

2009年4月22日

エム・アイ・アソシエイツ株式会社

**課長のリーダーシップ開発が重要視されるも、
現在の研修はコミュニケーション系に限定
(「企業におけるリーダーシップ開発の現状に関するアンケート」より)**

企業研修を提供するエム・アイ・アソシエイツ株式会社(本社:東京都港区、代表取締役社長:松丘啓司)では、クライアント企業様を中心に、人事企画・教育に携わる方々に対し、「企業におけるリーダーシップ開発の現状」に関するアンケートを実施いたしました。

このたび、回答の分析が終了致しましたので、ここにご報告申し上げます。

< 調査結果概要 >

リーダーシップ開発を他の人材育成の取り組みよりも優先させる企業は8割超(p2)

リーダーシップ開発を優先させる理由は、「社員間の信頼関係を強めて組織を活性化」し、「ビジョンや戦略を実行」するため(p3)

現在、リーダーシップ開発に最も注力しているのは「課長」と「若手」(p4)

約8割の企業が、今後特に「課長」のリーダーシップ開発に注力したいと回答。「部長」と回答した企業も4割超(p5)

課長のリーダーシップは「メンバーのモチベーション向上」、「ビジョン、戦略の浸透」、「確固たる判断軸に基づく意思決定」、「メンバーのキャリア開発支援」の4項目で大きな課題あり。部長はさらに「ビジョン設定」、「戦略の立案」が課題(p6-7)

約6割の企業が若手向けのリーダーシップ研修を実施。研修内容はコミュニケーション、コーチングが中心(p8)

約8割の企業で課長向けのリーダーシップ研修を実施しているが、コミュニケーション系が中心であり、リーダーシップに関する課題認識とはギャップあり(p9)

部長のリーダーシップに関する強い課題認識に比べ、研修実施は約4割と少ない(p10)

役員向けにリーダーシップ研修を実施している企業は約1割にとどまる(p11)

< アンケートの概要 >

- 対象：弊社のクライアント企業様を中心に、人事企画・人材開発・教育・研修に携わる方々
- 期間：2009年3月16日～4月16日
- 調査方法：電子メールまたは書面で調査を告知し、回収した。
- 回答数：24社のご回答
- 回答企業の属性：

業種	数	割合
製造業	5	20.8%
建設業	2	8.3%
金融業・保険業	2	8.3%
情報通信業	6	25.0%
卸売・小売業	2	8.3%
サービス業	6	25.0%
その他	1	4.2%
合計	24	100.0%

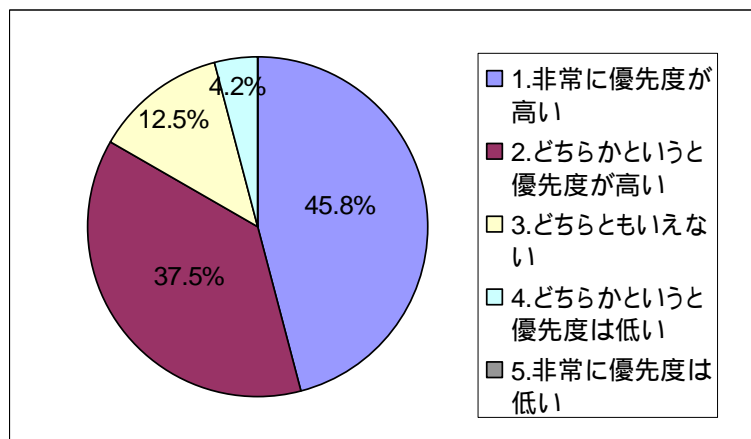
従業員数（単体）	数	割合
～100人	1	4.2%
101～500人	7	29.2%
501～1,000人	4	16.7%
1,001人～	12	50.0%
合計	24	100.0%

< 調査結果詳細 >

リーダーシップ開発を他の人材育成の取り組みよりも優先させる企業は8割超

リーダーシップ開発の取り組みは、他の人材育成の取り組みに比べてどのように位置づけられているかを尋ねたところ、「1.非常に優先度が高い」(45.8%)、「2.どちらかというと優先度が高い」(37.5%)という結果になりました。両者を合わせると80%を超え、大多数の企業においてリーダーシップ開発が優先度の高い取り組みであると認識されています。

