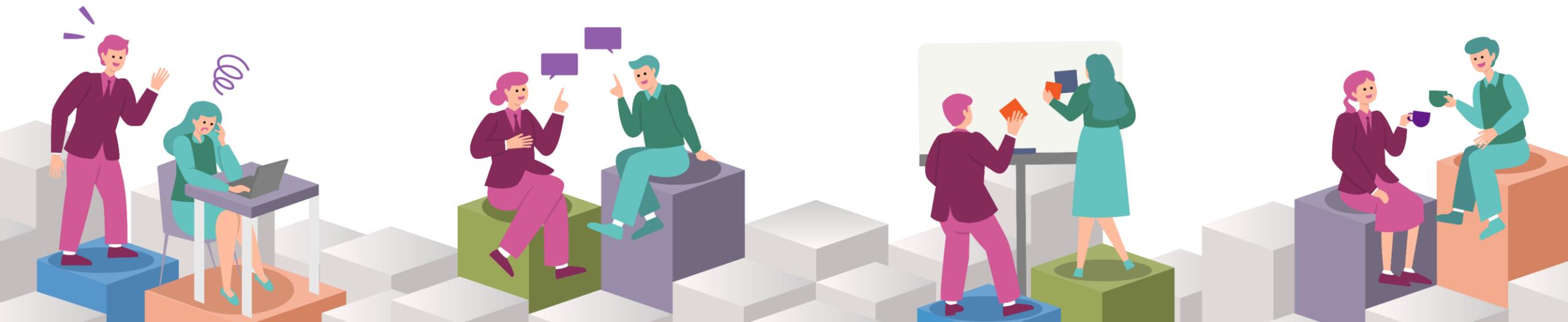


Works  
Report

2026

# 組織の持続的な運営を支える マネジャーのケア行動

—データで読み解く実態と課題—



## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

人的資本経営の進展や働き方の多様化、さらにメンタルヘルスなどの心理的課題への対応拡大を背景に、マネジャーには部下一人ひとりに寄り添った対応として、「ケア行動（部下の個性や状況を踏まえた、細やかな配慮や支援）」がこれまで以上に求められるようになっている。

マネジャーのケア行動が重要となる背景

人的資本経営の進展

エンゲージメントやウェルビーイングと企業価値の直結  
メンバーの状態把握・支援の要としてのマネジャーの役割拡大

多様化する従業員への個別対応

ジェンダー・世代・働き方・ライフイベントによる部下の状況の多様化  
制度の整備に加えた個別の対話・共感・配慮の必要性の高まり

心理的課題への対応の増加

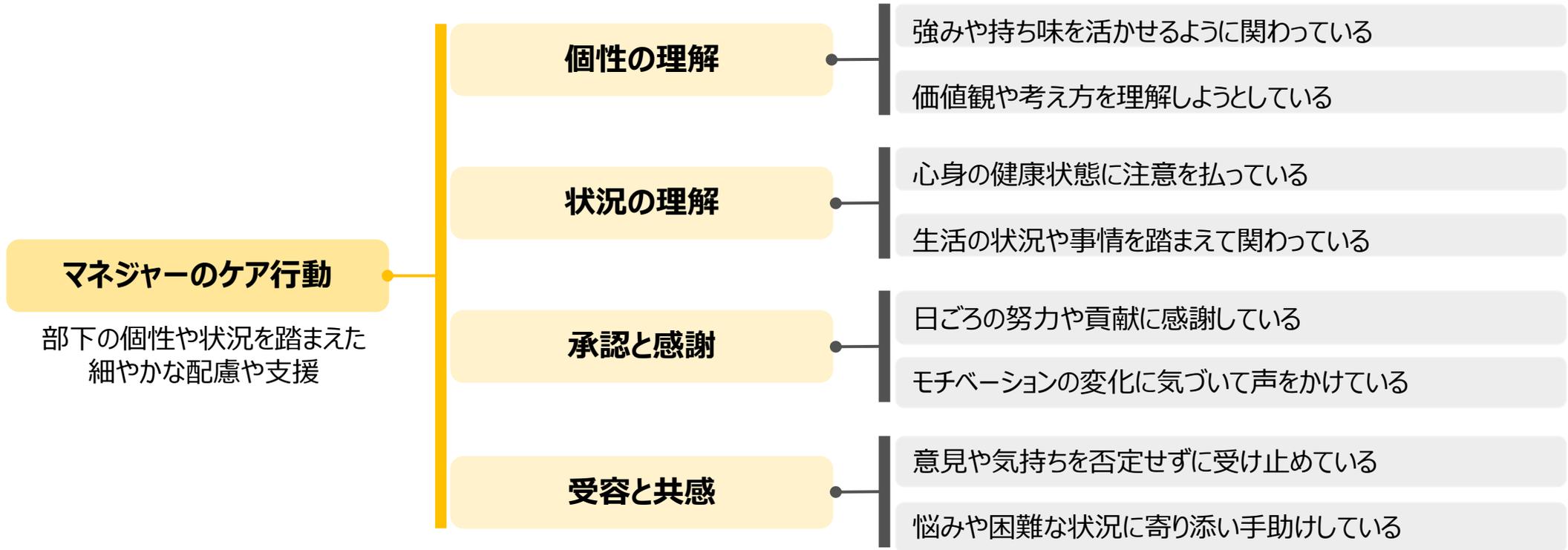
メンタルヘルス・ハラスメント防止・合理的配慮など現場の対応範囲の拡大  
最初の相談窓口としての心理面への気づき・丁寧な関わりの重要性の高まり

マネジャーのケア行動

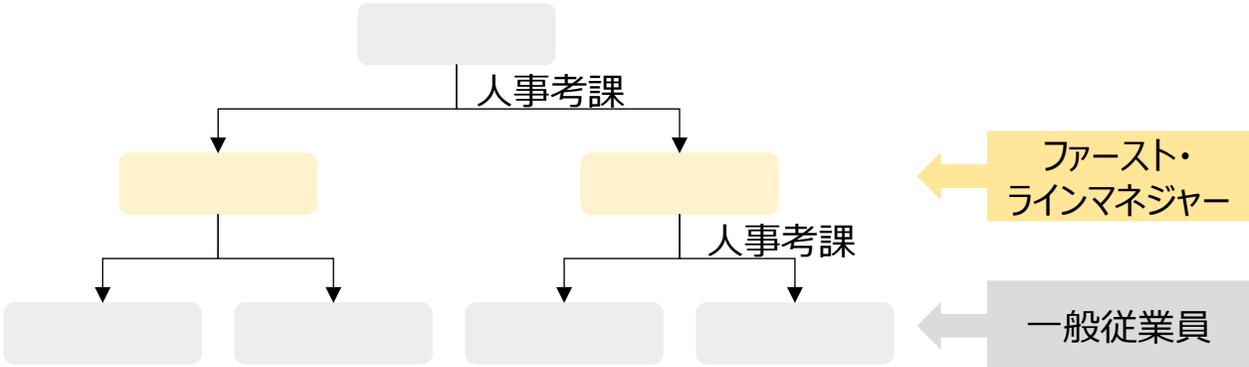
部下の個性や状況を踏まえた、  
細やかな配慮や支援

本調査において、マネジャーのケア行動とは、「部下の個性や状況を踏まえた、細やかな配慮や支援」と定義する。また、先行研究やマネジャーへのヒアリングを踏まえて、「個性の理解」「状況の理解」「承認と感謝」「受容と共感」の4つの観点から整理された。

マネジャーのケア行動の分類と構成要素



※探索的因子分析の結果、1つの因子にまとまった。上記分類は尺度作成時に理論的に行ったものである。

調査名称	リクルートワークス研究所「『マネジャーのケア行動』に関する定量調査」
調査目的	① マネジャーが日々行っているケア行動の実態を捉える ② マネジャーのケア行動が部下・組織・マネジャー自身に与える影響を検証する ③ マネジャーのケア行動を持続可能なものにする組織的支援のあり方を明らかにする
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2025年12月1日～12月5日
調査対象者	以下の条件を満たす民間企業の管理職（ファースト・ラインマネジャー） 計1,000名 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員規模300人以上</li> <li>・ マネジメント経験年数5年以上</li> </ul> 
実施主体	リクルートワークス研究所

引用について：本調査を引用いただく際は出典を明示してください。出典の記載例：リクルートワークス研究所「『マネジャーのケア行動』に関する定量調査」

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

## ① 8割のマネジャーがケア行動の重要性を認識し、日常的な取り組みとして広く浸透している。

今日、マネジャーのケア行動はマネジメントにおける付随的な活動ではなく、日常的な活動となっている。調査の結果、81%ものマネジャーがケア行動を重要だと認識しており、具体的な行動すべてにおいて約7割が日常的にこれらを実践している実態が明らかになった。過去5年間で、特に育成や評価・フィードバックといった個別対応が求められる場面において、ケア行動の必要性は顕著に増加している。

## ② 適切なケア行動の実践はマネジャー自身の業績や仕事の充実感と正の関連を持つ。

ケア行動を積極的に行うマネジャーほど、自らの業績目標を達成できていると感じ、仕事に充実感を持つ傾向がある。部下への関わりは負担にもなり得るが、それ以上に「自分の仕事にも返ってくる」という構図が調査から確認された。さらに、この効果はマネジャー個人にとどまらず、チームや組織全体の成果にも波及する可能性が示唆されている。

## ③ しかし、表面的な感情対処はマネジャーを疲弊させ、仕事の充実感を奪う。

ケア行動は感情労働の側面を持ち、マネジャーが自らの感情をどう扱うかによって結果が分かれる。本心を抑えて表面的な態度を取り繕う「表層的な感情対処」を伴うケア行動は、マネジャーを情緒的消耗へと追い込み、仕事の充実感を低下させる。一方で、相手を理解し納得して関わろうとする「深層的な感情対処」を伴うケア行動は、情緒的消耗との関係が限定的で、仕事の充実感を押し上げる。

## ④ 持続可能なケア行動の鍵は、組織的な「環境調整支援」の徹底にある。

マネジャーがケア行動を健やかに持続させるには、組織による実効性のある支援が不可欠である。相談相手の確保や裁量の付与はある程度普及しているが、バーンアウトを防ぐ効果が確認された「業務量やリソースの調整（環境調整支援）」の実施率は34.3%と依然として低い。現場任せを脱し、組織として物理的な負荷を調整する仕組みを整えることこそが、これからのマネジメントを支える鍵となる。

