

進む管理職候補者層の保守安定化

管理者適性検査NMATに見る
過去15年間の指向と性格の経年変化

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所研究員 松本洋平

はじめに

バブル崩壊から現在に至る15年の間に管理職を取り巻く環境は大きく変化している。組織のフラット化や成果主義、降格制度などさまざまな人事施策が導入されるとともに、採用抑制の影響で後輩を指導する機会が減少し、育成経験を積まないまま管理職になる者も増えた。加えてコンプライアンス対応やメンタルヘルス対策など、業績管理以外の多様な責務も求められるようになってきている。

こうした中、管理職を志望しない人が増えている、管理職候補者層が小粒化している、という声が多く聞かれるようになった。小社が2009年に実施した昇進・昇格実態調査においても、「管理職に魅力を感じない者の増加」や、「現管理職の後に続く人材の枯渇」が課題として上位に挙げられている。

今回の研究では、激変する環境下の管理職候補者層の実態を捉えるために、

- 管理職への志望度は低下しているのか？
- 管理職候補者層の性格や指向に変化は生じているのか？

の2点について、実証的に分析を行った。

【分析方法】

データ

1994～2008年に実施された管理者適性検査NMATのデータを使用した。検査は性格特徴8尺度、知的能力3尺度、役職タイプ別指向4尺度で構成されており、本研究では性格特徴と役職タイプ別指向を用いた。

性格特徴は両極に配置した2つの特性のどちらの傾向がどれだけ強いのかという両側尺度により測定を行っている。役職タイプ別指向はどのような立場で企業組織に参加し貢献したいと考えているかを測定したもので、職業観と関連した本人の意思に近い領域である。

分析デザイン

管理職候補者層と想定される30～44歳の受検者データ各年約2万件を用いて、各尺度の素点平均の推移を確認した。変化の度合いを把握するために基準年を設け、各年の平均と基準年の平均の差を基準年の標準偏差で割った値を用いて比較している。基準年については、1999年に一部検査項目の入れ替えを行ったことから、1994～1998年については1994年を基準年とし、1999～2008年については1999年を基準年とした。

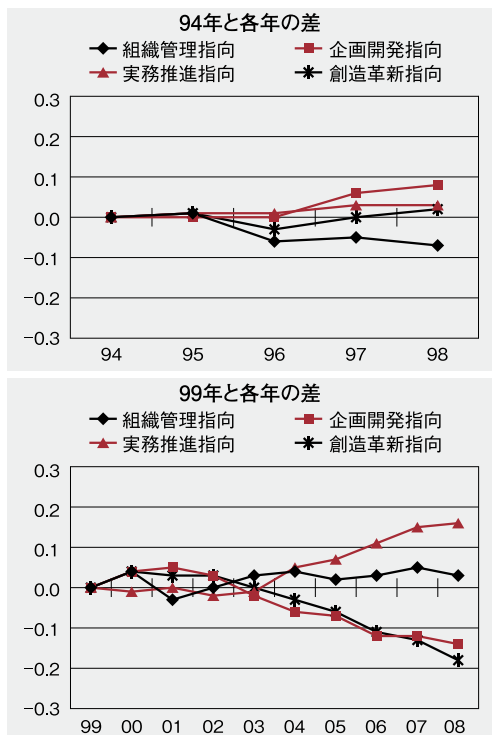
結果

■指向の変化

図表1は指向の変化に関する分析結果である。1994～1998年の間では大きな変化は見られなかったものの、2002～2003年頃から「実務推進指向」（一定の分野で着実に

実務を推進する職務への指向)が上昇し、「企画開発指向」(専門的視点から企画や商品開発・研究を行う職務への指向)や「創造革新指向」(新たなコンセプトを打ち出し、戦略的に事業を推進する職務への指向)が低下している傾向が見られる。一方、「組織管理指向」(組織やグループを統括・運営する職務への指向)については、15年間を通じて大きな変化は見られなかった。

