

A photograph of an office environment. In the foreground, three people are seated at desks, working. On the left, a woman with her hair in a ponytail is seen from the side, looking at a computer. In the center, a man is sitting at a desk with a laptop, his hand to his chin in a thoughtful pose. On the right, another man is seen from the side, smiling. The background shows a window with a view of a building and a potted plant. The text is overlaid on a semi-transparent dark grey band across the middle of the image.

中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

パーソル総合研究所

2019.11



パーソル 総合研究所

サマリ	調査概要と結果のサマリー
調査結果①	近年の管理職がおかれている状況と課題
調査結果②	高負担の高い管理職の状態
調査結果③	何が管理職の負担を高めているのか
調査結果④	管理職への人事の課題感と支援状況
調査結果より	調査結果からの提言
Appendix	対象者属性の詳細

調査概要と結果サマリー

パーソル総合研究所

中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

調査名称	パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」
調査内容	<p>[中間管理職調査] 管理職自身の就業実態と負担感、その他意識</p> <p>[企業調査] 自社の中間管理職に対する課題感と支援の実態</p>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	<p>[企業調査] 2019年 2月7日 - 2月8日</p> <p>[管理職調査] 2019年 3月20日 - 3月21日</p>
調査対象者	<p>記載がない場合は、本報告書は原則として【管理職調査】のデータとなる。</p> <p>【中間管理職調査】</p> <p>全国・企業規模50人以上の企業の管理職（第1階層の管理職） n=2000</p> <p>【企業調査】</p> <p>全国・企業規模50人以上の企業の人事部に所属する従業員 n=300 ※企業設立年数5年未満を除外</p> <div style="text-align: right;"> <p>第一階層の管理職・図</p> <pre> graph TD A[社長 取締役会] --> B1[] A --> B2[] A --> B3[] B1 --> C1[] B1 --> C2[] B1 --> C3[] B2 --> C4[] B2 --> C5[] B2 --> C6[] B3 --> C7[] B3 --> C8[] B3 --> C9[] B3 --> C10[] style C1 stroke:#f00,stroke-width:2px style C2 stroke:#f00,stroke-width:2px style C3 stroke:#f00,stroke-width:2px style C4 stroke:#f00,stroke-width:2px style C5 stroke:#f00,stroke-width:2px style C6 stroke:#f00,stroke-width:2px style C7 stroke:#f00,stroke-width:2px style C8 stroke:#f00,stroke-width:2px style C9 stroke:#f00,stroke-width:2px style C10 stroke:#f00,stroke-width:2px </pre> </div>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」

1.

- 働き方改革が進んでいるもの、現在の管理職は人手不足・ダイバーシティ・ハラスメント対応・人手不足などによって業務量が増加。
 - 管理職本人の負担が増えている他、部下育成と後任者の不在という課題も抱えている。
-
- 昨年からの変化として、46.3%が「組織の業務量」が増加したと回答。
30.5%が「働き方改革が進行」していると回答するも、人手不足（50.8%）やその他状況がその効果を相殺している様子が見える。
 - 管理職本人も、5割以上が「業務量の増加」という課題を抱える中、
37.5%が「部下育成が不十分」、56.2%が「後任者の不在」という課題を抱えている。

2.

- 負担が高い管理職は、価値創出につながる業務ができておらず、意欲の減退も見られる。
- また、本人の心身の健康状態も悪い。

■ 負担が高く感じている管理職群は、残業が増え（47.7%）、本人の学習時間の無さ、付加価値業務への未着手など、価値創出につながる業務ができていない。後任者の不在の課題もより強く抱えている。

■ また、高負担の管理職群は、高いストレス（51.1%）、疲労蓄積（54.7）、肥満状態（23.3%）と、心身の健康状態が悪化しており、仕事意欲の低下（23.8%）、高い転職意向（27.0%）が見られる。

3.

- 負担の要因として、企業規模が大きく、部下人数が多い管理職は、負担が高い。
- さらに、部下マネジメントの困難、コンプライアンス・ダイバーシティなどの新しい組織課題への対応増、コスト削減要請が負担を高めている。

- 企業規模・部下人数が多いほど管理職が担っている1人あたりの役割の数が増しており、それに伴って管理職の負担感も上昇している。
- 組織状況としては、「部下マネジメントの困難」「新しい組織課題への対応増」「コスト削減要請」が管理職の負担を増加させている。これらの状況は、企業規模が大きい企業ほど強くなる傾向にある。
- 「部下マネジメント」の詳細を見ると、部下との世代間ギャップ、メンタル問題、離職の増加が特に管理職の負担に影響していた。

4.

- 人事部は、ハラスメント・働き方改革といった新しい組織課題への意識が強いが、現場の管理職はリソース不足をより実感している。
- 会社からのサポートは、ITツール・マネジメント研修といった個別的・個人的な対策であり、組織的な支援には至っていない。

- 企業人事が感じている管理職の業務上の課題上位は、「働き方改革への対応（52.0%）」
「ハラスメントの対応の増加（42.7%）」「コンプライアンスの対応の増加（38.7%）」。
- 人事のサポートは「IT化やシステム化」と「管理職本人へのマネジメント研修」が1位、2位。
24.0%は管理職への支援は「特に行っていない」という結果となった。

5.

□ 厳密・厳格に行動を管理するマイクロ・マネジメントは、部下の調整的行動、批判的行動を促してしまっており、管理職自身の負荷をあげている。

■ 管理職のマネジメント行動によってタイプを分類すると、4割以上の管理職がマイクロ・マネジメントに偏っている。

■ 働き方改革、ダイバーシティ、業務量増加の要因によって、管理職は部下への行動管理・計画管理を強化してしまっている。

■ 部下の仕事や能力を信頼し・承認するマネジメント行動が部下の積極的な行動を引き出しており、管理職自身の負荷を減退させている。

調査結果詳細

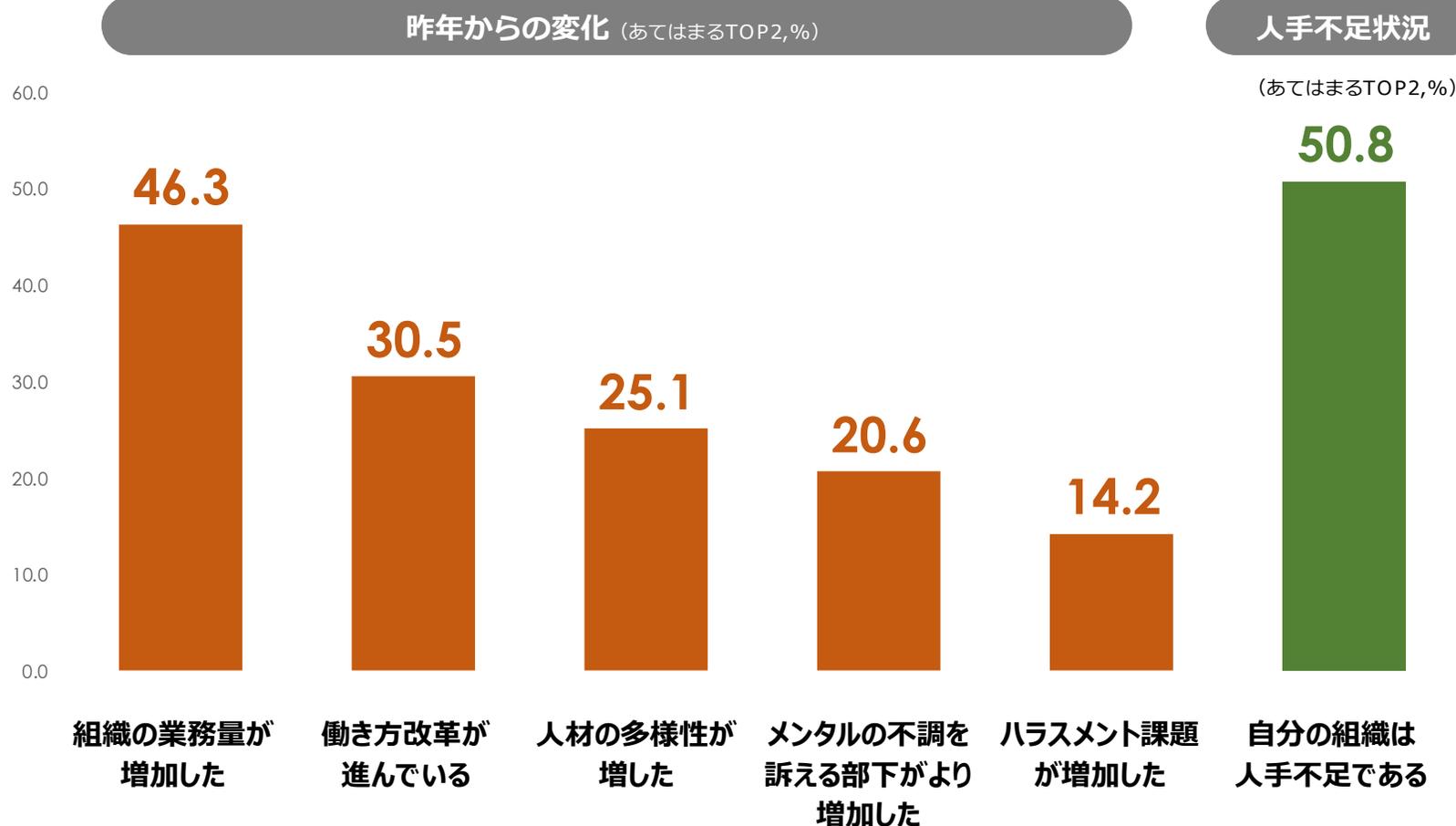
近年の管理職がおかれている状況と課題

パーソル総合研究所

中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

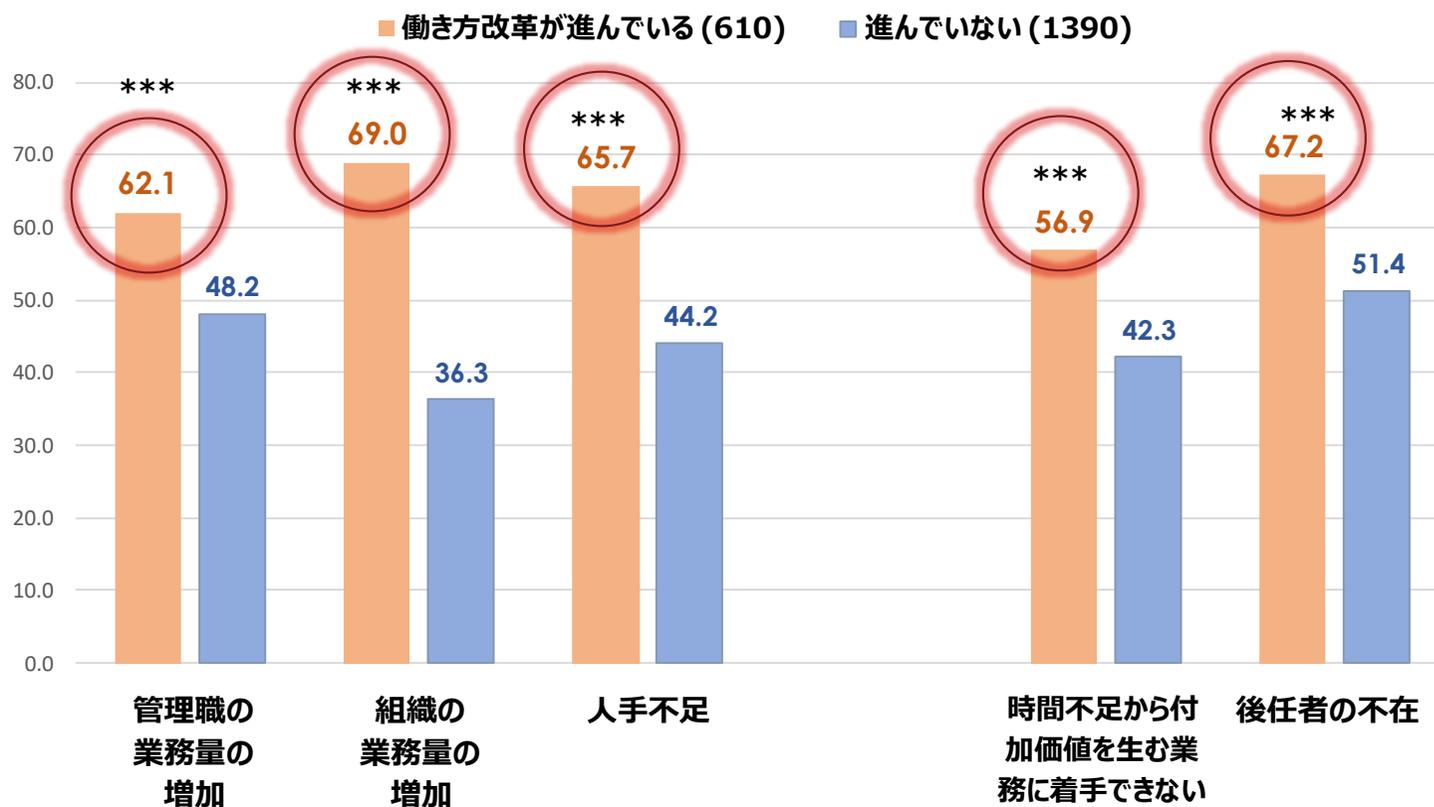
昨年からの変化として、5割近くが「組織の業務量」が増加したと回答。

3割が「働き方改革が進行」していると回答するも、業務量自体の増加を認識している管理職のほうが多い。

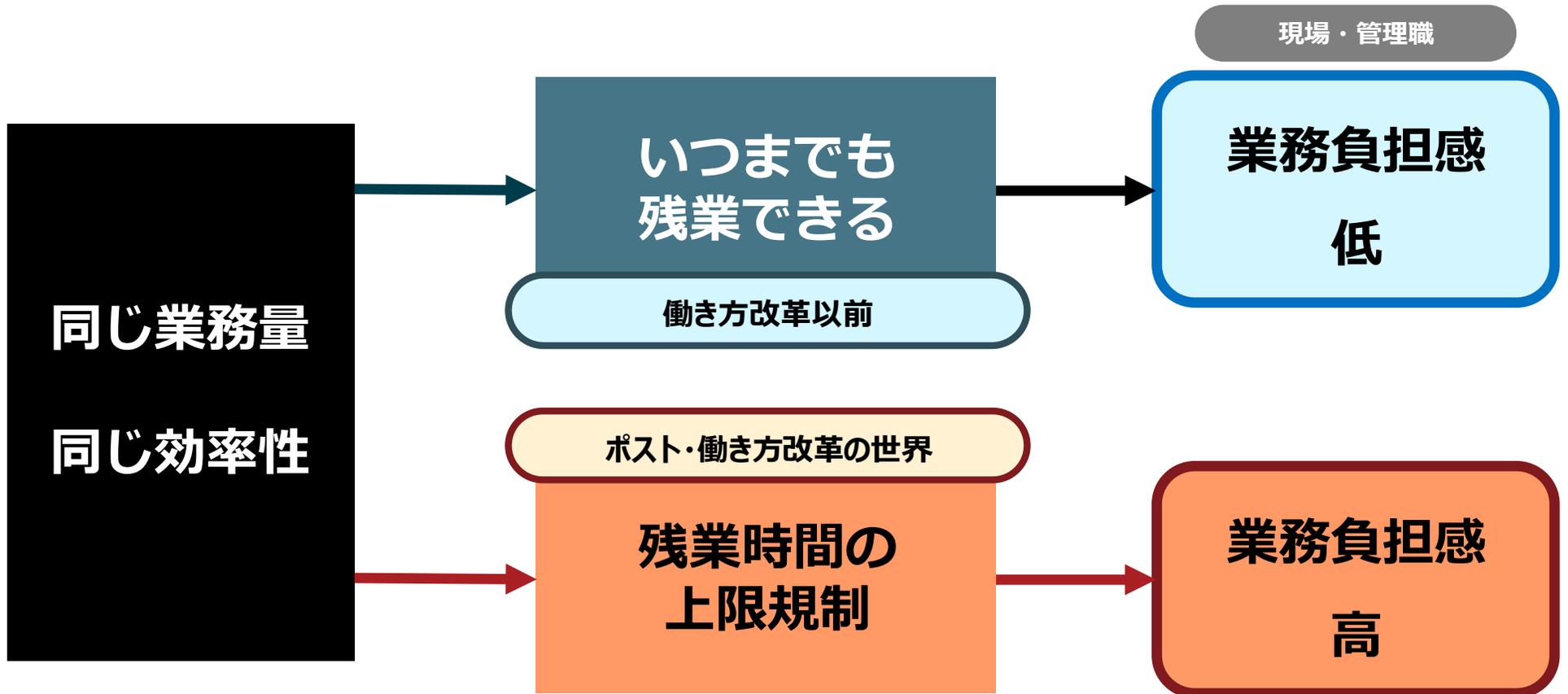


働き方改革との関係を見た。働き方改革が推進されるほど、業務量負担は高くなっている。

働き方改革と昨年からの変化 (あてはまるTOP2,%)



