

メンバーのやる気を引き出すマネジメントが重要視される 「マネジメントに対する人事担当者与管理職層の意識調査 2024年」 の結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎淳以下、当社）は、企業の人事担当者150名、管理職層150名に対し、「マネジメントに対する人事担当者与管理職層の意識調査 2024年」を実施し、「マネジメント業務で難しいと思っていること、時間を使っていること」や「管理職としてのやりがい」など、調査結果から見える実態について公表しました。同調査は、2020年からスタートし今年で4回目となります。

【エグゼクティブサマリ】

- 企業組織課題のトップは「次世代の経営を担う人材が育っていない」（図表1）
- 人事担当者が管理職に期待していること、管理職層が重要だと考える管理職の役割のトップはともに「メンバーの育成」（図表2）
- 管理職層が難しいと思っていること、時間をつかっていることのトップはともに「メンバーの仕事に向けたやる気を高めること」（図表3）
- 管理職のやりがいは上位から「メンバーが成果をあげたとき」「メンバーが成長したとき」「メンバーが生き生きと仕事をしているとき」（図表6）
- 管理職として上手くいっている理由のトップは「メンバーが成長してきているから」（図表7）

* 詳細は調査レポート (https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001309/) を参照ください。
昨年実施した同調査のレポートは(https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001191/)をご参照ください。

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

HRD サービス開発部トレーニング開発グループ 主任研究員 木越 智彰

昨年度に引き続き、管理職の過重負荷についての課題意識は上位に上げられています。そして、本人としても負荷を感じている管理職が、難しいと感じ、かつ最も時間を使っていることは、「メンバーの仕事に向けたやる気を高めること」でした。

背景には、慢性的な人手不足の中で、今いるメンバーに最大限力を発揮してもらわなければ、組織としての目標を達成できない、という状況が想像できます。さらに、管理職の中で、メンバーのキャリア形成支援の役割認識がさらに高まっているのは、そうした状況において、メンバーが求めるキャリアと会社の意図とがすれ違った際に生じる離職リスクを最低限に抑えようとする意図の表われと感じ取れます。

このような背景から、メンバーと接することに重きを置き時間も費やしている管理職が、やりがいとしてメンバーの成長や成果をあげることは、ごく自然な流れなのかもしれません。



2024年9月24日

一方で、重要だと考えていることでは、担当部署の目標達成が5位に位置し、管理職としてのやりがいでも「担当組織が目標より高い成果をあげたとき」は4位とメンバー関連の項目に劣後しています。状況的に必要だからこそピープルマネジメントに時間を費やす、結果的にそれがやりがいに感じられてくる……という循環は一見するとポジティブな要素ですが、管理職としてうまくいっていることも「メンバーが成長してきている」と自己のマネジメントの評価指標もピープルマネジメントに偏りがちです。

ミドルマネジャーの役割は、仕事面でも人の面でも成果をあげることでありますから、管理職自身も、そしてそれをサポートする人事も過度にピープルマネジメントに偏った着眼をしていないかということは、このタイミングで振り返っても良いかもしれません。

2. 調査の結果

● 企業組織課題のトップは「次世代の経営を担う人材が育っていない」（図表1）

- ・ 人事担当者に会社の組織課題について尋ねたところ、割合が多い順に、1位「1.次世代の経営を担う人材が育っていない」、2位「2.ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」、3位「3.新価値創造・イノベーションが起こせていない」「4.難しい仕事に挑戦する人が減っている」「5.職場の一体感が損なわれている」という結果だった。
- ・ 同じ設問に対する管理職層の回答は、1位「1.次世代の経営を担う人材が育っていない」、2位「6.中堅社員が小粒化している」、3位「3.新価値創造・イノベーションが起こせていない」だった。

⇒人事担当者、管理職層ともに、本調査をスタートした2020年から毎年割合が上位の「1.次世代の経営を担う人材が育っていない」が1位に、また人事担当者では2022年の1位から2023年は5位に順位を落とした「3.新価値創造・イノベーションが起こせていない」が今回は3位となった。

