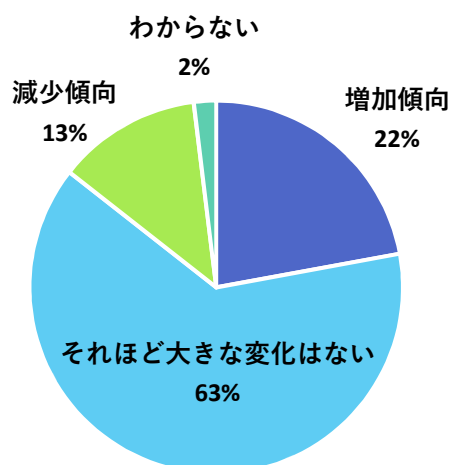
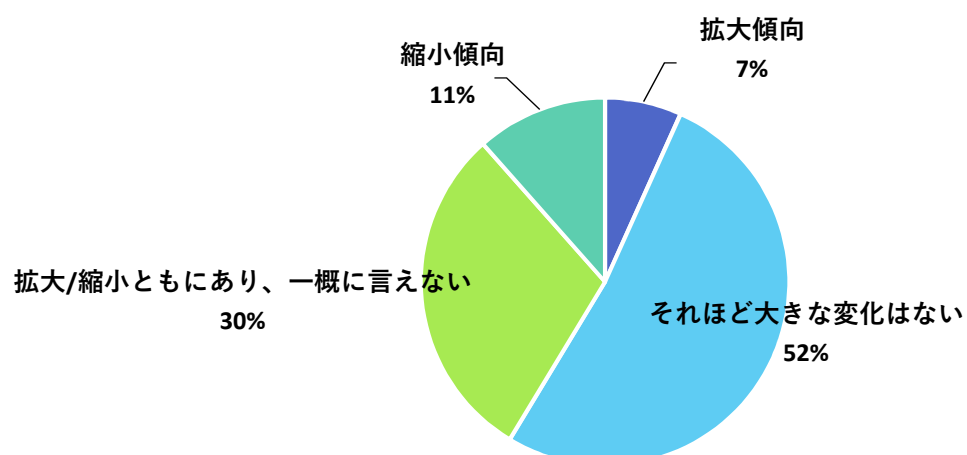


