

# 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

(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)

## 1. 背景

管理職昇進とは企業人にとってのステータスであり、多くの人々が羨望する出来事と考えられてきた。しかしこの15年、管理職を取り巻く環境は大きく変化している。高度成長期、バブル期を経て、維持継続が困難になった年功型の職能給制度から職務遂行能力や成果を基準にした給与体系への変化、目標管理制度の導入、組織のフラット化といったさまざまな施策が導入されてきた。組織の成長拡大スピードが落ちて管理職ポストは減少している。各企業内では中高年層が増加する一方で、管理職選抜は早期化し、早い段階で管理職になれる層となれない層の2極分化も進みつつある(労務行政研究所,2005)。さらに管理職に求められる役割も多様化している。組織の管理業務だけでなく自分自身も1プレイヤーとして活躍すること、人材育成、加えてコンプライアンスや個人情報保護、メンタルヘルス対策などあらゆる責務が現場のリーダーである管理職に集中している。こうした中、管理職候補者層において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、といった声が企業の経営者や人事担当者などから聞かれるようになった。

企業において管理職昇進とは次世代幹部候補の登竜門であり、管理職候補者層の意欲や能力的な層の厚さは事業の将来を左右する重要な要素である。本研究は、経営者らが感じている管理職を志望しない人の増加と、管理職候補者の仕事への取り組み姿勢や意識に変化がないかという2つの問題意識に基づき、

管理職候補者層の指向と性格の変化という観点から、管理者適性検査の結果を用いて実証的に確認を試みたものである。

## 2. 分析手法

### (1) データ

1994~2008年に実施された株式会社リクルートマネジメントソリューションズの管理者適性検査 NMAT のデータを使用した。受検者数は毎年約1200社、5万人程度である。検査内容は、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、信頼性係数(Cronbachの係数)は.80~.93である。このうち本研究では、性格特徴と役職タイプ別指向のデータを用いている。性格特徴は、対人関係面と課題解決面それぞれについて両極に配置した2つの特性のうちどちらの傾向がどれだけ強いかという両側尺度を用いて測定している。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。役職タイプの定義は表1に示すとおりである。

### (2) 分析デザイン

管理職候補者層として、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た。基準年については、99年に一部検査項目の入れ替えがあったことから、94~98年については94年を基準年とし、99

～08年については99年を基準年とした。対象データにおける女性の比率は、5%(1994)から9%(2008)へと増加傾向にあるが、全データ平均と男性のみデータの平均にほとんど差が見られなかったことから、女性受検者増加による得点への影響はないと判断し、男女を分けず全データで分析することとした。

### 3. 結果

表2は、94～08年までの得点変化の度合いについて推移を示したものである。性格尺度については、値がプラスの場合は右側の特性(「内向-外向」の場合は「外向」)、マイナスの場合は左側の特性(「内向」)に寄っていることを表している。ある時期から一定方向に変化し続けている尺度を見ていくと、指向については、熟知した分野で着実に仕事を進める「実務推進指向」が上昇傾向、新規事業を自ら推進する「創造革新指向」と新しいアイデアを生み出す「企画開発指向」が下降傾向にあることが確認された。一方、組織長への昇進や組織管理を目指す「組織管理指向」については大きな変化は見られなかった。

性格尺度では「調整-統率」が、自分の考えよりも周囲の意見を優先する「調整」寄りに、「維持-変革」が、リスクをとって大きな成長を目指すよりも着実に安定を目指す「維持」寄りに、「承認-自律」は、自分がやりたいことを成し遂げるよりも人に認められることを重視する「承認」寄りに変化している。

変化があった尺度については項目ごとの得点変化も確認した。その結果、ある特定の項目に関する反応が年月とともに著しく変化する、いわゆるドリフト項目は存在せず、尺度全体に変化が表れていることが確認された。

### 4. 考察

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志望者は減少していないことがわかった。その理由として次のような仮説が考えられる。

1つは賃金面における管理職の優位性である。株式会社リクルートの調査によると、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」をあげており、金銭面のインセンティブは無視できないと考える。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約2倍前後の差がある(大井,2005)。加えて平成21年版労働経済の分析によると、95年から08年にかけて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ため、一般社員層に留まるよりも管理職になる方が魅力的な選択肢ととらえられる可能性が高い。