【図1】リーダーシップ開発の優先度

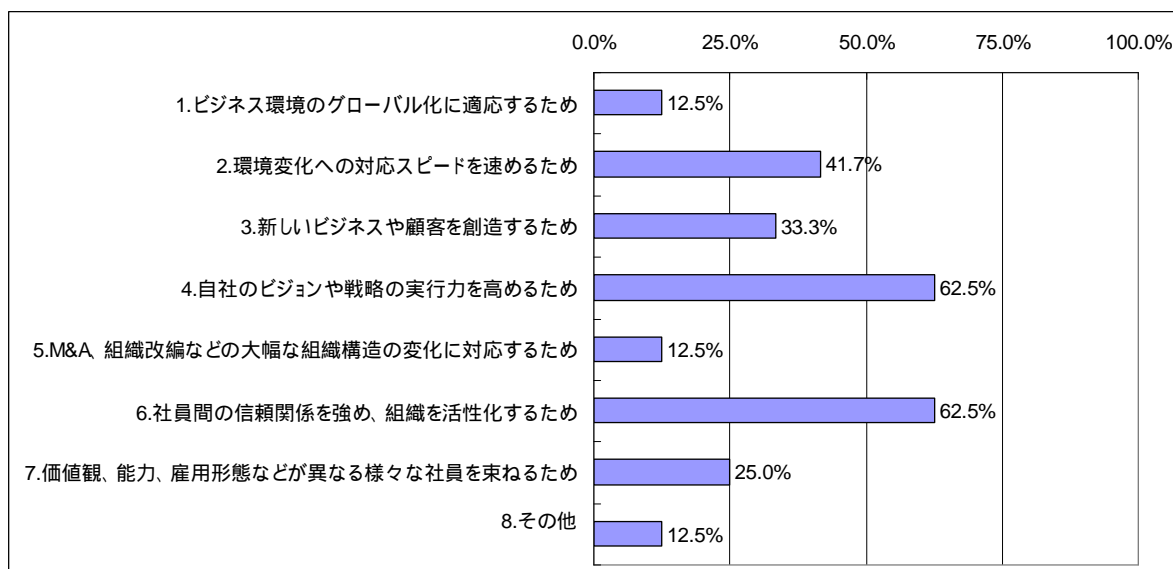


リーダーシップ開発を優先させる理由は、「社員間の信頼関係を強めて組織を活性化」し、「ビジョンや戦略を実行」するため

前述の設問において、リーダーシップ開発は「非常に優先度が高い」または「どちらかというに優先度が高い」と回答した企業を対象に、リーダーシップ開発を優先する理由を尋ねたところ、「4.自社のビジョンや戦略の実行力を高めるため」と「6.社員間の信頼関係を強め、組織を活性化するため」がともに 62.5%で最も高い結果になりました。以下、「2.環境変化への対応スピードを速めるため」(41.7%)、「3.新しいビジネスや顧客を創造するため」(33.3%)と続いています。

経営環境の不透明さが増す中、リーダーは部下やメンバーとの強固な信頼関係を基盤として、自社のビジョンや戦略を確実に遂行し、変化に適応することが求められていると考えられます。

【図2】リーダーシップ開発を優先させる理由（複数可）



《関連するコメント》（自由記述より抜粋）

- テクニックもしかりですが、多くの企業で求められるリーダーは、「いかなる環境条件の中でも、自らの可能性を最大限に発揮して、道を切り開いていこうとする姿勢を持った社員」だと思います。
- 弊社では、個々のリーダーシップスキル/スタイル（主観/客観両面）の向上はもちろんですが、それ以上に企業の変革を成功に導き”High Performance Organization”を実現させ、かつそれを継続させる為には何が必要か、そしてその行動をカルチャーとして育てる為にどのようにリーダーシップを開発すべきかがより重要と考えています。（例：リーダーとしてのビジョン、信念、組織内浸透の為にトップマネジメントへのコンセンサス、双方向のコミュニケーションなど）

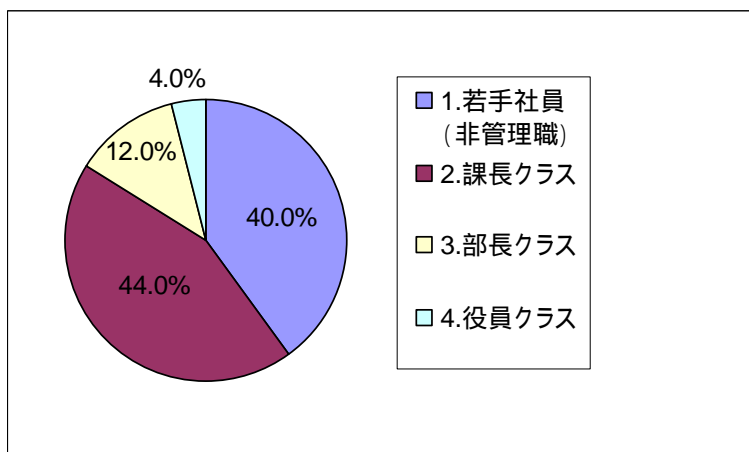
現在、リーダーシップ開発に最も注力しているのは「課長」と「若手」

現在、最も力を入れてリーダーシップ開発に取り組んでいる階層を尋ねたところ、「2.課長クラス」が44.0%で最も多く、次いで「1.若手社員（非管理職）」（40.0%）という結果になりました。

「1.若手社員（非管理職）」が4割にも上るのは、リーダーシップは管理職というポストに就いてから開発するのではなく、役職とは無関係に若いうちから開発すべきものであるとの認識が広まっているからではないかと考えられます。

一方で、「3.部長クラス」、「4.役員クラス」と回答した企業はそれぞれ12.0%、4.0%であり、「2.課長クラス」、「1.若手社員（非管理職）」とは大きな開きがあります。

