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（2025年データ分析）

株式会社リンクアンドモチベーション

© Link and Motivation Group

調査概要

背景	2025年、生成AIは一部の企業の試行段階を越え、業務の中で使われ始めました。 資料作成や情報収集、分析などの業務をAIが担うようになったことで、 仕事の進め方や時間の使い方、メンバーに求められる能力にも変化の兆しが見え始めています。 こうした変化は、メンバーを率いるマネジャーにも影響します。 業務の割り振りや育成の方法、メンバーとの対話のあり方など、 これまでのマネジメントの前提が見直されつつあります。 一方で、メンバーとの信頼関係を築くことや、組織の方向性を示すことは、 AIに置き換えにくい役割として、むしろ重要性を増しているとも考えられます。 本調査では、部下から評価されるマネジャーの傾向をマネジメントレベルごとに分析し、 生成AIが業務で使われ始めた2025年の結果を過去からの変化と比較しました。 その上で、これからのマネジャーが注力すべき領域を示しました。
目的	**部下から見たマネジャーの傾向が、年とともにどのように変化したか**を明らかにするために 分析しました。
対象	2015年1月～2025年12月にリンクアンドモチベーショングループが提供する **マネジメントサーベイを実施した累計1,676社、マネジャー約47,000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（2023～2024年）、現在（2025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、 マネジメントレベルを上位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ました。その上で、 全サンプルを母集団とした各項目の偏差値で順位を付け、各群から上位5項目を抽出しました。

(C) Link and Motivation Group

マネジメントサーベイの概要

**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

(C) Link and Motivation Group

調査結果　部下から見たマネジャーの傾向（総合満足度）

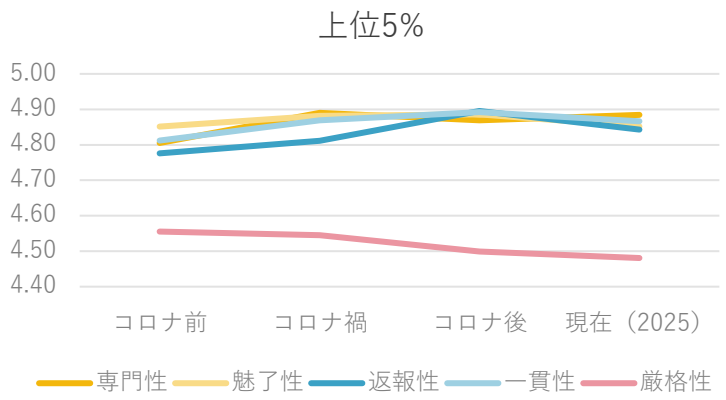
調査結果

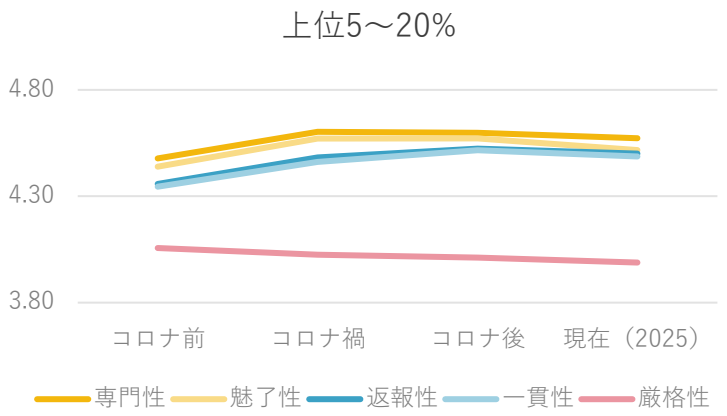
総合スコアが上位5%のマネジャー
・コロナ後は返報性が総合満足度の中で最も高かったが、現在では専門性、一貫性、魅了性、返報性の順であり、ブレないすごさが相対的に高まっている。

