

プレイング マネジャーの 時代



【あなたは管理職としてプレイング業務を行っていますか?】

プレイング マネジャーの時代

3 はじめに
プレイングマネジャーの時代に我々は何をすべきか

4 Part1.
プレイングマネジャーの実態

- ・マネジャーの約9割がプレイングマネジャーである
- ・プレイング業務を行う理由は業務の多さと部下の力量不足
- ・豊富な経験を武器に多様な関係者と協働する

8 Part2.
プレイングマネジャーは
高いチーム成果を実現できる

- ・最高の成果を実現するのはプレイングマネジャーである
- ・プレイングマネジャーのための方法論がない

10 Part3.
すぐれたプレイングマネジャー
のための方法論

- ・プレイング業務比率は30%未満におさえる
- ・マネジャーであることで付加価値が高まる業務を担う
- ・プレイング業務を戦略的に活用する

14 付属資料 チーム成果の土台となるジョブ・アサインメント

16 おわりに
プレイングマネジャーの新しい働き方



プレイング マネジャーの時代に 我々は何をすべきか

はじめに

本レポートは、メンバークラスの部下を持つラインマネジャーや課長層（以下、マネジャー）のために作成したものである。

バブル崩壊、そののちの人手不足という企業環境の変化を受けて、日本のマネジャーのプレイングマネジャー化が進んだ。マネジャー自身が現場レベルの職務を担って、業績に直接的に貢献することが常態化したのだ。

2019年にリクルートワークス研究所が実施した調査では、実に約9割のマネジャーが、プレイングマネジャーであった。部下と同様の何らかの業務を担いながらチームのマネジメントを行っているのである。現代のマネジャーは、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。マネジャーの特性で考えれば、現代はプレイングマネジャーの時代といえるだろう。そのとき、プレイングマネジャーはどのようにしてチームの成果を最大化すればいいのだろうか。どのようなプレイング業務を担い、どのように行動し、どのようにマネジメント業務とバランスをとればいいのだろうか。これらの具体的な方法論は今までのところ固まっていない。このような問題意識をきっかけに、我々は、プレイングマネジャーに注目した研究プロジェクトを行った。

本レポートでは、最新の調査結果に基づいて、プレイングマネジャーの実態やチームの成果の状況などについて紹介する。そのうえで、チームの成果を最大化するために、プレイングマネジャーが実践すべき具体的な方法について明らかにする。

プレイング マネジャーの実態

どれくらいマネジャーがプレイング業務も担っているのか、またプレイング業務にあてている時間の割合や、プレイング業務の内容・実施理由などについて、定量調査の結果から明らかにする。

どれくらいマネジャーがどのようにしてプレイング業務を担っているのかを明らかにするために「マネジメント行動に関する調査」^[1](以下、本調査)を行った。【図表1】が本調査の概要である。調査の対象は1次考課対象である部下を1人以上もつ課長相当の管理職である。回答者数は2183人であり、平均年齢は50.3歳であった。ここから日本のプレイングマネジャーの実態が見えてくる。

【図表1】 調査概要

調査対象	従業員100名以上の企業に勤務し、一次考課対象の部下がいる課長相当の管理職(正規の職員・従業員)
調査内容	・管理職のプレイング業務に関する事項 ・管理職のマネジメント業務に関する行動 ・管理職が管轄しているチームの特徴など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2019年3月
有効回答数	2183人
有効回答の特徴	■業種分布 製造業：32.7% 非製造業：67.3% ■性別分布 男性：96.3% 女性：3.7% ■年齢分布 45歳未満：14.6% 45歳以上50歳未満：29.3% 50歳以上55歳未満：31.7% 55歳以上：24.4% ■管理職経験年数 5年未満：27.4% 5年以上10年未満：24.8% 10年以上15年未満：24.1% 15年以上：23.7%

マネジャーの約9割が プレイングマネジャーである

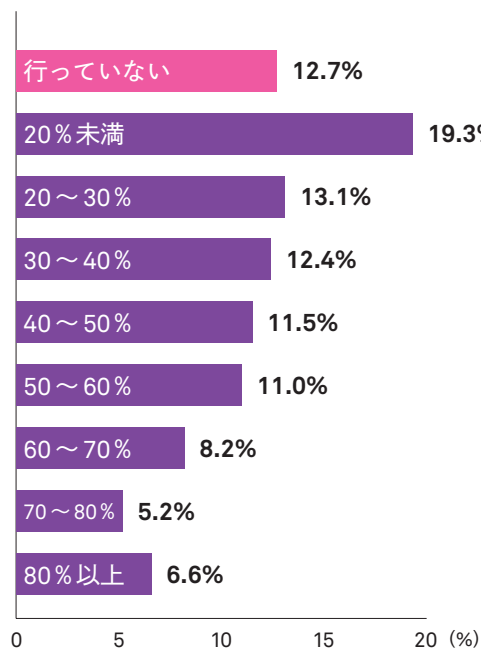
次ページの【図表2】は回答者が、自身の仕事のなかでプレイング業務にどれくらいの時間を割いているかを示している。なお、調査では、プレイング業務を「部下が担う業務と同様の業務」と表現した。プレイング業務をまったく行っておらず管理監督に専念しているマネジャーは全体の12.7%でしかなかった。残りの約9割のマネジャーは、自分の仕事時間の一部を何らかのプレイング業務に割いているプレイングマネジャーであることがわかった。



