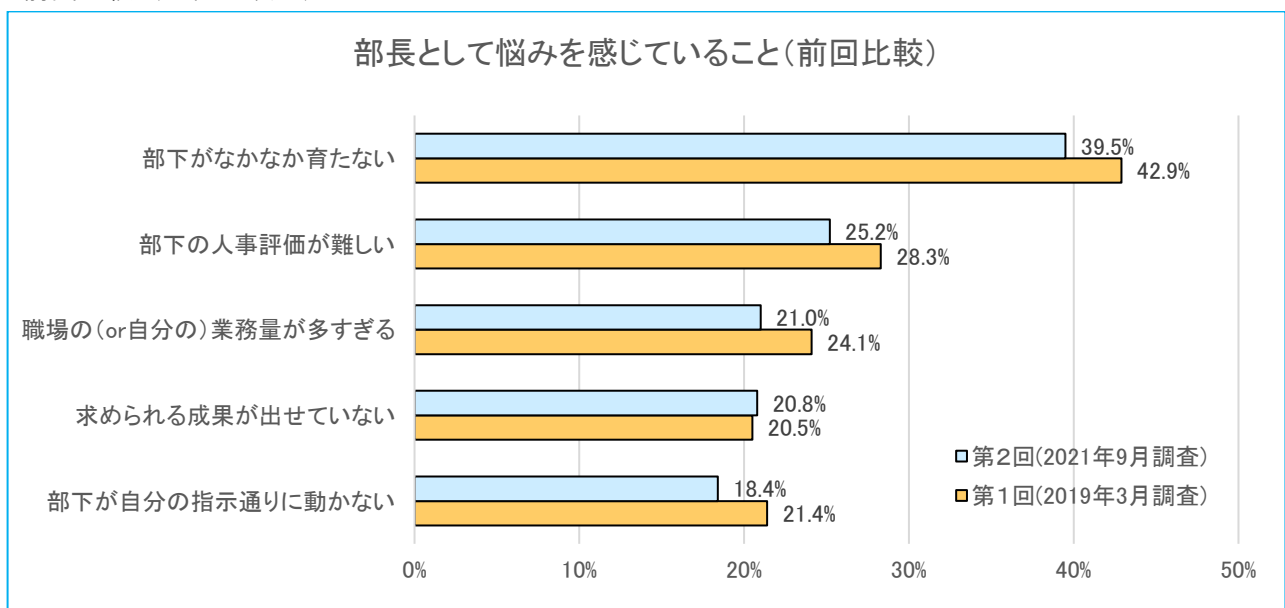
問8. 部長として悩みを感じていることはありますか？

(複数回答)

