

山浦一保(立命館大学准教授)・満井就職支援奨学財団・静岡経済研究所 共同調査

「職場の上司と部下の関係実態調査 2010年」 ～上司と部下のよりよい関係づくりに関する調査報告書～

学生のキャリア支援事業を行なっている(財)満井就職支援奨学財団(理事長:満井義政、所在地:静岡市)と、企業の発展と地域の活性化を目指す調査機関である(財)静岡経済研究所(理事長:古知弘行、所在地:静岡市)は、立命館大学 山浦一保准教授(組織心理学)と共同で、「上司と部下のよりよい関係づくりに関する調査」を実施いたしました。

調査の主旨

静岡県内企業に勤務する若手正社員とその上司を対象に、上司と部下のコミュニケーションの状況や仕事に対する認識を実態把握することで、上司と部下の良好な信頼関係を築くためのポイントはどこにあるのか、会社の制度や社内風土が上司と部下の関係性にどのように影響を与えるのかを考察しました。

本調査結果が、社員全体のモチベーションや定着率の向上の一助になればと考えております。

調査要領

調査対象者 : 静岡県内の主要企業に勤務する正社員とその直属の上司

調査期間 : 2010年2月8日～3月31日

調査方法 : 静岡県内 600社(無作為抽出)の企業に対し調査票を発送。

該当する正社員に無記名式で回答していただき、企業の窓口を通さず、郵送にて返信。

有効回答数 : 全回答数 758サンプル [部下回答 373サンプル・上司回答 385サンプル]

調査結果 TOPICS

- ◆上司と部下、信頼関係が築けていると感じている上司は7割、部下では6割。
信頼関係が深まるきっかけは、食事会や飲み会や業務以外の会話。
- ◆上司との関係性が良好な部下は、「仕事満足感」「やる気」「会社の定着意欲」が高く、「ストレス度」が低い。
- ◆理想の上司像、上司自身と部下でギャップ。
部下は「仕事のやり方指導」「納得できる注意」「仕事の相談」ができる上司を望むが、上司自身は「部署の目標達成意欲」「仕事の計画・内容を明確に伝える」「クレーム処理対応」ができる上司。
- ◆人事制度、組織風土が上司・部下の関係性に大きく影響。
人事制度として「行動・プロセス重視型」を導入している、「リーダー育成制度が充実」していると、上司・部下の関係性が良好な割合が高くなる。

【調査内容に関するお問い合わせ】

財団法人 満井就職支援奨学財団 担当:内田

TEL 054-271-3111

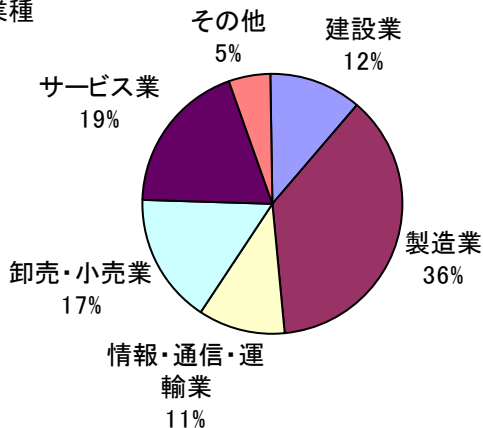
財団法人 静岡経済研究所 研究部 担当:山田

TEL 054-250-8750

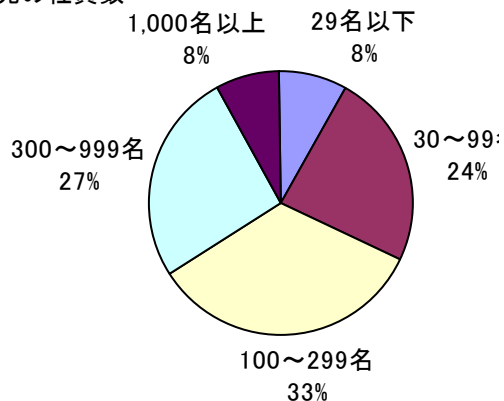
調査対象プロフィール

<全回答者 758サンプル>

■業種

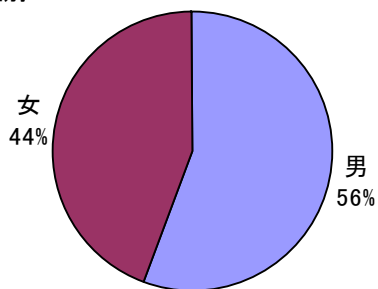


■勤務先の社員数

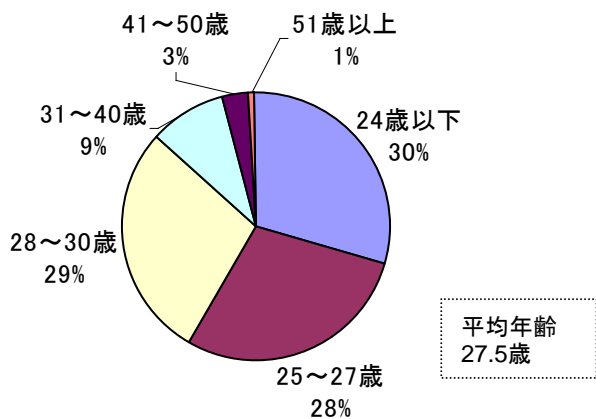


<部下回答者 373サンプル>

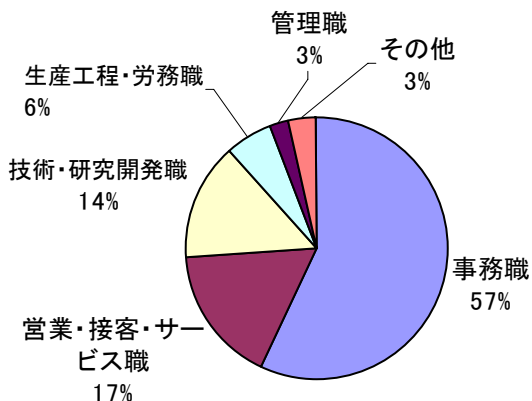
■性別



■年齢

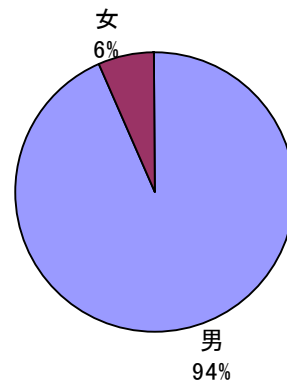


■職種

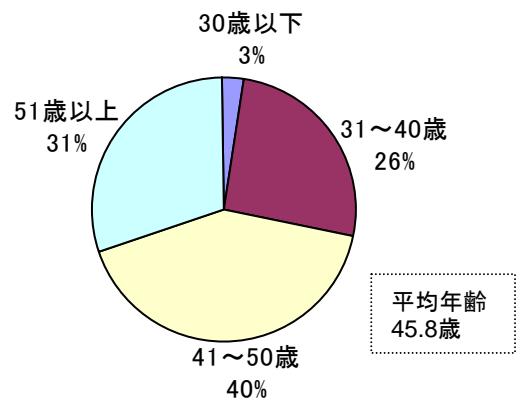


<上司回答者 385サンプル>

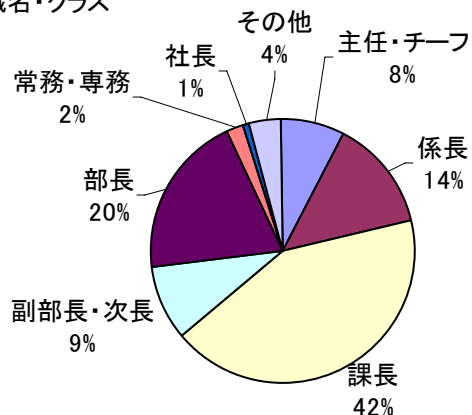
■性別



■年齢



■役職名・クラス



第1章 社員の就労意識

(分析対象:全回答数758サンプル=部下373サンプル+上司385サンプル)

