

2020年6月2日
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

新型コロナウイルスの影響で管理職への負担がますます増大…
なりたくないという声も多い「管理職」の仕事を、円滑に、やりがいを持って行うためのカギとは？
「ミドルマネジャーの実態」 調査結果を発表

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区、代表取締役社長：藤島 敬太郎）組織行動研究所は、従業員規模 300 名以上の企業に正社員として勤務する 20～50 代の部下を持つ課長相当の管理職 601 名に「ミドルマネジャーの役割に関する実態調査」を実施し、「管理職の仕事にやりがいを持つ人が時間を割いている管理職業務」「管理職が本当は時間をかけたい業務／かけたくない業務」「管理職としての役割を果たす上での課題」など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は 6 月 1 日に公表した当社 Web サイトの調査レポート

(https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000856/) からもご参照いただけます。

1. 結果のポイント

管理職の 5 つの役割（業務マネジメント／方針づくり／部下マネジメント／対外的活動／プレイヤー業務）と、それぞれにどの程度の時間を配分しているかで、それぞれ他のタイプに比べて多く時間を割いている役割を名に冠して、「業務マネジメント重視タイプ」「方針重視タイプ」「部下マネジメント重視タイプ」「対外活動重視タイプ」「プレイングマネジャータイプ」と呼ぶ。

【5 つのマネジャータイプごとの特徴】

- **5 つのマネジャータイプは、職務系統ごとに以下の特徴がある【図表 3】**
 - ・ 営業・販売：「部下マネジメント重視タイプ」「プレイングマネジャータイプ」がやや多い。
 - ・ 企画・事務：「部下マネジメント重視タイプ」がやや多い。
 - ・ 開発：「業務マネジメント重視タイプ」「方針重視タイプ」がやや多い。
- **直接管理する部下の人数が多くなるほど、「部下マネジメント重視タイプ」「業務マネジメント重視タイプ」の割合が高くなり、「プレイングマネジャータイプ」の割合が低くなる【図表 4】**
- **管理職の仕事を通じて成長したと思う人は全体で 7 割。キャリアの展望が開けたと思う人は 5 割**
「管理職」の仕事にやりがいや合っていると最も感じているのは「方針重視タイプ」【図表 5】
一方で、「プレイングマネジャータイプ」は、「管理職としての仕事が楽しいと思う」という設問に「とてもあてはまる」と回答した割合が他群に比べて最も多かったが、それ以外の設問へのポジティブな回答はいずれも低かった。
- **「プレイングマネジャータイプ」は、月間 200 時間以上の長時間労働者の割合が最も高く、プレイヤー業務はマネジャーが忙しくなる要因の一つと考えられる。**
また、「プレイングマネジャータイプ」がプレイヤー業務を担う理由は、難度の高い業務やイレギュラー業務を含む仕事を任せられる人材の不足である【図表 7,8】

【マネジャーが本来業務をする上での課題や改善したい点】

- 管理職としての役割を果たす上での課題として最も多かった回答は、どのタイプのマネジャーも「部下に仕事を任せきれない」だったが、「方針重視タイプ」の回答率は全体平均より 10 ポイント以上低い結果に【図表 9】
- 役割にかける時間配分に関して、どのタイプでも最も減らしたいのは「プレイヤー業務」だった。もっと時間をかけたいのは「部下マネジメント」という回答が最も多かったが、「方針重視タイプ」のみは、部下マネジメント以上に「方針づくり」を選んだ【図 10】
一方で、86.9%のマネジャーが、管理職としての業務の時間配分を変えることは「とても難しい」「やや難しい」と回答【図 11】

「方針重視タイプ」は、すでに 30%の時間を「方針づくり」にかけているが、それでも約半数がもっと時間をかけたいと考えていることから、「方針づくり」への手応えが感じられた。

また、時間配分を変えるのが難しいと考えるマネジャーの組織環境を分析すると、市場の競争が激しく納期や品質へのプレッシャーが高い環境、離職率の高さ、ルールにとらわれる非効率さや官僚的な縦割りのコミュニケーションといった「大企業病」の傾向、仕事を任せる心理的な壁、手がかかる一部の部下に時間を取られることなどが役割変革を阻害する可能性が伺えた。

⇒ 上位者や人事がともに有効な対処を考え、マネジャーが本来業務に集中できるよう支援する体制が必要であることが示唆された。

2. 組織行動研究所の考察コメント

■ 同じ「マネジャー」でも時間の使い方は様々。その多くが時間投資のリ・デザインを望んでいる

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所
主任研究員 藤澤 理恵



本調査では、ミドルマネジャーの役割遂行の、多様な実態が浮き彫りになりました。業務への時間配分の仕方による 5 タイプは、どの職務系統や部下人数別分類にも存在しました。

「プレイングマネジャータイプ」は残業時間が長くなる傾向が見られ、また、他タイプも含め時間を減らしたい業務の第一は「プレイヤー業務」でした。現場から離れたくなくて好きでプレイヤー業務をしているのではないかと一

部の見方は、多くのマネジャーには当てはまらないようです。

他方、大半のマネジャーが、時間配分を変えることは難しいと考えていることもわかりました。仕事を任せられる優秀な人材が部下にいないわけでもなく、仕事を任せる心理的な壁があったり、手がかかる一部の部下に時間を取られたりしている可能性が伺えます。このあたりに、上位者や人事が組織的にフォローする余地がありそうです。部下への仕事の任せ方のトレーニングや、適応に困難を抱える部下の組織的なケアは、方針づくりや部下育成といった成果への手応えの大きい業務にマネジャーを専念させる助けになりそうです。