【図表1】1994～1998年、及び1999～2008年の
役職タイプ別指向の変化

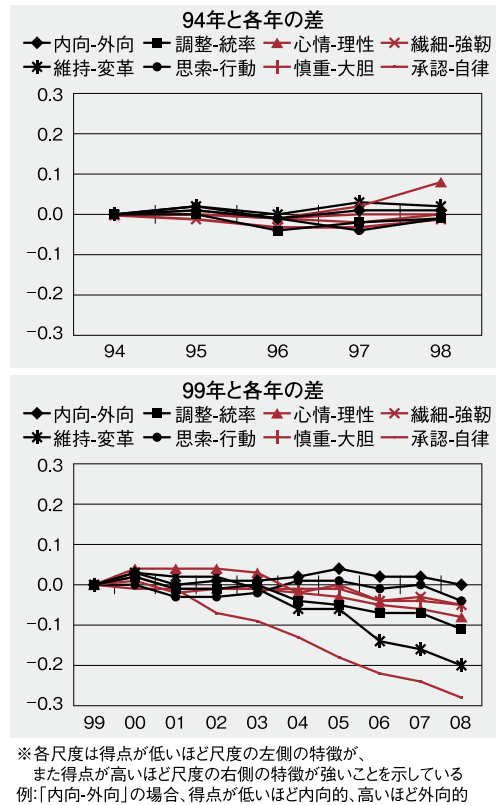


■性格の変化

図表2は性格の変化に関する分析結果である。性格についても、1994～1998年の間では大きな変化は見られなかった。しかし2002年頃を境にして、「承認－自律」については自己の納得を重視する「自律」よりも周囲の考えを重視し歩調を合わせる「承認」寄りに、「維持－変革」については改革的・

挑戦的で独創性を重視する「変革」よりも堅実・着実で従来の方法を応用する「維持」寄りに、「調整－統率」については支配的・指示的で自分の意見を主張する「統率」よりも協動的で他人の意見を尊重する「調整」寄りになる傾向が見られた。

【図表2】1994～1998年、及び1999～2008年の
性格特徴の変化(※)



※各尺度は得点が低いほど尺度の左側の特徴が、また得点が高いほど尺度の右側の特徴が強いことを示している
例:「内向-外向」の場合、得点が低いほど内向的、高いほど外向的

考察

■管理職への志望度は下がっているのか

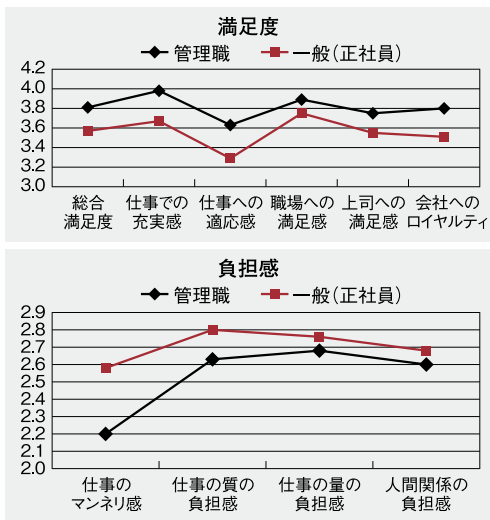
分析の結果、組織管理指向については大きな変化が見られず、少なくとも本研究の対象層において管理職的な役割を担うことへの志望度は低下していないことがわかった。その理由としては次のような仮説が考えられる。

一点目は管理職昇進による金銭面での優

遇が、組織管理指向を下支えしているという仮説である。リクルートが2006年に行った管理職志向についての調査によると、管理職を志向する男性の約64%が、管理職になりたい理由として「多くの報酬がもらえること」をあげている一方で、厚生労働省が行った調査では、1995年以降全体的に給与水準が低下し、特に40代後半以降の給与の伸びが抑えられる状況にあることが報告されている。また、2005年に発表された大井の管理職統計についての研究では、一般社員と管理職の賃金格差は縮小傾向にあるとはいえ依然として1.6倍程度の差があることが示されており、金銭面のインセンティブは無視できないと考えられる。

二点目は、一般に業績圧力や多様な業務で疲弊していると思われるがちな管理職が、実際には意欲的に働いているため、管理職候補者に組織管理の仕事が魅力的に映るという仮説である。図表3は小社が提供している従業員満足度調査「ESサーベイ2」のデータである。管理職は一般社員と比較して満足度が

【図表3】ESサーベイ2の満足度・負担感の指標



高く、負担感が低いことが示されている。

また、野田は著書『中堅崩壊』の中で、管理職は責務が多岐にわたり負荷が高い一方で、同世代でプレイヤーとして働いている人よりも意欲的で満足感が高い、というミドル社員層を対象にした調査結果を示している。

