

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

管理職への憧憬・志向性を高める マネジメントに関する調査結果報告書

要約版

2025年1月7日

調査概要

調査名	管理職への憧憬・志向性を高めるマネジメントに関する調査
調査目的	管理職になりたいと思わない若手人材が増えており、各企業において管理職のなり手不足が深刻化していることを受け、現況を適切に把握し、次代を担う若手人材の志向について定量・定性的に分析することで管理職への憧憬・志向性を高める要素を特定する
調査対象	22歳から35歳までの非管理職層の正社員（非管理職＝係長・主任クラス／一般社員） n=2071
調査内容	若手人材の管理職への志向度、現状の仕事の満足度、キャリア展望 若手人材から見た管理職の役割・定義・待遇、職務内容、マネジメントスキル 若手人材から見た所属組織の管理職のロール、キャリアパス、組織文化
調査時期	2024年3月29日～2024年3月31日
調査方法	インターネット定量調査
調査実施主体	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社／立教大学経営学部 田中聰准教授の共同研究

イントロダクション

管理職志向が高い若手は多いとはいえないが、管理職が「罰ゲーム*」と感じる割合は限定的であり、実力さえ備われば管理職にチャレンジしたいという意向も相応にあることが示された

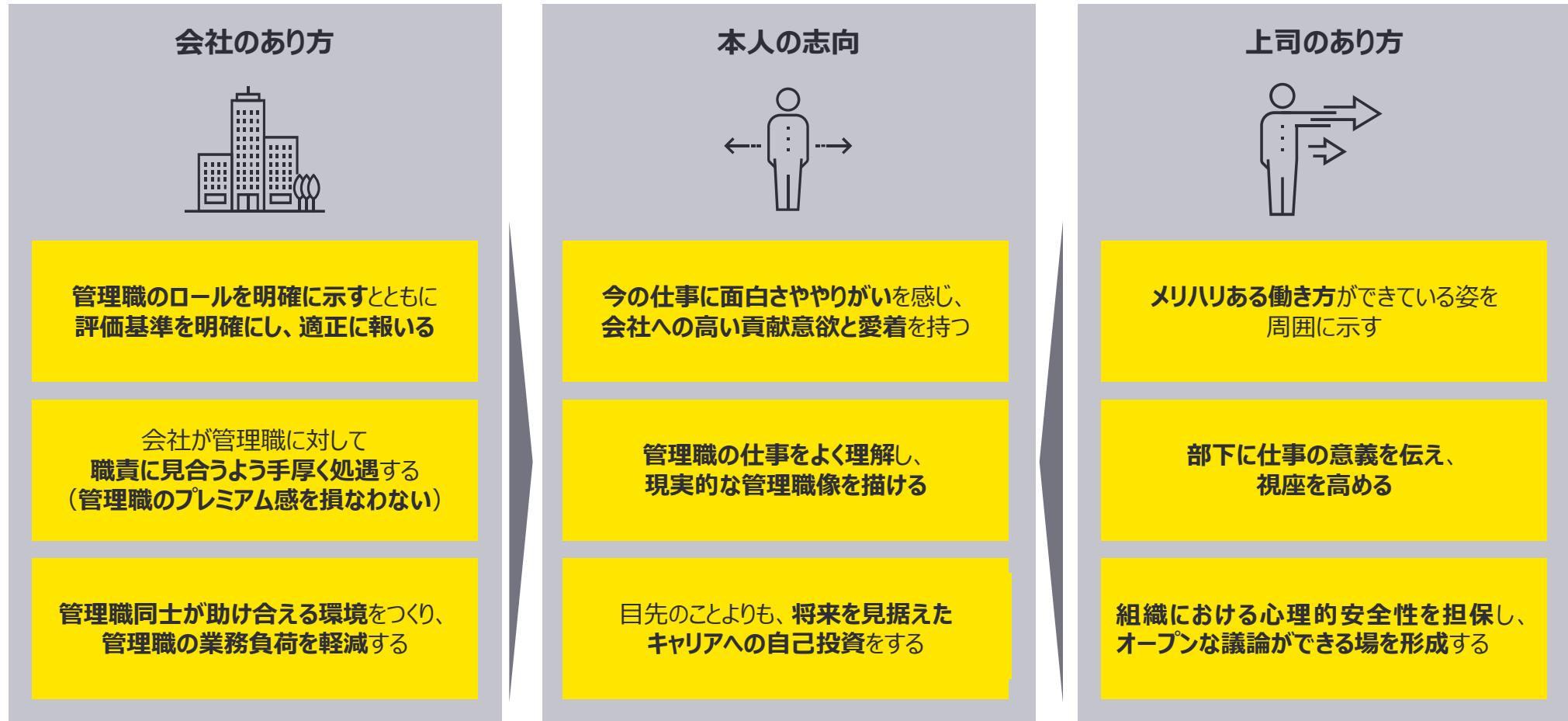
*パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児 氏が提唱された表現です。

【若手の管理職志向の実態】

昇進への意欲 	<p>管理職志向が高い若手は 4人に1人 にとどまるなど、管理職になることに対してやや消極的 「将来的に管理職になりたいと思いますか」という問い合わせに対し、「なりたい」 + 「どちらかといえばなりたい」は26%、「どちらともいえない」は26%、「なりたくない」 + 「どちらかといえばなりたい」は48%</p>
管理職に対するイメージ 	<p>若手全体の4分の3 は管理職の仕事が「罰ゲームである」という認識までは持っていない 「管理職になることはもはや罰ゲームでしかない」という問い合わせに対し、「全くそう思わない」 + 「そう思わない」は38%、「どちらともいえない」は36%、「非常にそう思う」 + 「そう思う」は26%</p>
志向度 × 人事評価 	<p>「高い人事評価を得ている」と回答した若手のうち、3人に2人 は管理職志向が低い 「人事評価も管理職志向も高い」は12.4%、「人事評価は低いが管理職志向は高い」は17.4%、「人事評価は高いが、管理職志向は低い」は20.5%、「人事評価も管理職志向も低い」は29.7%</p> <p>上記のうち約7割 は組織のサポートがあり、実力さえ備われば管理職にチャレンジしたいと考えている 「人事評価は高いが管理職志向は低い」若手のうち、「管理職の仕事を担える実力を備えることができればチャレンジする」と回答した割合は40%、「今勤めている会社／上司から何らかの支援・後押しを得られれば管理職にチャレンジする」は29%</p>

