

マネジメント業務に関する調査レポート

管理職1,100人に聞いた、マネジメント業務の現在地

実務・会議・AIの現状から見えたこと

株式会社ヌーラボ

index

この調査で見えた、3つのこと …… 3
マネジメント業務に充てる時間は限られている …… 4
手放したい業務の上位は、議事録・催促・情報のとりまとめ …… 5
手放せない理由の上位は、人手と速さ …… 6
手放せない理由（自由回答） …… 7
会議時間の半分以上が「報告」という方が、4人に3人 …… 8
会議でなければできないこととして最も多かったのは「認識あわせ」 …… 9
発見①｜ 会議は要る。ただし「報告のための会議」ではない …… 10
生成AIを日常的に使っている方は35.0%、活用が進まない理由は職場の環境 …… 11
8つの業務すべてで、「条件付きで任せてよい」が最も多い …… 12
発見②｜ AIに任せるかどうかの線は、業務ではなく工程で引かれている …… 13
業務を手放せない理由と、AI活用が進まない理由 …… 14
発見③｜ 情報を理由に挙げた割合は、渡す相手が人かAIかで大きく変わる …… 15
まとめ｜ 3つの発見は、いずれも「情報の持ち方」に行き着く …… 16
進捗が、報告されなくても残る場所。 …… 17
Backlogでできること …… 18
まず、いまのチームで試してみてください。 …… 19

調査概要

調査名	マネジメント業務に関する調査
調査主体	株式会社ヌーラボ
調査方法	インターネット調査（Fastask）
調査対象	従業員数30名以上の企業に勤務する役職者
調査期間	2026年9月11日〜16日
有効回答	1,100名

※ 本調査結果を引用する際は、出典として
「株式会社ヌーラボ『マネジメント業務に関する調査』」と明記してください。

※ 設問により基数が異なります（各グラフに明記）

※ 小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります

※ 複数選択の設問では、合計が100%を超えます。
また「わからない・答えられない」「その他」は図から省略しています

この調査で見えた、3つのこと

発見 1 会議は要る。ただし「報告のための会議」ではない

進捗を確認するための会議では、時間のおよそ55%が担当者からの報告に使われています。
一方、その報告を「会議の場でなければできないこと」として挙げた方は10.8%でした。
会議でなければできないこととして多く挙がったのは、認識のズレの擦り合わせ、判断・意思決定、決定の背景の共有です。

「報告を聞くこと」が会議時間に占める割合 55%

会議の場でなければ進捗確認できないと答えた割合 10.8%

発見 2 AIに任せる線は、業務ではなく工程で引かれている

8つのマネジメント業務のすべてで、最も多く選ばれたのは「条件付きで任せてよい（人が確認する前提）」でした。
渡す業務と渡さない業務を分けているのではなく、ひとつの業務の中で、下書きや集約は渡し、判断は自分が持つ。
管理職の方は、業務単位ではなく工程単位で「AIに任せる/任せない」の線を引いているようです。

マネジメント業務を生成AIに任せるには「条件付き」が全項目で最多 38〜46%

マネジメント業務を生成AIに任せたくない筆頭「状態の判断」 30.3%

発見 3 任せられない理由は、渡す相手が人かAIかで大きく変わる

人に任せられない理由の1位は「任せられる人がいない・人手が足りない」36.1%で、
情報が散らばっているためという回答は6.0%にとどまります。
一方、相手がAIになると「渡せる形で情報が溜まっていない」が23.0%まで上がります。

人に任せるとき 任せられる人がいない・人手が足りない 36.1%

AIに任せるとき 渡せる形で情報が溜まっていない 23.0%

マネジメント業務に充てる時間は限られている

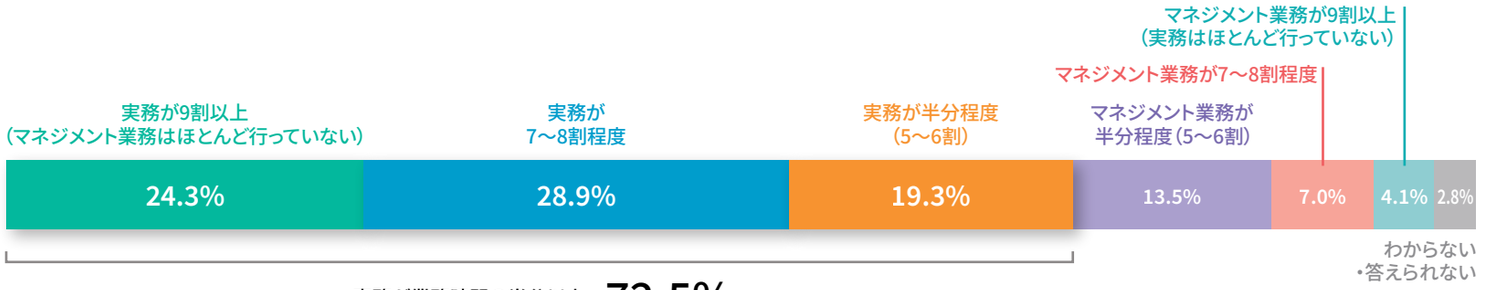
直近1か月の業務時間の内訳をうかがったところ、実務が半分以上を占める方が7割を超えました。「実務が9割以上」という方も24.3%います。マネジメント業務が半分以上と答えた方は、あわせて2割台にとどまります。

回答者は、**役職がありながら実際には時間の多くを担当実務に充てており、マネジメントに向けられる時間は限られている**状況がうかがえます。

一方、「管理職は現在の実務を手放すべきか」という問いでは、手放すべきだという回答が4割を超え、手放すべきではないという回答を上回りました。

直近1か月の、あなたの業務時間の内訳として最も近いものをお選びください。(n=1,071)

