

ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態

アンケート調査とインタビュー調査から

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 入江崇介

はじめに

ミドル・マネジャーは現在、どのような状況にあるのだろうか。「さまざまなプレッシャーにさらされている」「十分に機能していない」「元気がない」など、ネガティブな描写が散見される状況は、8年前の2006年11月6日号の『日経ビジネス』で「企業内“多重責務者”の悲鳴－管理職が壊れる－」という特集がされた頃から変わらないように思われる。

実際、2013年に小社が行った「RMS Research 人材マネジメント実態調査2013」では、171名の人事を担当する管理職のうち、実に9割以上が、自社のミドル・マネジメント層の負担が「過重になっている」と回答している（よくあてはまる〈39.4%〉、ややあてはまる〈51.5%〉）。

また、経団連が2012年に発表した「ミドルマネジャーをめぐる

現状課題と求められる対応」では、「与えられている業務量は適量だと思う」という項目に対して、314名のミドル・マネジャーのうち3割以上が否定的な回答（あまりそう思わない〈29%〉、そう思わない〈6%〉）をしており、「仕事をこなすために、人員が十分配置されている」という項目に対しては、6割弱が否定的な回答（あまりそう思わない〈45%〉、そ

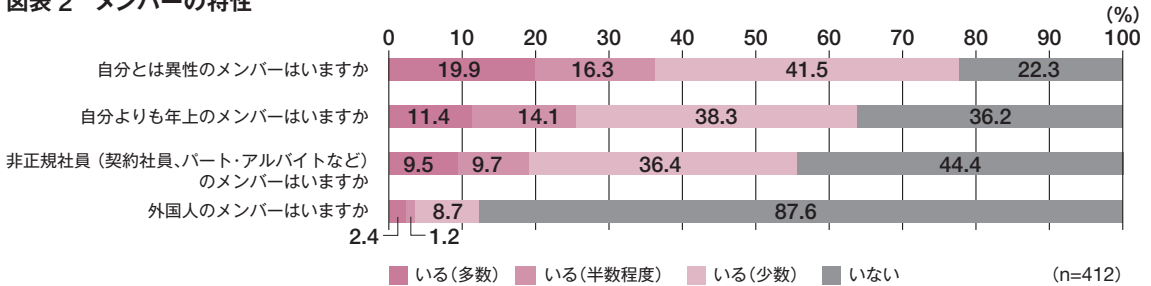
う思わない〈13%〉）をしているという結果が示されている。なお、このような状況については、経営トップ・人事労務担当役員も、ミドル・マネジャー自身ほどではないにしろ、類似した認識をもっていることが示されている。

さらに、産業能率大学が2013年に発表した「第2回『上場企業の課長に関する実態調査報告書』」では、3年前と比較した職

図表 1 調査概要

調査対象	従業員数 1000 名以上の企業に勤務し、1 年以上の管理職経験があり、これまで 2 つ以上の職場で部下をもつ管理職を務めてきたミドル・マネジャー（課長相当）
調査方法	インターネット調査
調査内容	管轄している職場の特徴 マネジャーの役割 プレーヤー業務 メンバー育成の実態 マネジャーとしての意識 など
実施期間	2014 年 3 月
有効回答の特徴	【有効回答数】 412 名 【業種の分布】 メーカー：メーカー以外＝ 50.0%：50.0%（割付を行った） 【性別の分布】 男性：女性＝ 96.6%：3.4% 【年齢の分布】 45 歳未満：45 歳以上 50 歳未満：50 歳以上 55 歳未満：55 歳以上＝ 24.6%：25.5%：32.3%：17.7% 【管理職経験年数】 1 年以上 5 年未満：5 年以上 10 年未満：10 年以上＝ 24.0%：35.7%：40.3% 【職種の分布】 営業系：経営管理系：研究開発系：その他＝ 24.5%：29.0%：19.7%：27.0%

図表2 メンバーの特性



場の状況について現役の課長600名が回答しているが、以下それぞれの項目についての選択率(複数回答)は、「業務量が増加」(57.0%)、「成果に対するプレッシャーの高まり」(39.2%)、「職場の人数が減少」(33.0%)となっており、環境がますます厳しくなっている様子が示されている。