「管理職」を若手が目指したいと思えるようにするには、会社、管理職（若手の上司）および若手本人それぞれに求められるアプローチがあることが示唆された

【若手の管理職志向を高める要因】



管理職志向の向上

会社は、若手の管理職志向を高めるべく、人事制度を適切に機能させ、管理職へのプレミアム感のある手厚い待遇をし、管理職の業務負荷の大きさを軽減することが求められる

① 管理職のロール明確化

管理職のロールを明確にし、開示すること、また、人事制度を適切に設計・運用し、機能させることで若手の管理職に対する理解を深め、将来的に管理職になるイメージを描きやすくすることで管理職に魅力を感じてもらうこと

② 管理職待遇のプレミアム感担保

管理職の役割に見合う報酬をもって手厚く待遇することで、若手に管理職の魅力を感じてもらうとともに会社への愛着を形成すること（一方、ジョブ型雇用において専門職のキャリアを選んでも手厚い待遇を受けられることで、管理職のプレミアム感を損なわないよう注意）

③ 管理職の負荷軽減サポート

管理職同士が互いに助け合い、管理職が孤独な存在ではないことが目に見える形で分かるようにすること、また、管理職の業務量をモニタリング・調整し、負荷の軽減に努めることで、若手の管理職になることへの心理的ハードルを下げること

上司には、自らの働き方に関するセルフマネジメントと個人の内発的動機付けを図るメンバー マネジメント、心理的安全性を持たせる組織マネジメントが求められる

① セルフマネジメント (公私のメリハリ)

仕事にまい進するだけでなく適度にリフレッシュし、メリハリある働き方ができている姿を若手に見せることで、管理職の働き方の魅力度を上げること（逆にリフレッシュの暇もなく、ひたすら仕事に追われているばかりだと、魅力を損ない、心理的ハードルを上げてしまう）

② メンバーマネジメント (内発的動機づけ)

部下に仕事の意義を伝えることを通じ、将来への目的志向を持たせ、視座を高めること、さらに、会社への貢献意欲を高めてもらうこと

③ 組織マネジメント (心理的安全性)

部下を慮るばかりでなく、組織における心理的安全性を担保し、オープンに議論できるようにすることで、若手の今の仕事に対する満足度や会社への愛着を高めること

分析結果サマリ - 若手の管理職志向を高める上で重要な“本人の志向”

何よりもまず、若手本人が今の仕事に面白さを感じ、会社に愛着を持つことが重要。これによって若手は管理職への理解を深め、魅力を感じ、管理職になるべく自己投資を図る

① 今の仕事の満足感・会社への愛着

今の自身の仕事に面白さややりがいを感じ、会社に対する高い貢献意欲と愛着を持つこと

② 管理職の仕事に対する理解

そもそも管理職がどのような仕事をするものなのかをよく理解し、現実的な管理職像を描けること

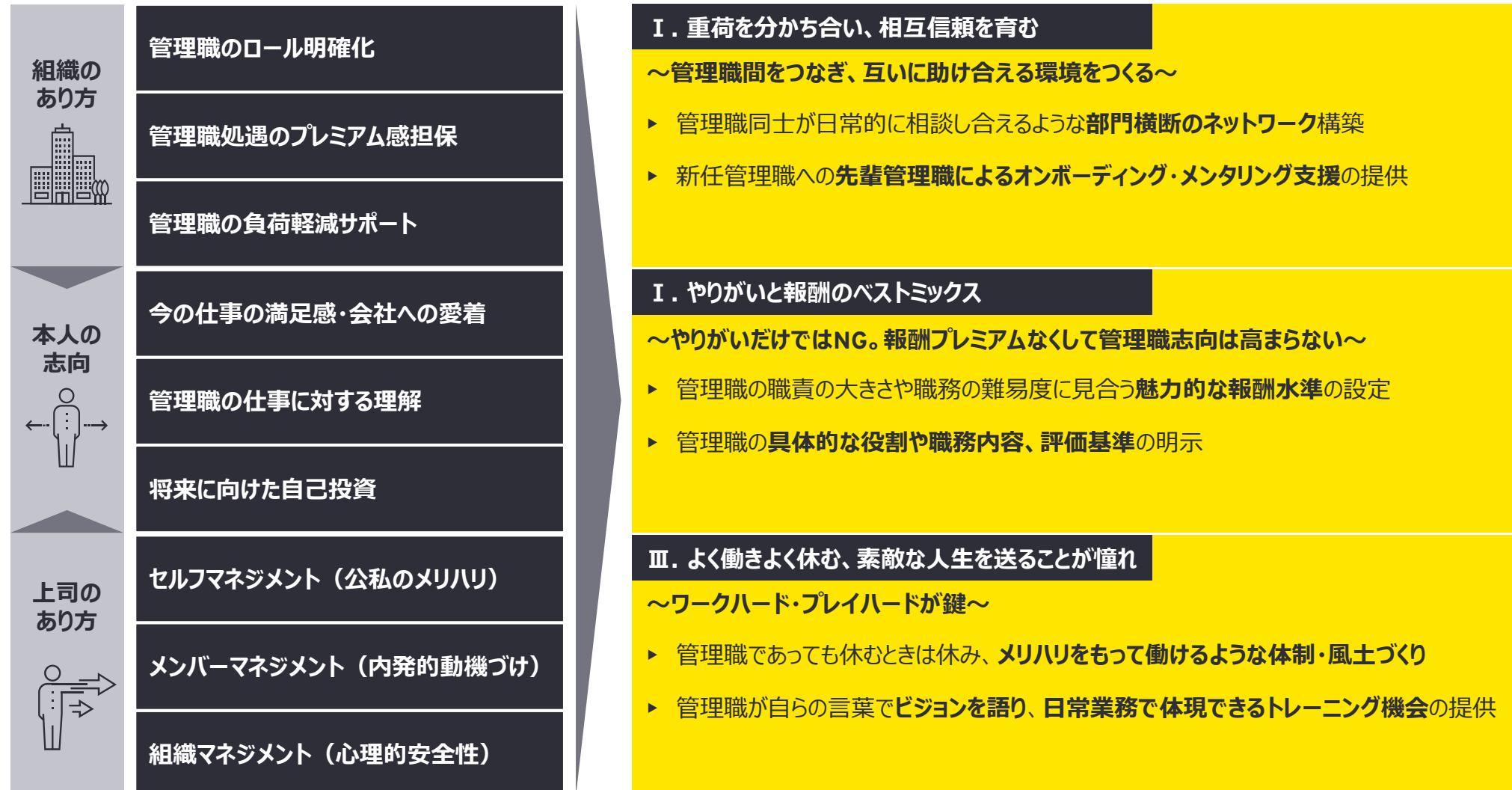
③ 将来に向けた自己投資

今を楽しめればよいという快楽志向よりも、目的志向を持ってキャリアおよびライフ上の将来展望を描いてゴールを設定し、実現に向けて計画的に投資すること

具体的なアプローチ

管理職になりたいと思えるような魅力ある報酬制度や、管理職が孤立しないような取り組みを行うことに加え、"憧れ"を持ってもらえるような上司のメリハリある働きぶりが鍵となる