■ マネジャーが本来の仕事をするための3つの観点



リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所
所長 古野庸一

マネジャーが本来の仕事を行うために、その負担を削減するための観点を3つほど挙げます。

1つめの観点は、マネジャーが「経営の視点に立ち、意志を持つ」ということです。上位者や部下を動かすためには、意志がなければいけません。それは単なる意志ではなく、経営全体での自部署の役割を俯瞰しながらの意志である必要があります。経営全体を俯瞰することで、自部署の優先順位がつけられ、マネジャー本来の仕事ができる可能性が高まります。

2つめの観点は、「マネジメント機能の組織的分担」です。会社が共感できるビジョンを持っていれば、マネジャーが社員を鼓舞する時間を短縮することができます。また、教育も専門部署があればマネジャーの負担は削減できます。

3つめの観点は、「メンバーの主体性を高める」ことです。メンバー自身が会社の目標やビジョンを理解し、自ら自分の役割を設定することができれば、マネジャーの負担は小さくなります。

マネジャー自身、会社全体、そしてメンバーの態度という3つの観点で考えることで、マネジャーの負担は軽減され、本来の仕事ができると考えられます。

3. 調査実施の背景

近年、管理職自身や企業の人事担当者から「ミドルマネジャーの仕事が大変になった」という声が上がっています。その要因は複合的で、働き方改革、勤務体系の多様化、テレワークなどに伴う業務管理の変化、多様な価値観やキャリア展望を持つ部下への個別対応など、様々なものが考えられます。直近では、新型コロナウイルス感染症予防・拡大防止対策から急遽テレワークを導入した企業も多い中、当社のテレワーク実態調査結果*から、【テレワークの「ワークの質」「ライフの質」を改善する要因の一つである、感謝や助け合いといった協働志向のケア的なコミュニケーションを支えているのは、【「管理職のきめ細かいマネジメント」】という実態も明らかになりました。つまり、現在の管理職層は、残業削減のしわ寄せに苛まれながらも、時代の状況に臨機応変に対応しながら、働き方改革を推進し、従業員の多様性を活かし、イノベーションを生み出す、といったように、非常に多くの課題解決を期待されている状況なのです。

そこで今回は、そんな多重責務状態であるミドルマネジャー自身は何をどう感じているのか、どのような変革や組織的サポートを求めているのか等について調査を実施し、分析・考察しました。

*リクルートマネジメントソリューションズ：一般社員 2040 名、管理職 618 名に聞く テレワーク緊急実態調査【後編】（2020 年 05 月 18 日）
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000851/

4. 調査結果

<管理職の5つの役割と時間配分の5タイプ>

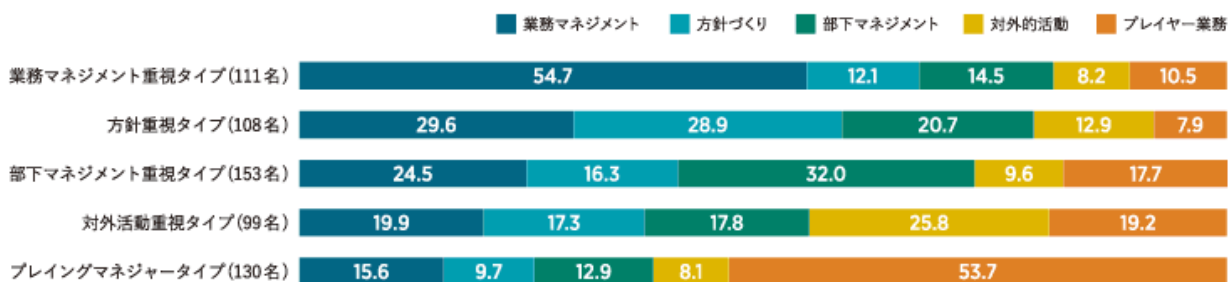
本調査から管理職に次の5つの役割を想定した。

- ・業務マネジメント：業務の計画、割り当て、進捗管理、トラブル対応、問題解決 など
- ・方針づくり：組織の方向性やビジョンを考え・提示する、戦略や戦術の決定や修正 など
- ・部下マネジメント：方針や業務分担の意味を伝える、意欲や能力を高める、相談に乗る など
- ・対外的活動：社内外のネットワーキング、情報収集、对外発信 など
- ・プレイヤー業務

さらに、それぞれにどの程度の時間を配分しているかをたずね、クラスター分析という手法を用い、時間の使い方の典型として5タイプを見出した。(図表2)

図表2 時間配分の典型5タイプ

あなたは管理職として、次の5種類の仕事それぞれにどれくらいの時間を使っていますか。足して100になるように、その割合を数値で記述してください(概算で構いません)。(n=601/%)



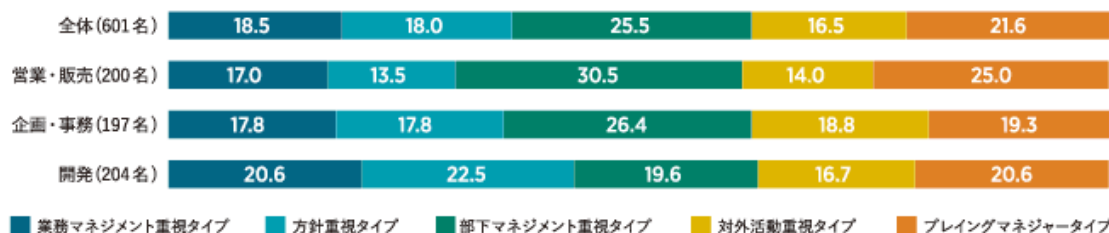
それぞれ他のタイプに比べて多く時間を割いている役割を名に冠して、「業務マネジメント重視タイプ」「方針重視タイプ」「部下マネジメント重視タイプ」「対外活動重視タイプ」「プレイングマネジャータイプ」と呼ぶ。