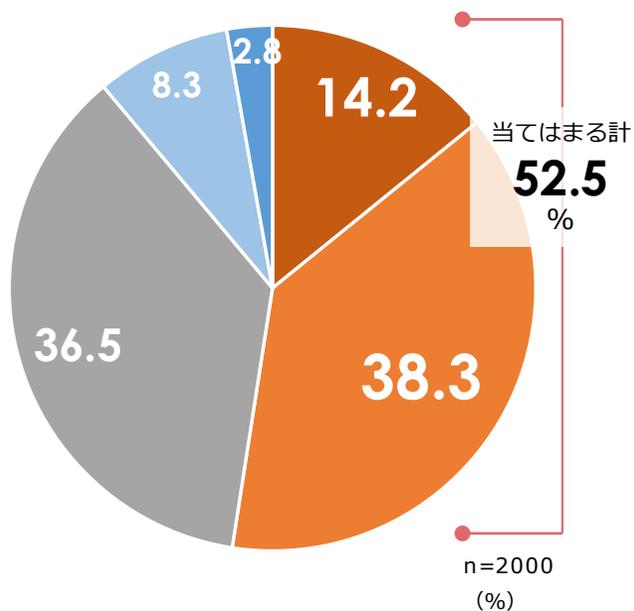
働き方改革が「残業時間の上限規制」中心に進み、業務量減少や効率性の向上が遅れていることが、現場・管理職の負担感を増加させていることが示唆される。



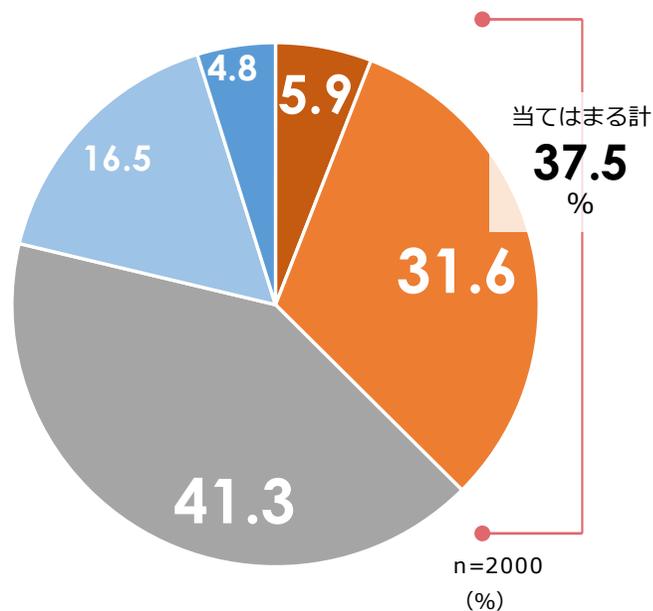
管理職本人も、5割以上が「業務量の増加」という課題を抱える中、

37.5%が「部下育成が不十分」、**56.2%**が「後任者の不在」という課題を抱えている。

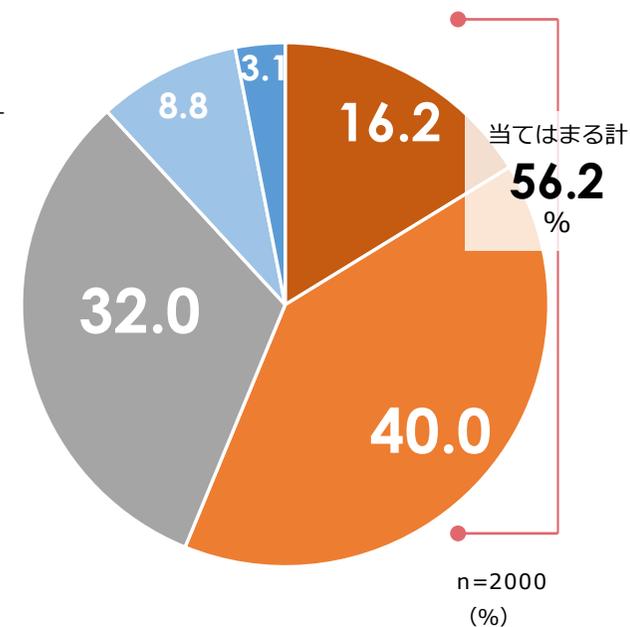
管理職本人の業務量の増加



部下育成が不十分



後任者の不在



■ 非常に当てはまる
 ■ 当てはまる
 ■ どちらとも言えない
 ■ 当てはまらない
 ■ 全く当てはまらない

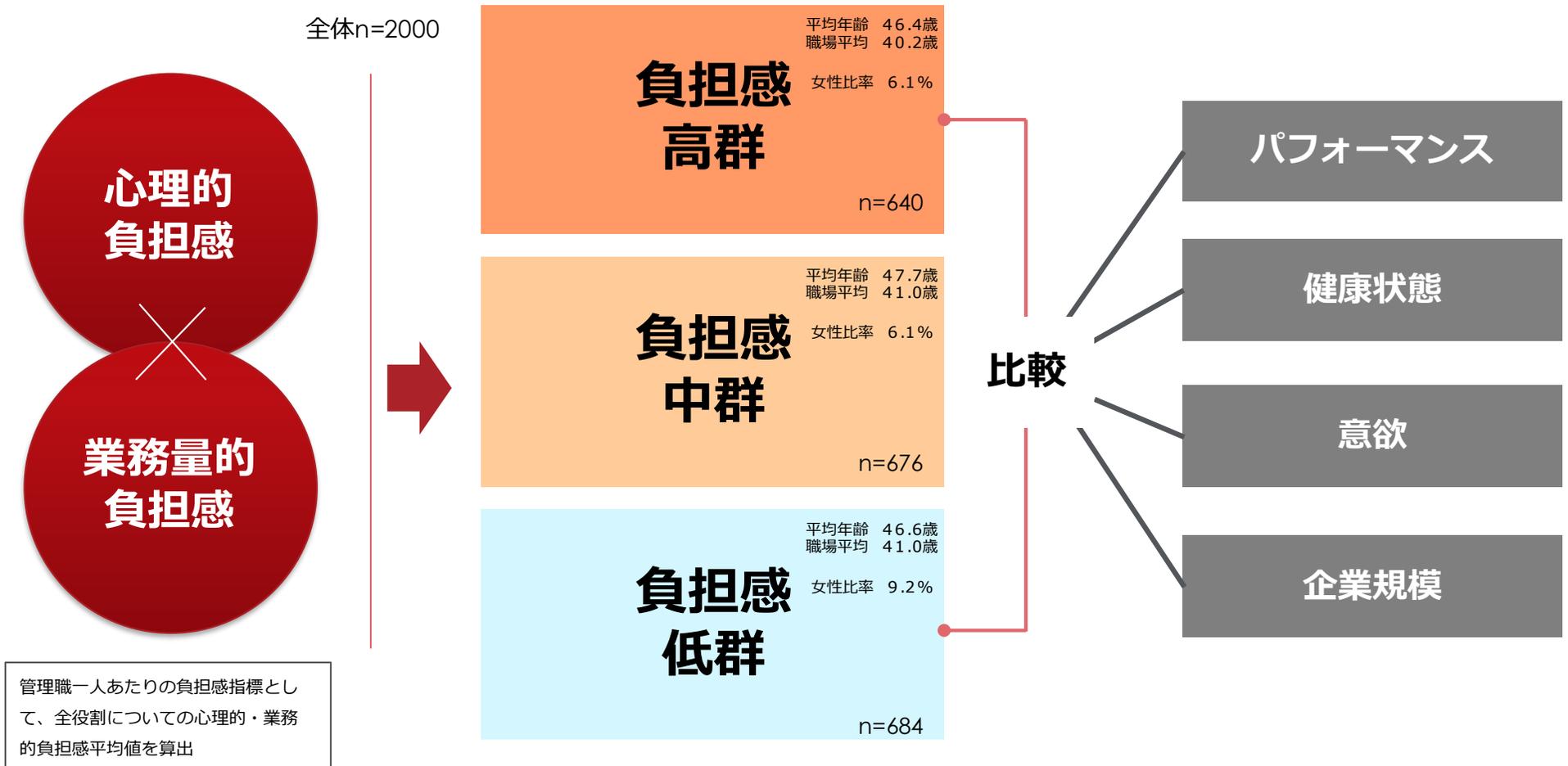
A photograph of an office environment. In the center, a man in a suit sits at a desk with a laptop, looking thoughtful with his hands clasped. To his left, two women in business attire are seated at desks, working. To his right, another man in a suit is seated at a desk, smiling. The office has large windows in the background, a potted plant, and modern office chairs.

高負担マネジャーの現状

パーソル総合研究所

中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

以下の分析では、管理職本人の負担感（心理負担感・業務負担感の平均値）を、分布に応じて3層に分割し、負担の高層と低層を比較している。



負担感の高い層で、役割についてからの年数、年齢などの基礎属性に大きな差は無い。

	年齢	就業年数	役職在任年数	女性比率	部下の平均年齢
負担感 高群 n=640	46.4歳	19.8年	6.14年	6.1%	40.2年
負担感 低群 n=684	46.6年	18.7年	6.64年	9.2%	41.0年

負担感3層：管理職本人の負担感（心理負担感・業務負担感の平均）を、分布に応じて3分割し、高い層と低い層を比較。

***：1%水準で有意な差

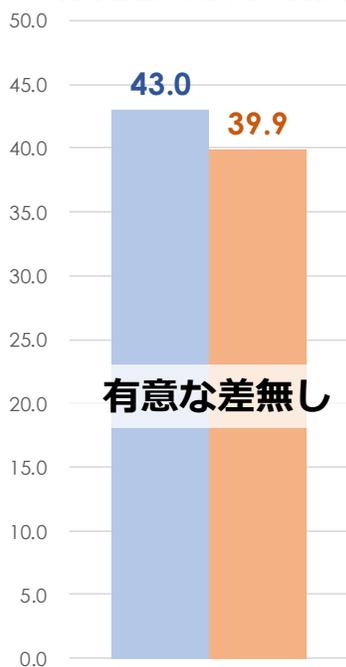
**：5%水準で有意な差

人事評価、個人パフォーマンス、組織パフォーマンスについて、
負担感の高層と低層で統計的に有意な差は認められなかった。

管理職負担感と評価・パフォーマンス

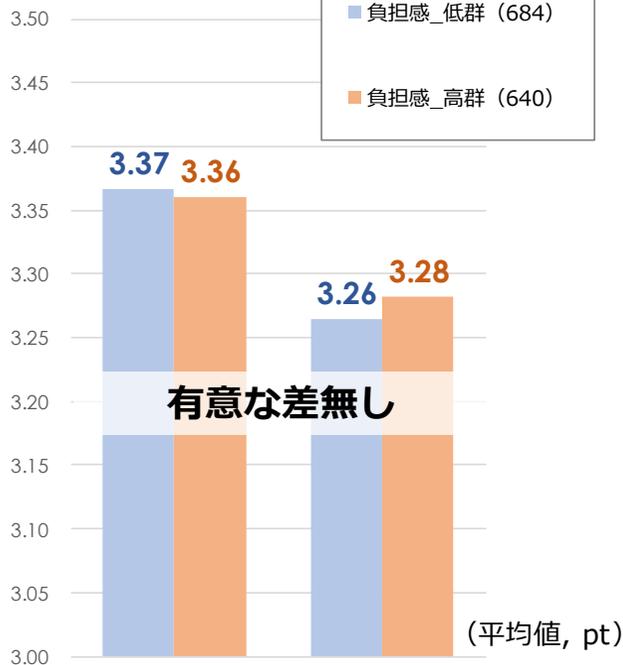
評価

(平均より上位評価を得ている割合, %)



人事評価
(平均より上の割合)

パフォーマンス



個人パフォーマンス 組織パフォーマンス
(平均値, pt)

個人パフォーマンス：以下3項目平均値

私は、担当業務の責任を果たしている
私は、職場で任せられたレベル以上の役割を果たしている
私は、上司からの期待を越えるパフォーマンスを発揮している

組織のパフォーマンス：以下4項目平均値

自分の組織は設定した組織目標を達成できている
自分の組織は上位組織や経営から期待されている
自分の組織は顧客から信頼されている
自分の組織は昨年から比べて力量が向上している

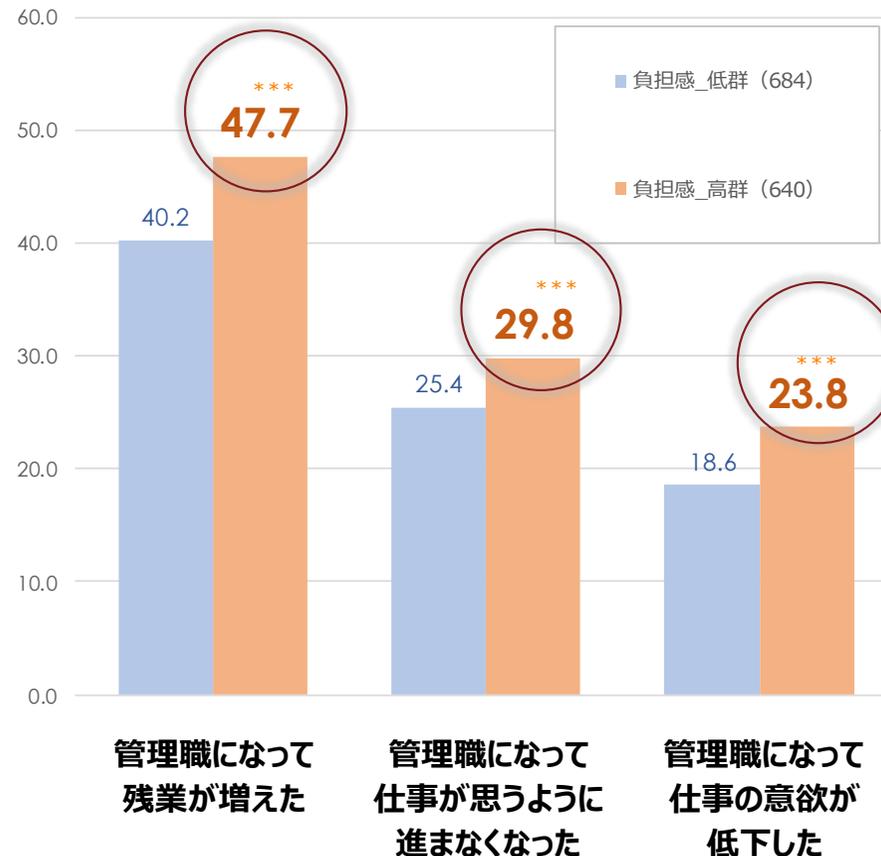
負担感3層：管理職本人の負担感（心理負担感・業務負担感の平均）を、分布に応じて3分割し、高い層と低い層を比較。

