

『働く人のリーダーシップ調査2024』（第1弾）

～リーダーシップの多様性と向き合う～

(株)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

●住所：東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F ●TEL：03-6331-6000 ●URL: <https://www.recruit-ms.co.jp/>

はじめに

学級委員，バイトリーダー，管理職，総理大臣，大統領……世の中には様々な「リーダー」が存在します。では，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。「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。「〇〇さんはリーダーシップがあるね」といった発言を耳にすることがありますが，そもそも，「リーダーシップ」は「ある人」と「ない人」という区分ができるものでしょうか。

本稿では，オンラインアンケート調査『働く人のリーダーシップ調査2024』の回答者7,405名のデータをもとに，「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をご紹介します。

す。そのうえで，信頼感や昇進意欲との関係性，そして事業環境による違いについて考察します。

リーダーシップタイプの分類

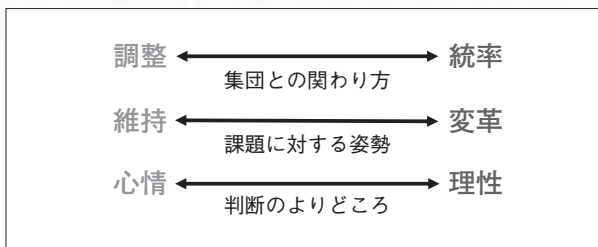
本調査においては，「あなたにとっての『理想のリーダー』」「あなたの『直属の上司』」「職場におけるあなた自身」について，図表1の3つの観点から，どちらにあてはまるかを尋ね，8つのリーダーシップタイプに分類しました（図表2）。(株)リクルートマネジメントソリューションズが提供して

いる管理者適性検査「NMAT」のフレームを用いた簡易版の診断です。

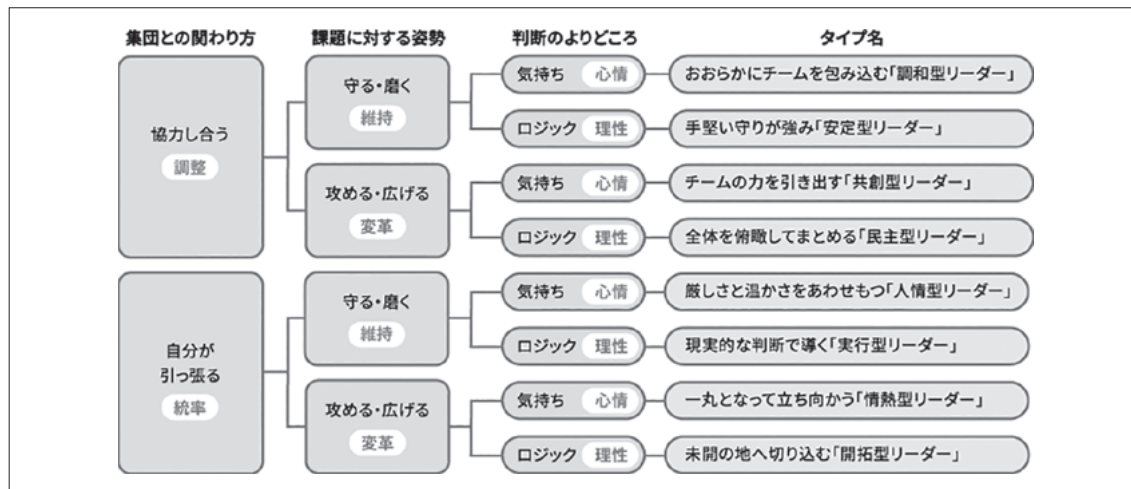
本稿をお読みいただいている皆さんは，どのタイプに分類されましたか？ また，あなたの理想の上司や，現在の直属の上司はどのタイプにあてはまりそうでしょうか？

- ①組織内における集団との関わり方は，「A. 調整（周囲と協力し合う）」「B. 統率（自分が引っ張る）」
- ②課題に対して取り組む姿勢は，

●図表1 リーダータイプの指標



●図表2 リーダーシップタイプの簡易版診断





■大庭 りり子：

民間企業および国立大学法人にて、人事・研究推進業務等に従事。2023年より現職。機関誌『RMS Message』企画・編集、各種調査設計・分析、新卒新入社員・転職活動・異動経験等に関する研究を行っている。