【管理職志向を高める要因・具体的なアプローチ】



背景・目的

昨今管理職の魅力が色褪せ、目指す若手が減っている。そこで今回、若手人材の志向の観点から管理職の魅力を紐解き、いかに若手が管理職に憧れを抱き、なりたいと思うかを調査した

背景

深刻な「管理職のなり手不足」

- ▶ 次代を担うミレニアル世代・Z世代の管理職志向が減退の一途を辿っている。現代の管理職の苦境を目の当たりにし、その自由な働き方志向や専門職志向と相まって管理職はもはや魅力的ではなくなり、企業にとって深刻な管理職のなり手不足を引き起こしている
- ▶ 現代の人材マネジメント課題の多くは管理職頼みになっている。管理職は、働き方改革推進や心理的安全性担保などによりメンバーへの配慮が強く求められ、かつ、経営環境の不確実性が増す中で成果へのプレッシャーが一層強まっており、配慮と成果の板挟みに苦しんでいる
- ▶ また、メンバーシップ型からジョブ型雇用への転換、DX人材の厚遇等により専門職の重用が進んだことで、管理職・非管理職の賃金格差は狭まり、ポジションとしてのプレミアム感が失われつつある

目的

若手人材の管理職への憧憬・志向性を高める要素を明らかに

- ▶ 奈手不足問題を考えるときにまず挙がるのは、管理職候補の意識改革、能力向上、待遇アップといった管理職のネガティブ面を解消するアプローチだが、上記背景に鑑み、こうした従来型アプローチでは若手人材を管理職に誘引することが難しくなりつつある
- ▶ そこで今回、ポジションとしての管理職の魅力にスポットライトを当て、次代を担う若手人材が管理職に憧れを抱き、志向するにはどのような要素が必要か、管理職層を対象とした実態調査ではなく、実際の若手人材を対象に調査を実施し、体系的に本人の志向や上司、会社の現況を基に定量・定性的で分析を通じて紐解いていく

期待効果

若手人材が管理職を志向するソリューションにつなげる

- ▶ ビジネス環境が加速的に変化し、価値観が多様化する中、経営と現場を繋ぎ、ビジネスを牽引する管理職は変革のキーパーソンであり、なり手不足は企業にとって致命的な問題となりかねない
- ▶ それゆえ、総人口の減少とともに労働力としての重要性が一層高まる若手人材を管理職に誘引することは社会全体にとって喫緊の課題であり、当該層の志向を明らかにし、憧れを抱く要素を特定することで、企業に対する実践的なソリューションにつなげる

本人の志向、会社・上司の現況を可視化し、それぞれの立場から若手本人の管理職志向を高める要因を明らかにする

本人（若手）

若手はなぜ管理職になりたがらないのか——個々の様々な志向を可視化し、若手が管理職に憧れ、志向する要因を明らかにする

- ▶ 管理職になりたい人たちは今何を考えているか
- ▶ 性別、年齢、職種、業種によってなりたい度合いは異なるか
- ▶ 管理職をどこまで理解し、どのようなイメージを持っているか
- ▶ 今の仕事の満足度やキャリアの展望は、なりたい度合いに影響するか
- ▶ 会社に対する愛着度でなりたい度合いは大きく変わるか
- ▶ 組織や上司からどのような支援を受ければ管理職にトライしたいと思うか

会社（企業）

企業は管理職をどう定義し、支援しているのか——各社の取り組みや風土を可視化し、若手の管理職志向を高める企業起点の要因を明らかにする

- ▶ 管理職のロールや評価基準をどのように設定しているか
- ▶ 管理職をどのようにフォローし、マインドケアしているか
- ▶ 管理職や管理職以外の専門職等にどの程度報酬を支払っているか
- ▶ どのような組織文化を有しているか。心理的安全性はあるか

上司（管理職）

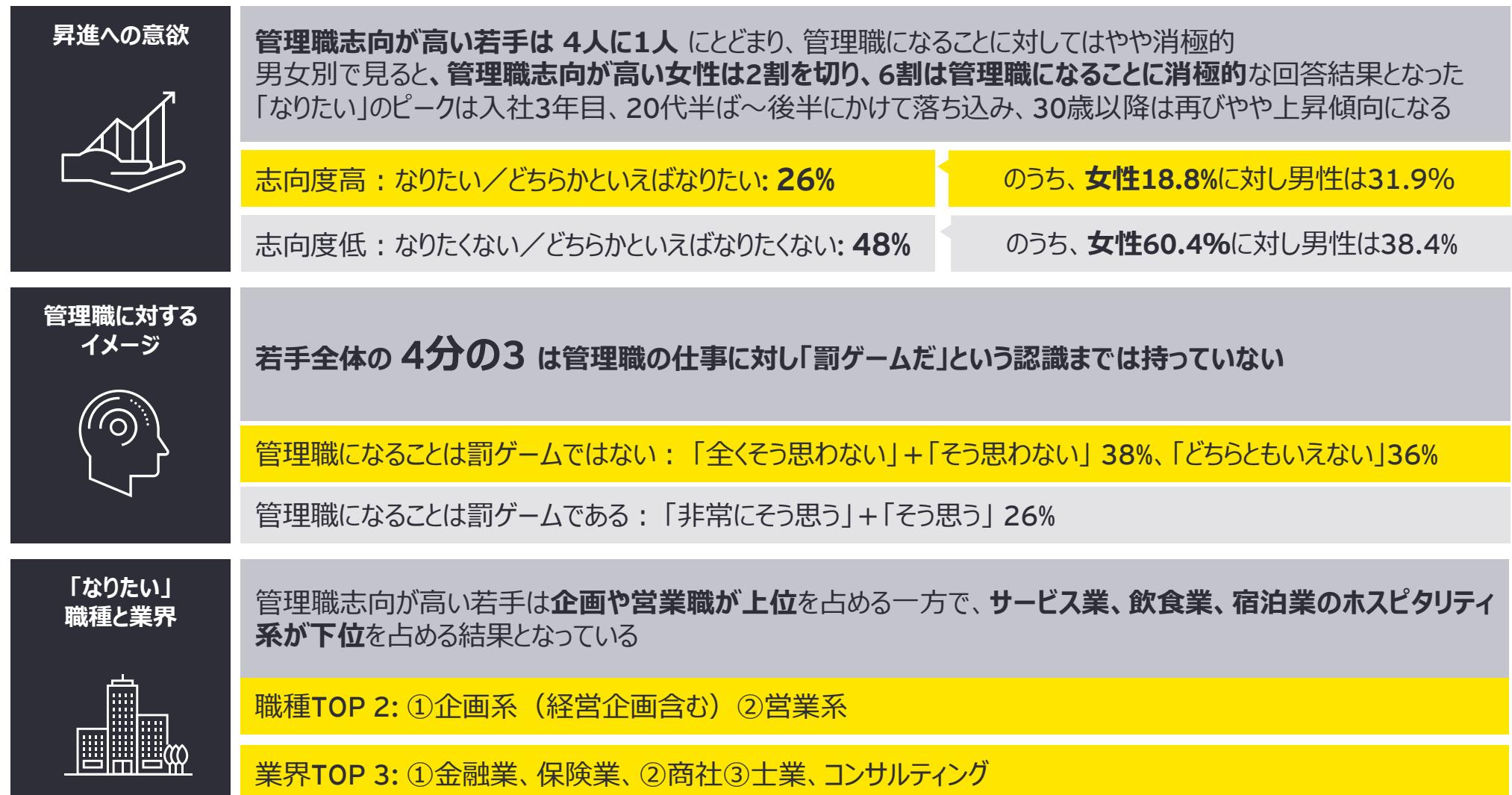
管理職は何を抱え、苦しんでいるのか——管理職の役割や働き方の実態を可視化し、若手の管理職志向を高める上司起点の要因を明らかにする

