

## JMAM管理者実態調査2018

2019.01.29



## 働き方改革もマネジメントも上司の思いは届かず 仕事量、上司「増えた」・部下「しわ寄せない」ですれ違い 管理者「仕事量増えた(61.3%)」、部下「上司にしわ寄せない(68.2%)」

株式会社日本能率協会マネジメントセンター(代表取締役社長：張士洛、東京都中央区、以下JMAM[ジェイマム])は、部長・課長の職位につく管理者444人、部下566人を対象に、職場における管理者のマネジメントの実態に関するアンケート調査を実施しました。このたび、結果内容を一部抜粋してお知らせします。

人生100年時代の到来に加え、定年延長や副業制度、育児・介護などによる時間短縮勤務など、働き方の選択肢が広がっています。また労働人口の減少によって、年代や性別などの属性やライフステージが異なる人材が働きやすい環境づくりを目指すにあたり、職場は以前と比べて文化・価値観が多様化するようになりました。このような現状において、業務を遂行しながら部下を育成し、組織を成長へと導く管理者の役割はますます重要になっています。そこで今回は、管理者が職場をマネジメントするうえでのポイントを明らかにするために、本調査を実施しました。

### 調査結果 (一部抜粋)

#### マネジメント姿勢・行動「行っている」「受けている」にギャップ

- ✓ 管理者が行っている／部下が管理者から受けているマネジメントについて、両者の間には認識のギャップが存在。管理者の方が各項目を行っているという割合が総じて高い結果となった。また、ギャップが大きい項目は、1位が「メンバーから学ぶとする姿勢をもっている(34.1%)」、2位が「メンバーが仕事上で悩んでいるときに『視点を変える』『視野を広げる』ことにつながるアドバイスをしている(33.3%)」、3位が「業務プロセスの中で発生する問題を予測して、事前に手を打っている(30.7%)」となった。

#### 働き方改革で管理者の負担増加、そう思わない部下たち

- ✓ 働き方改革への取り組みについて、部下の残業削減のために自分の仕事量が増えていると答えた管理者は61.3%。一方、しわ寄せが上司にしていると感じる部下は30%強に留まった。

### 調査概要

調査方法：インターネット調査

調査地域：全国

有効回答：部長・課長の職位につく社員(管理者)444名、役職につかない社員(部下)566名

調査期間：2018年9月

**ギャップ① マネジメントの姿勢や行動は、管理者が思うほど部下には届かず**

管理者自身が部下へ行っているマネジメント行動、部下が管理者から受けていると感じるマネジメント行動を比較すると、管理者の方が各項目を行っているという割合が総じて高く、部下との認識の間にはギャップが生じていました。ギャップが大きいトップ3は、1位が「メンバーから学ぼうとする姿勢をもっている（34.1%）」、2位が「メンバーが仕事上で悩んでいるときに『視点を変える』『視野を広げる』ことにつながるアドバイスをしている（33.3%）」、3位が「業務プロセスの中で発生する問題を予測して、事前に手を打っている（30.7%）」となりました。管理者のマネジメント姿勢や行動は、管理者が思うほどには部下へ届いていないのかもしれない。

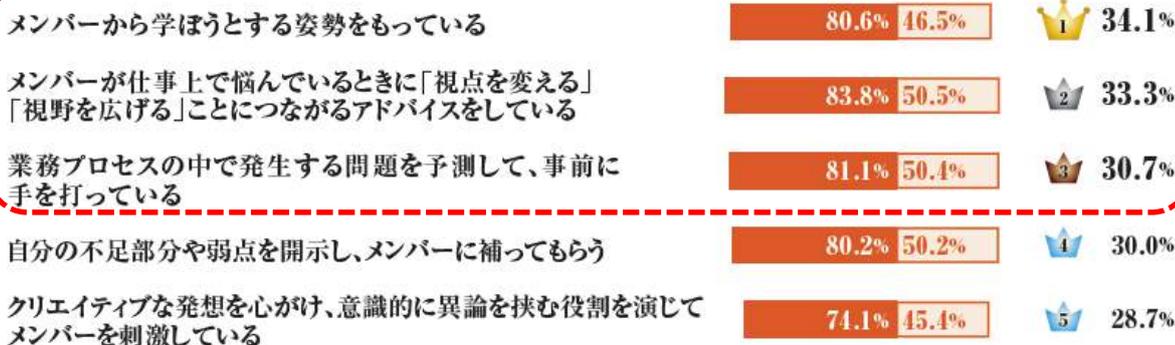
単一回答 管理者(444) 部下(566)

