

2018年10月31日  
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

## 管理職 411 人に聞く「管理職の社外活動に関する実態調査」公表 仕事一筋ではない管理職が活躍？ これからの管理職の在り方とは 社外活動の充実が労働時間に非影響の傾向。職場での満足度・成果も高いと実感。

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：東京都品川区、代表取締役社長：藤島 敬太郎）組織行動研究所は、「管理職の社外活動に関する実態調査」を実施し、「管理職は、どのような社外活動をどれくらいの頻度で行っているのか」「社外活動は職場やマネジメント行動に対してどう役立っているのか」など、管理職の社外活動が職場に及ぼす影響について公表しました。

詳細は 10 月 11 日に公表した当社 Web サイトの調査レポート

([https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000701/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000701/)) からご参照いただけます。

### 1. 調査背景と結果のポイント

当社は、**2016年9月に「越境活動実態調査」**を実施し、社外活動への参加動機・学びの実態を尋ね、正社員として会社というコミュニティに所属しつつ、社外活動を通じてコミュニティを横断する「越境」経験を本業に生かしたい・生かせそうだと感じている越境経験者が 8 割近くに上ることを明らかにしました。

その後、**2017年10月に実施した「上司の社外活動に関する意識調査（『ボス充i』意識調査）」**では、社外活動が充実している「ボス充 i」上司の方が、若い部下には魅力的に映っていることが明らかになりました。

これらの調査結果を踏まえ、今回は社会人になった後に社外活動 ii を経験している課長相当の管理職を対象に、社外活動が職場や部下へのマネジメント行動に及ぼす影響を明らかにすることを試みました。なお、データ回収数の制約もあり、今回は男性のみに限定しております。

#### 【結果のポイント】

- (1) **職場やマネジメント行動への役立ち**として、部下育成、多様性理解・コミュニケーションの幅の広がり、その他態度・心構えに関する具体的な記述が確認できました【図表 4】。
- (2) **「ボス充」群の方が仕事だけでなく部下のプライベートも含めた関係性を志向**しています。【図表 8-1】
- (3) **働くことに関する価値観のうち、ワーク・ライフ・バランスについて、「ボス充」群は、趣味・家庭重視でありながら、打ち込める仕事であれば仕事中心の生活になることをいとわないという傾向**も強いことが明らかになりました。実際に、**平均的な月間労働時間について、両群で差は見られませんでした。職場での適応感（満足度・成果実感）については、いずれの項目も「ボス充」群の方が高い傾向**となりました。【図表 8-3】

### 2. 組織行動研究所のコメント —仕事一筋ではない管理職が職場をポジティブにする—

仕事と社外活動との関係性については、学術領域において、かつてはワーク・ライフ・コンフリクトというように、ネガティブなものとして扱われていました。次第にポジティブな側面にも注目が集まるようになり、従業員自身だけでなく、仕事や職場にも良い影響を及ぼし得ることが分かってきています。本調査では、管理職の生の声をもとに、社外活動が職場やマネジメント行動にポジティブな影響を及ぼしていることが示唆されました。多様化する部下をマネジメントするなかで管理職の多様な社外経験が生かされ、また、管理職のマネジメント経験が社外活動を通じて社会に還元される。その循環は、働き方の未来を考える上でもポイントの 1 つになるのではないのでしょうか。

i 「ボス充」とは、上司が生活を楽しみ、社外活動が充実している状態のことを表した弊社による造語です。

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/boss/about.html>

ii 社外活動とは、「社会福祉、文化振興、災害復興などのボランティア活動」「学校、PTA、自治会の役員などの地域貢献活動」「セミナー・勉強会・研究会」「ビジネススクール・大学院」「副業・兼業（起業含む）」「政治活動」「趣味・スポーツなどのスクールやコミュニティ」「育児」「介護」などを指します。

