

# 「管理職不足」のリスクを考える

## 若手社員が管理職になりたがらないのは必然

調査部 経済調査チーム

主席エコノミスト 河田 皓史

080-2074-8973

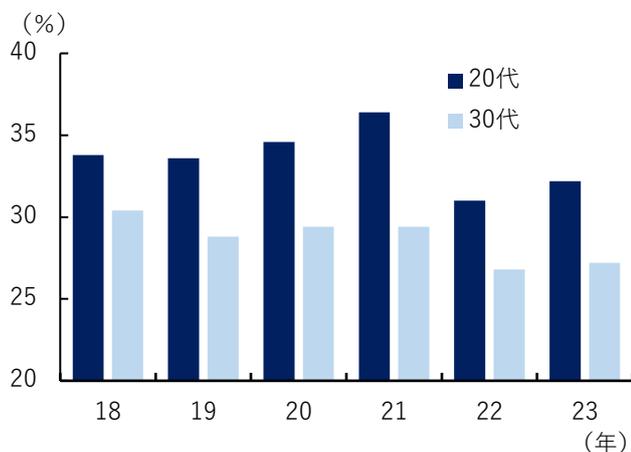
hiroshi.kawata@mizuho-rt.co.jp

- 若手社員が管理職になりたがらないと最近よく言われる。賃上げの議論においても「若年層に手厚く配分」がトレンドとなっており、その点でも管理職の魅力は低下しているように見える
- 管理職の賃金水準は約20年前と比べて低下している。一方、現代的な課題への対応を背景に負担は重くなっており、管理職であることのコストパフォーマンスは著しく低下しているとみられる
- 「若者の管理職離れ」はコスト低下による必然であり、このままでは「管理職不足」に陥る可能性もある。マネジメントの「適正対価」について再検討が必要なのではないか

### 1. 「若手社員が管理職になりたがらない」問題

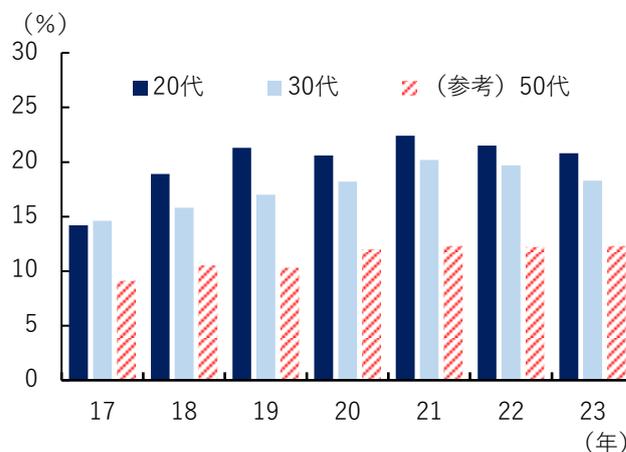
「若手社員が管理職になりたがらない」と最近よく言われる。人材会社系の調査会社（パーソル総合研究所、リクルートマネジメントソリューションズなど）がこの点についてのアンケート結果を定期的にまとめているが、パーソル総合研究所の調査によると、「管理職になりたい」と回答する若手社員（20～30代）の割合は3割前後にとどまっており、しかもこの1～2年で水準が切り下がったようにも見える（図表1）。それでは若手社員が何を目指しているかということ、「独立・起業」である（図表2）。予てから日本では企業の新陳代謝が進まないことが問題視されており、意欲のある若者が起業を志向することは基本的には好ましいことであろう。ただし、優秀な若手社員に去られた企業では、何年か後に管理職不足（ひいては経営者候補不足）に悩むことになる可能性が高い。

図表1 管理職になりたい若手社員の割合



(出所) パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表2 独立・起業したい社員の割合



(出所) パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

筆者は現在36歳だが、高齢化が進んだ日本においては「若手」と「非若手」の境界線上の年齢であるように思う。また、前職で管理職（10名弱の小さな部署の長）を経験したこともあり、「管理職になりたくない若手」と「『管理職になりたくない若手』に違和感を持つ中高年」の双方の主張をある程度は理解しているつもりだが、結論を先取りすると、問題の本質はシンプルで、「管理職のコスパがあまりにも悪い（＝負担に対して適正な対価が支払われていない）」ということに尽きると考えている。この点について、次節で詳しくみていきたい。

