

2025 年度版 プロアクティブ行動に関する調査結果

2026 年 3 月 17 日

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
マネジメント&インディビジュアル デザイン グループ

目次

1 調査概要.....	4
1-1 はじめに.....	4
1-2 プロアクティブ行動とは.....	4
1-3 プロアクティブスコアとは.....	5
1-4 調査概要.....	6
2 調査結果概要.....	8
3 調査結果詳細.....	9
3-1 日本のプロアクティブ人材の実態.....	9
3-1-1 全回答者のプロアクティブスコア.....	9
3-1-2 年齢帯別プロアクティブスコア.....	9
3-1-3 役職別・年齢別プロアクティブスコア.....	10
3-1-4 その他の属性別プロアクティブスコア.....	11
3-2 プロアクティブ人材の特徴.....	13
3-2-1 プロアクティブスコアとアウトカム指標との関係.....	13
3-2-2 プロアクティブスコアと年収との関係.....	13
3-2-3 プロアクティブスコアと転職回数との関係.....	14
3-3 プロアクティブ行動を促進する要因.....	16
3-3-1 プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデル.....	16
3-3-2 管理職のリーダーシップ行動を持続可能にするためには.....	19
3-3-3 管理職のリーダーシップスコア.....	20
3-3-4 管理職のリーダーシップ行動を促進するマインドセット.....	21
3-3-5 リーダーシップスコアが高い管理職の特徴.....	24
3-3-6 組織サポートの重要性.....	25
4 おわりに.....	27

要約

1. 不確実性の高い現代社会において、働き手の自律的・挑戦的行動の活性化は、企業と個人双方にとって重要です。本調査は、日本総研が開発した「プロアクティブスコア」(革新行動、外部ネットワーク探索行動、組織内ネットワーク構築行動、キャリア開発行動の4領域、計12設問)を用いて、プロアクティブ行動の実態把握と促進要因の解明・深堀を目的として実施しました。プロアクティブスコアを用いた大規模調査は、2021年度、2023年度に続いて今回が3回目となります。
2. 日本の労働者のプロアクティブスコアは5段階評価で2.95であり、中立回答である3を下回っています。これは2021年度、2023年度と同じ結果であり、多くの企業が人的資本経営を標榜し、実際に人的資本投資を加速させている中においても、社会全体の自律的・挑戦的行動を押し上げるまでには至っていないことが浮き彫りになりました。また年代別の傾向では、現役世代の中核となるべき、35歳から59歳のプロアクティブスコアが低いことが明らかになっています。
3. プロアクティブスコアと人的資本経営における主要指標との関係性を分析した結果、プロアクティブスコアが高い人(スコア4以上)はプロアクティブスコアが低い人(スコア2未満)に比べ、個人目標の達成・進捗状況(個人成果(実績))、将来のキャリア成功への期待(個人成果(展望))、ワークエンゲージメント、ウェルビーイングという4つの指標において、それぞれ約1.5倍から2倍程度、その値が高かったことが確認できました。今回の調査で新たに加えた身体的・精神的・社会的にも満たされた幸福な状態を示す個人のウェルビーイングにおいても明確な差が確認できたことは、プロアクティブ行動が組織にとってだけでなく、個人にとっても意味がある行動様式であるという点を補強することができたと考えられます。
4. プロアクティブ行動を促進する要因を統計的に検証した結果、プロアクティブ行動を促進する特に重要な要因は、フォローシップ(主体的にリーダーを支援し自律的に行動する)、自己効力感(自分は目標を達成できると感じる)、集団的効力感(このチームなら目標を達成できると感じる)の3つであることが明らかになりました。加えて随所で管理職によるリーダーシップ行動が影響している点も示唆として見逃せません。
5. 管理職のリーダーシップ行動の重要性を踏まえ、管理職のリーダーシップ行動を持続可能にする要因について示唆を得るべく分析を深めました。
 - (ア) 管理職のリーダーシップ行動を促進するためには、中核的自己評価(心身ともに充実している状態)と内省的観察(状況をメタ的に捉え、意味づける力)が重要であることが分かりました。
 - (イ) 管理職のリーダーシップ行動を持続可能なものとするためには、まず自身がリーダーシップ行動を取れる時間をしっかりと確保できるよう準備を整えること(臨機応変な対応、人間関係構築、事前の情報収集)、次に管理職が時間を確保できるよう管理職の負荷を軽減すること(仕事のマニュアル化、テクノロジーの導入)が重要であることが分かりました。
 - (ウ) 管理職のリーダーシップスコアが高い人(スコア4以上)の特徴として、組織からの配慮や働きかけを感じるといった組織からのサポートを1カ月に数回は感じていることが明らかになりました。管理職のリーダーシップ行動を持続させる鍵は、組織として管理職を孤立させないことにあることが示唆されます。

1 調査概要

1-1 はじめに

今、日本の雇用の在り方が大きな転換点を迎えています。長期的な相互依存関係を前提としたメンバーシップ型雇用は、低成長な経済、不確実性が高い経営環境の中で、企業からも、働き手からも支持されないものになりつつあります。人材版伊藤レポート[1]において「人的資本経営」が提唱され、はや5年が経ちました。我々は日々、組織・人材開発領域のコンサルティングを推進する中、この5年で多くの企業において、「経営戦略に連動する形で、投資対効果の高い人的資本に積極的に投資すべき」という考え方が広く浸透したことを実感しています。

こうした企業側の動きに呼応するように、働き手側でも若い人材を中心にその考え方に変化が起き始めています。それは、「1社だけに勤めるよりも、複数社経験の方が、自身のキャリアアップにつながる」、「企業の指し示すキャリアに素直に従っているだけでは、自分のキャリアは安泰ではない」という考え方で、こういった考え方が働き手にも少しずつ芽生え始めているのです。

今後、企業と働き手はより対等なパートナーシップを前提とした“選び選ばれる関係”に変化すべきでしょう。企業は働き手のその時の貢献に適切かつ適時に報い、働き手は組織貢献という形で企業に自分の価値を明確に示すという透明性のある取引関係に変化すべき、とも言い換えることができます。このような関係性に変化していかなければ、低成長な経済、不確実性が高い経営環境のもとでは企業は成長できず、その結果として十分な雇用が確保できない社会となっていくことが懸念されるのです。そのため、働き手のキャリア自律を加速させることは社会的に意義深いことであると言えます。

このような背景のもと、今、緒につき始めた働き手の自律・挑戦をさらに加速させるための処方箋が切望されています。本稿で取り上げる「プロアクティブ行動」はまさにこの働き手の自律・挑戦行動を指すものです。本調査研究では、国内のプロアクティブ行動の実態から、プロアクティブ行動を喚起するために企業は何に取り組むべきかといった具体的な示唆まで触れています。

本調査研究が企業の持続的成長、そして働き手の躍動的な能力発揮の一助となれば幸いです。

なお、本調査研究の実施にあたり、神戸大学の服部泰宏教授に、先行研究のレビュー、仮説検証モデルの構築、データ分析等における多大なアドバイスを頂戴致しました。この場を借りて御礼を申し上げます。

1-2 プロアクティブ行動とは

プロアクティブ行動とは「個人がとる自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」[2]と定義されます。組織行動研究の領域において2000年代より1つの研究領域として確立し、アカデミアにおいて近年活発に研究されているテーマの1つです。

日本総研は、先見的・未来志向・変革志向な行動とされるプロアクティブ行動を、ビジネスにおいて利用可能なものとするため、アカデミアの先行研究を踏まえつつビジネスの現場との対話を通じ[3]、「革新行動」「外部ネットワーク探索行動」「組織内ネットワーク構築行動」「キャリア開発行動」の4つの行動からなる構成概念として定義しました(図表1)。

図表 1 プロアクティブ行動の定義

革新行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身および職場全体の仕事を捉え直してみたり、やり方や手続きなどを変えたりして、自身の仕事を巡る環境を変えようとする行動。 ・自身で仕事そのものを前向きに変える行動とも言える。
外部ネットワーク探索行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の知見向上のために、自身が所属する会社以外の人と積極的にネットワークを構築する行動。 ・ゲートキーパーでありトランスレーターでもある。
組織内ネットワーク構築行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の上司や同僚をはじめ、組織内の様々な主体と良質な関係性を構築し、自ら関係者を巻き込みながら挑戦的な仕事を進める行動。
キャリア開発行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身のキャリアを自身で描き、その実現に必要なスキル・知識を社内外問わずに学習して身につけたり、仕事の幅を自ら広げようとする行動。

日本総研が定義したプロアクティブ行動からは「自らのキャリアと組織の成長を同時に切り拓く」人材像が浮かび上がってきます。例えば営業職でプロアクティブ行動を実践している人材を考えてみます。自社事業が成熟市場に位置していることに問題意識を持ち、自ら既存製品の市場・顧客への拡販を企画立案します(革新行動)。当然こうした活動は先人たちが散々やってきたことであり、筋のよい市場・顧客を見出すためには、これまで自社がリーチしてこなかったような業界・顧客とつながることが必要不可欠です。したがって業務の範囲にとどまらないような多様な広がりを持つ外部ネットワークを従前に形成しておくこと、さらにそのネットワークを拡張しようとするのが重要となります(外部ネットワーク探索行動)。こうした新たなチャレンジは経営戦略・事業戦略に大きな影響を与えるものであり、経営との調整は必要不可欠です。また製品そのもののカスタマイズも必要になるケースも多々あるため R&D 部門や設計・技術部門との共創が必須となります。したがって、日々組織内で回りを巻き込みながらこうした挑戦的な仕事を牽引していくための良質な関係性構築が求められます(組織内ネットワーク構築行動)。

一方、「はじめに」でも述べた通り、日本型雇用が崩壊する今、こうした活動を「会社のために」とやり続けるのは非現実的であると言わざるをえません。一生を会社が保証してくれるという安心感のもと、自分のキャリアを捧げるという労働観はもはや過去のものです。「会社のために」という思いに疑念がある状態ではプロアクティブ行動を継続することは困難です。「やらされ感」から解放され、自らのキャリアの中での革新行動、外部ネットワーク探索行動、組織内ネットワーク構築行動の取り組み意義を見だし、自分でやりたい、やるべきというモチベーションのもと必要な知識・スキル開発にも併せて取り組まなければ(キャリア開発行動)プロアクティブ行動は持続的なものとならないのです。

このようにプロアクティブ行動は、非連続な環境において企業の成長ドライバーとして重要であるという側面があることはもちろん、働き手にとっても予測不可能で不安が伴う時代におけるキャリアの安全保障につながる行動であると言えるのです。

1-3 プロアクティブスコアとは

プロアクティブ行動の重要性をいくら声高に主張しても、何らかの指標で捉えないかぎりそれは掛け声だけに終わってしまいます。プロアクティブ行動の現状を認識し、活性化を図っていく上ではプロアクティブ行動の測定・定量化が必要です。このような問題意識のもと、日本総研ではプロアクティブ行動の実践度合い(プロアクティブスコア)を測定する手法をアカデミアの協力のもとに開発しました。