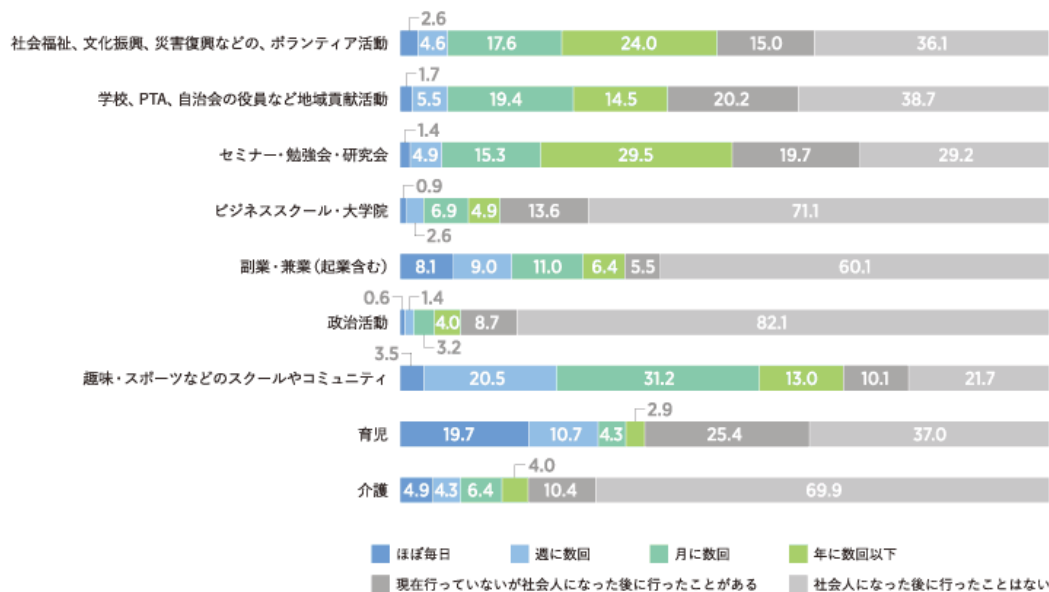
## 3. 調査結果サマリー

### ● 社外活動の実態

- ・「趣味・スポーツなどのスクールやコミュニティ」の選択率が最多となり、「育児」「副業・兼業（起業含む）」「地域貢献活動」「ボランティア活動」「セミナー・勉強会・研究会」がそれに続きました。
- ・始めたきっかけ・理由としては、面白そう・ネットワークづくり・社会貢献が3大理由としてあげられます。

