

管理職の約6割が引き続き管理職として働く意思をもっているものの、  
一般社員の6割以上が管理職になることに否定的な結果に

## 「管理職のあり方に関する実態調査」の分析結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、管理職および一般社員を対象に、「**管理職のあり方に関する実態調査**」を実施しました。本調査では、管理職本人の継続意向や満足度、ならびに一般社員の管理職志向を両面から捉え、持続可能な管理職像を探ることを目的としています。

調査の結果、**管理職の多くは組織目標の達成や人材育成に一定のやりがいを感じている一方で、業務量の多さや責任の重さ、時間外労働の増加などが管理職を「続けたい」という意向を下げる要因となっている**ことが明らかになりました。特に、管理職業務が通常業務に上乗せされている状態では、継続意向が低下する傾向が見られます。

また管理職の継続意向は、組織からの支援を感じられているかどうか（Perceived Organizational Support、以降「POS」）、職場での孤独感、エンゲージメントの高さと強く関連しており、**支援を実感でき、孤独感が低く、エンゲージメントが高い管理職ほど、今後も管理職を続けたいと考える割合が高い**ことが分かりました。一方で、支援不足や孤立感を抱える管理職では、継続意向が大きく低下しています。

一般社員に目を向けると、**管理職になりたいと考える層は少数派であり、責任の重さや業務負荷、ワーク・ライフ・バランスへの不安を背景に、管理職志向が高まりにくい状況**が示されました。ただし、現在の上司に対する満足度が高い一般社員ほど、管理職を前向きに捉える傾向があり、**上司の行動や関わり方が管理職という役割の魅力度に影響を与えている**ことも確認されています。

これらの結果から、管理職の継続や次世代の管理職育成は、個人の意欲に委ねるだけでは限界があり、業務設計の見直しや組織からの支援体制の強化、管理職を孤立させない仕組みづくりが重要であることが示唆されます。**管理職が持続的に役割を果たせる環境を整えることが、結果として組織全体の安定的な運営と人材育成につながる**と考えられます。本調査が、今後の管理職のあり方や支援の在り方を検討する一助となれば幸いです。

### 【エグゼクティブサマリ】

#### <現管理職>

- 現在管理職である人の約6割が引き続き管理職として働く意思をもっている(図表1)
- 管理職と一般社員では時間外の働き方に大きなギャップがある(図表2)
- 「組織からの支援に対する全般的な信念（POS）」「人との関わり」「ワークエンゲージメント」が重要である(図表3)
- エンゲージメントの高さに問わず、専門性を生かした個人業務への志向が強い傾向にある(図表4)

#### <一般社員>

- 一般社員の中の約6割以上は管理職になることに否定的である(図表5)
- 管理職への就任意向あり群の方が、シェアド・リーダーシップが職場で発現していると認識している割合が高い(図表6)
- 管理職が一人ひとりの部下を見る姿勢が、部下の上司満足度を高める(図表7)
- 管理職を続けたいと考えている人の方が、職場満足度が高い(図表9)

2026年2月24日

## 1. 調査担当のコメント

株式会社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  
久米 光仁（くめ こうじん）



今回の調査では、管理職・一般社員それぞれにとっての「持続可能な管理職」を次のように定義しました。管理職については、「管理職を続けたい」「今の組織で管理職として働きたい」という意向、一般社員については、「管理職になりたい」「今の上司のもとで働きたい」という意向です。

これらが実現されている状態を、管理職という役職に対する持続可能性が高い状態と捉え、その実現に寄与する職場・組織の要因を明らかにすることを目的に調査を行いました。

調査の結果、管理職においては、約6割が「今後も管理職を続けたい」と回答している一方で、時間外労働や業務量の多さといった負荷が管理職に集中している実態が確認されました。その中で、管理職の継続意向を分けていたのが、「組織から支援されているという認識（POS）」「孤独感の低さ」「ワークエンゲージメントの高さ」でした。POSが高い管理職では継続意向が65.2%と、低い管理職（41.6%）を大きく上回っており、組織から評価・支援されているという感覚が役割を前向きに意味づけることが示唆されます。また、孤独感が低く、エンゲージメントが高い管理職ほど継続意向が高いことから、管理職が一人で責任を抱え込まず、周囲とつながりながら働いているかどうか重要な分岐点になっているといえます。