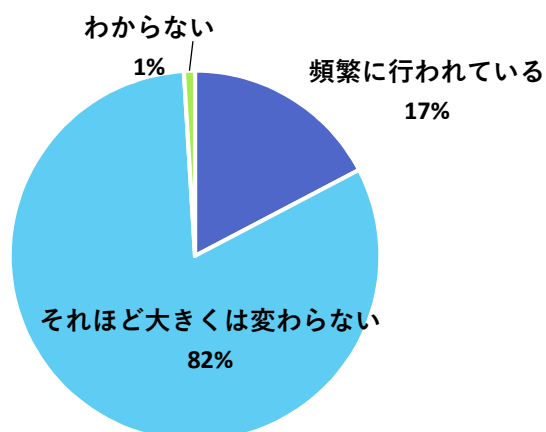
Q1. 中間管理職のポスト/ポジション数は？



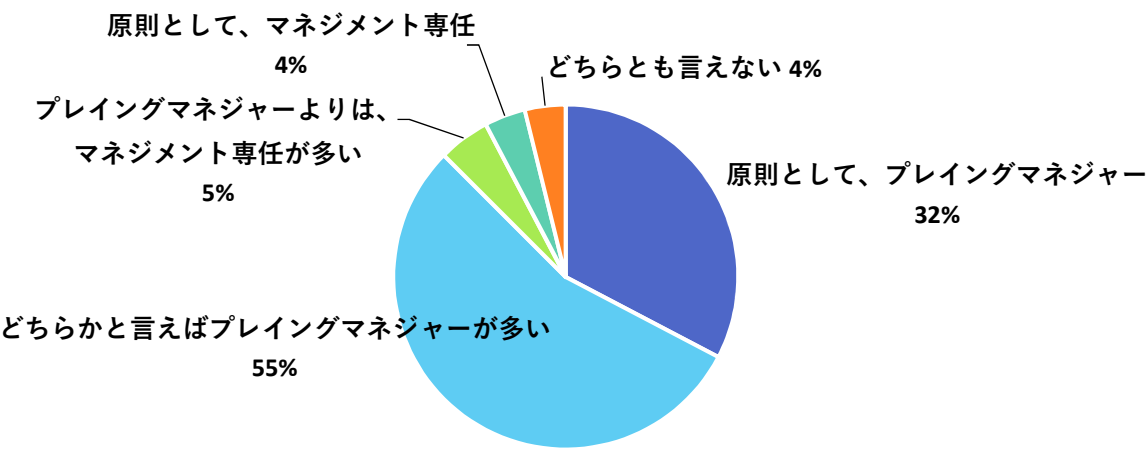
Q2. 中間管理職の管理スパン（部下の人数）は？



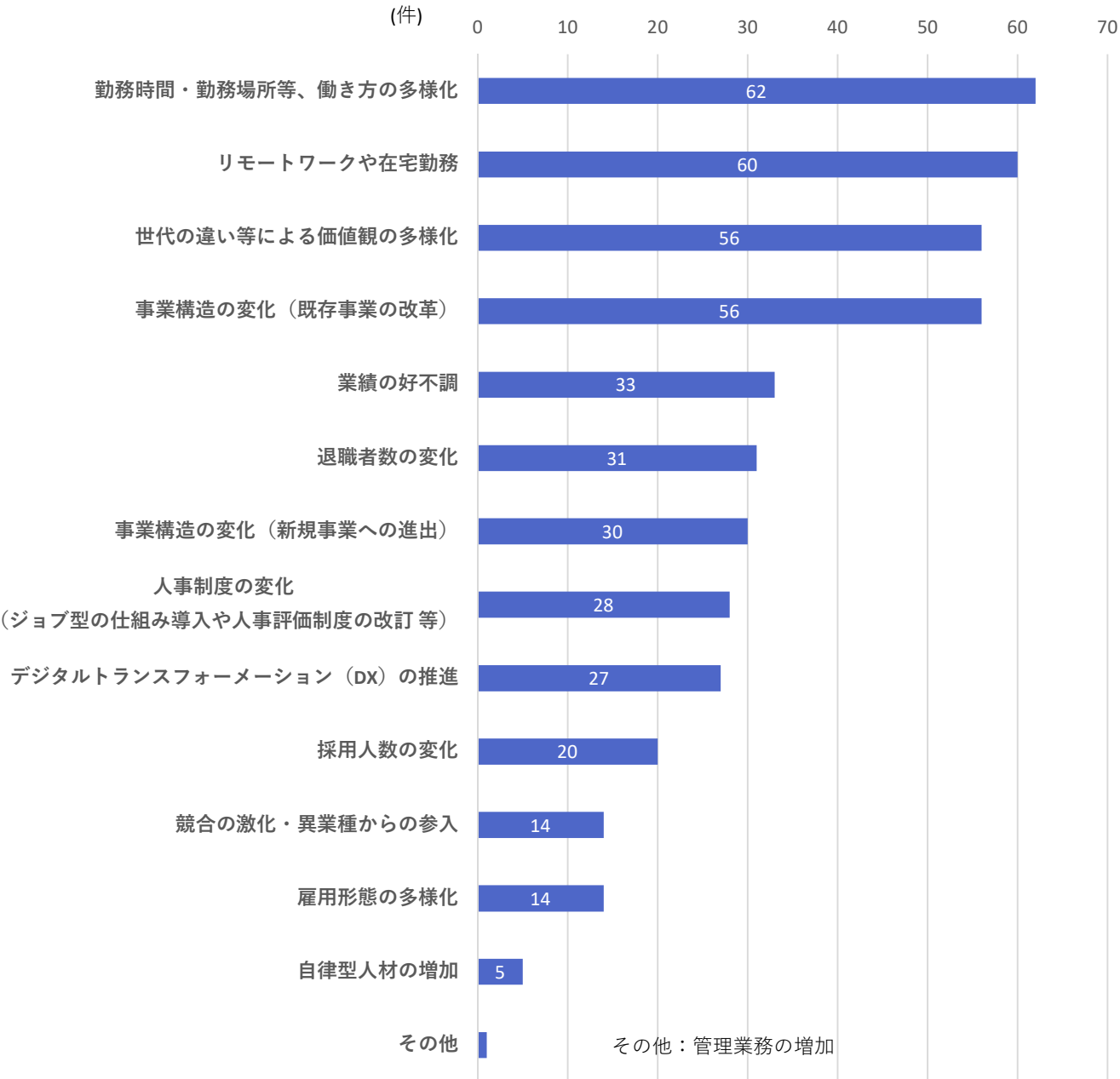
Q3. 中間管理職のポスト/ポジションの入れ替えは？



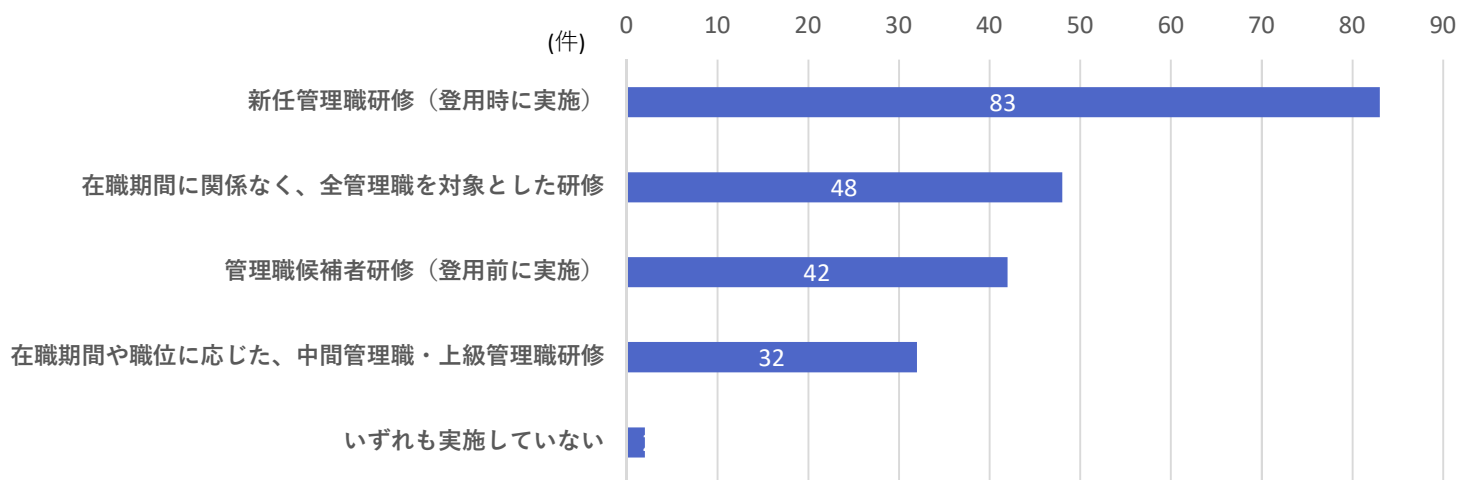
