PRESS RELEASE

ALL DIFFERENT株式会社

2026年11月10日

管理職意識調査 2026（勤続意向編）

ALL DIFFERENT

管理職の72.8%が「今の会社で働き続けたい」

働き続けたいと思わない管理職の

約3人に1人が 組織の文化・風土に不満

累計20,000社470万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞﨑大輔）および「人と組織の未来創り®」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所®は、2026年8月19日～9月2日の期間で、管理職614名を対象に「管理職意識調査」を行いました。本リリースでは、勤続意向に焦点を当てて調査・分析した結果を公表いたします。

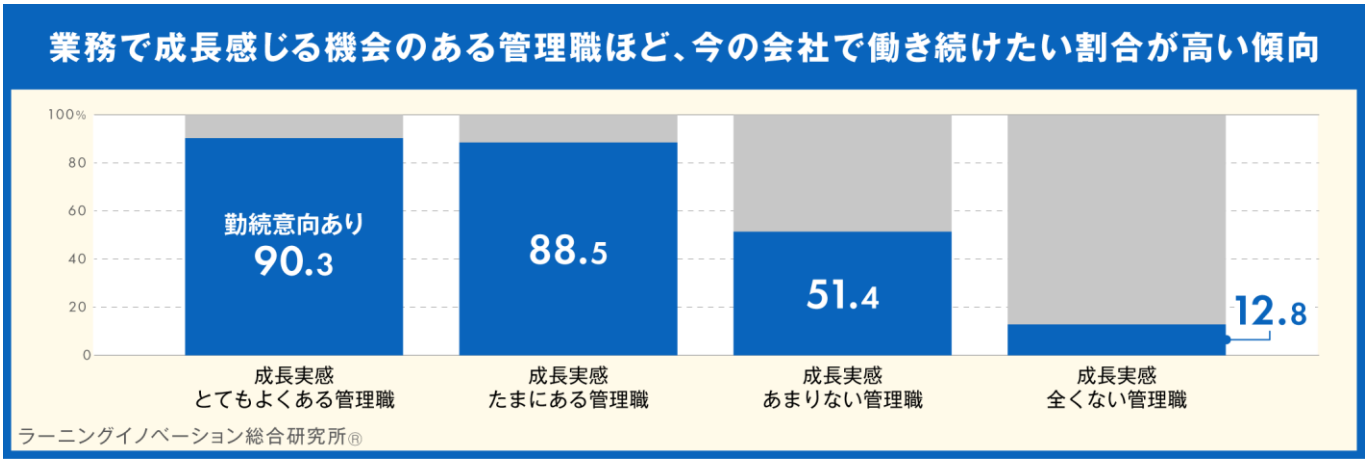
背景

近年、人材の流動化が進み、組織の中核を担う管理職であっても転職やキャリアチェンジを選ぶ人が増えています。また、転職に挑戦する年齢層も年々高くなっています。そのような中、管理職の定着、エンゲージメントの向上が企業に求められています。

そこで当社は、管理職が今の会社で働き続けることについての勤続意向とその理由、さらに勤続意向と関係性のある要素は何か、全国の管理職を対象に調査を実施しました。

調査結果の概要

- **管理職の勤続意向、「勤続意向あり」が72.8%、「勤続意向なし」が27.2%**
- **従業員数が多い企業の管理職ほど、「勤続意向あり」の割合が高い傾向**
- **今の会社で働き続けたい理由、1位「仕事内容に満足」、2位「給与等に満足」、3位「人間関係が良好」**
- **今の会社で働き続けたい理由1位、中小・中堅企業は「仕事内容に満足」、大企業は「給与等に満足」**
- **今の会社で働き続けたくない理由、1位「組織の文化・風土に不満」、2位「給与等に不満」、3位「働き方に不満」**
- **今の会社で働き続けたくない理由、企業規模ごとに違い。大企業では「働き方」への不満が3割超**
- **業務で成長を感じる機会のある管理職ほど、今の会社で働き続けたい割合高い**
- **経営陣が方針を明示していると感じる管理職ほど、勤続意向のありの割合高い**
- **考察「管理職の定着促すには多角的な取り組みを」**



