

Summary

**評価される若手中堅層は自身の強みや意思を踏まえた成果創出だけではなく、
組織視点を持ち、より良い協働状態を創る主体者として行動している**

ポイント :

- 最も周囲から評価されている若手中堅層は、
組織視点を持ち、他メンバーも含めた部署の成果創出に向けて自発的に行動している
- 周囲からの評価が得られていない若手中堅層は、現時点では大きな成果は出ていないものの、
周囲からのアドバイスへの受容姿勢をもち、体調管理や社内ルールの遵守はできている
- 若手中堅層は「社会人としての土台創り」⇒「報連相を通じた協働体制の構築」⇒
「意義や基準を理解した個人の成果創出」⇒「組織視点での成果創出」という段階を踏んで成長をしていく

01

はじめに

ビジネスパーソンに求められる役割の変化

近年、IT技術の進化やサービスの短サイクル化により、企業内でのイノベーションの重要性が高まっています。

それに伴い従業員には既存の仕組みを理解・活用することだけでなく、

自ら考え、新たな価値創造に向けて挑戦をすることが求められる傾向にあります。

また、これまでのメンバーシップ型雇用に加え、ジョブ型雇用などの雇用システムもでてきており、

ビジネスパーソンに求められる役割は大きく変化してきています。

では、今周囲から評価されているビジネスパーソンにはどのような特徴があるのでしょうか。

今回の調査では、若手中堅層に対する周囲からの評価に着目し、

当社が持つメンバーシップサーベイ^(※)を使用した360度評価の結果を集計しました。

集計結果を元にメンバーシップサーベイの総合スコアが上位5%、上位5~20%、上位20~50%、下位50%である4群に分類し、
各群ごとに項目の偏差値ランキングを作成しました。

このランキングから上位5項目を抽出し、周囲から評価される若手中堅層の特徴を分析しました。

※メンバーシップサーベイの詳細はAppendix参照

<調査対象>

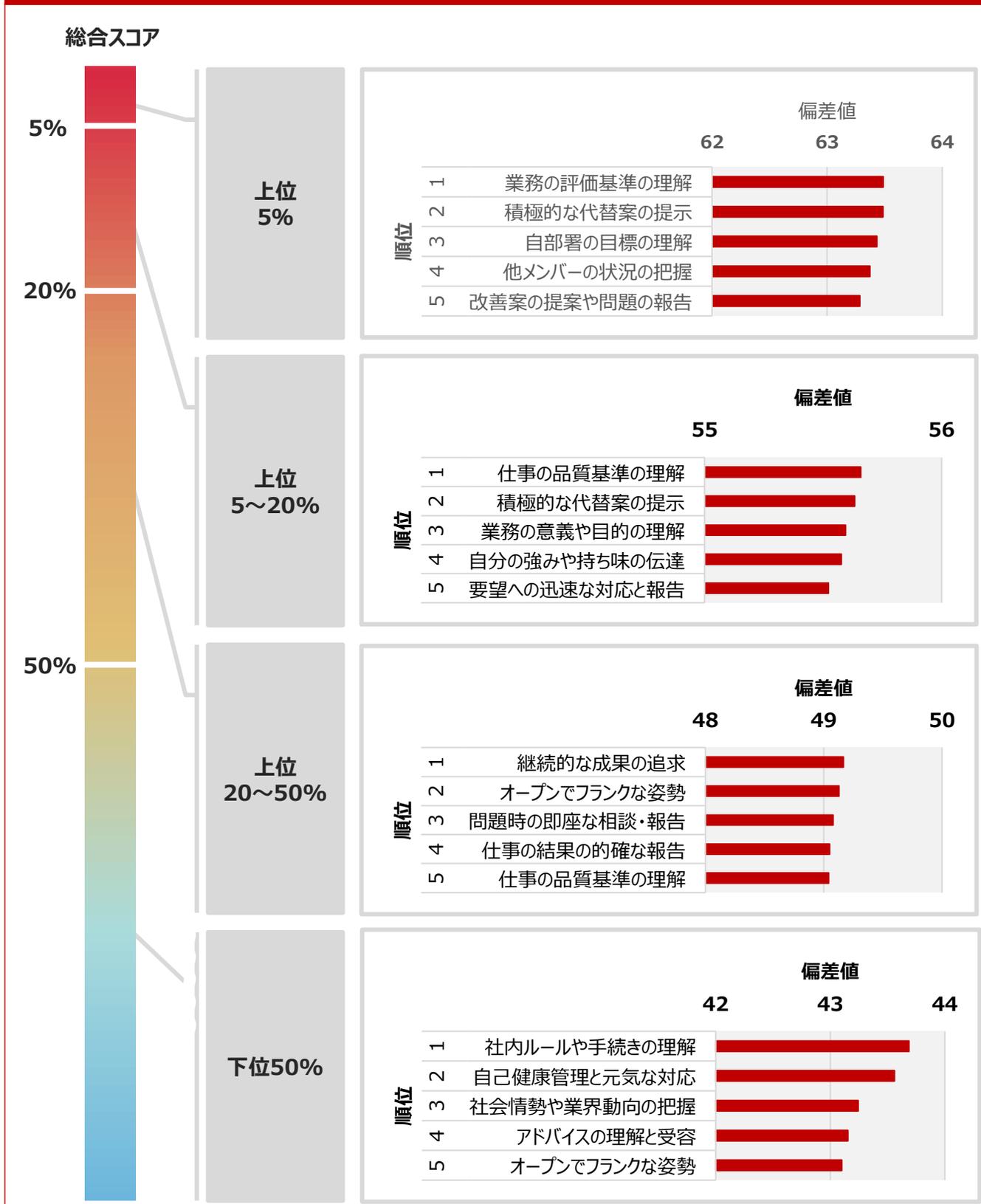
2015年1月~2021年12月に当社が提供するメンバーシップサーベイを実施した累計110社13462名

<分析方法>

得られた結果を、メンバーシップサーベイの総合スコアが上位5%、上位5~20%、上位20~50%、下位50%である4群に分類。
各群内のメンバーシップサーベイの40項目の平均値から、全サンプルを母集団として各項目の偏差値を算出しました。

また、得られた偏差値をランキング化し、上位5項目のみを抽出し考察を行いました。

図1：各総合スコア群ごとの項目の偏差値ランキングTOP5



各総合スコア群ごとの項目の偏差値ランキングTOP5から、
周囲からの評価の程度ごとに若手中堅層にどのような特徴があるのかを読み解いていきます。

①周囲からの評価が上位5%に位置する若手中堅層は、 組織視点を持ち、他メンバーも含めた部署の成果創出に向けて自発的に行動している

総合スコアが上位5%に位置する若手中堅層では、偏差値の高い上位5項目として、
「業務の評価基準の理解」「積極的な代替案の提示」「自部署の目標の理解」「他メンバーの状況の把握」
「改善案の提案や問題の報告」があげられました。
自部署の目標や業務の評価基準を理解するだけでなく、他メンバーの状況を把握しながら、
自分だけではなく部署の成果創出に向けて、建設的な提案や行動を行っていることが評価されていると考えられます。

②周囲からの評価が上位5～20%に位置する若手中堅層は、 仕事の意義や基準を理解し、自らの強みや考えを活かしたスピード感のある成果創出を行っている

総合スコアが上位5～20%に位置する若手中堅層では、偏差値の高い上位5項目として、
「仕事の品質基準の理解」「積極的な代替案の提示」「業務の意義や目的の理解」「自分の強みや持ち味の伝達」
「要望への迅速な対応と報告」があげられました。
自身に任された業務の意義や基準を理解し、
個人としての成果創出のために強みや考えを活かしたスピード感のある成果創出を行っていることが
評価されていると考えられます。

③部下からの評価が上位20～50%に位置する若手中堅層は、 基本的な報連相を徹底し、周囲と協働することで継続的に成果を追求している

総合スコアが上位20～50%に位置する若手中堅層では、偏差値の高い上位5項目として、
「継続的な成果の追求」「オープンでフランクな姿勢」「問題時の即座な相談・報告」「仕事の結果の的確な報告」
「仕事の品質基準の理解」があげられました。
部署の中で周囲に開かれた姿勢を持ち、自身の業務の状況を適切に連携することで、
周囲と協働しながら継続的に成果を追求する姿勢が評価されていると考えられます。

④周囲からの評価が下位50%に位置する若手中堅層は、 現時点では大きな成果は出ていないものの、 周囲からのアドバイスへの受容姿勢をもち、体調管理や社内ルールの遵守はできている

総合スコアが下位50%に位置する若手中堅層では、偏差値の高い上位5項目として、
「社内ルールや手続きの理解」「自己健康管理と元気な対応」「社会情勢や業界動向の把握」「アドバイスの理解と受容」
「オープンでフランクな姿勢」があげられました。
周囲からの評価が相対的に低いことを踏まえると、現時点では大きな成果は出せていないものの、
周囲からのアドバイスを受け入れる姿勢や、体調管理や社内ルールの遵守といった土台は身につけていると考えられます。

評価される若手中堅層は自身の強みや意思を踏まえた成果創出だけでなく、 組織視点を持ち、より良い協働状態を創る主体者として行動している

今回の調査では、周囲から評価される若手中堅層は

「社会人としての土台創り」⇒「報連相を通じた協働体制の構築」⇒「意義や基準を理解した個人の成果創出」⇒
「組織視点での成果創出」

という段階を踏んでいることが示唆されました。

まず最初の2段階を読み解くと、若手が活躍する土台として、

セルフコントロール力の向上や自身の至らない点を受け入れる姿勢創りを行ったうえで、

報連相などにより組織支援を獲得し、「組織に馴染む」ことが重要だということではないでしょうか。

その後の段階では、目的や基準を踏まえた個人成果の創出が評価されはじめ、

最終的には組織視点で、個人だけではなく周囲との協働の中で成果を創出することが評価されると考えられます。

イノベーションの創出が求められていることや企業と従業員の結びつきが弱くなってきていることにより、

個性の発揮や個としての活躍・成長にフォーカスが当てられやすい状況ではありますが、

複数の人間が協働する組織の中でより高い成果を発揮していくためには、

組織視点を持ち、より良い協働状態を創る主体者として行動していくことが求められているのではないのでしょうか。

<メンバーシップサーベイについて>

ビジネスパーソンメンバーシップ力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、
ビジネスパーソンに求められる「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

(※2) ビジネスパーソンに求められる「4機能」

主体性	自ら主体的に動いて業務に取り組んでいる
業務スキル	業務に必要な専門知識・スキルを持っている
対人スキル	的確なコミュニケーションをとっている
セルフ コントロール	自分の感情を適切にコントロールできている

情報提供	業務情報発信	合理行動	確動性
	自己情報発信		効率性
情報収集	環境情報受信	情理行動	本働性
	業務情報受信		協働性



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