2点目には、実際の管理職層が忙しいながらもイキイキと働いていることがあげられる。野田(2008)が35～44歳の会社員を対象に実施した調査によると、管理職の人たちは責務が多岐にわたり負担感が強い一方で、同世代でプレイヤーとして働いている人たちよりも満足感が高く意欲的であることが示されている。管理職が意欲的にイキイキと働く姿を目の当たりにすることは、管理職候補者層にとってプラスの印象を与えると考える。

3点目に考慮すべき点は、NMATの受検対象者が既に管理職候補者として、人事や上司から動機づけられている可能性である。

その他の指向については、実務推進指向が上昇傾向、創造革新指向と企画開発指向は下降している傾向が見られた。この結果からは、前例のない新領域を自ら提案・推進するよりも、知識やスキルを学び、経験に裏打ちされた働き方を望む姿勢がうかがわれる。項目の変化を見ると、実務推進といってもコツコツと粘り強く実務処理をしたいというよりは、熟知した仕事をしたいという傾向が強く、そ

の対極にある新規事業に象徴されるような、自分で0から1を生み出す仕事、正解のない仕事は避けたいという思いが感じられる。

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」が承認寄りに変化している傾向が確認された。これらの性格尺度から複合的に人物像をイメージすると、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タイプに変化していることになる。多少のリスクを負っても自分のやりたいことの実現に向けて周囲を統率していく革新的なリーダー像とは程遠い。こうした指向や性格の変化は、経営者や人事担当者から見て小粒化ととらえられる要因の1つと考える。

なお本研究で用いた性格検査は、日常の行動により近い選択肢を選ぶようインストラクションで指示している自己報告形式の検査であり、性格に対する自己認知が変化しているととらえることができる。そこで管理職候補者層の自己認知や指向の変化に影響を与えている環境要因として以下の3点が考えられる。

#### 組織のフラット化と専門性推奨の影響

90年代に多くの企業に導入された組織のフラット化は中間管理職相当者を即戦力のプレイヤーに戻した。また国際競争力が強調され、従来のようにジョブローテーションを繰り返してゼネラリストを育成するのではなく、専門性の高いスペシャリストの育成が意識されるようになった(野田,2008)。これらの施策は長期間同じ領域の仕事続けるプレイヤーを増やし短期的な効果を上げた一方、長期的な人材育成の観点で課題があり、経験と実績に頼る保守的な傾向を助長させたと考える。

#### 求められる管理職像の変化

2009年に産業能率大学が発表した新入社員の理想の上司像は「適切なアドバイスをしてくれる」「やる気を引き出してくれる」「人柄がよく親しみやすい」といった言葉が並ぶ。近年、雇用形態の多様化やメンタルヘルス問

題の深刻化もあり、部下だけでなく人事としても、一方的な指示命令で支配性の強いマネジメントスタイルより、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を求める傾向にある。

失敗が許されない、リスクを覚悟してチャレンジする余裕がない経営環境

事業環境の変化が激しく過去の成功体験が通用しない時代である。加えてコストの圧縮も年々厳しくなる中、成果が約束されていない課題に挑戦することが難しくなり、失敗を最小限に抑えようと経験に基づくリスクの少ない決断や行動を選択する傾向が強くなる。特に成果主義や目標管理制度が導入されている場合は、中長期的なテーマや成果が不確実な課題に取り組みにくい状況を助長している。前出の労務行政研究所の調査によると、成果主義人事制度について05年で72%の企業が導入、うち約7割が00~04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、こうした制度が働き方や仕事への取り組み姿勢に与える影響は大きいと考える。

本研究では、管理職希望者は必ずしも減少していないこと、管理職候補者層の指向や自己認知が保守安定志向化している傾向が明らかになったことについて一定の成果があったと考える。なお、今回確認した変化を標準得点に換算すると最大で2~3点程度の変動であり、実用上は個人差の方が大きいことに留意が必要である。とはいえ本研究で確認された傾向の変化は、企業にとって重要な課題の1つを示唆するものであると考える。