プロアクティブスコアは4つの行動に対して、それぞれ3つの設問(計12問)を用いて測定します。回答者は、各設問項目に対して、自身の行動を振り返り、「①全くそう思わない」「②そう思わない」「③どちらでもない」「④そう思う」「⑤とてもそう思う」の5段階で回答します。各回答の番号(①～⑤)をその設問の得点とし、12問のスコアを平均することで、「プロアクティブスコア」を測定することができます(図表 2)。

図表 2 プロアクティブスコアの設問項目

項目	質問内容
革新行動	<ul style="list-style-type: none"> 私は、職場の問題を解決すべく、自分のアイデアを積極的に提案している 私は、仕事に取り組む際、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している 私は、提案したり、新たなやり方を試したりする際、課題や困難に直面しても、最後まで粘り強く取り組んでいる
外部ネットワーク探索行動	<ul style="list-style-type: none"> 私は、自分の知見向上のために、社外の人とも積極的に関係を構築している 私は、仕事の枠にとらわれず、自分の知見や視野を広げるために、社外でも学習をしている 私は、社外の人との交流を通して得た知見やアイデアを社内に還元し、活用を促している
組織内ネットワーク構築行動	<ul style="list-style-type: none"> 私は、新しい挑戦や取組を進める際、関係者を巻き込みながら進めている 私は、普段から他部門・他グループの人たちとも積極的に関係を構築している 私は、自分の行動に対して、チーム内でフィードバックを求めている
キャリア開発行動	<ul style="list-style-type: none"> 私は、自分の担当範囲以外の仕事にも取り組もうとしている 私は、仕事で必要な知識やスキルを、仕事の場以外でも習得している 私は、中長期の視点で自分のキャリアを考えることができている

革新行動を例に説明すると、質問項目「私は、職場の問題を解決すべく、自分のアイデアを積極的に提案している」で「④そう思う」、「私は、仕事に取り組む際、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している」で「②そう思わない」、「私は、提案したり、新たなやり方を試したりする際、課題や困難に直面しても、最後まで粘り強く取り組んでいる」で「③どちらでもない」と回答した個人の革新行動のスコアは $(4+2+3) \div 3$ 項目=3となります。このように革新行動、外部ネットワーク探索行動、組織内ネットワーク構築行動、キャリア開発行動の4つのプロアクティブ行動について、それぞれ3つの質問項目の回答結果を1～5の指数に置き換え、その平均値をプロアクティブスコアとして採用しています。

プロアクティブスコアが「③どちらでもない」より小さければプロアクティブではない傾向が見て取れると言えますし、「③どちらでもない」より大きければプロアクティブな行動を取れているとみなすことができます。プロアクティブスコアは、挑戦する組織への変革やキャリア自律の醸成、新領域・事業開発人材の選抜・育成などを目的として、先進的な企業を中心に取り入れられています。

1-4 調査概要

日本総研ではプロアクティブスコアを用い、これまでに2回の調査研究を行ってきました。

第1回目の調査研究「[人的資本経営の柱となる「プロアクティブ人材」に関する実態調査を実施](#)」では、日本におけるプロアクティブ行動の実態、そしてプロアクティブ行動を取る人材（プロアクティブ人材）の特徴を把握することを目的とし企業に勤務する20,400人を対象とした大規模調査を実施・分析しました[4]。本調査からは主に、日本における従業員のプロアクティブ行動は活発とは言えず特にミドル層に課題が存在するという構造が見出された点、そしてプロアクティブ人材が企業価値に貢献する人材であるという2点が示唆として導かれました。特に、組織における自身の評価である「職務成果」にプロアクティブ行動が直結することがわかった点は特筆すべき点であったと言えるでしょう。

第2回目の調査研究「[20,400人のデータを基にプロアクティブ行動から組織パフォーマンスにつながる因果モデルを解明 個人のプロアクティブ行動は、個人の性格・認知、上司との相性ではなく、管理職のマネジメントによって変えられる因子の影響が強い](#)」では、新たにプロアクティブ行動を促進する要因を探索することを目的として、企業に勤務する20,400人を対象とした大規模調査を実施・分析しました[5]。まずプロアクティブ行動は後天的な素養であり、職場やマネジメントの影響を通じて、誰もがプロアクティブ行動を取れる可能性を秘めていることがわかりました。さらに、個人のプロアクティブ行動を喚起するには、「自らのミッション等をやり遂げられると認識している状態」に本人があることや「多様性や完結性、重要性や自律性が高い」仕事の仕方をしていることなどが有効であることもわかりました。加えて、チーム一体としてのプロアクティブ行動（チームプロアクティブ行動）を喚起するにはよい職場環境、そして上司によるリーダーシップ行動の影響が大きいことが見出されました。

今回の調査は2023年度以来、3回目の調査となります。調査概要は図表3で示す通りです。

図表3 本調査の概要

調査目的	プロアクティブ人材の実態を把握するとともに、プロアクティブ人材を増やすための手がかりを得る
調査名	<ul style="list-style-type: none"> プロアクティブ人材に関する実態調査 管理職のリーダーシップ行動の持続可能性に関する調査
調査主体	株式会社日本総合研究所 マネジメント&インディビジュアル デザイン グループ
調査手法	Webアンケート調査
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> プロアクティブ人材に関する実態調査：全国の従業員（5,000名） 管理職のリーダーシップ行動の持続可能性に関する調査：全国の管理職（2,000名）
調査期間	2025年11月
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none"> プロアクティブスコア プロアクティブスコアを促進させる要因 プロアクティブスコアと成果指標との関係 管理職のリーダーシップ行動の持続可能性を高める要因

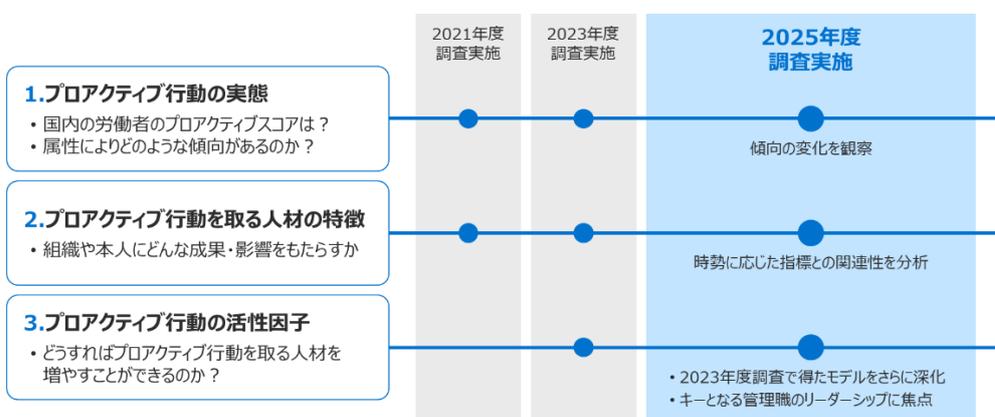
本調査の特徴は大きく3点あります。

1点目はプロアクティブスコアの定点観察です。2023年度調査と比較し日本国内の働き手のプロアクティブスコアに改善は見られたのかどうかを検証しました。

2点目はプロアクティブ人材の特徴に関する深掘りになります。ここ数年、プロアクティブ行動の活性化をテーマとしたコンサルティングや企業実証を行う中で、プロアクティブ人材の特徴を捉える様々な切り口を見出すに至りました。過去2回の調査研究で検証した指標に加え、新たな切り口を調査分析することで、プロアクティブ人材の特徴について解像度を向上させています。

3点目として、個人およびチームのプロアクティブ行動を促進する要因をさらに詳細化・深掘りしています。前回調査以降、様々な企業においてプロアクティブ行動を基点とした実証やコンサルティングの機会を得る中、プロアクティブ行動を促進させる重要な要因が見出されたことが背景にあります。具体的には、昨今注目を集めている概念である「集団的効力感」の有効性検証、そして様々な要因に寄与する上司のリーダーシップ行動について解像度を向上させる調査研究を行いました(図表4)。

図表4 プロアクティブ行動に関する調査研究の変遷と本調査研究の位置づけ



2 調査結果概要

☑	01	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の労働者のプロアクティブスコアは中立回答である3.0を下回っている。 ● この結果は2023年度調査とほぼ不変。経済全体として人的資本投資が加速した中でも自律・挑戦行動の喚起までには至っていない状況にあることがわかった。
☑	02	<ul style="list-style-type: none"> ● プロアクティブ人材のワークエンゲージメントは高く、また高い成果を上げており、年収水準も高いことがわかった。 ● さらに今回の調査で新たに、プロアクティブ人材のウェルビーイングが高いことも明らかになった。
☑	03	<ul style="list-style-type: none"> ● プロアクティブ行動を加速させるのは、「リーダーやチームを支えようとする行動（フォロワーシップ）」そして「自分ならできる、というマインド（自己効力感）」である。 ● 今回新たに、「自分たちならできる」という集団的効力感も重要であることが判明した。 ● さらにリーダーシップ行動は、プロアクティブ行動そのものの加速から、プロアクティブ行動を成果に結びつけるに至るまで、様々な局面で機能することも判明した。
☑	04	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職のリーダーシップを促進するには、自らの心理状態を安定した状態に置くこと、その上で日々の上司としての行動をメタ的に捉え意味付けるという内省が非常に重要である。 ● こうすることで、管理職は日々の自分の業務からリーダーシップ行動を発見し、また磨き上げることができる。
☑	05	<ul style="list-style-type: none"> ● こうした習慣を継続するためには、管理職自身が職務に没頭すること、そして管理業務の標準化・効率化を推進することは有効。 ● しかし何より、組織が「管理職を尊重・配慮する姿勢と施策」を打ち出すことが非常に重要であることがわかった。 ● 多くの人事施策が「社員のため」となりやすく管理職は経営と一体となり施策を展開する側・管理する側となる中で、今こそ「管理職に向けた特徴的な施策」を打ち出すことは価値のある一手になりえる。

3 調査結果詳細

3-1 日本のプロアクティブ人材の実態

まず、「プロアクティブ人材に関する実態調査:全国の従業員(5,000名)」で得られたデータに基づき日本のプロアクティブ人材の実態およびプロアクティブ行動の促進要因について解説します。

3-1-1 全回答者のプロアクティブスコア

調査における全回答者のプロアクティブスコアは2.95となり、2023年度の2.89より若干改善しているものの、依然として中立回答である3を下回る結果となりました(図表5)。行動別に見ると、革新行動のみ3.0を上回っており、外部ネットワーク探索行動、組織内ネットワーク構築行動、キャリア開発行動が3.0を下回っている状況です。またスコアが、革新行動、組織内ネットワーク構築行動、キャリア開発行動、外部ネットワーク探索行動の順に低くなっているのもこれまでの調査と同様の傾向でした。

この2年間で、主に若手層への処遇改善をはじめとした人的資本投資が徐々に進む中においても、全体としてプロアクティブな行動を喚起するまでには至っていない状況にあることが推測できます。

