

**管理職の行動変容が
自律的な個人・チームをつくるカギとなる
～2025年度版 プロアクティブ行動に関するアンケート調査報告～**

**2026.3.17
株式会社日本総合研究所**

経営理念

知識エンジニアリング活動を通じて、
お客様・社会の新たな価値実現にパートナーとして貢献する

シンクタンク・コンサルティング部門

調査部

経済調査、政策提言に向けた
リサーチ

創発戦略センター

ビジネスモデル開発、事業立ち上げ
支援等のインキュベーション

リサーチ・コンサルティング部門

企業・官公庁向けの
コンサルティング

未来社会価値研究所

将来世代が直面する課題に対する
外部と連携した解決策の提言発信

システム部門

SMBCグループ企業に対する
システム企画・開発、プロジェクト管理、
セキュリティ対策、DX推進等の
ITソリューションの提供

パーパス

次世代起点でありたい未来をつくる
傾聴と対話で、多様な個をつなぎ、共にあらたな価値をつむいでいく



自律協生社会の実現

日本総研が描く「ありたい未来」の1つ

自律協生社会について

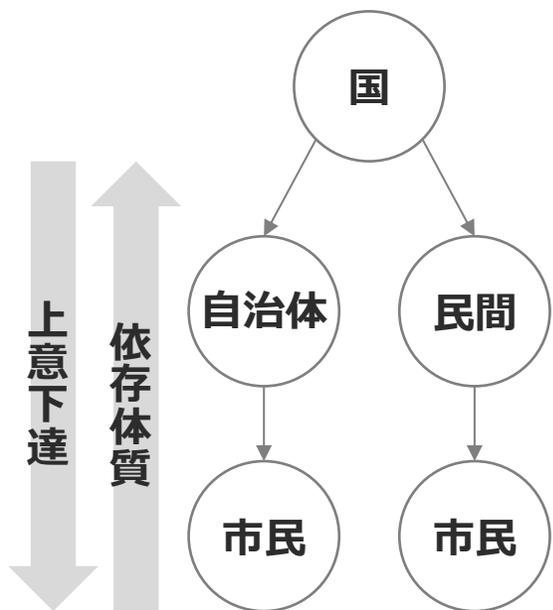
自律協生社会とは

- 自律した個（市民/民間/自治体/国/研究機関/金融等）が、主体性を持った担い手となり、ともに協力し合うことで、生きる喜びを実感し、人間的な豊かさを実現できる社会

これまで

受け身の社会

市民は画一的なサービスを享受



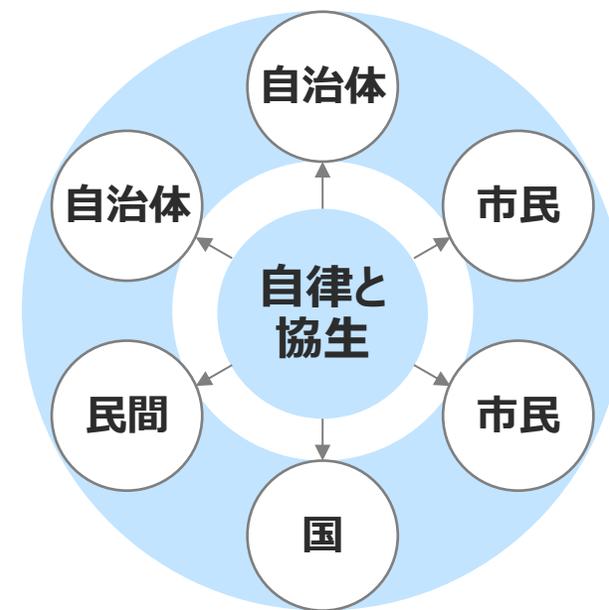
公共サービスの支え手が減少し、必要な方にサービスが届きづらくなる

ありたい未来

自律協生社会

市民は多様なサービスから選択でき、社会のために主体的に貢献

- ✓ 積極的な分極社会
- ✓ 革新的技術の民主化
(例)
 - データのオープン化
 - ビッグデータ、AI 等による最適化
 - データ可視化による 行動変容
 - クラファン、市民の政治参加
- ✓ 新たな尺度の萌芽