一方、一般社員の約6割以上が管理職になることに否定的であるという結果もわかりました。現在の上司への満足度が高い一般社員ほど管理職を前向きに捉えていることや、シェアド・リーダーシップが発現していると認識している層ほど管理職就任意向が高いことから、管理職という役割そのものが敬遠されているというより、「日常で見えている管理職の姿」や「職場での関わり方」が影響しているといえます。

今後管理職の持続性を高めていくためには、管理職にとっては業務負荷の是正とともに、支援やつながりが得られるような職場づくりを進めていくこと、一般社員にとっては上司の満足度を高めていくことが重要だと考えられます。

## 2. 調査の結果

### ● 現在管理職である人の約6割が引き続き管理職として働く意思をもっている

- 管理職の約6割が、「今後も管理職を続けたい」「どちらかといえば続けたい」と回答しており、一定程度の継続意向が見られる。
- 管理職を続けたい理由としては、「やりがい」を挙げる回答が最も多く、部下の成長支援や組織成果への貢献を価値と捉えている様子が見える。
- あわせて、「適性・向き不向き」も、継続意向を支える要因となっている。
- 一方、管理職を続けたくない理由としては「業務負荷」が最も多く、業務量の多さやワーク・ライフ・バランスの崩れが負担になっている可能性がある。
- 現在の組織で管理職として働くことについては、「満足している」「どちらかといえば満足している」が約6割を占め、役割そのものへの評価は低くない。

2026年2月24日

## 図表1：管理職の継続意向／管理職の組織満足度

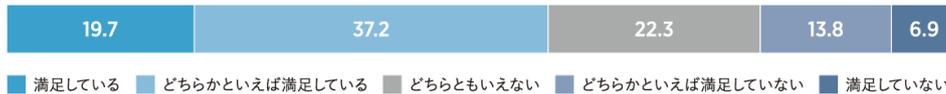
1. あなたは今後も管理職（部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場）を続けたいと思いますか。  
〈単一回答／n=188／%〉



2. 管理職の継続意向に関する理由 〈自由記述より抜粋〉

	分類	コメント例	
管理職	続けたい理由	やりがい	部下の成長が楽しみだから／育成と業務と会社の成長につながることに生きがいを感じる
		適性・向き不向き	プレイヤーより今のポジションの方が向いていると感じるから
		権限・裁量	自分でチーム方針を決めることができるから
	続けたくない理由	業務負荷	仕事量が多すぎるので、ワーク・ライフ・バランスが崩れている
		対人関係	部下のモチベーションや機嫌に左右され、本来の仕事にコミットするのが難しい
		待遇	つらいことが多すぎて割に合わない／管理職は残業手当などがカットされているから