- ▶ 普段、どのような仕事に追われ、どのような仕事を重要視しているか
- ▶ どのように部下をマネジメントし、部下とコミュニケーションを取っているか
- ▶ 業務負荷はどの程度か。ワークライフバランスは整っているか

管理職に“なりたい”若手の割合サマリ

管理職の仕事が「罰ゲームだ」という認識までは持っていないが、管理職志向が高い若手は多くなく、男女別でみると、男性に比べ女性は管理職になることに消極的であることが示された

【若手の管理職志向の実態に関するスナップショット】



4群（人事評価 × 志向度）の割合サマリ

高い人事評価を得ていると回答した若手のうち、3人に2人は管理職志向が低いが、そのうち約7割は組織のサポートがあり実力が備わればチャレンジしたいと考えている

【4群（人事評価 × 志向度）の割合に関するスナップショット】

＜全体＞



＜中群Bが管理職にチャレンジする条件＞

管理職の仕事を担える実力を備えることができれば、チャレンジする

40%

今勤めている会社／上司から何らかの支援・後押し（打診・推薦含む）を得られれば、管理職にチャレンジする

29%

会社から管理職昇格を打診されれば、自身の実力いかんに関わらずなりたい

16%

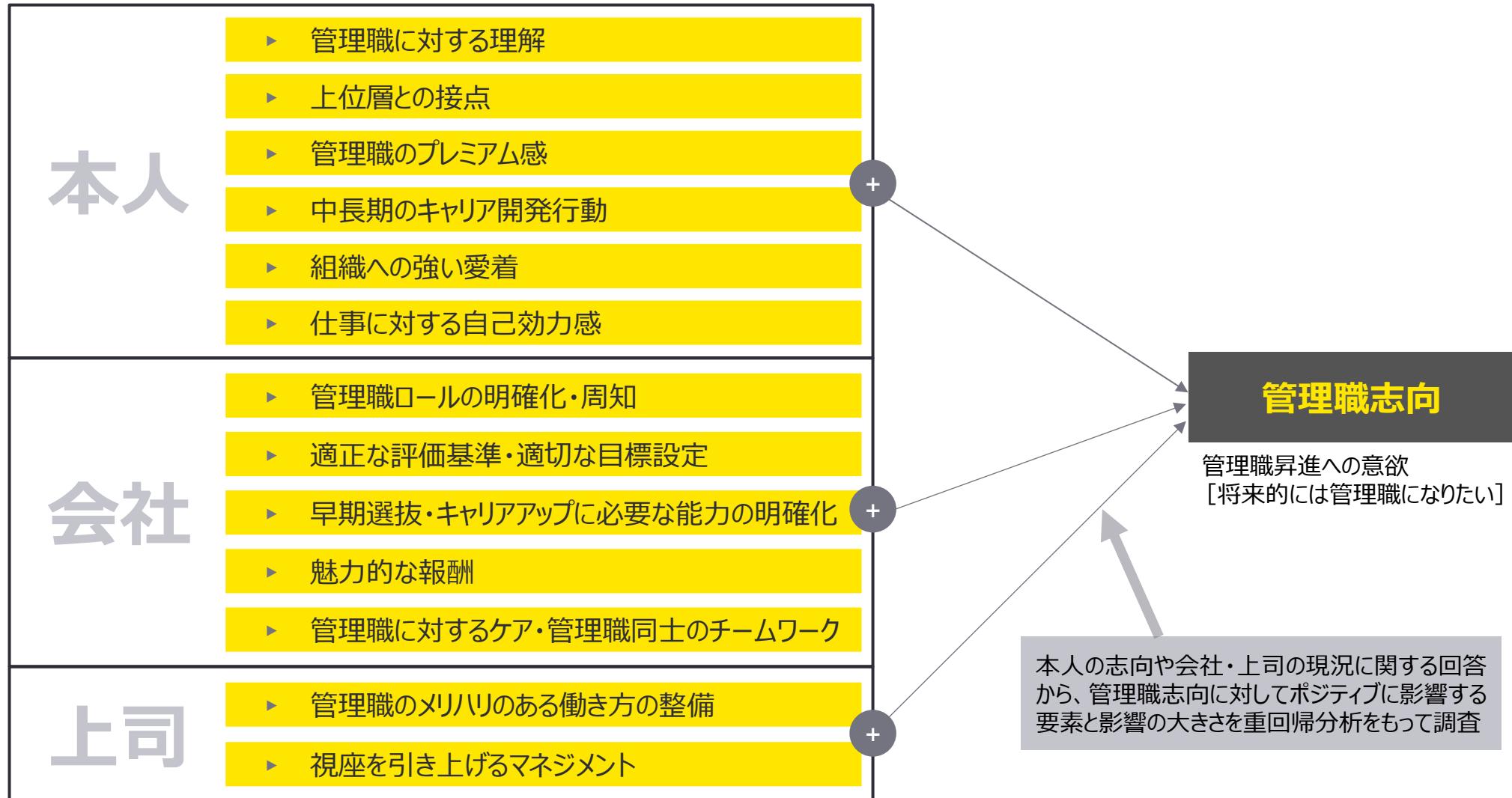
＜全体＞

- 人事評価が低く、管理職志向も低い若手は全体の約半数を占める結果となった（低群-49.7%）
- 高い人事評価を得ている（32.9%）と回答した若手のうち、3人に2人は管理職志向が低い（中群B-20.5%）
- 男女別で見ると、女性は男性に比べ中群Bの割合が8.5ポイント高く、高群の割合が3.1ポイント低い
- 年齢別でみると、24～25歳から中群Bは段階的に増加していき、32～33歳でピークを迎え、34～35歳にかけて減少に転じる