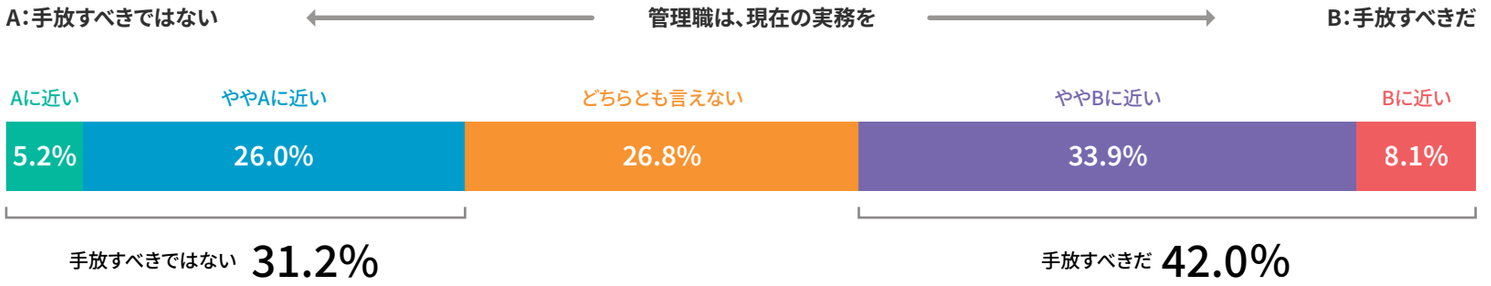
単位:%



実務が業務時間の半分以上 **72.5%**

あなたの考えに近いのはA・Bのどちらですか。それぞれお選びください。(n=1,071)

単位:%



手放すべきではない **31.2%**

手放すべきだ **42.0%**

手放したい業務の上位は、議事録・催促・情報のとりまとめ

9つの業務について、自分がやるべき業務か、本来は自分でなくてもよい業務かをうかがいました。

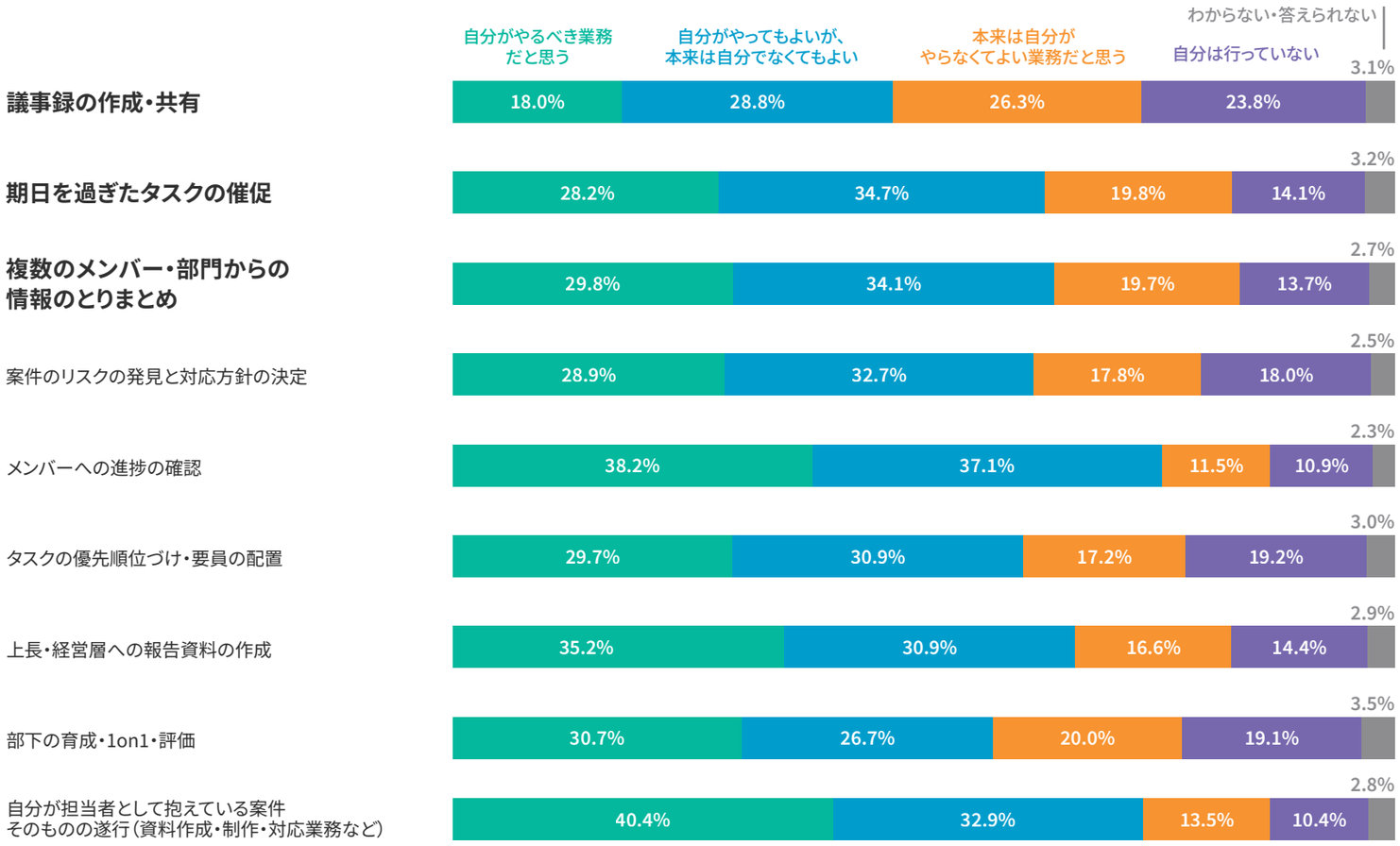
「自分がやるべき」が最も高かったのは自分の担当案件の遂行で40.4%、次いでメンバーへの進捗の確認が38.2%です。一方、**「本来は自分でなくてもよい」「自分がやらなくてよい」**を合わせた割合が高いのは、議事録の作成・共有、期日を過ぎたタスクの催促、複数のメンバー・部門からの情報のとりまとめで、いずれも半数を超えました。

