

管理職候補者層における性格特性および指向の変化

○坂本 佑太郎 山田 香 川越 未紀 酒匂 志野 百瀬 大志
(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

1. 問題と目的

近年の企業における昇進・昇格について、ミドルマネジメント層に向けた選抜と育成の重要性、管理職候補者としての中堅リーダーの枯渇を背景とした計画的な人材育成の必要性などが報告されている(リクルートマネジメントソリューションズ, 2016)。特に、管理職を巡る動向としては、「組織のフラット化」「管理職のプレイヤー化」「職場の多様化・高齢化」が指摘され、管理職誰しもが輝ける存在ではなくなったと言われている(中原, 2017)。このような管理職を取り巻く環境変化を踏まえると、管理職登用時に候補者の中から適性や指向、能力等を踏まえた選抜と登用前後の育成はより一層重要になると指摘できる。

管理職登用時には、人事考課等の社内評価に加えて、管理職としての適性や指向を測定する「適性検査」や、専門のアセッサーが集合研修形式で受講者の能力をアセスメントする「アセスメントセンター」方式などが活用されることがある。松本・佐野・岩岡・内藤(2009)は、その「適性検査」に焦点を当て、リクルートマネジメントソリューションズ社が提供する管理者適性検査 NMAT の15年分データを使って、管理職候補者の性格特性および指向の変化を報告している。

具体的には、3つの性格特性尺度において一定の方向に変化が見られた。「調整-統率」は、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」は、新しいことに挑戦するよりも、手堅く着実に成果を目指す「維持」寄りに、そして「承認-自律」は、自分の納得感よりも人に認められることを重視する「承認」寄りへの変

化が確認されている。

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」と新しい企画や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を率いることを目指す「組織管理指向」については大きな変化は見られなかった。

しかしながら、松本ほか(2009)以降、このような管理職候補者に対する現状把握はほとんどなされていない。たしかに、リクルートマネジメントソリューションズ(2016)による企業人事を対象とした調査では、昇進・昇格そのものに魅力を感じない人材が多い点について問題意識が高いことが報告されている。しかしながら、松本ほか(2009)とは異なり、企業人事を対象としていることもあり、管理職候補者を対象に直接的に調査されたものではなかった。

先行研究の状況と、管理職を取り巻く環境変化は激しい(中原, 2017)ことを鑑みれば、2009年以降の管理職候補者自身の実態が明らかになっているとは言えない。そこで、本研究では、特に直近5年間の管理職候補者の性格特性および指向に焦点を当て、その実態を把握することを目的とする。

2. 分析手続き

2.1. 使用データ

2014~2018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，およそ 4 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，性格特性と役職タイプ別指向のデータを用いた。性格特性は，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のかという両側尺度を用いて自己回答により測定している。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ある。役職タイプの定義は表 1 に示す。

2.2. 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 N=15,000 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，松本ほか（2009）にならい，基準年を設定して，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。なお，基準年は 2014 年とした。ただし，今回の分析対象とした 2014 年から 2018 年のデータでは同じ企業群ではなく，利用顧客の変動がある。したがって，厳密には得点は比較可能ではない。本研究においては，あくまで傾向値としての解釈となることに注意されたい。

3. 結果

表 2 は，2014 ~ 2018 年までの経年変化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。図 2 に示す通り，2014 年を起点として一定方向に変化し続けている性格特性は，「維持-変革」「慎重-大胆」であった。具体的には，「維持-変革」は松本ほか（2009）と同様「維持」寄りに，「慎重-大胆」は思い切りよく決断するよりも注意深く念入りに判断を行う「慎重」寄りに変化している。