＜中群Bが管理職にチャレンジする条件＞

- 中群Bのうち、約7割は組織のサポートがあり実力が備わればチャレンジしたいと考えている

主に重回帰分析をもって本人の志向、会社・上司の現況を可視化し、それぞれの立場から若手本人の管理職志向を高める要因を明らかにする



何よりもまず、今の仕事に面白さを感じてもらい、会社に愛着をもってもらうことが重要。これが管理職を理解し、魅力的に感じさせ、これに向けた自己投資を促すことにつながる

1 今の仕事の満足感・会社への愛着



- ▶ 今の仕事に面白さ・やりがいを感じるほど、管理職志向は上がる (p.25)
- ▶ 「会社からの管理職になってほしいという期待に応えている」「将来、管理職になることで会社に好影響を与える」「会社の発展に尽くしたい」という思いが強いほど管理職志向は上がる。一方、会社への思い入れがないほど下がる (p.26, 27)
- ▶ 高群の方が中群Bよりも、自身が管理職になることで会社に好影響を与えると思っている (p.28)

今、自由な働き方ができているかどうかよりも、**仕事そのものを楽しめているか**、また、組織から期待され、自信を持ち、組織への貢献意欲を高めるといった**会社への愛着の形成**が管理職志向を高める上で重要であることが示唆された

2 管理職の仕事に対する理解



- ▶ 管理職の役割・業務に対する理解度が高いと管理職志向が高い (p.29)
- ▶ 「管理職にはコミュ力が必要」「管理職は周囲から推された人がなるもの」「管理職はメンタルを犠牲にするもの」といった認識が強いほど、管理職志向は下がる (p.30, 31)

管理職についてよく知らないことが管理職になることの心理的ハードルを上げてしまっていることが伺える。よって、そもそも**管理職がどのような仕事をするものなのか**をよく理解し、**より現実的な管理職像**を描けることが重要であることが示唆された

3 管理職に対する魅力認知



- ▶ 管理職に抱くイメージのうち、管理職志向にプラスの影響を与えるTOP3は、いずれも仕事の魅力に関するもの。一方、マイナスの影響を与えるTOP3は、仕事と生活／賃金のバランスを損なうもの (p.32, 33)
- ▶ 管理職のステータスや生活水準に対する憧れが強いほど、管理職志向は上がる (p.31)
- ▶ 普段接する管理職の職位が高い（課長・部長・本部長・部門長、役員）と管理職志向が高い (p.34)

管理職志向を高める上で、まずは、**管理職になればできる仕事に魅力を感じ、これに加え、公私にわたって“管理職は割に合わない仕事”と思わない**ことが重要であることが示唆された。この点、より管理職の役割に特化した上位者と接する機会が多いとなお効果的といえる

4 将来に向けた自己投資



- ▶ 「専門能力を高めるために自己投資する」「キャリアおよびライフ上のゴールから逆算したプランを立てる」人ほど、管理職志向は上がる (p.35)
- ▶ 「出世よりもワークライフバランスが重要である」「ゴールからの逆算よりも今楽しいことに全力を注ぎたい」人ほど、管理職志向は下がる (p.36)

今を楽しめればよいという**快楽志向**よりも、キャリアおよびライフ上の将来展望を描いてゴールを設定し、実現に向けて計画的に投資活動できる**目的志向**を持つことが管理職志向を高める上で重要であることが示唆された

会社は人事制度を適切に設計・運用し、機能させることがまずもって重要。その上で、管理職を役割に見合う報酬をもって処遇し、管理職の業務負荷の大きさを軽減することが求められる

1 人事制度の適切な機能



- ▶ 会社が管理職の定義を明確にしているほど、また、管理職の定義を周知しているほど、個人の管理職志向は上がる (p.39)
- ▶ 会社がキャリアアップの能力要件を明確にしているほど、また、早期選抜の仕組みが機能しているほど、個人の管理職志向は上がる (p.40)
- ▶ 会社が評価・昇格基準を明確にするほど、また、目標設定等を適正に運用しているほど、個人の管理職志向は上がる (p.41)

会社が管理職のロールを明確にし、オープンにすることで、また、昇格や評価等、**人事制度を適切に設計・運用し、機能させること**で、管理職に対する理解を深め、将来的に管理職になるイメージを描きやすくすることが個人の管理職志向を高める上で重要であることが示唆された

2 管理職の適切な処遇



- ▶ 管理職および非管理職の報酬が魅力的なほど、また、管理職の報酬が職責に見合ったものであるほど、管理職志向は上がる (p.42)
- ▶ 管理職ではなく専門職キャリアを選んでも報酬が魅力的なほど、管理職志向は下がる (p.42)
- ▶ 高群の方が中群Bよりも、自身の会社の管理職の給与水準が魅力的だと思っている (p.43)

会社が管理職・非管理職関係なく、手厚く処遇することで、会社への愛着を形成することが個人の管理職志向を高める上で重要であることが示唆された。一方、ジョブ型雇用の副作用として、管理職ではなく、**専門職のキャリアを選んだとしても、手厚い処遇を受けられることで、管理職のプレミアム感が損なわれ、管理職志向を低減させる**ことが示唆された

3 管理職の負荷軽減サポート



- ▶ 管理職同士、忙しいときはフォローし合い、平時においても互いの業務や進捗を把握できるほど、管理職志向は上がる (p.44)
- ▶ 管理職の業務量をモニタリングし、偏りがあれば迅速に対応するほど、また、業務量軽減につながるナレッジ共有の仕組みがあるほど、管理職志向は上がる (p.44)

管理職同士が互いに助け合い、管理職が孤独な存在ではないことが目に見える形で分かること、また、会社が管理職の業務量を必要に応じて調整、軽減し、組織の問題として取り組んでいくことが個人の管理職志向を高める上で重要であることが示唆された

上司には、自らの働き方に関するセルフマネジメントと個人の内発的動機付けを図るメンバー マネジメント、心理的安全性を持たせる組織マネジメントが求められる

1 セルフマネジメント (メリハリある働き方)



- ▶ 上司が長期休暇を取得するほど、また、本業に集中する時間を十分にとれるほど、管理職志向は上がる (p.47)
- ▶ 上司が働き方に満足していないほど、また、残業時間が多いほど、管理職志向は下がる (p.47)

上司が仕事にまい進するだけでなく、適度にリフレッシュし、**メリハリある働き方ができている姿をみせること**で、若手が管理職に対する理解を深められるとともに魅力を高め、管理職になることの心理的ハードルを下げられるであろうことが示唆された。逆にリフレッシュの暇もなく、ひたすら仕事に追われ、**偏った働き方をしている姿をみせてしまうと**、魅力を損ない、心理的ハードルを上げてしまうであろうことが示唆された