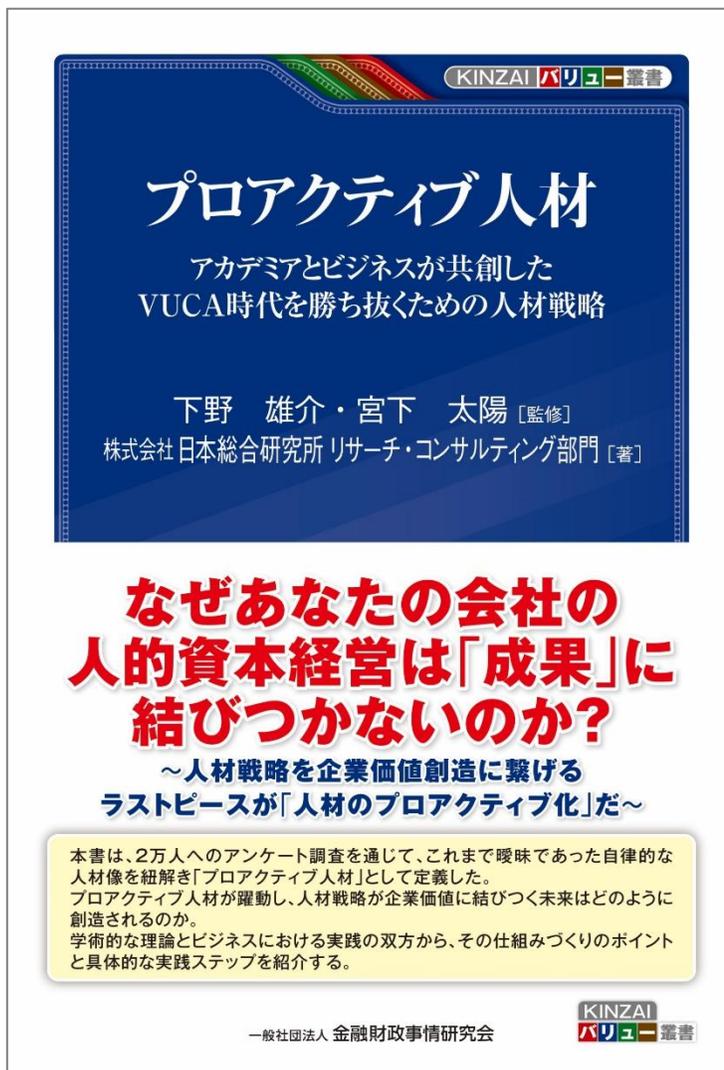
各々が他者に提供できる価値を育み提供・受領しあえている

プロアクティブ人材に関する日本総研の取り組み

プロアクティブ人材の実態に関する総合調査 ホワイトペーパー



書籍 「プロアクティブ人材」



タイトル : 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

著者 : 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

監修 : 下野 雄介・宮下 太陽

出版社 : 一般社団法人 金融財政事情研究会

発売日 : 2025年 3月28日 (金)

定価 : 2,200円 (税込)

ページ数 : 216ページ

判型 : 四六判・並製 (ソフト)



プロアクティブ人材とは

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
部長 下野 雄介

自己紹介

下野 雄介 しもの ゆうすけ

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
部長



学歴

大阪大学経済学部経済経営学科卒業

専門分野

人的資本経営の実践・推進

- 経営戦略と連動した組織・人材ビジョンおよび戦略の策定・実践
- 戦略人事への変革
- サクセッションプラン／キータレントマネジメントシステムの整備運用
- HRデータを活用したミドルマネジメントの強化
- 組織・人材のプロアクティブ化の促進 など

経営戦略策定

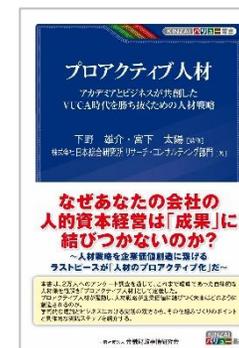
- パーパス策定
- 長期ビジョン策定
- 中期経営計画策定
- 知の探索、新規事業開発、研究開発テーマ探索