また、前回2023年の調査で初めて1位となった「2.ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」は、今年も人事担当者で割合が高く2位となっている。管理職層では「6.中堅社員が小粒化している」が2位に、「4.難しい仕事に挑戦する人が減っている」「10.新人・若手社員の立ち上がりが遅くなっている」が4位となっており、前回から引き続きピープルマネジメントが課題として認識されている状況があるようだ。

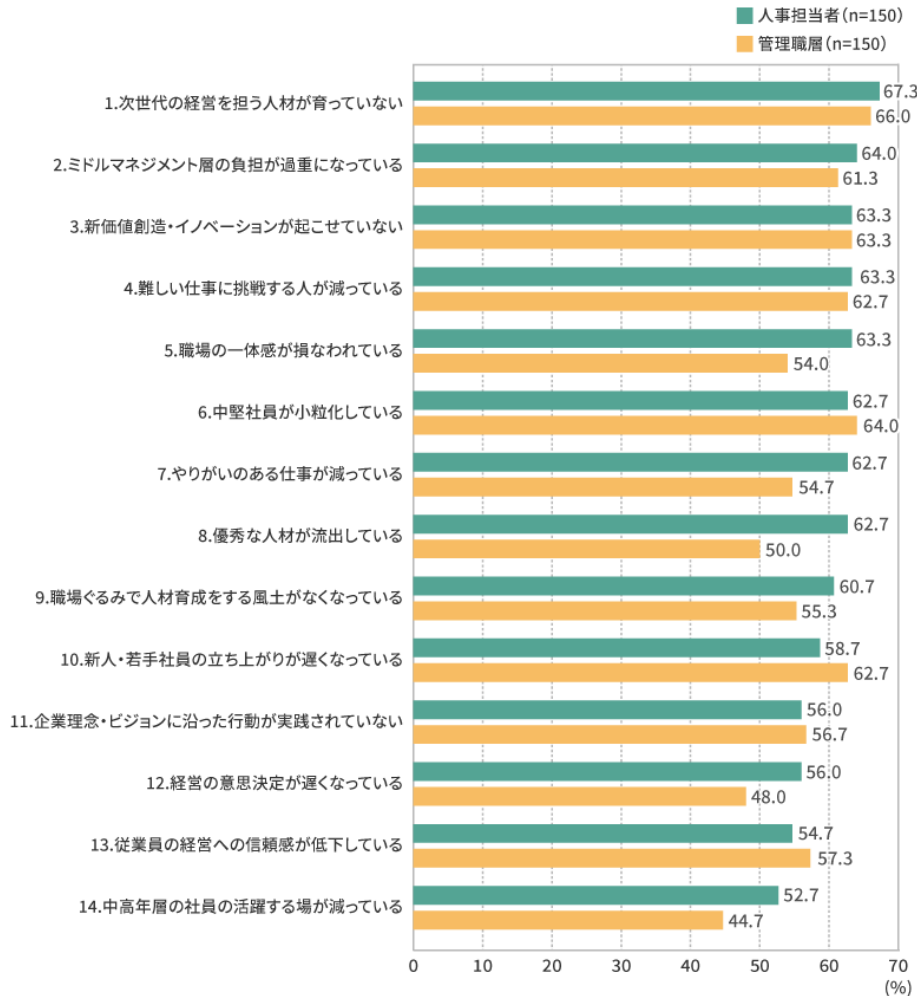
2024年9月24日

図表 1 会社の組織課題

Q：下記の項目それぞれについて、あてはまる程度をご回答ください。

(「よくあてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」の4肢から単一選択)

※グラフの%値は「よくあてはまる」と「ややあてはまる」の合計値



● **人事担当者が管理職に期待していること、管理職層が重要だと考える管理職の役割のトップはともに「メンバーの育成」(図表 2)**

- ・ 人事担当者に「管理職に最も期待していること」(3つまで選択)を尋ねたところ、割合1位の項目は、「1.メンバーの育成」だった。次いで、「2.メンバーのキャリア形成・選択の支援」「3.業務改善」が選ばれた。
- ・ 一方、管理職層に「管理職として重要な役割」(3つまで選択)を尋ねたところ、人事担当者と同様に1位は「1.メンバーの育成」だったが、2位「3.業務改善」、3位「2.メンバーのキャリア形成・選択の支援」と続いた。