プレイングマネジャーを割合別にみると、「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。

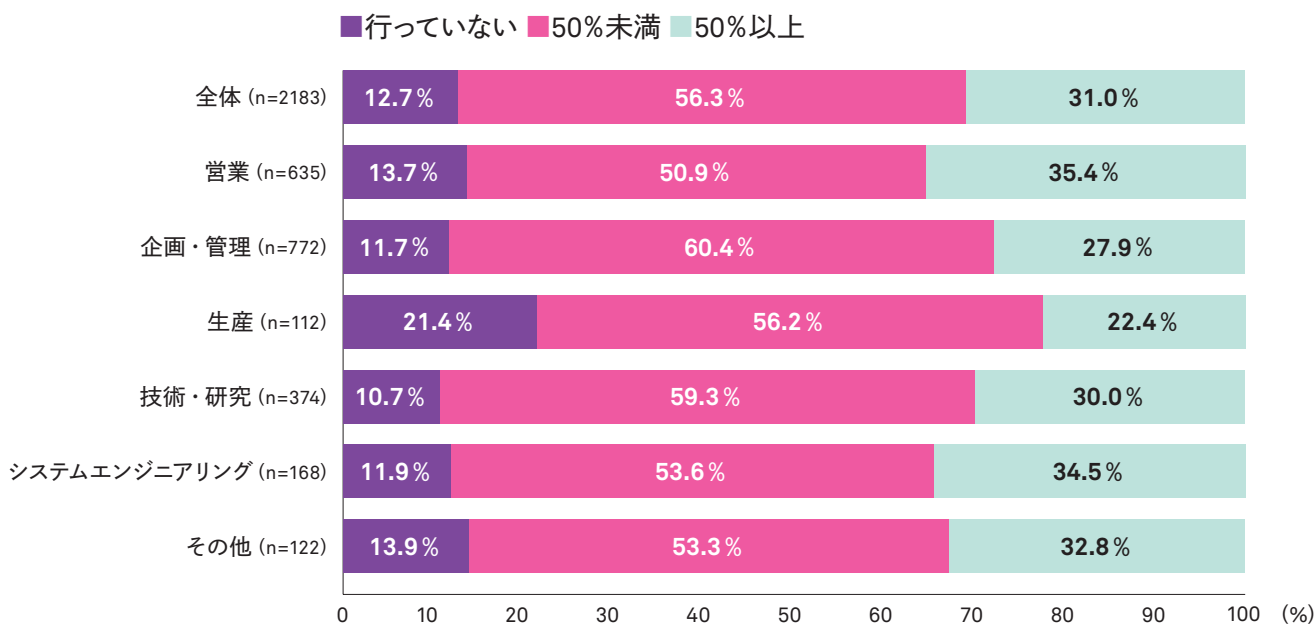
プレイング業務に割いている時間を職種別に表したのが【図表3】である。これをみると、ほとんどの職種で、全体の傾向と同じ約9割がプレイングマネジャーであることがわかる。ただし、生産職のマネジャーだけは8割未満と、全体の傾向に比べてやや低かった。営業とシステムエンジニアリングでは、プレイング業務比率が50%以上のマネジャーが約35%ずつ存在しており、他の職種に比べてプレイング業務比率が高いマネジャーが多い。営業職種のマネジャーにとって「部下が担う業務と同様の業務」とは、主には顧客を直接担当して交渉することや、新たな顧客を獲得することなどが考えられる。システムエンジニアリングのマネジャーの場合は、自らも顧客にヒ

【図表2】仕事のなかでプレイング業務に割いている時間 (n=2183)



アリングを実施したりシステムを設計したりすることなどがあげられる。マネジャーたちは、なぜこれらのようなプレイング業務を自ら担当するのか。次ページでは、プレイング業務を実施する理由を確認する。

【図表3】仕事のなかでプレイング業務に割いている時間 (職種別)



プレイング業務を行う理由は業務の多さと部下の力量不足

プレイングマネジャーはなぜプレイング業務をするのか、その理由を確認する。【図表4】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。一番の理由は「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」(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」(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。

