



Link and Motivation Group

部下から評価される マネジャーの傾向に関する 調査結果

株式会社リンクアンドモチベーション

背景

2010年代以降、企業を取り巻く経営環境は大きく変化してきました。グローバル化やデジタル化に伴う競争環境の激化、人材流動性の高まりによる転職市場の拡大、不祥事を契機としたコンプライアンスの強化、そして政府主導で進められた働き方改革などがその代表例です。

これらの変化は、企業にとって成長機会であると同時にリスクともなり、組織運営のあり方に大きな影響を及ぼしてきました。

加えて、コロナ前・コロナ禍・コロナ後という3つの局面を経る中で、マネジャーに求められる役割も変化しているものと推察されます。

本調査は、これらの環境変化の中でマネジャーに期待される役割がどのように変化してきたのかをマネジメントレベル毎に分析し、今後マネジャーが注力すべき領域を明らかにしました。

目的

部下の視点から見たマネジャーの傾向の経年変化を明らかにすることを目的に分析を行いました。

対象

2015年1月～2024年12月にリンクアンドモチベーショングループ（以下当社）が提供するマネジメントサーベイを実施した累計**1,493社**、**42,135名**を対象としました。

分析方法

マネジメントサーベイの結果を、コロナ前（2015～2019年）、コロナ禍（2020～2022年）、コロナ後（2023年）、コロナ後（2024年）の4つの時期に分けて整理しました。さらに、4つの時期ごとにマネジメントサーベイの総合スコアを基準として上位5%、上位5～20%、上位20～50%、下位50%の4群に分類しました。各群内でマネジメントサーベイ40項目の平均値を算出し、全サンプルを母集団とした各項目の偏差値をランキング化し、各群から上位5項目のみを抽出しました。

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）」から構成されている。
 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段階で回答する。
 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する。

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

調査結果

総合スコアが上位5%のマネジャー

- ・コロナ後（2023年以降）、返報性が総合満足度の中で最も高く、上昇傾向がみられる。
- ・部下との関係性を大切にし、信頼を醸成する力が強みとなっていると推察される。