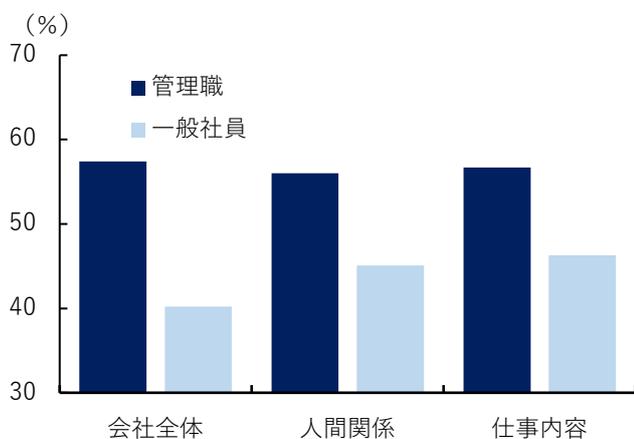
## 2. 管理職であることのコストパフォーマンスが低下している

「若者の管理職離れ」の原因として、仮説は大きく2つ考えられる。1つ目の仮説は、単純に管理職の魅力が低下しているというものである。もう1つの仮説は、管理職の魅力自体は特段低下していないものの、今の若者の要求水準が昔の若者（＝現在の中高年）と比べて高まっている可能性である。

まずは、「管理職の魅力」をデータで確認してみよう。パーソル総合研究所のアンケート結果を分析した児島（2023）によると、管理職は自らの会社・仕事を一般社員よりポジティブに捉えているとの結果となっている（図表3）。「仕事が好きな人ほどパフォーマンスも高く昇進しやすい」という方向の因果もあるかもしれないが、いずれにせよ管理職は主観的にはさほど不幸ではなさそうである。

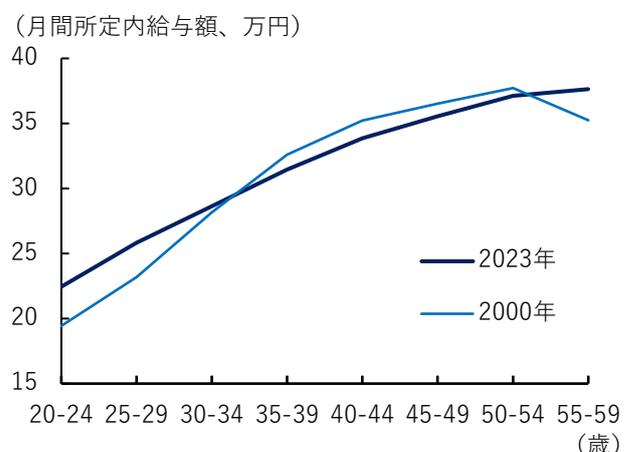
それにもかかわらず「若者の管理職離れ」が生じているのはなぜだろうか。管理職の仕事内容そのものの魅力を客観的に示すことは難しいので、客観的な指標として賃金水準をみてみよう。年齢ごとの賃金水準を表す「賃金カーブ」をみると、よく指摘されていることではあるが、若年層では過去に比べて賃金水準が上昇している一方、中高年層の賃金水準は低下しており、全体として傾きが緩やかになっている（図表4）。基本的には脱「年功序列」が進んだことを反映しているとみられるが、結果として「年齢・経験を重ねて管理職になっても、負担が増えるだけで給料は大して増えない」とのイメージが強まる要因になっている可能性はある。このところ大きな盛り上がりを見せている賃上げの議論においても、初任給の大幅引き上げなど「若年層に手厚く配分」がトレンドとなっている印象である。

図表3 会社・仕事への満足度



（出所）児島功和（2023）「『若手社員は管理職になりたくない』論を検討する」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表4 賃金カーブ