3. あなたは現在のあなたが管轄している組織で管理職として働くことに満足していますか。〈単一回答／n=188／%〉



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

### ● 管理職と一般社員では時間外の働き方に大きなギャップがある

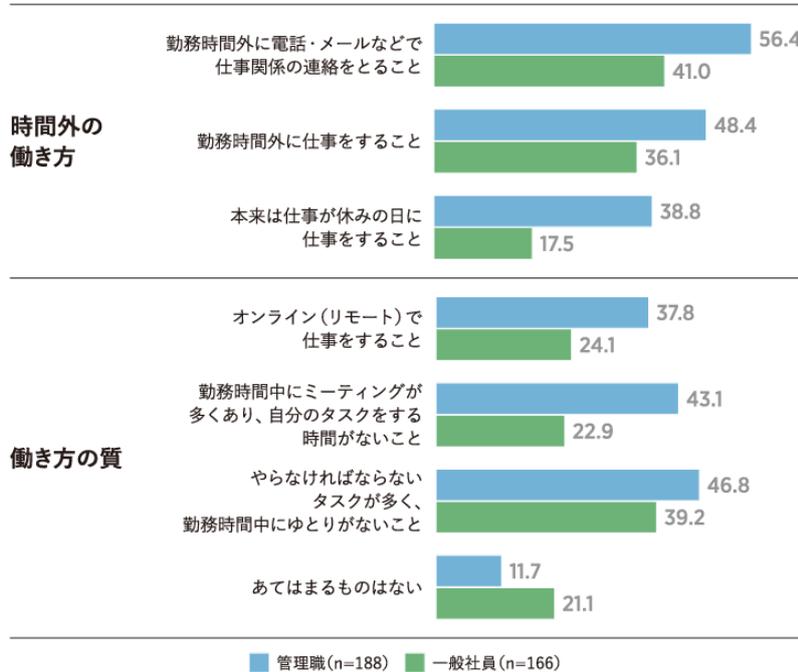
- 勤務実態を見ると、管理職は一般社員と比べて時間外労働が多く、「勤務時間外の連絡」「勤務時間外の業務」「休日の業務対応」のいずれも選択率が高い。
- また、「ミーティングが多く自分のタスクを行う時間がない」「業務量が多く勤務時間中にゆとりがない」といった項目でも、管理職の負荷が相対的に高い。
- 管理職の継続意向や満足度は一定水準にある一方で、業務負荷が管理職に集中しており、持続的なマネジメント体制に課題がある可能性がある。

2026年2月24日

図表2：勤務先での働き方

Q.今の主な勤務先でのあなたの働き方について、最近1カ月であったことを教えてください。〈複数回答／n=354／％〉

今の主な勤務先でのあなたの働き方について、最近1カ月であったことを教えてください。〈複数回答／n=354／％〉



## ● 「組織からの支援に対する全般的な信念 (POS)」「人との関わり」「ワークエンゲージメント」が重要である

- 高い業務負荷のなかでも、管理職の継続意向を高める要因として、「組織からの支援に対する全般的な信念 (POS)」「人との関わり」「ワークエンゲージメント」が重要である。
- POS が高い管理職では、「管理職を続けたい」「どちらかといえば続けたい」と回答した割合が65.2%となり、POS が低い管理職 (41.6%) を大きく上回っている。
- POS が高い管理職ほど、組織から自らの貢献や成果が評価され、価値観が尊重されていると感じやすく、支援を得られる安心感が役割への前向きな意味づけにつながっている可能性がある。
- 一方、POS が低い場合、判断や責任を個人で抱え込みやすく、支援不足のなかで負荷が蓄積し、管理職継続が困難だと感じやすくなると考えられる。
- 管理職の継続意向は孤独感とも関連しており、孤独感が低い管理職では継続意向が高い一方 (70.2%)、孤独感が高い管理職では継続意向が低い (40.6%) 傾向が見られた。
- 孤独感が低い管理職は、職場に話し相手や頼れる人がいるなど心理的なつながりを感じやすく、業務上の悩みや判断を一人で抱え込まずに済んでいる可能性がある。
- 反対に、孤独感が高い管理職では、立場上本音を共有しにくい状況のなかで孤立感が強まり、精神的な消耗が進みやすい。
- ワークエンゲージメントが高い管理職では、管理職継続意向を前向きに捉える割合が74.6%と高く、エンゲージメントが低い管理職 (48.7%) との差が見られた。
- エンゲージメントが高い管理職ほど、仕事への活力や充実感を感じやすく、管理職という役割を肯定的に受け止めている。