上位に並んだ3つは、いずれも手を動かす量は多いものの、管理職の判断を必要としない業務です。

手放したい業務の上位

議事録の作成・共有	期日を過ぎたタスクの催促	情報のとりまとめ
55.1%	54.5%	53.8%

以下の業務について、あなたの考えに最も近いものをそれぞれお選びください。(n=1,071)　単位：%



手放せない理由の上位は、人手と速さ

前ページで「本来は自分でなくてもよい」「自分がやらなくてよい」と答えた業務について、実際には手放せていない理由をうかがいました。

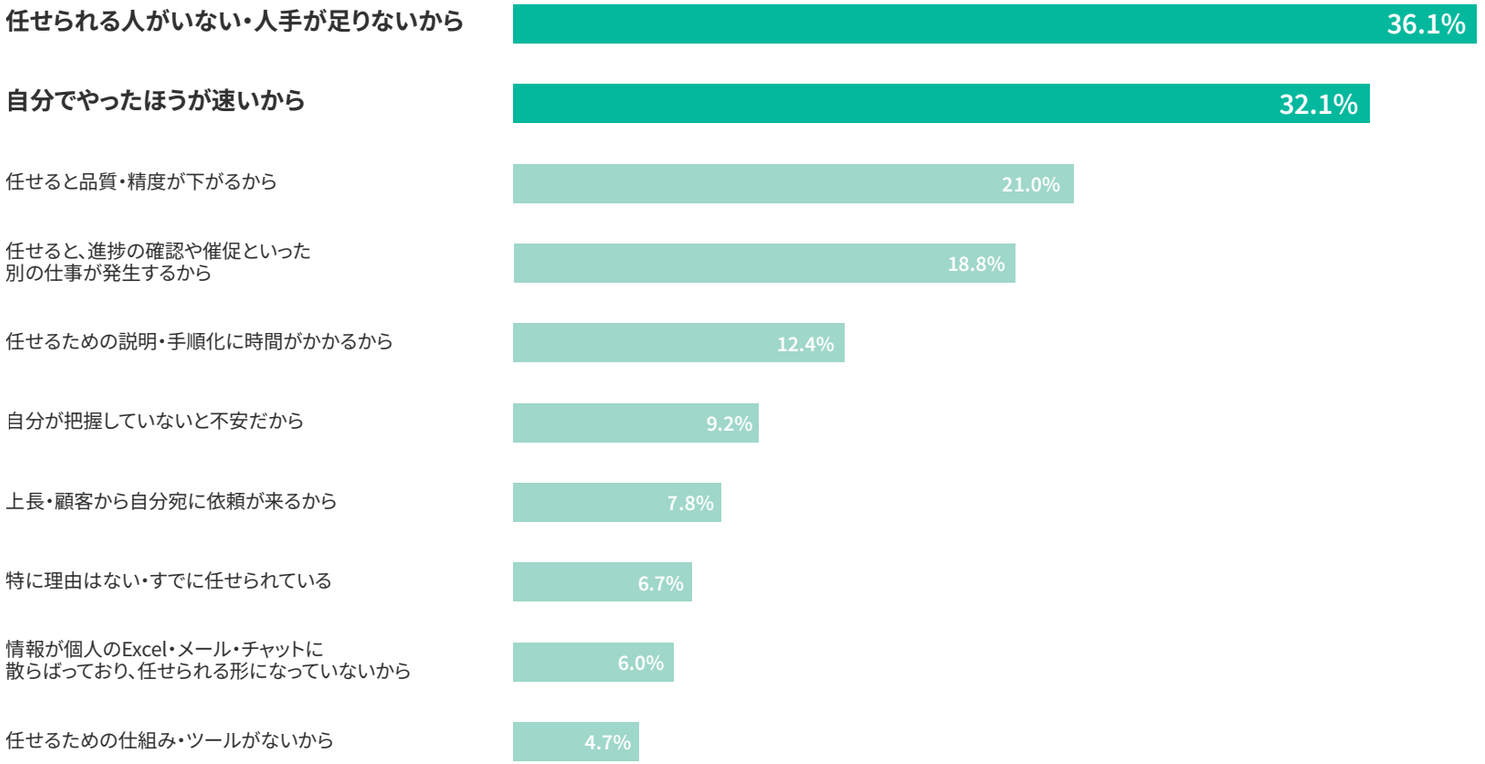
最も多かったのは**「任せられる人がいない・人手が足りないから」**36.1%、次いで**「自分でやったほうが速いから」**32.1%です。3番目が**「任せると品質・精度が下がるから」**21.0%でした。

4番目には**「任せると、進捗の確認や催促といった別の仕事が発生するから」**18.8%が挙がっています。この選択肢が指しているのは、前ページで手放したい業務の上位に並んだ、催促や情報のとりまとめそのものです。**任せることで業務がなくなるのではなく、別の業務に置き換わる**面があるようです。

一方、「情報が個人のExcel・メール・チャットに散らばっており、任せられる形になっていないから」は6.0%、「任せるための仕組み・ツールがないから」は4.7%でした。上位に挙がったのは、人手や時間、品質といった、人や組織の状況に関わる理由です。自由回答でも、同じ傾向が見られました。

手放せていない理由を最大2つまでお選びください。(n=900)

単位：%



手放せない理由（自由回答）

※自由回答は原文のまま掲載しています。



前ページの理由について、自由回答でも記述をいただきました。内容を分類すると、大きく4つに分かれます。

品質・スピードを自分で担保したい

“自分でやった方が速いから”

“やった方がより良い結果を生む可能性も高いので、関わっていた方が良いという判断で”

“最終的に自分が説明する場合は自分で進める方が話しやすい”

人材・時間のリソース不足

“人手不足”

“引き継ぎ先が、無い”

“部下も業務で手一杯であるため”

“担当者の退職が相次ぎ補充が間に合っていない”

部下のスキル・信頼性への不安

“部下に任せて間違いがあると、事後処理が面倒だから”

“日報や売上報告など、精度が低い。誤った内容だと二度手間”

“議事録の作成は、任せても良いが、以前ミスが連続した為、自分で行なっています”

業務の属人化と引き継ぎの負担

“自分しかやり方を把握していないから教えるのに手間がかかる”

“業務の詳細を把握しているのが上長と自分しかいない”

“引き継ぎするために細かい指示をする必要があり煩雑”

4つのうち3つは、人や組織の状況として語られています。

一方で「自分しかやり方を把握していない」「細かい指示が必要」といった声は、業務や情報の持ち方に関わるものです。

会議時間の半分以上が「報告」という方が、4人に3人

進捗を確認するための会議について、1週間あたりの合計時間をうかがいました。最も多かったのは30分～1時間未満で24.6%、次いで1～2時間未満が19.8%です。**会議を持つ方の平均は、週およそ1.5時間**でした。

