



Link and Motivation Group

マネジャーに対する周囲からの評価と エンゲージメントの関係性についての 調査結果

株式会社リンクアンドモチベーション

背景

近年、企業業績(e.g., 営業利益や労働生産性)を高める手段として、従業員エンゲージメントに高い関心が寄せられており、調査研究が進められつつあります。その中で、マネジャーが部下に行う行動が従業員エンゲージメントにどのような影響を及ぼすかについては論じられるものの、**マネジャーを監督する立場である上司からの評価を含めた研究**はあまり進められていません。

そこで、本調査では**学習院大学の守島研究室と共同で、マネジャーに対する上司や部下からの評価がどのような関係性を持つのかということや、それらとエンゲージメントスコアとの関係性について調査**を行いました。

目的

マネジャーに対する部下や上司からの評価と従業員エンゲージメントの関係性を調査し、望ましいマネジメント方法についての示唆を得る

対象

2015年1月～2022年5月にリンクアンドモチベーショングループ内で実施したマネジメントサーベイを受けたマネジャー**182名**

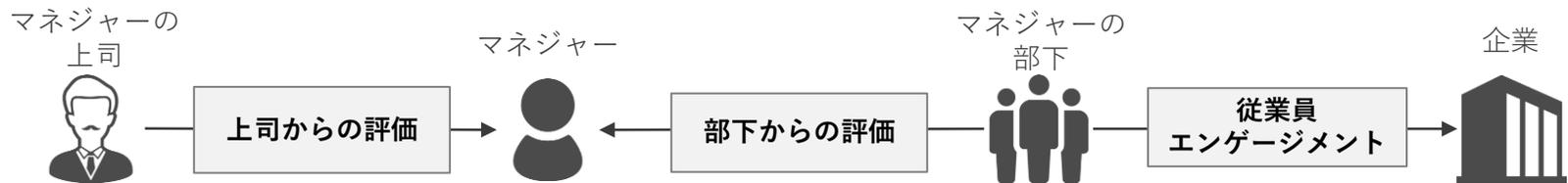
分析方法

【調査① マネジャーに対する周囲からの評価とエンゲージメントの関係性】
マネジャーに対する360度マネジメントサーベイ結果と、そのマネジャーが管理する組織のエンゲージメントスコアを用いて、マネジャーの上司からの評価が部下からの評価に及ぼす影響、部下からの評価がエンゲージメントスコアに及ぼす影響について調査しました。

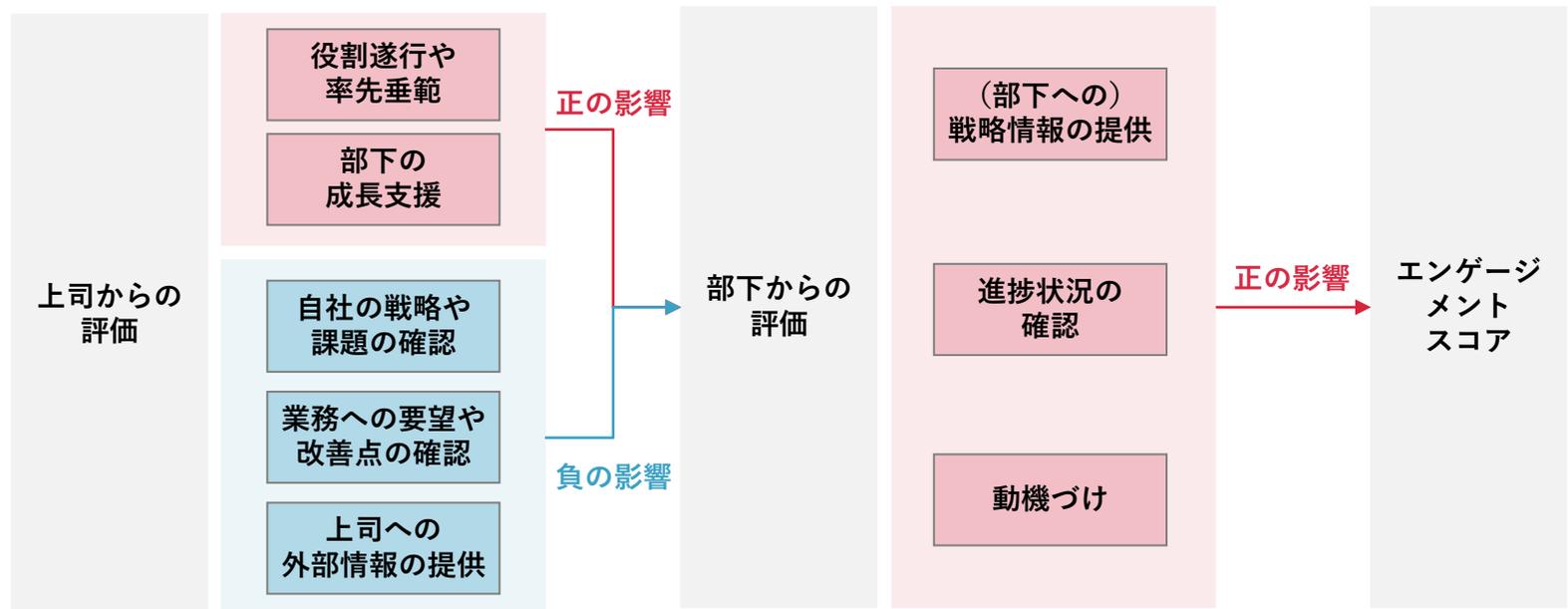
【調査② マネジャーに対する上司からの評価と部下からの評価の関係性】
マネジャーに対する360度マネジメントサーベイ結果を用いて、特定の要素に対する部下からの評価が高い場合における、上司からの評価が部下からの評価に及ぼす影響の変化について調査しました。