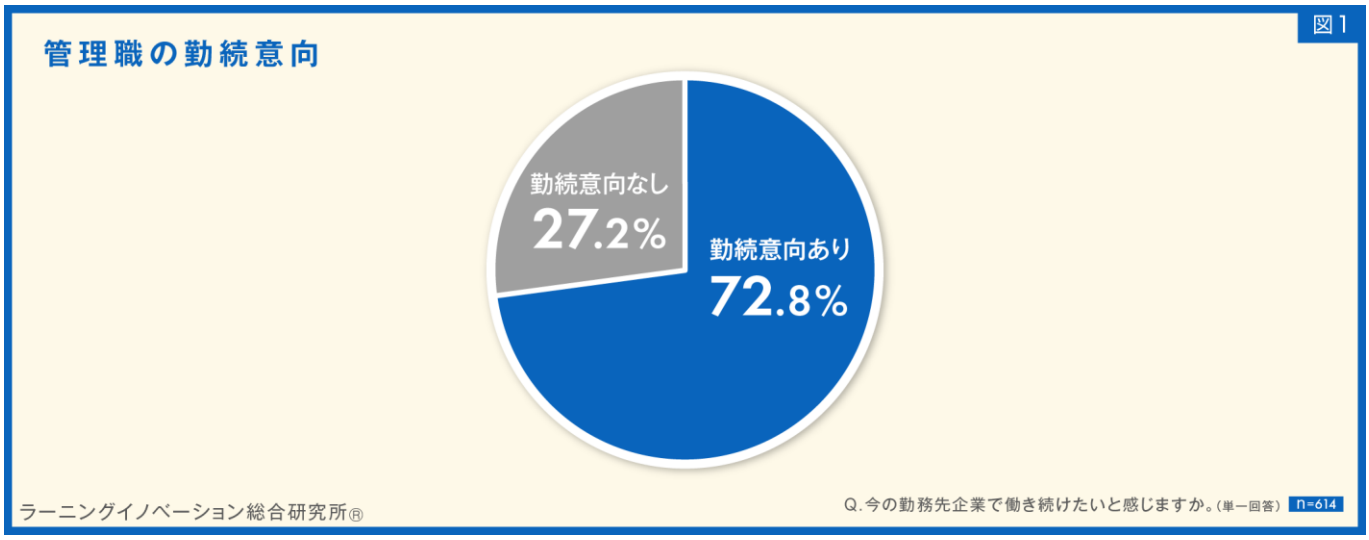
調査結果の詳細

1. 管理職の勤続意向、「勤続意向あり」が72.8%、「勤続意向なし」が27.2%

初めに、課長クラス以上の管理職（以下「管理職」）に今の勤務先企業で働き続けたいと感じるか、質問しました。

質問に対し、「感じる」「どちらかといえば感じる」と回答した群を**勤続意向あり**、「感じない」「どちらかといえば感じない」と回答した群を**勤続意向なし**と分類しました。

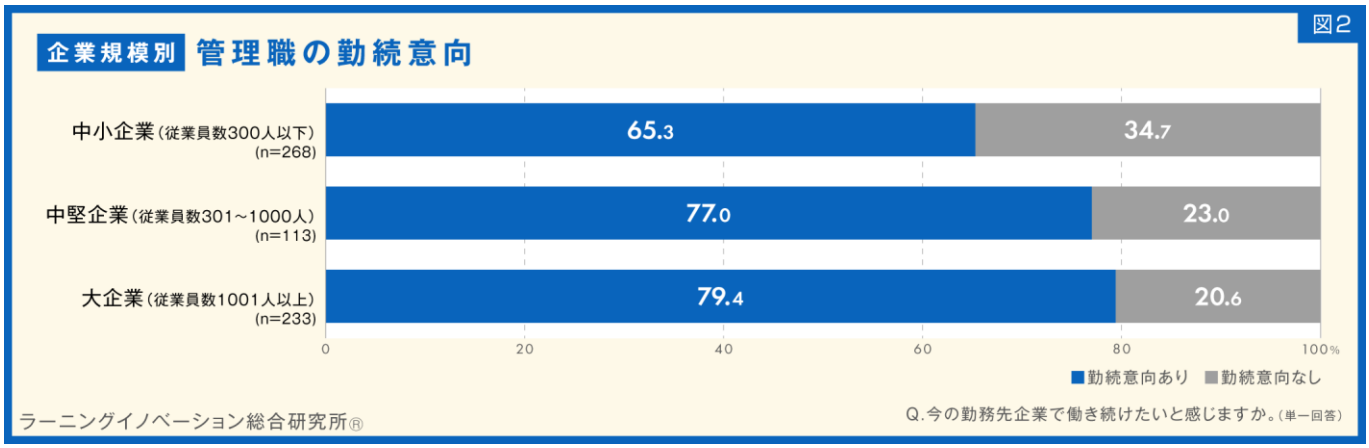
結果、**勤続意向あり**は72.8%、**勤続意向なし**は27.2%となり、7割以上の管理職が今の会社で働き続けたいと感じていることがわかりました（図1）。



2. 従業員数が多い企業の管理職ほど、「勤続意向あり」の割合が高い傾向

続いて、勤務先企業を従業員数300人以下の企業（以下「中小企業」と記載）、従業員数301～1000人の企業（以下「中堅企業」と記載）、従業員数1001人以上の企業（以下「大企業」と記載）の3つに分類し、企業規模別に勤続意向を比較しました。

勤続意向ありの割合は、**中小企業**では65.3%、**中堅企業**では77.0%、**大企業**では79.4%でした。従業員数が多い企業の管理職ほど、勤続意向ありの割合が高い傾向がみられました（図2）。