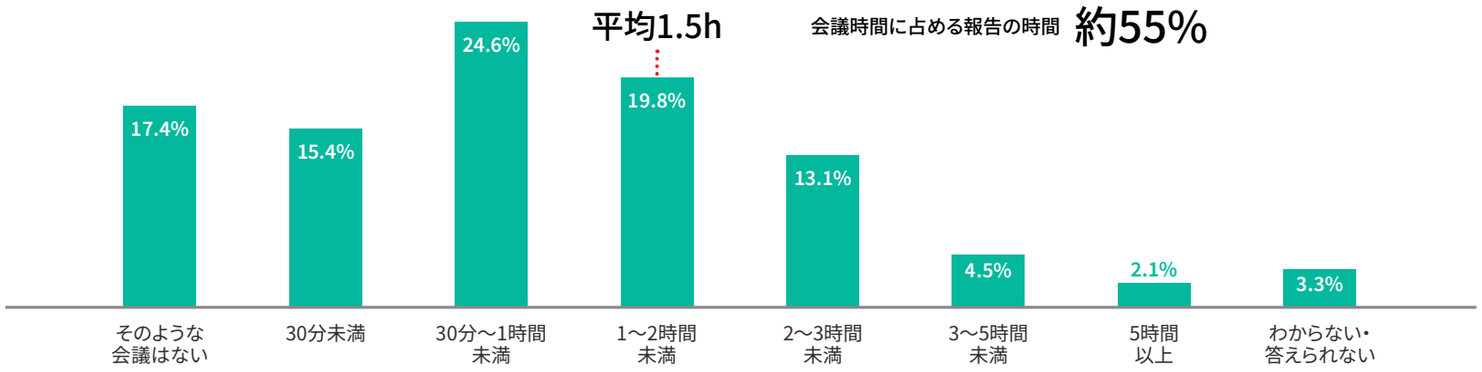
続いて、その会議時間のうち担当者からの進捗報告を聞く時間が占める割合をうかがったところ、半分程度が35.8%、7～8割程度が34.0%となり、**半分以上と答えた方が74.5%**にのぼりました。

全体を平均すると、**会議時間のおよそ55%が報告に使われている**計算になります。

時間に換算すると、報告を聞く時間は週におよそ50分、年間では40時間ほどです。営業日にしておよそ5日分にあたります。

あなたが現在、定期的に参加している「進捗を確認するための会議（定例会議・進捗会議）」について、1週間あたりに費やしている平均合計時間をお答えください。(n=1,071)

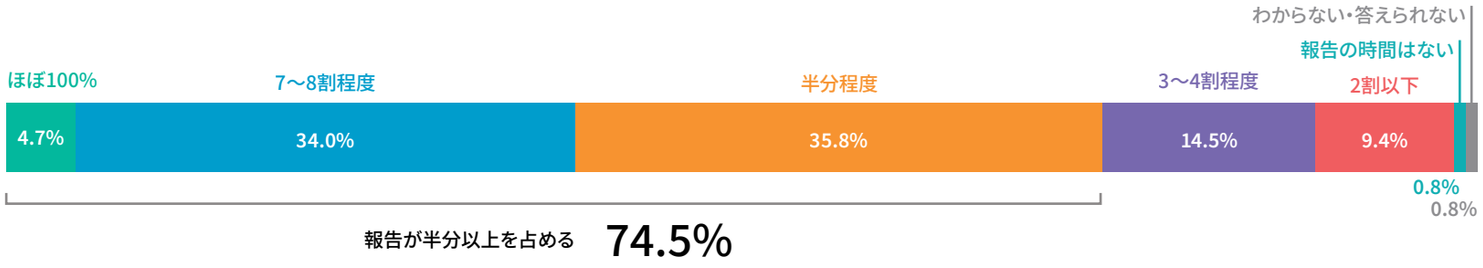
単位：%



※週あたりの平均時間および報告の割合は、選択肢の中央値をもとにした加重平均による概算です。「そのような会議はない」「わからない」と回答した方を除いて算出しています。

進捗を確認するための会議（定例会議・進捗会議）の時間のうち、「担当者からの進捗報告を聞く時間」が占める割合として、最も近いものをお選びください。(n=850)

単位：%



※進捗を確認する会議がある方にうかがっています。

会議でなければできないこととして最も多かったのは「認識あわせ」

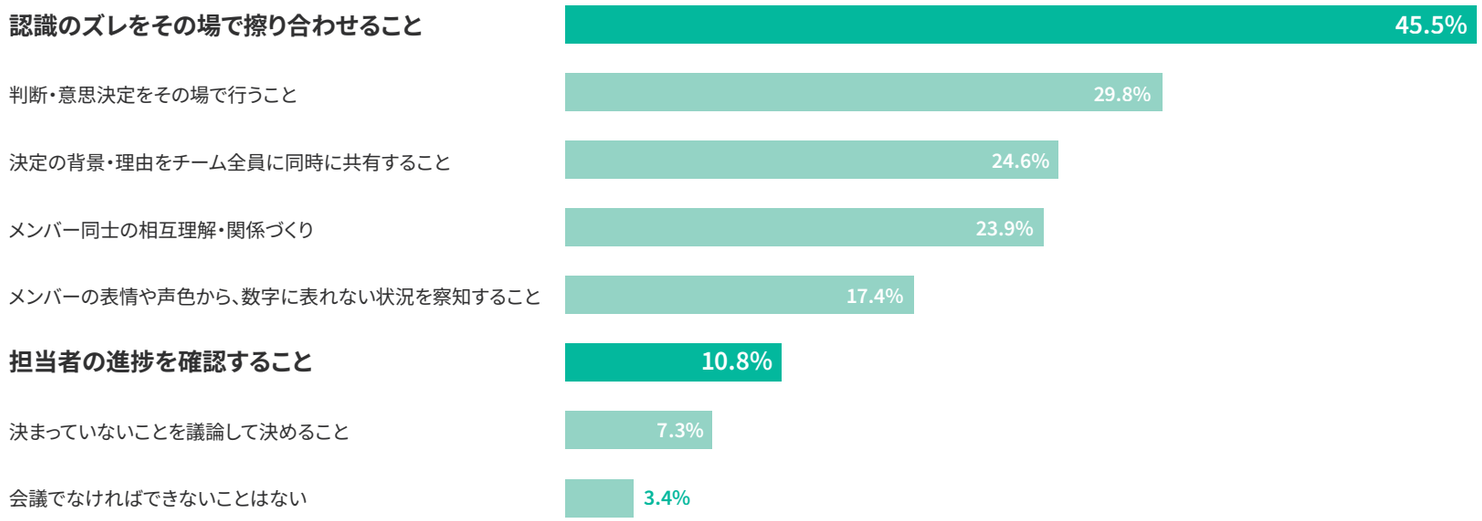
進捗を確認するための会議について、「会議の場でなければできない」と思うことをうかがいました。