***：1%水準で有意な差

**：5%水準で有意な差

負担感の高い層で、**管理職になってからの残業増加、仕事の効率低下、モチベーションの低下が起こっており、管理職と非管理職での落差があることがうかがえる。**

管理職負担感と管理職になっての変化・意欲 (あてはまるTOP2,%)



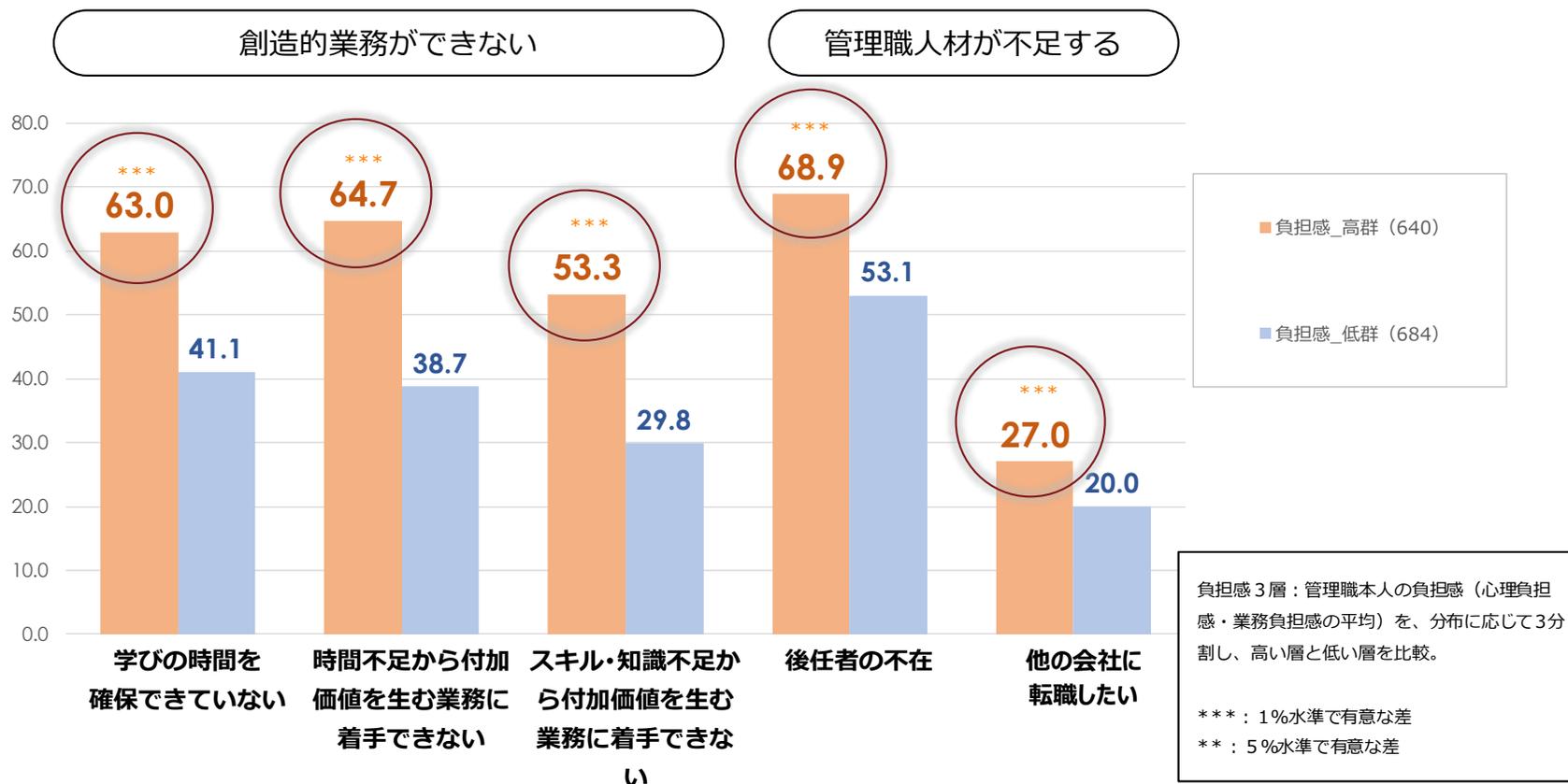
負担感3層：管理職本人の負担感（心理負担感・業務負担感の平均）を、分布に応じて3分割し、高い層と低い層を比較。

***：1%水準で有意な差

**：5%水準で有意な差

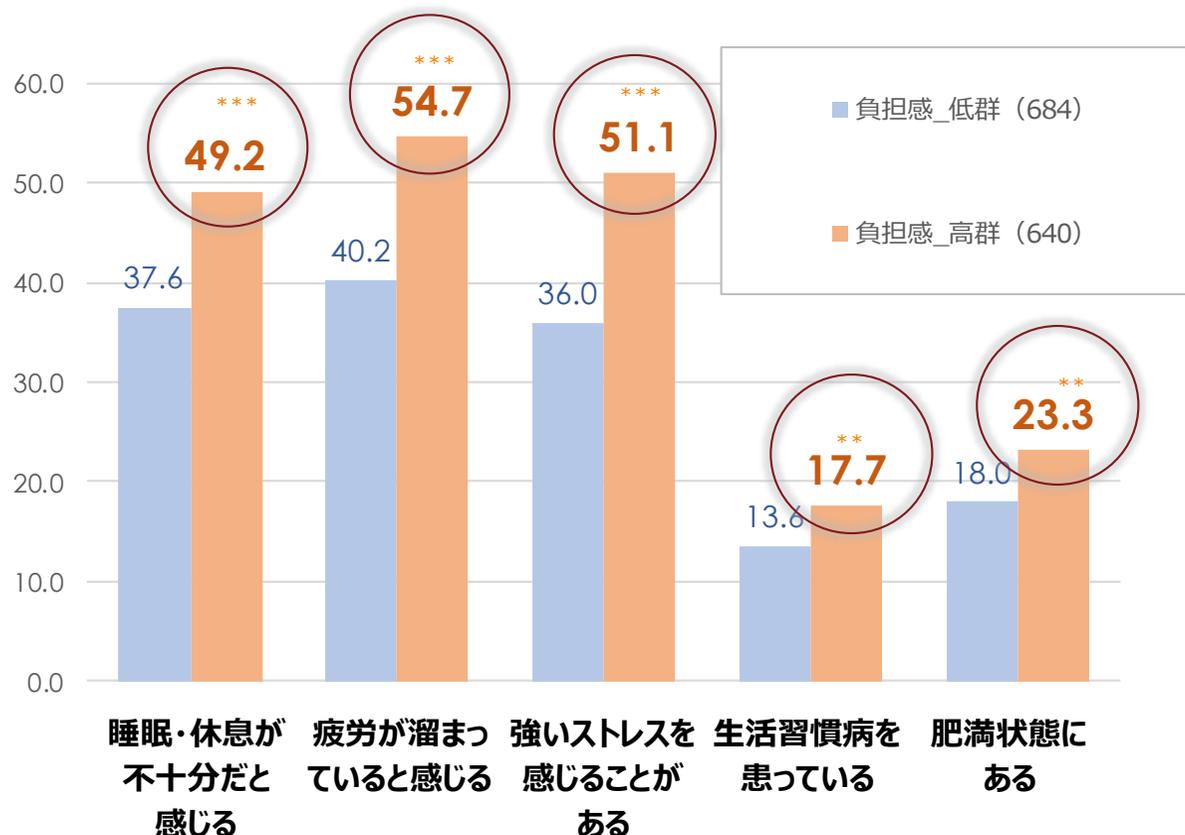
負担感の高い層は、本人の学習時間の無さ、付加価値業務への未着手、後任者の不在の課題をより強く抱えている。本人の転職意向も高く、管理職人材の不足を招く懸念がある。

管理職負担感と抱えている課題 (あてはまるTOP2,%)



負担感の高い層で、睡眠不足、疲労、ストレスなど、**心身の健康状態の悪化傾向が見られる。**

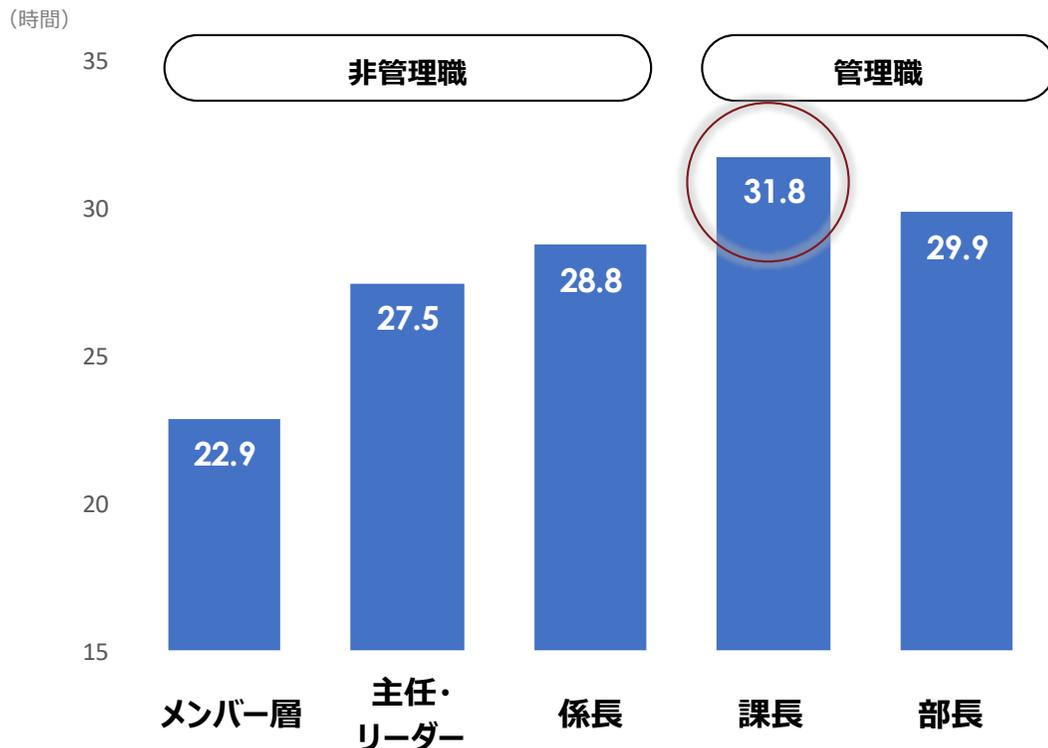
管理職負担感と心身の健康状態 (あてはまるTOP2,%)



【別調査・参考】 マネジメント層の中でも、一般的に管理職層となる「課長」の残業時間が長い。

(残業時間：所定時間を超えた時間) ※調査時期：2018

一般従業員と管理職の残業時間



「パーソル総合研究所・中原淳 長時間労働に関する実態調査」より
n=6000

上司のほうがメンバー層よりも
残業時間が多い業種_上位5業種

順位	業種	差分 (上司-メンバー層) 単位：時間
1	建設業	14.93
2	製造業	11.33
3	不動産業・ 物品賃貸業	11.14
4	卸売業、小売業	10.55
5	金融業、保険業	7.84