2 メンバーマネジメント (内発的動機づけ)



- ▶ 上司が個人（部下）に対し、担当業務の意義や意味を伝えるほど、また、上司自身よりも上位の者に接する機会がある仕事を任せるほど、管理職志向は上がる (p.48)

上司が部下に仕事がいかに意義深く、価値あるものかを伝え、今を楽しめればよいという快楽志向よりも、将来に向けた**目的志向**を持たせること、また、視座を高めることで**会社への貢献意欲を高め、管理職になればできるハイレベルな仕事を魅力的に感じられる**よう促すことが管理職志向を高める上で重要であることが示唆された。この点、より管理職の役割に特化した上位者と接する機会が多いとなお効果的といえる

3 組織マネジメント (心理的安全性)



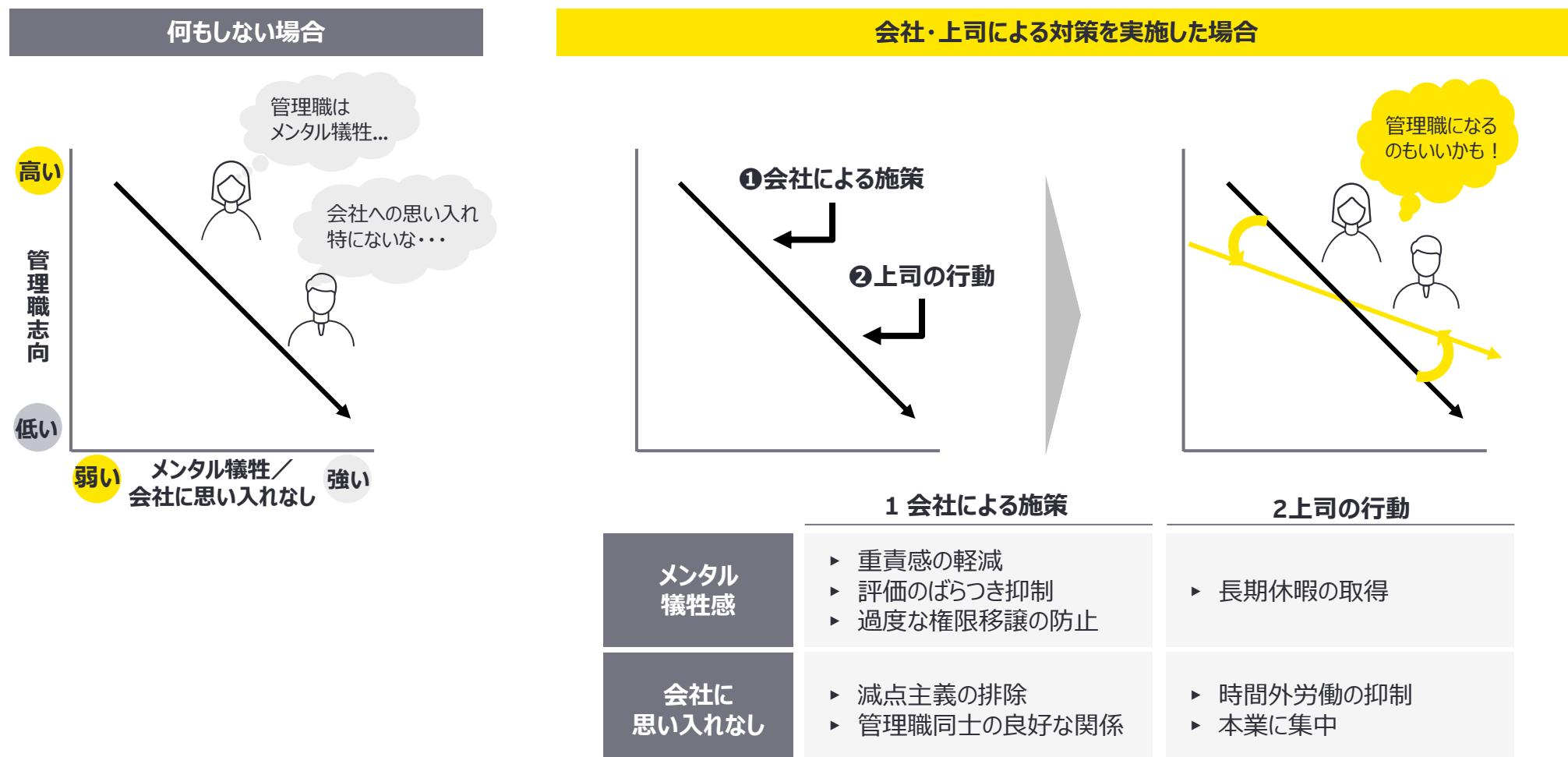
- ▶ 上司が個人（部下）に対し、尊重し、傷つけないよう配慮するほど、管理職志向は下がる (p.48)

上司は部下を慮るばかりでなく、組織に**心理的安全性**を持たせ、オープンに議論できるようにすることで、個人に対し、今の仕事に対する満足度を高め、かつ、会社への愛着を高めることが管理職志向を高める上で重要であることが示唆された