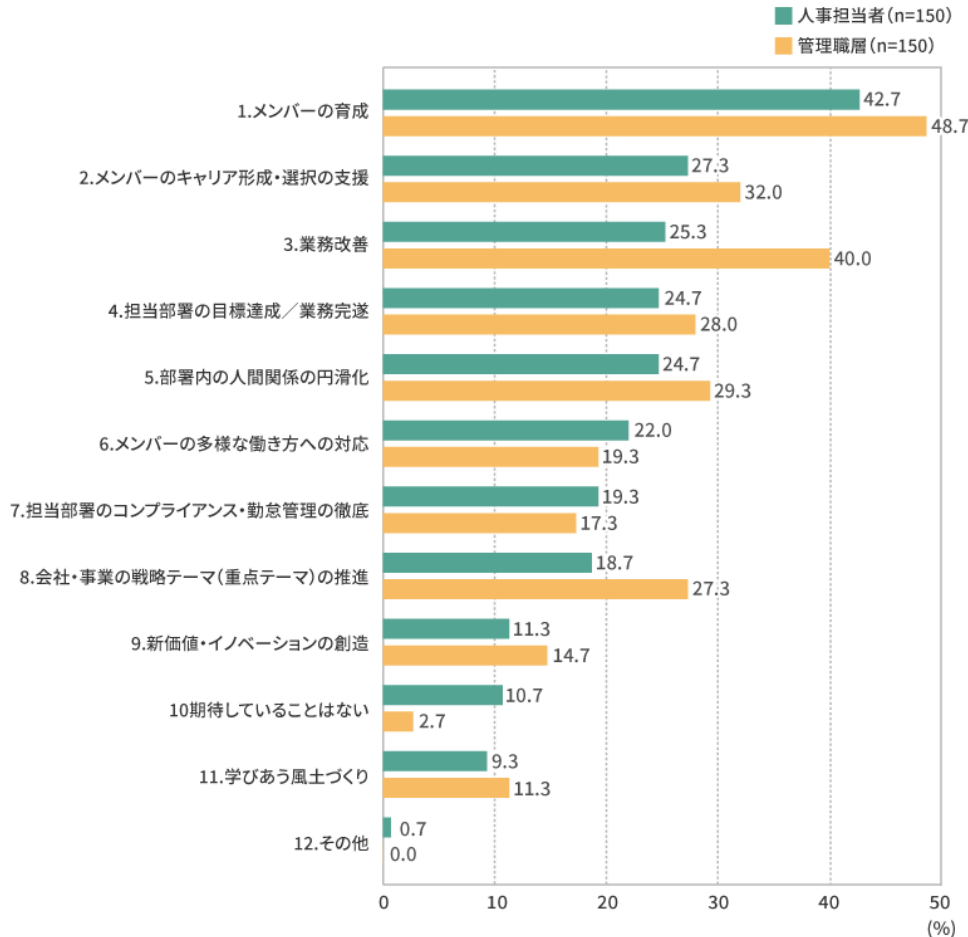
⇒これまでの調査結果と同様に「メンバーの育成」の役割認識は、人事、管理職層ともに最も高くなっている。また、前回調査の特徴として人事からの期待が高まっていた「メンバーのキャリア形成・選択の支援」について、今回の調査では管理職層でも「目標達成」を上回る3位となり、メンバーのキャリア支援に対する管理職層の役割認識にも変化があったと言えそうだ。

2024年9月24日

図表2 管理職に期待していること・管理職の役割

人事担当者へ Q：管理職（ミドルマネジャー）にどのようなことを期待していますか。お勤めの会社で、管理職に最も期待しているテーマを以下から選択してください。

管理職層へ Q：管理職としてあなたが重要だと考えている役割は何ですか。以下から選択してください。



● **管理職層が難しいと思っていること、時間をつかっていることのトップはともに「メンバーの仕事に向けたやる気を高めること」（図表3）**

- 管理職層に、「日々のマネジメント業務で難しいと思っていること」および「日々のマネジメント業務で時間を使っていること」について質問したところ、いずれにおいても「1.メンバーの仕事に向けたやる気を高めること」「2.メンバーの育成・能力開発をすること」の割合が高いという結果になった。

