

『働く人のリーダーシップ調査2024』（第2弾） ～メンバーの定着と上司のリーダーシップの関係～

(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 HR Analytics & Technology Lab アナリスト 小澤一平

●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

会社で上司にリーダーシップが求められる側面として、メンバーそして組織がより高い成果を出せるようマネジメントを行ったり、メンバーがより会社へ定着するようフォローを行ったりするような場面が考えられます。特に近年では、人材不足や転職市場の活況などにより人材が流動的になり、従業員の定着が企業内の人事課題となることも多くあります。ここでいう流動的とは採用だけに限らず、企業内での流動、多くの場合は異動・配置のことも指します。

メンバーが定着できるよう上司からフォローやマネジメントを行ったり、異動・配置も含めて組織と従業員や上司とメンバー、メンバー同士など、最適なマッチングにより少しでも成果を高めたり、

離職を減らしていったりすることの重要性が高まっています。それでは、メンバーの定着と上司のリーダーシップにはどのような関係性があるのでしょうか。本調査では、社員が今の会社で勤め続けたいと思う度合いを表す「勤続意向」と、上司のリーダーシップタイプとの関係についてお伝えします。

リーダーシップタイプの指標（図表1）と、その傾向によって分類した8つのリーダーシップタイプ（図表2）は、前号（『月刊人事マネジメント』2025年6月

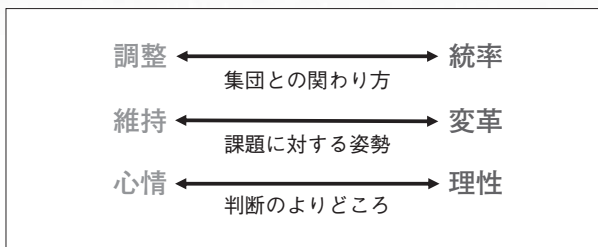
号p.42～p.46）掲載『働く人のリーダーシップ調査2024』（第1弾）の通りです。

■勤続意向と上司のリーダーシップタイプの関係性は？

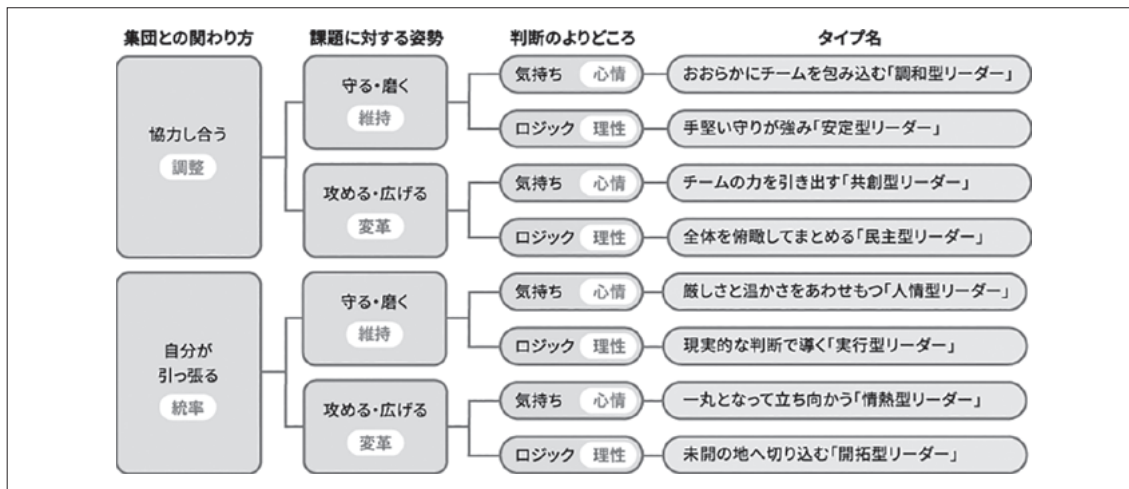
上司のリーダーシップタイプ別に、勤続意向を表す「今の会社で働きたいと思う」の平均値（5点満点）の違いを見ていきます（図表3）。

