

## Summary

### できるマネジャーは、受容するだけでなく 自ら道筋を描き導く力を発揮している

#### ポイント :

- 部下から評価されるマネジャーほど、部下を単に受容し、自主性に任せるのではなく、目標達成や部下の成長の道筋を描く力や、周囲に影響を与える指導力を発揮している
- ただし、自身のマネジメント力が高いが故に、部下への高すぎる基準提示や、業務を抱え込むことによる疲弊といった落とし穴には注意が必要

## 01

### はじめに

#### マネジャーに求められるスキルとは

近年、競争環境の激化や、労働市場における流動性の高まり、人的資本経営・開示の流れなど、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。そのような変化の中、マネジャーには目標を達成するだけでなく、新たな戦略の立案や、メンバーのリテンション、ハラスメントへの対応、多様な働き方への理解と対応など、様々な役割が求められる時代になってきていると考えられます。

では、重責を担うマネジャーはどのようなスキルを伸ばしていく必要があるのでしょうか。

今回の調査では、リンクアンドモチベーショングループ（以下当グループ）社員を対象に実施している、多面評価によるマネジメントサーベイと、自己診断による自己特性診断サーベイの結果を用い、部下からのマネジャーに対する評価と、マネジャー自身のスキルとの相関を調査しました。また、相関のあるスキルの高低により、部下からの評価にどのような違いがあるのかを分析し、スキルが高いが故に陥りがちな落とし穴についても考察しました。

※マネジメントサーベイ、自己特性診断サーベイの詳細はAppendix参照

#### <調査対象>

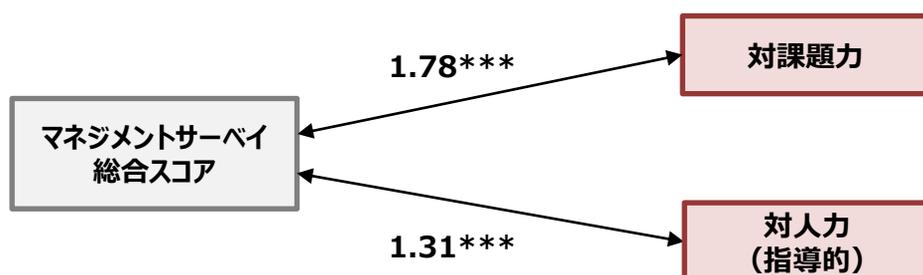
2015年1月～2021年12月に当社が提供するマネジメントサーベイならびに自己特性診断サーベイを実施した、リンクアンドモチベーショングループの管理職（ミドルマネジャー）183名（累計919名分）

## 【調査①】マネジメントサーベイの総合スコアとポータブルスキルの関係性

マネジメントサーベイの総合スコアに対して、  
有意に相関を示したスキルの項目を図1に示しました。

図1：マネジメントサーベイの総合スコアとポータブルスキルの関係性

※数値は単回帰係数



**対課題力**：物事を分析立てて計画的に進めていく力や、独自の発想で現状を変えていく力  
**対人力（指導的）**：対人のコミュニケーション力の中でも主体的に他者に指南し導く力

### 部下から評価されるマネジャーほど、部下を単に受容し、自主性に任せるのではなく、目標達成や部下の成長の道筋を描き導く力や、周囲に影響を与える指導力を発揮している

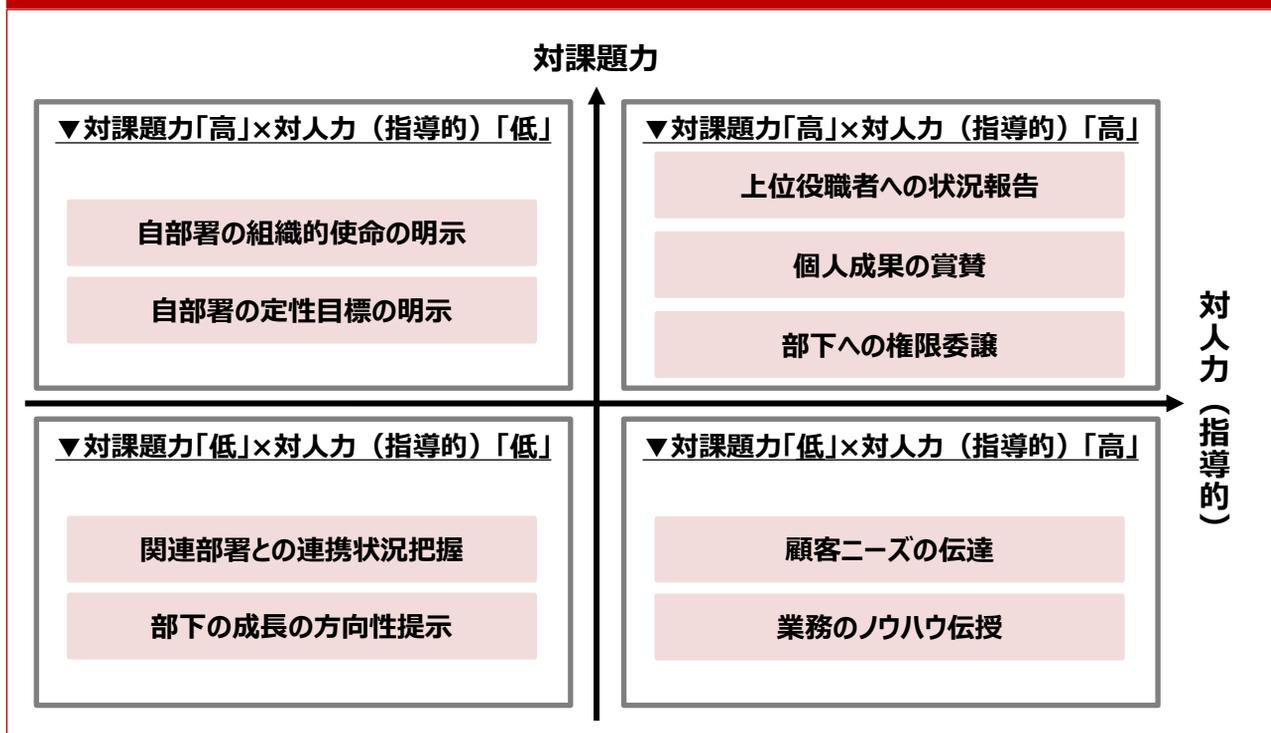
マネジメントサーベイの総合スコアと相関があるポータブルスキルとして「対課題力」「対人力（指導的）」が挙がりました。マネジャーとして、組織のミッションや目の前の仕事を独自の発想力や分析力をもって遂行していく力や、自らの意見を主張し、時には部下や周囲を望ましい状態に導く指導力を持っているマネジャーほど、部下から評価されやすいということがわかりました。

サーバントリーダーシップやフォロワーシップなど、様々なリーダー像が提唱されていますが、**部下を単に受容し、自主性に任せるのではなく、目標達成や部下の成長の道筋を描き導く力や、周囲に影響を与える指導力を発揮していくことが求められる**ということではないでしょうか。

## 【調査②】対課題力・対人力（指導的）の高低とマネジャーとしての「弱み」の関係性

次に、マネジメントサーベイの総合スコアと相関が確認された「対課題力」と「対人力（指導的）」に着目しました。「対課題力」と「対人力（指導的）」のそれぞれのスコアの高低で4象限に分類し、マネジメントサーベイの弱みを抽出して図2に示しました。

図2：対課題力と対人力（指導的）の高低とマネジャーとしての弱み



対課題力も対人力（指導的）も高いマネジャーは、上司や部下に頼らずに自身で仕事を完遂しようとしたり、部下に求める基準が高く、個々人の頑張りや成果を賞賛できていない可能性がある

各象限におけるマネジャーの弱みをみていきましょう。

① 対課題力「高」×対人力（指導的）「高」

この象限に位置するマネジャーは、特に「上位役職者への状況報告」「個人成果の賞賛」「部下への権限委譲」の3つが他の象限にはない弱みとして挙がりました。

マネジメント力が高いがゆえに、上司や部下に頼らずに自身で仕事を完遂しようとしたり、部下に求める基準が高く、個々人の頑張りや成果を賞賛できていない可能性があるのではないのでしょうか。

② 対課題力「低」×対人力（指導的）「高」

この象限に位置するマネジャーは、特に「顧客ニーズの伝達」「業務のノウハウ伝授」の2つが他の象限にはない弱みとして挙がりました。

発信力はあるものの、顧客のニーズを的確に捉えることや、業務にまつわる経験やノウハウを言語化して伝えることができていない可能性があるのではないのでしょうか。

③ 対課題力「高」×対人力（指導的）「低」

この象限に位置するマネジャーは、特に「自部署の組織的使命の明示」「自部署の定性目標の明示」の2つが他の象限にはない弱みとして挙がりました。

課題を解決する力はあるものの、自部署の方針や自身の考えを部下に伝えることができておらず、プレイヤー化してしまっている可能性があるのではないのでしょうか。

④ 対課題力「低」×対人力（指導的）「低」

この象限に位置するマネジャーは、特に「関連部署との連携状況把握」「部下の成長の方向性提示」の2つが他の象限にはない弱みとして挙がりました。

マネジメント力が低い傾向にあることを加味すると、自分のことで精一杯で、適切に他部署と連携していくことや、部下の成長にまで目を配ることができていない可能性があるのではないのでしょうか。

**マネジャーには、目標達成や部下成長のポイントを見抜く力と、周囲に影響を与える指導力が不可欠。一方で、部下への高すぎる基準提示や、業務を抱え込むことによる疲弊といった落とし穴には注意が必要。**

今回の調査では、部下から評価されるマネジャーは

**目標達成や部下の成長の道筋を描き導く力や、周囲に影響を与える指導力を発揮している**ということがわかりました。

また、それぞれのスキルの高低による弱みの分析から、

**対課題力が低いマネジャーは、業務のノウハウや部下の成長ポイントを上手く言語化できないことに課題があり、対人力（指導的）が低いマネジャーは、自部署のミッション・目標の伝達や他部署との連携に課題があることが見えてきました。**

一方で、マネジメント力が高いが故に、上司や部下に頼らずに自身で仕事を完遂しようしたり、

**部下に求める基準が高く、個々人の頑張りや成果を賞賛できていない可能性があることも示唆されました。**

これらはあくまで当グループのマネジャーを対象にした調査であるため、

全てのマネジャー像を表現できているわけではありませんが、一つの示唆としては興味深い結果ではないでしょうか。

昨今、労働市場では新卒・中途採用の活性化に伴う流動化と、働き方の多様化がますます進み、

働く人々の就労観やキャリア観、保有スキルも多様になっています。

今回の結果からいえることは、**労働市場の流動化や多様化、部下の価値観が個別化する中でも、**

**マネジャーは安易に飲み込まれるのではなく、自ら目標達成や部下成長の道筋を描き、**

**周囲に良い影響を与え導いていくことが重要である**ということではないでしょうか。

もちろん、マネジメントができるが故に、重くのしかかる葛藤やストレスへの対応も重要です。

**特に、部下に高すぎる基準を提示したり、周囲を頼らずに仕事を抱え込み、マネジャー自身が疲弊してしまう落とし穴には注意が必要**と考えられます。

マネジャーは、**目標達成や部下成長のポイントを見抜く力と、周囲に影響を与える指導力を伸ばしつつも、**

**行き過ぎると部下への高すぎる基準提示や、周囲を頼らず仕事を抱え込むことによる疲弊といった落とし穴がある**ということ  
を認識しておくことが重要ではないでしょうか。

執筆者：モチベーションエンジニアリング研究所  
研究員 中島 聖人

# 04

## Appendix

### <マネジメントサーベイについて>

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）」、「何を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
魅力性	ビジネスパーソンとして「すごい」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

### <自己特性診断サーベイについて>

業界や業種にかかわらず通用する能力である「ポータブルスキル」と、個人が働く組織に求めるものや仕事における価値基準・指向性といった「モチベーションタイプ」を測定するサーベイ。ポータブルスキルは大きく「対課題力」「対自分力」「対人力」（※3）に分類され、それぞれのスキルの中身がさらに細かく分類されている。モチベーションタイプは、「組織タイプ」「行動タイプ」「仕事タイプ」（※4）の3つで構成されている。組織タイプ：会社の魅力を構成する要素に対して、どのくらい魅力を感じているのか  
行動タイプ：日常でどのような行動をするときにモチベーションが高まるのか  
仕事タイプ：どのような仕事の仕方を好むのか

（※3）ポータブルスキルの構成

ポータブルスキル	
対課題力	右脳的
	左脳的
対自分力	外的
	内的
対人力	受容的
	指導的

（※4）モチベーションタイプの構成

モチベーションタイプ
組織タイプ
行動タイプ
仕事タイプ



### 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	<a href="https://www.lmi.ne.jp/">https://www.lmi.ne.jp/</a>
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