



「マネジメント行動に関する調査2019」
基本報告書

はじめに

本調査は、メンバークラスの部下を持つラインマネジャー、いわゆる課長層（以下、マネジャー）を対象に実施したものである。

現代のマネジャーは、多様な部下のマネジメントと育成、長時間労働の是正やコンプライアンスの徹底といった、ひと昔前には存在しなかった課題を抱えながらチームの業績目標を達成していかななくてはならない。このような状況に置かれているマネジャーが、より効率的にチームの成果を生むためには、新しいマネジメントの方法論が必要なのではないか。このような問題意識を発端に、リクルートワークス研究所では2017年からミドルマネジメントに関する研究プロジェクトを継続して実施してきた。

第3期となる2019年は、特に「プレイングマネジャー」に注目した調査および分析を行った。バブル崩壊以降、日本のマネジャーはプレイングマネジャー化が促進され、マネジャー自身もメンバーと同等の職務を担って推進することが常態化した。マネジャーの多くは、プレイングマネジャーであることを前提として、人を通じて成果を生むマネジメント業務と、自ら成果を生むプレイング業務を両立していかななくてはならない。つまり現代のマネジャーは、マネジメント業務に関するスキルだけでなく、プレイング業務の実行に関するスキルも身につける必要があるのだ。そこで、現代のマネジャーがプレイング業務実施に割いている時間の割合やプレイング業務を行う理由、プレイング業務の内容などの実態を明らかにすることを目的に本調査を実施した。調査では、2183人の現役のマネジャーに対して、プレイング業務の状況、職場の実態やマネジメント業務に関する行動の実施状況などについて質問した。ここでは調査を通じて明らかになった特徴を3つ示したい。

まず1点目は、マネジャーの約9割がプレイングマネジャーであるということである。調査の結果、プレイング業務をまったく行っておらず管理監督に専念しているマネジャーは全体の12.7%でしかなかった。残りの約9割は、自分の仕事時間の一部を何らかのプレイング業務に割いているプレイングマネジャーなのである（8ページおよび47ページ参照）。2点目は、マネジャーがプレイング業務を行う主な理由が「不足」にあるということだ。調査の結果、理由の上位3位は「業務量が多く自分もプレイヤーとして加わる必要があること」「部下の力量が不足しており自分もプレイヤーとして加わる必要があること」「自分がプレイヤーとして加わらないと当期のチームの業績目標が達成できないこと」となった（9ページおよび51ページ参照）。チームのパワーが量的あるいは質的に「不足」しているためにマネジャーがプレイング業務を担っているという実体があるのだ。

3点目は、すべてのマネジャーのなかで、プレイング業務の割合が20%以上～30%未満のプレイングマネジャーが最も高いチーム成果を実現しているということである（12ページ参照）。これらのプレイングマネジャーは、プレイング業務をまったく行わず管理監督に専念しているマネジャーよりもチームの成果が高かった。また、プレイング業務の割合が高くなればなるほど、チームの成果は低くなる傾向が確認された。

本調査の概要と本報告書の構成について改めて紹介したい。本報告書では、最初に「Part1. 結果の概要」として、調査結果のなかから、特に着目すべき分析結果をピックアップして紹介している（7～12ページ参照）。次に「Part2. 基本集計」として、「勤務実態・職場実態」「プレイング業務」「ジョブ・アサインメント行動」「多様な部下のマネジメント」「マネジメントの考え方」の5つの章に分類し、調査結果をまとめている（13ページ以降参照）。

第3章のジョブ・アサインメント行動について補足の説明をしておく。リクルートワークス研究所ではこれまでに、チームの業績を最大化しつつ部下の成長も実現するためにマネジャーが身につけるべき行動を、ジョブ・アサインメント（職務の割り当て）を中心にその前後のプロセスも含めて明らかにしてきた。すなわち、「組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り振り、その職務を達成するまで支援すること」までを含むマネジャーが実行すべき行動を体系化したもので、これを改めて「ジョブ・アサインメントモデル*」と定義した。第3章のジョブ・アサインメント行動は、このモデルを基に具体的なマネジャーの行動を聞く設問に対する結果をまとめている。なお調査票の詳細は、巻末に掲載した。

マネジャーの育成や行動変革は、多くの企業にとって主要な人事課題である。課題に対応するための第一歩である現状把握として本調査の結果をご活用いただきたい。

リクルートワークス研究所
研究員 津田 郁

* ジョブ・アサインメントモデルのより詳細な解説はリクルートワークス研究所のウェブサイトを参照されたい（URL：<https://www.works-i.com/project/jobassign.html>）

■ 調査概要

■ 調査名

- マネジメント行動に関する調査2019

■ 調査目的

- 現役のミドルマネジャーへの定量調査を通じて、ミドルマネジャーがブレイン業務実施に割いている時間の割合やブレイン業務を行う理由、ブレイン業務の内容などの実態を明らかにすること

■ 調査手法

- インターネット調査(株式会社インテージのアンケートモニター)

■ 調査対象者

- 従業員100名以上の企業で働いている課長クラスの管理職(正社員)で、一次考課の対象となる部下がいる人

■ 調査項目

- I. 勤務実態・職場実態
- II. ブレイン業務
- III. マネジメント行動
- IV. 多様な部下のマネジメント
- V. マネジメントの考え方

■ 調査期間

- スクリーニング調査 2019年3月5日～2019年3月8日
- 本調査 2019年3月11日～2019年3月13日

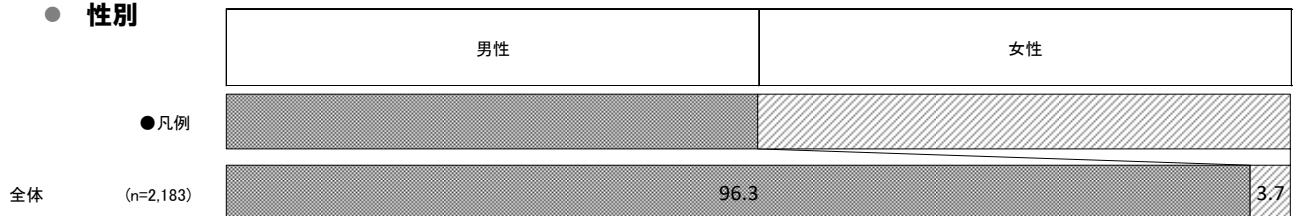
■ 回答者数

- スクリーニング調査 10,327サンプル
- 本調査 2,183サンプル

(%)

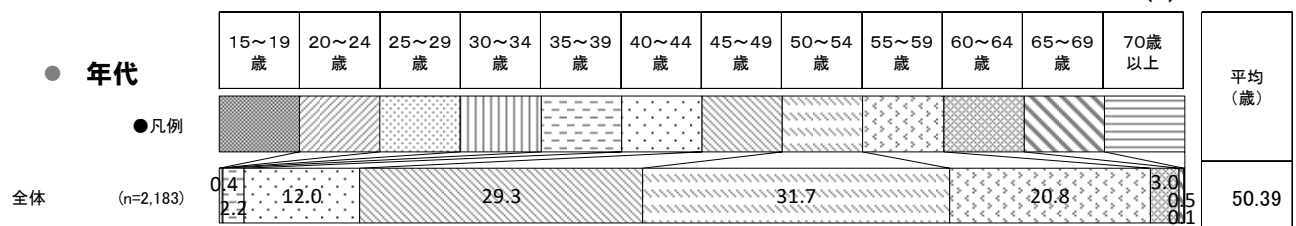
■ 回答者プロフィール

● 性別



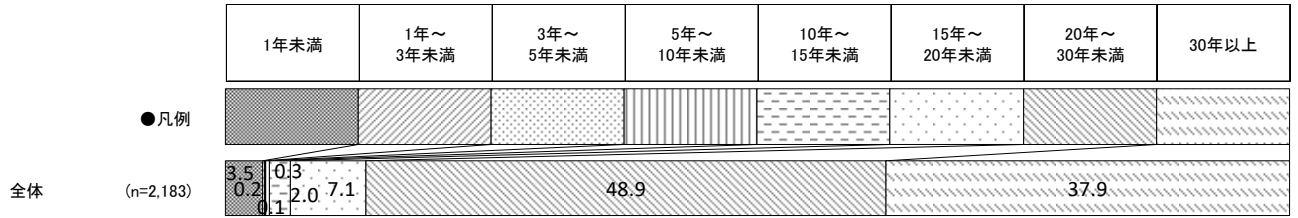
(%)

● 年代



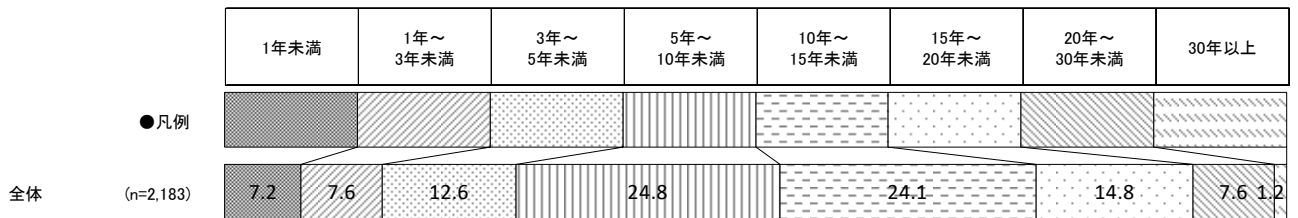
● 社会人経験年数

(%)



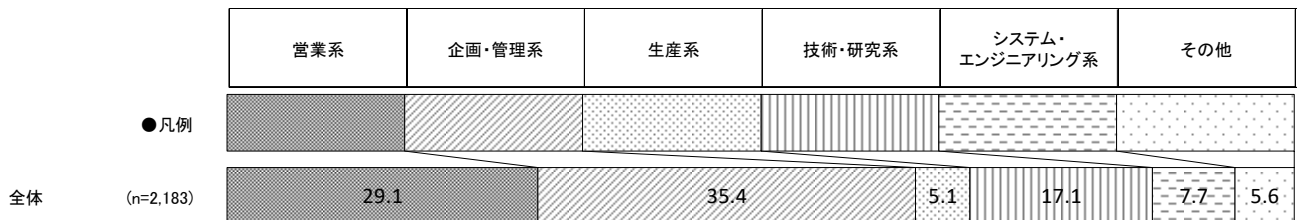
● マネジメント経験年数

(%)



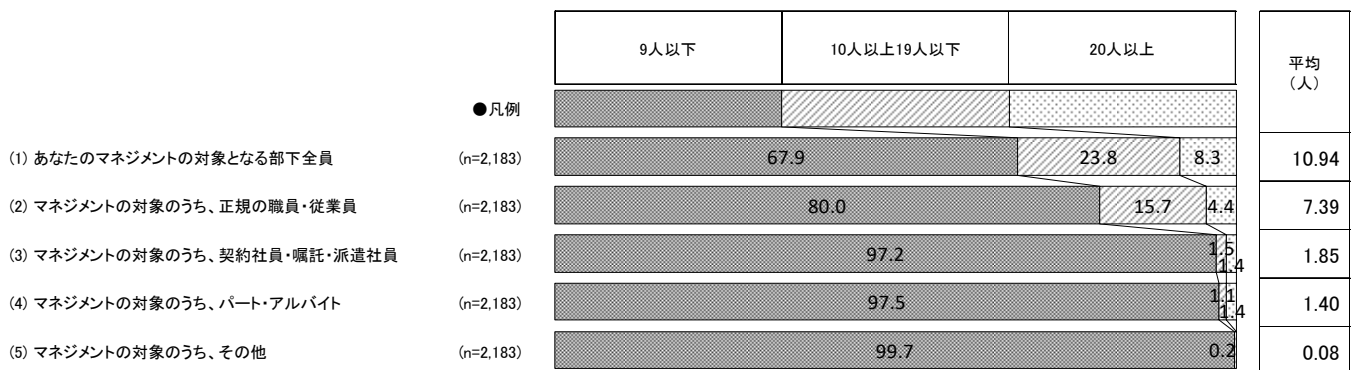
● 職種

(%)

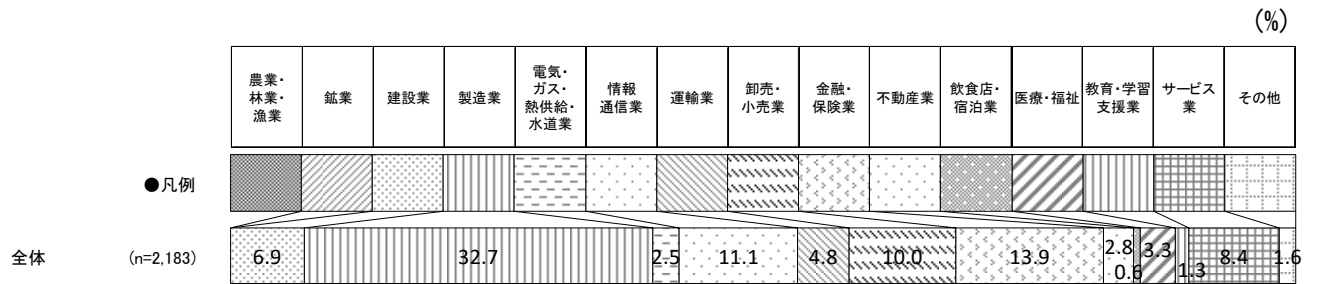


● 一次考課を行っている部下の人数

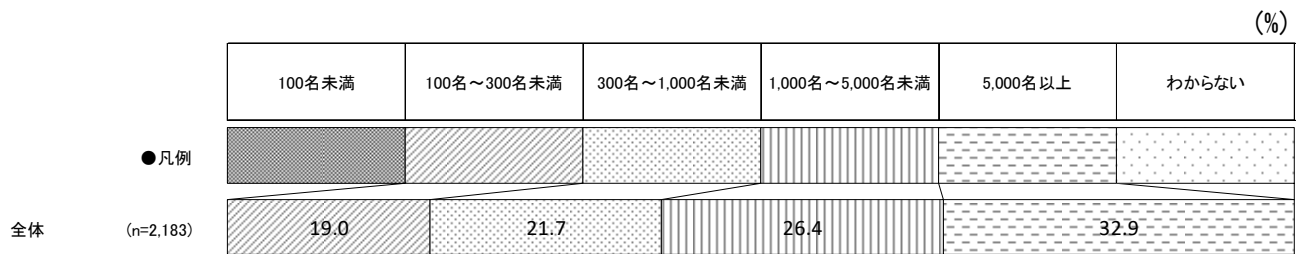
(%)



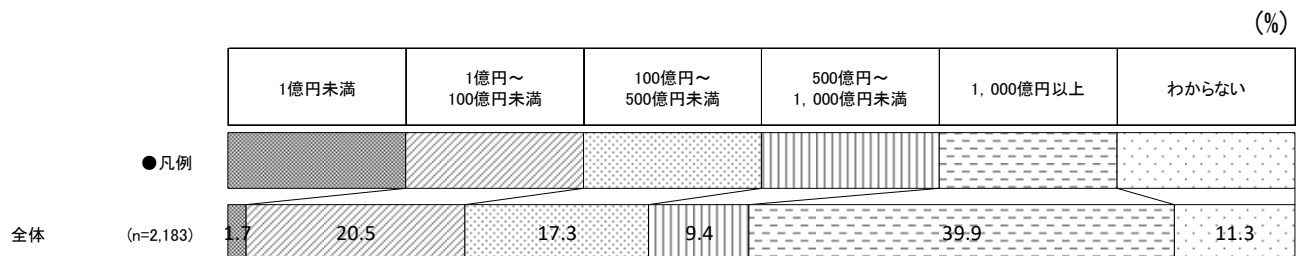
● 就業先業種



● 就業先従業員規模



● 就業先売上規模



Part1. 結果の概要

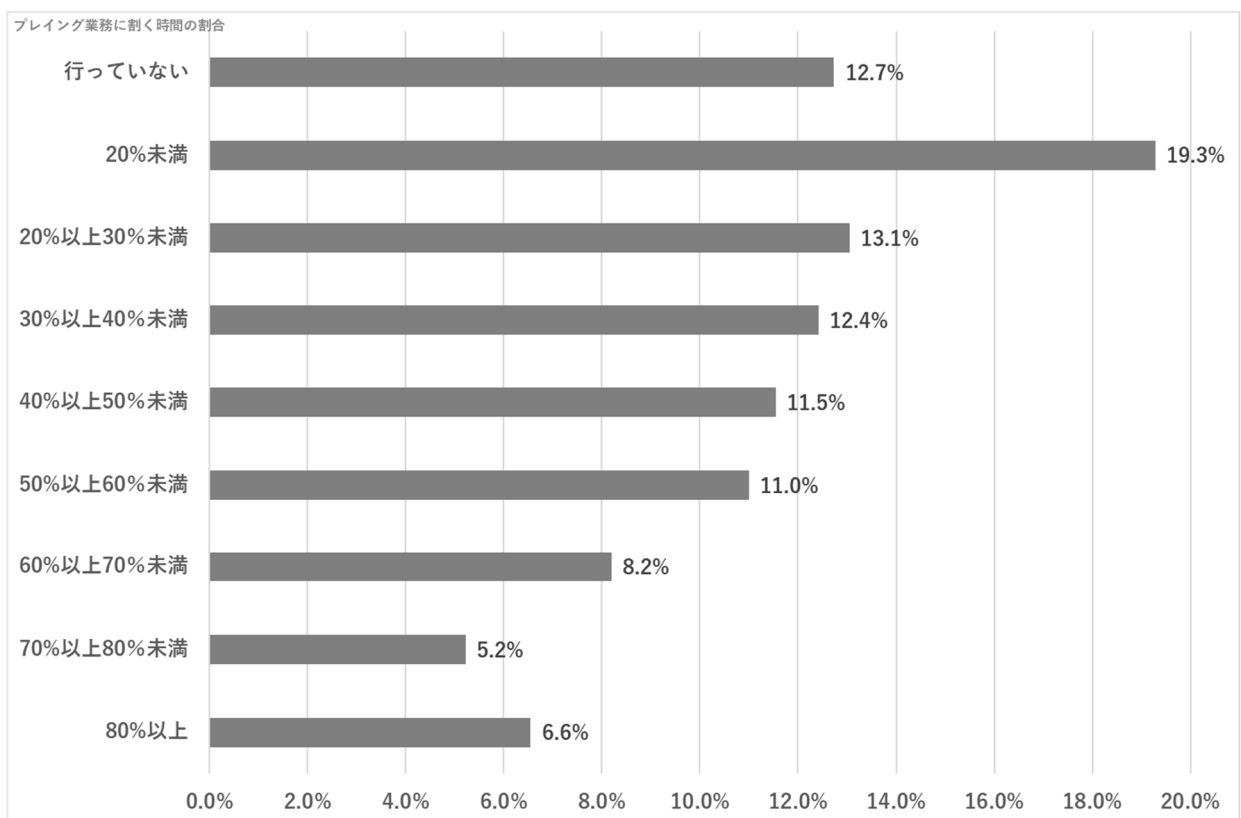
1. マネジャーがプレイング業務に割いている時間の割合

どれくらいの割合のマネジャーが、マネジメント業務に加えてプレイング業務も担っているのか。また仕事のなかでプレイング業務にあてている時間の割合はどの程度なのか。図表1はマネジャーが、自身の仕事のなかでプレイング業務にどれくらいの時間を割いているかを示している。なお、調査では、プレイング業務を「部下が担う業務と同様の業務」と表現した。

プレイング業務をまったく行っていないマネジャーは全体の12.7%でしかなかった。残りの87.3%のマネジャーは、自分の仕事時間の一部を何らかのプレイング業務に割いているプレイングマネジャーであることがわかった。

マネジャーが、仕事時間全体のなかでプレイング業務に割いている時間をみると、「20%未満」が最も多く全体の19.3%であり、次いで「20%以上30%未満」が13.1%、「30%以上40%未満」が12.4%であった。一方で、プレイング業務割合が50%以上のマネジャーが全体の約3割を占めている。これらの傾向に、製造業・非製造業といった業種による顕著な違いはなかった。

図表1 仕事のなかでプレイング業務に割いている時間(n=2183)

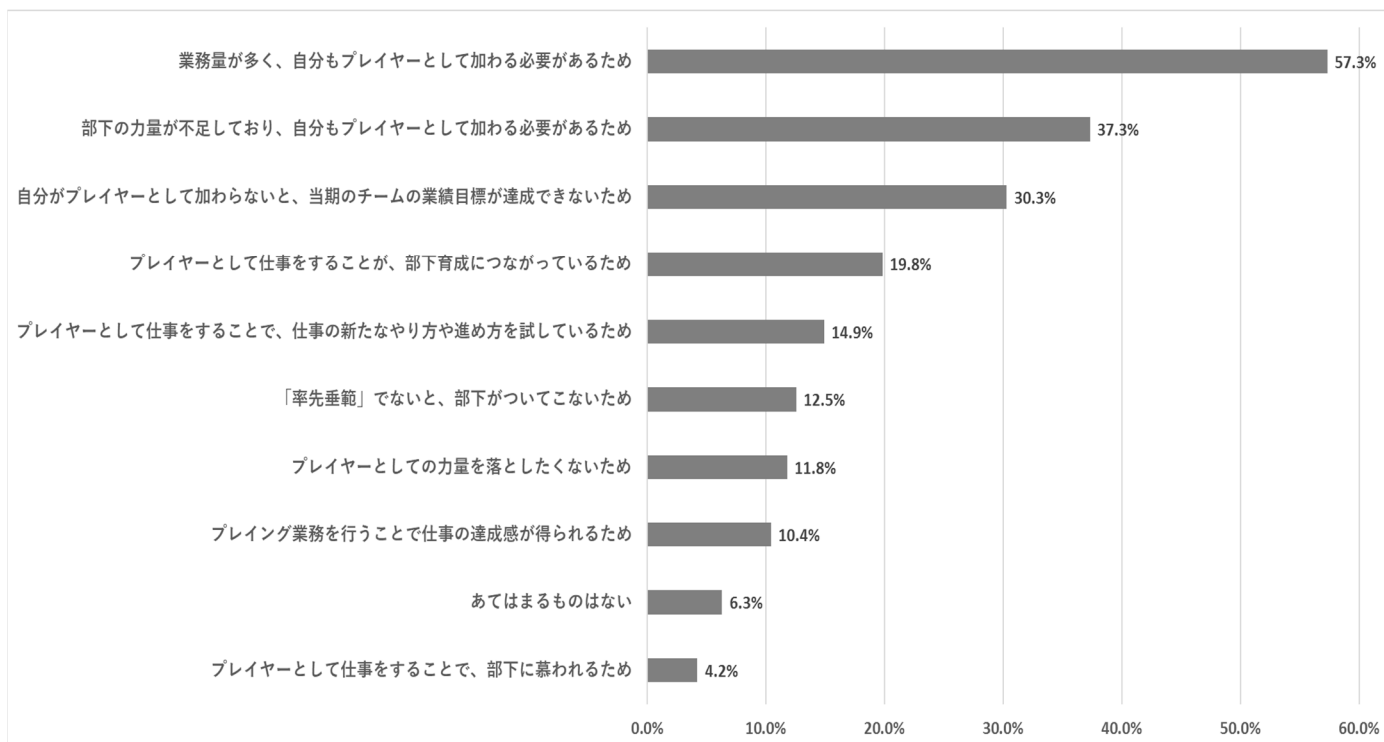


2. プレイング業務を実施する理由

多くのマネジャーがプレイング業務を自ら担う理由を確認する。図表2が示すとおり回答者数が全体の30%を超えるものは3つあった。もっとも多いのは「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」(57.3%)である。続いて、「部下の力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」(37.3%)、「自分がプレイヤーとして加わらないと、当期のチームの業績目標が達成できないため」(30.3%)となった。

この結果は、マネジャーが責任をもつ仕事の現場の厳しい実態を表しているともいえよう。チームとして達成すべき業績目標やミッションを成し遂げるためには、以前よりも高度かつ大量の業務をスピーディに処理していく必要がある。しかし、人手不足の環境下で十分にスキルを持ったメンバーを確保するのは困難であり、マネジャー自身もプレイヤーとして加わる必要性が生じているのだと考えられる。さらに昨今では働き方改革の影響もあるだろう。メンバーの超過労働を減らすにあたってうまくチームの生産性を向上させられなかった場合には、メンバーが所定労働時間内に完了できない業務はマネジャーが対応せざるを得ない。このような場合にもマネジャーがプレイング業務を担っていると考えられる。

図表2 プレイング業務を行う理由(複数回答、n=1905)



3. マネジャーが実施しているプレイング業務の内容

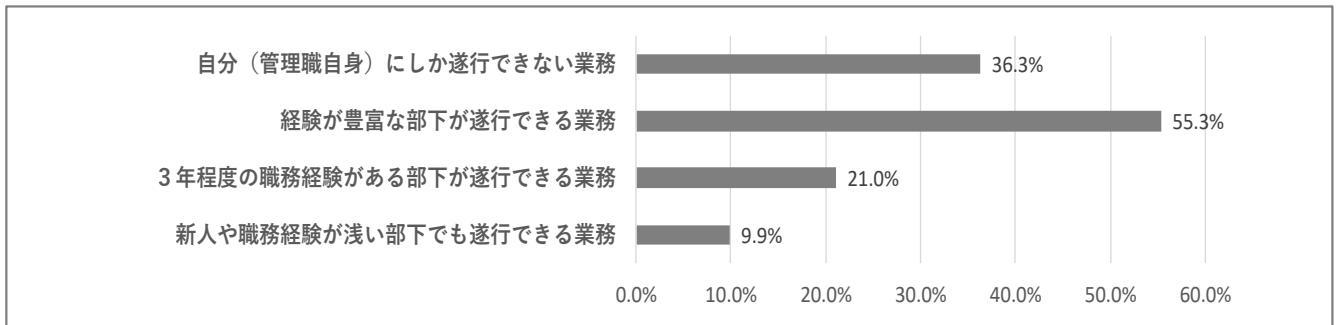
プレイングマネジャーが行うプレイング業務の内容を、その業務に必要なとなる「経験」「手順」「協働」の観点から3つの設問に回答してもらった。

実行しているプレイング業務に必要な経験を問うた結果が図表3である。最も多く選択されたのは「経験が豊富な部下が遂行できる業務」(55.3%)であった。前ページで示したように、マネジャーがプレイング業務を行う理由の1つとして部下の力量不足がある。経験豊富な部下が足りない状況下で、もともとはプレイヤーとしての経験があるマネジャーが業務を担っている様子が伺える。「3年程度の職務経験がある部下が遂行できる業務」(21.0%)や「新人や職務経験が浅い部下でも遂行できる業務」(9.9%)が比較的低いこととあわせてみると、マネジャー自身はある一定レベル以上の経験が必要とされるプレイング業務を担っているという現場の状況が浮かび上がる。

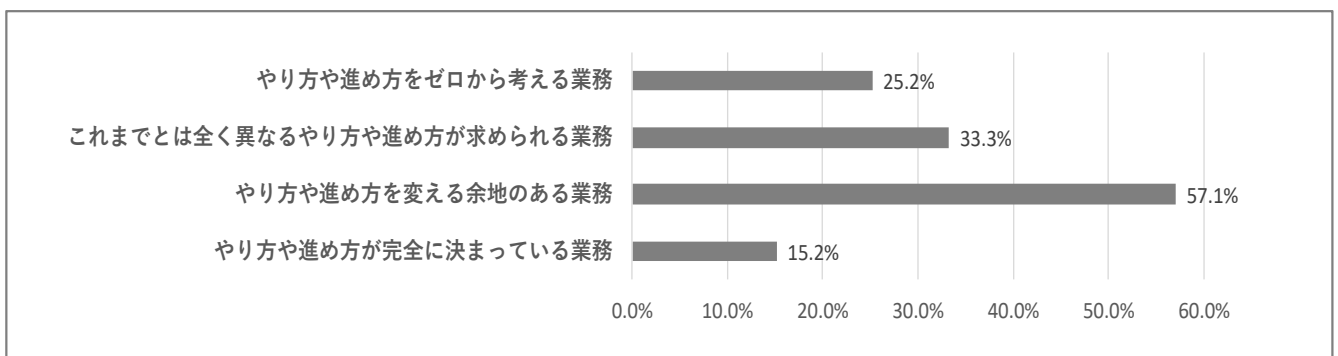
図表4が示すように、実行しているプレイング業務の手順がどのようなものであるかに関しては、「やり方や進め方を変える余地がある業務」(57.1%)が最も多くなった。また、「これまでとは全く異なるやり方や進め方が求められる業務」(33.3%)、「やり方や進め方をゼロから考える業務」(25.2%)が続いており、一定数のマネジャーは、やり方や進め方を革新もしくは改善することが求められている業務を自らが担っていることがわかる。

プレイング業務で必要とされる協働がどのようなものかという設問では、すべての選択肢が30%以上になった。図表5がその結果である。マネジャーが多様な関係者と協働してプレイング業務を遂行していることがわかる。とりわけ選択率が高かったのは「部下との協働が必要な業務」(51.9%)であり、「他部署・社外の関係者と協働が必要な業務」(40.2%)が続いた。

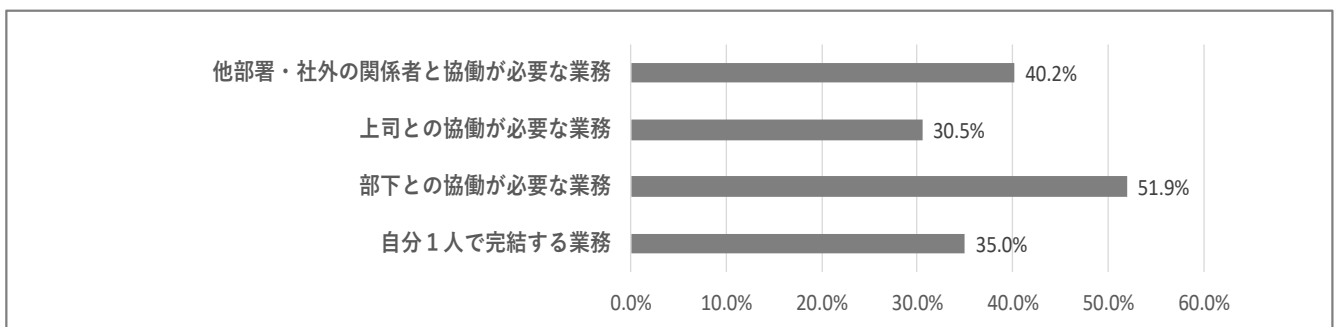
図表3 どのような経験が必要なプレイング業務を担っているか(複数回答、n=1905)



図表4 どのような手順が必要なプレイング業務を担っているか(複数回答、n=1905)



図表5 どのような関係者との協働が必要なプレイング業務を担っているか(複数回答、n=1905)



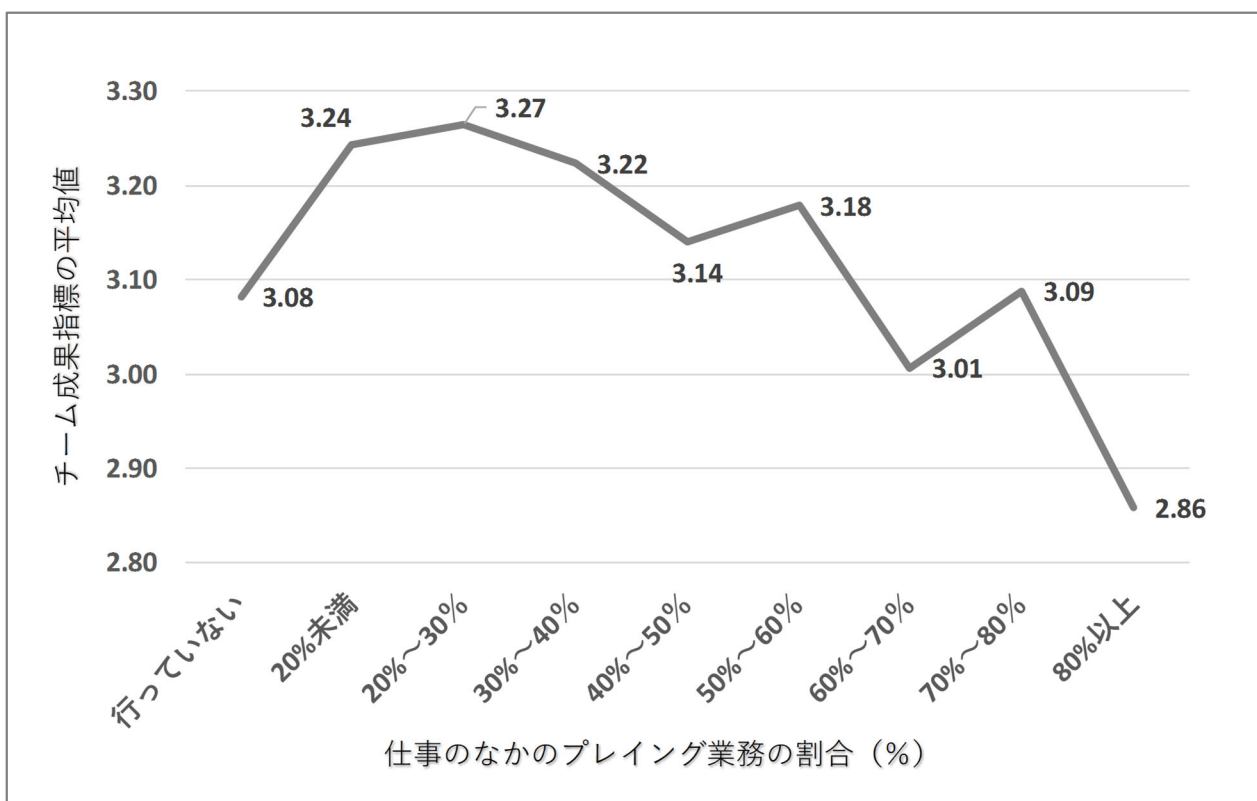
4. プレイングマネジャーとチーム成果の関係

マネジャーのプレイング業務の割合とチーム成果の関係を表したものが図表6である。ここでのチーム成果とは、マネジャーが管轄するチームの業績や生産性、部下の成長の程度などを問うた15の設問に対する回答を統合した指標である（最低値は1、最高値は5）。

本調査では、プレイング業務を持たずマネジメント業務に専念しているマネジャーよりも、高い成果を実現しているプレイングマネジャーが存在するということがわかった。プレイング業務をまったく行っていない、管理監督業務に専念しているマネジャーのチーム成果指標の平均値が3.08であったのに対して、いずれかの割合でプレイング業務をしているプレイングマネジャーの多くがそれを上回っている。

特に高いチーム成果を実現しているのは、プレイング業務の割合が「20%以上30%未満」のマネジャー（3.27）、「20%未満」のマネジャー（3.24）、「30%以上40%未満」のマネジャー（3.22）であった。また、グラフは「20%以上30%未満」をピークにほぼ右肩下がりといえる形状になっており、基本的にはプレイング業務の割合が高まると、チーム成果は低下するといえる。

図表6 プレイング業務の割合とチーム成果の関係(n=2183)



Part2. 基本集計

第1章 勤務実態・職場実態		15
Q6	業績目標の内容	16
Q7	4回以上の業績評価経験有無	17
Q8	直近4回の実績	18
Q9	課やチームの現状	19
Q9(1)	課やチームの現状(1)働き方改革や時短に対して積極的	20
Q9(2)	課やチームの現状(2)周囲に比べて不適應や離職者が少ない	21
Q9(3)	課やチームの現状(3)多様なメンバーが活躍している	22
Q9(4)	課やチームの現状(4)新しい取り組みや業務改善に積極的	23
Q9(5)	課やチームの現状(5)チーム全体のモチベーションが高い	24
Q9(6)	課やチームの現状(6)チームとして一体感がある	25
Q9(7)	課やチームの現状(7)チームとして生産性が高い	26
Q9(8)	課やチームの現状(8)チームとして向上心が高い	27
Q9(9)	課やチームの現状(9)イノベーションを生むことに積極的と上司に評価されている	28
Q9(10)	課やチームの現状(10)高パフォーマンスと上司に評価されている	29
Q9(11)	課やチームの現状(11)若手が育つと上司に評価されている	30
Q9(12)	課やチームの現状(12)育成した部下の昇進や昇格が早い	31
Q9(13)	課やチームの現状(13)新人や中途入社者の育成を任されることが多い	32
Q9(14)	課やチームの現状(12)効率よい働き方と上司に評価されている	33
Q9(15)	課やチームの現状(13)アウトプットが安定していると上司に評価されている	34
Q10	労働時間	35
Q11	職務特性1(新規性)A: やり方や進め方が決まっている職務 B: これまでと異なるやり方や進め方が求められる	36
Q12	職務特性2(協働必要性)A: 個人で完結させる仕事 B: 複数人で完結させる仕事	37
Q13	職務特性3(裁量性)A: 上司の意思決定が必要 B: 部下個人の裁量に任される	38
Q14	部下人数	39
Q15	部下の業務遂行能力	40
Q36	仕事に対する意欲	41
第2章 プレイング業務		42
Q16	プレイング業務の比率	43
Q17	プレイング業務の難易度	44
Q18	プレイング業務の内容(やり方や進め方)	45
Q19	プレイング業務の内容(周囲との協働)	46
Q20	プレイング業務を行っている理由	47
Q21	プレイング業務の熟達度	48
Q22	プレイング業務担当に関する決定権	49

Q23	課長の行動要素:目標の設計	51
Q23(1)	課長の行動要素:目標の設計(1)上部組織への目標の提案	52
Q23(2)	課長の行動要素:目標の設計(2)重要性の理解	53
Q23(3)	課長の行動要素:目標の設計(3)上部組織との調整・交渉	54
Q23(4)	課長の行動要素:目標の設計(4)目標の自分自身の言葉での置き換え	55
Q24	課長の行動要素:職務の設計	56
Q24(1)	課長の行動要素:職務の設計(1)必要な職務のリストアップ	57
Q24(2)	課長の行動要素:職務の設計(2)不必要な職務の中止	58
Q24(3)	課長の行動要素:職務の設計(3)スケジュール・納期や手順の想定	59
Q24(4)	課長の行動要素:職務の設計(4)成功のポイントや障害の事前想定	60
Q24(5)	課長の行動要素:職務の設計(5)仕事がスムーズに進むよう手はずを整える	61
Q24(6)	課長の行動要素:職務の設計(6)関連部署の支援・理解の取得	62
Q25	課長の行動要素:最適な人選	63
Q25(1)	課長の行動要素:最適な人選(1)基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている	64
Q25(2)	課長の行動要素:最適な人選(2)自分にも職務を割り当てている	65
Q25(3)	課長の行動要素:最適な人選(3)目標を他部署の人に任せることがある	66
Q25(4)	課長の行動要素:最適な人選(4)仕事の組み合わせや分割の仕方を見直している	67
Q25(5)	課長の行動要素:最適な人選(5)期待する部下にあえて難易度の高い職務を担当させる	68
Q25(6)	課長の行動要素:最適な人選(6)期待する部下に多くの関係者と協働が必要な職務を担当させる	69
Q25(7)	課長の行動要素:最適な人選(7)期待する部下に自分のマネジメント業務を担当させる	70
Q25(8)	課長の行動要素:最適な人選(8)必要な知識・スキル・経験と部下の志向や適性を照らし合わせて任せる仕事を決定する	71
Q26	課長の行動要素:職務の委任	72
Q26(1)	課長の行動要素:職務の委任(1)部下が希望して選び取ったかのように引き受けさせる	73
Q26(2)	課長の行動要素:職務の委任(2)部下が自発的に仕事を希望するのを待つ	74
Q26(3)	課長の行動要素:職務の委任(3)組織における重要性や意義・価値を説明する	75
Q26(4)	課長の行動要素:職務の委任(4)納期を部下と相談して決める	76
Q26(5)	課長の行動要素:職務の委任(5)進捗等を報告するタイミングや方法を取り決める	77
Q26(6)	課長の行動要素:職務の委任(6)仕事を遂行するために必要な権限を与える	78
Q26(7)	課長の行動要素:職務の委任(7)どの部下がどの職務に責任と権限を持つか説明する	79
Q27	課長の行動要素:モニタリング	80
Q27(1)	課長の行動要素:モニタリング(1)部下からの報告や観察などで進捗状況を把握する	81
Q27(2)	課長の行動要素:モニタリング(2)一律にホウ・レン・ソウ(報告・連絡・相談)を求める	82
Q27(3)	課長の行動要素:モニタリング(3)自ら積極的に有益な情報を提供する	83
Q27(4)	課長の行動要素:モニタリング(4)仕事のやり方や進め方について口出しせず見守る	84
Q27(5)	課長の行動要素:モニタリング(5)部下同士の仕事上のやり取りについて口出しせず見守る	85
Q27(6)	課長の行動要素:モニタリング(6)良い行動はリアルタイムでほめる	86

Q27(7)	課長の行動要素:モニタリング(7)仕事ぶりに承認を与えたり適切な修正を施す	87
Q27(8)	課長の行動要素:モニタリング(8)相談を受けたときは即座に意思決定する	88
Q27(9)	課長の行動要素:モニタリング(9)進捗や部下の状態で起こりうる問題を予測する	89
Q28	課長の行動要素:介入	90
Q28(1)	課長の行動要素:介入(1)目標達成の方向から外れていると判断したら起動を修正する	91
Q28(2)	課長の行動要素:介入(2)課題にぶつかっていたら原因を取り除く支援を行っている	92
Q28(3)	課長の行動要素:介入(3)経験や専門性に基づき指導する	93
Q28(4)	課長の行動要素:介入(4)顧客や他部署との接点の場面では部下に主導権を握らせる	94
Q28(5)	課長の行動要素:介入(5)部下が困難に直面していたら自身や先輩のサポートを加える	95
Q28(6)	課長の行動要素:介入(6)問題が深刻な場合には自身が責任を持って解決する	96
Q28(7)	課長の行動要素:介入(7)難易度が高度に変化した場合は自身が責任をもって完遂する	97
Q29	課長の行動要素:仕上げ	98
Q29(1)	課長の行動要素:仕上げ(1)部下が仕事をやり切るところまで見届ける	99
Q29(2)	課長の行動要素:仕上げ(2)成果がもう一段高くなるように助言や支援を行う	100
Q29(3)	課長の行動要素:仕上げ(3)良い成果を出した際は積極的に社内外に紹介する	101
Q29(4)	課長の行動要素:仕上げ(4)良い成果を出した際は上位者とのコミュニケーションの場を設け直接成果を報告させる	102
Q29(5)	課長の行動要素:仕上げ(5)質や効率性の観点で評価する	103
Q29(6)	課長の行動要素:仕上げ(6)部下があげた成果を適正に評価する	104
Q30	課長の行動要素:検証	105
Q30(1)	課長の行動要素:検証(1)出した成果に発展や良い反響があったら本人にフィードバックする	106
Q30(2)	課長の行動要素:検証(2)良い点について何が良かったのか一緒に考える	107
Q30(3)	課長の行動要素:検証(3)成果の中で改善が必要な点について原因を一緒に振り返り内省を促す	108
Q30(4)	課長の行動要素:検証(4)「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返り自分自身の内省を実施する	109
Q31	プレイングマネジャー行動	110
Q31(1)	プレイングマネジャー行動(1)現場で何が起きているかを常に把握する	111
Q31(2)	プレイングマネジャー行動(2)顧客の現代的な悩みや課題を部下に共有する	112
Q31(3)	プレイングマネジャー行動(3)顧客のニーズに合わせてソリューションを組み立てる	113
Q31(4)	プレイングマネジャー行動(4)新しいアイデアを試す	114
Q31(5)	プレイングマネジャー行動(5)より効率的な仕事のやり方や進め方を部下に共有する	115
Q31(6)	プレイングマネジャー行動(6)部下がどのような点に苦労しているか認識する	116
Q31(7)	プレイングマネジャー行動(7)部下のコンディションを把握する	117
Q31(8)	プレイングマネジャー行動(8)自分自身の仕事の進め方などの手本を部下に示す	118

Q32	多様な部下マネジメント経験の有無	120
Q32(1)	多様な部下マネジメント経験の有無(1)同期入社または入社年次が上の部下	121
Q32(2)	多様な部下マネジメント経験の有無(2)定年後再雇用されている部下	122
Q32(3)	多様な部下マネジメント経験の有無(3)非正規社員の部下	123
Q32(4)	多様な部下マネジメント経験の有無(4)妊娠中もしくは育児と仕事を両立している部下	124
Q32(5)	多様な部下マネジメント経験の有無(5)自ら家族を介護している部下	125
Q32(6)	多様な部下マネジメント経験の有無(6)外国籍の部下	126
Q32(7)	多様な部下マネジメント経験の有無(7)メンタルヘル스에疾患がある(うつ病等)と診断されている部下	127
Q32(8)	多様な部下マネジメント経験の有無(8)大人の発達障害もしくはその傾向がある部下	128
Q32(9)	多様な部下マネジメント経験の有無(9)パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下	129
Q32(10)	多様な部下マネジメント経験の有無(10)障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下	130
Q32(11)	多様な部下マネジメント経験の有無(11)性的少数者(LGBTs)であることを表明	131
Q33	多様な部下マネジメントに対するストレス状況	132
Q33(1)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(1)同期入社または入社年次が上の部下	133
Q33(2)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(2)定年後再雇用されている部下	134
Q33(3)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(3)非正規社員の部下	135
Q33(4)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(4)妊娠中もしくは育児と仕事を両立している部下	136
Q33(5)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(5)自ら家族を介護している部下	137
Q33(6)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(6)外国籍の部下	138
Q33(7)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(7)メンタルヘル스에疾患がある(うつ病等)と診断されている部下	139
Q33(8)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(8)大人の発達障害もしくはその傾向がある部下	140
Q33(9)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(9)パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下	141
Q33(10)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(10)障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下	142
Q33(11)	多様な部下マネジメントに対するストレス状況(11)性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下	143
Q34	マネジメントスキルの自信	144

第5章 マネジメントの考え方		145
Q35	マネジメントの考え方	146
Q35(1)	マネジメントの考え方(1)A: 部下が担当している職務をプレイヤーとして経験したことがある B: 経験したことがない	147
Q35(2)	マネジメントの考え方(2)A: 部下の強み・弱みを理解していて語るができる B: 理解しているとは言えない	148
Q35(3)	マネジメントの考え方(3)A: 部下が抱える悩みについてプライベートなことまで相談される B: プライベートには関与しない	149
Q35(4)	マネジメントの考え方(4)A: 部下の過労や健康に気を配っている B: なかなか気が回らない	150
Q35(5)	マネジメントの考え方(5)A: 部下の中長期的なキャリア希望を理解している B: 理解していない	151
Q35(6)	マネジメントの考え方(6)A: 自分自身が部下のロールモデルになっている B: っていない	152
Q35(7)	マネジメントの考え方(7)A: 上司への報告や連絡を部下に任せる B: 自分自身で行う	153
Q35(8)	マネジメントの考え方(8)A: 中核となる部下とコミュニケーション B: すべての部下と均等にコミュニケーション	154
Q35(9)	マネジメントの考え方(9)A: 以前の上司のマネジメントの影響を受けている B: マネジメントスタイルは自ら考え作り上げた	155
Q35(10)	マネジメントの考え方(10)A: マネジメントという仕事は楽しい B: マネジメントという仕事は辛い	156
Q35(11)	マネジメントの考え方(11)A: 仕事を他者に頼むのが上手い B: 仕事を自分自身で抱え込んでしまう	157
Q35(12)	マネジメントの考え方(12)A: 部下の中に得意でない部下がいる B: 特にやりにくいと思う部下はいない	158
Q35(13)	マネジメントの考え方(13)A: 先頭に立ってぐいぐい引っ張るリーダーシップ B: 部下を後ろから支えて盛り立てるリーダーシップ	159
Q35(14)	マネジメントの考え方(14)A: 部下たちはとても優秀 B: 部下たちはあまり出来がよくない	160
Q35(15)	マネジメントの考え方(15)A: 一定の時間の中で業務を行う B: 成果を出すためにはかける時間を惜しまない	161
Q35(16)	マネジメントの考え方(16)A: 成果よりもプロセスが重要 B: プロセスよりも成果が重要	162
Q35(17)	マネジメントの考え方(17)A: 顧客の要求にはできる限り応える B: 難しい要求には応えない	163
Q35(18)	マネジメントの考え方(18)A: 仕事は個人よりもチームを優先 B: 仕事はチームよりも個人を優先	164
Q35(19)	マネジメントの考え方(19)A: 成長するためにはある程度時間をかけて働く必要がある B: 成長と働く時間には関係がない	165
Q35(20)	マネジメントの考え方(20)A: 部下の家庭や生活のことを気にかける必要がある B: 部下の家庭や生活には関与しない	166
Q35(21)	マネジメントの考え方(21)A: ほかの人ができる仕事は任せる B: ほかの人ができる仕事であっても自分で行う	167
Q35(22)	マネジメントの考え方(22)A: 家事や育児に関して男性は主体的に行うべき B: 女性が中心で行うことはやむを得ない	168
調査票		169

第1章

勤務実態・職場実態

第1章 勤務実態・職場実態

- 「マネジャーとしての目標(チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標)と、プレイヤーとしての個人目標の両方が設定されている」は、全体では59.6%であった。

Q6 業績目標の内容

(%)

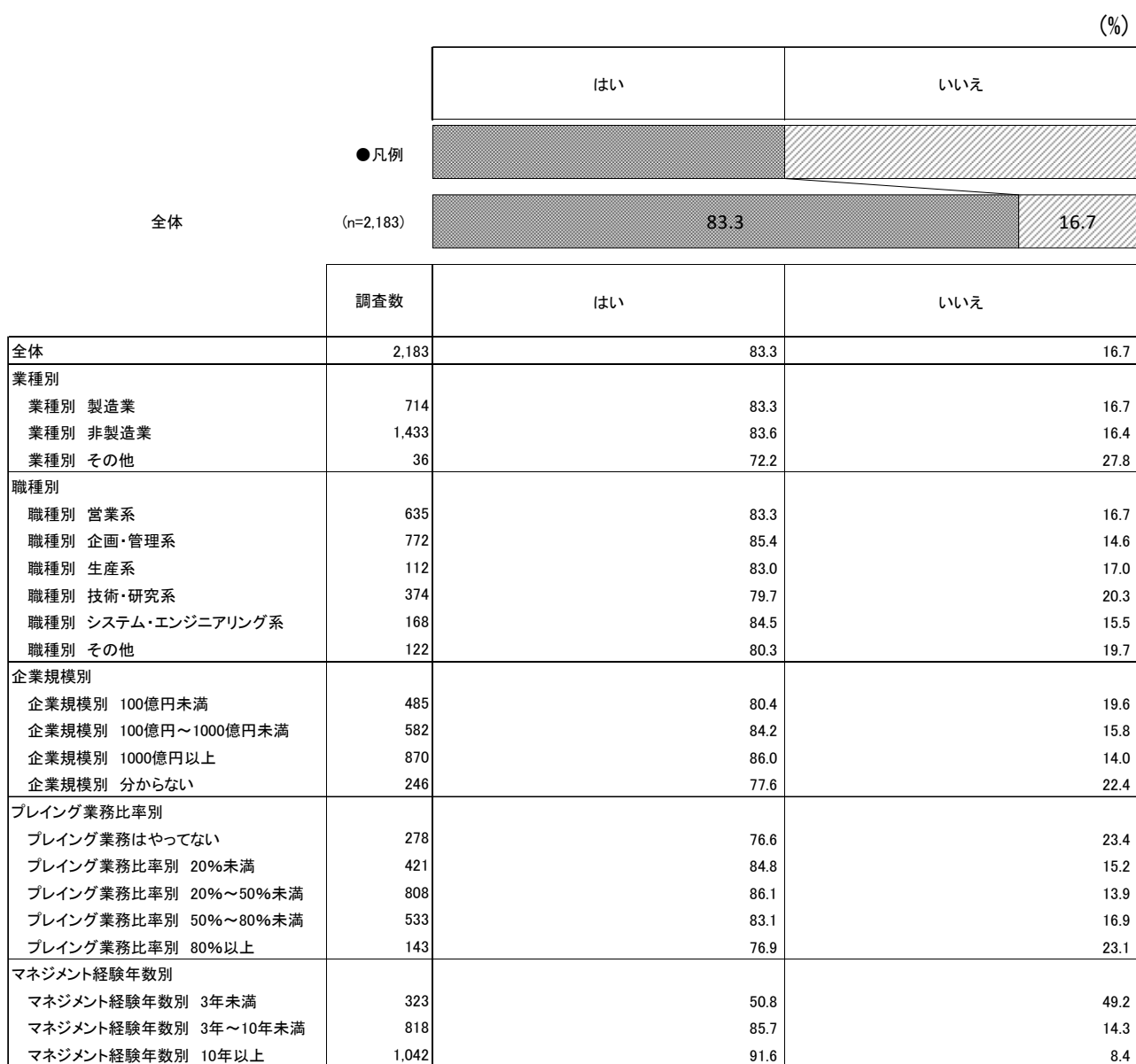
		マネジャーとしての目標 (チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標)と、プレイヤーとしての個人目標の両方が設定されている	マネジャーとしての目標 (チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標)のみが設定されている	プレイヤーとしての個人目標のみが設定されている	明確な業績目標は設定されていない
●凡例					
全体	(n=2,183)	59.6	27.2	3.0	10.2
	調査数	マネジャーとしての目標 (チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標)と、プレイヤーとしての個人目標の両方が設定されている	マネジャーとしての目標 (チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標)のみが設定されている	プレイヤーとしての個人目標のみが設定されている	明確な業績目標は設定されていない
全体	2,183	59.6	27.2	3.0	10.2
業種別					
業種別 製造業	714	63.7	26.6	2.7	7.0
業種別 非製造業	1,433	57.4	27.8	3.1	11.7
業種別 その他	36	66.7	13.9	5.6	13.9
職種別					
職種別 営業系	635	58.6	32.4	3.5	5.5
職種別 企画・管理系	772	57.5	25.3	2.8	14.4
職種別 生産系	112	60.7	25.9	1.8	11.6
職種別 技術・研究系	374	59.9	28.9	2.9	8.3
職種別 システム・エンジニアリング系	168	73.8	17.3	2.4	6.5
職種別 その他	122	57.4	22.1	3.3	17.2
企業規模別					
企業規模別 100億円未満	485	55.5	24.1	3.7	16.7
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	62.2	27.1	2.6	8.1
企業規模別 1000億円以上	870	61.5	30.0	2.5	6.0
企業規模別 分からない	246	55.3	23.6	4.1	17.1
プレイング業務比率別					
プレイング業務はやってない	278	29.9	42.8	4.7	22.7
プレイング業務比率別 20%未満	421	50.1	41.1	1.0	7.8
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	66.7	25.0	2.4	5.9
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	71.1	15.6	3.2	10.1
プレイング業務比率別 80%以上	143	62.9	11.9	8.4	16.8
マネジメント経験年数別					
マネジメント経験年数別 3年未満	323	55.1	26.6	5.3	13.0
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	61.2	27.3	2.1	9.4
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	59.8	27.4	3.0	9.9

Q6. あなたが課されている業績目標は、以下の項目の中のどれに該当しますか。

第1章 勤務実態・職場実態

- 管理職としての4回以上の業績評価経験の有無をたずねると、全体では「はい」が83.3%であった。
- マネジメント経験年数別では、10年以上で「はい」が91.6%と、9割を超える。

Q7 4回以上の業績評価経験有無



- Q7. あなたは、これまでに、管理職として4回以上業績評価を受けていますか。
 ※管理職とは、一次考課者として直接業務指導や考課を行う立場をさします。

第1章 勤務実態・職場実態

- 直近4回の実績評価で目標を達成できたのは、全体では「4回(毎回で達成できた)」が、39.7%と最も多い。
- 一方、「明確な業績目標を設定されていない」が12.5%と1割を超える。

Q8 直近4回の実績

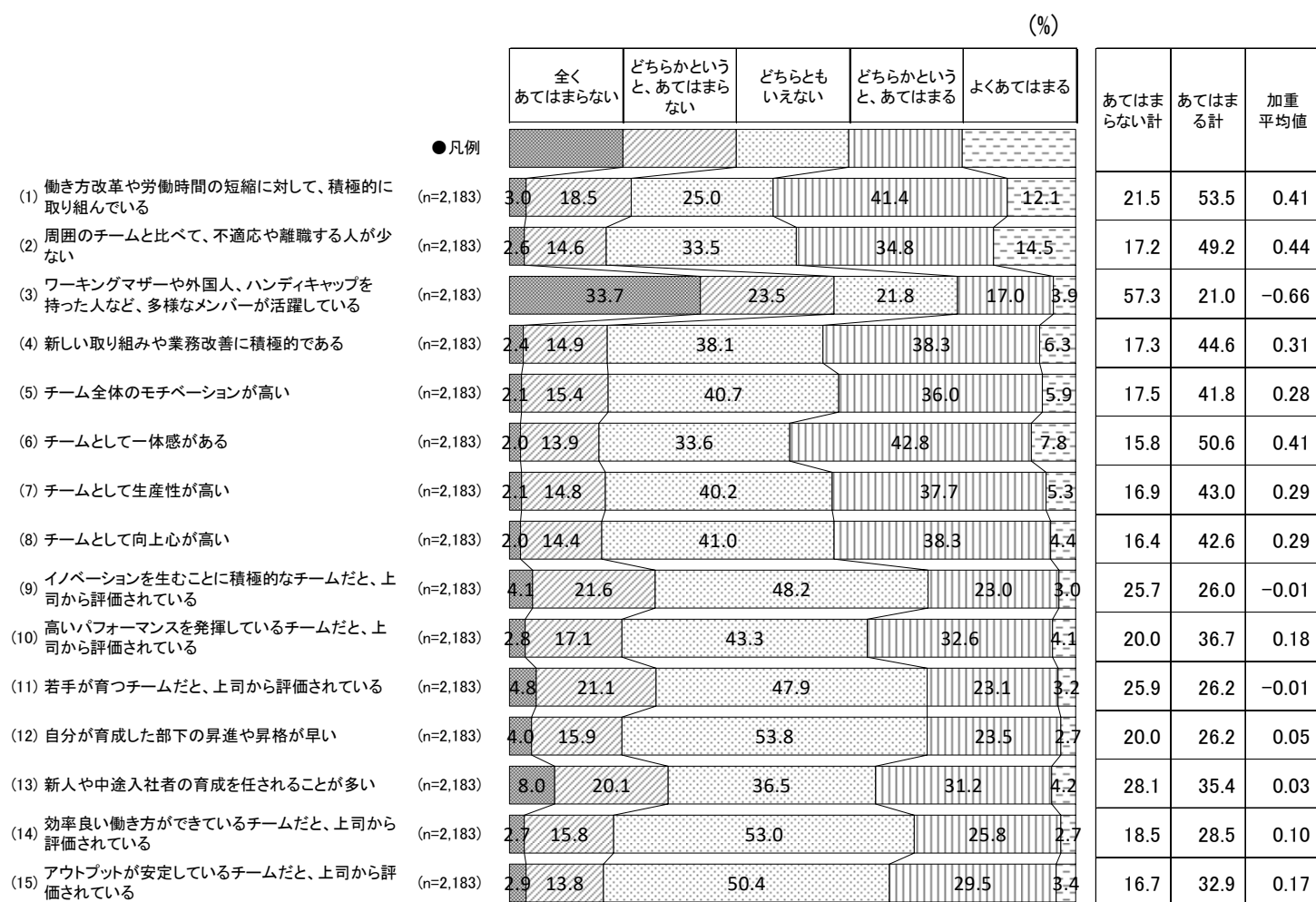
		(%)						平均 (回)
		0回 (1回も目標達成 できていない)	1回	2回	3回	4回 (毎回で達成 できた)	明確な業績 目標を設定 されていない	
●凡例 (n=1,819)		4.5	5.8	19.2	18.2	39.7	12.5	2.95
	調査数	0回 (1回も目標達成 できていない)	1回	2回	3回	4回 (毎回で達成 できた)	明確な業績 目標を設定 されていない	平均 (回)
全体	1,819	4.5	5.8	19.2	18.2	39.7	12.5	2.95
業種別								
業種別 製造業	595	5.0	4.0	19.3	20.5	39.0	12.1	2.96
業種別 非製造業	1,198	4.2	6.7	19.3	17.2	40.1	12.6	2.94
業種別 その他	26	3.8	7.7	15.4	11.5	42.3	19.2	3.00
職種別								
職種別 営業系	529	5.1	9.6	23.1	22.9	33.1	6.2	2.74
職種別 企画・管理系	659	4.2	3.6	17.6	16.4	39.9	18.2	3.03
職種別 生産系	93	6.5	1.1	20.4	17.2	39.8	15.1	2.97
職種別 技術・研究系	298	2.3	5.7	15.4	16.1	49.3	11.1	3.17
職種別 システム・エンジニアリング系	142	4.9	5.6	19.7	15.5	44.4	9.9	2.98
職種別 その他	98	6.1	5.1	19.4	16.3	38.8	14.3	2.89
企業規模別								
企業規模別 100億円未満	390	5.6	8.7	19.2	17.7	32.6	16.2	2.75
企業規模別 100億円～1000億円未満	490	3.7	7.6	20.2	19.2	37.8	11.6	2.90
企業規模別 1000億円以上	748	3.7	3.3	18.6	18.4	46.0	9.9	3.11
企業規模別 分からない	191	6.8	5.2	19.4	15.7	35.1	17.8	2.82
プレイング業務比率別								
プレイング業務はやってない	213	4.7	2.8	14.6	17.8	39.9	20.2	3.07
プレイング業務比率別 20%未満	357	4.2	4.8	21.6	13.7	44.5	11.2	3.01
プレイング業務比率別 20%～50%未満	696	4.0	6.3	20.4	20.1	41.2	7.9	2.96
プレイング業務比率別 50%～80%未満	443	5.2	5.9	17.6	21.2	34.8	15.3	2.88
プレイング業務比率別 80%以上	110	4.5	11.8	20.0	9.1	34.5	20.0	2.72
マネジメント経験年数別								
マネジメント経験年数別 3年未満	164	2.4	7.3	17.7	17.1	36.6	18.9	2.96
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	701	5.1	6.6	19.7	18.3	36.7	13.7	2.87
マネジメント経験年数別 10年以上	954	4.3	5.0	19.2	18.3	42.6	10.6	3.00

Q8. 直近4回の管理職としてのご自身の業績評価についてお答えください。直近4回のうち、目標を達成できたのは何回ですか。
※自分が担当する課やチームが変わっていても構いません。

第1章 勤務実態・職場実態

- 「働き方改革や労働時間の短縮に対して、積極的に取り組んでいる」「チームとして一体感がある」では、あてはまる計がそれぞれ5割を超えている。
- 「ワーキングマザーや外国人、ハンディキャップを持った人など、多様なメンバーが活躍している」では、あてはまらない計が57.3%と、他の要素に比べて多い。

Q9 課やチームの現状

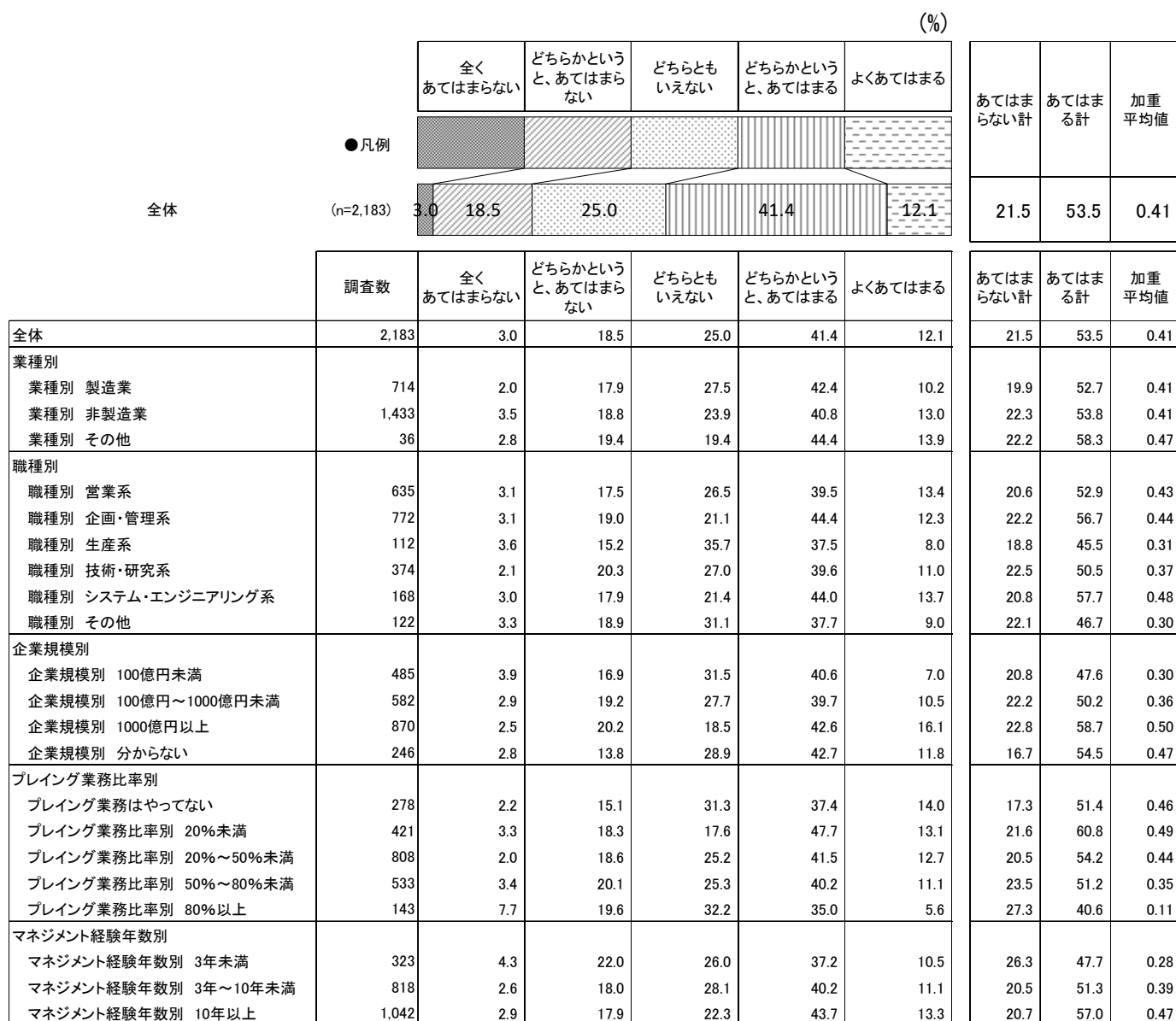


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。

第1章 勤務実態・職場実態

- 課やチームの現状について、働き方改革や時短に対して積極的である割合(あてはまる計)は、全体では53.5%であった。
- 特に「どちらかという、あてはまる」が41.4%と多い。

Q9 課やチームの現状(1)働き方改革や時短に対して積極的

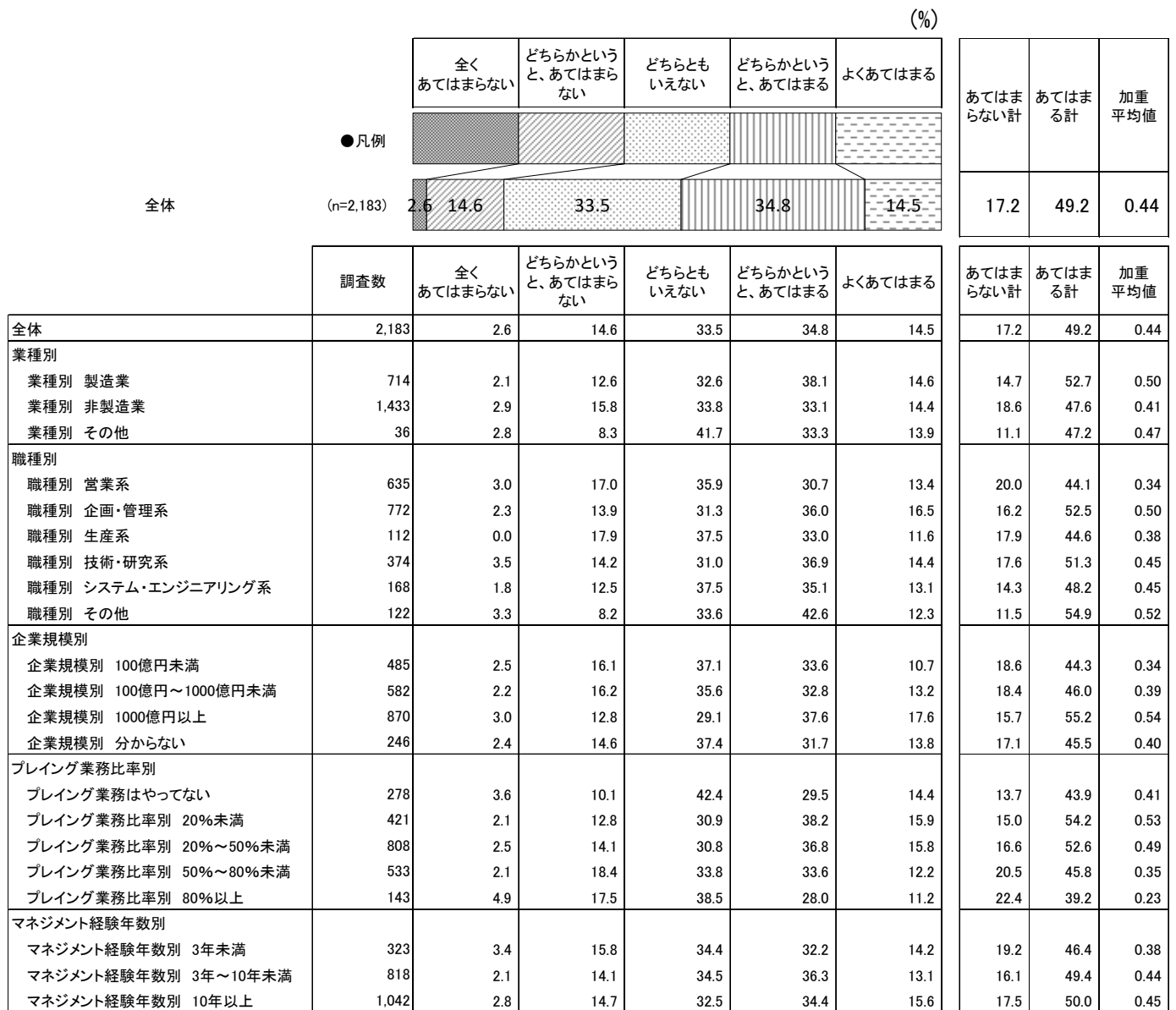


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
 (1) 働き方改革や労働時間の短縮に対して、積極的に取り組んでいる

第1章 勤務実態・職場実態

- 周囲に比べて不適応や離職者が少ないとする割合(あてはまる計)は、全体では49.2%であった。
- あてはまらない計は17.2%であった。

Q9 課やチームの現状(2)周囲に比べて不適応や離職者が少ない

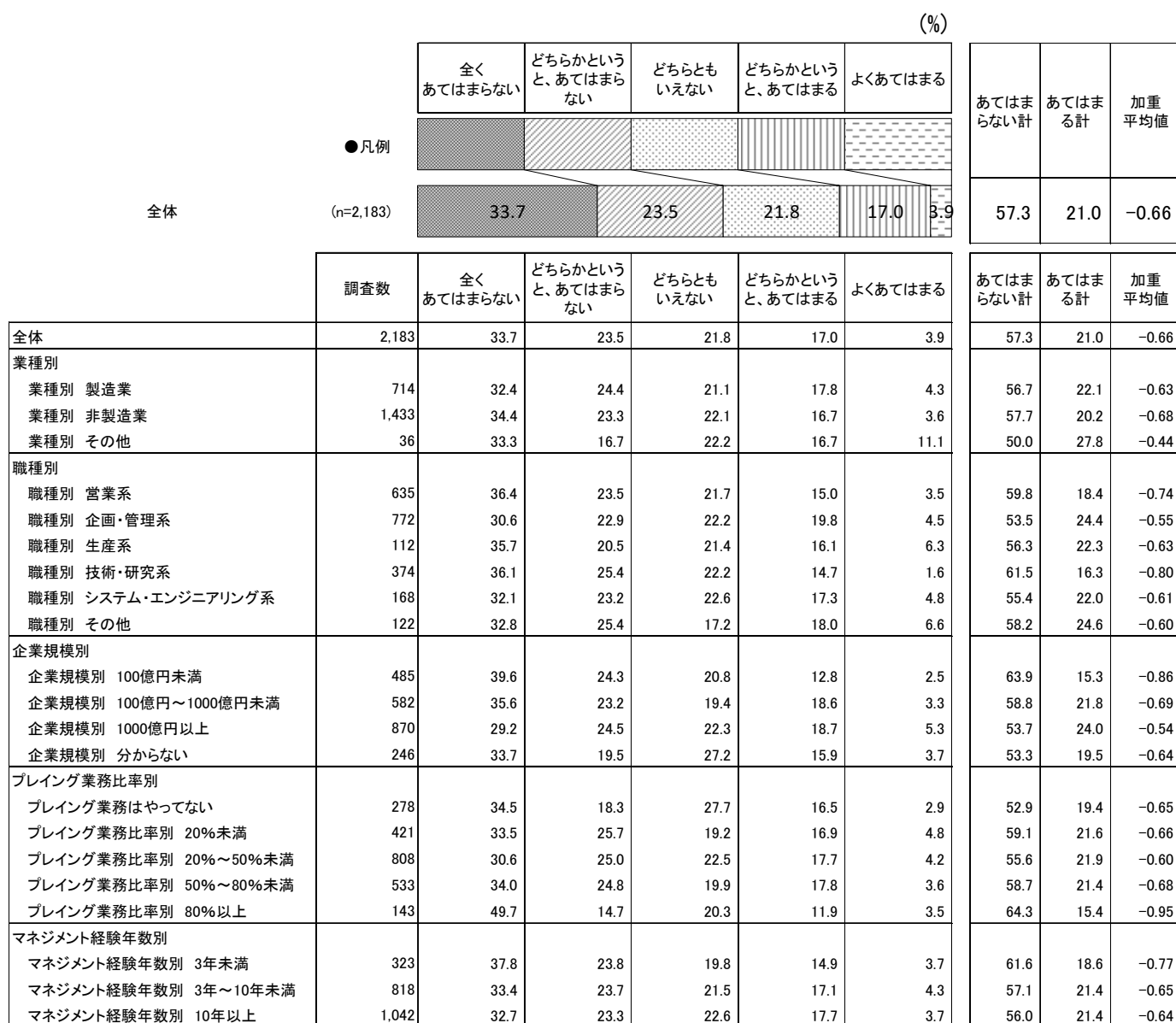


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(2)周囲のチームと比べて、不適応や離職する人が少ない

第1章 勤務実態・職場実態

- 多様なメンバーが活躍しているとする割合(あてはまる計)は、全体では21.0%であった。
- 一方、あてはまらない計は57.3%と、5割を超えている。

Q9 課やチームの現状(3)多様なメンバーが活躍している

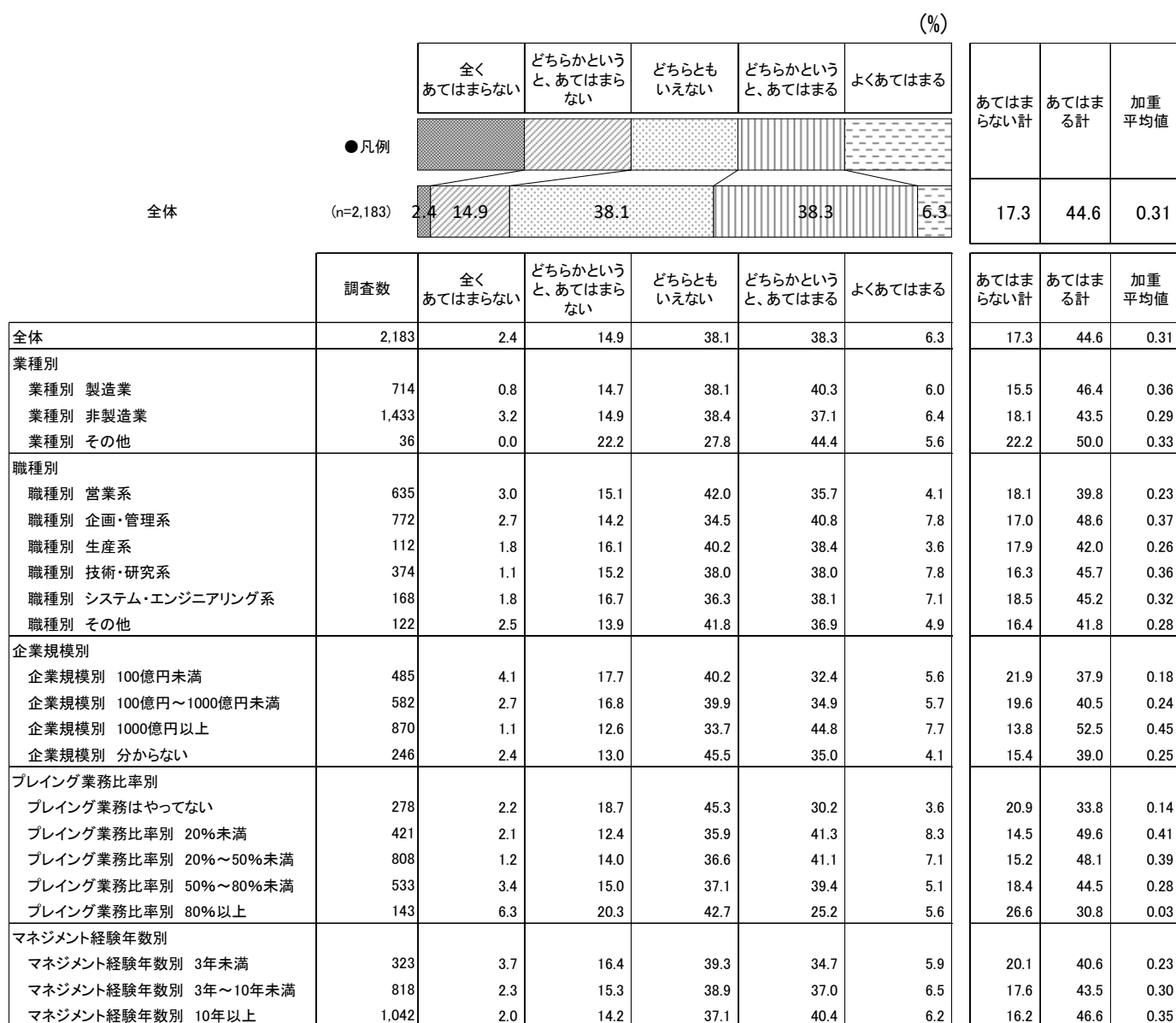


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
 (3) ワーキングマザーや外国人、ハンディキャップを持った人など、多様なメンバーが活躍している