1-1. 「会社」「職場」「仕事」に対する満足感

会社への総合評価は、上司・部下ともに9割以上が満足。

4人に1人が「入社して非常に良かったと思う」と回答しており、「まあ良かったと思う」を合わせると9割以上。

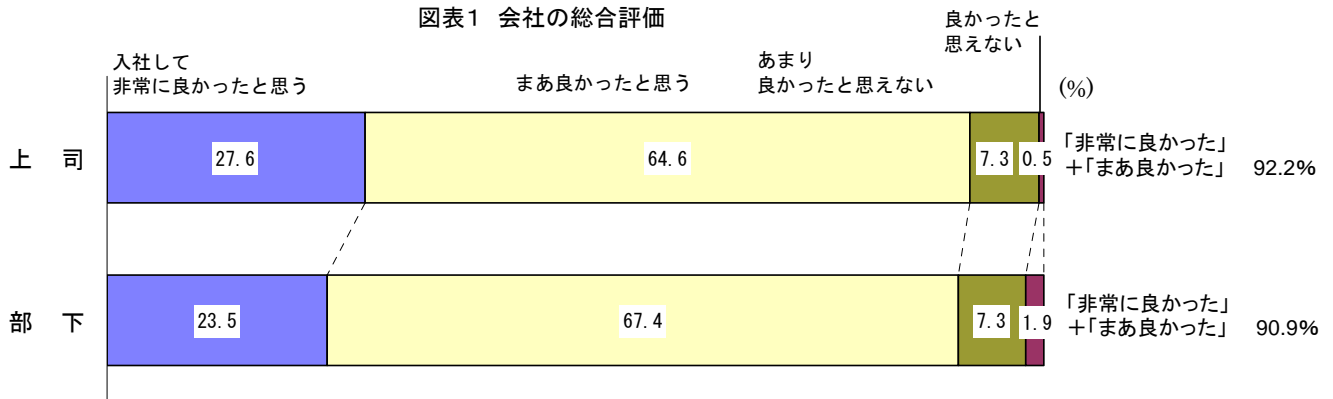
最近の厳しい雇用・採用環境の中で、正社員として職を得ていることに対する満足感が相対的に向上していると思われる。

仕事の満足感は、上司に比べ、部下のほうが若干高い。

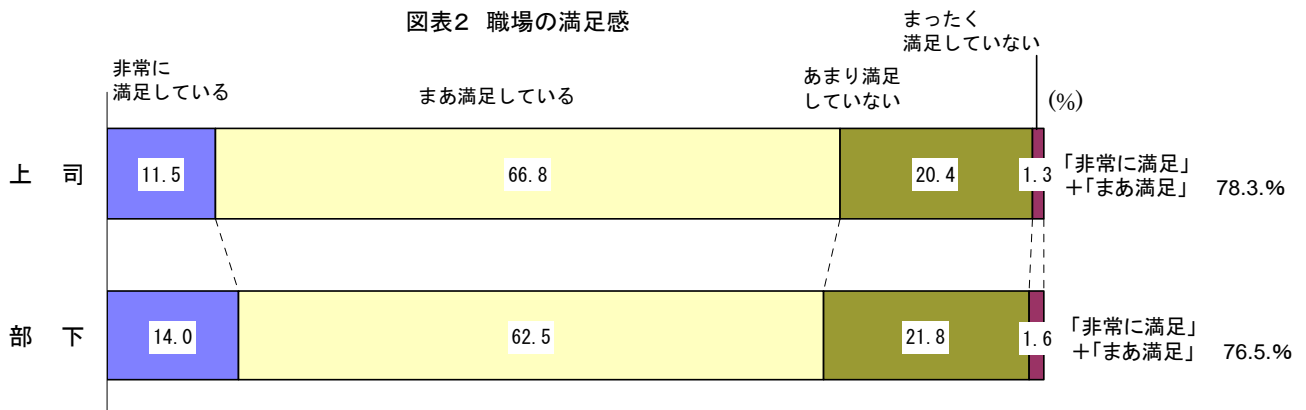
「会社」の総合評価と「職場」の満足感では、部下に比べて上司の満足感が若干高い。一方、「仕事」の内容についての満足感は、上司に比べて部下の満足感が若干高くなっている(図表1~3)。

上司 「会社」満足 92.2% > 「職場」満足 78.3% > 「仕事」満足 75.1%
 部下 「会社」満足 90.9% > 「職場」満足 76.5% < 「仕事」満足 77.1%
 ('09年度調査:30歳以下の正社員対象 「会社」満足 86.8% > 「職場」満足 75.0% > 「仕事」満足70.9%)