■今回結果



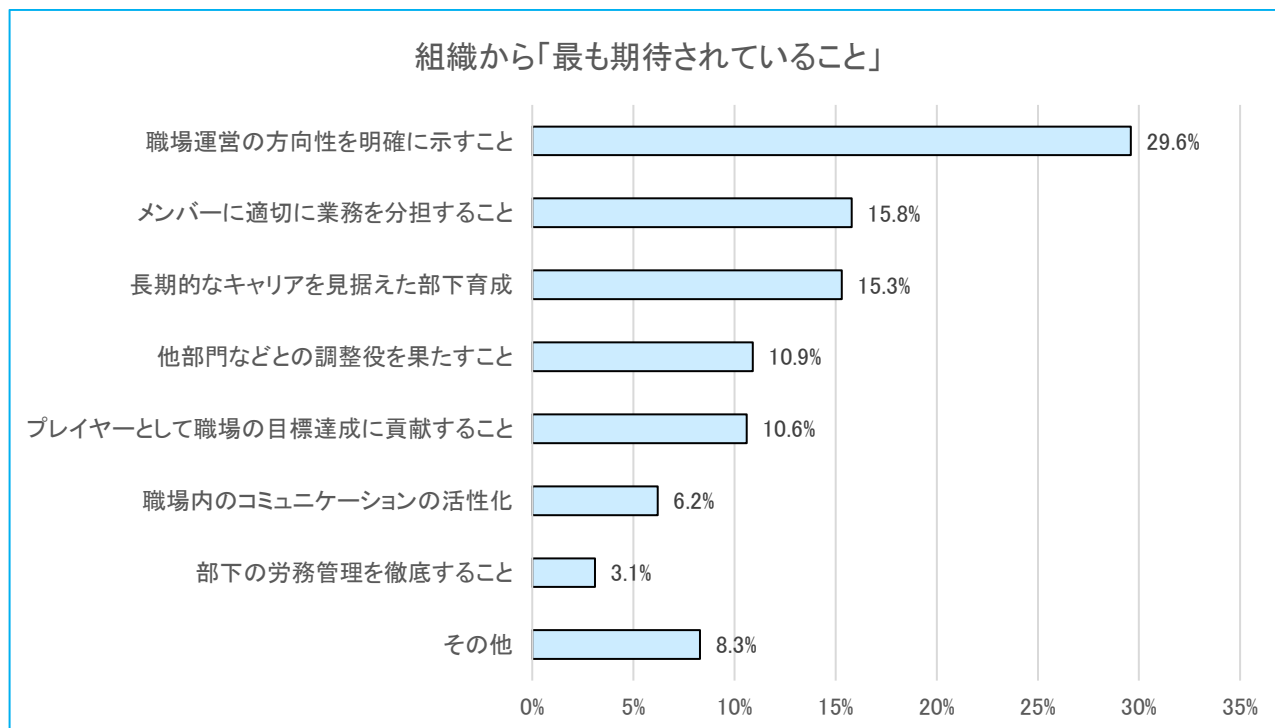
■前回比較（上位5項目）



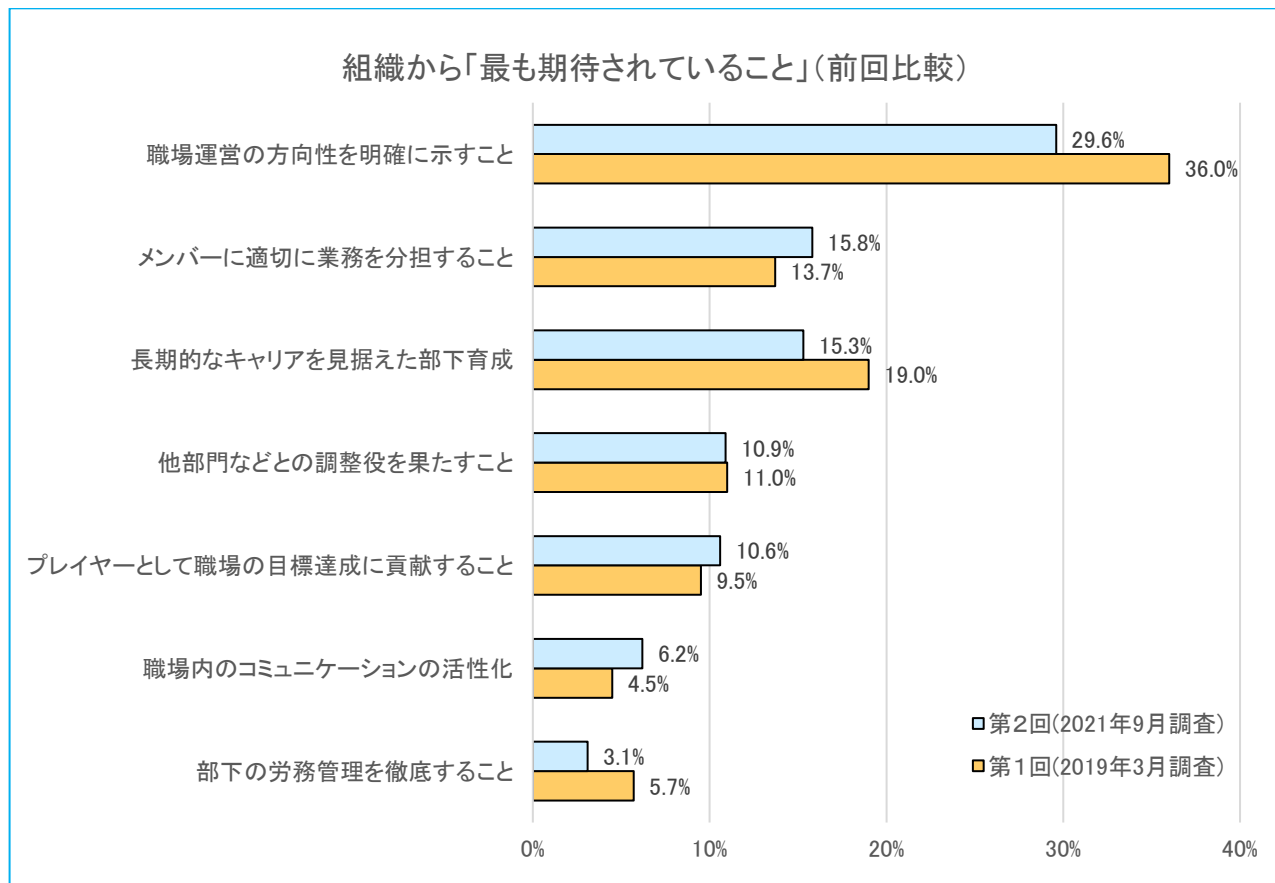