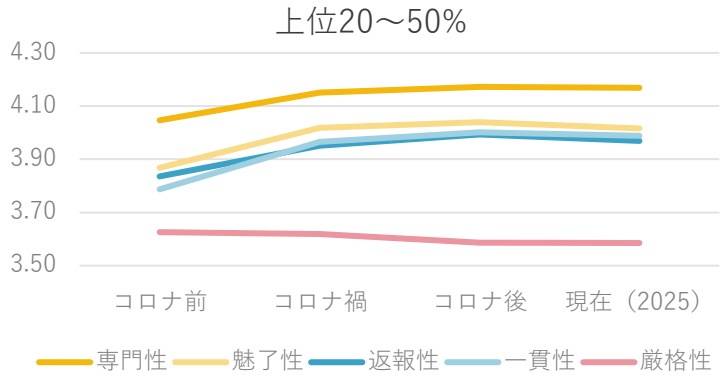
総合スコアが上位5%を除く3群のマネジャー
・上位5%を除く3群のいずれでも、専門性が最も高い状態が一貫して続いている。
・特に上位20～50%と下位50%では、専門性が他の項目を大きく引き離している。

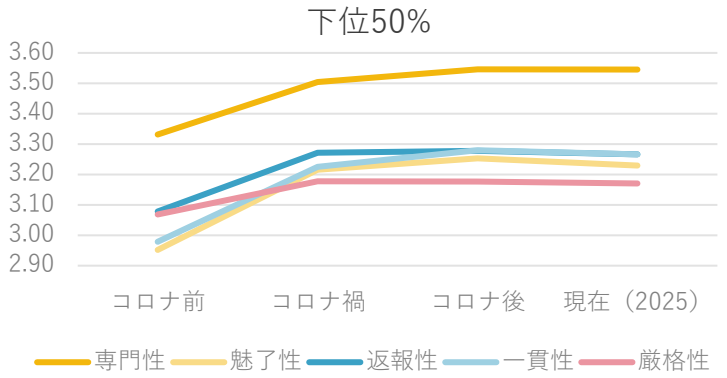
総合スコアが下位50%を除く3群のマネジャー
・コロナ禍以降、厳格性が低下する一方、専門性が高い水準を維持している。

詳細データ









(C) Link and Motivation Group

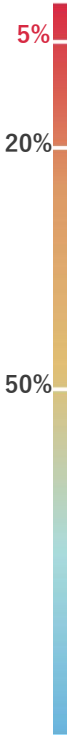
調査結果　部下から見たマネジャーの傾向（4機能・上位5%）

調査結果

生成AIが業務で使われ始めた2025年には、総合スコア上位5%のマネジャーで、
「個別の業務課題の確認」といった、ひとつひとつのタスクに向き合う項目が上位に登場している。
・ 上位5%のマネジャーでは、2025年の上位5項目に「個別の業務課題の確認」が入っている。

詳細データ

総合スコア



コロナ前（2015～2019年）

順位	項目	偏差値
1	部下の成長の方向性提示	58.3
2	戦略遂行の具体策の明示	58.3
3	評価基準の提示	58.2
4	業務の背景や意義の提示	57.8
5	業務のノウハウ伝授	57.8

コロナ禍（2020～2022年）

順位	項目	偏差値
1	評価基準の提示	65.2
2	部下の成長の方向性提示	65.2
3	戦略遂行の具体策の明示	64.9
4	顧客ニーズの伝達	64.8
5	業務のノウハウ伝授	64.7

コロナ後（2023～2024年）

順位	項目	偏差値
1	評価基準の提示	70.3
2	顧客評価の確認	70.2
3	部下の成長の方向性提示	69.8
4	顧客ニーズの伝達	69.6
5	行動指針や考え方の提示	69.5

現在（2025年）

順位	項目	偏差値
1	評価基準の提示	64.5
2	部下の成長の方向性提示	64.4
3	**個別の業務課題の確認**	64.1
4	業務のノウハウ伝授	64.0
5	行動指針や考え方の提示	63.9