**管理者** Q. 職場での行動についてそれぞれ回答してください。

「そう思う」と回答した割合

**部下** Q. 上司の職場での行動についてそれぞれ回答してください。

管理者 部下 GAP



※質問項目は、JMAMの管理者向け360度フィードバック「RoundReview®」をもとに作成  
※実際の質問数29項目中上位5項目を表示

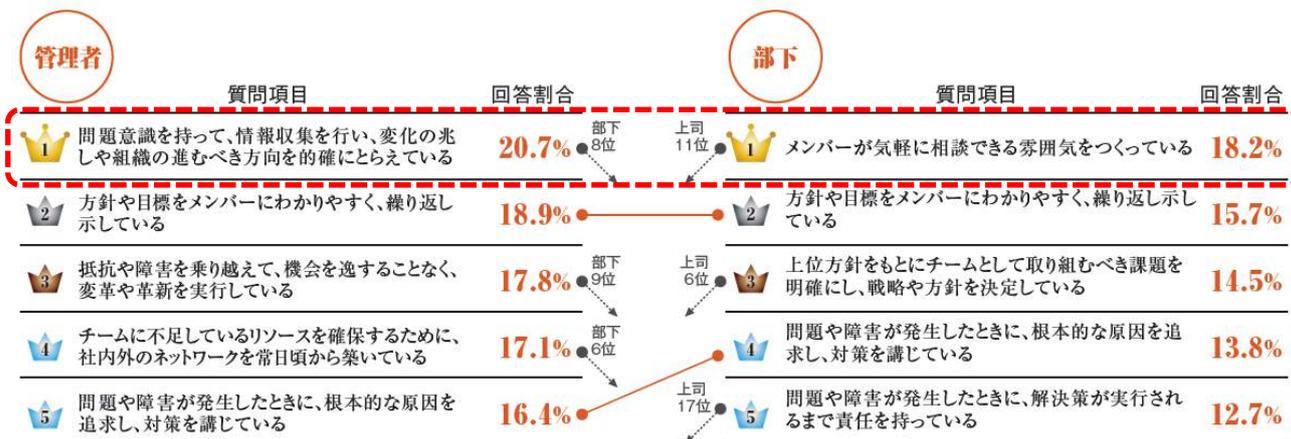
**ギャップ②「変化の兆しをとらえたい」上司と「気軽に相談できる雰囲気」が欲しい」部下**

次に、今後管理者が重視していききたいマネジメント行動と、部下が管理者に期待するマネジメント行動にもギャップがありました。管理者のトップは、「問題意識を持って、情報収集を行い、変化の兆しや組織の進むべき方向を的確にとらえている（20.7%・部下では8位）」でした。一方、部下のトップは、「メンバーが気軽に相談できる雰囲気をにつくっている（18.2%・管理者では11位）」となりました。管理者は変化の兆しや組織の取り組むべき方向をとらえたいと思っている一方、部下はコミュニケーションがとりやすい環境づくりを期待していることがうかがえます。

**管理者** Q. これから重視していききたい行動をお答えください。

5つまで回答 管理者(444) 部下(566)