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

過去5年間で、マネジャーは「事業環境」と「人材課題」の双方への対応を迫られ、役割が急拡大している。これにより、「組織の守り・効率化」と「部下一人ひとりへの個別対応」の双方向で仕事の労力や要する時間が増大している。

### ① マネジメント業務に影響を与えている環境要因の変化

- 事業面の環境要因（全6項目）では、コンプライアンス／ガバナンス対応（「増えた」73.0%）と、AI・デジタル導入対応（同68.4%）が突出している。
- 人材面の環境要因（全4項目）では、人手不足（同61.8%）、メンタルヘルス（同60.0%）、働き方の多様化（同57.4%）など、部下一人ひとりへの個別対応を増やしやすき要因が並ぶ。

### ② 注力しているマネジメント業務の変化

- 具体的なマネジメント業務（全14項目）の観点で見ると、「業務プロセスを改善する」「業務遂行を支援・管理する」「リスクを予防・管理する」がいずれも過半数を超えており、マネジャーは守りと効率化の仕事に多くの時間と労力を費やすようになっている。
- 同時に「部下の育成・能力開発を行う（同53.9%）」「部下の評価・フィードバックを行う（同50.3%）」も増えており、部下一人ひとりへの個別対応が重なることで、全体的にマネジャーの仕事は拡大傾向にあることが分かった。

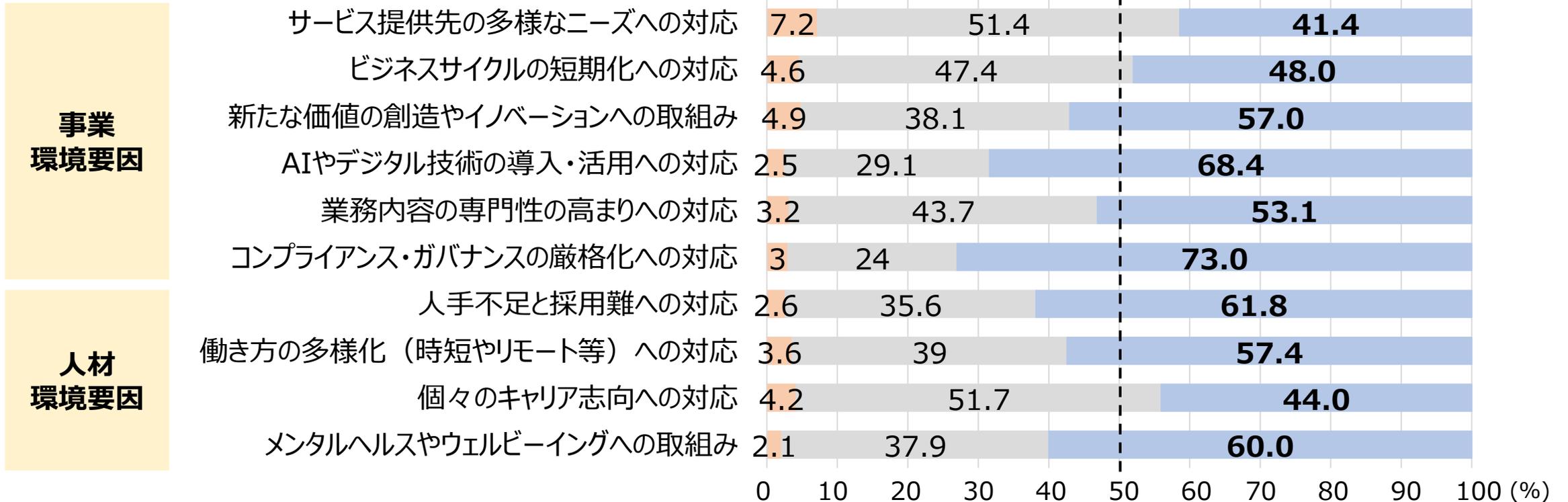
### ③ マネジメント業務の変化の背景にある要因

- 環境要因の変化とマネジメント業務の変化には相関がみられる。
- 事業面では、イノベーション対応の増加といった環境要因は業務プロセス改善、コンプライアンス強化といった環境要因はリスク予防・管理と結びつく。人材面では、メンタルヘルス対応といった環境要因は部下の育成・能力開発や評価・フィードバックを押し上げ、キャリア志向への対応といった環境要因はキャリア開発支援だけでなく経営理念・ビジョン浸透とも連動していることが分かった。

過去5年間で環境変化への対応が増えたと感じるマネジャーは多く、コンプライアンスの厳格化やAI導入対応が目立つ。加えて、人手不足やメンタルヘルスなど人材面への対応も増え、事業と人材の両面でマネジャーに対する期待が高まっている。

マネジメント業務に影響している環境変化（過去5年間）

■ 減った ■ 変わらない ■ 増えた

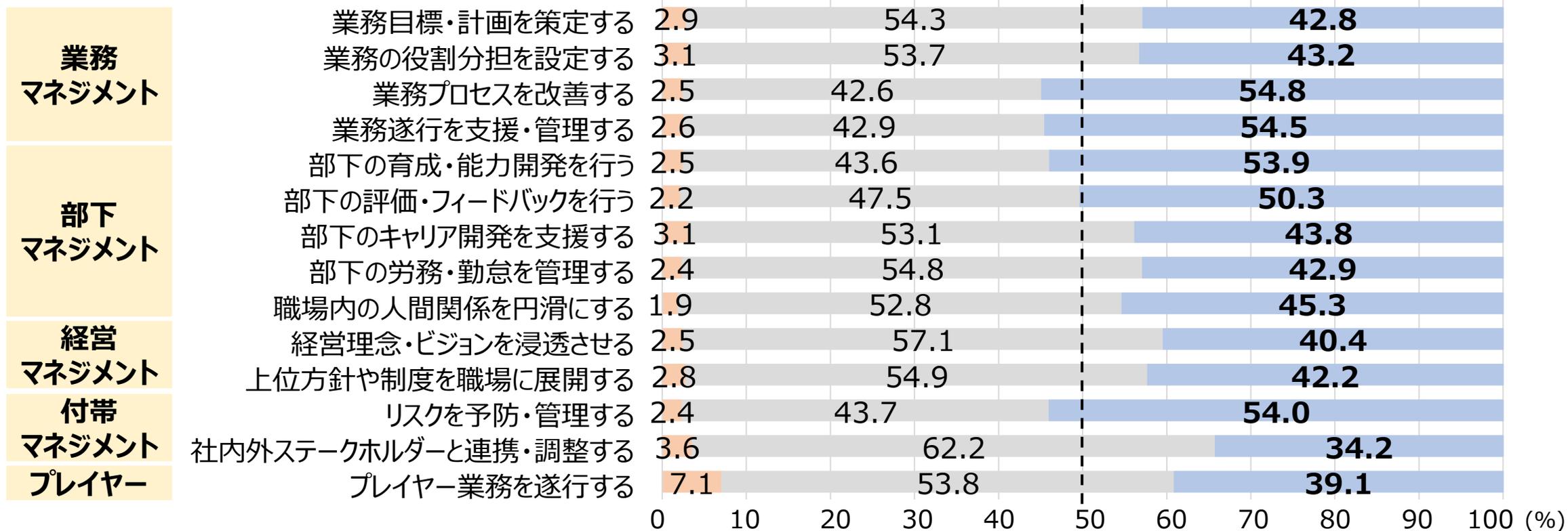


※集計上、「やや減った」「減った」を「減った」、「やや増えた」「増えた」を「増えた」としている。なお、合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

過去5年間でマネジメント業務に費やす時間と労力は全般に増している。業務改善やリスク管理など守りと効率化に加え、育成・評価といった部下マネジメントも増加しており、マネジャーの役割は多方面へ拡大し続けている。

マネジメント業務別の時間・労力の変化（過去5年間）

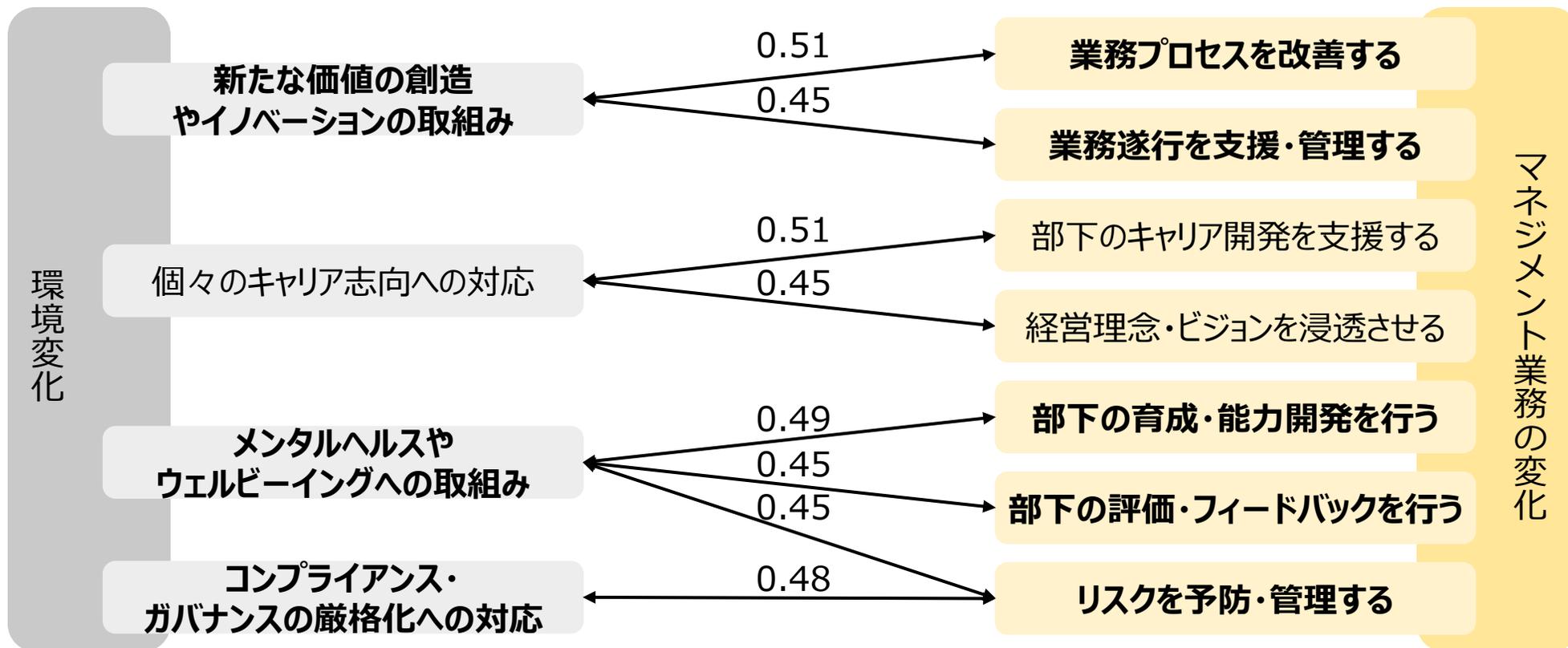
■減った ■変わらない ■増えた



※集計上、「やや減った」「減った」を「減った」、「やや増えた」「増えた」を「増えた」としている。なお、合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