問9. あなたが部長として、「組織から最も期待されていること」は何だと思えますか。

■今回結果

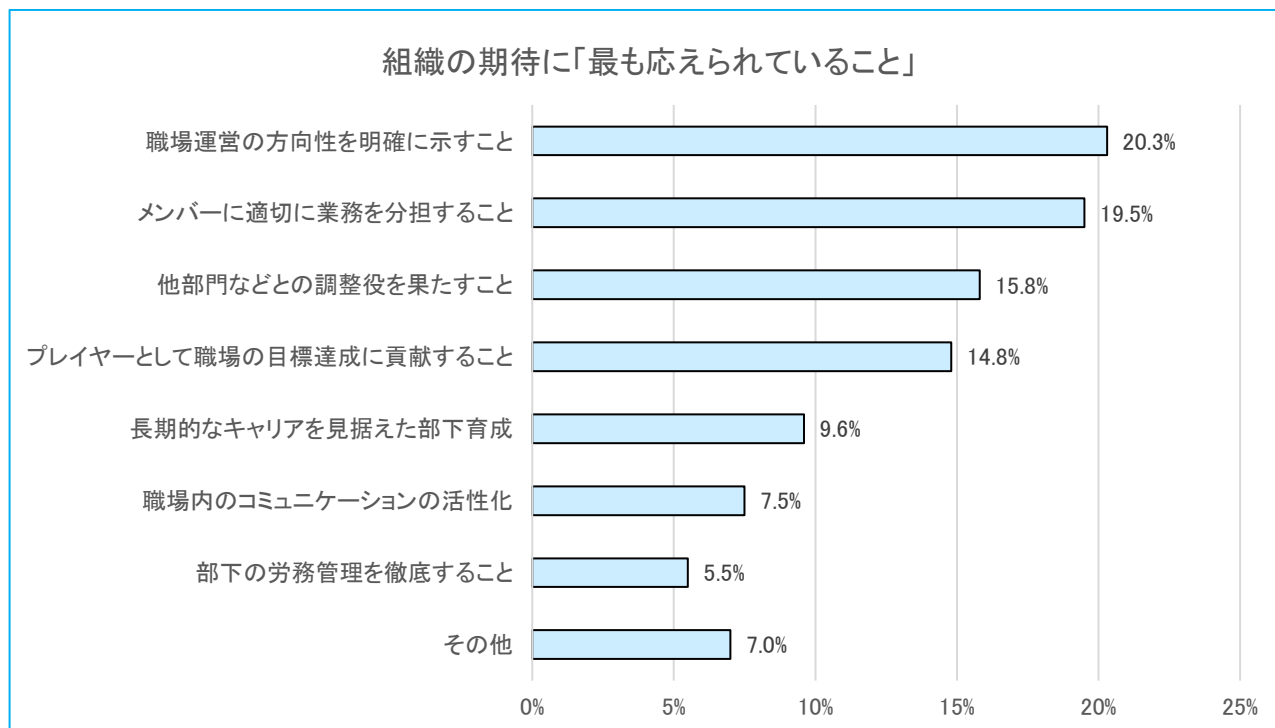