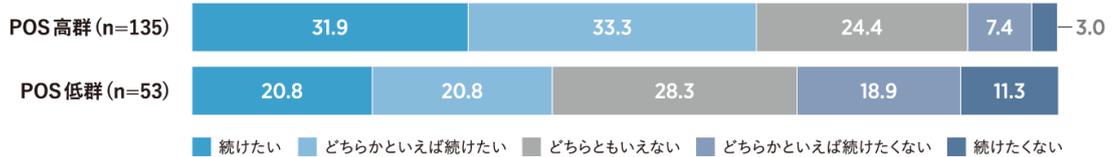
2026年2月24日

図表3：POS・孤独感・エンゲージメント別の管理職継続意向

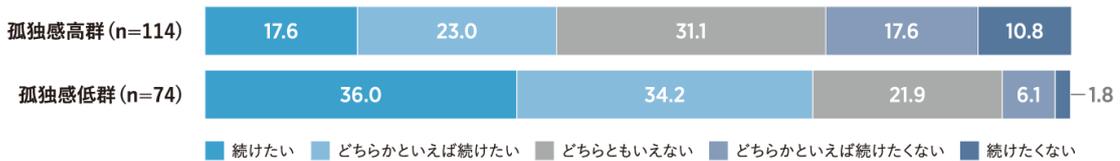
Q.あなたは今後も管理職（部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場）を続けたいと思いますか。〈単一回答／n=188／％〉

あなたは今後も管理職（部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場）を続けたいと思いますか。〈単一回答／n=188／％〉

### POS高低別



### 孤独感高低別



### エンゲージメント高低別



※各項目について、高群:≧3.5、低群:<3.5

※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

## ● エンゲージメントの高さに問わず専門性を生かした個人業務への志向が強い傾向にある

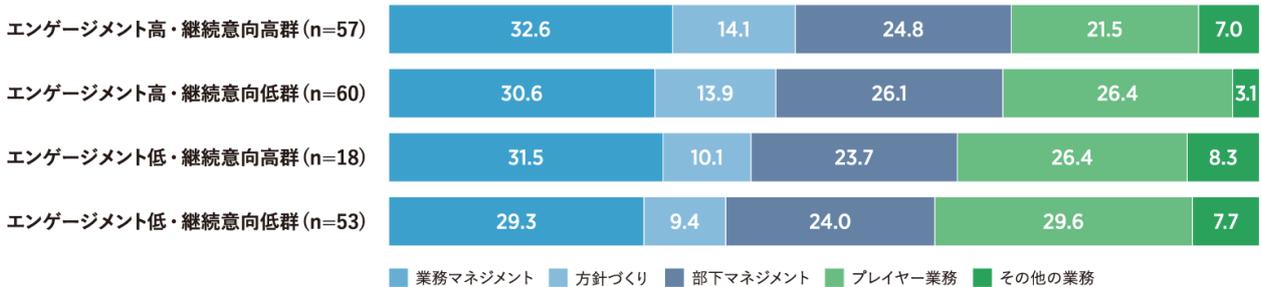
- 「業務マネジメント」は、いずれの群においても一定の割合を占めており、エンゲージメントや継続意向の高低による大きな差は見られない。
- 業務マネジメントは、管理職に共通する基盤的な役割として、一定の時間が割かれている業務である。
- 「方針づくり」は群間で差が見られ、エンゲージメント高・継続意向高群で最も割合が高く（14.1%）、組織運営や将来を見据えた業務により多くの時間を充てている傾向が見られた。
- 「プレイヤー業務」の割合は、エンゲージメント低・継続意向低群で最も高く（29.6%）、管理職でありながら個人業務に多くの時間を割いている状況が確認された。
- 一方、エンゲージメント高・継続意向高群では、「プレイヤー業務」の割合が相対的に低く（21.5%）、「方針づくり」や「部下マネジメント」といった管理職本来の役割に時間を配分できている。
- エンゲージメント高・継続意向低群においても、「プレイヤー業務」の割合は26.4%と比較的高く、専門性を生かした個人業務への志向が強い可能性がある。
- この群では、業務マネジメントには一定程度関与しつつも、管理職の継続より自身が価値を発揮できる役割を重視している可能性が示唆される。

2026年2月24日

## 図表4：エンゲージメント・継続意向別 管理職の時間の使い方

Q.あなたは、以下の5種類の仕事それぞれにどれくらいの時間を使っていますか。合計が100%になるように、その割合を数値で記述してください（概算で構いません）。〈単一回答／n=188／％〉