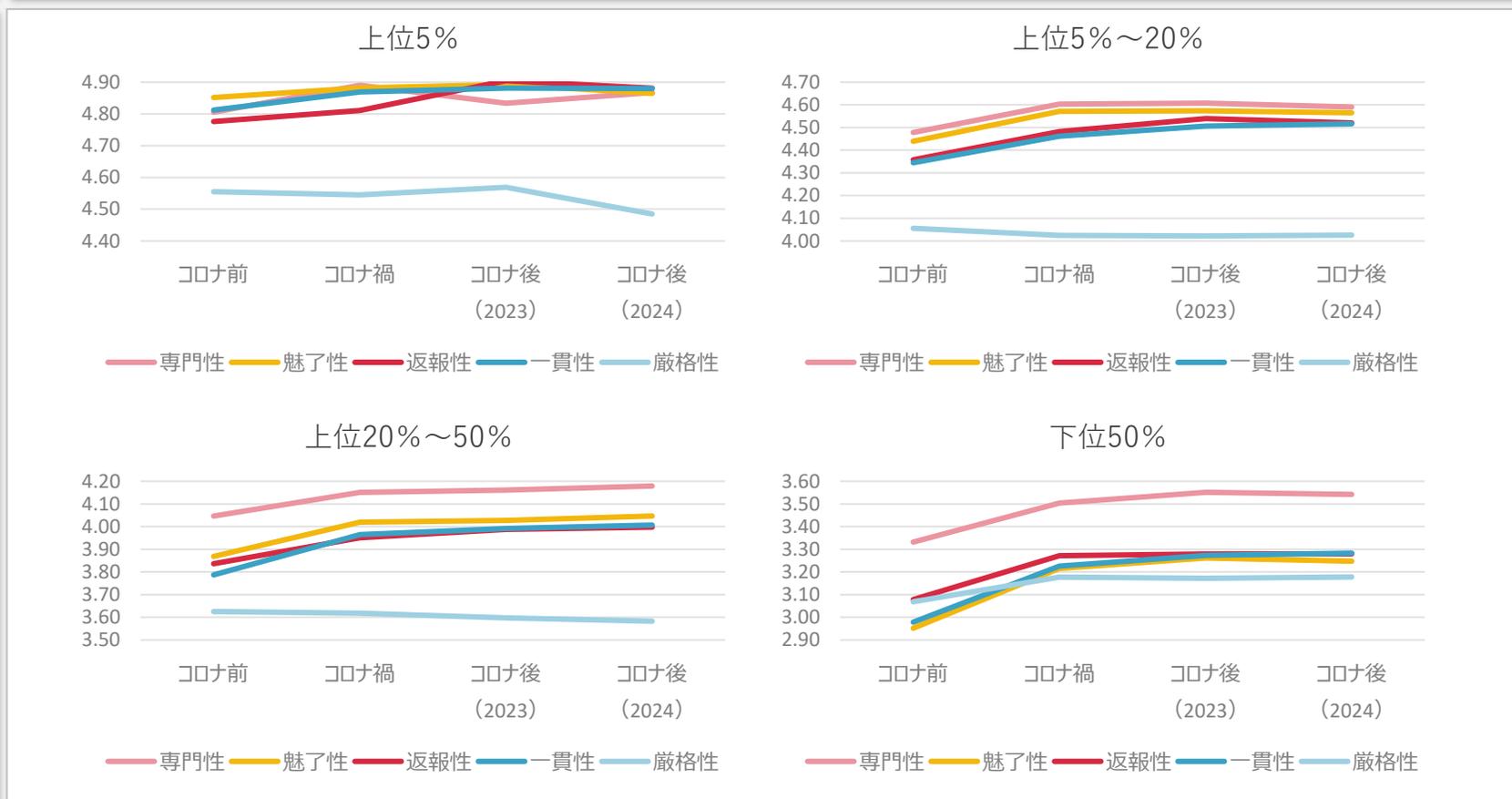
総合スコアが上位5%以下のマネジャー

- ・上位5～20%、上位20～50%、下位50%のいずれの群でも共通して、専門性が最も高い。
- ・特に下位50%では、専門性以外が低いことから相対的に専門性が強みとなっている。

総合スコアが上位50%以上のマネジャー

- ・コロナ禍以降、厳格性が低下する傾向があり、成果志向の強さより、部下との協働や柔軟性を重視する方向にシフトしている可能性が示唆される。

詳細データ



調査結果

コロナ後から、総合スコア上位5%のマネジャーには「顧客評価の確認」といった外部接続に関する項目が上位に登場している。

- ・ 上位5%のマネジャーではコロナ後から上位5項目として、「顧客評価の確認」の項目が登場している。
- ・ コロナ禍以前で上位5項目に表出していた「戦略遂行の具体策の明示」「業務ノウハウの伝授」はコロナ後の上位に登場していない。

コロナ前からコロナ後にかけて、総合スコア上位5%のマネジャーには「内部育成・方向づけ」から「外部接続・基準提示」を重視する方向への変化がみられる。

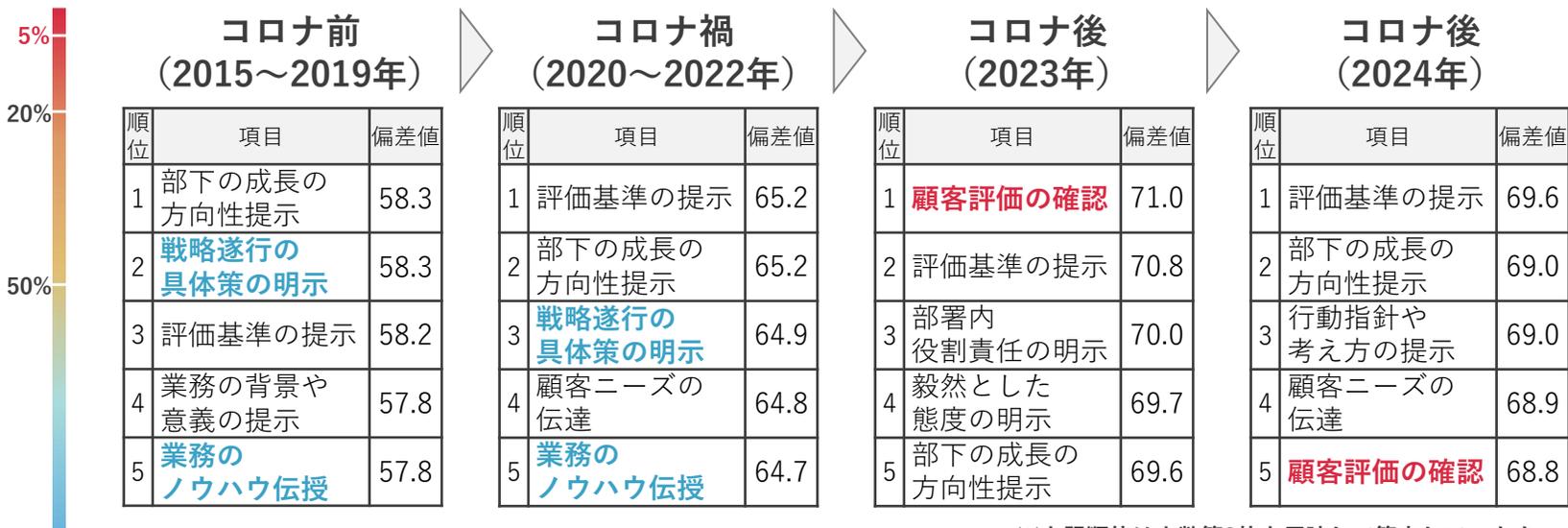
- ・ コロナ前（2015～2019年）：部下の成長の方向性提示、戦略遂行の明示、業務ノウハウの伝授といった「内部育成」や「方向づけ」が中心となっている。
- ・ コロナ後（2023年、2024年）：顧客評価の確認、評価基準や行動指針の提示が重視され「外部接続」と「基準の明確化」の両立が求められていると推察される。