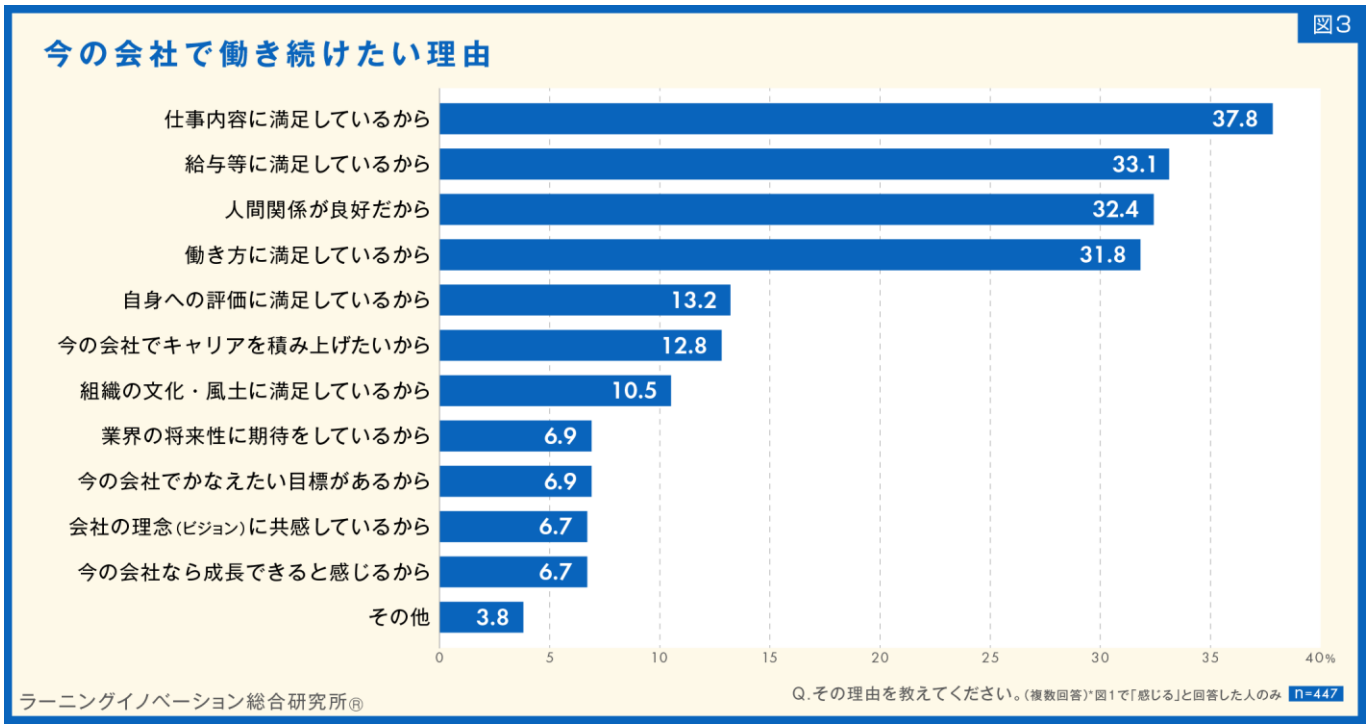


3. 今の会社で働き続けたい理由、1位「仕事内容に満足」、2位「給与等に満足」、3位「人間関係が良好」

今の勤務先企業で働き続けたいと感じるかとの質問に対し、「感じる」「どちらかといえば感じる」と回答した管理職にその理由を聞きました。

理由の1位は「仕事内容に満足しているから」で37.8%。次いで、「給与等に満足しているから」が33.1%、「人間関係が良好だから」が32.4%で続きました。一方、「会社の理念（ビジョン）に共感しているから」「今の会社なら成長できると感じるから」はいずれも6.7%と1割未満の結果になりました。