次に，指向では，2014 年を起点として一定方向

に変化し続けているものは見られなかった。2014 年から 2017 年にかけて，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」が下降傾向，そして組織長への昇進や組織管理を目指す「組織管理指向」，新しい企画やアイデアを生み出す「企画開発指向」は相対的に変化は小さい。しかしながら，2017 年から 2018 年にかけて，「実務推進指向」が下降，「組織管理指向」「創造革新指向」が相対的に大きく上昇している様子が読み取れる。松本ほか（2009）では，ある時期から一定方向に変化し続けている指向として，「実務推進指向」が上昇傾向，「企画開発指向」「創造革新指向」が下降傾向，「組織管理指向」が大きな変化なしと報告されている。本研究における結果は，これらの傾向と異なっていることが確認された。

4. 考察

本研究の分析結果から，性格特性については「維持-変革」「慎重-大胆」が 2014 年を起点として一定方向に変化し続けていた。指向については，一定方向に変化し続けているものは見られなかったが，2017 年から 2018 年にかけて「実務推進指向」が下降，「組織管理指向」「創造革新指向」が相対的に大きく上昇していることが確認できた。ここでは，指向の得点変化に焦点を当て，考察を進めることとする。なお，あくまで「仮説」にとどまり，より厳密にはさらなる検証が必要である。

まず「実務推進指向」が低下し，「企画開発指向」「創造革新指向」が上昇しているのは，企業において単線型の人事制度から複線型への人事制度への転換が図られてきていることに関連している可能性がある。リクルートマネジメントソリューションズ（2016）では，2009 年時点での調査と比較し，管理職登用の時点で管理職と専門職へ分化させる複線型の人事制度の普及率が増加していると報告している。複線型の人事制度により，管理職としてだけでなくプレイヤーとしてのプロフェッショナルを高めていけるキャリア

形成が可能となってきたとも言える。さらに、管理職候補者の中でもキャリアに対する危機意識（今城・藤村，2012，2013）が芽生え，言われたことを着実にこなす，ということだけではなく，自らのアイデアを積極的に出しながら仕事を作っていくたいと考える人材が増えてきているという可能性も指摘できる。

次に、「実務推進指向」が低下している中で、「組織管理指向」が上昇していることは，昨今において管理職を志す人材が少ないという報告（パーソル総合研究所，2019；リクルートマネジメントソリューションズ，2013，2016）とは異なる結果である。これらの先行研究と本研究における結果が異なっている理由の一つとしては，本研究における対象が管理職候補者，つまり昇進・昇格選考として適性検査を受検している人材である点であると指摘できる。

そのような条件の下でも、「組織管理指向」が高まっている要因としては3つ考えられる。1つ目は，昇進・昇格選考として適性検査を実施する企業群においては，管理職となることで得られる将来の経済的な安定性を求める傾向が依然としてあり，その結果として組織におけるマネジメント職を指向している可能性である。2つ目は，昨今の「働き方改革」や「同一労働同一賃金」議論（厚生労働省，2018）の影響である。リクルートマネジメントソリューションズ(2017)による「働き方改革」の実態についての調査では，調査対象161社のうちおよそ9割が「業務改革としての「残業禁止・早帰りの推奨」を行っていることが明らかになっている。これに加え，「同一労働同一賃金」，つまり正社員と非正規雇用労働者の待遇差についての議論（厚生労働省，2018）から，管理職となることで得られる賃金的なメリット（役職手当など）を重視し，「組織管理指向」が高まっ

たとも推察できる。3つ目は，転職に関する意向が特に20-30代において高まっている（パーソル総合研究所，2019）ことからわかるように，転職自体の認識が変化してきている。将来的な転職を見据え，どこの会社でも通用するマネジメントスキルを身につけるために，あえて管理職を指向しているという可能性も考えられる。これらの仮説についての検証は今後の課題となる。