このように、ミドル・マネジャーが置かれる厳しい環境を示すデータは、枚挙にいとまがない。では、このような状況のなか、ミドル・マネジャーはどのように自らの役割を捉え、日々の業務に取り組んでいるのだろうか。

今回、小社では、管理職としてある程度の経験を積み上げていると想定される「複数の部署で管理職経験があるミドル・マネジャー」を対象にアンケート調査を行い、ミドル・マネジャーの実態を捉えることを試みた。また、よりリアリティのある情報を得るために、現役ミドル・マネジャーへのインタビューも行った。以降では、それらから得られた結果を紹介していく。

調査概要

アンケート調査の概要は、図表1のとおりである。従業員数1000名以上の企業で1年以上複数部署での管理職経験があるという条件で調査を行ったためか、ほとんどの回答者が男性であり、かつ年齢も50歳以上が半数を占める結果となった。

また、インタビュー調査については、従業員数1000名以上の企業4社(運輸、教育、建設、商社)から、各1名(全員、現在は企画系職種を担当しているが、それ以前には営業など顧客接点業務の経験がある、30代後半～40代前半の男性)を対象に行った。

年上のメンバーが半数以上という回答が3割

まず、今回の回答者であるミドル・マネジャーの所属する職場の実態をご紹介します。

まず直属メンバーの人数については、「5名以下」(32.0%)、「6名以上10名以下」(30.6%)、「11名以上15名以下」(18.0%)、「16名以上20名以下」(9.5%)、「21名以上」(10.0%)であった。次に

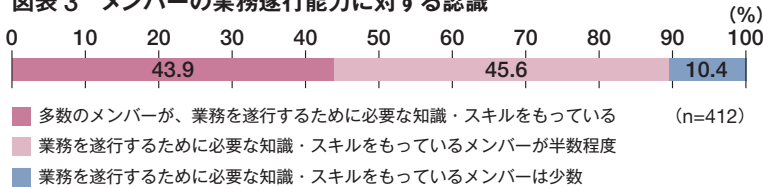
性別/年齢/雇用形態/国籍については、図表2のとおりである。約3割の回答者の職場では、今回の回答者の9割を占める男性にとっての異性である女性のメンバー、また年上のメンバーが半数以上所属している実態が確認された。今回の回答者の年齢が比較的高いことを考慮に入れると、実際には年上のメンバーをマネジメントするという状況が、さらに一般的なものなのではないかと推測できる。

また、メンバーが有する業務遂行能力についてのミドル・マネジャーの認識は、図表3のとおり、「多数」(43.9%)、もしくは「半数程度」(45.6%)のメンバーが、必要な知識・スキルをもっているというものであった。少なくともメンバーを総体で見たときには、業務遂行能力に対して、大きな不安・不満を抱えている管理職は少数派のようである。