■前回比較（「その他」を除く）

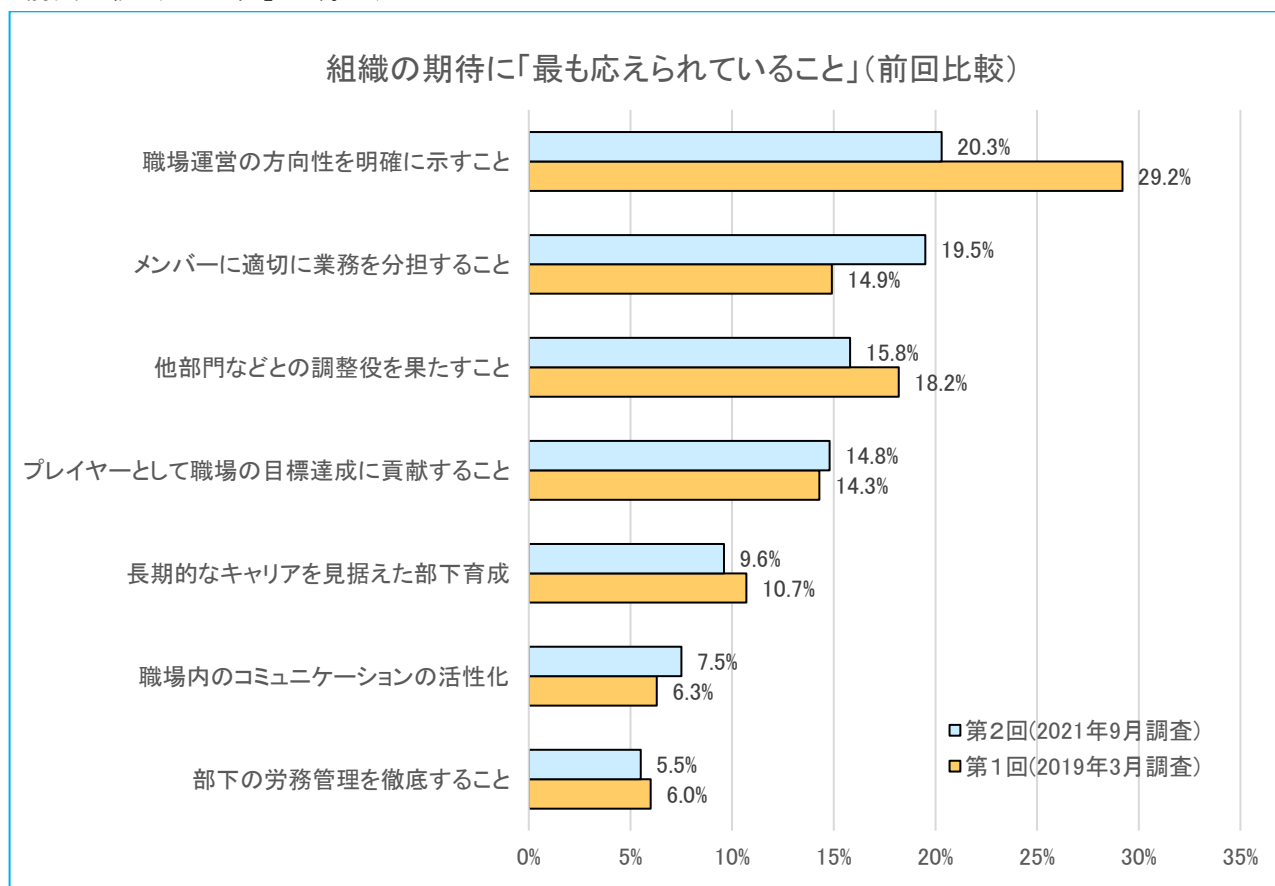


問10. あなたが部長として、「組織の