参考文献

- 今城志保・藤村直子 2012. キャリア意識がキャリア停滞時の行動におよぼす影響 経営行動科学学会第15回大会発表論文集。
- 今城志保・藤村直子 2013. キャリア意識がキャリア停滞時の行動におよぼす影響(2) 経営行動科学学会第16回大会発表論文集。
- 厚生労働省 2018. 同一労働同一労働ガイドライン。
- 松本洋平・佐野洋子・岩岡若菜・内藤淳 2009. 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 経営行動科学学会第12回年次大会発表論文集。
- 中原淳 2017. 管理職へのトランジション 中原淳編 人材開発研究大全第19章 p.473-p.497.
- パーソル総合研究所 2019. APAC 就業実態・成長意識調査。
- リクルートマネジメントソリューションズ 2013. 新人・若手の意識と学習・キャリアに関する調査。
- リクルートマネジメントソリューションズ 2016. 昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査。
- リクルートマネジメントソリューションズ 2017. 『働き方改革』の推進に関する実態調査。

表1 4つの役職タイプの定義

役職タイプ	定義
組織管理タイプ	経営の意向を汲み取り、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研究的業務・商品開発に携わる。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 2014年を起点とした性格特性ならびに指向の経年変化
(各年の素点平均値を標準偏差で除したあとに、2014年を起点とした差分を算出)

	2014	2015	2016	2017	2018
内向-外向	0.00	-0.06	-0.06	-0.04	-0.07
調整-統率	0.00	-0.06	-0.05	-0.08	-0.10
心情-理性	0.00	-0.01	0.03	-0.06	-0.06
繊細-強靱	0.00	0.00	-0.04	-0.01	-0.04
維持-変革	0.00	-0.04	-0.06	-0.07	-0.08
思索-行動	0.00	-0.04	-0.02	-0.03	-0.07
慎重-大胆	0.00	-0.03	-0.03	-0.04	-0.04
承認-自律	0.00	-0.09	-0.06	-0.10	-0.16
組織管理指向	0.00	-0.02	-0.06	-0.05	0.06
企画開発指向	0.00	-0.06	-0.04	-0.07	-0.03
実務推進指向	0.00	0.05	0.14	0.18	0.09
創造革新指向	0.00	-0.07	-0.13	-0.11	-0.04