（注）学歴計・男女計ベース

（出所）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

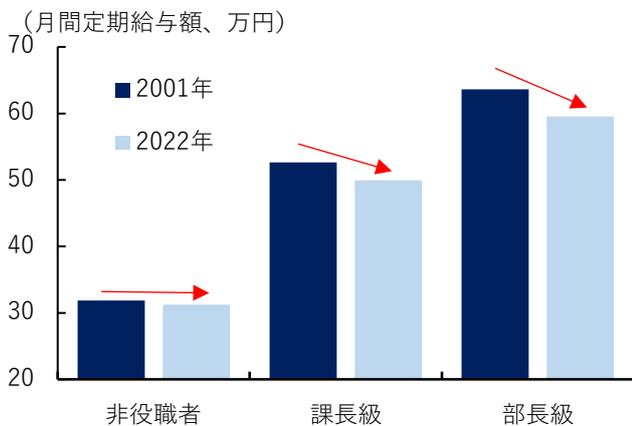
明示的に職階差に注目したデータとして、役職者・非役職者別賃金をみると、非役職者の賃金が約20年前から概ね不変であるのに対し、管理職（部長級・課長級）の賃金は5%程度減少しており、管理職への昇進に伴う報酬は小さくなっているといえる（図表5）。

ここまでは管理職の「報酬」をみてきたが、管理職の「負担」はどうなっているのだろうか。まず、管理職の労働時間は一般社員よりも長い。やや古い調査だが、労働政策研究・研修機構のアンケート調査で得られたマイクロデータを分析した小倉（2009）によると、一般社員の月間労働時間が203時間であるのに対し、課長クラス管理職は213時間、部長クラス管理職は216時間となっており、管理職は一般社員対比で月10時間以上長く働いている。管理職のほうが高い報酬を得ていることを考えれば、月10時間程度の負担増はそれほど大きくないとの見方もあり得るが、問題は、管理職の管理負担が近年高まっているように見受けられることである。パーソル総合研究所（2019）は、働き方改革が進んでいる企業では中間管理職の業務量が有意に増加するという関係を指摘しており、一般社員の労働環境改善のために管理職の労働環境はかえって悪化する構図が見て取れる。また、管理職が抱える業務上の課題としては、「働き方改革への対応」、「ハラスメント対応」、「コンプラ対応」など現代的な課題が多く指摘されている（図表6）。こうした比較的新しい（あるいは近年重要性を高めている）課題への対応が、管理職の負担感を強める要因になっているのだろう。

2つ目の仮説、すなわち若者の要求水準が高まっているという仮説について、定量的なインパクトを示すことは難しいが、女性の労働参加率上昇や男性の育児参加の進展を踏まえると、「家庭を半ば放置して仕事に没頭する」という昭和的な働き方に対する拒否感が著しく高まっていることはほぼ間違いない。その意味で、負担の大きい管理職が忌避されやすくなっている面はあるだろう。

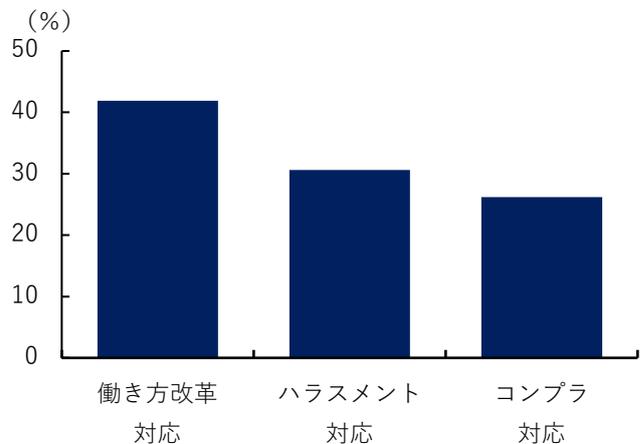
以上をまとめると、管理職であることの魅力が低下する一方、負担は過去に比べて増大しており、管理職であることのコストパフォーマンスが著しく低下しているため、「若者の管理職離れ」は極めて自然な現象であるというのが筆者の見方である。これに加えて、女性の労働参加率上昇や男性の育児参加の進展といった社会の変化も、こうした「管理職離れ」に拍車をかけているとみられる。