⇒難しいと思っていることでは、前回1位の「メンバーの育成・能力開発」が2位に順位を下げた一方、前回5位の「メンバーの仕事に向けたやる気を高めること」が1位となり、割合も56.0%と半数を超えていた。転職や副業、仕事以外の生活の充実を求めることがあたりまえの世の中となり、今いる職場にコミットさせることが難しくなっているというお話をよく伺う。そのようなことが上記の背景となっているのかもしれない。また、上記のようなビジネス環境の変化に伴う働き方の価値観の多様化に加え、自分よりも年上のメンバーをマネジメントする必要があるなど、メンバーのキャリア形成や仕事へのやる気に関するお悩みは今後増えていくかもしれない。

2024年9月24日

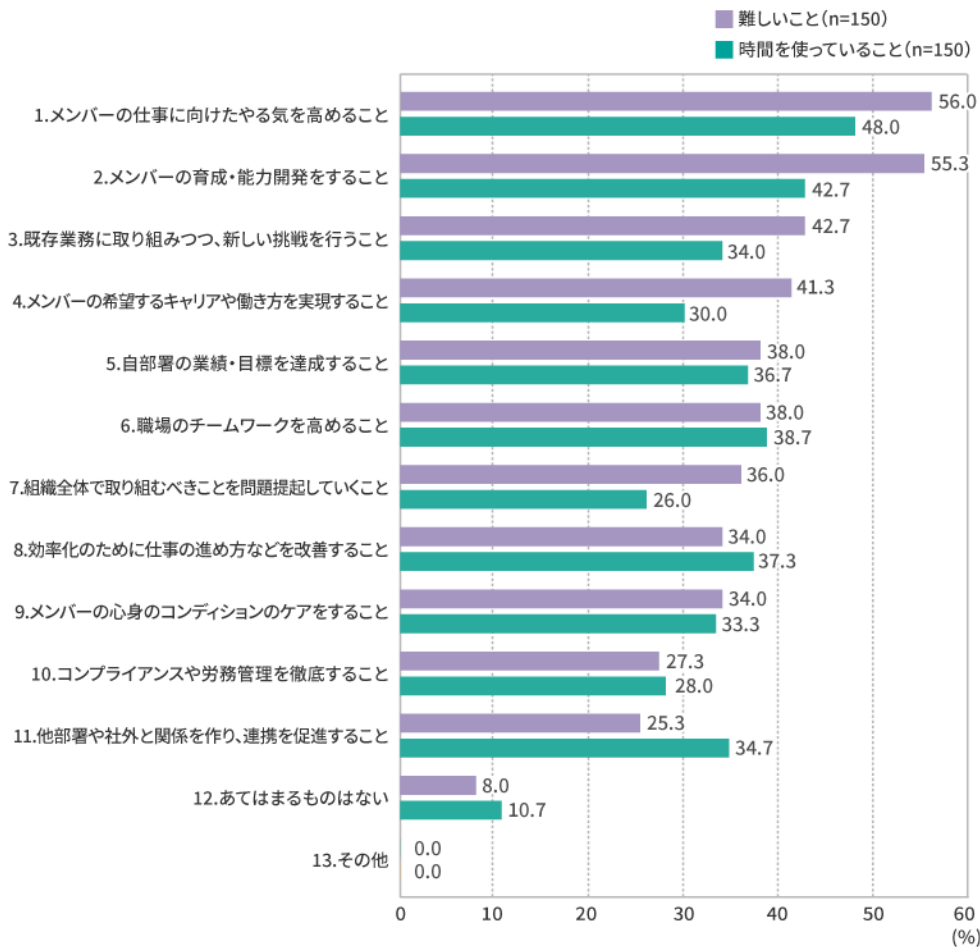
管理職の役割認識でも「メンバーの育成」や「メンバーのキャリア形成・選択の支援」が「担当部署の目標達成／業務完遂」を上回って選択されていたが、難しいと感じていることについても前回3位の「自部署の業績・目標を達成すること」は同率5位になっており、管理職自身が何を重要だと捉えるかにより、難しさを感じることも変化していることが伺える。