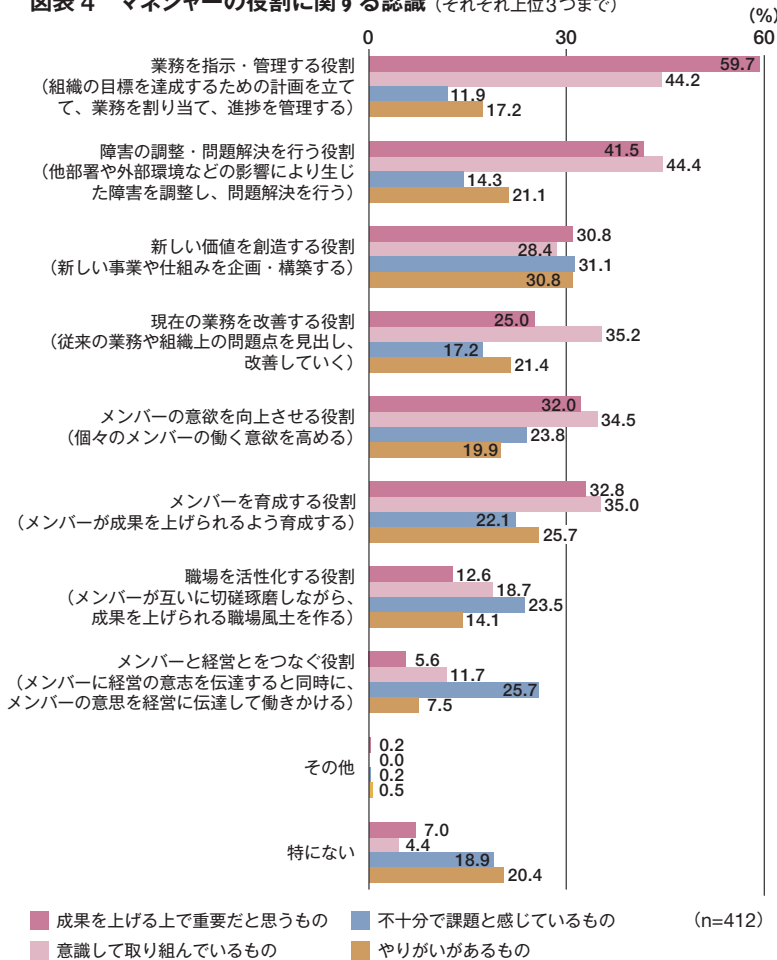
やりがいを感じるのは、価値創造とメンバー育成

このような職場をマネジメントしているミドル・マネジャーは、自らの「マネジャー」として

図表3 メンバーの業務遂行能力に対する認識



図表4 マネジャーの役割に関する認識 (それぞれ上位3つまで)



の役割について、どのように認識しているのだろうか。図表4では、「成果を上げる上で重要だと思うもの」「意識して取り組んでいるもの」「不十分で課題と感じているもの」「やりがいがあるもの」をそれぞれ上位3つまで選択する形式で行ったアンケートの

結果について紹介する。

「成果を上げる上で重要だと思うもの」として選択率が最も高かったのは、「業務を指示・管理する役割」(59.7%)であり、それに次ぐのが「障害の調整・問題解決を行う役割」(41.5%)であった。これらは同時に、「意識

して取り組んでいるもの」としての選択率も高かった(それぞれ44.2%、44.4%)。多くのミドル・マネジャーは、「まずは、与えられたミッションを、さまざまな障害を乗り越えて果たすこと」を、マネジャーとして最優先すべき役割と認識していることがこの結果に表れている。

では、「不十分で課題と感じているもの」は何だろうか。最も選択率が高かったのは「新しい価値を創造する役割」(31.1%)であり、それに続くのは、「メンバーと経営とをつなぐ役割」(25.7%)、「メンバーの意欲を向上させる役割」(23.8%)、「職場を活性化する役割」(23.5%)であった。先ほどの「意識して取り組んでいるもの」では選択率が低かった、「職場を活性化する役割」「メンバーと経営とをつなぐ役割」の選択率が高かったことが特徴的である。理念・ビジョン・戦略などの現場への浸透、また職場活性化という「組織開発」的役割が、今後ますます求められることになるというマネジャーの予測がここには表れているのかもしれない。

実際、インタビューのなかでも、20名近いメンバー、しかも年上で専門スキルも高いメンバーや中途入社者が半数を占める職場をマネジメントするミドル・マネジャーは、「何を指すのかについて、みんなの目線を合わせ

ることに最も時間をかけている。あとは、みんなを盛り上げることも意識している」と語っていた。このような職場が今後も主流になった場合には、ミドル・マネジャーの組織開発的役割は欠かせないものになるのではないかと。

さて、ではミドル・マネジャー自身にとって「やりがいがあるもの」は何だろうか。選択率が高く3割程度だったものは、「新しい価値を創造する役割」(30.8%)、「メンバーを育成する役割」(25.7%)であった。ミドル・マネジャーは、未来に向けて、価値を生み出す役割、また人を育てる役割に、よりやりがいを感じる傾向があるようだ。

「将来」を見据えたメンバー育成は不十分と認識

続いて、「成果を上げる上で重要だと思うもの」としての選択率が高かったものの1つである「メンバーを育成する役割」(32.8%)に着目し、それに関連するアンケート結果を確認していく。なおメンバー育成について、マネジャーの実態に関する代表的な著書であるヘンリー・ミンツバーグの『マネジャーの仕事』『マネ

ジャーの実像』のなかでは、マネジャーの役割に「メンバー育成」は挙げられていない。一方、日本ではマネジャーの重要な役割として語られることが多い。そこで、このメンバー育成の実態について、一步理解を深めてみたい。