**部下** Q. 上司に期待する行動をお答えください。



※質問項目は、JMAMの管理者向け360度フィードバック「RoundReview®」をもとに作成  
※実際の質問数30項目中上位5項目を表示

**ギャップ③ 部下のタイプでも上司への期待異なる**

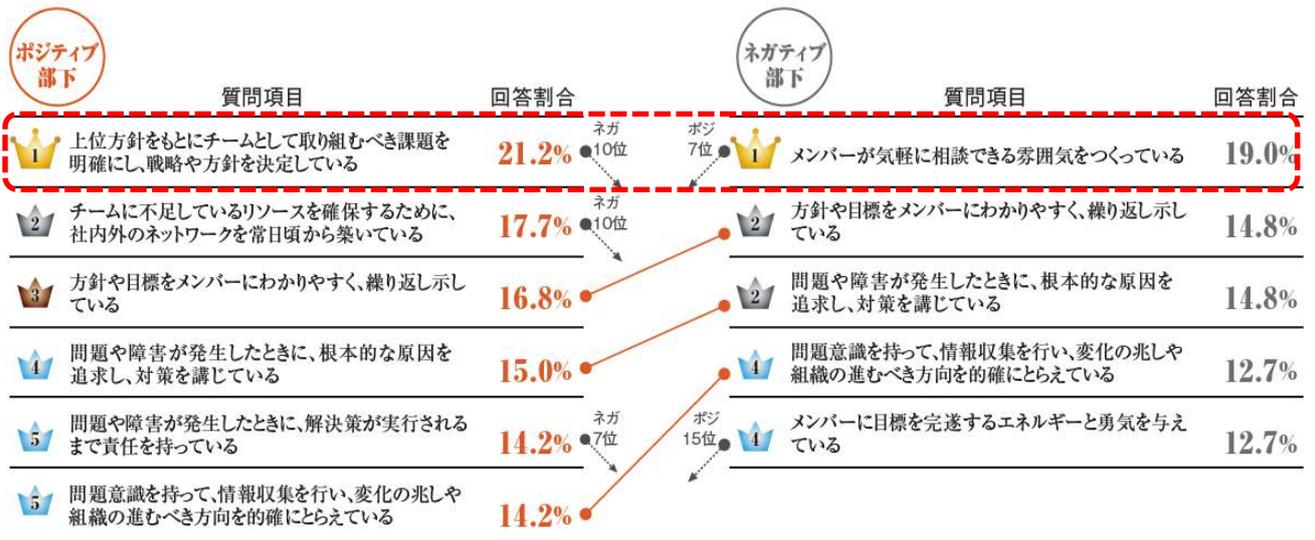
さらに、部下は管理者からどのようなマネジメントを期待しているかを明らかにするため、部下のタイプを以下の通り分類しました。その中で特徴が際立つ2タイプを、「今の仕事は面白い」かつ「管理者になりたい」の回答者を「ポジティブ部下（20.0%）」、「今の仕事は面白くない」かつ「管理者になりたくない」の回答者を「ネガティブ部下（41.9%）」と定義し両者の違いを探りました。



ポジティブ部下は、管理者に「戦略や方針の決定（21.2%・ネガティブ部下では10位）」を最も求める一方、ネガティブ部下は「相談しやすい雰囲気づくり（19.0%・ポジティブ部下では7位）」がトップとなりました。一概に部下と言っても様々なタイプが存在するため、部下の置かれている状況に応じたマネジメントを行う必要があるといえます。

**部下** Q. 上司に期待する行動をお答えください。

5つまで回答 **ポジティブ部下(113)**  
**ネガティブ部下(237)**

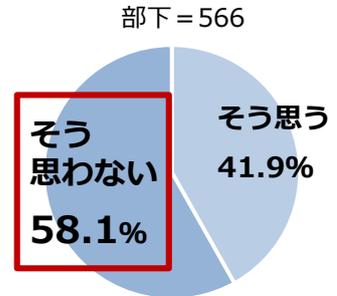
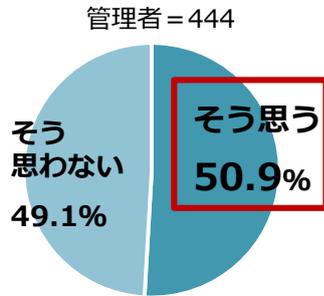