【図3】現在、最も力を入れてリーダーシップ開発を行っている階層



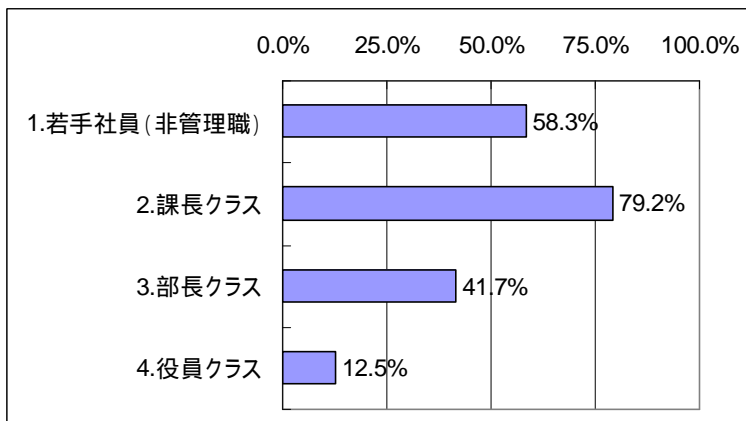
約 8 割の企業が、今後特に「課長」のリーダーシップ開発に注力したいと回答。

「部長」と回答した企業も 4 割超

今後、特に力を入れてリーダーシップに取り組みたい階層を尋ねたところ、「2.課長クラス」が 79.2%で圧倒的に高い結果となりました。「1.若手社員（非管理職）」（58.3%）も半数を超えています。

「3.部長クラス」のリーダーシップ開発に関しては、現在最も注力して取り組んでいる企業は 12.0%（p4 参照）と少なかったのに対し、今後注力して取り組んでいくと回答した企業が 41.7%に上り、「3.部長クラス」のリーダーシップ開発に対する意識も高まっているといえます。

【図 4】 今後、特に力を入れてリーダーシップ開発に取り組む階層（複数可）



《関連するコメント》（自由記述より抜粋）

- 本来リーダーシップを取らなくては行けない立場の人間が、プレイングマネージャー化している為、十分にリーダーとしての能力を発揮出来ていない。いかにプレイングマネージャーを脱却し、本来遂行すべきマネジメントに取り掛かれるか？
- よく言われるように、バブル崩壊以降に新卒採用が減少し、後輩を指導する機会がもてなかった 30 代のリーダーシップが不足しているが、即戦力のキャリア採用中心のベンチャー企業においても、社員が若いうちから後輩指導やリーダーシップを訓練するような機会に乏しいことが理由で、ミドルマネージャーのリーダーシップの育成が進まない現状がある。
- リーダーシップ研修の機会を提供する階層としては、課長クラスが効果性が高いとは感じているが、基本的には全従業員がリーダーシップの必要性を強く認識し、自らに対してリーダーシップを発揮して行く必要があると考えます。若手社員にはセルフリーダーシップ、課長クラスにはチームビルディングリーダーシップ、部長クラスにはビジョン設定・浸透リーダーシップ等が必要だと感じています。

課長のリーダーシップは「メンバーのモチベーション向上」、「ビジョン、戦略の浸透」、「確固たる判断軸に基づく意思決定」、「メンバーのキャリア開発支援」の4項目で大きな課題あり。部長はさらに「ビジョン設定」、「戦略の立案」が課題
階層別にリーダーシップに関する課題は何かを尋ねたところ、「課長クラス」と「部長クラス」は多くの項目において回答の割合が高い結果となりました。

各階層の傾向は次の通りです。

「若手社員（非管理職）」

全体的に回答の割合は低いですが、最も回答が多かったのは「5.コミュニケーションを通じたメンバーのモチベーション向上」と「7.コーチングなどによるメンバーの能力の引き出し」（ともに 33.3%）でした。「若手社員（非管理職）」はメンバーとの良好な関係構築が主な課題であると考えられます。

「課長クラス」

「5.コミュニケーションを通じたメンバーのモチベーション向上」（66.7%）、「4.メンバーに対するビジョン、戦略の浸透」（62.5%）、「3.リーダー自身の確固たる判断軸に基づく意思決定」（58.3%）、「6.メンバーのキャリア開発支援」（54.2%）の4項目において半数以上の回答がありました。「課長クラス」はメンバーとの信頼関係の構築に加え、ビジョンや戦略の実現に向けて自らの意思決定を通じメンバーを導くこと課題であるといえます。さらに、単にメンバーの能力を引き出すだけでなく、それがメンバー自身のキャリア開発にとってプラスに作用するように支援することが求められていると考えられます。