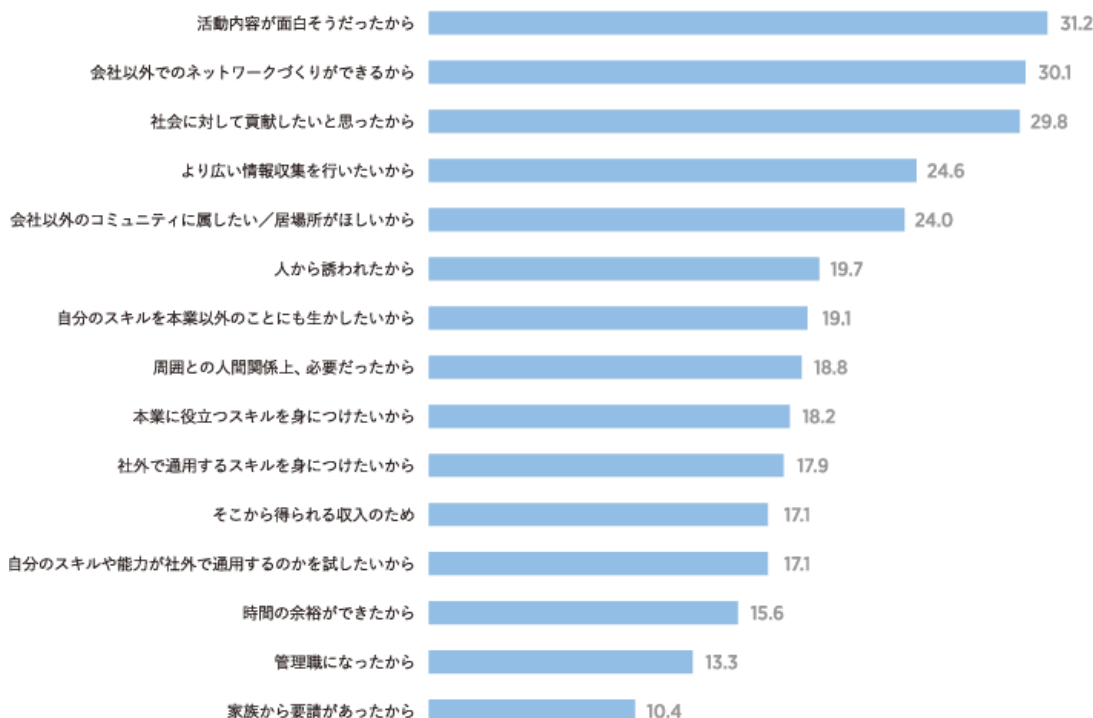
図表 2 取り組んでいる社外活動の内容・頻度 <n=346/%>

あなたは、現在の正社員として勤務している会社での就業以外に、以下のような活動を行っていますか。



図表 3 社外活動を始めたきっかけ・理由 <複数回答/n=346/%>

社外活動を始めたきっかけ・理由は何でしたか。



## ● 職場やマネジメント行動への役立ち

・部下育成、多様性理解・コミュニケーションの幅の広がり、その他態度・心構えに関する具体的な記述が確認できました。

・社外活動のきっかけとして「人から誘われたから」(19.7%)、「家族から要請があったから」(10.4%)と、自ら積極的に始めたものではないケースも一定数存在しました。積極的に始めたものではないが良かったこととして、地域貢献活動に関する記述が最も多く、ボランティア活動や趣味・スポーツに関するものも含め、前向きなコメントが複数見られました。

図表 4 職場やマネジメント行動に役立っていること <自由記述回答より抜粋>

あなたがやっている社外活動の経験のなかで、職場や、ご自身のマネジメント行動に役に立っていることがあれば、どのような社会活動がどのような点で役に立っているのかを教えてください。

部下育成 (コメント例)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児の経験が役に立っています。子どもと関わることで、子どもの心をいかに満たすかがとても重要だと感じています。部下に接するとき、いかに部下のやる気を引き出すか、ととてもよく似ています。(35歳)</li> <li>● 小学生のやる気を引き出す工夫が職場でのマネジメントに役立っている。(53歳)</li> <li>● 奉仕活動で、相対する人の立場に立ってものを考える習慣が付き、部下を指導する上で気持ちに余裕が生まれ、ギャップが埋まった。(56歳)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● いろんな人の個性に触れることで部下の良い面が見れるようになった。(47歳)</li> <li>● 子どもに対する指導の仕方が仕事の成果が上がらない社員に接するときの態度と変わらないと気づき、私自身の考え方、行動に大きな影響を与えた。(45歳)</li> <li>● あまり知識のない人にどのように教えると効率的か、何が足りないと伝わらないかがある程度分かるようになった。(52歳)</li> <li>● 本業では部下が1人ですが、社外活動では30人程度のリーダーなのでそのマネジメントが本業に役立っている。(48歳)</li> </ul>
多様性理解・コミュニケーションの幅の広がり (コメント例)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多種多様な考え方や生き方があることを実体験として理解できたと同時に、現在の職場で新たに触れる事象に対して驚きや戸惑いを感じなくなった。(57歳)</li> <li>● 多様性を受け入れること、個人個人の特性を尊重すること。(48歳)</li> <li>● 部下など特に自分より弱い立場、状況にある人を思いやるようになった。(50歳)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年齢差がある人たちとのコミュニケーション術の会得。(56歳)</li> <li>● 相手への伝え方の幅が広がったと感じている。(51歳)</li> <li>● 地域の小学生を対象にした会(親父の会)でイベントの実施に参加している。背景が違う方と意見をすり合わせることは言葉の定義を合わせるころから始まる。阿吽の呼吸ではなく、丁寧に自分の言葉をメンバーに伝えることを意識した。(45歳)</li> </ul>
その他態度・心構え (コメント例)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相手の立場をよく考えて行動するようになった。我慢強くなった。(52歳)</li> <li>● 対人関係で辛抱することや心広く構えることを子育てを通じて一層深く学んだ。(46歳)</li> <li>● 周りの人に寛容になった。(42歳)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分が参加することで他者が社会活動に参加することを容認、奨励しやすくなった。(47歳)</li> <li>● 部下もそれぞれプライベートな時間や問題をもっているのだと寛容になることができた。(34歳)</li> </ul>

図表 5 積極的に始めたものではないが良かったこと <自由記述回答より抜粋>

会社や家族から要請があった、誘われて何となく始めたというように、ご自身の意志で積極的に始めたものではないものの、やっていて良かったと思えるものがあれば、その内容や、良かったと思える理由について、教えてください。

