

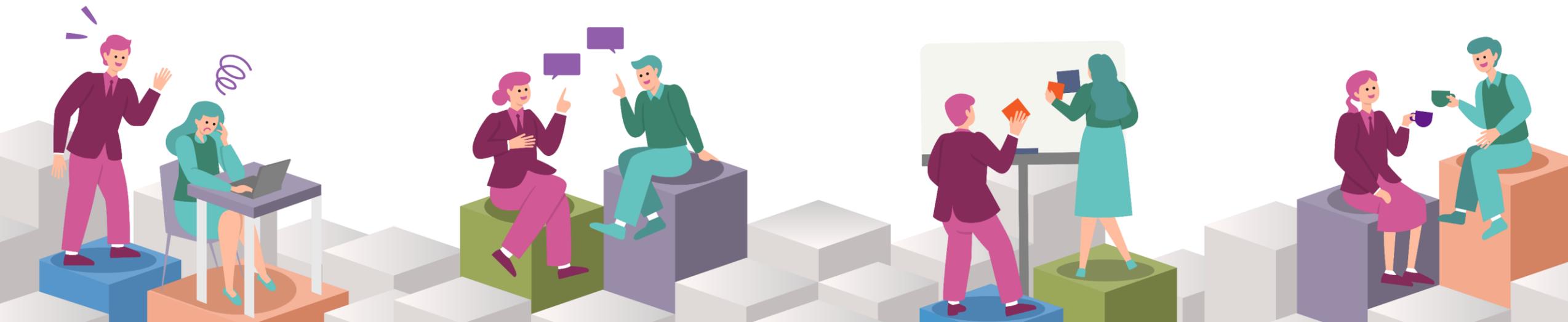
Works  
Report

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—

縮約版



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

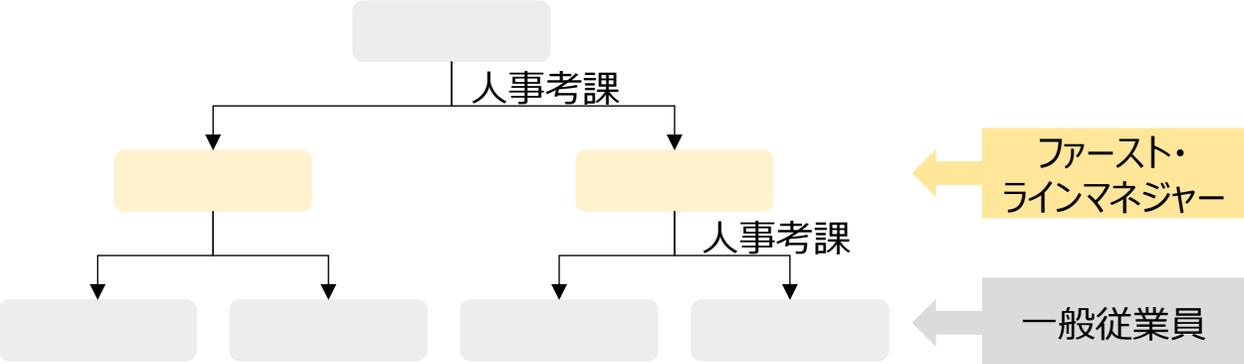
ジェンダー・世代・働き方・ライフイベントによる部下の状況の多様化  
制度の整備に加えた個別の対話・共感・配慮の必要性の高まり