理念や成長への期待よりも、仕事内容や報酬、人間関係といった、現在の環境への満足感が定着の動機になっていることが読み取れました（図3）。



4. 今の会社で働き続けたい理由1位、中小・中堅企業は「仕事内容に満足」、大企業は「給与等に満足」

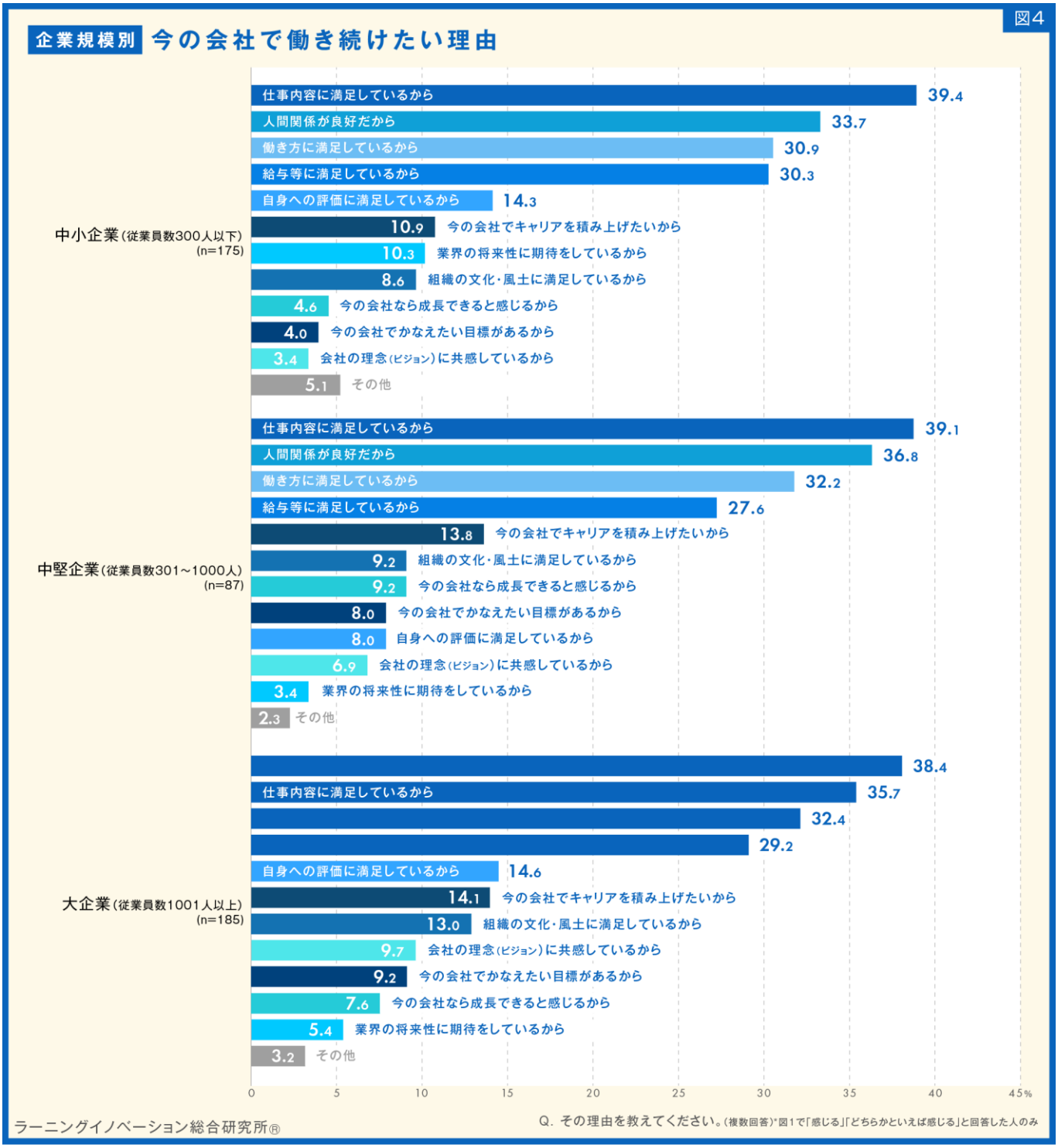
次に、管理職の今の会社で働き続けたい理由を企業規模別で比較しました。

中小企業では「仕事内容に満足しているから」がもっとも高く、39.4%でした。2位は「人間関係が良好だから」（33.7%）、3位は「働き方に満足しているから」（30.9%）でした。

中堅企業も同じく「仕事内容に満足しているから」がもっとも高く、39.1%でした。2位・3位も同様に「人間関係が良好だから」（36.8%）、「働き方に満足しているから」（32.2%）でした。「人間関係が良好だから」の回答割合は、他の従業員規模の企業より高くなりました。

大企業でもっとも高かったのは、「給与等に満足しているから」で38.4%でした。次いで、「仕事内容に満足しているから」（35.7%）、「働き方に満足しているから」（32.4%）の順となりました（図4）。