また、管理職層が難しいと思っていることで1位に挙がっていた「メンバーの仕事に向けたやる気高めること」が、時間を使っていることでも最も多く選ばれた。管理職層としてメンバーのモチベーションを上げる取り組みとして、例えば1on1などがあるが、メンバー1人あたり30分から1時間の時間を定期的に確保した場合、メンバーの人数によっては時間的な負担がかなり大きくなることが想像される。このように、管理職層にとってメンバーのモチベーション向上は重要なポイントであり、だからこそ、そこに時間を使っていることが分かる。

図表3 【管理職層】 マネジメント業務で難しいと思っていること、時間を使っていること

Q：日々のマネジメント業務で難しいと思っていることはありますか。以下からあてはまるものをすべてお選びください。（複数選択）

Q：日々のマネジメント業務でどのように時間を使っていますか。以下からあてはまるものをすべてお選びください。（複数選択）



- **実施を検討している管理職サポートのトップは「マネジメントに関する外部のコーチによる個別コーチング」**（図表4）
- ・ 人事担当者にすでに実施している管理職へのサポートを尋ねたところ、約4割の企業が「上司や人事

2024年9月24日

による個別サポート」「管理職の役割を認識してもらう昇格時研修」「メンバーの評価を行うための評価者としての研修」を行っていた。

- 一方、実施率が29.3%にとどまった「マネジメントに関する外部のコーチによる個別コーチング」については、これから実施を検討しているサポートでは最も割合が高くなっていた。

図表4 【人事担当者】すでに実施しているサポートと、これから実施を検討しているサポート

Q：以下から、すでに実施しているサポートをお選びください。また、これから実施を検討しているサポートをお選びください。（複数選択）

		必要とするサポート										人事担当者(n=150) (%)	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
		個別サポート 上司や人事による	管理職の役割を認識 してもらう昇格時研修	評価者としての研修	メンバーの評価を行うための 研修	昇格後、しばらくたった後の フォロー研修	知識のWebラーニング	マネジメントに関する マネジメントに関する ファイドバックを受ける機会	多面評価など部下から 受ける機会	管理職同士のマネジメントに 関する意見交換の場の設定	マネジメントに関する外部の コーチによる個別コーチング	その他	あてはまるものはない
1	すでに実施しているサポート	150	41.3	40.0	39.3	37.3	34.7	33.3	30.7	29.3	2.0	24.0	
2	これから実施を検討しているサポート	150	16.0	16.7	19.3	19.3	20.0	19.3	21.3	22.7	2.0	42.0	

※色付けセルは各項目の上位2位

- **管理職の負担軽減のために取り組んでいることのトップは「ITツールの導入」と「無駄な業務や非効率なプロセスの見直しや改善」で約4割の企業が実施（図表5）**
- 管理職の負担軽減のための取り組みとしては、約4割の企業で「ITツールの導入（38.0%）」や「無駄な業務や非効率なプロセスの見直しや改善（38.0%）」がすでに実施されており、「マネジメント業務の削減（26.0%）」がこれから実施を検討している取り組みで最も選ばれた。