#### 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

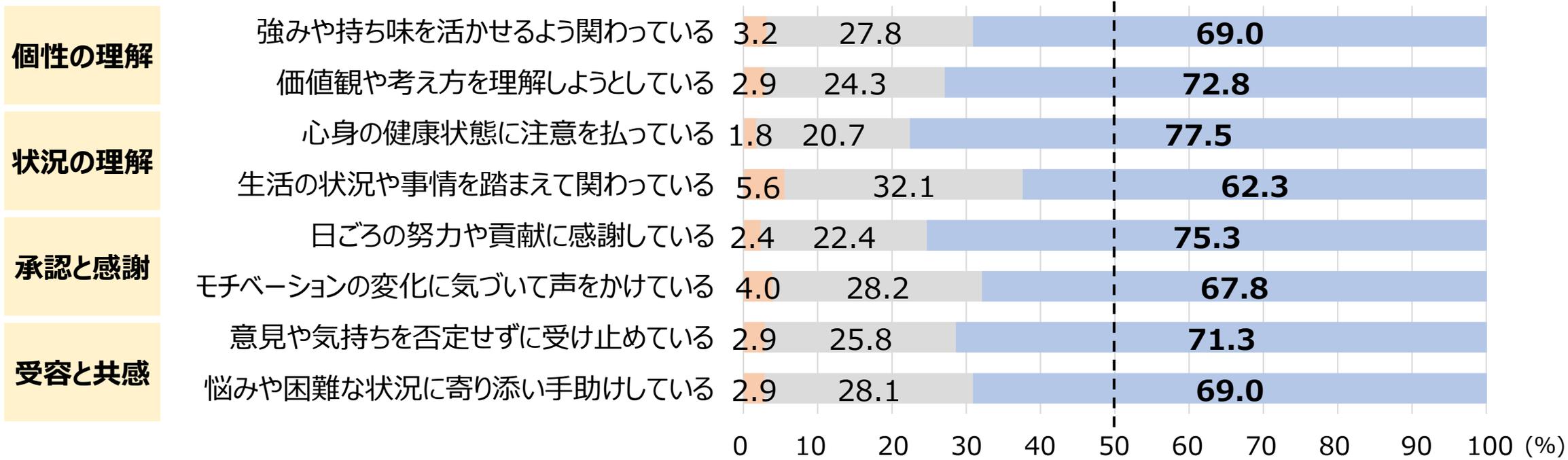
調査名称	リクルートワークス研究所「『マネジャーのケア行動』に関する定量調査」
調査目的	① マネジャーが日々行っているケア行動の実態を捉える ② マネジャーのケア行動が部下・組織・マネジャー自身に与える影響を検証する ③ マネジャーのケア行動を持続可能なものにする組織的支援のあり方を明らかにする
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2025年12月1日～12月5日
調査対象者	以下の条件を満たす民間企業の管理職（ファースト・ラインマネジャー） 計1,000名 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員規模300人以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

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。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。

### 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。

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。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。