三点目は、NMATの受検者が管理職候補者として、人事や上司から事前に動機づけられている可能性である。

■管理職候補者の安定志向化は進んでいるのか

今回の分析では、「実務推進指向」に上昇傾向、「創造革新指向」と「企画開発指向」には下降傾向が見られた。各尺度を構成する項目に注目すると、「すでに熟知している仕事をこれからも続けていきたい」という傾向が見られる一方、「企画力が問われる仕事」や「新規事業に関わりたい」ということに対する指向は低下していることがわかった。

他方、性格については、「調整—統率」が「調整」寄りに、「維持—変革」が「維持」寄りに、「承認—自律」が「承認」寄りになる傾向が確認された。この結果からは、周囲の意見や賛同を重視しながら着実な方法で安定成長を求める傾向が強くなっているということが出来る。これは、多少のリスクを負っても自分の目指すことの実現に向けて周囲を力強く統率していくような、挑戦的で革新的なリーダー像とは対極にあるものである。

こうした指向や性格の変化は、人事担当者などから見て安定志向化ととらえられる要因のひとつではないかと考えられる。

このような管理職候補者層の性格や指向の変化に影響を与えている環境要因としては、以下の三点が考えられる。

①組織のフラット化と専門性推奨の影響

1990年代に多くの企業において組織のフラット化とスペシャリストの育成が意識されるようになった。これらの施策は長期間同じ領域の仕事が続けるプレイヤーの増加をもたらし、管理職候補者層についても経験と実績に頼る保守的な傾向を助長したのではないかと考えられる。

②求められる管理職像の変化

2007年に小社で実施した「新入社員意識調査」によると、「理想の上司はどんな上司ですか?」という問いに対して、「人間関係を大事にする」がもっとも多く、年々この傾向は上昇している。管理職候補者層においても、統率的で厳しいリーダー像よりも、メンバーの意向を汲みながら組織運営をするリーダー像が求められるようになったことが反映されている可能性が考えられる。

③余裕がない経営環境

近年の競争の激しい事業環境は、失敗を最小限に抑えようとリスクの少ない行動を企業経営に強いる傾向を強めており、成果主義の浸透がこの状況を助長している面があると考えられる。労務行政研究所の調査によると、成果主義人事制度は2005年で72%の企業が導入、うち約7割が2000～2004年に導入している。本研究で見られた変化の開始も同時期にあたり、こうした制度が仕事への取り組み姿勢に与える影響は大きいと考えられる。

今回考察したどの仮説も現時点では決定的な根拠はないため、今後更なる検証を行っていくことが求められる。

おわりに

本研究で確認した変化を標準得点に直すと最大で2～3点程度の変動であり、昇進昇格

選考の運用への影響を考慮しなければならないほど大きなものではないが、管理職候補者層において管理職に対する指向や性格が保守安定化している傾向が確認できた。この傾向は、管理職育成における重要な課題のひとつを示唆するものといえる。

管理職には不確実性の高い事案について決断することが求められる。しかし、リスクを負って挑戦した経験のない人が管理職となっても、突然こうした難しい決断を下せるようにはならない。創造的で企画推進力のある管理職を育成するためには、キャリアの早期より小さくてもリスクを負ってチャレンジする機会を与え、チャレンジの喜び、失敗の苦しみとそこから学び生かすことの大切さを実感する体験を積み重ねていく必要があるだろう。

本稿は経営行動科学学会第12回年次大会（2009年11月）にて発表した論文「管理職候補者層における過去15年の指向および性格の変化」（松本洋平・佐野洋子・岩岡若菜・内藤淳）に加筆・修正を行ったものである。

【引用文献】

- ・大井方子, 2005, 数字で見る管理職像の変化, 日本労働研究雑誌No.545, 4-17
- ・厚生労働省 平成21年版労働経済の分析, 第3節, 185-207
- ・野田稔 ミドルマネジメント研究会, 2008, 『中堅崩壊 ミドルマネジメント再生への提言』ダイヤモンド社
- ・株式会社リクルート, 2006, 働く女性の管理職志向と企業選びの視点調査
- ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ, 昇進・昇格実態調査2009
- ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ, 2007, 新入社員意識調査
- ・労務行政研究所, 2005, 昇進・昇格と降格の最新調査, 労政時報第3662号/05.9.23, 2-33