「パーソル総合研究所・中原淳 長時間労働に関する実態調査」より
n=6000

調査結果詳細

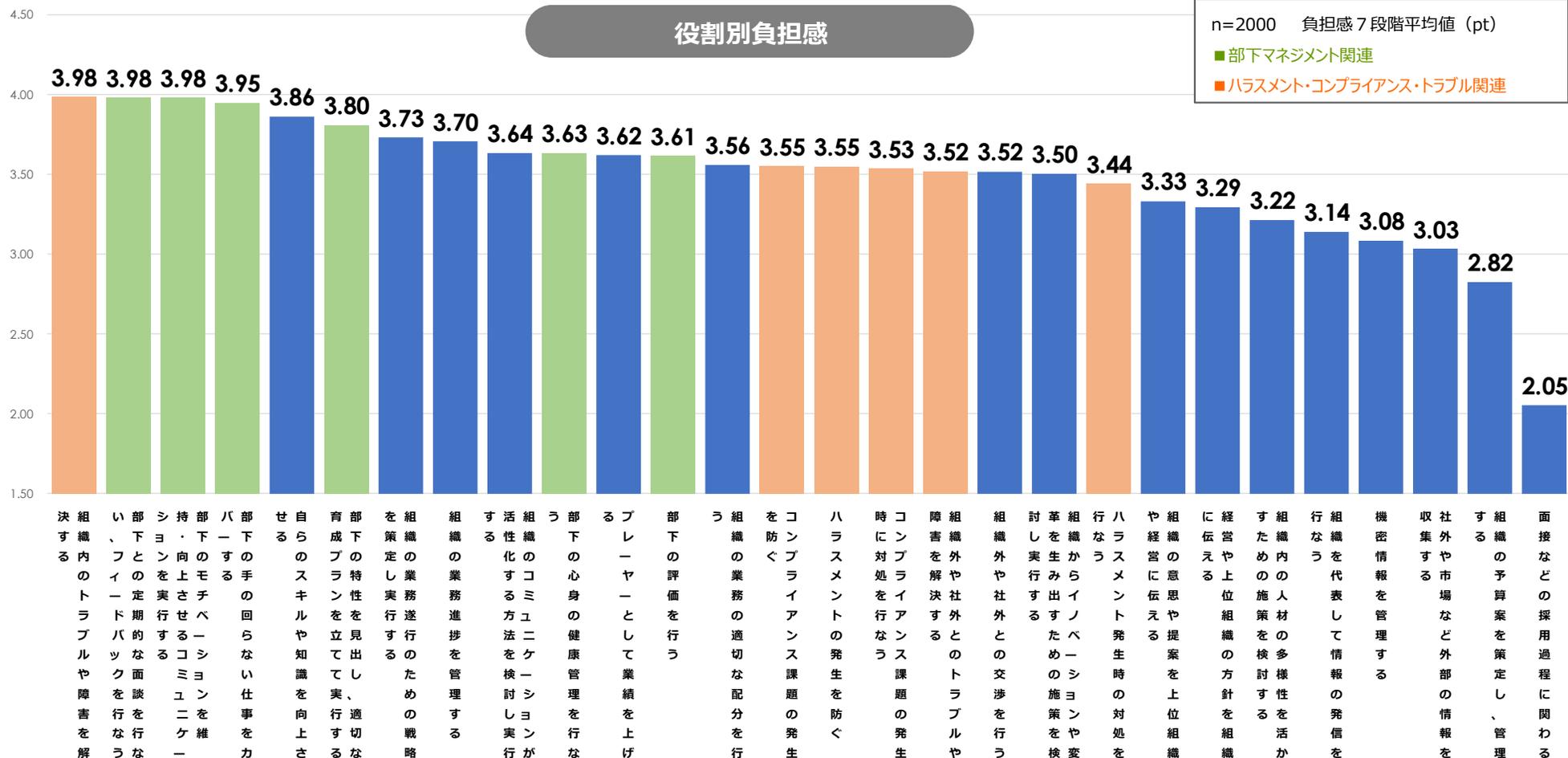
何が管理職負担を高めているのか

パーソル総合研究所

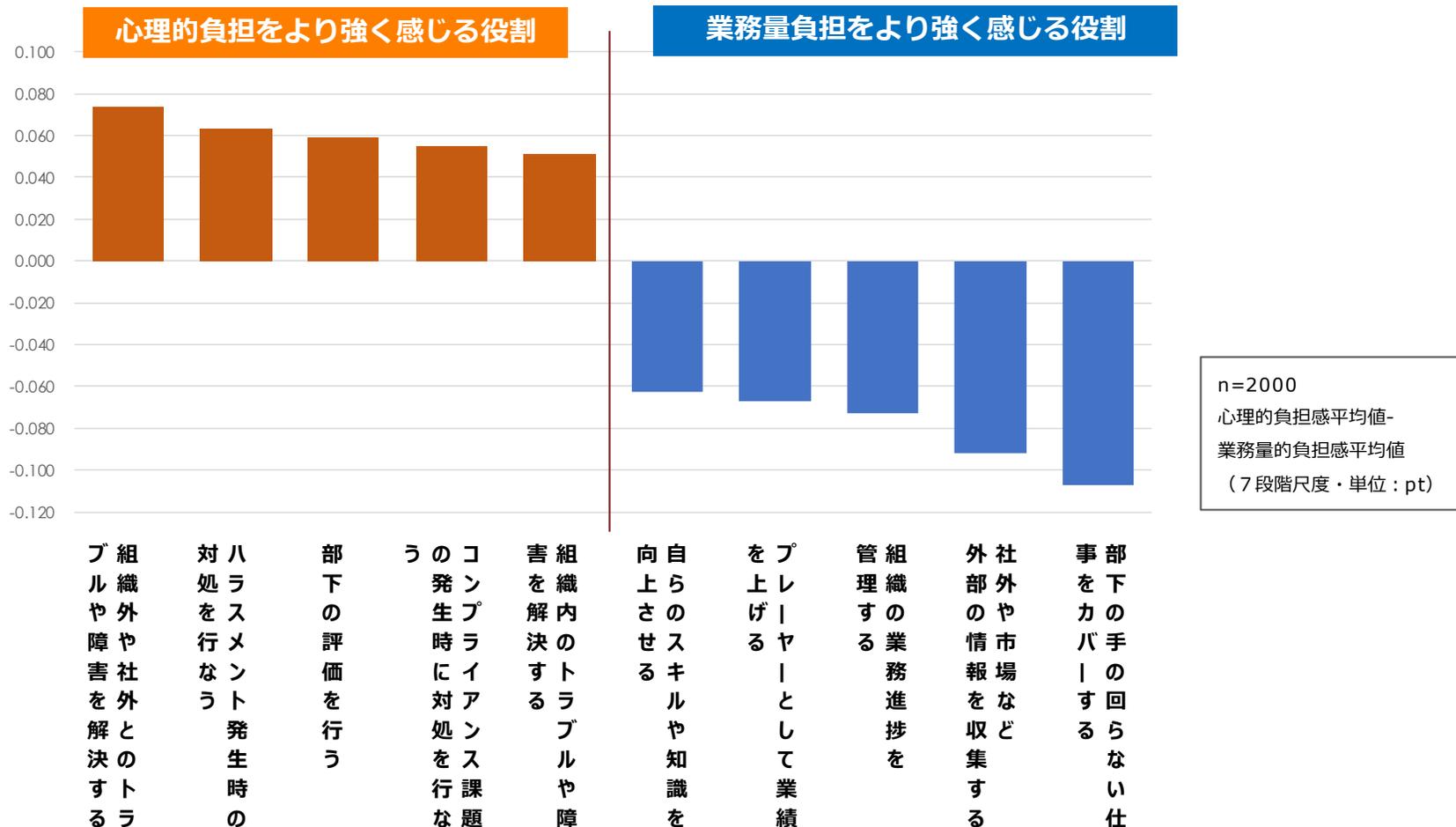
中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

担っている役割別に、感じている負担感の高さを見た。採用関連以外はほぼ横並び。

1位はトラブル・障害解決だが、**上位には部下マネジメント関連の項目（緑）が並ぶ。**

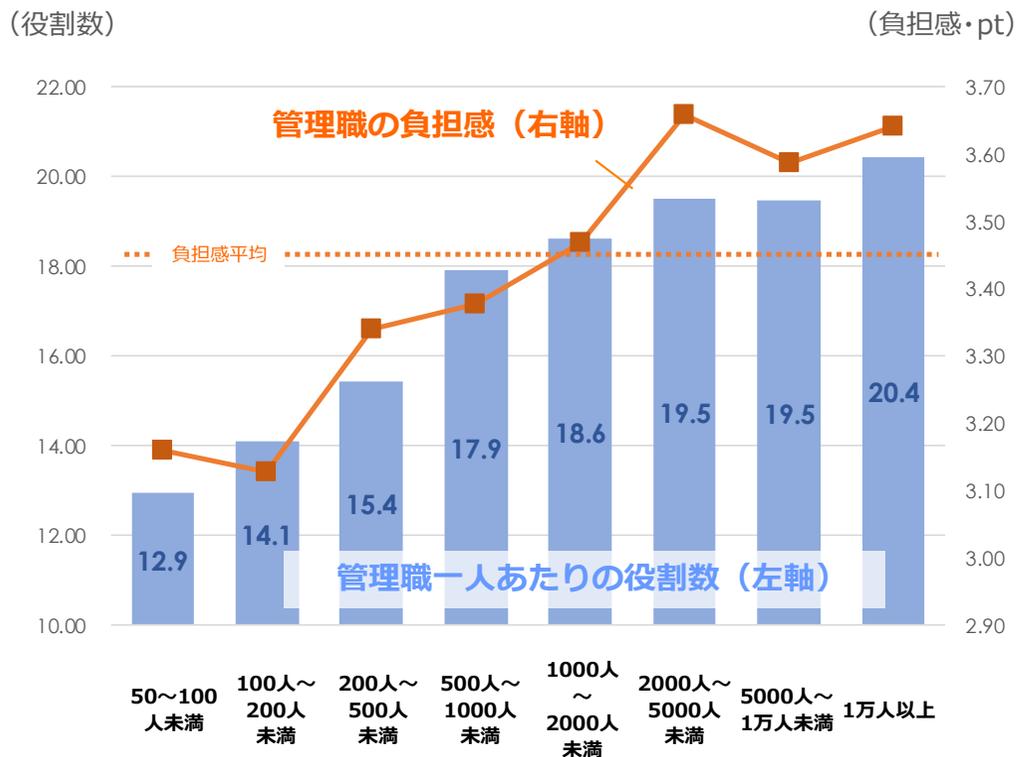


「心理的な負担」と「業務量の負担」の差を分析し、差分が大きいものを抜粋。トラブル解決やハラスメントなど、**コンフリクトが生じやすい役割は心理的負担を、マネジメント業務に上乘せられるような役割に業務量負担をより強く感じている。**