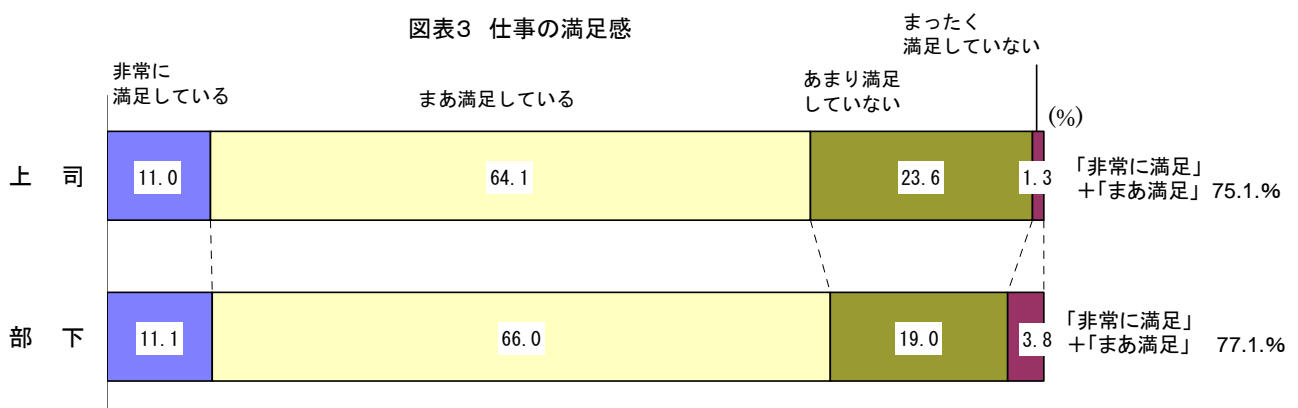
図表1 会社の総合評価



図表2 職場の満足感



図表3 仕事の満足感



1-2. 仕事上のストレス

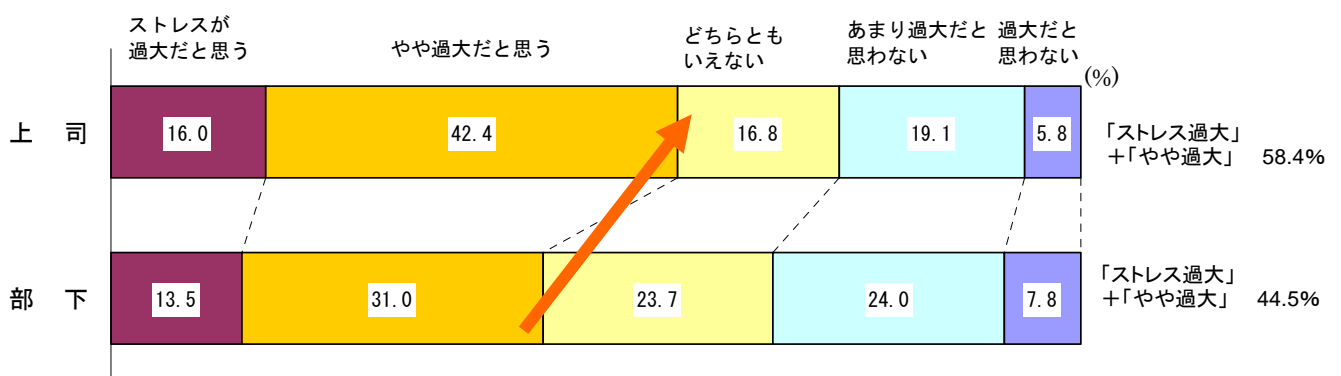
上司の6割がストレス過大。要因は「業務量の多さ」と「業務責任の重さ」。

ストレスが過大だと回答した割合は、部下の44.5%に対して、上司は58.4%と6割近くになっており、明らかに上司の方が高いことがわかる(図表4)。

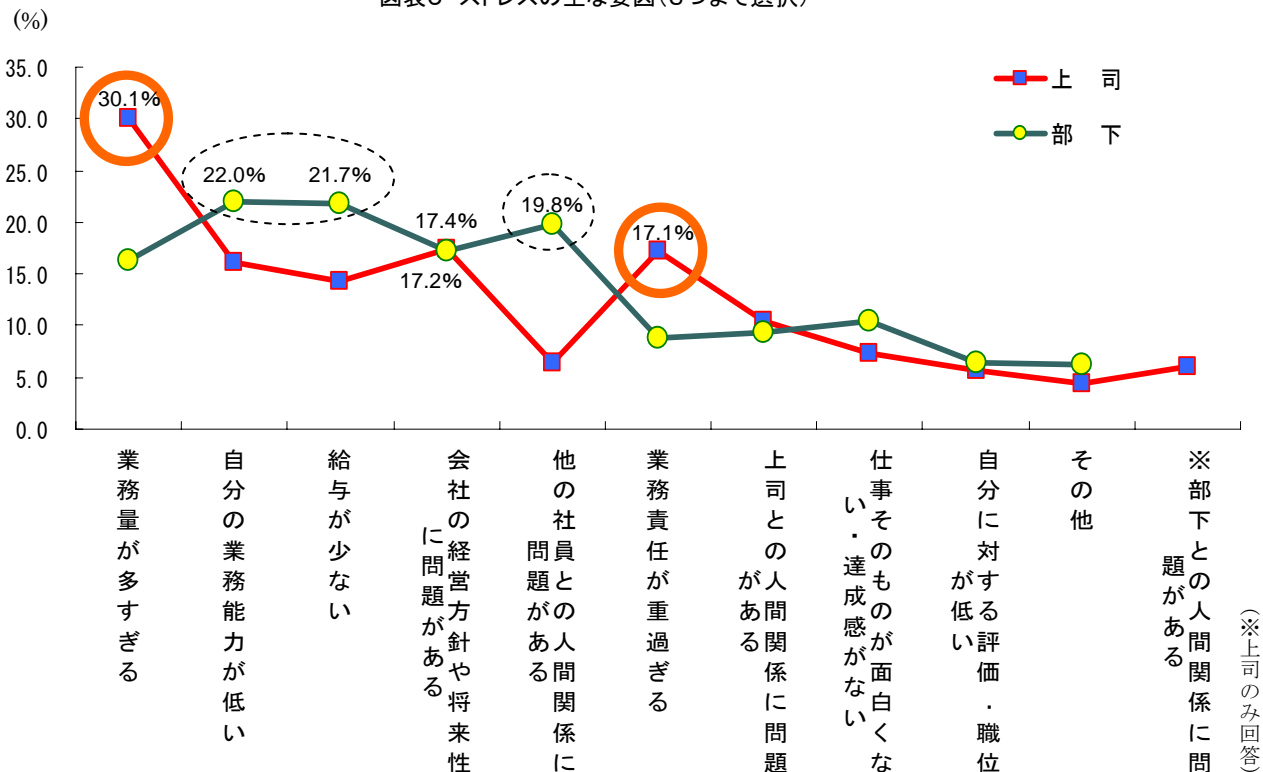
上司と部下のストレスの要因を比べてみると、部下では、「自分の業務能力が低い」「給与が少ない」「他の社員との人間関係に問題がある」などの理由が上位を占めている。これに対して上司では、「業務量が多すぎる」が3割を超え、さらに「業務責任が重過ぎる」「会社の経営方針や将来性に問題がある」といった要因が多くなっている(図表5)。

企業の経営環境の厳しさを背景として、過大なストレスを抱えている従業員が多いといえるが、それは特に企業の経営および業務運営の中核的な存在である上司に、より多くの負担がかかっているといえる。

図表4 仕事上のストレス



図表5 ストレスの主な要因(3つまで選択)



(※上司のみ回答)

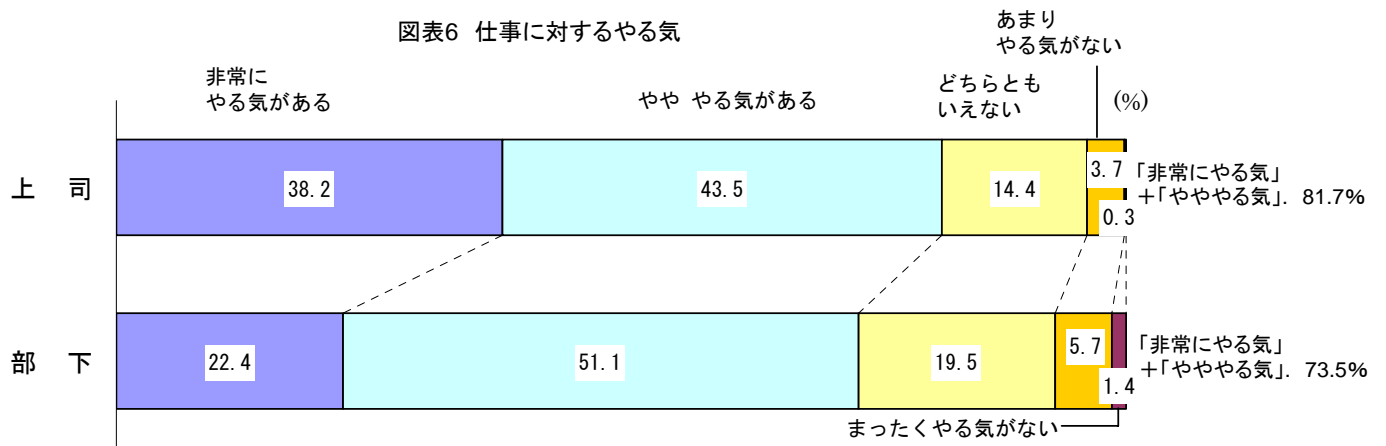
1-3.仕事に対するやる気・困難を乗り越える自信・定着意欲・雇用不安

■仕事に対するやる気

上司は8割、部下は7割強が、仕事に対するやる気を持って、業務に取り組んでいる。

「仕事に対するやる気」「現在の会社への定着意欲」は、部下に比べて上司の方が若干高いものの、上司も部下も概ねやる気を持って業務に取り組んでいる。(図表6)。

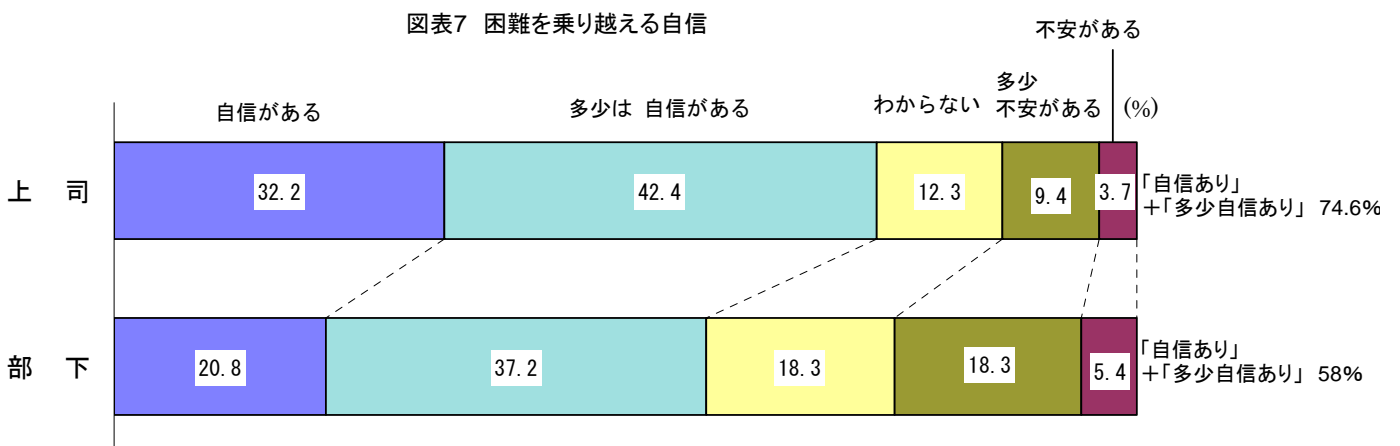
上司と部下の若干の差は、一般的に上司の方が経営の基幹的業務を担っていること(やりがいや責任の高い業務内容など)、業務経験が長いことで能力が高くノウハウの蓄積があること、などの理由が考えられる。



