

上司のリーダーシップタイプによって部下の昇進意欲に違い 「働く人のリーダーシップ調査 2024」第1回を発表

会社における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、「一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査」（[第1回](#)・[第2回](#)・[第3回](#)）、「働く人の本音調査 2024」（[第1回](#)・[第2回](#)・[第3回](#)・[第4回](#)）に続き、従業員規模が50名以上の会社に勤める25歳～59歳の正社員7,405名に対し、「働く人のリーダーシップ調査 2024」を実施し、その分析結果の第1回を公開しました。

学級委員、アルバイトリーダー、管理職、総理大臣、大統領など、世の中にはたくさんの「リーダー」と呼ばれる方がいます。「リーダーシップ」とは集団をまとめ、目的に向かって導いていく機能を指しますが、「リーダーシップ」はある人となない人がいるものなののでしょうか。そして、良いリーダーに共通する性質というものはあるのでしょうか。このような問いに答えるべく、今回は「リーダーシップ」にまつわる調査を実施しました。

【エグゼクティブサマリ】

Topic1：理想の上司のリーダーシップタイプ

- 理想の上司は、「調和型リーダー」が29.8%と最多
- 年代が上がるにつれ、理性で判断するリーダーが求められる傾向

Topic2：直属の上司のリーダーシップタイプ

- 回答者の直属の上司も、「調和型リーダー」が31.4%と最多

Topic3：上司のリーダーシップタイプによって部下からの信頼感に違い

- 周囲と協力し合う特徴がある上司に、信頼感を抱く部下が多い

Topic4：上司のリーダーシップタイプによって部下の昇進意欲に違い

- 積極的な変革の中で、心情を抛り所に判断する上司の姿が部下の昇進意欲に影響する可能性

Topic5：事業環境によってリーダーに任命される人のリーダーシップタイプは異なる

- 事業環境が安定している組織は「調和型リーダー」、変動している組織は「民主型リーダー」や「共創型リーダー」が多い傾向

*詳細は調査レポート（<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001336/>）を参照ください。

本調査では、広く社会に本データを活用いただきたく、回答ローデータおよび各種属性別集計データなどをオープンデータとして開示しています。ご希望の方は、上記調査レポートからお問い合わせください。

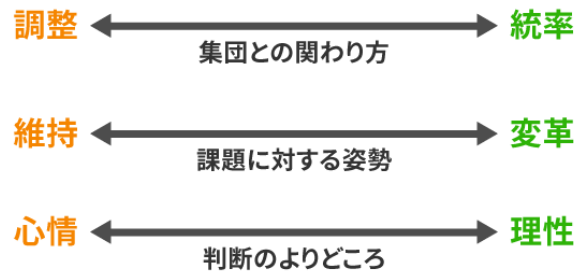
1. 調査にあたり

今回の調査は、当社の管理者適性検査「[NMAT](#)」のフレームを用いた簡易版診断として、「自分自身」「理想のリーダー」「直属の上司」のそれぞれについて、AとBのどちらにあてはまるかを以下3点の質問でたずね、リーダーシップタイプを分類しました。

2024年11月27日

1. 組織内における集団との関わり方は、「A. 周囲と協力し合う」「B. 自分が引っ張る」
2. 課題に対して取り組む姿勢は、「A. 改善・維持」「B. 変革・拡張」
3. 迷った際の判断のよりどころは、「A. 周囲の気持ち・心情」「B. ロジック・理性」