⇒マネジャーの業務を他の人に分散させるのではなく、まずは業務の削減や効率化によって負荷を軽減させる傾向があるといえる。

図表5 【人事担当者】管理職の負担軽減のために取り組んでいること

Q：以下から、すでに取り組んでいることをお選びください。また、これから検討している取り組みをお選びください。（複数選択）

		人事担当者(n=150) (%)													
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	
		ITツールの導入	無駄な業務や非効率な プロセスの見直しや改善	管理職を補佐できる層の充実（チーム リーダーや主任・係長を増やすなど）	管理職の役割の分業化（仕事面の管理と 人の管理で担当する管理職を分ける）	1名当たりの部下人数の削減	管理職の人数の増強	メンバー層へのさらなる権限移譲	（部長への移管など） 管理職の役割の縮小	社内外へのアウトソース	（現場主導を可能にするなど） 管理職の裁量権を拡大	マネジメント業務の削減	その他	あてはまるものはない	
1	すでに実施している 取り組み	150	38.0	38.0	32.0	26.0	23.3	23.3	22.0	22.0	21.3	21.3	16.7	1.3	26.7
2	これから実施を 検討している取り組み	150	18.7	16.7	18.0	20.0	22.7	20.0	23.3	15.3	19.3	17.3	26.0	0.7	39.3

※色付けセルは各項目の上位2位

2024年9月24日

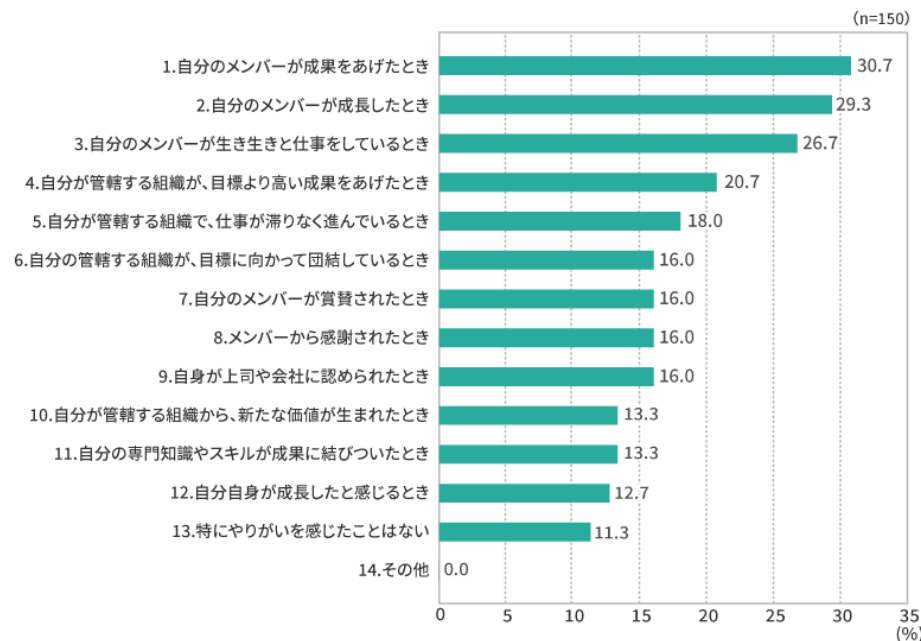
- **管理職のやりがいは上位から「メンバーが成果をあげたとき」「メンバーが成長したとき」「メンバーが生き生きと仕事をしているとき」(図表6)**

- ・ 管理職としてのやりがいでは、上位から「1.自分のメンバーが成果をあげたとき(30.7%)」「2.自分のメンバーが成長したとき(29.3%)」「3.自分のメンバーが生き生きと仕事をしているとき(26.7%)」の割合が高く、やりがいの中心がメンバーとなっていることが分かる。

⇒近年 1on1 ミーティングを実施する企業が増えているが、働き方の価値観の多様化やキャリア意識の高まりにより組織の求心力が下がるなか、「人を育てる」意識が管理職層にとって当たり前になりつつあることが伺える。

図表6 【管理職層】管理職としてのやりがい

Q：以下から、管理職としてのやりがいを感じることをお選びください。(3つまで)



- **管理職として上手くいっている理由のトップは「メンバーが成長してきているから」(図表7)**

- ・ 管理職として上手くいっている理由では、「1.メンバーが成長してきているから(31.3%)」「2.協力し合える職場づくりをできているから(26.0%)」の割合が特に高いという結果になった。

