



管理職になりたくなかった人でも得られる 管理職の醍醐味

「管理職意向の変化に関する実態調査」報告

藤村直子

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 主任研究員

管理職になりたくなかった人が、昇進後、管理職という仕事に
前向きになれるケースはどれくらいあるのか。
あるとしたら、どのような理由が多いのか。意識調査を通じて、その実態を探ってみた。

管理職になりたいかどうか その気持ちは変化する

「管理職になりたがらない人が増えている」「新卒社員の管理職志向が〇%アップ」など、管理職志向に関する調査はこれまでも多く行われている。このような志向性は、経験や置かれた環境によって変化していくことは想像に難くない。実際に、弊社が2010年に実

施した調査でも、職業人生において、その志向は変化することが確認されている（「昇進と働く意欲に関する調査2012」*）。

本調査では、管理職昇進後に焦点を当て、昇進前後で、管理職として仕事をしたい気持ちに変化が見られるのかを明らかにすることを試みる。特に、管理職になりたくなかった人にポジティブな気持ちの変化が見られるケースに

着目して、その変化に影響を及ぼしている要因について探っていきたい。

*30代から50代前半の回答者において、「ずっと専門職志向」が31.4%と最も多く、「ずっと管理職志向」が28.8%とそれに続き、「専門職志向から管理職志向」に変化したのが21.8%、「管理職志向から専門職志向」に変化したのが18.0%という結果であった。

昇進前後の変化で 4群に分類

調査概要は図表1のとおりである。部下をもつ課長相当の管理職に就任して1年以上5年未満の男性正社員を対象として、昇進前に積極的に管理職になりたいと思っていたか（以下、「管理職意向」、ポジティブ群／ネガティブ群）、従業員規模（1000名未満／1000名以上5000名未満／5000名以上）、職種系統（営業系／事務系／技術系）については均等になるようにデータ収集を行った。有効回答数は431である。

なお、昇進前後の管理職意向によってタイプ別に分析できるような設問設計と

図表1 調査概要

調査対象	従業員数300名以上の企業で、部下をもつ課長相当の管理職に就任して、1年以上5年未満の男性正社員
調査内容	昇進前の管理職意向、管理職になりたい（なりたくない）理由、昇進後の管理職意向の変化とその理由、管理職としてのやりがい、成長したこと、適応感など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2016年3月
有効回答数	431

有効回答の特徴	【所属企業の従業員規模】300～999名31.8%、1000～2999名22.7%、3000～4999名10.9%、5000～9999名10.9%、10000名～23.7% 【所属企業の業種】製造業45.0%、非製造業55.0% 【職種】営業系（営業、販売・サービス）33.2%、事務系（マーケティング、経営企画、財務・経理、総務、人事、広報、購買・物流など）33.6%、技術系（研究開発、設計、SEなど）33.2% 【年齢】20～29歳1.2%、30～39歳9.7%、40～44歳29.2%、45～49歳34.1%、50～54歳21.3%、55歳～4.4% 【管理職経験年数】1年以上2年未満21.3%、2年以上3年未満27.6%、3年以上4年未満21.6%、4年以上5年未満29.5% 【部下人数】1～5名45.7%、6～10名28.3%、11～20名19.0%、21名～7.0%
---------	---