「A.維持（維持・改善）」「B.変革（変革・拡張）」

③迷った際の判断のよりどころは、「A.心情（周囲の心情・気持ち）」「B.理性（理性・ロジック）」

■「理想の上司」は、「調和型リーダー」が29.8%と最多

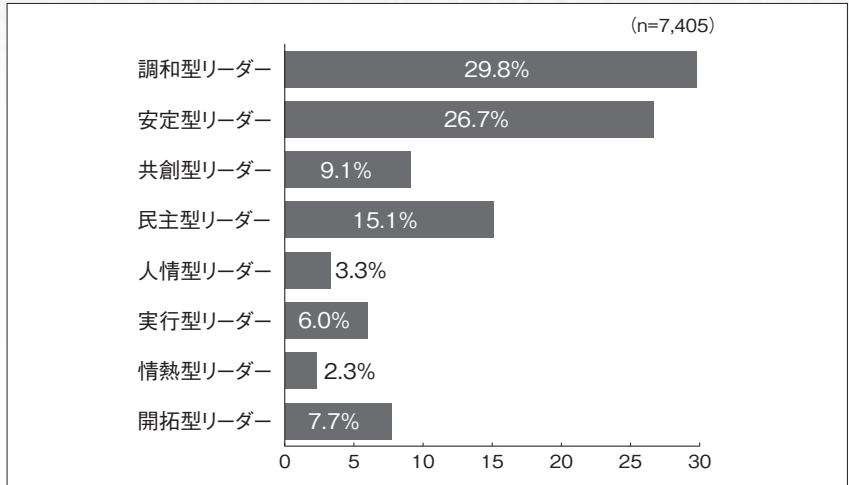
まずは、7,405名の回答者の「理想の上司」についてご紹介します。

「理想の上司」のリーダーシップタイプは、「調和型リーダー」が29.8%と最多でした（図表3）。これはつまり、調整×維持×心情という上司が理想的だ、と回答した人が3割弱いたということです。26.7%と僅差で次点だった「安定型リーダー」も調整×維持×理性と、近い性質を持つタイプでした。「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ることから、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を理想的だと思う人が多いことが分かります。