経営基盤構築支援

- 組織設計・決裁権限・職務分掌整備
- BPR計画策定・運用
- 業務改善
- 内部統制整備運用評価
- 予算制度等マネジメントシステムの構築・運用

講演・執筆等

- オンライン公開講座「2023年人的資本経営の総括と、2024年に向けた展望」
(日本CHO協会 2023年度)
*ニッセイアセットマネジメント井口氏、慶応義塾大学大学院岩本教授、(株)プラスアルファコンサルティング鈴木副社長、パソナHRソリューション 石田社長とともに登壇。他多数
- 人的資本経営の理論と実践 (連載) 2022年／企業と人材
- 企業におけるこれからの人財戦略 2024年1月／常陽産研NEWS
- <組織マネジメント教室> 成果を生むチーム創出 (連載) 2024年 週刊金融財政事情
- 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** 2025年3月／金融財政事情研究会



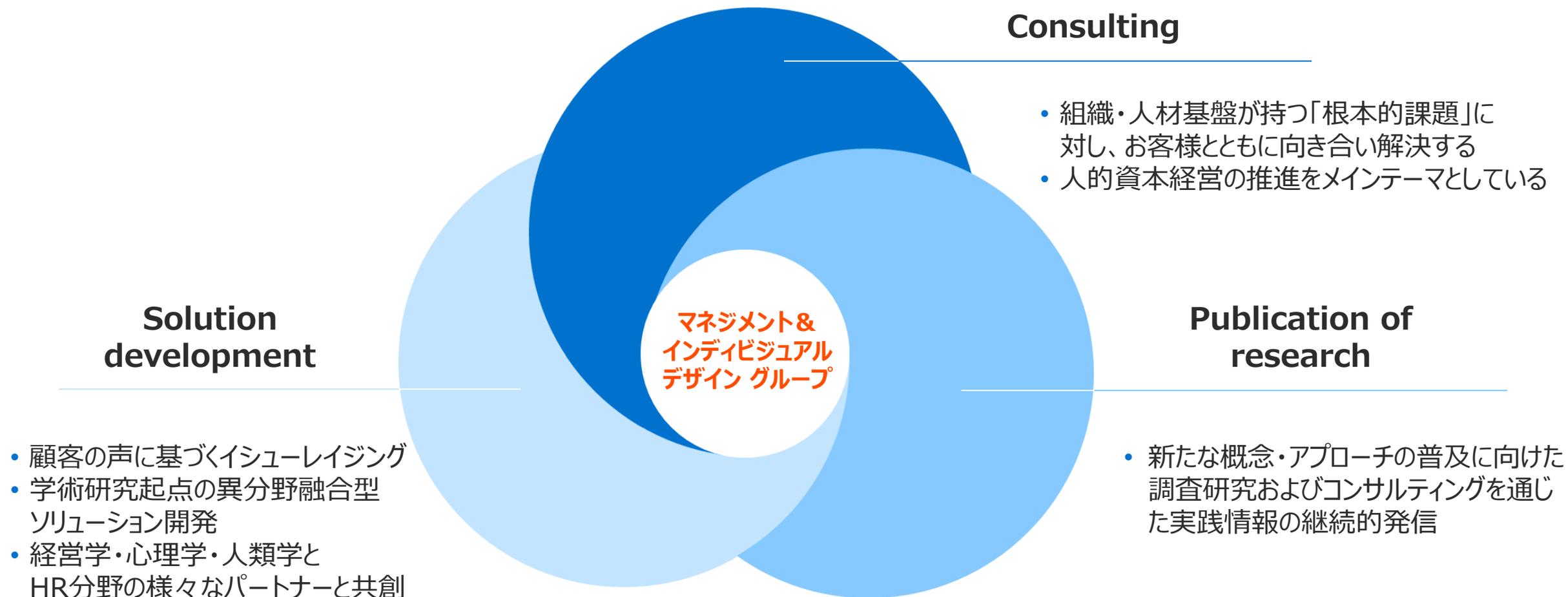
▶「プロアクティブ人材」入門記事を各種媒体で連載中！

- [「プロアクティブ」人材を増やせ 下野雄介氏 - 日本経済新聞](#)
- [働く人たちの「プロアクティブ行動」が、これからの企業・組織を変えていく | HRオンライン | ダイヤモンド・オンライン](#)
- [「そりゃやる気なくなるわ…」身を粉にして働いた40～50代が職場で「妖精さん」になる本当の理由 | ニュース3面鏡 | ダイヤモンド・オンライン](#)
- [エンゲージメント向上よりも成果に効く「プロアクティブ行動」とは | Human Capital Online \(ヒューマンキャピタル・オンライン\)](#)
- [労働人口が“2000万人消滅する”時代に向けて、「プロアクティブ人材」が必要な理由 \(NewsPicks\)](#)
- [「プロアクティブ人材」育成実践術 | HR NOTE](#)
