

育成

n=870

質問1

2013年(2013年4月入社)に新入社員を採用しましたか

採用した	614	70.6%
採用していない	256	29.4%
	870	100.0%

質問2

例年の新入社員と比較

優秀である	34	5.5%
やや優秀である	90	14.7%
変わらない	435	71.0%
やや劣る	46	7.5%
劣る	8	1.3%
	613	100.0%

質問3

2013年に入社した新入社員の意識や能力

	例年より 優秀である	例年より やや優秀 である	変わら ない	例年より やや劣る	例年より 劣る	
社会人としての意識	8	78	428	72	8	594
規律を守る態度・行動	12	132	395	52	3	594
自律・自主性	6	72	405	104	7	594
仕事に対するモチベーション	15	107	396	68	6	592
課題発見能力	4	57	439	85	9	594
目標達成に向けて努力する能力	8	82	423	71	6	590
教養・基礎学力	11	100	418	52	11	592
コミュニケーション能力	8	88	402	83	11	592

	例年より 優秀である	例年より やや優秀 である	変わら ない	例年より やや劣る	例年より 劣る	
社会人としての意識	1.3%	13.1%	72.1%	12.1%	1.3%	100.0%
規律を守る態度・行動	2.0%	22.2%	66.5%	8.8%	0.5%	100.0%
自律・自主性	1.0%	12.1%	68.2%	17.5%	1.2%	100.0%
仕事に対するモチベーション	2.5%	18.1%	66.9%	11.5%	1.0%	100.0%
課題発見能力	0.7%	9.6%	73.9%	14.3%	1.5%	100.0%
目標達成に向けて努力する能力	1.4%	13.9%	71.7%	12.0%	1.0%	100.0%
教養・基礎学力	1.9%	16.9%	70.6%	8.8%	1.9%	100.0%
コミュニケーション能力	1.4%	14.9%	67.9%	14.0%	1.9%	100.0%

質問4

2014年入社の新入社員の育成

社会人としての意識	179	21.0%
早期即戦力化	143	16.7%
実務遂行力	121	14.2%
自社理念・事業内容の理解	92	10.8%
教養・基礎学力	13	1.5%
論理的思考力	55	6.4%
コンプライアンス・個人情報保護	6	0.7%
グローバル化	21	2.5%
キャリア開発	18	2.1%
OJT	45	5.3%
その他	13	1.5%
2014年入社の新入社員がいない	148	17.3%
	854	100.0%

質問5

最近の若年者(30歳以下)の職場定着率の傾向

改善している	83	9.6%
やや改善している	166	19.1%
変わらない	433	49.9%
やや悪化している	121	13.9%
悪化している	32	3.7%
若年者がいない	33	3.8%
	868	100.0%

質問7

若年者に対する有効な離職防止策

/869

内定者フォロー・入社前研修	74	8.5%
担当部門・上司による定期的な面談	331	38.1%
キャリアカウンセリングの導入	100	11.5%
キャリア支援制度の導入・充実	147	16.9%
ロールモデルとなる社員の育成	263	30.3%
メンター制度の導入	219	25.2%
研修などを通じた長期的育成プログラムの実施	207	23.8%
キャリアパスの明確な提示	314	36.1%
公正・透明な評価の導入	314	36.1%
成果主義型評価の導入	26	3.0%
年功序列型評価の導入	5	0.6%
若年社員の裁量権拡大や権限委譲	100	11.5%
本人の希望を活かした配置	131	15.1%
組織内の関係性を密にする取組み	215	24.7%
賃金水準の引き上げ	82	9.4%
福利厚生の実施	32	3.7%
その他	39	4.5%
特に対策は行っていない	25	2.9%
	2624	

質問8

ミドルマネジャーが抱えている問題

/870

業務が過多である	611	70.2%
疲弊している	338	38.9%
モチベーションが低下している	263	30.2%
経営戦略の具現化ができていない	356	40.9%
必要な経験や知識が備わっていない	277	31.8%
部下の育成能力が不足している	563	64.7%
後輩の指導経験がないものが突然マネジャーになる	210	24.1%
多様な人材をマネジメントする能力が不足している	418	48.0%
事業再編や戦略の策定など変革に参加した経験が不足している	264	30.3%
部門を超えて連携した経験が不足している	324	37.2%
適切な管理職人材の選抜ができていない	232	26.7%
管理職に対して適切な評価や処遇ができていない	188	21.6%
特にない	9	1.0%
	4053	

質問9

ミドルマネジャーとして最も活躍している世代

50代以上	39	4.5%
40代後半	197	22.6%
40代前半	370	42.5%
30代後半	186	21.4%
30代前半	59	6.8%
20代以下	6	0.7%
よく分からない	13	1.5%
	870	100.0%

質問10

ミドルマネジャーの現状

マネジャー業務に注力している	14	1.6%
どちらかというマネジャー業務に注力している	106	12.2%
マネジャー業務とプレーヤー業務を同じぐらいの割合で行っている	229	26.3%
どちらかというプレーヤー業務に注力している	443	50.9%
プレーヤー業務に注力している	78	9.0%
	870	100.0%

質問11

ミドルマネジャーに対して期待している最も重要な役割

経営戦略・ビジョンの具現化	128	14.7%
現場の活性化・モチベーションの維持・向上	212	24.4%
チームの目標設定・達成	209	24.0%
部下の育成・マネジメント	253	29.1%
多様な人材のマネジメント	44	5.1%
新規事業の創出	16	1.8%
その他	8	0.9%
	870	100.0%

質問12

育成で実施している施策と今後実施したい施策

	現在 /700	
ミドルマネジャー候補の早期選抜・育成	293	41.9%
計画的なジョブアサインメント	153	21.9%
ミドルマネジャー同士で対話する場の構築	266	38.0%
OJTマニュアルなどのツールの提供	162	23.1%
組織体制の見直し	289	41.3%
ミドルマネジャーの業務負荷軽減	120	17.1%
企業内・外大学などでの育成	98	14.0%
	1381	

	今後 /833	
ミドルマネジャー候補の早期選抜・育成	466	55.9%
計画的なジョブアサインメント	370	44.4%
ミドルマネジャー同士で対話する場の構築	379	45.5%
OJTマニュアルなどのツールの提供	243	29.2%
組織体制の見直し	316	37.9%
ミドルマネジャーの業務負荷軽減	344	41.3%
企業内・外大学などでの育成	263	31.6%
	2381	

質問13

ミドルマネジャー「変化を踏まえた新しい事業や仕組みを企画立案する」役割

果たしている	12	1.4%
やや果たしている	271	31.1%
あまり果たしていない	416	47.8%
果たしていない	171	19.7%
	870	100.0%

質問15

ミドルマネジャー「多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメント」の役割

果たしている	16	1.8%
やや果たしている	272	31.3%
あまり果たしていない	401	46.1%
果たしていない	181	20.8%
	870	100.0%