環境変化への対応の増加は、特定のマネジメント業務の変化と結びついていました。例えば、メンタルヘルスやウェルビーイングへの対応が増えるほど、部下の育成・能力開発や評価・フィードバックにかかる時間・労力も増える傾向が見られた。

## 環境変化とマネジメント業務の変化の結びつき（相関分析）



※数値は相関係数。図中では、相関係数が0.45以上のものを表記している。また、5割以上のマネジャーが増えたと回答した項目を太字としている。

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

8割のマネジャーがケア行動を重要と捉えており、約7割が日常的に実践している。また、過去5年間でケア行動を求められることは増加傾向にあり、特に、育成や評価の場面でその傾向が強い。

### ① ケア行動の重要性の認識

- 部下の個性や状況を踏まえた、細やかな配慮や支援（ケア行動）については、「重要」と捉えるマネジャーが81.3%に達する。
- マネジャーは、ケア行動をマネジメント業務における付随的な活動ではなく、日常的な活動として認識していることがうかがえる。

### ② ケア行動の実態

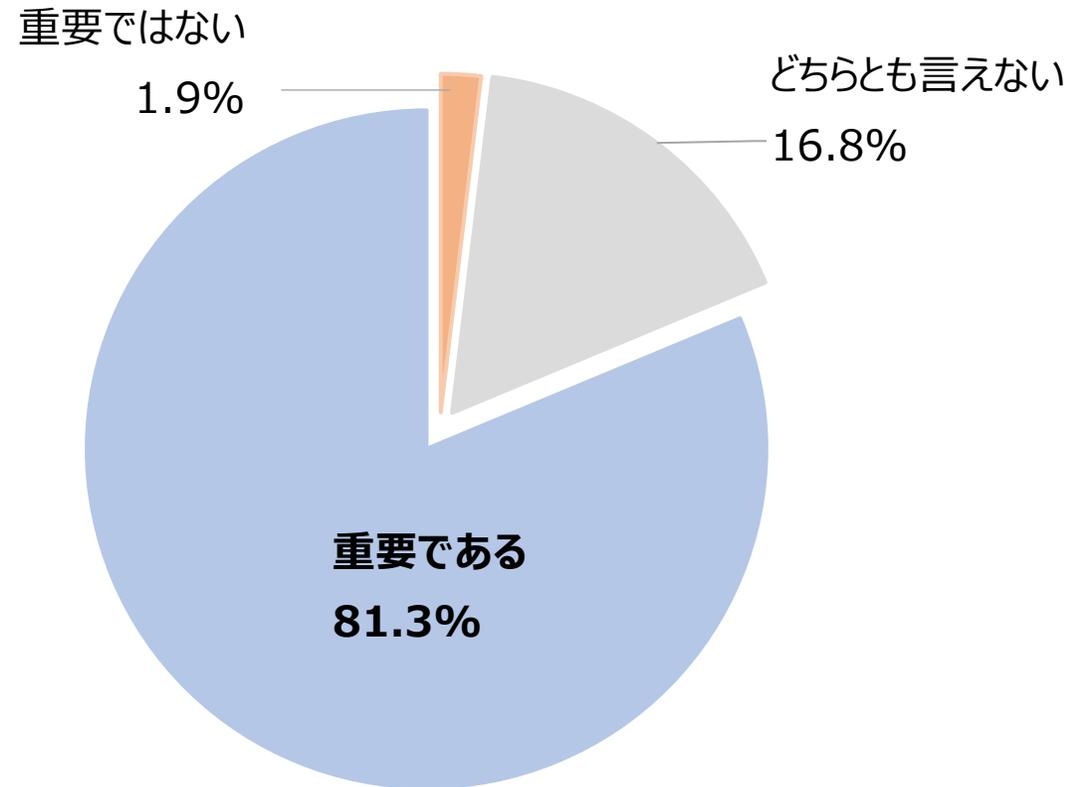
- ケア行動を構成する8つの項目すべてで「あてはまる」が6割を超えており、個々の行動を見てもケア行動が日常的に行われていることが分かる。
- 特に、「心身の健康状態に注意を払っている」（77.5%）、「日ごろの努力や貢献に感謝している」（75.3%）、「価値観や考え方を理解しようとしている」（72.8%）、「意見や気持ちを否定せずに受け止めている」（71.3%）の項目が実施度合いが高かった。

### ③ ケア行動が求められる機会の変化

- ケア行動は、部下マネジメントの多くの場面で求められる機会が増えており、日常業務の中に組み込まれつつある。
- 特に増加が見られるのは「スキルや知識の習得を促す」（46.7%）や「行動や成果を評価する」（46.5%）など育成・評価の場面で、配置・異動の検討（29.8%）や勤務形態の調整（33.6%）の場面では伸びが小さい。

部下の個性や状況を踏まえた「ケア行動」の重要性を尋ねたところ、8割超のマネジャーが「重要である」と回答した。多くの現場マネジャーが、部下への細やかな配慮や支援（ケア行動）をマネジメントにおいて不可欠だと捉えていることがうかがえる。

マネジャーのケア行動の重要性に関する認識

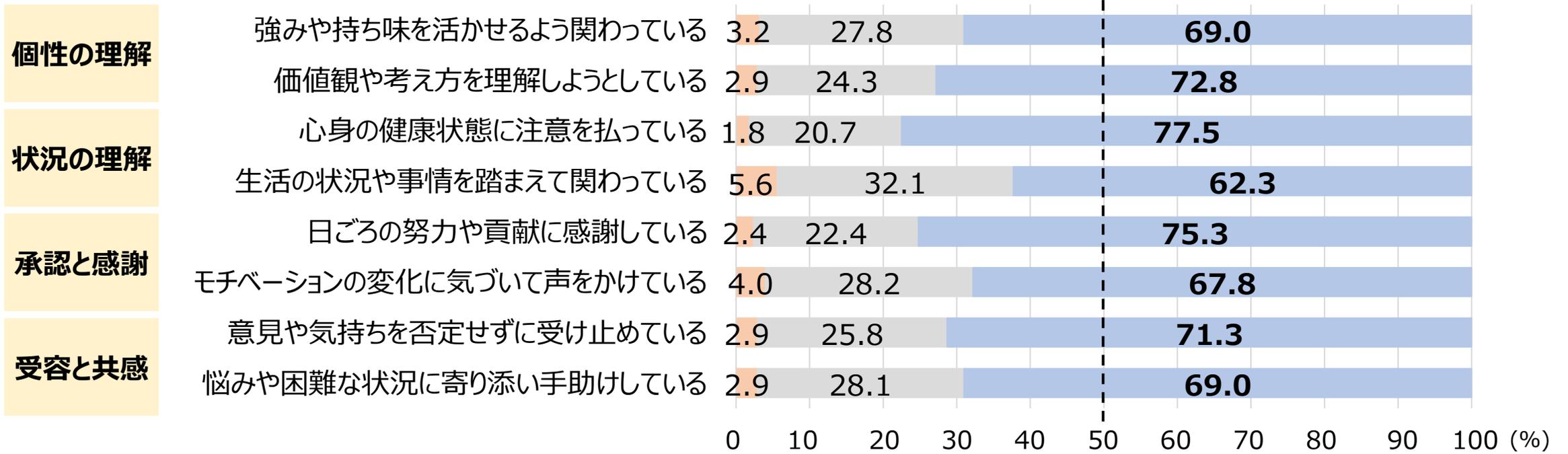


※集計上、「重要ではない」「あまり重要ではない」を「重要ではない」、「やや重要である」「重要である」を「重要である」としている。

ケア行動を8つの具体的な行動から構成されるものとして規定し、その実態を確認した。その結果、いずれの項目でも約7割が「あてはまる」と回答しており、日々のマネジメントの中で具体的なケア行動が広く実践されていることが明らかになった。