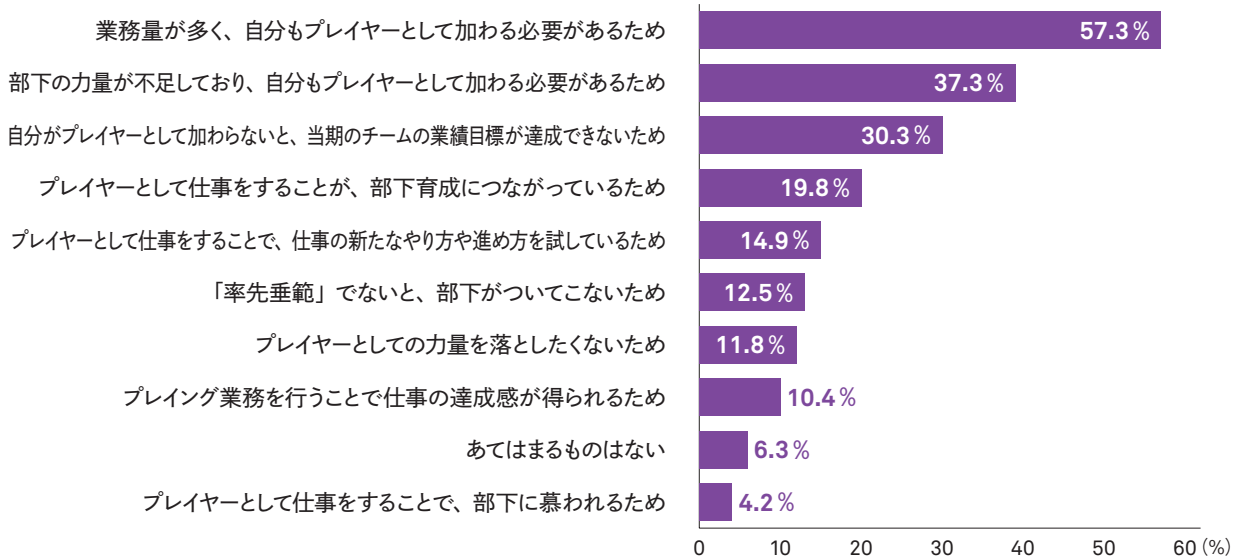
この結果は、マネジャーが責任をもつ仕事の現場の厳しい実態を表しているともいえよう。チームとして達成すべき業績目標やミッションを成し遂げるためには、以前よりも高度かつ大量の業務をスピーディに処理していく必要がある。しかし、人手不足の環境下で十分にスキルを持った部下を確保するのは困難であり、マネジャー自身もプレイヤーとして加わる必要性が生じているのだと考えられる。さら

に昨今では働き方改革の影響もあるだろう。部下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、部下が所定労働時間内に完了できない業務はマネジャー自身が対応せざるを得ない。

上記の3つに次いで多かったのは「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」(19.8%)であった。特に日本企業の場合には、多くのマネジャーは、プレイヤーとしての豊富な経験を持ち合わせている。マネジャー自身がプレイヤーとして行動し、レベルの高い仕事ぶりを部下に観察させることで、部下の成長を促している側面があるということだ。その次には「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を試している」(14.9%)が挙げられた。チームの生産性を高めるためには、これまでの仕事のやり方や進め方を見直すことも重要であり、一部のマネジャーは自らプレイング業務をすることでよりよい仕事の進め方の試行錯誤をしていることがわかる。

次ページでは、プレイングマネジャーが行うプレイング業務とはどのような内容であるかを確認する。

【図表4】プレイング業務を行う理由 (複数回答、n=1905) *数値は選択率



豊富な経験を武器に多様な関係者と協働する

プレイングマネジャーはどのような内容のプレイング業務を行っているのか。本調査では、業務の実行に必要な、「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。【図表5】がその結果である。

実行しているプレイング業務に必要な経験については、「経験が豊富な部下が遂行できる業務」(55.3%)が最も高かった。先述のとおり、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、もともとプレイヤーで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。