まず、メンバー育成はどのような目的で行われているのだろうか。今回は、図表5にある7つの項目のうち、1つを選択するという形式で質問を行った。選択率が高かったのは、「中長期的な組織成長を志しているため」(52.9%)、続いて「マネジャーとしての責務であると考えているため」(21.8%)であった。

今回行ったインタビューにおいても、「メンバーが成長していくことによって、組織が成長していく」「メンバー育成をするのは当たり前」「ベテランでスキルの高いメンバーに対しても、自分の方が得意なことがあれば、そのスキルについては相手を育成している」という声が聞かれた。

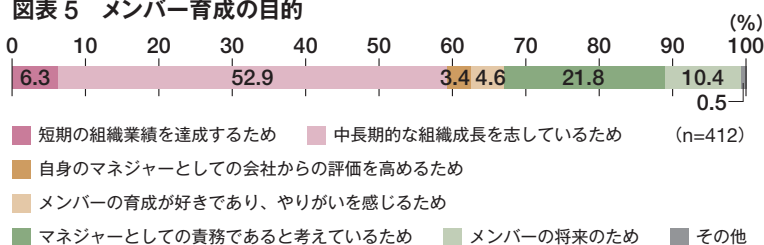
では、具体的には、どのようにメンバー育成を行っているのだろうか。ここでは、「日常的に行っていること(すべて)」「不十分で課題と感じていること(上位3つ)」「やりがいを感じること(上位3つ)」についての結果を、図表6で紹介する。

「日常的に行っていること」の選択率が最も高かったのは、「適宜、業務上の指導を行っている」(72.1%)であり、それに「メンバーの現在の強みや特徴に応じた業務分担・アサインを行っている」(67.7%)、「定期的に、メンバーの業務の取り組み状況を確認し、その出来栄や改善点についてメンバーとすり合わせている」(58.7%)が過半数を占めるものとして続いた。どちらかというところ、現時点での業務遂行能力を高めるためのOJT的な関わりが中心になっているという現状を読み取ることができる。

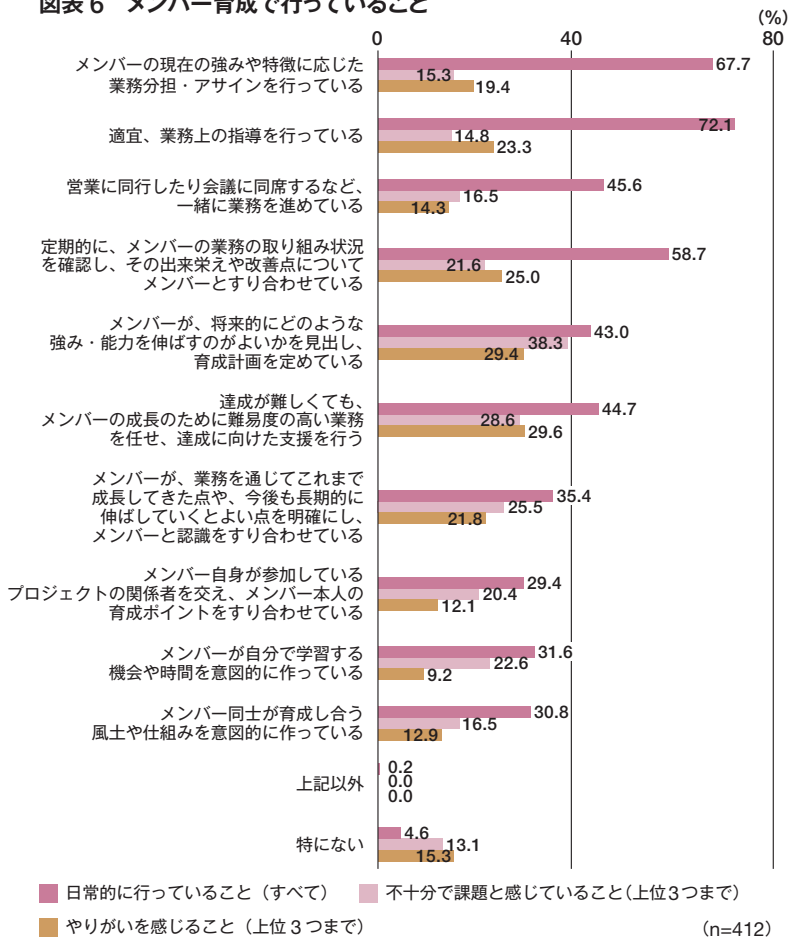
では、「不十分で課題と感じていること」は何か。選択率が高かったのは、「メンバーが、将来的にどのような強み・能力を伸ばすのがよいかを見出し、育成計画を定めている」(38.3%)、「達成が難しくても、メンバーの成長のために難易度の高い業務を任せ、達成に向けた支援を行う」(28.6%)である。これらは、「やりがいを感じること」としての選択率も高い(それぞれ29.4%、29.6%)。