上位5%以外の群の傾向は、コロナ前後で大きな変化はみられない。

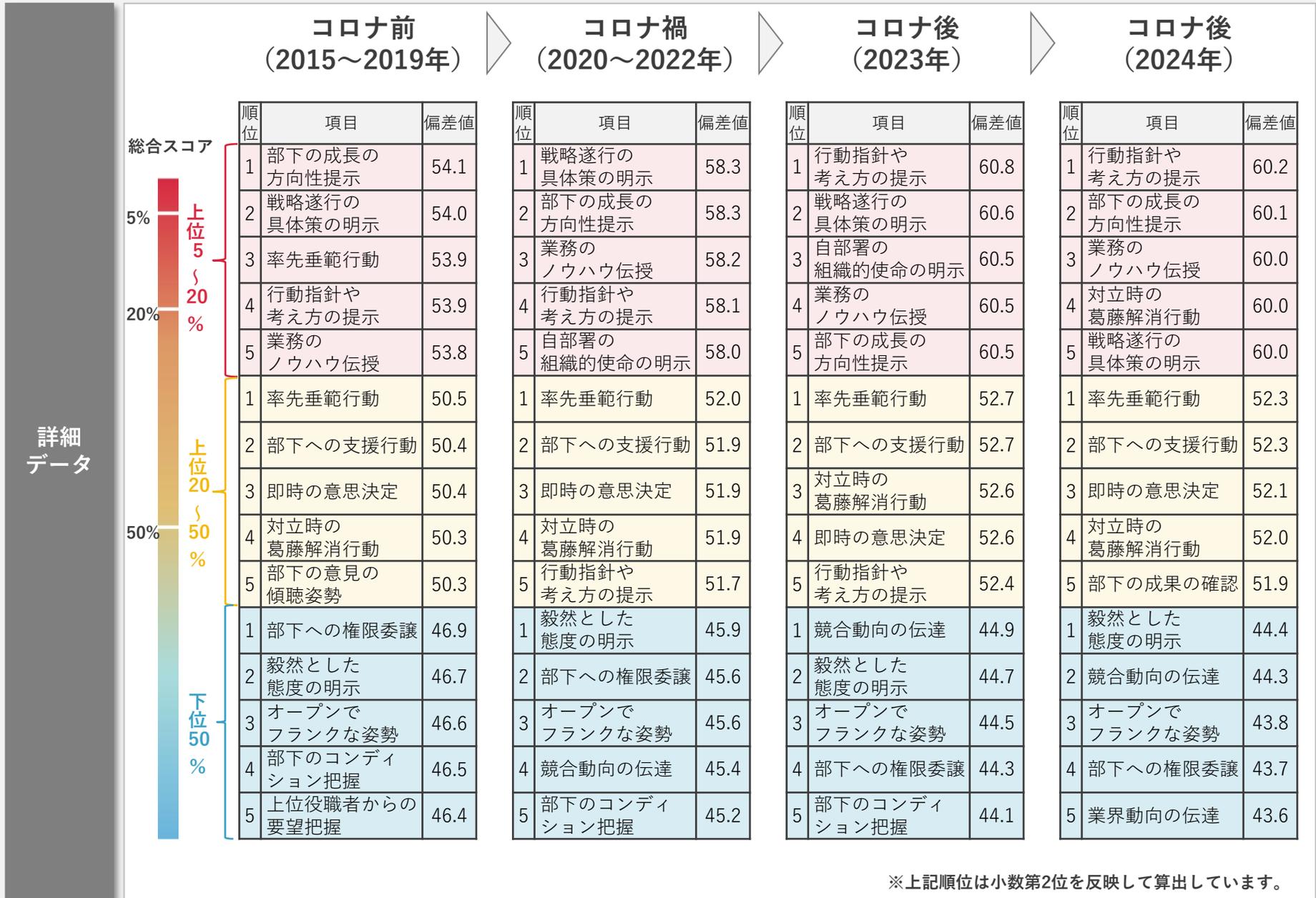
- ・ 上位5～20%ではいずれも「行動指針や考え方の提示」「部下の成長の方向性提示」などが共通して高い。
- ・ 上位20～50%ではいずれも「率先垂範行動」「部下への支援行動」などが共通して高い。
- ・ 下位50%ではいずれも「部下への権限委譲」「オープンでフランクな姿勢」などが共通して高い。