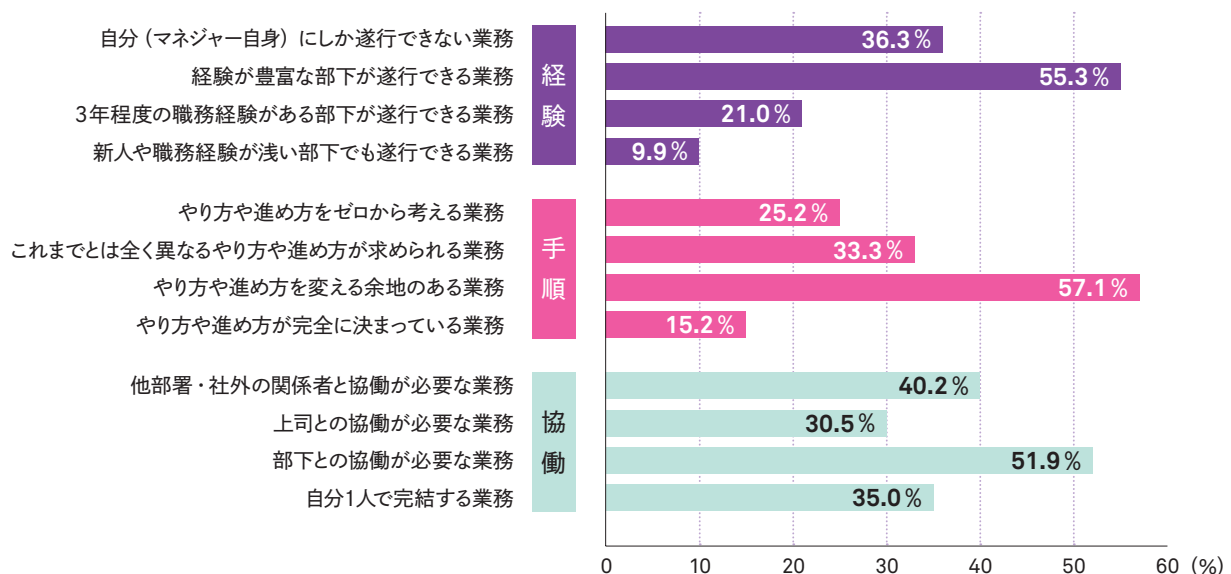
続いて手順の観点では、「やり方や進め方を変え

る余地がある業務」(57.1%)が最も高い。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の観点では、すべての選択肢が30%以上になった。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「部下と協働する業務」(51.9%)であり、「他部署・社外の関係者と協働する業務」(40.2%)が続いた。

ここまで、最新の調査結果をもとにプレイングマネジャーの実態を概観してきた。日本企業では多くのマネジャーがプレイングマネジャーであることはこれまでも指摘されており、またその事実は、マネジャーがマネジメント業務に専念できないために、望ましくないことだと解釈されることが多かった。実際には、マネジャーがプレイング業務をも担うことは、チームの成果にどのように影響を与えるのだろうか。次ページからはプレイングマネジャーとチーム成果の関係について紹介する。

【図表5】 どのような内容のプレイング業務を担っているか (複数回答、n=1905)



プレイングマネジャーは 高いチーム成果を 実現できる

プレイングマネジャーとチーム成果の関係はどうか。
調査の結果からわかった事実を紹介し、あらためてプレイングマネジャーが
成果を生むうえでの課題を提起する。

マネジメントの基本は、人を通じて成果を生むことといわれる。ドラッカーは、「仕事を組織し、働く人たちに成果をあげさせることでマネジャーはその責任を果たすべきである」としている^[2]。これに忠実に従うならば、チームの成果を最大化するためには、マネジャーはプレイング業務を担当せずに、部下が働きやすいような組織の構造や職場環境の整備、部下の生産性を高めるための指導や能力開発支援などに専念すべき、とも考えられる。実際、日本の企業人の多くは、プレイングマネジャーは、「忙し過ぎる」「マネジメント業務がおろそかになる」というような印象を持っているだろう。プレイングマネジャーは、あるべきマネジャー像から乖離している存在としてネガティブに捉えられてきた感がある。

最高の成果を実現するのは プレイングマネジャーである

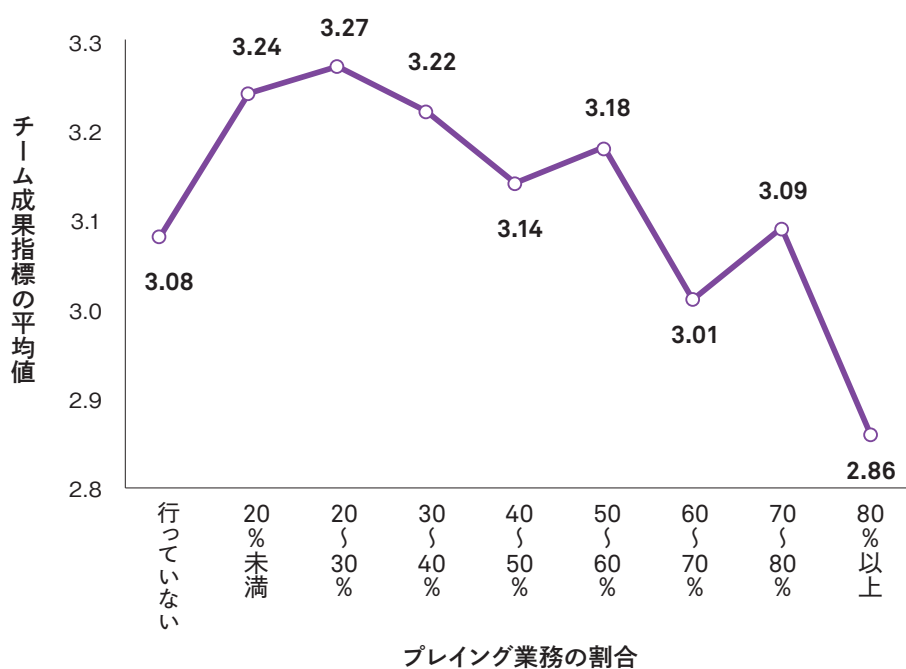
しかし、本調査の分析結果からは、プレイング業務を持たずマネジメント業務に専念しているマネジャーよりも、高い成果を実現しているプレイングマネジャー