コメント例	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボランティアについて、最初は乗り気でなかったが、参加してみたところ視野が広がる感じがして良いと思った。(41歳)</li> <li>● 知人に誘われて行ったボランティアで、いままで出会えなかった人たちと出会えた。(47歳)</li> <li>● 趣味に関する活動はプライベートが充実するので、仕事にもメリハリが出て、日々の生活に張りが出るので良かったと思います。(43歳)</li> <li>● 時間の使い方をよく考えるようになり、効率的な生活を送ることができる。(51歳)</li> <li>● 妻に誘われて障害のある子どもたちの支援活動に参加した。初めは自分が何ができるのか、何もできないのではないかと不安だったが、自分の専門性を生かすことができ、また子どもたちの頑張る姿を見て涙が出るほど、感動した。(48歳)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツ指導ボランティア。人に教えることの難しさを知ると同時に、教えることによって成長が実感できたときの喜びを知った。(52歳)</li> <li>● 近所の老人ホームの庭師のヘルプです。水やりなどですが……。高齢者の方とお会いすると、離れて暮らしている母を思い出し、家族を大事にしたいって思えるようになったからです。(43歳)</li> <li>● 育児を経験して子どもの気持ちが理解できるようになるとともに、若者の気持ちもだんだん理解できるようになってきたから。(48歳)</li> <li>● 本業とはまったく正反対の内容だからこそ、本業では気づかないことや出会えない人との人間関係など、いまとなっては財産といえるほどになっていると感じます。(48歳)</li> <li>● 人間関係が広く構築された。社内の凝り固まったものの考え方などが改められた。(45歳)</li> </ul>