<図1> リーダーシップタイプの指標



<図2> リーダーシップタイプの簡易版診断



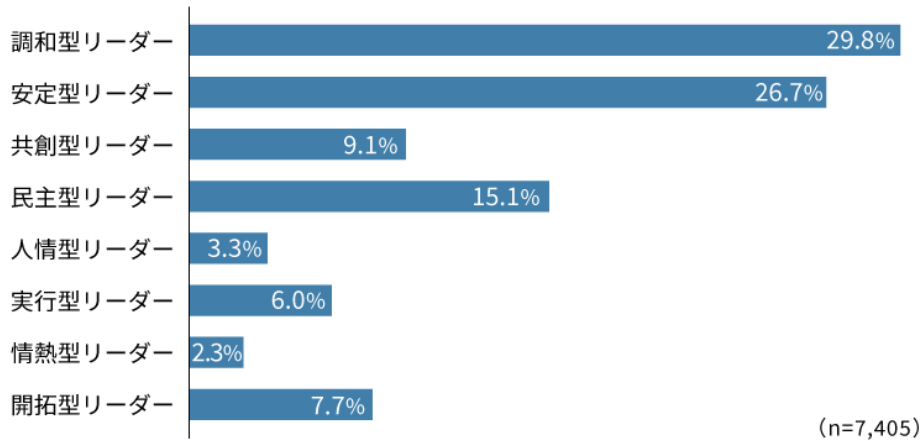
2. 調査のポイント

【Topic1：理想の上司のリーダーシップタイプ】

- 理想の上司は、「調和型リーダー」が29.8%と最多（図3）
- ・ 図表1・2のフレームを用いた理想の上司のタイプ別の結果です。調整×維持×心情という性質を持つ「調和型リーダー」が29.8%と最多でした。次いで多かったのは調整×維持×理性という性質を持つ「安定型リーダー」で26.7%。
⇒周囲と協力し合い、大きな変革を起こすよりは現状を維持しつつ、適宜改善に取り組んでいく上司像を理想とする人が多いことがわかります。

2024年11月27日

<図3> 理想の上司のリーダーシップタイプ

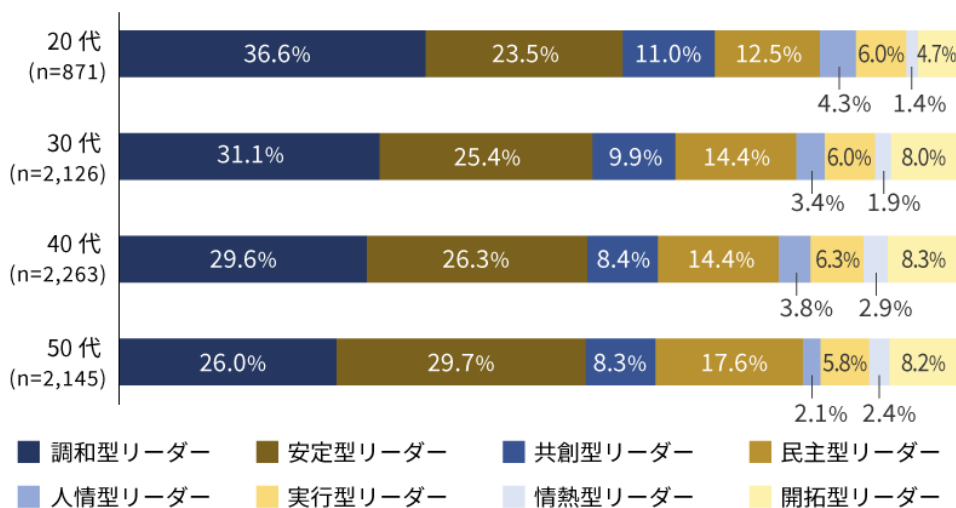


● 年代が上がるにつれ、理性で判断するリーダーが求められる傾向（図表4）

- 年代別の回答では大まかな傾向に違いはあまり見られませんでした。年代が上がるにつれて「安定型リーダー（調整×維持×理性）」、「民主型リーダー（調整×変革×理性）」を理想的とする人の割合が上がっています。心情よりも理性を判断のよりどころとしてほしい人が、20代と比べて50代は多いという結果が出ました。

⇒人生において働いている期間が長くなるほど、上司のさまざまな判断に直面するでしょう。そのなかで、以前の判断との間に齟齬を感じる場面では、心情ではなく理性で判断されたほうが納得できると感じるようになるのかもしれません。