が存在するということがわかった。**【図表6】**は、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である。ここでのチームの成果とは、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）。

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、グラフはこれら3タイプのプレイングマネジャー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ほど、チーム成果は低下するといえる。つまり、プレイングマネジャーはチーム成果を高められないと一括りにして語ることはできないのだ。



【図表6】プレイング業務の割合とチーム成果の関係 (n=2183)



プレイングマネジャーのための方法論がない

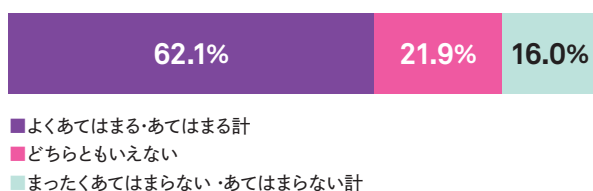
調査の結果から、プレイング業務の割合が高すぎなければ、プレイングマネジャーであっても高いチーム成果を生めるという仮説が成立した。ここで問題になるのは、どれくらいプレイング業務に時間を割くかは、どうやって決まるのか、また、そもそもプレイング業務をするかどうかは誰が決めているのか、ということだ。【図表7】は、少しでもプレイング業務を行っているマネジャー群に対してプレイング業務を実施するかどうかを決めるのは自分自身かを問うた結果である。62.1%が「あてはまる」と答え、「あてはまらない」と回答したのは16.0%になった。「どちらともいえない」と答えた21.9%の回答群も、多少は自身の意思を反映する形でプレイング業務を行っていると考えられると、ほとんどのマネジャーが、プレイング業務を行うことを自分で決定していることがわかる。

以上のとおり、多くのマネジャーが自らプレイング業務を担うことを決めているわけだが、その結果チー

ムの成果が低下してしまつては元も子もない。どれくらいの時間をプレイング業務に割くべきか、どのような業務でプレイヤーになればよいのか、また、プレイング業務をするにあたってはどのように行動すべきなのか。これまでのところ、マネジャーに関する議論では、「プレイングマネジャーはよくない」という声が挙がるばかりで、上記のような疑問に解を与え、よりよいプレイングマネジャーであるためにはどのように行動すべきか、という方法論は生まれてこなかった。このことが大きな問題である。

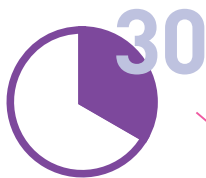
次ページからは、チーム成果を高めるプレイングマネジャーが何を実践すべきかを調査の結果から3つにまとめて提示する。

【図表7】プレイング業務をするかしないかは自分で決める



すぐれたプレイング マネジャーのための 方法論

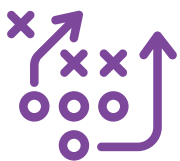
プレイングマネジャーがチームの成果を最大化するための方法論を解説する。



プレイング業務比率は30%未満におさえる



マネジャーであることで付加価値が高まる業務を担う



プレイング業務を戦略的に活用する



本調査を多角的に分析することによって、プレイング業務を自ら担いながらも高いチーム成果をあげているプレイングマネジャーに共通する3つの特徴が浮かび上がった。その3つとは「プレイング業務比率は30%未満におさえる」「マネジャーであることで付加価値が高まるプレイング業務を担う」「プレイング業務を戦略的に活用する」である。ここからはその3つの特徴を詳しく解説する。

プレイング業務比率は30%未満におさえる

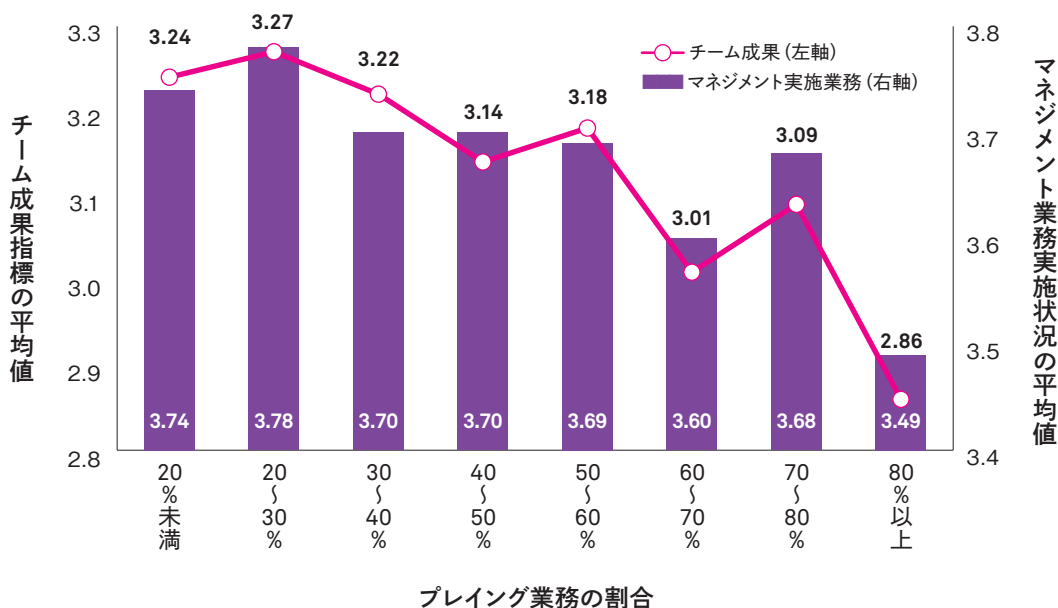
プレイングマネジャーであることに対する最大の懸念は、プレイング業務が忙しいと部下の指導や戦略設計などの本来のマネジャーとしてやるべき業務（以下、マネジメント業務）がおろそかになるのではないかと、いうものだ。このような懸念を払拭するためには、マネジメント業務の実施を圧迫しない程度の、適正なプレイング業務比率はどれくらいであるかを考える必要がある。