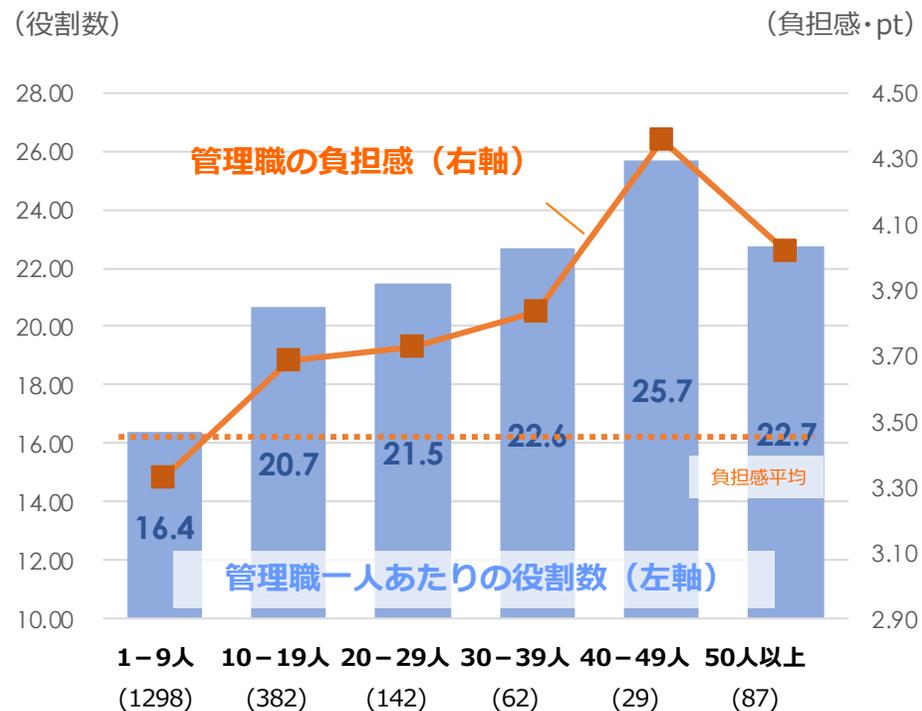


企業規模・部下人数が多いほど管理職が担っている1人あたりの役割の数が増しており、
それに伴って管理職の負担感も上昇している。

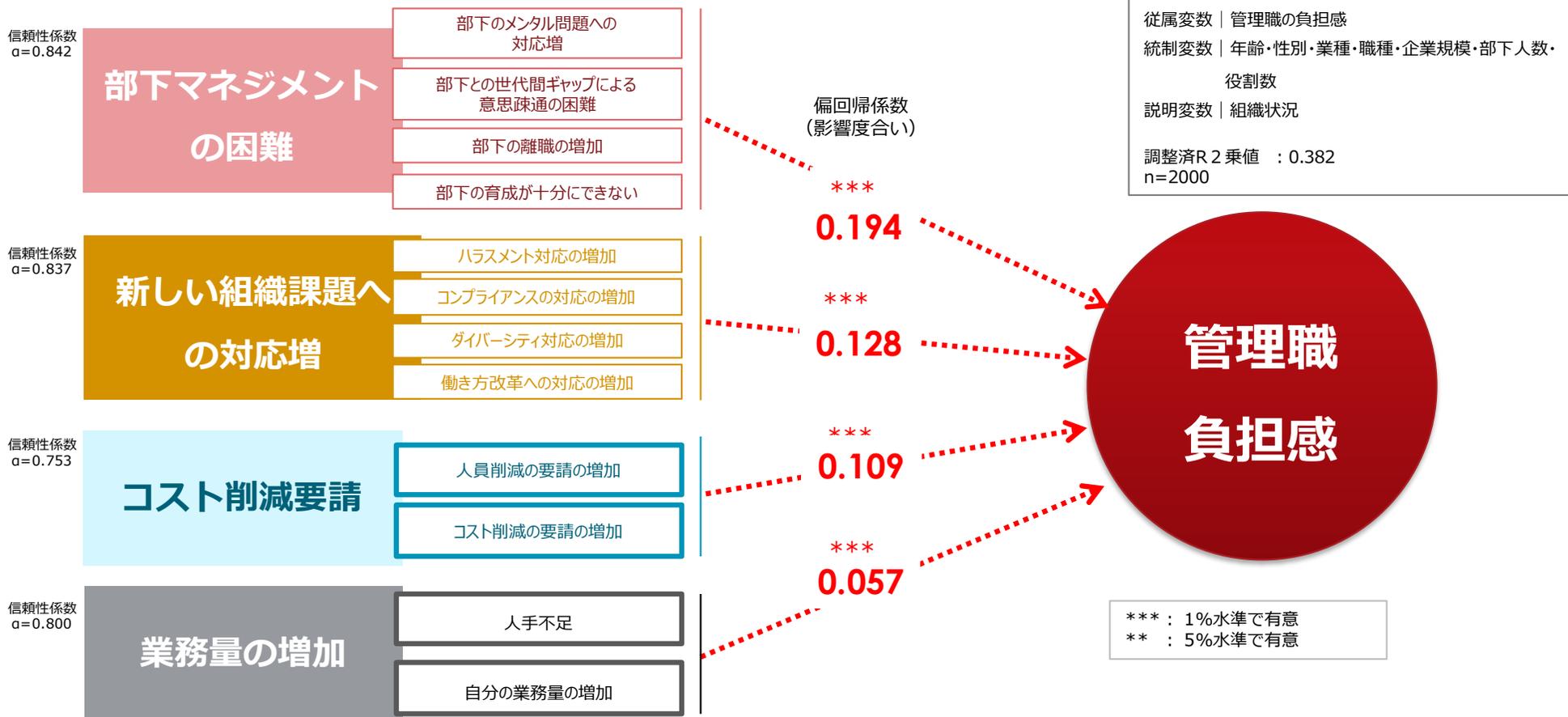
企業規模と管理職負担・管理職1人あたり役割数



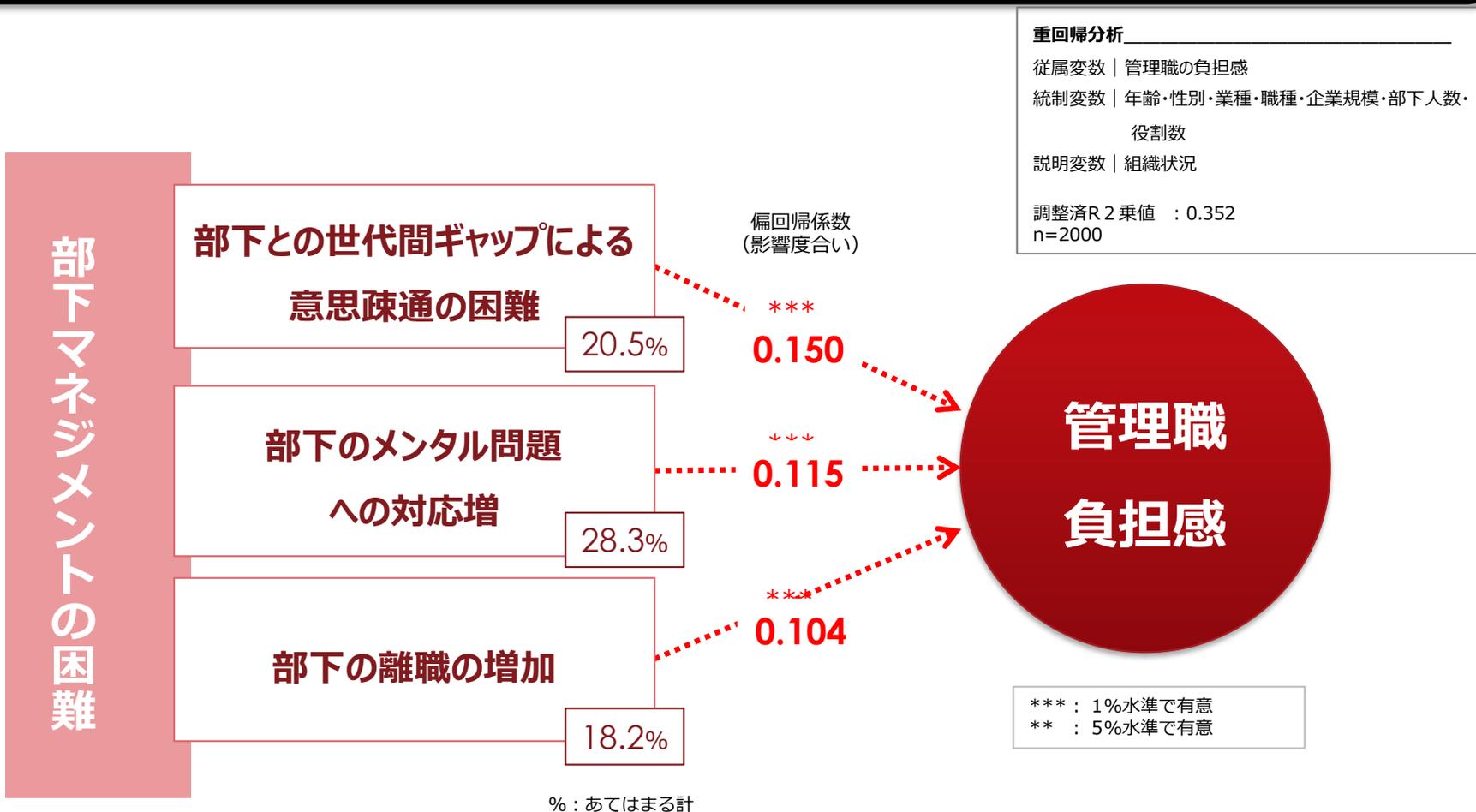
部下人数と管理職負担・管理職1人あたり役割数



組織状況としては、特に「部下マネジメント」「新しい組織課題への対応像」「コスト削減要請」が管理職の負担を増加させている。



「部下マネジメント」の詳細を見ると、**部下との世代間ギャップ、メンタル問題、離職増加**が特に管理職の負担に影響していた。



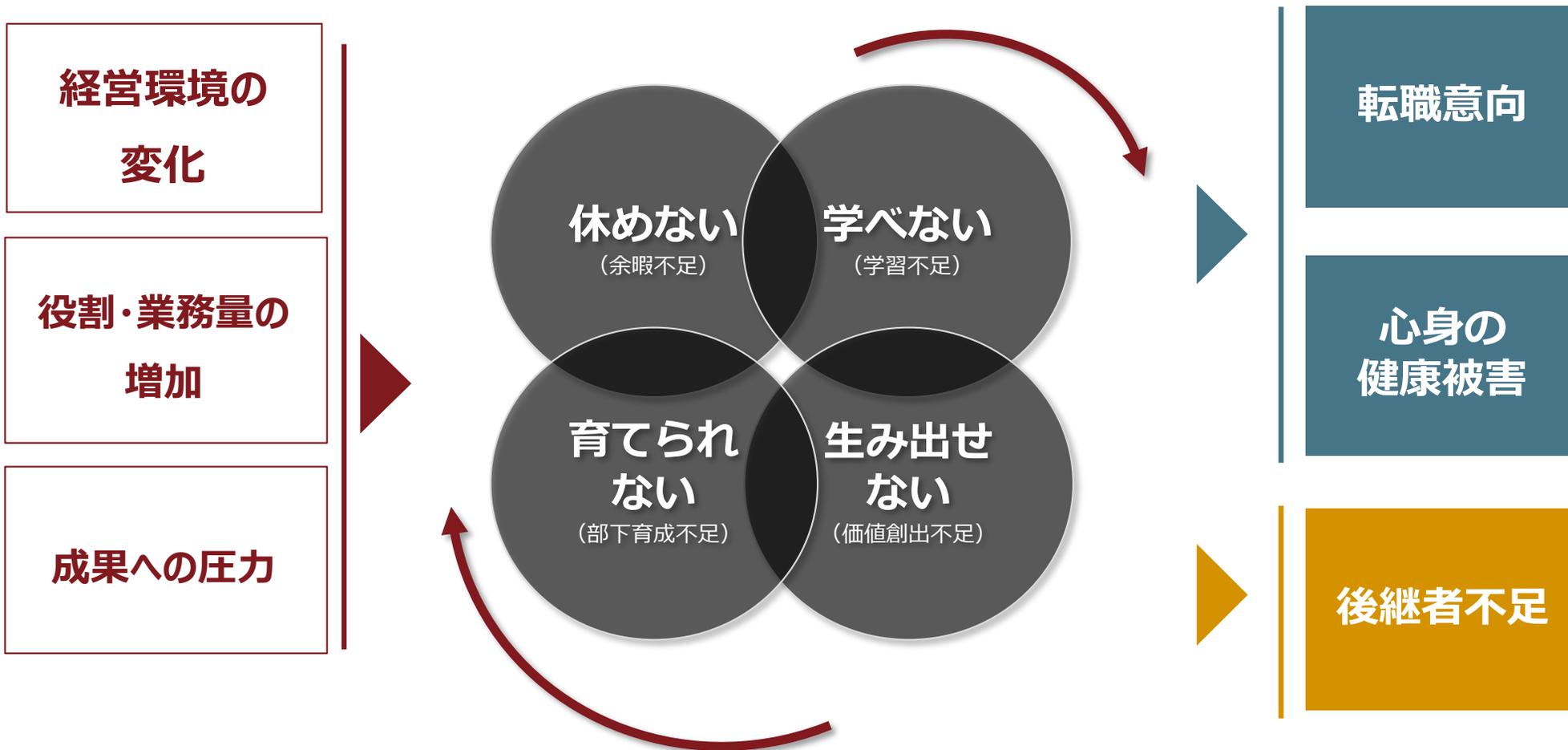
従業員規模が多くなるほど、「新しい組織課題への対応増」

「コスト削減要請への対応」を抱える管理職の割合が増加。業務量増加は規模に関わらず広く見られる。

従業員規模別の組織課題 (単位: pt)

	n数	部下マネジメントの 困難	新しい組織課題への 対応増	コスト削減要請	業務量の増加
50人～100人未満	(96)	2.80	2.52	2.77	3.55
100人～200人未満	(152)	2.76	2.69	2.75	3.55
200人～300人未満	(129)	2.86	2.64	2.88	3.71
300人～500人未満	(151)	2.83	2.79	2.86	3.51
500人～1,000人未満	(220)	2.85	2.88	3.01	3.54
1,000人～2,000人未満	(233)	2.87	2.80	3.04	3.51
2,000人～5,000人未満	(292)	2.88	2.89	3.11	3.53
5,000人～1万人未満	(233)	2.87	2.93	3.05	3.53
1万人以上	(494)	2.90	2.95	3.11	3.57

管理職負担感の構図



A photograph of an office environment with three people working at desks. A woman is on the left, a man is in the center, and another man is on the right. They are all in business attire. The office has large windows in the background, a potted plant on the right, and modern office chairs. A semi-transparent dark grey banner is overlaid across the middle of the image, containing the main title in white text.

管理職への人事の課題感と支援状況

パーソル総合研究所

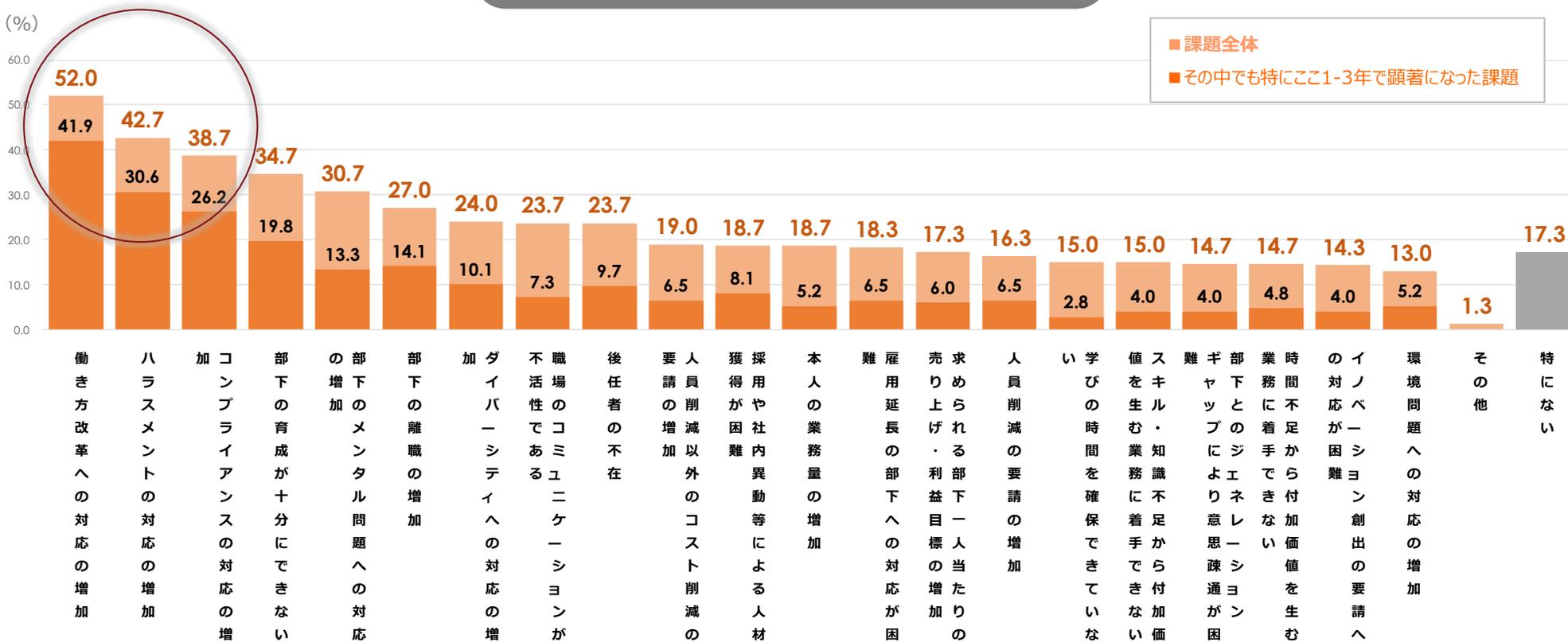
中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

企業人事が感じている、管理職の業務上の課題を聴取した。

上位3位は、「働き方改革への対応」「ハラスメントの対応の増加」「コンプライアンスの対応の増加」。

管理職が抱える業務上課題（人事の認識）

[企業調査] 人事回答
n=300

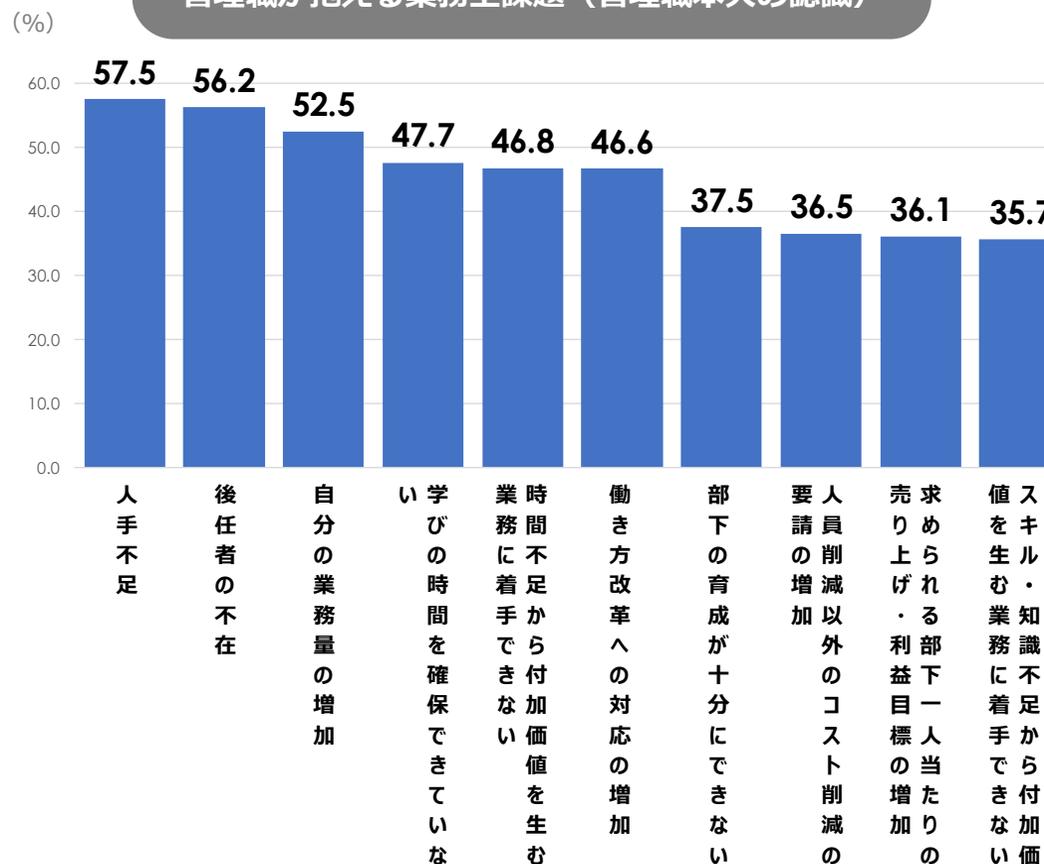


管理職側が感じている業務上の課題を聴取した。

上位3位は、「人手不足」「後任者の不在」「自分の業務量の増加」。

管理職が抱える業務上課題（管理職本人の認識）

[管理職調査]
n=2000



人事の意識を、管理職自身の意識と比較した。人事は近年の新たな組織課題への対応を重視した課題認識をもっているが、中間管理職本人は現場の人的・時間的なリソース不足を強く感じている。