■仕事上の困難を乗り越える自信

部下の4割は、困難を乗り越えられるかどうか「わからない」「不安」と回答している。

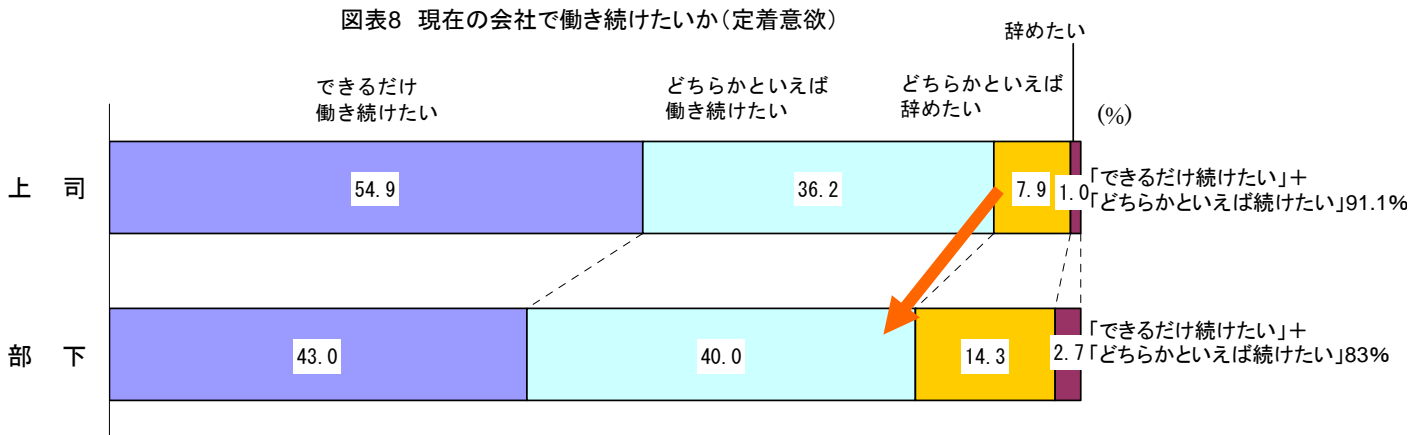
「仕事上の困難を乗り越える自信がある」と回答した上司は75%、一方、部下は約6割と、上司と部下で差が出た。上司は、困難な仕事を乗り越えてきた経験が自信に表れてきていると考えられる。



■定着意欲

上司・部下ともに、現在の会社への定着意欲は高い。(上司9割・部下8割強)

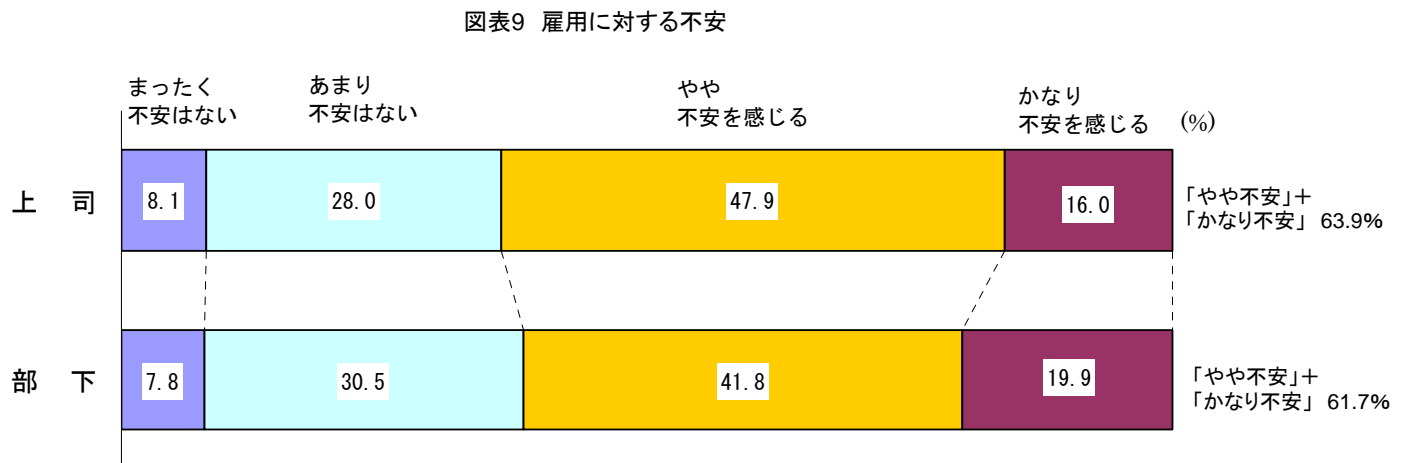
「現在の会社への定着意欲」は、部下に比べて上司の方が若干高いものの、上司も部下も概ね、今後も現在の会社で働き続けたいと思っている。(図表8)。昨今の厳しい経済環境の影響で定着意欲が高まっていることも考えられるが、仕事に対するやる気が継続就労の意欲を高めていると考えられる。



■雇用不安

上司も部下も、6割強が雇用に対する不安を感じている。

今後の自分の雇用に対する不安については、「かなり不安を感じる」「やや不安を感じる」を合わせると、上司も部下も6割を超えており、世界的な景気低迷や厳しい雇用情勢に関する報道などを通じて、多くの従業員が雇用に対して不安を感じていることが分かる(図表9)。



まとめ1(調査結果のポイント)

- 上司・部下ともに、現在の厳しい経済環境の中で、雇用に対して不安を感じているものの、会社・職場・仕事の満足感が高く、やる気を持って働いており、定着意欲も高い。
- 上司は、仕事のやる気、困難な仕事を乗り越える自信を持っているが、業務量の多さや業務責任の重さから、過大なストレスを抱えている。
- 部下は、仕事のやる気はあるものの、困難な仕事を乗り越える自信がやや低く、自らの業務能力の低さや人間関係の問題、給与の少なさがストレスの要因となっている。

第2章 上司と部下の関係性

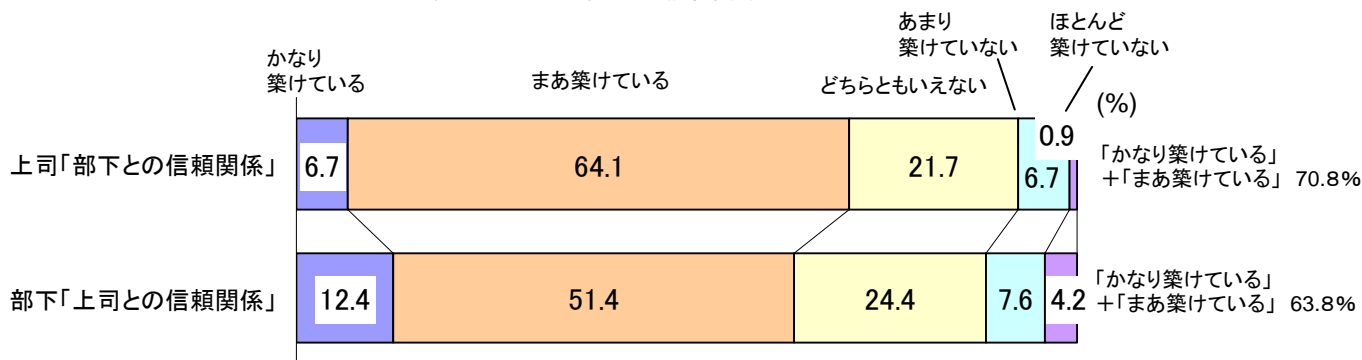
2-1.上司と部下の関係性の実態把握(上司・部下 お互いの信頼関係)

(分析対象:全回答数758サンプル=部下373サンプル+上司385サンプル)

「部下と信頼関係が築けている」上司は7割、「上司と信頼関係が築けている」部下は約6割

「部下との信頼関係が築けている」と回答した上司は7割、一方「上司との信頼関係が築けている」と回答した部下は6割強。4割弱の部下が上司との信頼関係が築けていない(「どちらともいえない」も含む)と回答している。(図表10)

図表10 上司・部下との信頼関係



2-2.上司と部下の関係性の実態把握(8項目における上司認識と部下認識)

(分析対象:上司・部下(30歳以下)の関係が特定できるペア、270サンプル)

「仕事のやり方を変える実現性・影響力が部下にある」と回答した部下は4割。上司の認識とギャップ

「能力や持ち味の把握」(質問①)「明確な指示や行動」(質問③)「部下自身の職務に変化を持ち込もうとした時に柔軟な対応」(質問④)については、上司・部下ともに8割~9割の方が肯定的な回答をしている。

「本気で自分の仕事のやり方を変えたいと思うときの実現する実際の影響」(質問⑦)に対しては、7割弱の上司が「かなりある」「まあある」と回答したのに対し、部下は4割と大きく差が出た。上司は「影響力がある(任せている)」と判断しているが、部下はそう思っていないという表れだといえる。

「仕事の終わった後の食事や、業務以外の会話がな」上司と部下が6割

「仕事の終わった後の食事や話」(質問⑤)は「かなりある」「まあある」と回答したのは4割と、他の項目に比べて低い。人員の余裕がない中で業務に追われていることも要因の一つだと推測される。