9 ページの【図表6】からは、高いチーム成果を実現しているプレイングマネジャーがプレイング業務

に費やす時間は、自身の仕事時間の40%未満であることがわかる。プレイングマネジャーのための適正なプレイング業務比率を割り出すためには、追加してマネジメント業務がどれくらいできているかを調べたうえでの検討が必要である。プレイング業務比率ごとのマネジメント業務実施状況およびチーム成果の状況を示したものが【図表8】である（ここでいうマネジメント業務とは、リクルートワークス研究所が発表した「ジョブ・アサインメントモデル」に準拠する。詳細は14ページの付属資料を参照されたい）。

先に述べたとおり、チーム成果はプレイング業務比率が40%未満までが高いが、マネジメント業務実施状況はプレイング業務比率が30%以上になると急速に低下していることがわかる。分析の結果、プレイング業務比率が30%未満のマネジャーと30%以上のマネジャーの、マネジメント業務実施状況の差は統計的に有意であることが確認された。ここから、チーム成果を高くするためのプレイング業務比率の目安は、30%であることがわかる。プレイングマネジャーは、プレイング業務に割く時間を30%未満に抑制することを徹底し、マネジメント業務にも注力すべきであると言える。

【図表8】プレイング業務の割合とチーム成果およびマネジメント業務実施状況の関係 (n=1905)



【図表9】プレイング業務内容とチーム成果の関係

プレイング業務群	プレイング業務の内容	チーム成果との 相関関係 ^[3]	チーム成果との 因果関係 ^[3]
基本レベル 業務	新人や職務経験が浅い部下でも遂行できる業務	-.118**	-.102**
	やり方や進め方が完全に決まっている業務		
	自分1人で完結する業務		
	3年程度の職務経験がある部下が遂行できる業務		
改善レベル 業務	自分(マネジャー自身)にしか遂行できない業務	.142**	.070*
	やり方や進め方をゼロから考える業務		
	他部署・社外の関係者と協働が必要な業務		
変革レベル 業務	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	.134**	.083*
	上司との協働が必要な業務		

図表5(P7)のプレイング業務内容の回答に対して因子分析を行い、3つのプレイング業務群を作成した(最小二乗法(オブリミン回転)による)。なお、因子負荷量が一定基準に満たなかった「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」「やり方や進め方を変える余地のあるプレイング業務」「部下との協働が必要なプレイング業務」は除外した。その後、3つのプレイング業務群とチーム成果の相関分析および重回帰分析を実施した。

[3] チーム成果との相関関係は相関係数、チーム成果との因果関係は標準化偏回帰係数を記載 (**は1%水準で有意、*は5%水準で有意を示す)。

マネジャーであることで付加価値が高まる業務を担う

分析の結果、プレイング業務には、チーム成果を高める効果のある業務とそうではない業務があることがわかった。

【図表9】に示すとおり、プレイング業務を基本レベル、改善レベル、変革レベルの3種に分類した。このなかで、基本レベル業務はチームの成果に対してマイナスの効果がある。このレベルには、進め方が完全に決まっている業務、自分1人で完結する業務、新人から3年目くらいまでの職務経験が浅い社員でもできる業務が含まれる。つまり、人手不足や業績達成不安があるからといって、マネジャーが、経験の浅い部下にでもできるような仕事をただ肩代わりするようなプレイング業務の引き受け方をしても、チーム成果は向上しないということだ。