インタビューでも、「実際には、難しい仕事を任せたいと思っているが、今の仕事のスピード感のなかでは、なかなかそれがで

図表5 メンバー育成の目的



図表6 メンバー育成で行っていること



きない」という発言があったが、中長期的な組織成長のため、将来に向けたメンバーの成長を促したいと考えているにもかかわらず、それができていないもどかしさが、この結果からは浮かび上がってくる。

指導スキルには不足感を抱いている

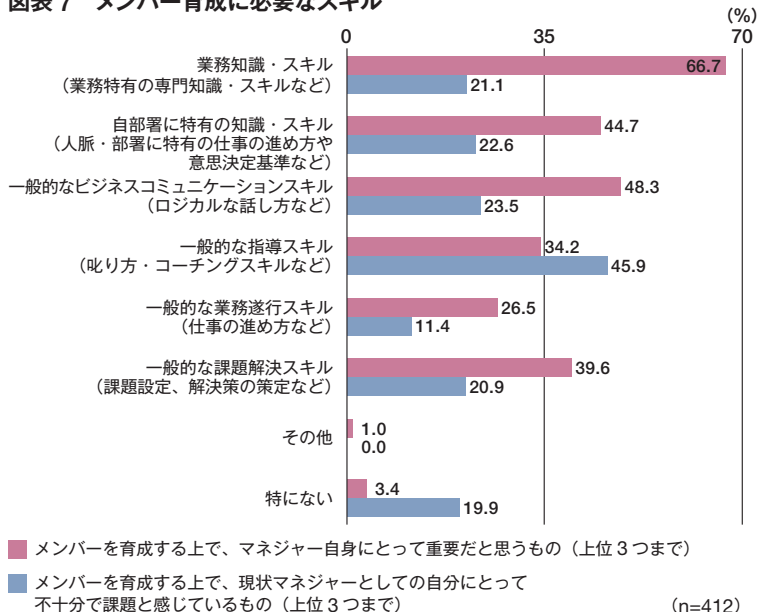
では、メンバーを育成するために、マネジャー自身には何が必要だと考えているのだろうか。

図表7に示すとおり、最も選択率が高かったものは「業務知識・スキル」(66.7%)であり、「一般的なビジネスコミュニケーションスキル」(48.3%)、「自部署に特有の知識・スキル」(44.7%)が続いた。これらの知識・スキルについては、図表6で触れたとおり、「業務上での指導」などを通じてメンバー育成を行う際、活かされているものと考えられる。

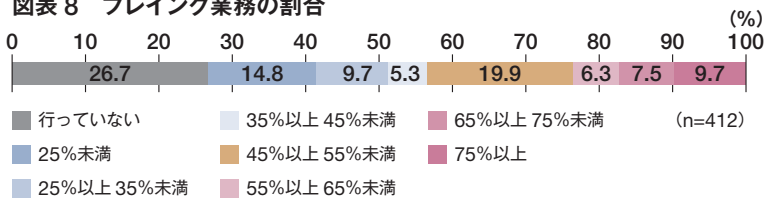
一方で、「不十分で課題と感じているもの」としては、メンバーに対して育成をする「コンテンツ」ではなく、「方法」である「一般的な指導スキル」(45.9%)が突出して選択率が高かった。それ以外については、選択率が20%程度でばらつき、「特にない」も19.9%を占めた。