図表11 上司と部下の関係性を測定する8つの質問項目

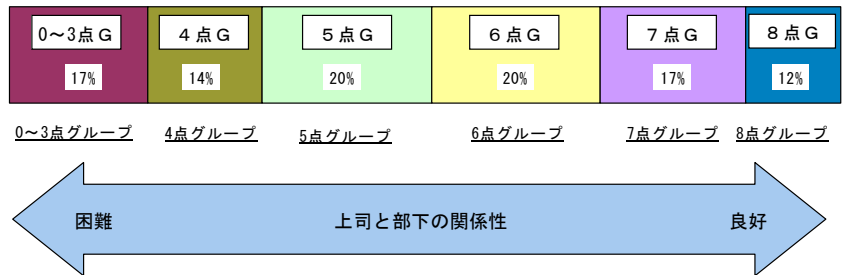
質問項目	肯定回答	(%)	
		上司	部下
質問① 上司は、部下の「能力や持ち味」を的確に把握しているか	「かなりの確に把握している」「まあ把握している」	87.8	80.0
質問② 上司は、部下の持っている「要望や問題」をよく把握しているか	「かなりの確に把握している」「まあ把握している」	65.4	66.3
質問③ 上司は、「職務上、部下に何を望んでいるか」がわかるような指示や行動をしているか	「かなりしている」「まあしている」	81.1	75.9
質問④ 部下が、従来とは違ったやり方で仕事を進めるなど、自分の職務に新しい変化を持ち込もうとした場合、上司は柔軟に対応してくれるか	「かなり対応している」「まあ対応している」	95.2	88.5
質問⑤ 仕事が終わったあとなど、上司(部下)と一緒に食事をしたり、話をしたりすることがあるか	「かなりある」「まあある」	40.1	41.1
質問⑥ 部下は、自分の責任でやれる仕事の幅を持っているか	「かなり持っている」「まあ持っている」	71.1	63.3
質問⑦ 部下が、本気で自分の仕事のやり方を変えたいと思うとき、それを実現する実際の影響が、部下にあるか	「かなりある」「まあある」	66.9	*40.7
質問⑧ 部下の仕事や、部署内での部下自身の位置づけが、現在、明確になっているか	「かなり明確になっている」「まあ明確になっている」	73.6	71.9

2-3.上司と部下の関係性の影響

前ページの8つの質問項目の部下回答結果を点数化し、点数が高くなるほど、上司と部下の関係性が良好と位置づけた。

※各質問項目に対して部下が肯定的な回答(たとえば「かなり把握している」と「まあ把握している」の回答)をした場合に1点、否定的な回答(たとえば、「あまり把握していない」と「ほとんど把握していない」の回答)をした場合には0点とした場合の8項目の合計点(8点満点)

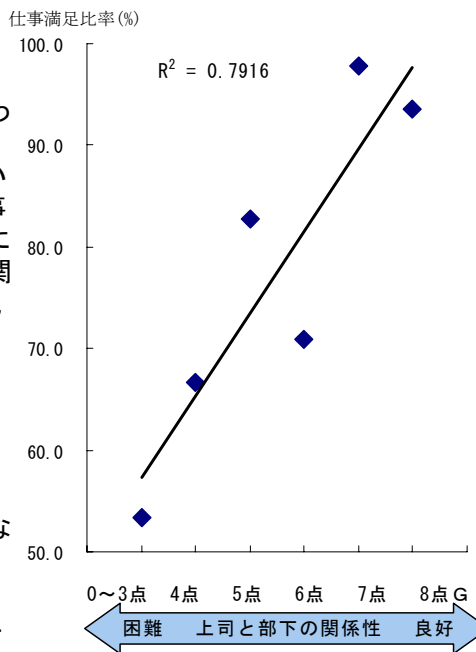
図表12 上司と部下の関係性 8項目の合計得点によるグループ分け



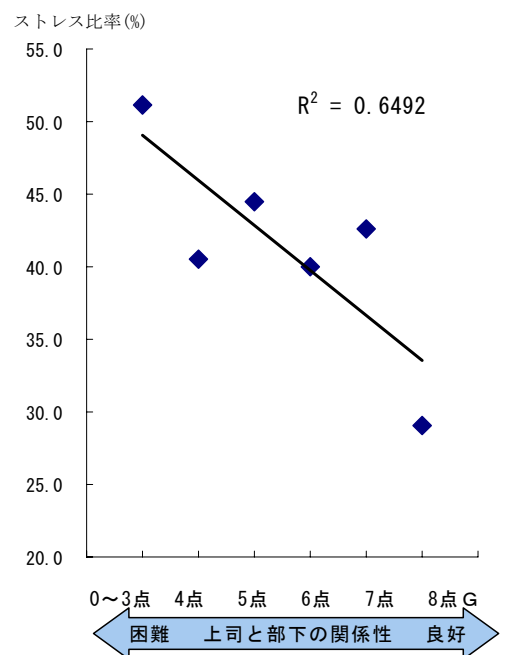
上司との関係が良好な部下は、「仕事満足度」「仕事へのやる気」「現在の会社への定着意欲」が高く、ストレスも少ない。

図表13 上司・部下の関係性と部下の仕事満足比率

「仕事の満足感」「仕事に対するやる気」「現在の会社への定着意欲」は、上司・部下の関係が良いグループのほうが、概ね高い傾向にあることがわかる(図表13・15・16)。単に上司との人間関係に問題がないということだけではなく、例えば、仕事に関する上司の指導や困難な状況における上司のサポートなど、良好な関係ゆえの働きやすさが部下のやる気に影響していると推測できる。

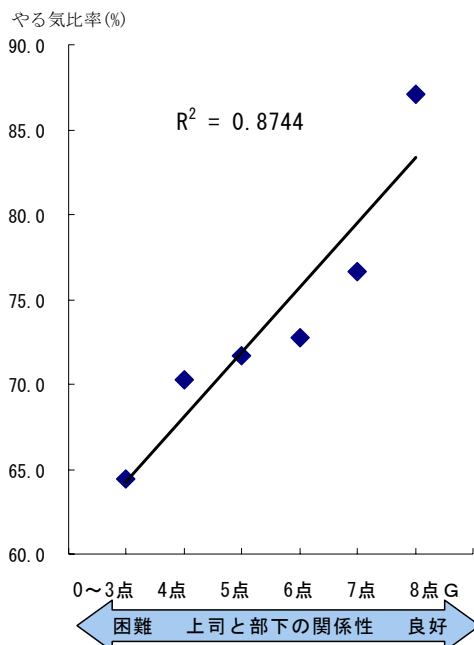


図表14 上司・部下の関係性と部下のストレス比率

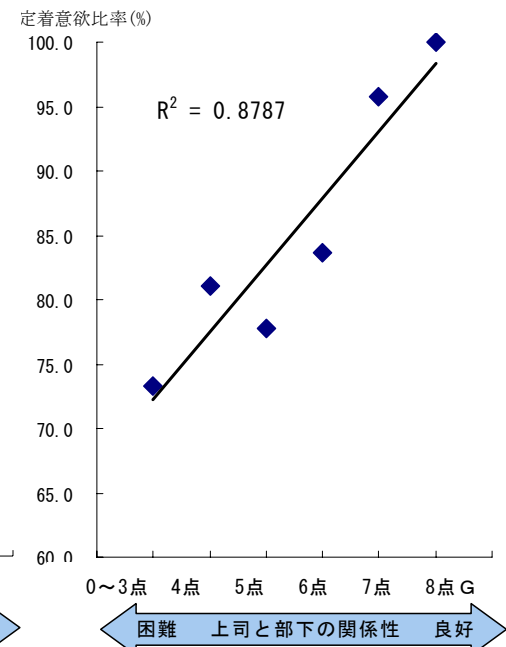


「ストレス」との関係を見ると、データにややバラツキがあるものの、概ね関係性得点が低いグループはストレスの割合が高く、関係性得点が高くなるにつれてストレスの割合が低下する傾向が見られる(図表14)。部下のストレスの要因として、明確に上司との人間関係を指摘している部下だけでなく、例えば、前述した仕事満足の影響など、上司との関係が悪化すると部下のストレスが間接的に発生しやすくなると推測できる。

図表15 上司・部下の関係性と部下のやる気比率



図表16 上司・部下の関係性と部下の定着意欲比率



まとめ2(調査結果のポイント)

■上司と部下の関係は、概ね「良好である(信頼関係を築けている)」と感じている。

■部下の能力の的確な把握、明確な指示や行動は、上司・部下ともに「ある」と認識しているが、仕事が終わってからの接点や仕事以外の会話はあまりない。

■社員の満足感、ストレス、やる気、定着意欲などは、上司と部下の関係性の良し悪しが大きく影響している。特に部下が上司と良好な関係を築くことは、部下のストレスを低減し、満足感、やる気、定着意欲を向上させる。逆に、上司と部下の関係性が困難な状況になると、部下のストレスの拡大と、満足感、やる気の低下をもたらし、定着意欲を減退させる結果となる。

■上司と部下の関係性は、部下のさまざまな就労意識に直接的・間接的に深く影響を及ぼしており、これを良好に保つことの組織的・経営的な意義は大きいといえる。

2-4. 理想の上司像(部下が考える上司像と上司が考える上司像)

部下は「仕事のやり方を指導」「納得できるように注意」「仕事の相談にのってくれる」上司を望み、上司自身は「目標達成・業務改善意欲が高い」「計画・内容を明確に伝える」「クレーム処理対応が早い」上司が理想。

図表17 部下と上司 理想の上司像

「部下」が理想とする上司像

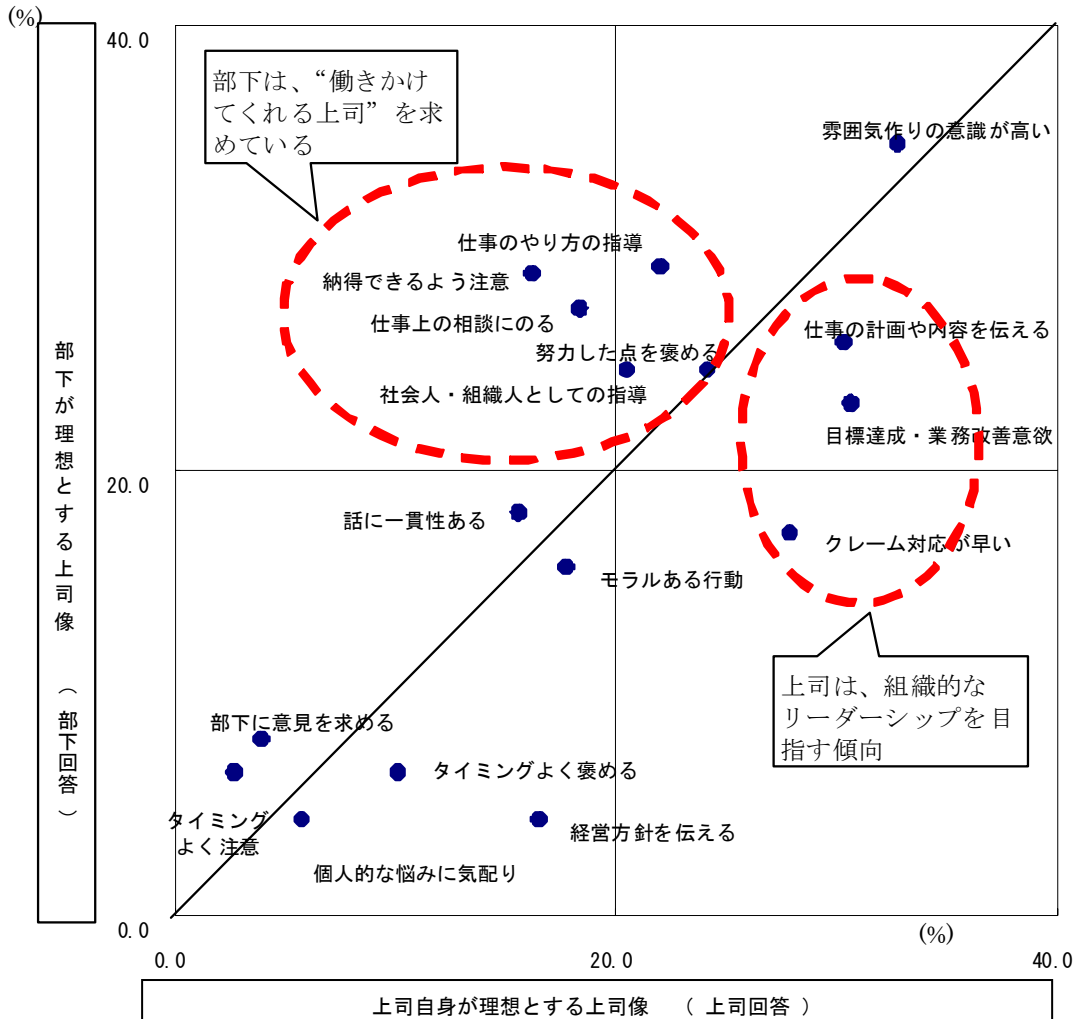
1位	活気ある職場づくりや雰囲気づくりの意識が高い	34.7%
2位	仕事のやり方について指導する	29.1%
3位	部下が納得できるように注意する	28.8%
4位	仕事の相談にのる	27.3%
5位	仕事の計画や内容を明確に伝える	25.8%
6位	社会人・組織人としての指導をする	24.5%
7位	努力した点を褒める	24.5%
8位	部署の目標達成や業務改善に対する意欲が高い	23.0%
9位	話に一貫性がある	18.2%
10位	トラブル・クレーム処理の対応が早い	17.2%
11位	モラルある行動をしている	15.6%
12位	仕事上で問題があった場合、部下に意見を求める	8.0%
13位	タイミングよく褒める	6.4%
14位	タイミングよく注意する	6.4%
15位	個人的な悩みに気を配る	4.3%
16位	経営方針をわかりやすく伝える	4.3%

「上司自身」が理想とする上司像

1位	活気ある職場づくりや雰囲気づくりの意識が高い	32.8%
2位	部署の目標達成・業務改善に対する意欲が高い	30.7%
3位	仕事の計画や内容を明確に伝える	30.4%
4位	トラブルやクレーム処理の対応が早い	27.9%
5位	努力した点を褒める	24.2%
6位	仕事のやり方について指導する	22.1%
7位	社会人・組織人としての指導をする	20.6%
8位	仕事上の相談にのる	18.4%
9位	モラルある行動をしている	17.8%
10位	経営方針をわかりやすく伝える	16.6%
11位	部下が納得できるように注意する	16.3%
12位	話に一貫性がある	15.6%
13位	タイミングよく褒める	10.1%
14位	個人的な悩みに気を配る	5.8%
15位	仕事上で問題があった場合、部下に意見を求める	4.0%
16位	タイミングよく注意する	2.8%

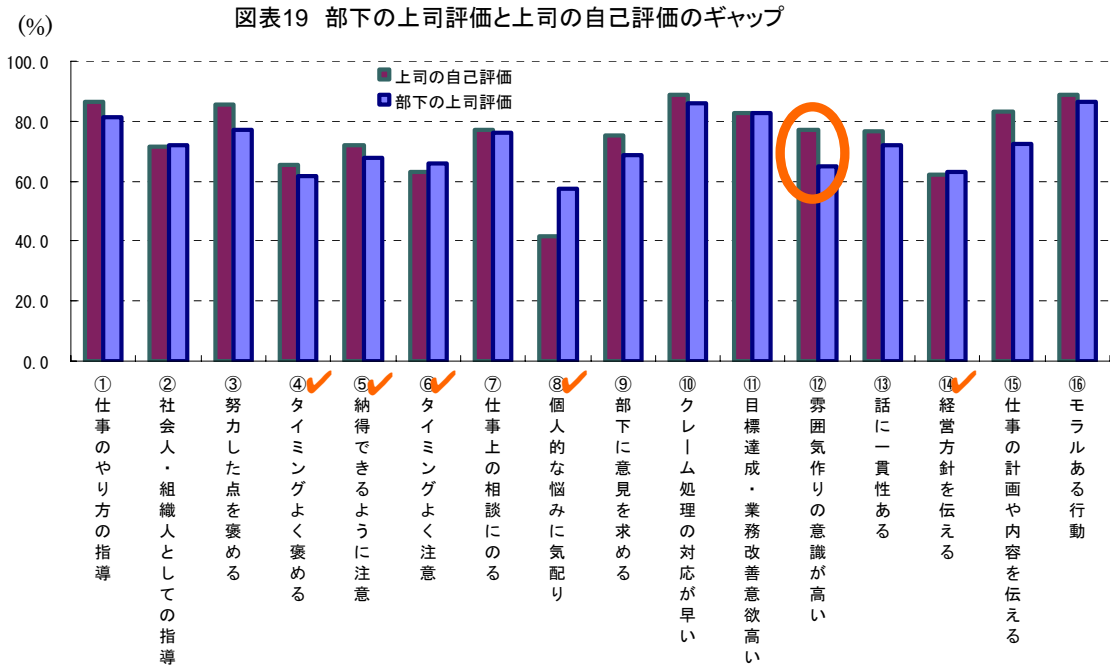
※「活気ある職場づくりや雰囲気づくりの意識が高い」・・・部下回答を性別にみると男性30%に対し女性41.5%

図表18 理想の上司像 部下と上司のギャップ



2-5. 上司の意識と行動(部下評価と上司自己評価)