一方で、改善レベルと変革レベル業務は、チーム成果に対してプラスの効果があることがわかった。

改善レベルは、マネジャーにしか遂行できないレベルの業務、やり方や進め方をゼロから考えるような業務、他部署・社外の関係者と協働が必要な業務で、変革レベルは、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、上司との協働が必要な業務で構成される。これらの業務は、基本レベル業務に比べて、より知識と経験が必要で、ネットワークを活用して変化を起こすことが求められる業務である。マネジャーはそれまでの職業人生を通じて、部下に比べて豊かな知識や経験を持ち、他者とのネットワークも広い蓋然性が高い。だからこそ、これらの業務をマネジャーが担うことがチーム成果にプラスに影響すると考えられる。一方で基本レベル業務は、マネジャー自身の知恵や経験やネットワークを特に必要としない業務であるともいえる。マネジャーがこうした業務をわざわざプレイヤーとして実施する必要はない。もしもマネジャーが基本レベル業務を担当せざるを得ない状況であるならば、それはチーム編成が失敗している可能性が高い。より上位職の人や人事はそのチームの人員配置や目標設計を見直すべきであろう。



プレイング業務を 戦略的に活用する

最後に、マネジャーがプレイング業務を行う際のあるべきスタンスを分析しておこう。プレイングマネジャーに、プレイング業務を行う際に意識していることを回答してもらい、回答結果とチームの成果との関係を分析した。その結果、プレイング業務を行うときにマネジャーが意識しておくことで、チーム成果を高める効果をもつものが、【図表10】に示すとおり4つ抽出された。

1つ目は、より効率的な仕事のやり方や進め方を部下に共有することである。マネジャー自身が仕事を進めて、その様子を手本として部下に観察させることで、効率的に部下の成長を促進できるようになる。2つ目は、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することである。部下のモチベーションの状態や仕事の進捗具合を把握しておけば、マネジャーとして部下にどのような支援をどれくらいすべきか、部下を励ますのか叱咤するのか、この先どのよ

うな仕事を任せべきか、などを考える材料になるため、本来の役割であるマネジメント業務の助けになる。3つ目は、顧客のニーズに応じて臨機応変にソリューションを組み立てることである。マネジャーが率先して顧客に向き合っていること、顧客の変化に敏感であることは、チーム全体に顧客志向というスタイルを埋め込むはずである。最後は、プレイング業務のなかで新しいアイデアを試すことである。プレイヤーとしての成功体験を持っているであろうマネジャーが、それに固執せず新しい方法を試してみることは、直接的には生産性向上に寄与し、間接的にはチーム全体に変革志向を植えつけるという効果があると考えられる。

このように、高いチーム成果を実現しているプレイングマネジャーは、プレイング業務を実行するにあたって完全なるプレイヤーとして行動しているのではなく、マネジャーとしてチーム全体に及ぼす影響を自らデザインしながら行動しているのである。プレイングマネジャーは、戦略的にプレイング業務をデザインし、実行することによって、チームの成長を加速させるべきである。

【図表10】チームの成果に有効なプレイングマネジャーの行動



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



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



顧客のニーズに合わせて、臨機応変にソリューションを組み立てられる



自分自身の職務において、新しいアイデアを試している

チーム成果の土台となるジョブ・アサインメント

【図表11】ジョブ・アサインメントモデル



11ページで触れたとおり、リクルートワークス研究所では、これまでにマネジャーが業績の達成と部下の育成の両方を達成するための一連のマネジメント行動はどのようなものであるかを研究してきた。ここではその一連のマネジメント行動の内容を簡単に説明しておきたい。我々は、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」までが含まれた一連のマネジメントプロセス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」と名づけた【図表11】。このモデルは、課長クラスのみドルマネジャーのとるべき「マネジメント行動」をほぼ網羅している。

このモデルは4つのステージから構成されており、

それぞれのステージには具体的な8つの行動が含まれている【図表12】。一つひとつの行動の詳細は【図表12】のとおりである。

これまでに、ジョブ・アサインメントがチームの業績や人材育成といった多様な成果に効果があることを検証してきた。本編ではプレイングマネジャーは戦略的なプレイング業務を通じて、部下の指導やプロセスのイノベーションを実行しうることを解説してきた。一方で、マネジャーの本業であるマネジメント業務においては、このジョブ・アサインメントモデルが示すように、目標の深い理解、部下への巧みなアサインメント、彼らの業績達成行動の支援、成果の磨き上げとプロセスの検証といった行動を通じて、チーム成果が高められることがわかっている。戦略的なプレイング業務と一連のジョブ・アサインメント行動を同時に遂行できるプレイングマネジャーこそが、これからの日本企業の現場を強くしていくと考えている。