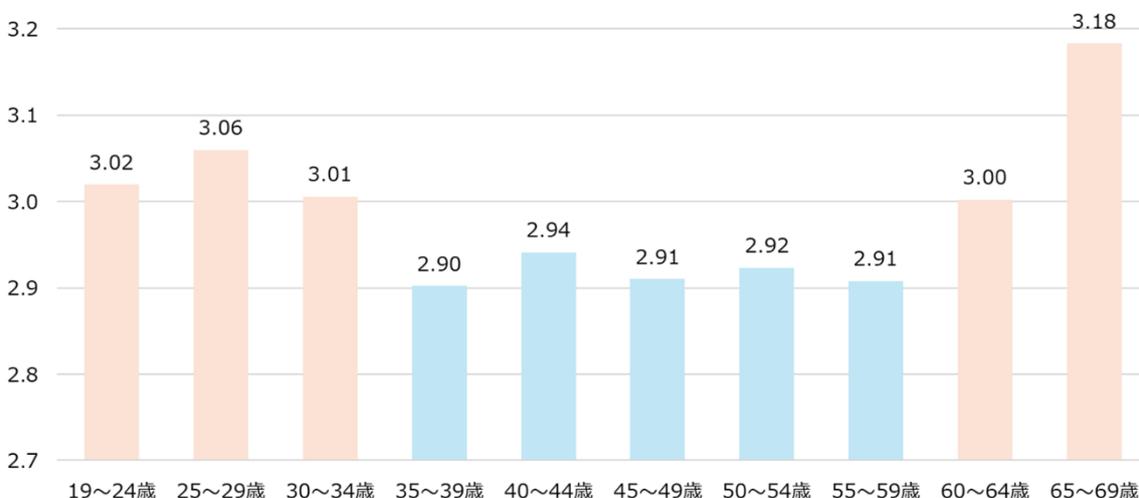
図表 5 プロアクティブスコアの経年比較

	2023年度	2025年度
革新行動	3.04	3.04
外部ネットワーク探索行動	2.76	2.89
組織内ネットワーク構築行動	2.92	2.95
キャリア開発行動	2.84	2.92
個人プロアクティブスコア	2.89	2.95

3-1-2 年齢帯別プロアクティブスコア

プロアクティブスコアを年齢帯別にみると、30代前半までと60代以降が3.0を上回っており、35歳から59歳が3.0を下回っています(図表6)。若手とシニアが相対的に高くなる傾向は、これまでの調査と一致しており、現役世代の核である、35歳~59歳のプロアクティブスコアをどのように維持・向上させていくかが今後の人的資本投資の重要な問いとなります。

図表 6 回答者の年齢帯別のプロアクティブスコア比較



3-1-3 役職別・年齢別プロアクティブスコア

役職別のスコアと年齢帯別のプロアクティブスコアをみると、35歳～54歳の層は特に年齢に応じた役職につけているかどうか、プロアクティブスコアと関係していることが推測されます(図表 7)。例えば、35歳～44歳では主任・リーダー層になれているかどうか、45歳～54歳では管理職層になれているかどうかで、大きくスコアの傾向が分かれています。

昨今メリハリのある人事制度の導入により、比較的早期に組織におけるキャリアの天井が見えやすくなる傾向にある中、キャリアのルートから外れた人材の処遇が課題となっていることが推測されます。この点については、管理職になることだけをゴールとする単線的なキャリアルートではなく、いわゆる複線型のキャリアルートを人事制度の中に設定することが重要といえます。

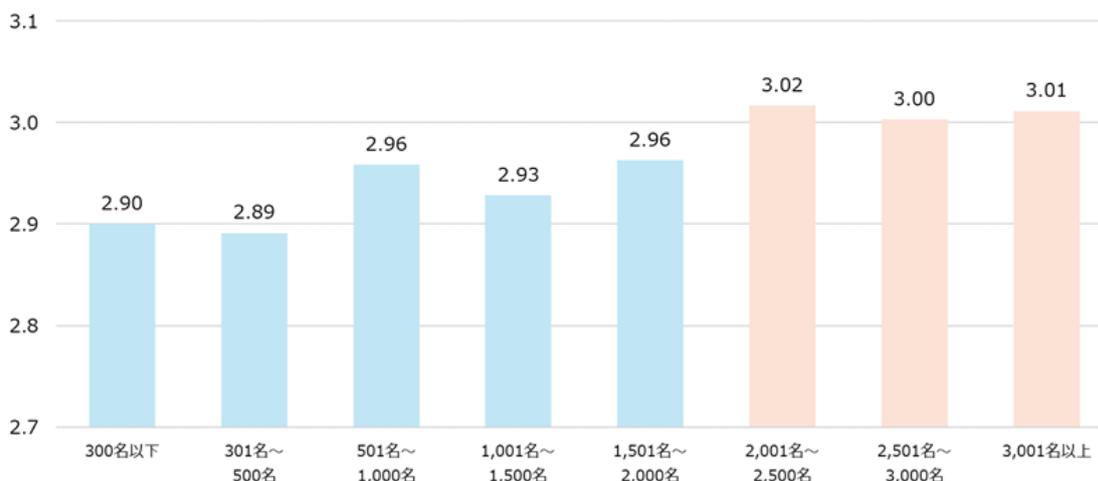
図表 7 回答者の年齢・役職別プロアクティブスコア

		19~24歳	25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	60~64歳	65~69歳
n		47	212	319	385	518	773	984	920	663	179
役職	一般社員(入社後3年以内)	3.02	2.98	2.90	2.87	2.99	2.88	2.89	2.84	3.00	2.86
	一般社員(入社後4年以上)	2.98	3.10	3.02	2.85	2.84	2.83	2.85	2.81	2.93	3.21
	主任・リーダー相当	-	3.25	3.07	3.05	3.04	3.03	2.99	2.89	3.01	3.48
	係長相当	-	3.06	3.20	3.08	3.09	2.94	2.98	3.01	3.09	3.56
	課長相当	3.25	-	3.19	3.55	3.16	3.19	3.08	3.12	3.26	3.23
	部長相当	-	-	4.00	3.08	4.00	3.12	3.27	3.31	3.47	3.16

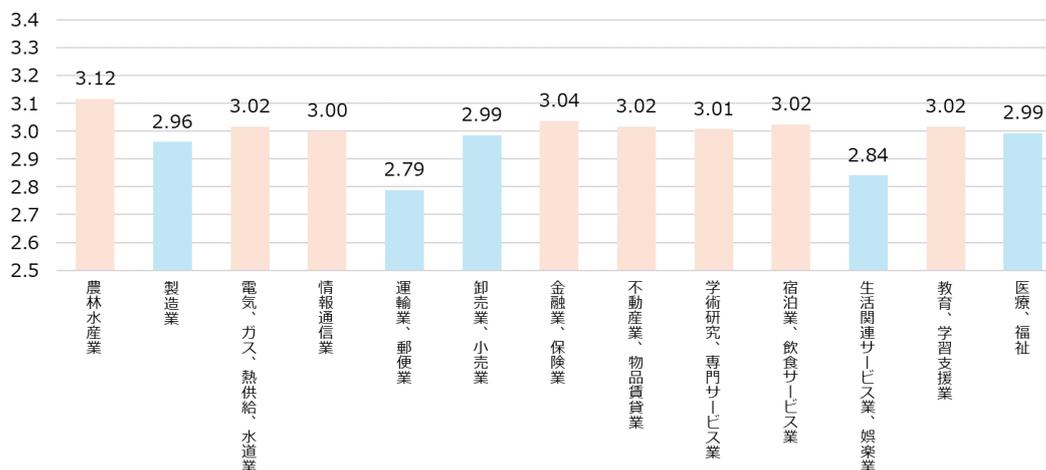
3-1-4 その他の属性別プロアクティブスコア

調査では、従業員規模別、業種別、職種別のプロアクティブスコアなども調査しています。従業員規模別では、2,000名を超えるとプロアクティブスコアが3.0を上回る結果となっています(図表8)。業種別では運輸業・郵便業の低さが目立ち(図表9)、また職種別では経営、経営企画職の高さが際立っています(図表10)。それぞれ特徴がありますので、自社のプロアクティブスコアを測定した際のベンチマークとして活用してください。

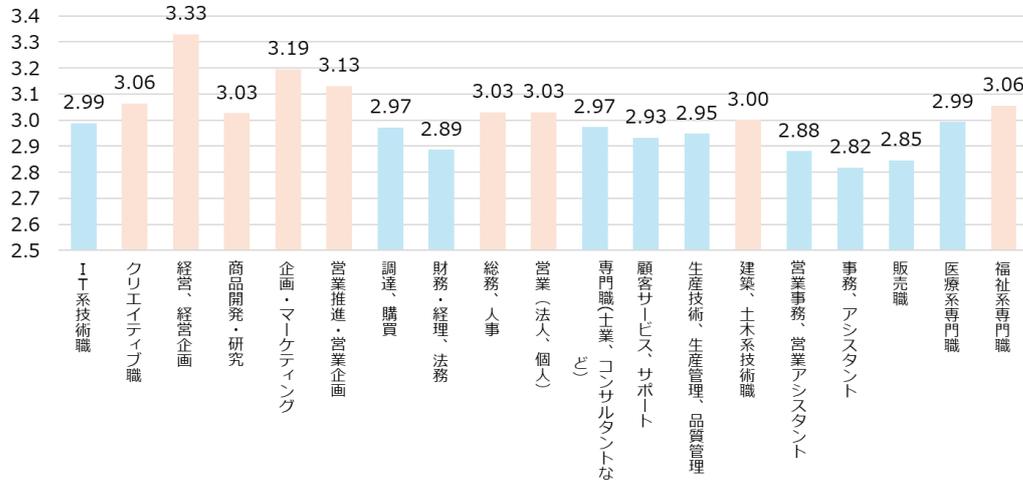
図表8 回答者が所属する組織の従業員規模別プロアクティブスコア



図表9 回答者が所属する組織の業種別プロアクティブスコア



図表 10 回答者の職種別プロアクティブスコア



3-2 プロアクティブ人材の特徴

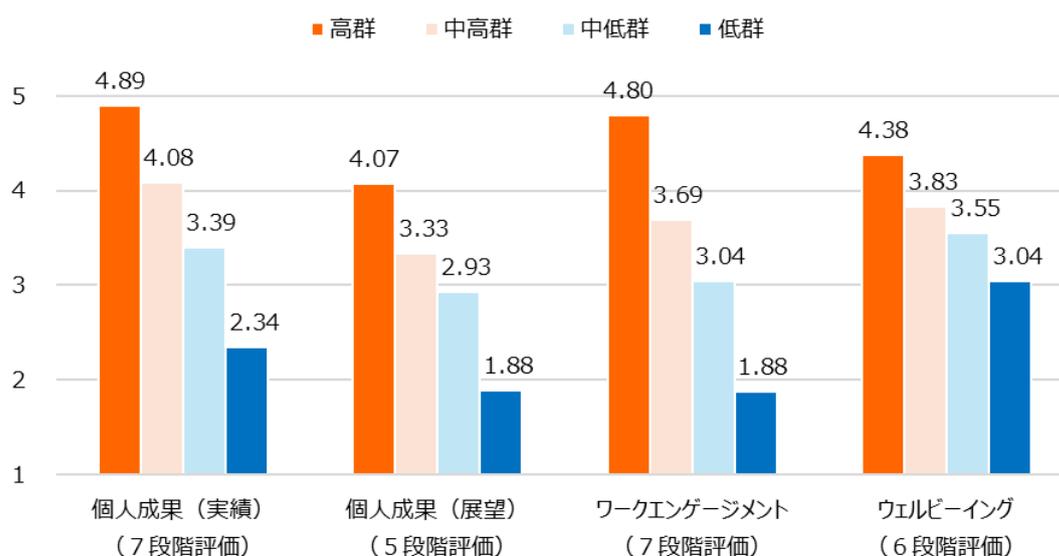
3-2-1 プロアクティブスコアとアウトカム指標との関係

調査では、プロアクティブ人材と組織が重視する人的資本投資の成果指標（アウトカム指標と呼称します）との関連も捉えました。アウトカム指標として設定したのは、業績目標や KPI の達成度を示す「個人成果(実績)」[6]、自らのキャリア成功への期待を示す「個人成果(展望)」[7]、仕事への熱意・活力・没頭をあらわす「ワークエンゲージメント」、身体的・精神的・社会的にも満たされた幸福な状態を示す個人の「ウェルビーイング」の4つです。