※質問項目は、JMAMの管理者向け360度フィードバック「RoundReview®」をもとに作成  
※実際の質問数30項目中上位5項目を表示

働き方改革で管理者にしわ寄せ、部下の認識とずれ違い

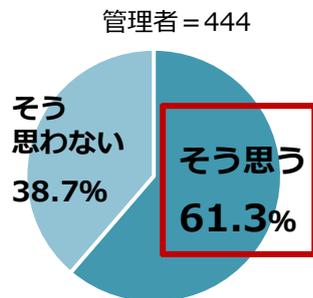
働き方改革推進前（2015年）と比べて労働時間が増えたか聞いたところ、管理者は「そう思う」の回答が50.9%となった一方で、部下では「そう思わない」の回答が58.1%となり、両者の労働時間の実態には差が生じました。

Q. 労働時間は3年前（働き方改革推進前）と比べて増えていますか？（単一回答）

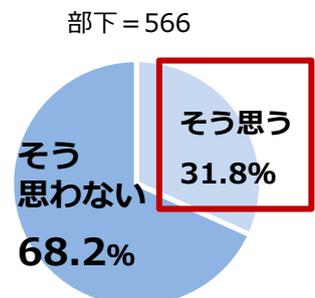


また、仕事量について聞いたところ、管理者の61.3%が「部下の残業削減のために、自分の仕事量が増えた」と回答したのに対し、「しわ寄せが上司にいつている」と感じる部下は31.8%に留まりました。部下の多くは自身の労働時間は増えていなくても、その分を上司が負担している実感はあまり無いようです。

Q. 部下の残業削減のために、自分の仕事量が増えていますか？



Q. 自分の上司（管理職）は、部下の自分が残業削減をしているため、そのしわ寄せで仕事量が増えていると思いますか？



※その他、「働き方改革への取り組み状況」についても調査を行っています。  
 詳細は報告書でご確認ください。

## 総括

調査結果から、管理者が職場をマネジメントする際に重要な3つのポイントが見えてきました。限られた時間の中で部下に主体的に動いてもらい、成果をあげるためにはどうすれば良いでしょうか。

### 1. 方針や目標を部下に分かりやすく繰り返し伝える

仕事に対する興味・関心や管理職への希望度によって様々なタイプの部下がいることが、調査結果からわかりました。管理者がマネジメントを行う際、部下へ方針や目標を伝えることは大切です。しかし、一方的に伝えるだけでは、部下が自分事として落とし込むことが難しいため、部下の置かれている状況に応じて伝え方を組み合わせることが必要です。

### 2. 部下が相談しやすい雰囲気をつくる

また、部下が管理者に最も求めていることは、「相談しやすい雰囲気づくり」であることがわかりました。管理者は部下が本音を話せるような働きかけが求められています。部下と向き合う際、ティーチングやコーチングなどの育成支援に加え、雑談なども意識し、信頼関係を築くことが重要です。

### 3. 具体的な業務効率化の方法を知る

管理者はマネジメントの一貫として、働き方改革を進めることも求められています。調査からは、働き方改革に取り組む管理者は、その他の管理者に比べて、業務効率化の工夫をしていることが明らかになりました。働き方改革に留まらず、通常のマネジメント業務を行ううえでも業務効率化は鍵となるため、どのような取り組みが必要か知ることが大切です。

今後もJMAMでは管理者のマネジメント力向上をはじめ、企業の人材育成を総合的に支援してまいります。

**※その他、「働き方改革への取り組み状況」についても調査を行っています。  
詳細は報告書でご確認ください。**

■ メディア関係者以外の方で、本調査の報告書をご希望の場合は、  
「J.H.倶楽部（※）会員」へのご登録が必要です。

※ J.H.倶楽部とは

JMAMでは法人の教育ご担当者様むけに、新しい会員制度「J.H.倶楽部（JMAM HRM CLUB）」をスタートいたしました。ご登録・年会費は無料で、人材開発の実践に役立つ情報提供やイベントのご案内など各種サービスを取り揃えております。



詳しい情報はこちら

<http://jhclub.jmam.co.jp/benefit.html>

（個人または同業の方のご登録はご遠慮いただいております。）