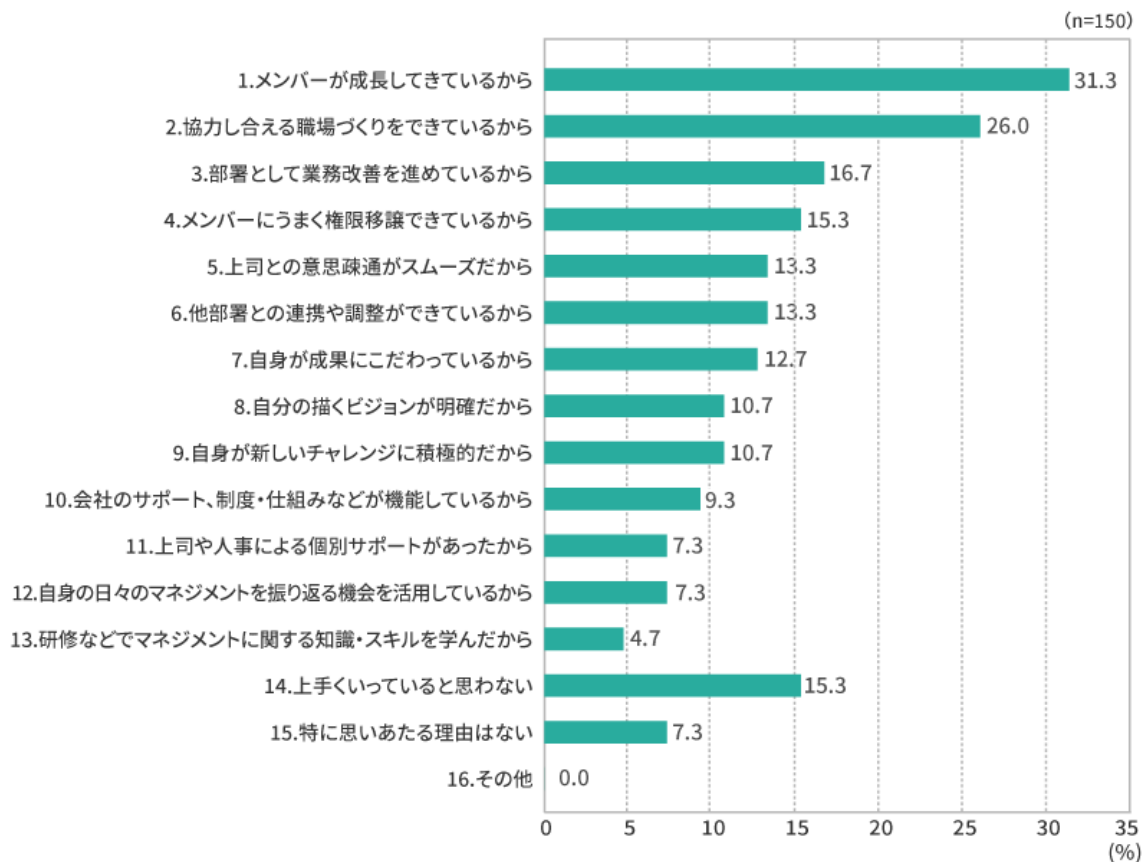
⇒前述の日々のマネジメント業務で時間を使っていることでは、2位が「メンバーの育成・能力開発をすること」、3位が「職場のチームワークを高めること」となっており(図表3)、時間を使って取り組んでいる「メンバー育成」と「協力し合える職場づくり」が、管理職として上手くいく理由にもなっていることが分かる。

メンバーとの1対1の育成に取り組むことは、管理職として当たり前のことと認識している人も多くなっている。その上で、職場のチームワークを高める働きかけにも目を向けることが、管理職としてより上手くいくポイントになるといえる。

2024年9月24日

図表7 【管理職層】管理職として上手くいっている理由

Q：以下から、あなたが管理職として上手くいっている理由だと思うものをお選びください。(3つまで)



● 管理職を続けている理由のトップは「給与・待遇面が優れているから」(図表8)