●職種や組織の人数によって異なる、マネジャーのタイプ傾向

○職種や組織の人数ごとに時間配分タイプの分布を見ると、どのカテゴリにも時間配分の5タイプが存在するが、職務系統ごとに見ると、以下の特徴がある。(図表3)

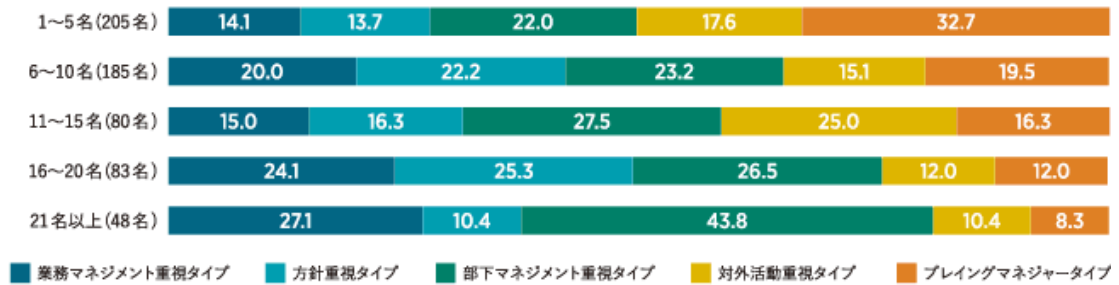
- ・営業・販売に「部下マネジメント重視タイプ」「プレイングマネジャータイプ」がやや多い。
- ・企画・事務に「部下マネジメント重視タイプ」がやや多い。
- ・開発に「業務マネジメント重視タイプ」「方針重視タイプ」がやや多い。

図表3 職務系統別の時間配分タイプの割合 <n=601/ %>



○直接管理する部下の人数が多くなるほど、「部下マネジメント重視タイプ」「業務マネジメント重視タイプ」の割合が高くなり、「プレイングマネジャータイプ」の割合が低くなる傾向。
また、「部下あり管理職経験年数」や「所属企業の従業員規模」によるタイプ分布に一定の傾向は見られなかった。(図表 4)

図表 4 直接管理する部下の人数別の時間配分タイプの割合 <n=601 / %>



●「管理職」の仕事に対する、マネジャーたちの本音と実態

以下の項目が、各タイプのマネジャーの現在状況にどのくらいあてはまるか回答してもらった。【図表 5】

- ・「仕事にやりがいを感じている」
- ・「管理職としての役割が自分に合っていると感じる」
- ・「管理職としての仕事が楽しいと思う」
- ・「管理職になってから、これから先のキャリアの展望が開けたと思う」
- ・「管理職としての仕事を通じて、自分が成長したと思う」
- ・「部下から信頼されていると思う」
- ・「困ったときに助けを求めたり本当の気持ちを話したりできる相手がいる」

結果は以下の通り。

○どのタイプでも、約 6~7 割が「『管理職』という仕事にやりがいを感じている」と回答。

○「仕事にやりがいを感じている」以外の項目で、一般的に「あてはまる」と回答したのが多かったのは「方針重視タイプ」。

○「プレイングマネジャータイプ」は、「管理職としての仕事が楽しいと思う」という設問に「とてもあてはまる」と回答した割合が他群に比べて最も多い。しかし、それ以外の設問へのポジティブな回答はいずれも低い。

○全体を比較して特徴的だったのが、「方針重視タイプ」と「プレイングマネジャータイプ」の間で差が大きかった以下 3 項目。(「プレイングマネジャータイプ」が大きく下回っていた)