マネジャーのケア行動の実施度

あてはまらない    どちらともいえない    あてはまる

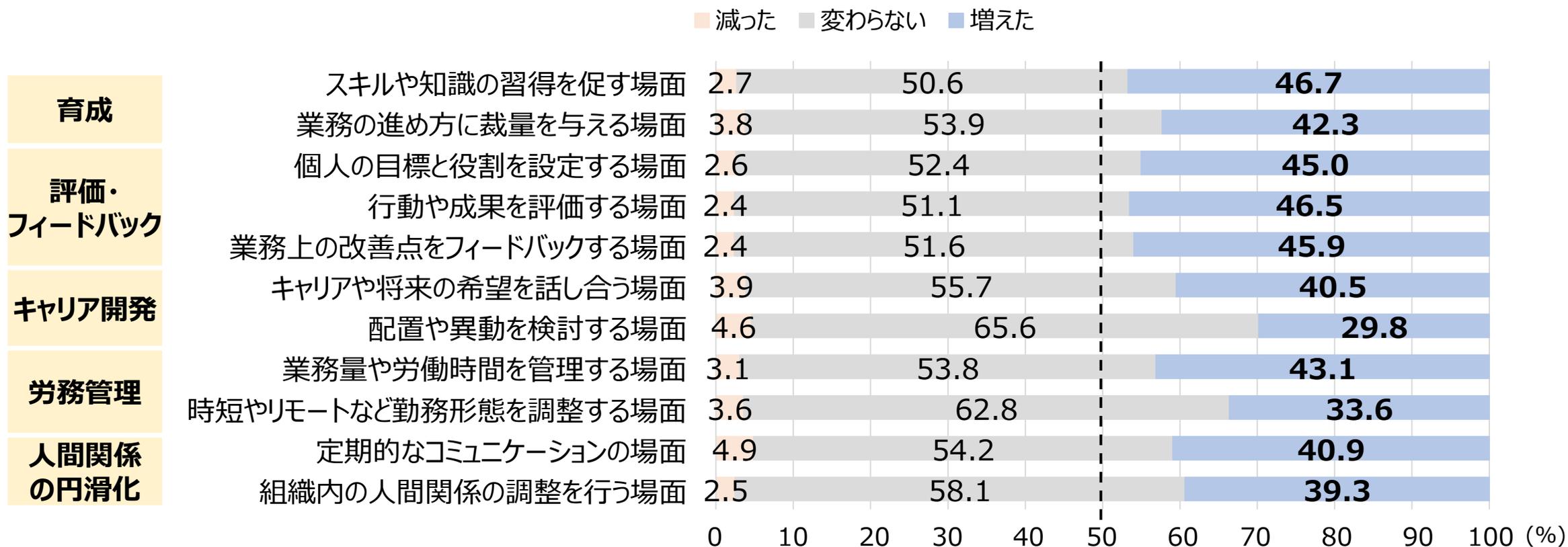


※因子分析の結果、ケア行動は1つの因子にまとまった。上記の分類は項目設計の際に理論的に設定したものである。

※集計上、「あまりあてはまらない」「あてはまらない」を「あてはまらない」、「ややあてはまる」「あてはまる」を「あてはまる」としている。なお、合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

過去5年間で、部下マネジメントの各場面で、「部下の個性や状況を踏まえた、細やかな配慮や支援（ケア行動）」を求められることが「増えた」とする回答が概ね4割となっている。日常のマネジメント業務にケア行動が組み込まれつつある。

場面別に見たケア行動が求められる機会の変化（過去5年間）



※集計上、「やや減った」「減った」を「減った」、「やや増えた」「増えた」を「増えた」としている。なお、合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

部下マネジメントの場面ではマネジャーが、仕事上で適切とされる感情を表現するために自分自身の感情を調整する「感情労働」を、日常的に行っている。また、マネジャーの約半数が強い疲れ（情緒的消耗）を頻繁に感じており、負荷が積み重なっている実態がうかがえる。

### ①感情労働の実態

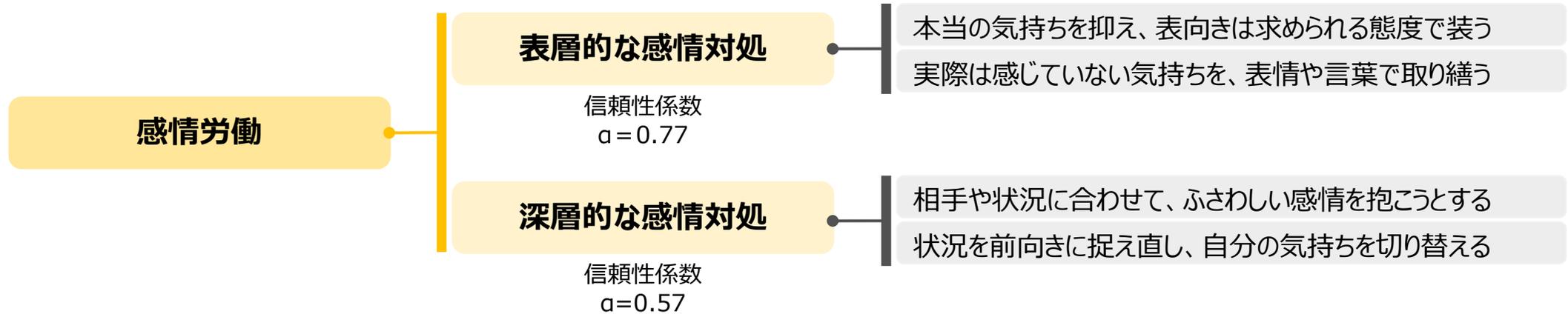
- 部下マネジメントにおける感情労働の実態について、本心を抑えて感情を取り繕う「表層的な感情対処」、および状況に応じたふさわしい感情を抱こうとする「深層的な感情対処」の観点から把握した。
- 感情労働を行っているものの割合は全体の8割以上となった。また、35～45%程度が、その頻度を「よくある」「いつもある」と回答しており、日常的業務の中で感情労働を実施している様子がうかがえる。

### ②バーンアウトの実態

- 強い疲れで気持ちに余裕がなくなる状態である「情緒的消耗」を感じている人の割合は8割程度となった。さらに、40～45%程度が「よくある」「いつもある」と回答しており、強い疲れを頻繁に感じている人が少なくない。
- 一方、人や仕事への関心が薄れる状態である「脱人格化」を感じるものの割合は5割程度となった。「よくある」「いつもある」と回答したものは20～25%程度と限定的であった。

感情労働は、学術的な定義を踏まえて、「表層的な感情対処」と「深層的な感情対処」の2つの観点で整理された。

感情労働の分類と構成要素



※確証的因子分析の結果、2因子構造の方が、1因子構造より適合度が高かった。ただし、因子間相関は高い ( $r=0.79$ ) 。  
 ※ $\alpha$ は高くないが、2項目間の相関は一定程度確認されたため ( $r=0.39$ ) 2項目からなる尺度として採用した。

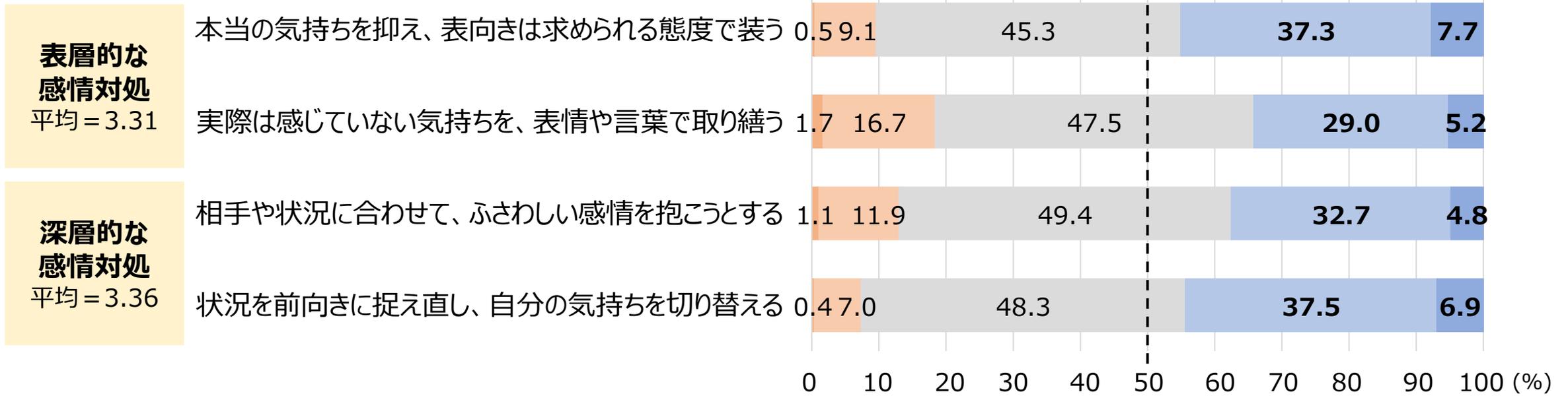
## 調査結果

# 35～45%のマネジャーが感情労働を行っている

マネジャーは部下マネジメントにおいて、表層的な感情対処・深層的な感情対処のいずれでも、「よくある」「いつもある」と回答する割合が35～45%程度であり、日常的に感情労働をしながら部下に対応している実態がうかがえる。

### 部下マネジメントにおける感情労働の実態

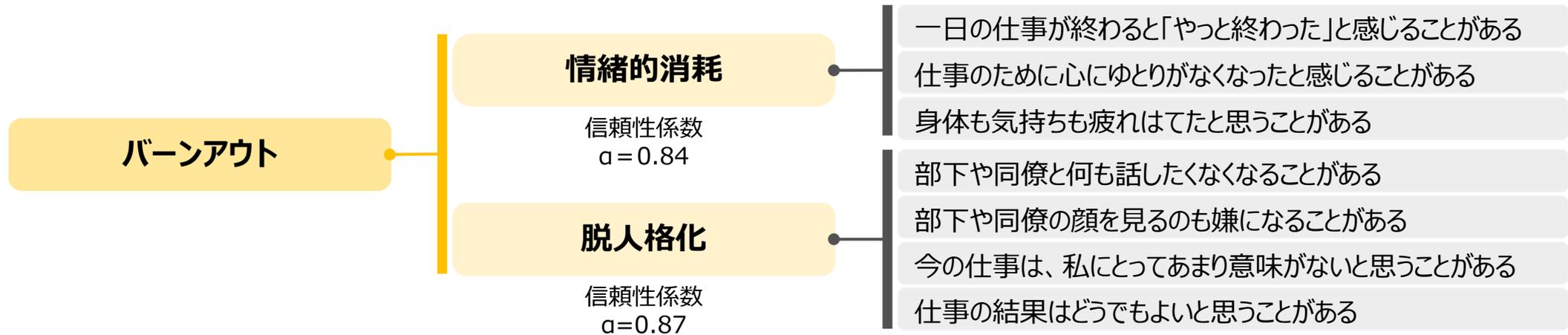
■ まったくない ■ ほとんどない ■ ときどきある ■ よくある ■ いつもある