期待に最も応えられているもの」は何だと思いますか。

■今回結果

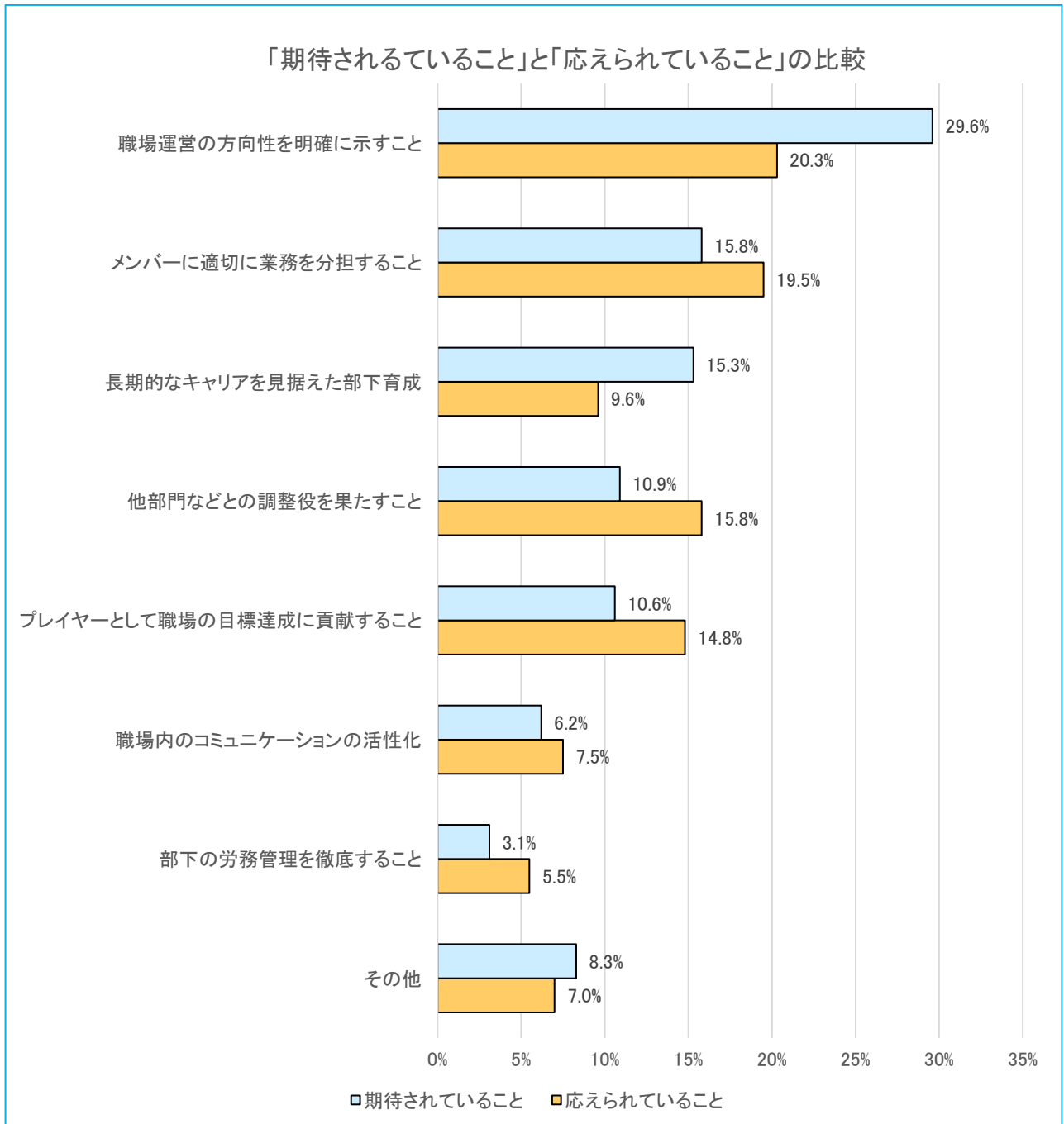


■前回比較（「その他」を除く）