# ご参考資料

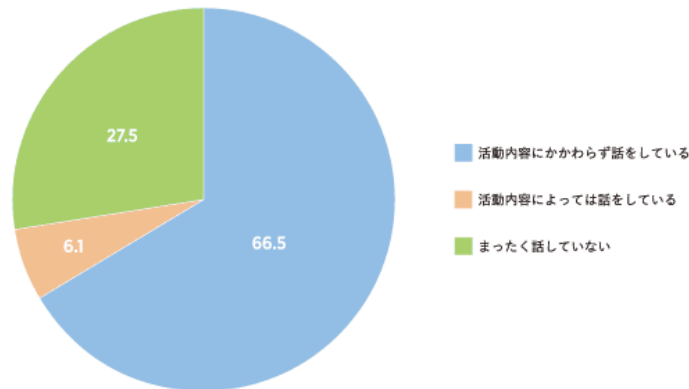
## ● 部下との対話

・管理職は部下に対してどれくらい自分の社外活動の話をしているかについて、3分の2が部下に「活動内容にかかわらず社外活動について話をしている」を選択しました。

・話をする理由としては「部下との人間関係が円滑になるから」が、話をしない理由としては「プライベートなことまで話す必要はないと思うから」が最多となりました。

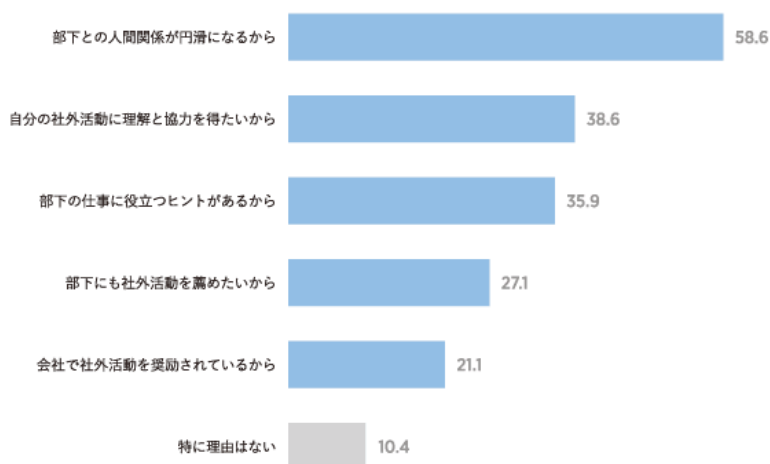
図表 6-1 自分の社外活動に関する部下との対話 実施状況 <n=346/%>

あなたは、ご自身の社外活動について、直属の部下に話していますか。



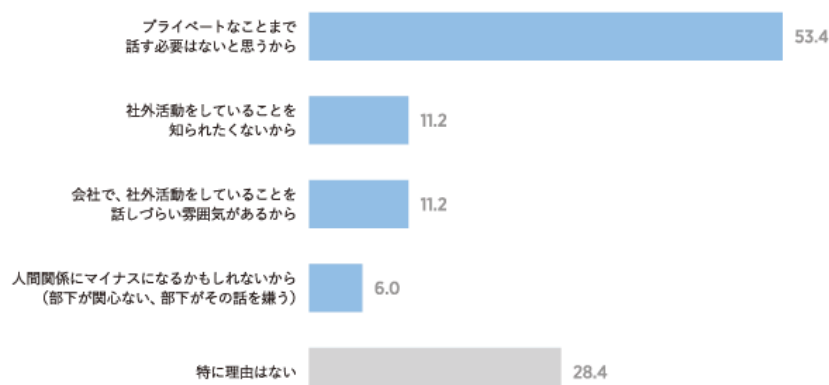
図表 6-2 自分の社外活動について部下と話をする理由 <複数回答/n=251/%>

なぜ部下にご自身の社外活動について話をするのですか。



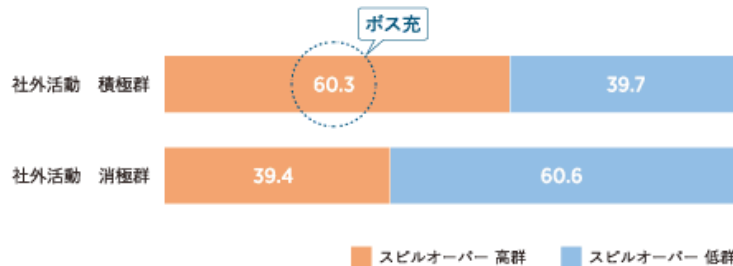
図表 6-3 自分の社外活動について部下と話をしない理由 <複数回答/n=116/%>

なぜ部下にご自身の社外活動について話をしない/話をしない活動内容があるのですか。



- 社外活動が充実している管理職（以降「ボス充」群）の特徴
  - ・ 社外活動が充実していて（社外活動「積極群」:「月数回」の活動が1つでもある）、プライベートから仕事へのポジティブな効果を認識している群（スピルオーバー高群）を「ボス充」群とし、それ以外を「ボス充でない」群としました。
  - ・ 管理職の社外活動に対し、「やった方がいい」の選択率が「ボス充」群は79.0%に対して「ボス充でない」群は57.8%となり、「ボス充」群の方がポジティブな考えが確認されました。
  - ・ 自分の社外活動を部下に話しているかどうかは、「ボス充」群74.9%、「ボス充でない」群56.6%と、「ボス充」群の方が高い結果となりました。管理職としての行動や考えについては、「ボス充」群の方が部下とプライベートも含めた関係性を志向していました。
  - ・ 管理職が社外活動を行うことに対する会社・職場の考え方に関して、「ボス充」群の職場環境の方が、仕事や職場へのプラスの効果、社会の役に立つもの、本人の学びにつながるものであることが望ましいとされていることが明らかになりました。
  - ・ 本人が感じる職場への適応感（満足度・成果実感）、職場の心理的安全性は、「ボス充」群の方がいずれも高いことが明らかになりました。