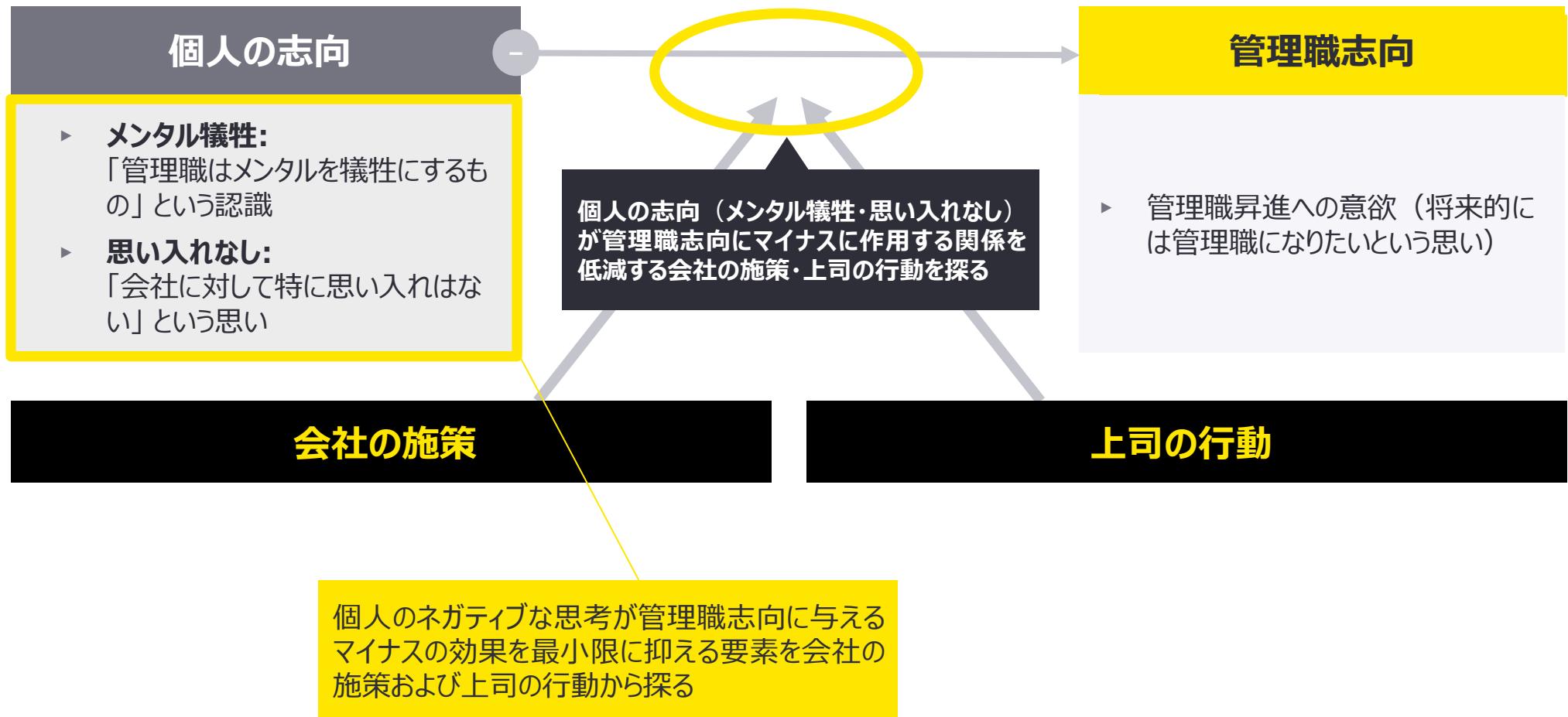
解決策サマリ（重回帰分析による交互作用分析に基づく検討）

管理職に対する個人のネガティブな印象が管理職志向を低下させるが、会社による施策や上司の行動によってその影響を緩和することが期待できる

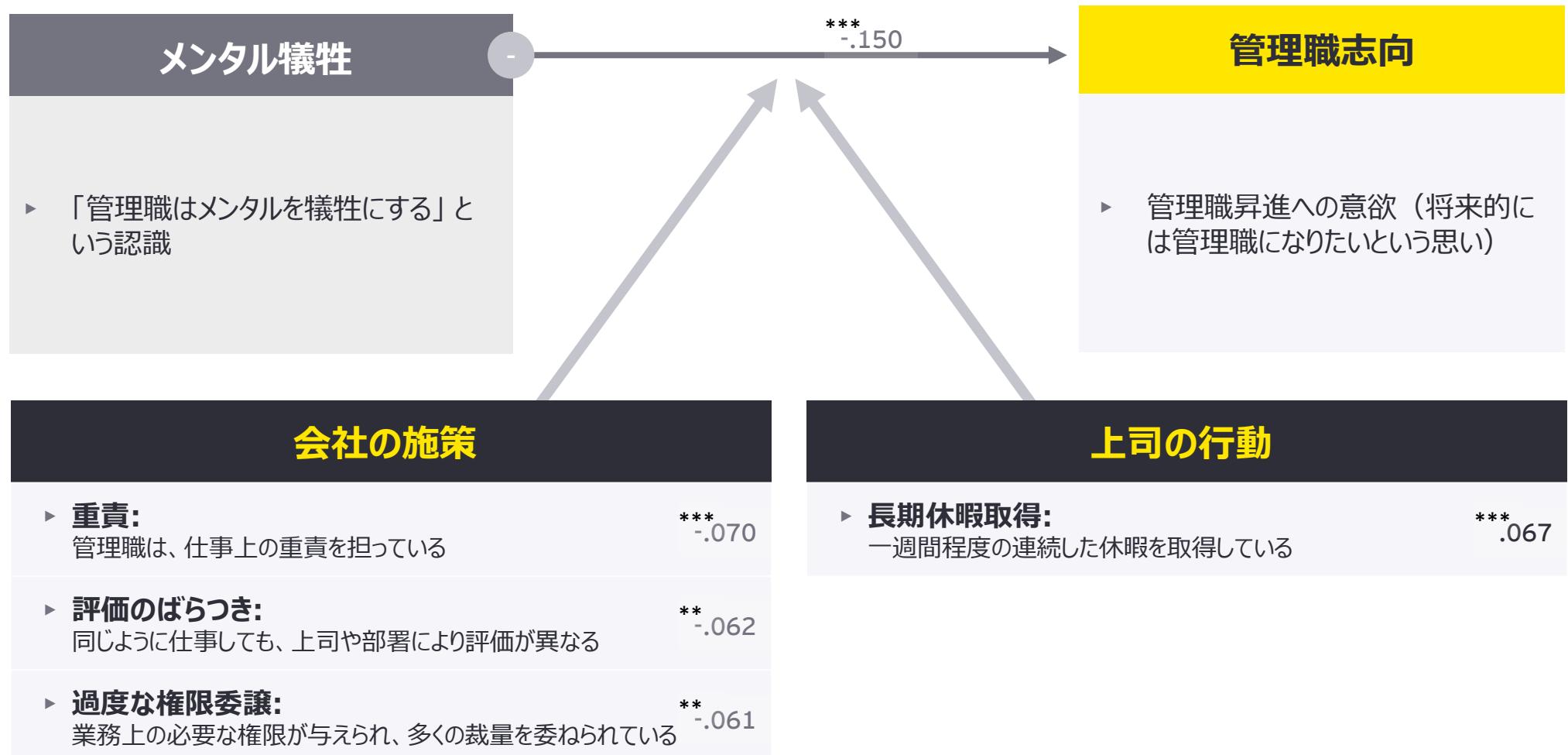
【個人の管理職に対するネガティブな印象が管理職志向にマイナスに作用することに対する対策】