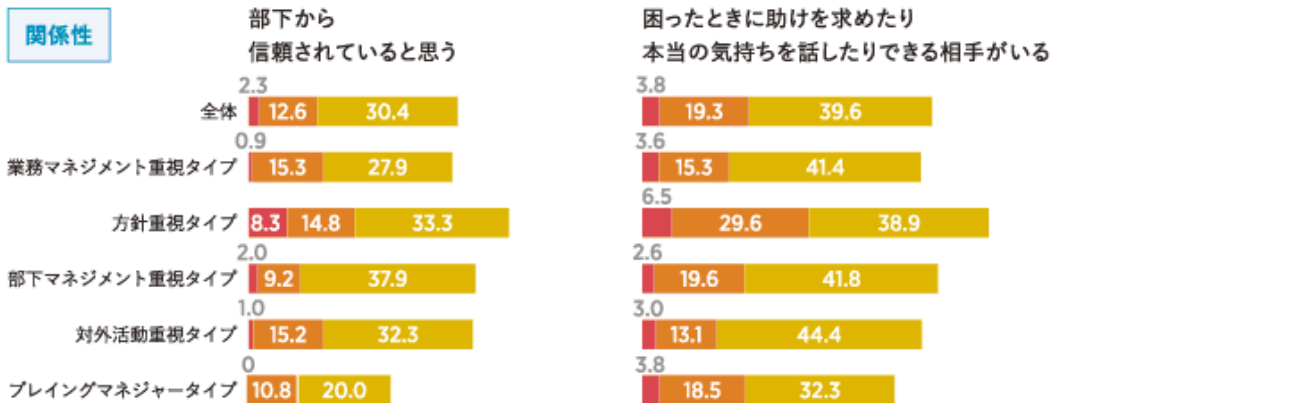
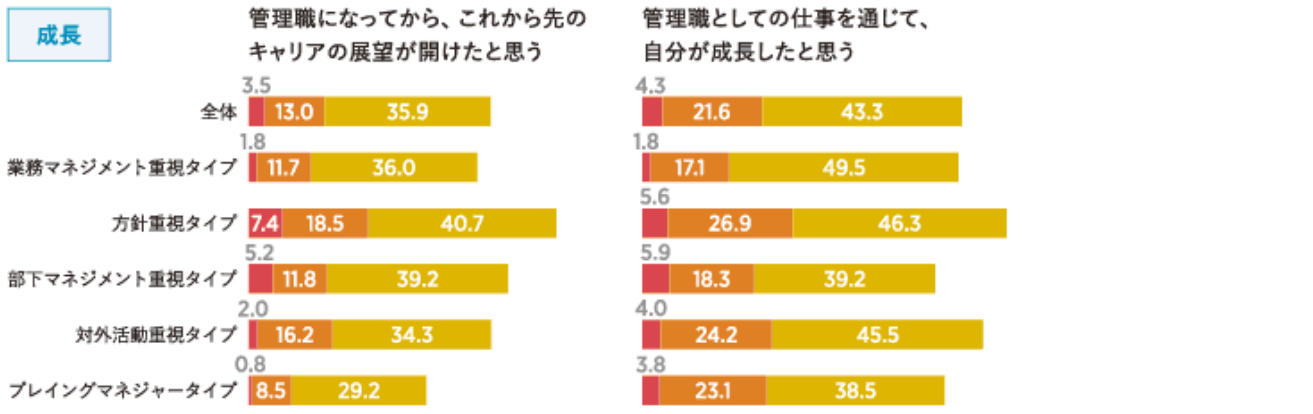
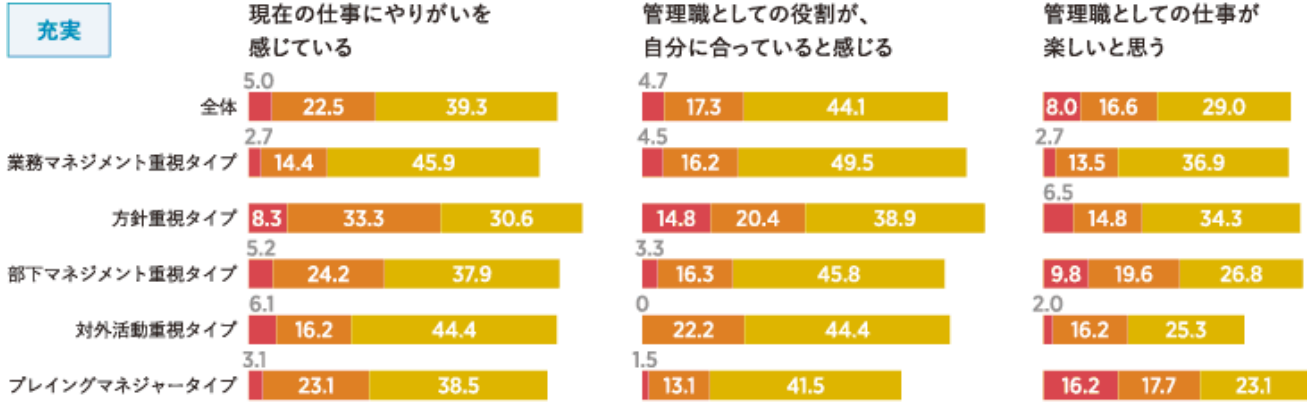
- ・「管理職になってから、これから先のキャリアの展望が開けたと思う」 : 27.7 ポイント差
- ・「部下から信頼されていると思う」 : 25.2 ポイント差
- ・「困ったときに助けを求めたり本当の気持ちを話したりできる相手がいる」 : 20.0 ポイント差

⇒プレイヤー業務に割く時間が 5 割を超える「プレイングマネジャータイプ」は、孤軍奮闘となり、管理職としての役割を果たす上での支援的な関係性が築きにくい可能性がある。

図表5 時間配分タイプごとの適応感

あなたの現在の状況についてお知らせください。(n=601/%)

■ とてもあてはまる ■ あてはまる ■ ややあてはまる



● マネジャーはどんなことに「マネジャーとしての成長」を感じるのか

図表 5 から、「管理職としての仕事を通じて自分が成長したと思う」割合は 7 割前後に上るのに対して、「管理職になってから、これから先のキャリアの展望が開けたと思う」割合は 5 割前後に留まった。管理職は「管理職としての成長」をどのようなことと考えているのか、時間配分タイプごとの特徴を探りながら、フリーコメントをまとめた。(図表 6)

○全体に多く見られたのは、部下の育成・成長や、自身の視野の広がりに関する回答で、特に「方針重視タイプ」や「部下マネジメント重視タイプ」にその傾向が表れている。

○「業務マネジメント重視タイプ」では、個々の部下の育成というよりは、組織を掌握・統制し結果を出すという回答が多い。

○「プレイングマネジャータイプ」では、部下と現場をリードしつつも、任せる意識への転換が成長として語られている。

図表 6 時間配分タイプごとの管理職としての成長

あなたにとって管理職としての成長とは具体的にどのようなことですか。(自由記述結果をもとに筆者が分類/%)