※合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

バーンアウトは、既存の尺度を踏まえて、「情緒的消耗」と「脱人格化」の2つの観点で整理された。

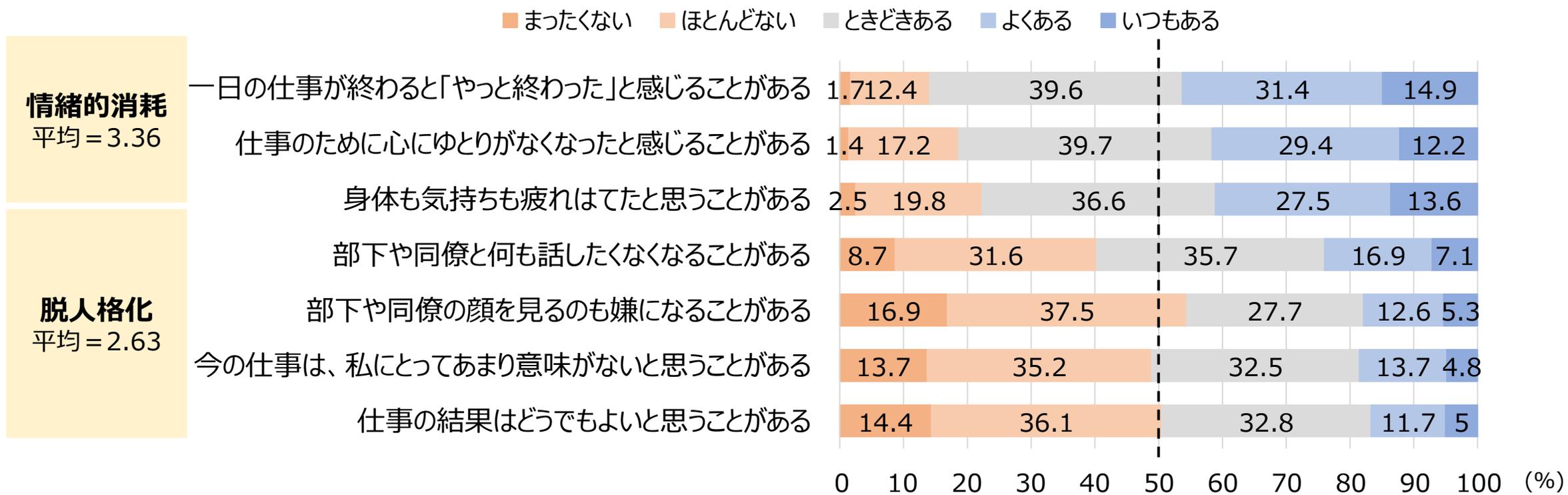
バーンアウトの分類と構成要素



※バーンアウトは、久保真人「バーンアウト（燃え尽き症候群）——ヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』No.558（2007年1月）掲載の「日本版バーンアウト尺度」を参照し、「情緒的消耗」「脱人格化」の2側面で測定した。なお、原尺度の17項目をそのまま用いると本研究の分析モデルとの当てはまりが十分でなかったため、2因子構造は維持したまま、内容が重複する項目を中心に削減して短縮版を作成した。その結果、モデル適合度は改善し、推定は安定化した。

バーンアウトは、「情緒的消耗」では「よくある」「いつもある」が40～45%程度と高く、日常的に消耗しているマネジャーが少ない。一方、「脱人格化」では「よくある」「いつもある」で20%前後にとどまり、バーンアウトが深刻化している人は限定的である。

バーンアウトの実態



※合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

ケア行動は、個人・部下・組織の成果や職場風土と一貫して正に関連し、幅広い波及効果が確認された。一方で情緒的消耗は高まりうるが、その主たる要因はケア行動の直接効果より「表層的な感情対処」を伴うことによる間接的影響であった。

### ① ケア行動の成果への影響

- ケア行動は、マネジャー個人の成果だけでなく、組織の成果や職場風土にも幅広くポジティブに関連している。
- 個人業績・仕事の充実感に加え、組織業績、部下の仕事の充実感、オープンな風土とも正の関係が確認された。
- ケア行動は、マネジャー個人にとどまらず、職場の状態や成果に波及しうる行動として位置づけられる可能性がある。

### ② ケア行動のバーンアウト（情緒的消耗）への影響

- ケア行動そのものの情緒的消耗への直接的な影響は限定的であった。ただし、ケア行動が感情労働を伴ったときに、情緒的消耗への影響が表れることが分かった。
- 感情労働の中でも、表層的な感情対処が伴うときに、情緒的消耗が高まることが確認された。一方で、深層的な感情対処のときには、情緒的消耗との関係は限定的であった。

### ③ ケア行動の仕事の充実感への影響

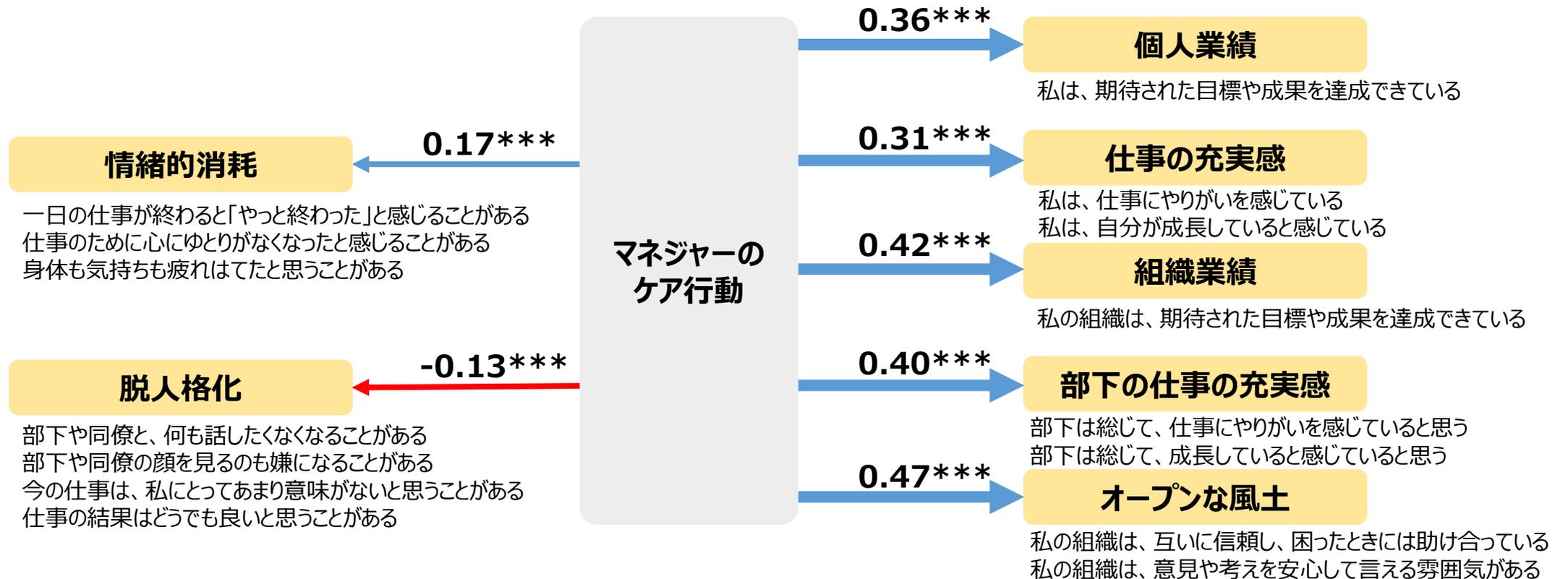
- 仕事の充実感（やりがい・成長実感）は、ケア行動そのものでも高まりやすいことが分かった。また、ケア行動は感情労働の伴い方により、仕事の充実感への影響は異なっていた。
- 感情労働の中でも、深層的な感情対処を伴うときに、ケア行動は仕事の充実感を高めることが確認された。一方で、表層的な感情対処を伴うときは、仕事の充実感を低減させることが確認された。

ケア行動は、全体としてはマネジャー個人および組織の成果とポジティブに関連しており、個人・組織の双方にとって有益な行動であることが確認された。なお、情緒的消耗をわずかに高める可能性も示された。

ケア行動と個人・組織成果との関連（重回帰分析）

※数値は重回帰分析における標準化回帰係数(β)  
 ※有意記号：\*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05

統制変数（図中は省略）：  
 性別、年齢、従業員規模、部下人数、マネジメント経験年数



自由記述をカテゴリ別に分類した。出現率が高いカテゴリにおける代表的なコメントを抜粋した。

カテゴリ		代表的なコメント（原文ママ）
ポジティブ	部下のやる気	「部下のやる気に影響することを考え、気にしている」（情報通信業 50代男性） 「細かい配慮が部下のモチベーションに凄く影響すると感じている」（サービス業 50代男性）
	組織業績	「組織としてのパフォーマンスの向上につながると思います」（製造業 40代女性） 「メンバー一人一人へのケアが、成果につながり、成果が積み重なって、大きな結果になると思います」（情報通信業 40代男性）
	職場の風土	「配慮されると理解してもらうことで、他の部下にも安心感を与えられる」（製造業 50代男性） 「話しやすい雰囲気づくりにつながり、結果として隠し事等がなくなり報連相が当たり前のように行われる環境になる」（製造業 40代男性）
	その他	「自身のメンタルがいつも、前向きになっている」（製造業 50代男性） 「細やかなマネジメントは今や必要不可欠」（情報通信業 50代男性）
ネガティブ	負担の増加	「自身の神経をすり減らしている」（卸売・小売業 50代男性） 「部下への配慮や対応に時間をとられ、自分の仕事がこなせていない」（製造業 50代男性）
	組織への不満	「マネジャー個人としての配慮を求められる一方で組織としては対応していない、しようとはしていないことに矛盾を感じる」（運輸業 40代男性） 「見合った給料でない、何でもマネジメント側の配慮、責任と言われることに、存在意義がわからなくなる」（医療・福祉 30代女性）
	その他	「組織論と個性は常に相反する側面がある。非常に扱いが難しいテーマだと誰もが感じていると思う」（製造業 50代男性） 「辞められるものなら辞めたい」（飲食店・宿泊業 50代男性）

ケア行動そのものは情緒的消耗をわずかに高める傾向があるが、より大きいのはケア行動が表層的な感情対処を増やし、その結果として情緒的消耗が強まるという間接的な影響であった。