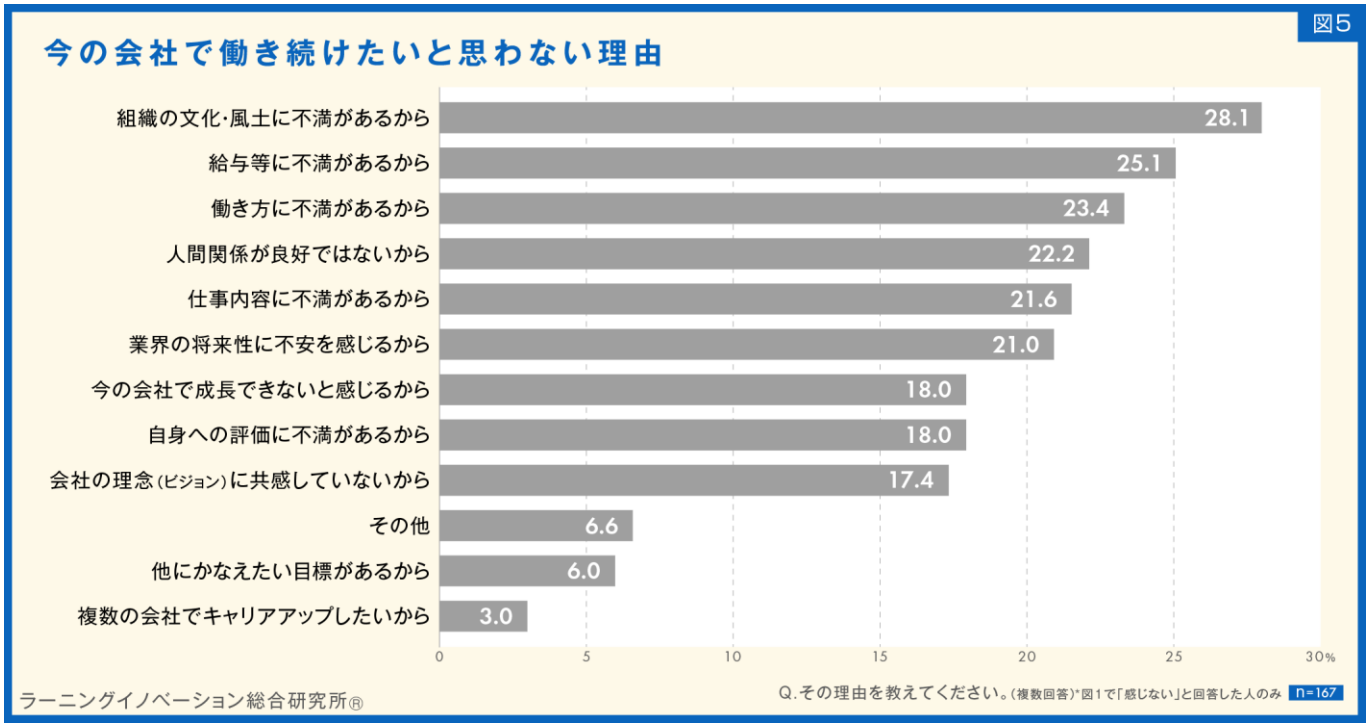
図4



5. 今の会社で働き続けたくない理由、1位「組織の文化・風土に不満」、2位「給与等に不満」、3位「働き方に不満」

今の勤務先企業で働き続けたいと感じるかとの質問に対し、「感じない」「どちらかといえば感じない」と回答した管理職にも、その理由を聞きました。

結果、もっとも回答割合が高かったのは、「組織の文化・風土に不満があるから」で28.1%でした。次いで、「給与等に不満があるから」（25.1%）、「働き方に不満があるから」（23.4%）が続きました（図5）。



6. 今の会社で働き続けたくない理由、企業規模ごとに違い。大企業では「働き方」への不満が3割超

管理職の今の会社で働き続けたくない理由を企業規模別で比べました。

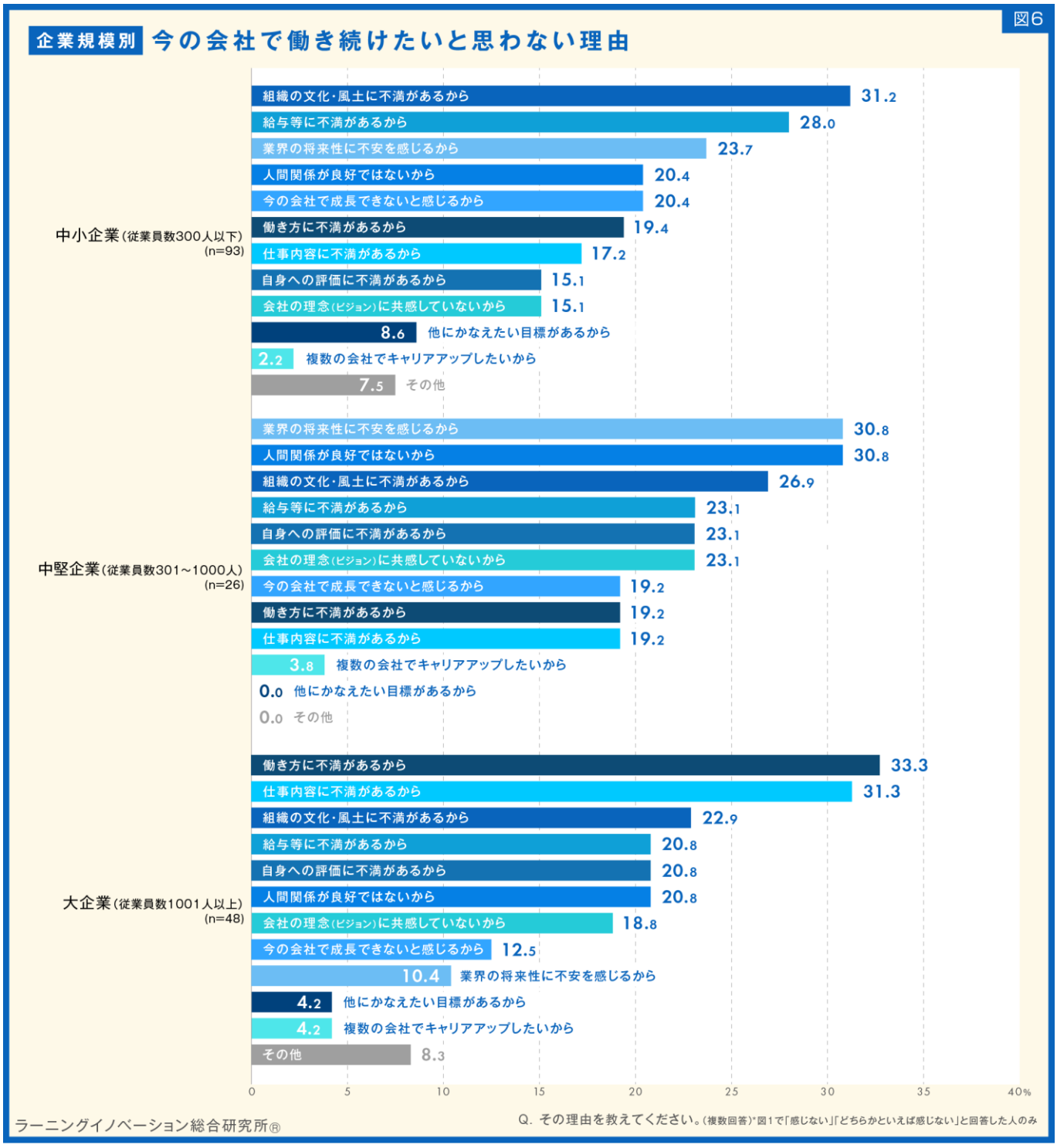
中小企業でもっとも割合が高かったのは「組織の文化・風土に不満があるから」で31.2%でした。次いで、「給与等に不満があるから」（28.0%）、「業界の将来性に不安を感じるから」（23.7%）でした。