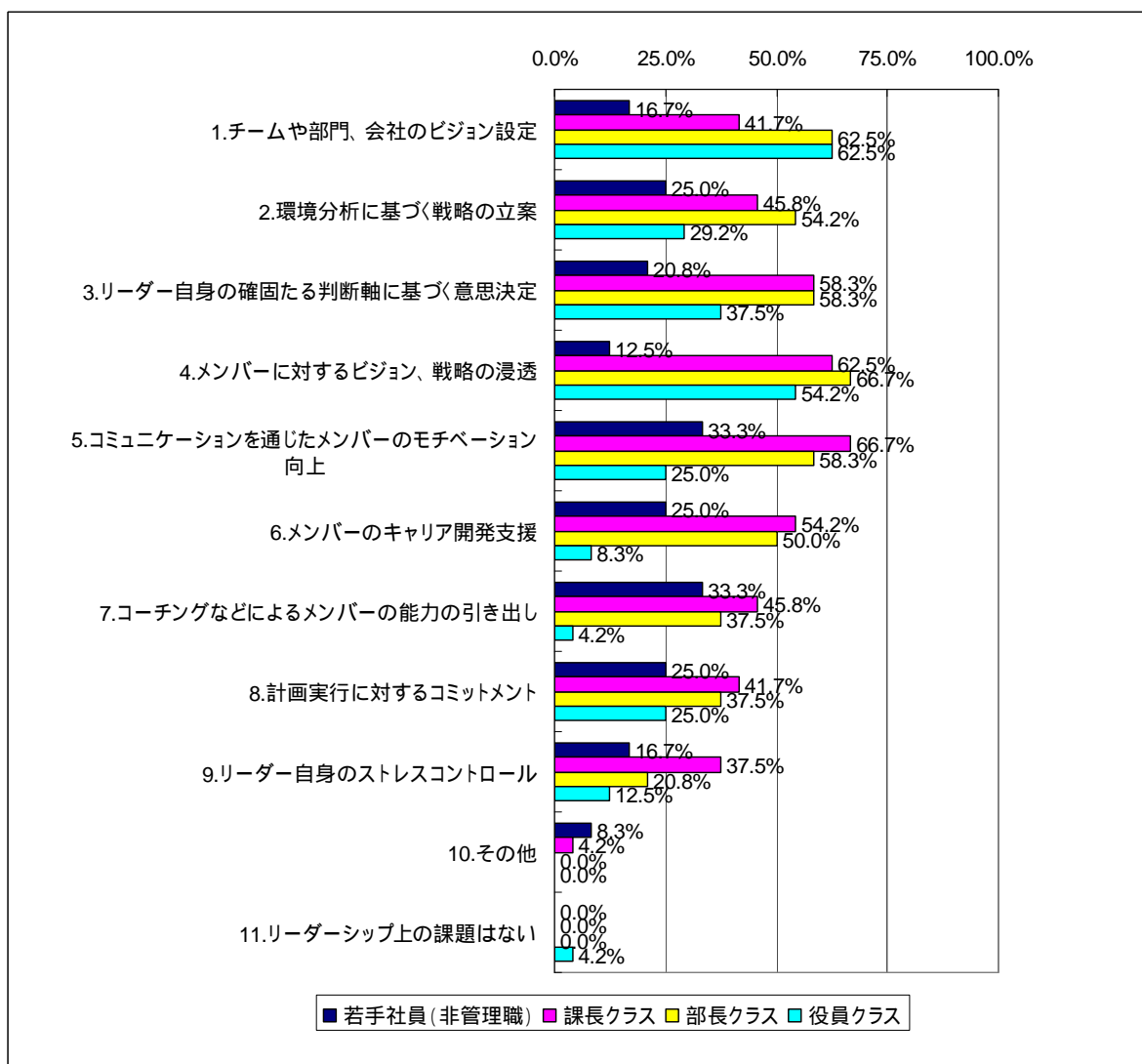
「部長クラス」

「課長クラス」と類似の傾向が見られますが、さらに「1.チームや部門、会社のビジョン設定」（62.5%）、「2.環境分析に基づく戦略の立案」（54.2%）の2項目において半数以上の回答がありました。「課長クラス」はビジョンや戦略の「浸透」が課題ですが、「部長クラス」は自らがビジョンや戦略を「策定」することが求められるといえます。

「役員クラス」

多くの項目において、「課長クラス」、「部長クラス」と比べると回答の割合が少なくなり、「1.チームや部門、会社のビジョン設定」（62.5%）、「4.メンバーに対するビジョン、戦略の浸透」（54.2%）のみが突出して高い結果となりました。「役員クラス」は自社の方向性を明確に示し、それを社員に浸透させることが重要な課題であるといえます。