ケア行動と情緒的消耗の関係を媒介する感情労働

統制変数（図中は省略）：  
性別、年齢、従業員規模、部下人数、マネジメント経験年数

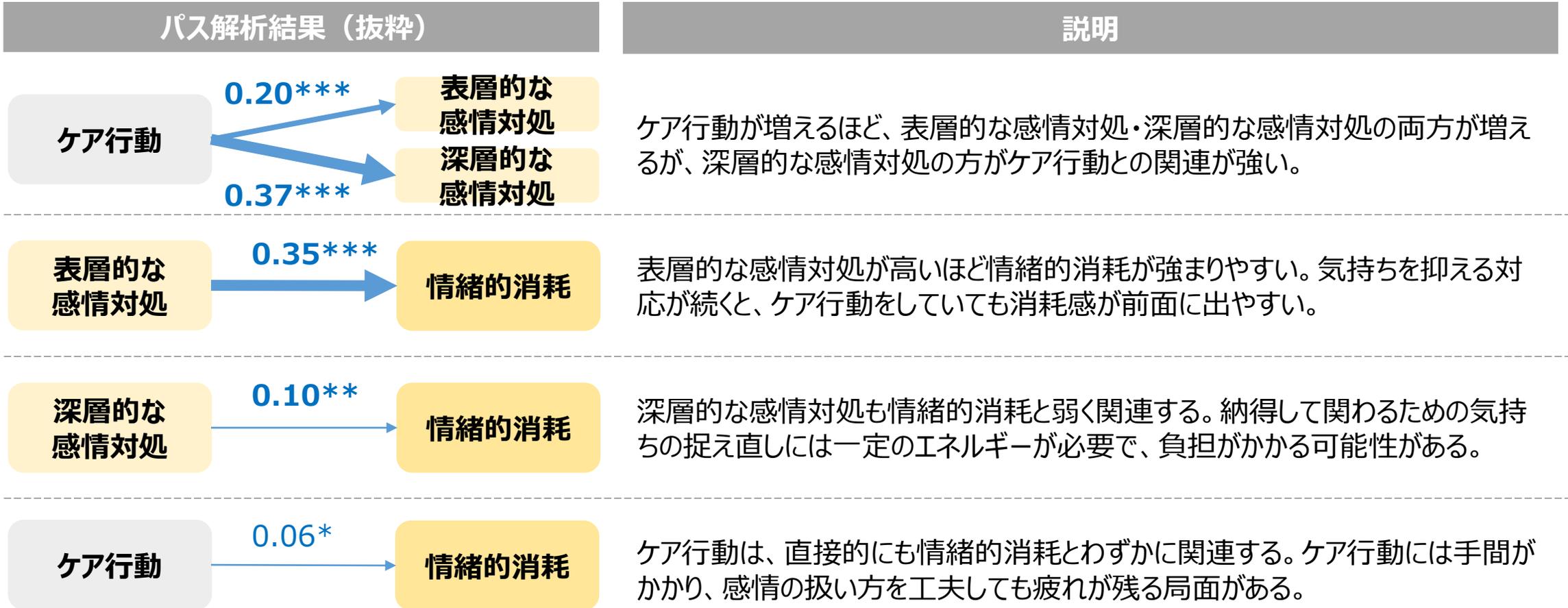


※数値は標準化回帰係数(β)。\*\*\* p<.001、\*\* p<.01、\* p<.05。図中は主要パスのみを記載。

※推定は合成変数（各尺度の平均値）を用いた媒介モデル（パス解析）による。

※表層的な感情対処と深層的な感情対処は同時に投入し、両者の共分散を許した。

前頁のパス解析の結果について、パスごとに内容を説明した。



※数値はパス解析における標準化回帰係数(β)。 \*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05。

ケア行動そのものには仕事の充実感を高める傾向がある。表層的な感情対処を増やして仕事の充実感を下げる間接的な影響も一部みられるが、それ以上に深層的な感情対処を促し、仕事の充実感を押し上げている。

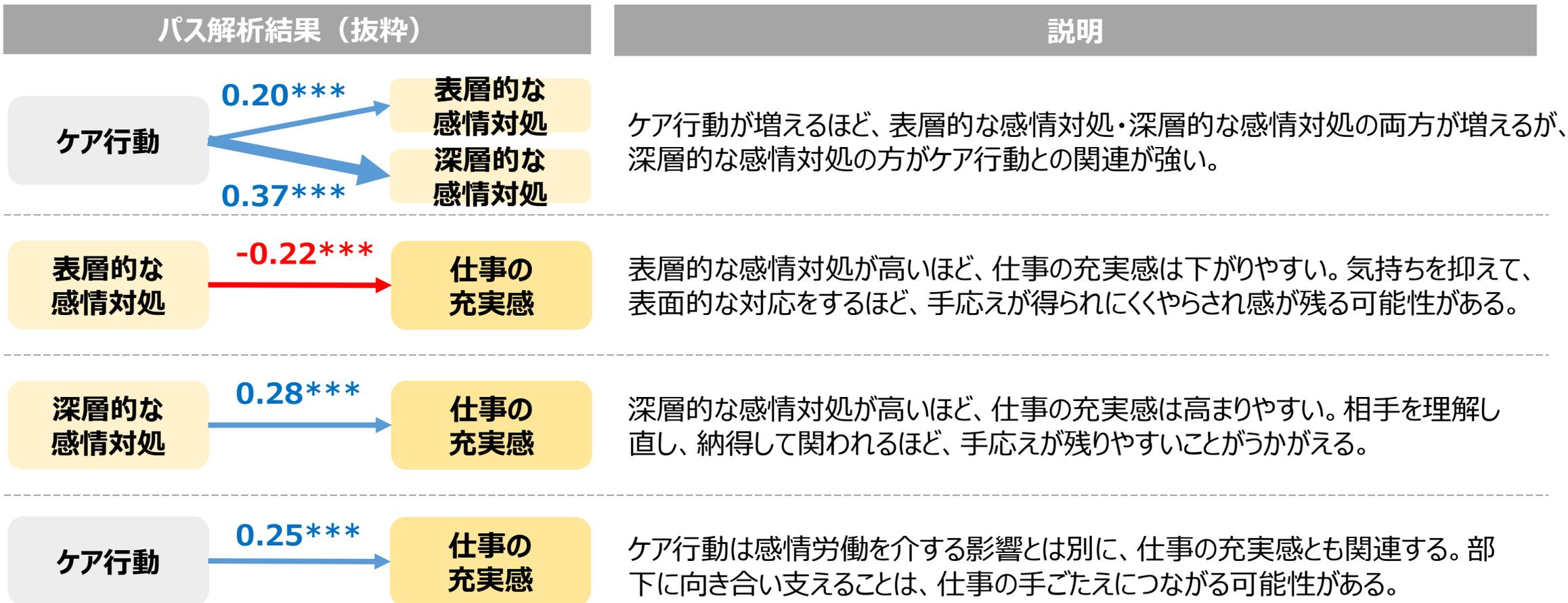
ケア行動と充実感の関係を媒介する感情労働

統制変数（図中は省略）：  
性別、年齢、従業員規模、部下人数、マネジメント経験年数



※数値は標準化回帰係数(β)。\*\*\* p<.001、\*\* p<.01、\* p<.05。図中は主要パスのみを記載。  
 ※推定は合成変数（各尺度の平均値）を用いた媒介モデル（パス解析）による。  
 ※表層的な感情対処と深層的な感情対処は同時に投入し、両者の共分散を許した。

前頁のパス解析の結果について、パスごとに内容を説明した。



※数値はパス解析における標準化回帰係数(β)。 \*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05、

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

マネジャーに対する組織における支援は、支援の種類によって実施状況に濃淡がある。なお、ケア行動は対人的支援・職務支援・能力開発支援で促される一方、情緒的消耗を抑えるには環境調整支援が欠かせない。

### ① マネジャーに対する組織における支援の実態

- 職場における相談先の有無といった「対人的支援」は約半数、役割設定や裁量の付与といった「職務支援」は6割程度のものが、組織的に支援を受けていると答えており、ある程度、マネジャーを支援する体制は整っている。ただし、業務量やリソース調整といった「環境調整支援」は35%弱と相対的に低く、マネジメント業務を現場に任せっきりになっている可能性がある。
- 学習機会の付与といった「能力開発支援」については、項目別に実施の程度に差があった。