中堅企業は「業界の将来性に不安を感じるから」「人間関係が良好ではないから」がもっとも高く、ともに30.8%でした。続いて「組織の文化・風土に不満があるから」が26.9%でした。

大企業は、「働き方に不満があるから」がもっとも高く、33.3%。次いで、「仕事内容に不満があるから」（31.3%）、「組織の文化・風土に不満があるから」（22.9%）が続きました。

企業規模ごとに、勤続意向がない理由に違いがみられましたが、組織の文化・風土への不満はどの規模でも2割以上みられました（図6）。

図6



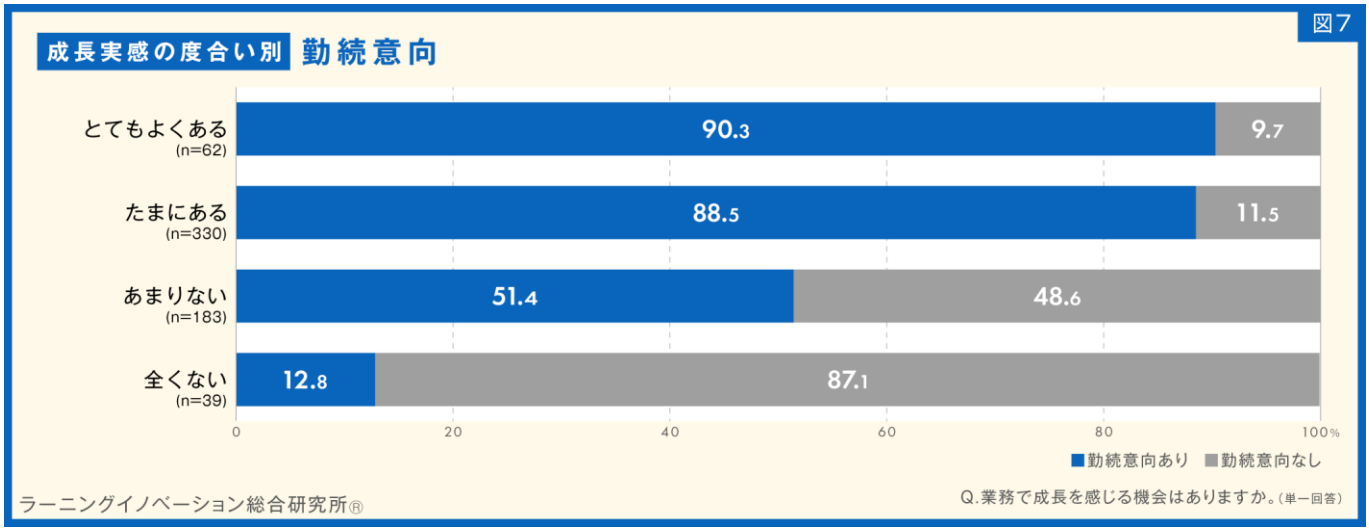
7. 業務で成長を感じる機会のある管理職ほど、今の会社で働き続けたい割合高い

管理職の勤続意向と成長実感の関係性を分析しました。

「業務で成長を感じる機会はあるか」との質問で、「とてもよくある」「たまにある」「あまりない」「全くない」と回答した群ごとに、勤続意向の回答を分析しました。

結果、成長実感について「とてもよくある」と回答した管理職のうち、90.3%が勤続意向ありという結果となりました。一方、成長実感について「たまにある」と回答した管理職では勤続意向ありは88.5%、「あまりない」管理職は51.4%、「全くない」では12.8%と、管理職の成長実感と勤続意向に関連がみられました。