図表 11 はプロアクティブスコアにより調査対象を4つの区分に分け、アウトカムのスコアを比較したのになります。なお、区分は高群:プロアクティブスコア 4 以上、中高群:3 超 4 未満、中低群:2 以上 3 以下、低群:2 未満としています。

結果、プロアクティブスコアが 4.0 以上の高群と 2.0 未満の低群では、アウトカム指標に約 1.5 倍から 2 倍もの差があることが明らかになりました。このことは、プロアクティブ人材を育成することが、個人にとっても組織にとっても重要であることを示唆しています。なお全てのアウトカム指標において、各群の差は統計的に優位であることを検証しています。

図表 11 プロアクティブスコアとアウトカム指標の関係性

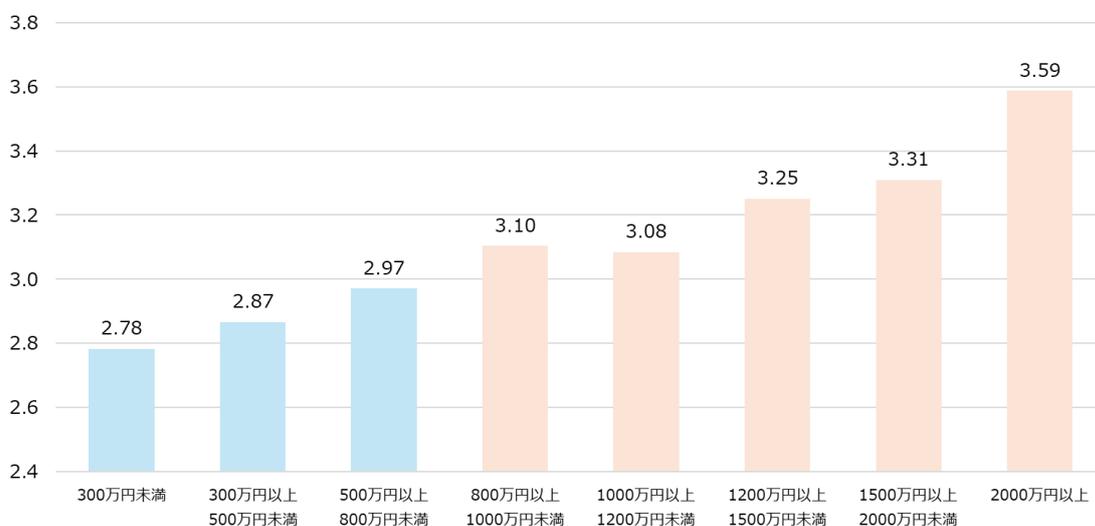


※プロアクティブスコア区分→高群:4 以上、中高群:3 超 4 未満、中低群:2 以上 3 以下、低群:2 未満(5 段階評価)

3-2-2 プロアクティブスコアと年収との関係

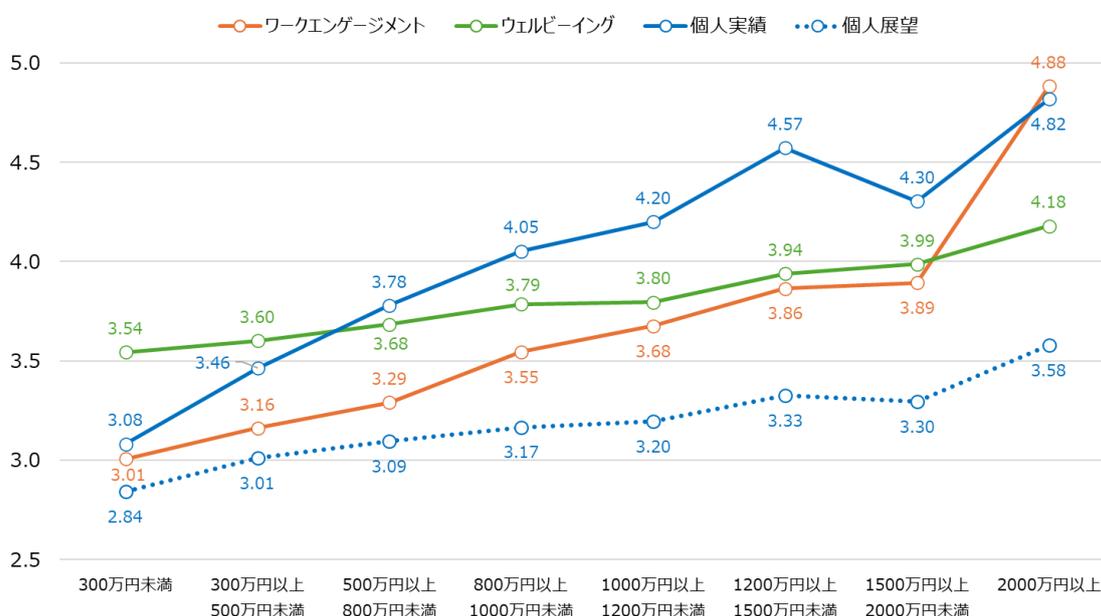
調査を通じ、プロアクティブスコアは年収とも関連があることも明らかになりました。プロアクティブスコアが高い人ほど年収が高い傾向が見てとれます(図表 12)。800 万円未満の区分と 1200 万円以上の区分では、プロアクティブスコアに統計的な有意な差がありました。プロアクティブ行動を取っている人ほど、年収の面からも確かなキャリアを確立していることがうかがえ、プロアクティブ人材になることは、働き手の立場からも意味のあることであると言えます。

図表 12 プロアクティブスコアと年収の関係



なお、年収については、アウトカム指標との関係においても、年収が高くなるほどアウトカム指標も高くなり、プロアクティブスコアと同様の傾向が見られます(図表 13)。

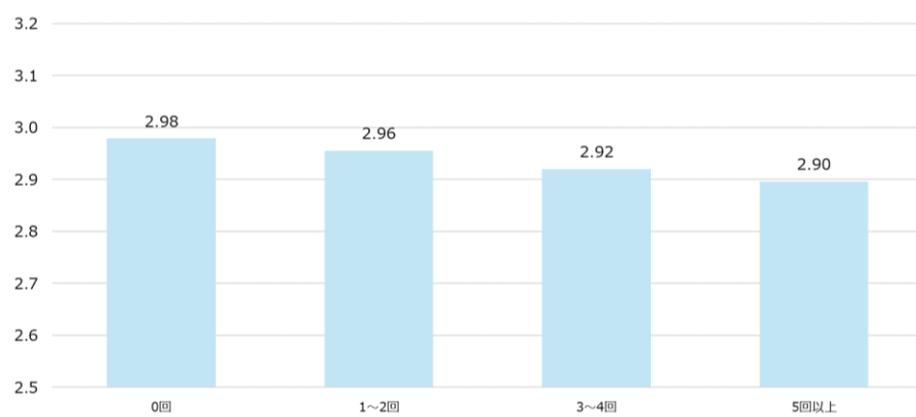
図表 13 年収とアウトカム指標の関係



3-2-3 プロアクティブスコアと転職回数との関係

調査では、プロアクティブスコアと転職回数の関係についても調べています。プロアクティブスコアが高い人ほど転職しやすいのではと思われるがちですが、これまでの調査と同様、プロアクティブスコアと転職回数に明確な関係性はありませんでした。むしろ、転職回数が多いほど、プロアクティブスコアは若干低い傾向にあります(図表 14)。

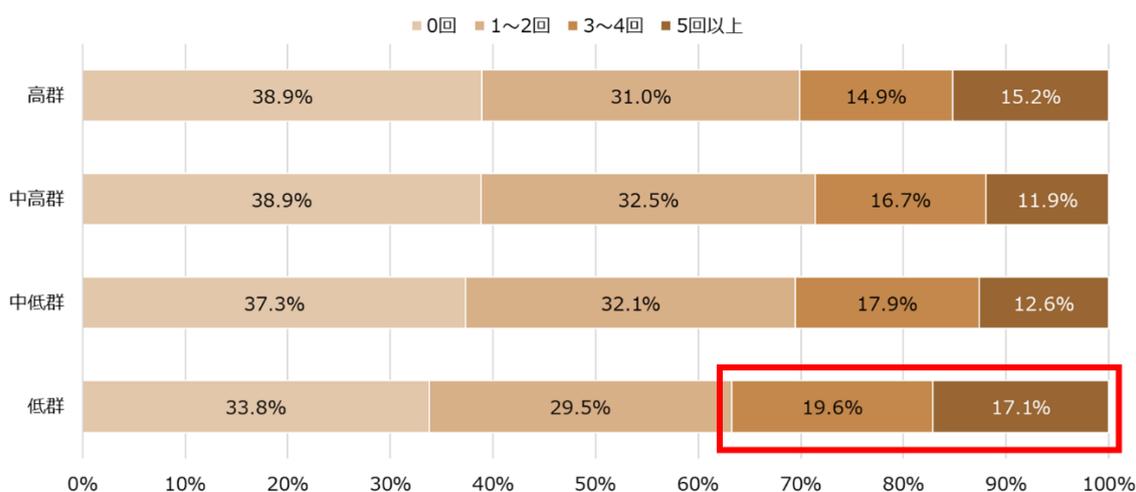
図表 14 転職回数別のプロアクティブスコアの比較



プロアクティブ人材とは「自らのキャリアと組織の成長を同時に切り拓く」人材であることを冒頭に解説しました。また「3-2-1プロアクティブスコアとアウトカム指標との関係」及び「3-2-2プロアクティブスコアと年収との関係」の調査結果に基づけば、プロアクティブ人材は高い個人成果を上げていること、またその報いとして高い年収を得ていることも明らかになりました。つまりプロアクティブ人材は今所属する組織においてイキイキと活躍し、その活躍が認められている状態にあることがうかがえるのです。プロアクティブ人材は組織との選び選ばれる関係を実現しているため、あえて転職しようとならないという人物像が浮かび上がってきます。

またプロアクティブスコア区分と転職回数の関係を見ても、プロアクティブスコアが高い群ほど転職回数が多いという関係は見えませんでした。むしろプロアクティブスコアが低い群の方が3回以上転職している方の割合が多いという結果となっています(図表 15)。このことから、プロアクティブ人材は転職してしまうという懸念が杞憂であり、むしろ人材のプロアクティブ化に向けた人的資本投資は無駄になりづらいとまで言っても差支えないでしょう。