第1章 勤務実態・職場実態

- 新しい取り組みや業務改善に積極的とする割合(あてはまる計)は、全体では44.6%であった。
- あてはまらない計は17.3%であった。

Q9 課やチームの現状(4)新しい取り組みや業務改善に積極的

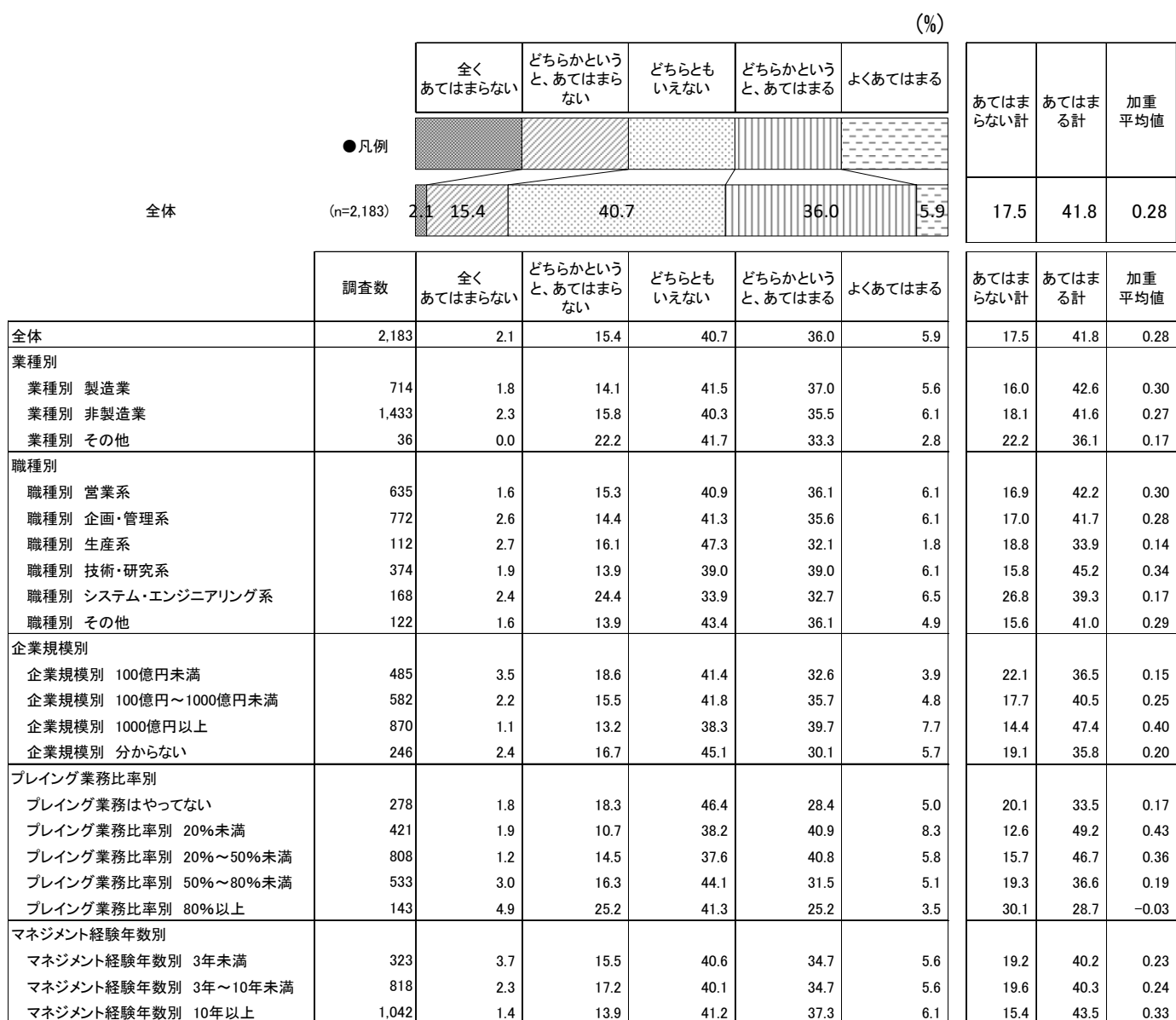


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(4)新しい取り組みや業務改善に積極的である

第1章 勤務実態・職場実態

- チーム全体のモチベーションが高いとする割合(あてはまる計)は、全体では41.8%であった。
- 「どちらともいえない」が40.7%を占める。

Q9 課やチームの現状(5)チーム全体のモチベーションが高い

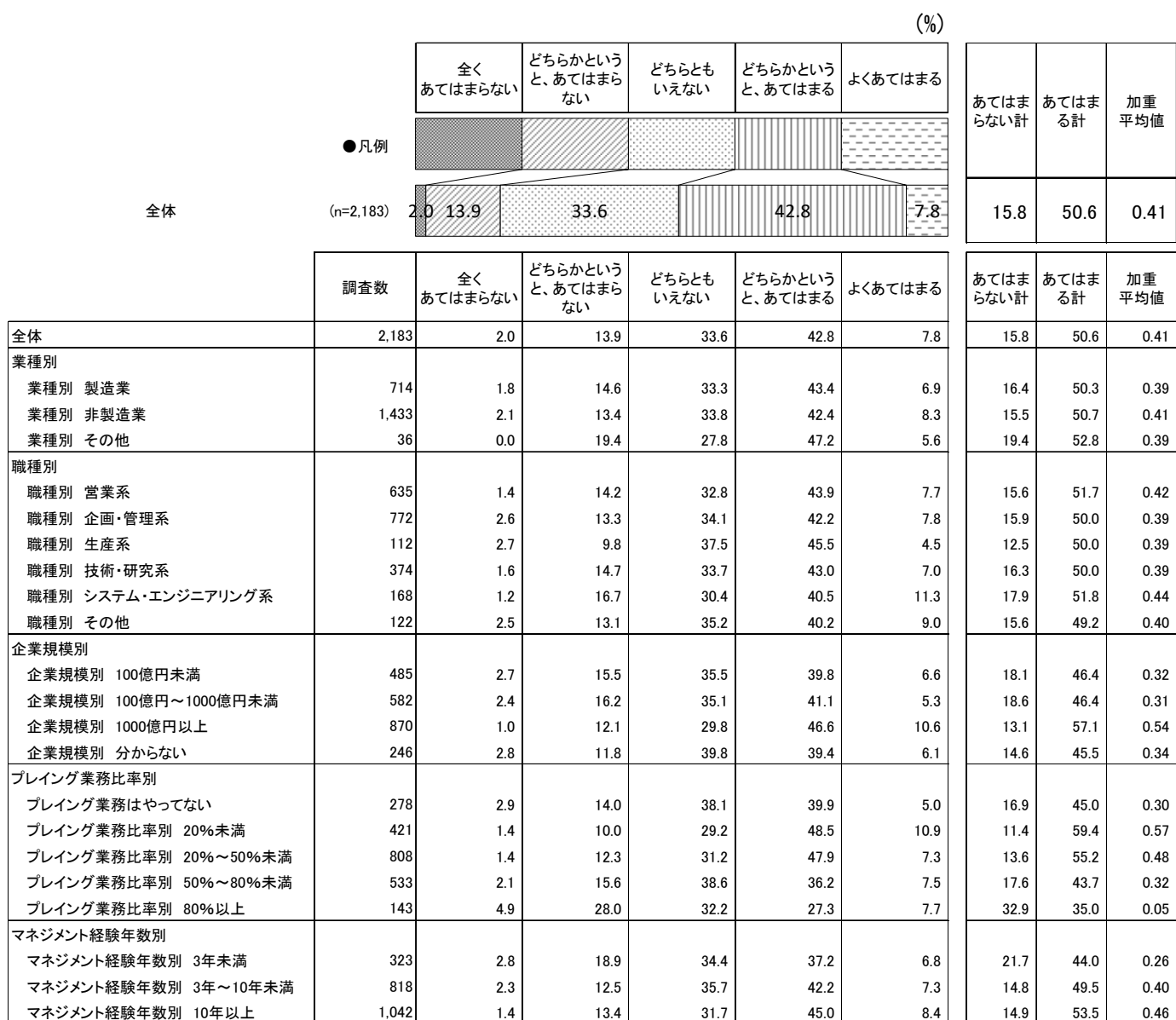


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(5) チーム全体のモチベーションが高い

第1章 勤務実態・職場実態

- チームとして一体感があるとする割合(あてはまる計)は、全体では50.6%と半数以上。
- あてはまらない計は15.8%であった。

Q9 課やチームの現状(6)チームとして一体感がある

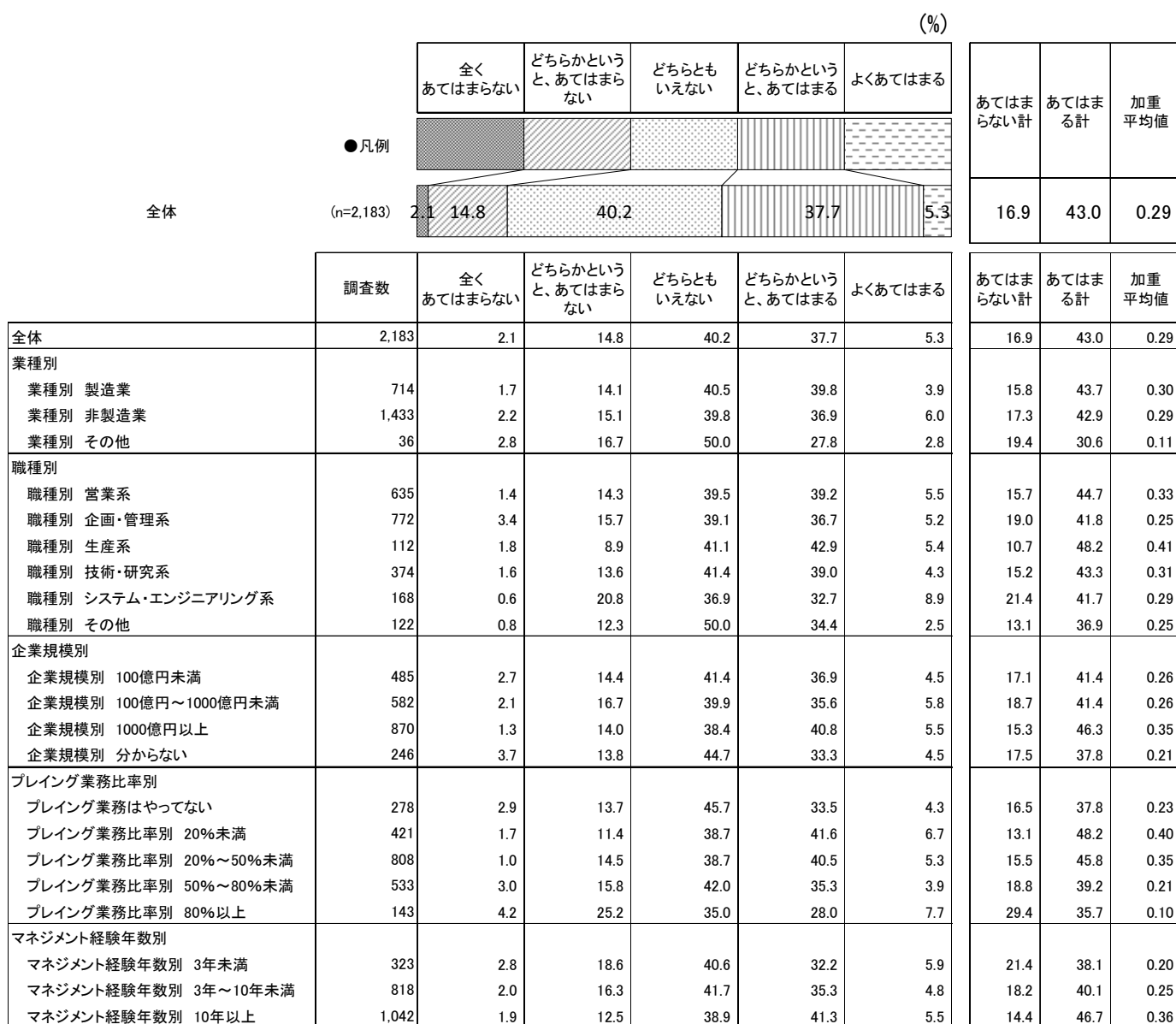


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(6) チームとして一体感がある

第1章 勤務実態・職場実態

- チームとして生産性が高いとする割合(あてはまる計)は、全体では43.0%であった。
- 「どちらともいえない」が40.2%を占める。

Q9 課やチームの現状(7)チームとして生産性が高い

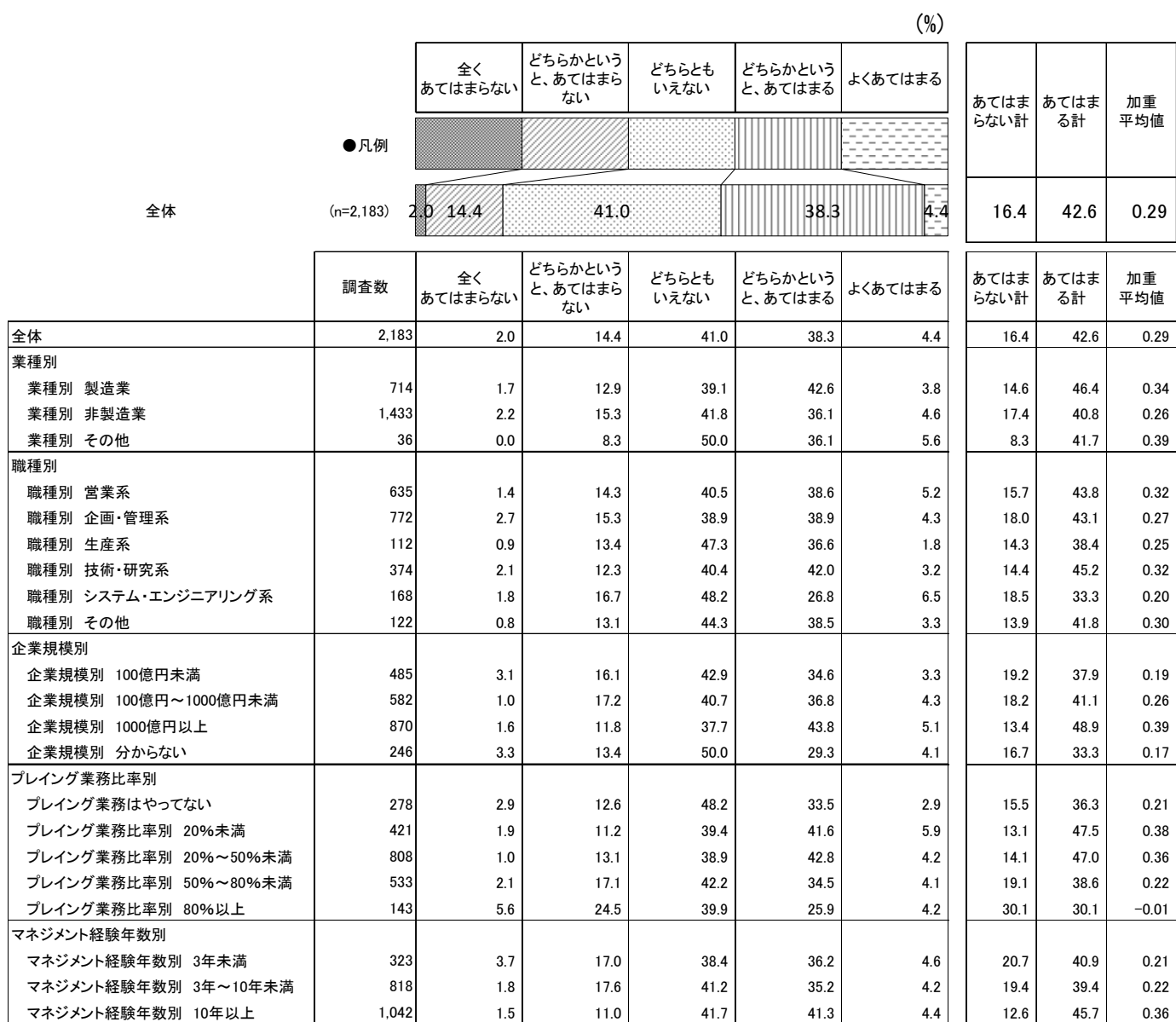


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(7) チームとして生産性が高い

第1章 勤務実態・職場実態

- チームとして向上心が高いとする割合(あてはまる計)は、全体では42.6%であった。
- 「どちらともいえない」が41.0%を占める。

Q9 課やチームの現状(8)チームとして向上心が高い

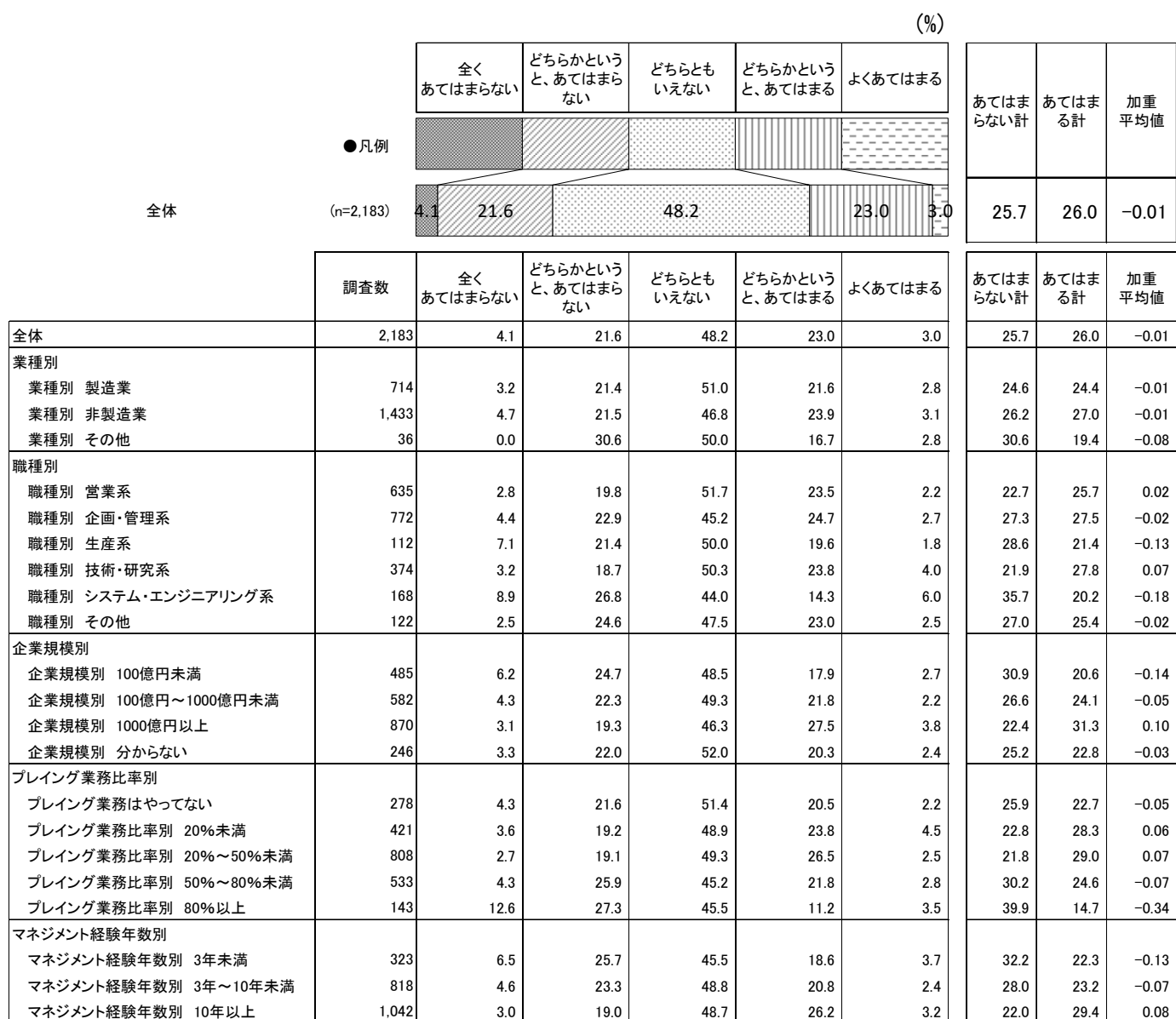


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(8) チームとして向上心が高い

第1章 勤務実態・職場実態

- イノベーションを生むことに積極的と上司に評価されている割合(あてはまる計)は、全体では26.0%であった。
- 「どちらともいえない」が48.2%を占める。

Q9 課やチームの現状(9)イノベーションを生むことに積極的と上司に評価されている

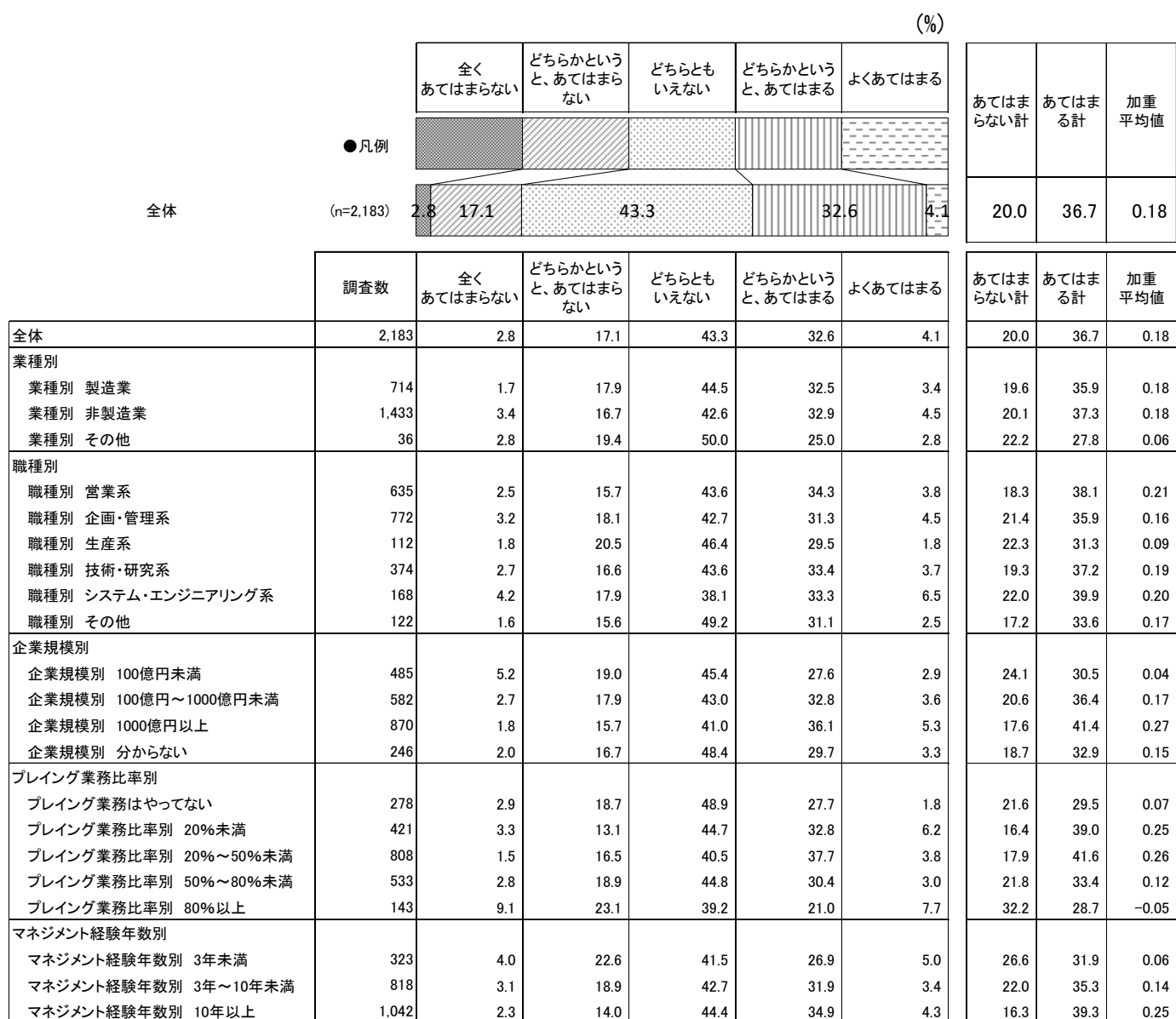


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(9) イノベーションを生むことに積極的なチームだと、上司から評価されている

第1章 勤務実態・職場実態

- 現状として、高パフォーマンスと上司に評価されているとする割合(あてはまる計)は、全体では36.7%であった。
- 一方、あてはまらない計は20.0%であった。

Q9 課やチームの現状(10)高パフォーマンスと上司に評価されている

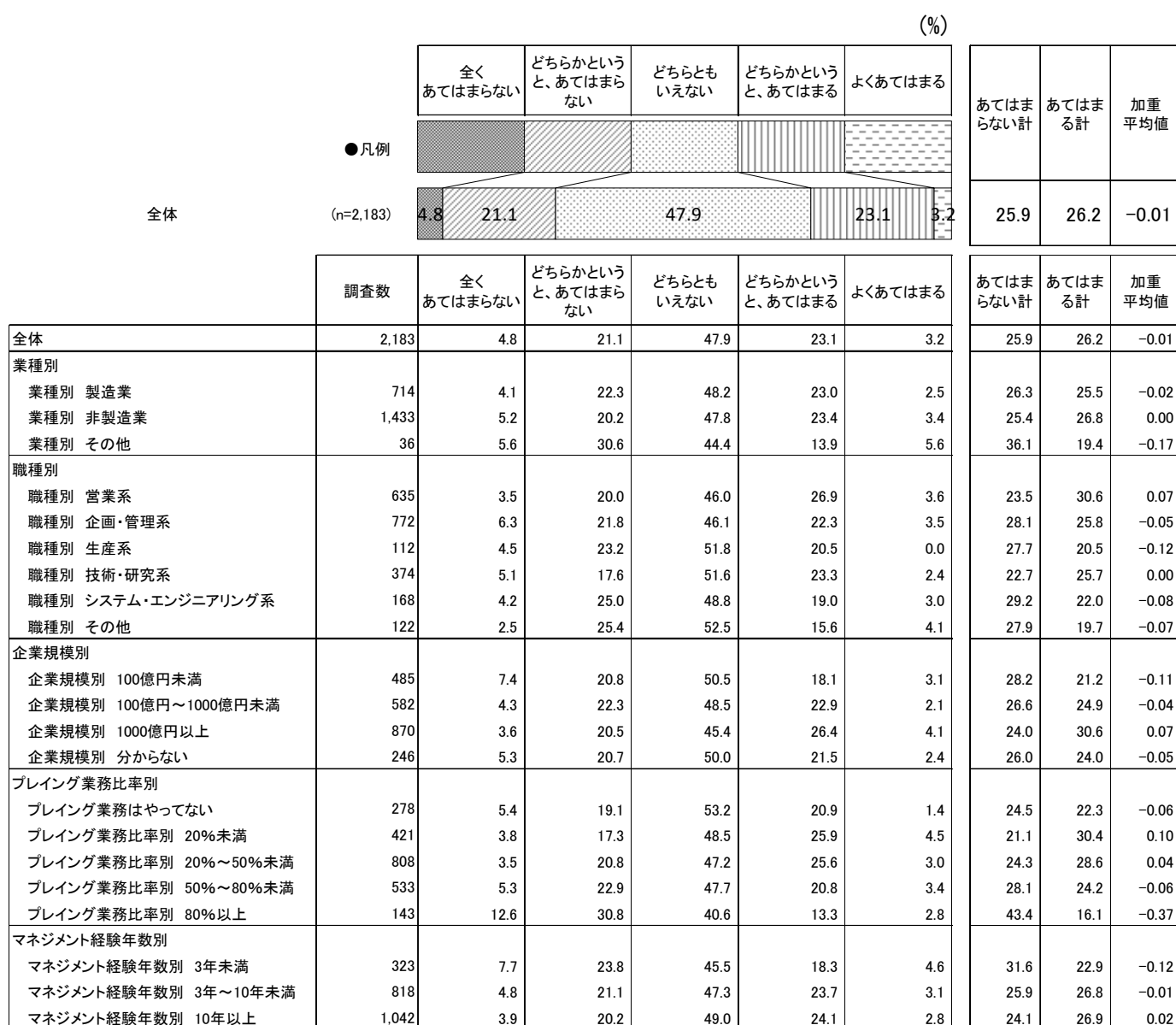


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
 (10) 高いパフォーマンスを発揮しているチームだと、上司から評価されている

第1章 勤務実態・職場実態

- 若手が育つと上司に評価されているとする割合(あてはまる計)は、全体では26.2%であった。
- 一方、あてはまらない計は25.9%であった。

Q9 課やチームの現状(11)若手が育つと上司に評価されている

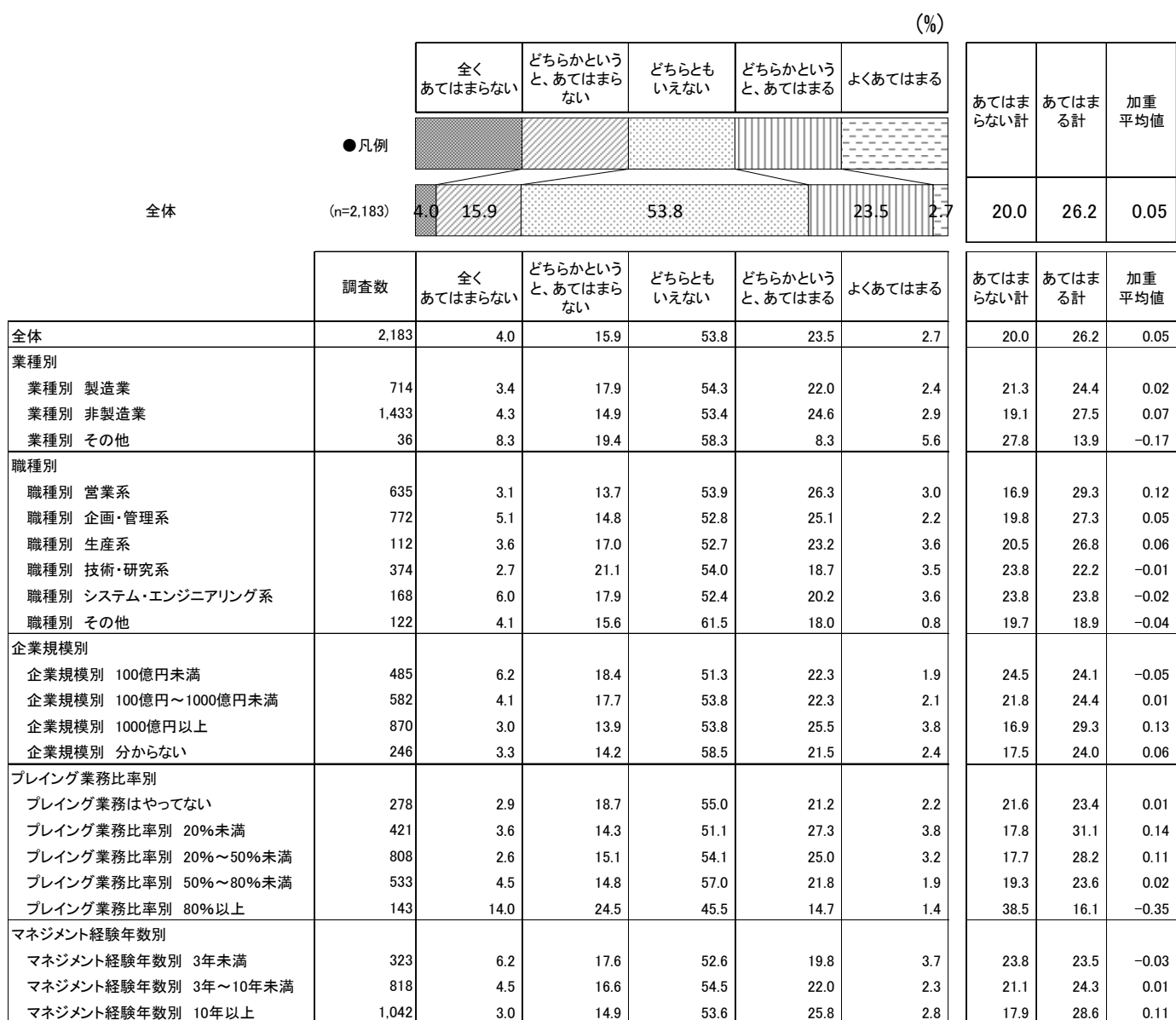


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(11)若手が育つチームだと、上司から評価されている

第1章 勤務実態・職場実態

- 育成した部下の昇進や昇格が早いとする割合(あてはまる計)は、全体では26.2%であった。
- 「どちらともいえない」は53.8%と5割を超えている。

Q9 課やチームの現状(12)育成した部下の昇進や昇格が早い

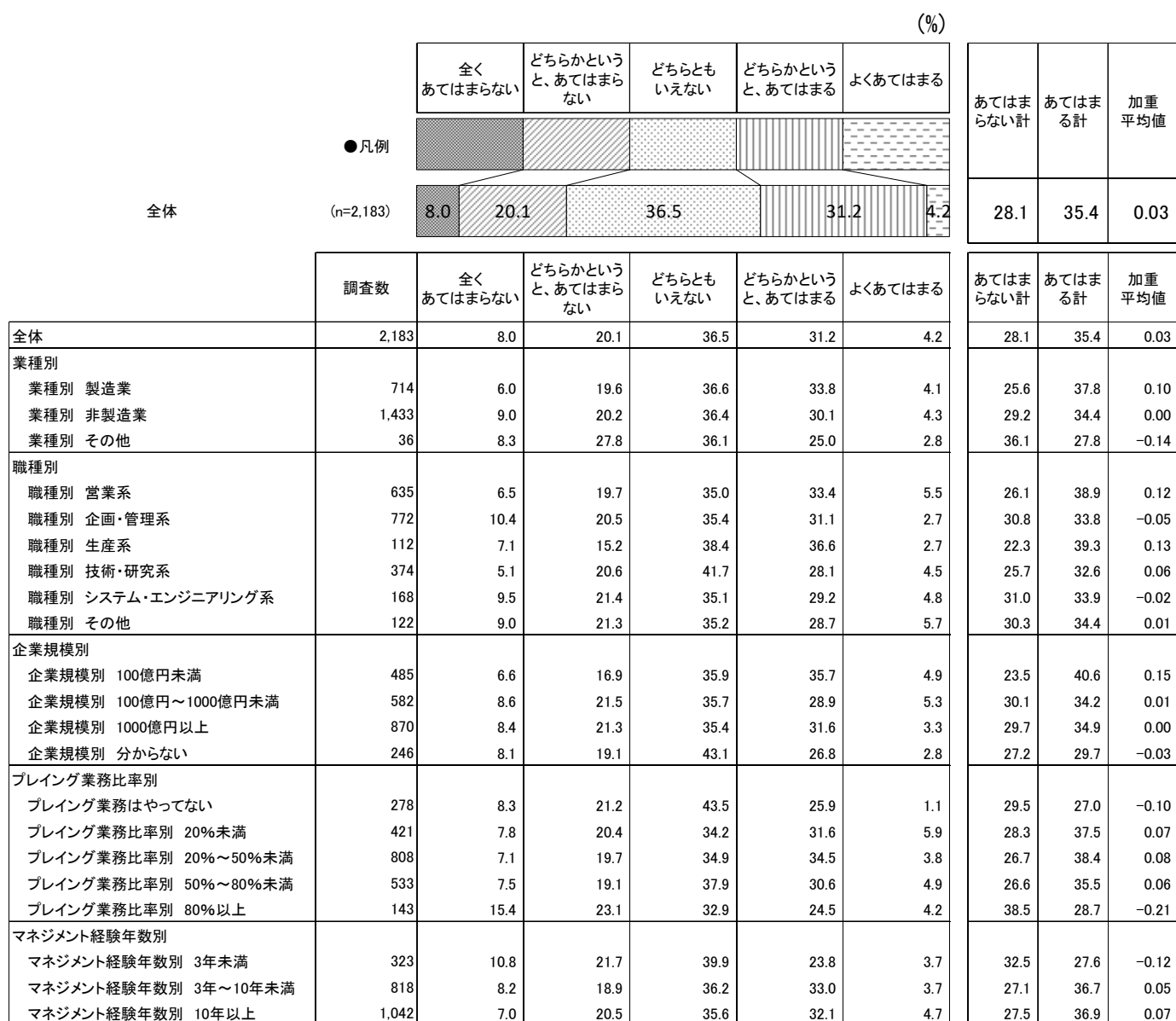


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(12) 自分が育成した部下の昇進や昇格が早い

第1章 勤務実態・職場実態

- 新人や中途入社者の育成を任されることが多いとする割合(あてはまる計)は、全体では35.4%であった。
- 一方、あてはまらない計は28.1%であった。

Q9 課やチームの現状(13)新人や中途入社者の育成を任されることが多い

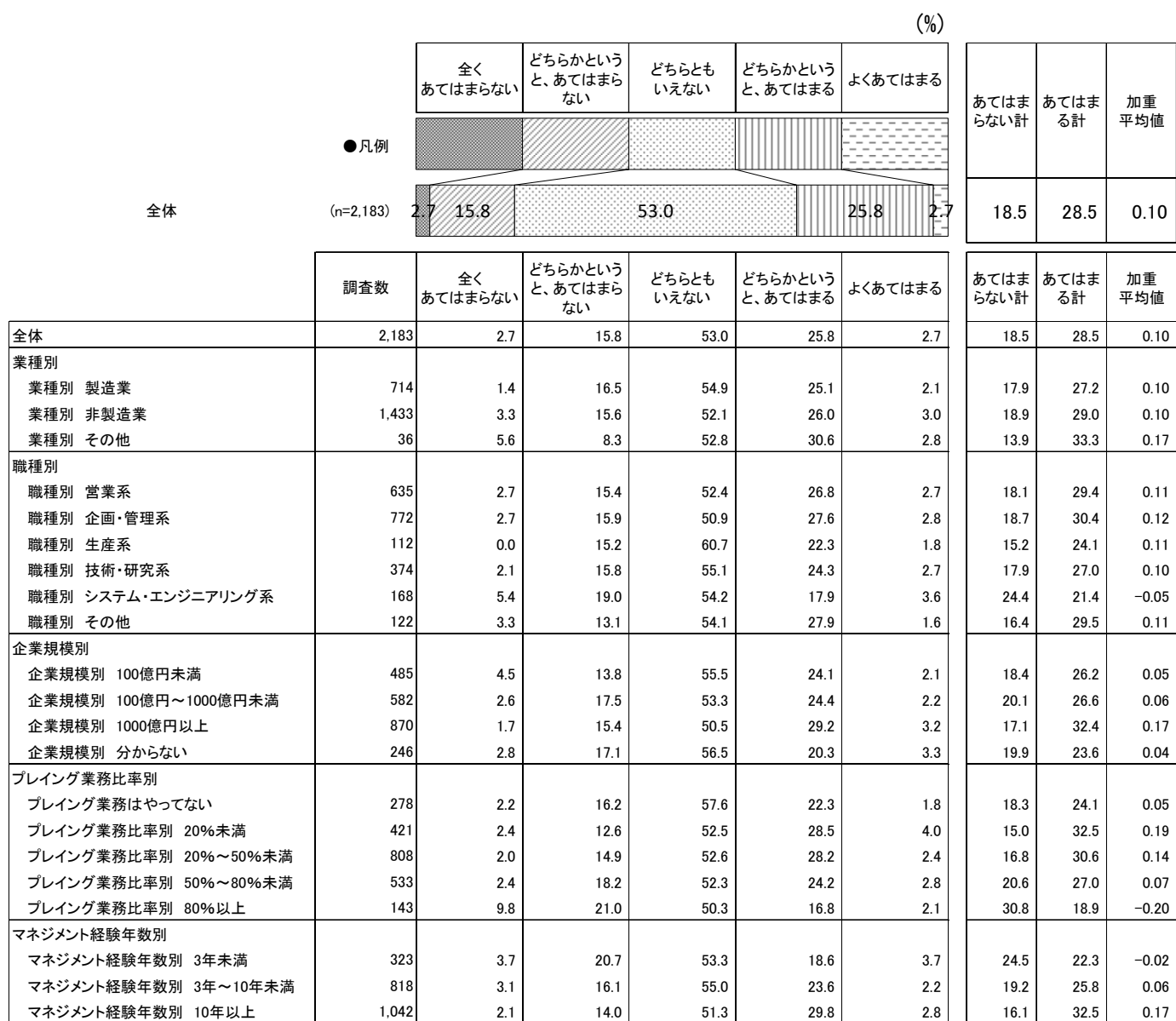


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
(13) 新人や中途入社者の育成を任されることが多い

第1章 勤務実態・職場実態

- 効率よい働き方と上司に評価されているとする割合(あてはまる計)は、全体では28.5%であった。
- 「どちらともいえない」は53.0%と、5割を超えている。

Q9 課やチームの現状(14)効率よい働き方と上司に評価されている

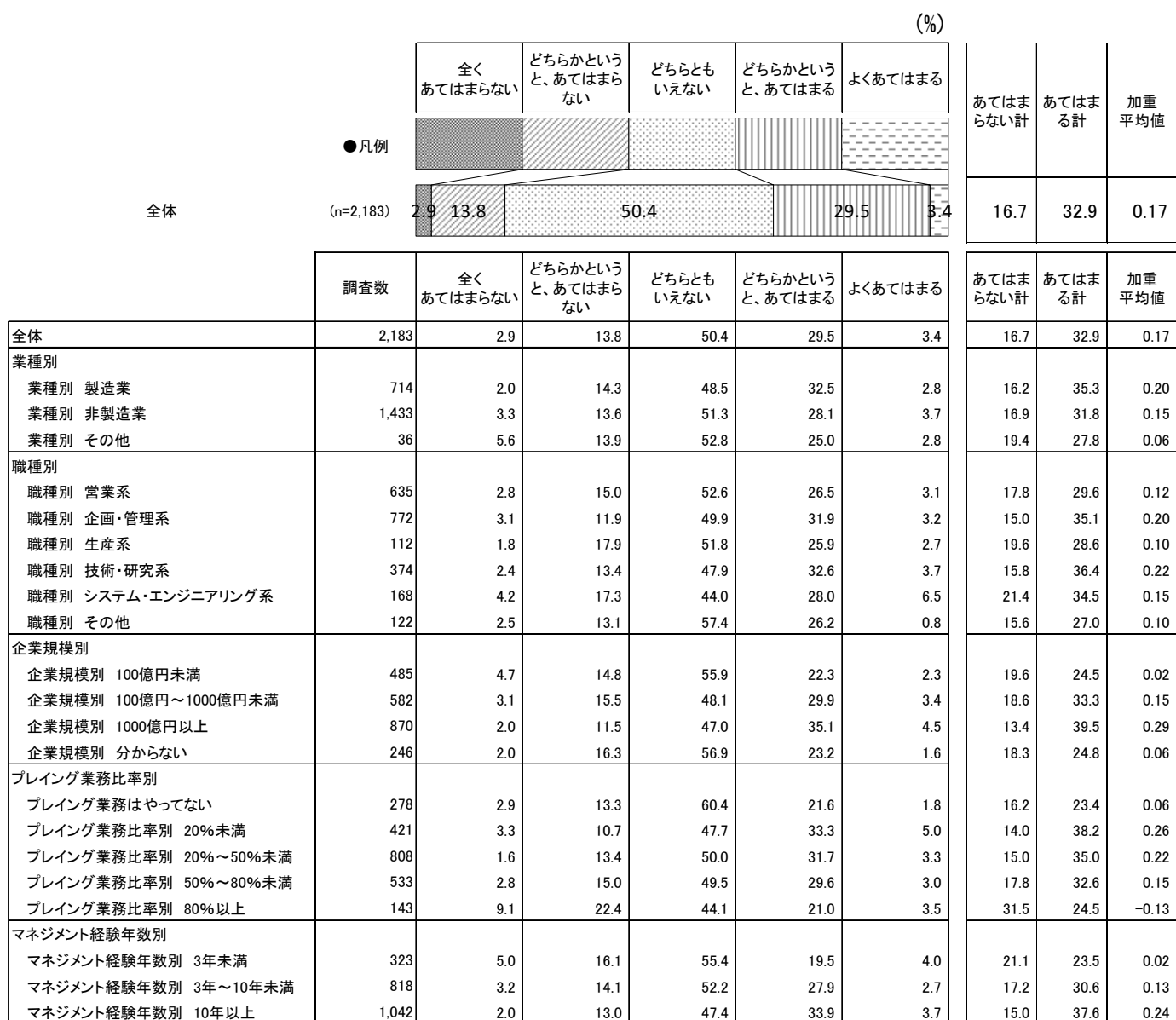


Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
 (14) 効率良い働き方ができているチームだと、上司から評価されている

第1章 勤務実態・職場実態

- アウトプットが安定していると上司に評価されているとする割合(あてはまる計)は、全体では32.9%であった。
- 「どちらともいえない」は50.4%と、5割を超えている。

Q9 課やチームの現状(15)アウトプットが安定していると上司に評価されている



Q9. ご自身の課やチームの現状について、お答えください。
 (15) アウトプットが安定しているチームだと、上司から評価されている

第1章 勤務実態・職場実態

- 週の労働時間をたずねると、全体では「45～60時間未満」が最も多く、54.9%であった。
- 平均時間は47.78時間であった。

Q10 労働時間

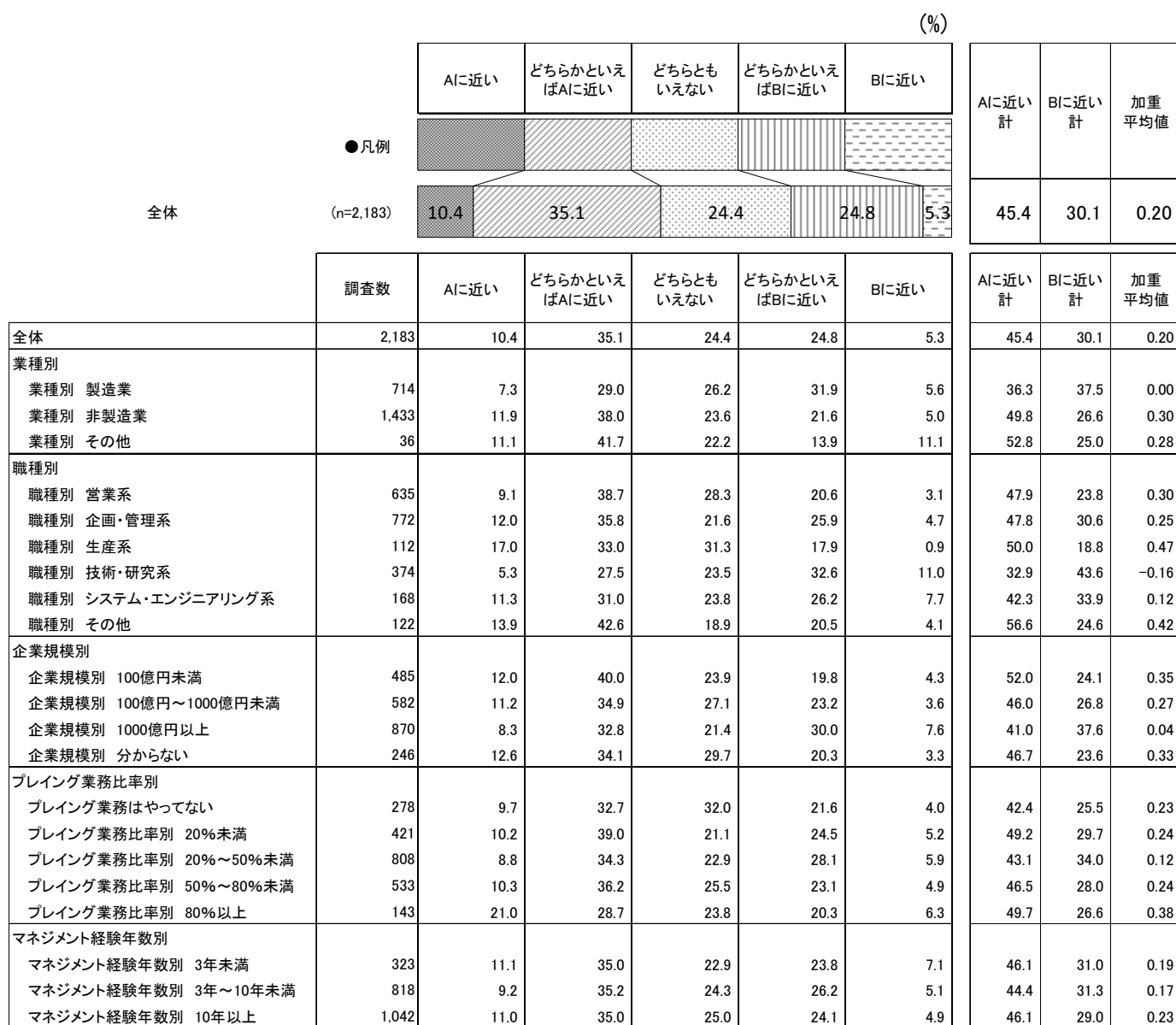


Q10. あなたは、最近1年間で平均して、週に何時間程度働いてますか。
休憩時間を除いて、実際に働いている時間をご記入ください。

第1章 勤務実態・職場実態

- 職務特性のうち、新規性について「A:やり方や進め方が決まっている職務/B:これまでと異なるやり方や進め方が求められる」のどちらであるかをたずねると、全体ではAに近い計が45.4%であった。

Q11 職務特性1(新規性)A:やり方や進め方が決まっている職務 B:これまでと異なるやり方や進め方が求められる



Q11. ご自身の課やチームが主に実施している職務の特性について、お答えください。

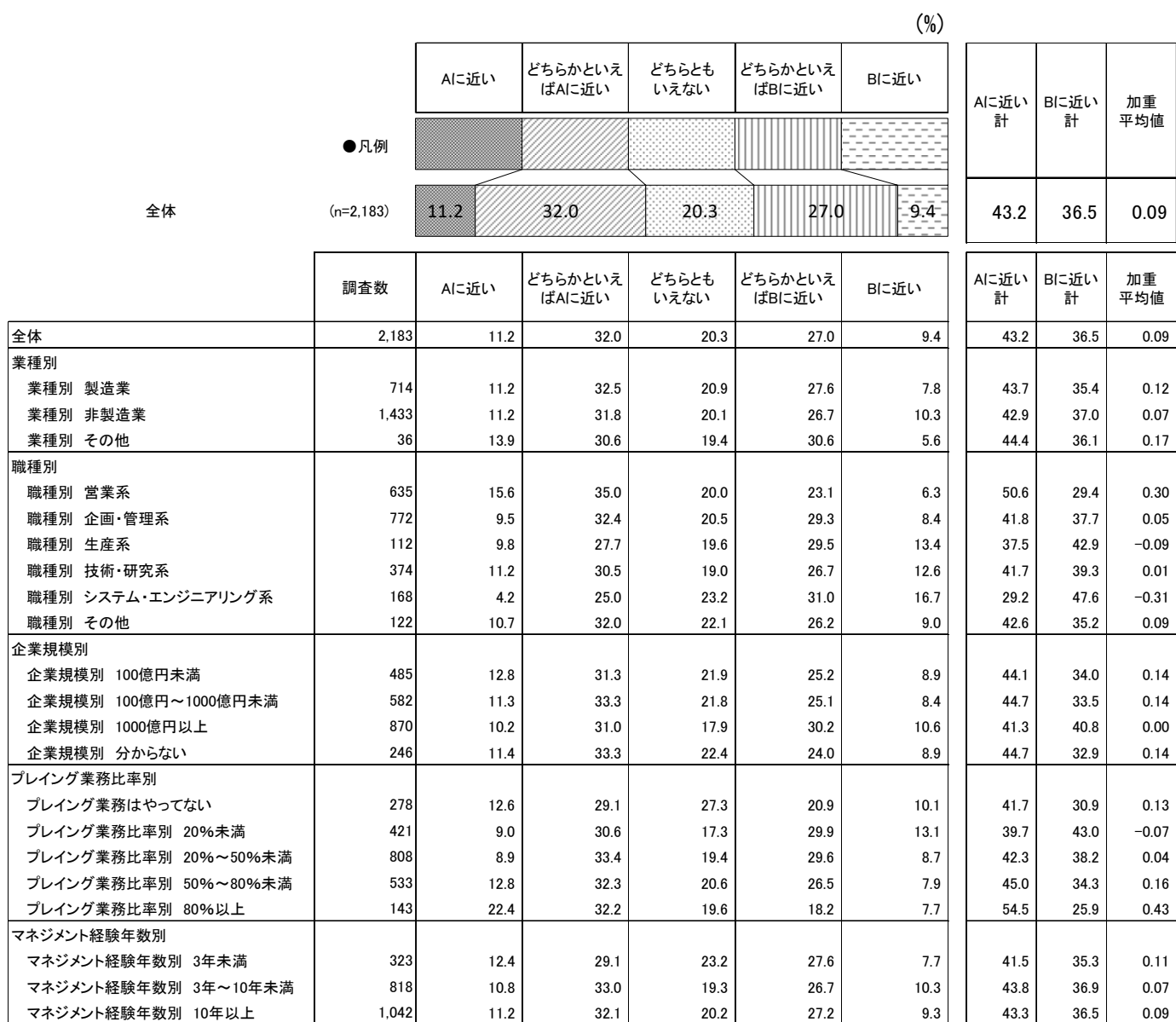
A:やり方や進め方が決まっている職務が多い

B:これまでとは異なるやり方や進め方が求められる職務が多い

第1章 勤務実態・職場実態

- 職務特性のうち、協働必要性について「A:個人で完結させる仕事/B:複数人で完結させる仕事」のどちらであるかをたずねると、全体ではAに近い計が43.2%であった。

Q12 職務特性2(協働必要性)A:個人で完結させる仕事 B:複数人で完結させる仕事

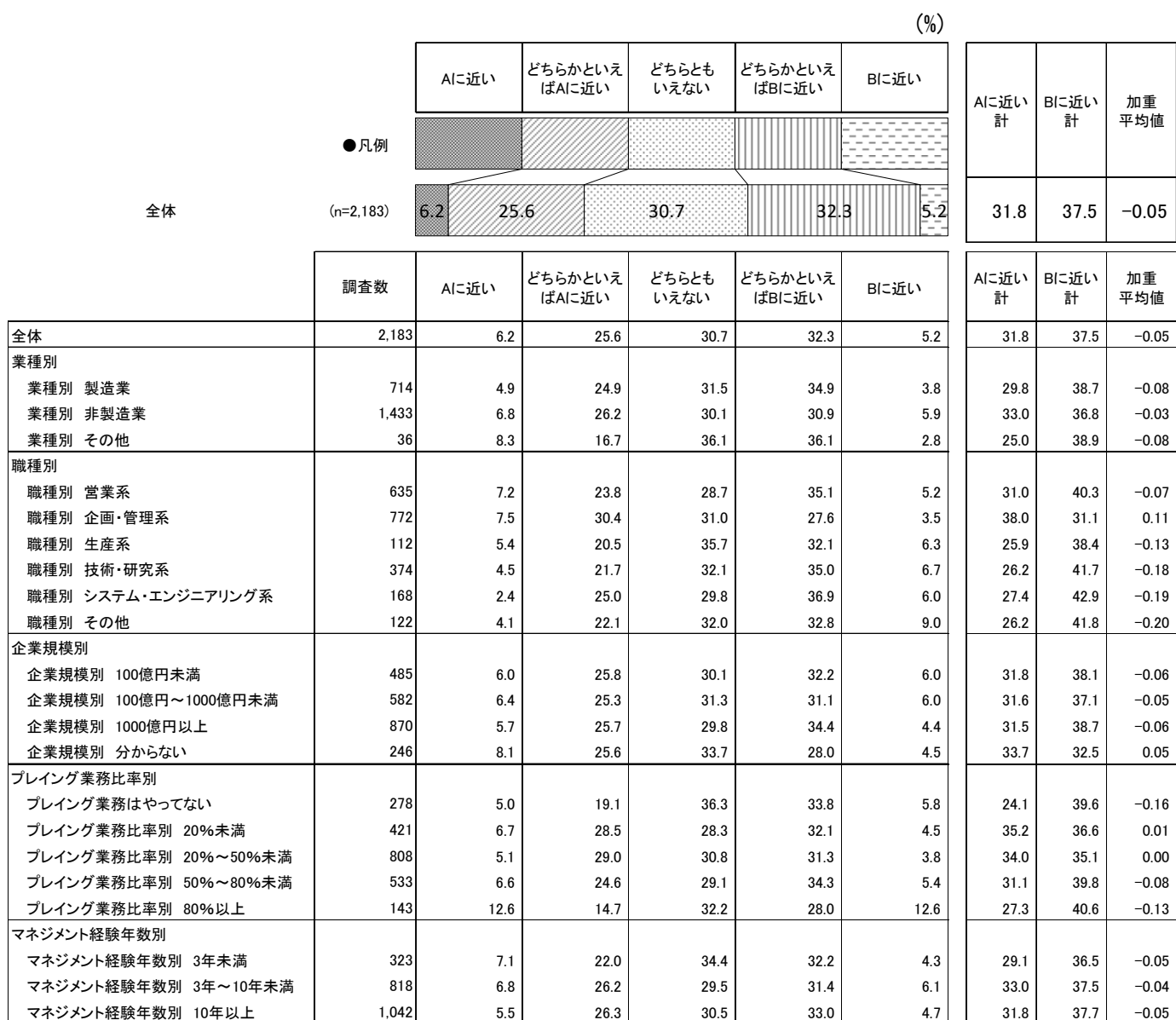


Q12. ご自身の課やチームが主に実施している職務の特性について、お答えください。
 A : 複数人で完結させる仕事よりも、個人で完結させる仕事が多い
 B : 個人で完結させる仕事よりも、複数人で完結させる仕事が多い

第1章 勤務実態・職場実態

- 職務特性のうち、裁量性について「A:上司の意思決定が必要/B:部下個人の裁量に任される」のどちらであるかをたずねると、全体ではBに近い計が37.5%であった。
- 一方、Aに近い計は31.8%であった。

Q13 職務特性3(裁量性)A:上司の意思決定が必要 B:部下個人の裁量に任される

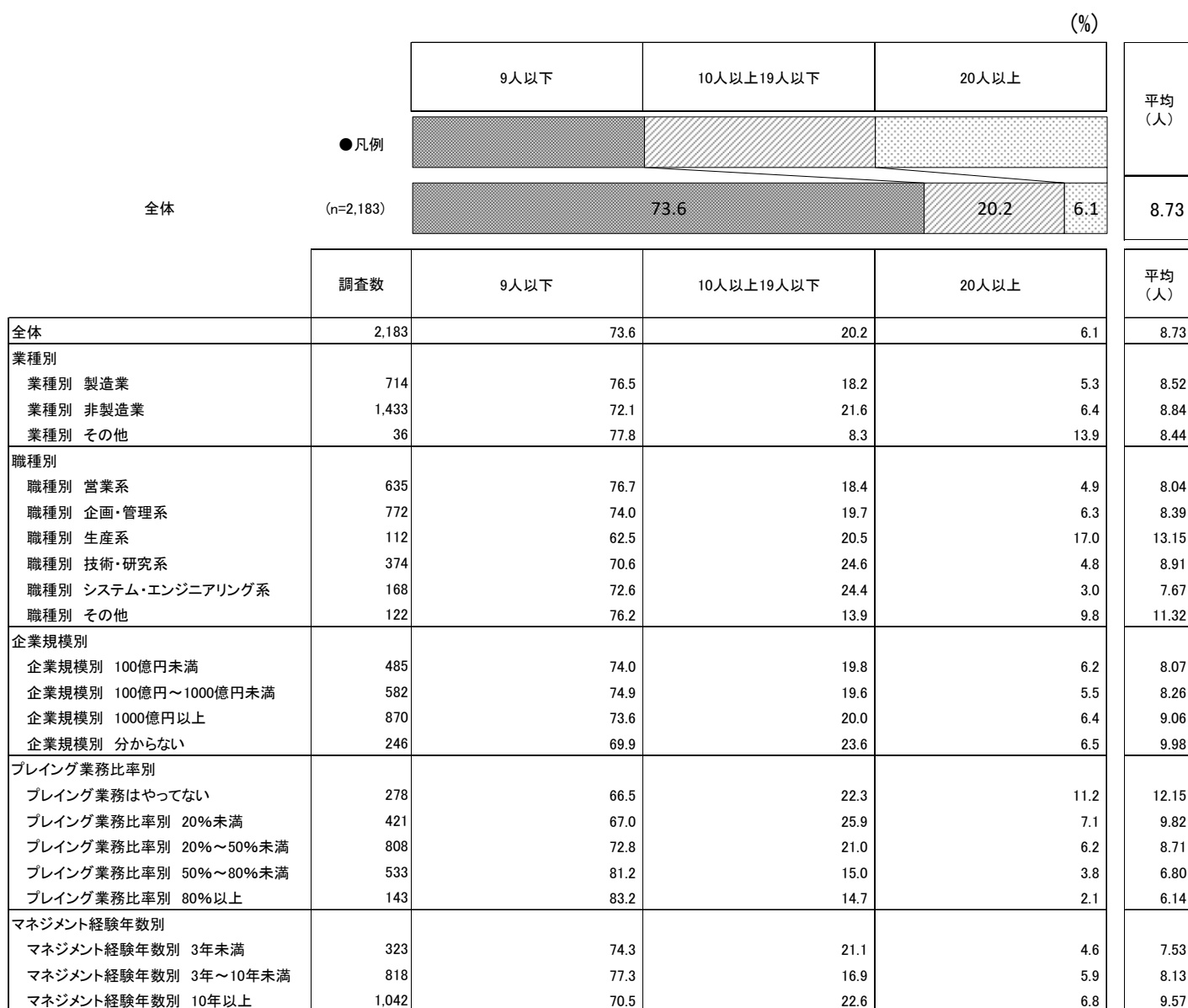


Q13. ご自身の課やチームが主に実施している職務の特性について、お答えください。
 A：個人が仕事を実行するうえで、上司の意思決定が必要な部分が多い
 B：個人が仕事を実行するうえで、部下個人の裁量に任される部分が多い

第1章 勤務実態・職場実態

- 部下人数をたずねると、全体では「9人以下」が73.6%と7割を超える。
- 全体での平均人数は8.73人であった。

Q14 部下人数



Q14. 現在の勤務先における、あなたがマネジメントの対象としている自己組織の部下人数をお答えください。
 ※マネジメントの対象とは、あなたが一次考課者として直接業務指導や考課を行うことをさします。

第1章 勤務実態・職場実態

- 部下の業務遂行能力をたずねると、全体では「多数の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている」「半数程度の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている」がそれぞれ42.5%、41.5%と4割を超えている。

Q15 部下の業務遂行能力

(%)

●凡例

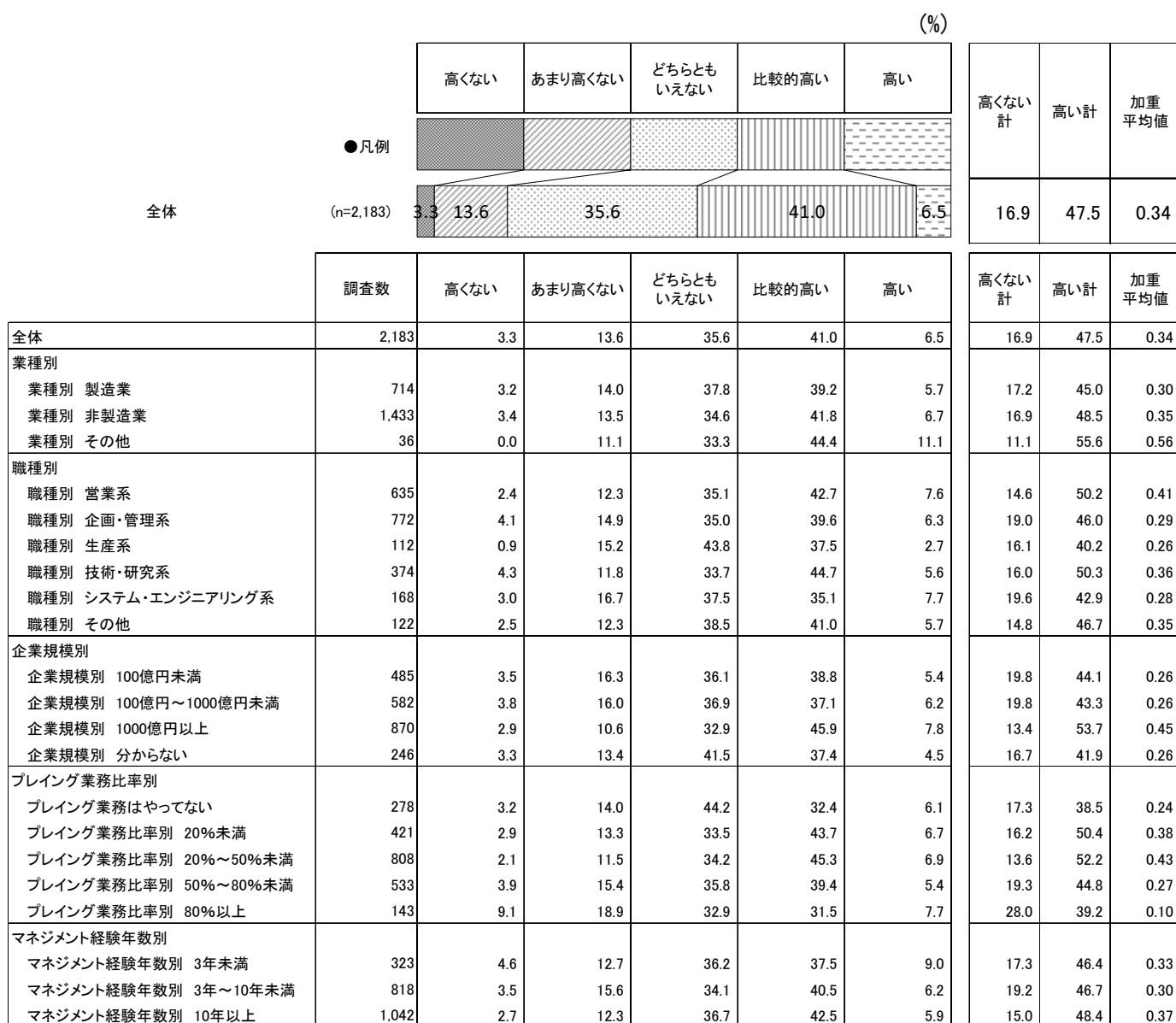
	調査数	多数の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている	半数程度の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている	少数の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている
全体	2,183	42.5	41.5	16.0
業種別				
業種別 製造業	714	45.7	39.9	14.4
業種別 非製造業	1,433	41.1	42.4	16.5
業種別 その他	36	36.1	38.9	25.0
職種別				
職種別 営業系	635	38.9	44.7	16.4
職種別 企画・管理系	772	43.8	39.6	16.6
職種別 生産系	112	38.4	43.8	17.9
職種別 技術・研究系	374	44.4	42.0	13.6
職種別 システム・エンジニアリング系	168	47.6	38.7	13.7
職種別 その他	122	44.3	36.9	18.9
企業規模別				
企業規模別 100億円未満	485	38.1	42.1	19.8
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	42.3	43.3	14.4
企業規模別 1000億円以上	870	45.9	41.0	13.1
企業規模別 分からない	246	39.8	37.8	22.4
プレイング業務比率別				
プレイング業務はやってない	278	46.8	34.2	19.1
プレイング業務比率別 20%未満	421	47.5	40.4	12.1
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	39.6	47.8	12.6
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	41.8	40.0	18.2
プレイング業務比率別 80%以上	143	38.5	29.4	32.2
マネジメント経験年数別				
マネジメント経験年数別 3年未満	323	45.8	34.4	19.8
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	38.4	44.5	17.1
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	44.7	41.4	13.9

Q15. あなたの自己組織の全部下のうち、どれくらい的人数が職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っていますか。

第1章 勤務実態・職場実態

■ 仕事に対する意欲をたずねると、高い計が全体では47.5%であった。

Q36 仕事に対する意欲



Q36. ご自身の現在の仕事に対する意欲について、あてはまるものをお答えください。

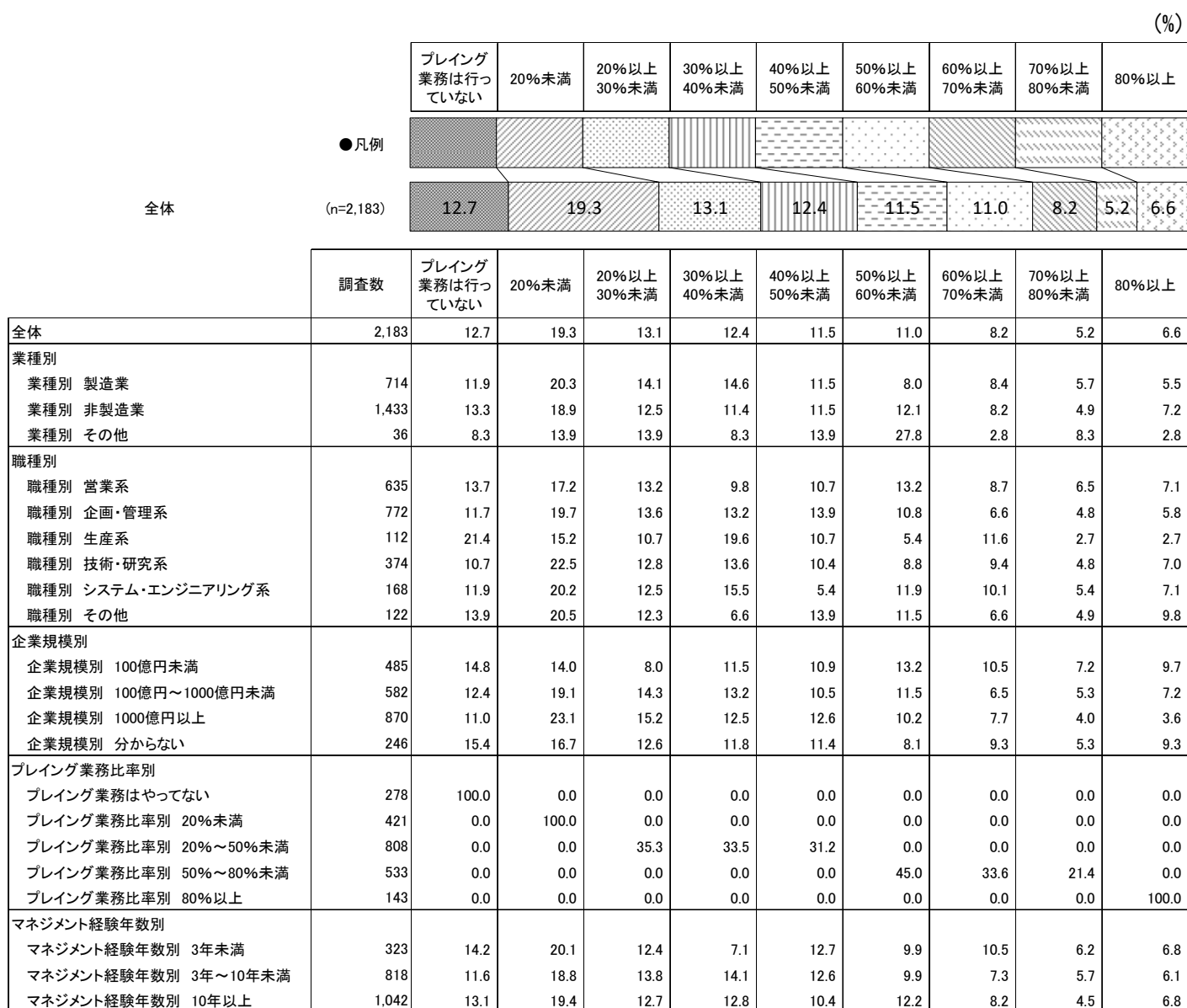
第2章

プレイング業務

第2章 プレイング業務

- プレイング業務の割合をたずねると、全体では「20%未満」が19.3%であった。
- 「プレイング業務は行っていない」は12.7%であった。

Q16 プレイング業務の比率

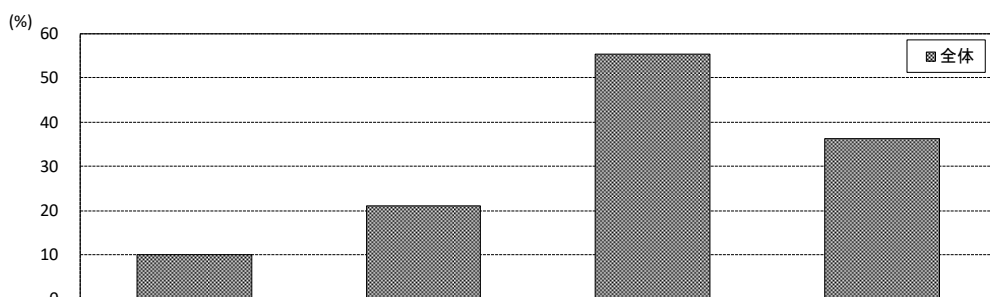


Q16. あなたは、ご自身の全仕事時間のなかで、「プレイング業務」（部下が担う業務と同様の業務）にどれくらいの時間（割合）を割いていますか。
 ※プレイング業務を行っていない場合は、「プレイング業務は行っていない」を選んでください。

第2章 プレイング業務

- プレイング業務を行っている人の自らが担当するプレイング業務の難易度は、「経験が豊富な部下が遂行できるレベルのプレイング業務を行っている」が全体では55.3%で、最も多い。

Q17 プレイング業務の難易度



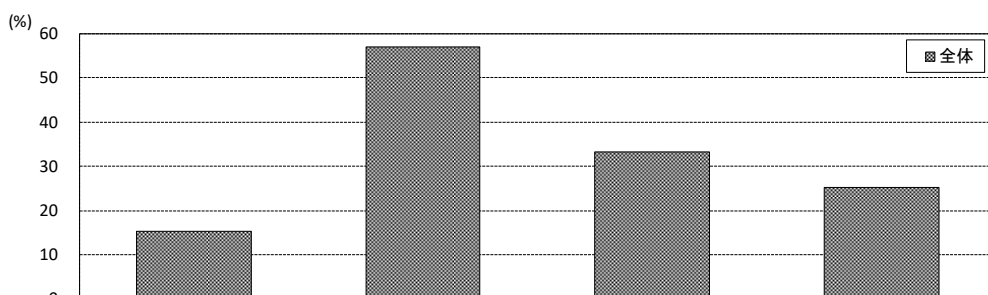
	調査数	新人や職務経験が浅い部下でも遂行できるレベルのプレイング業務を行っている	3年程度の職務経験がある部下が遂行できるレベルのプレイング業務を行っている	経験が豊富な部下が遂行できるレベルのプレイング業務を行っている	自分(マネジャー自身)にしか遂行できないレベルのプレイング業務を行っている
全体	1,905	9.9	21.0	55.3	36.3
業種別					
業種別 製造業	629	8.6	19.1	56.9	36.6
業種別 非製造業	1,243	10.5	22.0	54.5	36.0
業種別 その他	33	12.1	21.2	57.6	42.4
職種別					
職種別 営業系	548	10.9	22.4	53.8	34.7
職種別 企画・管理系	682	9.2	22.0	53.1	37.8
職種別 生産系	88	9.1	30.7	53.4	30.7
職種別 技術・研究系	334	8.7	17.7	59.9	36.2
職種別 システム・エンジニアリング系	148	8.8	16.9	61.5	39.9
職種別 その他	105	14.3	16.2	56.2	34.3
企業規模別					
企業規模別 100億円未満	413	13.3	24.0	54.2	32.0
企業規模別 100億円～1000億円未満	510	9.8	20.2	54.9	36.3
企業規模別 1000億円以上	774	8.1	19.0	55.8	40.1
企業規模別 分からない	208	9.6	25.0	56.7	30.8
プレイング業務比率別					
プレイング業務はやってない	0	0.0	0.0	0.0	0.0
プレイング業務比率別 20%未満	421	11.6	20.9	53.0	34.2
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	9.2	24.3	56.6	34.9
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	7.5	17.3	56.8	38.1
プレイング業務比率別 80%以上	143	17.5	17.5	49.7	43.4
マネジメント経験年数別					
マネジメント経験年数別 3年未満	277	10.1	23.1	60.6	28.2
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	723	10.1	21.7	57.0	37.1
マネジメント経験年数別 10年以上	905	9.6	19.9	52.4	38.1

Q17. あなたは、どれくらいの難易度のプレイング業務を自らが担当していますか。
以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

第2章 プレイング業務

- プレイング業務の内容は、全体では「やり方や進め方を変える余地のあるプレイング業務を行っている」が57.1%で最も多い。
- 職種別ではシステム・エンジニアリング系で「これまでとは全く異なるやり方や進め方が求められるプレイング業務を行っている」が45.9%と、他の職種に比べて多くなっている。

Q18 プレイング業務の内容(やり方や進め方)



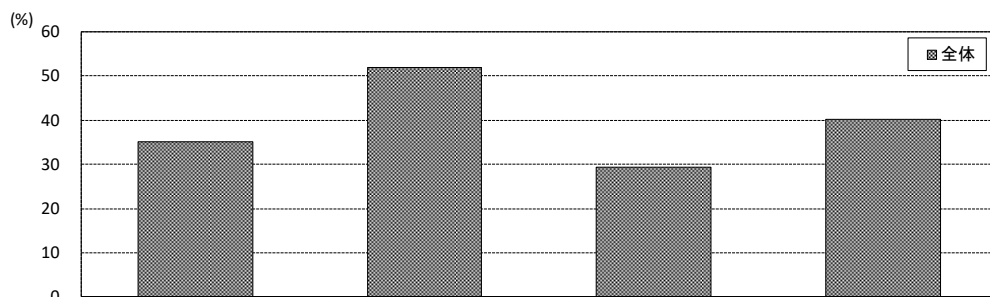
	調査数	やり方や進め方が完全に決まっているプレイング業務を行っている	やり方や進め方を変える余地のあるプレイング業務を行っている	これまでとは全く異なるやり方や進め方が求められるプレイング業務を行っている	やり方や進め方をゼロから考えるようなプレイング業務を行っている
全体	1,905	15.2	57.1	33.3	25.2
業種別					
業種別 製造業	629	12.6	56.4	37.0	25.6
業種別 非製造業	1,243	16.4	57.0	31.5	24.9
業種別 その他	33	18.2	72.7	27.3	27.3
職種別					
職種別 営業系	548	15.3	57.7	31.0	21.9
職種別 企画・管理系	682	13.6	56.7	31.5	26.1
職種別 生産系	88	15.9	73.9	26.1	17.0
職種別 技術・研究系	334	15.0	55.4	38.3	29.3
職種別 システム・エンジニアリング系	148	14.9	50.7	45.9	31.1
職種別 その他	105	24.8	56.2	28.6	21.9
企業規模別					
企業規模別 100億円未満	413	20.1	60.5	28.6	20.8
企業規模別 100億円～1000億円未満	510	15.7	57.6	30.4	25.7
企業規模別 1000億円以上	774	11.2	53.9	39.1	27.5
企業規模別 分からない	208	18.8	60.6	27.9	24.0
プレイング業務比率別					
プレイング業務はやってない	0	0.0	0.0	0.0	0.0
プレイング業務比率別 20%未満	421	17.3	53.0	33.0	24.0
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	13.5	57.8	35.8	23.8
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	13.9	60.4	30.2	28.7
プレイング業務比率別 80%以上	143	23.1	52.4	31.5	23.8
マネジメント経験年数別					
マネジメント経験年数別 3年未満	277	17.0	60.3	28.5	23.5
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	723	16.3	59.3	34.2	26.1
マネジメント経験年数別 10年以上	905	13.7	54.3	34.0	25.0