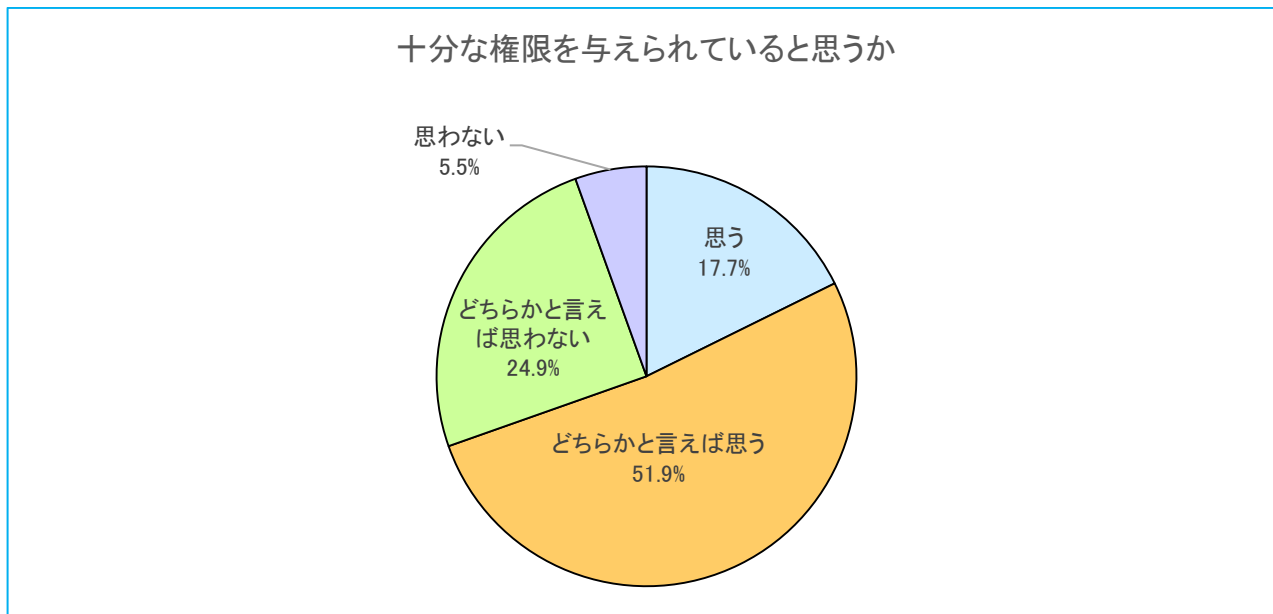
(問9.「組織から最も期待されていること」と問10.「組織の期待に最も応えられていること」の比較)