図表 15 プロアクティブスコア区分と転職回数の関係



※プロアクティブスコア区分→高群:4以上、中高群:3超4未満、中低群:2以上3以下、低群:2未満(5段階評価)

3-3 プロアクティブ行動を促進する要因

3-3-1 プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデル

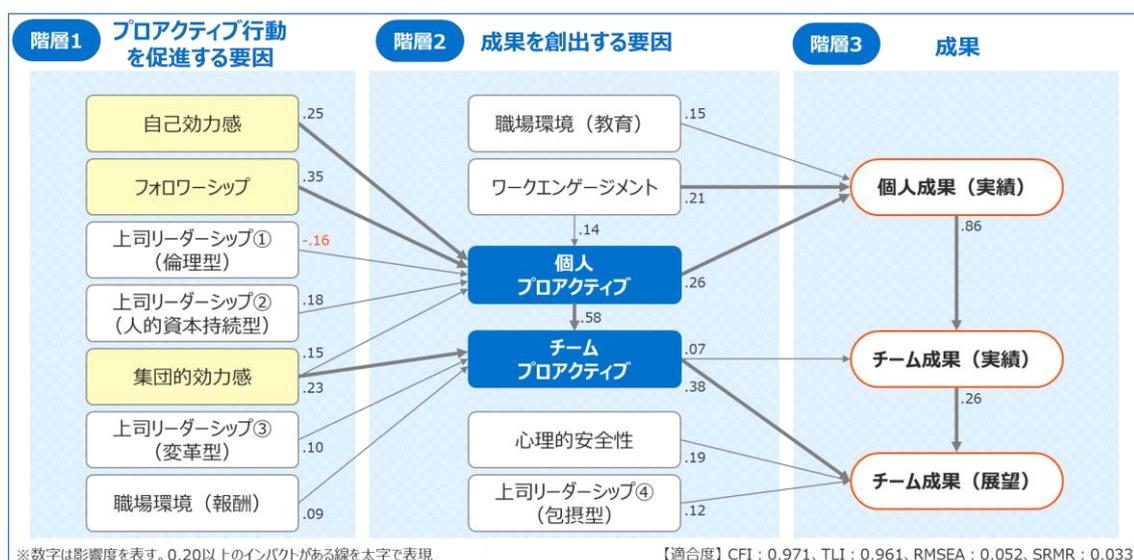
前回の調査で得られた成果創出モデルをベースに、これまでに実施してきた個別企業における実証研究の結果を踏まえ、より現場の実践に有益なモデルを構築しました。モデルにおける主なアップデートポイントは以下の通りです。

- ① プロアクティブ行動に影響を与える要因として、アカデミアでも注目を集めている概念である「集団的効力感」と「フォロワーシップ」を新たに設定[8]。
 - ・ 集団的効力感とは、自分たちのチームであれば目標を達成できるという信念をチームレベルで共有している状態を指す(チーム効力感、集合的効力感、とも呼称される)。
 - ・ フォロワーシップとは、積極的にリーダーを支えつつ、自己をしっかり持ち、建設的な批判を行い、自分で考え行動する革新的で創造的な部下の資質を指す。
- ② 2023 年度の調査研究において重要な要因であると判明した上司のリーダーシップ行動の解像度を挙げ、どのリーダーシップ行動がプロアクティブ行動にどのような影響を与えるのかを検証。

なお、ここで示す成果創出モデルとは、プロアクティブ行動を中核とし、プロアクティブ行動はどのような心理特性や行動特性・環境条件により促進されるのか(主に階層 1⇒階層 2)、プロアクティブ行動はどのような成果に繋がっていると言えるのか(階層 2⇒階層 3)という因果関係を、共分散構造分析 (Structural Equation Modeling) という多変量解析手法を用い分析したものを指します。

今回のアンケート調査結果を元にアップデートした、プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデルは図表 16 の通りです。モデルの適合度指標(CFI:0.971「0.95 以上なら良好」、TLI:0.961「0.95 以上なら良好」、RMSEA:0.052「0.06 以下が推奨」、SRMR:0.033「0.05 以下なら良好」)はいずれも良好であり、妥当性が高いモデルであることが確認できています。

図表 16 プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデル



図表 16 において、矢印は因果関係を示し、線の上に記載される数値は因果関係の強さを表します。例えば個人プロアクティブに影響する要因としては、自己効力感、フォロワーシップ、上司リーダーシップ①(倫理型)、上司リーダーシップ②(人的資本持続型)、集団的効力感の5つが挙げられます。それぞれ

の数値を比較すると、フォロワーシップが 0.35 と最も高く、自己効力感が 0.25 と次に高いという関係が見られます。したがって個人プロアクティブ行動を促進する上で、まずフォロワーシップを高めること、次に自己効力感を高めることが有効であるということが、この成果創出モデルから推し量ることができるのです。

今回の成果創出モデルから明らかになった主要なポイントは以下の通りです。

1. 「目標を達成するために、メンバーが自律的・主体的に行動し、リーダーを支援する」態度であるフォロワーシップを有することは、個人のプロアクティブ行動喚起に非常に有効であることがわかりました。自分のことだけでなく、チーム全体のことを考えることができる視野を持った人材を増やしていくことの重要性が見て取れます。フォロワーシップは育成可能であり、特に上司との信頼関係の醸成やチームでの成功体験などが有効であると言われています。
2. 前回調査に引き続き「自分なら目標を達成できる」という認知である自己効力感は、個人のプロアクティブ行動を喚起するのに有効な因子であることがわかりました。コンフォートゾーンを飛び出し新たな一歩を踏み出す上ではこうした個々人のマインドセットに対するケアが必要不可欠であるといえます。自己効力感を高めるには成功体験を積み重ねたり、自分と似た状況の人が成功しているのを見たり、信頼している人からの説得・肯定などが有効であり、ここでも上司の働きかけが非常に重要であることがわかります。

3. 集団的効力感とは、近年多くの企業が取り組み一定の定着を見せた心理的安全性という基盤を生かしチームをイノベーション・創造に導くための条件として、注目を集めている概念です。集団的効力感がかみ砕いていえば、優勝がかかった大事な場面で円陣を組みリーダーや主要メンバーが士気を鼓舞し、試合に向かうようなそんなシーンを思い浮かべて頂くとわかりやすいのではないのでしょうか。自分たちはできる、自分たちだからこそできる、一丸となれば個人以上の力が発揮できる、こうした思いを全体として共有し物事に当たっている状態を指すのです。

今回の因果モデルでは、この集団的効力感が個人プロアクティブに 0.15、チームプロアクティブに 0.23 と双方に影響を与える要因であることが明らかになりました。自己効力感が個人プロアクティブに影響を与える重要な要素であることは上述した通りですが、個人だけでなく、集団としての効力感も重要であることが明らかになったということです。これは、プロアクティブスコアを高めるための施策をチームに対して向けることの重要性を改めて示唆しています。

4. 今回の調査では、プロアクティブ行動につながる可能性のある上司のリーダーシップ行動を先行研究より抽出し、モデルの検証を行いました(図表 17)。例えばリーダーシップには、威嚇や叱責することで部下に言うことを聞かせる「回避的リーダーシップ」、地位や権力を行使して部下に指示徹底させる「指示的リーダーシップ」といったタイプもありますが、プロアクティブ行動の喚起に関係ないと考えられるリーダーシップ行動は今回の調査研究の対象にしていません。

上司のリーダーシップ行動に焦点をあてて調査研究を行った背景は、プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデルの中で、リーダーシップ行動が様々な形で機能することが 2023 年度の調査研究以降、企業の現場との対話を通じて見えてきたからです。具体的には 2023 年度の時点ではフルレンジリーダーシップといわれる「交換型リーダーシップ」と「変革型リーダーシップ」を組み合わせたリーダーシップ[2]のみをモデルに組み入れていましたが、その後のコンサルティングを通じ管理職がプロアクティブ行動を喚起したり、プロアクティブ行動を成果に導いたりするために用いるリーダーシップ行動は非常に多様性があることがわかってきたのです。このような背景のもと、本調査では、「様々なリーダーシップ行動を棚卸し、プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデルの中で有効に機能するリーダーシップ行動はどれか、またどのように機能するのかを探索的に研究すること」にしました。

本調査研究結果を俯瞰すると、まず個人プロアクティブ行動に対して、人的資本持続可能性リーダーシップのうち、「倫理型リーダーシップ」が-0.16と負の影響があり、人的資本持続可能性リーダーシップの残りの要素(持続可能性、マインドフル、サーバント)は 0.18 と正の影響があることが明らかになりました。「倫理的なリーダーシップ」を実践することは当然重要なことですが、上司のマネジメント次第では、プロアクティブ行動を阻害する要因にもなりうる点については留意が必要です。ま

た、「変革型リーダーシップ」はチームプロアクティブ行動、「インクルーシブリーダーシップ」はチームとして「ステークホルダーの期待に応えられるという確信を示す」チームの成果展望に正の影響があることが明らかになりました。なお「交換型リーダーシップ」や「権限付与型リーダーシップ」はモデル上どこにも位置づかない結果となりました。特に「権限付与型リーダーシップ」は創造性の喚起と相性がよいはずであり意外な結果とも言えます。日本のプロアクティブスコアが決して高くない現状を踏まえると、権限付与を行い部下に大きな裁量を委ねてもその機会を十分に活用しきれない実態があることを示しているものと推測できます。

これらの結果を総合すると、徹底的に部下一人ひとりに寄り添いよいところを引き出し、能力向上に尽力しつつ、一方で自社の変革像を自ら描きそれをチームに浸透させ、変革に向けて先頭に立って牽引するという二つの顔を持つリーダー像が浮かび上がってきます。また不確実性が増す時代において、リスクに対する感度を高め倫理的なリーダーシップを取ることは今の時代必要不可欠ですが、メッセージの出し方によってはある程度プロアクティブ行動を抑制することを意識し、より一層個人に対して配慮することも必要であるという点も示唆に富む内容であると言えます。チームとしての能力が高まるであろうというチームの成果展望を高めるためには、広く意見を取り入れ、受け止めようとする姿勢・見せ方が管理職には求められています。チームの成果展望が高まることで持続的に高パフォーマンスを上げられるチームへの変革も期待できるため、チャレンジする価値のあるトピックと言えます。このように上司のリーダーシップ行動は様々な形でモデルの各要因に影響を与え、成果創出に向けた鍵となるのです。