Q4. 中間管理職の実態は？



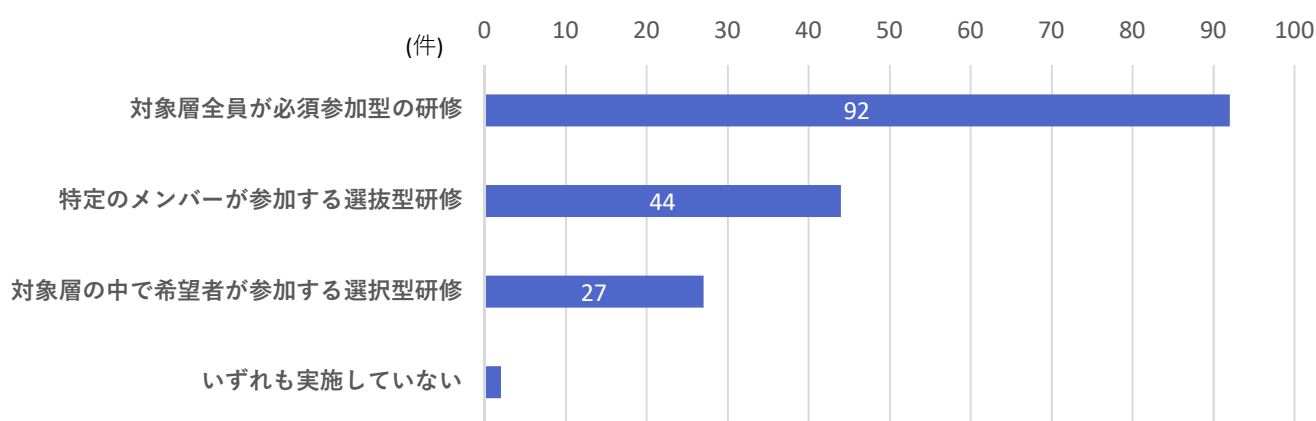
Q5. 管理職の役割や仕事のしかたに大きな影響を与えている事象は？（複数回答）



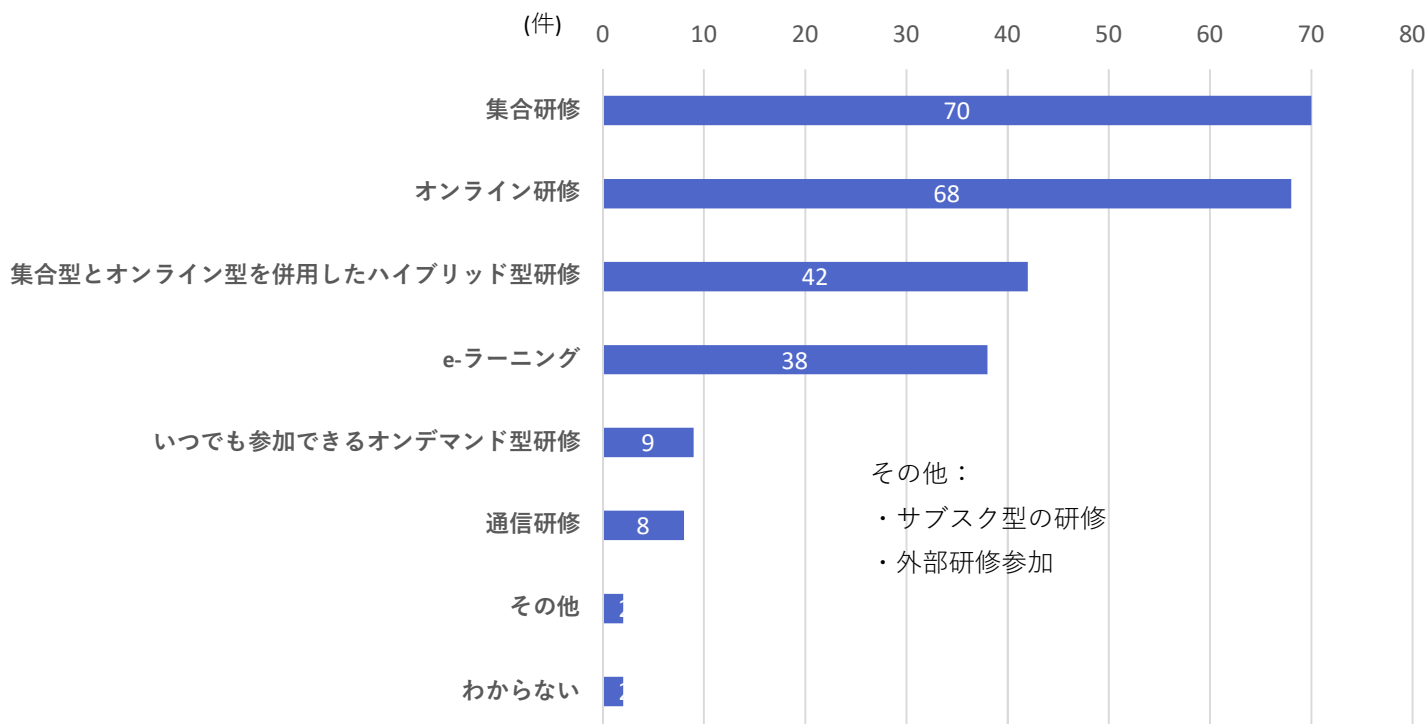
Q6. 以下の管理職研修を実施しているか？（複数回答）



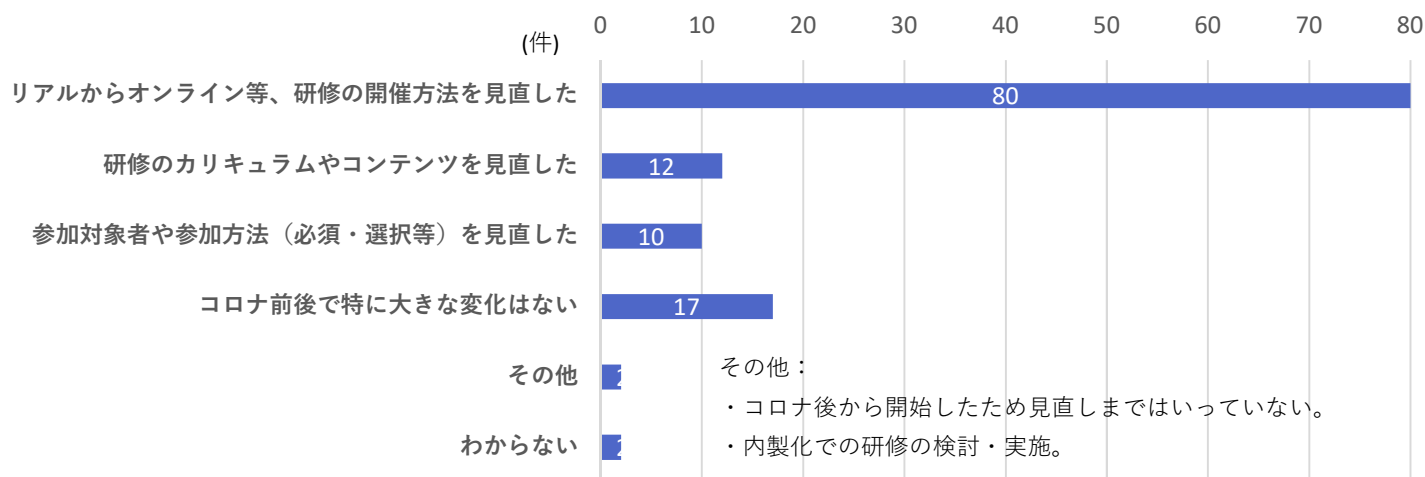
Q7. 管理職研修の参加方法は？（複数回答）



Q8. 管理職研修の実施方法は？（複数回答）