管理職、特に上級管理職ほど不確実性の高い事案について、多くの情報から要点を押えて決断することが求められる。しかし正解や安全策ばかりを求め、リスクを負って挑戦した経験のない人が管理職になったからといって突然こうした難しい決断を下せるようにはならない。世界最大の食品飲料会社、ネスレのブラベック会長は次のように話している。

「私は、だれかの昇進を承認する時、必ず「この社員が過去に犯した最大の失敗は何だったか」と、聞くことにしています。大失敗をしでかしたことの無い人が、勇気を持って重大な決定を下した例がありませんから。(ブラベック,2007)」こうした経営者、マネジメントの姿勢が、日常業務においても変革や挑戦を奨励する風土を醸成すると考える。創造的で企画推進力のある管理職候補者層を育成していくためには、若手の頃から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活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と考える。

【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
- ・学校法人産業経営大学,2009,新入社員の理想の上司1-2
- ・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
- ・P.ブラベック,2007,ネスレ輸送の進化のマネジメント『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, November 2007, 32-35
- ・株式会社リクルート,2006,働く女性の管理職志向と企業並びの視点調査
- ・労務行政研究所,2005,昇進・昇格と降格の最新調査,労務時報第 3662 号/05.9.23, 2-33

表 1 NMA Tの 4つの役職タイプ】

役職タイプ	定義
組織管理タイプ	経営の意向をくみ取り、その実現に向けて組織やグループを統括、運営する。いわゆる管理職に相当する。
企画開発タイプ	自らの専門的視点と新しい着想で、制度・戦略などの企画立案や商品開発・研究を行う。いわゆる専門職に相当する。
実務推進タイプ	一定の分野で豊富な知識・技能と実績を持ち、着実に実務を推進する。いわゆる専任職に相当する。
創造革新タイプ	変革が要求される状況において、新たなコンセプトを打ち出し、周囲を巻き込みながら戦略的に事業を推進する。いわゆる新規事業担当(企業内起業家)に相当する。

表 2 1994~1998年、1999年~2008年の性格特徴 8尺度、役職タイプ別指向 4尺度の変化】

	各年と基準年(1994年)との差					各年と基準年(1999年)との差									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
内向-外向	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.00	0.03	0.00	0.01	0.01	0.02	0.04	0.02	0.02	0.00
調整-統率	0.00	0.00	-0.04	-0.02	-0.01	0.00	0.02	-0.01	-0.01	0.00	-0.04	-0.05	-0.07	-0.07	-0.11
心情-理性	0.00	0.00	-0.01	0.02	0.08	0.00	0.04	0.04	0.04	0.03	-0.02	-0.03	-0.05	-0.06	-0.08
繊細-強靱	0.00	-0.01	-0.03	-0.03	-0.01	0.00	0.01	-0.02	-0.01	-0.01	-0.02	0.00	-0.04	-0.03	-0.05
維持-変革	0.00	0.02	0.00	0.03	0.02	0.00	0.03	0.02	0.02	-0.01	-0.06	-0.06	-0.14	-0.16	-0.20
思索-行動	0.00	0.02	-0.01	-0.04	-0.01	0.00	0.00	-0.03	-0.03	-0.02	0.01	0.01	-0.01	0.00	-0.04
慎重-大胆	0.00	0.01	-0.01	-0.02	0.00	0.00	0.02	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.04	-0.04	-0.05
承認-自律	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01	-0.07	-0.09	-0.13	-0.18	-0.22	-0.24	-0.28
組織管理指向	0.00	0.01	-0.06	-0.05	-0.07	0.00	0.04	-0.03	0.00	0.03	0.04	0.02	0.03	0.05	0.03
企画開発指向	0.00	0.00	0.00	0.06	0.08	0.00	0.04	0.05	0.03	-0.02	-0.06	-0.07	-0.12	-0.12	-0.14
実務推進指向	0.00	0.01	0.01	0.03	0.03	0.00	-0.01	0.00	-0.02	-0.01	0.05	0.07	0.11	0.15	0.16
創造革新指向	0.00	0.01	-0.03	0.00	0.02	0.00	0.04	0.03	0.03	0.00	-0.03	-0.06	-0.11	-0.13	-0.18