【図5】階層別に見たリーダーシップの課題（各階層につき複数可）

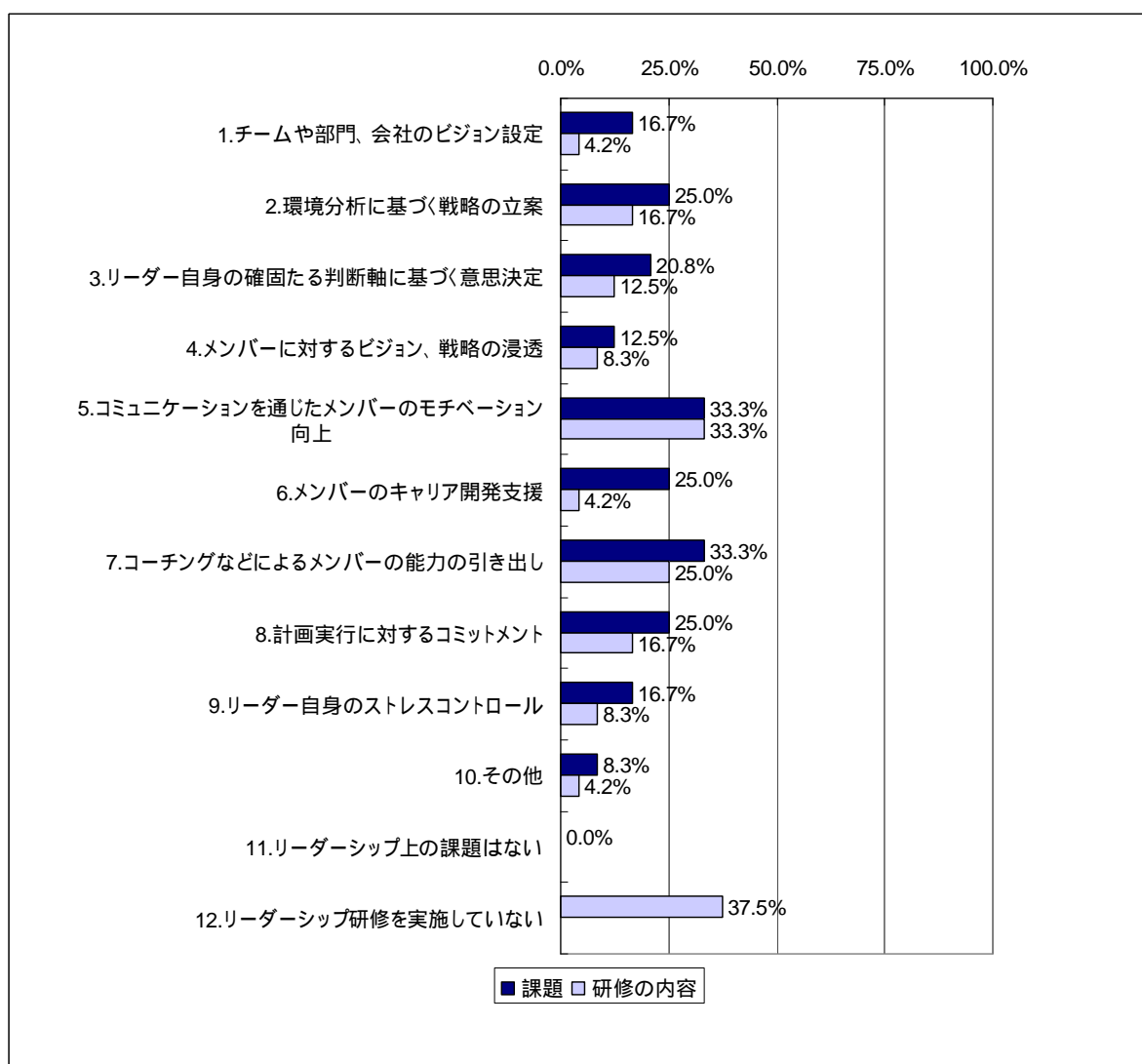


約6割の企業が若手向けのリーダーシップ研修を実施。研修内容はコミュニケーション、コーチングが中心

「若手社員（非管理職）」向けのリーダーシップ研修の実施の有無を尋ねたところ、「12.リーダーシップ研修を実施していない」は37.5%となり、約6割の企業でリーダーシップ研修が実施されているという結果になりました。

現在実施しているリーダーシップ研修の内容は、「5.コミュニケーションを通じたメンバーのモチベーション向上」が33.3%で最も高く、次いで「7.コーチングなどによるメンバーの能力の引き出し」(25.0%)となりました。「若手社員（非管理職）」はコミュニケーションやコーチングの研修が中心であると考えられます。