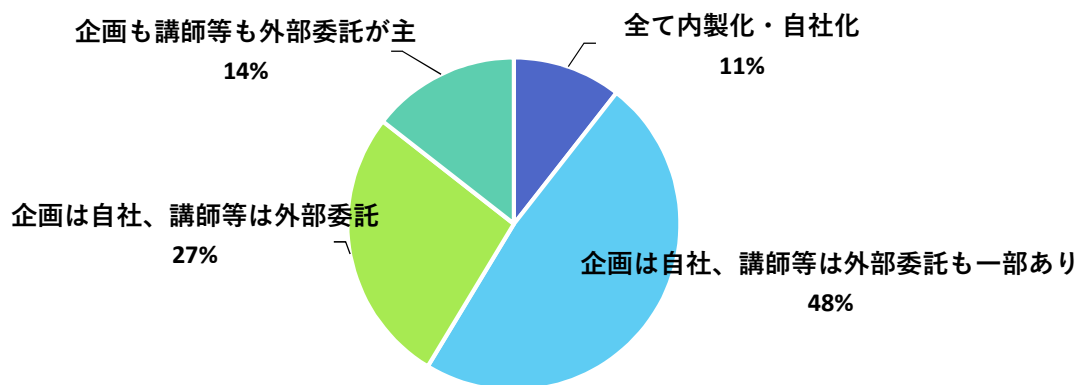
Q9. コロナ騒動以降の管理職研修の見直しは？（複数回答）



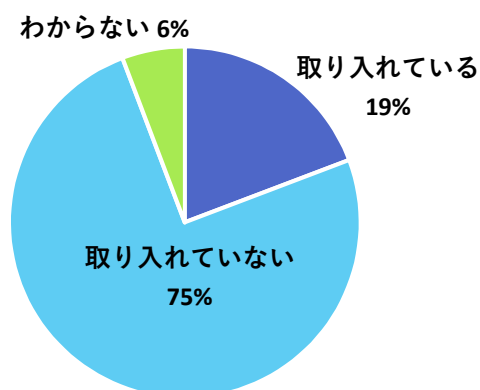
見直した内容：

- ・講義パートをできるだけ短くし、参加型クイズを多くした（オンラインでも積極的に参加してもらうため）。
- ・講義型研修は動画視聴に変更
- ・集合研修（オンライン）前に事前学習（動画コンテンツ視聴）を実施
- ・リモート業務におけるコミュニケーションやメンタルに関する研修を追加
- ・多様な働き方におけるコミュニケーション、リーダーシップの在り方などの項目を追加
- ・ピープルマネジメント系を増やした。
- ・心理的安全性
- ・実施していなかったもので、実施したいと考え情報収集している。

Q10. 管理職研修の企画・運営は？



Q11. 管理職研修に自社の枠を超えた”越境学習/他流試合”を取り入れているか？



- 取り入れている 19%
- ・外部講習に参加させている。
 - ・日経 経営塾、その他部長職向け外部研修
 - ・日経BP課長塾などの他社交流型研修への参加
 - ・BBT、グロービスGES
 - ・一部管理職をGlobisのエグゼクティブコースに派遣
 - ・文武両道場など ・経営人材育成プログラム
 - ・プロボノ ・他社との交流研修
 - ・他社をいれたグループワークメインの研修
 - ・コロナ禍で外部への研修は止まっている。
 - ・グループ会社間の研修
 - ・グループ内で実施する選抜型の管理職研修
 - ・グループ内の選抜型集合研修に参加させている。

Q12. 管理職育成について、大きな課題は？(自由回答)