<図4> 【年代別】理想の上司のリーダーシップタイプ



2024年11月27日

【Topic2：直属の上司のリーダーシップタイプ】

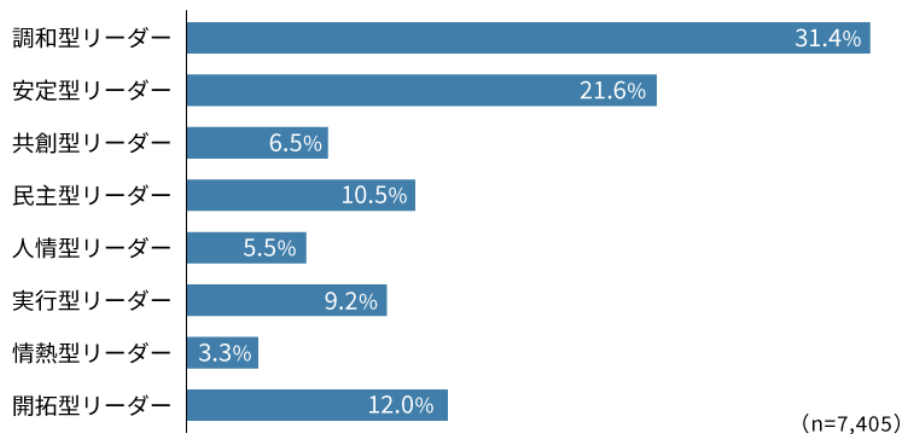
続いて、直属の上司のリーダーシップタイプについて回答してもらいました。

- 回答者の直属の上司も、「調和型リーダー」が31.4%と最多（図5）

- ・ 上司のリーダーシップタイプは、「調和型リーダー（調整×維持×心情）」が最も多く、次いで「安定型リーダー（調整×維持×理性）」となり、topic1の「理想の上司」と同様の結果でした。ただし、3番目に多かったのは「開拓型リーダー（統率×変革×理性）」となり、topic1の「民主型リーダー（調整×変革×理性）」とは違いがありました。

⇒一番多い「調和型リーダー」と正反対の性質を持つ「開拓型リーダー（統率×変革×理性）」が、実際の直属上司においては3番目に多いというのは、組織というものの面白さを感じさせる結果ではないでしょうか。

<図5> 直属の上司のリーダーシップタイプ



【Topic3：上司のリーダーシップタイプによって部下からの信頼感に違い】

まずは、「上司は、私の幸福を気にかけてくれる」「上司は、仕事についての知識が豊富である」など15項目の平均値（6点満点）で、上司のリーダーシップタイプによって部下からの信頼感がどのように異なるかを確認します。

- 周囲と協力し合う特徴がある上司に、信頼感を抱く部下が多い（図6）

- ・ 部下である回答者からは、「民主型リーダー（調整×変革×理性）」が最も信頼感を持たれていることがわかりました。

⇒時に強権的に見えかねない「統率」と比較し、穏健派な印象の「調整」の上司に信頼感を抱く部下が多いようです。

2024年11月27日

<図6> 上司のリーダーシップタイプ別 回答者の上司への信頼感の得点



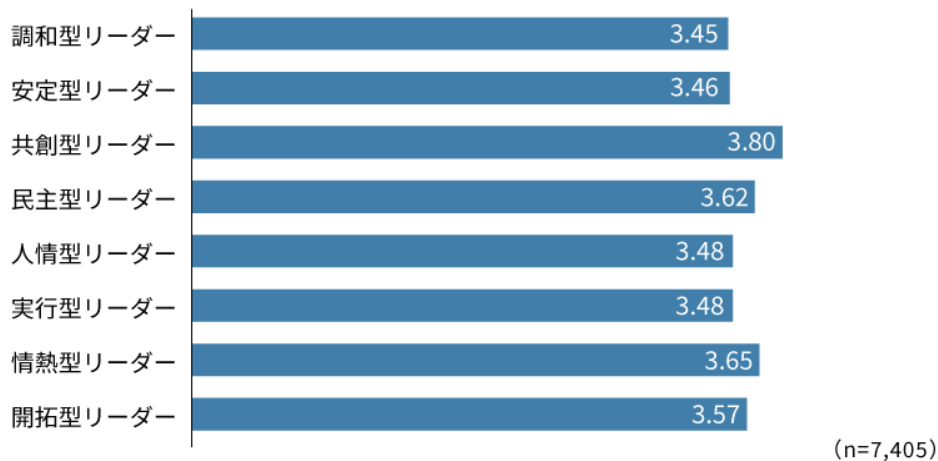
【Topic4：上司のリーダーシップタイプによって部下の昇進意欲に違い】

次に、「組織で評価され昇進したい」「将来は他の人々を指導し、管理職として仕事をしたい」など9項目の平均値（6点満点）で、部下の昇進意欲が高い上司のリーダーシップタイプを確認してみましょう。