業務で成長を感じる機会のある管理職ほど、今の会社で働き続けたいと感じる割合が高いことがわかりました(図7)。



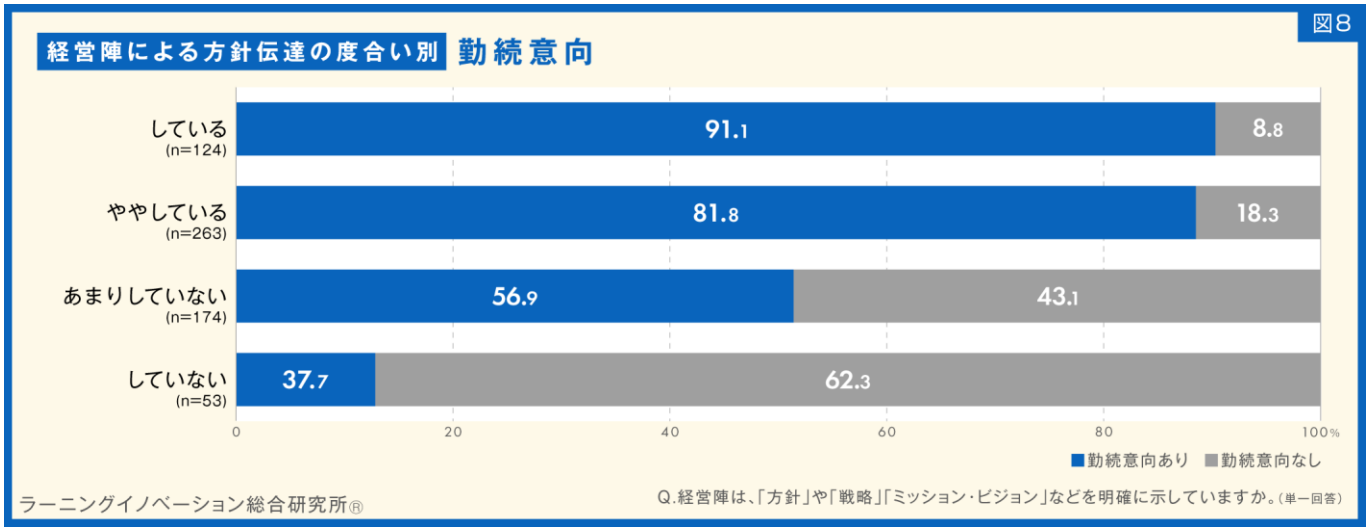
8. 経営陣が方針を明示していると感じる管理職ほど、勤続意向のありの割合高い

最後に、勤続意向と経営陣からの方針伝達の度合いの関係を分析しました。

「経営陣は、方針や戦略、ミッション・ビジョンなどを明確に示しているか」との質問で、「している」「ややしている」「あまりしていない」「していない」と回答した群ごとに、勤続意向の回答を分析しました。

結果、経営陣の方針や戦略、ミッション・ビジョンなどの明示について「している」と答えた管理職のうち、91.1%が、勤続意向ありとなりました。一方、経営陣の方針や戦略、ミッション・ビジョンなどの明示について「ややしている」と回答した管理職では勤続意向ありは 81.8%、「あまりしていない」管理職は 56.9%、「していない」では 37.7%と、経営陣の方針伝達と勤続意向に相関関係が見られました。

経営陣が方針や戦略、ミッション・ビジョンなどを明確に示していると感じる管理職ほど、今の会社で働き続けたいと感じている割合が高いことがわかりました（図8）。



まとめ

本調査では、管理職の 7 割超が今の勤務先企業で働き続けたい意向を持っていることが明らかになりました。一方で約 3 割は勤続意向がなく、従業員数が少ない企業ほど「勤続意向なし」の割合が高いことから、管理職の定着は中小・中堅企業にとって重要な課題であることもうかがえます。

勤続意向がある管理職に、今の会社で働き続けたいと思う理由を聞いたところ、「仕事内容に満足」がもっとも高く約 4 割を占めました。企業規模別にみると、特に中小・中堅企業では「仕事内容に満足」がもっとも高かった一方、大企業では「給与等に満足」がもっとも高い結果となりました。

一方、「勤続意向なし」の管理職に、今の会社で働き続けたいと思わない理由を聞いたところ、「組織の文化・風土に不満」の割合がもっとも高くなりました。企業規模別に見ると、中小企業では「組織の文化・風土に不満」、中堅企業では「業界の将来性に不安」「人間関係が良好ではない」、大企業では「働き方に不満」がそれぞれトップになりました。

また、勤続意向と成長実感、経営陣からの方針伝達の関係性も分析したところ、成長実感の高い管理職や経営陣が方針を伝えている管理職ほど勤続意向がある割合が高くなる相関性がみられました。

考察「管理職の定着促すには多角的な取り組みを」

本調査では、多くの管理職が現在の組織に定着意向を持っていることが明らかになりました。一方で約3割は勤続意向を持っておらず、管理職の定着は企業にとって継続的な課題であることもうかがえます。

また、今の会社で働き続けたい理由としては、仕事内容や給与、人間関係に関する回答が上位となりました。一方、今の会社で働き続けたいと思わない理由では、組織の文化・風土、給与等、働き方への不満が上位を占めました。特に組織文化や風土への不満は企業規模を問わず一定数あり、管理職にとって風通しの良い組織風土づくりが欠かせないといえるでしょう。

さらに、業務での成長実感と勤続意向には相関性が見られました。成長を感じる機会が「とてもよくある」管理職は、9割以上が勤続意向ありでした。管理職は部下育成を担う一方、自身の学びや成長が後回しになりやすい立場です。だからこそ、自らの成長を実感できる環境が、定着意向を高める重要な要因である可能性が示唆されました。