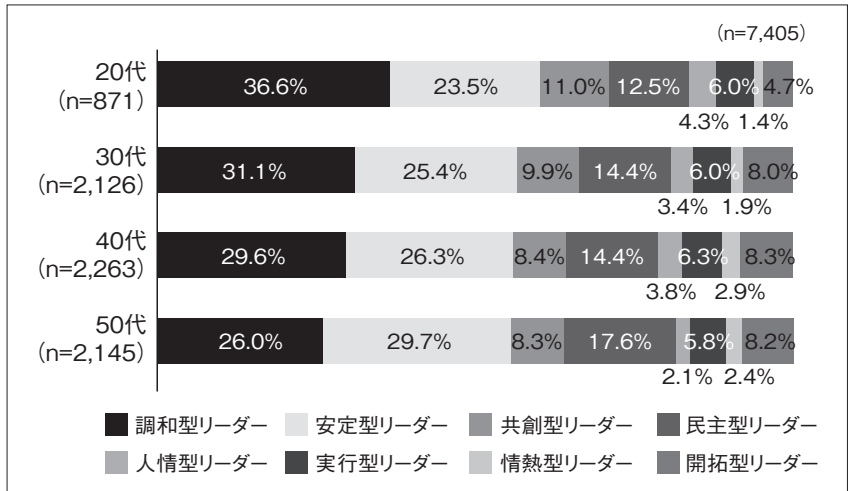
それでは、この理想像は、回答者の年代によって異なるのでしょうか。

図表4の通り、年代別に見ても回答の大まかな傾向に違いはありません。ただし、年代が上がるにつれて「理性」の要素を持つ「安定型リーダー（調整×維持×理

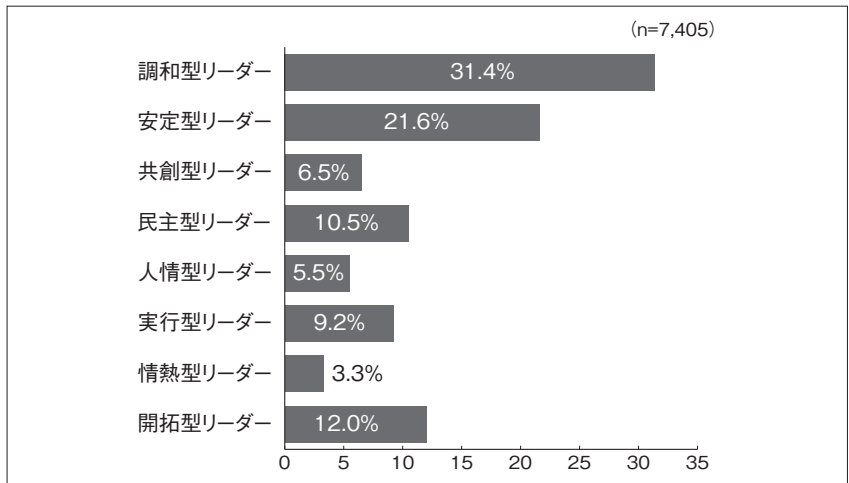
●図表3 理想の上司のリーダーシップタイプ



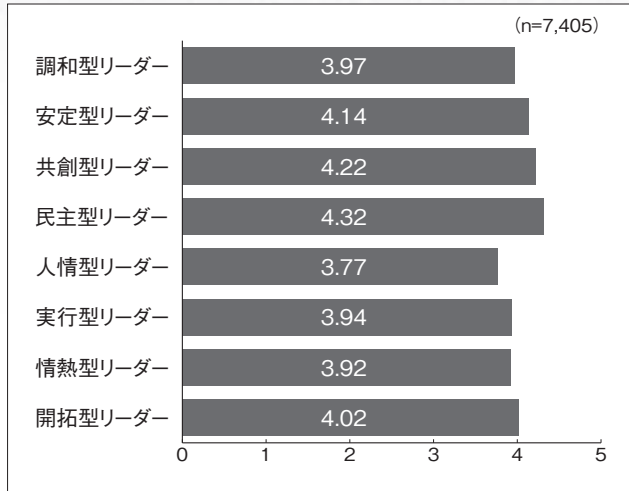
●図表4 年代別 理想の上司のリーダーシップタイプ



●図表5 直属の上司のリーダーシップタイプ

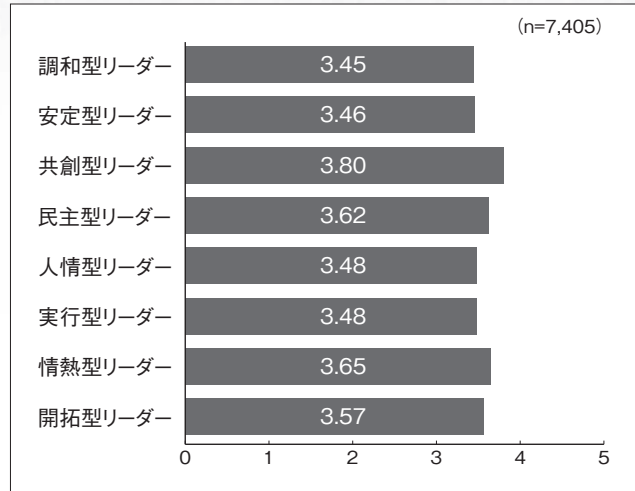


●図表6 上司のリーダーシップタイプ別
回答者の上司への信頼感の得点



※上司の信頼性尺度（繁根, 2017）を参考に項目作成

●図表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



※昇進意欲尺度（渡邊ら, 2018）を参考に項目作成

性)」、「民主型リーダー（調整×変革×理性）」などを理想的とする人の割合が上がっていることは興味深い結果です。本調査はワンショット・サーベイなので、その違いが社会人年数の違いによるものであると断定はできません。しかし、働いている期間が長くなるほど、上司の様々な判断に直面すると考えられます。そのなかで、以前の判断との齟齬を感じることもあるでしょう。そうした際に、理性をもとに判断してくれたほうが、心情で判断されるよりも、納得しやすいのかもしれませんが。

■「直属の上司」も、「調和型リーダー」が31.4%と最多

続いて、回答者の現在の「直属の上司」のリーダーシップタイプを確認したところ、「調和型リ

ダー（調整×維持×心情）」が31.4%と最多でした(図表5)。「安定型リーダー（調整×維持×理性)」が2番目に多かった点は、「理想の上司」と同様です。一方で、3番目に多かったのは「理想の上司」で3位だった「民主型リーダー（調整×変革×理性)」ではなく、「開拓型リーダー（統率×変革×理性)」でした。最多だった「調和型リーダー（調整×維持×心情)」とは対照的な性質を持つ「開拓型リーダー（統率×変革×理性)」が3番目に多かったという結果は、示唆に富んでいます。この傾向には、後述の事業環境の違いなどが影響している可能性があります。

