

「リーダー人材」の不足 企業の67.8%が実感

リーダーを育成するための課題、
「リーダー職への意欲」の不足がトップ

リーダー人材不足に関する企業の意識調査



本件照会先

旭 海太郎 (調査担当)
帝国データバンク
東京支社情報統括部
03-5919-9343(直通)
情報統括部: tdb_jyoho@mail.tdb.co.jp

発表日

2025/03/18

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。
当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

SUMMARY

企業の将来を担う「リーダー人材」(管理職相当以上)の不足を感じている企業の割合は、67.8%となった。リーダー人材の育成課題は何か尋ねたところ、「リーダー職への意欲」をいかに高めるかが59.8%で最も高く、「リーダーシップ」「部下の育成能力」が続いた。今後は、中長期的な視点に立って育成に取り組むことが求められる。

調査期間は2025年2月14日～2月28日。調査対象は全国2万6,815社、有効回答企業1万835社、回答率40.4%

本調査では、「リーダー」とは管理職以上に相当する役職者を指す

「リーダー人材」の不足、企業の67.8%が実感

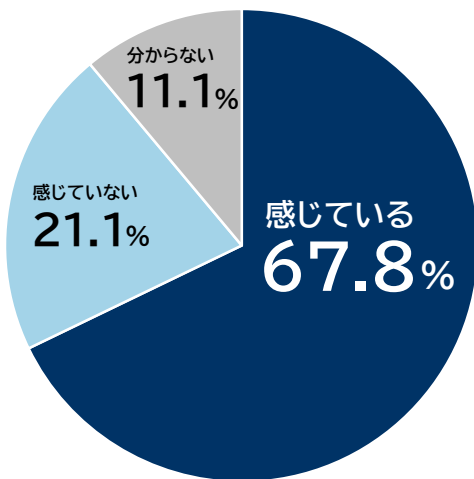
少子高齢化の流れが強まり、国内企業は深刻な人手不足に直面している。2025年2月時点で、正社員の人手不足を感じている企業の割合は53.0%にのぼり、月次統計として遡れる2007年以降において、過去最高水準で推移している。そうしたなか、企業からは「質の高い人材を数多く育成することに難しさを感じている」といった課題が数多くあげられている。

そこで、企業の将来を担う「リーダー人材」(管理職相当以上)の不足感について調査を実施した。その結果、企業の67.8%がリーダー不足を実感していた。正社員全体の人手不足の割合(53.0%)を大きく上回った。

課題の一つは、現リーダー層による次のリーダー人材の育成だ。企業からは、「人員が少ないと優秀な人材はリーダーになる前に実務をこなす能力が高くなってしまい、管理職になっても自分が動かなくてはならず、次のリーダー育成まで行き届かない」(機械工具卸売、三重県)や、「現リーダー層もプレイングマネージャーで、自身の業務と中途採用者や部下の育成・勤怠管理などに追われ、リーダーに必要なノウハウを養う育成時間が取れない」(調味料製造、愛媛県)といった育成に必要な時間確保に関する難しさが数多くあげられた。加えて、「過去の採用抑制によって、育成の前にそもそものリーダー人材不足が最も深刻な課題」(石油化学製品製造、東京都)といった声も聞かれた。