**図表5 管理職の賃金水準**



(注) 学歴計・男女計ベース  
 (出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

**図表6 管理職が抱える業務上の課題**



(注) 2019年の調査。ここ1~3年で顕著になった管理職の業務上課題を企業人事が回答。上位3回答を抜粋  
 (出所) パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

### 3. 「管理職不足」が顕在化する前に、マネジメント負担に対する適正対価を検討すべき

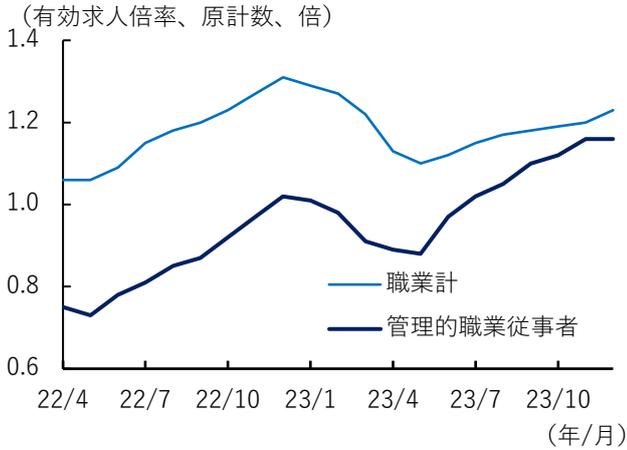
多くの人に認識されているように、「人手不足対応」は日本経済にとって最重要課題の1つである。一方、「管理職不足」のリスクが議論の俎上に上ることは多くない。しかし、管理職不足は決して遠い未来のリスクではなく、近い将来における現実的なリスクであるように思う。実際、有効求人倍率を職種別にみると、マクロ（全職種計）ではこの2年ほどを均してみれば横ばい圏内の動きであるのに対して、管理職の求人倍率は明確な上昇トレンドにあり、管理職の相対的な不足感が強まりつつあるようにも見える（図表7）。また、管理職の新規求人に対する充足率は全体よりも低下しており、「管理職の取り合い」とでも言うべき状況がみられつつある（図表8）。「若者の管理職離れ」が先行きも継続し、管理職不足リスクが顕在化<sup>1</sup>した場合には、日本企業全体としてマネジメントの質が低下する可能性が高い。こうしたマネジメントの劣化は、例えばコンプラリスクが顕在化する確率を高めることを通じて、日本企業全体の信用を低下させることにもつながりかねない。もしそうなってしまえば、投資マネーを日本に呼び込むことも難しくなり、株安や金融環境悪化など様々な経路を通じて日本経済の下押しにつながることも考えられる。

前述のような管理職の負担増加に対して有効な施策が取られなかったことが、マクロの生産性に悪影響を与えている可能性もある。日銀が推計する潜在成長率の内訳をみると、働き方改革が進められた2010年代後半には、同改革による労働時間減少が大きく下押しに寄与した一方で、TFP（全要素生産性）が全く伸びず、結果として潜在成長率が大きく低下した（図表9）。働き方改革で期待されていたことは、長時間労働の是正と同時に業務プロセス効率化等を進めることで労働生産性を高めることだったが、残念ながら現実はそのほどうまくいかなかったということである。その背景の1つには、「働き方改革対応による一般社員の労働時間減少により宙に浮いた業務を管理職が引き取る」という形の安直な対応が多く企業で行われており、本質的に必要だった「業務プロセスの効率化」があまり進まなかった（→TFPが改善しなかった）ということがあるのではないかと。

製造作業や調理・配膳作業などについては、ロボット導入などの省力化投資を積極的に行えば人手不足を克服できることも少なくないと思われるが、「管理職不足」をこうした省力化投資で解決するのは困難だろう。だからこそ、マネジメント負担に対する対価を適正化することを通じて、「管理職を目指す若者」を増やしていくことが重要である。繰り返しになるが、この問題の本質は「管理職の負担に対して適正な対価が支払われていない」ことである。したがって、「最近の若者は向上心がない／ハングリーさが足りない」などと若者を批判するのは的外れであるし、何の解決にもならない。無論、闇雲に管理職の給料を上げればよいということでもなく、マネジメント負担に対する適正対価がどの程度か、社会全体で議論していく必要があるのだろう。また、若年層と比べて流動性が低い中高年転職市場においてマネジメント層の転職活動が活発化していけば、効率的な資源再配分が実現される可能性が高くなると思われるが、その場合でもまずは「適正な報酬」が提示されることが大前提である。