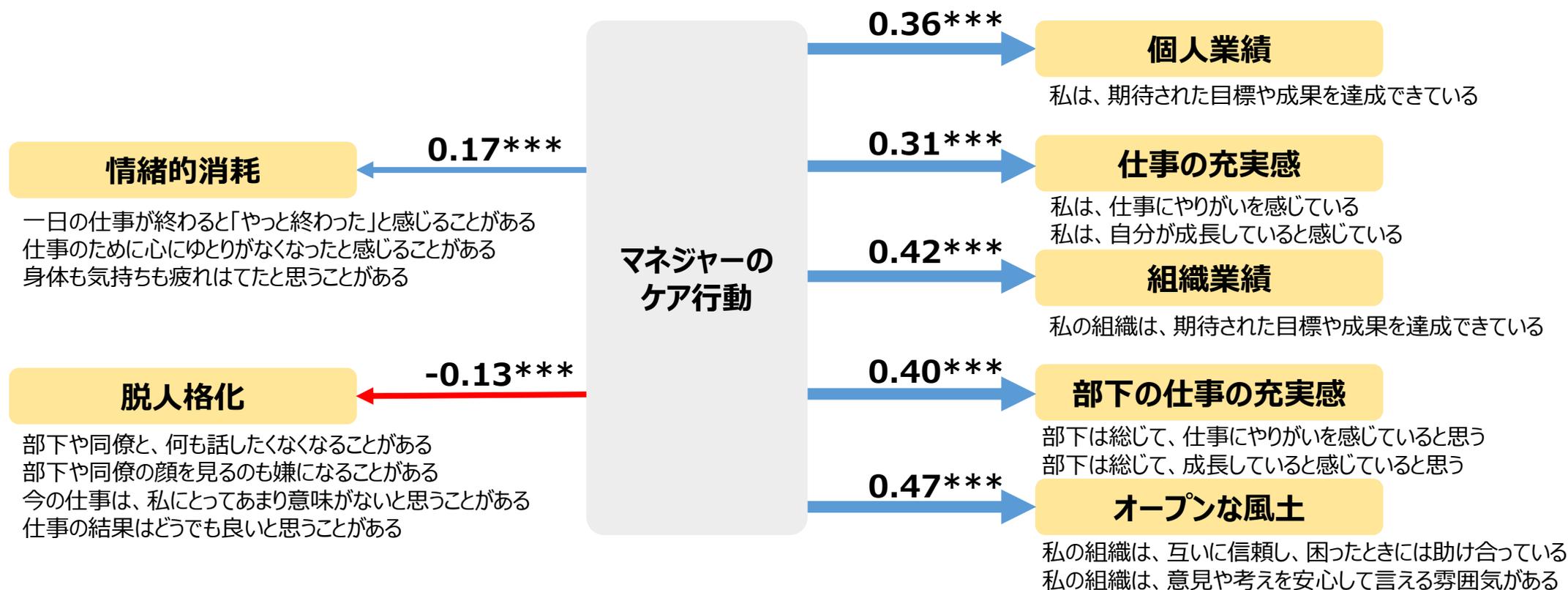
### ケア行動と個人・組織成果との関連（重回帰分析）

※数値は重回帰分析における標準化回帰係数( $\beta$ )

※\*\*\*  $p < .001$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*  $p < .05$