リーダー人材の不足割合

「リーダー人材」の不足感について



正社員・非正社員の人手不足割合 月次推移

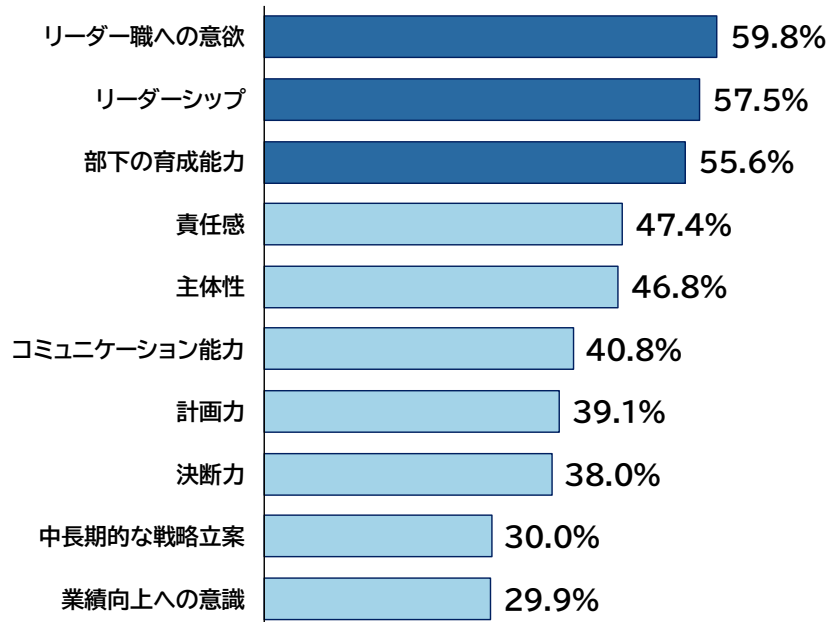


リーダー人材を育成するなかでは、 「リーダー職への意欲」不足が課題としてトップに

リーダー人材の不足を「感じている」企業に対して、育成するうえでの課題を尋ねたところ、「リーダー職への意欲」が足りないという回答が 59.8%で最も高かった。次いで、「リーダーシップ」(57.5%)や「部下の育成能力」(55.6%)など、個人のパフォーマンスだけでなく組織力の向上に求められる力に関しても、半数以上の企業が課題としてあげる結果となった。

企業からは「30代以下の社員の中には、責任のある立場になりたくないという人も増えており、どのように意欲を持たせたらいいのか」(一般管工事、沖縄県)といった切実な声が聞かれた。

リーダー人材の育成課題(上位10項目、複数回答)



テーマは「リーダー職への意欲」向上のための魅力づくり

本調査では、次世代を担うリーダー人材に関して、不足感があると回答した企業は 67.8%だった。リーダーを育成するに当たっての課題は、「リーダー職への意欲」不足がトップだった。労働者のうち約 8割が「管理職になりたくない」と回答しているといった調査結果も踏まえると¹、リーダー職のモチベーションを向上させることが課題といえる。リーダー職のやりがいや存在価値、給与など「魅力」を明確に示すことで、意欲の醸成につなげる必要がある。

「人手不足によって管理職も現場業務を進める必要があり、育成どころではない」のような声があり、業務の遂行を最優先にせざるを得ず、リーダー育成に手が回っていないというケースも多い。未来を見据えた教育体制を整備し、中長期的な視点に立った育成が求められている。

¹ 日本能率協会マネジメントセンター「管理職の実態に関するアンケート調査」2023年4月実施

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万6,815社、有効回答企業1万835社、回答率40.4%)

(1) 地域

北海道	489	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,159
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	791	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,750
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	866	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	736
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,198	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	377
北陸(新潟 富山 石川 福井)	542	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	927
		合計	10,835

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	130	小売	飲食品小売業	137			
金融	170		繊維・繊維製品・服飾品小売業	80			
建設	1,634		医薬品・日用雑貨品小売業	55			
不動産	436		家具類小売業	28			
製造	飲食品・飼料製造業	279	(852)	家電・情報機器小売業	65		
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	118		自動車・同部品小売業	140		
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	181		専門商品小売業	285		
	パルプ・紙・紙加工品製造業	78		各種商品小売業	43		
	出版・印刷	178		その他の小売業	19		
	化学品製造業	317		運輸・倉庫	423		
(2,530)	鉄鋼・非鉄・鋳業	440	サービス	飲食店	128		
	機械製造業	444		電気通信業	12		
	電気機械製造業	269		電気・ガス・水道・熱供給業	12		
	輸送用機械・器具製造業	94		リース・賃貸業	97		
	精密機械・医療機械・器具製造業	72		旅館・ホテル	96		
	その他製造業	60		娯楽サービス	100		
	卸売	飲食品卸売業		294	(2,318)	放送業	17
		繊維・繊維製品・服飾品卸売業		150		メンテナンス・警備・検査業	323
建材・家具・窯業・土石製品卸売業		255	広告関連業	116			
紙類・文具・書籍卸売業		114	情報サービス業	508			
化学品卸売業		213	人材派遣・紹介業	94			
再生資源卸売業		36	専門サービス業	398			
鉄鋼・非鉄・鋳業製品卸売業		225	医療・福祉・保健衛生業	109			
機械・器具卸売業		727	教育サービス業	41			
その他の卸売業	290	その他サービス業	267				
		その他	38				
		合計	10,835				

(3) 規模

大企業	1,630	15.0%
中小企業	9,205	85.0%
(うち小規模企業)	(3,658)	(33.8%)
合計	10,835	100.0%
(うち上場企業)	(211)	(1.9%)

2. 企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業を含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金3億円を超える」かつ「従業員数300人を超える」	「資本金3億円以下」または「従業員数300人以下」	「従業員20人以下」
卸売業	「資本金1億円を超える」かつ「従業員数100人を超える」	「資本金1億円以下」または「従業員数100人以下」	「従業員5人以下」
小売業	「資本金5万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員5人以下」
サービス業	「資本金5万円を超える」かつ「従業員100人を超える」	「資本金5万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員5人以下」

注1: 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分

注2: 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

注3: 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類(1,359業種)によるランキング