図表 17 今回の測定対象としたリーダーシップ行動の分類

リーダーシップタイプ	解説
変革型リーダーシップ	不確実で不安定な環境の下、変革を促進するべく、既存の価値観、思考様式、部下の態度等の変容を促すリーダーシップ行動[9]。
交換型リーダーシップ	直接的な指示を出し、対価となる報酬等を明確に示すリーダーシップ行動[9]。
権限付与型リーダーシップ	メンバーの自己管理やセルフリーダーシップを重視するリーダーシップ行動。 エンパワリングリーダーシップとも呼称する。[9]。
倫理型リーダーシップ	意思決定や仕事のやり方において倫理的側面を重視するリーダーシップ行動[10]。 ※人的資本持続可能性リーダーシップの一部
人的資本持続可能性リーダーシップ(持続可能性、マインドフル、サーバント)	仕事仲間に対する姿勢を重視するリーダーシップ行動。仕事仲間のキャリアアップに寄り添い、個人に向き合い、人としても上司としても最大限の支援をしようとする[10]。 ※人的資本持続可能性リーダーシップの一部
インクルーシブリーダーシップ	開放的で親しみやすい状況を作り、他者からの意見を広く受け止めるリーダーシップ行動。従業員の創造を喚起する可能性が示唆されている[11]。

- 最後に職場環境について説明します。今回の調査では、職場環境に関わる項目として、報酬、評価、教育、ワークライフバランスの4つの観点を設定しました。結果としては、報酬の透明性・公平性を示す職場環境(報酬)がチームプロアクティブ行動に、OJT・OFFJT 問わず教育制度の充実度合を示す職場環境(教育)が個人成果(実績)に正の影響があることが明らかになりました。職場環境(教育)

が個人成果(実績)に直接影響がある点は、人的資本投資の効果を裏付ける重要な観点と言えるでしょう。

3-3-2 管理職のリーダーシップ行動を持続可能にするためには

ここからは、「管理職のリーダーシップ行動の持続可能性に関する調査:全国の管理職(2,000名)」で得られたデータに基づき、管理職のリーダーシップ行動を促進する要因について解説します。

プロアクティブ行動を中核とする成果創出モデルの分析結果から、上司のリーダーシップ行動が様々な形で機能していることが分かり、改めて部下の各要因を高める上で管理職の役割が非常に重要であることが確認できました。一方でその実践は非常に困難が伴うものであることは想像に難くありません。日々のマネジャー業務、場合によってはプレイヤー業務の合間を縫って、部下一人ひとりに仕事仲間としてしっかりと寄り添うこと、そしてチームをビジョナリーに牽引すること、こうした硬軟両面を限られた時間の中で実践しなければならないからです。日々様々なことが起こる中、管理職は非連続かつ瞬間的な判断を下さなければならない毎日を過ごしているといえます。

我々はコンサルティングを通じ、経営層や現場スタッフから「管理職がリーダーシップを発揮していない」という嘆きを聞くことも少なくありません。一方、管理職本人からは「やらないといけないことはわかっているが、どうすればリーダーシップを発揮し続けられるのかわからない」という悩みを聞くことも多々あります。これは日本の管理職にとって、リーダーではなくマネジャーとしての役割の方が実践しやすい状況にあることが一因であると考えています。

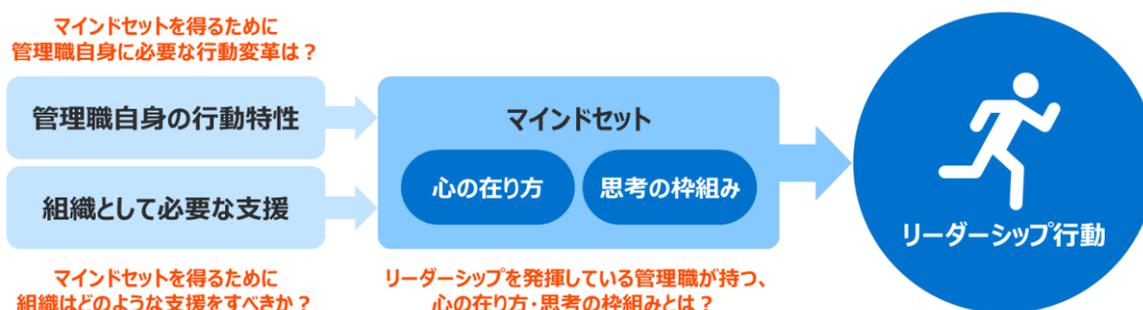
マネジャーとリーダーの役割を比較した際、マネジャーの役割は問題解決、リーダーの役割は問題発見であると言われます[8]。マネジャーの役割は与えられた課題や今起きている問題をいかに管理統制していくかが主題になります。したがって、目の前にある問題を整理し、選択肢を狭めていくことが求められます。こうした能力を身につけるためには集団の中でもまれる経験が必要であると言われます。組織内でうまく調整・根回し協力を取り付け、利害を調整するという経験がモノをいうため、まさに日本企業において養成されやすい能力であると言えます。多くの日本の管理職がマネジャー業務を得意とする所以です。

一方でリーダーは責任をもってチームを牽引し、修羅場においても最後までやり切る経験により育まれると言われます。こうした機会は日本企業の中では、非管理職のうちには与えられることは少ないことをご理解いただけるでしょう。そのため管理職になっても、非管理職の頃から慣れているマネジャー業務に無意識に寄りかちな傾向があると推測されるのです。日本の管理職にリーダーシップ行動を根付かせるためには、意識的な能力開発が必要不可欠となるのです。

図表 18 はリーダーシップ行動を喚起する3つの要素を整理したものです。まず、日本の管理職のリーダーシップ行動の実態を確認した上で、「リーダーシップを発揮している管理職の思考特性(マインドセットと呼称します)」に関する分析結果を紹介します。マインドセットに着目し、管理職はどのような心の在り方を保つことでリーダーシップ行動を持続させることができるかを分析しています。

次にこうしたマインドセットを持続させるために、管理職自身はどのような行動を徹底すべきか、また組織としてどのような支援を行うべきかという2つの視点から分析結果を紹介します。組織・人材開発に関わる経営課題は、個人だけが取り組んだり、組織だけが旗を振ったりするだけでは課題解決に至らないことが多く、個人と組織が一体的に課題に取り組むことが重要となります。

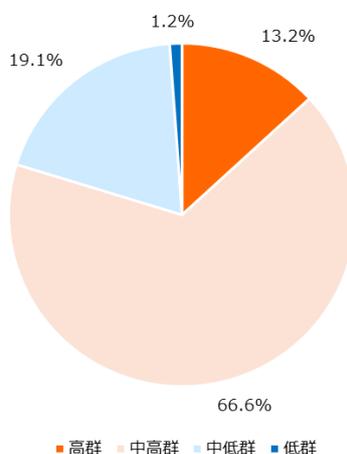
図表 18 リーダーシップ行動を喚起する3つの要素



3-3-3 管理職のリーダーシップスコア

本調査では、リーダーシップ行動の実態とリーダーシップ行動に影響を与える要因についても分析を行いました。調査分析したリーダーシップ行動は図表 17 と同じ内容です。図表 19 は、各リーダーシップ行動を総合したリーダーシップスコアの区分別割合(高群:4 以上、中高群:3 超 4 未満、中低群:2 以上 3 以下、低群:2 未満)です。その結果、高いリーダーシップ行動を発揮しているといえる管理職(高群)は約 1 割程度であることが明らかになりました。またリーダーシップを発揮しているとはいえない管理職(中低群、低群)の割合は 2 割程度でした。管理職のリーダーシップが個人とチームのプロアクティブ化に影響を及ぼす重要な要因であることを鑑みると、管理職のリーダーシップスコアは高群と中高群だけの構成となっていることが期待される中、約 2 割もの管理職が中低群、低群をしめている状況は由々しき事態であるといえます。

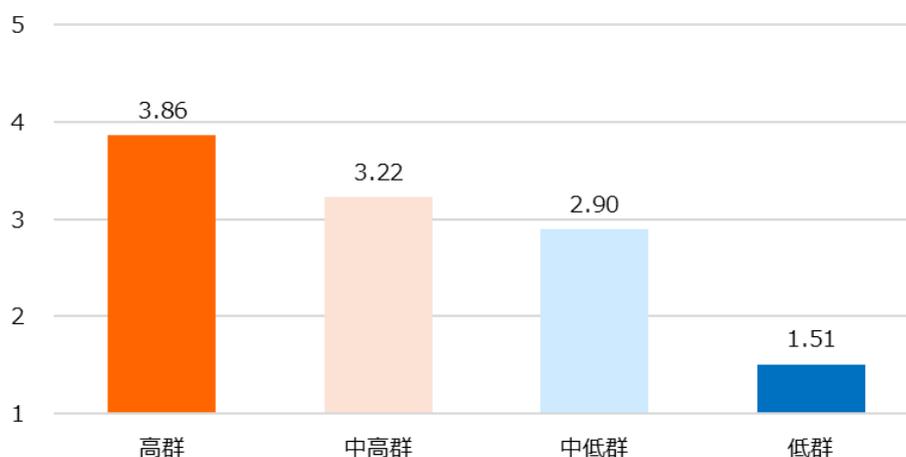
図表 19 管理職のリーダーシップスコア区分別割合



※リーダーシップスコア区分→高群:4 以上、中高群:3 超 4 未満、中低群:2 以上 3 以下、低群:2 未満(5 段階評価)

調査において、管理職のリーダーシップとチームのプロアクティブスコアには、明確な正の影響関係があるという結果が得られています。図表 20 を見ると、リーダーシップスコアが高群と低群では、チームプロアクティブスコアに約 2.5 倍の差があることが分かり、管理職のリーダーシップ行動の重要性が改めて浮き彫りになりました。なお、各群の差は統計的に有意であることが確認できています。

図表 20 管理職のリーダーシップスコアとチームプロアクティブスコアの関係



※リーダーシップスコア区分→高群:4以上、中高群:3超4未満、中低群:2以上3以下、低群:2未満(5段階評価)

ではどうすれば管理職のリーダーシップ行動を促進できるのか。次は管理職のリーダーシップ行動を促進するマインドセットについて調査結果から明らかになった点を確認したいと思います。

3-3-4 管理職のリーダーシップ行動を促進するマインドセット

多くの日本の管理職にとってリーダーシップ行動を実践することは新しい領域へのチャレンジに他ならず、変化を伴うものであり不安や葛藤が付きまとうものです。こうした状況では防衛的反応が伴い、重要な機会を無意識に避ける行動を取るという可能性がアカデミアの研究でも示唆されています [12]。おそらく経験則的にもご納得頂けるのではないのでしょうか。

そこで、経験学習サイクルを念頭に置き、管理職が不安や葛藤を乗り越え経験から学びリーダーとして成長するためには、「自らの仮定や思い込みを疑い、方法や態度自体を問い直し、そして起こした行動から素直に学ぶことが必要である」という仮説のもと、管理職としてのマインドセットの候補を抽出し、リーダーシップスコアとの関係性について分析しました (図表 21)。

図表 21 管理職のリーダーシップ行動を促進するマインドセットの候補

リーダーシップ行動を促進するマインドセットの候補	解説
変化に対する許容度 (7段階評価)	変化を積極的に受容する姿勢 変化をよいものであると捉え、むしろ楽しみ自らもどんどん変化していく姿勢
中核的自己評価 (5段階評価)	心身ともに充実している状態 中核的自己評価は、自分自身への基本的な評価（自尊心・自己効力感・情緒安定性・内的統制）を示す特性
内省的観察 (7段階評価)	状況をメタ的に捉え、意味づける力 自分自身が置かれている状況について、状況を意味づけ（評価）、問題解決の手立てを考え（行為）、更に状況を意味づける（再評価）というプロセスを通して、次の仕事に活かしていくこと