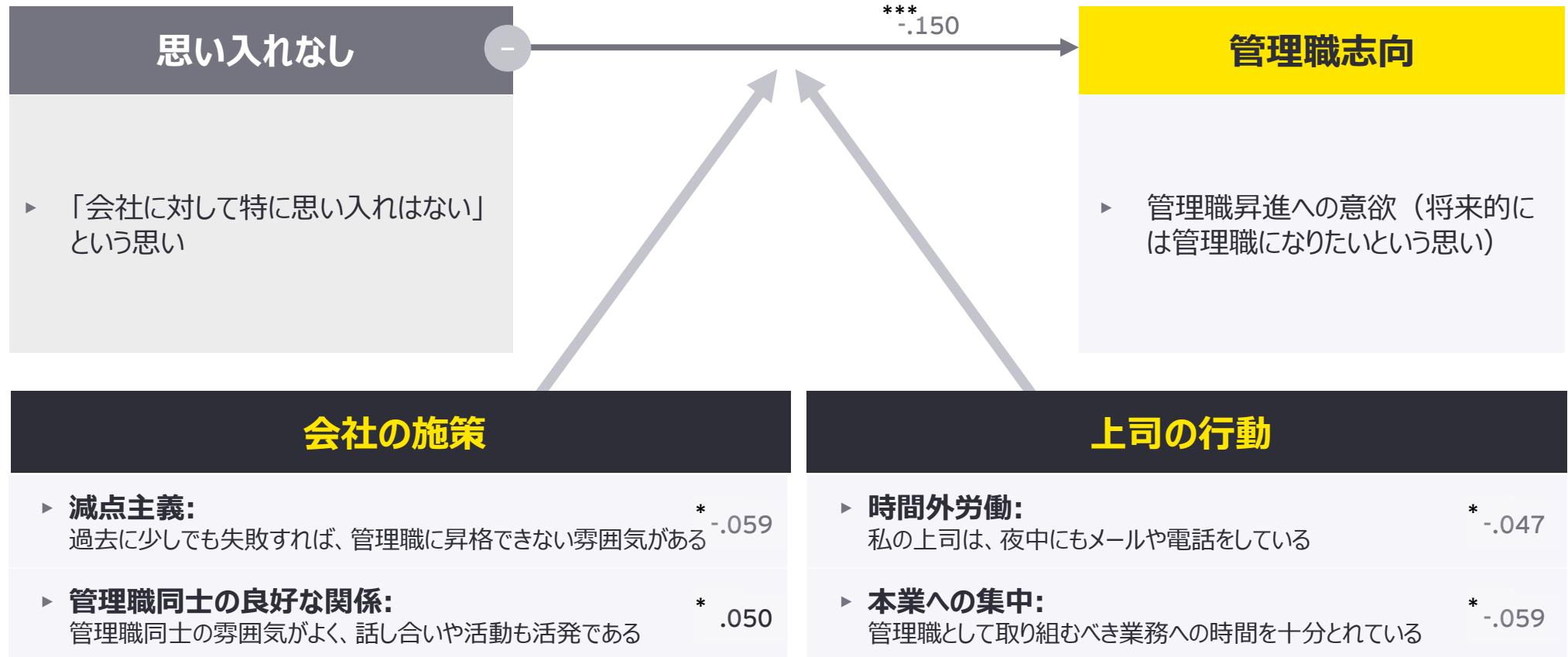
個人の志向が管理職志向に与える影響の向き、あるいは大きさが会社の施策や上司の行動によって変わるかどうかを分析し、効果的な解決策を探る



管理職の重責度の軽減や評価の公正性担保、上司のメリハリある働き方により、メンタル犠牲認識による管理職志向の低下を抑制できる



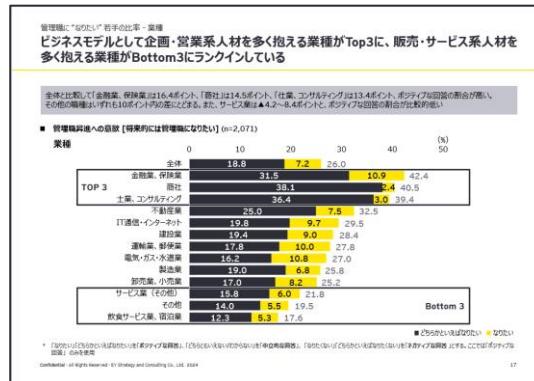
心理的安全性を推進する施策や上司の働き過ぎに統制をきかせつつ管理職としての職務に専念する働き方により、会社への思い入れがないことによる管理職志向の低下を抑制できる



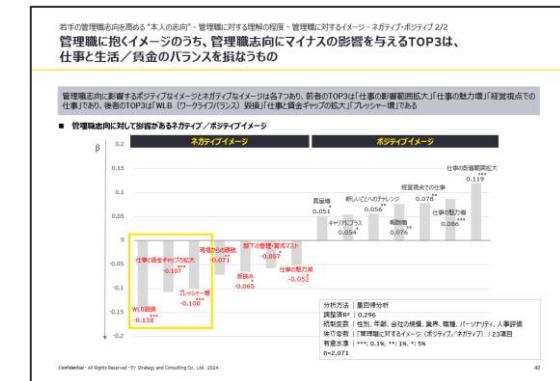
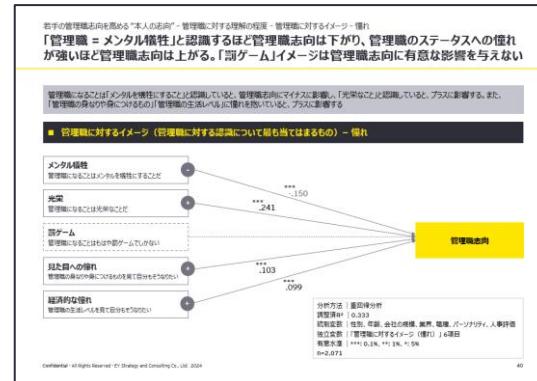
関連情報のご紹介

本調査の詳細な数値をまとめたフルレポート版を以下からダウンロードいただけます

▶ 業界別・職種別の数値



▶ 管理職志向と関連する各要素の影響度合いや順序



フルレポート版をダウンロードする

本件に関するお問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

以下のURLのお問い合わせフォームからご連絡ください。

ey.com/ja_jp/about-us/connect-with-us/consulting



担当者

ピープル・コンサルティング パートナー

桑原 由紀子

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ~より良い社会の構築を目指して」をパーサス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーフームを指し、各メンバーフームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限责任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーフームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランザクションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心据え (humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し (technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し (innovation@scale)、クライアントのトランザクションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは、ey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

EYストラテジー・アンド・トランザクションについて

EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントと共に、そのエコシステムの再認識、事業ポートフォリオの再構築、より良い未来に向けた変革の実施を支援し、この複雑な時代を乗り切る舵取りを支えます。グローバルレベルのネットワークと規模を有するEYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントの企業戦略、キャピタル戦略、トランザクション戦略、ターンアラウンド戦略の推進から実行までサポートし、あらゆるマーケット環境における迅速な価値創出、クロスボーダーのキャピタルフローを支え、マーケットに新たな商品とイノベーションをもたらす活動を支援します。EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントが長期的価値をはぐみ、より良い社会を構築することに貢献します。詳しくは、ey.com/ja_jp/strategy-transactionsをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーフームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp