

## Summary

### Z世代のマネジメントには、 “多様な価値観への寄り添い”だけでなく、 “意思を引き出す環境創り”が求められる

#### ポイント：

- Z世代の就職活動生は、論理的思考力や周囲と上手く協調していく力に長けている一方で、全体像や先行きが見えない中での行動力や、自身の意見を貫く力が弱い
- 近年のマネジャーは、指示・管理するだけでなく、成長支援や意欲喚起を含めたマネジメントを行っている
- 一方で、リモートワークによって部下への戦略や役割の伝達機会が不足しやすい傾向にあるため、Z世代が自らの意思を発揮できるよう、考えるべき方向性を提示する工夫が求められる

## 01

### はじめに

#### Z世代に求められるマネジメントとは

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。

そうした中、マネジメントを受ける部下側にも変化が起きており、SNSネイティブで、自分らしさや効率性などを重視するZ世代と呼ばれる世代も企業に入社してきています。

一般的にZ世代のマネジメントにおいては、傾聴を重視し、個性を受容することが求められる傾向にあります。実際にはどのようなマネジメントが求められるのでしょうか。

今回の調査では、Z世代に求められるマネジメントのヒントを得るべく、リンクアンドモチベーショングループ（以下当グループ）が提供している、就職活動生向けの自己特性診断サーベイと、管理職向けの多面評価によるマネジメントサーベイの結果を用い、就職活動生の傾向変化と、マネジャーに対する部下からの評価の時系列変化について調査しました。

※自己特性診断サーベイ、マネジメントサーベイの詳細はAppendix参照

#### <調査対象>

自己特性診断サーベイ：	2015年1月～2022年12月に実施した就職活動生354,141名
マネジメントサーベイ：	2015年1月～2021年12月に実施した16,483名

## 【調査①】Z世代の就職活動生の特徴

将来的にマネジメントを受ける側である就職活動生の普遍的なビジネススキルであるポータブルスキルについて、2015年以降の変化を調査し、図1に示しました。

図1 就職活動生の2015年と2022年のポータブルスキルの変化

年	対課題力		対自分力		対人力	
	左脳的	右脳的	外的	内的	指導的	受容的
2015年	5.8	5.9	5.7	6.2	6.0	6.8
2022年	6.1	5.8	5.6	6.2	5.8	7.2
差分	+0.3	-0.1	-0.1	0.0	-0.2	+0.4

### ▼ポータブルスキル詳細

ポータブルスキル	分類	説明
対課題力	左脳的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・言語や数字の計算といった論理的な思考ができる</li> <li>・細かく考えすぎてしまい、物事があまり進展しないことがある</li> </ul>
	右脳的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリエイティブで創造的な思考ができる</li> <li>・物事の詳細な部分を詰めないまま進めてしまうことがある</li> </ul>
対自分力	外的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物事に対しスピード感がある判断行動ができる</li> <li>・あまり物事を深く考えずに軽率な行動をとることがある</li> </ul>
	内的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物事に対して慎重に、根気よく取り組むことができる</li> <li>・物事を深く考えすぎて保守的になることがある</li> </ul>
対人力	指導的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発信する、前進する、先導するといったようなアクティブな側面がある</li> <li>・時には「わがまま・一方的」な印象を与えることがある</li> </ul>
	受容的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受信する、受け入れる、合わせるといったような度量の広い側面がある</li> <li>・時には「自分の考えを持っていない」と思われることがある</li> </ul>

## Z世代の就職活動生は、論理的思考力や周囲と上手く協調していく力に長けている一方で、全体像や先行きが見えない中での行動力や、自身の意見を貫く力が弱い

ポータブルスキルに関する就職活動生の自己特性診断サーベイ結果の変化より、2022年の就職活動生は、対課題力として「左脳的」な力が強い一方で、「右脳的」な力がやや弱いことが明らかになりました。

また、対人力として「受容的」な力が強い一方で、「指導的」な力が弱いことが明らかになりました。

これらより、Z世代の就職活動生は、

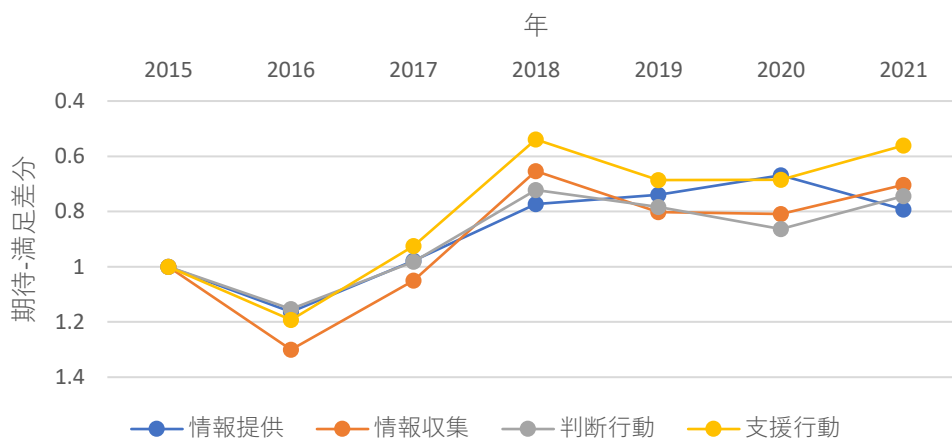
論理的思考力や周囲と上手く協調していく力に長けている一方で、

全体像や先行きが見えない中での行動力や、自身の意見を貫く力が弱い傾向にあると考えられます。

## 【調査②】マネジメント状態の時系列変化

次に、マネジメントサーベイの4領域に対する期待度と満足度の差分（言い換えれば、期待に対して現状どの程度不足しているのか）について、2015年の期待-満足差分を基準として2021年までの変化を図2に示しました。  
 ※期待-満足差分が小さいほど良好なマネジメント状態に近づいていると解釈できる

図2 マネジメントサーベイの4領域に対する期待-満足差分の時系列変化（2015年基準）



### ▼マネジメントサーベイの4領域詳細

領域	詳細
情報提供	自部署の戦略や役割情報をメンバーに伝達すること
情報収集	メンバーの業務進捗や連携状況、個々の持ち味を把握すること
判断行動	行動・評価基準の提示や意思決定、率先的な行動を行うこと
支援行動	メンバーのコンディション把握や成長支援、意欲喚起を行うこと

**2021年のマネジャーは、指示・管理するだけでなく、成長支援や意欲喚起も行っている一方で、リモートワークによって部下への戦略や役割の伝達機会が不足しやすい傾向にある**

マネジメントサーベイの4領域に対する期待-満足差分の時系列変化より、いずれの領域においても、2015年よりも差分が小さくなっており、総じて良好なマネジメント状態に近づいていることがわかりました。また領域別にみると、特に「支援行動」においてマネジメント状態が良化していることがわかりました。これより、近年のマネジャーは指示・管理するだけでなく、部下が期待する成長支援や意欲喚起も行っていると考えられます。

一方で、2020年から2021年の変化をみると、「情報提供」のみ期待-満足差分が大きくなっていることがわかりました。これは、コロナ禍においてリモートワークが進んだことにより、部下とのコミュニケーション機会が必然的に減少し、部下に対して戦略や役割を伝達する機会が不足しやすい傾向にあると考えられます。

## Z世代のマネジメントには、“多様な価値観への寄り添い”だけでなく、“意思を引き出す環境創り”が求められる

今回の調査では、近年のマネジャーは**指示・管理するだけでなく、成長支援や意欲喚起を含めたマネジメントを行っている**ということがわかりました。これより、Z世代の多様な価値観をマネジャー側が受容しようとする姿勢を持っており、個々人の特徴に合わせたマネジメントを行おうとしていると考えられます。しかし、そういった多様な価値観に寄り添うだけのマネジメントでは十分ではないということも同時に見えてきました。

本調査では、Z世代の特徴は、**論理的思考力や周囲と上手く協調していく力に長けている一方で、全体像や先行きが見えない中での行動力や、自身の意見を貫く力が弱い**ということが明らかになっています。言い換えれば、しっかりと目標や役割を与えられ、サポートがある状況では活躍できるものの、目標や役割が曖昧で、自らの意思の発揮が求められる環境下では活躍しづらい傾向があるといえるでしょう。つまり、Z世代のマネジメントにおいては、**意思の発揮や意見の表出を待ち、ただ受容すればよいということではなく、マネジメント側から考えるべき方向性を提示する工夫が求められる**と考えられます。

一方で、リモートワークによってマネジメントから部下への戦略や役割の伝達機会が不足しやすい傾向にあることもわかっており、**戦略情報や役割情報を提供する難易度は上がっている**と考えられます。また、たとえリモートワークを導入していない企業であったとしても、マネジャー本人が自身の経験の中で、十分なサポートがない中でも自ら創意工夫し成長してきたという自負があるほど、部下への情報提供やサポートが意図せず不足してしまう可能性もあります。

近年、多様性を受容することへの期待が高まっていますが、**Z世代のマネジメントには、メンバーからの自発的な意思発揮を期待した、多様な価値観に寄り添うマネジメントだけでなく、能動的にメンバーの意思を引き出す環境創りが求められる**のではないのでしょうか。

(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

### <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」(※1)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」(※2)の3つで構成されている。  
 組織タイプ：組織の魅力を構成する要素それぞれに対して、どの程度重要だと考えているのか  
 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

(※1) ポータブルスキルの構成



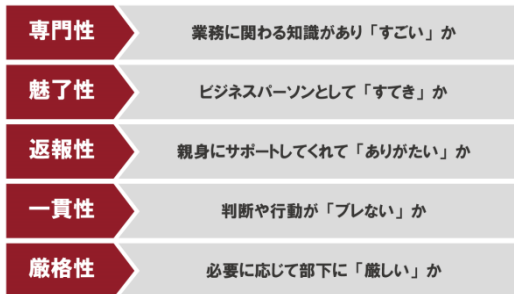
(※2) モチベーションタイプの構成



### <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(※3)」と、  
 マネジャーに求められる「4機能(※4)」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。

(※3) 総合満足度



(※4) マネジャーに求められる「4機能」



### 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