Q18. あなたは、どのような内容のプレイング業務を自らが担当していますか。
以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

第2章 プレイング業務

- どの程度周囲との協働が必要かをたずねると、全体では「部下との協働が必要なプレイング業務を行っている」が51.9%、「他部署・社外の関係者と協働が必要なプレイング業務を行っている」が40.2%であった。

Q19 プレイング業務の内容(周囲との協働)



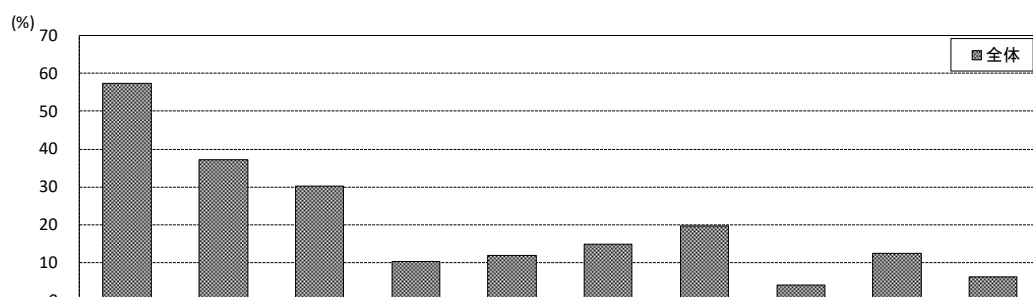
	調査数	自分1人で完結するプレイング業務を行っている	部下との協働が必要なプレイング業務を行っている	上司との協働が必要なプレイング業務を行っている	他部署・社外の関係者と協働が必要なプレイング業務を行っている
全体	1,905	35.0	51.9	29.4	40.2
業種別					
業種別 製造業	629	33.7	49.4	28.9	45.8
業種別 非製造業	1,243	35.3	52.8	29.4	37.2
業種別 その他	33	45.5	66.7	42.4	45.5
職種別					
職種別 営業系	548	36.7	50.2	25.9	34.7
職種別 企画・管理系	682	34.6	49.7	34.8	42.1
職種別 生産系	88	33.0	52.3	25.0	35.2
職種別 技術・研究系	334	30.8	55.1	25.4	43.4
職種別 システム・エンジニアリング系	148	34.5	60.1	30.4	50.0
職種別 その他	105	43.8	53.3	28.6	36.2
企業規模別					
企業規模別 100億円未満	413	40.2	55.2	25.7	35.1
企業規模別 100億円～1000億円未満	510	32.9	50.2	31.2	38.4
企業規模別 1000億円以上	774	32.7	50.5	31.7	46.3
企業規模別 分からない	208	38.0	54.8	24.5	31.7
プレイング業務比率別					
プレイング業務はやってない	0	0.0	0.0	0.0	0.0
プレイング業務比率別 20%未満	421	32.8	54.6	26.8	39.0
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	32.3	52.5	31.3	41.1
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	36.6	52.0	31.3	40.9
プレイング業務比率別 80%以上	143	50.3	40.6	19.6	35.7
マネジメント経験年数別					
マネジメント経験年数別 3年未満	277	36.8	53.1	24.9	37.2
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	723	36.4	53.0	30.4	41.4
マネジメント経験年数別 10年以上	905	33.3	50.7	30.1	40.1

Q19. あなたは、どのような内容のプレイング業務を自らが担当していますか。
以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

第2章 プレイング業務

- プレイング業務を行っている理由をたずねると、「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」が全体では最も多く、57.3%であった。
- 「部下の力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」「自分がプレイヤーとして加わらないと当期のチームの業績目標が達成できないため」も3割を超える。

Q20 プレイング業務を行っている理由



	調査数	業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため	部下の力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため	自分がプレイヤーとして加わらないと、当期のチームの業績目標が達成できないため	プレイング業務を行うことで仕事の達成感が得られるため	プレイヤーとしての力量を落としたくないため	プレイヤーとして仕事をすることで、仕事の新たなやり方や進め方を試しているため	プレイヤーとして仕事をすることが、部下育成につながっているため	プレイヤーとして仕事をすることで、部下に慕われるため	「率先垂範」でない、部下がついてこないため	あてはまるものはない
全体	1,905	57.3	37.3	30.3	10.4	11.8	14.9	19.8	4.2	12.5	6.3
業種別											
業種別 製造業	629	58.5	37.4	29.3	11.1	12.7	17.5	15.1	3.0	11.1	6.0
業種別 非製造業	1,243	56.7	37.2	30.6	10.0	11.3	13.4	22.0	4.7	13.2	6.3
業種別 その他	33	57.6	39.4	39.4	15.2	12.1	21.2	30.3	6.1	15.2	12.1
職種別											
職種別 営業系	548	52.2	35.9	36.3	10.8	13.0	16.4	24.6	5.3	14.2	7.8
職種別 企画・管理系	682	56.6	35.9	27.0	8.7	9.8	12.8	16.0	3.4	13.6	6.2
職種別 生産系	88	65.9	38.6	27.3	12.5	10.2	19.3	15.9	2.3	9.1	2.3
職種別 技術・研究系	334	60.2	36.8	28.1	11.7	14.4	15.9	17.4	4.5	8.7	5.4
職種別 システム・エンジニアリング系	148	66.9	43.2	31.8	14.2	13.5	13.5	22.3	3.4	11.5	4.7
職種別 その他	105	59.0	45.7	27.6	9.5	9.5	16.2	27.6	5.7	13.3	7.6
企業規模別											
企業規模別 100億円未満	413	62.2	39.0	27.6	12.3	15.3	16.0	17.2	4.8	12.1	4.8
企業規模別 100億円～1000億円未満	510	60.6	37.8	32.0	8.8	11.4	14.9	18.4	2.4	10.8	6.3
企業規模別 1000億円以上	774	52.2	34.8	31.0	11.0	9.9	15.8	22.5	4.8	14.5	6.5
企業規模別 分からない	208	58.7	42.3	28.8	8.7	13.0	9.6	18.8	5.3	10.6	8.7
プレイング業務比率別											
プレイング業務はやってない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
プレイング業務比率別 20%未満	421	49.4	32.8	23.3	8.8	11.2	14.3	19.7	4.5	12.6	9.7
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	56.7	38.5	30.8	10.8	11.0	16.2	21.0	3.7	13.1	5.0
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	60.2	40.9	34.1	11.3	12.8	14.8	19.9	4.7	12.6	5.3
プレイング業務比率別 80%以上	143	73.4	30.8	33.6	10.5	14.7	9.8	13.3	4.2	9.1	7.7
マネジメント経験年数別											
マネジメント経験年数別 3年未満	277	64.6	40.8	25.6	9.4	10.8	11.6	17.7	5.4	13.4	6.1
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	723	60.2	40.7	33.1	10.2	12.4	13.7	19.4	4.3	12.6	5.7
マネジメント経験年数別 10年以上	905	52.8	33.6	29.5	10.9	11.6	16.9	20.9	3.8	12.3	6.9

Q20. あなたが、「プレイング業務」（部下が担う業務と同様の業務）を行っている理由は何ですか。以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

第2章 プレイング業務

- プレイヤーとしての業務遂行能力については、「ほとんどの部下よりも高い業務遂行能力を持っている」が全体では41.0%であった。
- プレイング業務比率別で見ると、プレイング業務比率80%以上では「部下の誰よりも高い業務遂行能力を持っている」が41.3%と、他の属性に比べて多くなっている。

Q21 プレイング業務の熟達度

(%)

●凡例

	部下の誰よりも業務遂行能力は低い	ほとんどの部下より業務遂行能力は低い	ほとんどの部下と同程度の業務遂行能力を持っている	ほとんどの部下よりも高い業務遂行能力を持っている	部下の誰よりも高い業務遂行能力を持っている
全体 (n=2,183)	2.7	5.0	25.2	41.0	26.0

	調査数	部下の誰よりも業務遂行能力は低い	ほとんどの部下より業務遂行能力は低い	ほとんどの部下と同程度の業務遂行能力を持っている	ほとんどの部下よりも高い業務遂行能力を持っている	部下の誰よりも高い業務遂行能力を持っている
全体	2,183	2.7	5.0	25.2	41.0	26.0
業種別						
業種別 製造業	714	2.5	7.1	24.6	44.3	21.4
業種別 非製造業	1,433	2.9	4.1	25.3	39.5	28.2
業種別 その他	36	2.8	0.0	30.6	38.9	27.8
職種別						
職種別 営業系	635	3.0	3.5	21.3	40.8	31.5
職種別 企画・管理系	772	2.8	5.1	27.6	38.2	26.3
職種別 生産系	112	3.6	11.6	27.7	38.4	18.8
職種別 技術・研究系	374	2.1	4.3	23.5	48.7	21.4
職種別 システム・エンジニアリング系	168	0.6	8.3	31.5	39.3	20.2
職種別 その他	122	4.9	4.9	24.6	41.8	23.8
企業規模別						
企業規模別 100億円未満	485	3.3	4.7	27.8	37.9	26.2
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	2.4	5.3	23.2	42.6	26.5
企業規模別 1000億円以上	870	2.6	4.5	25.3	42.8	24.8
企業規模別 分からない	246	2.8	6.9	24.4	37.4	28.5
プレイング業務比率別						
プレイング業務はやってない	278	6.8	11.9	30.6	28.4	22.3
プレイング業務比率別 20%未満	421	2.4	3.6	28.7	44.7	20.7
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	2.0	4.8	26.4	43.1	23.8
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	2.1	3.6	20.5	42.6	31.3
プレイング業務比率別 80%以上	143	2.8	2.8	15.4	37.8	41.3
マネジメント経験年数別						
マネジメント経験年数別 3年未満	323	2.2	5.9	27.2	38.1	26.6
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	2.7	5.1	24.1	43.6	24.4
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	3.0	4.7	25.4	39.9	27.0

Q21. あなたの、プレイヤーとしての業務遂行能力は、部下と比べてどの程度ですか。

第2章 プレイング業務

- プレイング業務を行うかどうかを自分自身が決めるかをたずねると、あてはまる計は全体では62.1%であった。
- 一方、あてはまらない計は16.0%であった。

Q22 プレイング業務担当に関する決定権

(%)

	調査数	決定権					あてはまらない計	あてはまる計	加重 平均値
		全くあてはまらない	どちらかという と、あてはまらない	どちらとも いえない	どちらかという と、あてはまる	よくあてはまる			
●凡例									
全体 (n=2,183)		3.4	12.6	21.9	38.5	23.6	16.0	62.1	0.66
全体	2,183	3.4	12.6	21.9	38.5	23.6	16.0	62.1	0.66
業種別									
業種別 製造業	714	3.2	11.6	22.7	38.1	24.4	14.8	62.5	0.69
業種別 非製造業	1,433	3.5	13.1	21.3	38.9	23.2	16.6	62.1	0.65
業種別 その他	36	5.6	11.1	27.8	30.6	25.0	16.7	55.6	0.58
職種別									
職種別 営業系	635	5.2	13.4	21.4	35.7	24.3	18.6	60.0	0.60
職種別 企画・管理系	772	2.8	12.6	22.2	42.0	20.5	15.4	62.4	0.65
職種別 生産系	112	1.8	9.8	23.2	42.9	22.3	11.6	65.2	0.74
職種別 技術・研究系	374	1.9	11.8	22.2	38.2	25.9	13.6	64.2	0.75
職種別 システム・エンジニアリング系	168	3.0	13.1	22.6	32.1	29.2	16.1	61.3	0.71
職種別 その他	122	4.9	13.1	18.9	36.9	26.2	18.0	63.1	0.66
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	4.3	13.2	22.9	35.9	23.7	17.5	59.6	0.61
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	3.1	14.3	22.2	39.9	20.6	17.4	60.5	0.61
企業規模別 1000億円以上	870	3.0	11.3	20.5	39.4	25.9	14.3	65.3	0.74
企業規模別 分からない	246	4.1	12.2	24.0	37.4	22.4	16.3	59.8	0.62
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	5.0	11.2	34.2	29.5	20.1	16.2	49.6	0.49
プレイング業務比率別 20%未満	421	1.4	9.0	17.6	39.9	32.1	10.5	72.0	0.92
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	1.9	13.0	18.8	44.1	22.3	14.9	66.3	0.72
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	3.8	15.2	22.7	36.6	21.8	18.9	58.3	0.57
プレイング業務比率別 80%以上	143	14.0	14.0	24.5	28.0	19.6	28.0	47.6	0.25
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	3.7	12.7	23.2	39.6	20.7	16.4	60.4	0.61
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	3.9	14.3	21.1	37.5	23.1	18.2	60.6	0.62
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	3.0	11.2	22.0	39.0	24.9	14.2	63.8	0.71

Q22. ご自身のプレイング業務の実施に関して、お答えください。
自分がプレイング業務をするかどうか決めるのは、自分自身である

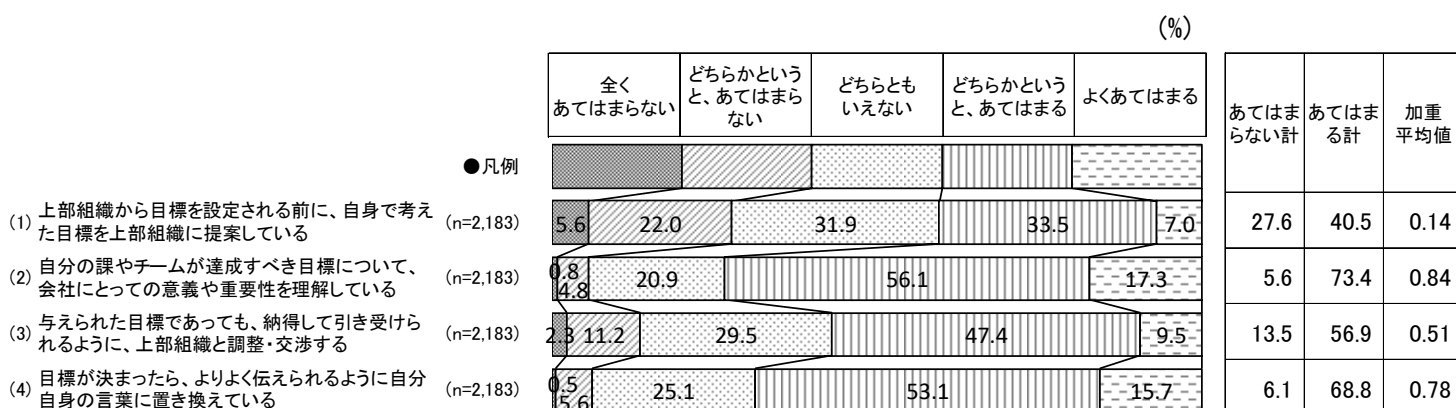
第3章

ジョブアサインメント行動

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「自分の課やチームが達成すべき目標について、会社にとっての意義や重要性を理解している」では、あてはまる計が73.4%と7割を超えている。
- 「上部組織から目標を設定される前に、自身で考えた目標を上部組織に提案している」では、あてはまらない計が27.6%と、他の要素に比べて多い。

Q23 課長の行動要素：目標の設計

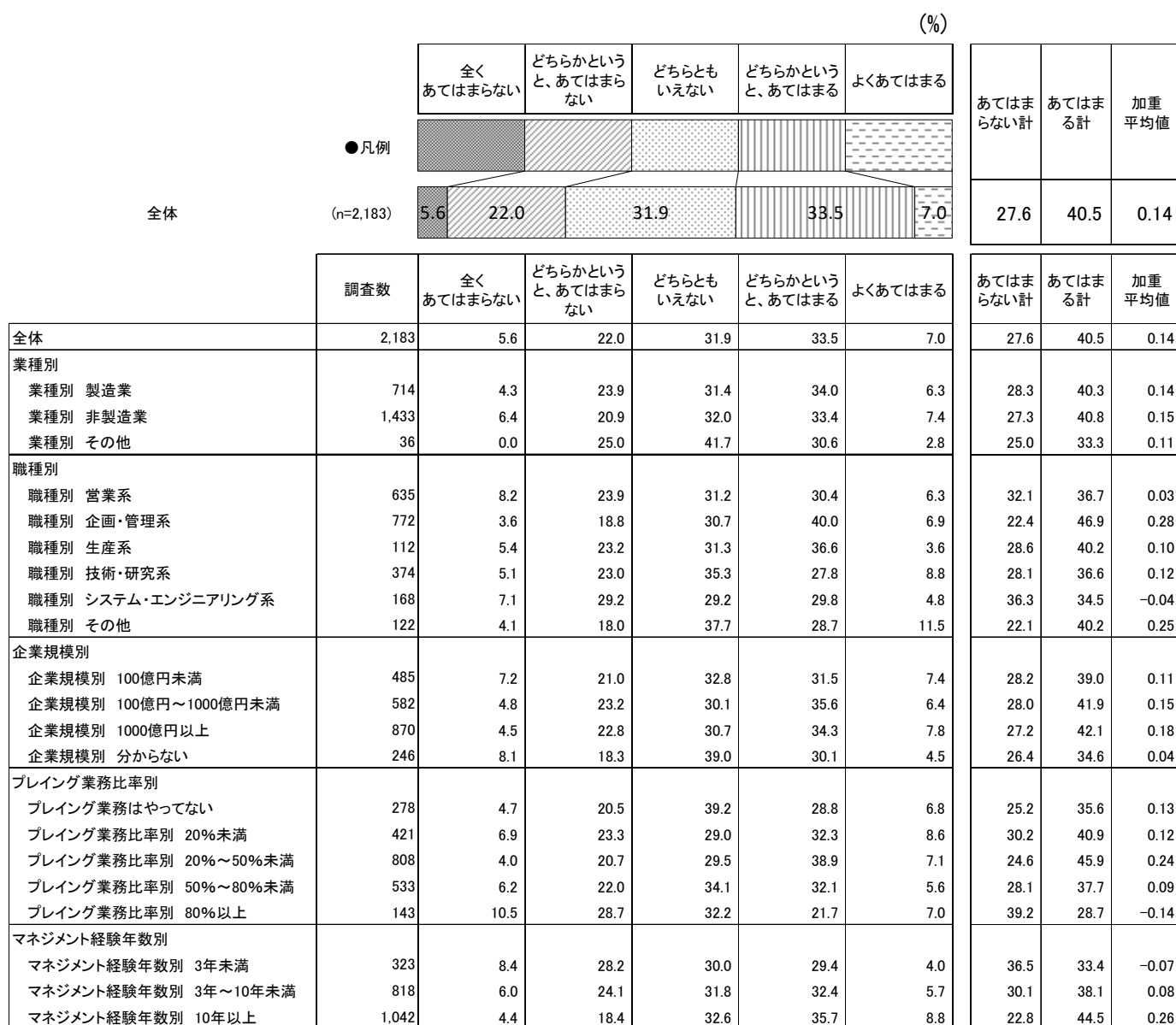


Q23. 自分の課やチームの目標の設計や伝達に際して、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 目標の設計のうち、上部組織への目標の提案をしている割合(あてはまる計)は、全体では40.5%であった。
- プレイング業務比率別で見ると、プレイング業務比率80%以上では、あてはまる計が28.7%と、他の属性に比べて少ない。

Q23 課長の行動要素:目標の設計(1)上部組織への目標の提案

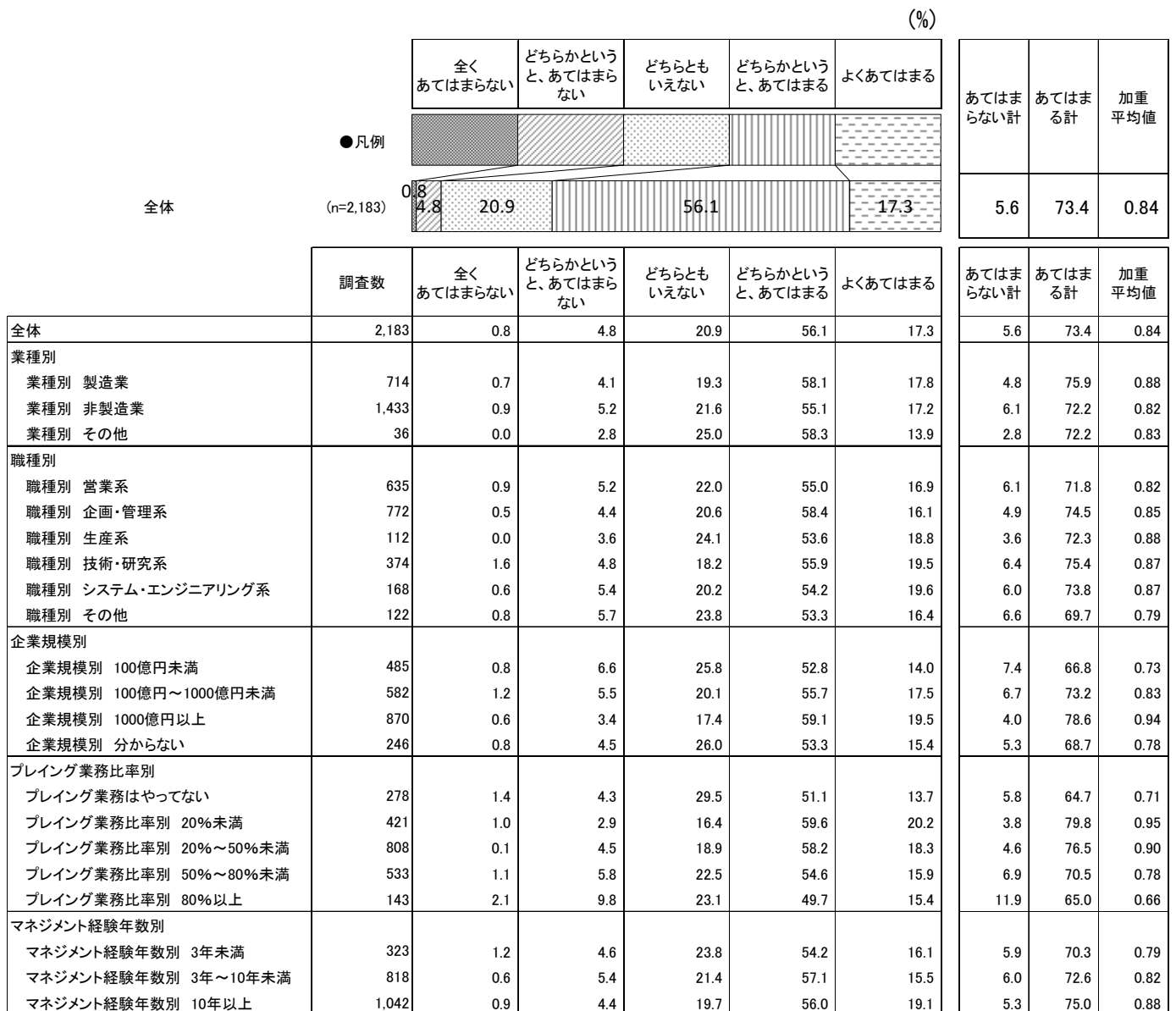


Q23. 自分の課やチームの目標の設計や伝達に際して、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1) 上部組織から目標を設定される前に、自身で考えた目標を上部組織に提案している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 目標の設計のうち、重要性を理解している割合(あてはまる計)は、全体では73.4%であった。
- あてはまらない計は5.6%であった。

Q23 課長の行動要素: 目標の設計(2)重要性の理解

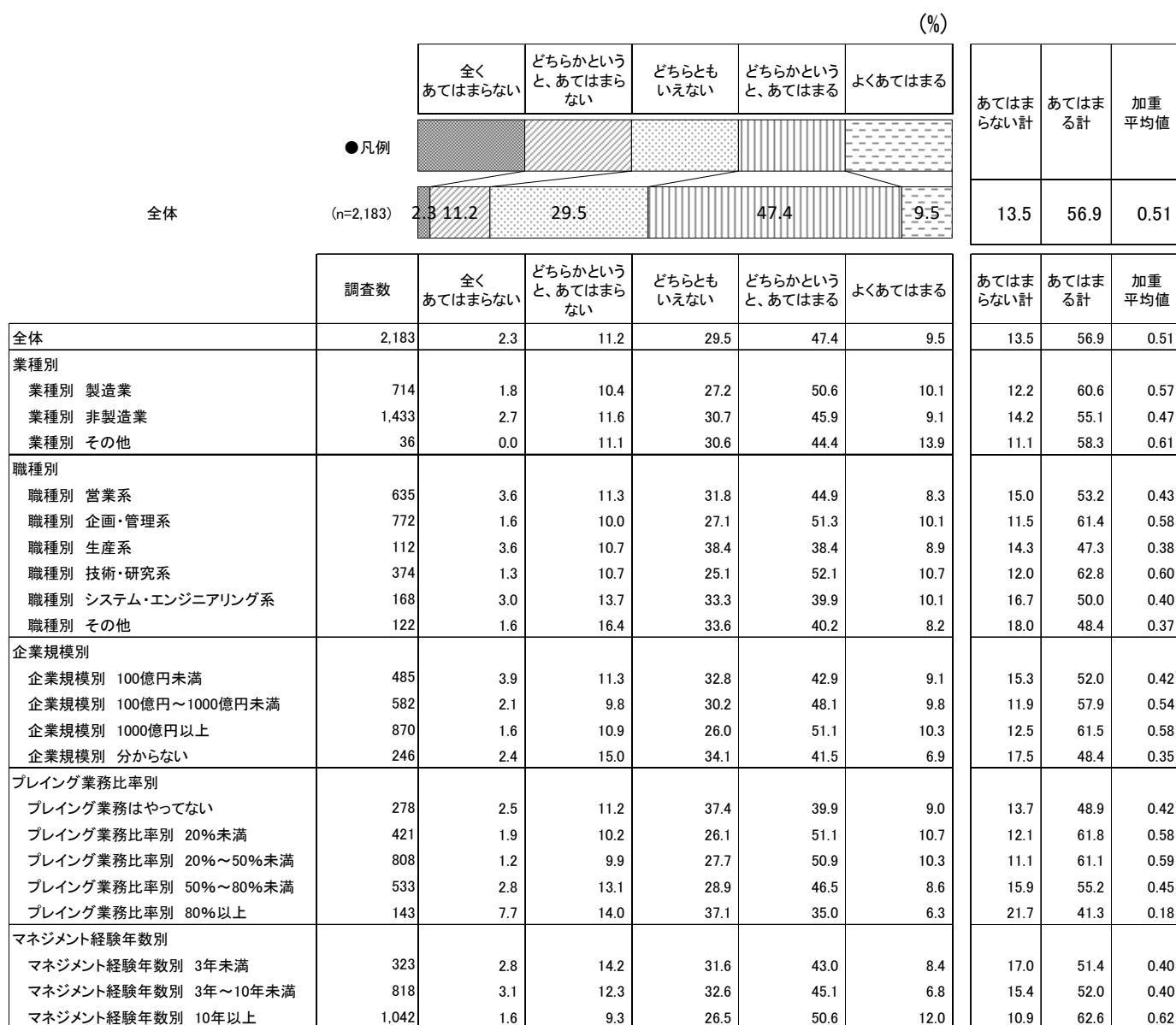


Q23. 自分の課やチームの目標の設計や伝達に際して、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (2) 自分の課やチームが達成すべき目標について、会社にとっての意義や重要性を理解している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 目標の設計のうち、上部組織との調整・交渉をしている割合(あてはまる計)は、全体では56.9%であった。
- マネジメント経験年数別で見ると、マネジメント経験年数10年以上ではあてはまる計は62.6%と、他の属性に比べて多い。

Q23 課長の行動要素：目標の設計(3)上部組織との調整・交渉

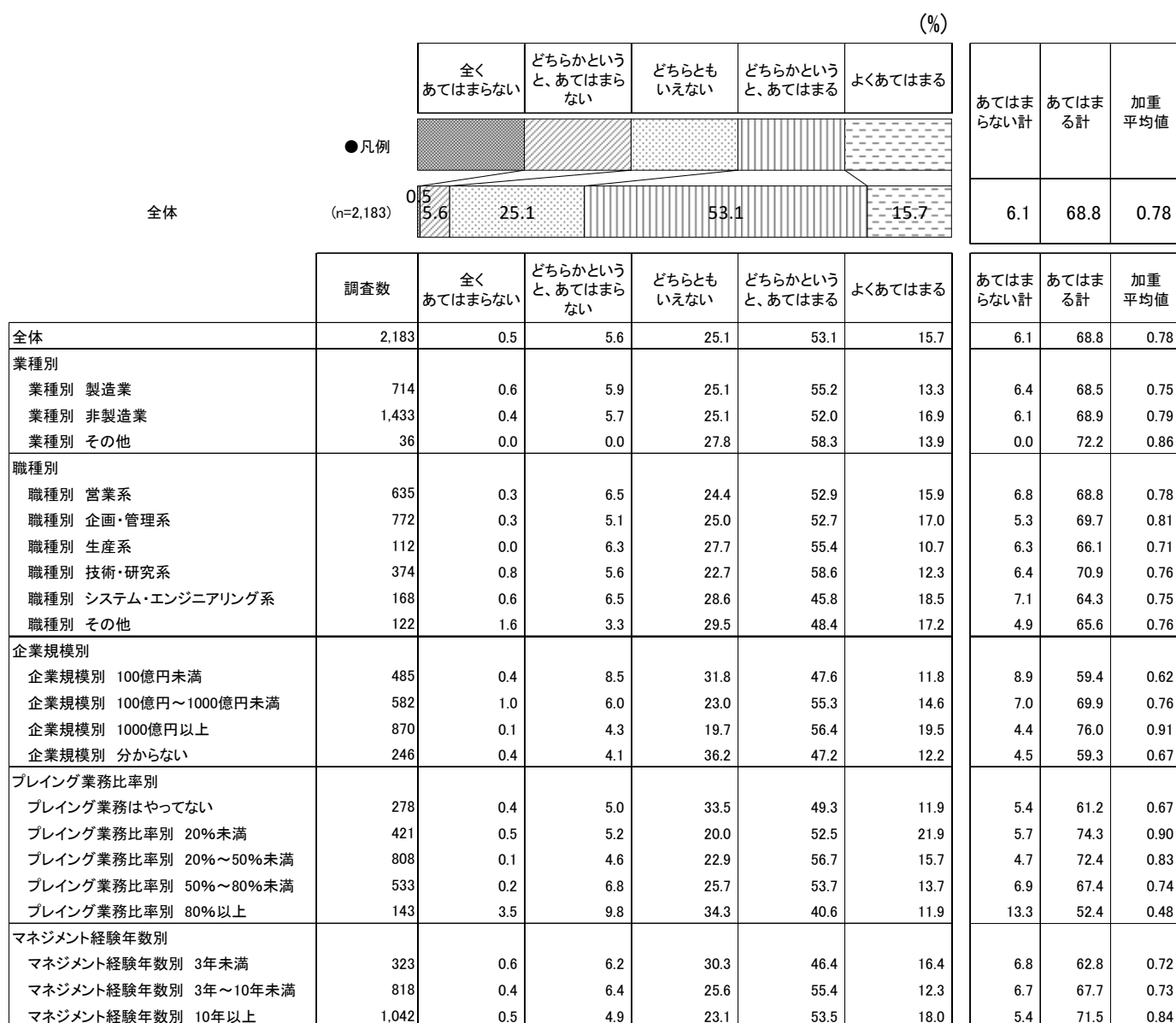


Q23. 自分の課やチームの目標の設計や伝達に際して、実施されている行動の状況についてお答えください。
(3)与えられた目標であっても、納得して引き受けられるように、上部組織と調整・交渉する

第3章 ジョブアサインメント行動

- 目標の設計のうち、目標を自分自身の言葉に置き換えている割合(あてはまる計)は、全体では68.8%であった。
- 業務比率20%未満ではあてはまる計は74.3%と、他の属性に比べて多い。

Q23 課長の行動要素: 目標の設計(4)目標の自分自身の言葉での置き換え

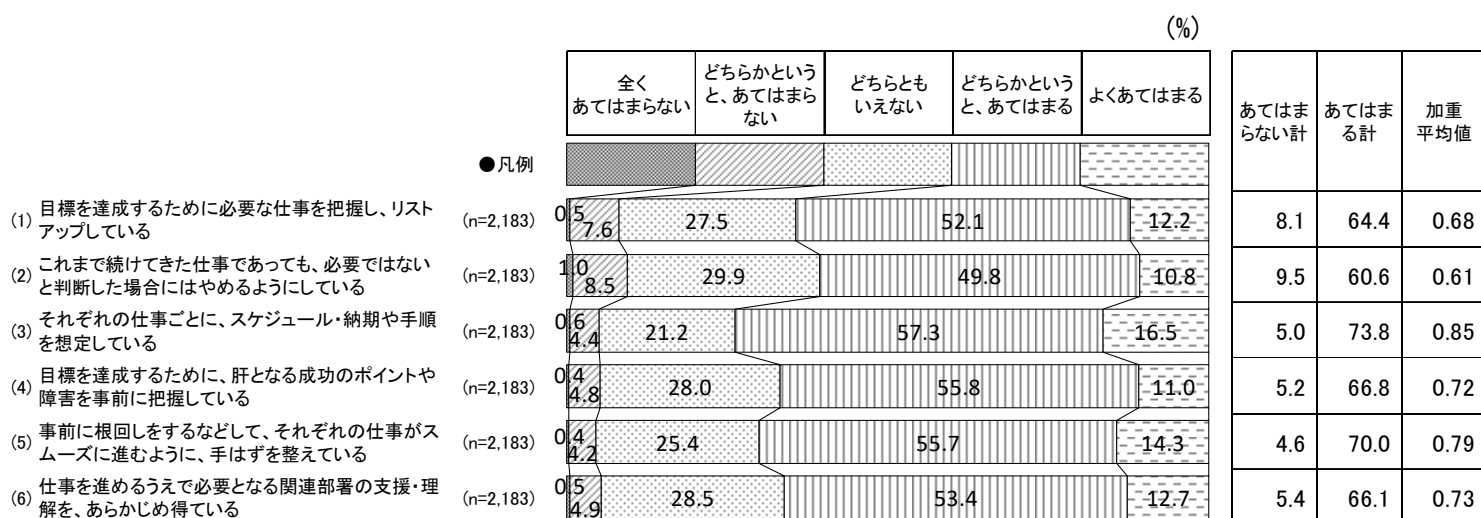


Q23. 自分の課やチームの目標の設計や伝達に際して、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4) 目標が決まったら、よりよく伝えられるように自分自身の言葉に置き換えている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「それぞれの仕事ごとに、スケジュール・納期や手順を想定している」「事前に根回しをするなどして、それぞれの仕事がスムーズに進むように、手はずを整えている」では、あてはまる計が7割以上となっている。

Q24 課長の行動要素：職務の設計

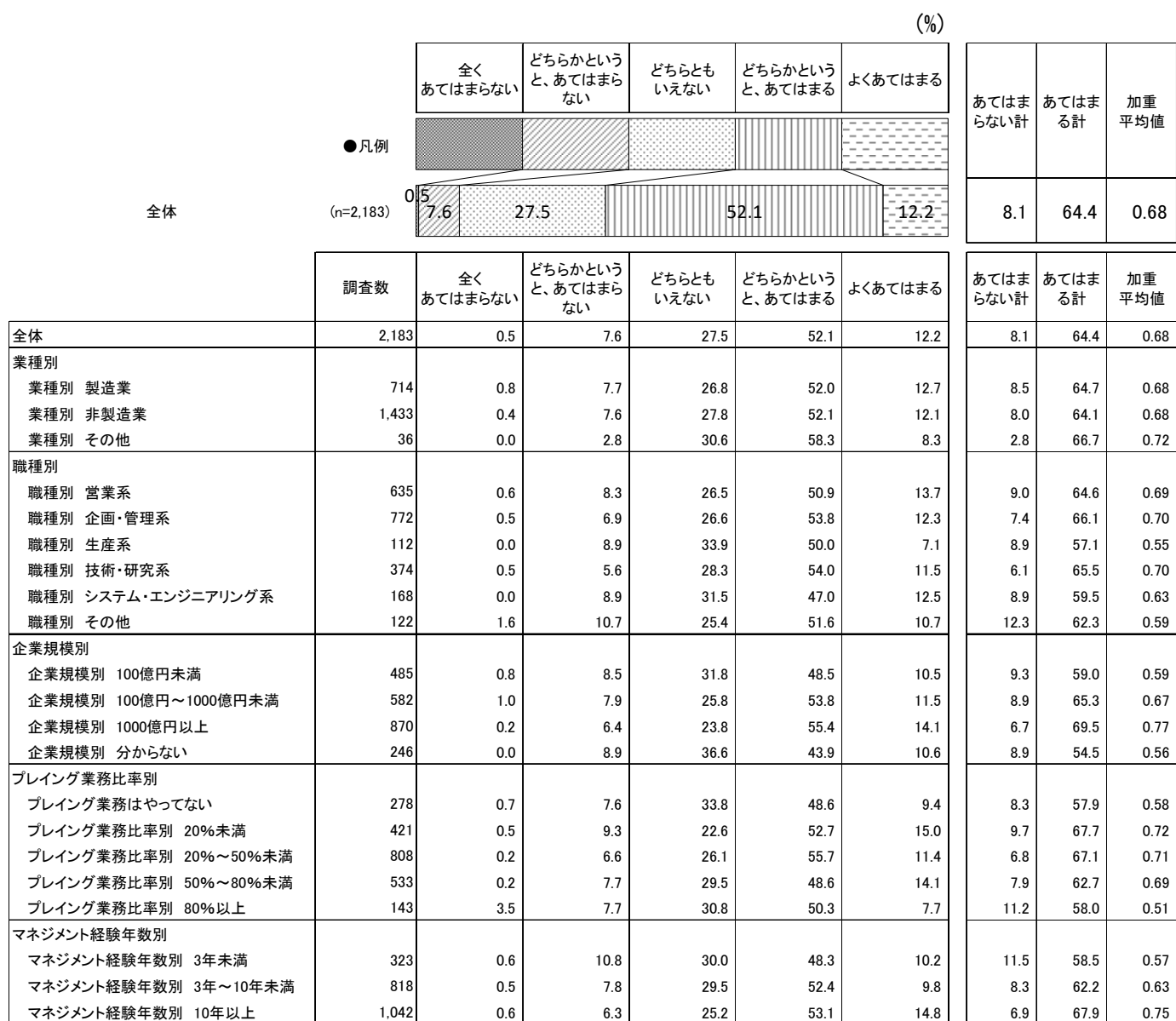


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の設計のうち、必要な職務のリストアップをしている割合(あてはまる計)は、全体では64.4%であった。

Q24 課長の行動要素:職務の設計(1)必要な職務のリストアップ

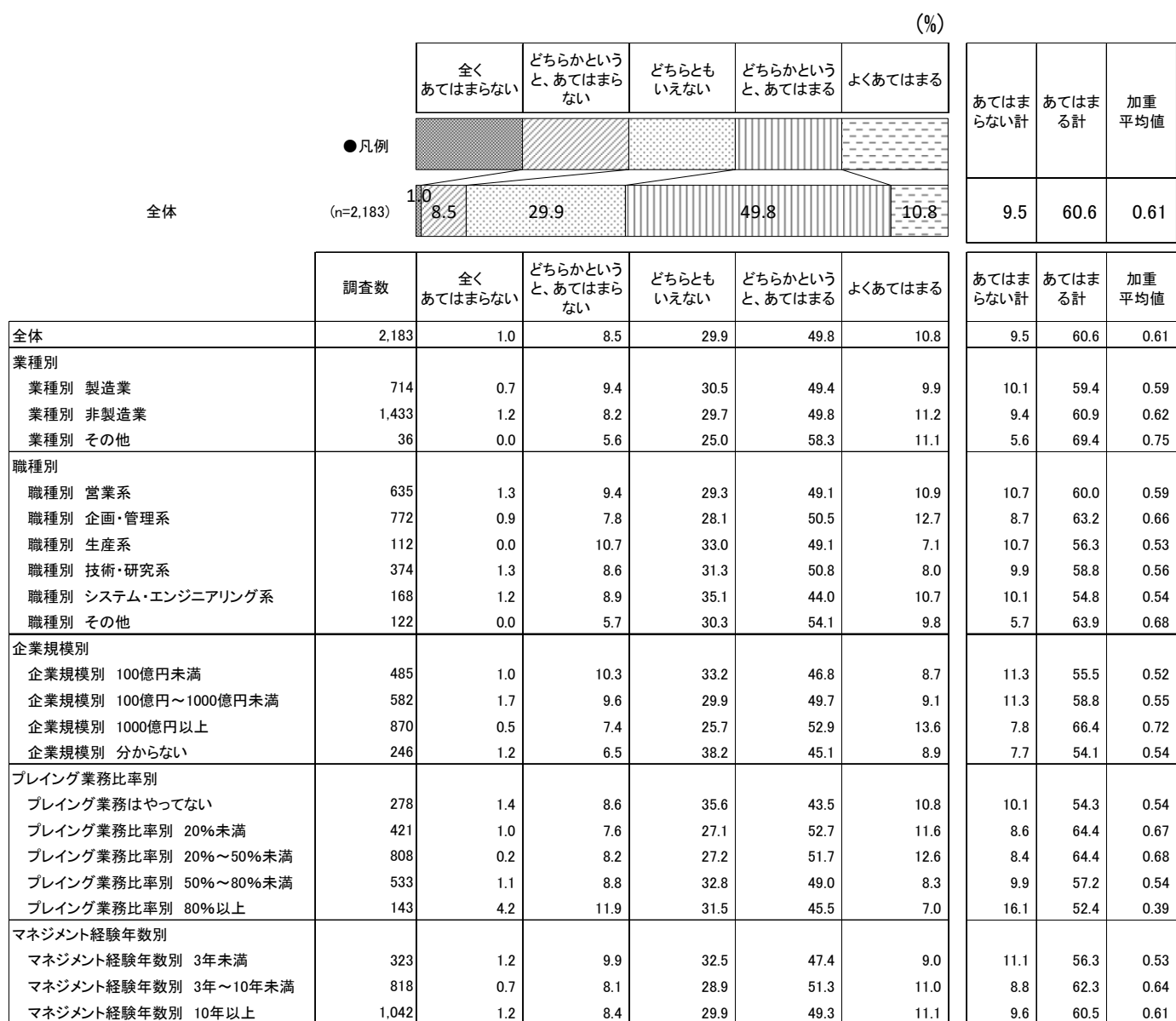


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1) 目標を達成するために必要な仕事を把握し、リストアップしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の設計のうち、不必要な職務の中止を行っている割合(あてはまる計)は、全体では60.6%であった。
- 「どちらともいえない」も29.9%と、約3割を占めている。

Q24 課長の行動要素:職務の設計(2)不必要な職務の中止

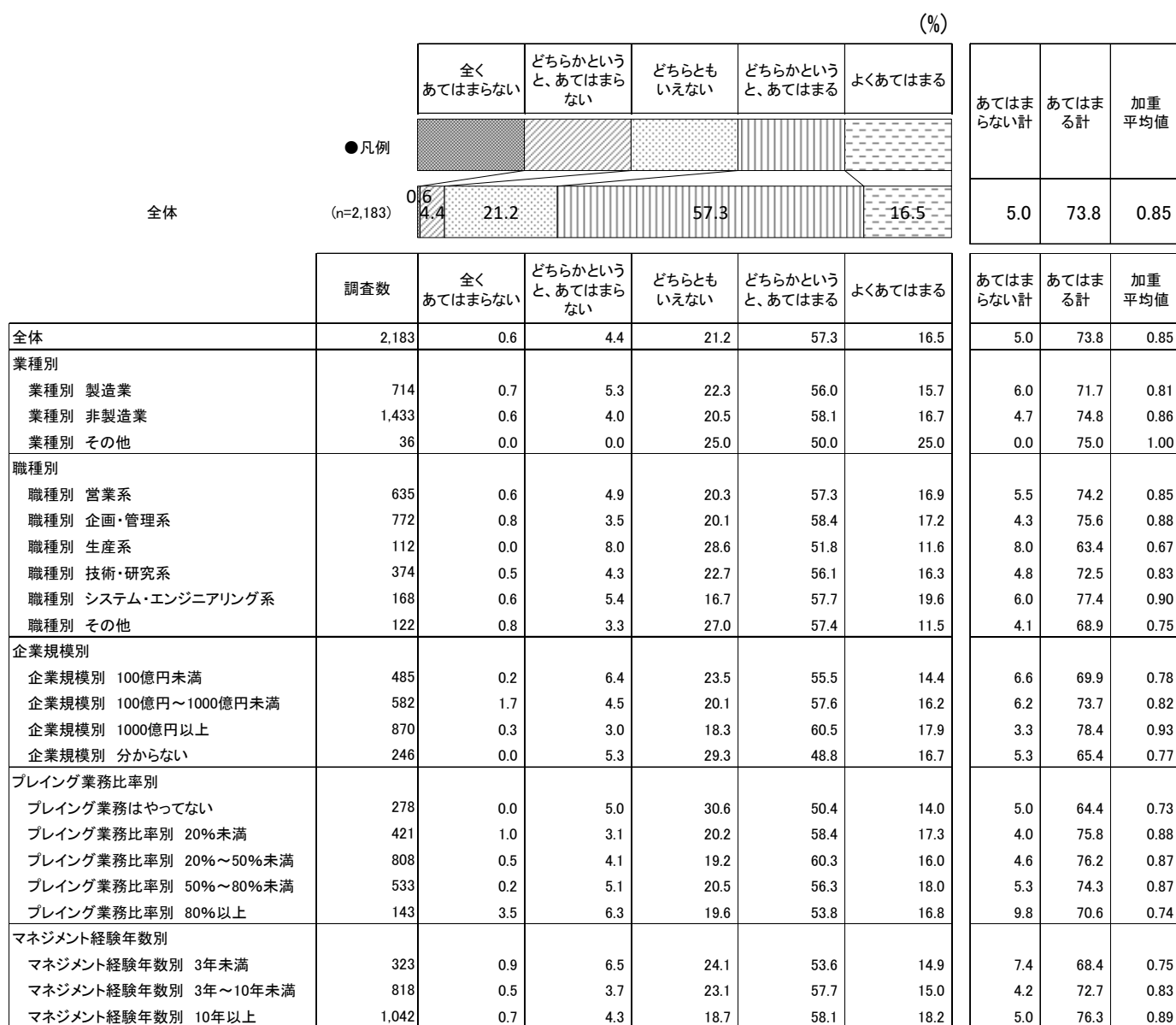


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (2) これまで続けてきた仕事であっても、必要ではないと判断した場合にはやめるようにしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の設計のうち、スケジュール・納期や手順を想定している割合(あてはまる計)は、全体では73.8%と7割以上であった。

Q24 課長の行動要素:職務の設計(3)スケジュール・納期や手順の想定

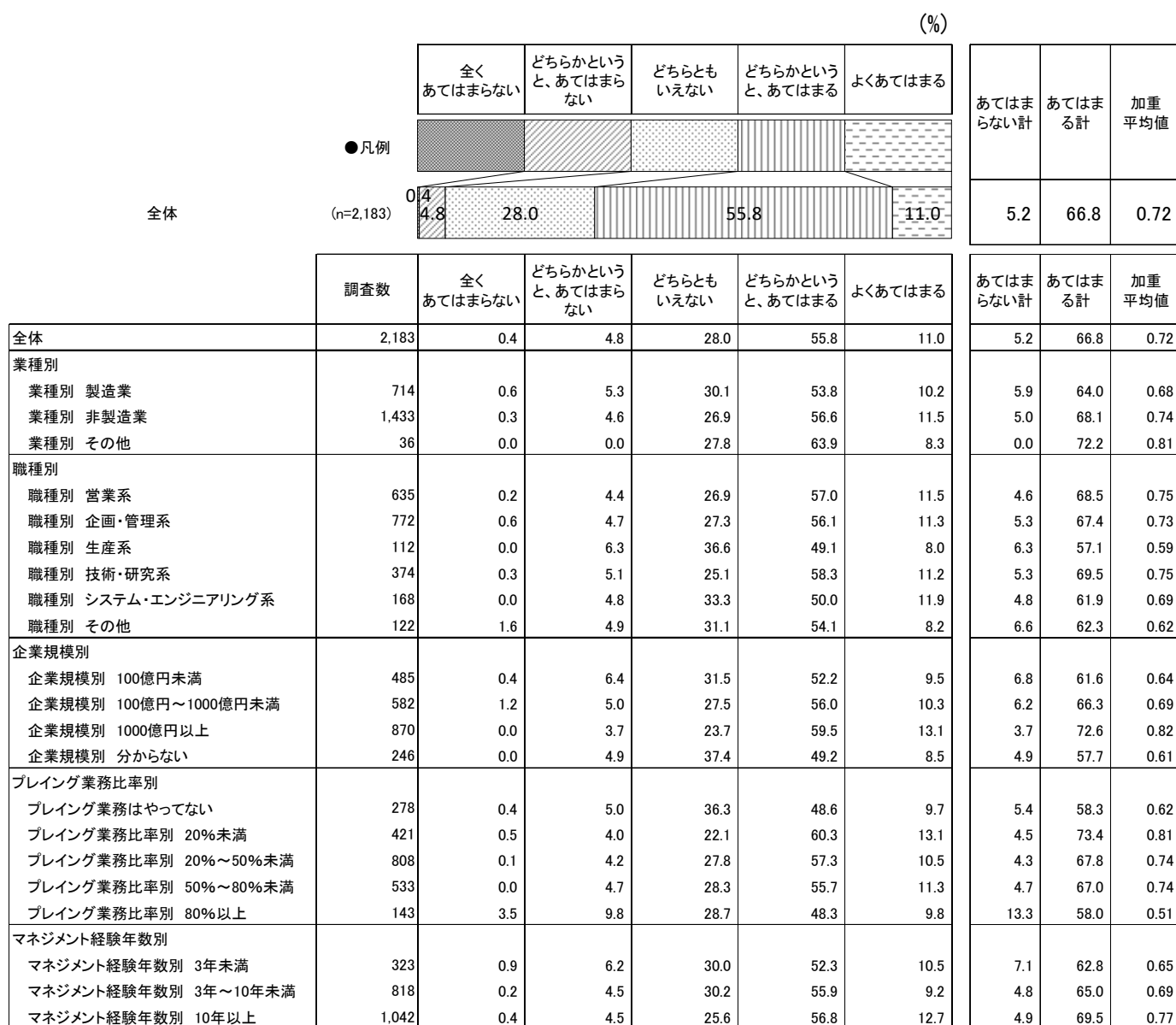


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (3)それぞれの仕事ごとに、スケジュール・納期や手順を想定している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の設計のうち、成功のポイントや障害を事前に想定している割合(あてはまる計)は、全体では66.8%であった。

Q24 課長の行動要素:職務の設計(4)成功のポイントや障害の事前想定

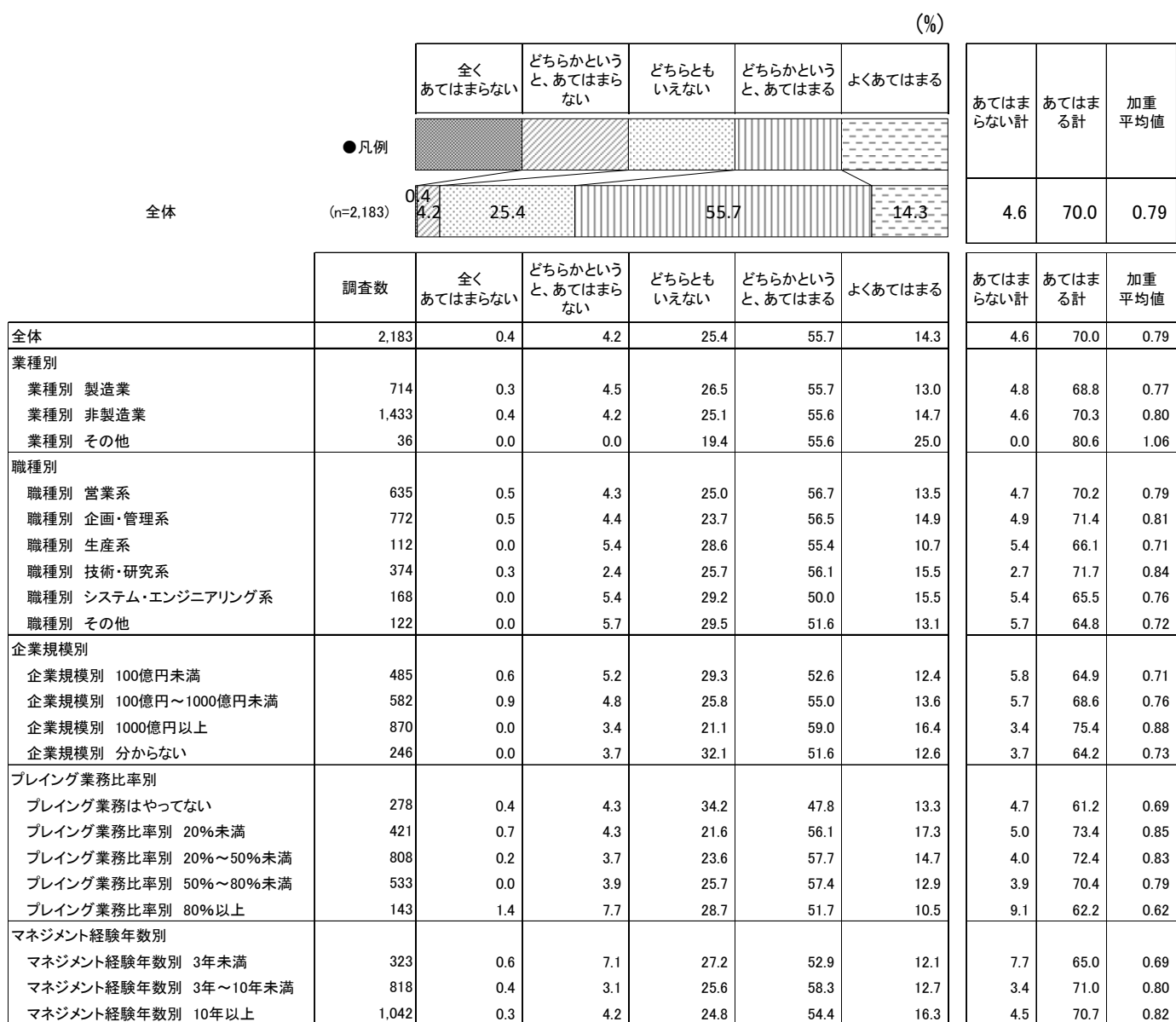


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4) 目標を達成するために、肝となる成功のポイントや障害を事前に把握している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の設計のうち、仕事がスムーズに進むよう手はずを整えている割合(あてはまる計)は、全体では70.0%であった。
- 一方、あてはまらない計は4.6%であった。

Q24 課長の行動要素:職務の設計(5)仕事がスムーズに進むよう手はずを整える

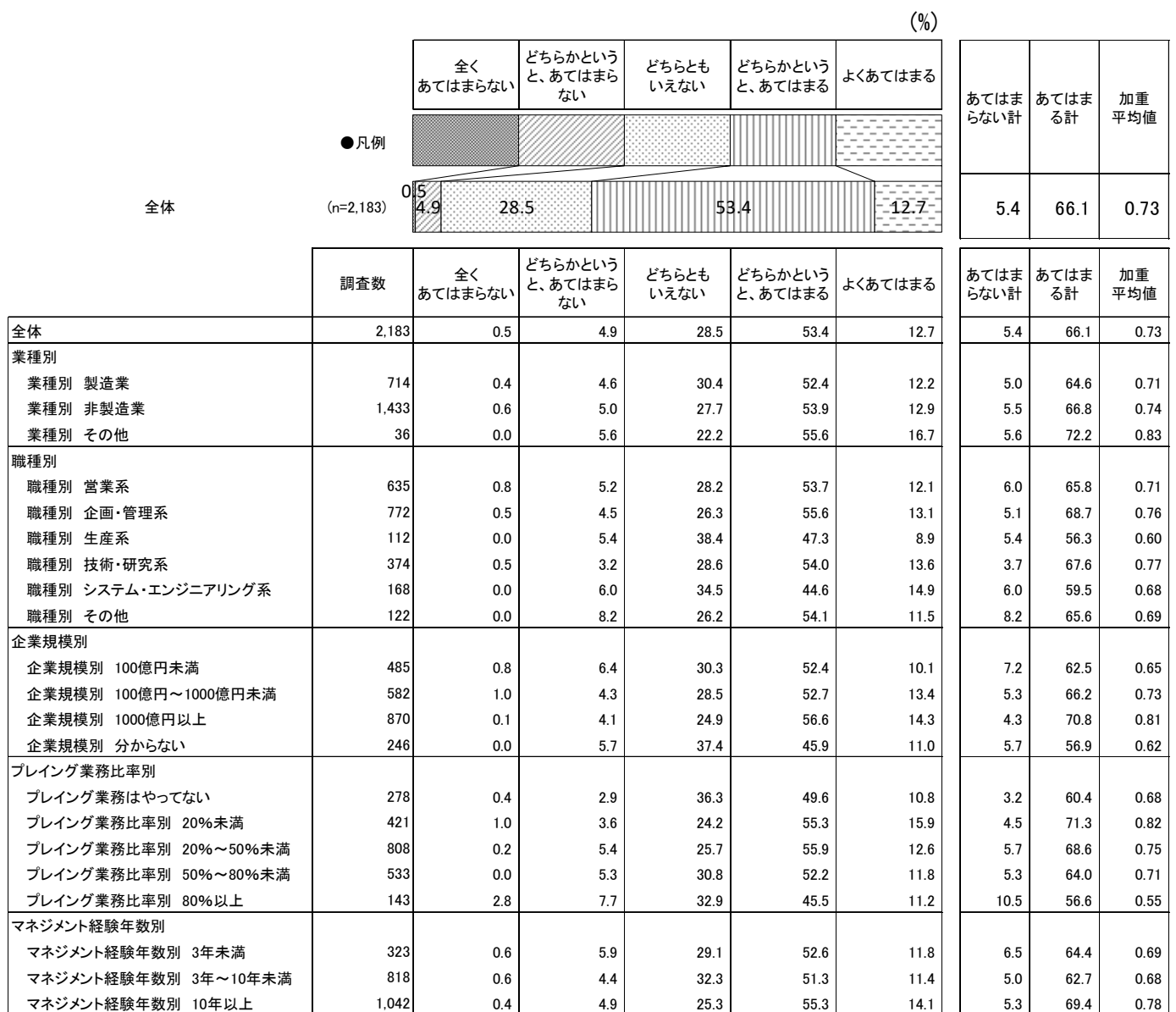


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (5) 事前に根回しをするなどして、それぞれの仕事がスムーズに進むように、手はずを整えている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の設計のうち、関連部署の支援・理解をあらかじめ得ている割合(あてはまる計)は、全体では66.1%であった。

Q24 課長の行動要素:職務の設計(6)関連部署の支援・理解の取得

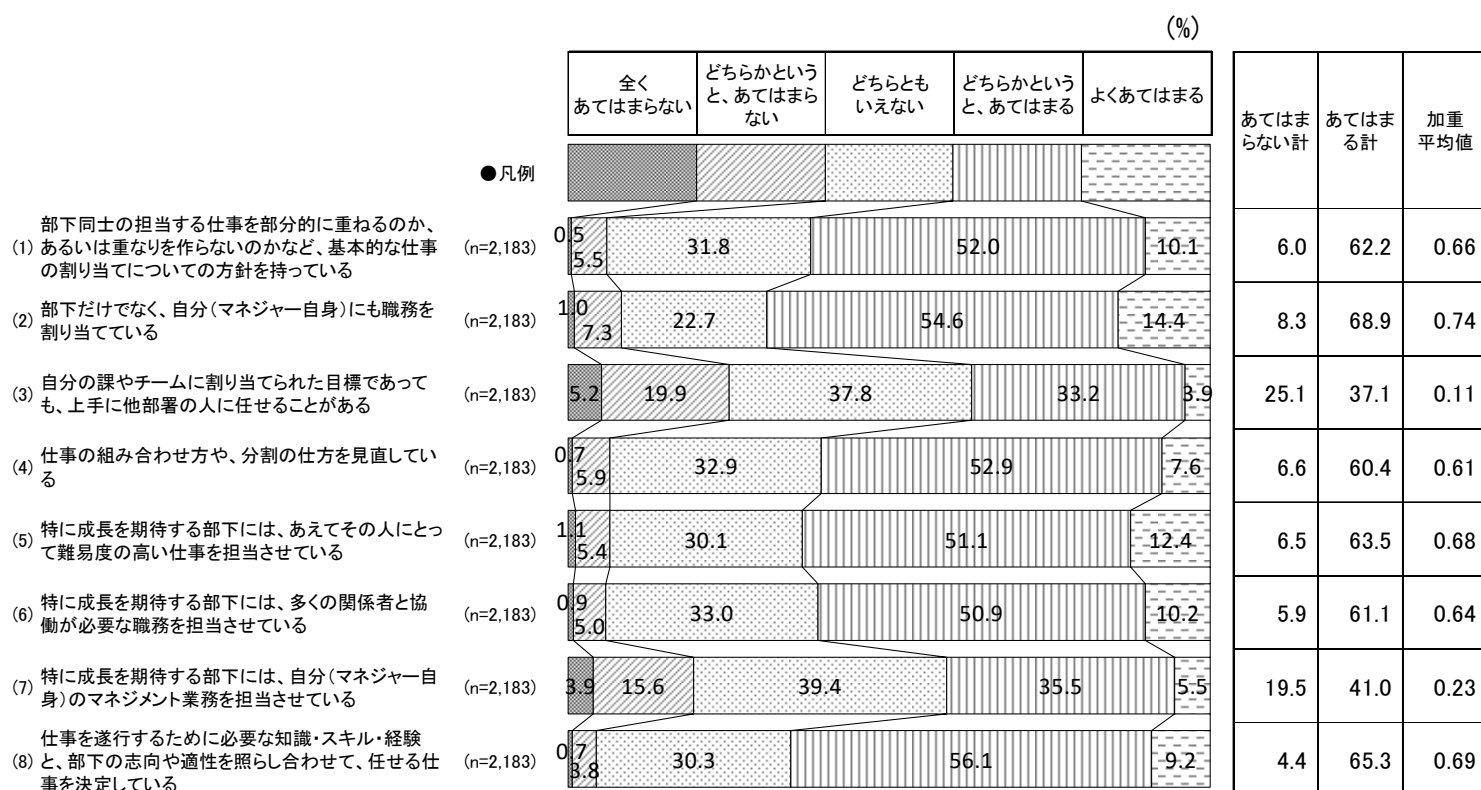


Q24. 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(6) 仕事を進めるうえで必要となる関連部署の支援・理解を、あらかじめ得ている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「部下だけでなく、自分(マネジャー自身)にも職務を割り当てている」では、あてはまる計が68.9%と7割近い。
- 「自分の課やチームに割り当てられた目標であっても、上手に他部署の人に任せることがある」では、あてはまる計は37.1%と他の要素に比べて少ない。

Q25 課長の行動要素:最適な人選

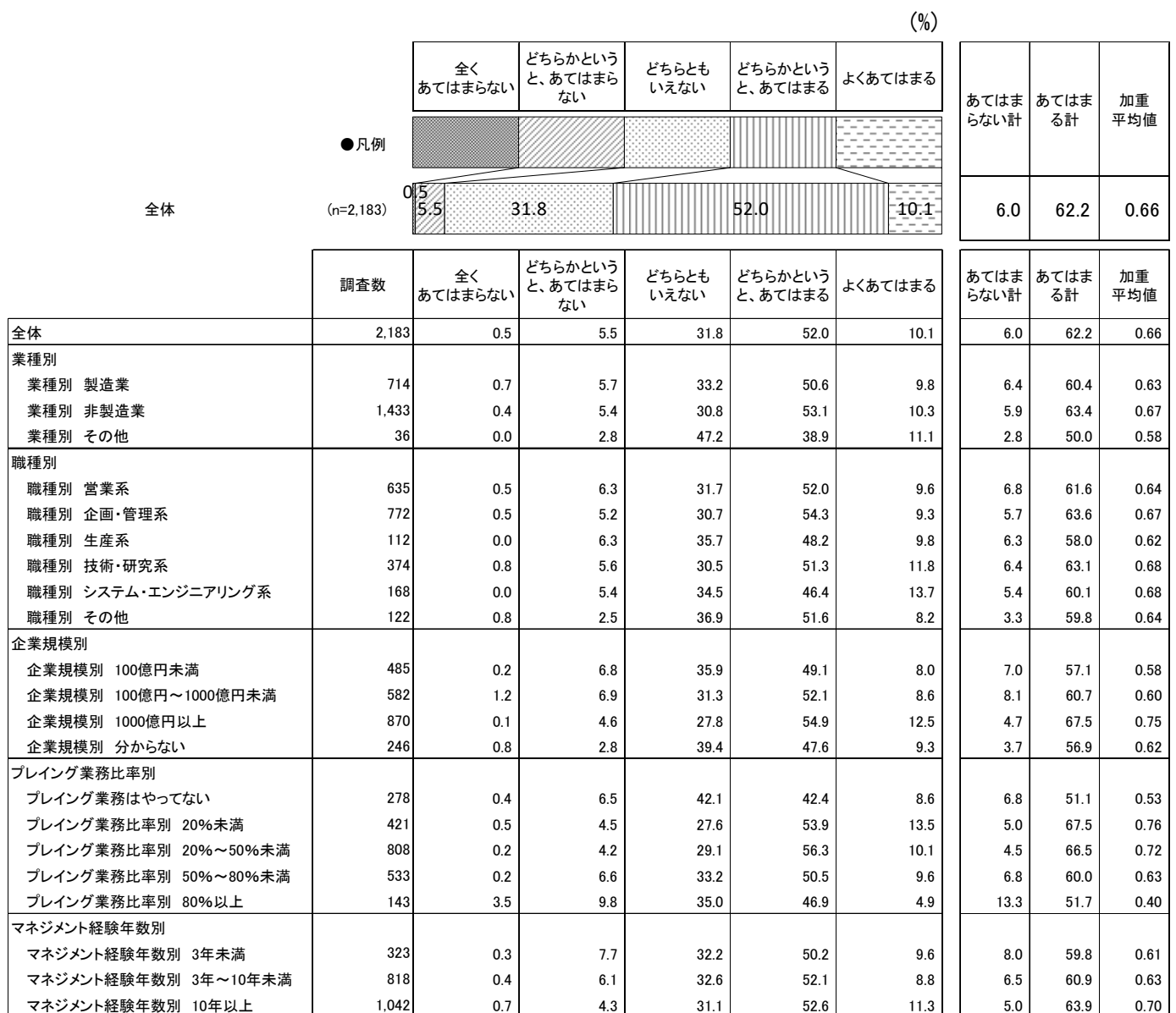


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている割合(あてはまる計)は、全体では62.2%であった。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(1)基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている

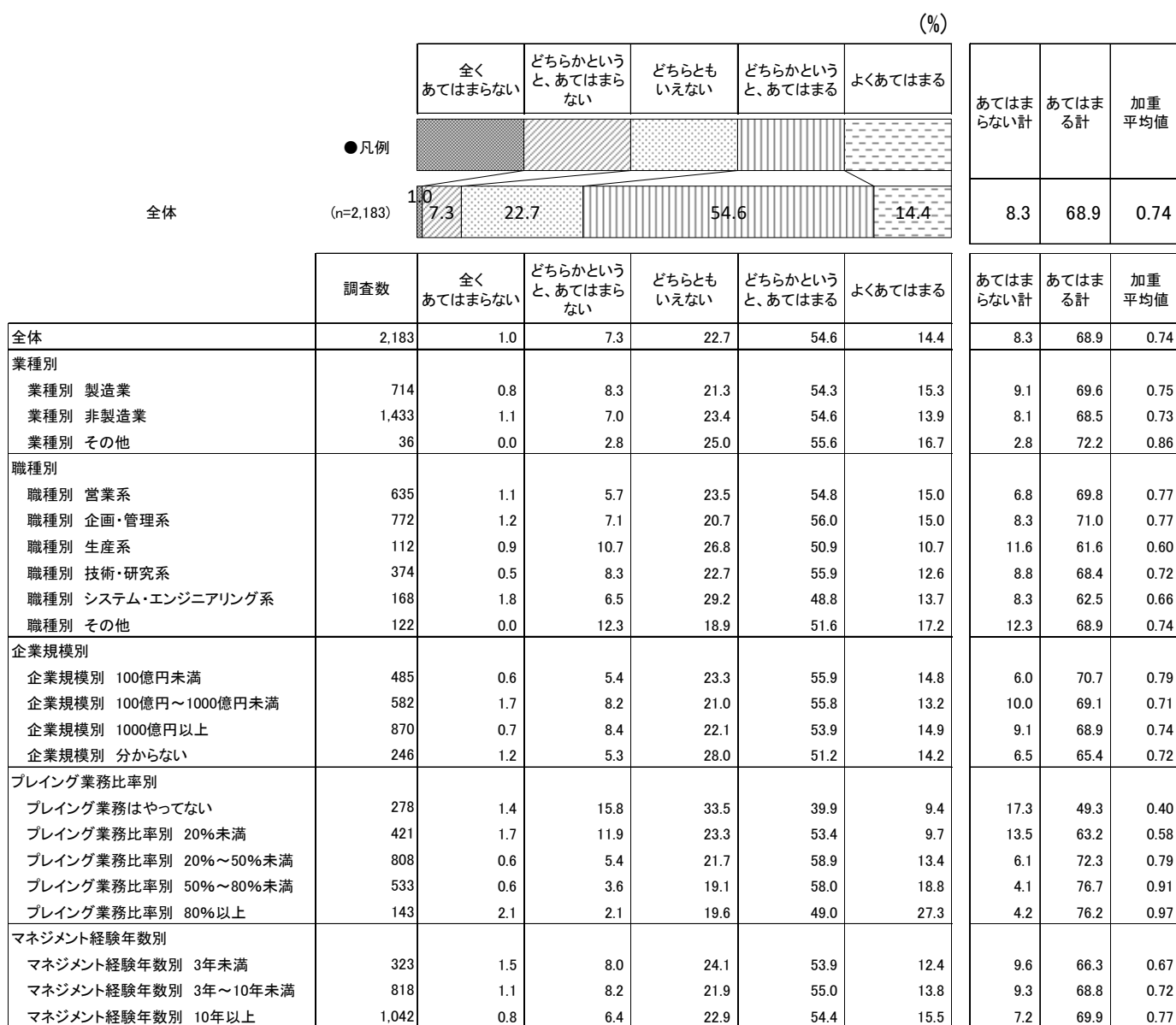


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1) 部下同士の担当する仕事を部分的に重ねるのか、あるいは重なりを作らないのかなど、基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、自分にも職務を割り当てている割合(あてはまる計)は、全体では68.9%であった。
- プレイング業務比率別に見ると、プレイング業務比率20%以上では7割以上となっている。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(2)自分にも職務を割り当てている

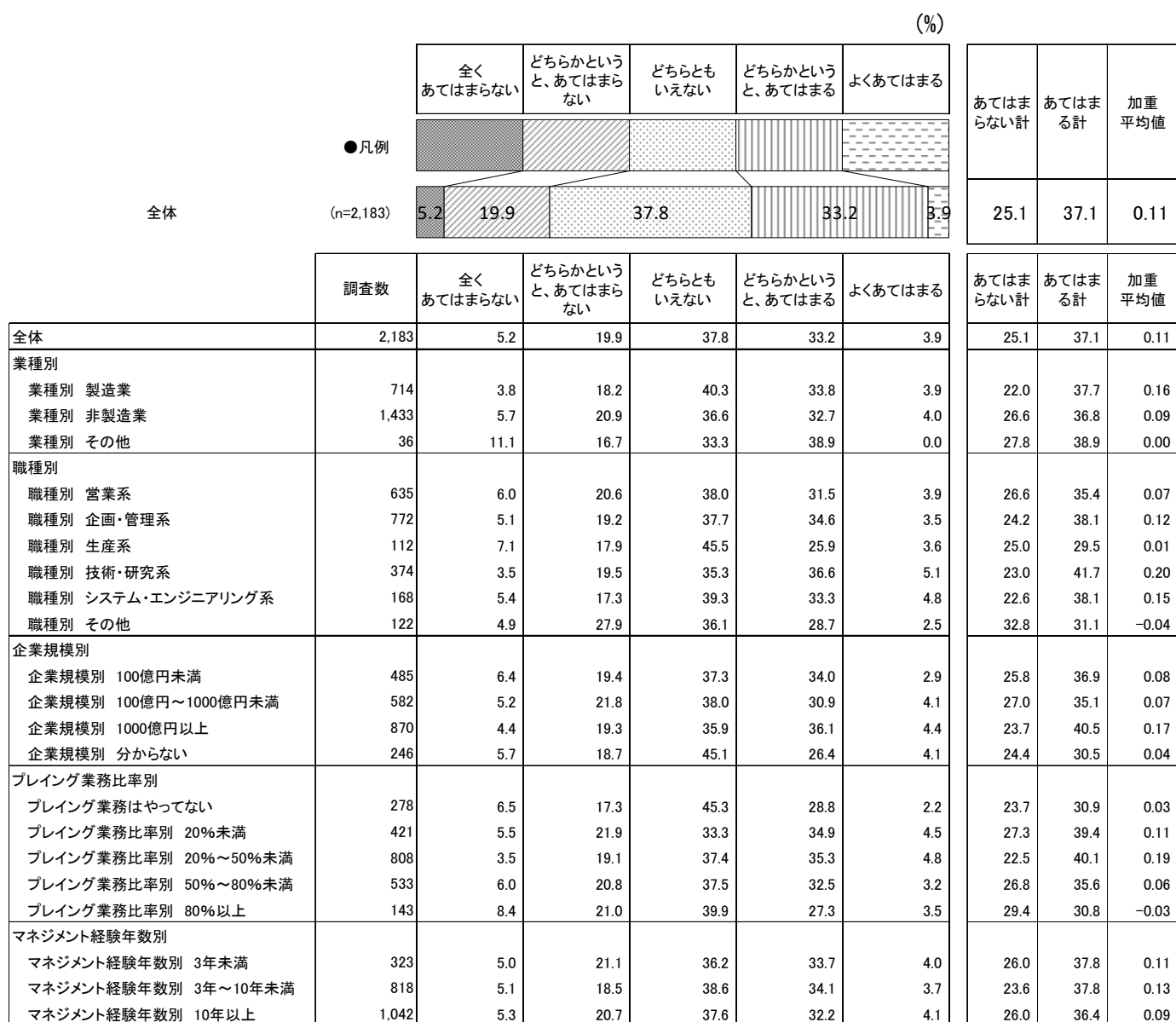


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(2) 部下だけでなく、自分(マネジャー自身)にも職務を割り当てている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、目標を他部署の人に任せることがある割合(あてはまる計)は、全体では37.1%であった。
- あてはまらない計は25.1%であった。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(3)目標を他部署の人に任せることがある

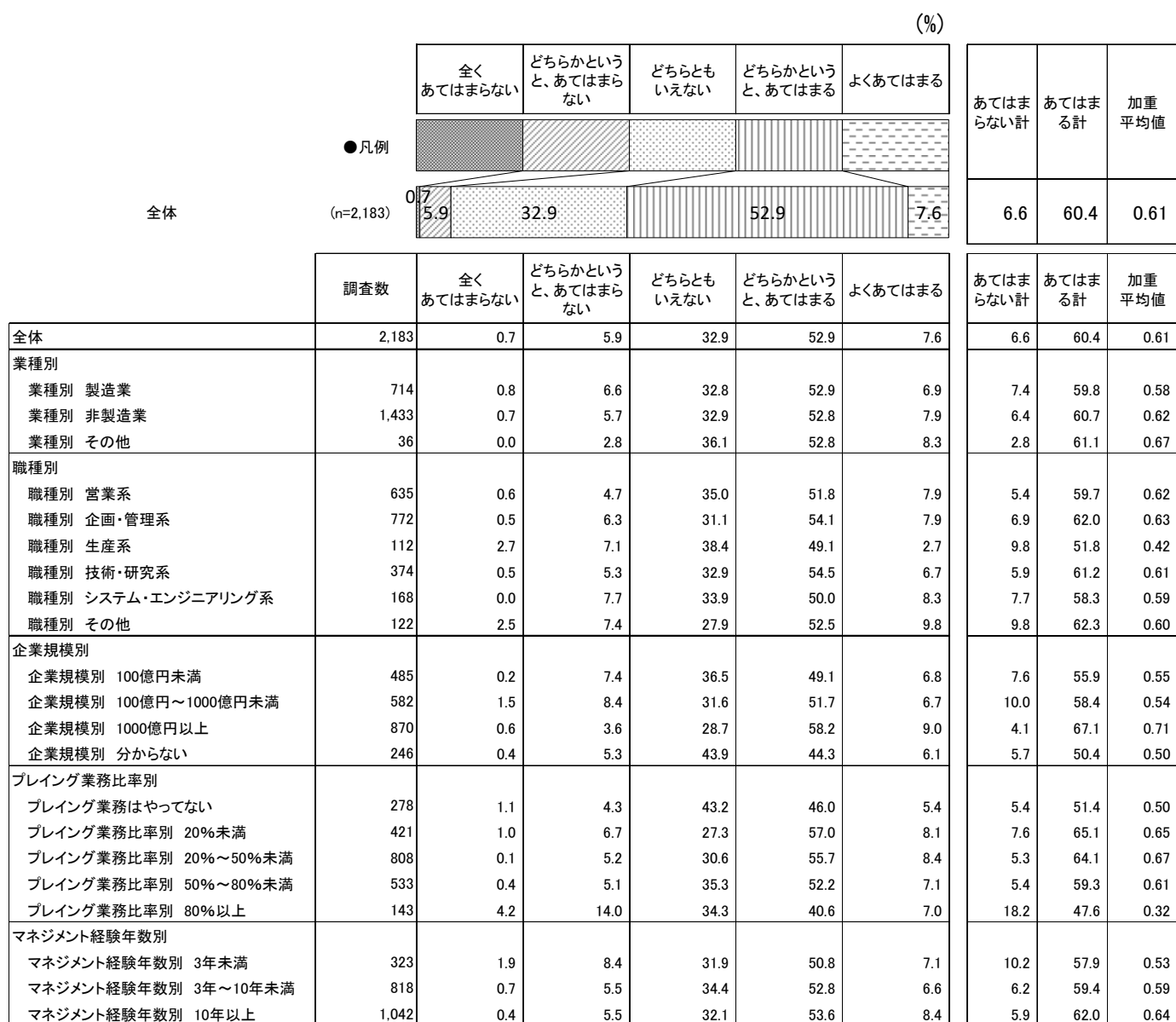


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (3) 自分の課やチームに割り当てられた目標であっても、上手に他部署の人に任せることがある