【図6】「若手社員（非管理職）」の課題と現在実施しているリーダーシップ研修の内容（複数可）

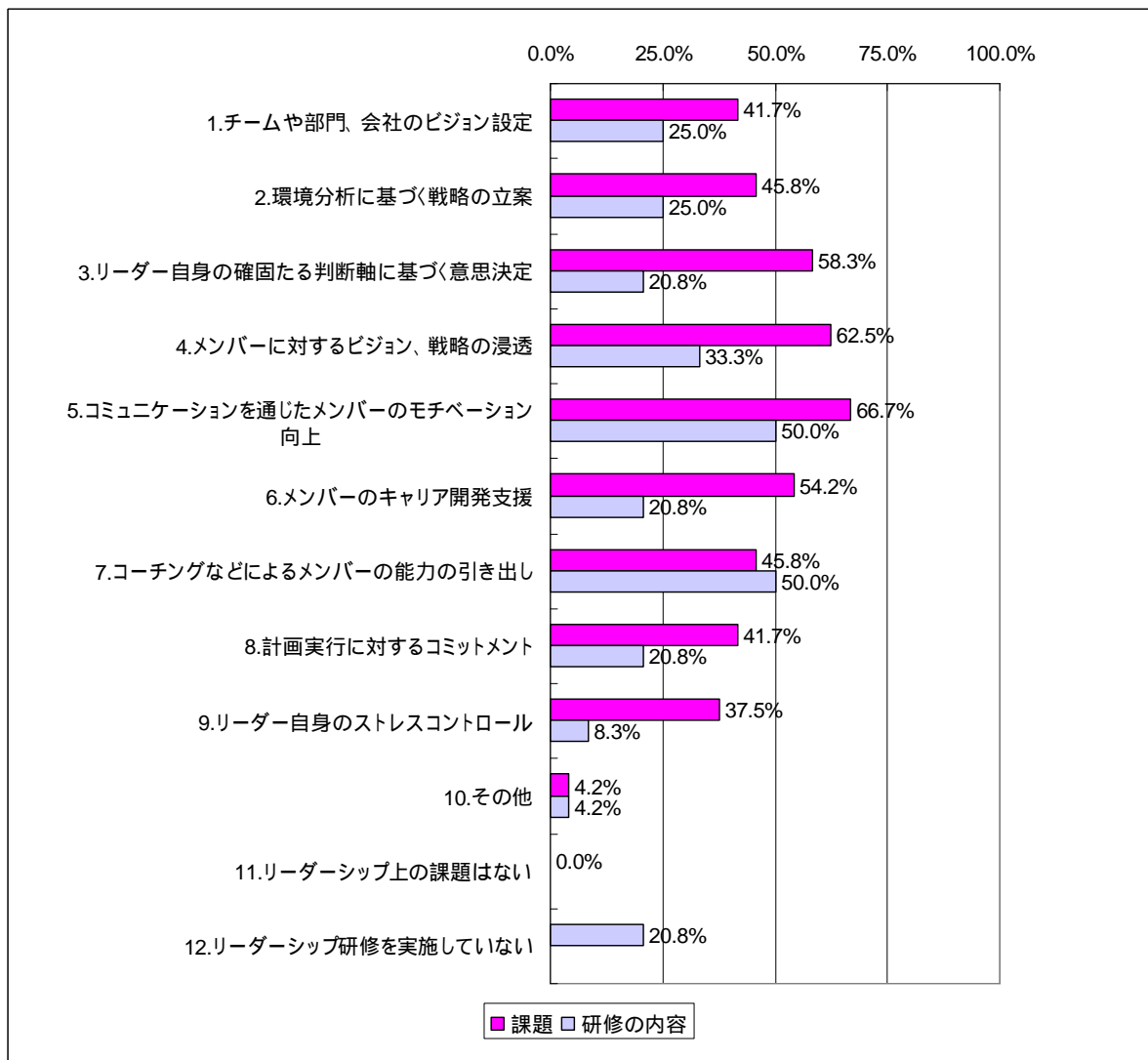


約 8 割の企業で課長向けのリーダーシップ研修を実施しているが、コミュニケーション系が中心であり、リーダーシップに関する課題認識とはギャップあり

「課長クラス」向けのリーダーシップ研修の実施の有無を尋ねたところ、「12.リーダーシップ研修を実施していない」は20.8%にとどまり、約8割の企業でリーダーシップ研修が実施されているという結果になりました。

現在実施しているリーダーシップ研修の内容は、「5.コミュニケーションを通じたメンバーのモチベーション向上」と「7.コーチングなどによるメンバーの能力の引き出し」がともに50.0%となりました。「課長クラス」も「若手社員（非管理職）」と同様、コミュニケーション系の研修が中心であると考えられます。しかし、他の項目については課題認識と研修内容の間に大きなギャップが見られます。