管理職本人：人/時間のリソース不足が上位

管理職本人が感じている業務上の課題

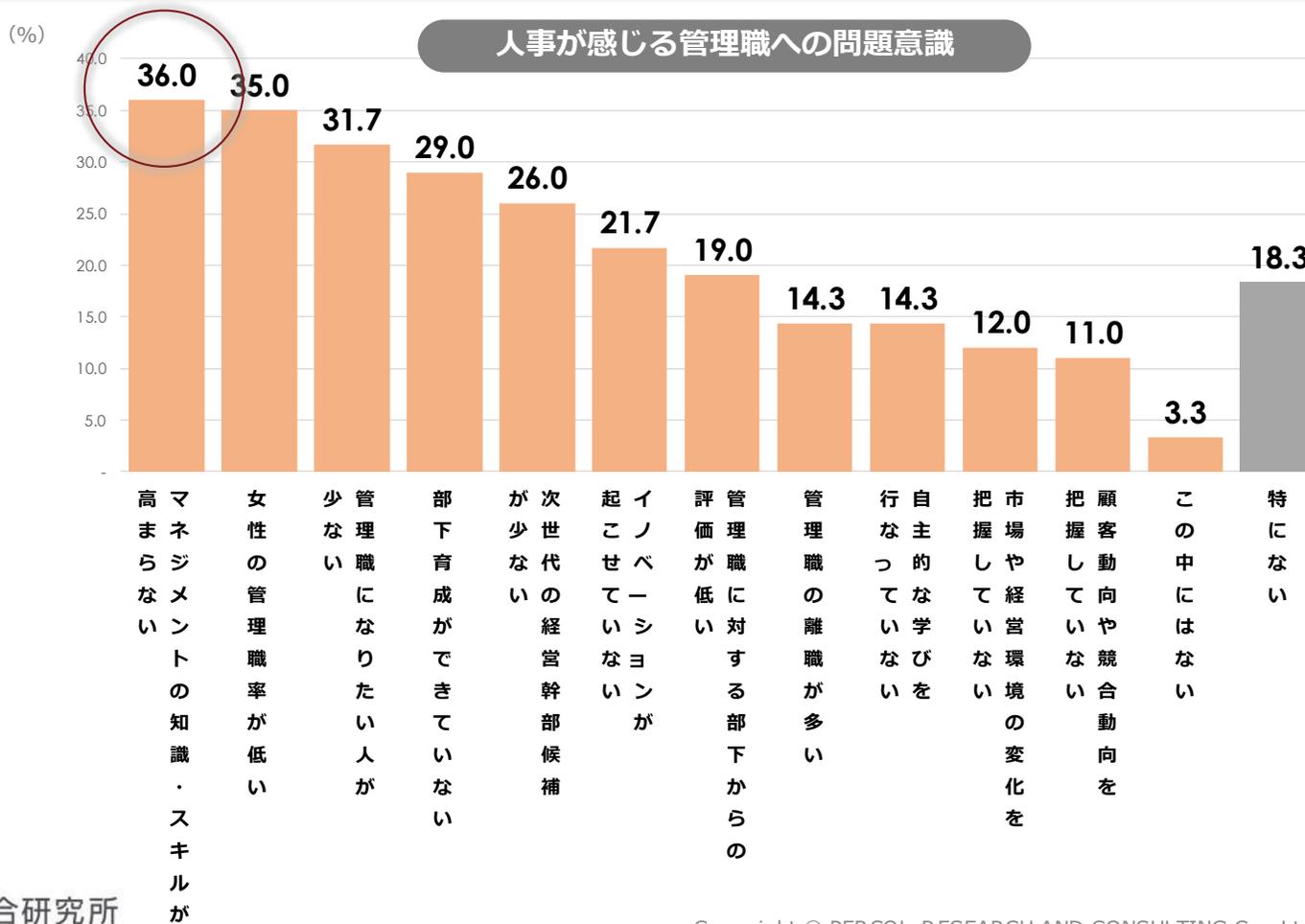
順位	内容
1	人手不足
2	後任者の不在
3	自身の業務量の増加
4	学びの時間の確保困難
5	時間不足による付加価値業務への未着手
6	働き方改革への対応増加
7	部下の育成不足
8	コスト削減の要請増加
9	売り上げ・利益目標増加
10	スキル・知識不足による付加価値業務の未着手

近年 表面化している課題への対応が上位

人事が考える管理職が抱える課題

順位	内容
1	働き方改革への対応増加
2	ハラスメントの対応増加
3	コンプライアンスの対応増加
4	部下の育成不足
5	部下の離職増加
6	部下のメンタル問題への対応の増加
7	ダイバーシティの対応増加
8	後任者の不在
9	人手不足
10	職場のコミュニケーションが不活性

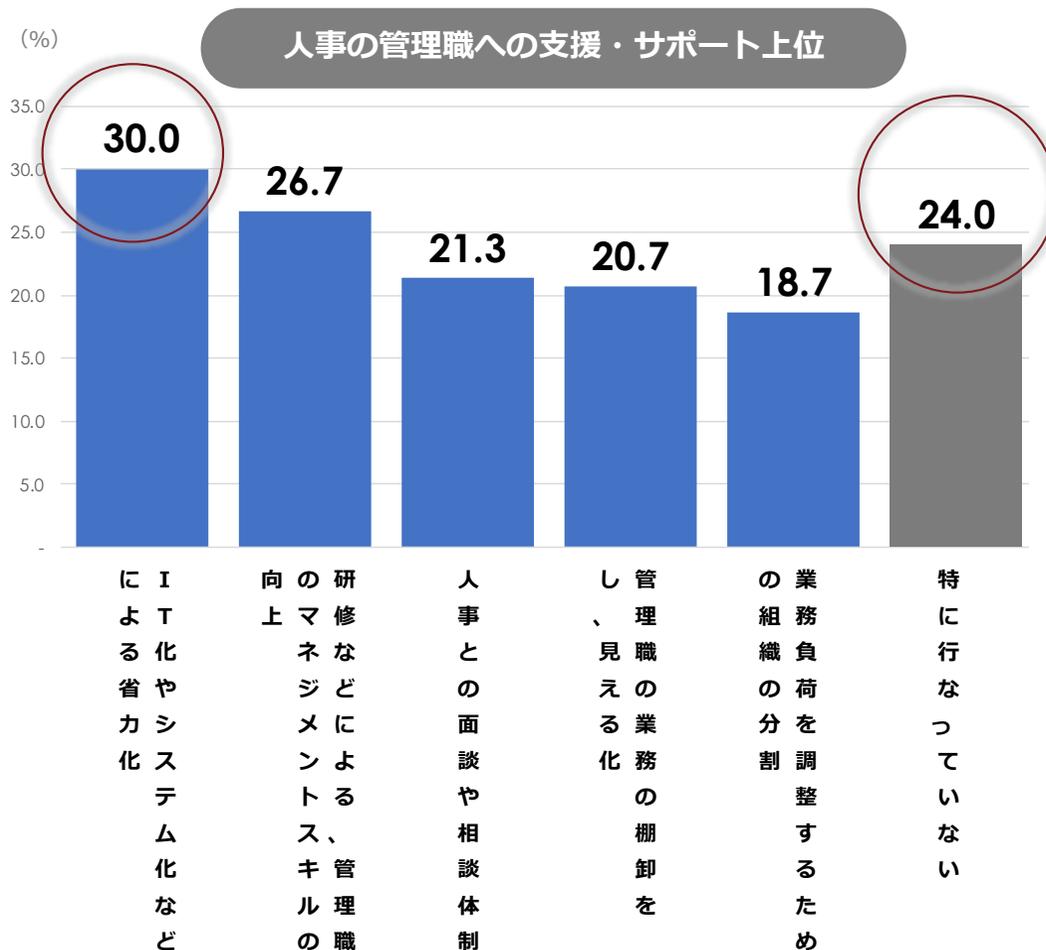
企業人事が管理職へ感じている問題意識を聴取した。最上位は、「マネジメントの知識・スキルが高まらない」であり、**管理職個人のマネジメントスキルを問題視していることがうかがえる。**



[企業調査] 人事回答
n=300

人事が行っているサポートは「IT化やシステム化」と「管理職本人へのマネジメント研修」が上位。

24.0%は管理職への支援は「特に行っていない」という結果となった。



[企業調査] 人事回答
n=300

A photograph of an office environment with several people working at desks. The scene is dimly lit, with light coming from windows in the background. A man in a suit is sitting at a desk in the center, looking at a laptop. To his left, a woman is also working at a desk. To his right, another man is working. The overall atmosphere is professional and focused.

中間管理職自身のマネジメント はいかに変わるべきか

パーソル総合研究所

中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

部下のフォロワーシップについて、部下の行動類型を以下のような項目で聴取・因子分析後、下位尺度化した。(因子毎平均得点)。



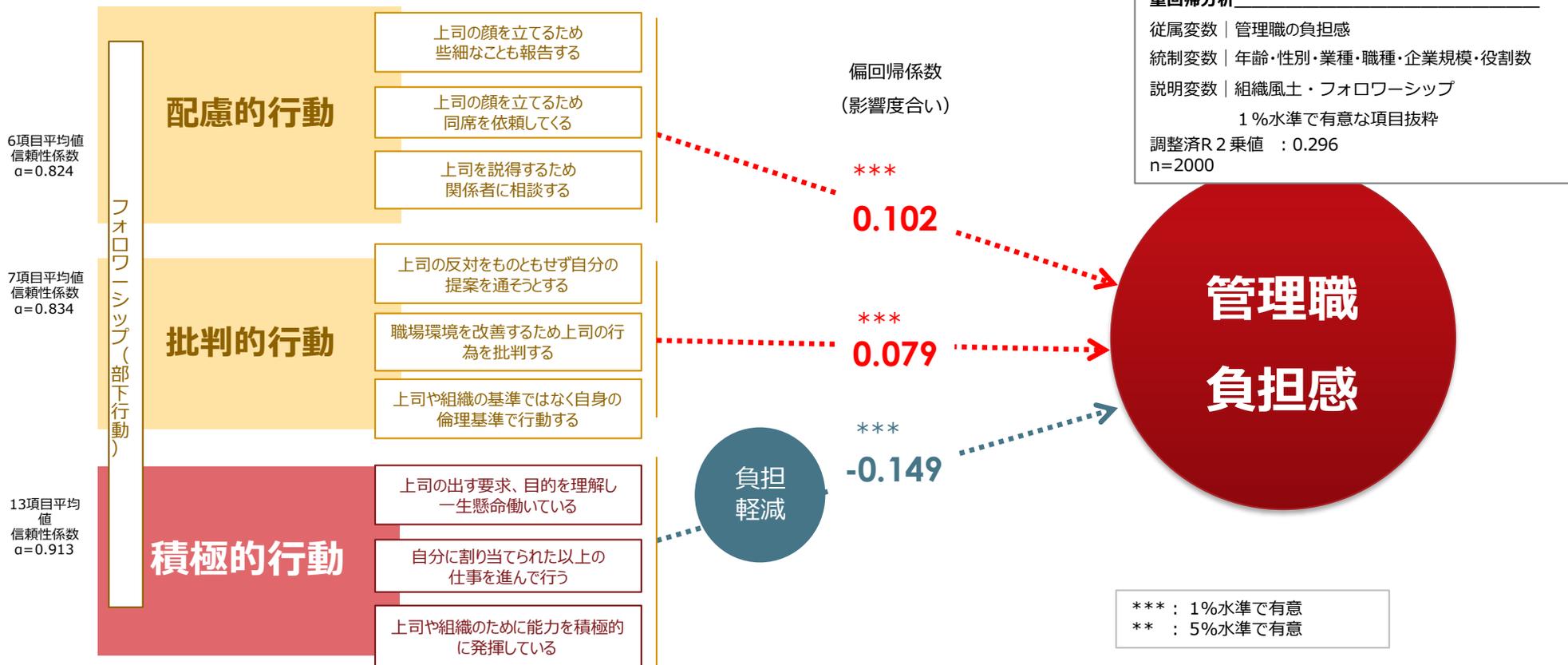
参考：西之坊穂. (2015). 日本の組織におけるフォロワーシップ: フォロワーシップの内容と成果の検討 (Doctoral dissertation).

分析モデル：以下のことを明らかにする。

- ・管理職自身のどのようなマネジメント行動が、どのような部下の行動を引き出すのか
- ・どのような部下行動が、管理職負担に影響するのか



負担を増加させる部下行動を分析した。部下の「配慮的行動」が管理職の負担を増加させている。
逆に、部下の「積極的行動」は負担を軽減している。



厳格／厳密なマネジメント行動は、部下の積極的行動にややつながるものの、
配慮的行動と批判的行動に正の影響がある。信頼・承認マネジメント行動は積極的行動を強く影響する。

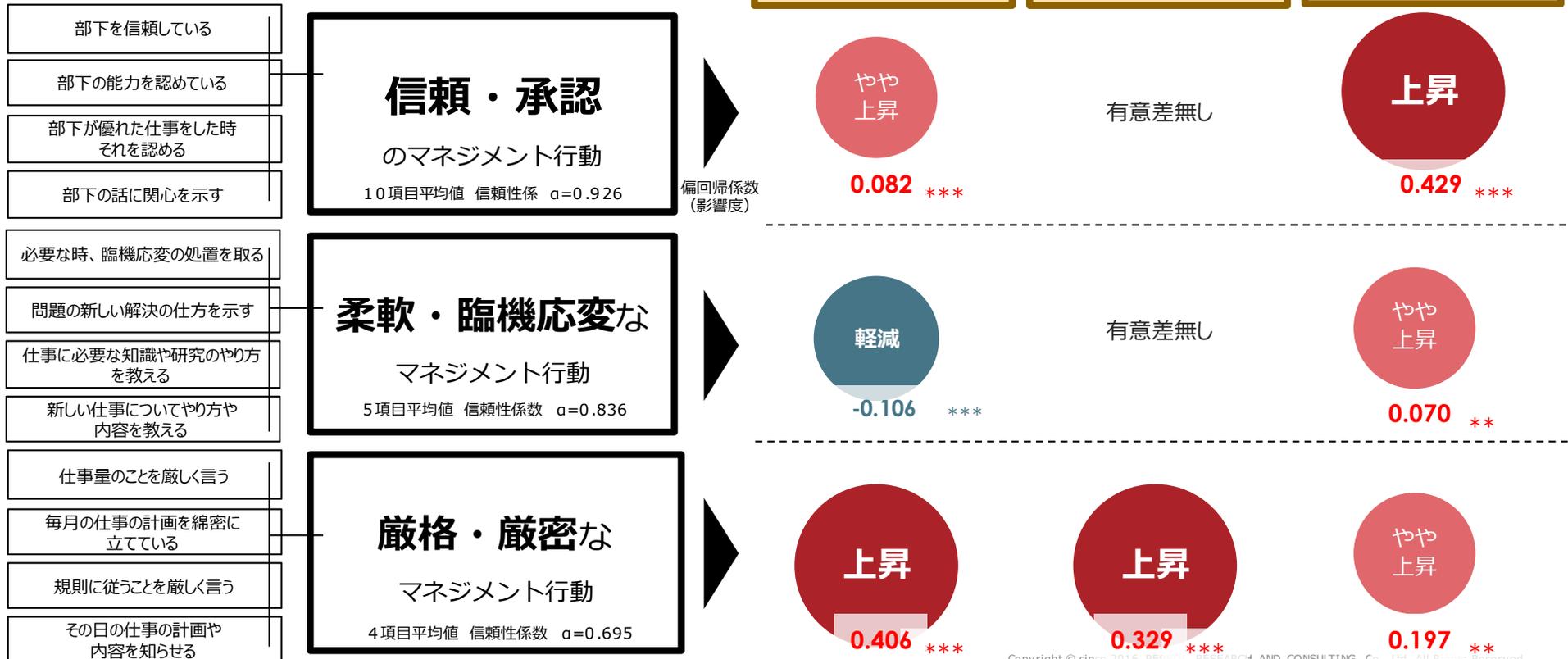
重回帰分析

従属変数 | 部下のフォロー行動

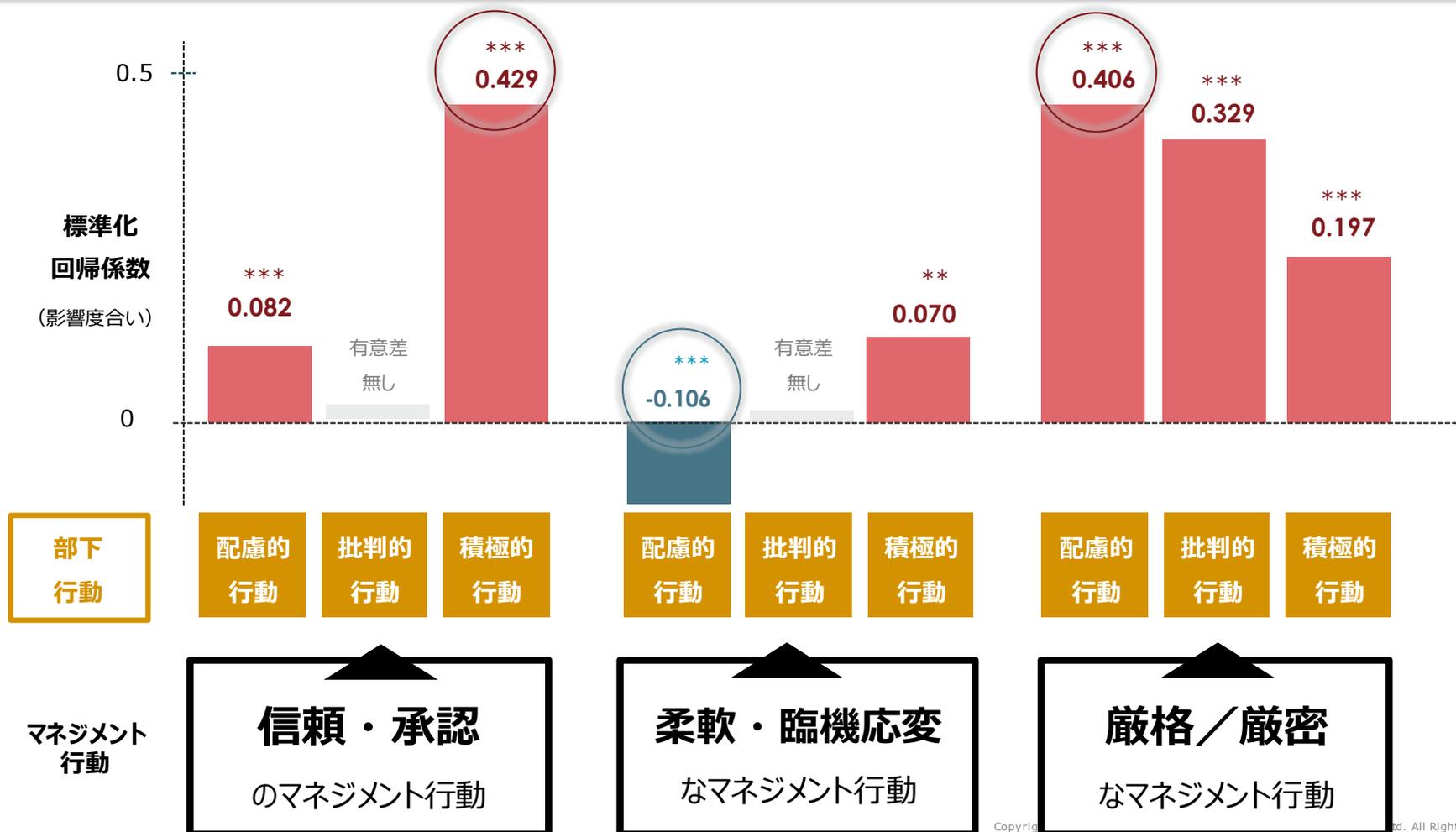
統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・役割数