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、仕事の組み合わせや分割の仕方を見直している割合(あてはまる計)は、全体では60.4%であった。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(4)仕事の組み合わせや分割の仕方を見直している

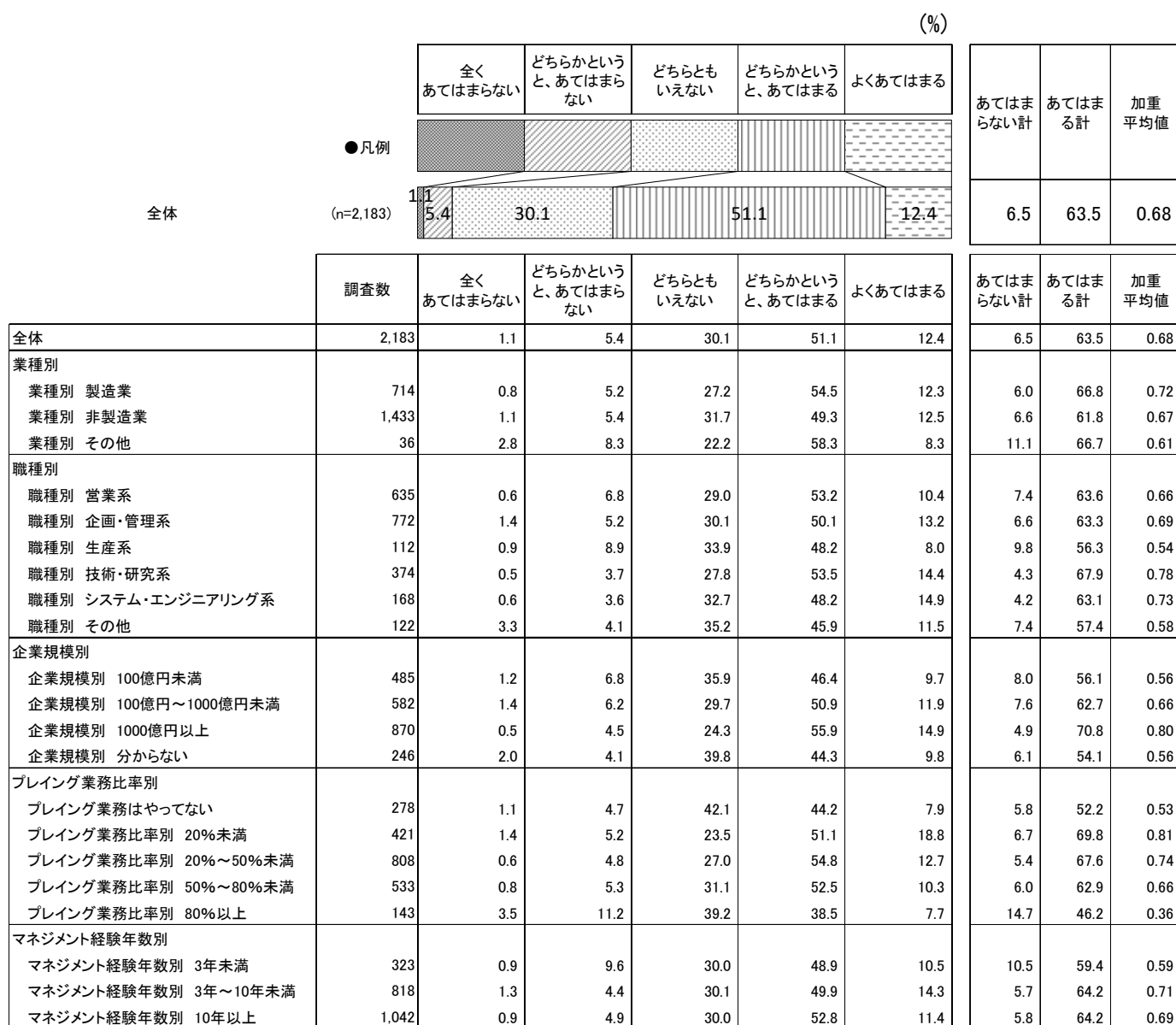


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4)仕事の組み合わせ方や、分割の仕方を見直している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、期待する部下にあえて難易度の高い職務を担当させる割合(あてはまる計)は、全体では63.5%であった。
- 企業規模別に見ると、企業規模1000億円以上ではあてはまる計が70.8%と、7割を超えている。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(5)期待する部下にあえて難易度の高い職務を担当させる

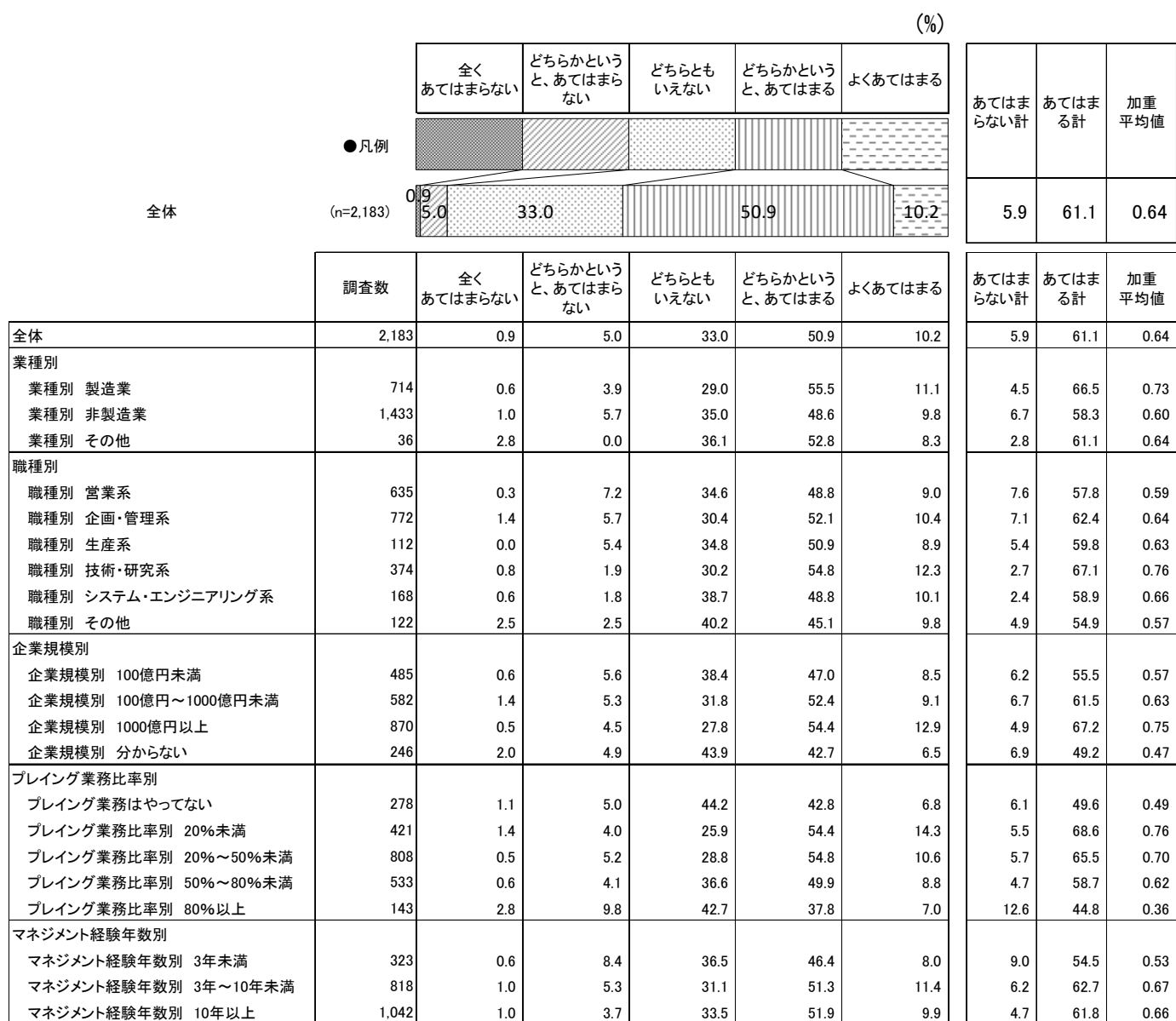


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(5)特に成長を期待する部下には、あえてその人にとって難易度の高い仕事を担当させている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、期待する部下に多くの関係者と協働が必要な職務を担当させる割合(あてはまる計)は、全体では61.1%であった。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(6)期待する部下に多くの関係者と協働が必要な職務を担当させる

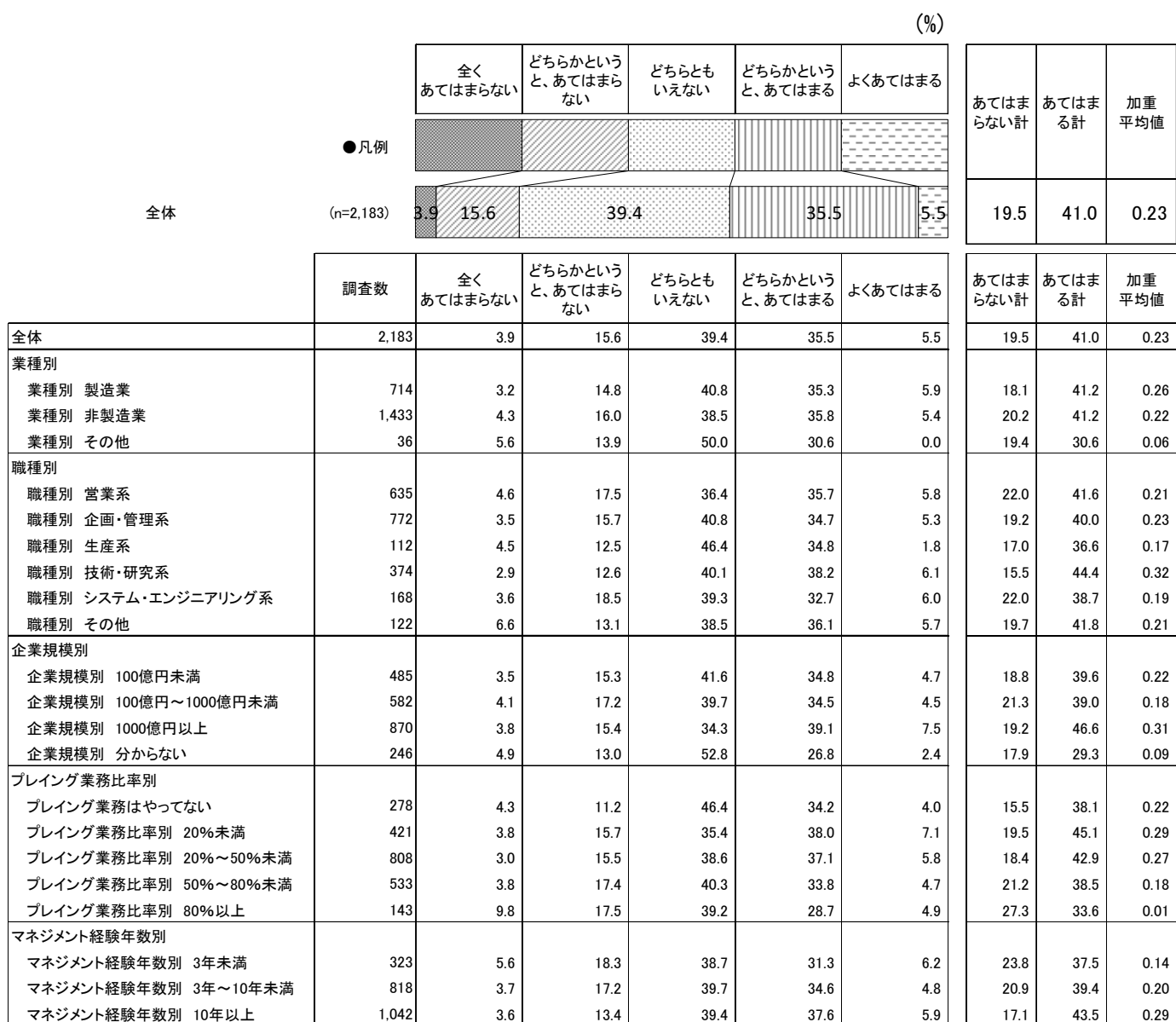


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (6)特に成長を期待する部下には、多くの関係者と協働が必要な職務を担当させている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、期待する部下に自分のマネジメント業務を担当させる割合(あてはまる計)は、全体では41.0%であった。
- あてはまらない計は19.5%と、ほぼ2割であった。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(7)期待する部下に自分のマネジメント業務を担当させる

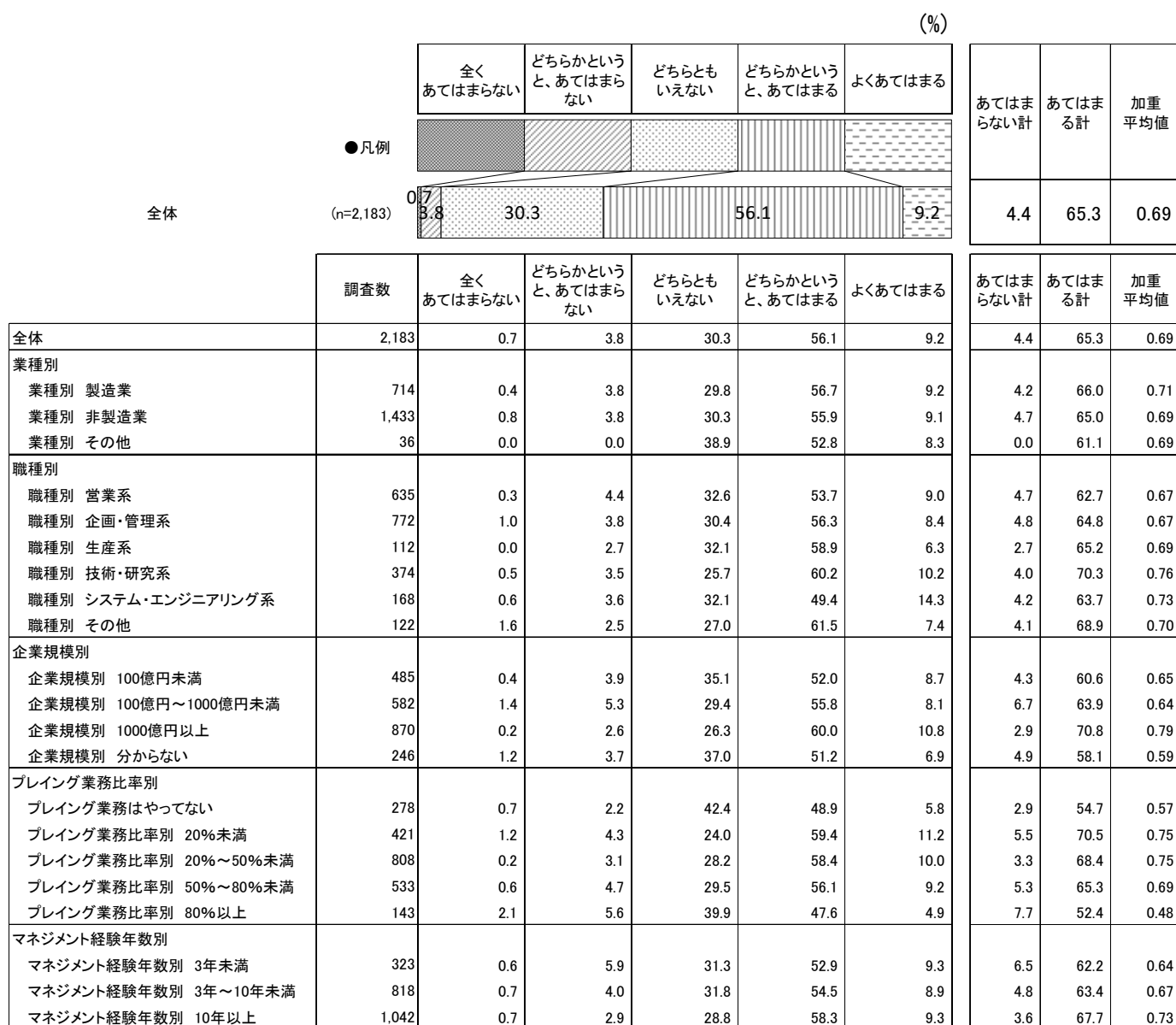


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(7)特に成長を期待する部下には、自分(マネジャー自身)のマネジメント業務を担当させている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 最適な人選のうち、必要な知識・スキル・経験と部下の志向や適性を照らし合わせて任せる仕事を決定する割合(あてはまる計)は、全体では65.3%であった。

Q25 課長の行動要素:最適な人選(8)必要な知識・スキル・経験と部下の志向や適性を照らし合わせて任せる仕事を決定する

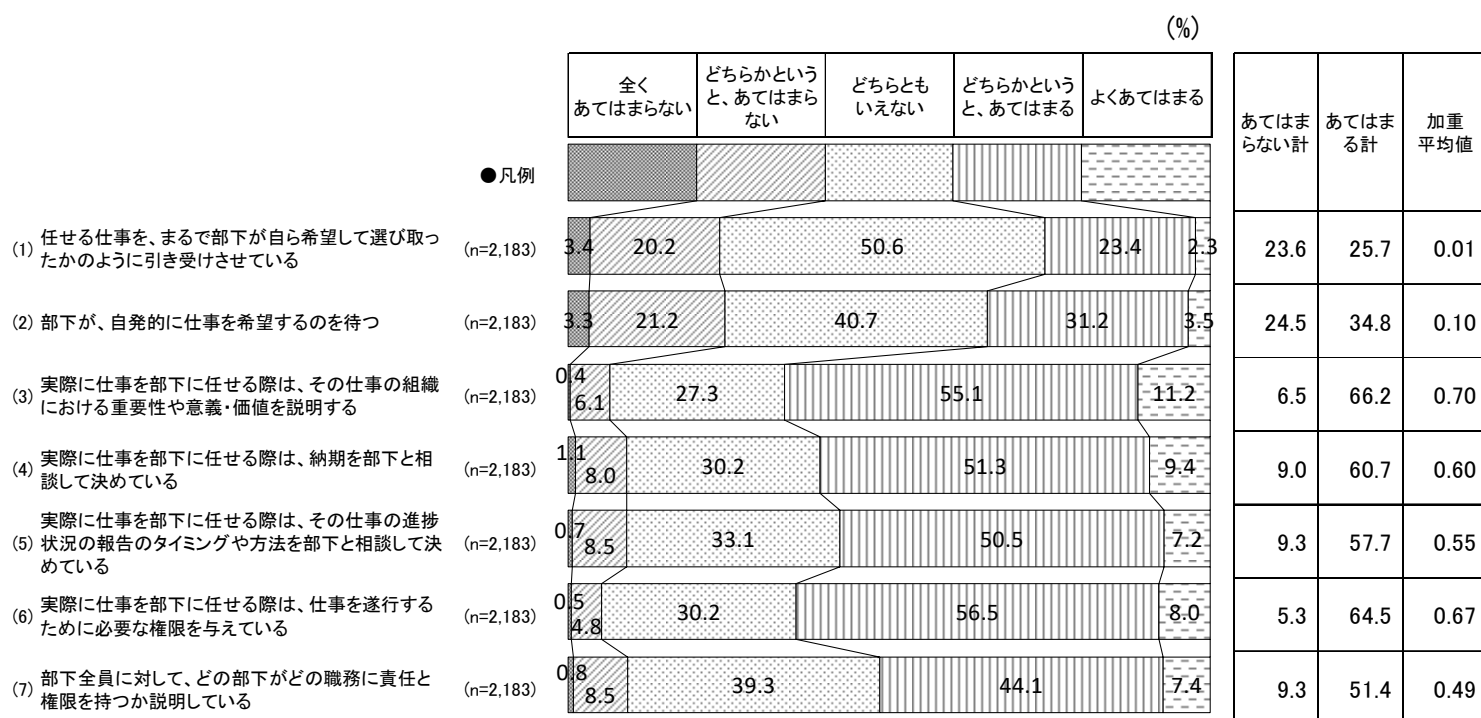


Q25. 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (8) 仕事を遂行するために必要な知識・スキル・経験と、部下の志向や適性を照らし合わせて、任せる仕事を決定している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「実際に仕事を部下に任せる際は、その仕事の組織における重要性や意義・価値を説明する」「実際に仕事を部下に任せる際は、仕事を遂行するために必要な権限を与えている」「実際に仕事を部下に任せる際は、納期を部下と相談して決めている」では、あてはまる計は6割を超えている。
- 「任せる仕事を、まるで部下が自ら希望して選び取ったかのように引き受けさせている」では、あてはまる計は25.7%と他の要素に比べて少ない。

Q26 課長の行動要素：職務の委任

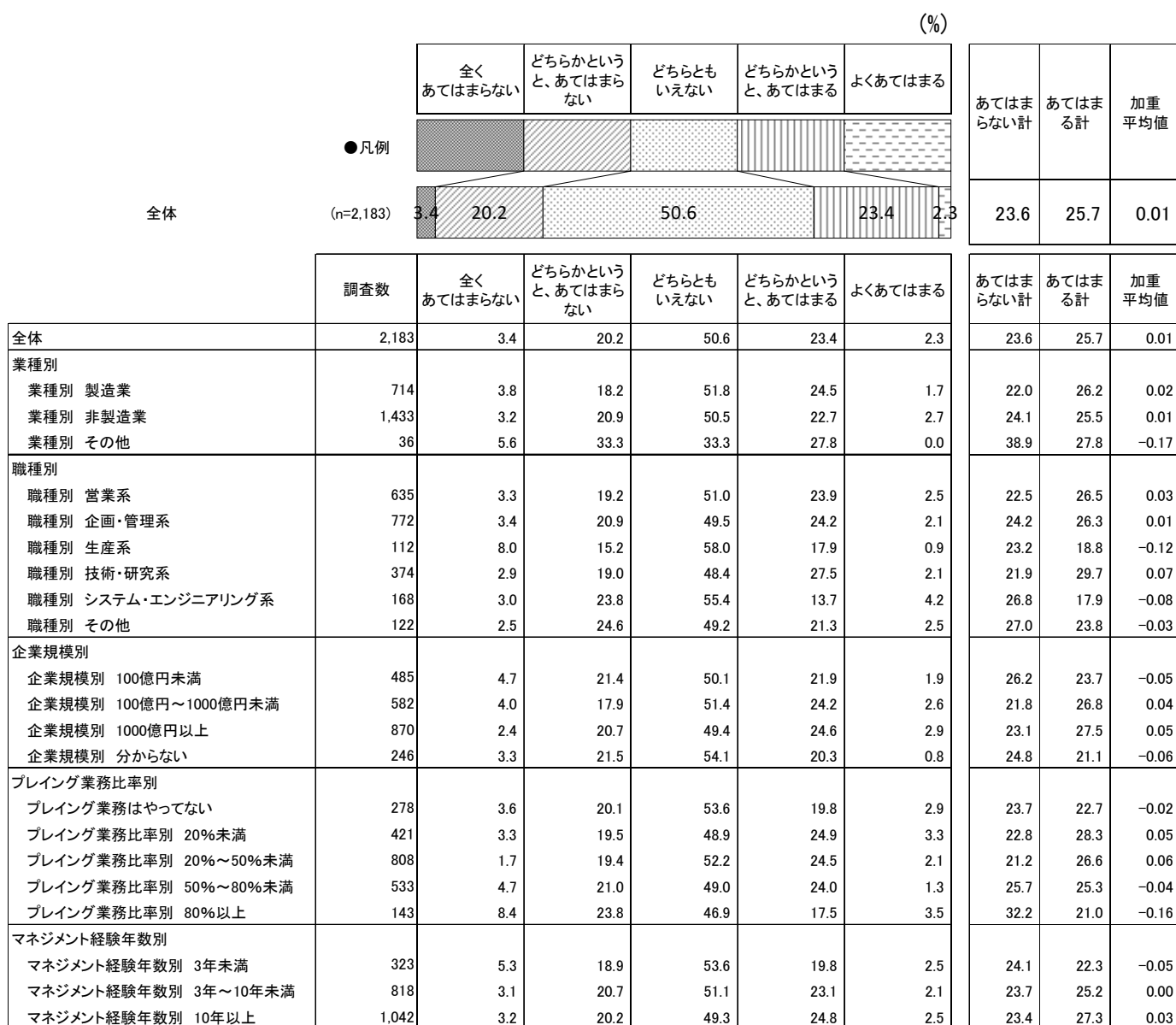


Q26. 部下に職務を任せる際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の委任のうち、任せる仕事を部下が希望して選び取ったかのように引き受けさせる割合(あてはまる計)は、全体では25.7%であった。
- あてはまらない計は23.6%で、あてはまる計と同じくらいの割合であった。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(1)部下が希望して選び取ったかのように引き受けさせる

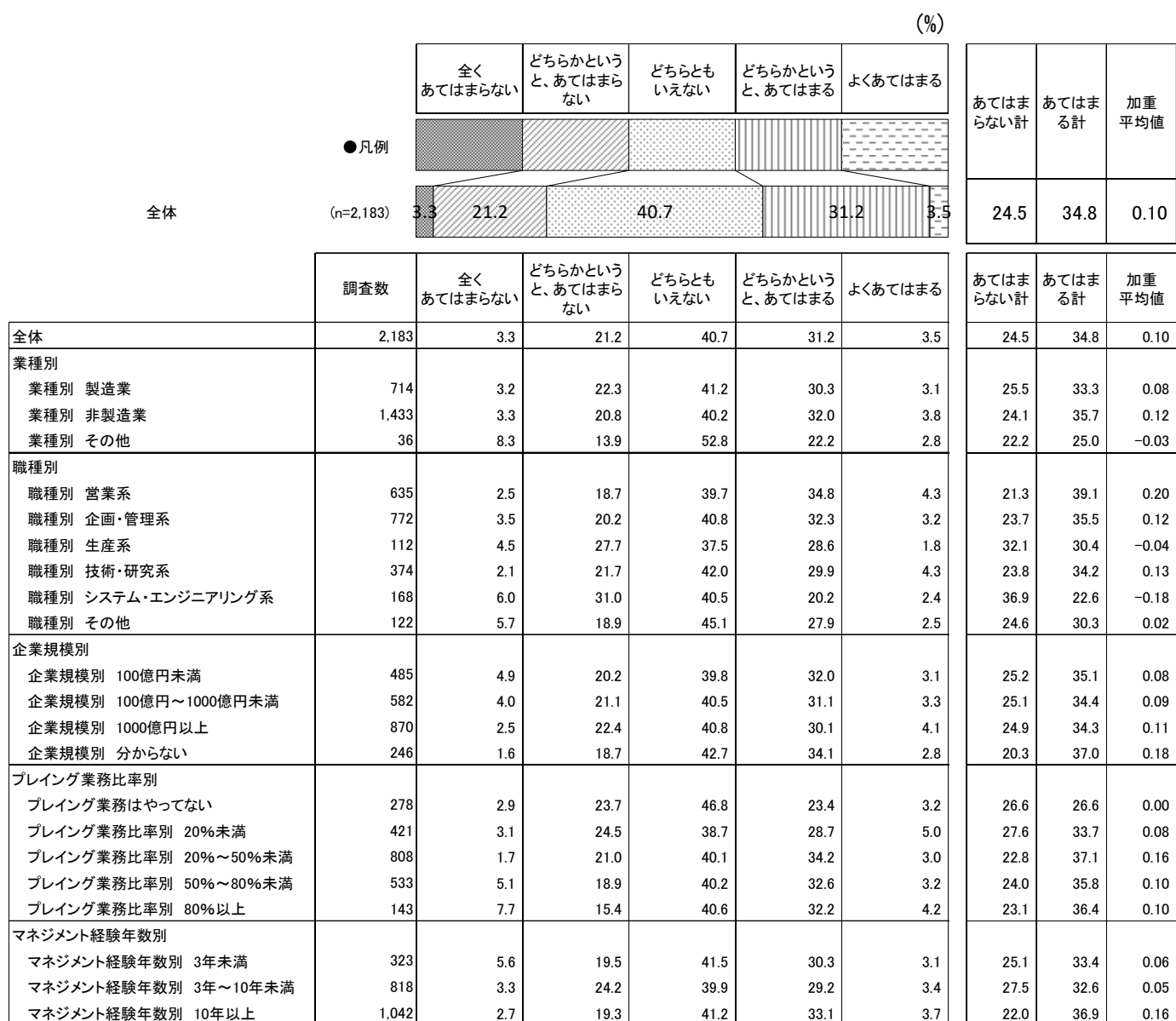


Q26. 部下に職務を任せる際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1)任せる仕事を、まるで部下が自ら希望して選び取ったかのように引き受けさせている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の委任のうち、部下が自発的に仕事を希望するのを待つ割合(あてはまる計)は、全体では34.8%であった。
- 一方、あてはまらない計は24.5%であった。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(2)部下が自発的に仕事を希望するのを待つ

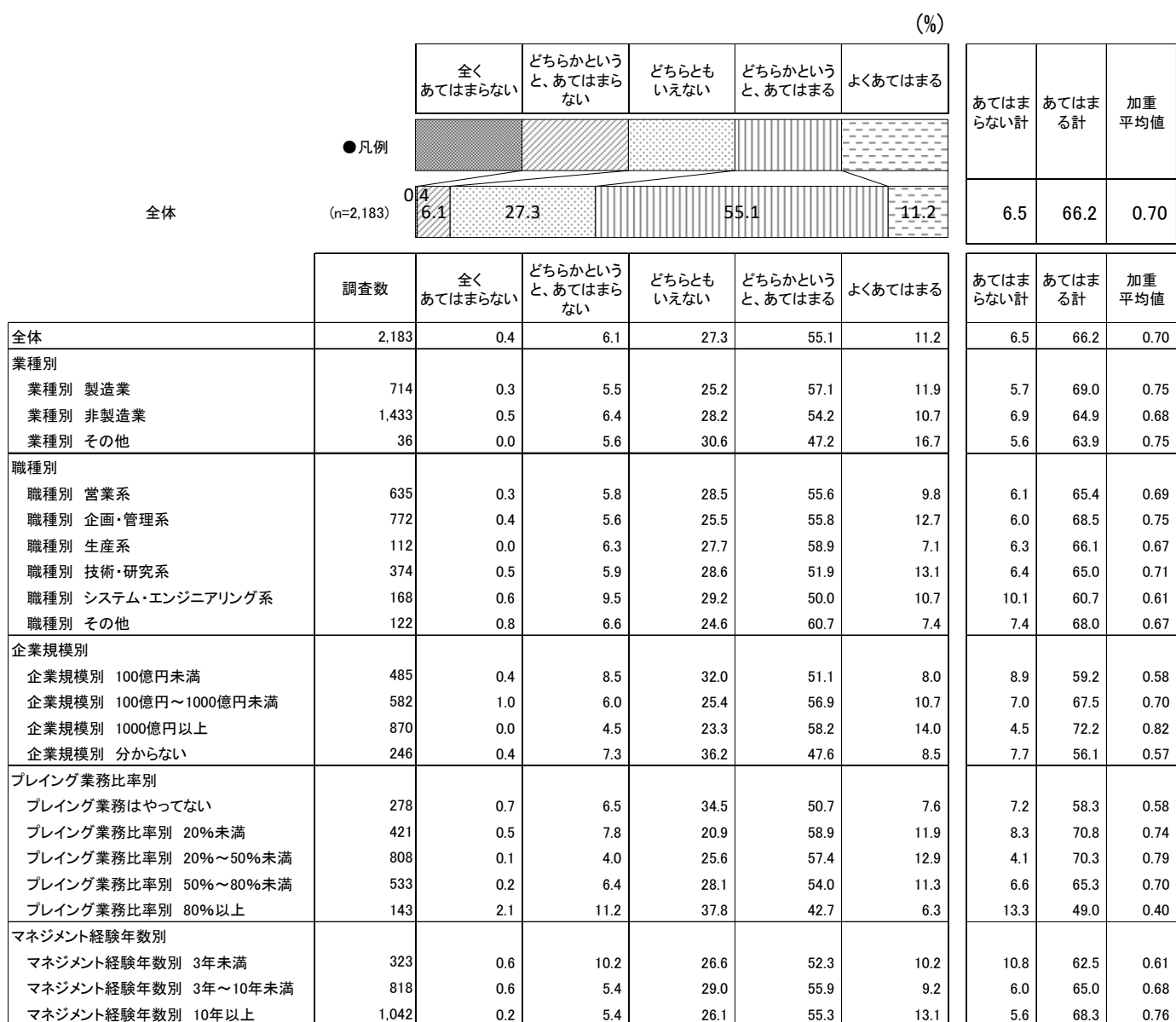


Q26. 部下に職務を任せの際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(2) 部下が、自発的に仕事を希望するのを待つ

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の委任のうち、組織における重要性や意義・価値を説明する割合(あてはまる計)は、全体では66.2%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上ではあてはまる計は72.2.%と、他の属性と比べて多い。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(3)組織における重要性や意義・価値を説明する

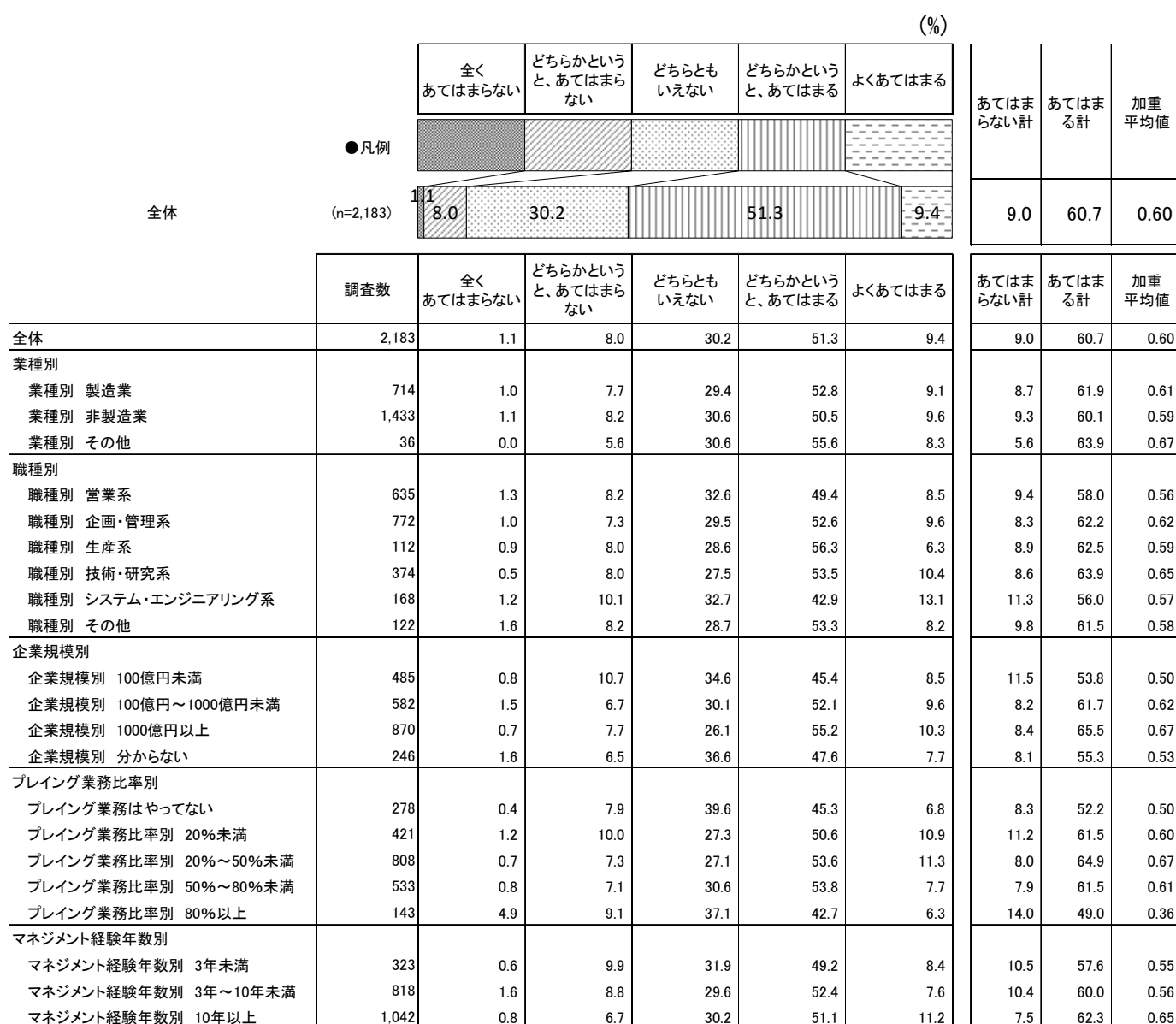


Q26. 部下に職務を任せる際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(3)実際に仕事を部下に任せる際は、その仕事の組織における重要性や意義・価値を説明する

第3章 ジョブアサインメント行動

■ 職務の委任のうち、納期を部下と相談して決める割合(あてはまる計)は、全体では60.7%であった。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(4)納期を部下と相談して決める

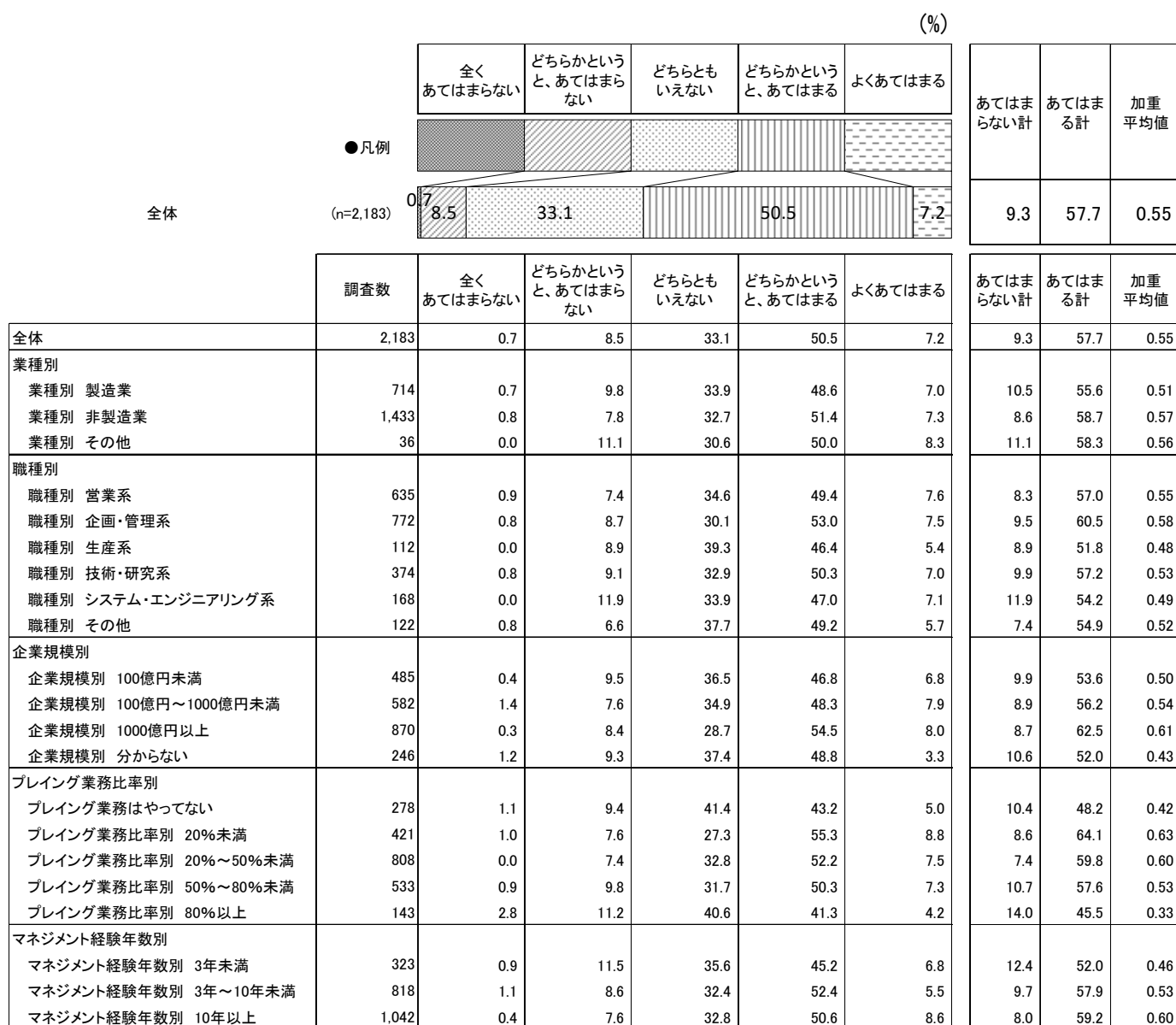


Q26. 部下に職務を任せる際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4)実際に仕事を部下に任せる際は、納期を部下と相談して決めている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の委任のうち、進捗状況の報告のタイミングや方法を部下と相談して決めている割合(あてはまる計)は、全体では57.7%であった。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(5)進捗等を報告するタイミングや方法を取り決める



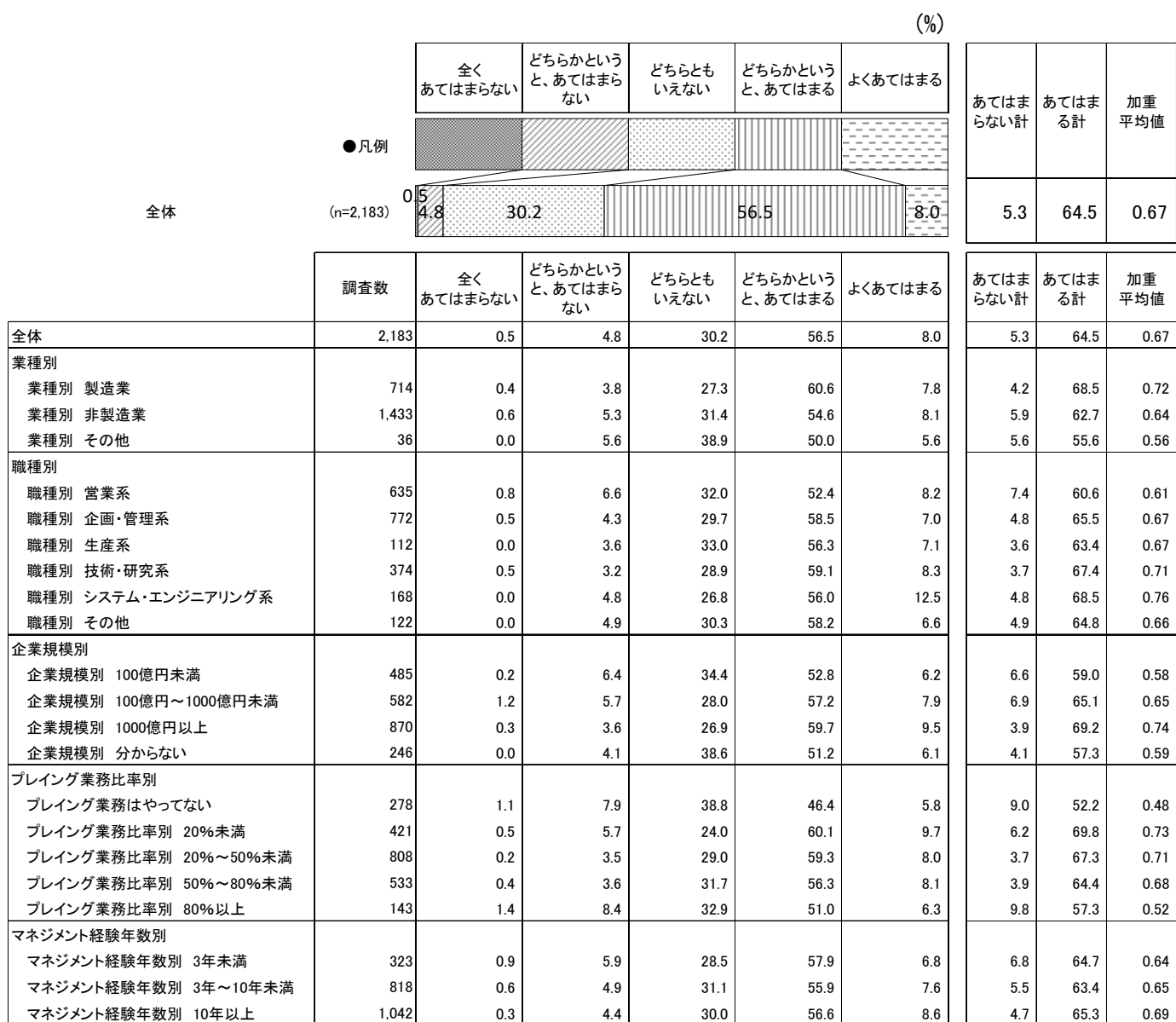
Q26. 部下に職務を任せる際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

(5)実際に仕事を部下に任せる際は、その仕事の進捗状況の報告のタイミングや方法を部下と相談して決めている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の委任のうち、仕事を遂行するために必要な権限を与える割合(あてはまる計)は、全体では64.5%であった。
- あてはまらない計は5.3%であった。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(6)仕事を遂行するために必要な権限を与える

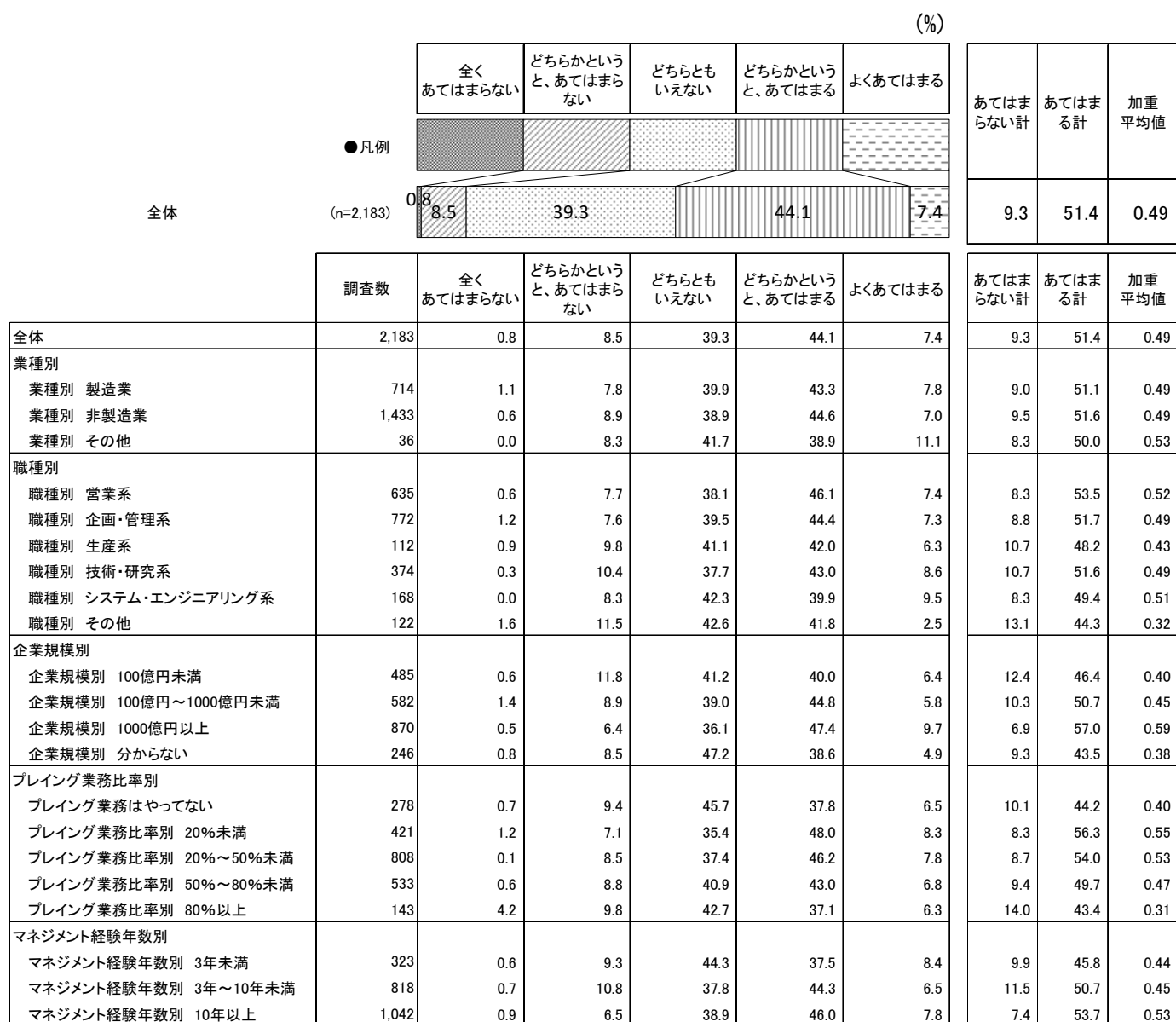


Q26. 部下に職務を任せの際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(6)実際に仕事を部下に任せの際には、仕事を遂行するために必要な権限を与えている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 職務の委任のうち、どの部下がどの職務に責任と権限を持つか説明する割合(あてはまる計)は、全体では51.4%であった。
- 一方、「どちらともいえない」も39.3%と約4割を占める。

Q26 課長の行動要素:職務の委任(7)どの部下がどの職務に責任と権限を持つか説明する

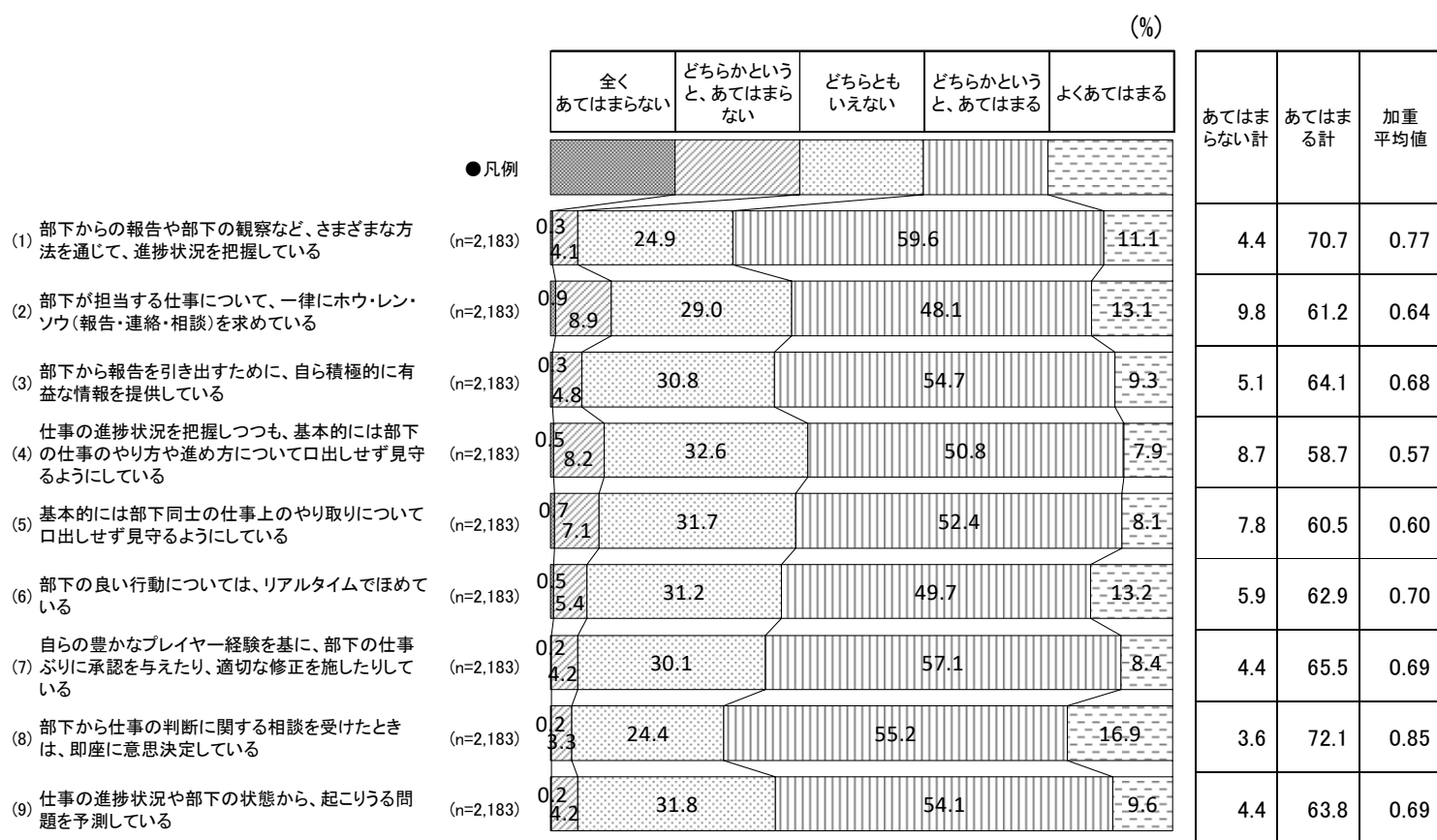


Q26. 部下に職務を任せの際に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(7) 部下全員に対して、どの部下がどの職務に責任と権限を持つか説明している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「部下から仕事の判断に関する相談を受けたときは、即座に意思決定している」 部下からの報告や部下の観察など、さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握している」では、あてはまる計は7割を超えている。
- 「仕事の進捗状況を把握しつつも、基本的には部下の仕事のやり方や進め方について口出しせず見守るようにしている」では、あてはまる計は58.7%と他の要素に比べて少ない。

Q27 課長の行動要素: モニタリング

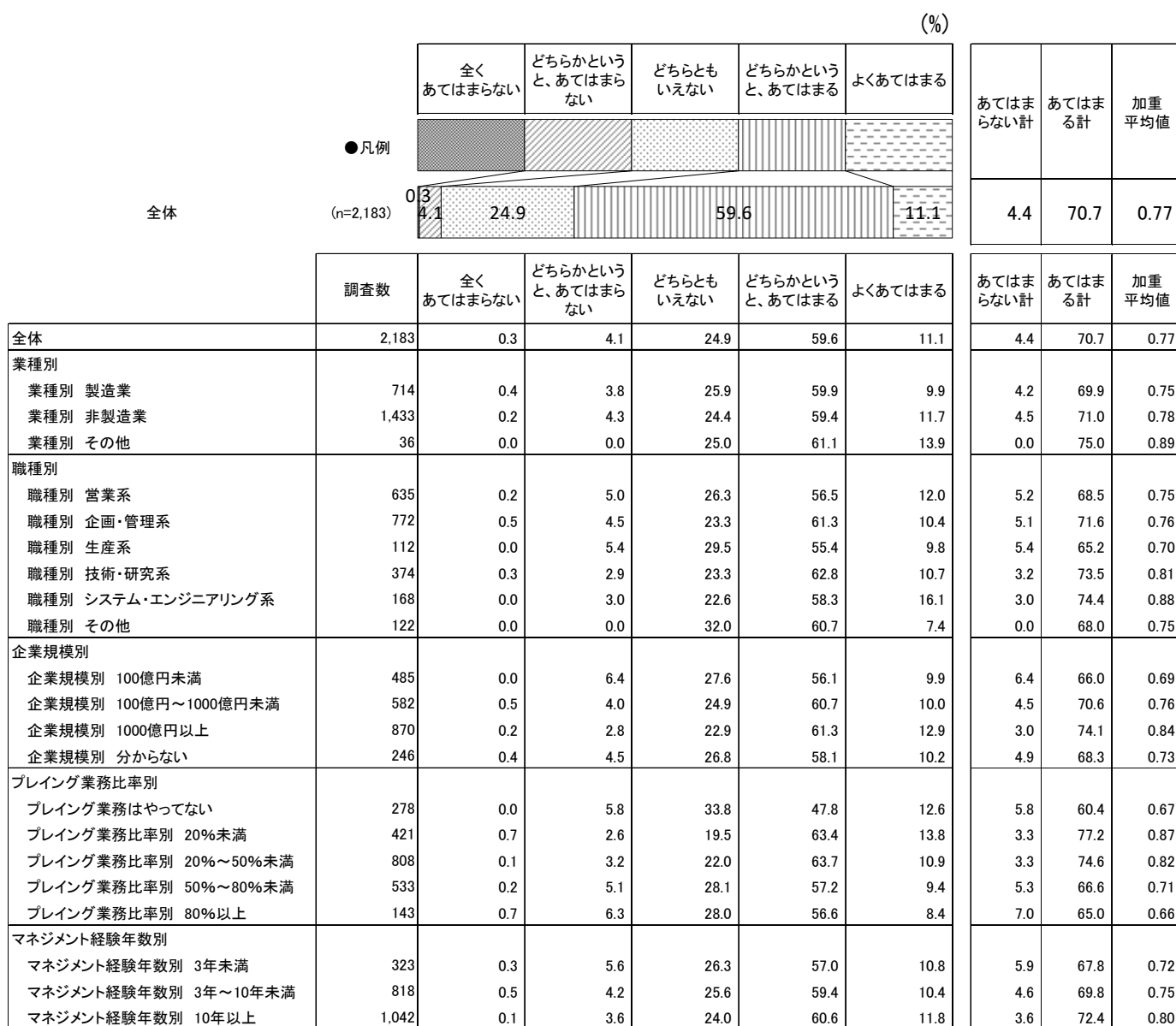


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、部下からの報告や観察などで進捗状態を把握する割合(あてはまる計)は、全体では70.7%であった。
- あてはまらない計は4.4%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(1)部下からの報告や観察などで進捗状況を把握する

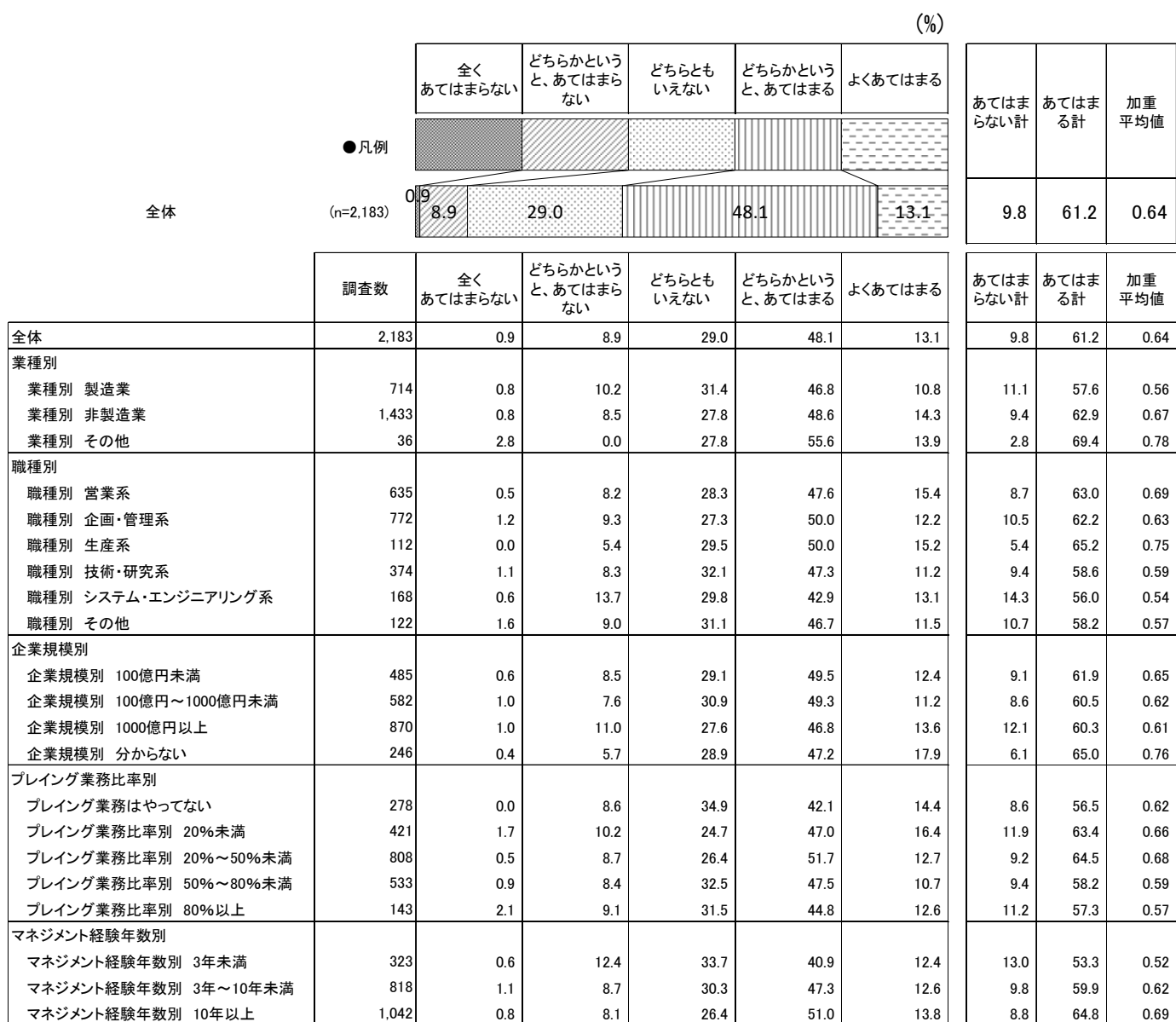


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1) 部下からの報告や部下の観察など、さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握している

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、一律にホウ・レン・ソウ(報告・連絡・相談)を求めている割合(あてはまる計)は、全体では61.2%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(2)一律にホウ・レン・ソウ(報告・連絡・相談)を求める

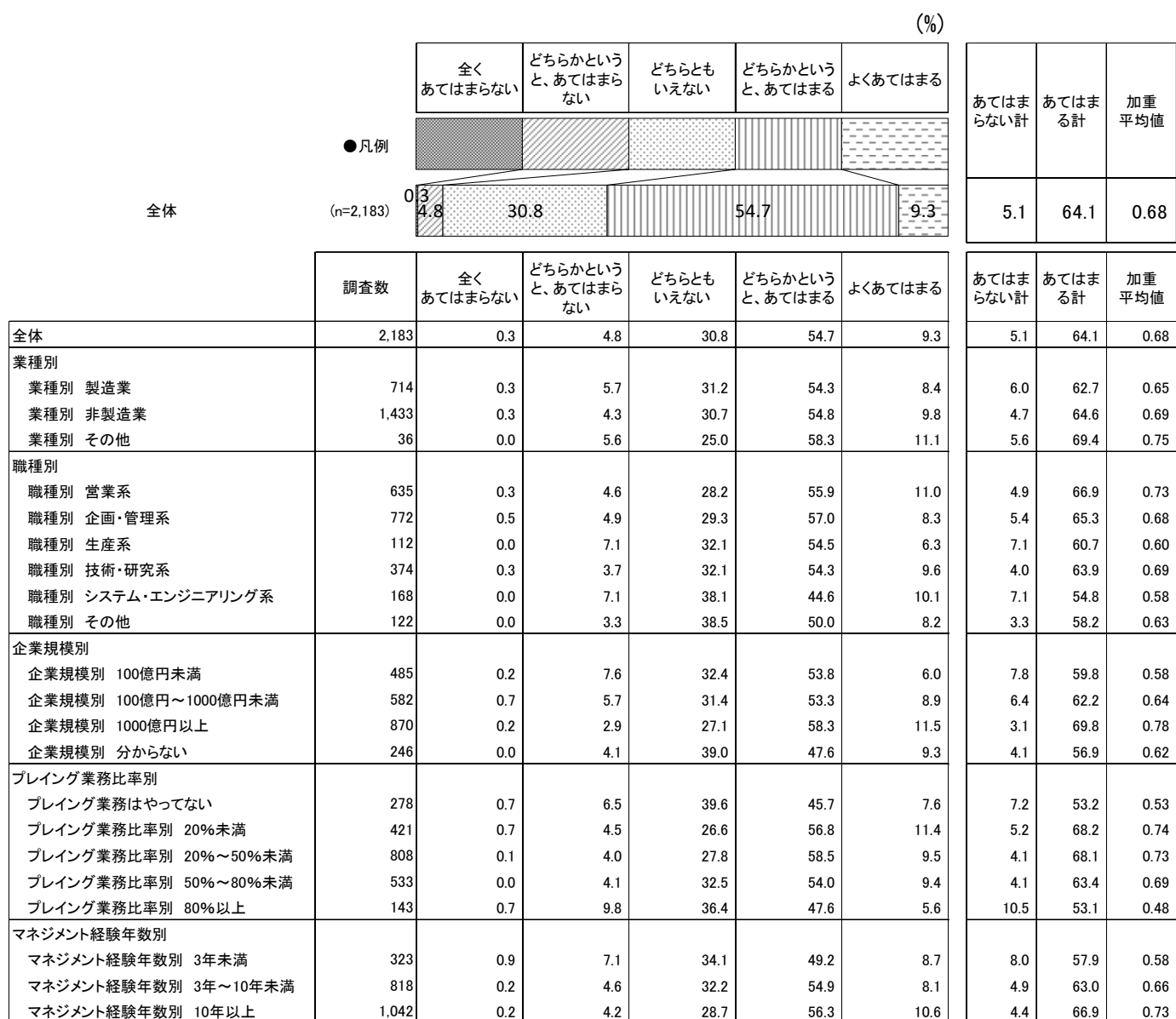


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(2) 部下が担当する仕事について、一律にホウ・レン・ソウ(報告・連絡・相談)を求めている

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、部下から報告を引き出す為に、自ら積極的に有益な情報を提供する割合(あてはまる計)は、全体では64.1%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(3)自ら積極的に有益な情報を提供する

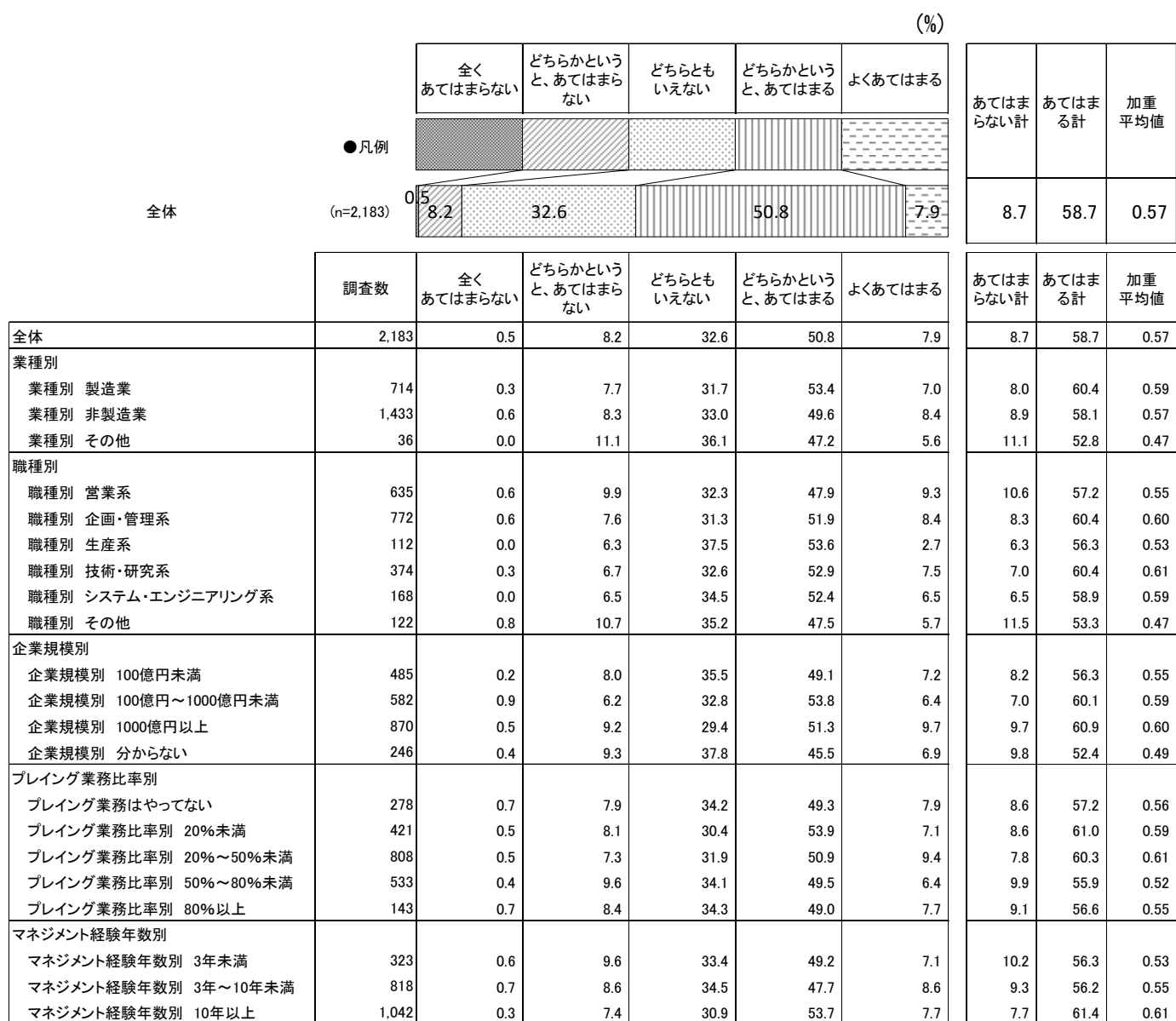


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (3) 部下から報告を引き出すために、自ら積極的に有益な情報を提供している

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、仕事のやり方や進め方について口出しせずに見守る割合(あてはまる計)は、全体では58.7%であった。
- あてはまらない計は8.7%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(4)仕事のやり方や進め方について口出しせず見守る

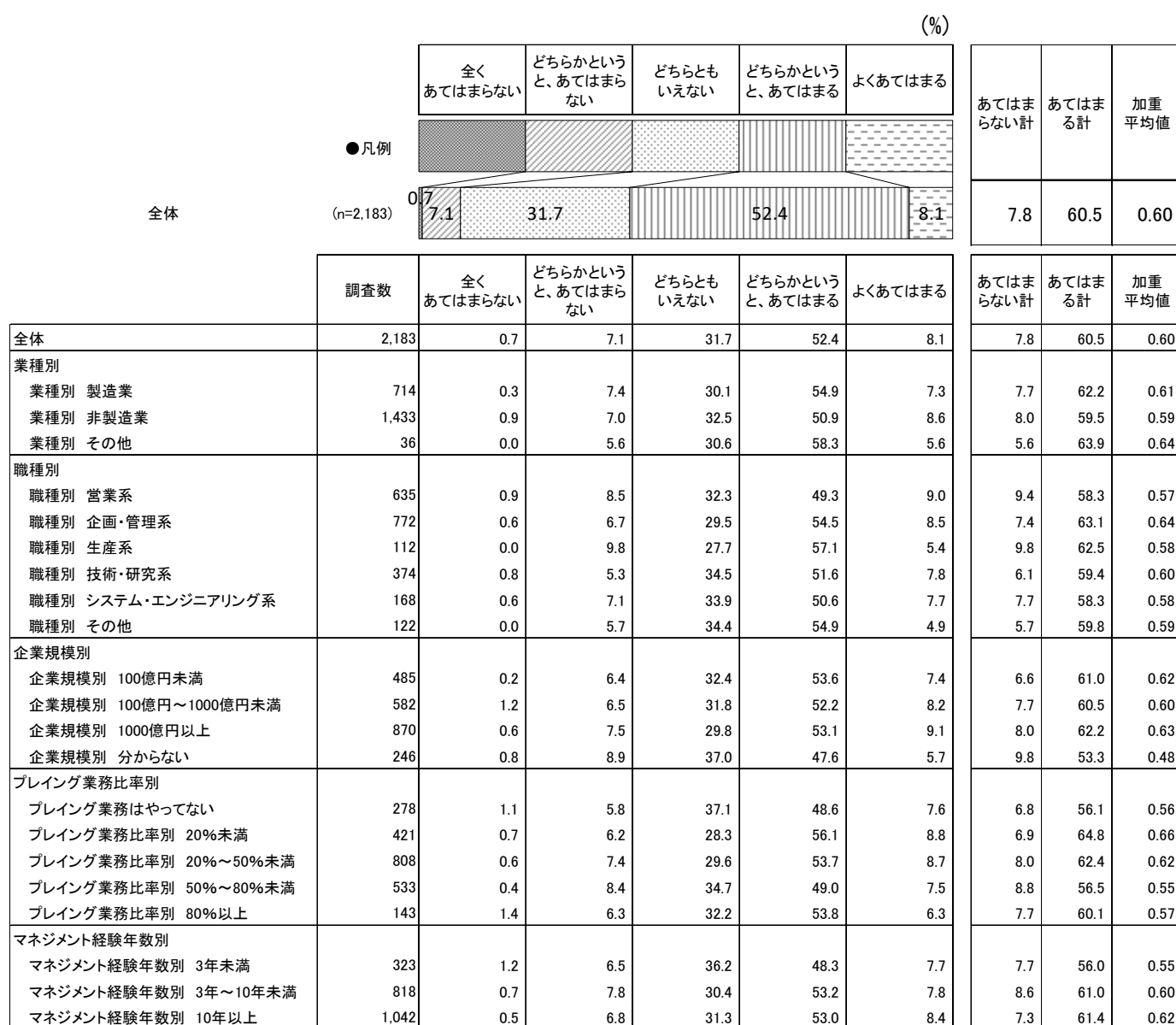


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (4) 仕事の進捗状況を把握しつつも、基本的には部下の仕事のやり方や進め方について口出しせず見守るようにしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、部下同士の仕事上のやり取りについて口出しせず見守る割合(あてはまる計)は、全体では60.5%であった。
- あてはまらない計は7.8%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(5)部下同士の仕事上のやり取りについて口出しせず見守る

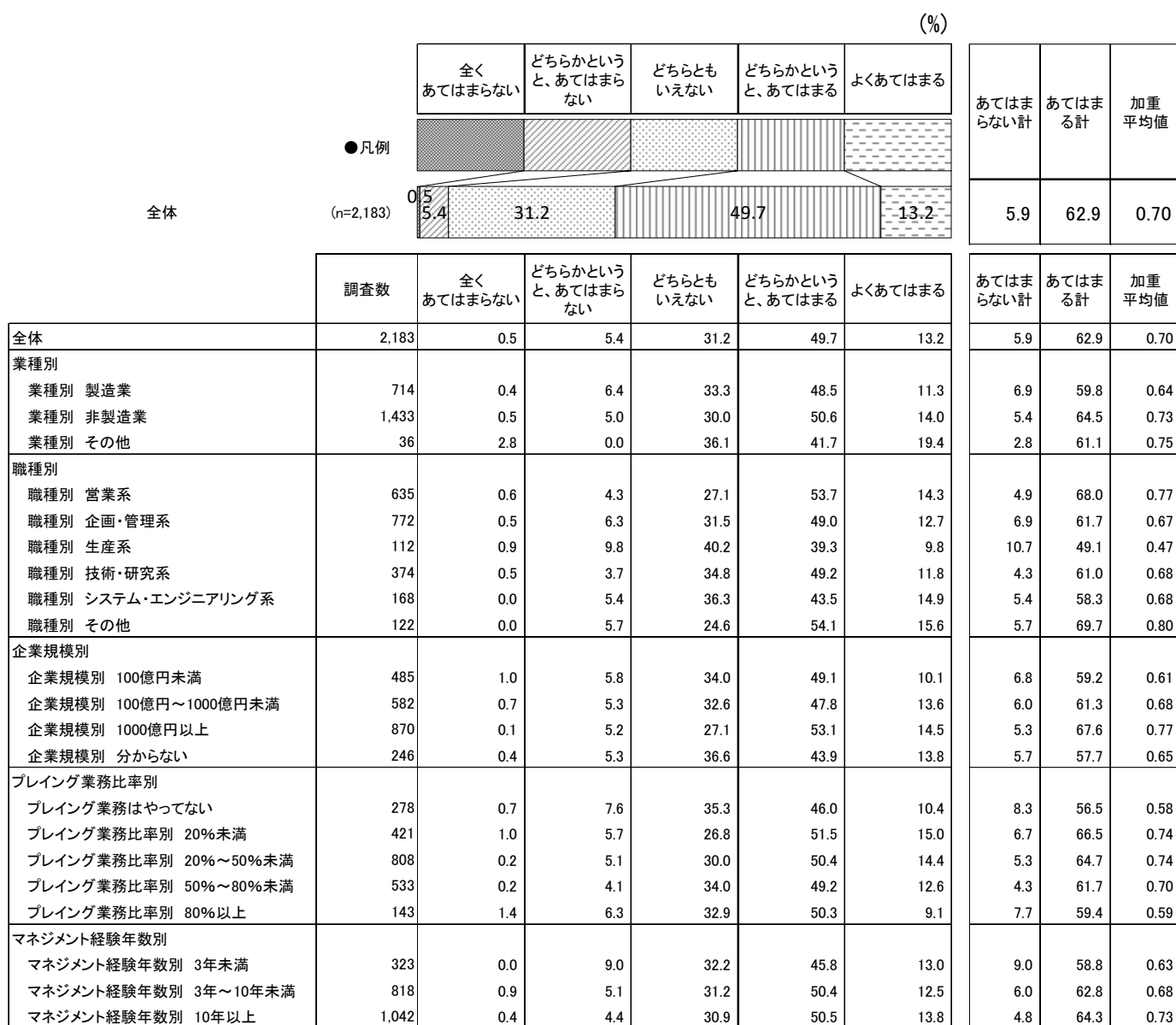


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (5) 基本的には部下同士の仕事上のやり取りについて口出しせず見守るようにしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、部下の良い行動についてはリアルタイムでほめる割合(あてはまる計)は、全体では62.9%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(6)良い行動はリアルタイムでほめる