あなたは、以下の5種類の仕事それぞれにどれくらいの時間を使っていますか。合計が100%になるように、その割合を数値で記述してください（概算で構いません）。〈単一回答／n=188／％〉



※エンゲージメントは9項目の平均値をとり、高群:≧3.5、低群:<3.5

※「あなたは今後も管理職(部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場)を続けたいと思いますか」という質問に、「続けたい」「どちらかといえば続けたい」と回答した群を継続意向高群、それ以外の回答をした群を継続意向低群とした

※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

### ● 一般社員の中の約6割以上は管理職になることに否定的である

- 一般社員に対し、今後管理職になりたいかを尋ねたところ、「なりたい」「どちらかといえばなりたい」と回答した割合は18.1%にとどまった。
- 一方で、「どちらかといえばなりたくない」(22.9%)、「なりたくない」(44.0%)を合わせると6割以上となり、管理職になることに否定的な層が多数を占めている。
- 「どちらともいえない」と回答した層も15.1%存在しており、管理職志向が定まっていない層が一定数いることが分かる。
- 自由記述を見ると、管理職になりたい人からは、若手育成やチームを率いて貢献したいといった「成長・組織貢献意欲」に関する理由が多く挙げられた。
- 一方、管理職になりたくない人からは、責任や業務負荷の重さ、報酬やワーク・ライフ・バランスへの懸念といった「責任・負担への懸念」や、現場で専門性を発揮したいという「現場志向」が挙げられた。
- 現在の直属の上司と働くことへの満足度については、「満足している」「どちらかといえば満足している」と回答した一般社員が43.3%となり、満足していない層(24.7%)を上回っている。

図表5：一般社員の管理職就任意向／上司満足度

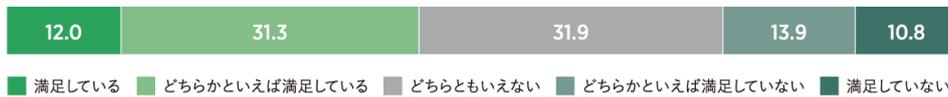
1. あなたは今後、管理職（部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場）になりたいと思いますか。  
 〈単一回答／n=166／％〉



2. 管理職就任意向に関する理由 〈自由記述より抜粋〉

	分類	コメント例	
一般社員	なりたい理由	成長・貢献意欲	若手を育てるのが会社への恩返しだと考えている。私がしてもらったことを下に引き継いでいきたい 部下を管理してチームを引っ張り会社に貢献したい
		責任・負担への懸念	中間管理職は部下からのハラスメントもありメンタル面でかなりしんどいと思うから 仕事量や責任の割に給料が少ない。ワーク・ライフ・バランスが保てない
	なりたくない理由	現場志向	現場で楽しく仕事をしたい／担当が一番良い