### ② 組織における支援のケア行動への影響

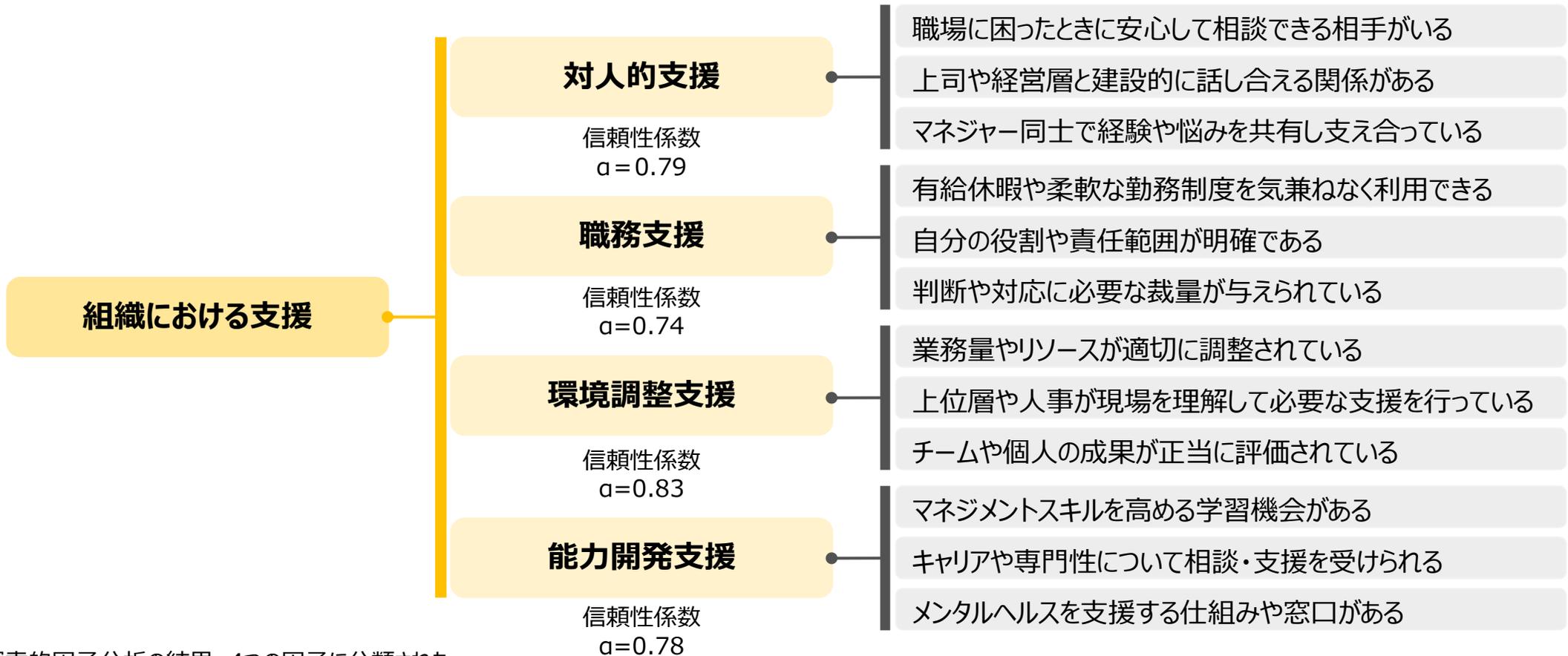
- ケア行動は、「対人的支援」「職務支援」「能力開発支援」が高いほど増える。
- 安心して相談できる関係（対人的支援）や、役割・裁量の明確さ（職務支援）があるほど、ケア行動が日々の行動として実行に移りやすい構図が示唆される。一方、「環境調整支援」は負の関連を示しており、リソースの充足度とケア行動の関係については、さらなる検討が必要である。

### ③ 組織における支援のバーンアウト（情緒的消耗）への影響

- 情緒的消耗は、職務支援と環境調整支援が高いほど抑えられる。
- 役割・裁量の明確化（職務支援）や業務量やリソース調整（環境調整支援）がなされているほど、マネジャーの消耗を防ぐことができる。一方で、学習機会の付与（能力開発支援）は負の関連を示しており、「能力開発が必要なほど、既存の能力を超えた負荷がかかっている状況」を反映している可能性がある。

組織における支援については、「対人的支援」「職務支援」「環境調整支援」「能力開発支援」の4つの観点に整理された。

マネジャーへ組織における支援の分類と調査項目

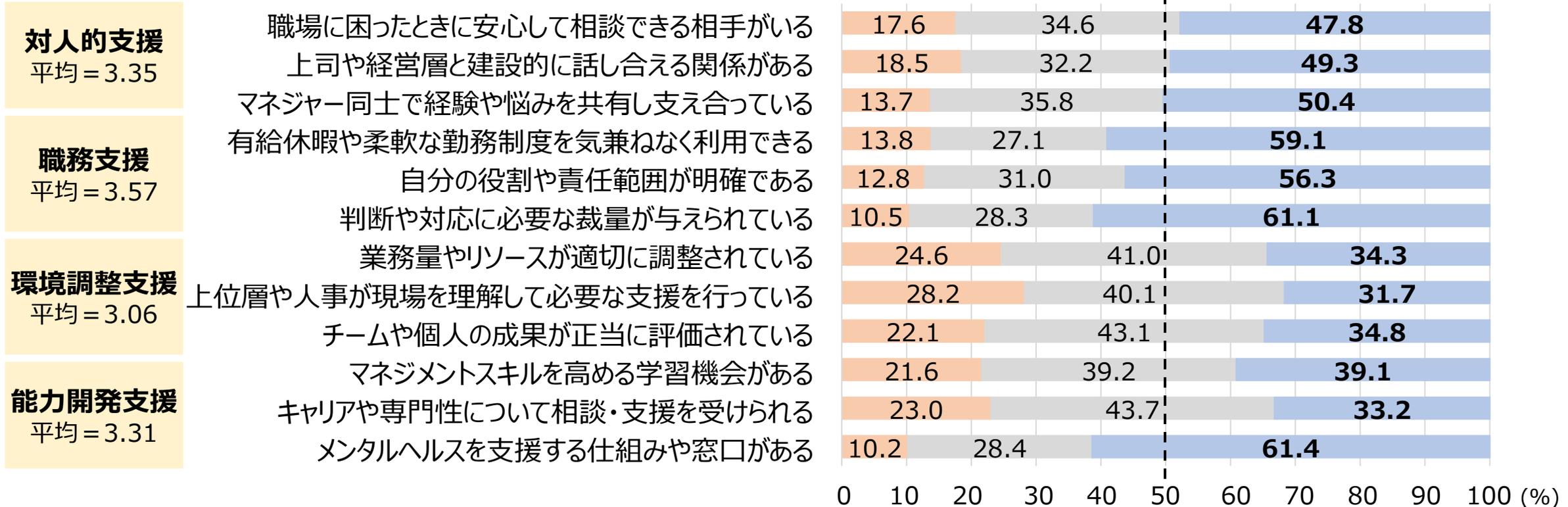


※探索的因子分析の結果、4つの因子に分類された。

組織における支援について、対人的支援・職務支援では「あてはまる」が5～6割前後と整備されている。一方、環境調整支援は「あてはまる」が3割台にとどまり、現場の負荷を下げる物理的な支援は相対的に少ない。

支援領域別：組織における支援の実態

あてはまらない    どちらともいえない    あてはまる

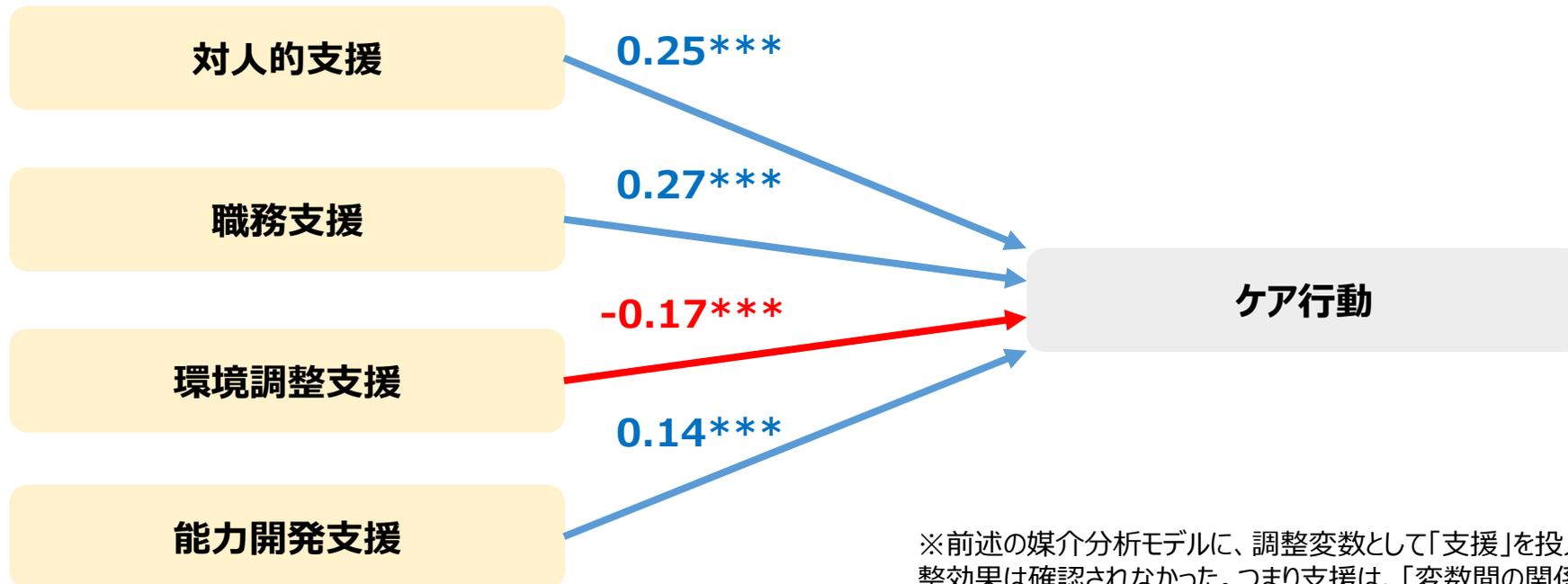


※集計上、「あまりあてはまらない」「あてはまらない」を「あてはまらない」、「ややあてはまる」「あてはまる」を「あてはまる」としている。なお、合計数字は四捨五入の関係で一部100%とならないものがある。

ケア行動への影響を見ると、総じて組織の支援が充実しているほどケア行動につながっている。中でも対人的支援・職務支援の関連が強い。一方、環境調整支援は負の関連を示しており、リソースの充足度とケア行動の関係については、さらなる検討が必要である。

組織における支援のケア行動への影響（重回帰分析）

統制変数（図中は省略）：  
性別、年齢、従業員規模、部下人数、マネジメント経験年数



※前述の媒介分析モデルに、調整変数として「支援」を投入したものの、有意な調整効果は確認されなかった。つまり支援は、「変数間の関係の強さを変える（効き方を左右する）」役割は果たしていない。一方で、上記のとおり、支援がケア行動の水準そのものを押し上げ／押し下げる（主効果として働く）ことは確認された。

※数値は重回帰分析における標準化回帰係数(β)。\*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05。