詳細データ

総合スコア 上位5%以上



※上記順位は小数第2位を反映して算出しています。



結果

- ・コロナ後（2023年以降）、総合スコア上位5%のマネジャーは、返報性が総合満足度の中で最も高く上昇傾向がみられ、部下との関係性を大切にし、信頼を醸成する力が強みとなっていると推察される。
- ・総合スコア上位5～20%、上位20～50%、下位50%のいずれの群でも共通して、専門性が最も高い。
- ・コロナ禍以降、上位50%以上のマネジャーでは厳格性が低下する傾向があり、成果志向の強さより、部下との協働や柔軟性を重視する方向にシフトしている可能性が示唆される。
- ・コロナ後から、総合スコア上位5%のマネジャーには「顧客評価の確認」といった外部接続に関する項目が上位に登場している。
- ・コロナ前からコロナ後にかけて、総合スコア上位5%のマネジャーには「内部育成・方向づけ」から「外部接続・基準提示」を重視する方向への変化がみられる。
- ・上位5%以外の群の傾向は、コロナ前後で大きな変化はみられない。

考察

本調査では、2015年以降10年間のデータをもとに部下から見たマネジャーの傾向について分析しました。

コロナ後、総合スコア上位5%のマネジャーは返報性が高く、顧客評価の確認が強みになっているという傾向がみられました。**上位5%以外の群の傾向は、コロナ前後で大きな変化はありませんでしたが、上位50%以上の群で厳格性が低下傾向**にあります。

また、本分析では結果を示しておりませんが、**コロナ後、上司からの評価が高いマネジャーは、会社の戦略や方針との接続力が強み**になっているという傾向もみられました。

コロナ後、マネジャーには「内部育成・方向づけ」から「外部接続・自社戦略接続・基準提示」へのシフトが求められており、さらには**部下から「厳格性（厳しさ）」よりも「返報性（ありがたさ）」による影響力の発揮が期待**されていると考えられます。

なお、マネジャーの成長ステップと成長課題については以前レポートしました「部下から評価されるマネジャーの特徴」などの考え方が有効だと考えられます。

今後の課題

今回の調査では、変化がより激しさを増したコロナ後において、**マネジャーには外部環境適応力と内部統合力、そして「厳しくてすごい」だけでなく、「ありがたさによる影響力の発揮」が求められている**という示唆が得られました。一方で、総合スコア上位5%以外の群については、コロナ前後で大きな傾向の変化はありませんでした。

マネジャーは「内外」「上下」「左右」の関係における結節点であるという役割から捉えたとき、今回見たコロナ前後やリーマンショックなどの大きな環境変化に際しては、**マネジャー自身の外部・内部環境への変化適応力と実際にマネジャーとしての思考と行動をスピード感を持って変えていくことができる運動神経の良さが問われるもの**と考えられます。

そしてその「**変化適応力**」と「**運動神経の良さ**」こそが、マネジャーのパフォーマンスを左右するポイントなのではないでしょうか。



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