- [受け身・他律な部下は変えられる『プロアクティブ人材』論 | マイナビニュース](#)
- [エンジニアにこそ必要なプロアクティブ人材の育て方 - ZDNET Japan](#)

出所：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 グループの活動

- 当グループは、「『“働きたい、働き続けたい”と多くの人が思える社会』への変革をリードする」をミッションに掲げ、組織・人材開発領域において「永遠のテーマ」と呼ばれるような課題に対して、「革新性と実効性を両立する解決策」をご提供すべく、3つの柱を有機的に連携させ活動しています。



プロアクティブ人材とは | どんな志向を持つ人材か

- プロアクティブ人材とは、先見性、未来志向、変革志向の3つを持ち、現状を変えようという想いを源泉に自律的に行動する人材を指します。



出所 : Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008) .“The dynamics of proactivity at work”. Research in organizational behavior, 28, 3-34
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000038>)、
服部泰弘『組織行動論の考え方・使い方 [第2版] 』(有斐閣2023年) 等をもとに日本総研作成

プロアクティブ人材とは | どんな特徴的な行動をするのか

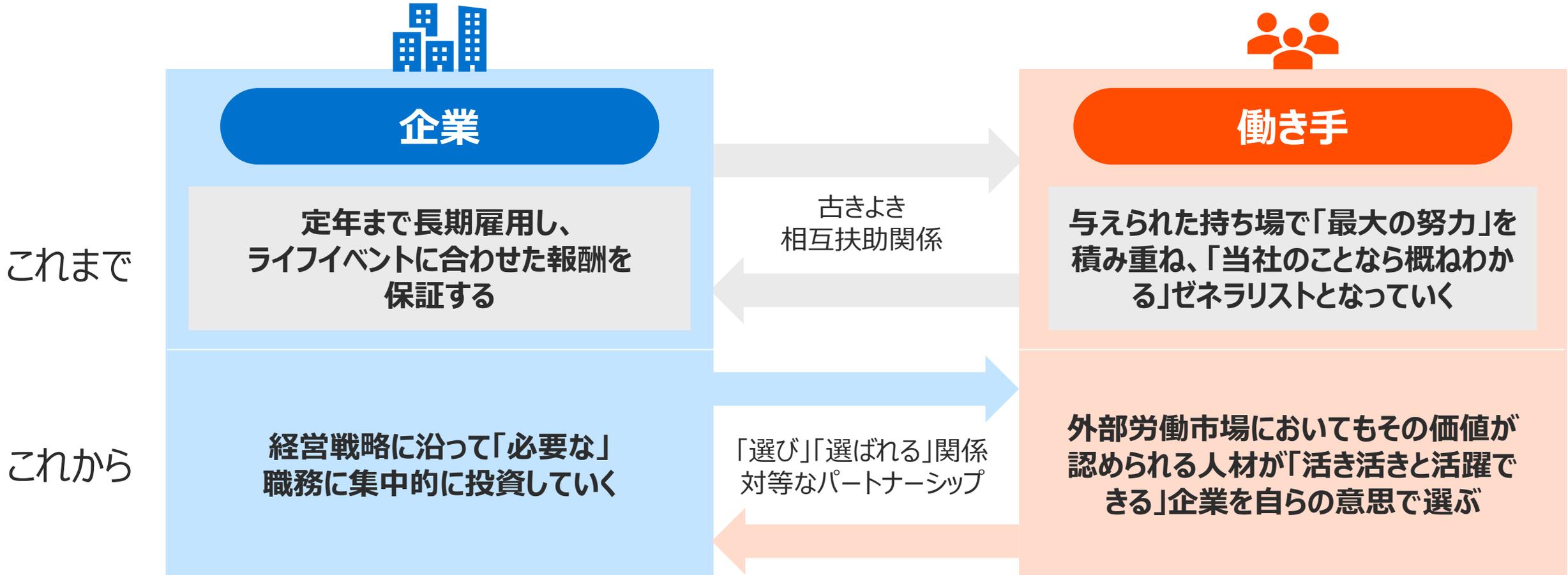
- 日本総研ではプロアクティブ行動を、よりビジネスの現場にて利用可能なものとするべく、アカデミアとビジネスとの共創を通じ4つの行動に詳細定義しました。
- 日本総研では、これら4つのプロアクティブ行動を主体的かつ積極的に実践できている人材を“プロアクティブ人材”と定義しています。