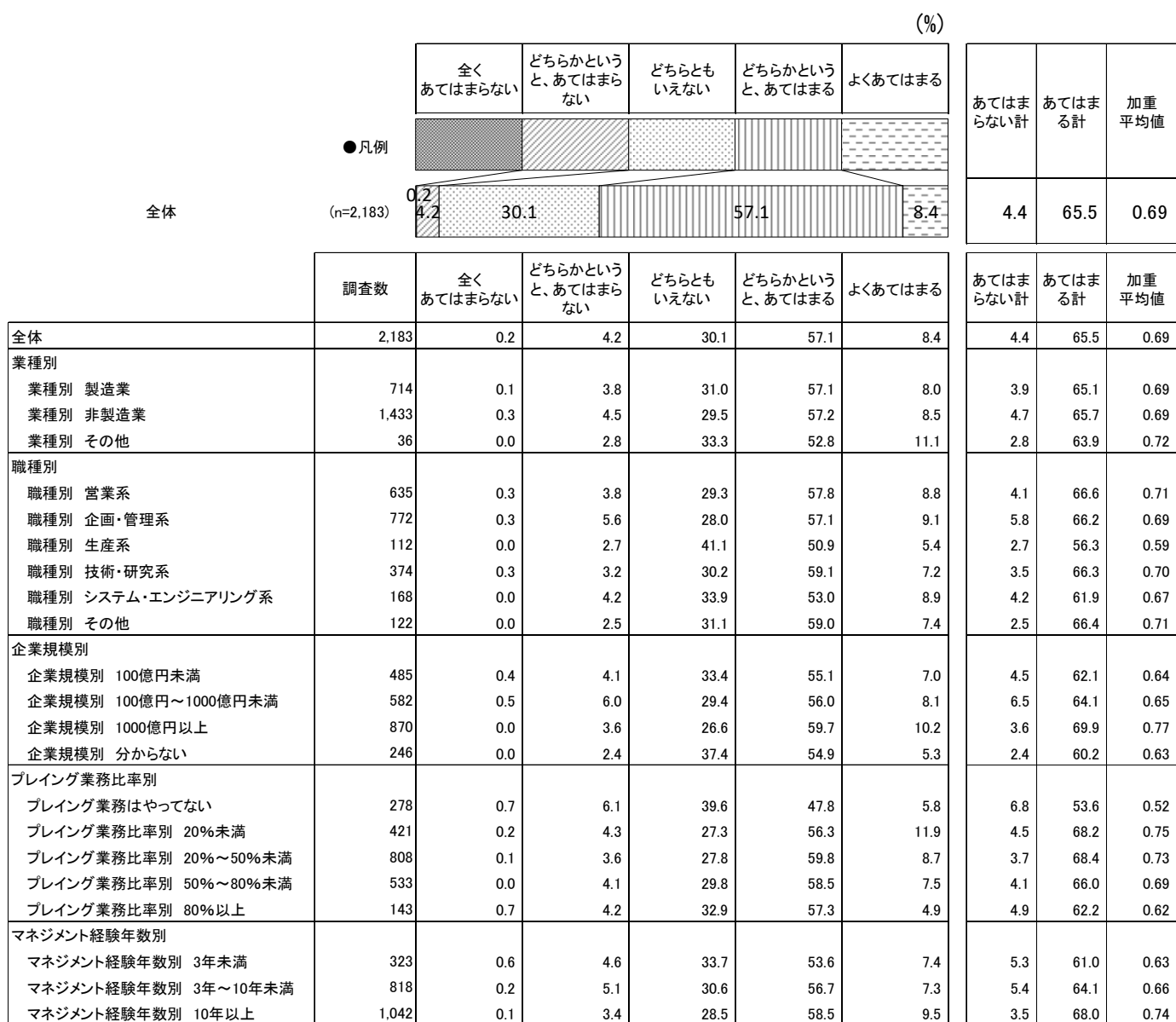


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(6) 部下の良い行動については、リアルタイムでほめている

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、自らの豊かなプレイヤー経験を基に、部下の仕事ぶりに承認を与えたり適切な修正を施す割合(あてはまる計)は、全体では65.5%であった。
- マネジメント経験年数別に見ると、マネジメント経験年数が増えるにつれて、あてはまる計が多くなる傾向。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(7)仕事ぶりに承認を与えたり適切な修正を施す

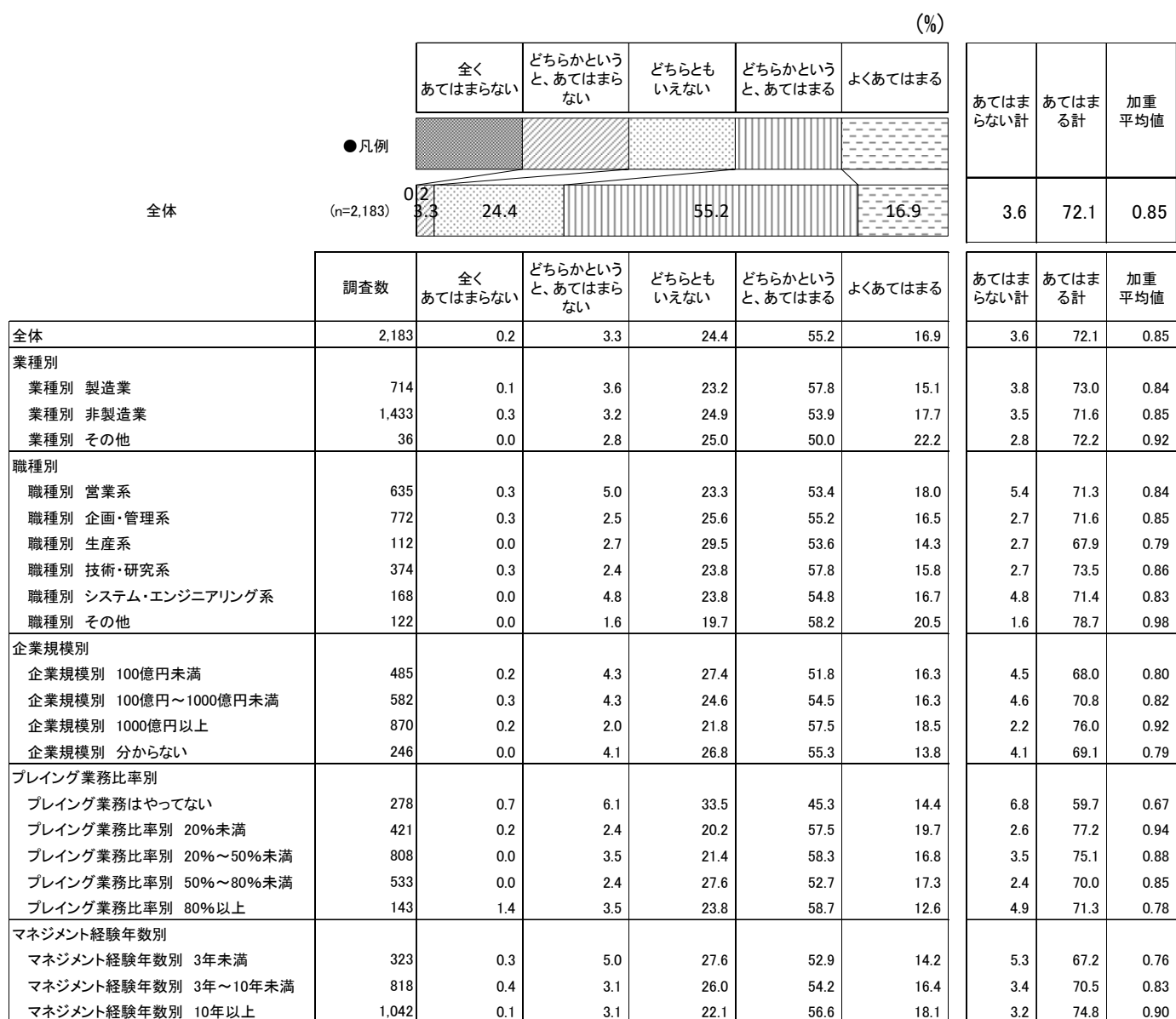


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(7)自らの豊かなプレイヤー経験を基に、部下の仕事ぶりに承認を与えたり、適切な修正を施したりしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、相談を受けたときは、即座に意思決定している割合(あてはまる計)は、全体では72.1%であった。
- マネジメント経験年数別に見ると、マネジメント経験年数が増えるにつれて、あてはまる計が多くなる傾向。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(8)相談を受けたときは即座に意思決定する

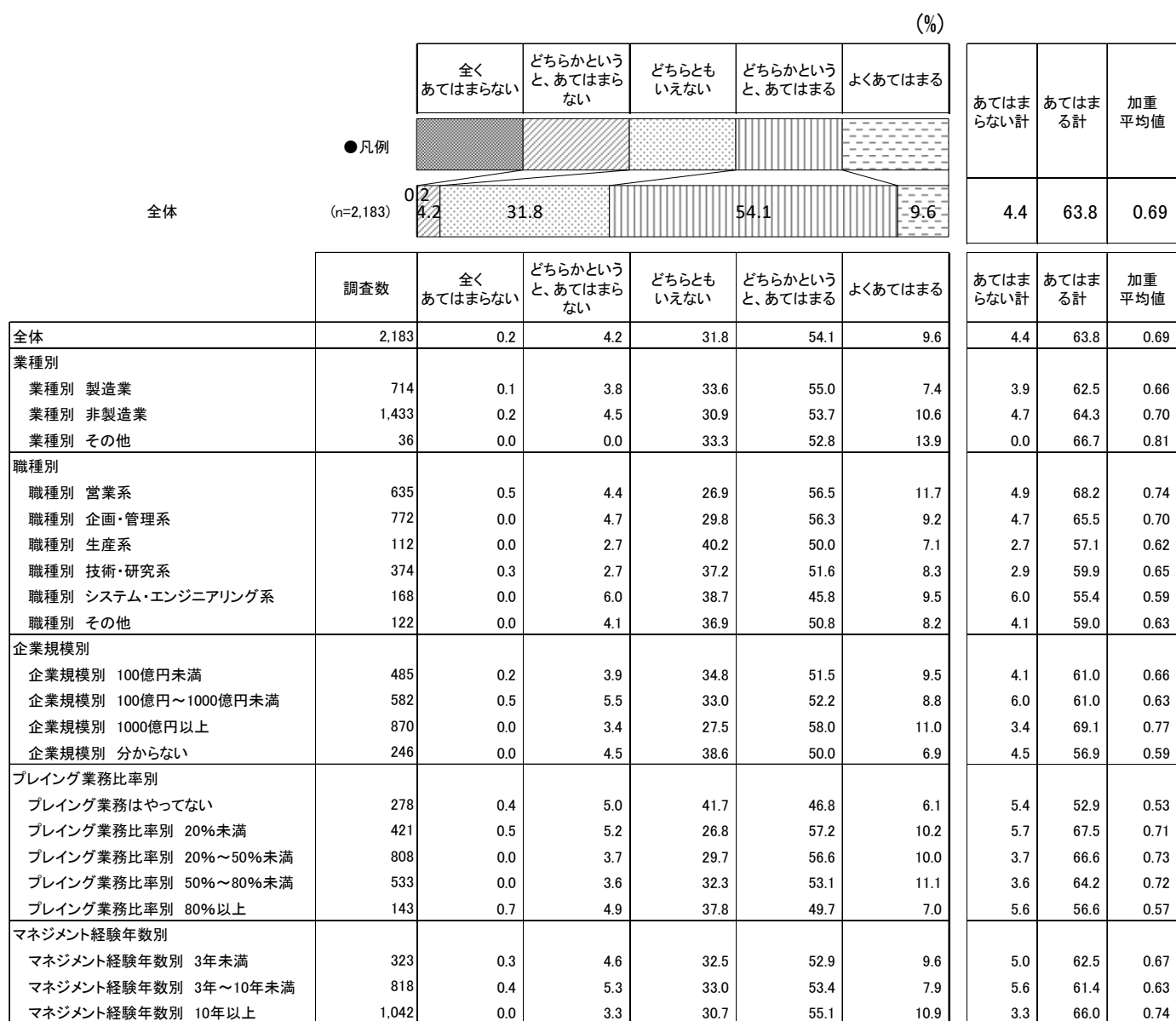


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(8) 部下から仕事の判断に関する相談を受けたときは、即座に意思決定している

第3章 ジョブアサインメント行動

- モニタリングのうち、進捗や部下の状態で起こりうる問題を予測する割合(あてはまる計)は、全体では63.8%であった。

Q27 課長の行動要素:モニタリング(9)進捗や部下の状態で起こりうる問題を予測する

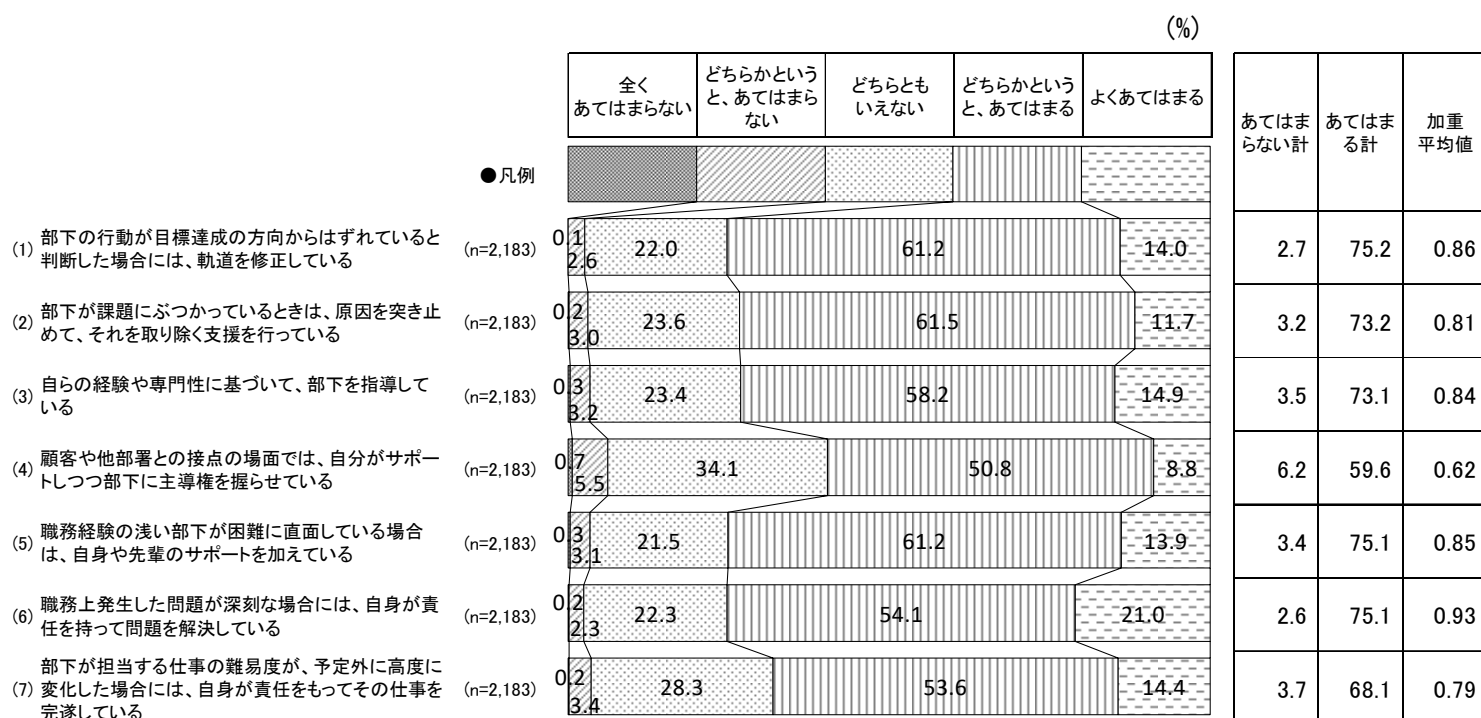


Q27. 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(9)仕事の進捗状況や部下の状態から、起こりうる問題を予測している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「部下の行動が目標達成の方向からはずれていると判断した場合には、軌道を修正している」「職務経験の浅い部下が困難に直面している場合は、自身や先輩のサポートを加えている」「職務上発生した問題が深刻な場合には、自身が責任を持って問題を解決している」では、あてはまる計が75%を超えている。
- 「顧客や他部署との接点の場面では、自分がサポートしつつ部下に主導権を握らせている」では、あてはまる計は59.6%と他の要素に比べて少ない。

Q28 課長の行動要素: 介入

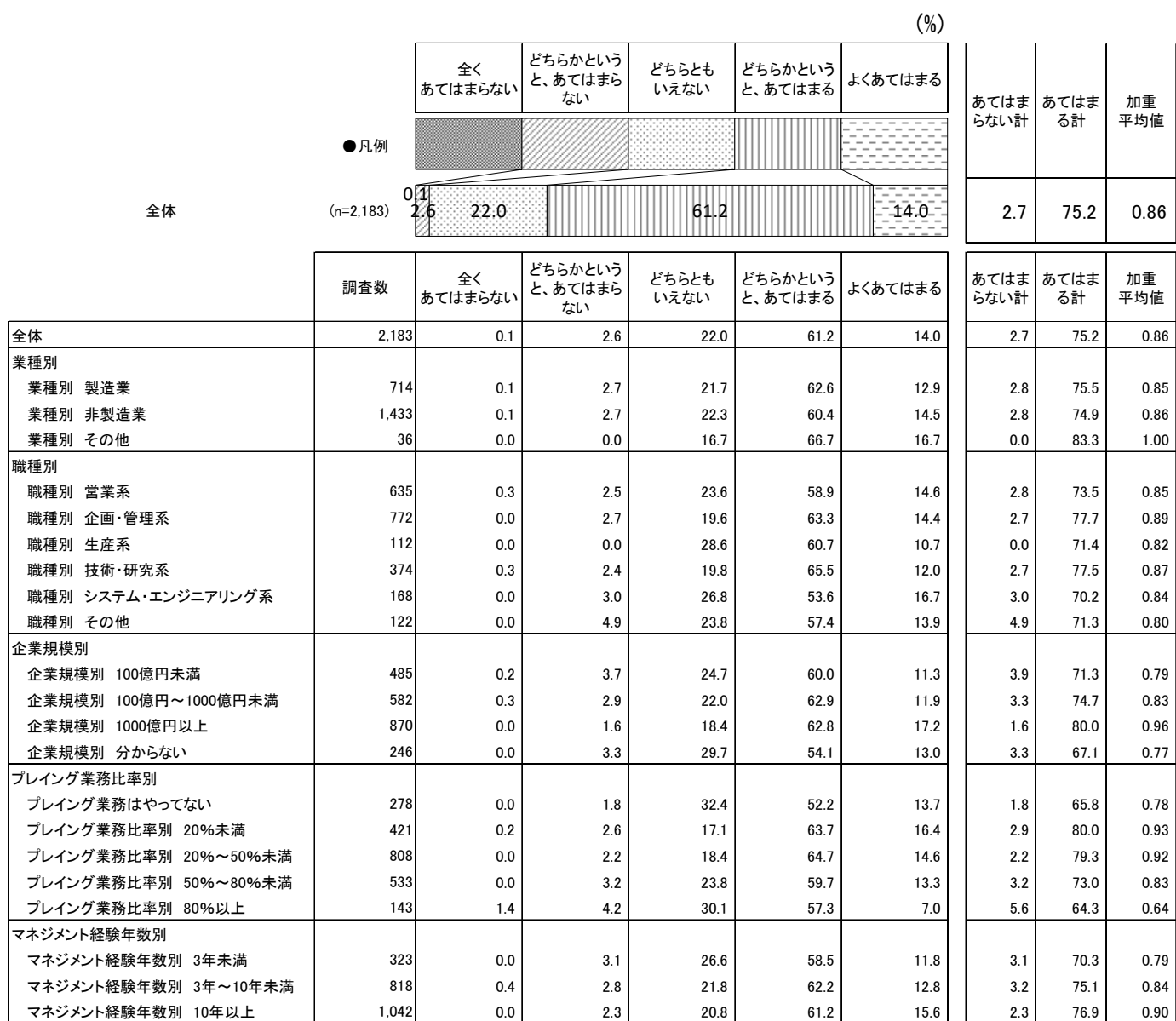


Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 介入のうち、部下の行動が目標達成の方向からはずれていると判断したら軌道を修正している割合(あてはまる計)は、全体では75.2%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上ではあてはまる計は80.0%と8割に達する。

Q28 課長の行動要素:介入(1)目標達成の方向から外れていると判断したら軌道を修正する

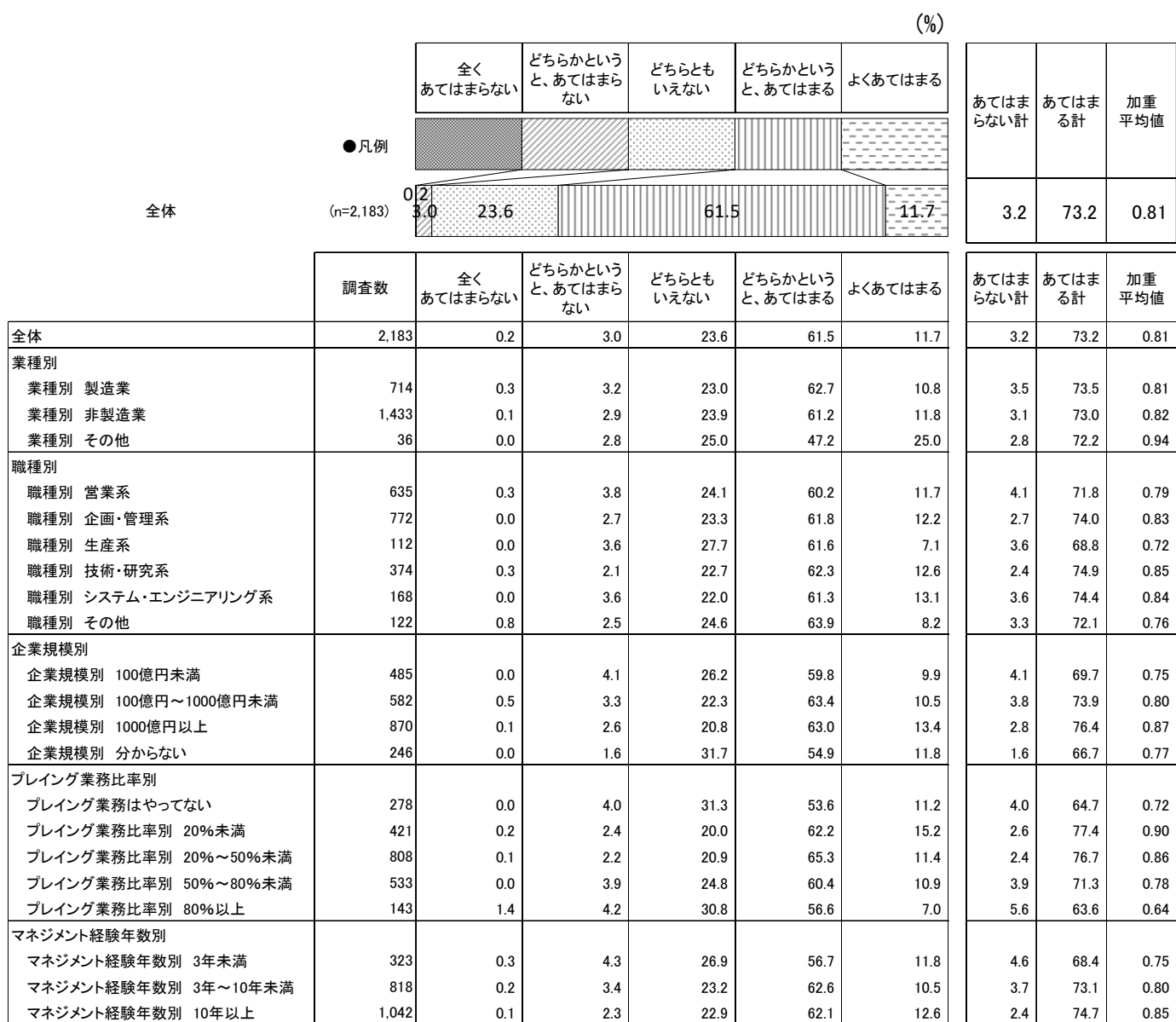


Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1) 部下の行動が目標達成の方向からはずれていると判断した場合には、軌道を修正している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 介入のうち、部下が課題にぶつかっていたら原因を取り除く支援を行っている割合(あてはまる計)は、全体では73.2%であった。

Q28 課長の行動要素:介入(2)課題にぶつかっていたら原因を取り除く支援を行っている

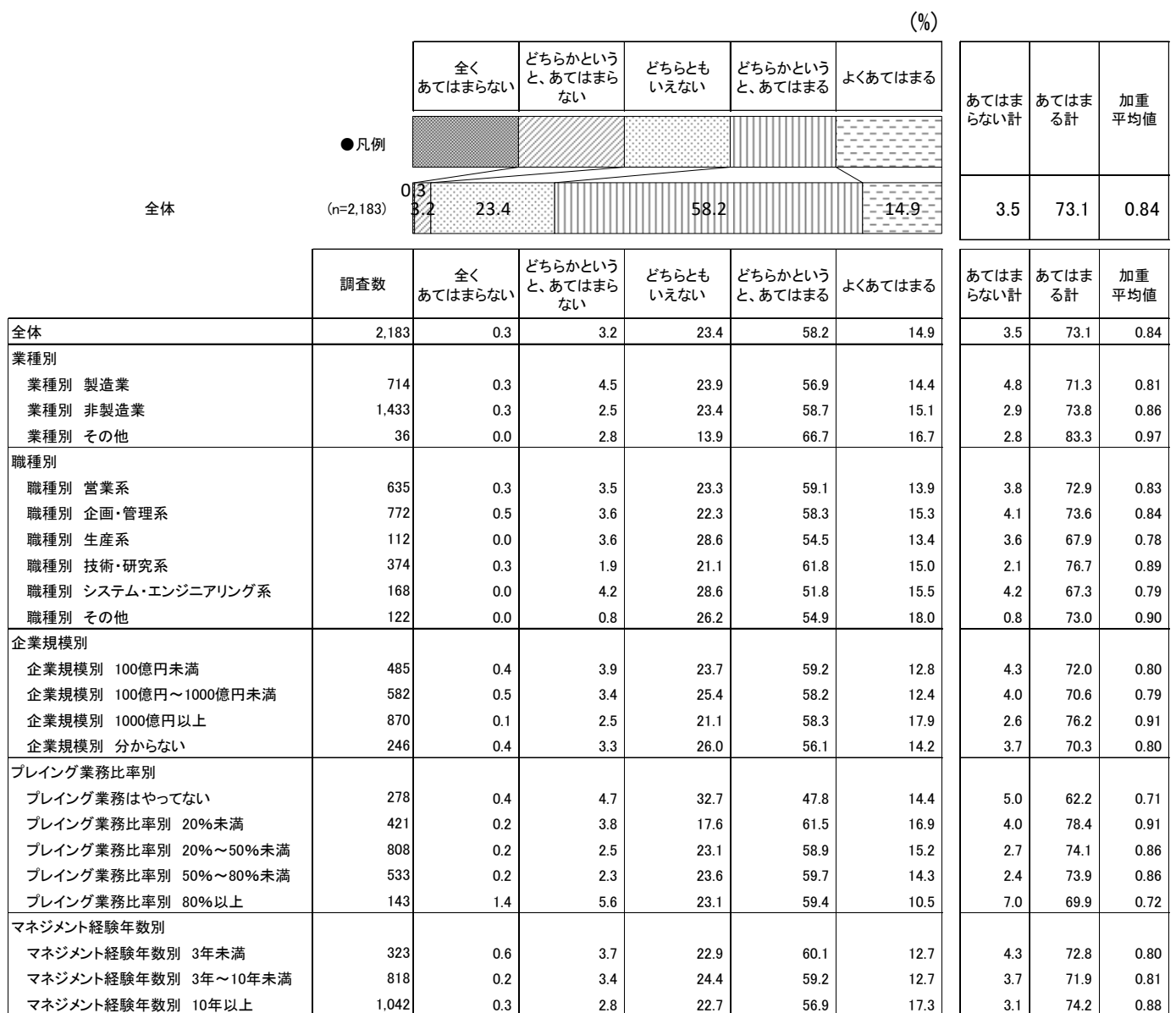


Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(2) 部下が課題にぶつかっているときは、原因を突き止めて、それを取り除く支援を行っている

第3章 ジョブアサインメント行動

■ 介入のうち、自らの経験や専門性に基づいて指導する割合(あてはまる計)は、全体では73.1%であった。

Q28 課長の行動要素:介入(3)経験や専門性に基づき指導する

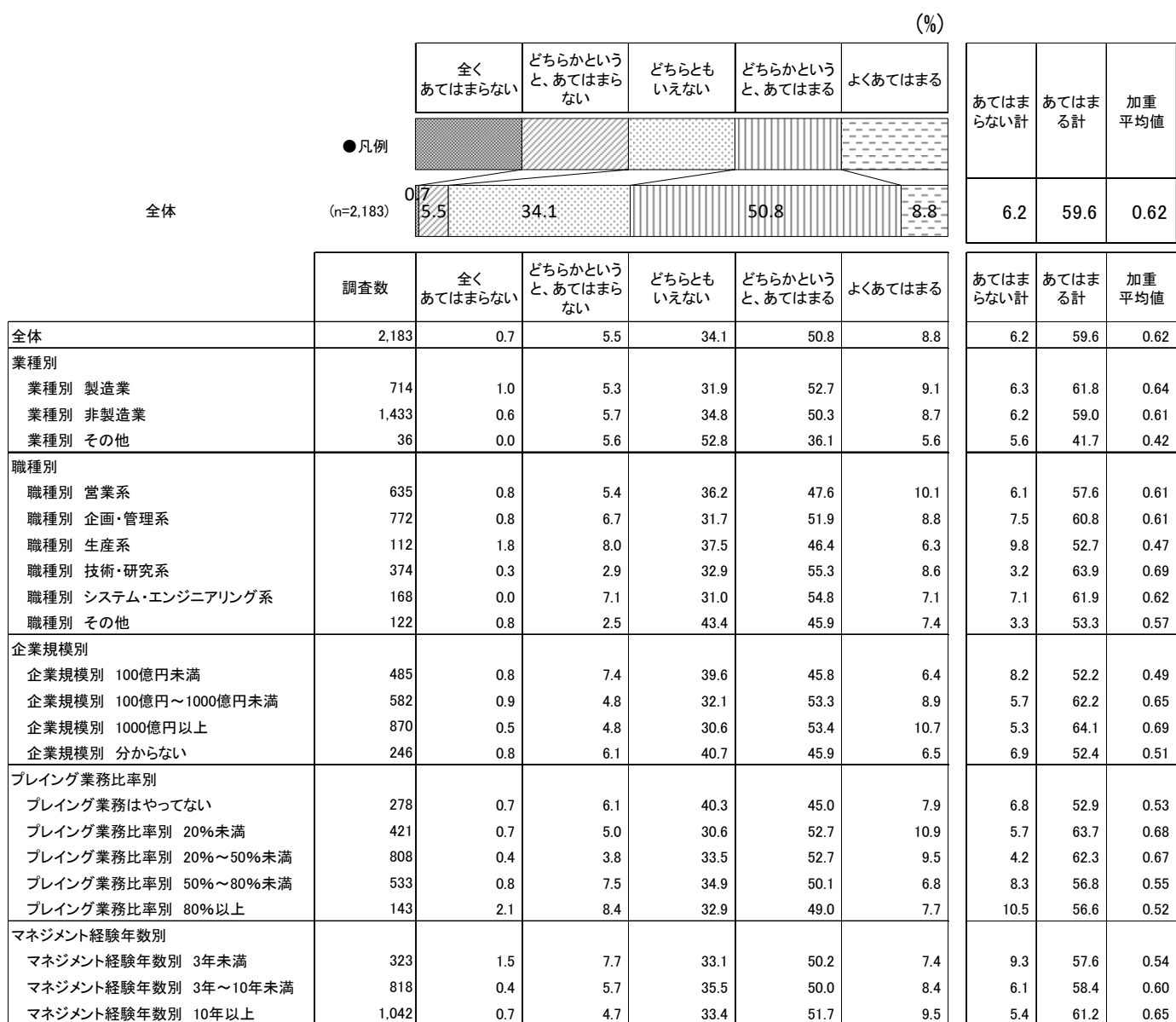


Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(3)自らの経験や専門性に基づいて、部下を指導している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 介入のうち、顧客や他部署との接点の場面では、自分がサポートしつつ部下に主導権を握らせる割合(あてはまる計)は、全体では59.6%であった。

Q28 課長の行動要素:介入(4)顧客や他部署との接点の場面では部下に主導権を握らせる

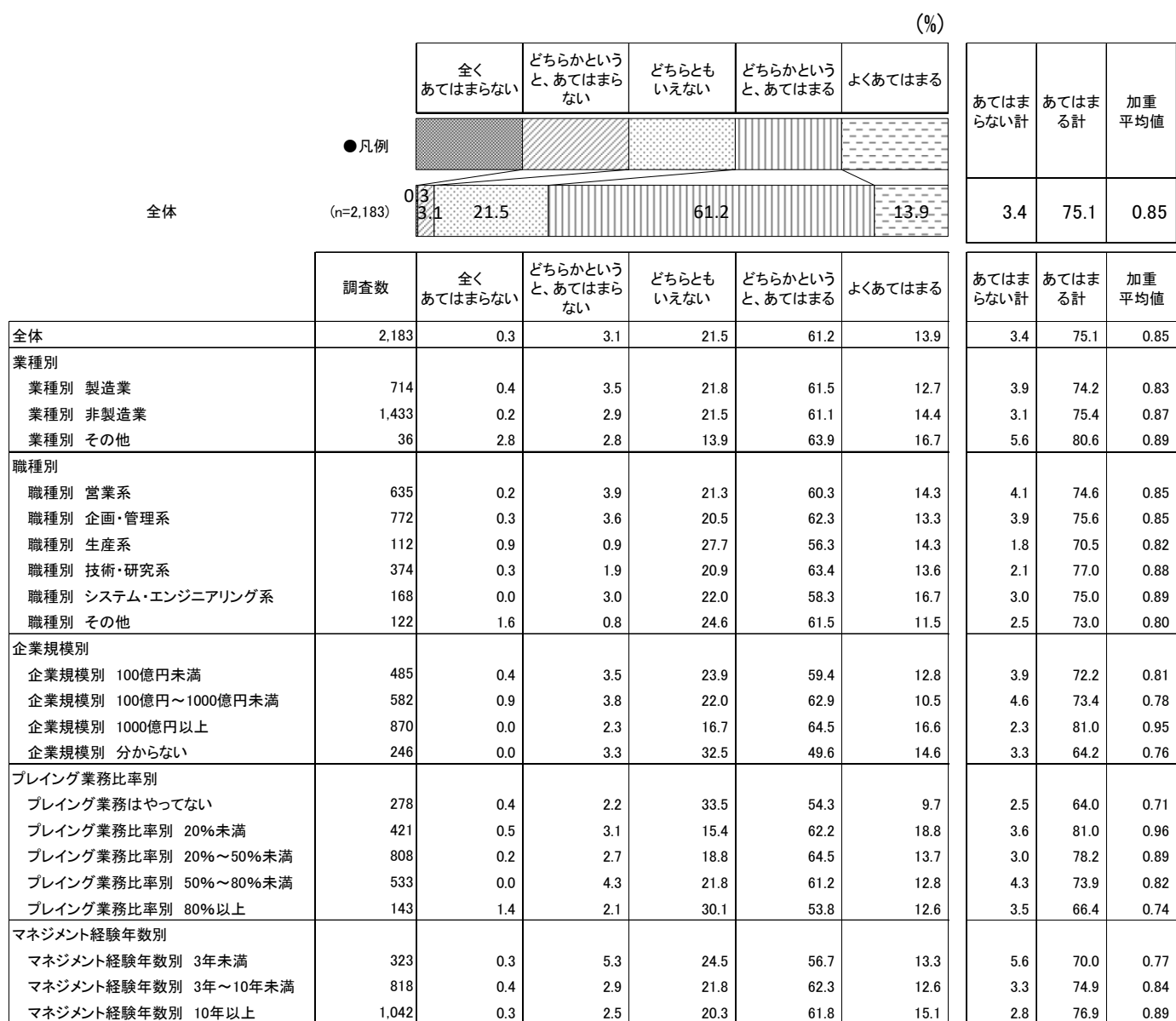


Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4) 顧客や他部署との接点の場面では、自分がサポートしつつ部下に主導権を握らせている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 介入のうち、部下が困難に直面していたら自身や先輩のサポートを加える割合(あてはまる計)は、全体では75.1%であった。

Q28 課長の行動要素:介入(5)部下が困難に直面していたら自身や先輩のサポートを加える



Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合には、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (5)職務経験の浅い部下が困難に直面している場合は、自身や先輩のサポートを加えている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 介入のうち、問題が深刻な場合には自身が責任を持って解決している割合(あてはまる計)は、全体では75.1%であった。

Q28 課長の行動要素:介入(6)問題が深刻な場合には自身が責任を持って解決する

(%)

●凡例

	全くあてはまらない	どちらかというと、あてはまらない	どちらともいえない	どちらかというと、あてはまる	よくあてはまる	あてはまらない計	あてはまる計	加重平均値
全体 (n=2,183)	0.2	2.3	22.3	54.1	21.0	2.6	75.1	0.93

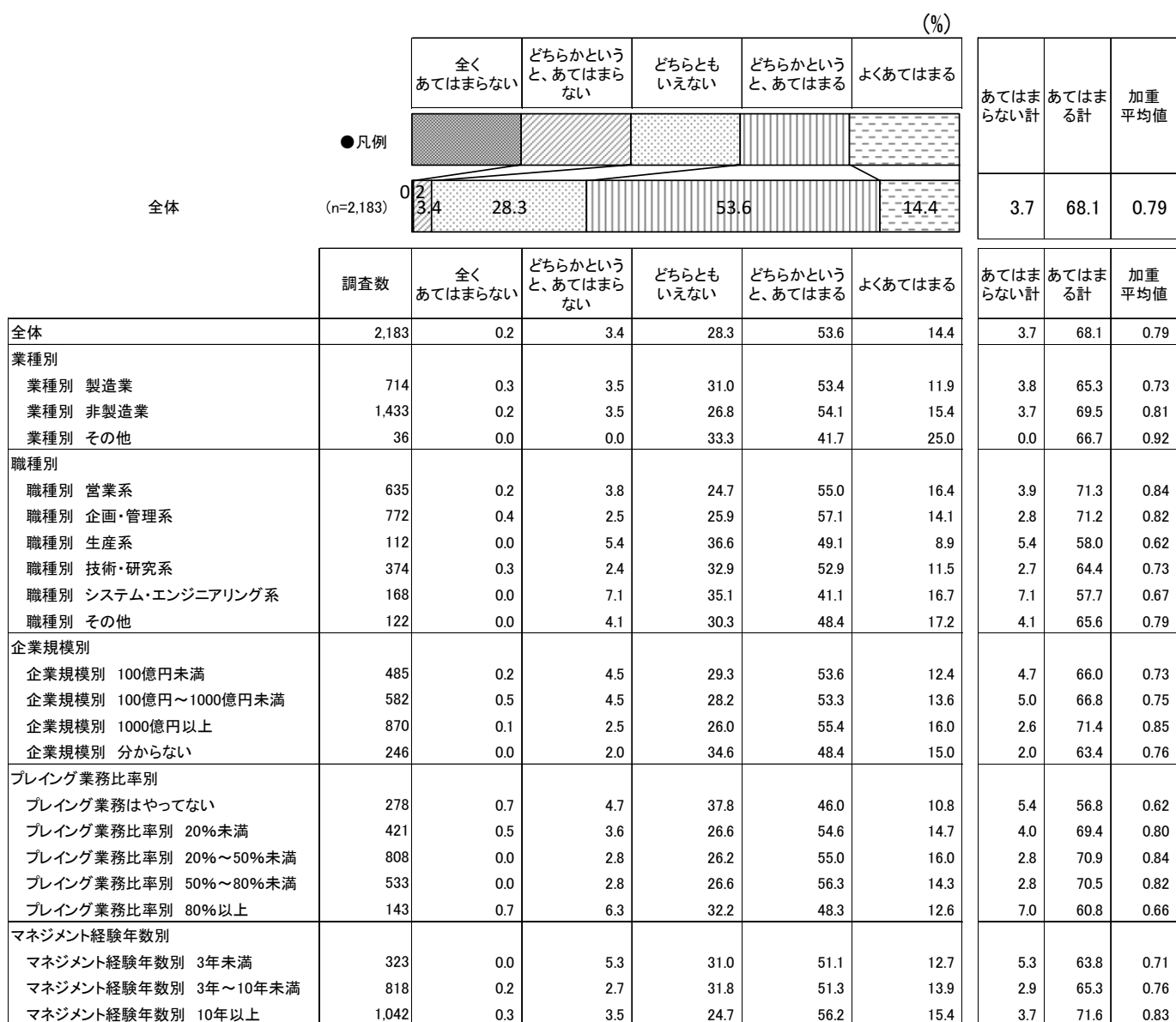
	調査数	全くあてはまらない	どちらかというと、あてはまらない	どちらともいえない	どちらかというと、あてはまる	よくあてはまる	あてはまらない計	あてはまる計	加重平均値
全体	2,183	0.2	2.3	22.3	54.1	21.0	2.6	75.1	0.93
業種別									
業種別 製造業	714	0.3	2.4	23.8	53.8	19.7	2.7	73.5	0.90
業種別 非製造業	1,433	0.2	2.4	21.5	54.4	21.5	2.6	75.9	0.95
業種別 その他	36	0.0	0.0	25.0	50.0	25.0	0.0	75.0	1.00
職種別									
職種別 営業系	635	0.3	2.7	20.9	54.5	21.6	3.0	76.1	0.94
職種別 企画・管理系	772	0.1	2.2	22.2	54.9	20.6	2.3	75.5	0.94
職種別 生産系	112	0.9	3.6	25.9	53.6	16.1	4.5	69.6	0.80
職種別 技術・研究系	374	0.3	1.3	23.3	55.3	19.8	1.6	75.1	0.93
職種別 システム・エンジニアリング系	168	0.0	4.2	23.8	48.8	23.2	4.2	72.0	0.91
職種別 その他	122	0.0	0.8	22.1	51.6	25.4	0.8	77.0	1.02
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	0.2	2.5	25.4	52.4	19.6	2.7	72.0	0.89
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	0.5	3.6	23.0	52.9	19.9	4.1	72.9	0.88
企業規模別 1000億円以上	870	0.1	1.7	18.3	56.8	23.1	1.8	79.9	1.01
企業規模別 分からない	246	0.0	1.2	28.9	51.2	18.7	1.2	69.9	0.87
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	0.4	3.2	29.9	50.0	16.5	3.6	66.5	0.79
プレイング業務比率別 20%未満	421	0.2	1.9	20.9	51.8	25.2	2.1	77.0	1.00
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	0.2	2.1	19.1	56.7	21.9	2.4	78.6	0.98
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	0.0	2.1	23.5	55.7	18.8	2.1	74.5	0.91
プレイング業務比率別 80%以上	143	0.7	4.2	25.9	49.0	20.3	4.9	69.2	0.84
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	0.3	3.4	27.6	51.4	17.3	3.7	68.7	0.82
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	0.2	2.6	23.0	54.9	19.3	2.8	74.2	0.90
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	0.2	1.8	20.2	54.4	23.4	2.0	77.8	0.99

Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (6)職務上発生した問題が深刻な場合には、自身が責任を持って問題を解決している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 介入のうち、難易度が予想外に高度に変化した場合は自身が責任を持って完遂している割合(あてはまる計)は、全体では68.1%であった。

Q28 課長の行動要素: 介入(7)難易度が高度に変化した場合は自身が責任をもって完遂する

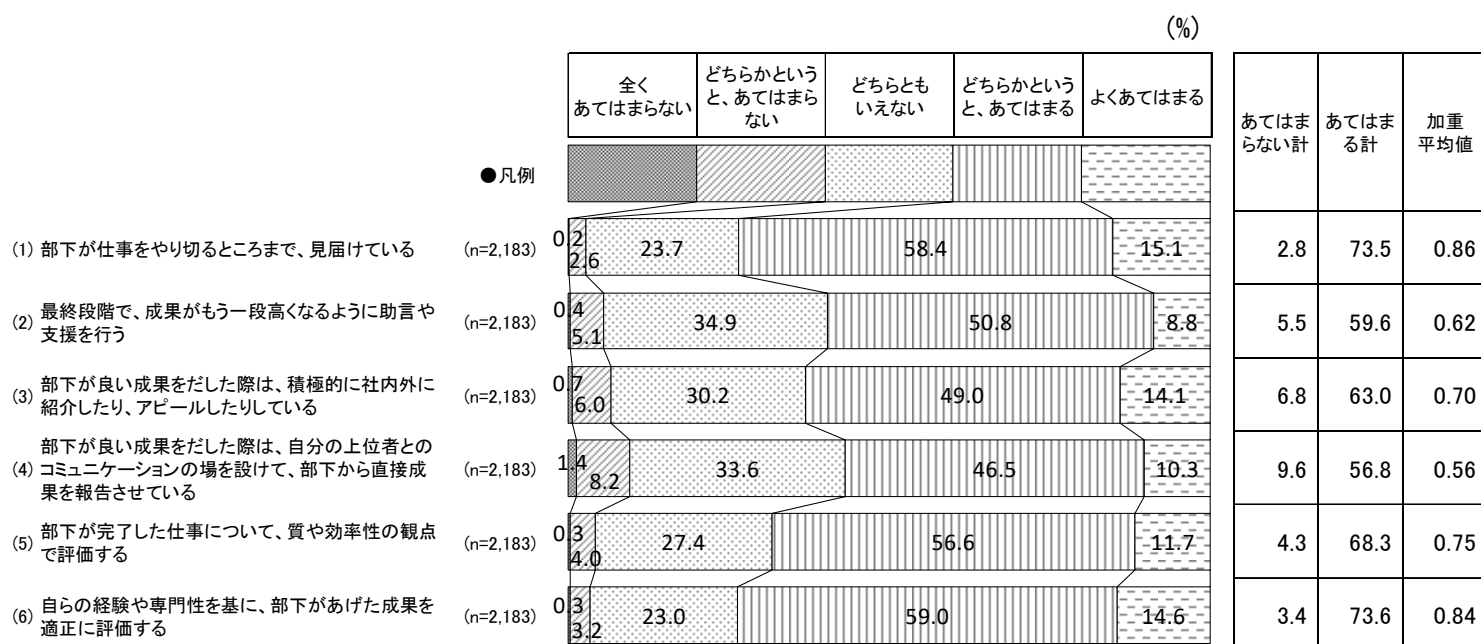


Q28. 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。
(7) 部下が担当する仕事の難易度が、予定外に高度に変化した場合には、自身が責任をもってその仕事を完遂している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「自らの経験や専門性を基に、部下があげた成果を適正に評価する」「部下が仕事をやり切るところまで、見届けている」では、あてはまる計が7割を超えている。
- 「部下が良い成果をだした際は、自分の上位者とのコミュニケーションの場を設けて、部下から直接成果を報告させている」では、あてはまる計は56.8%と他の要素に比べて少ない。

Q29 課長の行動要素:仕上げ



Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 仕上げのうち、部下が仕事をやり切るところまで見届ける割合(あてはまる計)は、全体では73.5%であった。
- あてはまらない計は2.8%であった。

Q29 課長の行動要素:仕上げ(1)部下が仕事をやり切るところまで見届ける

(%)

●凡例

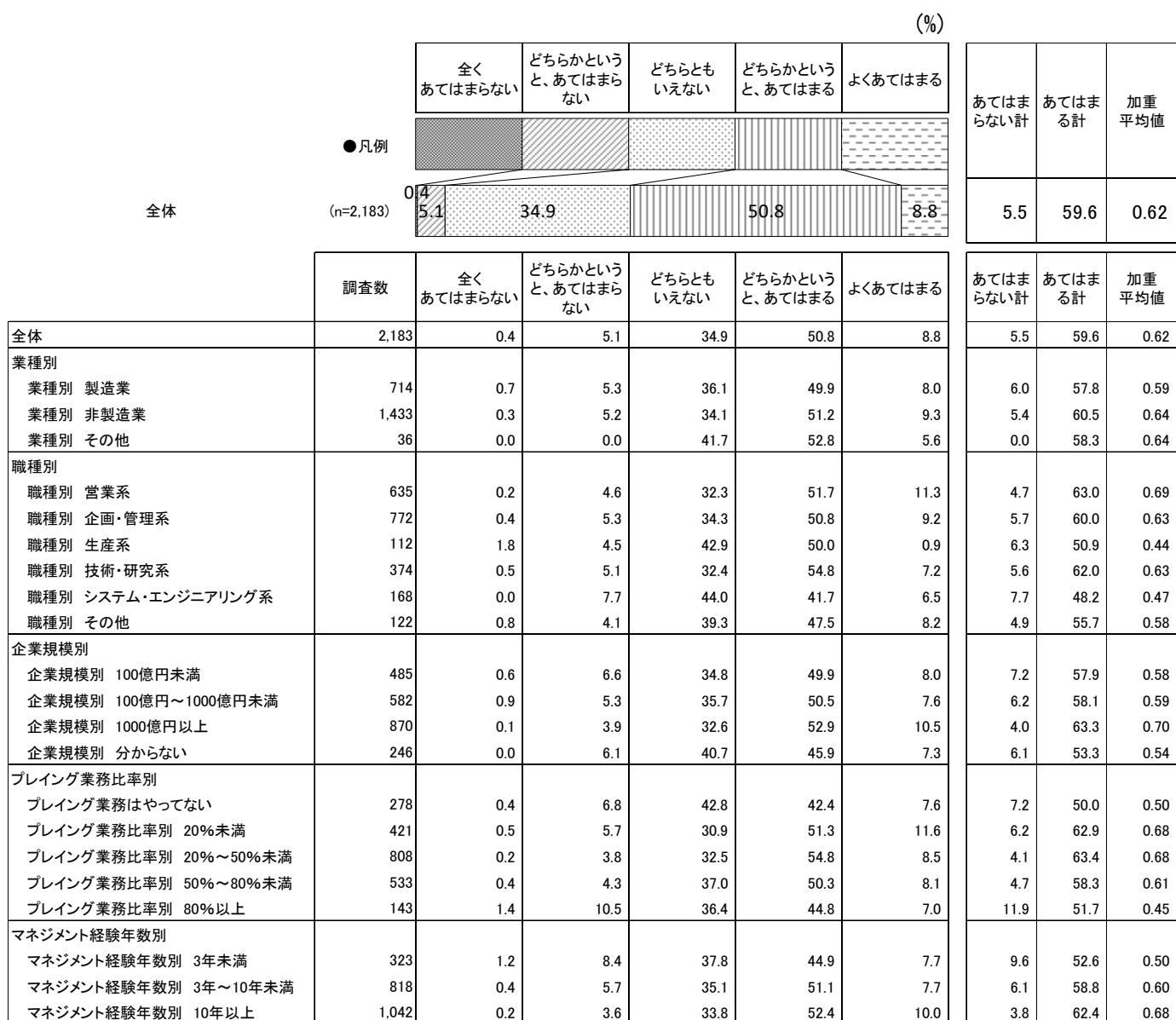
	調査数	割合 (%)					あてはまらない計	あてはまる計	加重 平均値
		全くあてはまらない	どちらかという、あてはまらない	どちらともいえない	どちらかという、あてはまる	よくあてはまる			
全体 (n=2,183)	2,183	0.2	2.6	23.7	58.4	15.1	2.8	73.5	0.86
業種別									
業種別 製造業	714	0.3	2.5	22.3	62.5	12.5	2.8	74.9	0.84
業種別 非製造業	1,433	0.1	2.7	24.3	56.7	16.2	2.9	72.9	0.86
業種別 その他	36	0.0	0.0	27.8	47.2	25.0	0.0	72.2	0.97
職種別									
職種別 営業系	635	0.2	3.3	25.4	55.7	15.4	3.5	71.2	0.83
職種別 企画・管理系	772	0.0	2.3	22.2	60.0	15.5	2.3	75.5	0.89
職種別 生産系	112	0.9	2.7	26.8	58.0	11.6	3.6	69.6	0.77
職種別 技術・研究系	374	0.3	2.4	23.3	61.5	12.6	2.7	74.1	0.84
職種別 システム・エンジニアリング系	168	0.0	2.4	21.4	57.1	19.0	2.4	76.2	0.93
職種別 その他	122	0.8	1.6	26.2	54.9	16.4	2.5	71.3	0.84
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	0.2	3.5	26.6	56.7	13.0	3.7	69.7	0.79
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	0.5	3.3	24.4	56.5	15.3	3.8	71.8	0.83
企業規模別 1000億円以上	870	0.0	1.7	19.4	62.0	16.9	1.7	78.9	0.94
企業規模別 分からない	246	0.0	2.4	31.3	53.7	12.6	2.4	66.3	0.76
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	0.4	4.0	33.5	48.9	13.3	4.3	62.2	0.71
プレイング業務比率別 20%未満	421	0.2	2.6	19.5	60.3	17.3	2.9	77.7	0.92
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	0.0	2.1	21.2	61.9	14.9	2.1	76.7	0.89
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	0.0	2.3	25.1	57.4	15.2	2.3	72.6	0.86
プレイング業務比率別 80%以上	143	1.4	4.2	25.9	55.2	13.3	5.6	68.5	0.75
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	0.3	3.4	26.0	59.8	10.5	3.7	70.3	0.77
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	0.4	2.9	24.1	58.9	13.7	3.3	72.6	0.83
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	0.0	2.1	22.6	57.6	17.7	2.1	75.2	0.91

Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(1) 部下が仕事をやり切るところまで、見届けている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 仕上げのうち、成果がもう一段高くなるように助言や支援を行う割合(あてはまる計)は、全体では59.6%であった。
- 職種別に見ると、システム・エンジニアリング系では、あてはまる計は48.2%と、他の属性と比べて少ない。

Q29 課長の行動要素:仕上げ(2)成果がもう一段高くなるように助言や支援を行う

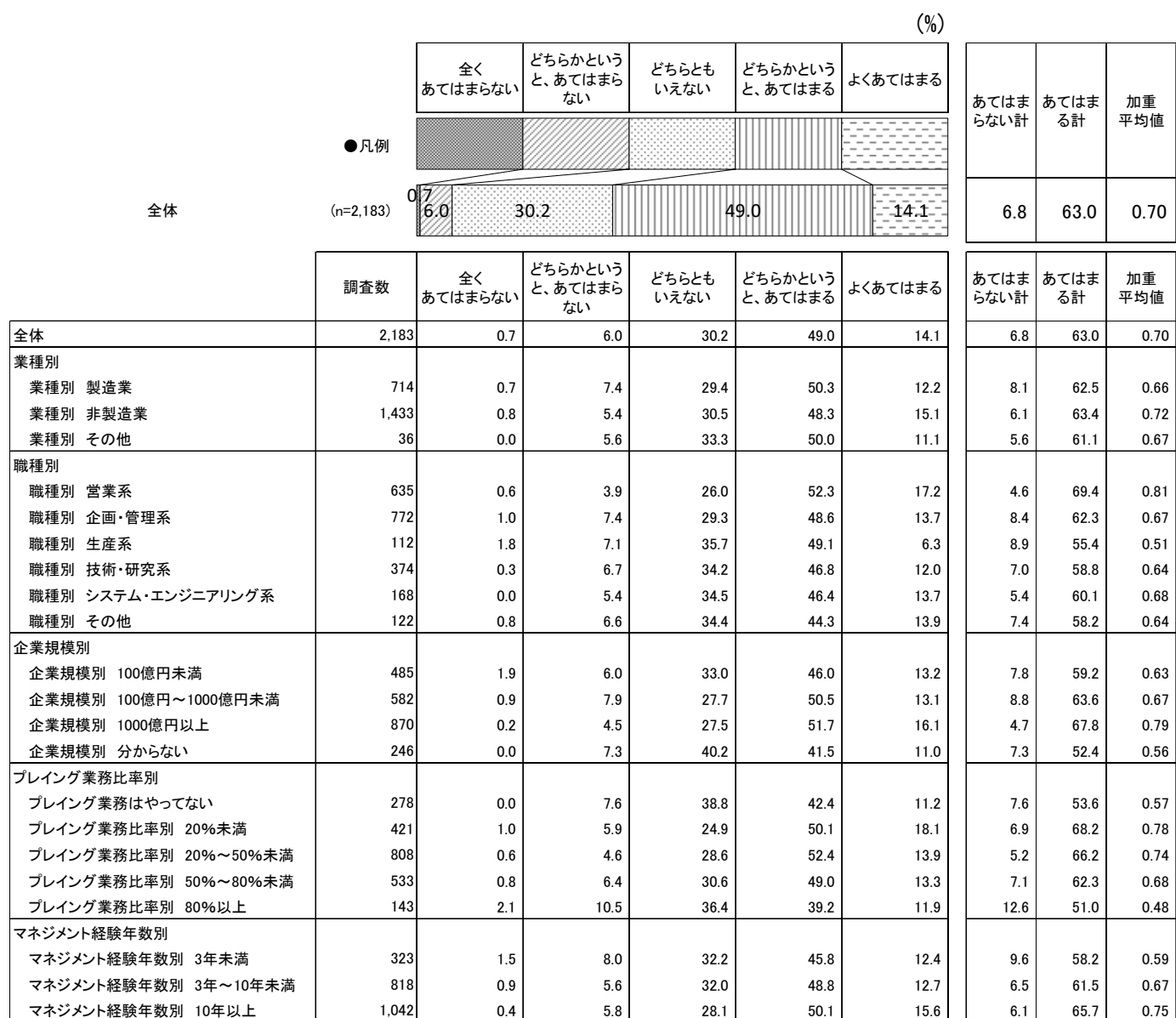


Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(2)最終段階で、成果がもう一段高くなるように助言や支援を行う

第3章 ジョブアサインメント行動

- 仕上げのうち、良い成果を出した際は積極的に社内外で紹介したりアピールしたりしている割合(あてはまる計)は、全体では63.0%であった。
- 企業規模別に見ると、企業規模1000億円以上では、あてはまる計は67.8%と他の属性と比べてやや多くなっている。

Q29 課長の行動要素:仕上げ(3)良い成果を出した際は積極的に社内外で紹介する

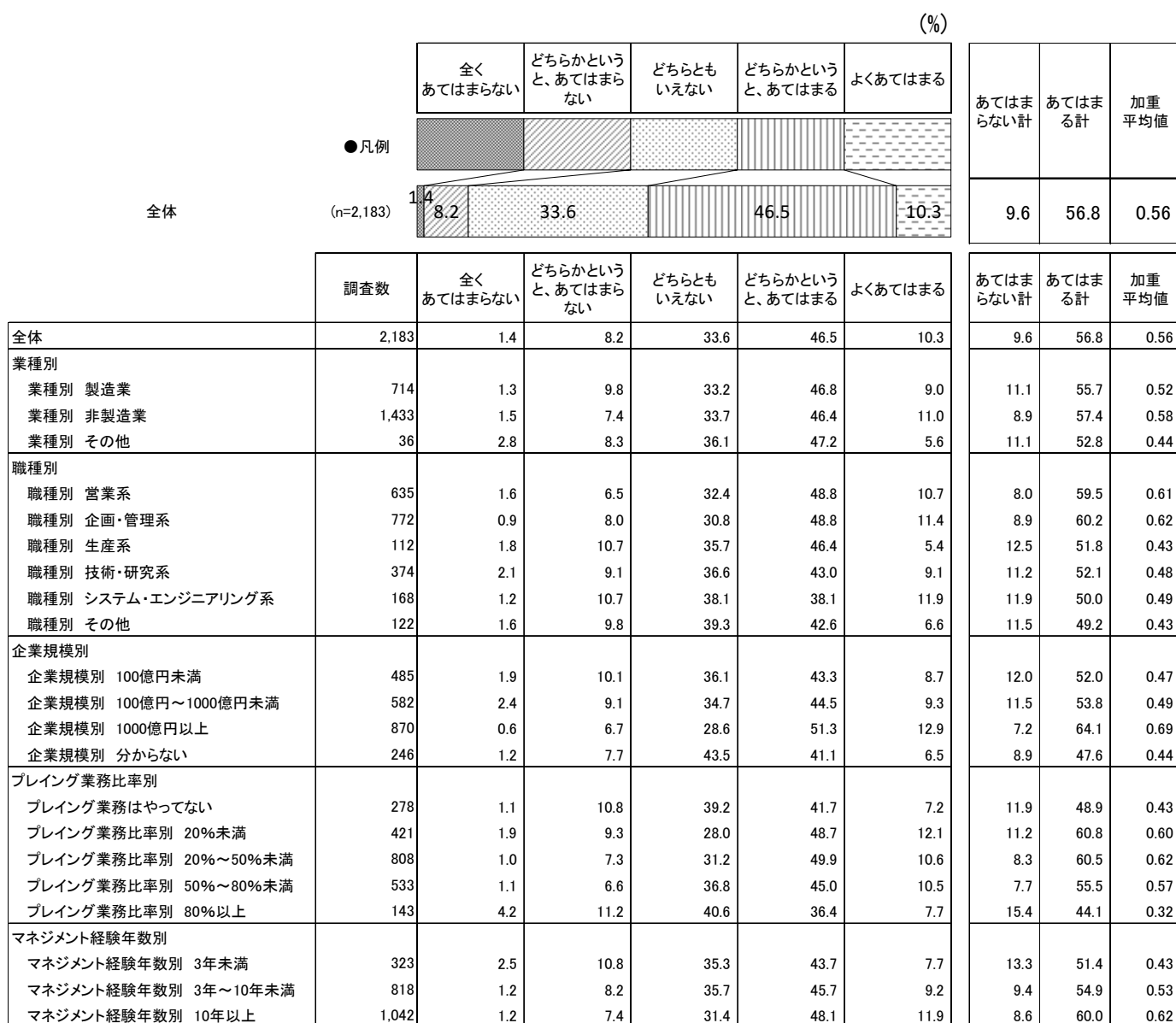


Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(3) 部下が良い成果をだした際は、積極的に社内外で紹介したり、アピールしたりしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 仕上げのうち、良い結果をだした際には上位者とのコミュニケーションの場を設けて部下から直接成果を報告させる割合(あてはまる計)は、全体では56.8%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上では、あてはまる計は64.1%と、他の属性と比べて多い。

Q29 課長の行動要素:仕上げ(4)良い成果を出した際は上位者とのコミュニケーションの場を設け直接成果を報告させる



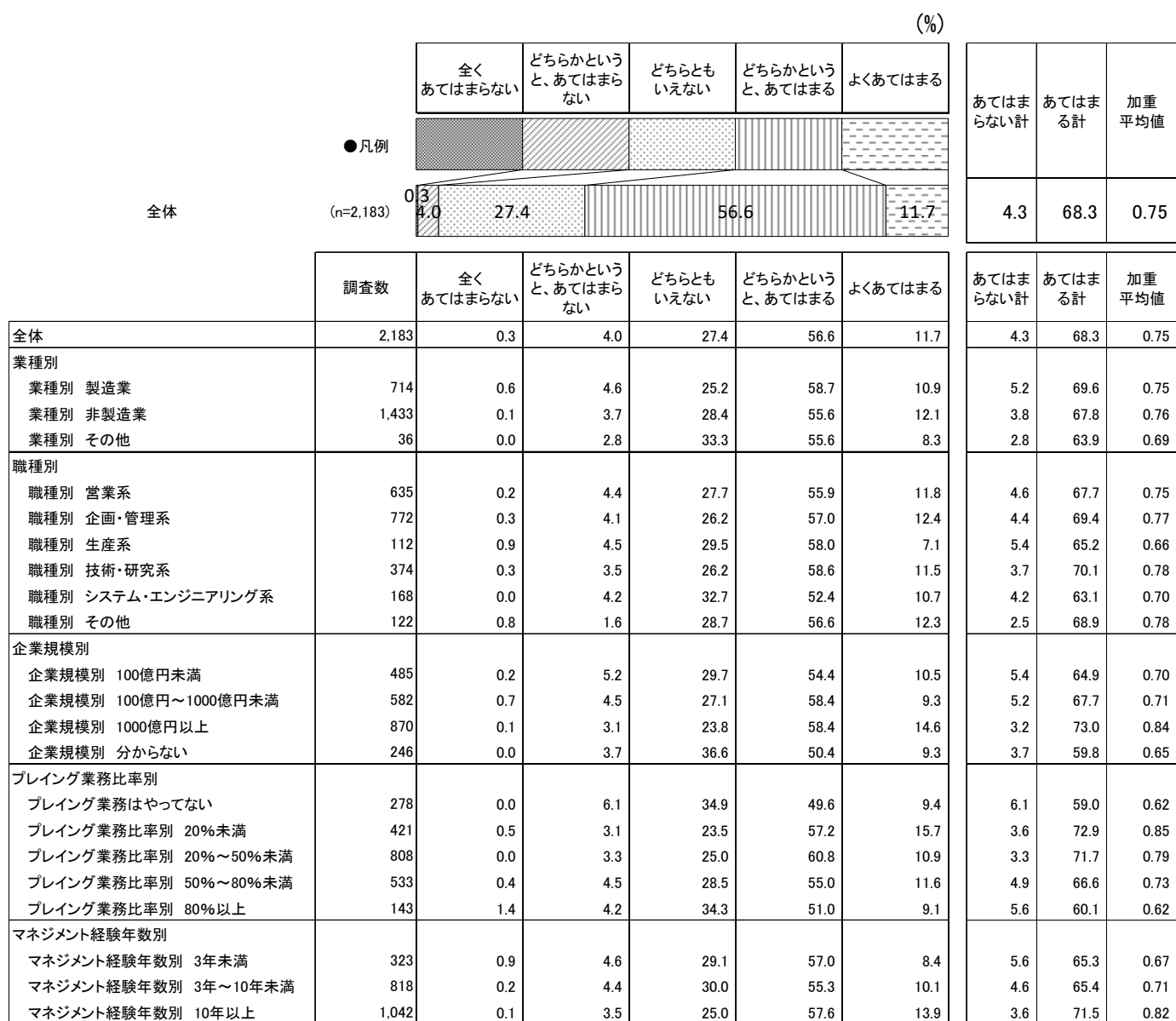
Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。

(4) 部下が良い成果をだした際は、自分の上位者とのコミュニケーションの場を設けて、部下から直接成果を報告させている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 仕上げのうち、部下が完了した仕事について質や効率性の観点で評価する割合(あてはまる計)は、全体では68.3%であった。

Q29 課長の行動要素:仕上げ(5)質や効率性の観点で評価する

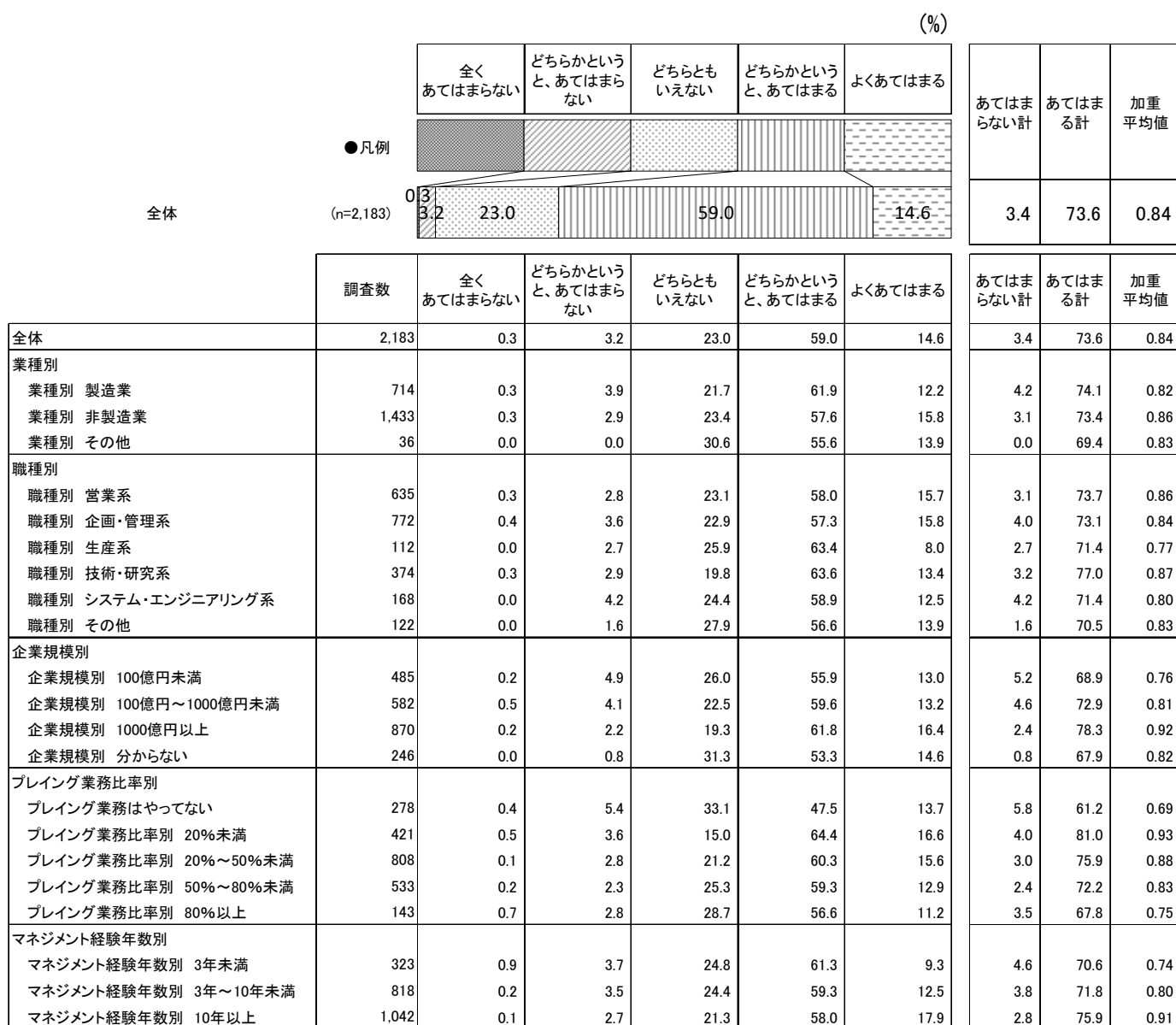


Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (5) 部下が完了した仕事について、質や効率性の観点で評価する

第3章 ジョブアサインメント行動

■ 仕上げのうち、部下があげた成果を適正に評価する割合(あてはまる計)は、全体では73.6%であった。

Q29 課長の行動要素:仕上げ(6)部下があげた成果を適正に評価する

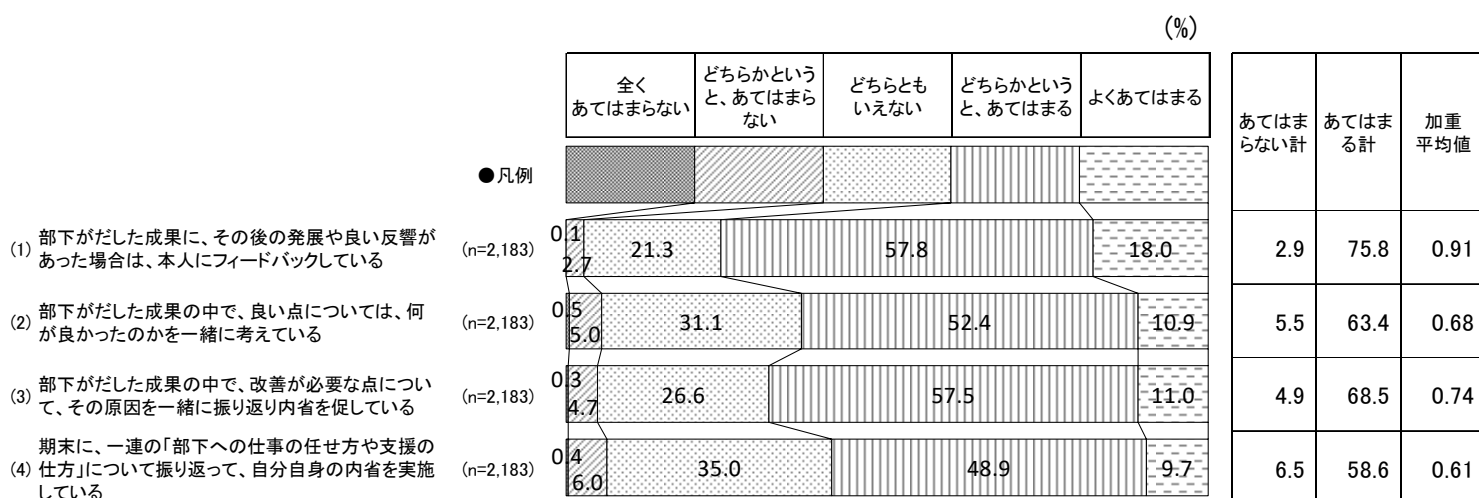


Q29. 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(6) 自らの経験や専門性を基に、部下があげた成果を適正に評価する

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「部下がだした成果に、その後の発展や良い反響があった場合は、本人にフィードバックしている」では、あてはまる計が7割を超えている。
- 「期末に、一連の「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返って、自分自身の内省を実施している」では、あてはまる計は58.6%と他の要素に比べて少ない。

Q30 課長の行動要素:検証

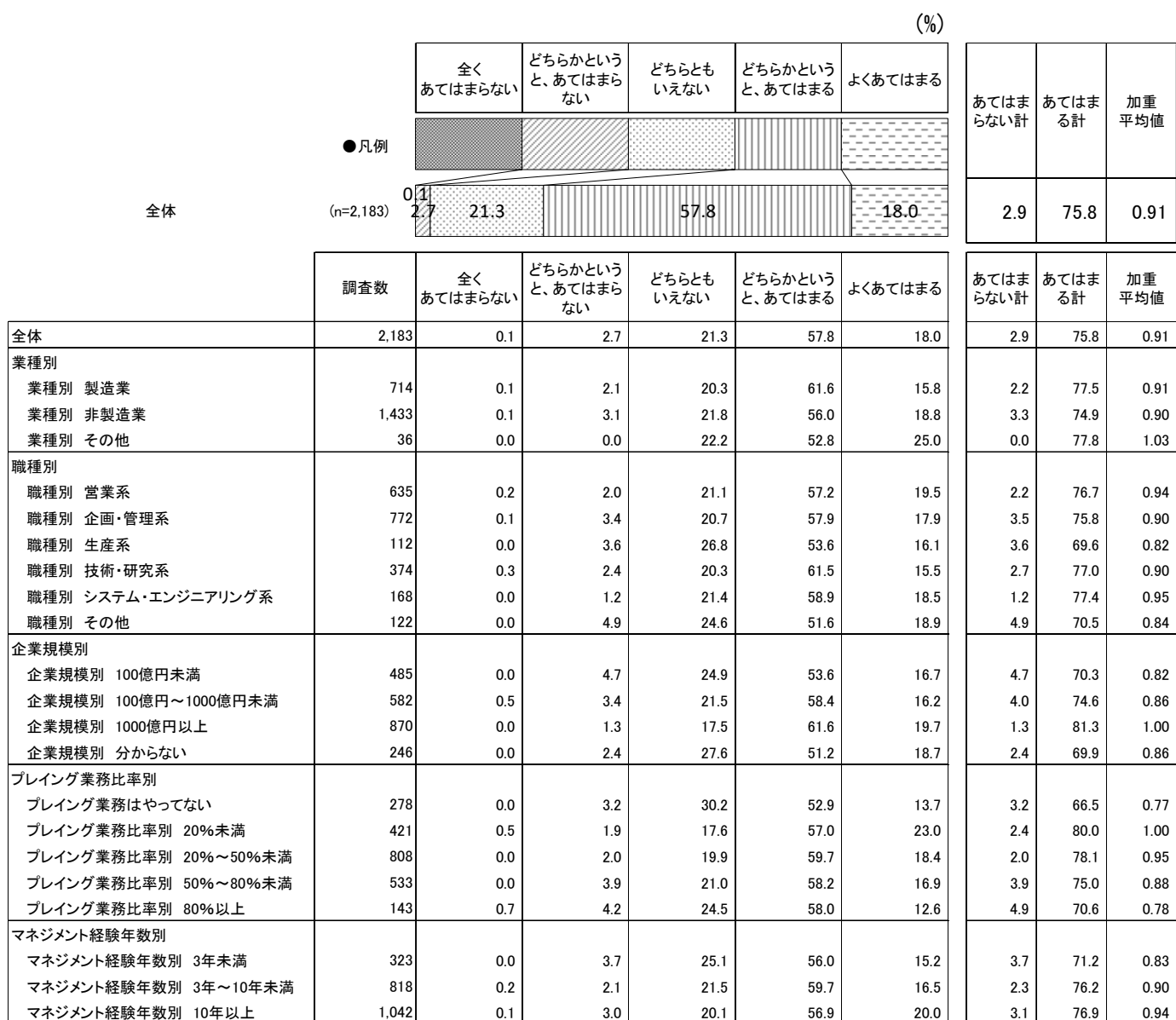


Q30. 部下が職務を完了した後の評価や検証について、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

- 検証のうち、部下が出した成果に発展や良い反響があった場合は、本人にフィードバックする割合(あてはまる計)は、全体では75.8%であった。
- あてはまらない計は、2.9%であった。

Q30 課長の行動要素:検証(1)出した成果に発展や良い反響があったら本人にフィードバックする

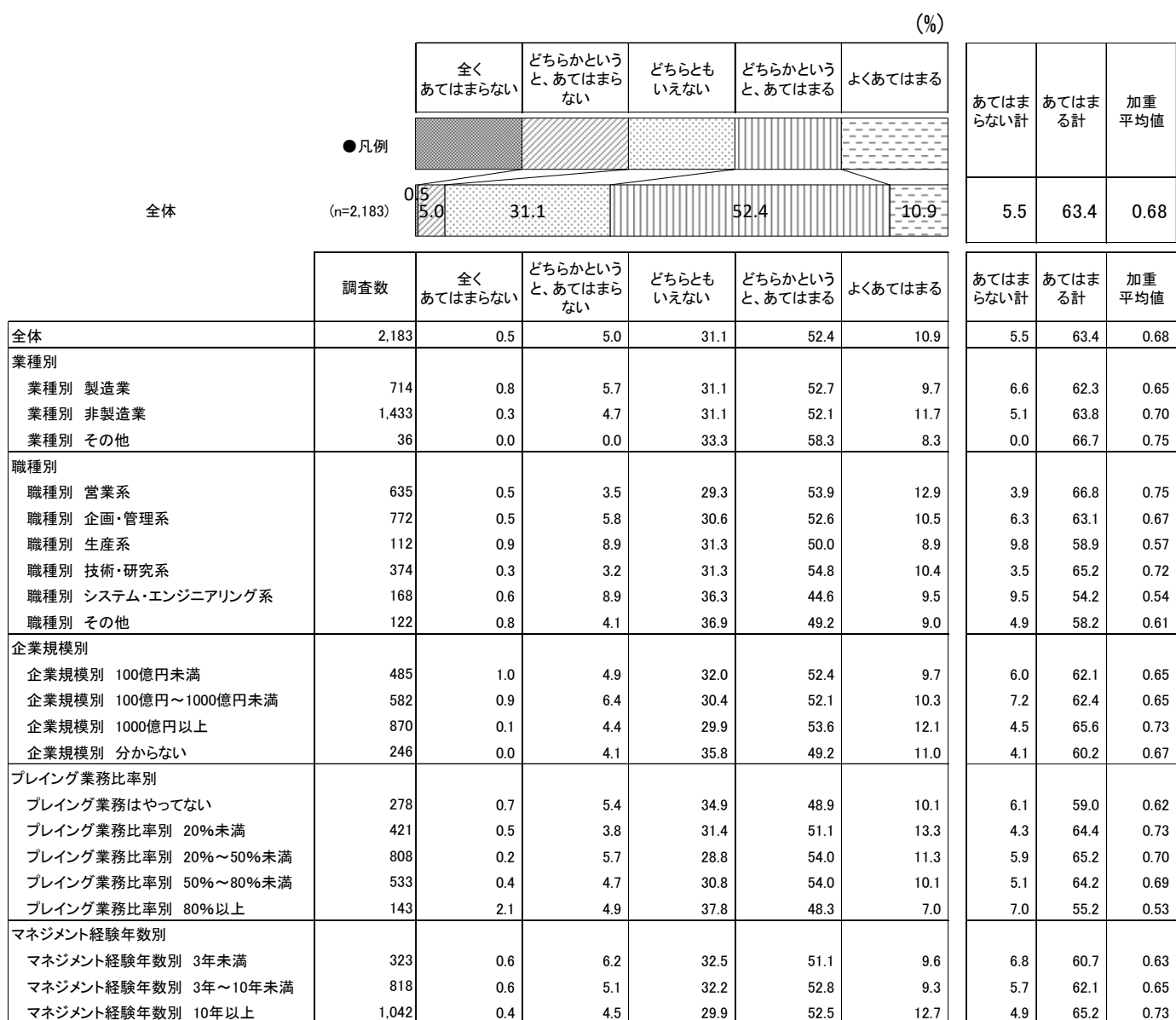


Q30. 部下が職務を完了した後の評価や検証について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1) 部下がだした成果に、その後の発展や良い反響があった場合は、本人にフィードバックしている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 検証のうち、良い点について何が良かったのかを一緒に考える割合(あてはまる計)は、全体では63.4%であった。
- 職種別で見ると、システム・エンジニアリング系ではあてはまる計は54.2%と、他の属性と比べて少ない。