念のため付言すると、これは「中高年層に手厚い賃上げをするべき」ということではない。マネジメント負担を負っていない中高年層も多数存在していることは言うまでもないほか、「働かないおじさん」などと揶揄される低パフォーマンス社員が多く企業で少なからず存在していることも事実であろう。あくまでも、「負担や貢献に応じた適正対価が支払われるべき」というのがポイントである。

図表7 管理職の有効求人倍率



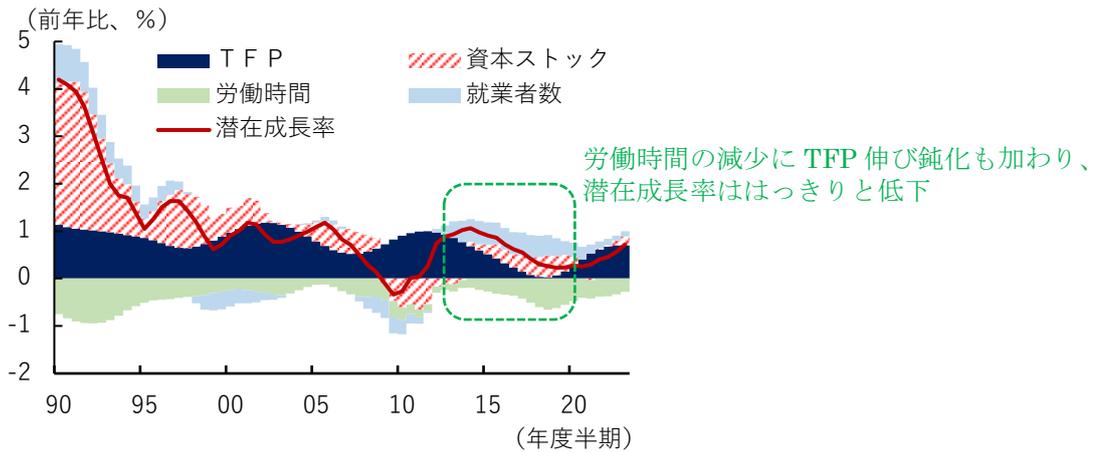
(出所) 厚生労働省「職業安定業務統計」より、みずほリサーチ&テクノロジー作成

図表8 管理職求人への充足率



(出所) 厚生労働省「職業安定業務統計」より、みずほリサーチ&テクノロジー作成

図表9 潜在成長率(日銀推計値)



(出所) 日本銀行より、みずほリサーチ&テクノロジー作成

## 【参考文献】

小倉一哉（2009）「管理職の労働時間と業務量の多さ」、労働政策研究・研修機構、2009年1月

児島功和（2023）「「若手社員は管理職になりたくない」論を検討する」、パーソル総合研究所、2023年9月29日

パーソル総合研究所（2023）「中間管理職の就業負担に関する定量調査」、2019年11月

<sup>1</sup> 単純労働の人手不足であれば、問題が顕在化した後で何らかの対策を打っても間に合うかもしれないが、管理職不足の場合はそうはいかない。なぜなら、「管理職」という役割を担える人材の育成は通常1～2年ではできない（多くの企業では10年以上かかるだろう）ため、不足が顕在化してから対応を検討するのは完全に手遅れである。

[本コンテンツに関するアンケートに](#)

[ご協力をお願いします](#)



**【PR】YouTube 動画「MHRT Eyes」・各種 調査レポート（無料）を配信中！**

～国内外の経済・金融動向など幅広い分野について、エコノミスト・研究員が専門的な知見をご提供～

▽メルマガ（登録無料）では、配信をいち早くお知らせしております。下記より是非お申込みください

<https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mailmagazine/research/index.html>



（QRコードはデンソーウェーブの登録商標です）

お問い合わせ：調査本部メールマガジン事務局（03-6808-9022, chousa-mag@mizuho-rt.co.jp）

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。