【図7】「課長クラス」の課題と現在実施しているリーダーシップ研修の内容（複数可）

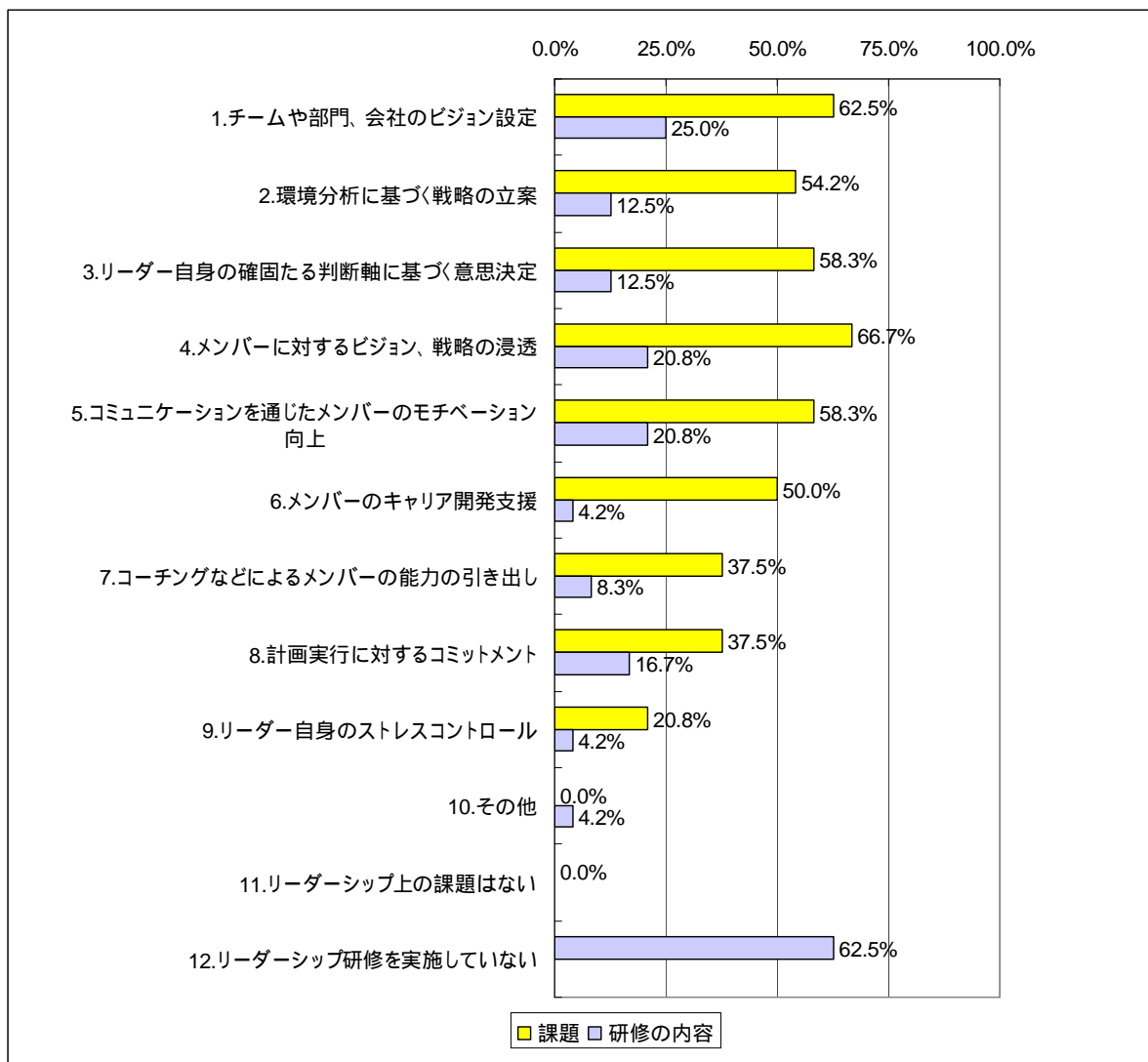


部長のリーダーシップに関する強い課題認識に比べ、研修実施は約4割と少ない

「部長クラス」向けのリーダーシップ研修の実施の有無を尋ねたところ、「12.リーダーシップ研修を実施していない」は62.5%に上り、リーダーシップ研修が実施されているのは約4割という結果になりました。

現在実施しているリーダーシップ研修の内容は、「1.チームや部門、会社のビジョン設定」が25.0%で最も多く、次いで「4.メンバーに対するビジョン、戦略の浸透」、「5.コミュニケーションを通じたメンバーのモチベーション向上」（ともに20.8%）と続いています。しかし、総じて課題認識と研修内容に大きなギャップが見られます。