Q30 課長の行動要素:検証(2)良い点について何が良かったのか一緒に考える

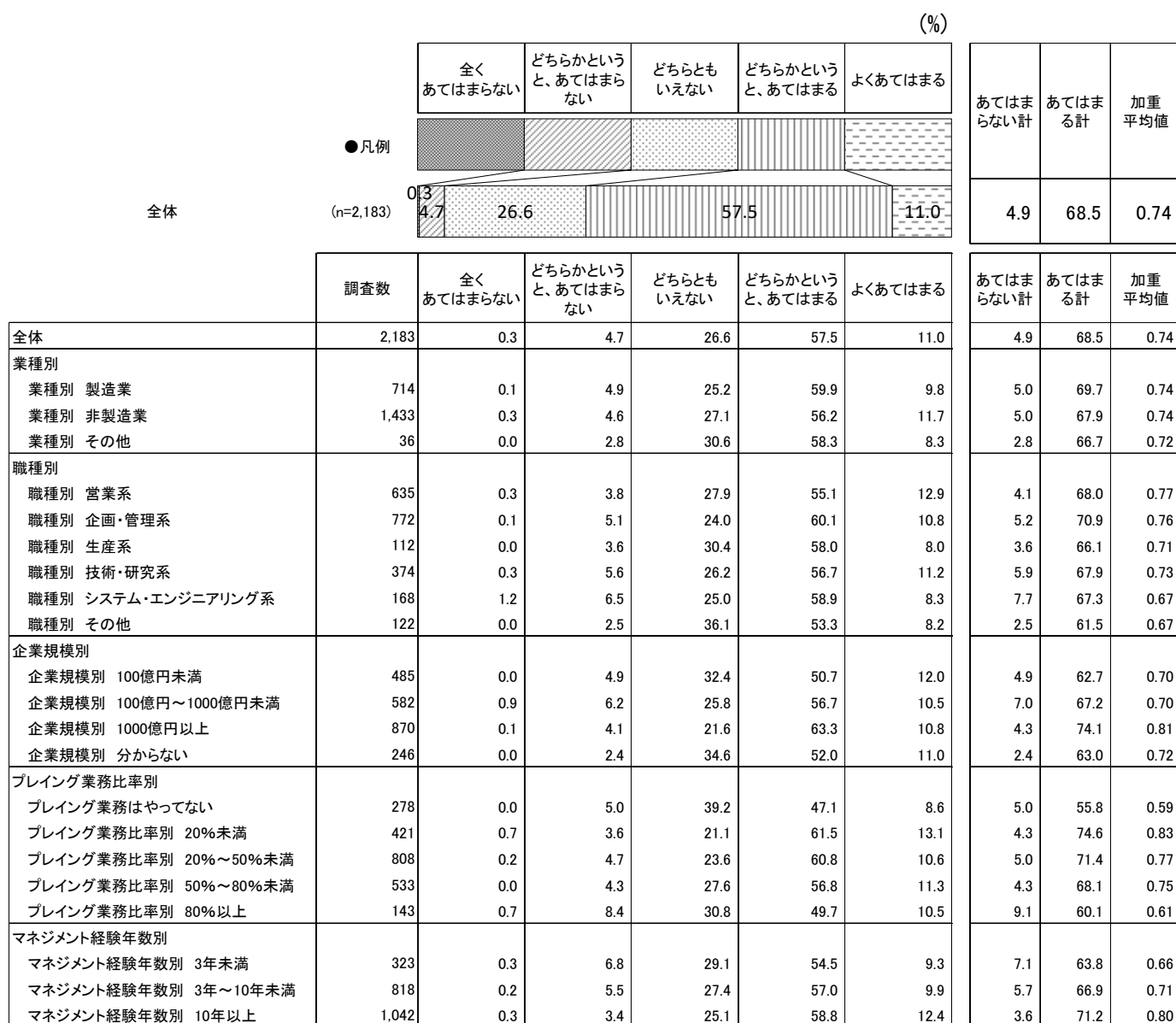


Q30. 部下が職務を完了した後の評価や検証について、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (2) 部下がだした成果の中で、良い点については、何が良かったのかを一緒に考えている

第3章 ジョブアサインメント行動

- 検証のうち、成果の中で改善が必要な点について原因を一緒に振り返り内省を促している割合(あてはまる計)は、全体では68.5%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上では、あてはまる計は74.1%と他の属性と比べて多い。

Q30 課長の行動要素:検証(3)成果の中で改善が必要な点について原因を一緒に振り返り内省を促す

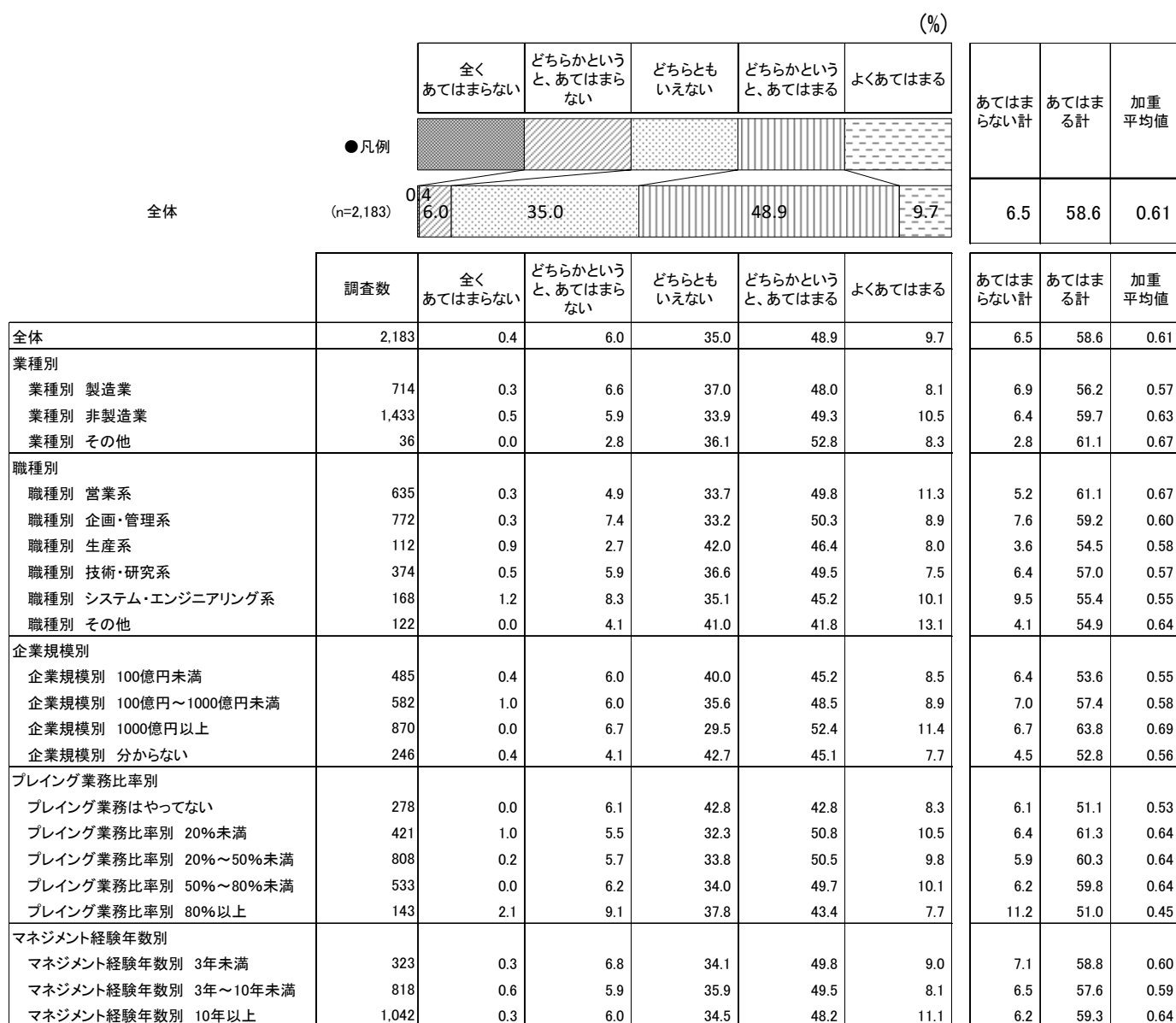


Q30. 部下が職務を完了した後の評価や検証について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(3) 部下がだした成果の中で、改善が必要な点について、その原因を一緒に振り返り内省を促している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 検証のうち、期末に「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返り自分自身の内省を実施している割合(あてはまる計)は、全体では58.6%であった。

Q30 課長の行動要素: 検証(4)「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返り自分自身の内省を実施する

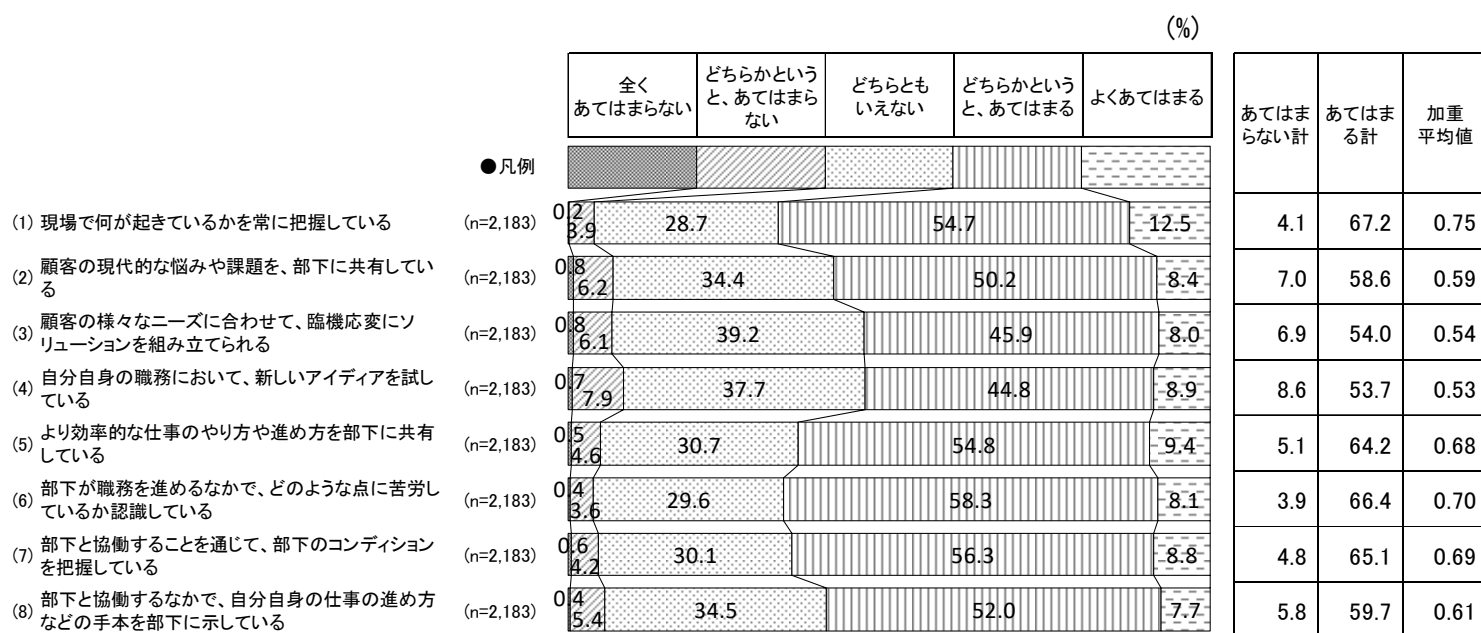


Q30. 部下が職務を完了した後の評価や検証について、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4) 期末に、一連の「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返って、自分自身の内省を実施している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 「現場で何が起きているかを常に把握している」では、あてはまる計が67.2%と他の要素に比べて多い。
- 「自分自身の職務において、新しいアイデアを試している」「顧客の様々なニーズに合わせて、臨機応変にソリューションを組み立てられる」では、あてはまる計は5割強と他の要素に比べて少ない。

Q31 プレイングマネジャー行動

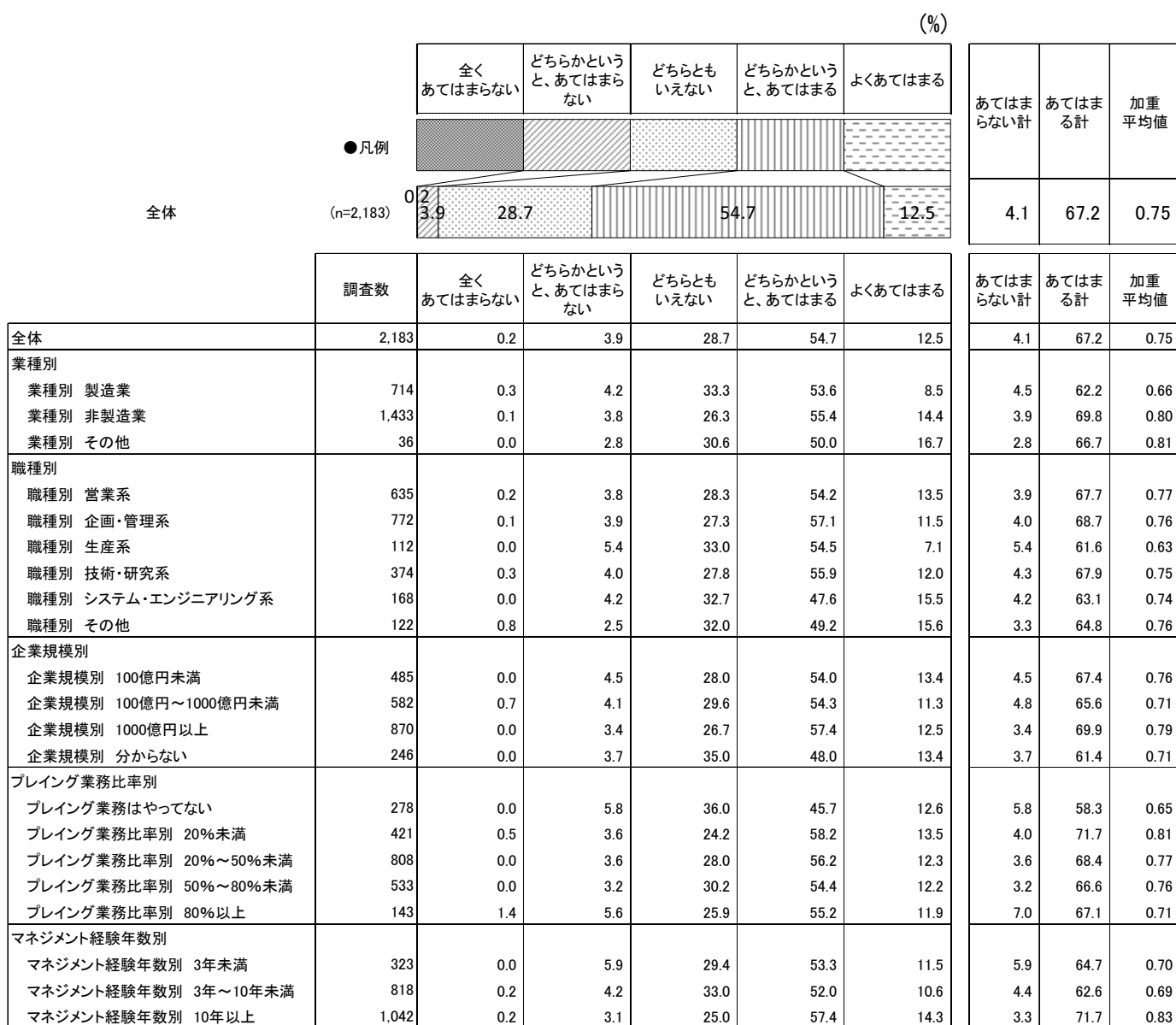


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。

第3章 ジョブアサインメント行動

■ 現場で何が起きているかを常に把握している割合(あてはまる計)は、全体では67.2%であった。

Q31 プレイングマネジャー行動(1)現場で何が起きているかを常に把握する

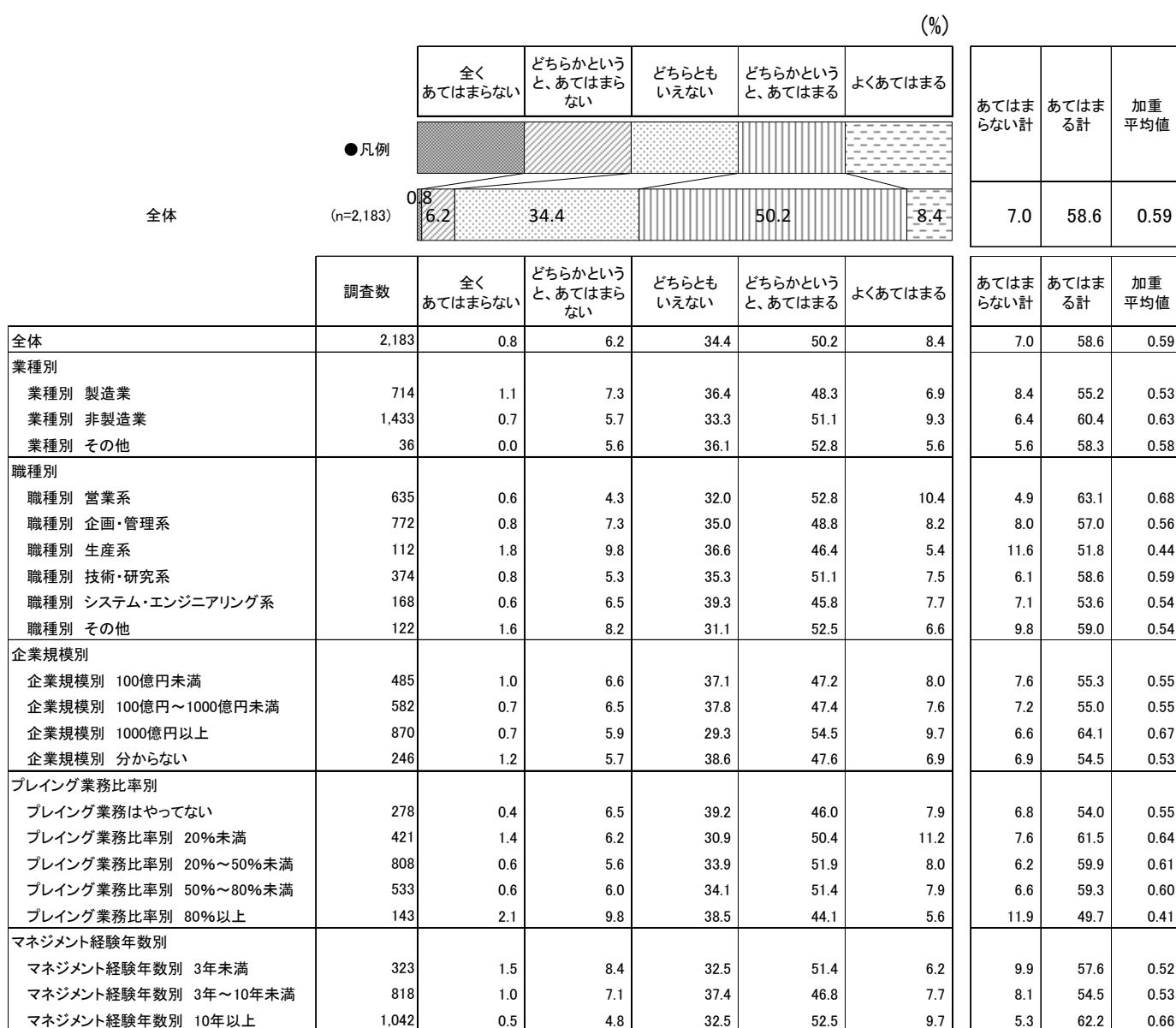


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
 (1)現場で何が起きているかを常に把握している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 顧客の現代的な悩みや課題を部下に共有している割合(あてはまる計)は、全体では58.6%であった。
- 職種別で見ると、営業系では、あてはまる計は63.1%と他の属性と比べて多い。

Q31 プレイングマネジャー行動(2)顧客の現代的な悩みや課題を部下に共有する

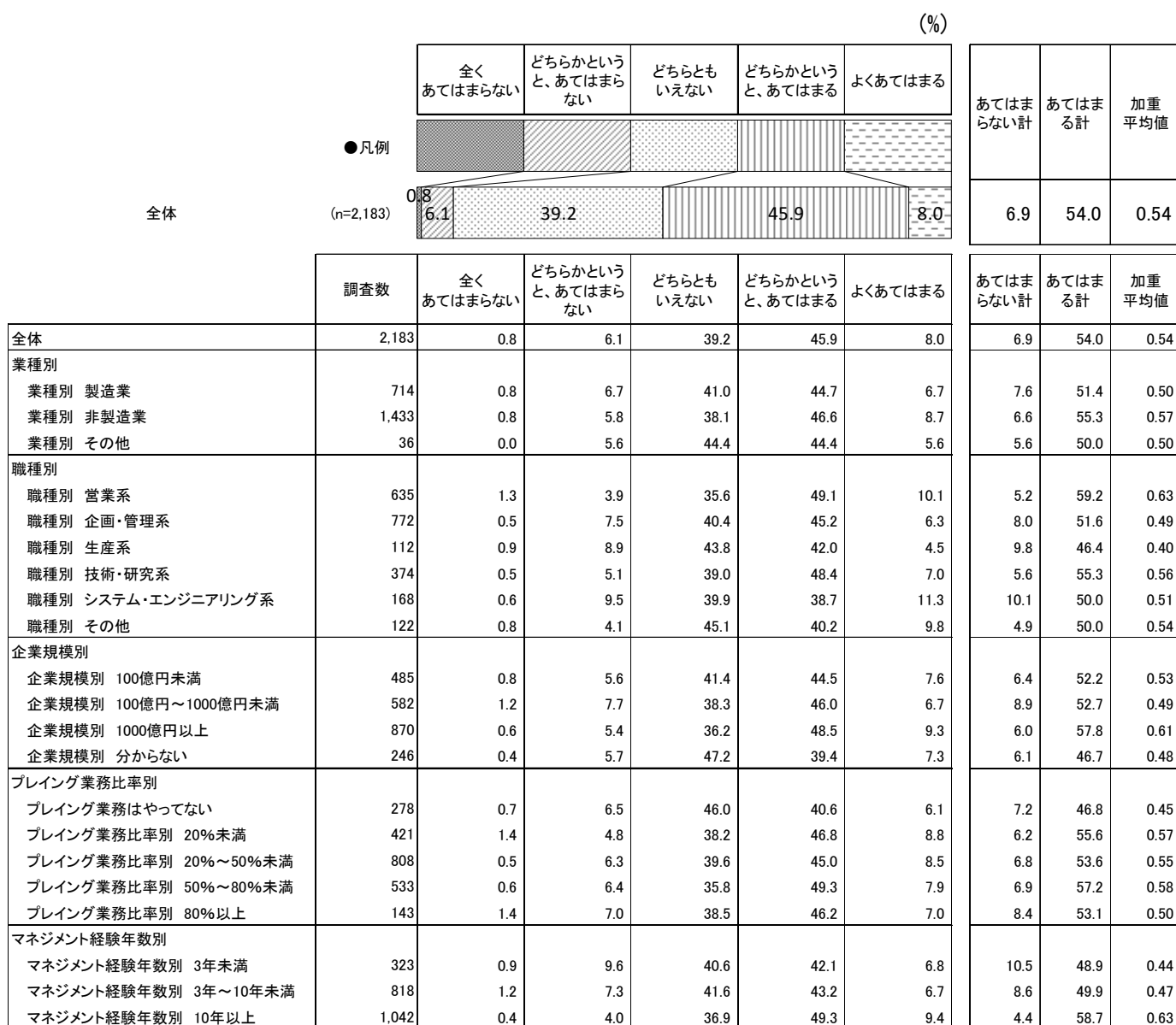


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(2)顧客の現代的な悩みや課題を、部下に共有している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 顧客のニーズに合わせてソリューションを組み立てられる割合(あてはまる計)は、全体では54.0%であった。
- 「どちらともいえない」は39.2%と、約4割を占める。

Q31 プレイングマネジャー行動(3)顧客のニーズに合わせてソリューションを組み立てる

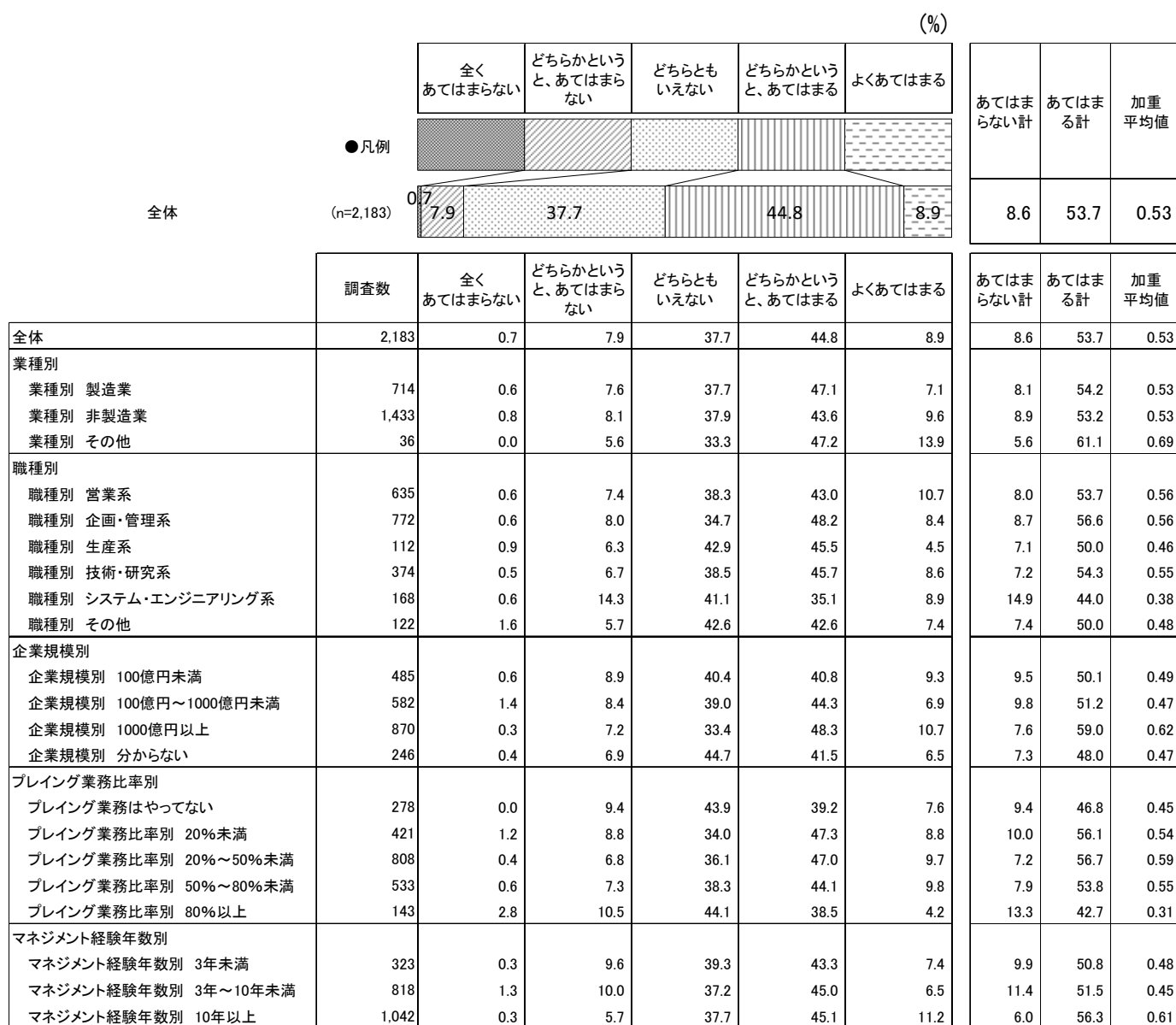


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(3)顧客の様々なニーズに合わせて、臨機応変にソリューションを組み立てられる

第3章 ジョブアサインメント行動

- 自分自身の職務において新しいアイデアを試している割合(あてはまる計)は、全体では53.7%であった。

Q31 プレイングマネジャー行動(4)新しいアイデアを試す

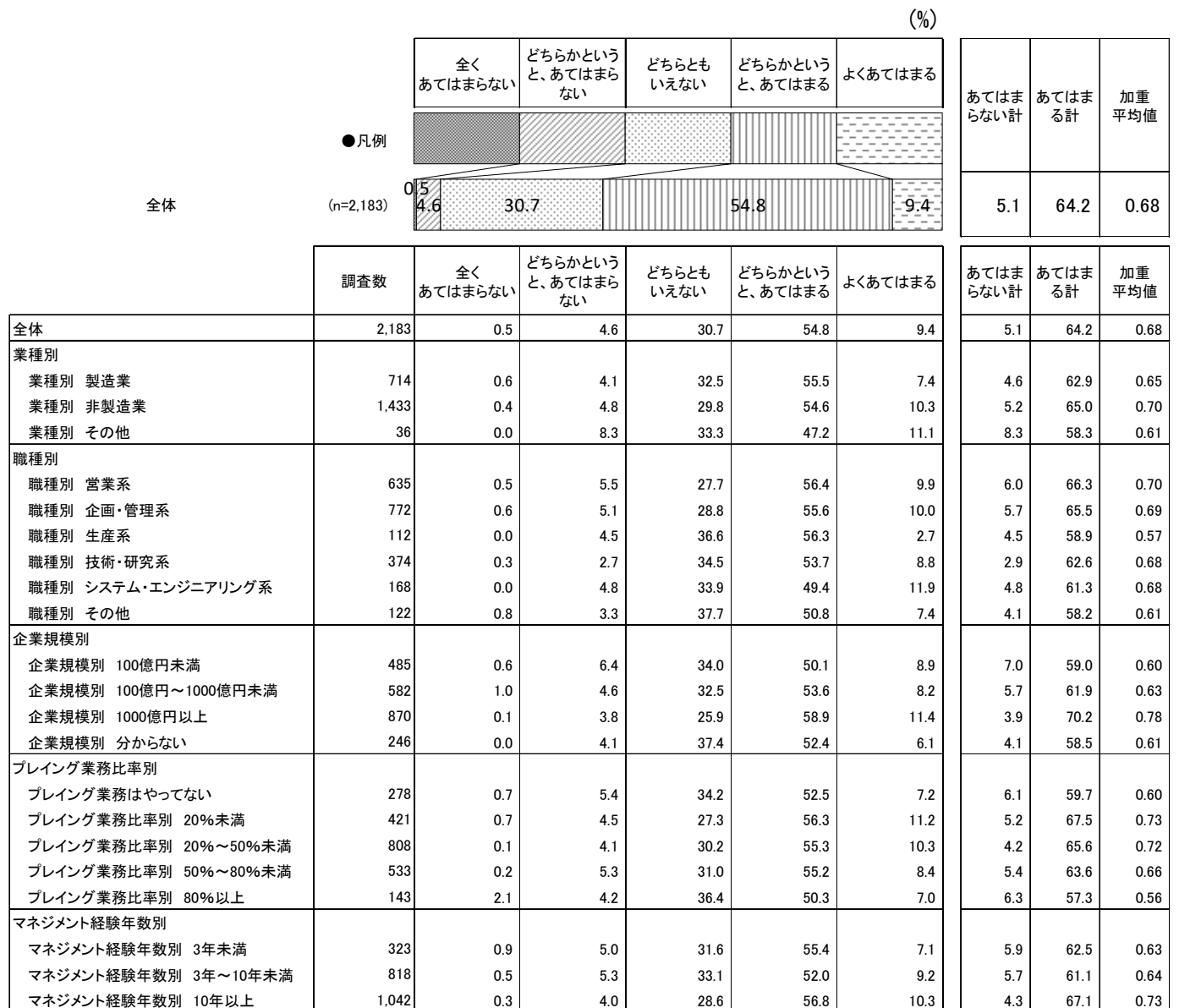


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(4)自分自身の職務において、新しいアイデアを試している

第3章 ジョブアサインメント行動

- より効率的な仕事のやり方や進め方を部下に共有している割合(あてはまる計)は、全体では64.2%であった。

Q31 プレイングマネジャー行動(5)より効率的な仕事のやり方や進め方を部下に共有する

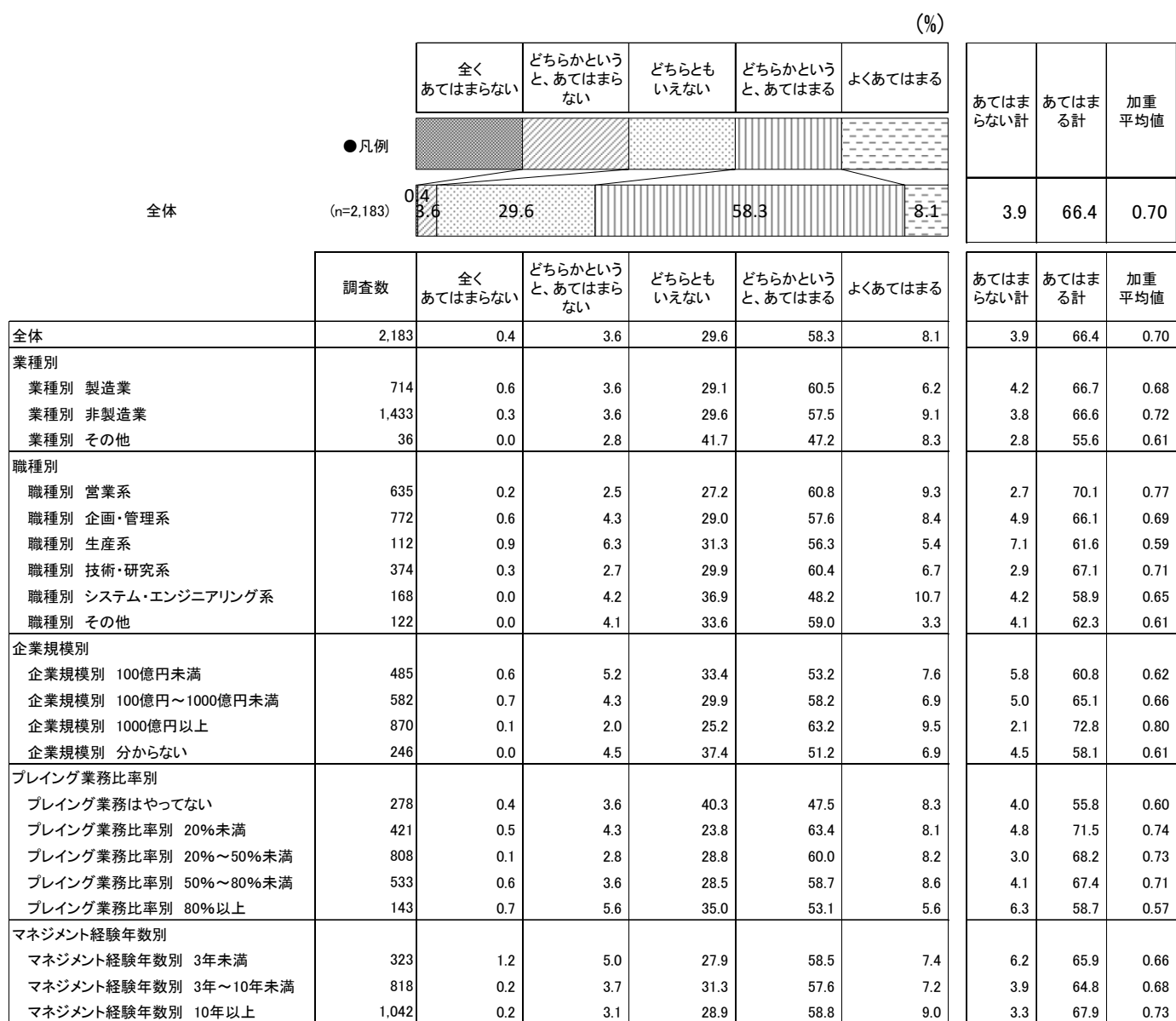


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(5)より効率的な仕事のやり方や進め方を部下に共有している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 部下が職務を進めるなかでどのような点に苦勞しているか認識している割合(あてはまる計)は、全体では66.4%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上ではあてはまる計は72.8%と他の属性に比べて多い。

Q31 プレイングマネジャー行動(6)部下がどのような点に苦勞しているか認識する

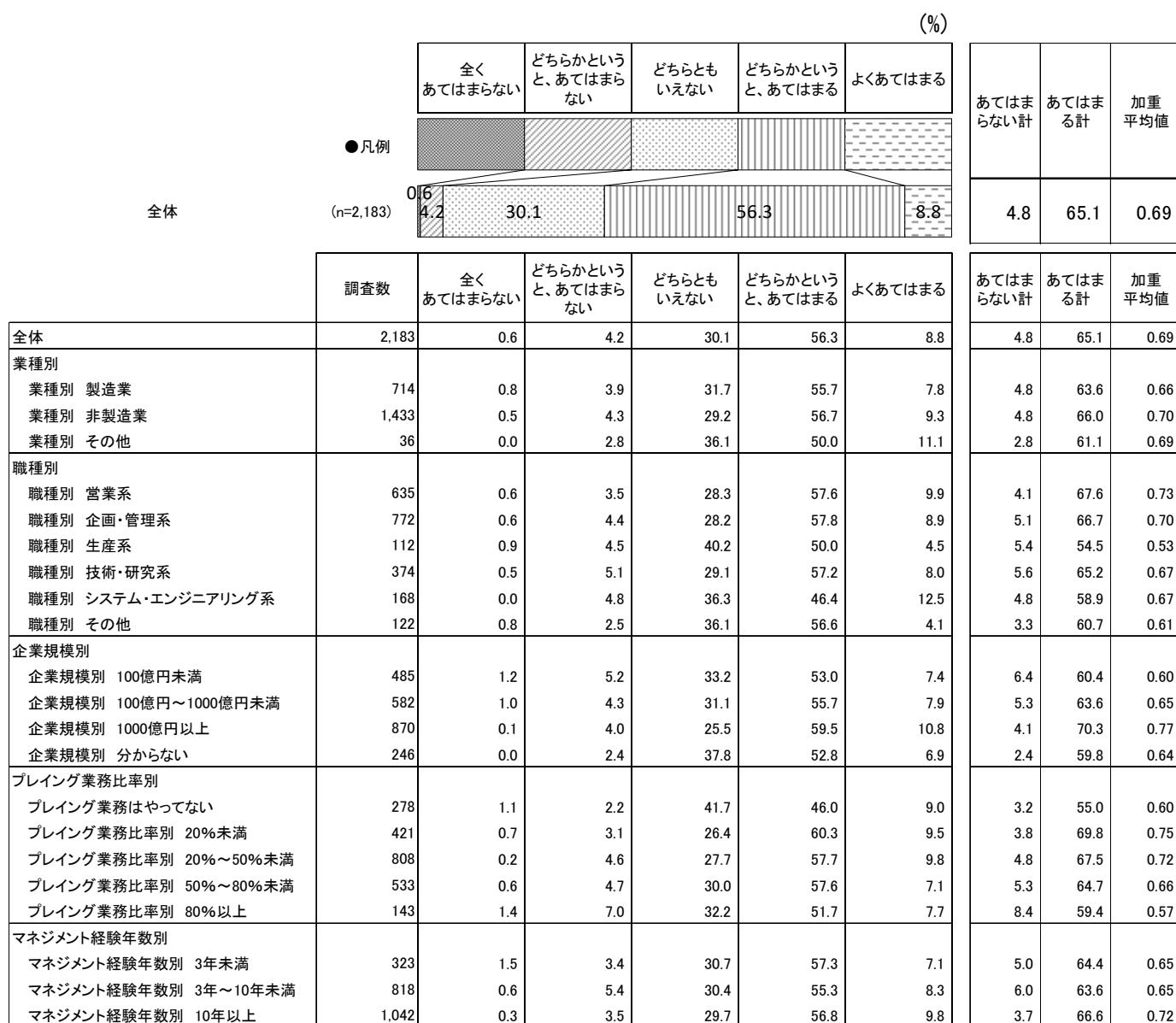


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(6) 部下が職務を進めるなかで、どのような点に苦勞しているか認識している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 部下と協働することを通じて部下のコンディションを把握している割合(あてはまる計)は、全体では65.1%であった。

Q31 プレイングマネジャー行動(7)部下のコンディションを把握する

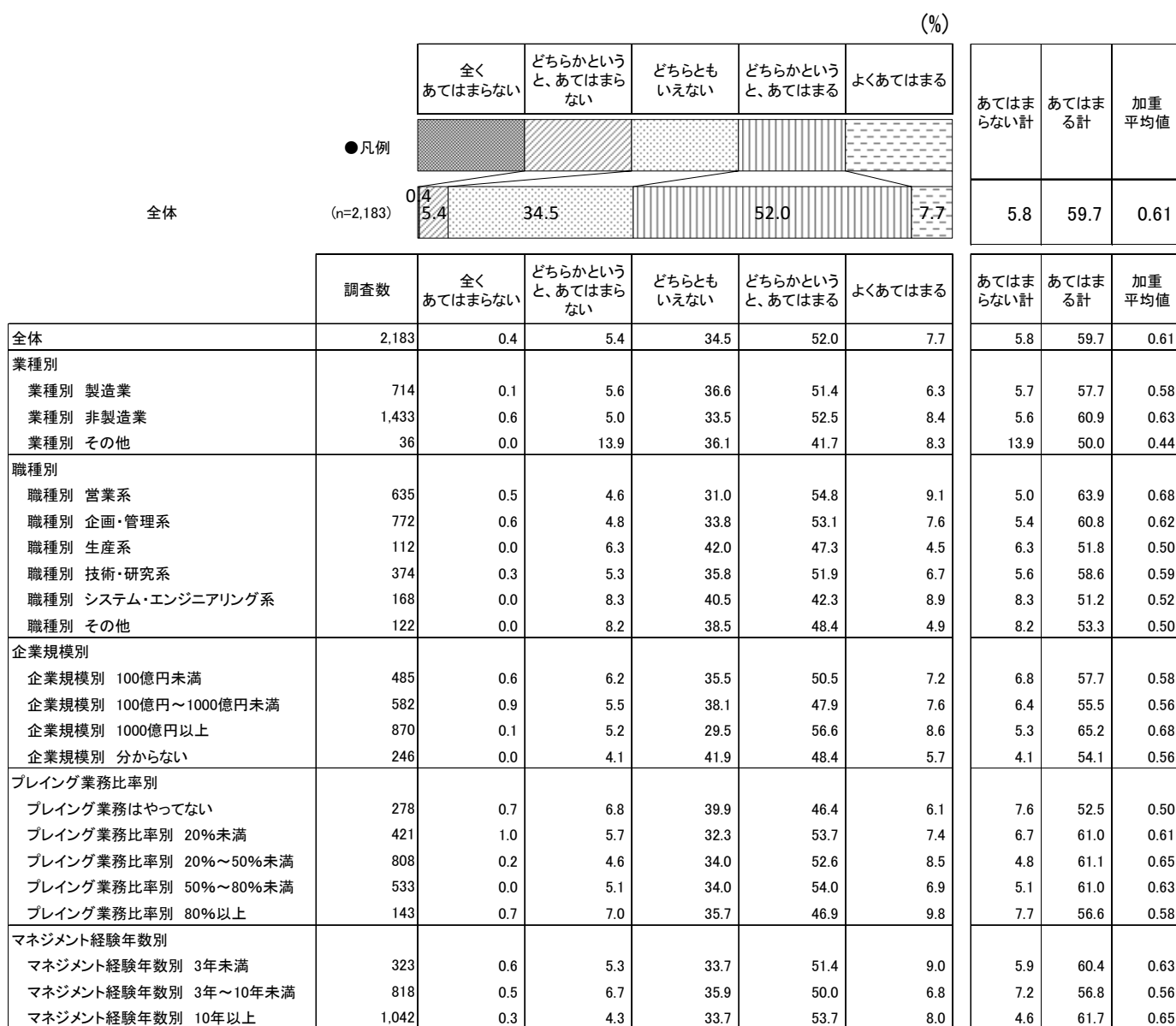


Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(7) 部下と協働することを通じて、部下のコンディションを把握している

第3章 ジョブアサインメント行動

- 部下と協働するなかで、自分自身の仕事の進め方などの手本を部下に示している割合(あてはまる計)は、全体では59.7%であった。

Q31 プレイングマネジャー行動(8)自分自身の仕事の進め方などの手本を部下に示す



Q31. ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。
(8) 部下と協働するなかで、自分自身の仕事の進め方などの手本を部下に示している

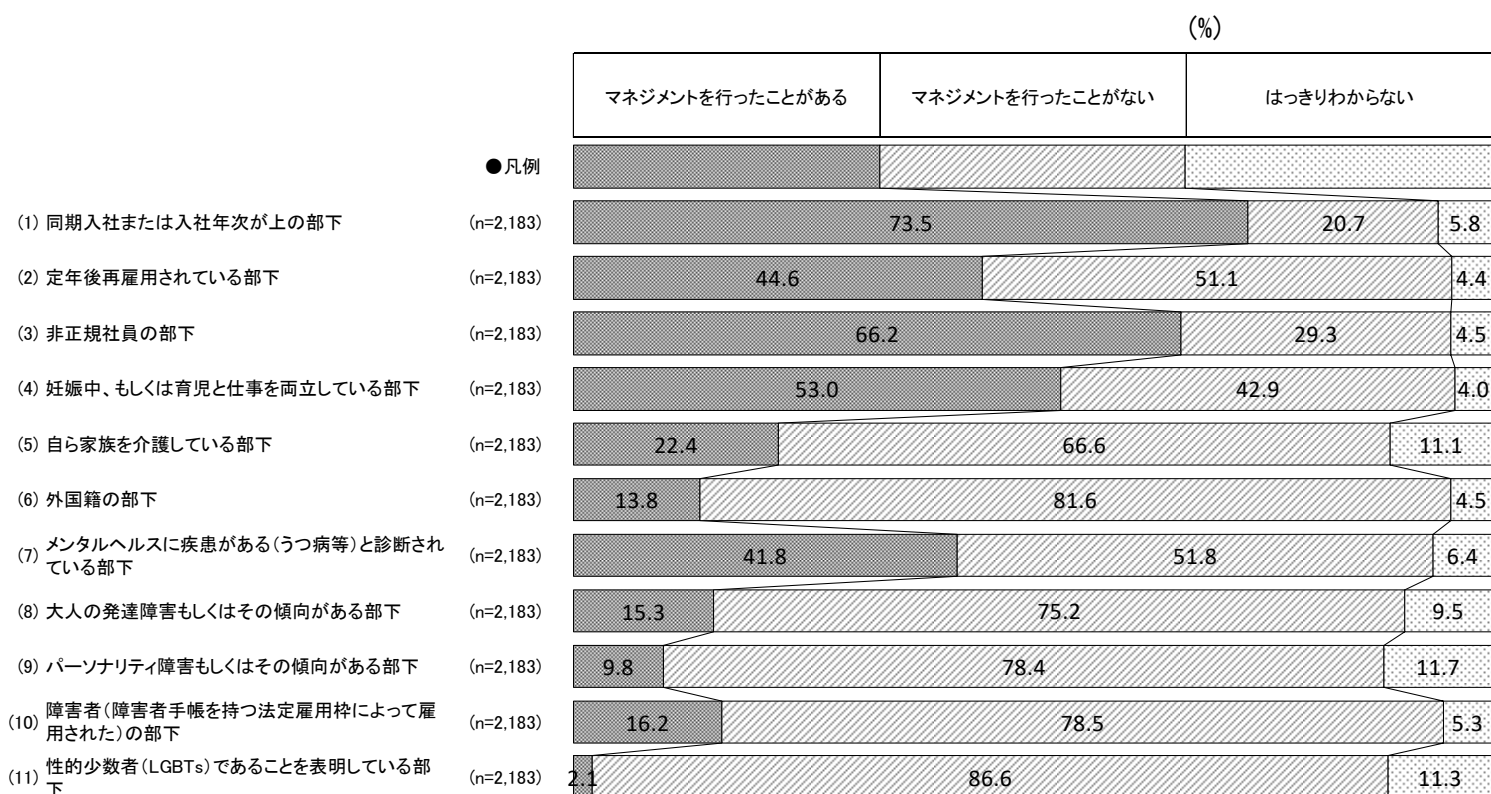
第4章

多様な部下のマネジメント

第4章 多様な部下のマネジメント

- 多様な部下マネジメント経験の有無をたずねると、「マネジメントを行ったことがある」と回答している割合が多いのは、「同期入社または入社年次が上の部下」で73.5%、「非正規社員の部下」で66.2%であった。
- 一方、「マネジメントを行ったことがない」と回答している割合が多いのは、「性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下」で86.6%、「外国籍の部下」で81.6%であった。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無

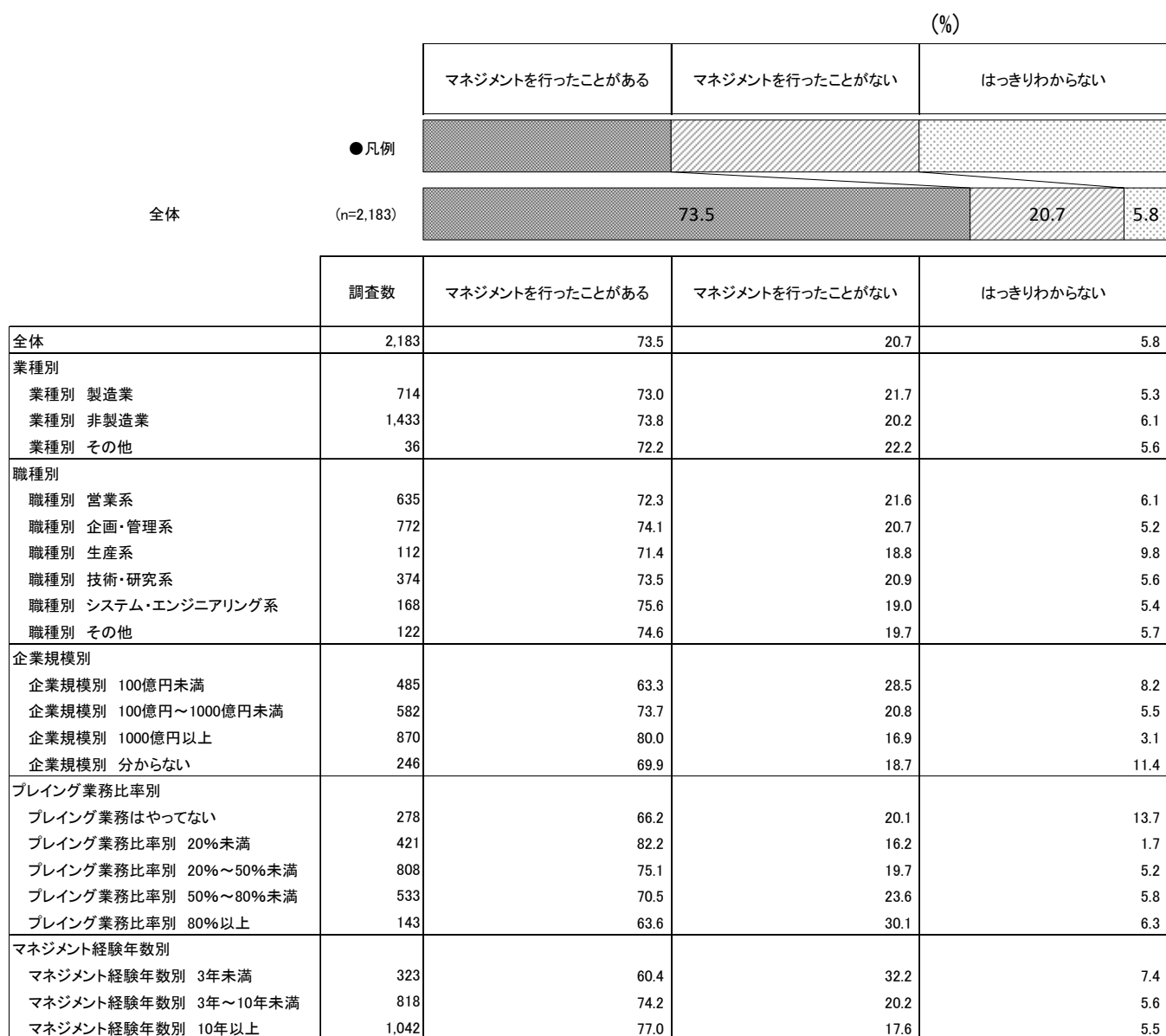


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。

第4章 多様な部下のマネジメント

- 同期入社または入社年次が上の部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では73.5%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は20.7%であった。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(1)同期入社または入社年次が上の部下

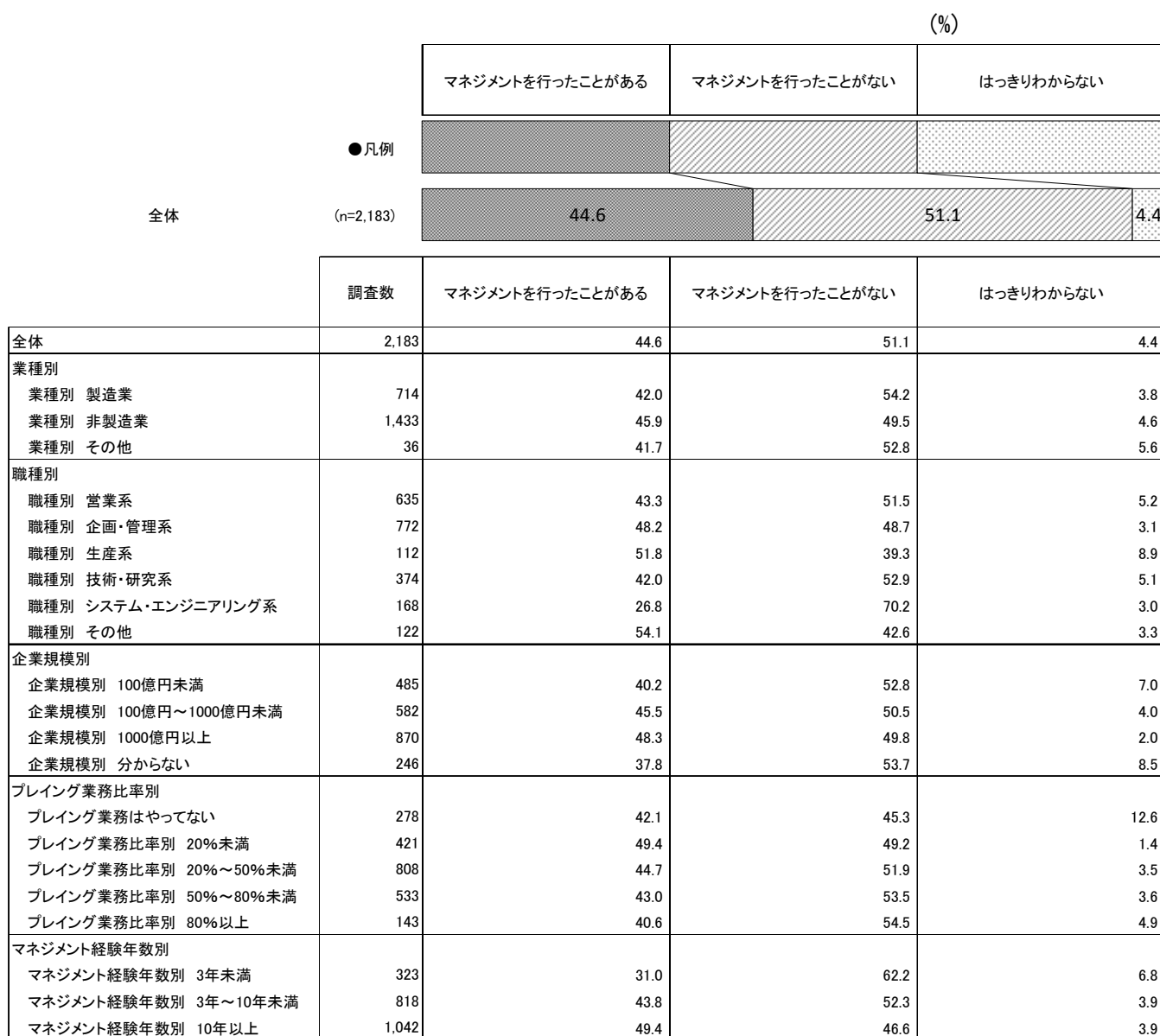


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (1) 同期入社または入社年次が上の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 定年後再雇用されている部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では44.6%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は51.1%で、「マネジメントを行ったことがある」を上回った。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(2)定年後再雇用されている部下



Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (2) 定年後再雇用されている部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 非正規社員の部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では66.2%であった。
- 職種別で見ると、企画・管理系では「マネジメントを行ったことがある」割合は73.3%で、他の属性と比べてやや多い。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(3)非正規社員の部下

(%)

●凡例

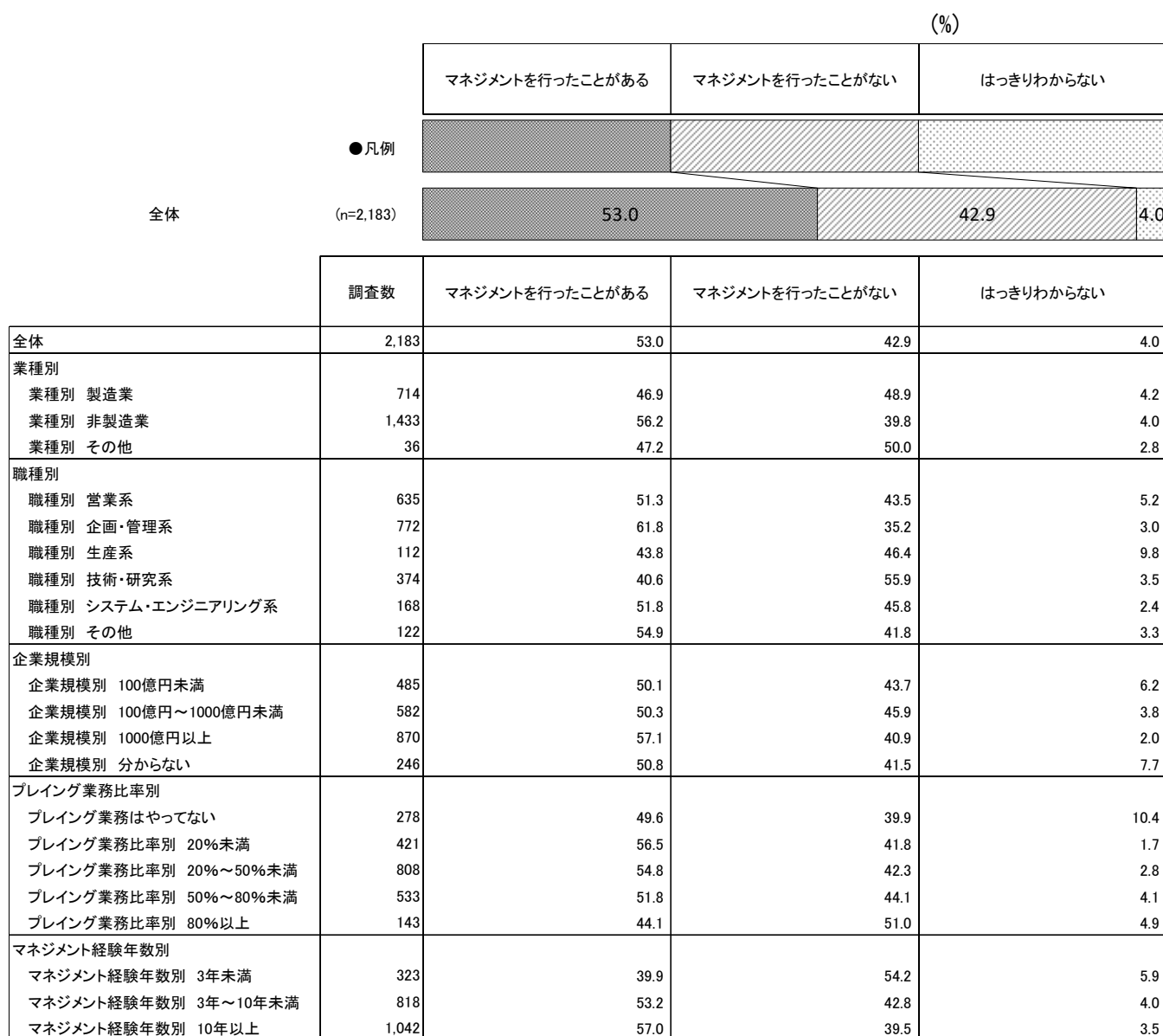
	調査数	マネジメントを行ったことがある	マネジメントを行ったことがない	はっきりわからない
全体 (n=2,183)		66.2	29.3	4.5
業種別				
業種別 製造業	714	59.4	36.4	4.2
業種別 非製造業	1,433	69.6	25.7	4.7
業種別 その他	36	66.7	30.6	2.8
職種別				
職種別 営業系	635	65.4	29.0	5.7
職種別 企画・管理系	772	73.3	23.8	2.8
職種別 生産系	112	58.9	30.4	10.7
職種別 技術・研究系	374	54.8	40.4	4.8
職種別 システム・エンジニアリング系	168	64.9	32.7	2.4
職種別 その他	122	69.7	25.4	4.9
企業規模別				
企業規模別 100億円未満	485	64.1	29.7	6.2
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	64.6	31.3	4.1
企業規模別 1000億円以上	870	69.3	27.9	2.8
企業規模別 分からない	246	63.4	28.5	8.1
プレイング業務比率別				
プレイング業務はやってない	278	59.0	27.0	14.0
プレイング業務比率別 20%未満	421	68.9	30.2	1.0
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	67.8	28.5	3.7
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	66.0	30.4	3.6
プレイング業務比率別 80%以上	143	64.3	31.5	4.2
マネジメント経験年数別				
マネジメント経験年数別 3年未満	323	52.0	41.2	6.8
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	66.6	29.5	3.9
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	70.3	25.4	4.2

Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (3) 非正規社員の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 妊娠中もしくは育児と仕事を両立している部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では53.0%であった。
- マネジメント経験年数別に見ると、マネジメント経験年数が増えるにつれて、「マネジメントを行ったことがある」が多くなる傾向。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(4)妊娠中もしくは育児と仕事を両立している部下

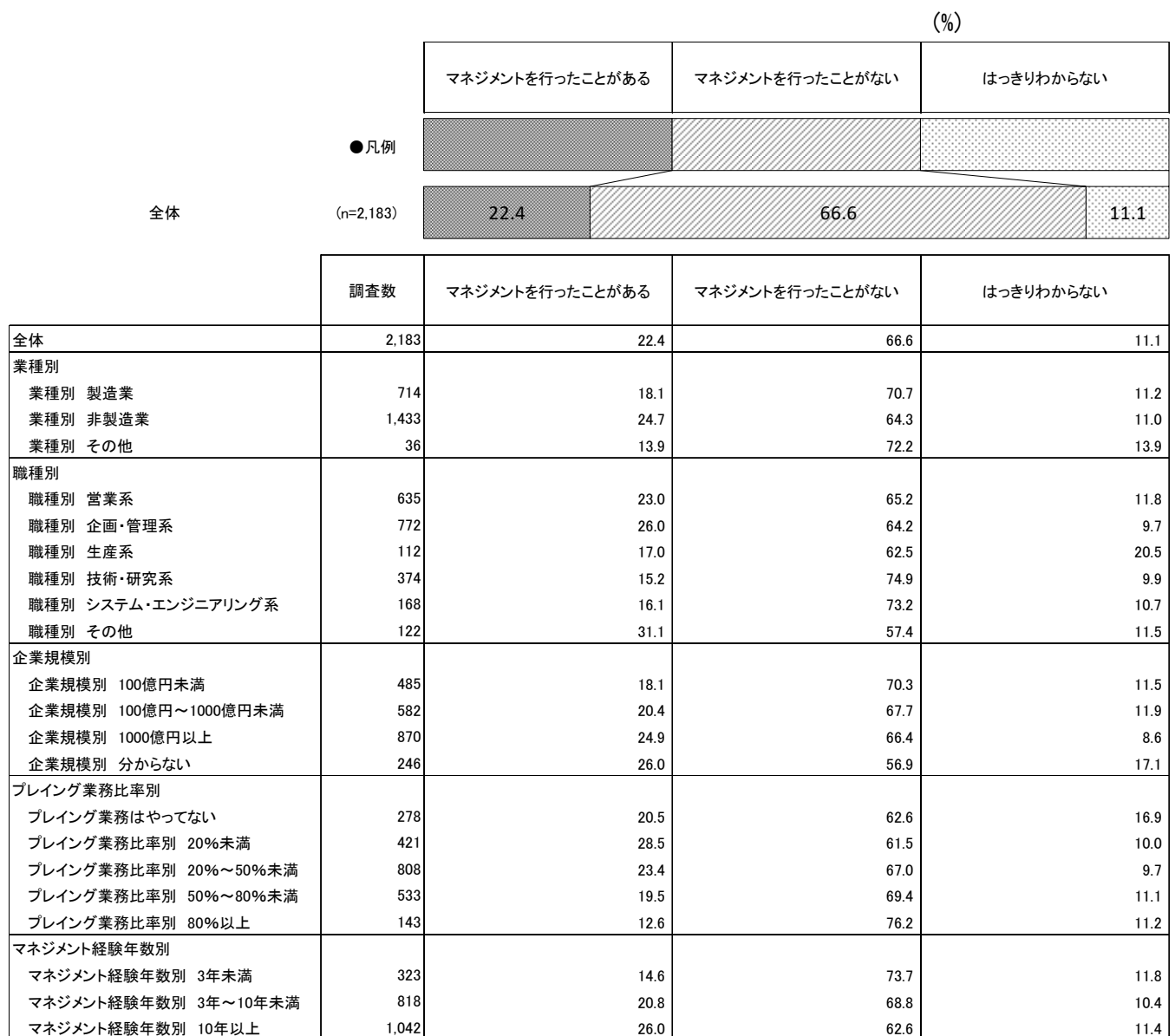


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (4) 妊娠中、もしくは育児と仕事を両立している部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 自ら家族を介護している部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では22.4%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は66.6%で、「マネジメントを行ったことがある」を大きく上回っている。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(5)自ら家族を介護している部下



Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (5) 自ら家族を介護している部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 外国籍の部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では13.8%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は81.6%で、「マネジメントを行ったことがある」を大きく上回っている。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(6)外国籍の部下

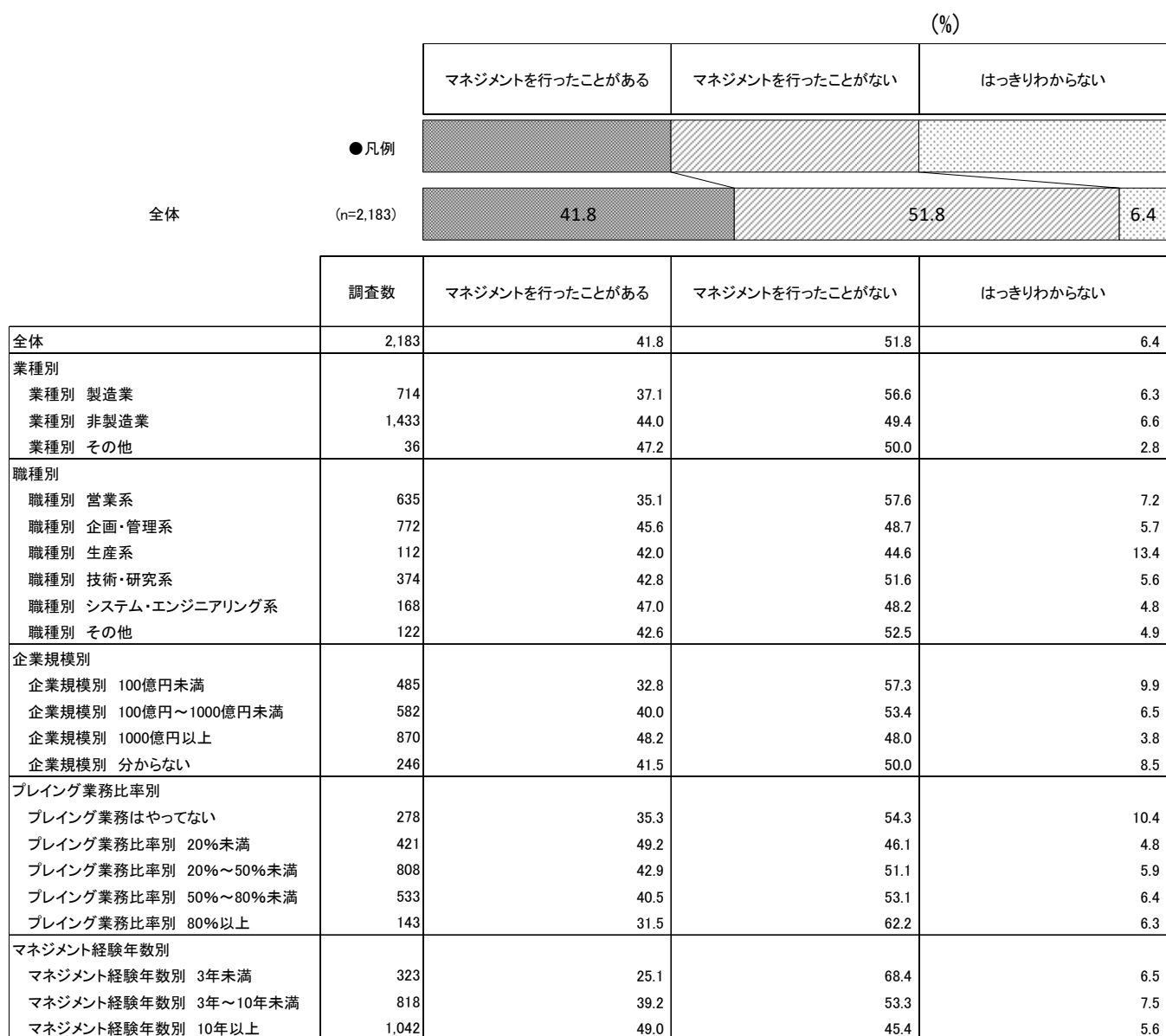


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (6)外国籍の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では41.8%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は51.8%であった。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(7)メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下

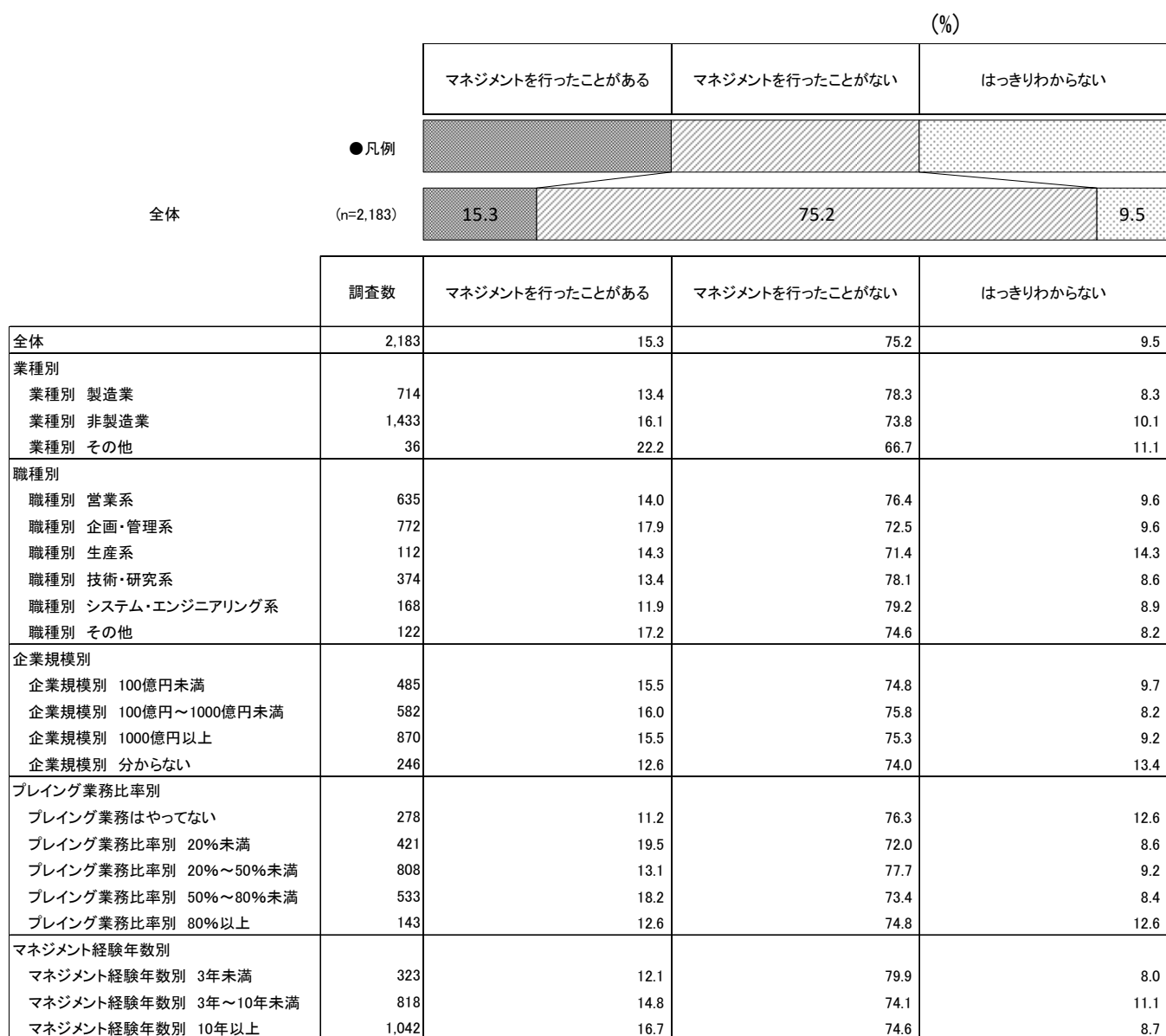


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (7)メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 大人の発達障害もしくはその傾向がある部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では15.3%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は75.2%であった。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(8)大人の発達障害もしくはその傾向がある部下



Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (8)大人の発達障害もしくはその傾向がある部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では9.8%で、1割に満たなかった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は78.4%で、「マネジメントを行ったことがある」を大きく上回った。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(9)パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下

(%)

●凡例

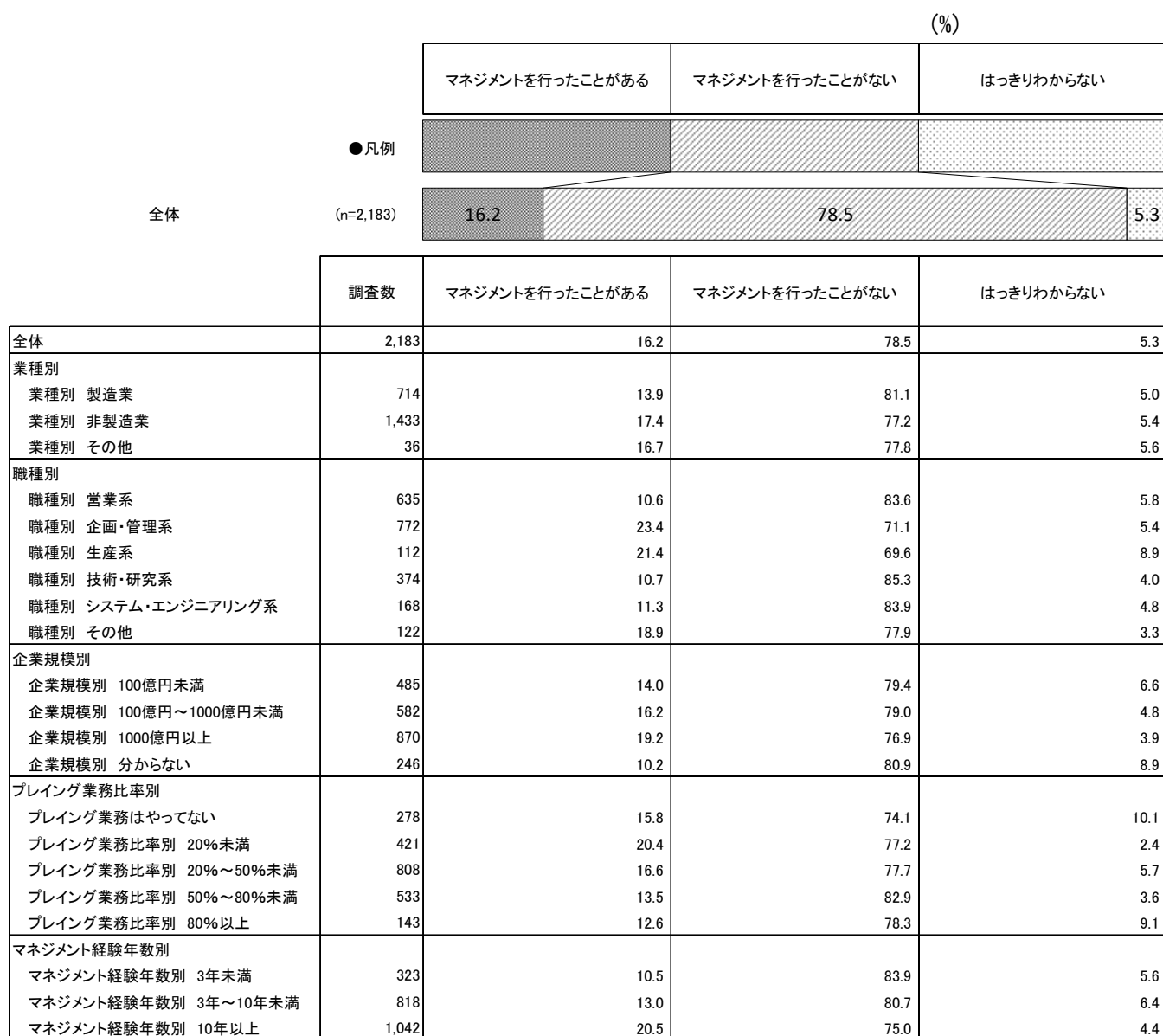
	調査数	マネジメントを行ったことがある	マネジメントを行ったことがない	はっきりわからない
全体	2,183	9.8	78.4	11.7
業種別				
業種別 製造業	714	9.2	80.4	10.4
業種別 非製造業	1,433	10.0	77.6	12.4
業種別 その他	36	13.9	72.2	13.9
職種別				
職種別 営業系	635	8.8	78.6	12.6
職種別 企画・管理系	772	11.5	76.0	12.4
職種別 生産系	112	8.0	76.8	15.2
職種別 技術・研究系	374	8.0	82.9	9.1
職種別 システム・エンジニアリング系	168	7.1	82.1	10.7
職種別 その他	122	15.6	75.4	9.0
企業規模別				
企業規模別 100億円未満	485	7.8	81.0	11.1
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	9.8	79.6	10.7
企業規模別 1000億円以上	870	11.6	76.2	12.2
企業規模別 分からない	246	7.7	78.5	13.8
プレイング業務比率別				
プレイング業務はやってない	278	5.0	81.3	13.7
プレイング業務比率別 20%未満	421	12.8	77.0	10.2
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	9.3	79.1	11.6
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	11.4	77.3	11.3
プレイング業務比率別 80%以上	143	7.7	77.6	14.7
マネジメント経験年数別				
マネジメント経験年数別 3年未満	323	9.6	80.5	9.9
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	7.7	79.3	13.0
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	11.6	77.1	11.3

Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (9) パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では16.2%であった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は78.5%であった。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(10)障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下

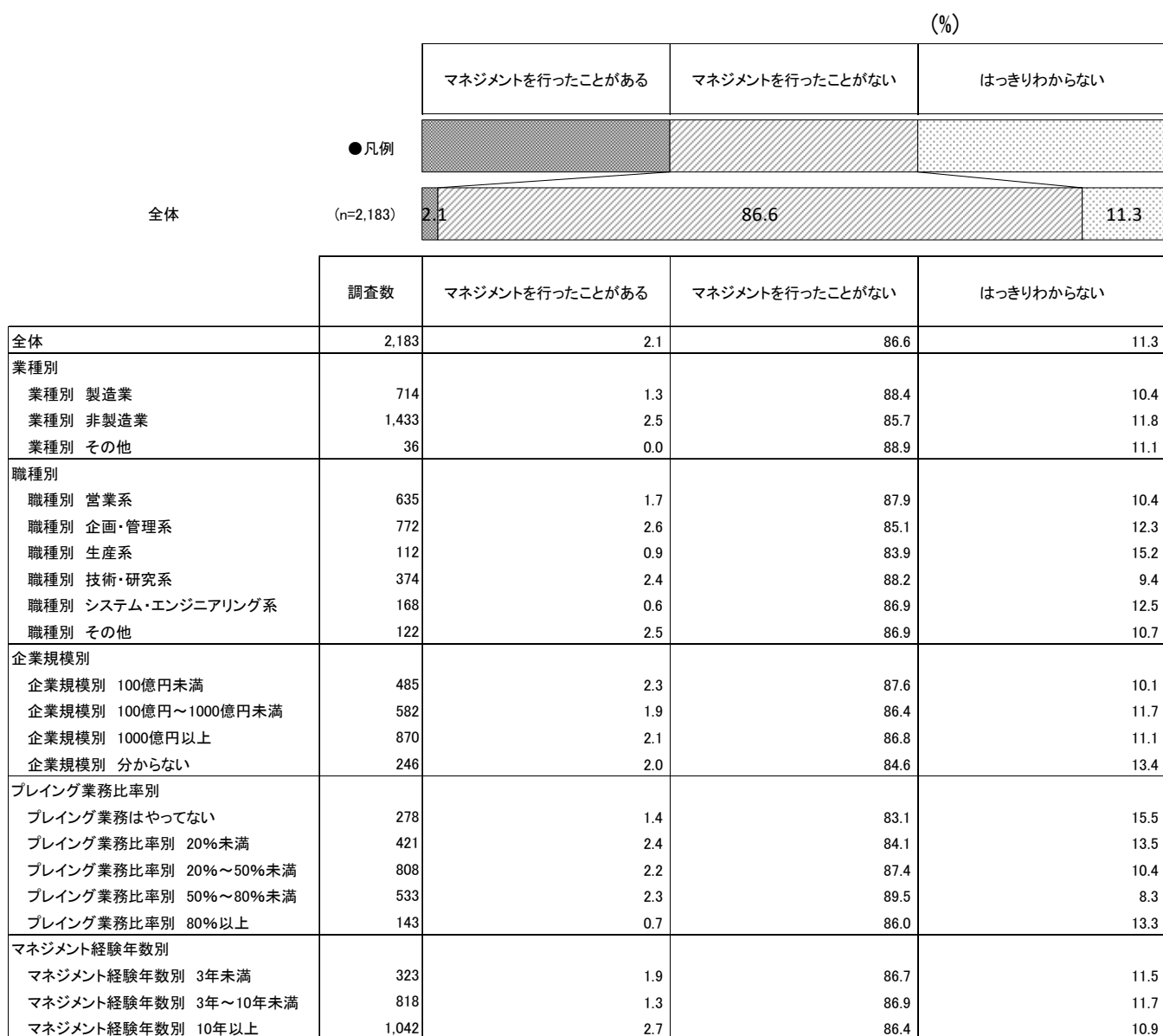


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (10)障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下のマネジメントを行ったことがある割合は、全体では2.1%で、1割に満たなかった。
- 「マネジメントを行ったことがない」割合は86.6%で、「マネジメントを行ったことがある」を大きく上回った。

Q32 多様な部下マネジメント経験の有無(11)性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下

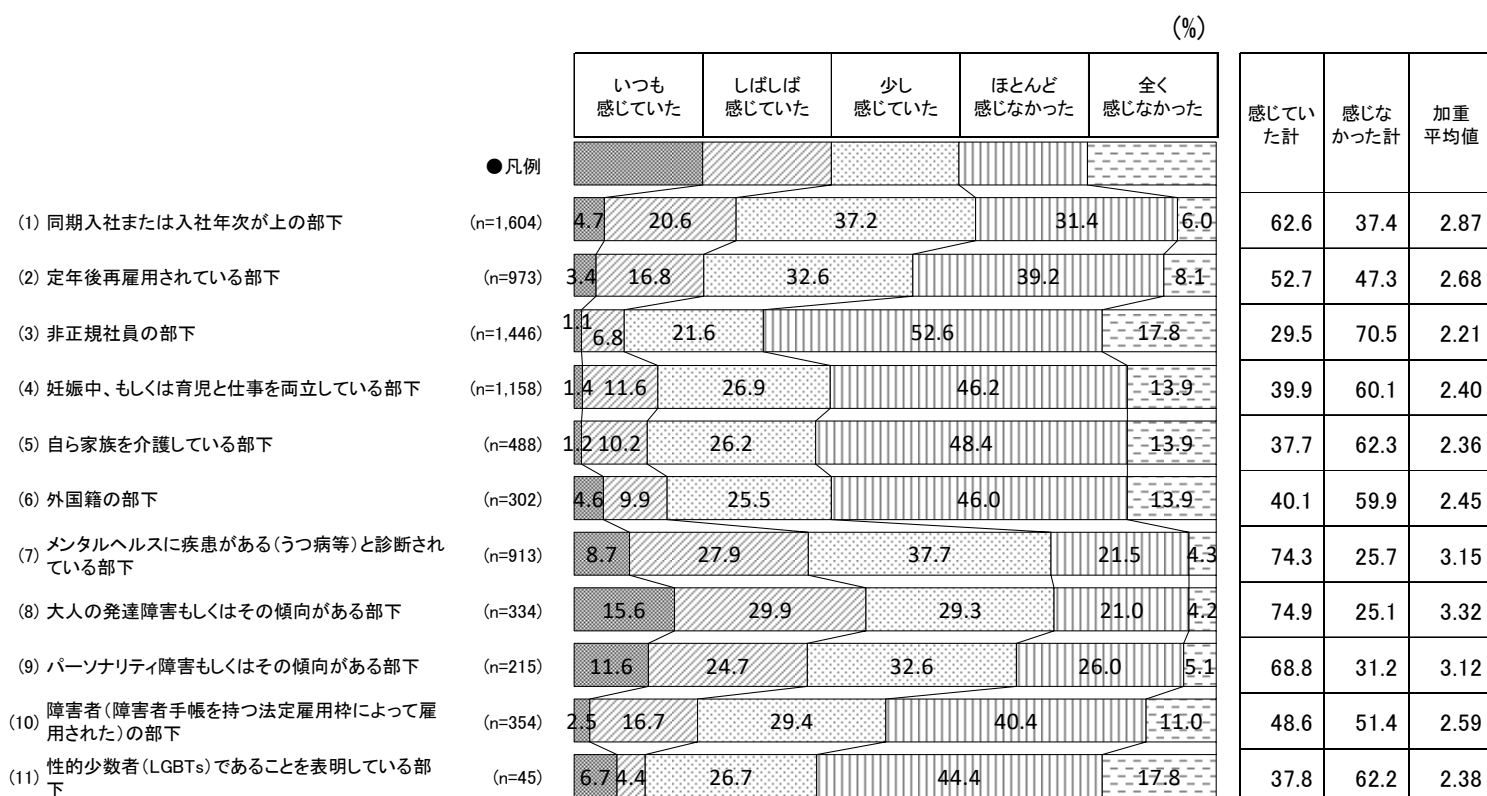


Q32. あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
 ※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。
 (11) 性的少数者 (LGBTs) であることを表明している部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 多様な部下マネジメントに対するストレス状況をたずねると、「大人の発達障害もしくはその傾向がある部下」「メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下」では、感じていた計が7割を超えている。
- 一方、「非正規社員の部下」では、感じていた計が29.5%と3割以下であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況



Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？

第4章 多様な部下のマネジメント

- 同期入社または入社年次が上の部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では62.6%であった。
- ストレスを感じなかった計は37.4%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(1)同期入社または入社年次が上の部下

	調査数	ストレス状況 (%)					感じていた計	感じなかった計	加重平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例									
(n=1,604)		4.7	20.6	37.2	31.4	6.0	62.6	37.4	2.87
全体	1,604	4.7	20.6	37.2	31.4	6.0	62.6	37.4	2.87
業種別									
業種別 製造業	521	5.0	21.1	38.6	30.9	4.4	64.7	35.3	2.91
業種別 非製造業	1,057	4.4	20.6	36.6	31.7	6.7	61.6	38.4	2.84
業種別 その他	26	15.4	11.5	34.6	30.8	7.7	61.5	38.5	2.96
職種別									
職種別 営業系	459	5.7	18.7	38.6	30.5	6.5	63.0	37.0	2.86
職種別 企画・管理系	572	3.5	20.6	38.1	31.6	6.1	62.2	37.8	2.84
職種別 生産系	80	6.3	25.0	40.0	23.8	5.0	71.3	28.8	3.04
職種別 技術・研究系	275	4.4	24.0	34.9	32.7	4.0	63.3	36.7	2.92
職種別 システム・エンジニアリング系	127	7.1	18.1	33.1	33.9	7.9	58.3	41.7	2.83
職種別 その他	91	4.4	19.8	35.2	34.1	6.6	59.3	40.7	2.81
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	307	5.9	21.8	34.5	31.9	5.9	62.2	37.8	2.90
企業規模別 100億円～1000億円未満	429	7.2	21.4	38.0	26.8	6.5	66.7	33.3	2.96
企業規模別 1000億円以上	696	2.7	19.3	36.9	35.1	6.0	58.9	41.1	2.78
企業規模別 分からない	172	4.7	22.1	41.3	27.3	4.7	68.0	32.0	2.95
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	184	6.0	19.0	44.6	22.8	7.6	69.6	30.4	2.93
プレイング業務比率別 20%未満	346	2.9	20.2	34.7	35.5	6.6	57.8	42.2	2.77
プレイング業務比率別 20%～50%未満	607	4.1	20.6	37.4	33.4	4.4	62.1	37.9	2.86
プレイング業務比率別 50%～80%未満	376	5.1	22.1	36.7	29.3	6.9	63.8	36.2	2.89
プレイング業務比率別 80%以上	91	12.1	19.8	33.0	28.6	6.6	64.8	35.2	3.02
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	195	7.2	24.6	31.8	29.7	6.7	63.6	36.4	2.96
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	607	5.4	22.7	34.6	30.6	6.6	62.8	37.2	2.90
マネジメント経験年数別 10年以上	802	3.6	18.1	40.5	32.4	5.4	62.2	37.8	2.82

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
 (1) 同期入社または入社年次が上の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 定年後再雇用されている部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では52.7%であった。
- ストレスを感じなかった計は47.3%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(2)定年後再雇用されている部下

		(%)					感じていた計	感じなかった計	加重 平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例									
(n=973)		3.4	16.8	32.6	39.2	8.1	52.7	47.3	2.68
	調査数	いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった	感じていた計	感じなかった計	加重平均値
全体	973	3.4	16.8	32.6	39.2	8.1	52.7	47.3	2.68
業種別									
業種別 製造業	300	4.3	18.7	31.0	37.0	9.0	54.0	46.0	2.72
業種別 非製造業	658	2.9	15.8	33.1	40.3	7.9	51.8	48.2	2.66
業種別 その他	15	6.7	20.0	40.0	33.3	0.0	66.7	33.3	3.00
職種別									
職種別 営業系	275	3.3	16.7	34.5	37.8	7.6	54.5	45.5	2.70
職種別 企画・管理系	372	3.5	14.0	32.5	41.4	8.6	50.0	50.0	2.62
職種別 生産系	58	3.4	15.5	37.9	32.8	10.3	56.9	43.1	2.69
職種別 技術・研究系	157	3.8	23.6	31.8	35.7	5.1	59.2	40.8	2.85
職種別 システム・エンジニアリング系	45	6.7	17.8	24.4	44.4	6.7	48.9	51.1	2.73
職種別 その他	66	0.0	16.7	27.3	42.4	13.6	43.9	56.1	2.47
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	195	5.6	17.4	31.8	36.4	8.7	54.9	45.1	2.75
企業規模別 100億円～1000億円未満	265	4.2	17.0	35.8	34.3	8.7	57.0	43.0	2.74
企業規模別 1000億円以上	420	2.4	15.5	29.8	43.8	8.6	47.6	52.4	2.59
企業規模別 分からない	93	1.1	20.4	37.6	37.6	3.2	59.1	40.9	2.78
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	117	4.3	21.4	36.8	29.1	8.5	62.4	37.6	2.84
プレイング業務比率別 20%未満	208	1.0	13.9	29.3	46.6	9.1	44.2	55.8	2.51
プレイング業務比率別 20%～50%未満	361	3.6	16.3	33.2	40.4	6.4	53.2	46.8	2.70
プレイング業務比率別 50%～80%未満	229	3.1	18.3	31.9	36.7	10.0	53.3	46.7	2.68
プレイング業務比率別 80%以上	58	10.3	13.8	34.5	34.5	6.9	58.6	41.4	2.86
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	100	3.0	21.0	34.0	33.0	9.0	58.0	42.0	2.76
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	358	4.7	19.8	31.6	35.5	8.4	56.1	43.9	2.77
マネジメント経験年数別 10年以上	515	2.5	13.8	33.0	42.9	7.8	49.3	50.7	2.60

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(2) 定年後再雇用されている部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 非正規社員の部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では29.5%であった。
- ストレスを感じなかった計は70.5%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(3)非正規社員の部下

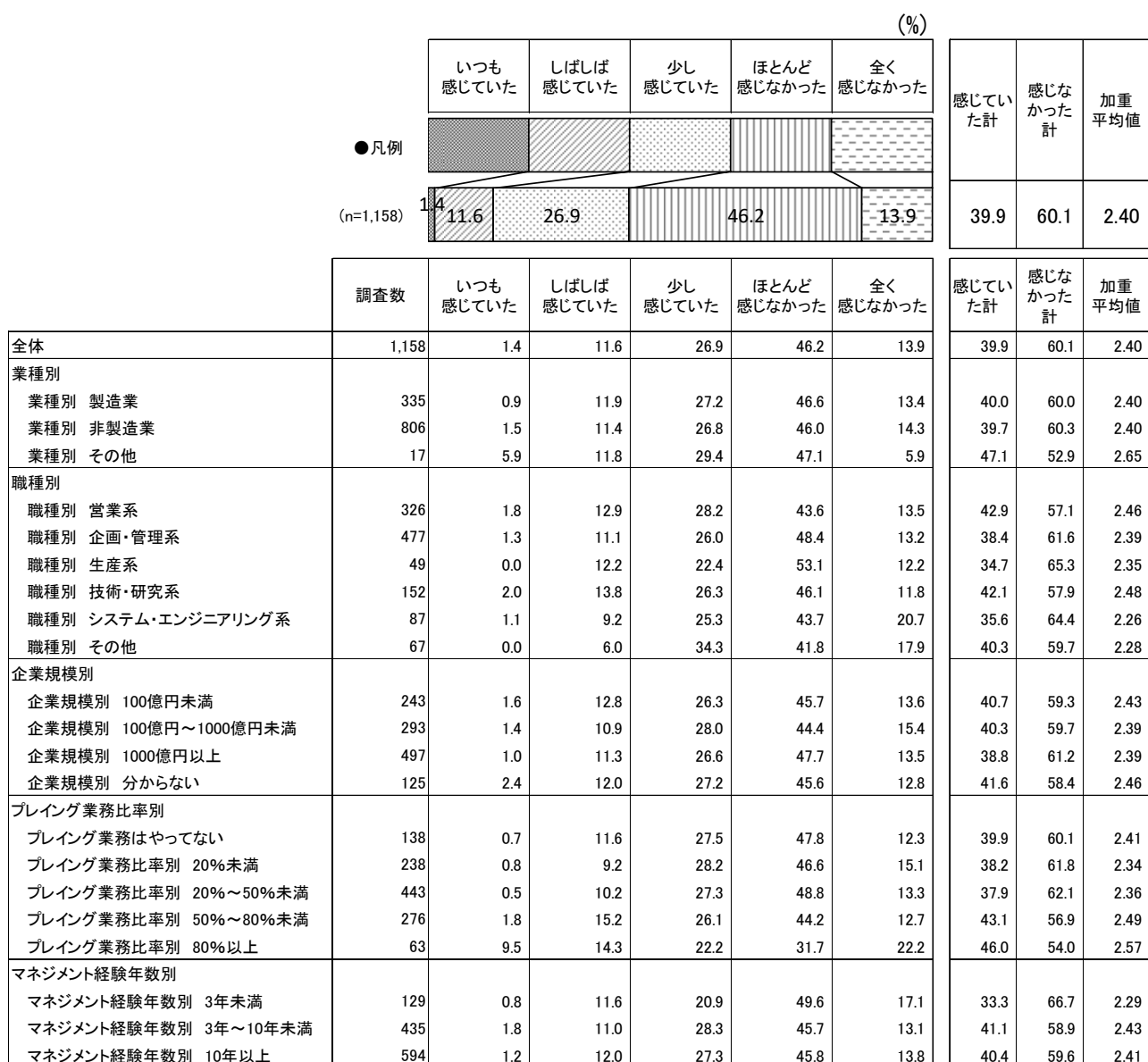
	調査数	ストレス状況 (%)					感じていた計	感じなかった計	加重平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
全体 (n=1,446)	1,446	1.1	6.8	21.6	52.6	17.8	29.5	70.5	2.21
業種別									
業種別 製造業	424	0.7	5.4	20.8	55.0	18.2	26.9	73.1	2.16
業種別 非製造業	998	1.2	7.5	21.5	51.9	17.8	30.3	69.7	2.22
業種別 その他	24	4.2	4.2	37.5	41.7	12.5	45.8	54.2	2.46
職種別									
職種別 営業系	415	0.7	8.2	23.1	51.1	16.9	32.0	68.0	2.25
職種別 企画・管理系	566	1.8	6.5	20.5	53.9	17.3	28.8	71.2	2.22
職種別 生産系	66	1.5	3.0	21.2	56.1	18.2	25.8	74.2	2.14
職種別 技術・研究系	205	0.5	8.8	17.1	55.6	18.0	26.3	73.7	2.18
職種別 システム・エンジニアリング系	109	0.0	3.7	27.5	45.0	23.9	31.2	68.8	2.11
職種別 その他	85	1.2	4.7	24.7	51.8	17.6	30.6	69.4	2.20
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	311	1.6	8.4	24.8	52.4	12.9	34.7	65.3	2.33
企業規模別 100億円～1000億円未満	376	1.1	7.2	22.6	50.3	18.9	30.9	69.1	2.21
企業規模別 1000億円以上	603	0.5	6.3	17.1	55.7	20.4	23.9	76.1	2.11
企業規模別 分からない	156	2.6	5.1	30.1	46.8	15.4	37.8	62.2	2.33
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	164	0.0	6.1	22.0	54.3	17.7	28.0	72.0	2.16
プレイング業務比率別 20%未満	290	0.3	4.1	22.1	50.7	22.8	26.6	73.4	2.09
プレイング業務比率別 20%～50%未満	548	0.7	7.7	19.5	56.8	15.3	27.9	72.1	2.22
プレイング業務比率別 50%～80%未満	352	2.0	6.8	23.9	50.9	16.5	32.7	67.3	2.27
プレイング業務比率別 80%以上	92	4.3	12.0	22.8	38.0	22.8	39.1	60.9	2.37
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	168	1.2	6.5	22.6	51.2	18.5	30.4	69.6	2.21
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	545	1.5	5.7	22.9	51.7	18.2	30.1	69.9	2.21
マネジメント経験年数別 10年以上	733	0.8	7.8	20.3	53.6	17.5	28.9	71.1	2.21

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(3) 非正規社員の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 妊娠中もしくは育児と仕事を両立している部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では39.9%であった。
- ストレスを感じなかった計は60.1%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(4)妊娠中もしくは育児と仕事を両立している部下



Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(4)妊娠中、もしくは育児と仕事を両立している部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 自ら家族を介護している部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では37.7%であった。
- ストレスを感じなかった計は62.3%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(5)自ら家族を介護している部下

		(%)					感じていた計	感じなかった計	加重 平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例									
(n=488)		1.2	10.2	26.2	48.4	13.9	37.7	62.3	2.36
	調査数	いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった	感じていた計	感じなかった計	加重平均値
全体	488	1.2	10.2	26.2	48.4	13.9	37.7	62.3	2.36
業種別									
業種別 製造業	129	0.8	9.3	24.0	50.4	15.5	34.1	65.9	2.29
業種別 非製造業	354	1.4	10.7	27.1	47.2	13.6	39.3	60.7	2.39
業種別 その他	5	0.0	0.0	20.0	80.0	0.0	20.0	80.0	2.20
職種別									
職種別 営業系	146	1.4	8.9	31.5	39.7	18.5	41.8	58.2	2.35
職種別 企画・管理系	201	0.5	11.9	26.4	47.3	13.9	38.8	61.2	2.38
職種別 生産系	19	0.0	15.8	21.1	52.6	10.5	36.8	63.2	2.42
職種別 技術・研究系	57	3.5	8.8	26.3	57.9	3.5	38.6	61.4	2.51
職種別 システム・エンジニアリング系	27	0.0	7.4	25.9	55.6	11.1	33.3	66.7	2.30
職種別 その他	38	2.6	7.9	7.9	65.8	15.8	18.4	81.6	2.16
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	88	1.1	11.4	31.8	43.2	12.5	44.3	55.7	2.45
企業規模別 100億円～1000億円未満	119	0.8	11.8	27.7	45.4	14.3	40.3	59.7	2.39
企業規模別 1000億円以上	217	1.4	7.8	22.6	53.0	15.2	31.8	68.2	2.27
企業規模別 分からない	64	1.6	14.1	28.1	45.3	10.9	43.8	56.3	2.50
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	57	0.0	10.5	21.1	54.4	14.0	31.6	68.4	2.28
プレイング業務比率別 20%未満	120	0.8	8.3	28.3	49.2	13.3	37.5	62.5	2.34
プレイング業務比率別 20%～50%未満	189	0.5	12.7	25.4	48.7	12.7	38.6	61.4	2.40
プレイング業務比率別 50%～80%未満	104	3.8	7.7	26.9	47.1	14.4	38.5	61.5	2.39
プレイング業務比率別 80%以上	18	0.0	11.1	33.3	27.8	27.8	44.4	55.6	2.28
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	47	2.1	4.3	14.9	59.6	19.1	21.3	78.7	2.11
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	170	1.2	11.8	30.6	45.3	11.2	43.5	56.5	2.46
マネジメント経験年数別 10年以上	271	1.1	10.3	25.5	48.3	14.8	36.9	63.1	2.35

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(5) 自ら家族を介護している部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 多国籍の部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では40.1%であった。
- ストレスを感じなかった計は59.9%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(6)外国籍の部下

		(%)					感じていた計	感じなかった計	加重 平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例									
(n=302)		4.6	9.9	25.5	46.0	13.9	40.1	59.9	2.45
	調査数	いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった	感じていた計	感じなかった計	加重平均値
全体	302	4.6	9.9	25.5	46.0	13.9	40.1	59.9	2.45
業種別									
業種別 製造業	119	5.0	7.6	28.6	44.5	14.3	41.2	58.8	2.45
業種別 非製造業	178	3.9	11.8	23.6	46.6	14.0	39.3	60.7	2.45
業種別 その他	5	20.0	0.0	20.0	60.0	0.0	40.0	60.0	2.80
職種別									
職種別 営業系	65	3.1	15.4	29.2	32.3	20.0	47.7	52.3	2.49
職種別 企画・管理系	98	3.1	6.1	25.5	54.1	11.2	34.7	65.3	2.36
職種別 生産系	22	0.0	18.2	18.2	50.0	13.6	36.4	63.6	2.41
職種別 技術・研究系	68	7.4	10.3	25.0	45.6	11.8	42.6	57.4	2.56
職種別 システム・エンジニアリング系	35	5.7	5.7	22.9	48.6	17.1	34.3	65.7	2.34
職種別 その他	14	14.3	7.1	28.6	42.9	7.1	50.0	50.0	2.79
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	63	4.8	9.5	34.9	36.5	14.3	49.2	50.8	2.54
企業規模別 100億円～1000億円未満	77	3.9	7.8	24.7	49.4	14.3	36.4	63.6	2.38
企業規模別 1000億円以上	140	5.7	10.7	22.9	47.9	12.9	39.3	60.7	2.49
企業規模別 分からない	22	0.0	13.6	18.2	50.0	18.2	31.8	68.2	2.27
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	36	2.8	5.6	36.1	36.1	19.4	44.4	55.6	2.36
プレイング業務比率別 20%未満	70	2.9	8.6	21.4	48.6	18.6	32.9	67.1	2.29
プレイング業務比率別 20%～50%未満	115	4.3	11.3	28.7	47.8	7.8	44.3	55.7	2.57
プレイング業務比率別 50%～80%未満	70	8.6	10.0	18.6	47.1	15.7	37.1	62.9	2.49
プレイング業務比率別 80%以上	11	0.0	18.2	27.3	36.4	18.2	45.5	54.5	2.45
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	33	6.1	18.2	21.2	39.4	15.2	45.5	54.5	2.61
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	101	3.0	6.9	27.7	46.5	15.8	37.6	62.4	2.35
マネジメント経験年数別 10年以上	168	5.4	10.1	25.0	47.0	12.5	40.5	59.5	2.49

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(6)外国籍の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では74.3%であった。
- ストレスを感じなかった計は25.7%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(7)メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下

	調査数	ストレス状況 (%)					感じていた計	感じなかった計	加重 平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例 (n=913)		8.7	27.9	37.7	21.5	4.3	74.3	25.7	3.15
全体	913	8.7	27.9	37.7	21.5	4.3	74.3	25.7	3.15
業種別									
業種別 製造業	265	9.4	28.7	38.5	20.4	3.0	76.6	23.4	3.21
業種別 非製造業	631	7.8	27.7	37.4	22.2	4.9	72.9	27.1	3.11
業種別 その他	17	29.4	23.5	35.3	11.8	0.0	88.2	11.8	3.71
職種別									
職種別 営業系	223	9.9	24.2	39.0	22.4	4.5	73.1	26.9	3.13
職種別 企画・管理系	352	7.1	28.1	38.6	20.7	5.4	73.9	26.1	3.11
職種別 生産系	47	8.5	27.7	31.9	27.7	4.3	68.1	31.9	3.09
職種別 技術・研究系	160	11.3	30.6	38.8	17.5	1.9	80.6	19.4	3.32
職種別 システム・エンジニアリング系	79	6.3	29.1	38.0	22.8	3.8	73.4	26.6	3.11
職種別 その他	52	9.6	32.7	26.9	26.9	3.8	69.2	30.8	3.17
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	159	6.3	25.8	43.4	19.5	5.0	75.5	24.5	3.09
企業規模別 100億円～1000億円未満	233	11.6	27.0	39.9	15.9	5.6	78.5	21.5	3.23
企業規模別 1000億円以上	419	8.6	27.0	36.3	24.3	3.8	71.8	28.2	3.12
企業規模別 分からない	102	5.9	37.3	29.4	25.5	2.0	72.5	27.5	3.20
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	98	11.2	21.4	41.8	19.4	6.1	74.5	25.5	3.12
プレイング業務比率別 20%未満	207	5.3	28.0	39.6	21.3	5.8	72.9	27.1	3.06
プレイング業務比率別 20%～50%未満	347	8.6	28.0	38.3	22.2	2.9	74.9	25.1	3.17
プレイング業務比率別 50%～80%未満	216	9.7	30.1	35.2	21.3	3.7	75.0	25.0	3.21
プレイング業務比率別 80%以上	45	13.3	31.1	26.7	22.2	6.7	71.1	28.9	3.22
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	81	6.2	24.7	35.8	28.4	4.9	66.7	33.3	2.99
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	321	10.6	30.2	37.1	17.8	4.4	77.9	22.1	3.25
マネジメント経験年数別 10年以上	511	7.8	27.0	38.4	22.7	4.1	73.2	26.8	3.12

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(7)メンタルヘルスに疾患がある(うつ病等)と診断されている部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 大人の発達障害もしくはその傾向がある部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では74.9%であった。
- ストレスを感じなかった計は25.1%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(8)大人の発達障害もしくはその傾向がある部下

		(%)					感じていた計	感じなかった計	加重 平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例									
(n=334)		15.6	29.9	29.3	21.0	4.2	74.9	25.1	3.32
	調査数	いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった	感じていた計	感じなかった計	加重平均値
全体	334	15.6	29.9	29.3	21.0	4.2	74.9	25.1	3.32
業種別									
業種別 製造業	96	13.5	29.2	30.2	22.9	4.2	72.9	27.1	3.25
業種別 非製造業	230	17.0	30.4	27.4	20.9	4.3	74.8	25.2	3.35
業種別 その他	8	0.0	25.0	75.0	0.0	0.0	100.0	0.0	3.25
職種別									
職種別 営業系	89	14.6	28.1	29.2	21.3	6.7	71.9	28.1	3.22
職種別 企画・管理系	138	14.5	31.9	30.4	21.0	2.2	76.8	23.2	3.36
職種別 生産系	16	18.8	31.3	18.8	25.0	6.3	68.8	31.3	3.31
職種別 技術・研究系	50	12.0	26.0	36.0	20.0	6.0	74.0	26.0	3.18
職種別 システム・エンジニアリング系	20	35.0	20.0	25.0	15.0	5.0	80.0	20.0	3.65
職種別 その他	21	14.3	42.9	19.0	23.8	0.0	76.2	23.8	3.48
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	75	13.3	28.0	33.3	20.0	5.3	74.7	25.3	3.24
企業規模別 100億円～1000億円未満	93	12.9	37.6	29.0	16.1	4.3	79.6	20.4	3.39
企業規模別 1000億円以上	135	17.0	24.4	27.4	26.7	4.4	68.9	31.1	3.23
企業規模別 分からない	31	22.6	35.5	29.0	12.9	0.0	87.1	12.9	3.68
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	31	16.1	25.8	16.1	35.5	6.5	58.1	41.9	3.10
プレイング業務比率別 20%未満	82	13.4	22.0	39.0	20.7	4.9	74.4	25.6	3.18
プレイング業務比率別 20%～50%未満	106	9.4	35.8	31.1	19.8	3.8	76.4	23.6	3.27
プレイング業務比率別 50%～80%未満	97	23.7	29.9	25.8	18.6	2.1	79.4	20.6	3.55
プレイング業務比率別 80%以上	18	16.7	38.9	16.7	16.7	11.1	72.2	27.8	3.33
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	39	20.5	23.1	41.0	7.7	7.7	84.6	15.4	3.41
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	121	19.0	32.2	24.8	20.7	3.3	76.0	24.0	3.43
マネジメント経験年数別 10年以上	174	12.1	29.9	29.9	24.1	4.0	71.8	28.2	3.22

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(8)大人の発達障害もしくはその傾向がある部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では68.8%であった。
- ストレスを感じなかった計は31.2%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(9)パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下

	調査数	ストレス状況 (%)					感じていた計	感じなかった計	加重平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例 (n=215)		11.6	24.7	32.6	26.0	5.1	68.8	31.2	3.12
全体	215	11.6	24.7	32.6	26.0	5.1	68.8	31.2	3.12
業種別									
業種別 製造業	66	9.1	27.3	33.3	28.8	1.5	69.7	30.3	3.14
業種別 非製造業	144	13.2	22.9	31.3	25.7	6.9	67.4	32.6	3.10
業種別 その他	5	0.0	40.0	60.0	0.0	0.0	100.0	0.0	3.40
職種別									
職種別 営業系	56	8.9	30.4	26.8	26.8	7.1	66.1	33.9	3.07
職種別 企画・管理系	89	13.5	23.6	29.2	27.0	6.7	66.3	33.7	3.10
職種別 生産系	9	11.1	22.2	44.4	22.2	0.0	77.8	22.2	3.22
職種別 技術・研究系	30	13.3	20.0	43.3	23.3	0.0	76.7	23.3	3.23
職種別 システム・エンジニアリング系	12	16.7	8.3	50.0	25.0	0.0	75.0	25.0	3.17
職種別 その他	19	5.3	31.6	31.6	26.3	5.3	68.4	31.6	3.05
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	38	7.9	18.4	39.5	28.9	5.3	65.8	34.2	2.95
企業規模別 100億円～1000億円未満	57	7.0	35.1	29.8	19.3	8.8	71.9	28.1	3.12
企業規模別 1000億円以上	101	14.9	20.8	31.7	28.7	4.0	67.3	32.7	3.14
企業規模別 分からない	19	15.8	26.3	31.6	26.3	0.0	73.7	26.3	3.32
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	14	7.1	42.9	7.1	35.7	7.1	57.1	42.9	3.07
プレイング業務比率別 20%未満	54	7.4	20.4	35.2	31.5	5.6	63.0	37.0	2.93
プレイング業務比率別 20%～50%未満	75	6.7	29.3	37.3	21.3	5.3	73.3	26.7	3.11
プレイング業務比率別 50%～80%未満	61	18.0	19.7	31.1	27.9	3.3	68.9	31.1	3.21
プレイング業務比率別 80%以上	11	36.4	18.2	27.3	9.1	9.1	81.8	18.2	3.64
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	31	6.5	22.6	48.4	16.1	6.5	77.4	22.6	3.06
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	63	14.3	27.0	28.6	25.4	4.8	69.8	30.2	3.21
マネジメント経験年数別 10年以上	121	11.6	24.0	30.6	28.9	5.0	66.1	33.9	3.08

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(9) パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下をマネジメントする際にストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では48.6%であった。
- ストレスを感じなかった計は51.4%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(10)障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下

		(%)							
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった	感じていた計	感じなかった計	加重平均値
●凡例									
(n=354)		2.5	16.7	29.4	40.4	11.0	48.6	51.4	2.59
	調査数	いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった	感じていた計	感じなかった計	加重平均値
全体	354	2.5	16.7	29.4	40.4	11.0	48.6	51.4	2.59
業種別									
業種別 製造業	99	2.0	16.2	29.3	40.4	12.1	47.5	52.5	2.56
業種別 非製造業	249	2.4	16.5	29.7	41.0	10.4	48.6	51.4	2.59
業種別 その他	6	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	66.7	33.3	3.17
職種別									
職種別 営業系	67	3.0	16.4	28.4	43.3	9.0	47.8	52.2	2.61
職種別 企画・管理系	181	3.3	17.1	32.6	35.4	11.6	53.0	47.0	2.65
職種別 生産系	24	0.0	12.5	29.2	58.3	0.0	41.7	58.3	2.54
職種別 技術・研究系	40	2.5	15.0	25.0	42.5	15.0	42.5	57.5	2.48
職種別 システム・エンジニアリング系	19	0.0	10.5	21.1	52.6	15.8	31.6	68.4	2.26
職種別 その他	23	0.0	26.1	21.7	39.1	13.0	47.8	52.2	2.61
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	68	1.5	14.7	19.1	55.9	8.8	35.3	64.7	2.44
企業規模別 100億円～1000億円未満	94	2.1	17.0	44.7	23.4	12.8	63.8	36.2	2.72
企業規模別 1000億円以上	167	3.6	15.6	22.8	46.7	11.4	41.9	58.1	2.53
企業規模別 分からない	25	0.0	28.0	44.0	20.0	8.0	72.0	28.0	2.92
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	44	2.3	13.6	22.7	50.0	11.4	38.6	61.4	2.45
プレイング業務比率別 20%未満	86	1.2	14.0	29.1	43.0	12.8	44.2	55.8	2.48
プレイング業務比率別 20%～50%未満	134	2.2	13.4	35.1	41.0	8.2	50.7	49.3	2.60
プレイング業務比率別 50%～80%未満	72	2.8	27.8	25.0	34.7	9.7	55.6	44.4	2.79
プレイング業務比率別 80%以上	18	11.1	16.7	22.2	22.2	27.8	50.0	50.0	2.61
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	34	5.9	11.8	23.5	52.9	5.9	41.2	58.8	2.59
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	106	0.9	18.9	28.3	38.7	13.2	48.1	51.9	2.56
マネジメント経験年数別 10年以上	214	2.8	16.4	30.8	39.3	10.7	50.0	50.0	2.61

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(10)障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下に対するストレス状況をたずねると、ストレスを感じていた割合(感じていた計)は、全体では37.8%であった。
- ストレスを感じなかった計は62.2%であった。

Q33 多様な部下マネジメントに対するストレス状況(11)性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下

※調査数が少ないため、参考値

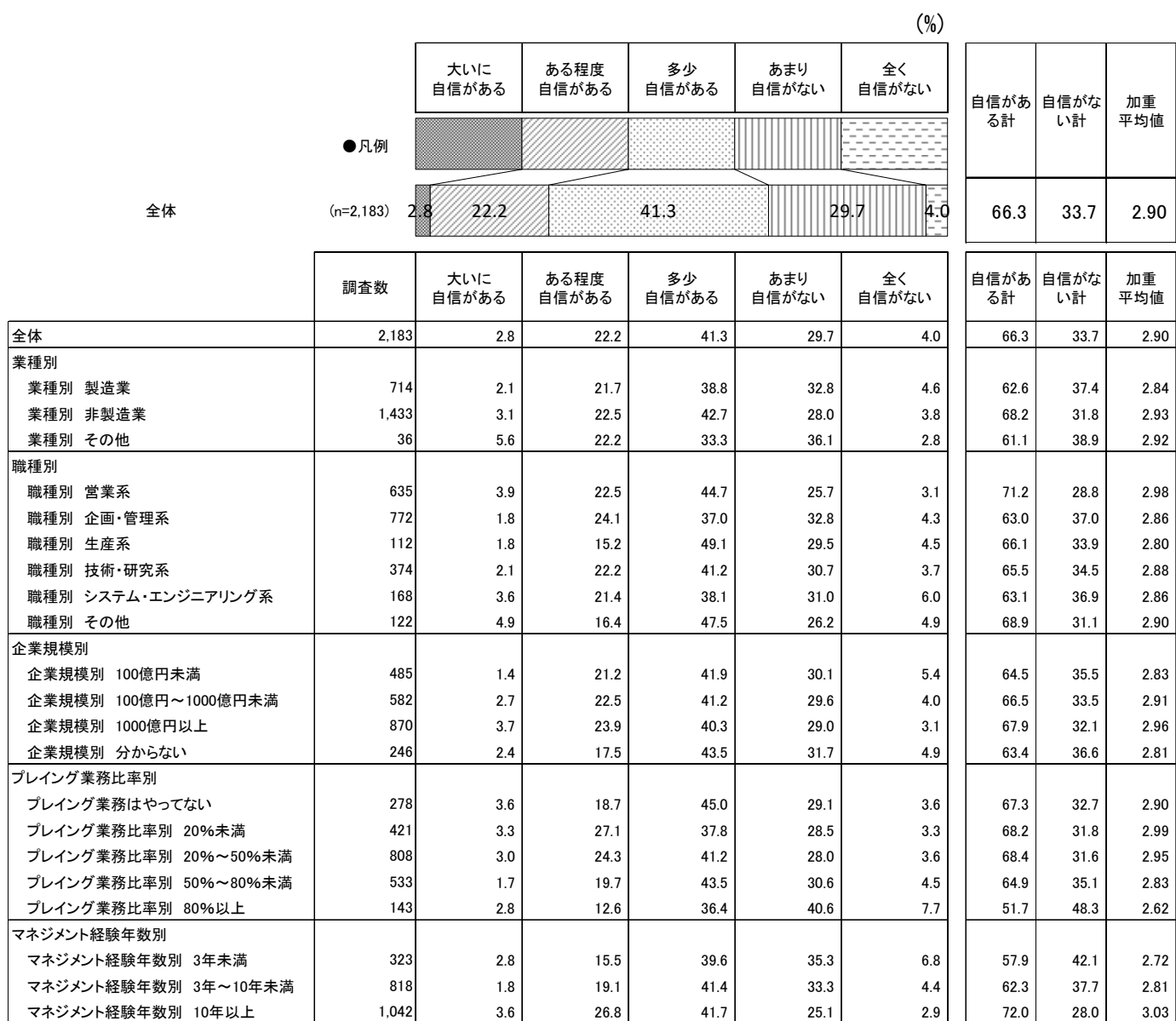
	調査数	(%)					感じていた計	感じなかった計	加重平均値
		いつも感じていた	しばしば感じていた	少し感じていた	ほとんど感じなかった	全く感じなかった			
●凡例									
(n=45)		6.7	4.4	26.7	44.4	17.8	37.8	62.2	2.38
全体	45	6.7	4.4	26.7	44.4	17.8	37.8	62.2	2.38
業種別									
業種別 製造業	9	11.1	11.1	22.2	44.4	11.1	44.4	55.6	2.67
業種別 非製造業	36	5.6	2.8	27.8	44.4	19.4	36.1	63.9	2.31
業種別 その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-
職種別									
職種別 営業系	11	9.1	0.0	18.2	36.4	36.4	27.3	72.7	2.09
職種別 企画・管理系	20	5.0	0.0	25.0	55.0	15.0	30.0	70.0	2.25
職種別 生産系	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	2.00
職種別 技術・研究系	9	11.1	11.1	33.3	33.3	11.1	55.6	44.4	2.78
職種別 システム・エンジニアリング系	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	3.00
職種別 その他	3	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	66.7	33.3	3.00
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	11	0.0	0.0	54.5	27.3	18.2	54.5	45.5	2.36
企業規模別 100億円～1000億円未満	11	0.0	0.0	18.2	63.6	18.2	18.2	81.8	2.00
企業規模別 1000億円以上	18	16.7	5.6	16.7	44.4	16.7	38.9	61.1	2.61
企業規模別 分からない	5	0.0	20.0	20.0	40.0	20.0	40.0	60.0	2.40
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	4	0.0	25.0	0.0	75.0	0.0	25.0	75.0	2.50
プレイング業務比率別 20%未満	10	0.0	0.0	30.0	50.0	20.0	30.0	70.0	2.10
プレイング業務比率別 20%～50%未満	18	11.1	0.0	22.2	50.0	16.7	33.3	66.7	2.39
プレイング業務比率別 50%～80%未満	12	8.3	8.3	33.3	25.0	25.0	50.0	50.0	2.50
プレイング業務比率別 80%以上	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	3.00
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	6	0.0	0.0	16.7	50.0	33.3	16.7	83.3	1.83
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	11	9.1	0.0	27.3	27.3	36.4	36.4	63.6	2.18
マネジメント経験年数別 10年以上	28	7.1	7.1	28.6	50.0	7.1	42.9	57.1	2.57

Q33. あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？
(11)性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下

第4章 多様な部下のマネジメント

- 自らのマネジメントスキルの自信をたずねると、自信がある割合(自信がある計)は、全体では66.3%であった。
- 職種別では営業系、マネジメント経験年数別ではマネジメント経験年数10年以上で、自信がある計がそれぞれ7割を超えている。

Q34 マネジメントスキルの自信



Q34. あなたは自らのマネジメントスキルに自信がありますか。

第5章

マネジメントの考え方

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントの考え方についてたずねると、Aに近い割合(Aに近い計)が6割を超えているのは、「部下が担当している職務については自分自身がプレイヤーとして経験したことがある」「部下の過労や健康について常に気を配っている」「顧客の要求には、できる限り応える」であった。
- 一方、Bに近い割合(Bに近い計)が3割を超えているのは、「上司への報告や連絡は必ず自分自身で行う」「私は仕事を自分自身で抱え込んでしまうほうだ」「私のリーダーシップは部下を後ろから支えて盛り立てるものだ」であった。

Q35 マネジメントの考え方 (%)

	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらともいえない	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値
●凡例								
(1) A: 部下が担当している職務については自分自身がプレイヤーとして経験したことがある／B: 部下が担当している職務について自分自身はプレイヤーとして経験したことがない (n=2,183)	26.7	37.2	20.7	11.8	3.5	63.9	15.3	0.72
(2) A: 部下ひとりひとりの強み・弱みを明確に理解して語ることができる／B: 部下ひとりひとりの強み・弱みを必ずしも理解しているとは言えない (n=2,183)	9.3	43.3	34.3	11.7	1.5	52.6	13.1	0.47
(3) A: 部下が抱える悩みについてプライベートの問題も含めて相談される／B: 部下が抱える悩みについてプライベートなことまでは関与しない (n=2,183)	4.6	28.8	40.4	20.8	5.4	33.3	26.2	0.06
(4) A: 部下の過労や健康について常に気を配っている／B: 部下の過労や健康にまではなかなか気が回らない (n=2,183)	12.9	50.2	29.1	7.1	0.6	63.1	7.7	0.68
(5) A: 部下が中長期的にどのようなキャリアを目指しているの理解している／B: 部下が中長期的にどのようなキャリアを目指しているのかまでは理解していない (n=2,183)	5.7	38.1	42.8	11.7	1.8	43.7	13.5	0.34
(6) A: 自分自身が部下のロールモデルになっていると思う／B: 自分自身は部下のロールモデルにはなっていないと思う (n=2,183)	3.2	20.9	58.2	14.2	3.4	24.1	17.6	0.06
(7) A: 上司への報告や連絡を部下に任せることがある／B: 上司への報告や連絡は必ず自分自身で行う (n=2,183)	3.8	29.3	36.7	22.9	7.2	33.2	30.1	0.00
(8) A: 主に中核となる部下とコミュニケーションをとっている／B: すべての部下と均等にコミュニケーションをとっている (n=2,183)	6.5	33.0	31.2	24.1	5.2	39.4	29.3	0.11
(9) A: 私のマネジメントスタイルは以前の上司のマネジメントの影響を受けている／B: 私のマネジメントスタイルは研修や自己啓発をもとに自ら考え作り上げたものである (n=2,183)	5.2	26.7	40.2	21.5	6.4	31.8	27.9	0.03
(10) A: マネジメントという仕事は楽しいものだと思う／B: マネジメントという仕事は辛いものだと思う (n=2,183)	5.5	23.0	46.1	21.0	4.4	28.5	25.4	0.04
(11) A: 私は仕事を他者に頼むのが上手いほうだ／B: 私は仕事を自分自身で抱え込んでしまうほうだ (n=2,183)	3.9	22.6	39.5	28.1	5.8	26.6	33.9	-0.09
(12) A: 部下の中にあまり得意ではない扱いづらい部下がいる／B: 部下の中に特にやりやすいと思う部下はいない (n=2,183)	9.9	33.4	36.7	14.9	5.0	43.4	19.9	0.28
(13) A: 私のリーダーシップは先頭に立って部下をぐいぐい引っ張るものだ／B: 私のリーダーシップは部下を後ろから支えて盛り立てるものだ (n=2,183)	3.8	19.9	38.5	30.8	6.9	23.7	37.7	-0.17
(14) A: 私の部下たちはとても優秀だと思う／B: 私の部下たちはあまり出来がよくない (n=2,183)	7.7	36.9	43.7	9.5	2.3	44.6	11.8	0.38
(15) A: 成果が出ていなくても、一定の時間の中で業務を行う／B: 一定の成果を出すためには、かける時間を惜しまない (n=2,183)	5.2	33.6	39.0	19.4	2.8	38.8	22.2	0.19
(16) A: 成果よりも、仕事のプロセスが重要である／B: 仕事のプロセスよりも、成果の方が重要である (n=2,183)	3.6	24.7	42.5	24.3	4.8	28.4	29.1	-0.02
(17) A: 顧客の要求には、できる限り応える／B: 難しい顧客の要求には、応える必要はない (n=2,183)	12.1	49.3	32.2	5.6	0.8	61.4	6.4	0.66
(18) A: 仕事は個人よりもチームを優先して行うものだ／B: 仕事はチームよりも個人を優先して行うものだ (n=2,183)	10.7	42.6	38.5	7.1	1.1	53.3	8.2	0.55
(19) A: 個人が成長するためには、ある程度時間をかけて働く必要がある／B: 個人の成長と働く時間には関係がない (n=2,183)	10.2	47.0	31.0	9.8	2.1	57.2	11.9	0.53
(20) A: マネジャーは日ごろから部下の家庭や生活のことを気にかける必要がある／B: 部下の家庭や生活のことについては、マネジャーはあまり関与しない方が良い (n=2,183)	5.1	32.2	43.6	15.9	3.3	37.2	19.1	0.20
(21) A: ほかの人ができる仕事は、ほかの人に任せる／B: ほかの人ができる仕事であっても、できる限り自分で行う (n=2,183)	11.9	45.1	34.3	7.9	0.9	57.0	8.7	0.59
(22) A: 家事や育児に関して、男性は主体的に行うべきだ／B: 家事や育児に関して、女性が中心に行うことはやむを得ない (n=2,183)	4.3	20.0	59.0	14.7	2.2	24.1	16.9	0.09

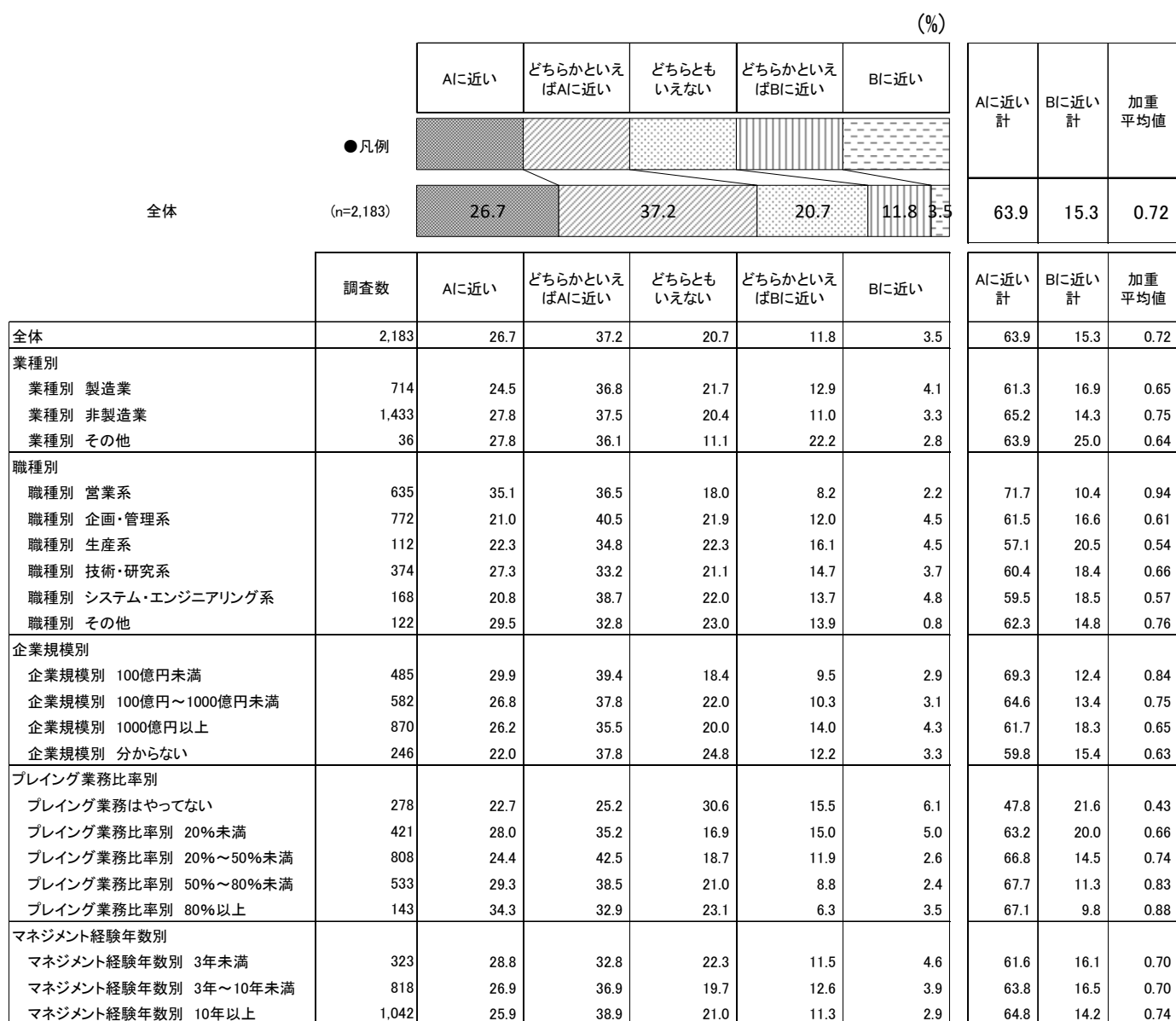
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下が担当している職務をプレイヤーとして経験したことがある」に近い割合(Aに近い計)は63.9%であった。
- 職種別で見ると、営業系ではAに近い計が7割を超えている。

Q35 マネジメントの考え方

(1)A:部下が担当している職務をプレイヤーとして経験したことがある B:経験したことがない



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

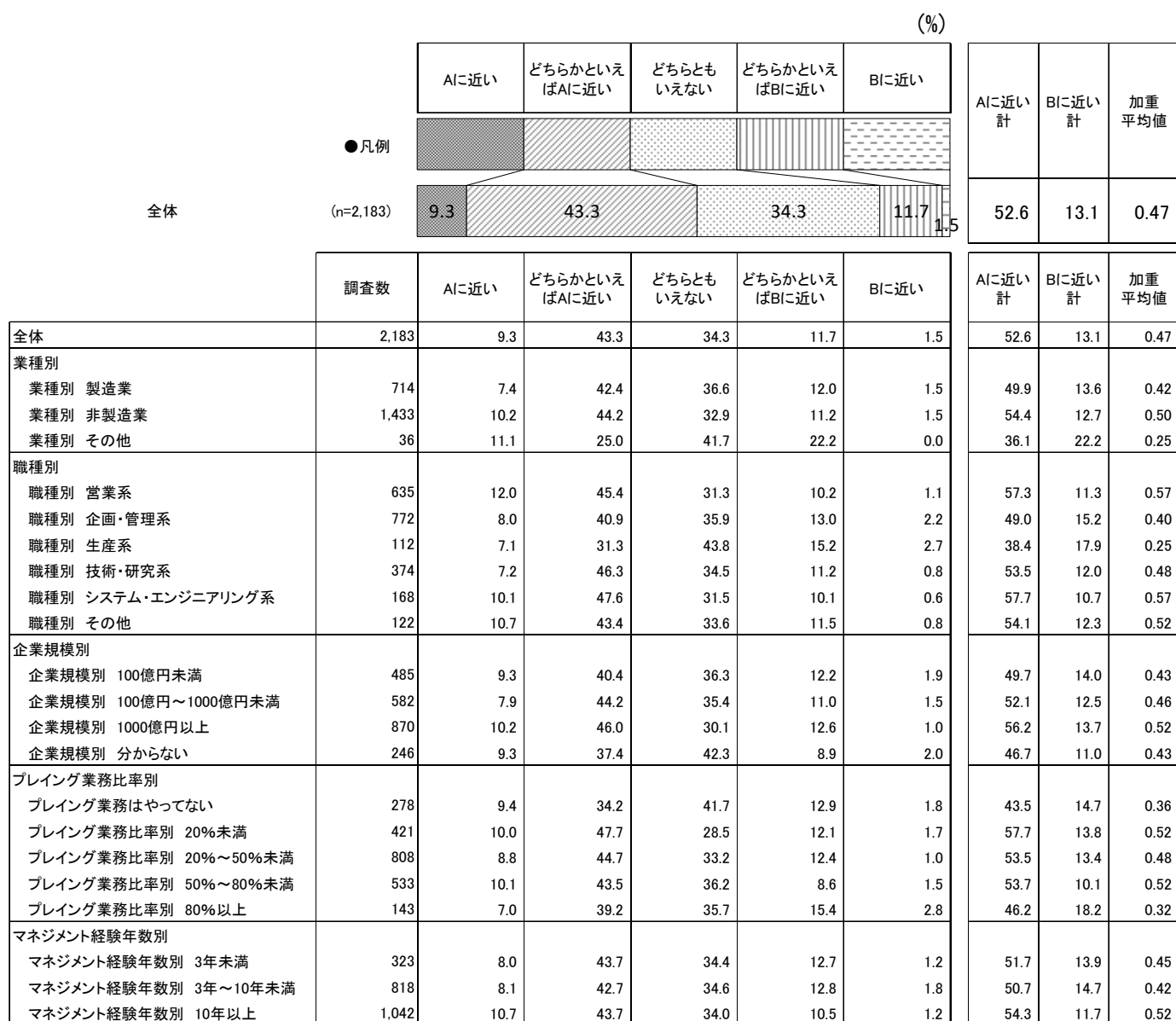
- (1) A: 部下が担当している職務については自分自身がプレイヤーとして経験したことがある
B: 部下が担当している職務について自分自身はプレイヤーとして経験したことがない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下の強み・弱みを理解していて語る事ができる」に近い割合(Aに近い計)は52.6%であった。

Q35 マネジメントの考え方

(2)A: 部下の強み・弱みを理解していて語る事ができる B: 理解しているとは言えない



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。
 (2) A: 部下ひとりひとりの強み・弱みを明確に理解していて語る事ができる
 B: 部下ひとりひとりの強み・弱みを必ずしも理解しているとは言えない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下が抱える悩みについてプライベートなことまで相談される」に近い割合(Aに近い計)は33.3%であった。一方、「B:プライベートには関与しない」に近い割合(Bに近い計)も26.6%であった。
- 職種別で見ると、生産系ではBに近い計が33.0%で、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方

(3)A: 部下が抱える悩みについてプライベートなことまで相談される B: プライベートには関与しない

(%)

●凡例

全体 (n=2,183)

	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値
全体	33.3	26.2	0.06

	調査数	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらともいえない	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値
全体	2,183	4.6	28.8	40.4	20.8	5.4	33.3	26.2	0.06
業種別									
業種別 製造業	714	2.2	26.3	43.3	23.0	5.2	28.6	28.2	-0.03
業種別 非製造業	1,433	5.7	30.1	39.2	19.4	5.5	35.9	24.9	0.11
業種別 その他	36	5.6	22.2	30.6	36.1	5.6	27.8	41.7	-0.14
職種別									
職種別 営業系	635	6.9	30.2	39.5	18.3	5.0	37.2	23.3	0.16
職種別 企画・管理系	772	4.0	30.1	39.0	21.0	6.0	34.1	26.9	0.05
職種別 生産系	112	1.8	22.3	42.9	24.1	8.9	24.1	33.0	-0.16
職種別 技術・研究系	374	2.9	26.7	42.8	23.3	4.3	29.7	27.5	0.01
職種別 システム・エンジニアリング系	168	3.0	24.4	47.0	20.2	5.4	27.4	25.6	-0.01
職種別 その他	122	5.7	31.1	35.2	23.8	4.1	36.9	27.9	0.11
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	3.5	29.3	39.4	20.8	7.0	32.8	27.8	0.01
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	3.3	27.0	43.5	20.1	6.2	30.2	26.3	0.01
企業規模別 1000億円以上	870	5.6	30.8	38.0	21.8	3.7	36.4	25.5	0.13
企業規模別 分からない	246	6.1	24.8	43.5	19.1	6.5	30.9	25.6	0.05
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	4.0	25.9	44.6	19.1	6.5	29.9	25.5	0.02
プレイング業務比率別 20%未満	421	5.2	30.9	35.9	21.9	6.2	36.1	28.0	0.07
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	4.0	31.1	39.0	22.6	3.3	35.0	26.0	0.10
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	5.4	25.5	44.1	18.9	6.0	31.0	25.0	0.05
プレイング業務比率別 80%以上	143	4.2	27.3	39.9	18.2	10.5	31.5	28.7	-0.03
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	4.6	23.5	44.0	20.4	7.4	28.2	27.9	-0.02
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	3.7	27.1	40.0	23.1	6.1	30.8	29.2	-0.01
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	5.3	31.7	39.6	19.2	4.2	36.9	23.4	0.15

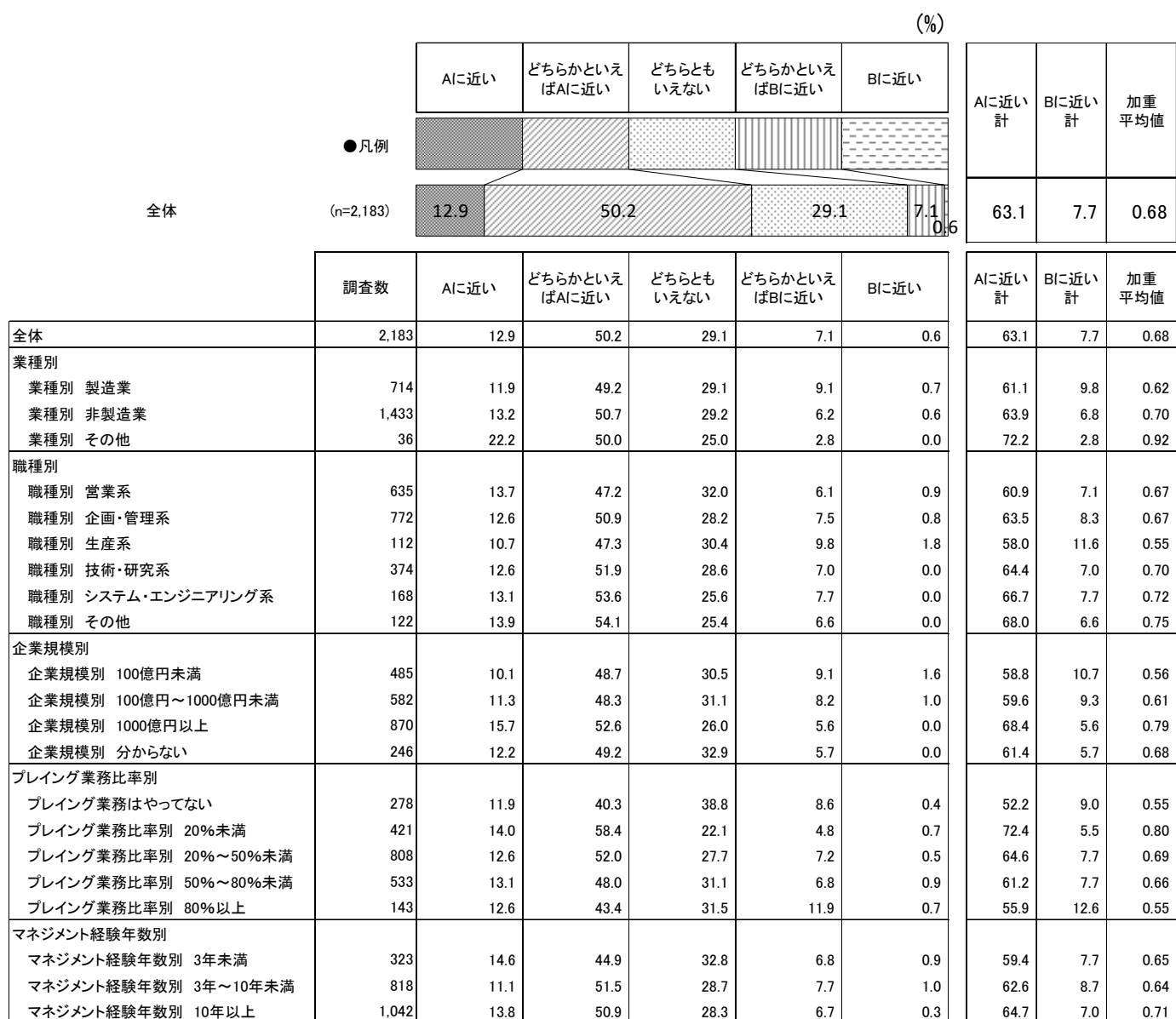
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (3) A: 部下が抱える悩みについてプライベートの問題も含めて相談される
B: 部下が抱える悩みについてプライベートなことまでは関与しない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下の過労や健康に気を配っている」に近い割合(Aに近い計)は63.1%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(4)A:部下の過労や健康に気を配っている B:なかなか気が回らない



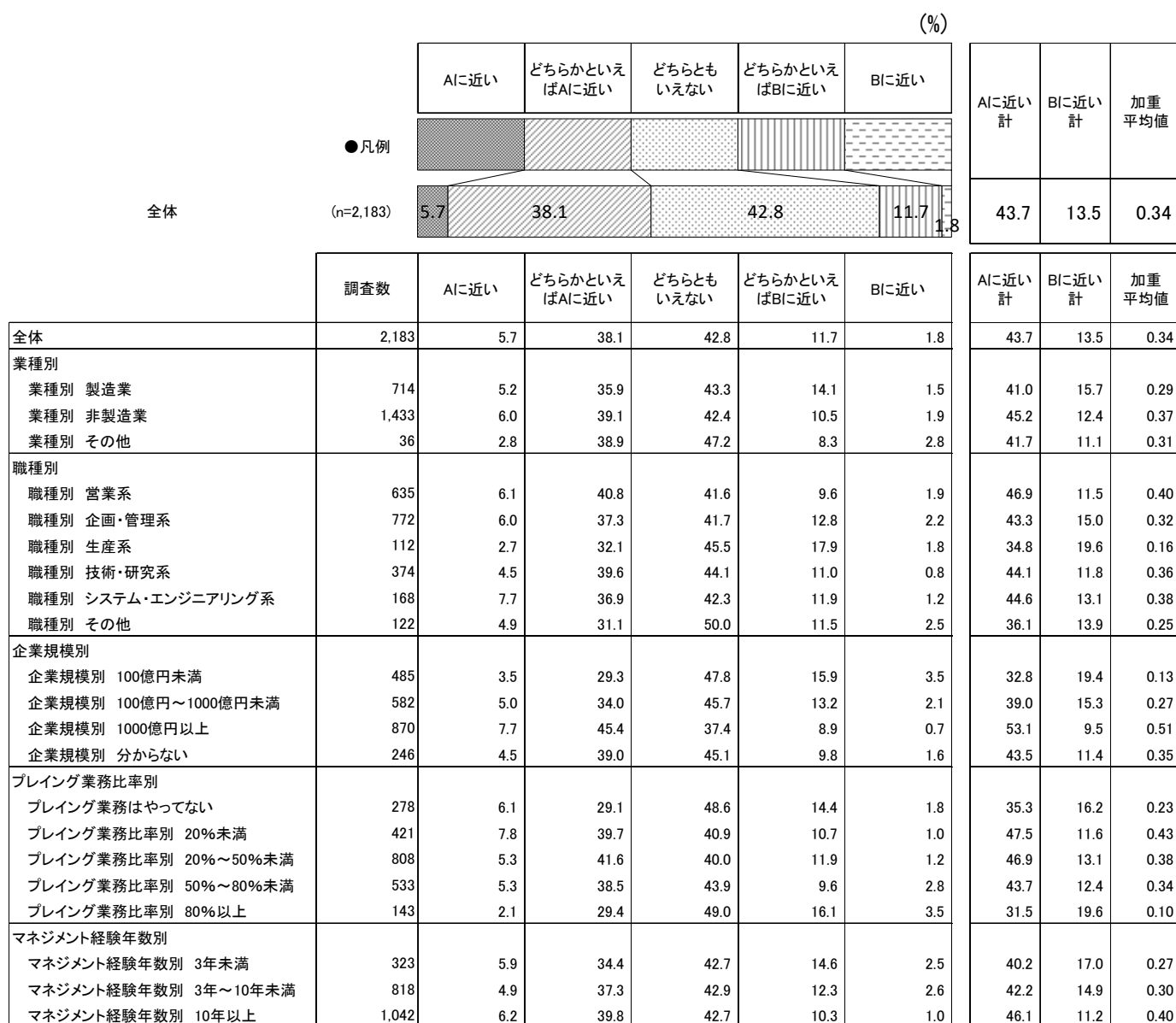
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (4) A: 部下の過労や健康について常に気を配っている
B: 部下の過労や健康にまではなかなか気が回らない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下の中長期的なキャリア希望を理解している」に近い割合(Aに近い計)は43.7%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上ではAに近い計が5割を超えている。

Q35 マネジメントの考え方
(5)A: 部下の中長期的なキャリア希望を理解している B: 理解していない

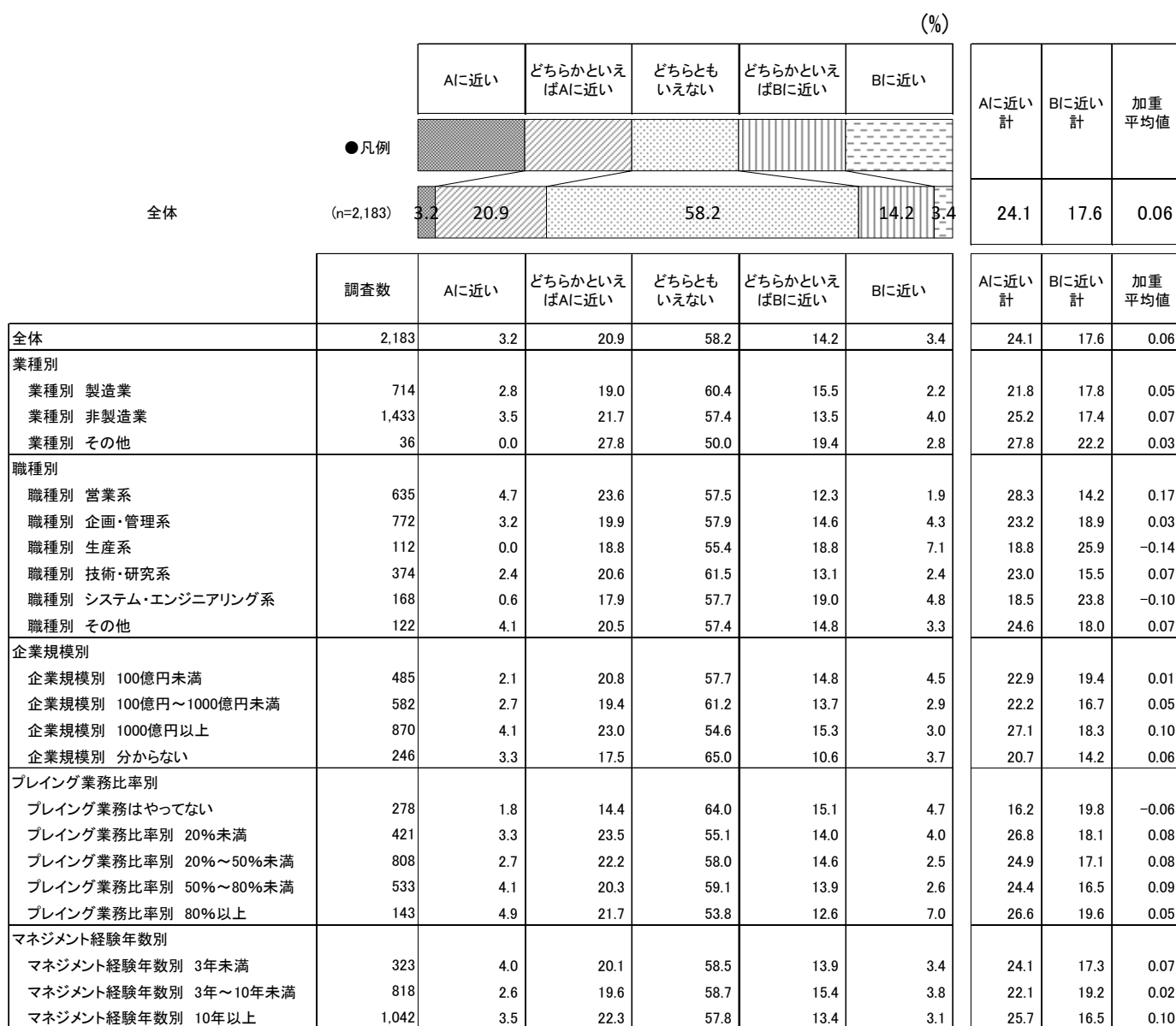


Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。
(5) A: 部下が中長期的にどのようなキャリアを目指しているのか理解している
B: 部下が中長期的にどのようなキャリアを目指しているのかまでは理解していない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:自分自身が部下のロールモデルになっている」に近い割合(Aに近い計)は24.1%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(6)A:自分自身が部下のロールモデルになっている B:なっていない



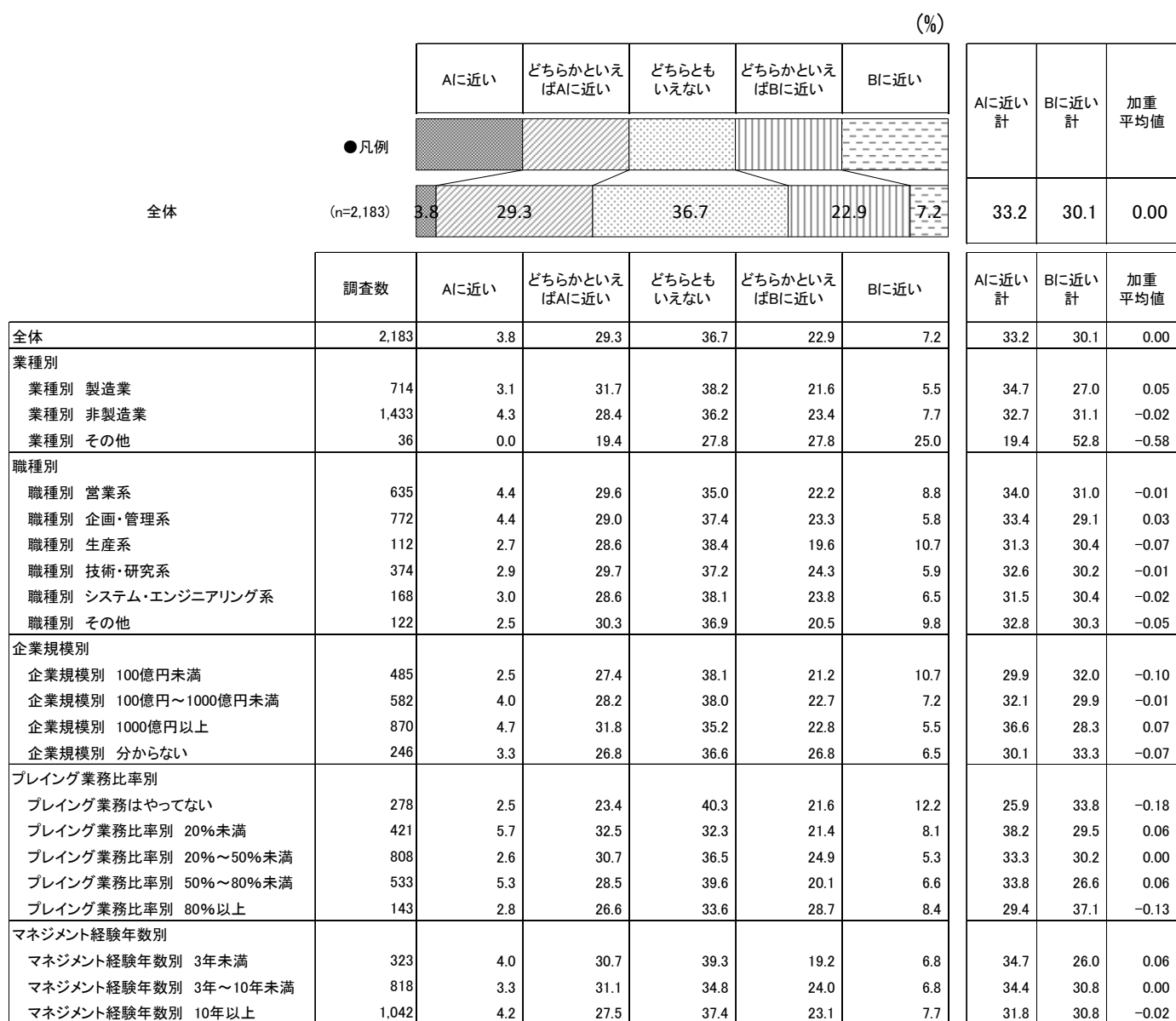
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (6) A:自分自身が部下のロールモデルになっていると思う
B:自分自身は部下のロールモデルにはなっていないと思う

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:上司への報告や連絡を部下に任せる」に近い割合(Aに近い計)は33.2%、「B:自分自身で行う」に近い割合(Bに近い計)は30.1%で、それぞれ3割以上であった。

Q35 マネジメントの考え方
(7)A:上司への報告や連絡を部下に任せる B:自分自身で行う



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

(7) A:上司への報告や連絡を部下に任せることがある

B:上司への報告や連絡は必ず自分自身で行う

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:中核となる部下とコミュニケーション」に近い割合(Aに近い計)は39.4%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(8)A:中核となる部下とコミュニケーション B:すべての部下と均等にコミュニケーション