※上記順位は小数第2位を反映して算出しています。

(C) Link and Motivation Group

調査結果　部下から見たマネジャーの傾向（4機能・上位5%）

調査結果

生成AIが業務で使われ始めた2025年には、総合スコア上位5%のマネジャーで、コロナ前と比べて社内外の状況把握に関する項目の順位が上昇している。

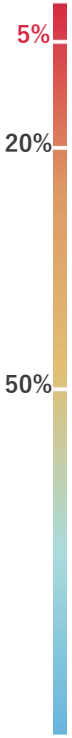
・上位5%のマネジャーでは、2025年はコロナ前と比較し、「個別の業務課題の確認」「職場内の連携状況の確認」「部下の成果の確認」「顧客評価の確認」の項目の順位が10位以上上がっている。

生成AIが業務で使われ始めた2025年には、総合スコア上位5%のマネジャーで、コロナ前と比べて外部環境や目標の伝達、挑戦機会の創出に関する項目の順位が低下している。

・上位5%のマネジャーでは、2025年はコロナ前と比較し、「競合動向の伝達」「自部署の定量目標の明示」「部下の挑戦機会の創出」「自社の戦略や方針の伝達」の項目の順位が10位以上下がっている。

詳細データ

総合スコア



コロナ前より順位が10位以上上がった項目

4機能	項目	コロナ前（2015～2019年）	コロナ禍（2020～2022年）	コロナ後（2023～2024年）	現在（2025年）
情報収集	個別の業務課題の確認	20位	10位	14位	3位
情報収集	職場内の連携状況の確認	23位	18位	22位	11位
情報収集	部下の成果の確認	25位	29位	11位	13位
情報収集	顧客評価の確認	16位	17位	2位	6位

コロナ前より順位が10位以上下がった項目

4機能	項目	コロナ前（2015～2019年）	コロナ禍（2020～2022年）	コロナ後（2023～2024年）	現在（2025年）
情報提供	競合動向の伝達	13位	16位	29位	30位
情報提供	自部署の定量目標の明示	8位	25位	30位	22位
支援行動	部下の挑戦機会の創出	15位	12位	21位	27位
情報提供	自社の戦略や方針の伝達	7位	7位	12位	18位

(C) Link and Motivation Group

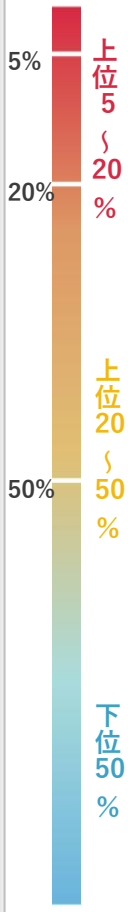
調査結果　部下から見たマネジャーの傾向（4機能・上位5%を除く3群）

調査結果

上位5%を除く3群では時期による大きな変化はなく、
生成AIが業務で使われ始めた2025年でも同様の傾向がみられた。

- 上位5～20%ではいずれの時期も「行動指針や考え方の提示」「部下の成長の方向性提示」などが相対的に高い。
- 上位20～50%ではいずれの時期も「率先垂範行動」「部下への支援行動」などが相対的に高い。
- 下位50%ではいずれの時期も「部下への権限委譲」「オープンでフランクな姿勢」などが相対的に高い。