■今回結果

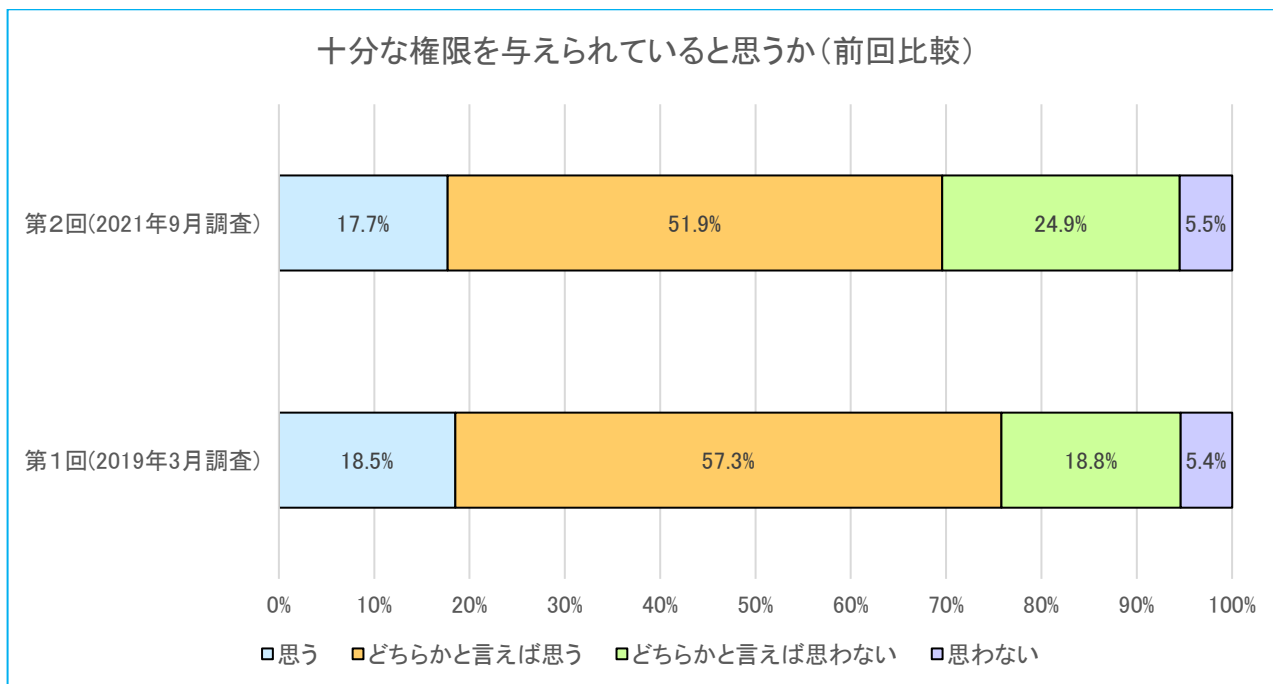


問11. あなたはマネジャーとして期待に応えるために十分な権限を与られていると思いますか。

■今回結果

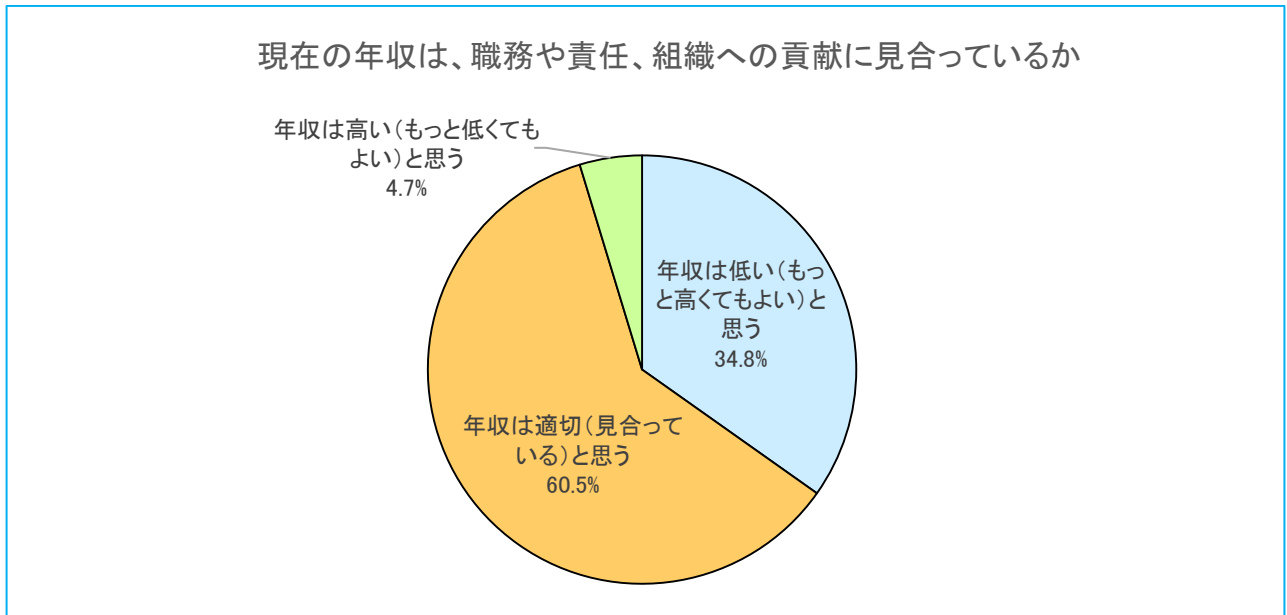


■前回比較



問12. あなたの現在の年収は、職務や責任、組織への貢献に見合っていると思いますか。  