	管理職としての成長									特徴的なコメント
	1. 部下の育成・成長	2. 視野の広がり	3. 組織の掌握・統制	4. 結果責任、評価・報酬	5. 人間的成長	6. 組織活性・一体感	7. 対人能力	8. その他	9. 特になし・分からない	
全体 (601名)	18.8	13.0	12.5	12.5	10.3	4.8	2.5	12.1	13.5	—
業務 マネジメント 重視タイプ (111名)	8.1	6.3	22.5	12.6	13.5	1.8	4.5	11.7	18.9	3.周囲の方々の話を一通り聞いて、否定をすることなく会社が求める方向にスタッフの意識を向けるように促すことです(営業・販売) 4.達成して成果を出したとき(企画・事務) 3.より広い範囲の管理ができ、その上で一人ひとりの状態が分かっている(開発)
方針 重視タイプ (108名)	25.0	15.7	13.0	11.1	8.3	4.6	1.9	9.3	11.1	1.管理もしながらリーダーを育てられるスキルが上がる(営業・販売) 2.より高い視座から、会社内を俯瞰して、さまざまなアイデアを実現していくこと(企画・事務) 2.方針やビジョンがしっかりしていて役員にも意見できる(開発)
部下 マネジメント 重視タイプ (153名)	22.2	16.3	9.2	14.4	5.9	5.2	3.3	11.8	11.8	4.部下を成長させ、自らも進化したと、自覚できる成果を出すこと(営業・販売) 2.人を動かすことの重要性を認識。部下の報告をベースに各種の判断をするようになった(企画・事務) 1.部下が能力を最大限に発揮できる環境を用意すること(開発)
対外活動 重視タイプ (99名)	17.2	13.1	7.1	12.1	15.2	3.0	1.0	18.2	13.1	2.会社運営について意識するようになった(営業・販売) 5.成果を上げることもそうだが、いろいろな状況・立場に共感できた上で、公正な判断ができる人間に成長させてもらっている(企画・事務) 5.部下に信頼されつつ、まとめあげることのできる能力がついていくこと(開発)
プレイング マネジャー タイプ (130名)	20.0	12.3	11.5	11.5	10.8	8.5	1.5	10.8	13.1	6.部下や従業員を自信をもって引っ張っていけるようになる(営業・販売) 1.部下に任せる(企画・事務) 5.上司や部下、他部署の管理職からの信頼を感じられたとき(開発)

※全体傾向よりポイントが高いものに網掛け ※行頭の番号はコメント分類と対応

●タイプ別 マネジャーの月間労働時間とその長さの要因

○「プレイングマネジャータイプ」は、月間 200 時間以上の長時間労働者の割合が最も高く（43.1%）、プレイヤー業務はマネジャーが忙しくなる要因の一つと考えられる。（図表 7）

図表 7 時間配分タイプごとの月間労働時間の分布と時間感覚

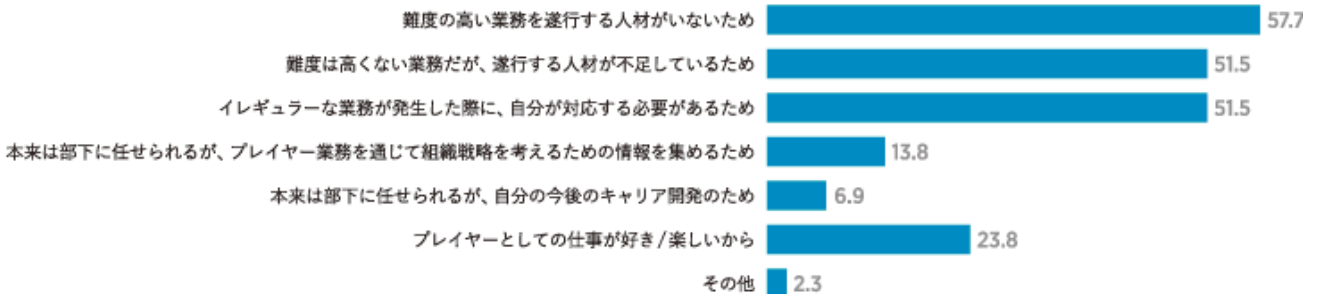
あなたの平均的な月間労働時間（残業時間含む）をお知らせください。（n=601/％）



○プレイヤー業務を担う理由の中心は、難度の高い業務やイレギュラー業務を含む、仕事を任せられる人材の不足である。（図表 8）

図表 8 プレイングマネジャータイプが、プレイヤー業務をする理由

あなたがプレイヤー業務を担う場合、その主な理由として、あてはまるものをすべてお選びください。（複数回答/n=601/％）

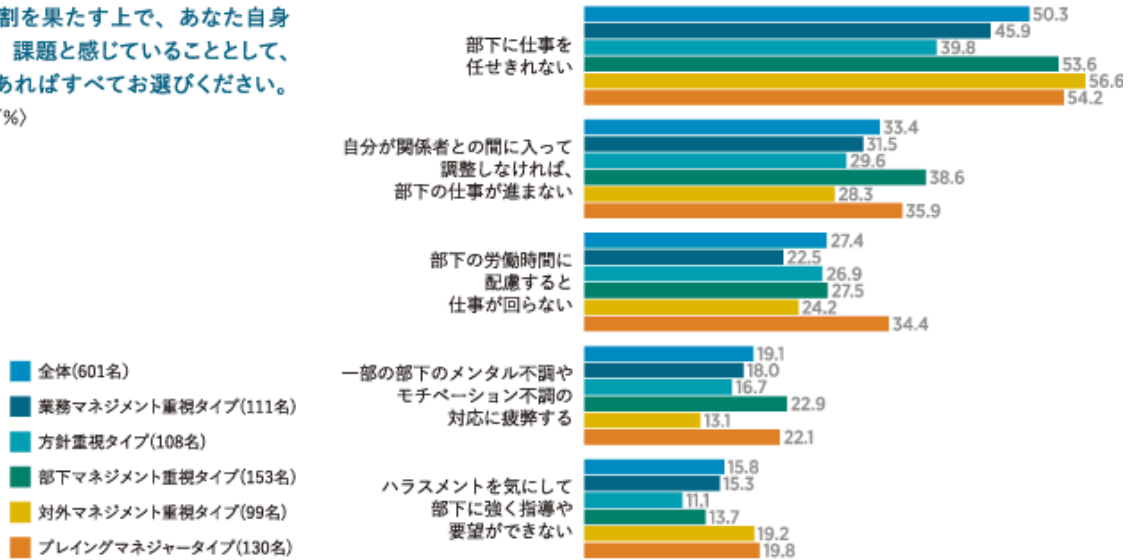


○「部下に仕事を任せきれない」という課題は「プレイングマネジャータイプ」に限らないが、悩んでいるマネジャーの割合が全体平均より 10 ポイント以上低いのは「方針重視タイプ」。「方針重視タイプ」は、部下に仕事を任せ、プレイヤー業務の時間を 10%程度に抑え、方針づくりと業務マネジメントにおよそ 30% ずつ時間を配分している。(図表 9)