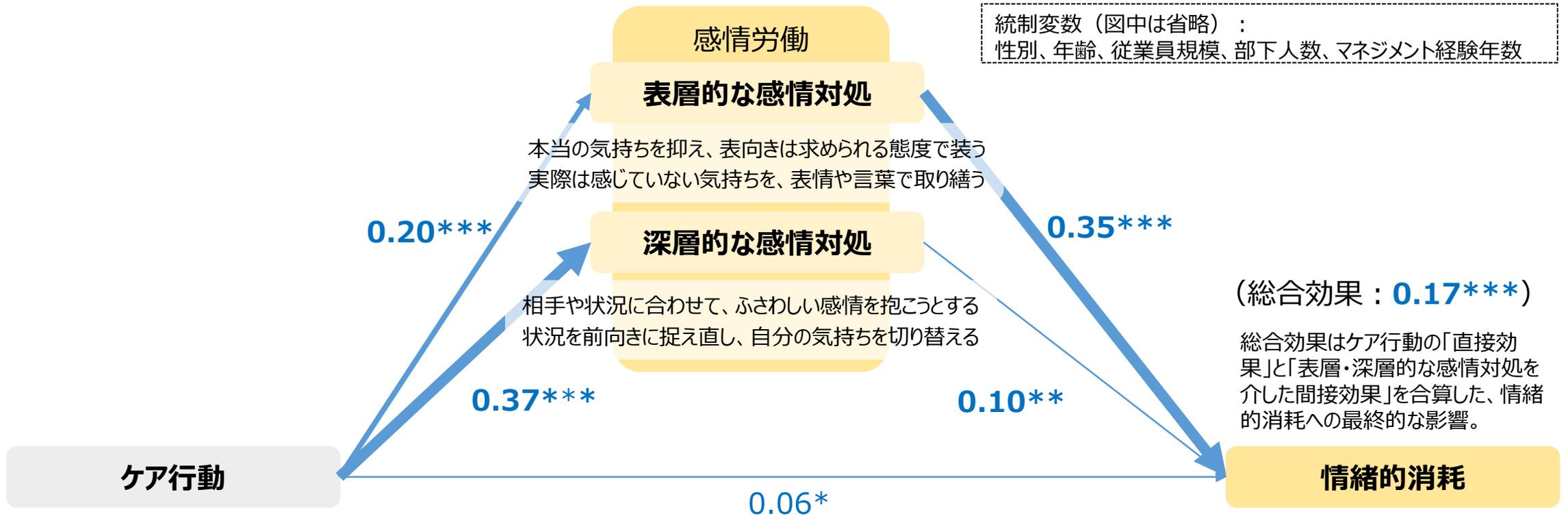
統制変数（図中は省略）：

性別、年齢、従業員規模、部下人数、マネジメント経験年数



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む一方で、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ある。

### ケア行動と情緒的消耗の関係を媒介する感情労働



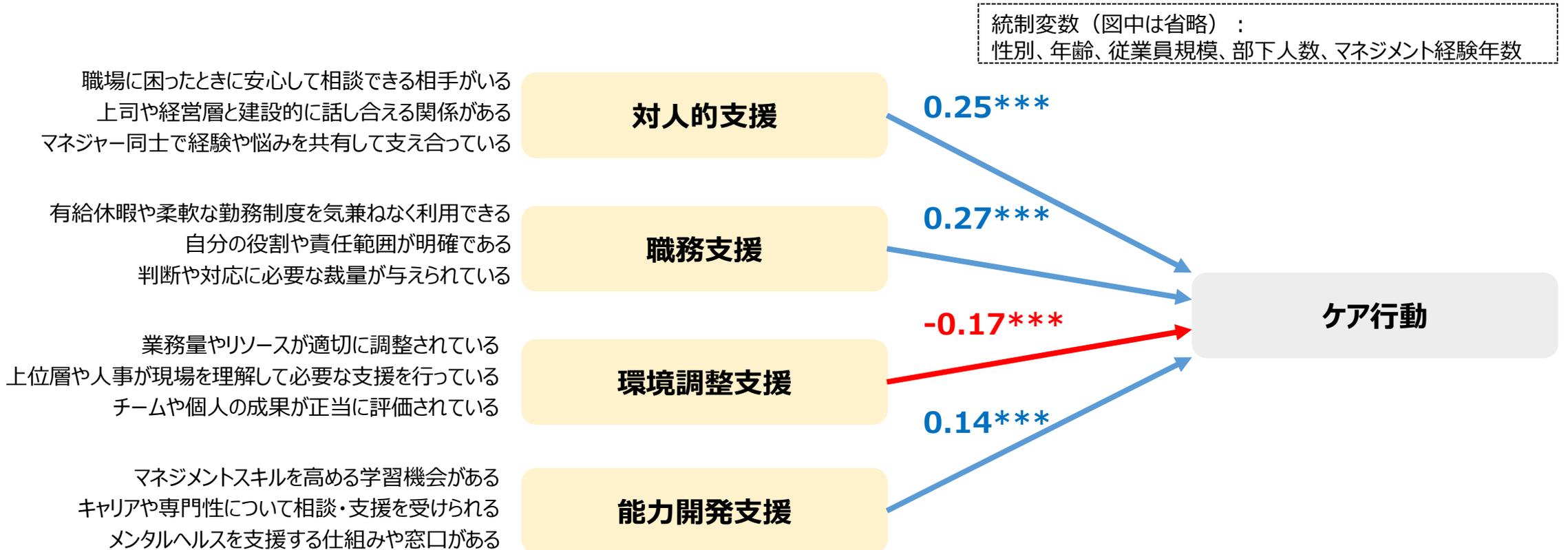
※数値は標準化回帰係数 ( $\beta$ )。\*\*\*  $p < .001$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*  $p < .05$ 。図中は主要パスのみを記載。

※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。

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、更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）



※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

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— 縮約版

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.