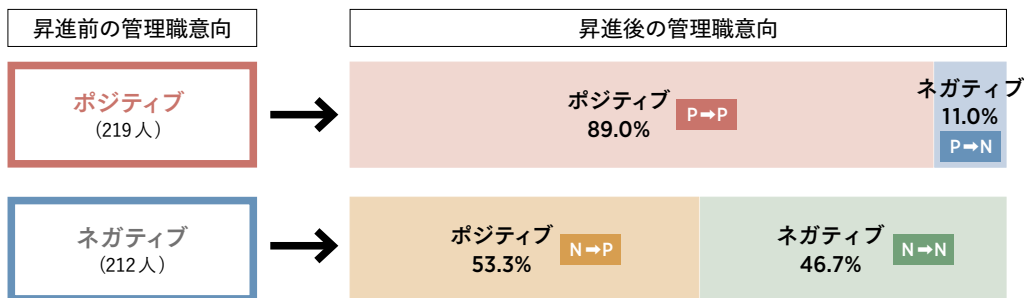
図表2 昇進前後の管理職意向による4つのタイプ

		昇進後の管理職意向 管理職意向に変化はあったか	
		ポジティブ	ネガティブ
昇進前の 管理職意向 積極的に管理職に なりたいと 思っていたか	ポジティブ 思っていた/ どちらかといえば 思っていた	<ul style="list-style-type: none"> 管理職として仕事をしたいという気持ちがさらに強まった 変わらず、管理職として仕事をしたい P→P	<ul style="list-style-type: none"> 管理職として仕事をしたいという気持ちが弱まった 管理職として仕事をしたいと思えなくなった P→N
	ネガティブ どちらかといえば 思っていなかった/ 思っていなかった	<ul style="list-style-type: none"> 管理職として仕事をしたくないという気持ちが弱まった 管理職として仕事をしていきたいと思うようになった N→P	<ul style="list-style-type: none"> 管理職として仕事をしたくないという気持ちがさらに強まった 変わらず、管理職として仕事をしたくないと思っている N→N

調査報告

管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味

図表3 昇進前後での管理職意向の変化



した。「P→P(ポジティブのまま)」「P→N(ポジティブ→ネガティブ)」「N→P(ネガティブ→ポジティブ)」「N→N(ネガティブのまま)」の4群を設定している(図表2)。

昇進後、半数以上が管理職意向 好転

昇進前の管理職意向ごとに、その変化を確認した結果が図表3である。昇進前に、管理職になりたくなかった人(ネガティブ群)のうち、半数以上が、昇進後にその気持ちがポジティブに変化していることが確認された。一方、管理職になりたかったものの、昇進後にネガティ

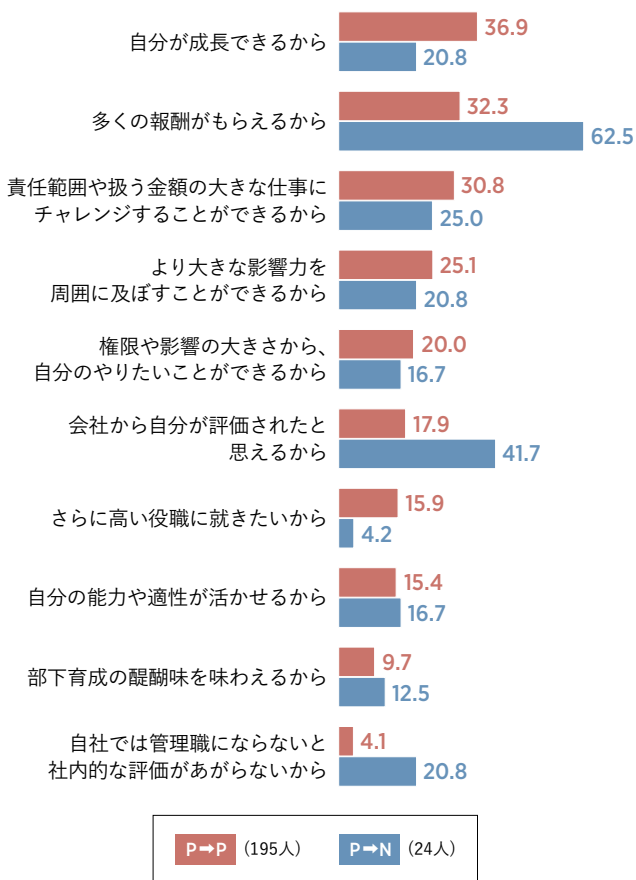
ブに変化した人は1割程度であった。

続いて、管理職意向変化タイプ別に、管理職になりたかった理由について確認したのが図表4である。成長感、報酬や会社からの評価において、傾向の違いが見られる。結果の詳細は割愛するが、昇進後にポジティブなまま(P→P群)である理由も、「自分にとって成長が感じられるから」が最も多く選択されていた(46.7%)。P→N群が昇進後にネガティブに変化した理由についても、半数以上が「報酬面でのメリットが少ないから」を選択していた。