加えて、経営陣が方針や戦略、ミッション・ビジョンを明確に示していると感じている管理職ほど、勤続意向が高い結果となりました。管理職は経営と現場をつなぐ役割を担うため、自社の方向性や存在意義への理解・共感がより重要です。経営陣が方針を明示することで、組織への信頼や将来への期待につながるものと考えられます。

これらの結果から、管理職の定着を高めるためには、待遇改善だけでなく、成長機会の提供や組織文化の改善、経営メッセージの浸透など、多角的な取り組みが重要だと考えられます。この会社で成長できるという実感を持てる環境づくりや風通しの良い組織文化の醸成といった観点から、企業には次のような取り組みが求められるでしょう。

- **管理職への期待と役割を明確に伝える**

管理職が組織の中でどのような役割を期待されているのかを経営層が継続的に発信することが重要です。定例会議や面談などで期待する役割を繰り返し伝え続けることで、管理職は自身の役割や貢献を実感しやすくなります。

- **評価・処遇への納得感を高める**

勤続意向のあり・なしのどちらにおいても「給与等」が上位に挙がっていました。どのような成果や行動が評価されるのかを明確にし、人事評価制度や報酬制度の透明性を高め、処遇への納得感を醸成することが求められます。

- **管理職の成長機会を増やす**

成長実感の高い管理職ほど勤続意向が高いことから、管理職向け研修の充実や、他部署・他社の管理職との交流機会の創出、部門横断プロジェクトへの参画促進など、自部門の領域を超えて、視野・気づきを広げ管理職自身が学び続けられる環境を整備することが成長実感と定着を高めるために重要です。

- **組織文化や風土への課題意識を可視化する**

「組織文化や風土への不満」が、勤続意向がない理由の1位になった点を踏まえると、管理職や社員が感じている組織に対する課題意識を吸い上げる仕組みづくりが必要です。無記名アンケートの定期的な実施など、組織に対する課題意識や違和感を管理職や社員が安心して伝えられる場を設けることが、組織文化や風土改善の第一歩になるでしょう。

- **経営方針の発信と現場への落とし込み支援**

経営陣が方針や戦略、ミッション・ビジョンを明確に示していると感じるかどうかは、管理職の勤続意向と強く関連していました。経営層は組織の方向性を継続的に発信するとともに、管理職が現場へ落とし込めるよう支援することで、組織へのエンゲージメントや将来に対する期待を高めることができるでしょう。



ALL DIFFERENT株式会社
事業開発推進本部　コンテンツマネジメント部 ユニットリーダー
宮澤 光輝（みやざわ・こうき）

東京大学卒業後、ALL DIFFERENT （旧トーマツ イノベーション/ラーニングエージェンシー）に入社。コンサルタントと研修講師を兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅～大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。複数の全社プロジェクトでプロジェクトリーダーを担当。現在はサービスの企画・開発チームのリーダーとして、対面研修、オンライン研修などの新サービスの企画・開発、研修講師育成を担う。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、OJT指導者向け、管理職向けの研修を中心に年間100回以上実施。

調査概要

調査対象者	役職がついているビジネスパーソン
調査時期	2026年8月19日～9月2日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	614人
属性	（1）業種 農業，林業　1人（0.2%） 漁業　1人（0.2%） 鉱業，採石業，砂利採取業　0人（0.0%） 建設業　61人（9.9%） 製造業　169人（27.5%） 電気・ガス・熱供給・水道業　8人（1.3%） 情報通信業　48人（7.8%） 運輸業，郵便業　22人（3.6%） 卸売業，小売業　66人（10.7%） 金融業，保険業　47人（7.7%） 不動産業，物品賃貸業　18人（2.9%） 学術研究，専門・技術サービス業　12人（2.0%） 宿泊業，飲食サービス業　9人（1.5%） 生活関連サービス業，娯楽業　5人（0.8%） 教育，学習支援業　4人（0.7%） 医療，福祉　35人（5.7%） 複合サービス事業　3人（0.5%） サービス業（他に分類されないもの）　30人（4.9%） 公務　61人（9.9%） その他　13人（2.1%） わからない　1人（0.2%） （2）企業規模 従業員数300人以下企業　268人（43.6%） 従業員数301～1000人企業　113人（18.4%） 従業員数1001人以上企業　233人（37.9%）

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「管理職意識調査2026（勤続意向編）」】と明記ください
*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています
*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

ラーニングイノベーション総合研究所

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所®（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り®」に関する様々な調査・研究活動を行っております。
LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT 株式会社

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長	眞﨑 大輔
本社所在地	〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F
支社	関西支社、中部支社
人員数	333人（2026年4月1日時点）
事業	組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施
サービス	定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」 ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」 IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」 管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」 人事制度構築支援サービス「Empower HR」／経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」 転職支援・人材紹介サービス「Biz JOURNEY」／採用支援・人材紹介サービス「Biz TALENT Bridge」ほか
URL	https://www.all-different.co.jp/corporate



※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（ (R)、TM ）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先	ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社　広報　加藤、冨田 Mail：ad-press@all-different.co.jp　Tel：03-5222-5111（代表）　080-4579-3834（冨田）