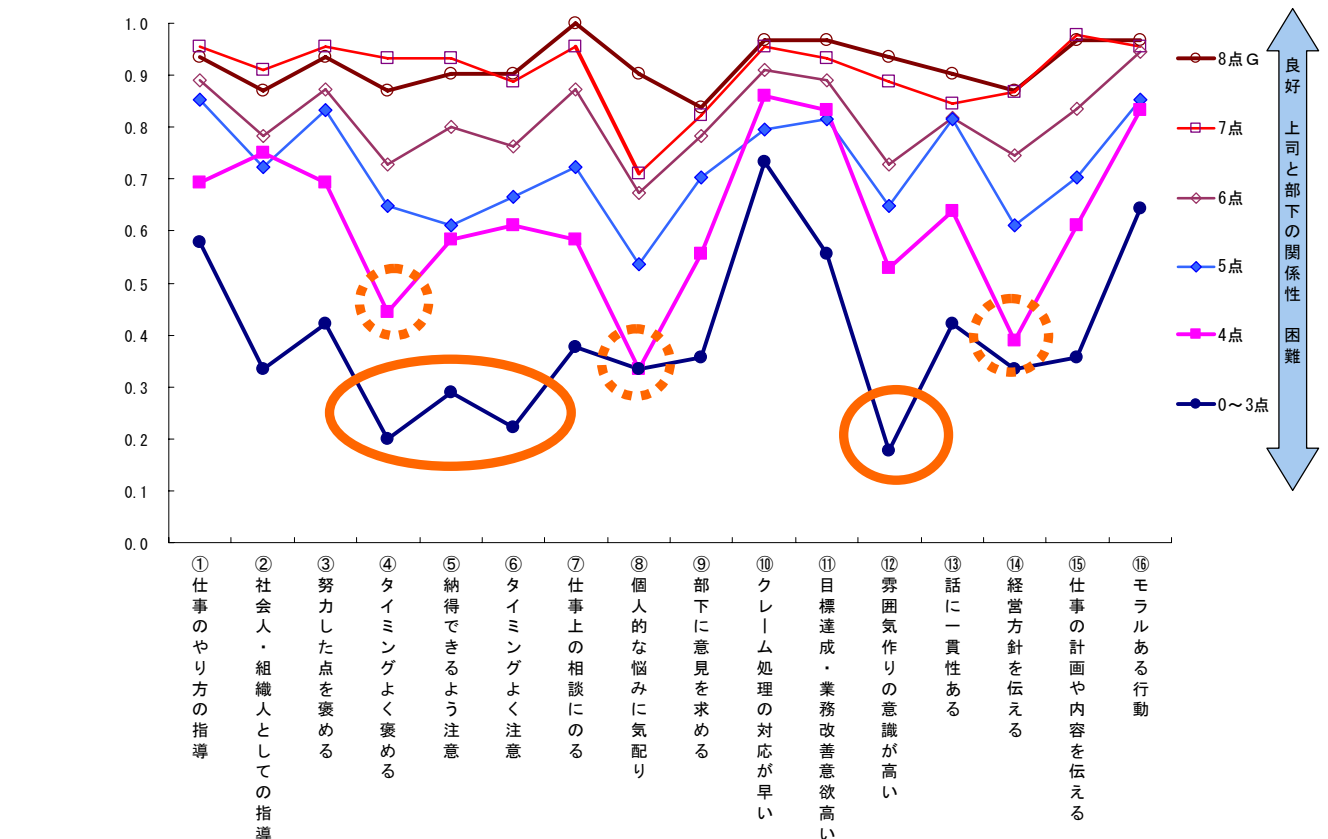
実際に上司の意識・行動の16項目での評価をみると、「仕事のやり方の指導」「努力した点を褒める」「クレーム処理の対応が早い」「目標達成・業務改善意識が高い」「モラルある行動」については、上司・部下ともに評価が高い。



上司・部下の関係性が良好なグループほど、相対的に評価点が高い。

関係性が困難なグループ(0~3点グループ)の上司は、「霧困気作りの意識」「タイミングよく褒める、注意する」「納得できるように注意」の評価点が高い。4点グループにおいても「タイミングよく褒める」「個人的な悩みに気配り」「経営方針を伝える」などは水準が低く、中位・高位グループとの分かれ目になる項目といえる。

図表20 上司と部下の関係性Gごとの、上司の意識・行動評価の項目別平均点数



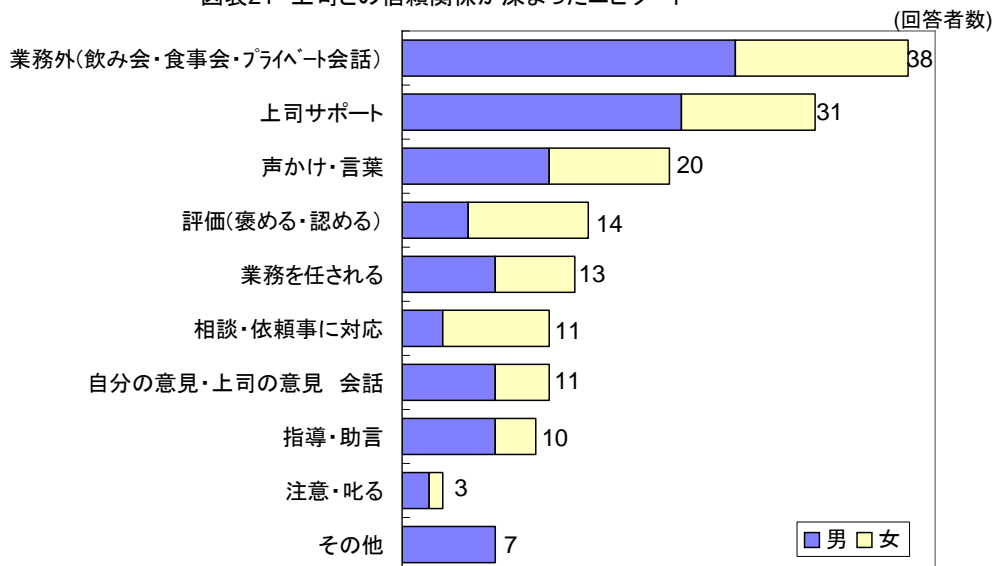
2-6.部下が上司との「信頼関係が深まった」「信頼を損なわれた」と思うエピソード

※回答者より自由記入方式で回答された内容を、調査者の判断で任意に分類し集計したものである。

■部下が「上司との信頼関係が深まった」と思うエピソード

飲み会や食事会または職場内でのプライベートの雑談がきっかけで、上司へ話しかけやすくなり、業務の相談がしやすくなったと記入した回答者が目立った。また、残業を手伝ったり、大変な業務の手助けなどの上司からのサポートがきっかけで、信頼関係が深まったケースが2番目に多かった。

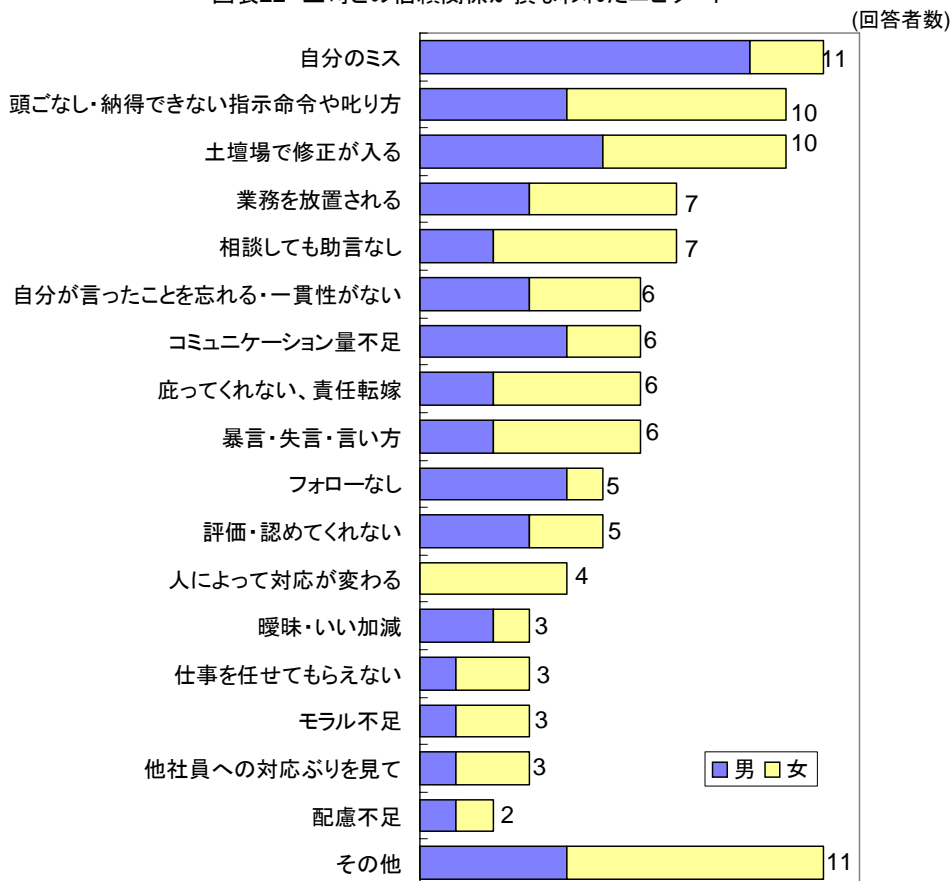
図表21 上司との信頼関係が深まったエピソード



■部下が「上司との信頼関係が損なわれた」と思うエピソード

部下自身のミスにより、上司との信頼を損ねたケースが目立ったが、性別にみると男性に多かった。「頭ごなし・納得できない指示命令や叱り方」「土壇場で修正が入る」といったエピソードも目立った。