詳細データ



コロナ前（2015～2019年）			コロナ禍（2020～2022年）			コロナ後（2023～2024年）			現在（2025年）		
順位	項目	偏差値	順位	項目	偏差値	順位	項目	偏差値	順位	項目	偏差値
1	部下の成長の方向性提示	54.1	1	戦略遂行の具体策の明示	58.3	1	行動指針や考え方の提示	60.6	1	部下の成長の方向性提示	57.9
2	戦略遂行の具体策の明示	54.0	2	部下の成長の方向性提示	58.3	2	戦略遂行の具体策の明示	60.4	2	戦略遂行の具体策の明示	57.9
3	率先垂範行動	53.9	3	業務のノウハウ伝授	58.2	3	業務のノウハウ伝授	60.4	3	行動指針や考え方の提示	57.7
4	行動指針や考え方の提示	53.9	4	行動指針や考え方の提示	58.1	4	部下の成長の方向性提示	60.4	4	業務のノウハウ伝授	57.7
5	業務のノウハウ伝授	53.8	5	自部署の組織的使命の明示	58.0	5	自部署の組織的使命の明示	60.4	5	評価基準の提示	57.5
1	率先垂範行動	50.5	1	率先垂範行動	52.0	1	率先垂範行動	52.7	1	率先垂範行動	51.8
2	部下への支援行動	50.4	2	部下への支援行動	51.9	2	部下への支援行動	52.6	2	部下への支援行動	51.7
3	即時の意思決定	50.4	3	即時の意思決定	51.9	3	即時の意思決定	52.4	3	即時の意思決定	51.6
4	対立時の葛藤解消行動	50.3	4	対立時の葛藤解消行動	51.9	4	対立時の葛藤解消行動	52.4	4	対立時の葛藤解消行動	51.6
5	部下の意見の傾聴姿勢	50.3	5	行動指針や考え方の提示	51.7	5	行動指針や考え方の提示	52.2	5	職場への要望や希望の把握	51.5
1	部下への権限委譲	46.9	1	毅然とした態度の明示	45.9	1	毅然とした態度の明示	44.7	1	毅然とした態度の明示	45.7
2	毅然とした態度の明示	46.7	2	部下への権限委譲	45.6	2	競合動向の伝達	44.6	2	部下への権限委譲	45.6
3	オープンでフランクな姿勢	46.6	3	オープンでフランクな姿勢	45.6	3	オープンでフランクな姿勢	44.2	3	競合動向の伝達	45.5
4	部下のコンディション把握	46.5	4	競合動向の伝達	45.4	4	部下への権限委譲	44.1	4	オープンでフランクな姿勢	45.4
5	上位役職者からの要望把握	46.4	5	部下のコンディション把握	45.2	5	部下のコンディション把握	43.9	5	部下のコンディション把握	45.2

※上記順位は小数第2位を反映して算出しています。

(C) Link and Motivation Group

調査結果　部下から見たマネジャーの傾向（4機能・上位5%を除く3群）

調査結果

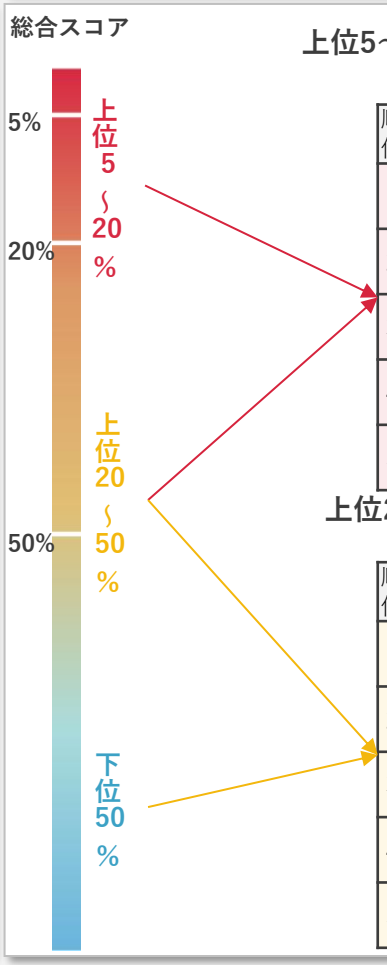
上位5～20%と上位20～50%で差が大きいのは情報提供や判断行動に関する項目で、
上位5～20%の上位項目と同じ傾向を示している。

・上位5～20%と上位20～50%で差の大きい項目は、「部下の成長の方向性提示」「行動指針や考え方の提示」「戦略遂行の具体策の明示」「業務のノウハウ伝授」などの項目が登場している。

上位20～50%と下位50%で差が大きいのは判断行動や支援行動に関する項目で、
上位20～50%の上位項目と同じ傾向を示している。

・具体的には、「率先垂範行動」「対立時の葛藤解消行動」「部下への支援行動」「即時の意思決定」などの項目で差が大きい。

詳細データ



上位5～20%と上位20～50%で差の大きい項目（2015～2025年）

順位	項目	偏差値差分
1	部下の成長の方向性提示	8.0
2	行動指針や考え方の提示	7.8
3	戦略遂行の具体策の明示	7.8
4	評価基準の提示	7.7
5	業務のノウハウ伝授	7.7