最も勤続意向が高かったのは、「民主型リーダー（調整×変革×理性）」の上司のもとに所属する

●図表1 リーダーシップタイプの指標



●図表2 リーダーシップタイプの簡易版診断

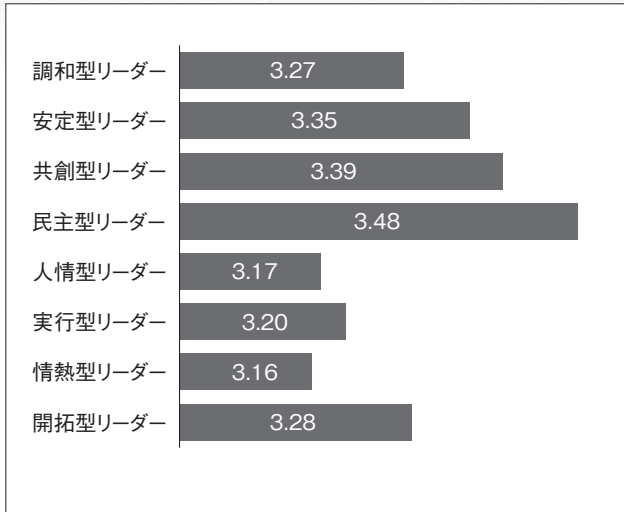




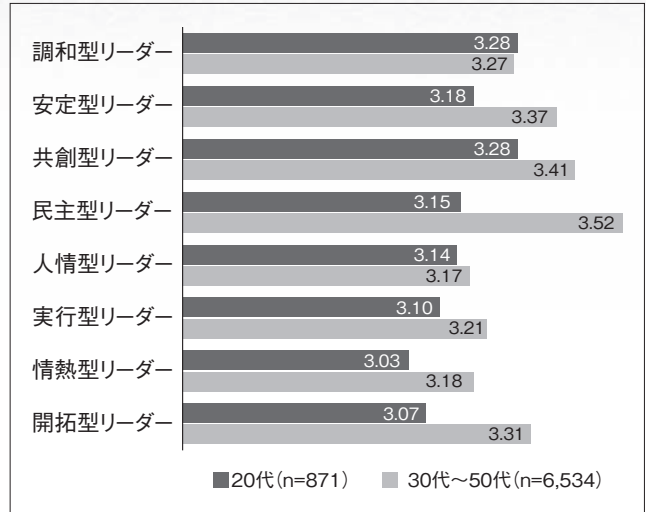
■小澤 一平：

東京大学大学院経済学研究科修了後、コンサルティング会社を経て、2021年よりリクルートマネジメントソリューションズ株式会社に在籍。現在はHRアナリストとして、新卒・中途のオンボーディング支援や中堅社員のキャリア自律促進、人と組織の相性に基づくマッチングなどのテーマで、HRアナリティクスを活用したサービスの研究開発に従事。加えて、データと現場感をつなぐインサイト発信、外部メディアへの寄稿、社外広報担当としての情報発信にも力を注いでいる。

●図表3 上司のタイプ別（回答者の）勤続意向
今の会社で働き続けたいと思う（1～5点）



●図表4 年代×上司のタイプ別（回答者の）勤続意向
今の会社で働き続けたいと思う（1～5点）



メンバーで、平均値が3.48点でした。次点は「共創型リーダー（調整×変革×心情）」で、平均値が3.39点でした。「民主型リーダー（調整×変革×理性）」と「共創型リーダー（調整×変革×心情）」では、集団との関わり方が「調整」、課題に対する姿勢が「変革」で共通しています。上司とメンバーが共に調整を行い、積極的に変革を行おうとする組織では、メンバーが組織全体で協力しながら変革を推し進めることにやりがいを感じやすく、今の会社で働き続けようとするのかもしれません。

■20代のメンバーが最も今の会社で働き続けたいと感じるのは、上司が「共創型リーダー」または「開拓型リーダー」の場合

図表3より、全体で見ると「民主型リーダー（調整×変革×理

性）」を上司に持つ部下は、最も勤続意向が高い傾向にあるようですが、年代によって社員の定着度の高い傾向にある上司のリーダーシップタイプが異なる可能性があります。そこで、年代別かつ上司のリーダーシップタイプ別に勤続意向の平均値を見たところ、年代によって勤続意向が高い傾向となる上司のリーダーシップタイプは異なることが分かりました（図表4）。