前頁の重回帰分析の結果について、パスごとに内容を説明した。

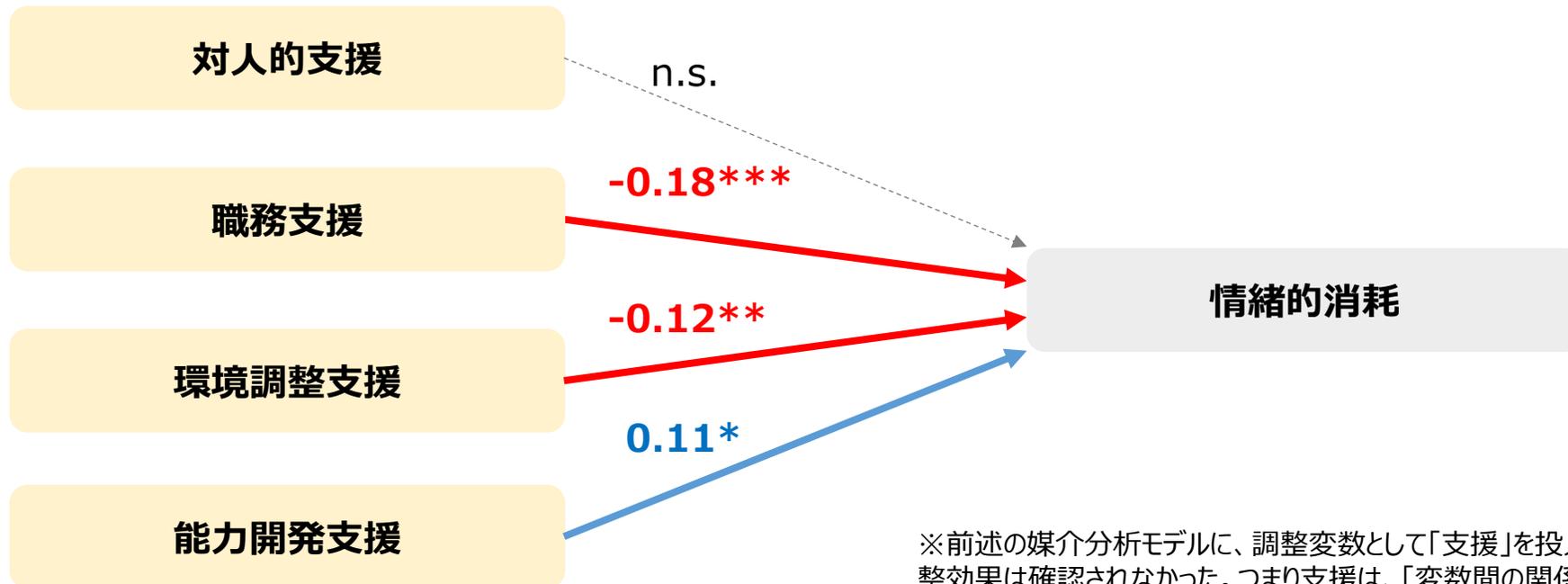
重回帰分析結果（抜粋）		説明
対人的支援	0.25*** → ケア行動	対人的支援が高いほど、ケア行動も高い傾向がみられた。マネジャーが安心して相談でき、上位層とも建設的に話せる関係があるほど、ケア行動に波及する。
職務支援	0.27*** → ケア行動	職務支援が高いほど、ケア行動も高い傾向がみられた。役割が明確で裁量があるほど、ケア行動の時間を確保しやすくなっている可能性がある。
環境調整支援	-0.17*** → ケア行動	環境調整支援は、ケア行動と負の関連がみられた。リソースの充足度とケア行動の関係については、さらなる検討が必要である。
能力開発支援	0.14*** → ケア行動	能力開発支援が高いほど、ケア行動も高い傾向がみられた。学習機会やキャリア相談があることで、関わり方の引き出しが増えたりする可能性がある。

※数値は重回帰分析における標準化回帰係数(β)。\*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05。

情緒的消耗は、職務支援・環境調整支援があるほど抑えられる。一方、能力開発支援は正の関連で、能力開発支援を必要とするほど、既存の能力を超えた負荷がかかっている状況を反映している可能性がある。

組織における支援の情緒的消耗への影響（重回帰分析）

統制変数（図中は省略）：  
性別、年齢、従業員規模、部下人数、マネジメント経験年数



※前述の媒介分析モデルに、調整変数として「支援」を投入したものの、有意な調整効果は確認されなかった。つまり支援は、「変数間の関係の強さを変える（効き方を左右する）」役割は果たしていない。一方で、上記のとおり、支援が情緒的消耗の水準そのものを押し上げ／押し下げる（主効果として働く）ことは確認された。

※数値は重回帰分析における標準化回帰係数(β)。\*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05、n.s.有意な関係なし。

前頁の重回帰分析の結果について、パスごとに内容を説明した。

重回帰分析結果（抜粋）	説明
<p>対人的支援 <math>\xrightarrow{\text{n.s.}}</math> 情緒的消耗</p>	<p>対人的支援は、情緒的消耗とは明確な関連がみられなかった。相談先や建設的に話せる関係があったとしても、疲れの解消にはつながっていない。</p>
<p>職務支援 <math>\xrightarrow{-0.18^{***}}</math> 情緒的消耗</p>	<p>職務支援は、情緒的消耗を抑える方向に働いた。役割の明確さや裁量があるほど、抱え込みや迷いが減り、疲れが蓄積しにくい状態につながりやすい。</p>
<p>環境調整支援 <math>\xrightarrow{-0.12^{**}}</math> 情緒的消耗</p>	<p>環境調整支援も、情緒的消耗を抑える方向に関連した。業務量やリソースの調整が効いているほど、無理な対応が続きにくく、疲れが蓄積しにくいと考えられる。</p>
<p>能力開発支援 <math>\xrightarrow{0.11^*}</math> 情緒的消耗</p>	<p>能力開発支援は、情緒的消耗をわずかに高める方向の関連がみられた。専門家への相談が必要になるような負担の多い状況を反映している可能性がある。</p>

※数値は重回帰分析における標準化回帰係数(β)。\*\*\* p < .001、\*\* p < .01、\* p < .05、n.s.有意な関係なし。

## 1. 調査概要

## 2. エグゼクティブサマリ

## 3. 調査結果

- ① マネジャーの仕事の実態
- ② 「マネジャーのケア行動」の実態
- ③ マネジャーの「感情労働」「バーンアウト」の実態
- ④ 「マネジャーのケア行動」の影響
- ⑤ マネジャーに対する「組織における支援」の実態と影響

## 4. 今後の課題

マネジャーのケア行動は、あれば望ましいものではなく、組織の成果と直結する重要な活動であることが示唆された。この活動を持続可能にするには、マネジャー個人の努力だけでなく、組織による実効性のある支援が不可欠である。以下、3つの観点から今後の方向性を示す。

### ① マネジャーのケア行動の実態を把握する

- 本調査から、マネジャーのケア行動が個人・組織の成果と正の関連を持つことが示された。
- 各企業においては、自社のマネジャーがどの程度ケア行動を実践しているか、またそれが業績指標とどう関連しているかを把握することが第一歩となる。その上で、ケア行動を評価項目や育成目標に反映させることを検討することで、組織全体でその重要性を認識する基盤となる。

### ② マネジャーの感情労働の質を高める環境を整備する

- 本心を抑えて表面的に対応する「表層的な感情対処」を伴うケア行動は情緒的消耗を招く一方、相手を理解し納得して関わる「深層的な感情対処」を伴うケア行動は情緒的消耗との関連が限定的であることが明らかになった。
- 各企業では、マネジャーの感情労働の実態を把握した上で、深層的な感情対処を実践しやすい環境を整えることが重要である。具体的には、部下との十分な対話時間の確保や、相互理解を深める機会の提供などが考えられる。

### ③ 組織における支援の充実によりケア行動を促進する

- 組織からの支援が充実しているほど、マネジャーのケア行動と正の関連が確認された。特に、对人的支援・職務支援との関連が強い。マネジャーが安心して相談できる相手や場所の確保、上司や経営層との建設的な対話機会の整備を進めることが求められる。
- 加えて、役割や責任範囲の明確化、判断に必要な裁量の付与など、マネジャーがケア行動に注力できる職務環境を設計することが重要である。

本調査ではマネジャーのケア行動の実態と効果を確認したが、マネジャーにケア行動を求め続けること自体の構造的な課題も残されている。これらの課題は今回の調査では十分に検討しきれておらず、今後の研究で取り組むべきテーマである。以下、3つの主要な研究課題を示す。

### ① 権限に基づく管理とケアの間にある構造的な矛盾

- マネジャーは、評価や指示、人事的判断といった権限に基づく行動を担う。これらは上司と部下という上下関係（タテの構造）のもとで行われる。一方、部下に寄り添い共感するケア行動は、対等な信頼関係（ヨコの構造）を前提とする。この2つは本質的に異なる原理で動いており、一人のマネジャーに同時に求められるところに構造的な矛盾がある。この矛盾のもとで、どこまでケア行動が成り立つのか。両方の役割を無理なく両立できる組織の条件は何か——これらを明らかにすることが今後の課題となる。

### ② 深層的な感情対処の限界とリスク

- 「深層的な感情対処」が、マネジャーの消耗を抑えることが示された。しかし、この関わり方にも限界がある。例えば、部下に低い評価を伝える場面や、異なる事情を抱える複数の部下に同時に向き合う場面では、心から共感し続けること自体が困難になる。
- こうした関わり方がどこまで続けられるのか、その限界を超えたときにマネジャーにどのような負担が生じるのかを明らかにすることが求められる。

### ③ ケア責任のマネジャーへの一極集中

- マネジャーは人事権や業務配分の権限を持つため、ケア行動の担い手として適任である面がある。しかし、マネジャーには業務管理・戦略遂行・人材育成など多くの役割がすでに集中しており、ケア行動までを一人で担い続けることには限界がある。
- ケア行動のうち「マネジャーだからこそできるもの」と「同僚同士の支え合いや、専門職・組織の仕組みに任せられるもの」を見極め、ケアの責任を組織全体でどう分かち合うかを考えることが、今後の重要なテーマである。

## Works Report 2026

# 組織の持続的な運営を支えるマネジャーのケア行動 —データで読み解く実態と課題—

マネジャーのケア行動に関する研究プロジェクト

筒井健太郎（プロジェクトリーダー／研究員）  
奥本英宏（プロジェクトメンバー／アドバイザー）  
柳沼知代子（プロジェクトメンバー／アソシエイト）

インテージ（調査協力）  
ディクソン（校正）

2026年3月発行

リクルートワークス研究所  
〒100-6640  
東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社インディードリクルートパートナーズ  
<https://www.works-i.com>

本プロジェクトの記事は  
こちらからお読みいただけます。



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