管理職のリーダーシップスコアと、変化に対する許容度、中核的自己評価、内省的観察との相関分析を行った結果が図表 22 となります。中核的自己評価が高く、内省的観察を実践している管理職ほど、リーダーシップスコアが高いことが明らかになりました。

変化に対する許容度については相関がないという結果となりました。変化に対する姿勢がポジティブであるかネガティブであるかは問わないということであり、様々な読み方ができますが、「リーダーシップ行動を取るにあたってまずはあまり深く考えない」というマインドセットが重要という見方もできると考えます。実際に管理職の業務を考えた際、戦略を語るときにマネジャーとしての自分が語るのか、リーダーとしての自分が語るのかを明確に区分して語っている人は少ないのではないのでしょうか。

相関分析の結果に基づけば、むしろこうした日々の出来事をしっかり振り返ること、そして得られた経験を意味づけ、評価しながら内省する（内省的観察）ことこそが重要であるということが示唆されました。なお管理職にとってこうした日常の内省は部下の顔や会議のシーンを思い浮かべながら回想するものであり、多分にストレスを伴うものです。だからこそ「様々な振り返りにおいてもメンタルの浮き沈みを伴わず冷静にリーダーシップ行動に還元できる心の持ちよう」としての中核的自己評価が必要である、といった形で結果を解釈することができます。

図表 22 管理職のリーダーシップスコアとマインドセット候補の相関係数

マインドセット候補	相関係数
中核的自己評価	0.55
変化に対する許容度	-0.01
内省的観察の実践	0.66

【相関係数の見方】

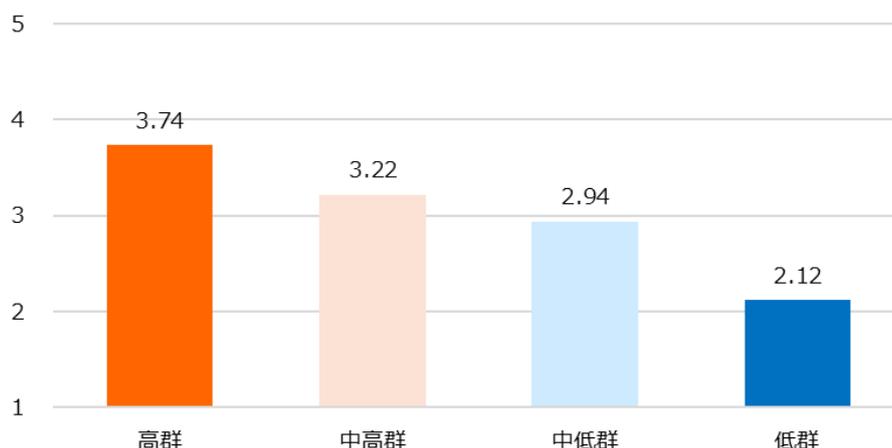
- $0.7 \leq r$ 強い正の相関
- $0.4 \leq r < 0.7$ 正の相関
- $0.2 \leq r < 0.4$ 弱い正の相関
- $0 \leq r < 0.2$ ほとんど相関がない

※負の値を取れば負の相関となる

¹ ※内的統制（Locus of Control）は行動や結果の原因が「自分自身の努力・能力（内的）」にあると考えること（「運や他人、環境（外的）」にあると考えるのではない）

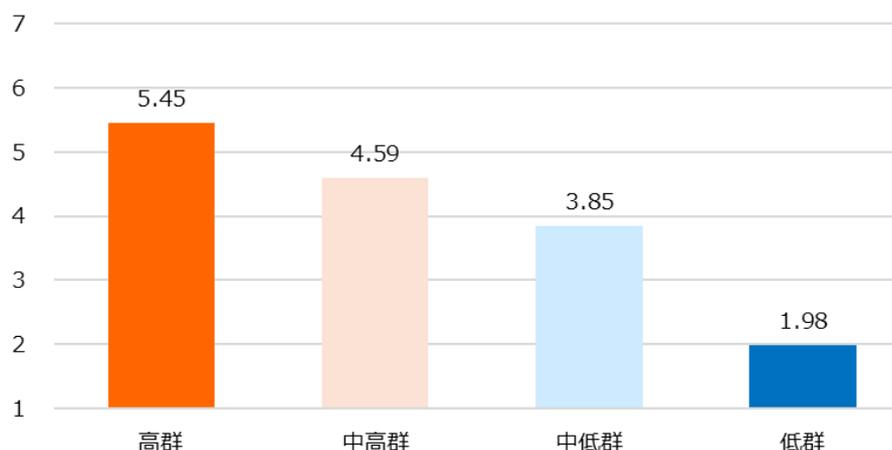
また、管理職のリーダーシップスコアの区分ごとに中核的自己評価（図表 23）および、内省的観察（図表 24）の平均値も分析しています。その結果、リーダーシップスコア高群と低群の間で、中核自己評価については約 1.8 倍、内省的観察については約 2.8 倍の差がありました。なお、各群の差はいずれも統計的に有意であることが確認できています。

図表 23 リーダーシップスコア区分別中核的自己評価(5段階評価)



※リーダーシップスコア区分→高群:4以上、中高群:3超4未満、中低群:2以上3以下、低群:2未満(5段階評価)

図表 24 リーダーシップスコア区分別内省的観察(7段階評価)



※リーダーシップスコア区分→高群:4以上、中高群:3超4未満、中低群:2以上3以下、低群:2未満(5段階評価)

加えて、中核的自己評価を縦軸、内省的観察を横軸とし、管理職のリーダーシップスコアをプロットしたところ、中核的自己評価と内省的観察がともに高い群のリーダーシップスコアと、ともに低い群のリーダーシップスコアの間約 1.5 倍もの差がありました(図表 25)。

ここまでの分析結果を踏まえると、心身が充実し(中核的自己評価)、置かれている状況をメタ的に捉えて、次に生かしていく力(内省的観察)がリーダーシップ行動を促進させることが示唆されます。

図表 25 管理職リーダーシップスコアと中核的自己評価および内省的観察の関係

管理職リーダーシップスコア		n	中核的自己評価		
			高群	中群	低群
全体		2000	566	1292	142
内省的観察	高群	733	3.97	3.69	3.64
	中群	900	3.59	3.26	3.17
	低群	367	3.71	3.08	2.65

※中核的自己評価→高群:3.5以上、中群:2.5以上3.5未満、低群:2.5未満(5段階評価)

※内省的観察→高群:5以上、中群:4以上5未満、低群:4未満(7段階評価)

3-3-5 リーダーシップスコアが高い管理職の特徴

リーダーシップ行動を取っている管理職の特徴的な行動についても分析しています。

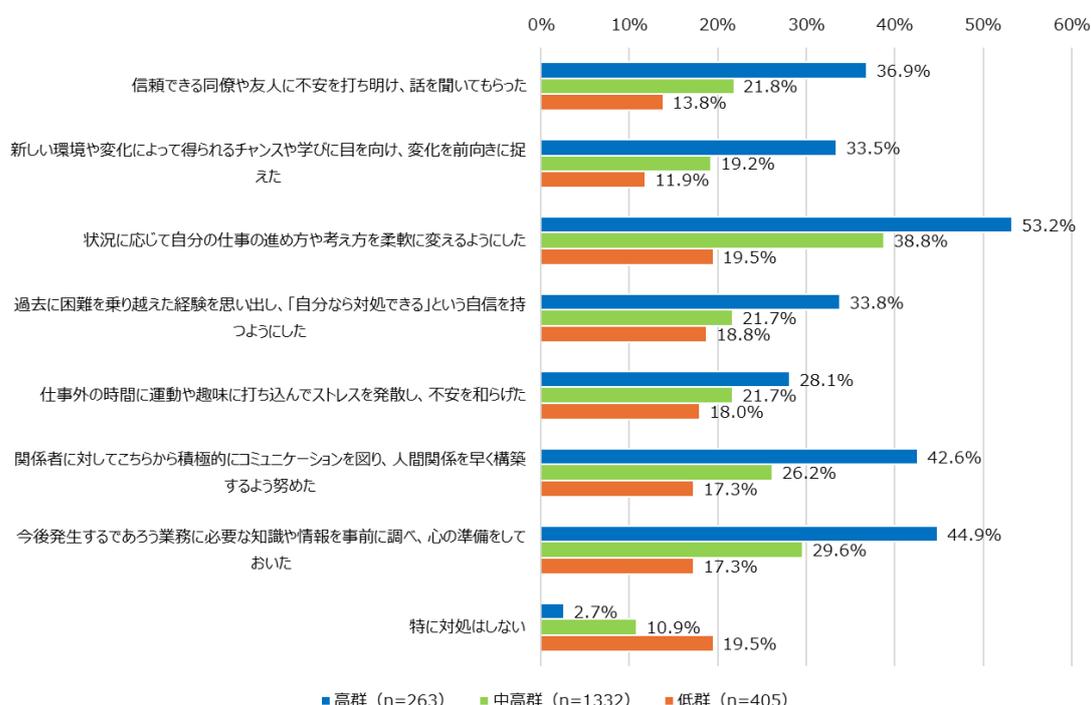
先ほど取り上げた「まずは自分の管理職としての業務を振り返ってみる」内省的観察を繰り返すことで自ずとリーダーシップ行動の実践割合は高くなっていきます。そうするとマネジャー業務とは違い、自らが経験したことがない未知の領域に突入することも多くなります。加えてリーダーとして先導的、かつ個々人に寄り添いながらチームを新たな挑戦に向けて力強く牽引していくことに不安が伴うことも多々でてくるやもしれません。

本調査ではこうした局面においてもリーダーシップ行動を持続させるために、リーダーシップ行動に伴う不安を乗り越えるための行動特性について調査しています。具体的には、変化に対する不安を乗り越えるための行動について、ストレスコーピング理論 [13] に基づき設定した上で、管理職のリーダーシップ行動のスコア別に関係性を分析しました(図表 26)。なお分析上、中低群と低群をまとめて低群としています。

特徴的なのは、リーダーシップスコア高群と低群の差に注目した際、仕事ないし職場の仲間に働きかけたり、仕事に対して入念に準備したりといった形で「職務に没頭することで不安を払拭する」という傾向がうかがえた点です。対して「特に対処はしない」ではむしろ低群が高く、「仕事外でストレスを発散する」では高群と低群に大きな差が見られない結果となっている点も特徴的です。上記を総合すれば、「職務に没頭する」という点は持続的なリーダーシップの発揮に向けては有効な行動であると言えるのではないのでしょうか。

なお、前項で取り上げた変化に対する許容度(図表 21)が「変化を楽しむ」という個人の志向性だったのに対し、こちらは「環境に合わせて対応を柔軟に変えるようにする」という行動特性であり、意図的に実施している点であることにも注目したいところです。「変化を楽しむというマインドセットを持ちなさい」と言われても難しいですが、状況に応じて進め方や考え方を柔軟に変えるという行動特性であれば、経験を積む中で訓練が可能である点も付け加えておきたいと思います。