説明変数 | マネジメント行動 n=2000

*** : 1%水準で有意
** : 5%水準で有意



前ページの結果をグラフで示した。



マネジメントタイプをクラスター分析によって類型化し、特徴的に現れた「信頼・柔軟型」と「マイクロマネジメント型」の2つの類型を比較した。

2タイプの比較

2タイプの基本属性

● マイクロマネジメント型

● 信頼・柔軟型

信頼・承認



それぞれのマネジメント行動の平均値 (pt)
全体平均値 : 0としたときの差分で作図。
n=1121

14.9
%

n=298

信頼・柔軟型

年齢

役職在任年数

女性比率

46.7歳

6.47年

8.4%

マイクロ・
マネジメント型

47.0年

6.03年

4.0%

41.2
%

n=823

厳格・厳密

柔軟・臨機応変

クラスター分析

管理職全体を(2,000)を5クラスターに分類し、
その中のマネジメント行動に差がよくあらわれた2タイプについて比較。
その他には、マネジメント行動においてどれも中庸なタイプ、全て低いタイプ、全て高いタイプの3タイプが存在する。

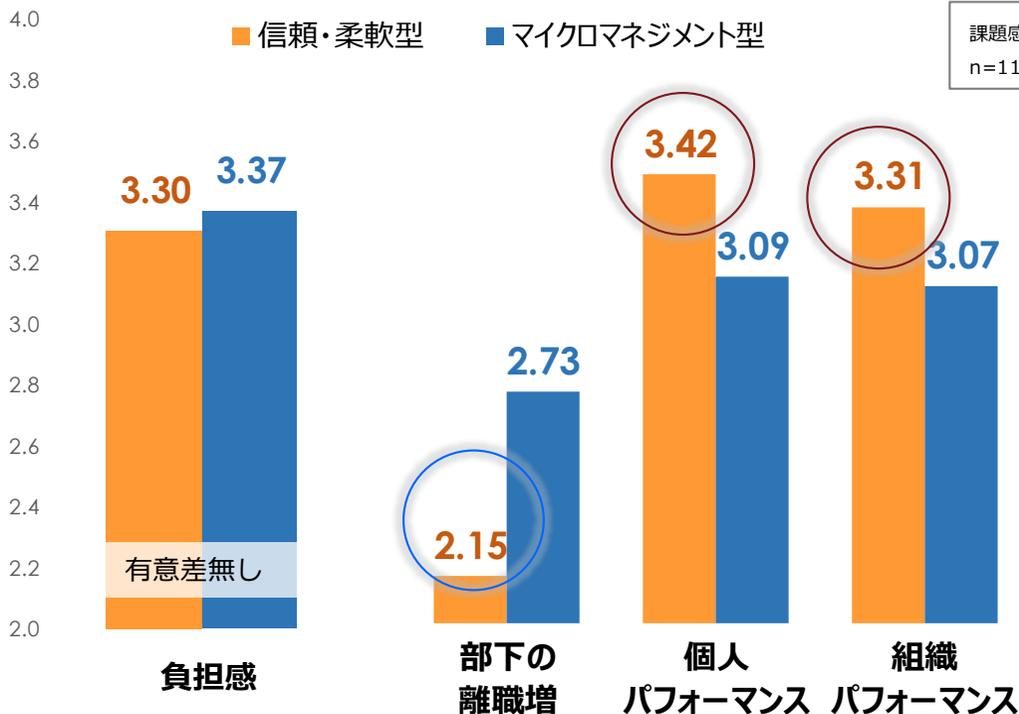
「信頼・柔軟型」は多くの役割を抱えながらも負担感が高くない。
また、部下の離職が低く、パフォーマンスが高い。

2タイプの比較

役割数

負担感

部下の離職/パフォーマンス



管理職のマイクロ・マネジメント行動は、働き方改革・ダイバーシティ・業務量増加によって促進されている。

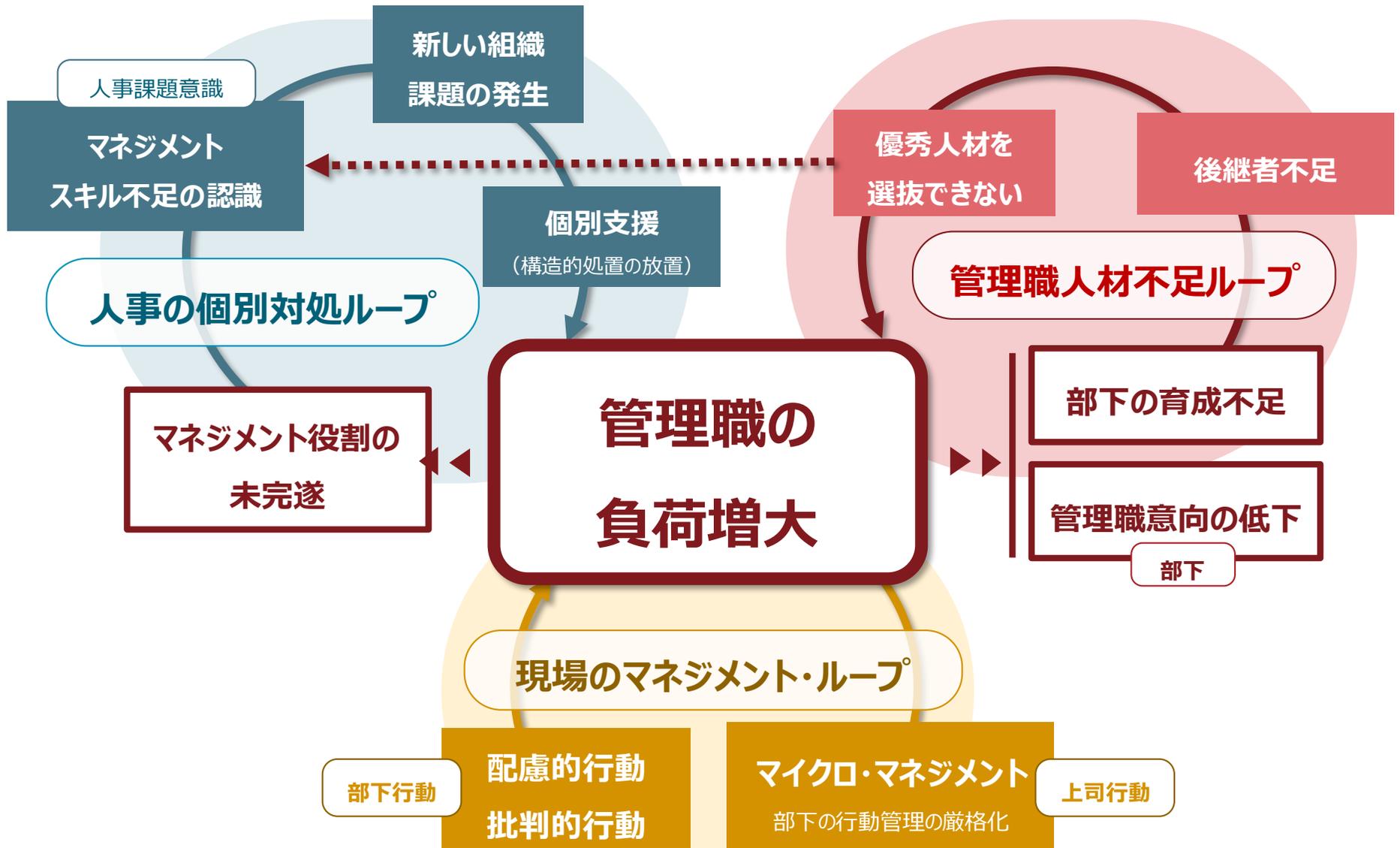


A photograph of an office environment. In the center, a man in a suit sits at a desk with a laptop, his hands clasped in a thoughtful pose. To his left, two women in business attire are seated at a desk, their backs to the camera. To his right, a man in a suit is seated at a desk, looking towards the right. The office has large windows in the background, a potted plant on the right, and modern office chairs. A semi-transparent dark grey banner is overlaid across the middle of the image, containing the main title in white text.

調査結果からの提言

パーソル総合研究所

中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書



経営・人事への提言

・働き方改革やその他の環境変化で、中間管理職には過去に類のない大きな負荷がかかっている。

・過剰負荷は、心身の健康問題の他、「後任者育成」「付加価値業務の阻害」という

組織運営上の極めて大事な機能を失わせている。

・管理職の多くは労働時間管理の対象外におかれるが、労働時間への自己裁量権は実質的に無い場合が多い。かつ、**近年の働き方改革がその裁量の幅を狭める傾向にあり、長時間労働につながっている。**

労務リスク管理の面から非常に危険。

対策

非管理職のみならず、管理職の労働時間の正確な把握と、長時間労働の是正が必要。

働き方改革は、働く時間に上限を設けることが中心の「法令遵守」のフェーズから、**働くプロセスの変革**（効率化・組織風土・コミュニケーション改革など）**に着手するフェーズに進むべき。**

経営・人事への提言

- ・新たな組織課題がでてくるたびに管理職に問題を帰責させる負担のインフレ構造を止める必要がある。
- ・多くの企業人事が重視する「マネジメントスキルの向上」も重要ではあるが、背景には構造的な要因が複数存在しており、個々のスキル向上だけで解決する問題ではないことを認識する必要がある。

まずは中間管理職の業務を洗い出し、現状を正確に把握したい。

その上で、役割別に下記のような整理を実施し、メリハリをつけていくことが望まれる。

圧縮

- ・不要な役割の廃止（業務廃止）
- ・デジタル化・IT化推進による業務効率性の向上

分担

- ・職場内での役割のシェア（例：ベテラン従業員の活用やチーム内での役割分担）
- ・職場外での役割のシェア（例：業務アウトソーシング・他部署連携・管理職以外のメンター制度導入）

権限

- ・適切な権限移譲（不必要な調整を無くし、判断を高速化する）

対策

中間管理職への提言

- ・ 管理職自身にとっては、部下の適切なフォローシップ、特に積極的な行動をいかに引き出せるかが、負担を下げるポイントとなる。
- ・ 業務量が増えた多くのマネジメントが、厳格に部下の計画・行動を管理するマイクロ・マネジメントを行ってしまっているが、それらのマネジメント行動は部下の批判的な行動・配慮的な行動を引き出しており、管理職の負担を結果的に増加させてしまっている。

対策

マイクロ・マネジメントから「信頼」と「承認」のマネジメントへ。

自らの業務量が増えたときほど、部下の能力・仕事を認め、
信頼するマネジメント行動をとるよう、マネジメントの考えかたを転換していくべき。

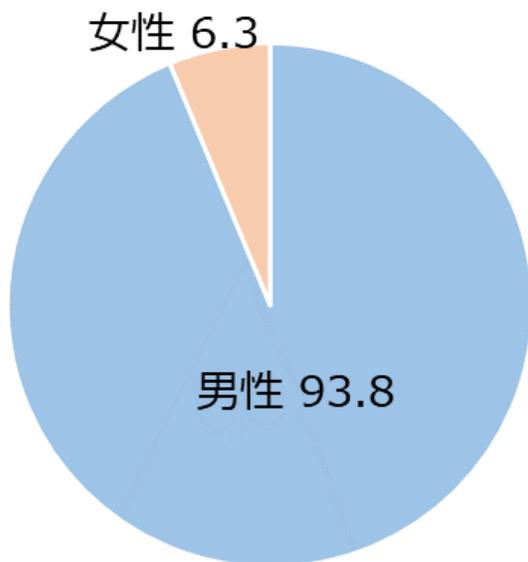
A photograph of an office environment. In the center, a man in a suit and glasses sits at a desk with a laptop, his hands clasped in front of him. To his left, two women in business attire are seated at a desk, viewed from the side. To his right, a man in a suit is seated at a desk, also viewed from the side. The office has large windows in the background, a potted plant on the right, and modern office chairs. A semi-transparent dark grey overlay covers the middle of the image, with the word 'Appendix.' written in white.

Appendix.