図表3でメンバーの勤続意向の平均値が最も高かったのは、上司が「民主型リーダー（調整×変革×理性）」の場合ですが、図表4を踏まえると、これは特に30代以降で見られる傾向のようです。20代では、上司が「調和型リーダー（調整×維持×心情）」「共創型リーダー（調整×変革×心情）」の場合に、メンバーの勤続

意向がより高くなる傾向にあります。「調和型リーダー（調整×維持×心情）」「共創型リーダー（調整×変革×心情）」は集団との関わり方が「調整」、判断のよりどころが「心情」で共通しています。20代ほど感情に寄り添ったフォローやマネジメントを上司に求め、30代以降になるほど合理的な判断姿勢を上司に求める傾向にあるようです。特に20代は、30代以降と比べて合理的な判断軸を持つだけの職務経験が少なく、自らの思いをもとに職務を遂行したりキャリアを確立したりしていく時期でもあります。そのような時期だからこそ、20代のメンバーは心情に寄り添ったフォローやマネジメントを上司から受けることにより、今の会社で安心して働き続けようと思えるのかもしれません。

●図表5 上司のタイプとメンバーのタイプ別
(回答者の) 勤続意向平均値
今の会社で働き続けたいと思う (1～5点)

		自分のリーダーシップタイプ							
		調和型 リーダー	安定型 リーダー	共創型 リーダー	民主型 リーダー	人情型 リーダー	実行型 リーダー	情熱型 リーダー	開拓型 リーダー
上司	調和型リーダー	3.35	3.21	3.48	3.03	3.35	3.01	3.31	2.94
	安定型リーダー	3.36	3.36	3.39	3.17	3.44	3.43	3.39	3.14
	共創型リーダー	3.33	3.34	3.58	3.42	3.38	3.22	3.39	2.65
	民主型リーダー	3.36	3.53	3.49	3.60	3.08	2.92	3.47	3.59
	人情型リーダー	3.17	3.12	3.67	3.22	3.37	2.82	3.13	2.67
	実行型リーダー	3.14	3.37	2.98	3.43	3.41	3.04	2.74	3.07
	情熱型リーダー	3.27	2.94	3.43	2.67	3.56	3.16	3.45	2.92
	開拓型リーダー	3.28	3.23	3.77	3.33	3.19	3.00	3.50	3.27

※ メンバーのリーダーシップタイプごとに、勤続意向の平均スコアが高い、
上司のリーダーシップタイプ上位3位へ色付けを行っている。 (n=7,405)

●図表6 理想とする上司のタイプとメンバーのタイプ別
(回答者の) 勤続意向平均値
今の会社で働き続けたいと思う (1～5点)

		理想のリーダーシップタイプ							
		調和型 リーダー	安定型 リーダー	共創型 リーダー	民主型 リーダー	人情型 リーダー	実行型 リーダー	情熱型 リーダー	開拓型 リーダー
上司	調和型リーダー	3.34	3.19	3.42	3.10	3.31	3.09	3.50	3.03
	安定型リーダー	3.29	3.40	3.30	3.34	3.36	3.22	2.87	3.31
	共創型リーダー	3.37	3.16	3.48	3.44	3.70	3.36	3.22	3.21
	民主型リーダー	3.29	3.45	3.49	3.57	2.86	3.58	3.33	3.51
	人情型リーダー	3.10	3.14	3.39	3.19	3.31	3.12	3.15	2.89
	実行型リーダー	3.19	3.29	3.06	3.07	3.32	3.20	2.68	3.37
	情熱型リーダー	3.20	3.02	3.24	2.91	3.50	3.27	3.36	3.35
	開拓型リーダー	3.18	3.16	3.62	3.40	3.41	3.09	3.67	3.31

※ 理想のリーダーシップタイプごとに、勤続意向のスコア平均が高い、
実際の上司のリーダーシップタイプ上位3位へ色付けを行っている。 (n=7,405)

このように、メンバーの年代によっても、生かせる上司のリーダーシップタイプは異なる可能性があります。人事として社員の異動・配置を考える際、メンバーの年代構成を考えて管理職を配置したり、上司のリーダーシップタイプとの相性を加味したうえで、年代別でメンバーの異動・配置先を検討したりする工夫も考えられます。