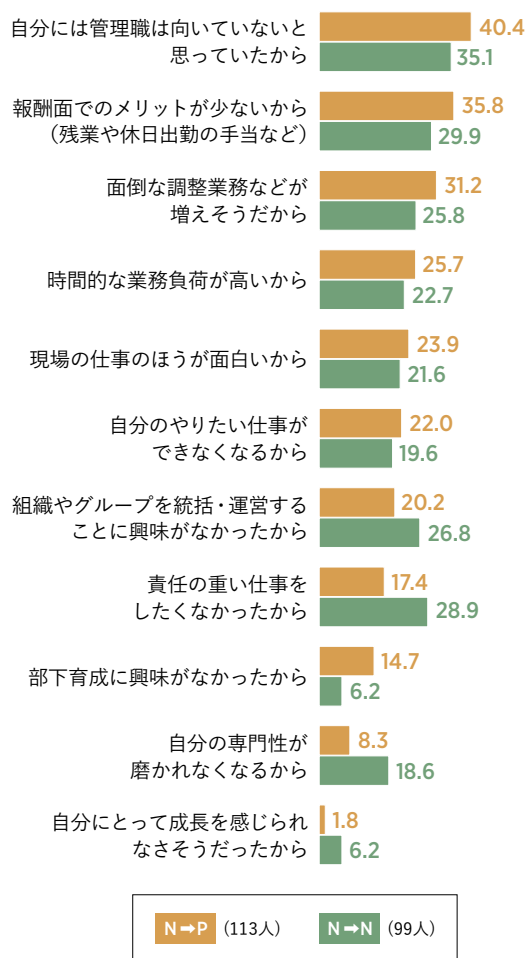
管理職になりたくなかった理由と、

変化の理由は図表5-1、5-2のとおりである。N→P群は、自分には向いていない、報酬面でメリットが少ないなどの理由から、管理職になりたいと思っていなかったが、実際になってみて、影響力の大きさ、現場の仕事とは違う面白さ、成長感によって、ポジティブに変化していた。N→N群は、N→P群と同様の理由に加えて、統括・運営への興味のなさ、責任の重い仕事をしたくない、専門性が磨かれなくなるなどの理由から、管理職になりたくないと思っていた。昇進後も、ネガティブなままの理由として、なる前と同様に報酬面で

図表 4 管理職になりたかった理由 (複数回答/%)



図表 5-1 管理職になりたくなかった理由 (複数回答/%)

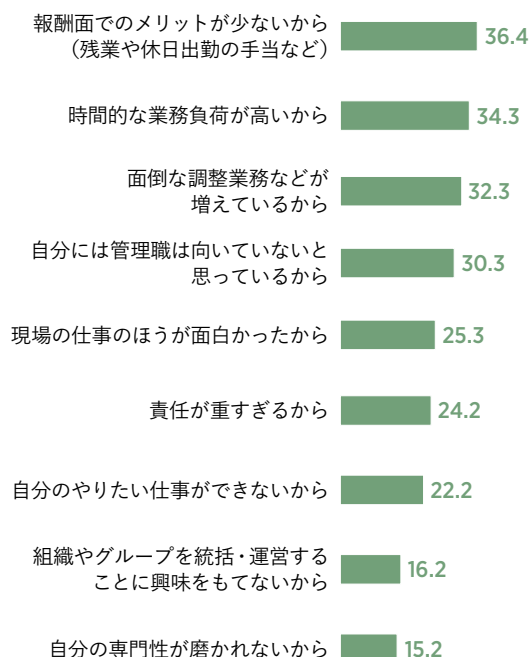


図表 5-2 変化の理由 (複数回答/%)