【図表12】ジョブ・アサインメントモデルにおける具体的な行動

1 目標設定	① 先取り仕掛け	上司から目標を与えられるのを待つのではなく、組織の中長期課題を先取りして発信し、仕掛けておく
	② 期待値調整	達成すべき目標のレベルや期限について、あらかじめ上長と交渉・擦り合わせしておく
	③ 俯瞰的理解	掲げる目標が、部門や全社さらには社会に対してどのような影響を与えるものかを理解しておく
	④ ジョブクラフティング	目標を自分の言葉に置き換えて表現することで、自分事として受け入れる
	⑤ 職務リスト化	必要となるタスクを細かく把握し、リスト化しておく
	⑥ 職務廃止	継続的に行っているタスクについて、必要性が薄くなったものを止めると決断する
	⑦ 成功ポイントと障害の想定	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イメージしておく
	⑧ 下地づくり	仕事を進めるうえで必要となる関連部署の支援・理解を得られるよう調整しておく
2 職務分担	⑨ 分配戦略	自ら担当するタスクを何にするかや、部下に配分するタスクの重ね具合を戦略的に検討する
	⑩ 職務の再編と統合	タスクのシングル化・マルチ化など、割り振り方を工夫する
	⑪ ストレッチ	成長期にある部下に、背伸びしなればできない難易度の高い職務やテーマを担当させる
	⑫ 最適マッチング	必要な知識・スキル・経験や、志向・適性、時間的制約などを考慮して任せる仕事を決める
	⑬ 手上げ誘導	部下が自ら「この仕事を担当したい」と言ってくるように仕向ける
	⑭ 意義付け	仕事を任せるときに、その仕事の組織における重要性や意義・価値を説明する
	⑮ 工数・納期管理	仕事を任せるときに、同時に工数を見極め、納期を決める
	⑯ 権限委譲	仕事を任せるときに、報告を求める仕事と権限委譲して任せる仕事を明確に区分する
3 達成支援	⑰ 進捗把握	対面での報告に依存せず、多様かつ適切な方法で進捗状況を把握する
	⑱ 見守り	一度任せた仕事は、部下を信頼して、口出しせず少し離れて見守る
	⑲ リアルタイム・フィードバック	部下の仕事が順調に進んでいるときは、その場で肯定的なフィードバックをする
	⑳ 課題の予見	仕事の進捗状況や部下の状態から、起こりうるリスクを予見して支援できるよう準備しておく
	㉑ 側面支援	部下が直面している課題について、側面から解決を支援する
	㉒ 育成的支援	まだひとり立ちしていない若手の部下にも一人前の仕事を任せ、困難に直面したときは支援する
	㉓ 軌道修正	仕事の方向が目標達成からずれていると判断した場合には、軌道を修正する
㉔ 引き取り	深刻な問題が発生した時には、仕事を引き上げ、自らの責任のもとに問題を解決する	
4 仕上検証	㉕ 加筆修正	最終段階で、成果がもう一段階価値が高まるように手を加える
	㉖ 完了確認	仕事の仕上げを促し、完了した時にそれを確認・見届ける
	㉗ ディスクローズ	部下が良い成果を生み出したときには、積極的に社内外に広めたり、アピールしたりする
	㉘ 反響フィードバック	部下の仕事が、その後どのように発展したか、反響があったかを、本人にフィードバックする
	㉙ 質と効率の評価	自らの専門性を活かして部下の仕事の価値を適正に評価するとともに、仕事の効率も評価する
	㉚ 成果検証	部下が良い仕事をしたときに、なぜいい成果が上がったのかを一緒に振り返る
	㉛ 改善指導	部下が十分な成果を出せなかったときに、どこに問題があったのかを一緒に振り返る
	㉜ 内省	一連の「部下への仕事の任せ方や支援の仕方」について振り返り、マネジメントを内省する

新しい プレイングマネジャーの 働き方

おわりに

本レポートでは、現代のマネジャーの約9割を占めるプレイングマネジャーに着目して、その実態を把握するとともに、プレイングマネジャーが高いチーム成果を実現するための具体的な方法を示してきた。

「はじめに」で述べたとおり、我が国のプレイングマネジャー化は、バブル崩壊、そののちの人手不足、と企業が厳しい環境変化にさらされるなかで進んできたという経緯がある。プレイングマネジャーは、ときにネガティブに捉えられ、あるべきマネジャー像を逸脱しているように言われることもある。

しかし、一部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っていないマネジャーに比べて高いチーム成果を生んでいた。そのような高いチーム成果を実現しているプレイングマネジャーをつぶさにみると、プレイング業務に割く時間を自身の労働時間の30%未満におさえてマネジメントのための時間を確保していること、自らが担うプレイング業務を慎重に選択していること、プレイング業務をチーム全体の進化のために戦略的に活用していることがわかった。

多くのプレイングマネジャーは自らもプレイング業務を担うことを避けられない状況に置かれていると考えられるが、そのようななかでも、知恵を絞り創意を持った一部のマネジャーによって、プレイング業務を担いつつも高いチーム成果を実現するような、新しいマネジャーの働き方が生み出されていたのである。

本レポートを読んだマネジャーが1人でも多く、プレイングマネジャーというあり方をポジティブに捉え直し、新しいプレイングマネジャーの働き方に挑戦してほしいと、心から願っている。



Works Report 2020

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

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL <https://www.works-i.com>

プレイングマネジャーの時代

津田 郁（研究員）

石原 直子（人事研究センター長／主幹研究員）

金井 あかり（アシスタント）

デザイン／小林 正樹

2020年1月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.