3. あなたは現在のあなたの直属の上司と働くことに満足していますか。〈単一回答／n=166／％〉



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

## ● 管理職への就任意向あり群の方が、シェアド・リーダーシップが職場で発現していると認識している割合が高い

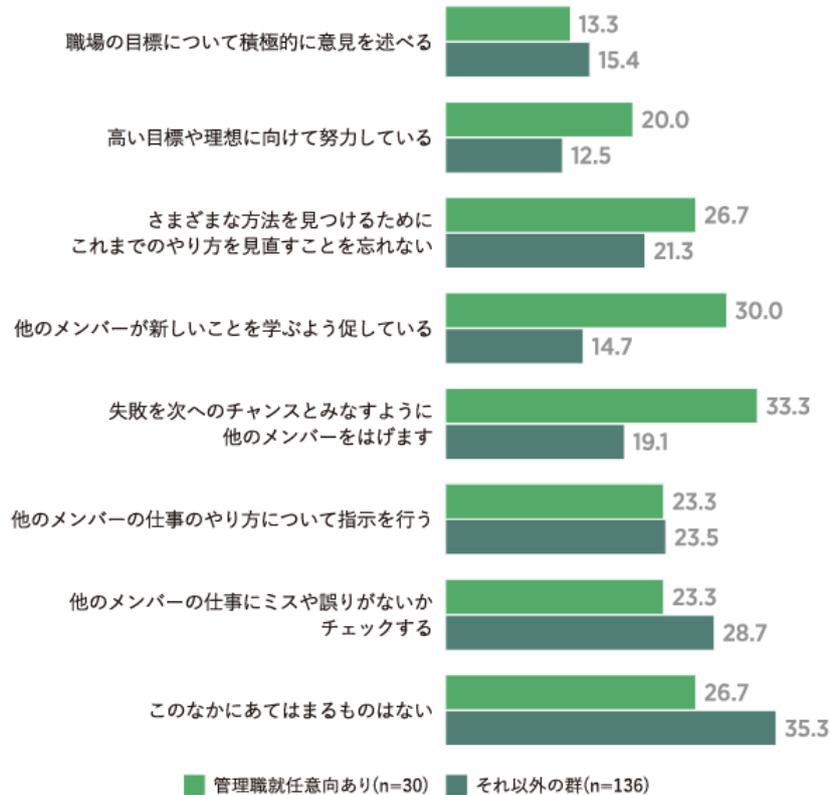
- シェアド・リーダーシップは、特定の管理職だけでなく、職場のメンバー一人ひとりが主体的に学び合い、支え合い、挑戦を促し合うことで、チーム全体として前向きな行動が広がっている状態を指す。
- 管理職就任意向あり群（「なりたい」「どちらかといえばなりたい」と、それ以外の群を比較したところ、就任意向あり群の方が、シェアド・リーダーシップが職場で発現していると認識している割合が高かった。
- 特に差が大きかったのは、「他のメンバーが新しいことを学ぶよう促している」であり、管理職就任意向あり群は30.0%、それ以外の群は14.7%と、15.3ポイントの差が見られた。
- 「失敗を次へのチャンスとみなすように他のメンバーを励ます」についても、管理職就任意向あり群は33.3%、それ以外の群は19.1%で、14.2ポイントの差が確認された。
- 管理職になりたいと考える一般社員ほど、職場において学習・挑戦・改善を後押しする行動が一定程度広がっていると捉えている可能性がある。