比較的経験が豊富と考えられる今回の回答者であっても、叱り方・コーチングなどの指導スキルについては約半数の回答者が不足感を感じているという結

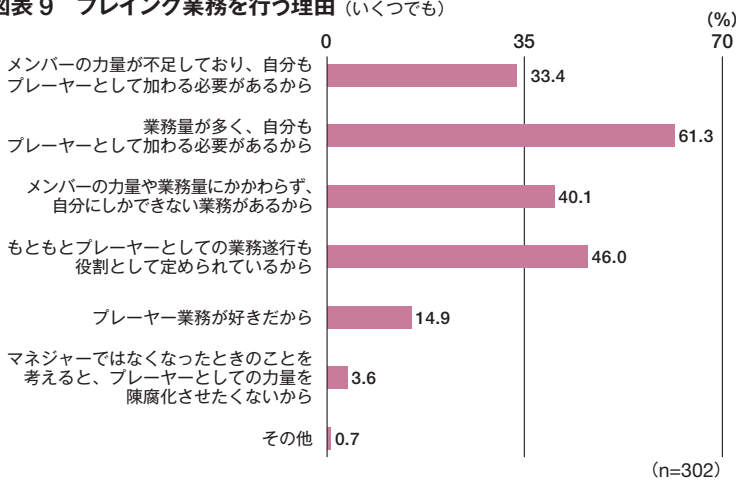
図表7 メンバー育成に必要なスキル



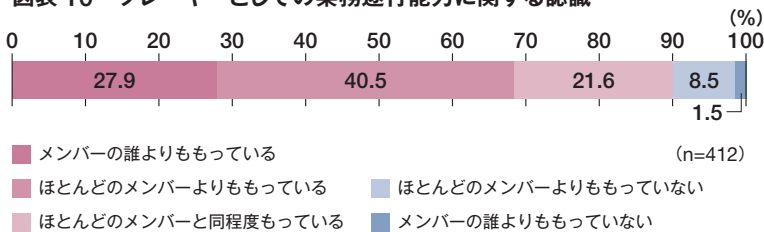
図表8 プレイング業務の割合



図表9 プレイング業務を行う理由 (いくつでも)



図表10 プレーヤーとしての業務遂行能力に関する認識



果は興味深いものといえる。

補填としてのプレイング、「ならでは」のプレイング

メンバー育成は重要だと思っ
ていても、実際には必要な時間が
十分にとれないという声もよく
聞く。インタビューのなかでも、
「メンバー育成は重要だが、その
ための時間がとれないことが歯
がゆい」という発言があった。

このような状態を引き起こす
要因の1つに、よくいわれる「プ

レイング・マネジャー化」がある
と考えられる。今回のアンケート
調査のなかでも、図表8のとおり
7割を超える回答者が、「プレー
ヤーとしての業務を行っている」
と回答しており、4割強の回答
者は、プレイング業務の割合が
45%以上と回答していた。では、
なぜプレーヤーとしての業務を
行っているのだろうか。結果は
図表9のとおりである。

選択率が最も高かったのは、

「業務量が多く、自分もプレー
ヤーとして加わる必要があるから」(61.3%)であり、「もともと
プレーヤーとしての業務遂行も
役割として定められているから」
(46.0%)が続いた。これらは、業
務量に対して十分な人数が確保
されていないことに起因するも
のと想定される。自分自身のプ
レーヤーとしての業務遂行能力
については、図表10のとおり、
メンバーよりも高い、もしくは同
等の力を有しているとの回答が
約9割を占めているが、このよ
うな認識もしくは実態も、上のよ
うな状況に拍車をかけているの
かもしれない。

一方で、「メンバーの力量や業
務量にかかわらず、自分にしかで
きない業務があるから」(40.1%)、
「メンバーの力量が不足してお
り、自分もプレーヤーとして加
わる必要があるから」(33.4%)も3
割以上に上った。これらは、その
時点ではメンバーに割り振りよ
うがない「マネジャーならではの
業務」である可能性がある。

例えば、インタビューのなかで
は、「まだ立ち上げ段階の業務」
「プロジェクト業務で、業務のな
かで判断がぶれる可能性がある
もの」など、不確定要素が多く、
定型化がなされていない業務に
ついて、自分で手がけているとい
う話が聞かれた。同時に、「本当
は、こういう業務もメンバーに任
せていきたい」という声もあつた。

自身のプレイング業務のあり方については、マネジャー自身の悩みは尽きないようだ。

■ マネジメントを支える信頼

マネジメントという、人と人との関わり合いのなかでは、「信頼」は欠かせないものと考えられる。インタビューでは、「マネジャーとして大切なことは、部下愛」[「年上のメンバーに対しては、人生の先輩であるということに敬意をもって接している」というように、自分から相手に対する、ある意味で無償ともいえる信頼の重要性が語られていた。