- **積極的な変革の中で、心情を抛り所に判断する上司の姿が部下の昇進意欲に影響する可能性（図7）**
 - ・ 「共創型リーダー（調整×変革×心情）」を上司に持つ回答者は、他のタイプと比較すると昇進意欲がやや高い傾向にありました。次いで「情熱型リーダー（統率×変革×心情）」であり、「**変革×心情**」の特徴が共通しています。

⇒上司が積極的に変革に取り組みながらも、心情を抛り所に判断している姿を見たメンバーは、リーダーという立場の面白さや親近感を感じやすく、昇進意欲が高まるのかもしれませんが。そのため、たとえば次世代リーダーとして育成したい若手社員は「共創型リーダー（調整×変革×心情）」や「情熱型リーダー（統率×変革×心情）」のもとに配属すると有効である可能性があります。

<図7> 上司のリーダーシップタイプ別 回答者の昇進意欲の得点



2024年11月27日

【Topic5：事業環境によってリーダーに任命される人のリーダーシップタイプは異なる】

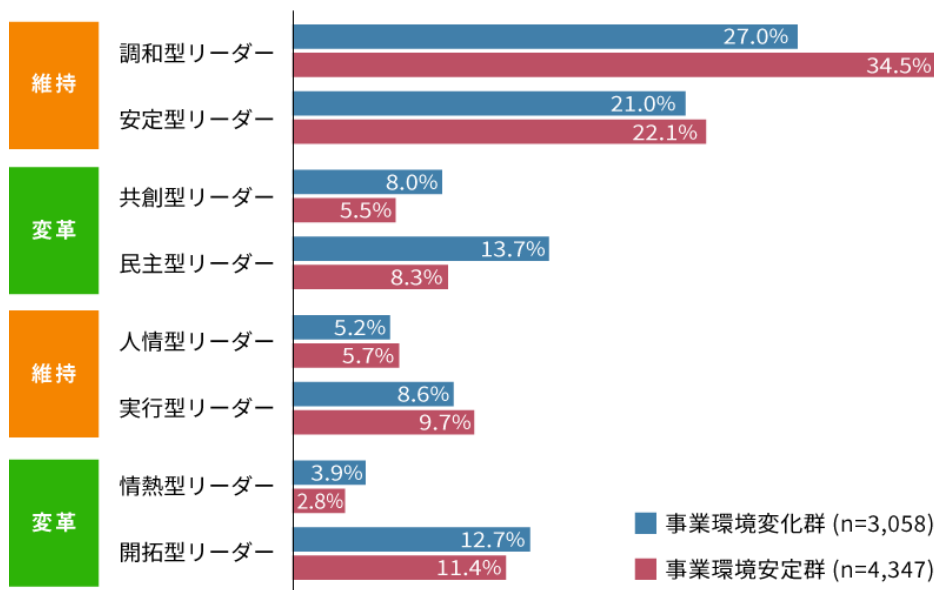
最後に、「事業環境」による違いについてご紹介します。「所属している会社の外部環境の状況として、あてはまるものをひとつ選んでください。」という設問において、「市場の競争状態が激しい」「市場の環境変化の速度が速い」「市場の成長率が高い」に対する回答の平均値によって「事業環境変化群」「事業環境安定群」に分け、現在の上司のリーダーシップタイプの違いを確認しました。

- **事業環境が安定している組織は「調和型リーダー」、変動している組織は「民主型リーダー」や「共創型リーダー」が多い傾向（図8）**

維持の性質を持つ「調和型リーダー（調整×維持×心情）」などの4タイプは「事業環境安定群」の出現率が高く、変革の性質を持つ「共創型リーダー（調整×変革×心情）」などの4タイプは「事業環境変化群」の出現率が高い傾向にありました。このことから、事業環境によってリーダー（上司）に任命される人のリーダーシップタイプは異なると言えるでしょう。