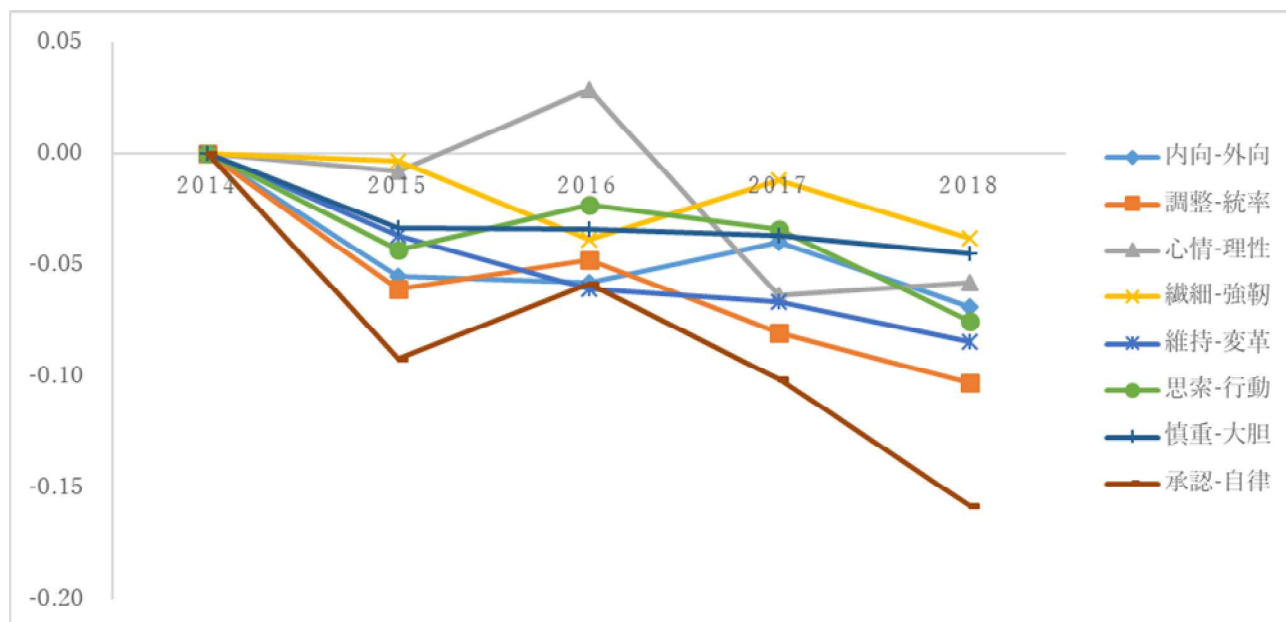


図1 性格特性の経年変化

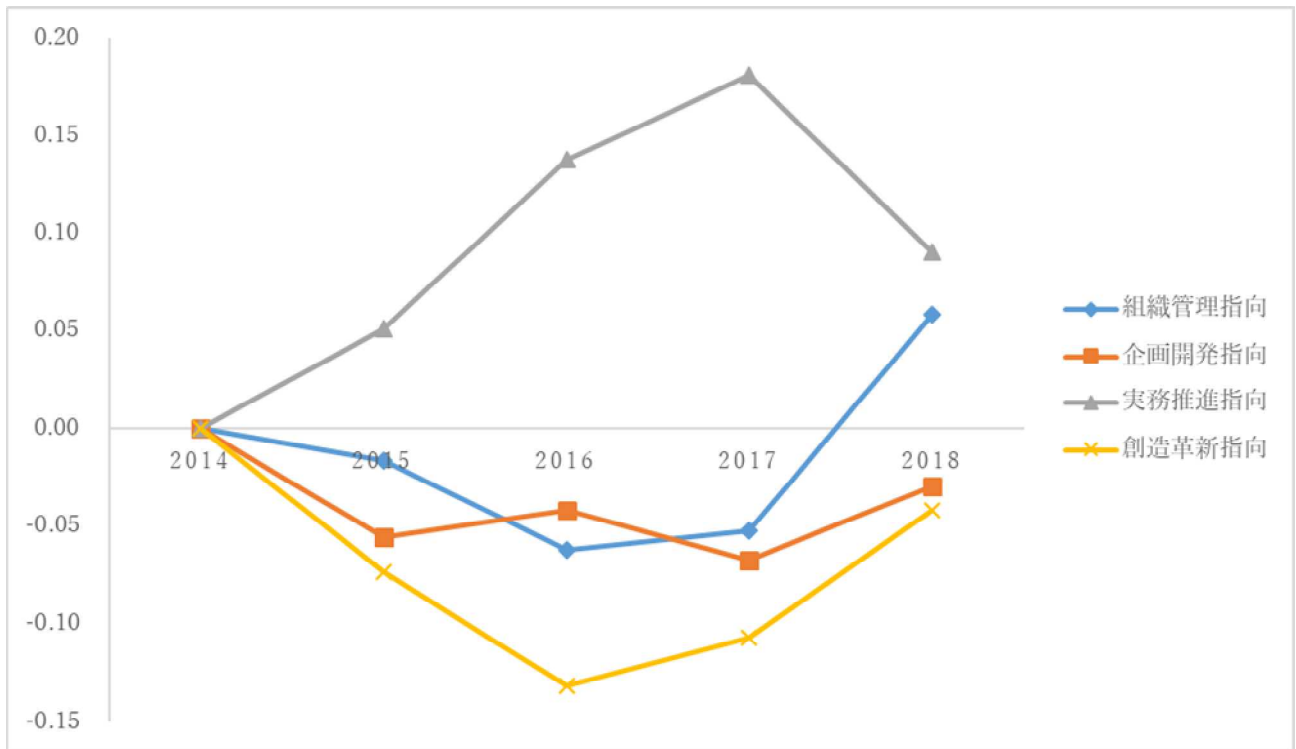


図2 指向の経年変化