一方、本調査で自分がメンバーから信頼されているかについて確認したところ、「多くのメンバーから信頼されている」(44.7%)、「半数程度のメンバーから信頼されている」(46.7%)と、多くのマネジャーが自分はメンバーから信頼されていると回答していた。では、マネジャーはメンバーからの信頼を得るために、どのようなことをしているのだろうか。

メンバーから信頼を得るために、日頃心がけている具体的な行動について自由記述で回答を求めた。前問で「まったく信頼されていない」とした7名を除いた405名の記述内容に基づいて分類を行ったものが図表11である。日常的なあいさつ・声かけ、傾聴をはじめとしたコミュニ

ケーションに関するコメントが半数近くを占めた。また、誠実、公平、責任などの態度に関するもの、指導など業務支援に関するもの、率先垂範や知識・スキル向上などの自身の行動に関するものというように、コメントは多岐にわたっている。

インタビューのなかで聞かれたものとしては、「自分が圧倒的なスキルがあることを見せる」「なるべく最後まで会社にいる。そこまでしてくれるなら、ついていこうと思ってもらえる」「公平に接すること」などがあつた。

いずれも、部下の価値観や組織風土によって、必ずしもフィットしないかもしれないが、いずれにせよ、能力、姿勢、人間性に対する信頼につながる行動であるといえる。どのような信頼を得るのかや、その方法論は多様であるが、多くのマネジャーが人と人との間の信頼に気を配っていることが、今回改めて確認された。

■ おわりに：マネジャーはプロたり得るのか

ここまで、ミドル・マネジャーの実態について、さまざまな側面から確認してきた。最後に、「プロフェッショナルとしてのミドル・マネジャー」というものについて考えてみたい。今回のインタビューにおいて、そのような存在があり得るのかをたずねたところ、回答が分かれた。

まず、ミドル・マネジャーを「経

営職の入り口」と考える場合には、そこに滞留することは望ましくないという声があつた。一方、「人材の多様性が高い現場のマネジメントは、経営職とは異なるスキルであり、そのプロフェッショナルもある」という声もあつた。

確かに、ミドル・マネジャーをはじめとする管理職は、組織のなかで選抜された人材であり、一般従業員に比べると、相対的に画一的であると考えられる。一方、現場のメンバーは、雇用形態、能力、価値観、会社へのロイヤリティなど、さまざまばらつきがあると考えられる。

このような多様な人材との間で信頼関係を築き、またその人材同士の信頼関係も築くこと。それを前提に、短期の業績を上げながら、将来に向けて人材を育てること。これは決して簡単なことではないと同時に、働く人、また働き方が多様化しつつある今後を考えると、このような仕事でこそ確実にパフォーマンスを上げられる人材、また、そのための能力を磨き続ける人材、すなわち「ミドル・マネジャーのプロフェッショナル」の必要性がますます高まるようにも思われる。

「ミドル・マネジャーの実態」について、さらに知見を深めると共に、「ミドル・マネジメントのプロフェッショナルリティ」についても、今後さらに考察を深めていきたいと考えている。