⇒時間を割いて作った確かな方針と業務マネジメントにより、部下に仕事を任せやすくなるという好循環が伺える。

図表 9 時間配分タイプごとの管理職としての役割を果たす上での課題

管理職としての役割を果たす上で、あなたが困っていること、課題と感じていることとして、あてはまるものがあればすべてお選びください。
(複数回答/n=601/%)



● マネジャーたちは、役割にかける時間配分をどう変えたいと考えているか (図表 10)

5つの役割(業務マネジメント/方針づくり/部下マネジメント/対外的活動/プレイヤー業務)にかける時間をどのように変えていきたいか、タイプ別に回答をもらった。

結果は以下の通り。

○どのタイプでも、最も減らしたいのは「プレイヤー業務」。

○一方で、もっと時間をかけたい役割の一番人気は「部下マネジメント」。しかし「方針重視タイプ」のみは、部下マネジメント以上に、「方針づくり」を選んでいる。

⇒すでに 30%の時間をかけているが、それでも約半数がもっと時間をかけたいと考えていることから、方針づくりへの手応えが感じられる。

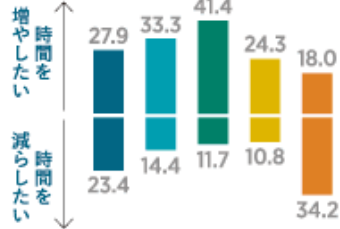
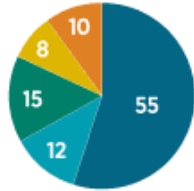
図表 10 時間配分タイプごとの時間を増やしたい／減らしたい業務

あなたは次の5種類の仕事それぞれにかけている時間を、どの程度変えていきたいと考えますか。〈n=601/％〉

■ 業務マネジメント ■ 方針づくり ■ 部下マネジメント
■ 対外的活動 ■ プレイヤー業務

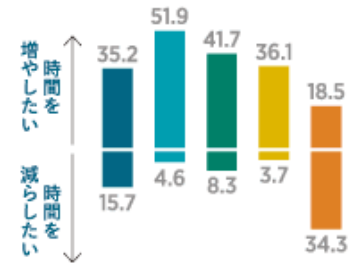
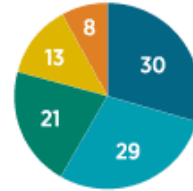
[業務マネジメント重視タイプ]

もともと割っていた割合



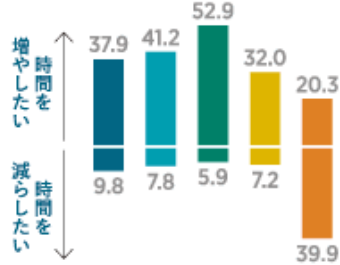
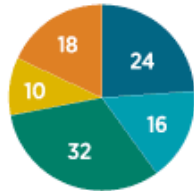
[方針重視タイプ]

もともと割っていた割合



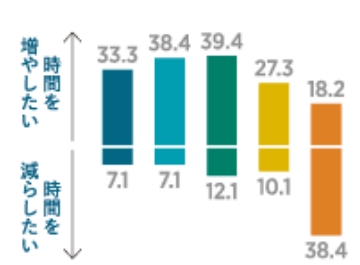
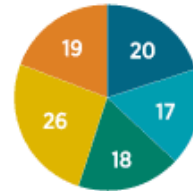
[部下マネジメント重視タイプ]

もともと割っていた割合



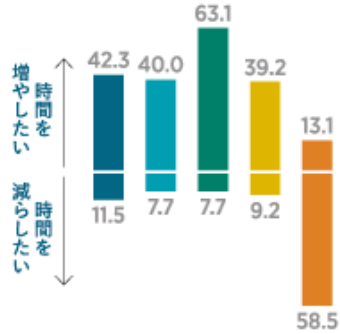
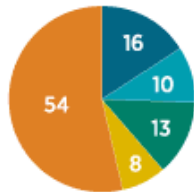
[対外活動重視タイプ]

もともと割っていた割合



[プレイングマネジャータイプ]

もともと割っていた割合



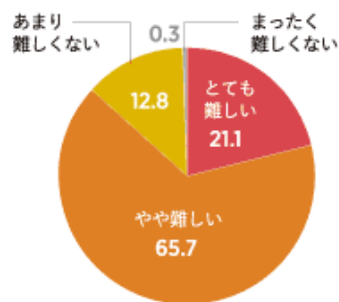
●時間配分の変えにくさの実態とその要因

○86.9%のマネジャーが、管理職としての業務の時間配分を変えることは「とても難しい」「やや難しい」と回答。(図表 11)

具体的案方法を尋ねたところ、「人員の確保が一番だが、なかなか難しい(営業・販売)」などの認識の一方、「自動化と権限委譲(開発)」「仕事の断捨離と他担当との業務分担見直し(企画・事務)」など、一層の業務効率化が可能であるとの見通しが伺えた。また、「人材力の底上げ(営業・販売)」「経営幹部の意識改革(企画・事務)」など、組織力の向上を期待する声もある。

図表 11 時間配分を変える難しさ

管理職としての業務における、時間のかけ方を変えることはどの程度難しいことですか。(n=601/%)