最も多かったのは**「認識のズレをその場で擦り合わせること」**45.5%です。次いで**「判断・意思決定をその場で行うこと」**29.8%、**「決定の背景・理由をチーム全員に同時に共有すること」**24.6%、**「メンバー同士の相互理解・関係づくり」**23.9%と続きました。いずれも、その場に人が集まっていることで成り立つ内容です。「会議でなければできないことはない」と答えた方は3.4%にとどまりました。

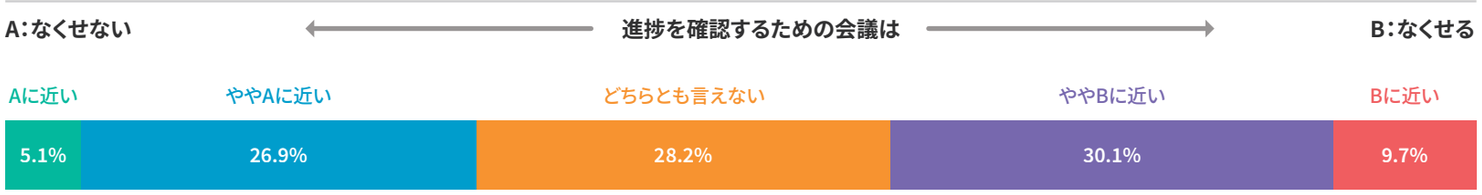
一方、**「担当者の進捗を確認すること」**を挙げた方は10.8%でした。前ページでは会議時間のおよそ55%が報告に使われていましたが、その報告を会議の場でなければできないことと捉えている方は、多くはないようです。

また、「進捗を確認するための会議はなくせる」という意見に近いと答えた方は39.8%で、「なくせない」に近いと答えた方の32.0%を上回りました。**会議の場でなければできないことがあると考えながら、進捗確認を目的とした会議については、なくせると感じている方が多いようです。**

進捗を確認するための会議について、「会議の場でなければできない」と思うことを最大2つまでお選びください。(n=850)　単位:%



あなたの考えに近いのはA・Bのどちらですか。(n=1,071)　単位:%



発見 1 会議は要る。ただし「報告のための会議」ではない

進捗を確認するための会議では、時間のおよそ55%が担当者からの報告に使われています。

一方、その報告を「会議の場でなければできないこと」として挙げた方は10.8%でした。

会議の場でなければできないこととして多く挙がったのは、認識のズレの擦り合わせ、

判断・意思決定、決定の背景の共有です。

いずれも、その場に人が集まっていることで成り立つ内容であり、

報告とは性質の異なるものでした。

会議そのものが不要だと考えられているわけではありません。

「会議でなければできないことはない」と答えた方は3.4%にとどまる一方で、

「進捗を確認するための会議はなくせる」と答えた方は39.8%でした。

これは、**会議の場に意味がないのではなく、進捗確認を目的とした会議については、**

なくせるのではないか、という見方が一定数あると取れます。



会議では、時間のおよそ **55%** が
担当者からの報告に使われている

一方、
報告を「会議の場でなければできないこと」
と答えた方は10.8%

「報告のため」の会議はなくせる・なくしたい

と考えている方が多いのではないか

生成AIを日常的に使っている方は35.0%、活用が進まない理由は職場の環境

業務における生成AIの活用状況をうかがいました。

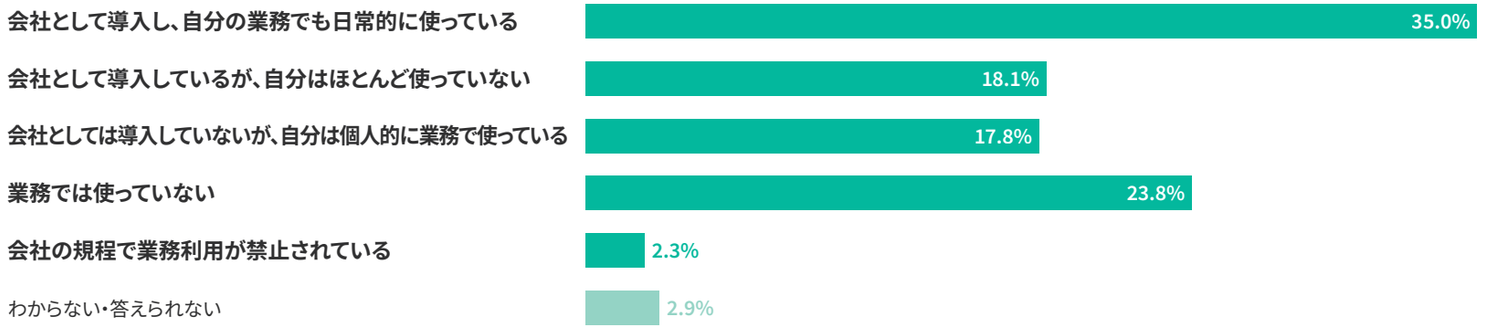
「会社として導入し、自分の業務でも日常的に使っている」が35.0%で最も多く、**「会社として導入しているが、自分はほとんど使っていない」**が18.1%、**「会社としては導入していないが、自分は個人的に業務で使っている」**が17.8%でした。