上位5～20%の上位5項目（2015～2025年）

順位	項目	偏差値
1	行動指針や考え方の提示	59.5
2	部下の成長の方向性提示	59.5
3	戦略遂行の具体策の明示	59.4
4	自部署の組織的使命の明示	59.3
5	業務のノウハウ伝授	59.2

上位20～50%と下位50%で差の大きい項目（2015～2025年）

順位	項目	偏差値差分
1	率先垂範行動	10.3
2	対立時の葛藤解消行動	10.0
3	部下への支援行動	9.9
4	行動指針や考え方の提示	9.9
5	即時の意思決定	9.9

上位20～50%の上位5項目（2015～2025年）

順位	項目	偏差値
1	率先垂範行動	52.1
2	部下への支援行動	52.1
3	即時の意思決定	52.0
4	対立時の葛藤解消行動	51.9
5	部下の意見の傾聴姿勢	51.7

※上記順位は小数第2位を反映して算出しています。

(C) Link and Motivation Group

調査サマリ

結果

- 上位5%のマネジャーでは、総合満足度で専門性が最も高く、一貫性がそれに続く。
  確かな知見とブレない判断が評価されていると考えられる。
- 上位5%を除く3群のいずれでも、総合満足度では専門性が最も高い状態が11年間続いている。
- 下位50%を除く3群では、コロナ禍を境に厳格性が下がる一方、専門性は高い水準を維持している。
- 2025年の上位5%では「個別の業務課題の確認」が上位5項目に入り、
  コロナ前に比べ「職場内の連携状況の確認」「部下の成果の確認」など状況把握に関する項目の順位が上昇した。
- 一方、「競合動向の伝達」「自部署の定量目標の明示」「部下の挑戦機会の創出」など、
  伝達や機会づくりに関する項目の順位は低下した。
- 上位5%を除く3群では傾向に大きな変化はない。
  上位20～50%と下位50%の間では判断・支援行動、上位5～20%と上位20～50%の間では情報提供・判断行動の差が大きい。

考察

本調査では、生成AIが業務で使われ始めた2025年を新たに加え、部下から見たマネジャーの傾向を時期別・群別に比較しました。
上位5%のマネジャーでは、外部環境や目標を「伝達する」項目の順位が下がる一方、
業務の課題や成果、職場の連携状況を「把握する」項目の順位が上がっていました。
業界や競合の動向といった一般的な情報はAIからも手軽に得られるようになりつつあり、
部下がマネジャーに期待する価値は、一人ひとりの仕事で何が起きているかを捉えた上での判断へと移っている可能性があります。
総合満足度で専門性と一貫性が上位に並ぶのも、現場の実態を踏まえた見立てと、
それに基づくブレない判断が信頼を生んでいるからだと考えられます。
マネジャーの役割は、**情報の「伝え手」から現場の「読み手」へと比重を移している**ともいえます。

今後の課題

今回の調査では、**生成AIが業務で使われ始めた2025年において、マネジメントレベルの高いマネジャーでは、**
状況把握の項目の順位が上がった一方で、部下に挑戦の機会を託す項目の順位が下がるという示唆が得られました。
状況の把握に重心が移るほど、部下に新しい仕事を任せ、成長の場をつくることは後回しになりがちです。
AIが業務で使われ始めた時代だからこそ、人にしか任せられない挑戦の機会をどう用意するかが、次の論点になるでしょう。
また、上位5%を除く3群では、11年間を通じて傾向がほぼ変わりませんでした。
マネジメントレベルを高める上で、**下位50%から上位20～50%へは「率先して動き、決めて支える力」、**
上位20～50%から上位5～20%へは「方向を示し、道筋を描く力」が分かれ目になるという構造が続いていたことがうかがえます。
そのため、まずマネジメントレベルを可視化し、各マネジャーが今どの段階にいて何が課題なのかをつかむことが、
育成の出発点になります。

(C) Link and Motivation Group

お問い合わせ先

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

(C) Link and Motivation Group