○マネジャーの時間配分は様々な環境要因の影響を受けているが、時間配分を変えるのが難しい／難しくないと考えているマネジャー別に、「外部環境」「部署の仕事特性」「部下の特性」「会社の『大企業病』」傾向への認識に違いがあった項目をピックアップした(図表 12)。

- ・市場の競争が激しく納期や品質へのプレッシャーが高い環境や、離職率の高さ、ルールにとらわれる非効率さや官僚的な縦割りのコミュニケーションといった「大企業病」の傾向が、マネジャーの役割変革を阻害している。
- ・部下の特性については、意外にも、時間配分を変えるのが難しいと考えるマネジャーの配下において、「指導・判断業務を一部任せたり代行できる」「自分よりも業務遂行能力や専門知識・技能のレベルが高い」部下はむしろ多い。しかし同時に、「必要な知識・スキルが不足している」「仕事に対する意欲が低い」部下もより多く抱えている。
⇒優秀な人材がいるだけでは十分でなく、仕事を任せる心理的な壁や、手がかかる一部の部下に時間を取られることが、マネジャーの役割変革を阻害する可能性が伺える。

⇒これらへの対処をマネジャーが1人で背負うことは困難と考えられる。上位者や人事がともに有効な対処を考え、マネジャーが本来業務に集中できるよう支援する体制が必要。

図表 12 時間配分の変えにくさと、マネジャーをめぐる組織環境

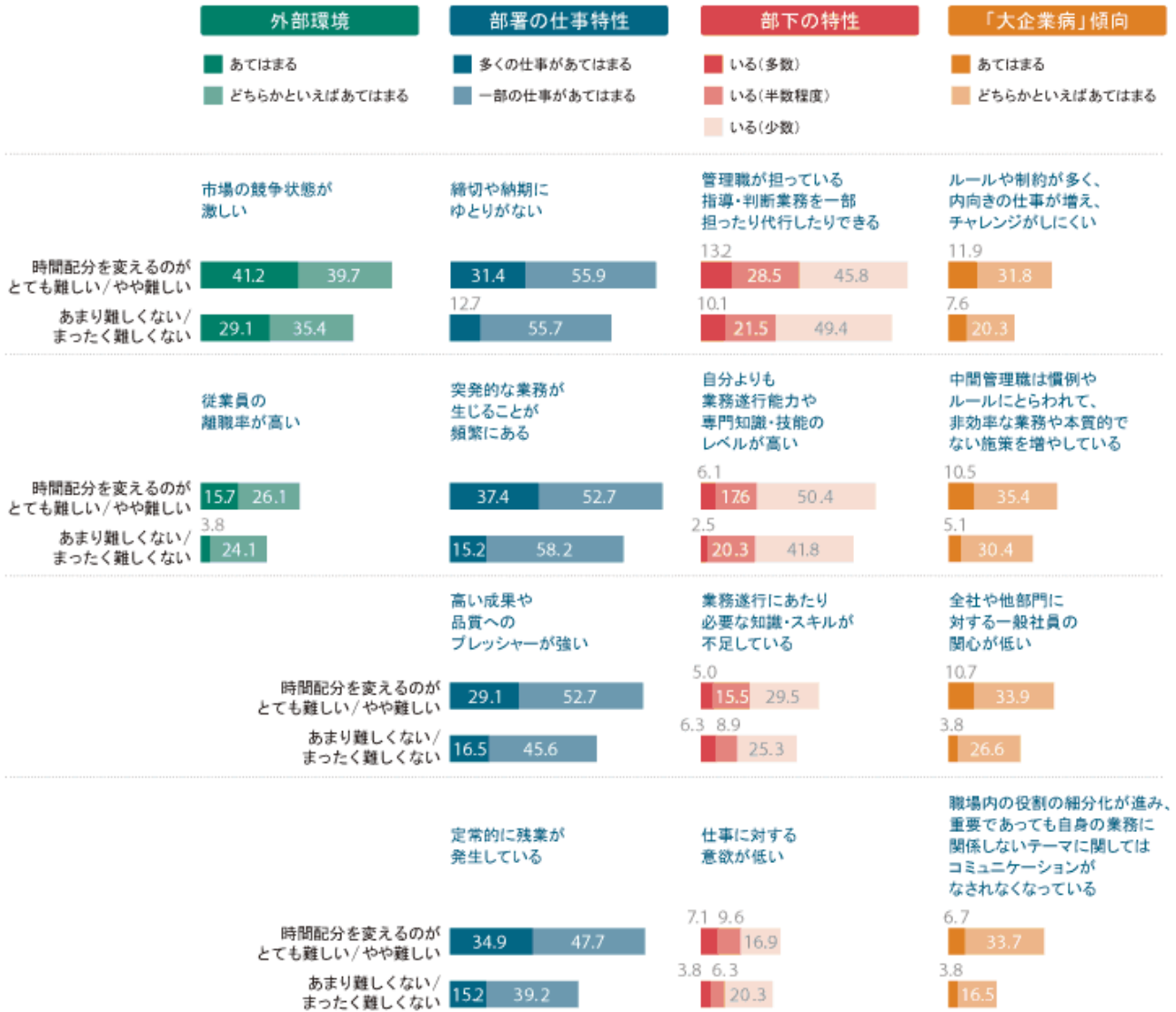
外部環境：所属している会社の外部環境の状況として、最もあてはまるものを1つお選びください。

※部門・事業により異なる場合には、あなたが主に携わっている部門・事業についてお答えください

部署の仕事特性：あなたが管轄する組織における仕事の特徴について、それぞれあてはまるものをお選びください。

部下の特性：ご自身の管轄部署に、以下のような部下はいますか。どのくらいいるか、最もあてはまる選択肢をお選びください。

「大企業病」傾向：現在お勤めの会社の状態として、次のことはどれくらいあてはまりますか。(n=601 /%)