図表22 上司との信頼関係が損なわれたエピソード



まとめ3(調査結果のポイント)

■部下は、自分の業務に積極的に“働きかけてくれる”上司を求めているが、上司側の意識はやや薄い。上司自身は、組織的なリーダーシップの発揮を目指す傾向がある。

■上司と部下の関係性を形成する要素は、理想の上司像に関する部下と上司とのギャップ、特に部下が重要視している上司がそれほど重視していない項目、部下の仕事に関する指導・支援・承認(褒める)・注意といった「基本的な上司から部下への働きかけ」がポイントとなる。

■信頼が深まったエピソードをみると、「食事会や飲み会」「プライベートの話」をきっかけに、上司の人間性を知り業務の相談をしやすくなったり、部下から話しを持ちかける機会ができることで信頼関係が深まるケースが目立った。

■上司には、組織的な役割として、企業・組織単位の成果実現や課題解決などが求められるため、組織的なリーダーシップを目指す意識は重要だが、部下との関係性構築を考えた場合には、部下の仕事に関する指導・支援および承認(褒める)や注意といった、極めて基本的な事柄に関する部下とのやり取りが求められているといえる。

2-7.会社の人事制度や組織風土が、上司・部下の関係性に与える影響

「行動・プロセス重視型」会社と「明確な評価制度がない」会社では、上司・部下の関係性に大きな差。

「行動・プロセス重視型」の場合、人事評価時や評価結果のフィードバック時などで上司と部下の面談・話し合いの機会があることや、上司と部下が仕事の目的や働き方について話し合う機会が多く、上司からの業務進捗の確認や指導なども多くあり、関係性の構築にプラスになる仕組みが含まれている可能性が高いと推測される。

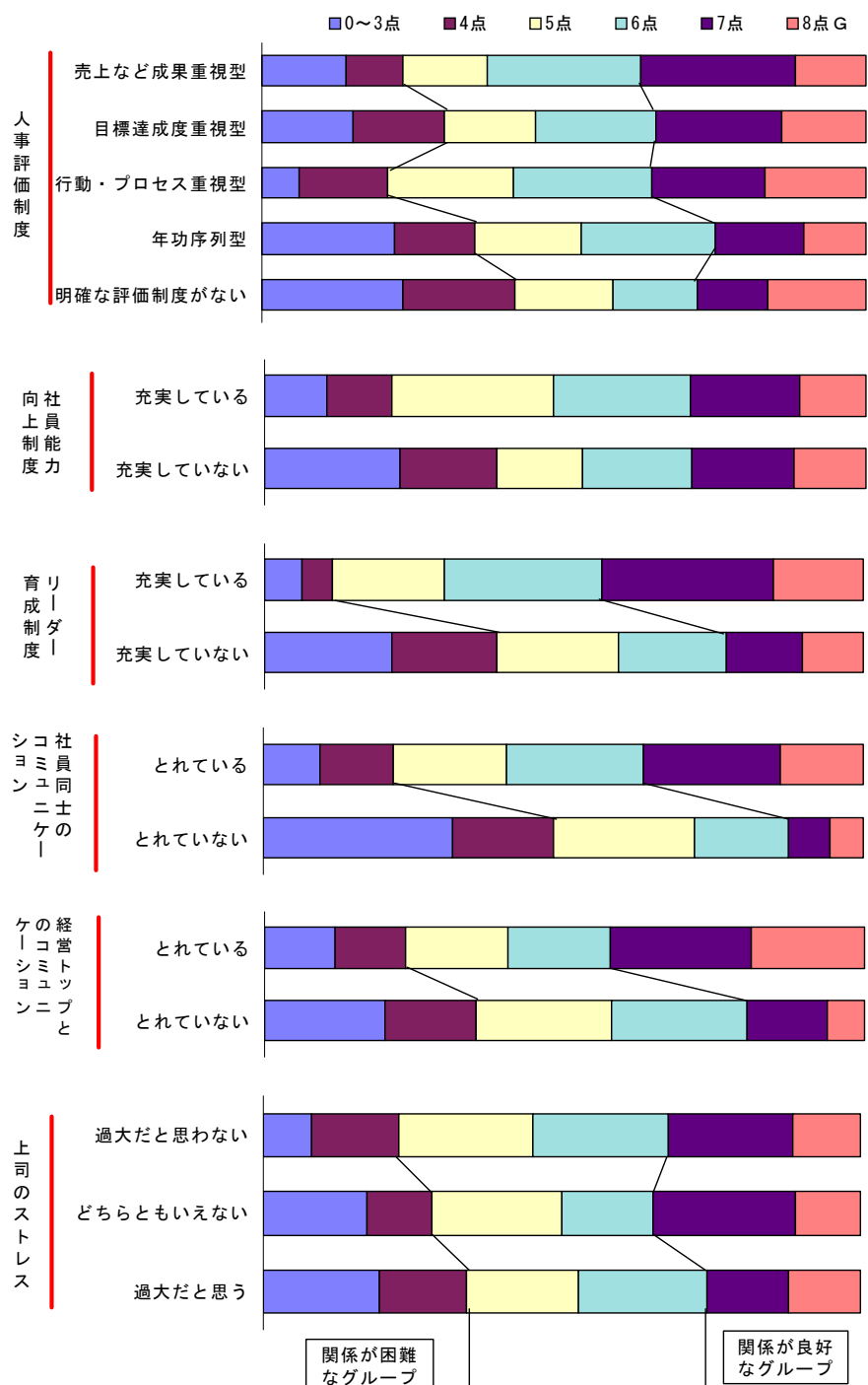
「社員能力向上制度」「リーダー育成制度」が充実している会社ほど、上司・部下の関係性が良好。

リーダー育成制度が「ほとんどない」会社では、「関係が良好なグループ」の割合はわずかしくなく、リーダー育成制度の充実度に従って、明確に「関係が良好なグループ」の割合が増加している。

「社員同士のコミュニケーション」と「経営トップと一般社員のコミュニケーション」が良好な会社では、上司・部下の関係が良好。

「ストレスが過大」と回答した上司は、上司と部下との関係性が困難な割合が多い。

図表23 人事制度・組織風土・上司のストレスが、上司・部下の関係性に及ぼす影響



まとめ4(調査結果のポイント)

■会社の人事制度や組織風土(社内コミュニケーションの良否)や上司自身のストレスなども、上司と部下の関係性と関連が高い。

■会社の人事制度については、上司と部下が仕事の目的や働き方について話し合う機会が多く、関係性の構築による影響があると思われる「人事評価制度」や、社員の能力を向上させるための制度および職場のリーダーを育成する制度などの「人材育成制度」の充実が、上司と部下の関係性の向上に大きな効果がある。

■組織風土としては、社員同士や経営トップ層と社員とのコミュニケーションの良否は、上司・部下の関係性の構築に影響するとともに、上司自身のストレスの有無も、部下との関係に影響がみられた。

■企業は、上司と部下との関係性が、社員、特に部下(若年従業員)の満足感、やる気、定着意欲に大きな影響を及ぼす重要な経営課題であることを認識したい。

■そのためには、上司が部下の仕事に関連した基本的な働きかけ(タイミングよく褒める・タイミングよく注意する・日々の業務をサポートする、話しかける)と、部下から上司へ話しかけられる環境を作ることが大事である。また、企業としても、それを促進するために、上司の業務を軽減し、組織風土や上司自身のストレス軽減などにも配慮したり、人事評価制度や人材育成制度を再構築する必要がある。