【図8】「部長クラス」の課題と現在実施しているリーダーシップ研修の内容（複数可）

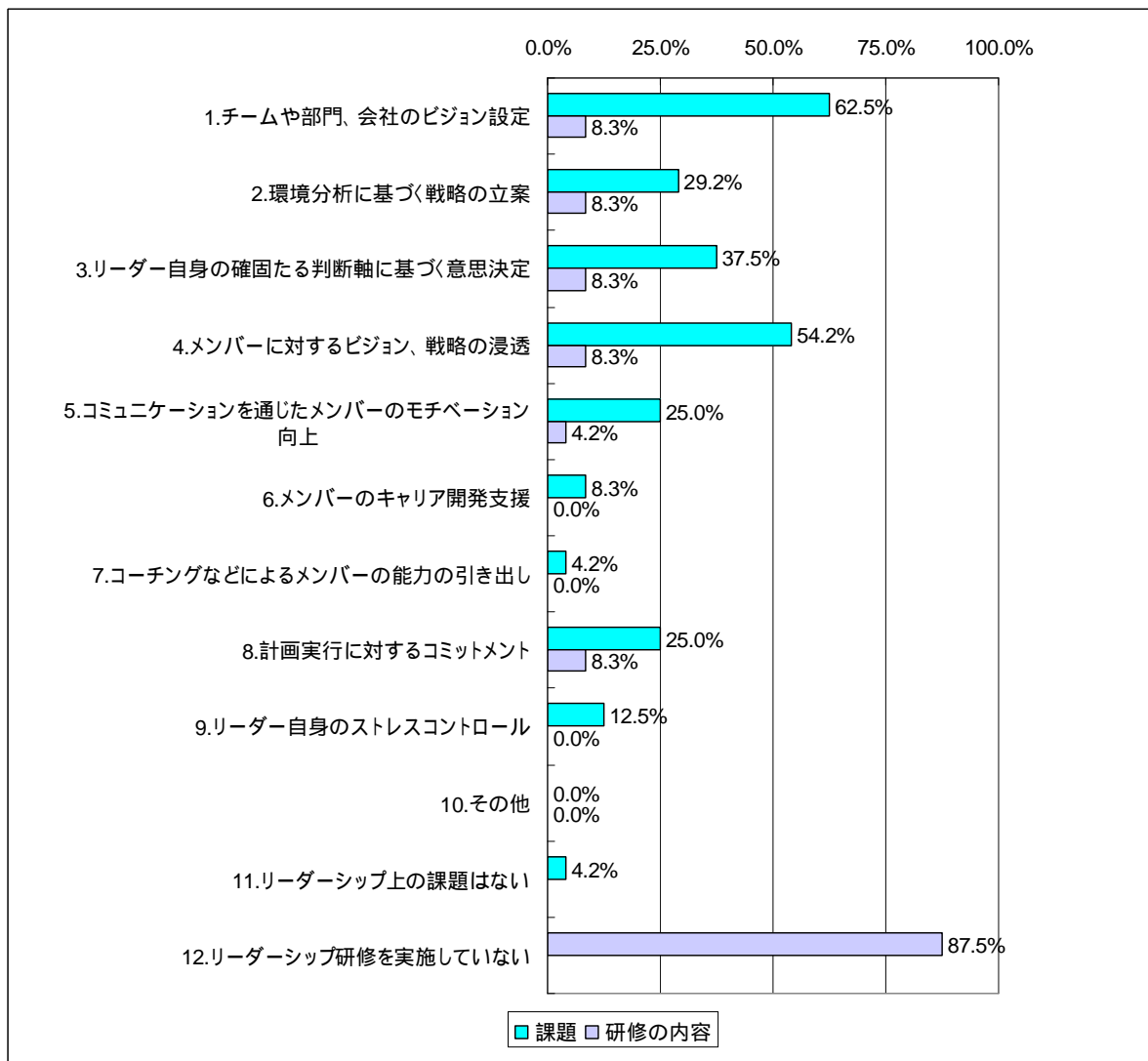


役員向けにリーダーシップ研修を実施している企業は約1割にとどまる

「役員クラス」向けのリーダーシップ研修の実施の有無を尋ねたところ、「12.リーダーシップ研修を実施していない」は87.5%を占め、リーダーシップ研修が実施されているのは約1割にとどまるという結果になりました。

「役員クラス」のリーダーシップに関する主な課題（「1.チームや部門、会社のビジョン設定」と「4.メンバーに対するビジョン、戦略の浸透」）と研修実施との間には非常に大きなギャップが見受けられます。

【図9】「役員クラス」の課題と現在実施しているリーダーシップ研修の内容（複数可）



《その他》リーダーシップ開発に関する考えや、リーダーシップ研修を提供する 研修事業会社に対する要望

以下、頂いたコメントを抜粋して掲載させていただきます。各企業とも、リーダーシップ開発における様々な局面での課題を抱えながらも、試行錯誤で検討・実施している現状が見受けられます。

《リーダーシップ開発に関する考え》

- テクニックもしかりですが、多くの企業で求められるリーダーは、「いかなる環境条件の中でも、自らの可能性を最大限に発揮して、道を切り開いていこうとする姿勢を持った社員」だと思います。
- 「リーダーシップ開発」と一言でいっても、日常レベルの開発と、全人格的というか次世代リーダー育成に近い分野とに、二分されるように感じられます。当社では現在は前者がまだ急務で取り組みを始めているような状況です。
- 本来リーダーシップを取らなくては行けない立場の人間が、プレイングマネージャー化している為、十分にリーダーとしての能力を発揮出来ていない。いかにプレイングマネージャーを脱却し、本来遂行すべきマネジメントに取り掛かれるか？
- よく言われるように、バブル崩壊以降に新卒採用が減少し、後輩を指導する機会がもてなかった 30 代のリーダーシップが不足しているが、即戦力のキャリア採用中心のベンチャー企業においても、社員が若いうちから後輩指導やリーダーシップを訓練するような機会に乏しいことが理由で、ミドルマネージャーのリーダーシップの育成が進まない現状がある。
- 弊社では、個々のリーダーシップスキル/スタイル(主観/客観両面)の向上はもちろんですが、それ以上に企業の変革を成功に導き "High Performance Organization"を実現させ、かつそれを継続させる為には何が必要か、そしてその行動をカルチャーとして育てる為にどのようにリーダーシップを開発すべきかがより重要と考えています。(例:リーダーとしてのビジョン、信念、組織内浸透の為にトップマネジメントへのコンセンサス、双方向のコミュニケーションなど)具体的には、変革の成功例、失敗例の考察を講義し、会社及び自分自身に当てはめ、会社及びリーダーとして自分自身に足りないものは何かを掘り下げ討議しています。
- 課題を設定する力、長期的な将来への戦略シナリオを描く力、熱意をもち、他者にも想いを伝える力、以上の3つを鍛えるにはどうしたらよいかが直近のテーマです。

《研修事業会社に対する要望》

- コーチングや傾聴など単に手法を学ぶ研修は、効果が一過性になりやすい。リーダーシップについては、社員が納得し、持続性のある研修を望みたい。
- 「リーダーシップ研修」となると、その必要性は理解できるが、漠然とした一般論に終始してしまいがちになります。よって、例えば、リーダーシップを細かく機能分解して、具体事例を使って気づきにくい機能に焦点を当てる等、経験豊富な講師から示唆を頂けるような、これまでの一般的な知識研修とは差別化を図った研修提供を期待します。
- 弊社では、リーダーシップのあり方がまだはっきりと定義されておらず、その結果リーダーシップ研修もニーズに合ったというよりは、一般的な内容をカバーするに留まっている。これからは、必要とされるリーダー像をもっと具体的に定義し、それに沿った研修を構築・導入する必要がある。弊社が研修事業会社に期待することは、参加者に対してコンサルタントとして表面上のアドバイスを与える研修ではなく、現実の不満や抵抗に対応し、乗り越えていくための具体的な「御土産」を持って帰れる研修です。
- リーダーシップに必要な要素の洗い出しと、階層別にみたスキル・知識の必要性を整理できるものがあるといい。
- リーダーシップは、会社の組織構造や風土のようなものと、綿密な関係があると思います。そこまで踏み込んでいただくことが大事なのではないでしょうか。