■リーダーシップは上司とメンバー間で補完し合うもの

次に、メンバーと上司のリーダーシップタイプの組み合わせで、メンバーの勤続意向の傾向を見ていきます (図表5)。

図表5より、勤続意向の平均値が最も高いのは、メンバーが「共創型リーダー (調整×変革×心情)」, 上司が「開拓型リーダー (統率×変革×理性)」の場合で、平均値は3.77点でした。メンバーと上司で課題に対する姿勢が「変革」

で共通しており、上司が合理的に考えながらメンバーを統率し、メンバーが必要な調整を行いながら上司に寄り添おうとする場合、組織として変革が円滑に進み、メンバーはやりがいを感じて今の会社、環境で頑張ろうと思えるのかもしれません。

リーダーシップは必ずしも上司だけに求められるものではなく、メンバーにも求められます。そして、メンバーが発揮するリーダーシップは、裏返せばフォロワーシップでもあります。本調査の結果は、メンバーと上司の間で、お互いに異なるタイプのリーダーシップ (またはフォロワーシップ) を補完し合おうとすることによって、メンバー自身が今の会社、環境で頑張ろうと思える可能性としても捉えられます。これを機に、メンバーと上司の間でそれぞれの持つリーダーシップ (またはフォロワーシップ) のタイプを認めつつも、足りない部分を補い

合うことにより、メンバーは上司との関係、上司はメンバーとの関係と、自らのリーダーシップの発揮の仕方に向き合ってみてはいかがでしょうか。

■勤続意向と上司のリーダーシップタイプの関係性は？

次に、メンバーが理想とする上司のリーダーシップタイプと直属の上司のリーダーシップタイプの組み合わせによる、勤続意向の平均値を見ていきます (図表6)。

図表6より、勤続意向の平均値が最も高いのは、理想とする上司のリーダーシップタイプが「人情型リーダー (統率×維持×心情)」, 直属の上司のリーダーシップタイプが「共創型リーダー (調整×変革×心情)」の場合で、平均値は3.70点でした。「人情型リーダー (統率×維持×心情)」と「共創型リーダー (調整×変革×心情)」では、判断のよりどころが「心情」で一致しています。一方で、集団

との関わり方と課題に対する姿勢が異なります。具体的には、「上司の統率のもとで現状の体制のまま働きたいと考えているメンバー」と、「周囲と協力しながら変革にチャレンジする姿勢を持っている上司」が組み合わせると、メンバーは現在の会社で働き続けたいと感じる傾向があるようです。メンバーが一步踏み出せない状況であっても、上司がメンバーにチャレンジを促すようにフォローすることで、メンバーも今の会社でもっと頑張ろうと思えるのかもしれませんが。実際に、人事担当のお客様よりお話を伺うなかで、新しい仕事や難しい仕事にチャレンジする際に腰が重い社員に対して、どのようにフォローしたらよいかのご相談をいただくことがあります。上司からの支援として、仕事でチャレンジすることの意味づけ

や期待をメンバーへ伝えることにより、腹落ち感を持ってチャレンジの求められる仕事へ取り組み、以前よりも前向きに働けるようになった社員もいるようです。

このように、自分の元々の理想とは違った上司のリーダーシップタイプを通じて、仕事内容に腹落ち感を持って仕事に取り組めるようになるきっかけを得たり、本人にとって思いがけない成果創出につながったりして、メンバーが今の会社、職場で働き続けたいと思えるケースもあるようです。メンバーにとって理想のリーダーシップタイプと、上司のリーダーシップタイプは必ずしも一致していません。メンバーのみなさんには、自分の理想とは異なる上司であっても、何か仕事やキャリア面での気づきやモチベーションを得られるきっかけ

はないか、考えていただければ幸いです。

また、理想の上司と直属の上司のリーダーシップタイプが異なっても、上司は、自身のリーダーシップを発揮することで、メンバーに新しい気づきを得たり成果を上げたりする機会を提供できるかもしれません。上司のみなさんには、自らのリーダーシップタイプを生かして、メンバーに今の会社や環境で頑張りたいと思えるきっかけを与えられる場面はないか、考えていただければ幸いです。

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