業務では使っていないという方は23.8%、**会社の規程で業務利用が禁止されている**という方は2.3%です。

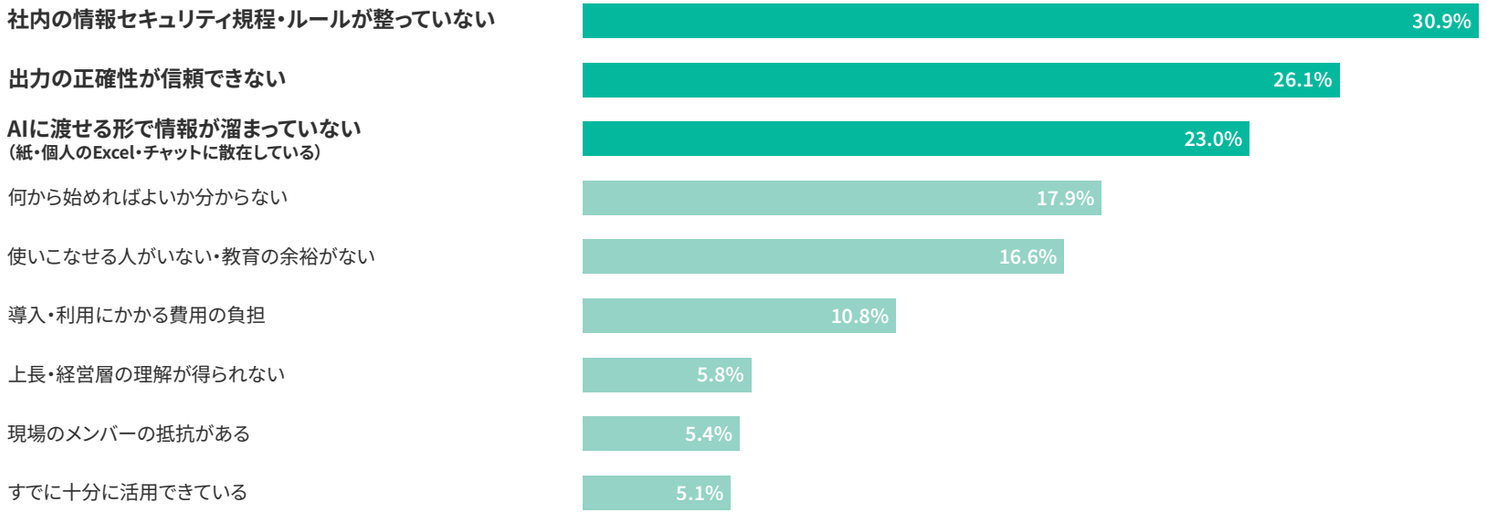
続いて、マネジメント業務への生成AIの活用が進んでいない理由をうかがったところ、最も多かったのは**「社内の情報セキュリティ規程・ルールが整っていない」**30.9%でした。次いで**「出力の正確性が信頼できない」**26.1%、**「AIに渡せる形で情報が溜まっていない」**23.0%と続きます。

上位2つは、規程の整備や技術の進展によって変わりうる要素です。一方、3番目に挙がった情報の散在は、AIの側の変化では解消しにくい要素と言えそうです。

業務における生成AI（ChatGPT、Gemini、Claude、Microsoft Copilot等）の活用状況として、最も近いものをお選びください。(n=1,071)　単位：%



あなたの職場で、マネジメント業務への生成AIの活用が進んでいない理由として、当てはまるものを最大2つまでお選びください。(n=1,015)　単位：%



8つの業務すべてで、「条件付きで任せてよい」が最も多い

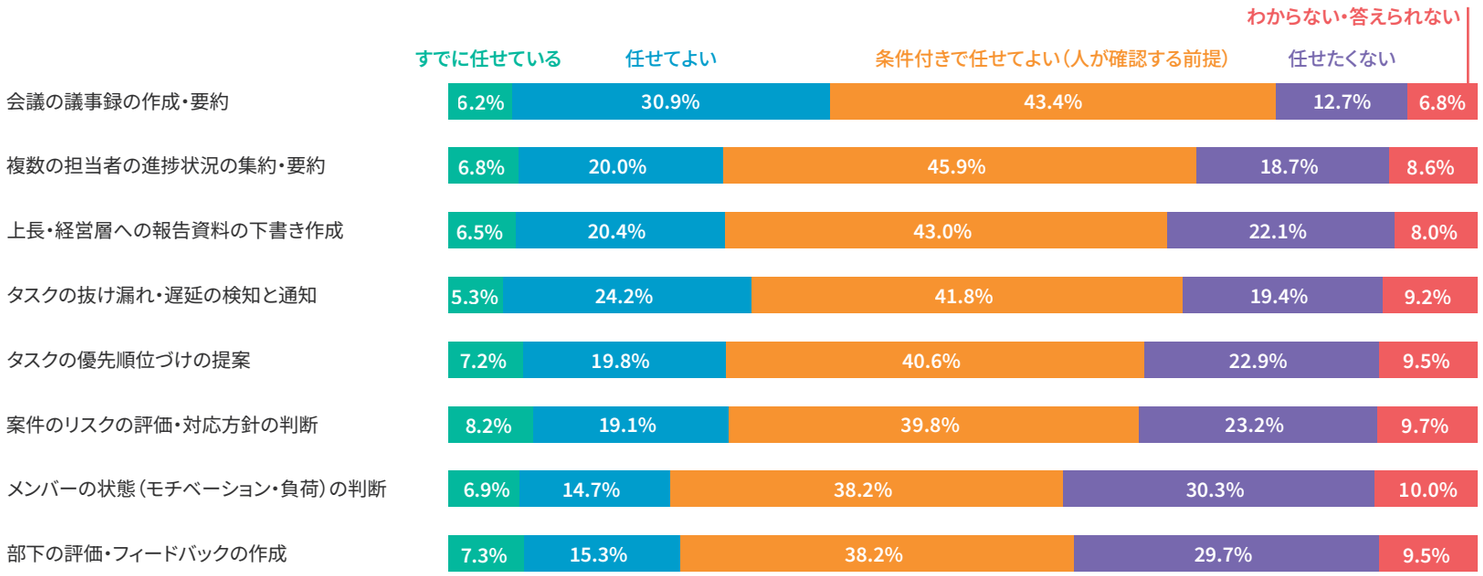
8つのマネジメント業務について、生成AIに任せることをどう思うかをうかがいました。

いずれの業務でも最も多く選ばれたのは**「条件付きで任せてよい（人が確認する前提）」**で、38.2%から45.9%の範囲に分布しています。「任せてよい」「任せたくない」のどちらよりも多い結果でした。

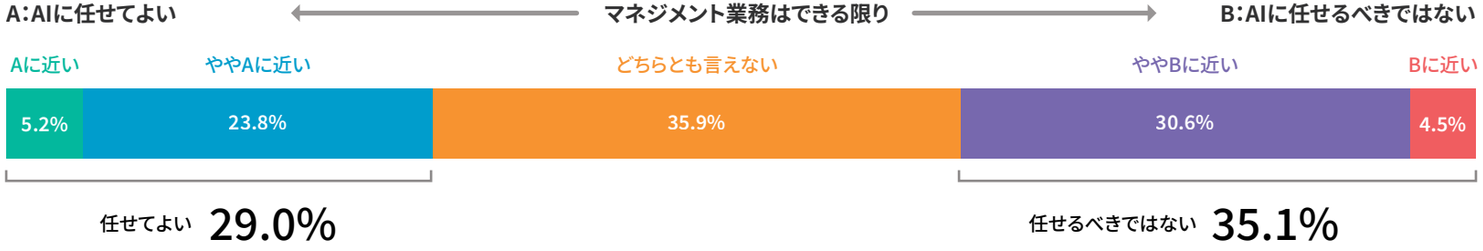
業務による違いも表れています。**会議の議事録の作成・要約は、「任せてよい」と「すでに任せている」を合わせると37.1%にのぼり、条件付きを含めると80.5%**です。一方、**「任せたくない」が多かったのは、メンバーの状態（モチベーション・負荷）の判断30.3%と、部下の評価・フィードバックの作成29.7%**でした。