図表 7 「ボス充」群の認定 <n=411/>

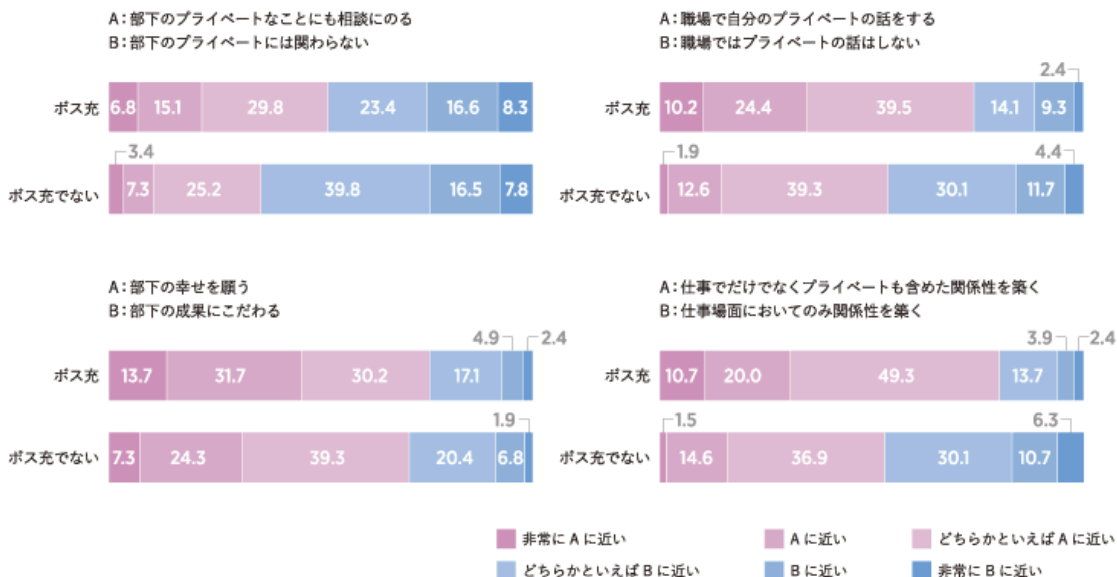


※社外活動「積極群」:「月数回」の活動が1つでもある 「消極群」:「月数回」の活動が1つもない  
 ※スピルオーバー  
 「プライベートでの経験が仕事でも生かされている」「プライベートが充実していると、仕事にも前向きになれる」「プライベートでの経験が、職場にプラスの影響を及ぼしている」3項目の平均値(6件法・ $\alpha=0.72$ )を中央値で「高群」「低群」に二分

図表 8-1 「ボス充」群の特徴 管理職としての行動や考え

<全体 n=411・「ボス充」 n=205・「ボス充でない」 n=206/>

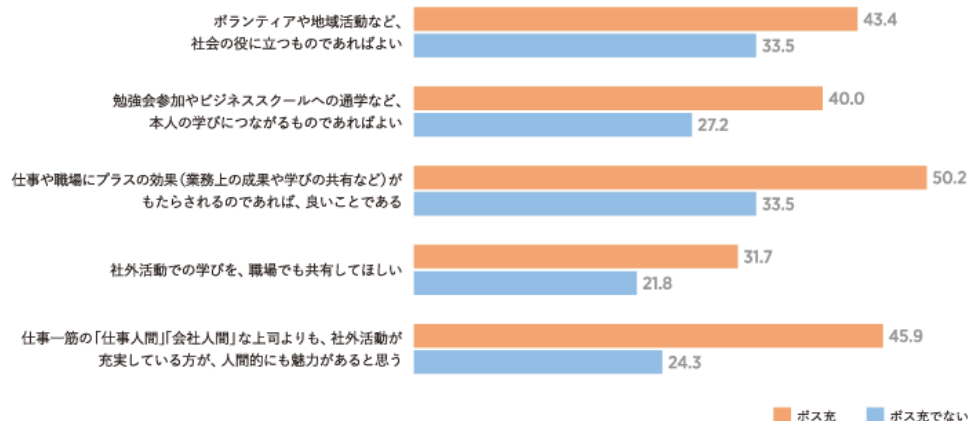
現在のあなたの行動や考え方として、以下それぞれの項目に対して、A、Bのどちらの特徴に近いですか。