調査結果
①

- ・ マネジャーの上司からの「役割遂行や率先垂範」「部下の成長支援」への評価は部下からの評価を高める一方で、「自社の戦略や課題の確認」「業務への要望や改善点の確認」「外部情報の提供」への評価は、部下からの評価を下げる傾向にある。
- ・ 部下からの「戦略情報の提供」「進捗状況の確認」「動機付け」への評価はエンゲージメントスコアを向上させる傾向にある。



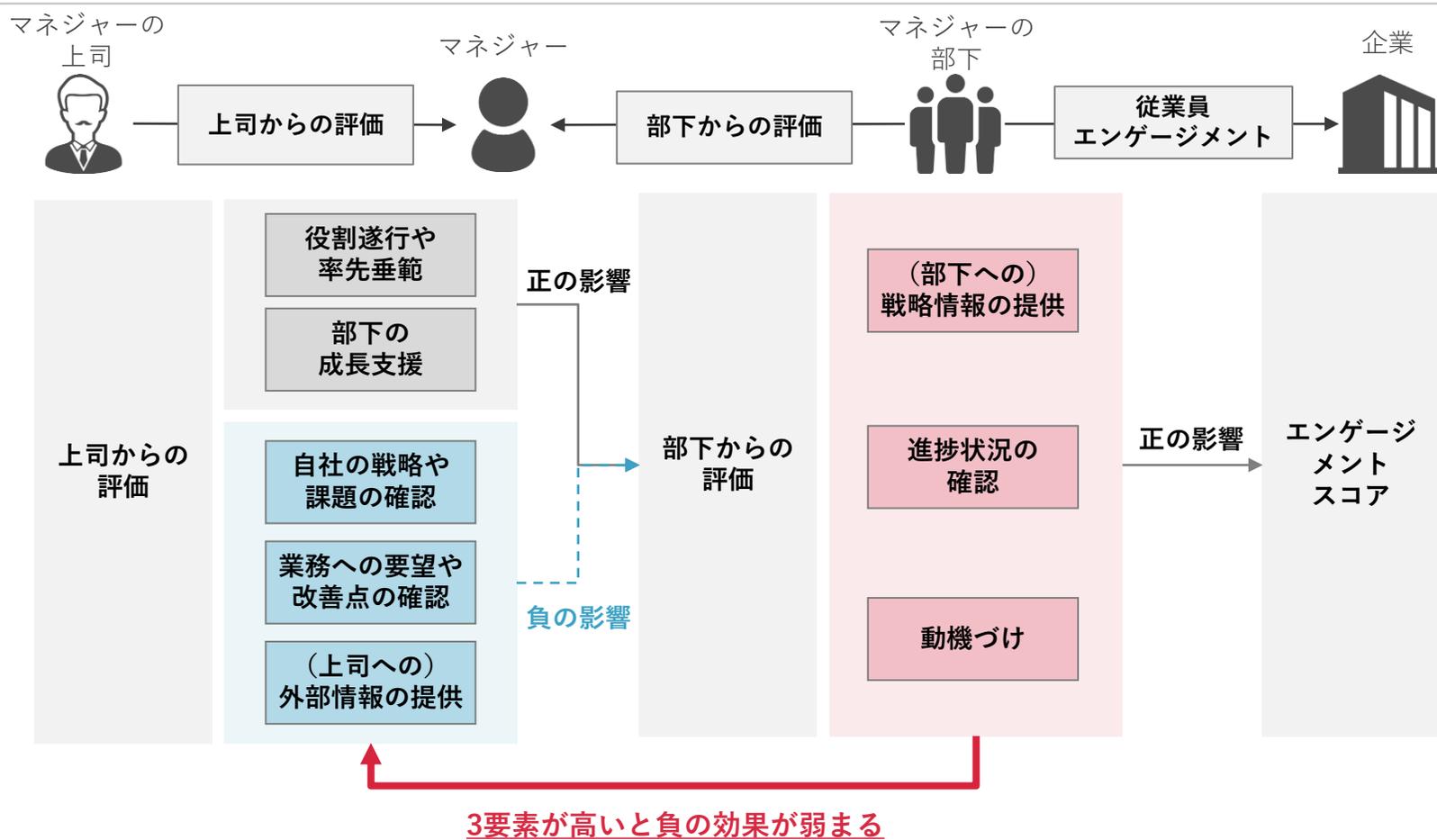
調査結果
概要



調査結果
②

- ・ 部下からの「戦略情報の提供」「進捗状況の確認」「動機付け」に対する評価が高い場合、マネジャーの上司からの「自社の戦略や課題の確認」「業務への要望や改善点の確認」「外部情報の提供」への評価が部下評価に及ぼす負の影響を緩和、もしくは正に転じさせる傾向にある。

調査結果
概要



結果

- ・ マネジャーの上司からの「役割遂行や率先垂範」「部下の成長支援」への評価は部下からの評価を高める一方で、「自社の戦略や課題の確認」「業務への要望や改善点の確認」「外部情報の提供」への評価は、部下からの評価を下げる傾向にある。
- ・ 部下からの「戦略情報の提供」「進捗状況の確認」「動機付け」への評価はエンゲージメントスコアを向上させる傾向にある。
- ・ 部下からの「戦略情報の提供」「進捗状況の確認」「動機付け」に対する評価が高い場合、マネジャーの上司からの「自社の戦略や課題の確認」「業務への要望や改善点の確認」「外部情報の提供」への評価が部下評価に及ぼす負の影響を緩和、もしくは正に転じさせる傾向にある。

考察

- ・ マネジャーは組織において上下や左右の情報の結節点としての機能が求められるものの、**過剰に上司の方針や意図を確認したり、上司に状況を報告したりする行動は結果として部下からの評価を低下させるリスクがあり、得た情報を元に自身で考え行動し、部下の成長を支援するといった行動が重要**と考えられます。
- ・ 部下の状況を把握しながら部下に情報を伝達したり、部下への動機づけを十分に行ったりしている場合には、上司への方針確認や状況伝達が良い方向に働く可能性があり、**マネジャーが上司ばかりを見てマネジメントを行うと、部下からの評価の低下や、従業員エンゲージメントの低下につながる可能性がある**と考えられます。



株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所

所在地 〒104-0061 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15階