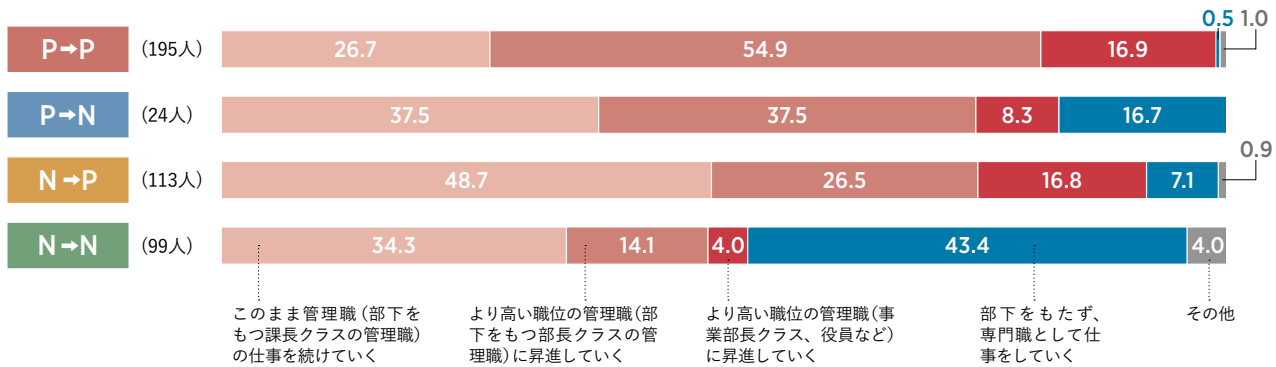
N→P ポジティブ変化の理由



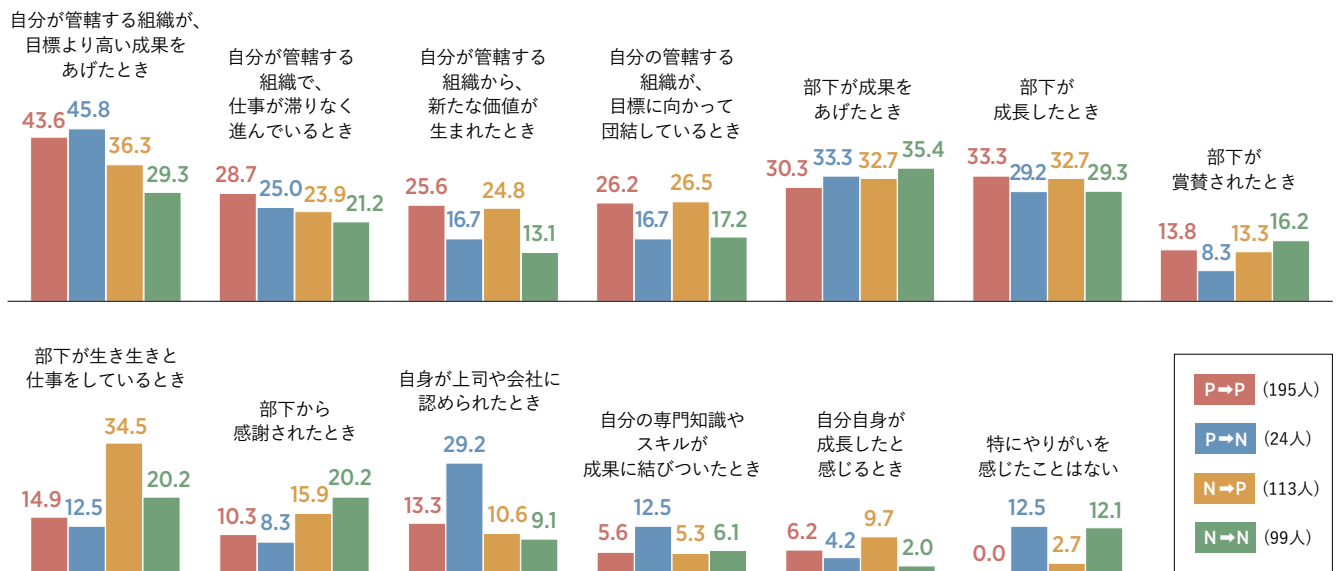
N→N ネガティブなまの理由



図表6 管理職意向変化タイプ別 今後のキャリアイメージ〈%〉



図表7 管理職意向変化タイプ別 管理職としてのやりがい〈3つまで選択/ %〉



のメリットの少なさ、時間的業務負荷、調整業務の面倒さなどが挙げられており、それを上回るやりがいやメリットを見出せていない様子がかかえる。

部下のやりがいが自分のやりがいに

ここからは、N→P群の特徴を他の群と比較しながら見ていく。今後のキャリアイメージについては、N→P群は、より高い職位への昇進を望む人が半数以上を占めるP→P群ほど昇進希望があるわけではないが、半数近くがこのまま現在の課長クラスの管理職の仕事

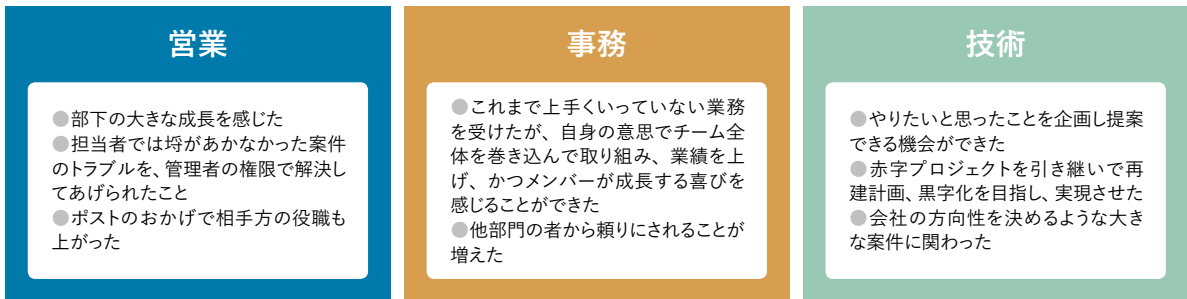
を続けていきたいと回答しており、4群で最も選択割合が多い。同じく昇進前に管理職になりたくなかったN→N群では「専門職として仕事をしていく」を4割以上が選択しているのと対照的である(図表6)。