なお、「マネジメント業務はできる限りAIに任せてよい」という意見に近いと答えた方は29.0%、「任せるべきではない」に近いと答えた方は35.1%でした。個別の業務では条件付きでの許容が最も多く選ばれた一方、総論では慎重な回答が上回っています。

以下のマネジメント業務について、生成AIに任せることをどう思いますか。それぞれ最も近いものをお選びください。(n=1,071)　単位：%



あなたの考えに近いのはA・Bのどちらですか。それぞれお選びください。(n=1,071)　単位：%



発見 2

AIに任せるかどうかの線は、業務ではなく工程で引かれている



「マネジメント業務はできる限りAIに任せてよい」という問いでは、

任せるべきではないという回答が35.1%で、任せてよいの29.0%を上回りました。

一方、8つの業務を個別に示すと、すべての業務で最も多く選ばれたのは「条件付きで任せてよい（人が確認する前提）」でした。

渡してよい業務と渡したくない業務に分かれるのではなく、**どの業務についても、人が確認することを前提とした許容が最も多い結果です。**

「任せたくない」が比較的多かったのは、メンバーの状態の判断と、部下の評価・フィードバックの作成でした。

いずれも判断そのものを含む業務です。

個別の8業務では、「任せたくない」が最も多かったメンバーの状態の判断でも30.3%です。

約6割は、条件付きを含めて渡してよいと答えています。



業務を手放せない理由と、AI活用が進まない理由

ここまで、業務を手放せない理由と、生成AIの活用が進まない理由を、それぞれ別の設問としてうかがいました。

人に手放せていない理由では、「任せられる人がいない・人手が足りないから」36.1%、「自分でやったほうが速いから」32.1%、「任せると品質・精度が下がるから」21.0%が上位でした。「情報が散らばっており、任せられる形になっていないから」は6.0%です。

業務を手放せていない理由



- 自分でやったほうが速いから
- 任せられる人がいない・人手が足りないから
- 任せると品質・精度が下がるから
- 情報が個人のExcel・メール・チャットに散らばっており、任せられる形になっていないから

生成AIの活用が進まない理由では、「社内の情報セキュリティ規程・ルールが整っていない」30.9%、「出力の正確性が信頼できない」26.1%、「AIに渡せる形で情報が溜まっていない」23.0%が上位となりました。

マネジメント業務への生成AIの活用が進んでいない理由



- 社内の情報セキュリティ規程・ルールが整っていない
- AIに渡せる形で情報が溜まっていない（紙・個人のExcel・チャットに散在している）
- 出力の正確性が信頼できない

※対象者が異なる設問です（左 n=900 ／右 n=1,015）。単純な比較ではありません

発見 3

情報を理由に挙げた割合は、渡す相手が人かAIかで大きく変わる



手元にある業務を別の担い手に渡す場面についての回答を比較してみます。

業務を人に渡せない理由として、情報が渡せる形になっていないことを挙げた方は6.0%でした。

上位に並んだのは、人手の不足と、自分でやったほうが速いことです。

渡す相手が人であれば、足りない部分はその場で補えます。

人に渡す場面では、情報のほかに「任せるための説明・手順化に時間がかかるから」12.4%も挙がっていることから、

情報の不足を説明や手順化で補っていると読み取れます。

一方、生成AIの活用が進まない理由では、「AIに渡せる形で情報が溜まっていない」が23.0%で上位に挙がりました。

情報を理由に挙げた割合には、およそ3.8倍の開きがあります。AIには、情報をデータとして渡す必要があります。

人が相手なら、情報の不足は説明で埋められました。AIが相手でも同じように説明はできますが、その手間は毎回かかります。

情報が渡せる形になっているかどうかは、どちらの場面でも手間を左右しているようです。

まとめ 3つの発見は、いずれも「情報の持ち方」に行き着く

ここまでの3つの発見を振り返ります。

発見 1 会議の時間の半分以上が報告に使われている一方、
その報告は会議の場でなければできないこととは捉えられていませんでした

発見 2 生成AIに任せる線は業務単位ではなく、下書きや集約は渡し、
判断は自分が持つという工程単位で引かれていました

発見 3 情報を理由に挙げた割合は、
渡す相手が人かAIかで大きく異なっていました

3つに共通しているのは、**業務を別の担い手に渡す際に、情報が渡せる状態でまとまっているかどうか**という点です。

報告されるまで進捗が分からなければ、会議から報告を外すことは難しくなります。生成AIに下書きや集約を任せようにも、元になる情報が散らばっていれば、渡すこと自体ができません。

では、情報を1か所に集めればよいのでしょうか。

たとえば、進捗を共有するために担当者が別途ファイルを更新したり、会議用の資料にまとめ直したりする場合、その作業が終わるまで最新の状況は分かりません。まとめ方も人によって変わります。集まってはいても、渡せる状態とは言えません。

一方、担当者が作業を進めると、その時点で状況が更新されていく仕組みであれば、報告を待たずに進捗が分かります。
同じ情報が、人に引き継ぐときにも、AIに渡すときにも使えます。