2026年2月24日

図表6：シェアド・リーダーシップと管理職就任意向

Q.あなたの職場のメンバーについて、半数以上のメンバーが行っているものを教えてください。〈複数回答／n=166／%〉

あなたの職場のメンバーについて、半数以上のメンバーが行っているものを教えてください。〈複数回答／n=166／%〉



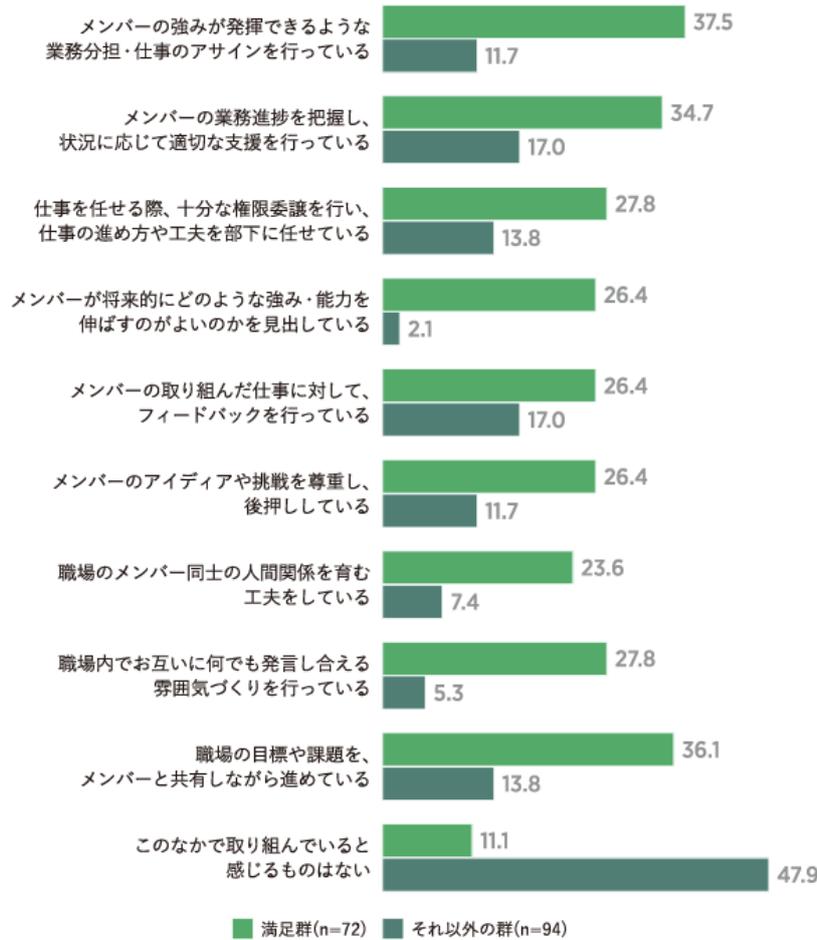
## ● 管理職が一人ひとりの部下を見る姿勢が、部下の上司満足度を高める

- 直属上司への満足度（満足／非満足）によって、管理職の関わりを「感じている」割合に明確な差が見られた。
- 一般社員では、上司への満足度が高いほど「管理職になりたい」と回答する割合が高く、満足度が低い層ほど「なりたくない」とする割合が高かった。
- 直属上司への満足度の良し悪しが、一般社員にとっての「管理職という役割の捉え方」に影響を与えている可能性が示された。
- 一般社員にとっては、上司との日常的な関係性や職場でのリーダーシップ行動が、管理職への心理的距離を大きく左右している。
- 管理職のなり手を増やし、役割を前向きに続けられる状態をつくるには、社員が上司や組織に対して「満足できる」と感じられる環境づくりが重要である

図表7：上司と働くことの満足群別に見た直属の上司行動

Q.以下のうち、あなたの現在の直属の上司が普段取り組んでいることとして、あてはまるものを教えてください。〈複数回答／n=166 /%〉

以下のうち、あなたの現在の直属の上司が普段取り組んでいることとして、あてはまるものを教えてください。〈複数回答／n=166 /%〉



図表8：現在の上司満足度別 管理職意向 〈単一回答／n=166 /%〉



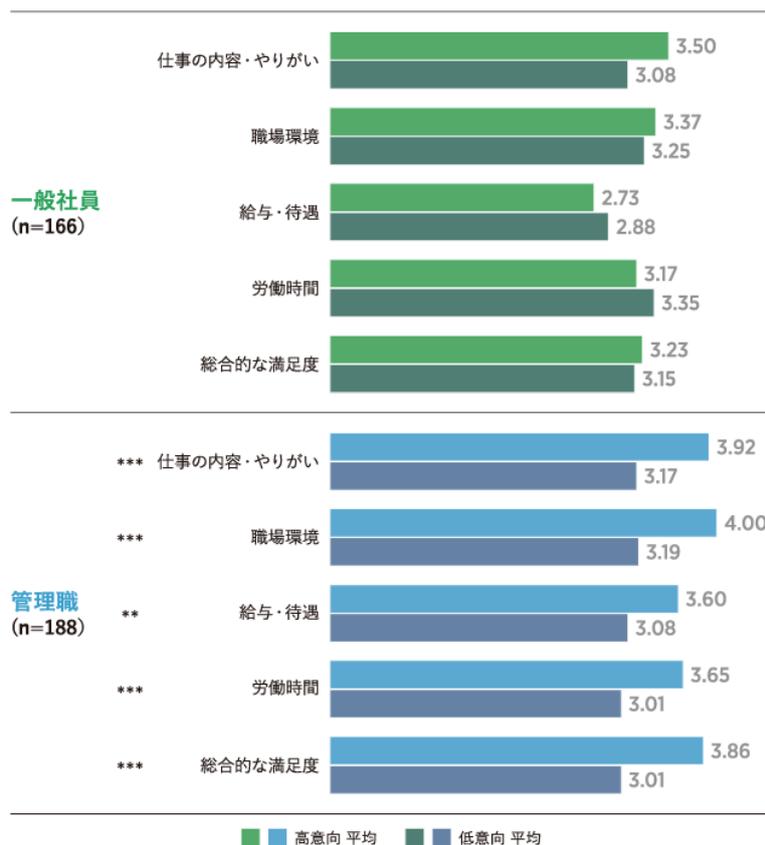
※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