管理職としてのやりがい(「どういうときに管理職としてのやりがいを感じますか」)については、他の3群に比べて、「部下が生き生きと仕事をしているとき」の選択割合が飛びぬけて多い(図表7)。部下の成果や成長については、いずれの群でも選択されているところを見ると、微妙なニュアンスの違いで

はあるが、部下が仕事にやりがいを感じる事が、自分にとってのやりがいに感じられるようになったあたりに、N→P群のポジティブ変化の秘訣が隠されているのかもしれない。

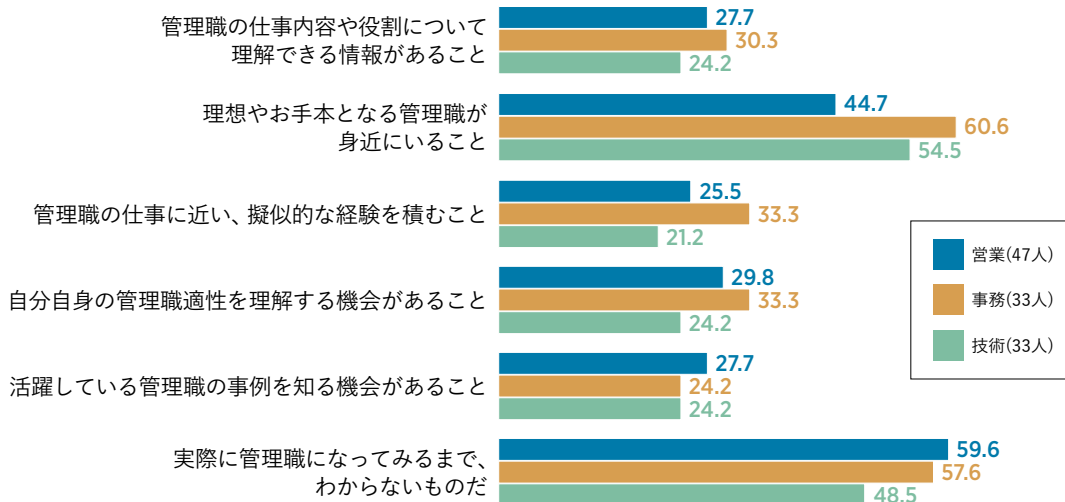
昇進後に、初めて「管理職として仕事をしたい」と思えるようになったエピソードにも同様の傾向が確認された。特に営業系の職種では、「部下の大きな成長を感じた」「担当者では埒があかなかった案件のトラブルを、管理者の権限で解決してあげられたこと」など、部下に関するコメントが複数見られた(図表8)。

図表 8 初めての「管理職として仕事をしたい」と思えるようになったエピソード〈N→P群のみ抜粋／自由記述〉



図表 9 管理職になる前に、管理職の仕事の魅力に気づくのにあったらよかったこと〈N→P群のみ抜粋／％〉

※「とてもそう思う」「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」「まったくそう思わない」のうち、「とてもそう思う」「そう思う」の選択割合



ロールモデルがいれば……
とはいえ、やってみるしかない

それでは、昇進前に、管理職の仕事の魅力に気づく方法はあったのだろうか。N→P群に対してたずねたところ、「理想やお手本となる管理職が身近にいること」「実際に管理職になってみるまで、わからないものだ」の選択割合が多かった(図表9)。職種系統別には、前者は事務、技術の、後者は営業の選択割合が多かった。

最後に、N→P群が自由記述で回答した、管理職になりたくない人へのア

ドバイスを紹介したい(図表10)。なりたくないなら、やらなくてもいいというようなコメントもあった一方、自分の経験をふまえた、やりがいや醍醐味についての前向きなコメントがとても多く寄せられた。もともと管理職になりたくなかったとしても、その仕事を前向きに捉えることができている人が半数以上いること、こんなに力強いメッセージを多く得られたことが今回の調査での大きな収穫である。