		(%)					Aに近い計	Bに近い計	加重平均値
●凡例		Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらとも いえない	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い			
全体	(n=2,183)	6.5	33.0	31.2	24.1	5.2	39.4	29.3	0.11
	調査数	Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらとも いえない	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値
全体	2,183	6.5	33.0	31.2	24.1	5.2	39.4	29.3	0.11
業種別									
業種別 製造業	714	6.4	31.2	32.5	25.2	4.6	37.7	29.8	0.10
業種別 非製造業	1,433	6.4	33.8	30.8	23.4	5.4	40.3	28.9	0.12
業種別 その他	36	8.3	33.3	22.2	27.8	8.3	41.7	36.1	0.06
職種別									
職種別 営業系	635	6.5	34.3	31.0	22.0	6.1	40.8	28.2	0.13
職種別 企画・管理系	772	6.1	33.4	31.5	25.3	3.8	39.5	29.0	0.13
職種別 生産系	112	7.1	29.5	33.9	26.8	2.7	36.6	29.5	0.12
職種別 技術・研究系	374	6.1	33.7	30.5	23.8	5.9	39.8	29.7	0.10
職種別 システム・エンジニアリング系	168	7.1	30.4	26.2	28.0	8.3	37.5	36.3	0.00
職種別 その他	122	8.2	27.9	37.7	20.5	5.7	36.1	26.2	0.12
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	6.2	33.0	34.8	21.9	4.1	39.2	26.0	0.15
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	5.5	34.7	33.2	21.6	5.0	40.2	26.6	0.14
企業規模別 1000億円以上	870	7.1	33.4	26.6	27.0	5.9	40.6	32.9	0.09
企業規模別 分からない	246	6.9	27.2	36.2	24.0	5.7	34.1	29.7	0.06
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	8.6	34.2	36.0	18.7	2.5	42.8	21.2	0.28
プレイング業務比率別 20%未満	421	7.4	33.3	27.6	23.5	8.3	40.6	31.8	0.08
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	4.8	34.2	28.7	27.0	5.3	39.0	32.3	0.06
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	7.7	30.2	32.8	25.3	3.9	37.9	29.3	0.12
プレイング業務比率別 80%以上	143	4.2	33.6	41.3	15.4	5.6	37.8	21.0	0.15
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	5.3	30.3	34.7	22.9	6.8	35.6	29.7	0.04
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	6.4	34.4	30.0	24.7	4.6	40.7	29.3	0.13
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	6.9	32.7	31.2	24.0	5.2	39.6	29.2	0.12

Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

(8) A:主に中核となる部下とコミュニケーションをとっている

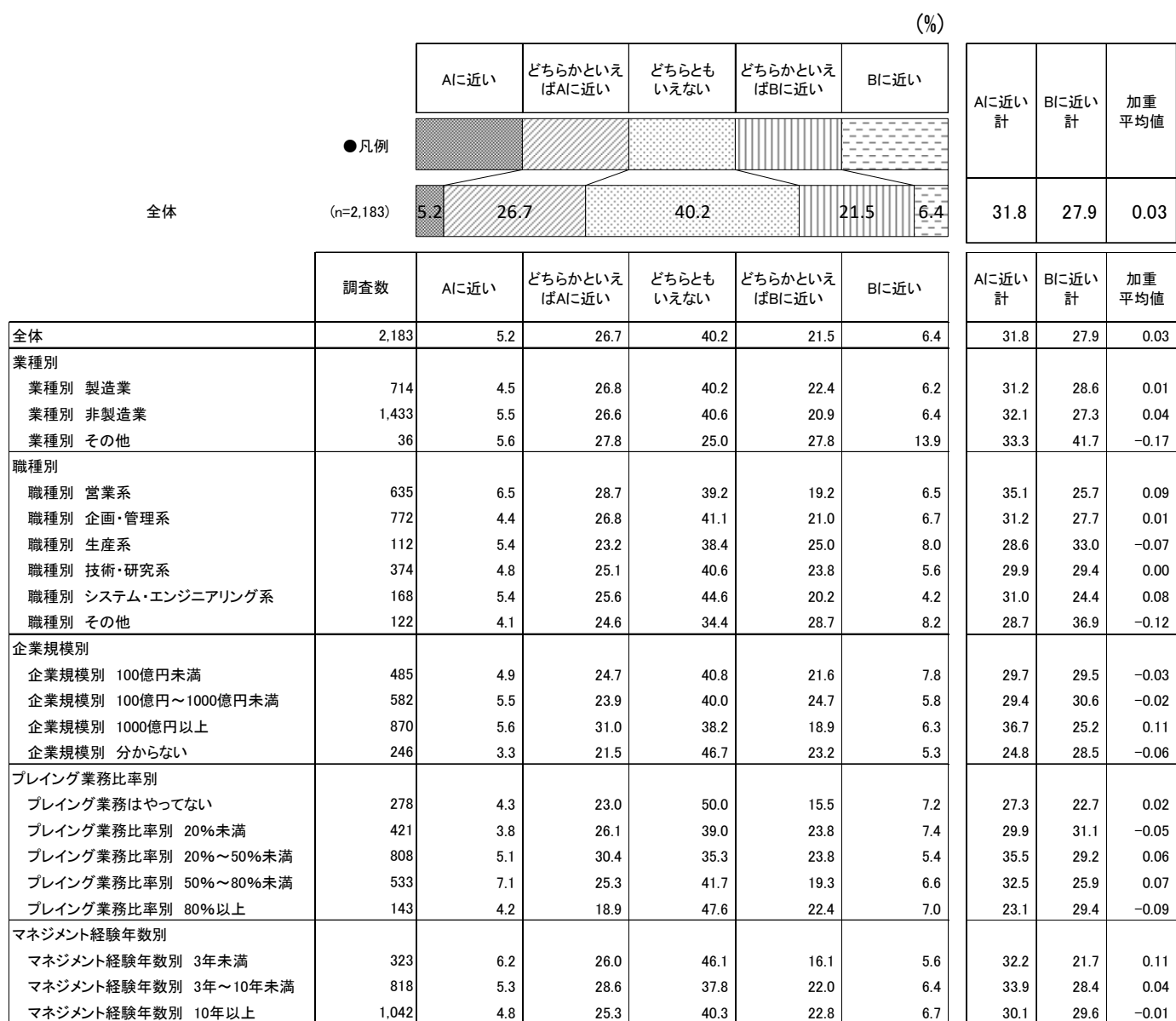
B:すべての部下と均等にコミュニケーションをとっている

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:以前の上司のマネジメントの影響を受けている」に近い割合(Aに近い計)は31.8%、「B:マネジメントスタイルは自ら考え作り上げた」に近い割合(Bに近い計)は27.9%で、それぞれ3割前後を占める。
- 職種別で見ると、生産系ではBに近い計が33.0%と、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方

(9)A: 以前の上司のマネジメントの影響を受けている B: マネジメントスタイルは自ら考え作り上げた



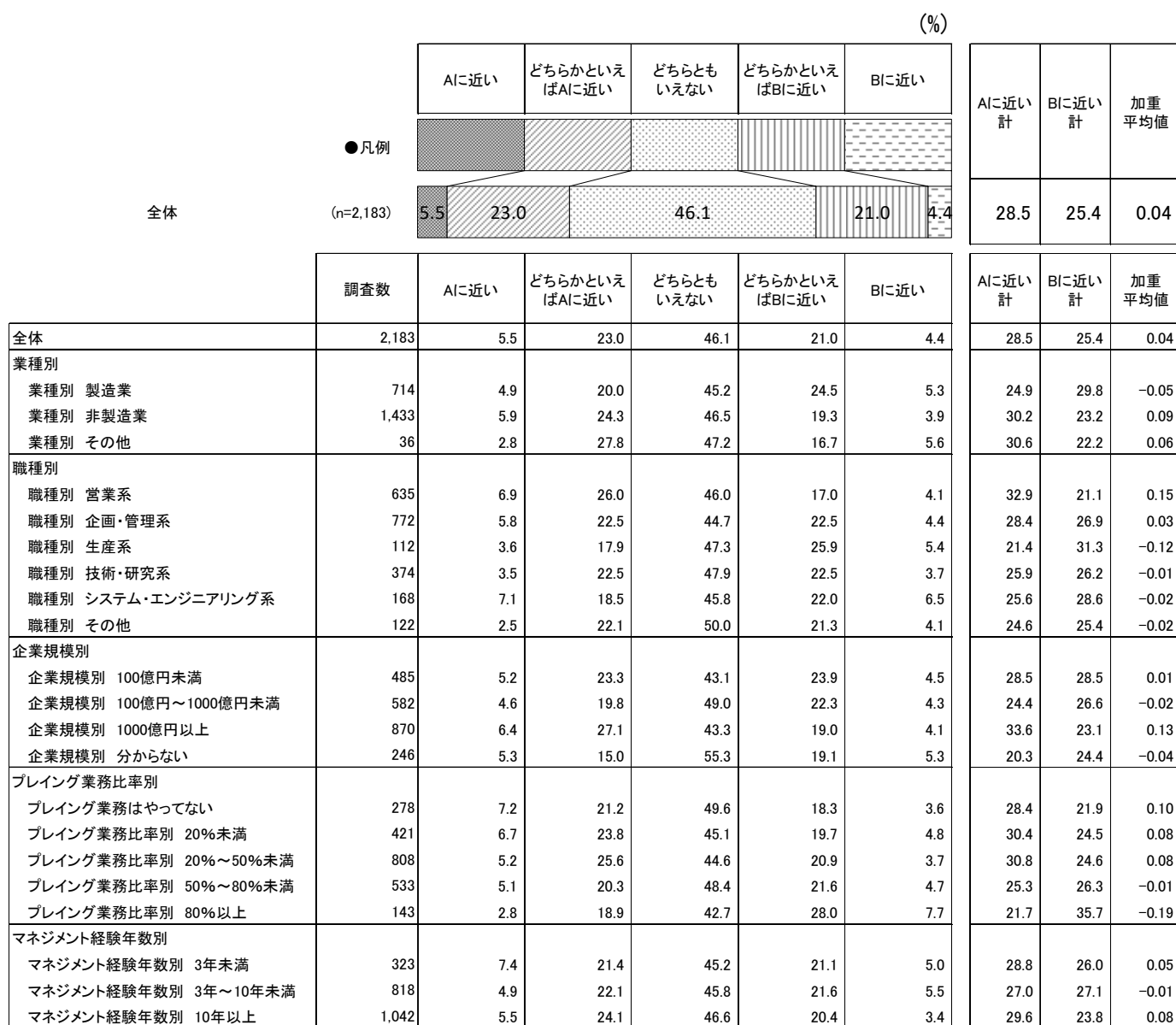
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (9) A: 私のマネジメントスタイルは以前の上司のマネジメントの影響を受けている
 B: 私のマネジメントスタイルは研修や自己啓発をもとに自ら考え作り上げたものである

第5章 マネジメンの考え方

- マネジメンについて、「A: マネジメンという仕事は楽しい」に近い割合(Aに近い計)は28.5%、「B: マネジメンという仕事は辛い」に近い割合(Bに近い計)は25.4%で、それぞれ3割弱であった。

Q35 マネジメンの考え方
(10)A: マネジメンという仕事は楽しい B: マネジメンという仕事は辛い

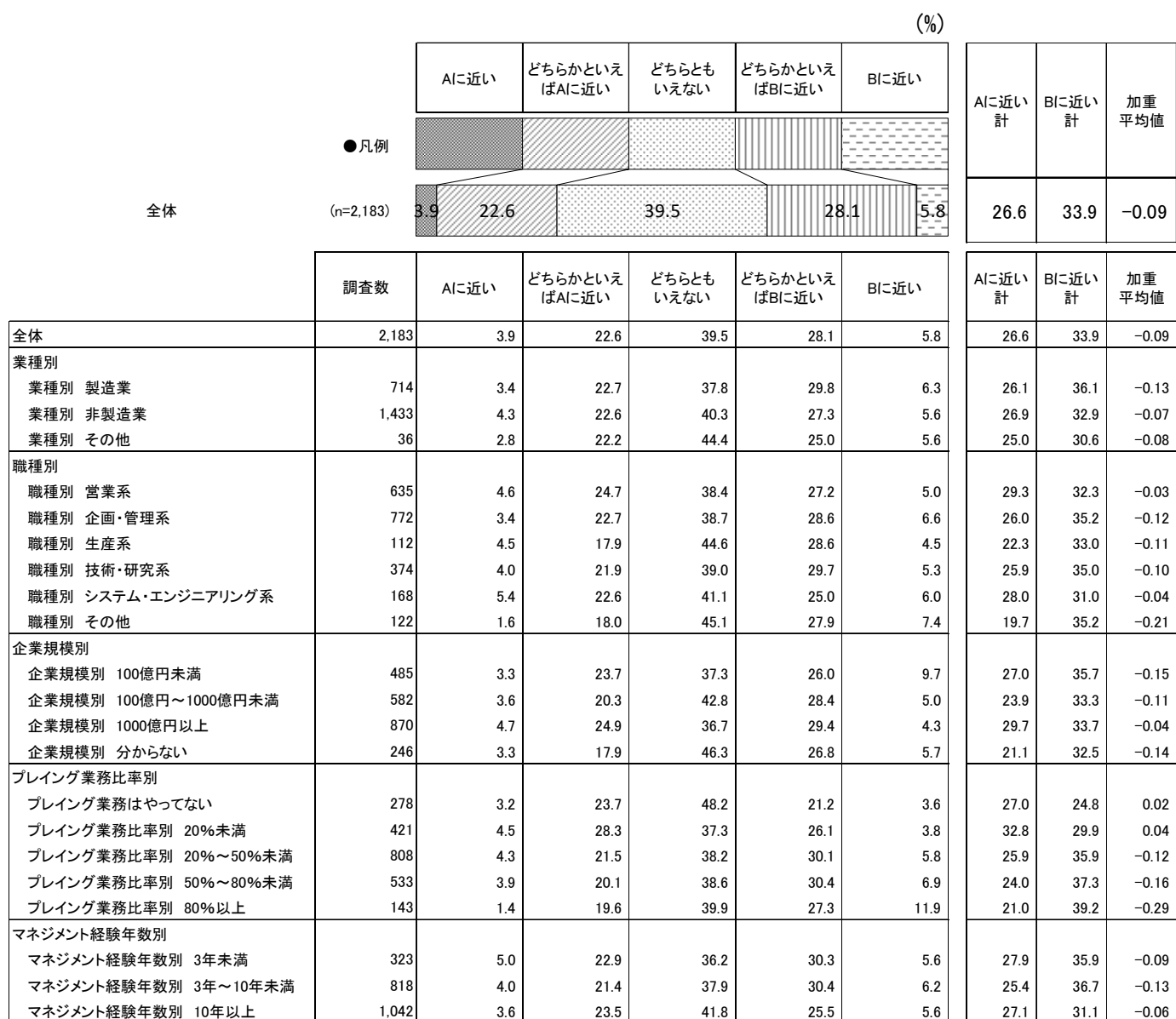


Q35. あなたのマネジメンについてお聞きします。どちらにより近いですか。
(10) A: マネジメンという仕事は楽しいものだと思う
B: マネジメンという仕事は辛いものだと思う

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:仕事を他者に頼むのが上手い」に近い割合(Aに近い計)は26.6%、「B:仕事を自分自身で抱え込んでしまう」は33.9%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(11)A:仕事を他者に頼むのが上手い B:仕事を自分自身で抱え込んでしまう



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

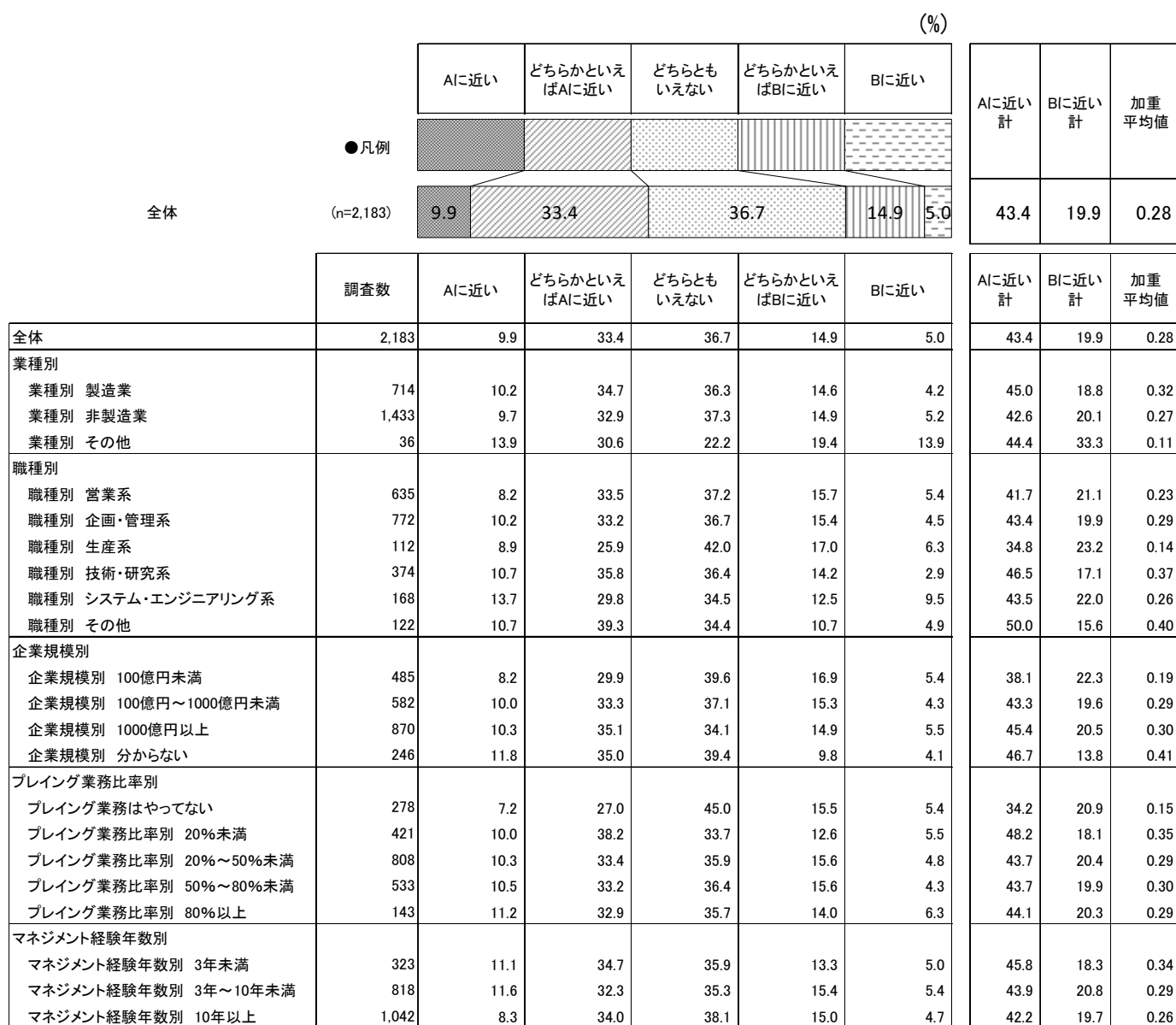
(11) A:私は仕事を他者に頼むのが上手いほうだ

B:私は仕事を自分自身で抱え込んでしまうほうだ

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下の中に扱いづらい部下がいる」に近い割合(Aに近い計)は43.4%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(12)A:部下の中に扱いづらい部下がいる B:特にやりにくいと思う部下はいない



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。
(12) A: 部下の中にあまり得意ではない扱いづらい部下がいる
B: 部下の中に特にやりにくいと思う部下はいない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「B: 部下を後ろから支えて盛り立てるリーダーシップ」に近い割合(Bに近い計)は37.7%であった。
- 職種別で見ると、生産系やシステム・エンジニアリング系ではBに近い計が4割を超え、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方

(13)A: 先頭に立ってぐいぐい引っ張るリーダーシップ B: 部下を後ろから支えて盛り立てるリーダーシップ

		(%)					Aに近い計	Bに近い計	加重 平均値
●凡例		Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらとも いえない	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い			
全体	(n=2,183)	3.8	19.9	38.5	30.8	6.9	23.7	37.7	-0.17
	調査数	Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらとも いえない	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い	Aに近い 計	Bに近い 計	加重 平均値
全体	2,183	3.8	19.9	38.5	30.8	6.9	23.7	37.7	-0.17
業種別									
業種別 製造業	714	2.9	21.0	38.1	32.1	5.9	23.9	38.0	-0.17
業種別 非製造業	1,433	4.3	19.5	38.7	30.1	7.5	23.8	37.5	-0.17
業種別 その他	36	2.8	13.9	41.7	36.1	5.6	16.7	41.7	-0.28
職種別									
職種別 営業系	635	4.1	20.8	40.2	28.7	6.3	24.9	35.0	-0.12
職種別 企画・管理系	772	3.2	19.6	39.2	31.7	6.2	22.8	38.0	-0.18
職種別 生産系	112	2.7	16.1	37.5	35.7	8.0	18.8	43.8	-0.30
職種別 技術・研究系	374	3.5	20.3	37.2	30.7	8.3	23.8	39.0	-0.20
職種別 システム・エンジニアリング系	168	7.1	23.8	26.2	35.1	7.7	31.0	42.9	-0.13
職種別 その他	122	3.3	14.8	47.5	26.2	8.2	18.0	34.4	-0.21
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	3.7	19.8	41.0	28.2	7.2	23.5	35.5	-0.15
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	3.3	21.5	37.5	30.4	7.4	24.7	37.8	-0.17
企業規模別 1000億円以上	870	4.7	20.6	36.7	32.0	6.1	25.3	38.0	-0.14
企業規模別 分からない	246	2.0	14.2	42.7	32.9	8.1	16.3	41.1	-0.31
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	3.2	16.2	45.0	28.8	6.8	19.4	35.6	-0.20
プレイング業務比率別 20%未満	421	3.8	20.4	34.7	32.8	8.3	24.2	41.1	-0.21
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	3.6	22.0	36.6	31.6	6.2	25.6	37.7	-0.15
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	4.5	18.0	39.4	31.3	6.8	22.5	38.1	-0.18
プレイング業務比率別 80%以上	143	3.5	21.0	44.8	23.1	7.7	24.5	30.8	-0.10
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	4.0	15.5	38.7	34.4	7.4	19.5	41.8	-0.26
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	4.2	17.7	37.4	32.6	8.1	21.9	40.7	-0.23
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	3.5	23.0	39.3	28.3	5.9	26.5	34.2	-0.10

Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

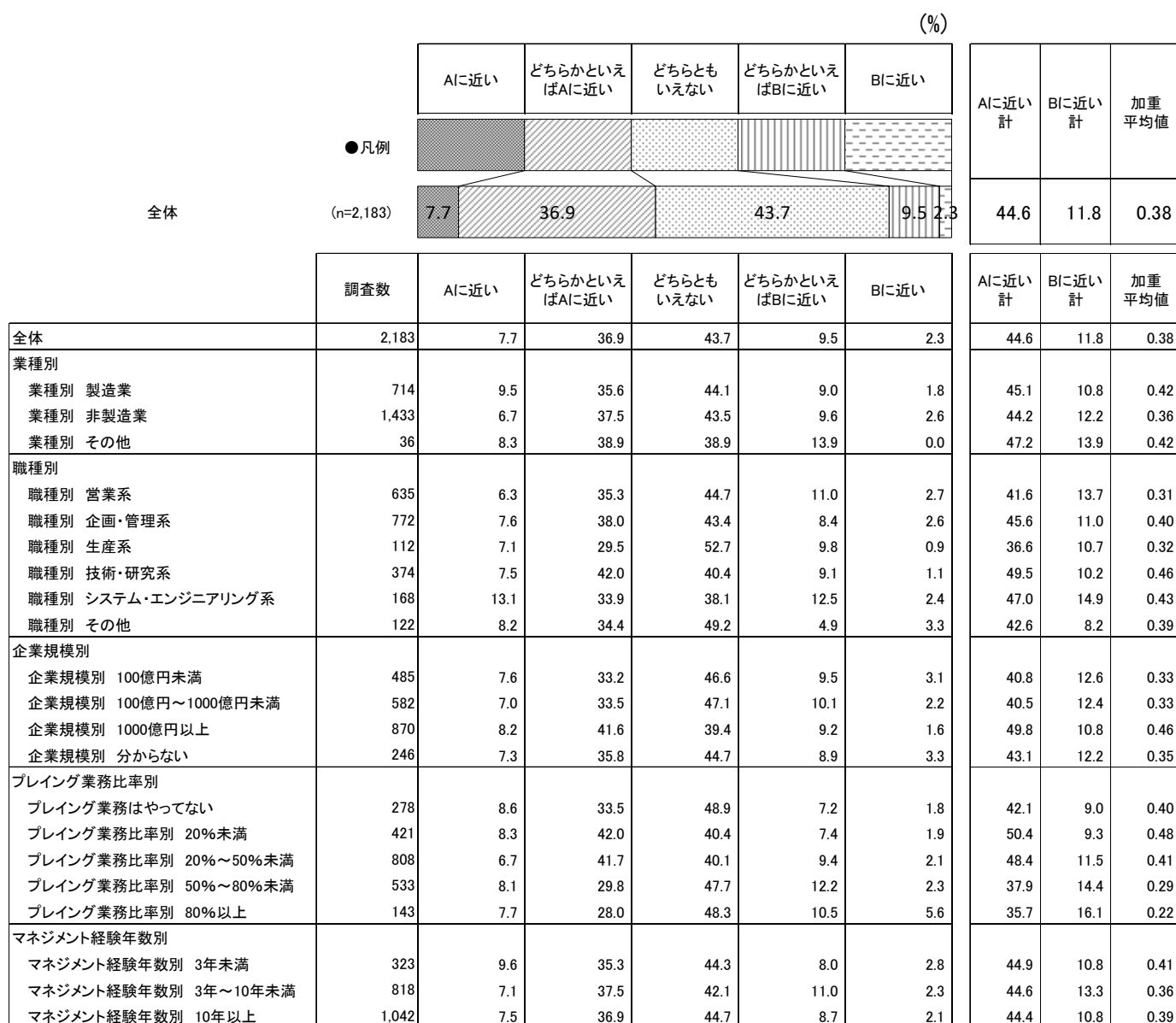
(13) A: 私のリーダーシップは先頭に立って部下をぐいぐい引っ張るものだ

B: 私のリーダーシップは部下を後ろから支えて盛り立てるものだ

第5章 マネジメントの考え方

■ マネジメントについて、「A:部下たちはとても優秀」に近い割合(Aに近い計)は44.6%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(14)A: 部下たちはとても優秀 B: 部下たちはあまり出来がよくない



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

(14) A: 私の部下たちはとても優秀だと思う

B: 私の部下たちはあまり出来がよくない

第5章 マネジメントの考え方

■ マネジメントについて、「A:一定の時間の中で業務を行う」に近い割合(Aに近い計)は38.8%であった。

Q35 マネジメントの考え方

(15)A:一定の時間の中で業務を行う B:成果を出すためにはかける時間を惜しまない

		(%)					Aに近い計	Bに近い計	加重 平均値
●凡例		Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらとも いえない	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い			
全体	(n=2,183)	5.2	33.6	39.0	19.4	2.8	38.8	22.2	0.19
	調査数	Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらとも いえない	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い	Aに近い 計	Bに近い 計	加重 平均値
全体	2,183	5.2	33.6	39.0	19.4	2.8	38.8	22.2	0.19
業種別									
業種別 製造業	714	5.3	30.8	40.8	19.9	3.2	36.1	23.1	0.15
業種別 非製造業	1,433	5.0	35.0	38.2	19.3	2.6	39.9	21.8	0.20
業種別 その他	36	11.1	36.1	33.3	16.7	2.8	47.2	19.4	0.36
職種別									
職種別 営業系	635	6.6	34.6	37.2	18.6	3.0	41.3	21.6	0.23
職種別 企画・管理系	772	4.4	34.7	38.1	19.6	3.2	39.1	22.8	0.17
職種別 生産系	112	4.5	25.9	48.2	19.6	1.8	30.4	21.4	0.12
職種別 技術・研究系	374	4.8	29.1	43.9	20.1	2.1	34.0	22.2	0.14
職種別 システム・エンジニアリング系	168	4.8	33.9	33.9	25.0	2.4	38.7	27.4	0.14
職種別 その他	122	4.9	41.8	37.7	13.1	2.5	46.7	15.6	0.34
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	5.2	29.9	41.0	20.2	3.7	35.1	23.9	0.13
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	6.2	30.9	41.4	18.0	3.4	37.1	21.5	0.18
企業規模別 1000億円以上	870	5.1	37.1	35.7	20.2	1.8	42.2	22.1	0.23
企業規模別 分からない	246	3.3	35.0	40.7	18.3	2.8	38.2	21.1	0.17
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	6.5	32.0	43.9	15.8	1.8	38.5	17.6	0.26
プレイング業務比率別 20%未満	421	5.5	37.3	35.9	18.1	3.3	42.8	21.4	0.24
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	4.5	34.7	38.2	20.4	2.2	39.1	22.6	0.19
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	5.8	30.4	39.2	21.8	2.8	36.2	24.6	0.15
プレイング業務比率別 80%以上	143	3.5	32.2	42.0	16.1	6.3	35.7	22.4	0.10
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	7.4	32.8	40.2	17.0	2.5	40.2	19.5	0.26
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	5.0	34.8	37.5	19.2	3.4	39.9	22.6	0.19
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	4.6	32.9	39.7	20.3	2.4	37.5	22.7	0.17

Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

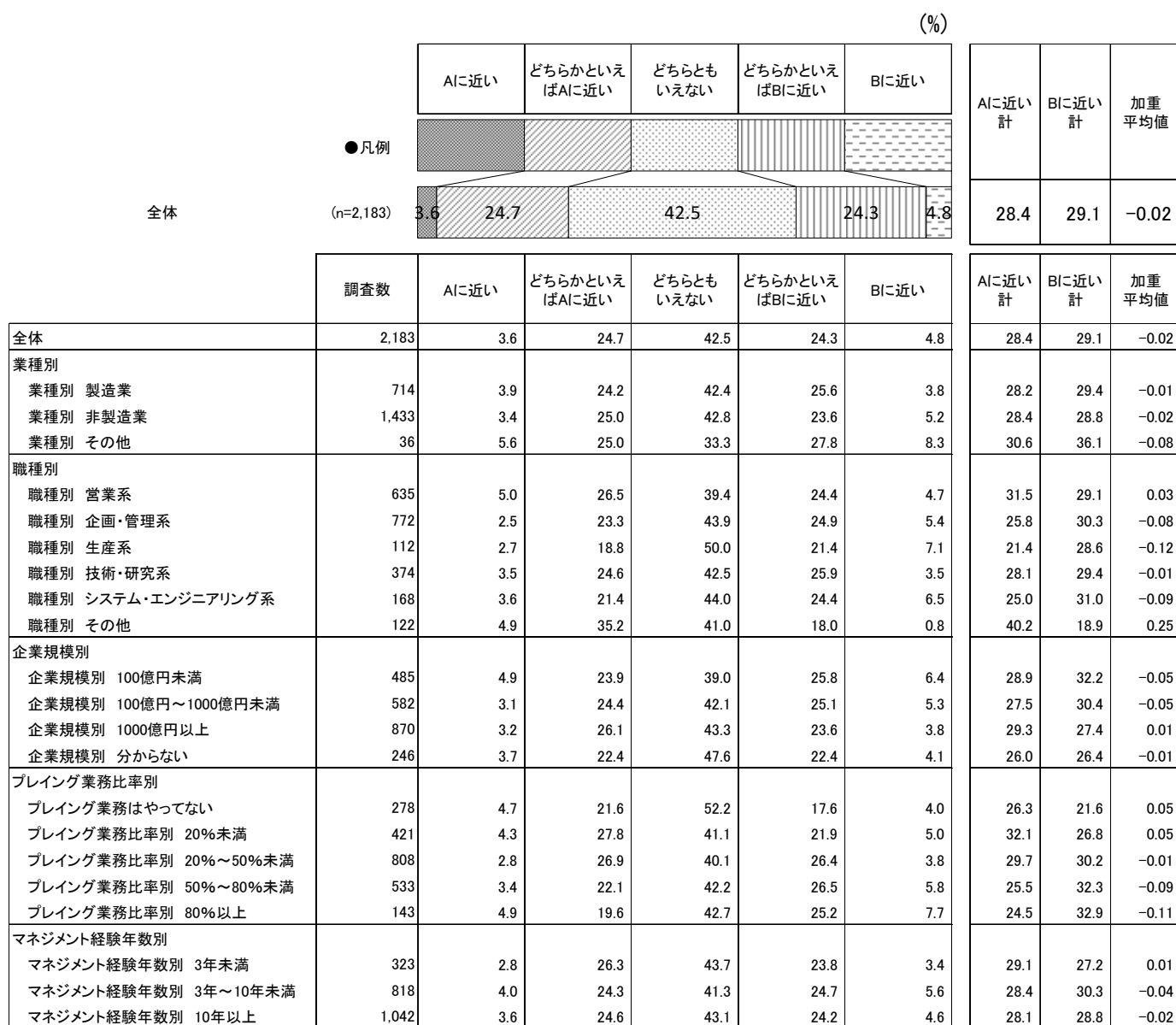
(15) A: 成果が出ていなくても、一定の時間の中で業務を行う

B: 一定の成果を出すためには、かける時間を惜しまない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:成果よりもプロセスが重要」に近い割合(Aに近い計)は28.4%、「B:プロセスよりも成果が重要」に近い割合(Bに近い計)は29.1%で、それぞれ3割弱であった。
- 「どちらともいえない」は42.5%であった。

Q35 マネジメントの考え方
(16)A:成果よりもプロセスが重要 B:プロセスよりも成果が重要



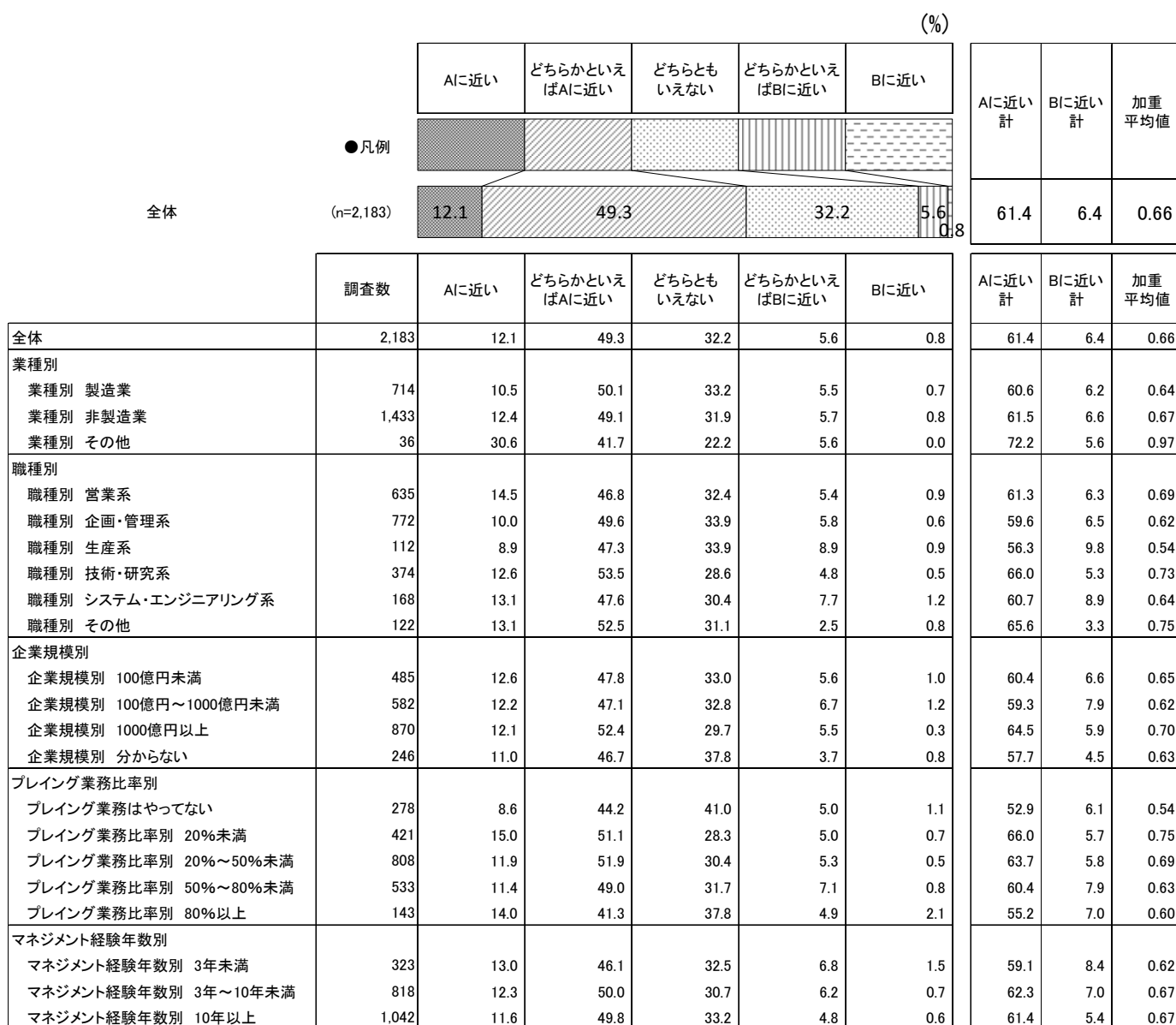
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (16) A:成果よりも、仕事のプロセスが重要である
B:仕事のプロセスよりも、成果の方が重要である

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:顧客の要求にはできる限り応える」に近い割合(Aに近い計)は61.4%であった。
- 職種別では技術・研究系が、プレイング業務比率別ではプレイング業務比率20%未満が、ともにAに近い計が66.0%で、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方
(17)A:顧客の要求にはできる限り応える B:難しい要求には応えない



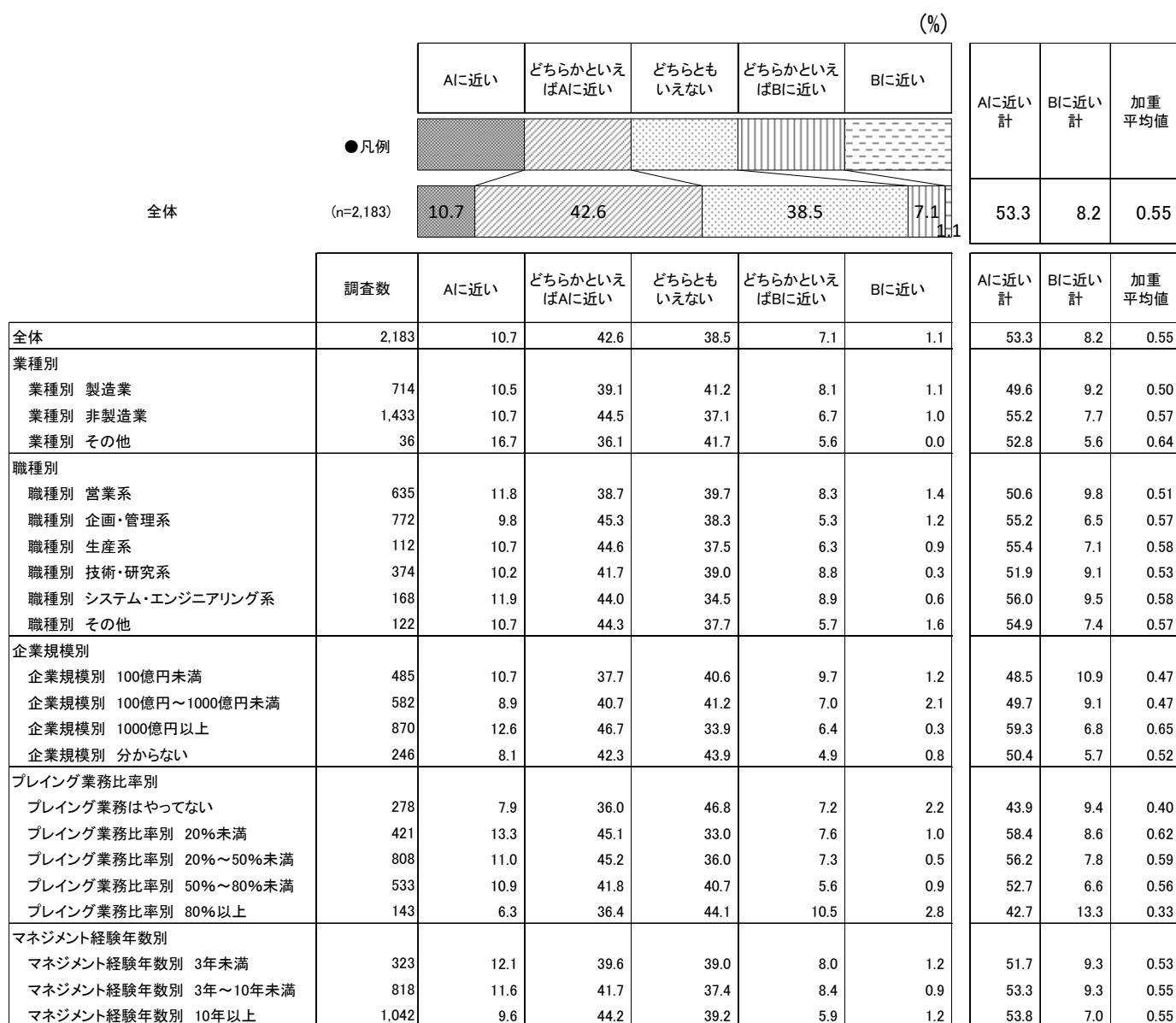
Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (17) A:顧客の要求には、できる限り応える
B:難しい顧客の要求には、応える必要はない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:仕事は個人よりもチームを優先」に近い割合(Aに近い計)は53.3%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上ではAに近い計が59.3%で、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方
(18)A:仕事は個人よりもチームを優先 B:仕事はチームよりも個人を優先



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。
(18) A:仕事は個人よりもチームを優先して行うものだ
B:仕事はチームよりも個人を優先して行うものだ

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:成長するためにはある程度時間をかけて働く必要がある」に近い割合(Aに近い計)は57.2%であった。

Q35 マネジメントの考え方

(19)A:成長するためにはある程度時間をかけて働く必要がある B:成長と働く時間には関係がない

(%)

●凡例

	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらともいえない	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値	
全体 (n=2,183)	10.2	47.0	31.0	9.8	2.1	57.2	11.9	0.53	
調査数	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらともいえない	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値	
全体	2,183	10.2	47.0	31.0	9.8	2.1	57.2	11.9	0.53
業種別									
業種別 製造業	714	10.4	45.9	32.6	9.7	1.4	56.3	11.1	0.54
業種別 非製造業	1,433	9.9	47.4	30.4	10.0	2.4	57.3	12.4	0.52
業種別 その他	36	16.7	52.8	22.2	5.6	2.8	69.4	8.3	0.75
職種別									
職種別 営業系	635	10.9	47.6	29.8	9.6	2.2	58.4	11.8	0.55
職種別 企画・管理系	772	8.3	46.4	32.6	10.1	2.6	54.7	12.7	0.48
職種別 生産系	112	12.5	44.6	33.9	8.9	0.0	57.1	8.9	0.61
職種別 技術・研究系	374	9.6	51.3	28.3	8.6	2.1	61.0	10.7	0.58
職種別 システム・エンジニアリング系	168	14.3	42.3	30.4	11.9	1.2	56.5	13.1	0.57
職種別 その他	122	12.3	43.4	32.8	10.7	0.8	55.7	11.5	0.56
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	10.1	46.6	32.2	8.7	2.5	56.7	11.1	0.53
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	9.8	47.9	30.6	9.5	2.2	57.7	11.7	0.54
企業規模別 1000億円以上	870	11.0	46.9	29.2	11.4	1.5	57.9	12.9	0.55
企業規模別 分からない	246	8.1	45.9	35.8	7.3	2.8	54.1	10.2	0.49
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	10.8	41.0	36.7	7.6	4.0	51.8	11.5	0.47
プレイング業務比率別 20%未満	421	9.5	48.7	28.3	11.4	2.1	58.2	13.5	0.52
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	9.3	49.1	28.6	11.3	1.7	58.4	13.0	0.53
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	11.3	46.7	32.3	7.9	1.9	58.0	9.8	0.58
プレイング業務比率別 80%以上	143	11.9	42.7	36.4	8.4	0.7	54.5	9.1	0.57
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	9.9	45.2	32.8	10.2	1.9	55.1	12.1	0.51
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	11.2	47.9	29.2	9.3	2.3	59.2	11.6	0.56
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	9.4	46.8	31.8	10.1	1.9	56.2	12.0	0.52

Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (19) A:個人が成長するためには、ある程度時間をかけて働く必要がある
B:個人の成長と働く時間には関係がない

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:部下の家庭や生活のことを気にかける必要がある」に近い割合(Aに近い計)は37.2%であった。
- 企業規模別で見ると、企業規模1000億円以上ではAに近い計が43.1%で、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方

(20)A: 部下の家庭や生活のことを気にかける必要がある B: 部下の家庭や生活には関与しない

(%)

●凡例

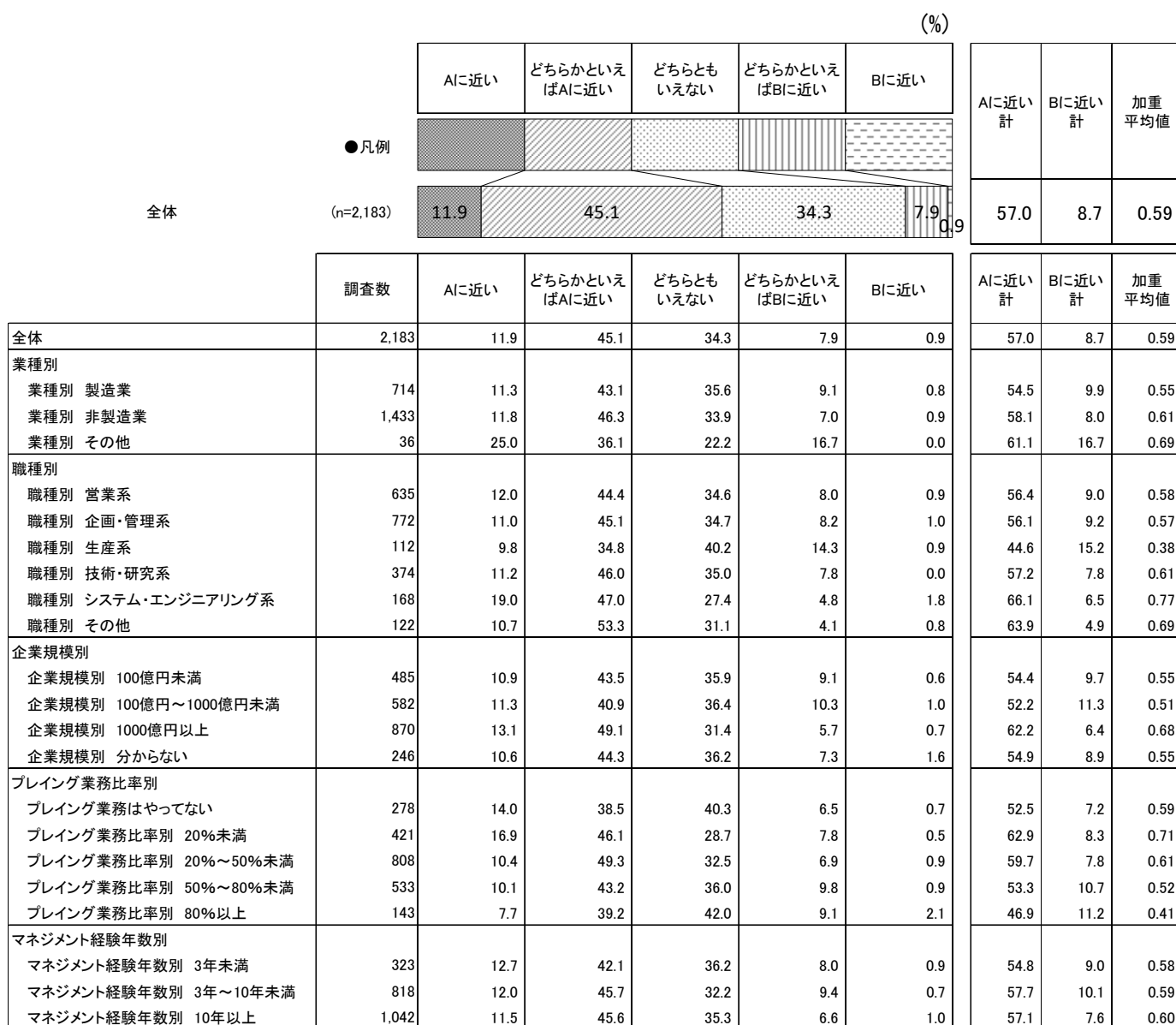
	調査数	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらともいえない	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い計	Bに近い計	加重平均値
全体 (n=2,183)	2,183	5.1	32.2	43.6	15.9	3.3	37.2	19.1	0.20
業種別									
業種別 製造業	714	4.3	28.0	46.6	17.2	3.8	32.4	21.0	0.12
業種別 非製造業	1,433	5.5	34.1	42.2	15.2	2.9	39.6	18.1	0.24
業種別 その他	36	2.8	36.1	38.9	16.7	5.6	38.9	22.2	0.14
職種別									
職種別 営業系	635	6.1	35.4	42.5	12.4	3.5	41.6	15.9	0.28
職種別 企画・管理系	772	4.8	32.1	42.5	17.5	3.1	36.9	20.6	0.18
職種別 生産系	112	2.7	20.5	51.8	17.9	7.1	23.2	25.0	-0.06
職種別 技術・研究系	374	4.3	33.2	43.6	16.3	2.7	37.4	19.0	0.20
職種別 システム・エンジニアリング系	168	6.0	30.4	44.0	17.3	2.4	36.3	19.6	0.20
職種別 その他	122	4.9	25.4	48.4	18.9	2.5	30.3	21.3	0.11
企業規模別									
企業規模別 100億円未満	485	4.1	29.3	46.8	15.1	4.7	33.4	19.8	0.13
企業規模別 100億円～1000億円未満	582	4.1	28.9	46.9	15.8	4.3	33.0	20.1	0.13
企業規模別 1000億円以上	870	6.1	37.0	38.6	16.6	1.7	43.1	18.3	0.29
企業規模別 分からない	246	5.7	28.5	47.2	15.4	3.3	34.1	18.7	0.18
プレイング業務比率別									
プレイング業務はやってない	278	5.0	27.7	48.9	13.3	5.0	32.7	18.3	0.14
プレイング業務比率別 20%未満	421	5.7	35.2	41.8	13.3	4.0	40.9	17.3	0.25
プレイング業務比率別 20%～50%未満	808	5.2	31.6	42.9	17.6	2.7	36.8	20.3	0.19
プレイング業務比率別 50%～80%未満	533	4.9	34.7	42.6	15.4	2.4	39.6	17.8	0.24
プレイング業務比率別 80%以上	143	3.5	25.9	46.2	21.0	3.5	29.4	24.5	0.05
マネジメント経験年数別									
マネジメント経験年数別 3年未満	323	4.3	33.4	44.6	14.6	3.1	37.8	17.6	0.21
マネジメント経験年数別 3年～10年未満	818	4.8	31.4	42.2	17.6	4.0	36.2	21.6	0.15
マネジメント経験年数別 10年以上	1,042	5.6	32.3	44.4	15.0	2.7	37.9	17.7	0.23

Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。
 (20) A: マネジャーは日ごろから部下の家庭や生活のことを気にかける必要がある
 B: 部下の家庭や生活のことについては、マネジャーはあまり関与しない方がよい

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:ほかの人ができる仕事は任せる」に近い割合(Aに近い計)は57.0%であった。
- 職種別で見ると、システム・エンジニアリング系ではAに近い計が66.1%で、他の属性に比べて多い。

Q35 マネジメントの考え方
(21)A:ほかの人ができる仕事は任せる B:ほかの人ができる仕事であっても自分で行う



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

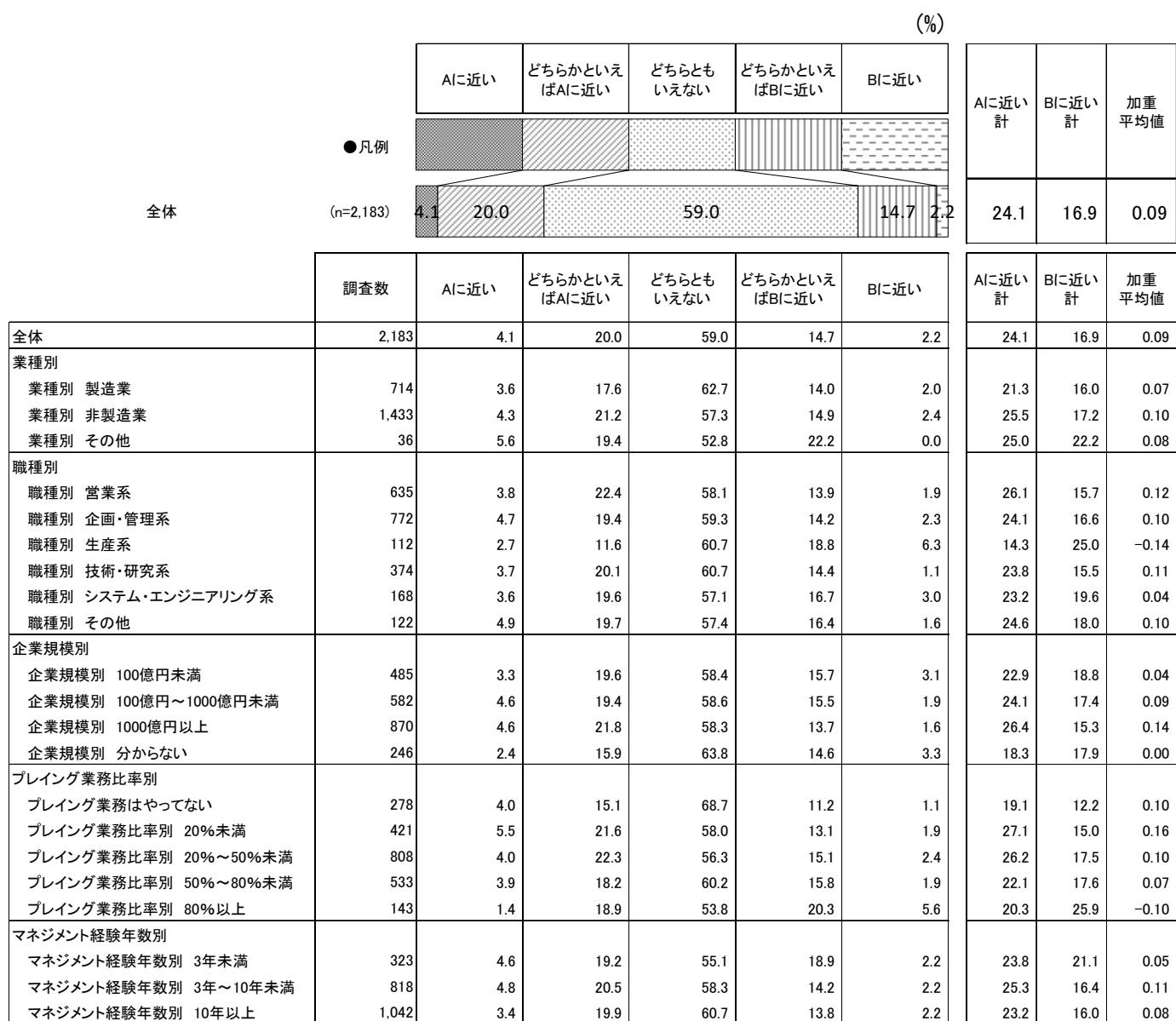
- (21) A:ほかの人ができる仕事は、ほかの人に任せる
B:ほかの人ができる仕事であっても、できる限り自分で行う

第5章 マネジメントの考え方

- マネジメントについて、「A:家事や育児に関して男性は主体的に行うべき」に近い割合(Aに近い計)は24.1%であった。
- 「どちらともいえない」は59.0%で、約6割を占める。

Q35 マネジメントの考え方

(22)A:家事や育児に関して男性は主体的に行うべき B:女性が中心で行うことはやむを得ない



Q35. あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

- (22) A:家事や育児に関して、男性は主体的に行うべきだ
B:家事や育児に関して、女性が中心に行うことはやむを得ない

調査票

スクリーニング調査

ご自身に関するアンケート

アンケートにアクセスしていただき、ありがとうございます。

アンケートであなたご自身やあなたのご家族についてお伺いする場合があります。

ご協力いただける場合は「開始」ボタンを押し、回答を開始してください。

スクリーニング調査

Q1 あなたの性別をお答えください。

男性

女性

Q2 あなたの年齢をお答えください。

歳

Q3 あなたの職業をお答えください。
※複数の仕事をされている人は、主なお仕事についてお答えください。

正規の職員・従業員

契約社員・嘱託

パート・アルバイト

労働者派遣事業所の派遣社員

会社・団体などの経営者・役員

自営業の手伝い・内職

主婦

学生

無職

その他

Q4 あなたの現在の勤務先の従業員数(アルバイト・パートを含む人数)は会社全体でどれくらいですか。
※複数の仕事をされている人は、主なお仕事の勤務先についてお答えください。

100名未満

100名～300名未満

300名～1,000名未満

1,000名～5,000名未満

5,000名以上

わからない

スクリーニング調査

Q5

あなたの現在の勤務先での役職は次のどれにあてはまりますか。名称が異なる場合も、職階(職位)が近いと思われるものをお選びください。
※ここでの「専門職」は、営業、技術、事務など、すべての分野を含みます。

- 代表取締役・役員・顧問
- 部長クラスの管理職
- 部長クラスと同待遇の専門職
- 課長クラスの管理職
- 課長クラスと同待遇の専門職
- 係長・主任クラスの管理職
- 係長・主任クラスと同待遇の専門職
- 役職にはついていない

Q6

現在の勤務先における、あなたがマネジメントの対象としている自己組織の部下人数をお答えください。
※マネジメントの対象とは、あなたが**一次考課者として**直接業務指導や考課を行うことをさします。
※対象の部下がない場合は0人とお答えください。

あなたのマネジメントの対象となる部下全員 人

上記の部下の人数に関して、雇用形態別の内訳をお答えください。

マネジメントの対象のうち、正規の職員・従業員 人

マネジメントの対象のうち、契約社員・嘱託・派遣社員 人

マネジメントの対象のうち、パート・アルバイト 人

マネジメントの対象のうち、その他 人

お仕事に関するアンケート

アンケートにアクセスしていただき、ありがとうございます。

このアンケートは先日お送りした「ご自身に関するアンケート」で、マネジメントの対象となる部下がいるとお答えの方にご案内しております。

また、アンケートであなたご自身やあなたのご家族についてお伺いする場合があります。

ご協力いただける場合は「開始」ボタンを押し、回答を開始してください。

本調査

F1 あなたの性別をお答えください。

男性

女性

F2 あなたの年齢をお答えください。

歳

Q1 あなたの現在の勤務先の業種は何ですか。
※複数の仕事をされている人は、主なお仕事の勤務先についてお答えください。

農業・林業・漁業

金融・保険業

鉱業

不動産業

建設業

飲食店・宿泊業

製造業

医療・福祉

電気・ガス・熱供給・水道業

教育・学習支援業

情報通信業

サービス業

運輸業

その他

卸売・小売業

Q2 あなたの現在の勤務先での職種は何ですか。
※複数の仕事をされている人は、主なお仕事についてお答えください。

営業系

企画・管理系

生産系

技術・研究系

システム・エンジニアリング系

その他

Q3 あなたの現在の勤務先の売上規模をお答えください。
※複数の仕事をされている人は、主なお仕事の勤務先についてお答えください。

1億円未満

1億円～100億円未満

100億円～500億円未満

500億円～1,000億円未満

1,000億円以上

分からない

本調査

Q4

あなたが学校を卒業(中退)して初めて社会人になってからの期間をお答えください。
※ 転職をした場合は、合計の就業期間をお答えください。
※ 途中、就業していない期間がある場合は、引いてお答えください。

- 1年未満
- 1年～3年未満
- 3年～5年未満
- 5年～10年未満
- 10年～15年未満
- 15年～20年未満
- 20年～30年未満
- 30年以上

Q5

あなたのマネジメント経験年数についてお答えください。
※ マネジメント経験とは、一次考課者として直接業務指導や考課を行うことをさします。
※ 転職などで複数の会社でマネジメントを経験した場合は、合計のマネジメント期間をお答えください。

- 1年未満
- 1年～3年未満
- 3年～5年未満
- 5年～10年未満
- 10年～15年未満
- 15年～20年未満
- 20年～30年未満
- 30年以上

Q6

あなたが課されている業績目標は、以下の項目の中のどれに該当しますか。

- マネジャーとしての目標（チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標）と、プレイヤーとしての個人目標の両方が設定されている
- マネジャーとしての目標（チームの業績・メンバーの育成・チームの状態等に関する目標）のみが設定されている
- プレイヤーとしての個人目標のみが設定されている
- 明確な業績目標は設定されていない

Q7

あなたは、これまでに、管理職として4回以上業績評価を受けていますか。
※ 管理職とは、一次考課者として直接業務指導や考課を行う立場をさします。

- はい
- いいえ

本調査

Q8

直近4回の管理職としてのご自身の業績評価についてお答えください。
直近4回のうち、目標を達成できたのは何回ですか。
※自分が担当する課やチームが変わっていても構いません。

- 0回（1回も目標達成できていない）
- 1回
- 2回
- 3回
- 4回（毎回で達成できた）
- 明確な業績目標を設定されていない

Q9

ご自身の課やチームの現状について、お答えください。

1/15

働き方改革や労働時間の短縮に対して、積極的に取り組んでいる

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	働き方改革や労働時間の短縮に対して、積極的に取り組んでいる
(2)	周囲のチームと比べて、不適応や離職する人が少ない
(3)	ワーキングマザーや外国人、ハンディキャップを持った人など、多様なメンバーが活躍している
(4)	新しい取り組みや業務改善に積極的である
(5)	チーム全体のモチベーションが高い
(6)	チームとして一体感がある
(7)	チームとして生産性が高い
(8)	チームとして向上心が高い
(9)	イノベーションを生むことに積極的なチームだと、上司から評価されている
(10)	高いパフォーマンスを発揮しているチームだと、上司から評価されている
(11)	若手が育つチームだと、上司から評価されている
(12)	自分が育成した部下の昇進や昇格が早い
(13)	新人や中途入社者の育成を任されることが多い
(14)	効率良い働き方ができているチームだと、上司から評価されている
(15)	アウトプットが安定しているチームだと、上司から評価されている

本調査

Q10 あなたは、最近1年間で平均して、週に何時間程度働いていますか。休憩時間を除いて、実際に働いている時間をご記入ください。

時間/週

Q11 ご自身の課やチームが主に実施している職務の特性について、お答えください。

1/1

A：やり方や進め方が決まっている職務が多い
B：これまでとは異なるやり方や進め方が求められる職務が多い

Aに近い

どちらかといえば
Aに近い

どちらとも
いえない

どちらかといえば
Bに近い

Bに近い

Q12 ご自身の課やチームが主に実施している職務の特性について、お答えください。

1/1

A：複数人で完結させる仕事よりも、個人で完結させる仕事が多い
B：個人で完結させる仕事よりも、複数人で完結させる仕事が多い

Aに近い

どちらかといえば
Aに近い

どちらとも
いえない

どちらかといえば
Bに近い

Bに近い

Q13 ご自身の課やチームが主に実施している職務の特性について、お答えください。

1/1

A：個人が仕事を実行するうえで、上司の意思決定が必要な部分が多い
B：個人が仕事を実行するうえで、部下個人の裁量に任される部分が多い

Aに近い

どちらかといえば
Aに近い

どちらとも
いえない

どちらかといえば
Bに近い

Bに近い

Q14 現在の勤務先における、あなたがマネジメントの対象としている自己組織の部下人数をお答えください。
※マネジメントの対象とは、あなたが一次考課者として直接業務指導や考課を行うことをさします。

人

Q15 あなたの自己組織の全部下のうち、どれくらいの人数が職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っていますか。

- 多数の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている
- 半数程度の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている
- 少数の部下が、職務を遂行するために必要な知識・スキルを持っている

本調査

Q16

あなたは、ご自身の全仕事時間のなかで、「プレイング業務」(部下が担う業務と同様の業務)にどれくらいの時間(割合)を割いていますか。
※プレイング業務を行っていない場合は、「プレイング業務は行っていない」を選んでください。

プレイング業務は行っていない

20%未満

20%以上30%未満

30%以上40%未満

40%以上50%未満

50%以上60%未満

60%以上70%未満

70%以上80%未満

80%以上

Q17

あなたは、どれくらいの難易度のプレイング業務を自らが担当していますか。以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

新人や職務経験が浅い部下でも遂行できるレベルのプレイング業務を行っている

3年程度の職務経験がある部下が遂行できるレベルのプレイング業務を行っている

経験が豊富な部下が遂行できるレベルのプレイング業務を行っている

自分(マネジャー自身)にしか遂行できないレベルのプレイング業務を行っている

Q18

あなたは、どのような内容のプレイング業務を自らが担当していますか。以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

やり方や進め方が完全に決まっているプレイング業務を行っている

やり方や進め方を変える余地のあるプレイング業務を行っている

これまでとは全く異なるやり方や進め方が求められるプレイング業務を行っている

やり方や進め方をゼロから考えるようなプレイング業務を行っている

Q19

あなたは、どのような内容のプレイング業務を自らが担当していますか。以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

自分1人で完結するプレイング業務を行っている

部下との協働が必要なプレイング業務を行っている

上司との協働が必要なプレイング業務を行っている

他部署・社外の関係者と協働が必要なプレイング業務を行っている

本調査

Q20

あなたが、「プレイング業務」(部下が担う業務と同様の業務)を行っている理由は何ですか。以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

- 業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため
- 部下の力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため
- 自分がプレイヤーとして加わらないと、当期のチームの業績目標が達成できないため
- プレイング業務を行うことで仕事の達成感が得られるため
- プレイヤーとしての力量を落とすたくないため
- プレイヤーとして仕事をする中で、仕事の新たなやり方や進め方を試しているため
- プレイヤーとして仕事をするのが、部下育成につながっているため
- プレイヤーとして仕事をする中で、部下に慕われるため
- 「率先垂範」でないと、部下がついてこないため
- あてはまるものはない

Q21

あなたの、プレイヤーとしての業務遂行能力は、部下と比べてどの程度ですか。

- 部下の誰よりも業務遂行能力は低い
- ほとんどの部下より業務遂行能力は低い
- ほとんどの部下と同程度の業務遂行能力を持っている
- ほとんどの部下よりも高い業務遂行能力を持っている
- 部下の誰よりも高い業務遂行能力を持っている

Q22

ご自身のプレイング業務の実施に関して、お答えください。

1/1

自分がプレイング業務をするかどうか決めるのは、自分自身である

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

本調査

ここからは、現在のあなたのマネジメント業務についてお聞きします。

Q23 自分の課やチームの目標の設計や伝達に際して、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/4

上部組織から目標を設定される前に、自身で考えた目標を上部組織に提案している

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	上部組織から目標を設定される前に、自身で考えた目標を上部組織に提案している
(2)	自分の課やチームが達成すべき目標について、会社にとっての意義や重要性を理解している
(3)	与えられた目標であっても、納得して引き受けられるように、上部組織と調整・交渉する
(4)	目標が決まったら、よりよく伝えられるように自分自身の言葉に置き換えている

Q24 自分の課やチームの職務を設計する際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/6

目標を達成するために必要な仕事を把握し、リストアップしている

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	目標を達成するために必要な仕事を把握し、リストアップしている
(2)	これまで続けてきた仕事であっても、必要ではないと判断した場合にはやめるようにしている
(3)	それぞれの仕事ごとに、スケジュール・納期や手順を想定している
(4)	目標を達成するために、肝となる成功のポイントや障害を事前に把握している
(5)	事前に根回しをするなどして、それぞれの仕事がスムーズに進むように、手はずを整えている
(6)	仕事を進めるうえで必要となる関連部署の支援・理解を、あらかじめ得ている

本調査

Q25 部下に任せる職務を決める際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/8

部下同士の担当する仕事を部分的に重ねるのか、あるいは重なりを作らないのかなど、基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	部下同士の担当する仕事を部分的に重ねるのか、あるいは重なりを作らないのかなど、基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている
(2)	部下だけでなく、自分（マネジャー自身）にも職務を割り当てている
(3)	自分の課やチームに割り当てられた目標であっても、上手に他部署の人に任せることがある
(4)	仕事の組み合わせ方や、分割の仕方を見直している
(5)	特に成長を期待する部下には、あえてその人にとって難易度の高い仕事を担当させている
(6)	特に成長を期待する部下には、多くの関係者と協働が必要な職務を担当させている
(7)	特に成長を期待する部下には、自分（マネジャー自身）のマネジメント業務を担当させている
(8)	仕事を遂行するために必要な知識・スキル・経験と、部下の志向や適性を照らし合わせて、任せる仕事を決定している

Q26 部下に職務を任せる際に、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/7

任せる仕事を、まるで部下が自ら希望して選び取ったかのように引き受けさせている

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	任せる仕事を、まるで部下が自ら希望して選び取ったかのように引き受けさせている
(2)	部下が、自発的に仕事を希望するのを待つ
(3)	実際に仕事を部下に任せる際は、その仕事の組織における重要性や意義・価値を説明する
(4)	実際に仕事を部下に任せる際は、納期を部下と相談して決めている
(5)	実際に仕事を部下に任せる際は、その仕事の進捗状況の報告のタイミングや方法を部下と相談して決めている
(6)	実際に仕事を部下に任せる際は、仕事を遂行するために必要な権限を与えている
(7)	部下全員に対して、どの部下がどの職務に責任と権限を持つか説明している

本調査

Q27 部下の職務の状況把握や支援について、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/9

部下からの報告や部下の観察など、さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握している

全く
あてはまらない

どちらかという
と、あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかという
と、あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	部下からの報告や部下の観察など、さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握している
(2)	部下が担当する仕事について、一律にホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）を求めている
(3)	部下から報告を引き出すために、自ら積極的に有益な情報を提供している
(4)	仕事の進捗状況を把握しつつも、基本的には部下の仕事のやり方や進め方について口出しせず見守るようにしている
(5)	基本的には部下同士の仕事上のやり取りについて口出しせず見守るようにしている
(6)	部下の良い行動については、リアルタイムでほめている
(7)	自らの豊かなプレイヤー経験を基に、部下の仕事ぶりに承認を与えたり、適切な修正を施したりしている
(8)	部下から仕事の判断に関する相談を受けたときは、即座に意思決定している
(9)	仕事の進捗状況や部下の状態から、起こりうる問題を予測している

Q28 職務遂行中にトラブルや困難が発生した場合に、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/7

部下の行動が目標達成の方向からはずれていると判断した場合には、軌道を修正している

全く
あてはまらない

どちらかという
と、あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかという
と、あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	部下の行動が目標達成の方向からはずれていると判断した場合には、軌道を修正している
(2)	部下が課題にぶつかっているときは、原因を突き止めて、それを取り除く支援を行っている
(3)	自らの経験や専門性に基づいて、部下を指導している
(4)	顧客や他部署との接点の場面では、自分がサポートしつつ部下に主導権を握らせている
(5)	職務経験の浅い部下が困難に直面している場合は、自身や先輩のサポートを加えている
(6)	職務上発生した問題が深刻な場合には、自身が責任を持って問題を解決している
(7)	部下が担当する仕事の難易度が、予定外に高度に変化した場合には、自身が責任をもってその仕事を完遂している

本調査

Q29 職務の完了時について、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/6

部下が仕事をやり切るところまで、見届けている

全く
あてはまらない

どちらかという
と、あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかという
と、あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	部下が仕事をやり切るところまで、見届けている
(2)	最終段階で、成果がもう一段高くなるように助言や支援を行う
(3)	部下が良い成果をだした際は、積極的に社内外に紹介したり、アピールしたりしている
(4)	部下が良い成果をだした際は、自分の上位者とのコミュニケーションの場を設けて、部下から直接成果を報告させている
(5)	部下が完了した仕事について、質や効率性の観点で評価する
(6)	自らの経験や専門性を基に、部下があげた成果を適正に評価する

Q30 部下が職務を完了した後の評価や検証について、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/4

部下がだした成果に、その後の発展や良い反響があった場合は、本人にフィードバックしている

全く
あてはまらない

どちらかという
と、あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかという
と、あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	部下がだした成果に、その後の発展や良い反響があった場合は、本人にフィードバックしている
(2)	部下がだした成果の中で、良い点については、何が良かったのかを一緒に考えている
(3)	部下がだした成果の中で、改善が必要な点について、その原因を一緒に振り返り内省を促している
(4)	期末に、一連の「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返って、自分自身の内省を実施している

本調査

Q31 ご自身が職務を進めるなかで、実施されている行動の状況についてお答えください。

1/8

現場で何が起きているかを常に把握している

全く
あてはまらない

どちらかというと、
あてはまらない

どちらとも
いえない

どちらかというと、
あてはまる

よく
あてはまる

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	現場で何が起きているかを常に把握している
(2)	顧客の現代的な悩みや課題を、部下に共有している
(3)	顧客の様々なニーズに合わせて、臨機応変にソリューションを組み立てられる
(4)	自分自身の職務において、新しいアイデアを試している
(5)	より効率的な仕事のやり方や進め方を部下に共有している
(6)	部下が職務を進めるなかで、どのような点に苦労しているか認識している
(7)	部下と協働することを通じて、部下のコンディションを把握している
(8)	部下と協働するなかで、自分自身の仕事の進め方などの手本を部下に示している

本調査

ここからは、「多様な人材によって構成される組織のマネジメント」についてお聞きします。

※多様な人材によって構成される組織とは、以下のような部下を含む組織のことをさします。

- 同期入社または入社年次が上の部下
- 定年後再雇用されている部下
- 非正規社員の部下
- 妊娠中、もしくは育児と仕事を両立している部下
- 自ら家族を介護している部下
- 外国籍の部下
- メンタルヘルスに疾患がある（うつ病等）と診断されている部下
- 大人の発達障害もしくはその傾向がある部下
- パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下
- 障害者（障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された）の部下
- 性的少数者（LGBTs）であることを表明している部下

Q32

あなたはこれまでに下記の部下のマネジメントを行ったことがありますか？
※マネジメントとは、一次考課者として直接業務指導をしたり考課を行うことをさします。

1/11

同期入社または入社年次が上の部下

- マネジメントを行ったことがある
- マネジメントを行ったことがない
- はっきりわからない

次を表示

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1) 同期入社または入社年次が上の部下
(2) 定年後再雇用されている部下
(3) 非正規社員の部下
(4) 妊娠中、もしくは育児と仕事を両立している部下
(5) 自ら家族を介護している部下
(6) 外国籍の部下
(7) メンタルヘルスに疾患がある（うつ病等）と診断されている部下
(8) 大人の発達障害もしくはその傾向がある部下
(9) パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下
(10) 障害者（障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された）の部下
(11) 性的少数者（LGBTs）であることを表明している部下

本調査

Q33 あなたは下記の部下をマネジメントする際にストレスを感じていましたか？

1/11

同期入社または入社年次が上の部下

いつも
感じていた

しばしば
感じていた

少し
感じていた

ほとんど
感じなかった

全く
感じなかった

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1) 同期入社または入社年次が上の部下
(2) 定年後再雇用されている部下
(3) 非正規社員の部下
(4) 妊娠中、もしくは育児と仕事を両立している部下
(5) 自ら家族を介護している部下
(6) 外国籍の部下
(7) メンタルヘル스에疾患がある(うつ病等)と診断されている部下
(8) 大人の発達障害もしくはその傾向がある部下
(9) パーソナリティ障害もしくはその傾向がある部下
(10) 障害者(障害者手帳を持つ法定雇用枠によって雇用された)の部下
(11) 性的少数者(LGBTs)であることを表明している部下

Q34 あなたは自らのマネジメントスキルに自信がありますか。

大いに
自信がある

ある程度
自信がある

多少
自信がある

あまり
自信がない

全く
自信がない

本調査

Q35 あなたのマネジメントについてお聞きします。どちらにより近いですか。

1/22

A：部下が担当している職務については自分自身がプレイヤーとして経験したことがある
B：部下が担当している職務について自分自身はプレイヤーとして経験したことがない

Aに近い

どちらかといえば
Aに近い

どちらとも
いえない

どちらかといえば
Bに近い

Bに近い

※以下の質問について、上記の形で聴取

(1)	A 部下が担当している職務については自分自身がプレイヤーとして経験したことがある B 部下が担当している職務について自分自身はプレイヤーとして経験したことがない
(2)	A 部下ひとりひとりの強み・弱みを明確に理解して語ることができる B 部下ひとりひとりの強み・弱みを必ずしも理解しているとは言えない
(3)	A 部下が抱える悩みについてプライベートの問題も含めて相談される B 部下が抱える悩みについてプライベートなことまでは関与しない
(4)	A 部下の過労や健康について常に気を配っている B 部下の過労や健康にまではなかなか気が回らない
(5)	A 部下が中長期的にどのようなキャリアを目指しているのか理解している B 部下が中長期的にどのようなキャリアを目指しているのかまでは理解していない
(6)	A 自分自身が部下のロールモデルになっていると思う B 自分自身は部下のロールモデルにはなっていないと思う
(7)	A 上司への報告や連絡を部下に任せることがある B 上司への報告や連絡は必ず自分自身で行う
(8)	A 主に中核となる部下とコミュニケーションをとっている B すべての部下と均等にコミュニケーションをとっている
(9)	A 私のマネジメントスタイルは以前の上司のマネジメントの影響を受けている B 私のマネジメントスタイルは研修や自己啓発をもとに自ら考え作り上げたものである
(10)	A マネジメントという仕事は楽しいものだと思う B マネジメントという仕事は辛いものだと思う
(11)	A 私は仕事を他者に頼むのが上手いほうだ B 私は仕事を自分自身で抱え込んでしまうほうだ
(12)	A 部下の中にあまり得意ではない扱いづらい部下がいる B 部下の中に特にやりにくいと思う部下はいない
(13)	A 私のリーダーシップは先頭に立って部下をぐいぐい引っ張るものだ B 私のリーダーシップは部下を後ろから支えて盛り立てるものだ
(14)	A 私の部下たちはとても優秀だと思う B 私の部下たちはあまり出来がよくない
(15)	A 成果が出ていなくても、一定の時間の中で業務を行う B 一定の成果を出すためには、かける時間を惜しまない
(16)	A 成果よりも、仕事のプロセスが重要である B 仕事のプロセスよりも、成果の方が重要である
(17)	A 顧客の要求には、できる限り応える B 難しい顧客の要求には、応える必要はない
(18)	A 仕事は個人よりもチームを優先して行うものだ B 仕事はチームよりも個人を優先して行うものだ
(19)	A 個人が成長するためには、ある程度時間をかけて働く必要がある B 個人の成長と働く時間には関係がない
(20)	A マネジャーは日ごろから部下の家庭や生活のことを気にかける必要がある B 部下の家庭や生活のことについては、マネジャーはあまり関与しない方が良い
(21)	A ほかに人ができる仕事は、ほかの人に任せる B ほかに人ができる仕事であっても、できる限り自分で行う
(22)	A 家事や育児に関して、男性は主体的に行うべきだ B 家事や育児に関して、女性が中心に行うことはやむを得ない

本調査

Q36 ご自身の現在の仕事に対する意欲について、あてはまるものをお答えください。

高くない

あまり
高くない

どちらとも
いえない

比較的
高い

高い

Works Report 2020

「マネジメント行動に関する調査2019」 基本報告書

2020年4月発行

リクルートワークス研究所
プレイングマネジャーの新しい働き方プロジェクト

津田郁(プロジェクトリーダー／研究員)
金井あかり(アシスタント)

調査協力:株式会社インテージ

発行:リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
株式会社リクルート
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.