図表 26 リーダーシップを発揮している管理職の特徴的行動



※リーダーシップスコア区分→高群:4以上、中高群:3超4未満、中低群:2以上3以下、低群:2未満(5段階評価)
※中低群と低群をまとめて低群としている

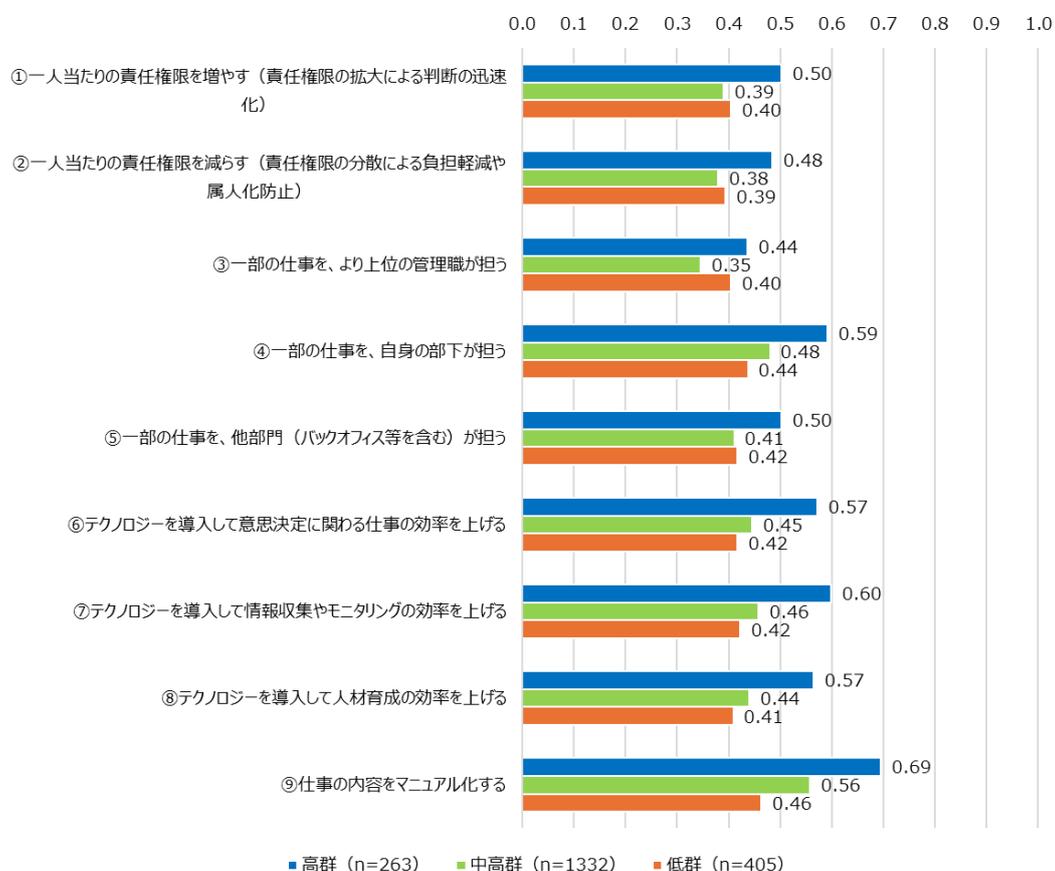
3-3-6 組織サポートの重要性

最後に、管理職のリーダーシップ行動を促進するための環境要因についても触れます。

本調査では管理職の仕事の効率化や、負担軽減に向けて取り組んだことについて確認しています。この回答結果についても管理職のリーダーシップスコア区分別に実施程度を比較しました(図表27)。

結果として、仕事のマニュアル化、テクノロジーの導入による効率向上、部下への仕事の委譲という回答が目立って差がつく結果となりました。管理職の業務は非連続な意思決定の集合体と言われます。それがゆえに標準化が難しいと捉えられがちですが、そのような中でも定例業務というのは存在し、また統合すればそれなりのボリュームになることも珍しくありません。こうした業務に対し、組織として効率化を目指していくことが、多忙な管理職のリーダーシップ行動を維持、拡大していく上で必要不可欠とも言える取り組みであることがうかがえる結果となりました。

図表 27 管理職の仕事の効率化や負担軽減に向けた取り組み



※リーダーシップスコア区分→高群:4 以上、中高群:3 超 4 未満、中低群:2 以上 3 以下、低群:2 未満(5 段階評価)

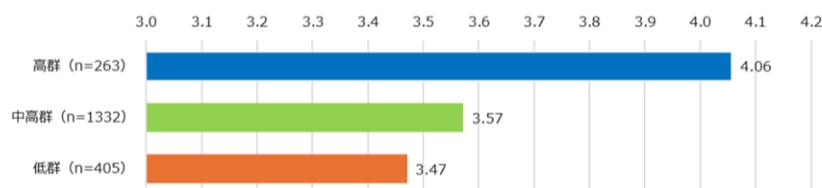
※中低群と低群をまとめて低群としている

※1.0 は組織全体として取組を進め効率化や負担軽減が実現されている状態。0.5 は取り組みが計画中である状態を指す。

また、組織サポートと管理職のリーダーシップ行動の関係についても検証しています。

図表 28 は管理職のリーダーシップスコア区別に、組織からのサポートを感じている程度を示したものです。リーダーシップスコアが高い管理職は、組織からの配慮や働きかけを感じるといった組織からのサポートを 1 カ月に数回は感じていることが明らかになりました。管理職のリーダーシップ行動を持続させる鍵は、組織として管理職を孤立させないことにあることが示唆されます。

図表 28 組織サポートに関する認識比較



設問項目

- ・ 組織が私の幸福を本当に考えてくれている
- ・ この組織は、私が自分の能力を最大限に発揮できるよう、積極的に働きかけてくれる
- ・ この組織は、私の仕事に対する全般的な満足度を気にかけてくれている
- ・ 組織として私への配慮がほとんど見られない (逆転項目)
- ・ 私の意見を大切にしてくれる組織である

1	全く感じない
2	ほとんど感じない (1年に数回以下)
3	めったに感じない (1ヶ月に1回以下)
4	時々感じる (1ヶ月に数回)
5	よく感じる (1週間に1回)
6	とてもよく感じる (1週間に数回)
7	いつも感じる (毎日)

※リーダーシップスコア区分→高群:4 以上、中高群:3 超 4 未満、中低群:2 以上 3 以下、低群:2 未満(5 段階評価)

※中低群と低群をまとめて低群としている

ここまでの分析を踏まえれば、管理職が孤独感の蓄積と徒労感から脱却でき、中核的自己評価を維持向上できる環境をつくるのが、リーダーシップ行動を持続可能にする鍵といえます。組織としては、管理職が変化することを恐れず変化を前向きに捉えられるよう、管理職を孤立させず、心理的安全性が保たれるためのサポートを行っていくことが重要です。

4 おわりに

本調査は、全国の働く人々および管理職を対象に実施した大規模な実証分析により、「プロアクティブ行動」が個人の成果やウェルビーイング、さらにチームの成果展望と強く関連することを示しました。とりわけ、本調査の最大の知見は、個人レベルの自己効力感に加え、チームとしての「集団的効力感」が個人・チーム双方のプロアクティブ化に有意に寄与する点です。また、フォロワーシップ (主体的にチームに貢献し、必要に応じて上司に対して建設的な意見を示す姿勢) が高いことも、プロアクティブ行動を促進する重要な要素であることが明らかになりました。さらに、上司によるリーダーシップ行動のタイプを精緻に分解した分析から、変革志向やインクルーシブな関わり方、人的資本を持続的に育てる行動が、チームのプロアクティブ化と成果展望の向上に寄与する一方で、厳格すぎる倫理重視のマネジメントが場合によっては個人のプロアクティブ行動を阻害する可能性も示唆されました。

これらの結果は、人的資本投資を進める企業にとって重要な示唆を与えます。個人への支援に加え、チーム単位の効力感を高める仕組みづくり、フォロワーシップを育む評価・育成施策、そして管理職の業務負荷軽減と内省支援を組み合わせることで、組織全体のプロアクティブ性を持続的に高めることが可能となります。またプロアクティブな個人は、ウェルビーイングが高く、年収の向上も見込まれることから、結果として組織へのコミットメントやリテンションにつながっていくことが期待できます。

今後、少子高齢化の進展とともに、資本としての人の稀少性がますます高まり、企業価値創出の源泉として人の重要性が拡大する中、個人とチームのプロアクティブ化は企業の持続的な発展にとって必要不可欠な取組みといえるのです。

- [1] 経済産業省『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～ 人材版伊藤レポート～』(令和2年9月)
(https://warp.ndl.go.jp/web/20210502213843/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)
(参照 2026-3-9)
- [2] 服部泰宏(2023). 『組織行動論の考え方・使い方——良質のエビデンスを手にするために(第2版)』有斐閣.
- [3] 株式会社日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門(著)・下野雄介・宮下太陽(監修)(2025). 『プロアクティブ人材——アカデミアとビジネスが共創した VUCA 時代を勝ち抜くための人材戦略』金融財政事情研究会.
- [4] 株式会社日本総合研究所、アビームコンサルティング株式会社『人的資本経営の柱となる「プロアクティブ人材」に関する実態調査を実施』(2023年06月06日) (<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=105380>)
(参照 2026-3-10)
- [5] 株式会社日本総合研究所『20,400人のデータを基にプロアクティブ行動から組織パフォーマンスにつながる因果モデルを解明 個人のプロアクティブ行動は、個人の性格・認知、上司との相性ではなく、管理職のマネジメントによって変えられる因子の影響が強い』(2024年3月28日)
(<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=107607>) (参照 2026-3-10)
- [6] 個人成果(実績)に関する質問項目は以下の通り。所属するチームの平均的な傾向と比較して回答してもらっている。
- ① 短期的な計数目標の進捗(目標管理制度における個人目標等)
 - ② 中期的な計数目標の進捗
 - ③ 短期的に定められた戦略・施策の遂行状況
 - ④ 中期的に定められた戦略・施策の遂行状況
 - ⑤ 企業理念やパーパス、長期ビジョン等に基づく自律的な施策の遂行状況
- [7] 個人成果(展望)に関する質問項目は以下の通り。
- ① 知識や能力が高まるだろう(認知能力)
 - ② 社内外の関係者と良好な人間関係が形成できるだろう(対人関係)
 - ③ 前向きに、かつ勤勉に職務に取り組むことができるだろう(職務遂行姿勢)
 - ④ 職務を通じて成果を上げることができるだろう(職務遂行能力)
- [8] 金井壽宏・高橋 潔・服部泰宏(2025). 『[新版]組織行動の考え方——個人と組織と社会に元気を届ける実践知』東洋経済新報社.
- [9] Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- [10] Di Fabio, A., & Peiró, J. M. (2018). Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. *Sustainability*, 10(7), 2413. <https://doi.org/10.3390/su10072413>
- [11] Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- [12] Vince, R. (1998). Behind and beyond Kolb's learning cycle. *Journal of Management Education*, 22(3), 304-319. <https://doi.org/10.1177/105256299802200304>
- [13] Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1991). 『ストレスの心理学——認知的評価と対処の研究』(本明 寛・春木 豊・織田正美 監訳)実務教育出版。(Original work published 1984)