コメントを読んでいると、昇進前に管理職になりたかったかどうかはあまり問題にならないことのようにも思え

てくる。とはいえ、管理職になりたくない人が組織の要請で昇進した際、本人もやりがいを感じ、期待される成果をあげていく上では、組織としても支援できる部分もあるだろう。働く価値観などによって、管理職になることの意味合いが一律ではないことを理解すること、そして、身近に理想やお手本となる管理職のロールモデルがいるとは限らない状況にあっては、このようなコメントを通じて管理職になる意味を伝えることも、支援の1つになるかもしれない。

図表10 管理職になりたくなかった人からの、管理職になりたくない人へのアドバイス

近年、「管理職になりたくない」という人が増えているとよくいわれます。実際に管理職になったご自身の経験もふまえて、そんな人たちに、あなたならどのようなアドバイスをしますか。(自由記述)

営業

人を育てる苦しみよりも、喜びの方が多い

とりあえず経験してみろ！ 自分にマイナスになることはないはずだから！

何事も経験してみなければ、分からない

なってみて、初めて見えることもあります

自身の成長の場であり、部下育成のダイナミズムを実感できるのは管理職だけです。やりがいも生まれますので、まずは管理職の仕事をやってみることをお勧めします

難しく考えず、肩書が自己を成長させてくれると信じて、自己成長のためにトライしてみてください

管理職になりたくない理由が大切。得意な専門分野をさらに磨きたいなどの前向きな理由であれば仕方がないが、「向いていない」とか「面倒」とかの理由であれば、一度経験してみることを勧める

違う世界が必ず見えてくる

管理職の方が他社との商談のときなど一般社員時と比べてやりやすい

部下育成のダイナミズムを感じられるのは管理職のみ。体験することは自分の成長につながると思います

自分の思い描く仕事のあり方を創造して、結果に結びつけるよう自らも含め部下のスキルを上げ、また、対外部署や取引先との連携や交渉ごとで、実現できることにやりがいを感じることをしてほしい

事務

人を育てるのは面白いし、成果を出したときはやめられない

報酬ではなく、自分の人間としての成長が楽しみになる

管理職になりたくない、という理由が単に責任のある仕事をしたくない、というのであれば頑張っただけでチャレンジしてほしい。入ってくる情報が格段に増えるし、部下に権限を委譲することも良い経験になると思う

管理職を目標にするのはむなしだが、自分が成し遂げた仕事、積み上げた経験の結果が管理職なら素晴らしいことだと思う

まずは経験してみる事です。そうすれば、本当に嫌なものか、意外とやりがいがあるなど、気づきを得られます。食わず嫌いは駄目です

自分のやりたいことを実現するために管理職になるのも悪くない

発言力、自らの言葉の重みが地位によって強くなる。自分のやりたいことができるようになるためのステップはまずは管理職になることだ

立場が人を作る場合もあるので、チャンスがあれば挑戦するべきだと思う

技術

高い専門性をもちたい方向性は間違っていないが、あくまで組織の人間であることを忘れてほしくない。協調性をもって仕事をするのは自分のためでもあると思ってほしい

なりたくないを決めるのはなってからでも遅くない

いままでより広い目で見えるには昇進するしかない。埋没したくないなら目指すものは1つでしょ？

自分を一段高いレベルに上げるには自分の責任で仕事をする必要がある

管理職になることにより、自分が目指したいことに会社のリソースを使って挑戦できるようになる

自分自身の成長には必要不可欠である

仕事を成し遂げるにはマネジメント力が求められる。その人材なくしてビジネスの成長はない

違う視点で仕事を見るチャンスです

地位が人を作る

管理職という言葉がネガティブなイメージを与えていると思う。マネージャーは管理ではなく道を示す役職だ、とアドバイスする

やってみて気づく楽しみが多々ある。仕事の適性は先入観でしかない

大変そうに思われるが、なってみると大変なこともあります結構面白いです

管理職というイメージがネガティブなイメージを与えていると思う。マネージャーは管理ではなく道を示す役職だ、とアドバイスする

考え方などが変わってきて、より会社の方針が見えるなど、仕事の別の面白味を感じることができる

会社や組織が分かってくると面白いです

自分の意志が仕事に反映でき、その仕事で組織として成果が出たときは個人だけではないので喜びも大きい

管理職は、なりたくてなるものではないと思います。誰かに必要とされているからその役職が回ってくるものです。話があったら、やってみるべきだと思います

指示される側だと自分の仕事のやり方を通すことができない場合が多いですが、管理職になると自分のチームの方針は自分で決められるので、自分の仕事のやり方を実現させられる場でもあると思います

調査報告 管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味

vol.42 2016.05 RMS Message 24