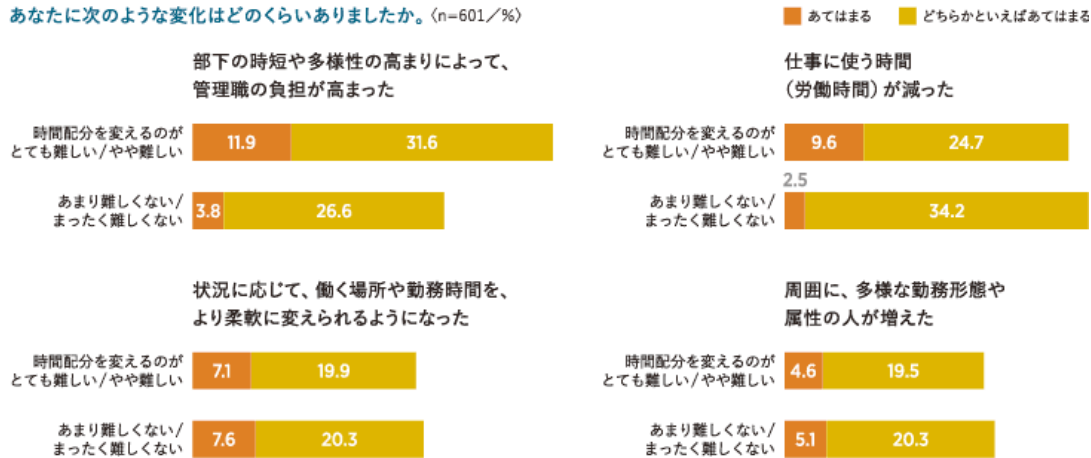
● マネジャーの目から見た「働き方改革」

○ マネジャーの時間配分の変えにくさの認識と、「働き方改革」による影響との関連について（図表 13）
時間配分を変えにくいと考える群では、「管理職の負担が高まった」という割合が高い。

しかし、「仕事に使う時間（労働時間）が減った」「働く場所や勤務時間をより柔軟に変えられるようになった」「多様な勤務形態や属性の人が増えた」といった、働き方の変化そのものには差が見られない。
⇒ 働き方の変化そのものではなく、それにより管理職の負担が高まる場合に、マネジャーの役割変革が阻害される。

図表 13 この2～3年の働き方の変化と、時間配分の変えにくさ

現在お勤めの会社では、この2～3年で、
あなたに次のような変化はどのくらいありましたか。(n=601/%)



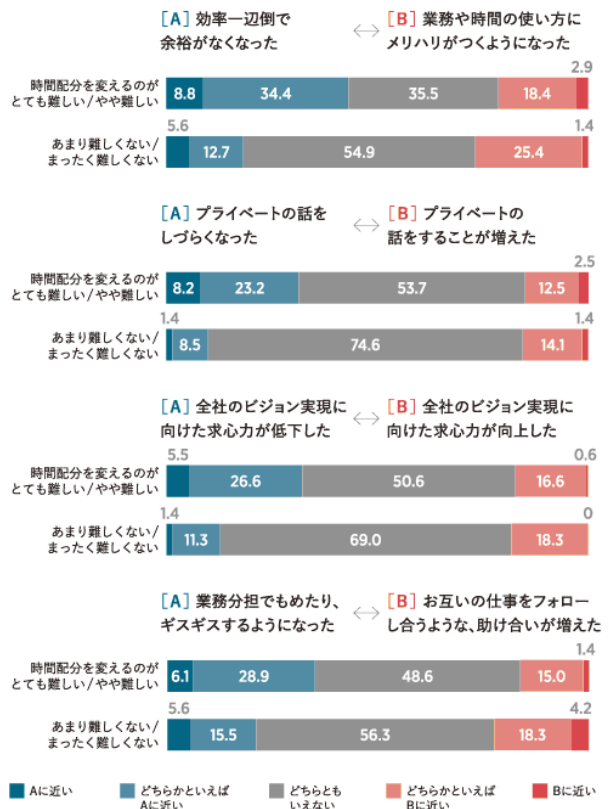
○ 「働き方改革」が個人や職場に及ぼした影響との関係（図表 14）

効率一辺倒で余裕が失われたり、求心力や協働の精神が損なわれたりするような場合には、マネジャーの役割変革が阻害されることが伺われる。

⇒ 人事や経営層が、マネジャーを助ける組織的な施策に取り組むかどうか、「働き方改革」成功の鍵となることが伺われる。

図表 14 「働き方改革」の影響と、時間配分の変えにくさ

いわゆる「働き方改革」の結果、あなた/職場に起きている変化として、次のことはどの程度あてはまりますか。(n=601/%)



5. 調査概要

ミドル・マネジャーの役割に関する実態調査 調査概要

調査対象

会社勤務の、部下をもつ課長相当の管理職(経験年数半年以上)
※年齢は20~59歳
※勤務先の従業員規模は300名以上
※職務系統(営業・販売/企画・事務/開発)が均等になるように回収

調査内容

役割ごとの時間配分とその変革意向(業務マネジメント/方針づくり/部下マネジメント/対外的活動/プレイヤー業務)、仕事や職場・部下の状況、適応感など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2020年3月

有効回答数 601名

回答者の属性

製造業37.6%、非製造業57.2%、その他・不明5.2%
従業員規模:300名以上500名未満16.6%、500名以上1000名未満17.5%、1000名以上3000名未満24.6%、3000名以上5000名未満9.7%、5000名以上10000名未満9.5%、10000名以上22.1%
課長になってからの期間:半年以上1年未満6.5%、1年以上3年未満21.5%、3年以上5年未満20.3%、5年以上10年未満22.6%、10年以上29.1%
女性6.3%、男性93.7%
未婚19.8%、既婚80.2%