本稿で示している「直属の上司」のリーダーシップタイプは、本人の回答によるものではなく、あく

までも回答者から見た上司像に基づいています。しかし、上司の集団とのかかわり方・課題に対する姿勢・判断のよりどころを、部下は日々の対話や意思決定などから感じ取っていると考えられます。そのため、それらの観点から管理職や管理職候補者を捉え直すことは、これまで捉えきれていなかった魅力や可能性を見出すことにつながるかもしれません。

■「民主型リーダー」は部下からの信頼感が最も高い

それでは、上司のリーダーシップのタイプによって、部下の心的状態は異なるのでしょうか。まず、回答者の上司への信頼感（「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）を通じて、信頼感を持たれている上司のリーダーシップタイプを確認しました。

その結果、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ということが分かりました（図表6）。そして「共創型リーダー（調整×変革×心情）」「安定型リーダー（調整×維持×理性）」と続きます。やや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」の性質を持つ上司に信頼感を抱く部下が多いようです。

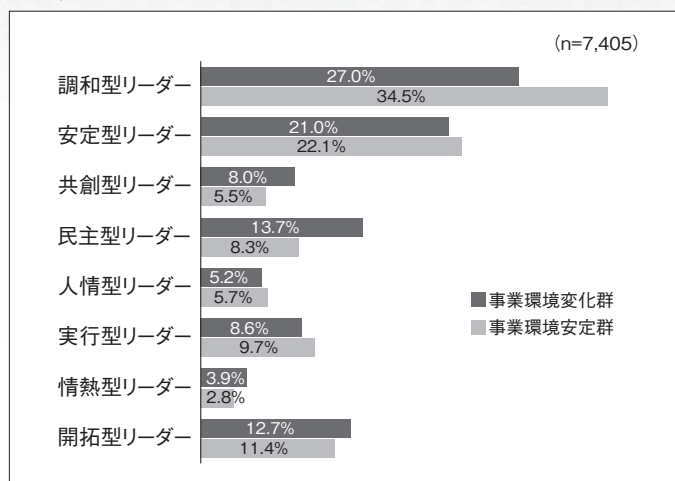
■「共創型リーダー」を上司に持つ部下は昇進意欲が最も高い

次に、回答者の昇進意欲（「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））を通じて、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ました。

すると、上司が「共創型リーダー（調整×変革×心情）」の回答者は、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（図表7）。また、次点につけたのは「情熱型リーダー（統率×変革×心情）」でした。変革×心情が共通しています。

上司が積極的に変革に取り組みながらも、心情をよりどころに判断している姿を見たメンバーは、

●図表8 事業環境別 上司のリーダーシップタイプ



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、例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。リーダーが適切に組織を導いているかを確認する変数は多様ですが、管理職・管理職候補者不足が懸念されることも多い昨今、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しうる部下の昇進意欲を触発する上司は、1つの理想形ともいえましょう。

■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

ここまでの結果を見ると、「理想の上司」としても上位だった、

「調整」の性質を持つリーダーシップタイプの各種スコアが高いようです。しかし、組織において、そのようなタイプのリーダーばかり増やせばよいかというと、そうとも限らないでしょう。リーダーシップのタイプによる単純な良し悪しはなく、他の様々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推察されます。

以上を踏まえ、最後に、「他の様々な要素」の1つである「事業環境」による違いを見ることとしました。具体的には、「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1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」と「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。

「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（図表8）。事業環境が安定している組織のリーダーは維持を求められ、事業環境が変化している組織のリーダーは変革を求められるということは、腑に落ちるのではないのでしょうか。

このことから、事業環境によってリーダー（上司）に任命される人のタイプは異なるといえるでしょう。言い換えれば、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可能性があるということです。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考慮すれば、候補者に広がりが出てくるかもしれません。

■リーダーシップには多様性がある

冒頭で列挙したように、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、声が大きい、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生かせる環境や条件があると信じています。本稿が、その理解を深める一助となっていれば光栄です。

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歳代11.8%，30歳代28.7%，40歳代30.6%，50歳代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・表中の数値を足し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