2026年2月24日

## ● 管理職を続けたいと考えている人の方が、職場満足度が高い

- 仕事・職場の満足度を比較した結果、一般社員では管理職になりたいかどうかによる職場満足度の差は見られなかった。
- 一方、管理職の群では、「管理職を続けたい」と考えている人ほど、すべての満足度項目で有意に高い結果となった。
- 一般社員にとって、管理職意向は現在の仕事や職場への満足度と必ずしも直結していない。
- すでに管理職の立場にある人にとっては、日々の仕事体験や職場環境の質が、役割を前向きに続けられるかどうかと深く関係している。
- 管理職の継続意向は、責任感やキャリア志向だけでなく、組織からの支援、周囲との関係性、仕事への関与のあり方、総合的な満足感など複数の要因によって形成されている。
- 一般社員が管理職を前向きに捉えられるかどうかは、満足度の高低よりも、職場での役割分担や関わり方、管理職という役割の見え方に左右されやすい。
- 管理職の持続性と将来のなり手を確保するためには、個人の意欲に委ねるのではなく、仕事体験の質を高め、支え合いや主体的な関わりが生まれる職場環境を整えることが重要である。

図表 9：職階・管理職意向別 職場満足度の平均 〈単一回答／n=354〉



※各項目の数値は「満足している」5点～「満足していない」1点の5件法の平均

※一般社員の群において、「あなたは今後、管理職(部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場)になりたいと思いますか」という質問に、「なりたい」「どちらかといえばなりたい」と回答した群を高意向群、それ以外の回答をした群を低意向群とした

※管理職の群において、「あなたは今後も管理職(部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場)を続けたいと思いますか」という質問に、「続けたい」「どちらかといえば続けたい」と回答した群を高意向群、それ以外の回答をした群を低意向群とした

\*\*p < .01, \*\*\*p < .001

## 3. 調査概要

### 「管理職のあり方に関する実態調査」

- 調査目的** 課長相当の管理職・一般社員を対象に管理職意向と職場における働き方（仕事満足度・孤独感・組織からの支援など）の関係を明らかにする
- 調査対象** 22～59歳の会社勤務の正社員  
※勤務先の従業員規模は300名以上  
※職種（営業系・サービス系・事務系・技術系）・職階（管理職・一般社員）で均等になるように回収
- 調査内容** 管理職継続意向、管理職就任意向、職場や仕事への満足度、キャリア停滞感や昇進期待、職場での孤独感、ワークエンゲージメント、上司のリーダーシップ行動、業務時間の使い方、上司支援行動、人事施策、組織風土、シェアド・リーダーシップ、組織支援 など
- 調査方法** インターネット調査
- 実施期間** 2025年11月22日～24日
- 有効回答数** 354名（管理職：188名 一般社員：166名）

#### 回答者の属性

平均年齢：管理職／51.0歳 一般社員／47.0歳  
性別：管理職／男性 93.6% 女性 6.4% 一般社員／男性 74.7% 女性 24.7%  
その他・答えたくない0.6%  
職場在籍期間：管理職／半年以上3年未満 25.5% 3年以上 74.5%  
一般社員／半年以上3年未満 25.9% 3年以上 74.1%

### リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
  - ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス
- また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>

本件に関する  
お問い合わせ先

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
社外広報 成田 貴代、渋井 美香、林 里美、小川 明子  
Mail：[press@recruit-ms.co.jp](mailto:press@recruit-ms.co.jp) Tel: 03-6670-1042