図表 8-2 管理職が社外活動を行うことに対する会社・職場の考え方

<複数回答/全体 n=411・「ボス充」 n=205・「ボス充でない」 n=206/>

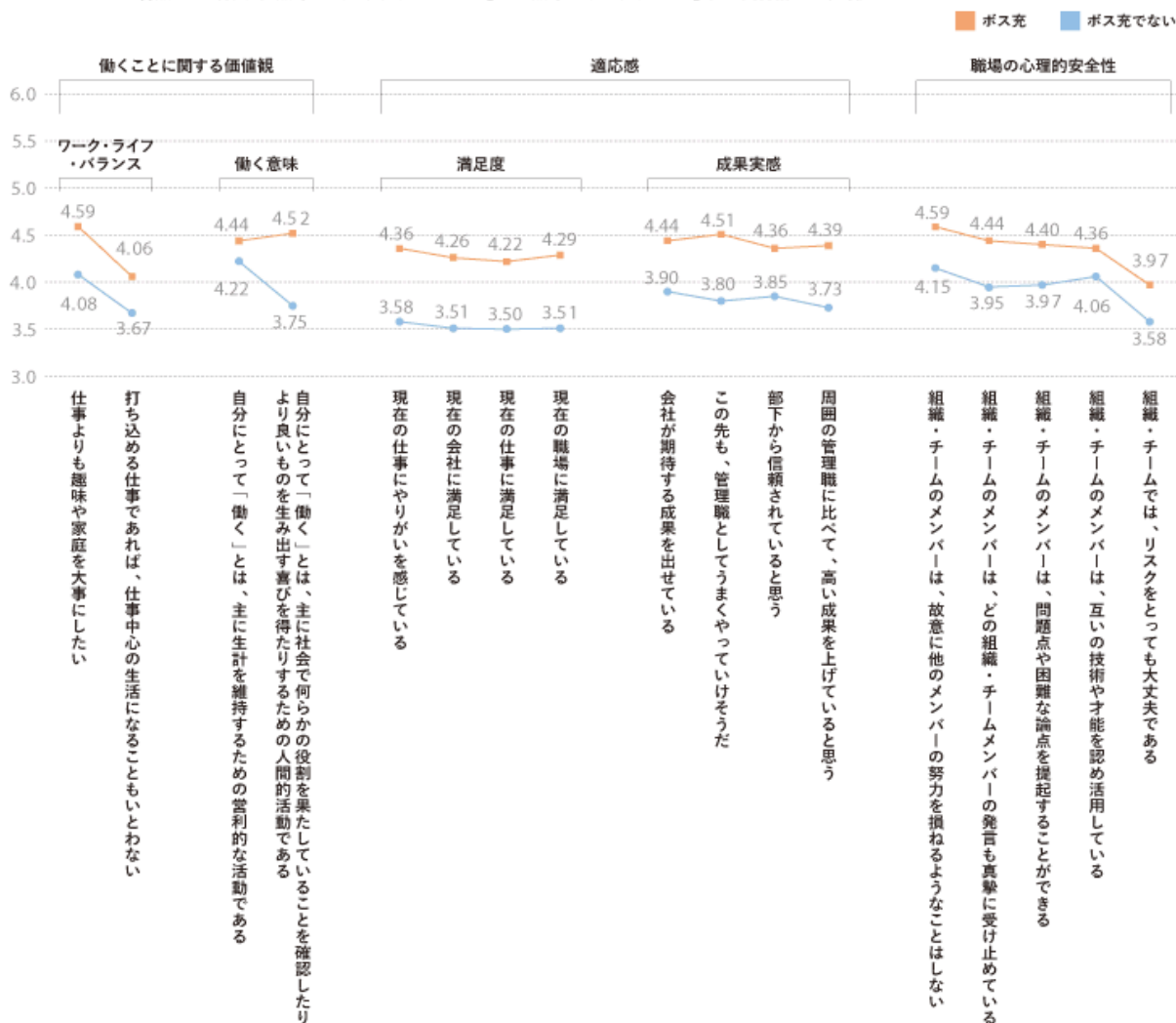
あなたがお勤めの会社や職場では、管理職が社外活動を行うことについて、どのような考えをおもちの方が多いですか。



図表 8-3 働くことに関する価値観・適応感・職場の心理的安全性

<複数回答/全体 n=411・「ボス充」 n=205・「ボス充でない」 n=206/>

※得点は、6件法(1点「まったくあてはまらない」～6点「とてもあてはまる」)の回答結果の平均値



## 4. 調査概要

調査目的	管理職の社外活動の実態と職場に及ぼす影響を明らかにすること
実施期間	2018年6月
調査対象	<p>社会人になった後に社外活動の経験がある、部下をもつ課長相当の男性管理職 411名</p> <p>※勤務先の従業員規模は300名以上</p> <p>※管理職経験は半年以上</p> <p>※社外活動とは、ボランティア活動、地域貢献活動、セミナー・勉強会、ビジネススクール、副業、政治活動、趣味・スポーツなどのスクールやコミュニティ、育児、介護など</p> <p>※現在は社外活動を行っていない人も15%程度含まれるように回収</p>
調査方法	インターネット調査
調査内容	現在の社外活動状況、社外活動についての部下との対話、社外活動を始めたきっかけ、活動後の変化、社外活動に対する考え方など

## 5. 関連調査

- ・越境活動経験者の社外活動からの学びとは  
[https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000544/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000544/)
- ・上司の社外活動に関する意識調査（「ボス充」意識調査）  
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/report/individual2.html>