⇒現在昇進できないと悩んでいる人であっても、異なる部署や会社では必要とされるリーダーシップを持っていると捉えられるということではないでしょうか。また、管理職の育成に課題を感じている企業等にとっても、事業によって、リーダーシップを発揮しやすいタイプが異なることを鑑みれば、候補者に広がりが出てくるかもしれません。

<図8> 事業環境別 上司のリーダーシップタイプ



【今回の調査をふまえて】

「リーダー」は、ともするとステレオタイプなイメージを持たれやすい存在です。しかし、リーダーシップには多様性があり、環境やメンバーの性質によって、どのようなタイプであってもリーダーシップを発揮しうると考えられます。また、冒頭で学級委員から大統領に至るまで、さまざまな「リーダー」を列挙しましたが、そのような肩書がなかったとしても、リーダーシップを発揮する場面は多くの人にあるのではないのでしょうか。今回のレポートを契機に、自分の、そして周囲の人のリーダーシップの特徴を改めて考え、それぞれの良さが活かせる場や向き合い方を考えていただければ幸いです。

2024年11月27日

3. コメント

【調査担当研究員】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 研究本部 組織行動研究所 研究員
大庭 りり子（おおば りりこ）



今回の調査では、当社の管理者適性検査「[NMAT](#)」のフレームを用い、「自分自身」「理想のリーダー」「直属の上司」のリーダーシップタイプ、職場やメンバーの特徴、そしてリーダーシップタイプの組み合わせがどのような影響を及ぼしうるのかなどについて確認しました。

まず7,405名の回答者の理想の上司のリーダーシップタイプについては、「調整」・「維持」の性質を持つ2つのタイプだけで全体の半数以上を占めていました。また、年代別で見ると、傾向はおおむね同様でありながら、「理性」の要素を持つタイプの出現率が上がっていることは興味深い結果です。ワンショット・サーベイですので、その違いが社会人年数の違いによるものであると断定することはできませんが、その可能性について言及しています。

次に、回答者の直属の上司のリーダーシップタイプを紹介しています。この点については、本人ではなく、あくまでも回答者から見た上司の在り方を示すものになりますが、当社の管理者適性検査のプロダクトデータの結果とも類似しておりました。プロダクトにおいては、本人の回答を用いて結果を算出しておりますので、それと今回の結果が近いということは即ち、上司の集団とのかかわり方・課題に対する姿勢・判断のよりどころなどを部下はよく見て把握しているということではないでしょうか。それらの観点を軸に、管理職や管理職候補者の方を捉え直すことは、通常の人事評価などでは測りきれない魅力を見出すことにもつながるかもしれません。

そして、回答者の直属の上司のリーダーシップタイプ別に、信頼感や昇進意欲を示しました。リーダーが適切に組織を導いているかを確認する指標は多様ですが、業績や現時点のワーク・エンゲージメントよりも中長期的に影響をもたらす部下の昇進意欲は、管理職不足が懸念されることも多い昨今において、特に意義深い変数ではないでしょうか。この分析から、直属の上司の「変革」・「心情」の性質と昇進意欲との関係性が示唆されたことが、次世代リーダーの育成に資する人員配置のヒントになることを願っています。

最後に、所属組織の事業環境による上司のリーダーシップタイプの違いから、事業環境と課題に対する姿勢の関係性を推察しました。事業環境のリーダーシップタイプによる単純な良し悪しはなく、他のさまざまな要素との掛け合わせによって、うまく職場を牽引できるかどうかが変わってくるものと考えられます。その「さまざまな要素」の一例として、今回は事業環境を用いました。なお、「事業環境」以外による上司のリーダーシップタイプの違いに興味を持ってくださった方は、「お問い合わせ」より本調査のデータをお問い合わせいただき、個別にご確認ください。

昨今、総理大臣指名選挙にアメリカ大統領選挙と、国の「リーダー」を選出する機会が国内外でありました。また、本文にも例示のとおり、学生時代には学級委員や部活動の部長、働く皆さんにとってはアルバイトリーダーや管理職など、様々なコミュニティにおいて、「リーダー」と呼ばれる方々がいます。彼らを想起するとき、我々は、理路整然としている、声の大きい、力強い、などの画一的なイメージを抱くことが多いのではないのでしょうか。しかし、今回の結果から、リーダーシップには多様性があるということが改めて分かりました。また、シェアド・リーダーシップやサーバントリーダーシップなど、今日的