WEBサイト <https://www.lmi.ne.jp/>

発行責任者 大島 崇

問合せ先 TEL : 03-6853-8111 FAX : 03-6859-9050 E-mail : me-lab@lmi.ne.jp

マネジメント
サーベイ概要

マネジャーのマネジメント状態を診断するためのサーベイ。質問項目は、全体的な満足度を問う「総合満足度（※1）」と、マネジャーに求められる「4機能（※2）」から構成されています。サーベイでは全40の質問項目に対し、マネジャーの部下が「何をどの程度期待しているのか（=期待度）」、「何にどの程度満足しているのか（=満足度）」について「非常に期待（満足）している（5）」から「全く期待（満足）していない（1）」までの5段階で回答します。

すべての項目の期待度・満足度のスコアから、マネジメントの偏差値として総合スコアを算出しています。

（※1）総合満足度

専門性	業務に関わる知識があり「すごい」か
魅了性	ビジネスパーソンとして「すてき」か
返報性	親身にサポートしてくれて「ありがたい」か
一貫性	判断や行動が「ブレない」か
厳格性	必要に応じて部下に「厳しい」か

（※2）マネジャーに求められる4機能

情報提供	戦略情報の提供	判断行動	基準提示と人事評価
	役割情報の提供		意思決定と率先垂範
情報収集	役割情報の収集	支援行動	人材開発と業務支援
	進捗状況の収集		動機形成と意欲喚起

従業員
エンゲージメント
サーベイ概要

社会心理学を背景に人が組織に帰属する要因をエンゲージメントファクターとして16領域に分類し（※3）、従業員が会社に「何をどの程度期待しているのか（=期待度）」、「何にどの程度満足しているのか（=満足度）」の2つの観点で質問を行っています。エンゲージメントファクターにはそれぞれ4つ、計64の項目が設定されており、回答者はそれぞれの期待度、満足度を5段階で回答を行います。また、総合満足度4項目（会社、仕事、上司、職場）についても回答をします。その回答結果から「エンゲージメントの偏差値」であるエンゲージメントスコア（以下ES）を算出しています。

（※3）エンゲージメントファクターの一覧

	会社に求める エンゲージメントファクター	上司・職場に求める エンゲージメントファクター	
	BIRD'S VIEW	INSECT'S VIEW	
社 会	会社基盤	上 司	情報提供
	理念戦略		情報収集
	事業内容		判断行動
	仕事内容		支援行動
	組織風土	職 場	外部適応
	人的資源		内部統合
	施設環境		変革活動
制度待遇		継承活動	