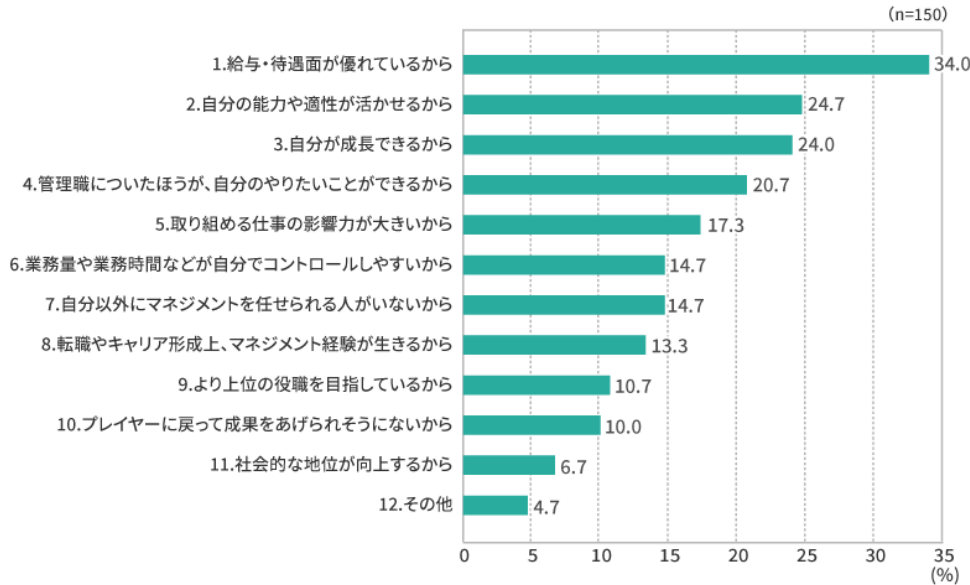
- ・ 管理職を続けている理由では、「1.給与・待遇面が優れているから (34.0%)」が1位となり、業務の難度や負担の大きさに対して、給与・待遇面での対価がないと続けることが難しい立場であると考えられる。
- ・ 2位以下は「2.自分の能力や適性が活かせるから (24.7%)」「3.自分が成長できるから (24.0%)」の順で割合が高かった。

⇒これまでの結果を踏まえると、管理職の仕事に対してある程度の手ごたえと適応感を持っていると言えそうだ。

2024年9月24日

図表8 【管理職層】管理職を続けている理由

Q：以下から、管理職を続けている理由をお選びください。(3つまで)



<調査概要>

対象	企業の人事担当者、管理職層
人数	300名(内訳：人事担当者150名、管理職層150名)
時期	2024年6月
方法	インターネット調査
属性分布	<p>【従業員規模100名以上】</p> <p>100～199名 15.7%</p> <p>200～399名 17.7%</p> <p>400～599名 10.3%</p> <p>600～999名 23.0%</p> <p>1,000名以上 33.3%</p> <p>【役職】</p> <p><人事担当者></p> <p>代表取締役(社長)・副社長 0.7%</p> <p>専務取締役・常務取締役・役員・取締役クラス 0.7%</p> <p>事業本部長・部長クラス 13.3%</p> <p>支店長・工場長クラス 0.7%</p> <p>課長クラス 26.7%</p> <p>係長・主任クラス 23.3%</p> <p>一般社員 34.7%</p> <p><管理職層></p> <p>事業本部長・部長クラス 36.0%</p> <p>課長クラス 64.0%</p> <p>【職種】</p> <p><管理職層></p> <p>経営企画 4.0%、販売・営業 26.7%、製造 10.0%、調達・仕入れバイヤー 2.0%、社業全般 2.0%、宣伝・マーケティング 2.0%、経理・財務・監査 6.7%、労務・総務 26.7%、情報システム・情報処理・システム 6.7%、研究・開発 4.7%、その他 8.7%</p> <p>【マネジメント経験年数】</p> <p><管理職層></p> <p>1年未満 4.7%</p> <p>1年以上～2年未満 3.3%</p> <p>2年以上～5年未満 10.7%</p> <p>5年以上～10年未満 22.0%</p> <p>10年以上 59.3%</p>

※図表・グラフの数値は、小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合があります。

3. 調査概要

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>