2024年11月27日

なリーダーシップの在り方についても世界中で議論され続けています。すべての人にはリーダーシップがあり、それぞれのリーダーシップを自他にとって望ましい形で活かせる環境や条件があると信じています。今回の調査レポートが、その理解を深める一助となっていれば光栄です。

【コンサルタント】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 コンサルティング部 1グループ
エグゼクティブコンサルタント
山本 りえ（やまもと りえ）



本調査にご協力いただいた7,405名の回答者の「理想の上司」は、組織内における集団との関わり方において「B. 自分が引っ張る」よりも「A. 周囲と協力し合う」ことを、課題に対して取り組む姿勢は「B. 変革・拡張」よりも「A. 改善・維持」を好む人が多い結果となりました。おそらく現実にはそうでない上司の下で働いている方も多くと考えられますが、社員視点でみると大きな変化よりも現状を維持するリーダー像の方が、変化対応の要望も緩やかで自分のペースで働けるため安心できるのではないのでしょうか。

一方で、VUCA時代の事業環境において、昨今のビジョン・方針・戦略に「チャレンジ」や「変革」というキーワードを多くの企業が掲げています。そうすると、経営視点では、課題に対しての取り組み姿勢も変革をリードできるリーダー（上司）を求めるのではないのでしょうか。興味深いのは、本調査においても部下からの信頼感の高さでいうと、課題に対して取り組む姿勢は「B. 変革・拡張」である「民主型」や「共創型」のリーダーが相対的に高くなっています。また、そのような上司を持つ部下の昇進意欲も高い傾向にあります。

人事視点でみると、事業環境によってリーダー（上司）に任命される人のリーダーシップタイプが異なるため、自社に必要なリーダー像を明確化したくなることでしょう。その場合は、自社における社内評価（人事評価・上司評価・多面評価等）を用いて、ハイパフォーマーとそれ以外の受検者のNMAT結果を比較し、それぞれの特徴を明らかにすることで昇進・昇格基準のモノサシを作ることができます。また、社内にマネジメント候補者がどの程度いるのかを把握し、マネジメント候補者群を対象に、役職タイプ別適性・指向をマトリクス集計し、分布を確認しながら、適した育成支援を行うことができます。それにより、候補者に対してマネジメント候補者であるという自覚を促すことも可能です。人事は、事業や機能により求めるリーダーのタイプが異なることを鑑み、人事のプロとして適所適材を実現する手段として、普段から収集されている人事情報に加えて管理職適性検査のような科学的アプローチを追加することで、経営に対する納得感の向上と社員の可能性を拓ける支援につなげることができます。

4. 調査概要

| | |
|------------------|---|
| 調査名 | 働く人のリーダーシップ調査 2024 |
| 調査目的 | 働く人のリーダーシップタイプの実態と理想、それらと昇進意欲・事業環境・特性等の関係を明らかにするため |
| 調査対象 | 従業員規模 50 名以上の企業で働いている 25 歳～ 59 歳の正社員 ※大卒もしくは大学院卒 ※一部業種、役員以上の役職者、回答対象として選んだ「職場」に所属している期間が 1 ヶ月未満の人を対象外とした |
| 調査方法 | インターネット調査 |
| 項目数 | 138 問 |
| 実施時期 | 2024 年 9 月 19 日～ 30 日 |
| 有効回答数 | 7,405 名 |
| 回答者の属性 (単一回答) | 男性 53.7%、女性 45.6%、その他 0.3%、答えたくない 0.4% |
| | 20 代 11.8%、30 代 28.7%、40 代 30.6%、50 代 29.0% |
| | 従業員（職員）規模：50 名以上 300 名未満 19.5%、300 名以上 1,000 名未満 18.4%、1,000 名以上 5,000 名未満 34.5%、5,000 名以上 10,000 名未満 8.1%、10,000 名以上 19.4% |
| 備考 | %は小数点第 2 位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合もあります |

※調査実施は株式会社クロス・マーケティングに委託

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963 年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」「HR Analytics & Technology Lab」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>