パーソル総合研究所

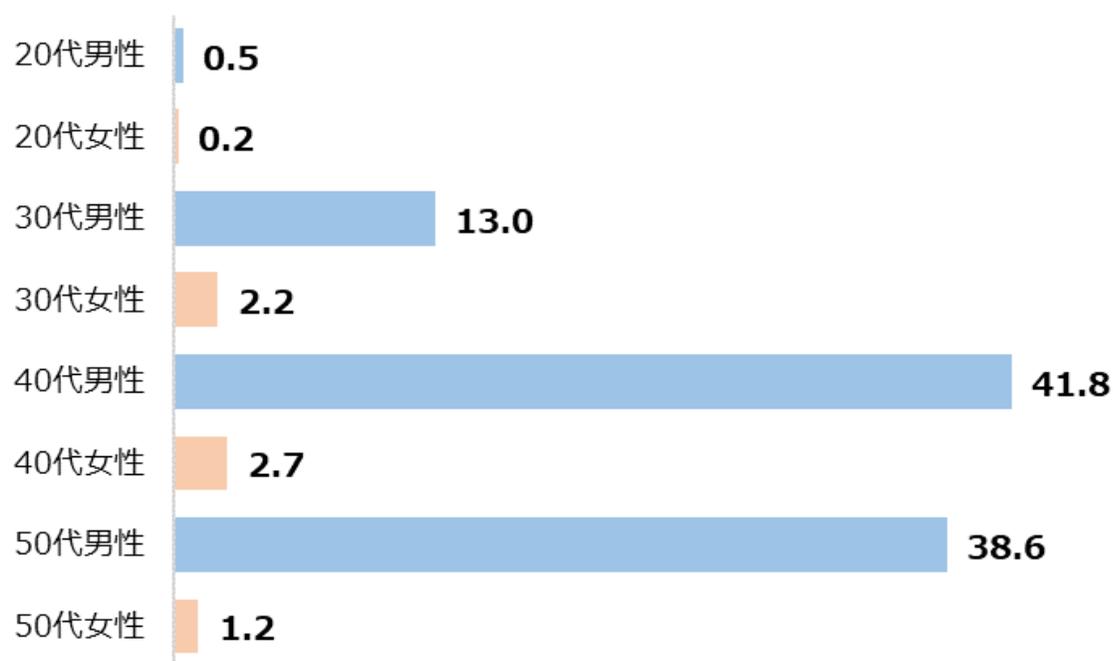
中間管理職の就業負担に関する定量調査 結果報告書

性別 (%)



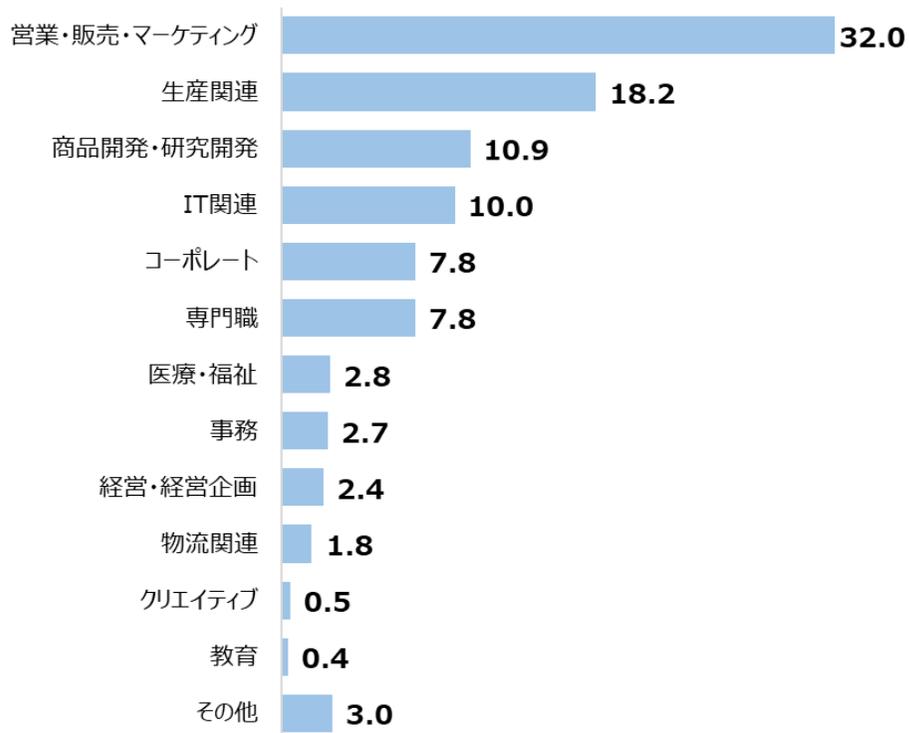
n=2000

性年代別 (%)



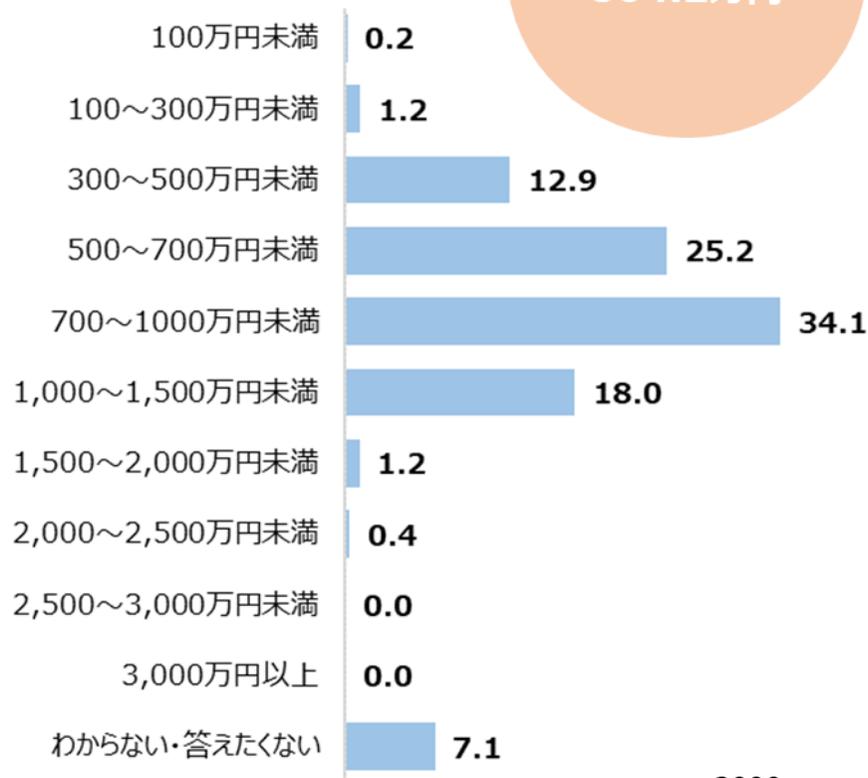
n=2000

職種 (%)



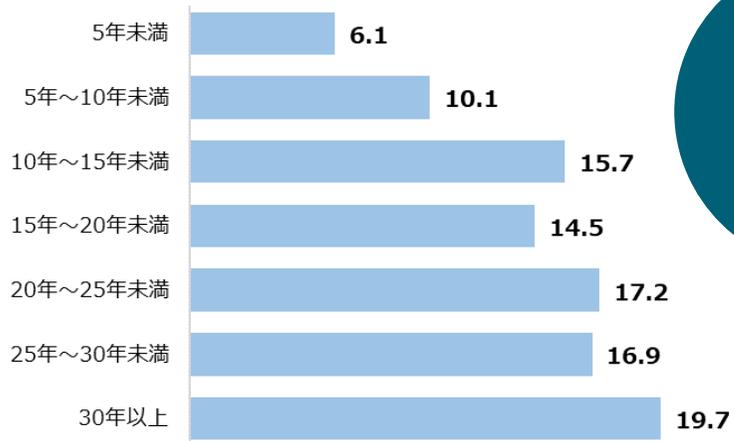
n=2000
単数回答

個人年収 (%)

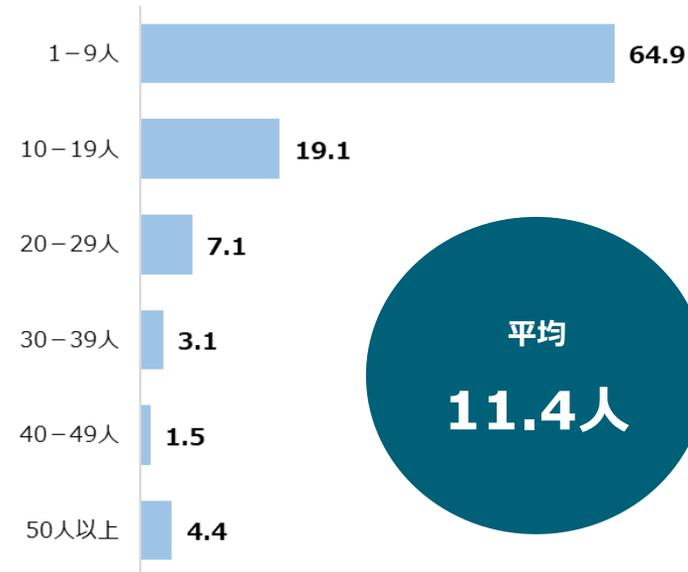


n=2000
単数回答

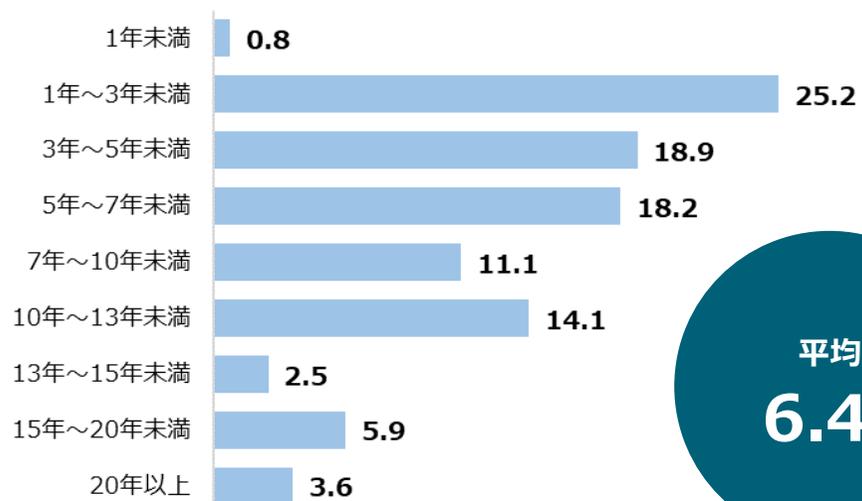
勤続年数 (%)



部下人数 (%)

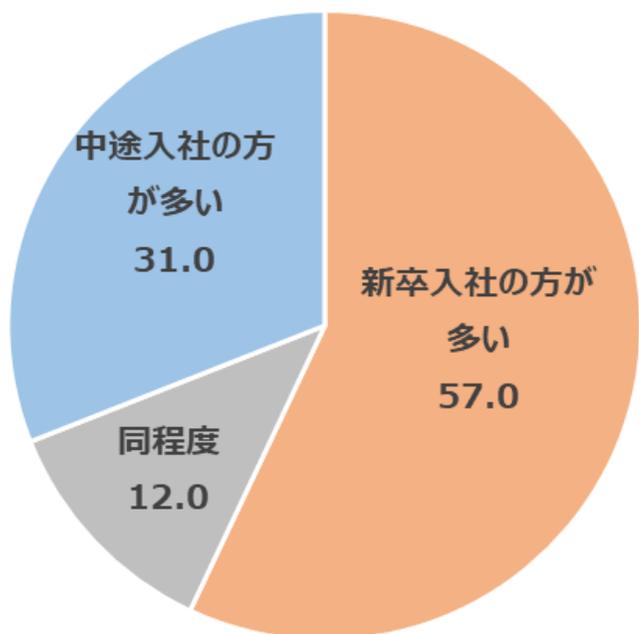


現在の役職の在任年数 (%)

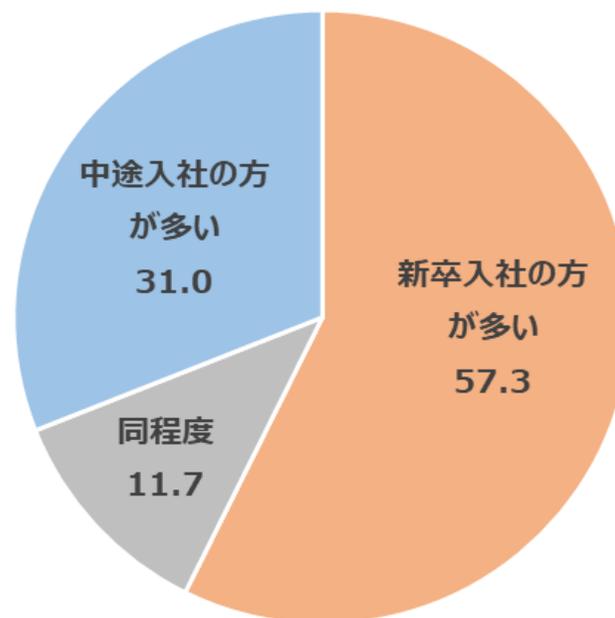


いずれもn=2000

管理職全体 (%)

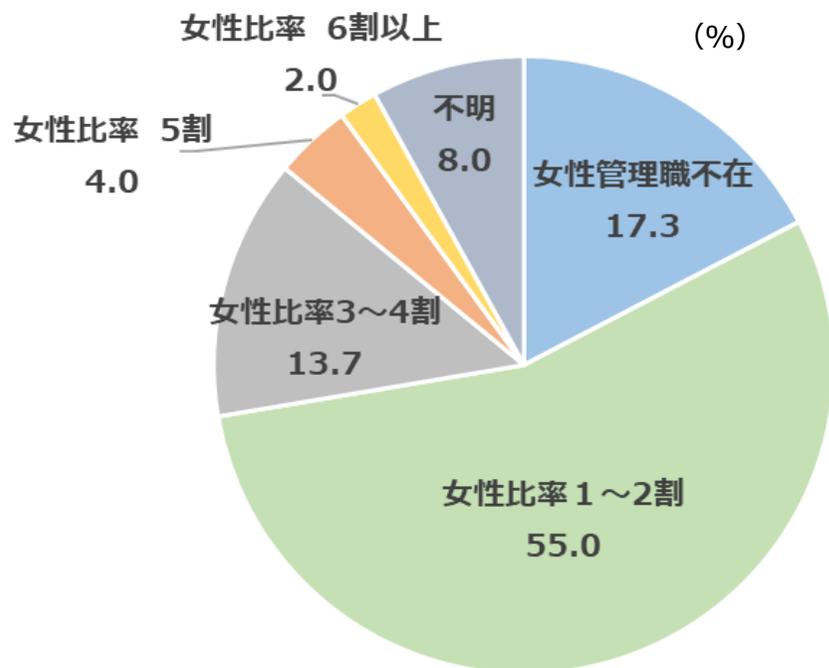


第一階層の管理職 (%)

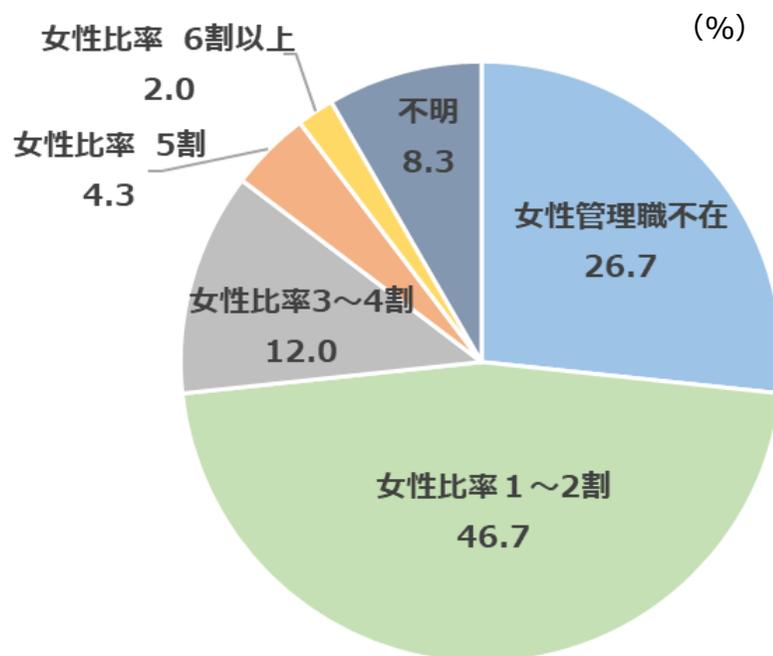


対象：人事担当者
n=300
単数回答

管理職全体



第一階層の管理職



対象：人事担当者
n=300
単数回答