では、そうした状態は、どうすれば作れるのでしょうか。

発見①②③
3つに共通していること

＝

渡せる形の情報があるか

▼

業務を進める行為そのものが記録になる状態



進捗が、報告されなくても残る場所。

Backlogは、チームの仕事をひとつずつ登録し、進み具合を記録していくプロジェクト・タスク管理ツールです。

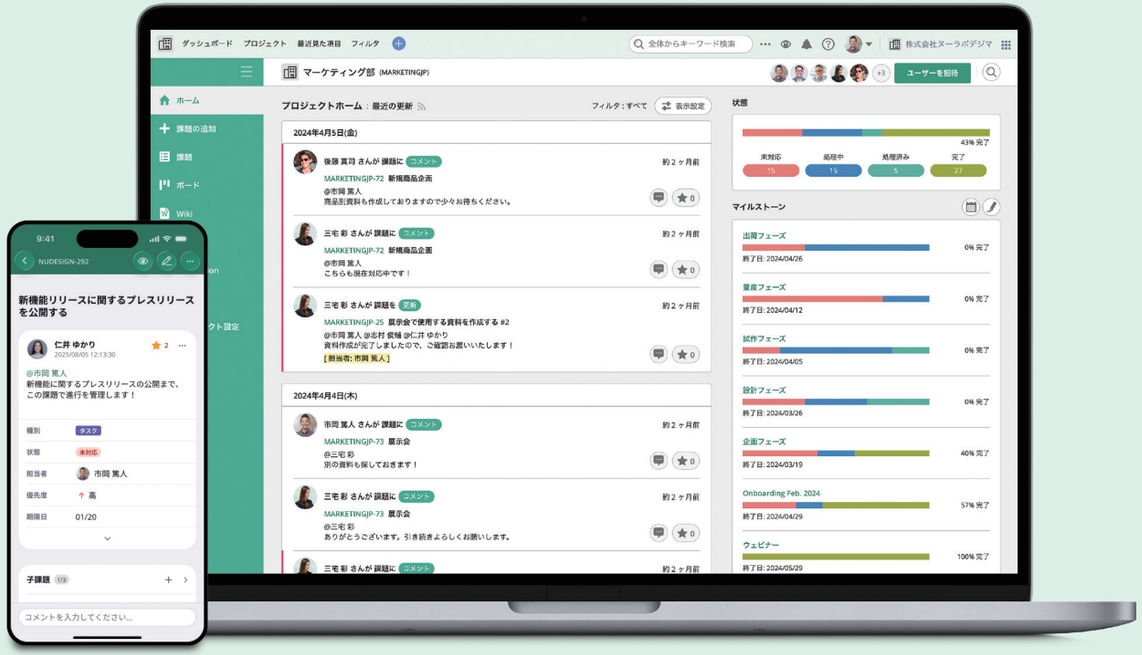
誰が、何を、いつまでに担当しているのか。いま動いているのか、止まっているのか。担当者が状況を更新したり、コメントを残したりするだけで、その情報が残っていきます。

記録のために別の作業をするのではなく、仕事を進めること自体が記録になります。まとめ直す手間がかからないぶん、いまの状況がそのまま最新です。

溜まっていくのは、タスクの量や進み具合だけではありません。なぜその方針にしたのか、何を検討して見送ったのか、どう進めたのか。これまでチームが積み上げてきたものが、仕事の単位ごとに残っていきます。

人に引き継ぐときも、AIに渡すときも、参照するのはこの記録です。

2005年の提供開始以来、業種や規模を問わず、さまざまなチームでご利用いただいています。



プロジェクト・タスク管理ツール

backlog by nulab

Backlogでできること

報告を、会議から外す

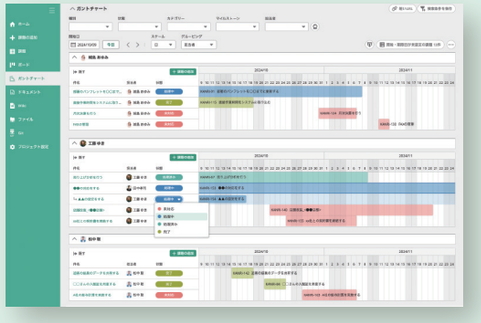
タスク（課題）の一覧

担当者ごと、期限ごとに、
いま何が動いていて
何が止まっているかが
一覧で分かります。
会議前に確認しておけば、
報告を聞く時間は短くできます。



ガントチャート・ボード

全体の進み具合と、遅れが出ている箇所が
線で把握できます。





人にもAIにも、渡せる形にする

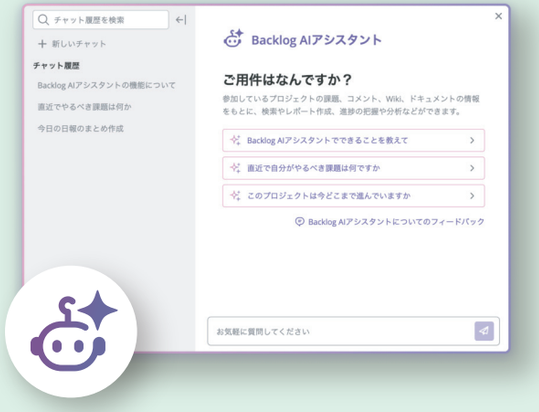
やり取りの記録

なぜその方針にしたのか、
何を検討したのか。
仕事の単位ごとに経緯が残るため、
引き継ぐときに説明し直す量が減ります。



Backlog AI アシスタント

蓄積された情報をもとに、進捗の把握、
リスクの検知、レポートの作成などを任せられます。
参照するのは自分が参加している
プロジェクト内のデータのみで、
AIの学習には使われません。
下書きはAI、判断は人という分担が可能です。



まず、いまのチームで試してみてください。

「3分でわかるBacklog」資料ダウンロード

Backlogのメリットや機能紹介、
導入事例などBacklogに関することを
詳しくご紹介しています。

https://backlog.com/ja/document/backlog-service/

セミナー一覧

Backlogを新規に導入検討している方を
対象とした製品紹介の説明会や、
基本操作ガイド、現在ご利用中の方向けの
活用セミナーなど開催しております。

https://backlog.com/ja/seminar/

30日間 無料トライアル

各プランに含まれる
すべての機能をご利用いただけます

https://registerjp.backlog.com/trial/with-new-account/plan/81

オンライン個別相談

Backlogの導入に関する
個別相談を承ります

https://backlog.com/ja/consultation/

会社概要

社名	株式会社ヌーラボ
設立	2004 年3 月
事業内容	チームのコラボレーションを促進するサービスの開発・提供 ● プロジェクト・タスク管理ツール「Backlog」 ● オンラインホワイトボードツール「Cacoo」 ● 組織の情報セキュリティ・ガバナンスを強化するツール「Nulab Pass」 ● ワークフロー自動化ツール「Nulab Flowbase」
本社	福岡県福岡市中央区天神一丁目11番1号

株式会社ヌーラボ
https://nulab.com/ja/
〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神一丁目11番1号
ONE FUKUOKA BLDG. 7階

© 2026 Nulab Inc. All rights reserved.
2026.10