 (今回が初めての質問)

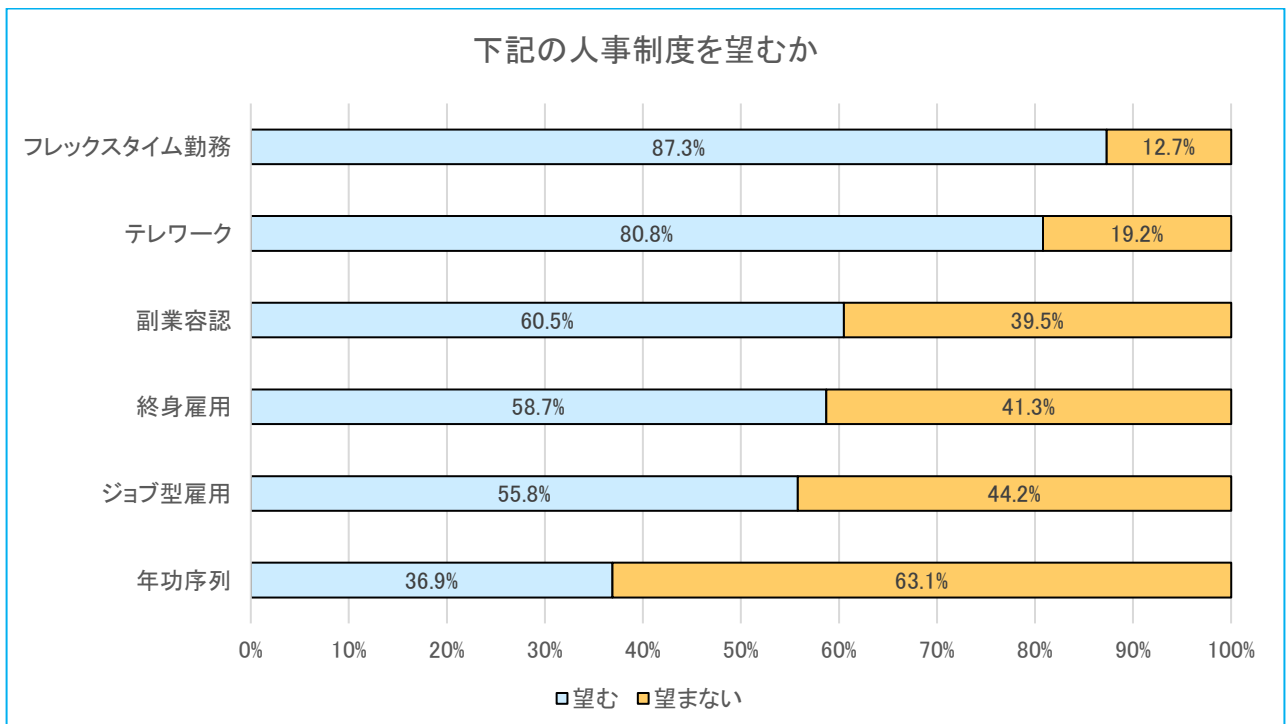
■今回結果



問13. 下記の人事制度を望みますか。

(今回が初めての質問)

■今回結果



---

第2回  
上場企業の部長に関する実態調査

---

2022年2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)

---