図表 11 信頼を得るために日頃心がけている行動

カテゴリー	度数	出現率	具体例
コミュニケーション	192	47.4%	
会話	43	10.6%	会話をする／コミュニケーション
あいさつ・声かけ	30	7.4%	あいさつを意識している／あいさつをしっかり行い、顔を見て話す／必ずメンバー一人ひとりに声をかけること／日頃からの声かけ／ちょっとした話しかけ、感謝の気持ちを言葉にする
話を聞く・傾聴	29	7.2%	積極的に話を聞くようにしている／メンバーの話をいつでもよく聞く／部下からの意見や要望に対し傾聴している／傾聴を心がけている
頻度・量	19	4.7%	必ず一日に一度は話をする／対話の機会を増やすようにしている／コミュニケーションを頻繁にとる／細かい点でもメールで返事をするようにしている
否定しない・意思を尊重	15	3.7%	否定的な言動はしない／なるべく出してきたアイデアについて批判をしないのできる方法を模索する／会社への要望なども聞き流さずに会社と掛け合う／本人の意思を尊重する
相談にのる	12	3.0%	相談にはどんなに忙しくても後回しにせずに応じる／(特に業務が停滞しているメンバーに) 相談があれば、必ずのこと／受けた相談には真摯に必ず答える／相談には必ず応じ、本人が納得いくまで方向性を見出すようにしている
情報公開・共有	11	2.7%	情報を前広に伝える／新しい情報はできるだけ共有する／情報の展開を確実にを行う／自分の考えや組織の経営方針を直接、伝えている
雰囲気づくり	11	2.7%	相談しやすい雰囲気づくりを心がけている／どんなに忙しくても話を聞ける態度を常に作っておくことで、部下は躊躇することなく問いかけてくる／フランクで話しやすい雰囲気を作る
会議・面談	9	2.2%	定期的ミーティングをしている／3カ月に1回くらいは対面で面談してじっくり話をする／週1回のミーティング実施／全員参加のミーティングを頻繁に開き、業務の進捗や問題点について共有する
インフォーマル	7	1.7%	非公式の場でのコミュニケーションを重視する／飲み会、オフサイトでの会話／仕事と関係のない話もする／一緒にコーヒーを飲む／日々の声かけとランチ
対面	6	1.5%	顔を合わせて話や意見を聞くことと、反省点と改善点の話し合い／1対1の対話の時間をできるだけもつようにしている／実際に会い、会話する
態度	85	21.0%	
誠実・嘘をつかない・有言実行	31	7.7%	誠実に接する／言行一致。客先、業者、社内を問わず嘘はつかない／約束は守る。約束できないときはできない理由を分かりやすくメンバーに説明する／言ったことは確実に実行する
公平・平等	17	4.2%	公平性／フェアスピリット／全員に平等に接する／平等に成果評価する／年上、年下、男女の区別なく、さん付けで呼ぶ
責任をとる	11	2.7%	業務に対しての全責任を負う／失敗したときは自分で責任をとる／責任転嫁はしない／言動に責任をもつ
ぶれない	10	2.5%	考え方や行動の軸が、ぶれないようにしている／正しいことを信念をもって行い、決してぶれない／自身の行動や主張がケースや相手によって変化しないように、自分自身が信念をしっかりとって行動している
気配り・配慮	8	2.0%	心配り目配りを欠かさない／目配り、気配り、心配り／謙遜、配慮
感情コントロール	8	2.0%	むやみに怒らない／気分です仕事をしない／不機嫌な態度は見せない／疲れたと言わない／明るく元気
業務支援	43	10.6%	
指導	20	4.9%	業務知識を教える／自立的に職務遂行できるようになるまで、徹底的に指導／不足点を明確にし、次の業務に生かせるように指導する／結果をビジュアル化しやすい業務指示／指導は短時間で的確に
状況把握	13	3.2%	メンバーの言動について、常に把握しておく／適切な指示と業務の進行状況を正確に把握すること／メンバーに声かけをして、日々の会話のなから悩みなどがなければ確認している
問題解決	10	2.5%	問題が発生した場合には、極力先頭に立って解決にあたること／トラブルなどには積極的に対応する／業務がスムーズに進捗するために、問題解決はすばやく対応していくことを心がけている／部下のミスのフォロー／障害除去
自身の行動	40	9.9%	
率先垂範	28	6.9%	自ら率先して動いている／率先して行動することで、事業の方向性を示すように努めている／自身が、模範となる仕事をする(計画を立てる、計画を守る、スピード感をもつ)／率先してお手本を示す
知識・スキル向上	12	3.0%	業務に精通する／スキル向上、誰よりも努力／専門家としての知識を習得する／自分のスキルを日々、向上する努力をし続けること／自身の堅実な成長を具現すること
なし	27	6.7%	

参考文献

- 産業能率大学 (2013) 「『第2回上場企業の課長に関する実態調査』報告書」
- 「企業内“多重責務者”の悲鳴—管理職が壊れる—」『日経ビジネス』(2006年11月6日号)
- 日本経済団体連合会 (2012) 「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」
- ヘンリー・ミンツバーグ著、池村千秋訳 (2011) 「マネジャーの実像—「管理職」はなぜ仕事に追われているのか」日経 BP 社
- ヘンリー・ミンツバーグ著、奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 「マネジャーの仕事」白桃書房
- リクルートマネジメントソリューションズ (2013) 「RMS Research 人材マネジメント実態調査2013」