- ・管理職研修実施そのものが大きな課題となっている。
これまで実施できていなかったものになるので、今後の開催をしっかりと計画立案をしていく必要がある。
- ・研修だけではソフトスキルは、なかなか改善できない。
- ・研修体系の構築 ・現状新任管理職研修以降は何も研修企画がない。
経験やポストに適した外部研修・異業種交流などを実施してみたい。
- ・実研修のため、オンライン参加や後日の映像確認等が出来ない。
- ・他流試合をどう取り入れていくか、スキルより自社哲学研修を重視したいがどう取り入れていくか。
- ・方法論の研修は実践に役立てられない。ケーススタディを多様化し、実践的なワークショップが必要。
- ・総合的な知識（特にリベラルアーツ系）付与が出来る講座の実施、
又はそういった知識の必要性を自覚出来るような教育が皆無であること。
- ・管理職の能力や年数にバラつきもあり、意識統一の難しさや企画内容に難がある。個別にやると企画側への負担が大きくなり、かといって合同で実施すると伝わり方に差が大きくなってしまっているように感じる。
管理職として個別化された職務能力をどう伝達していくのが課題であると感じる。
- ・営業部とその他部門との連携がうまくいかない。外国人が含まれるので考え方の違いなどもある。
研修の効果をどう見極めるか（人事評価制度も今年から始まったばかり）
- ・管理職の一斉定年退職を見越した、若年層の管理職育成が急がれるが、若年層の人材不足でもある。
- ・後継者育成が出来ていない。
- ・主要ポジションの後任者がいないケースがある。
- ・組織管理職の候補者不足
- ・数年後に管理職の定年が相次ぐ。次世代管理職の早急な育成が必要になっている。
- ・必要レベルに達した人数が不足
- ・次世代管理職候補の育成（そもそも管理職に魅力を感じない人が増加している）。
- ・役員クラスの人材プール化まで一貫しての計画的な育成となっておらず、パッチワークのようにになっている。
- ・経営人材育成の選抜と育成の研修 ・経営層の育成。
- ・昇格推薦率は、男女ほぼ同率にまで向上してきたが、女性管理職の絶対数が不足している。
- ・管理職に興味を持たない社員が増えてきた。特に組織長に興味を示さない。
どうしたら興味を持ってもらえるかが課題と感じている。
- ・管理職へのキャリアアップを目指さない（目指したくない）若手の増加。
- ・自組織管理の姿勢の打破、横串連携の不足 ・降格運用がなされておらず滞留傾向にある。
そういうこともあり管理職として不適格な者も一定存在しており組織力の低下につながっている。
- ・少人数のプロフェッショナルの会社なので辞めない限り人が入れ替わらない。特に管理職。
- ・評価基準がやや古く、その見直しが喫緊の課題。その次に、研修体系を見直したい。
- ・年齢構成の問題から、競争を勝ち抜いて管理職になるのではなく、ポストが空いたので否応なく据えざるを得ないケースもあり、従来の管理職と比較してやや物足りなさを感じている。
今後は、他流試合等も取り入れながら強化していくつもり。
- ・若手社員の価値観は当該管理職層の世代（昭和～平成）とは異なることへの気づきの付与。
→ハラスメントへの理解、モーレツ社員は時代遅れ、
当該管理職層の過去の経験は通用しなくなりつつあることへの理解促進。
- ・第一線を離れた管理職層のモチベーション維持。

- ・ここ数年（5年ほど）で管理職になった層は、アセスメント及びその後の研修フォローなどが出来ていて、役割認識が出来ている。一方でそれよりも前に管理職になった人たち（年齢では、50代以上）の役割認識が出来ていない。社内のポートフォリオ転換をしていく上で現場マネジメントの力が大事になってくるが、機能していない管理職が過去のやり方のみを基本にしているなど変革が出来ていない管理職が多い。
- ・「管理職の役割」の変更が必要
- ・実務時実績のある社員が管理職になる段階はやる気、能力伴いスムーズ。仕事の中での成長、経営者との距離感の近さ、目標設定などで機能しているが、上位管理職（例えば部長）について、アクションプラン、期待値が決まっていない。ブレ、能力差がある。
- ・これまでプレイングの意識が強く、部下育成に対して注力してこなかったため、弱みがある。
要員が減少する中で、人材育成の意識を持たせることが重要。
- ・プレイングマネージャーからの脱却。部下育成意識の醸成。
- ・プレイングマネージャが多く部下育成ができていない。
- ・きちんと部下をマネジメントできているか、管理職の資質が問われるケースが増えている。
360度評価が導入されるなか管理職育成がこれまで以上に重要になると思われる。
- ・マネジメントが苦手な管理職が多い ・マネジメント教育の見直し
- ・マネジメント専任人財の不足
- ・エンゲージメントを高める為の部下との接し方
- ・イノベーションが起こせるリーダーの養成
- ・既存事業からの脱却に対するパラダイムシフト、組織目標の浸透
- ・足元の課題に忙殺されがちで、中長期の課題に対するideaや行動にまで対応できていない。

以上