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。

出所Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). "The dynamics of proactivity at work". Research in organizational behavior, 28, 3-34
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000038>) 等をもとに日本総研作成

雇用の在り方が変わっていく

- 長期的な雇用を前提としたメンバーシップ型の労使関係は、低成長な経済、不確実性が高い外部環境のもと、企業と働き手（特に若手）の双方から支持されないものになりつつあります。
- 非連続な経営環境下で持続的な社会を実現するためには、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”に変わっていく必要があります。

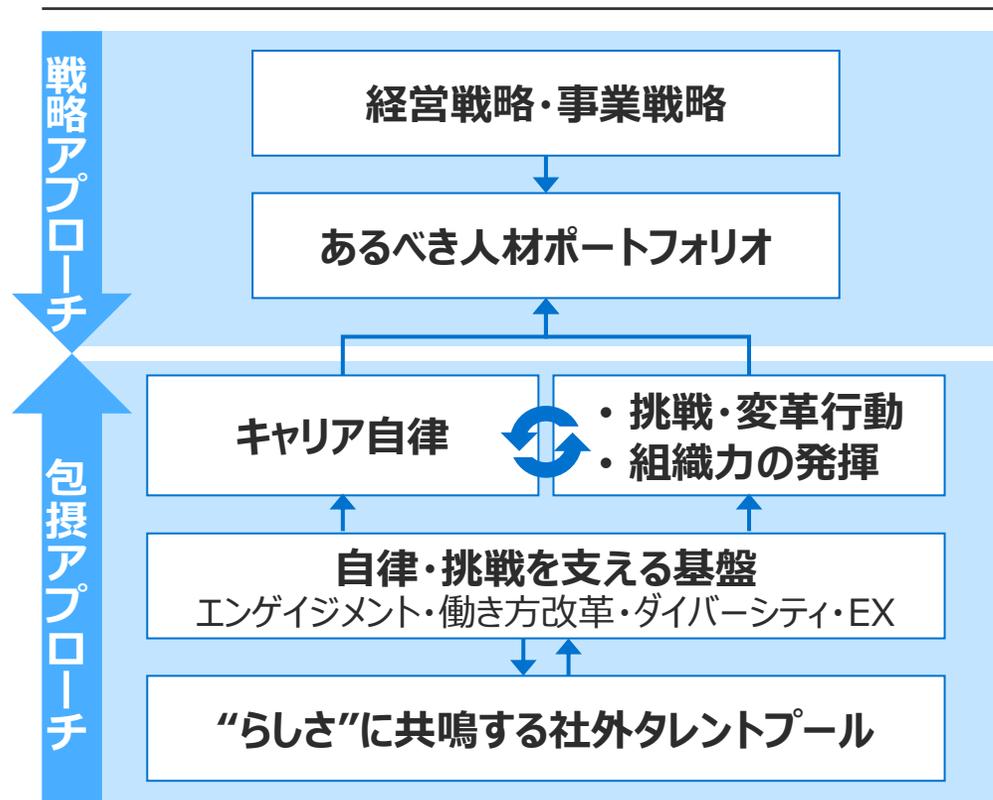


出所：日本総合研究所

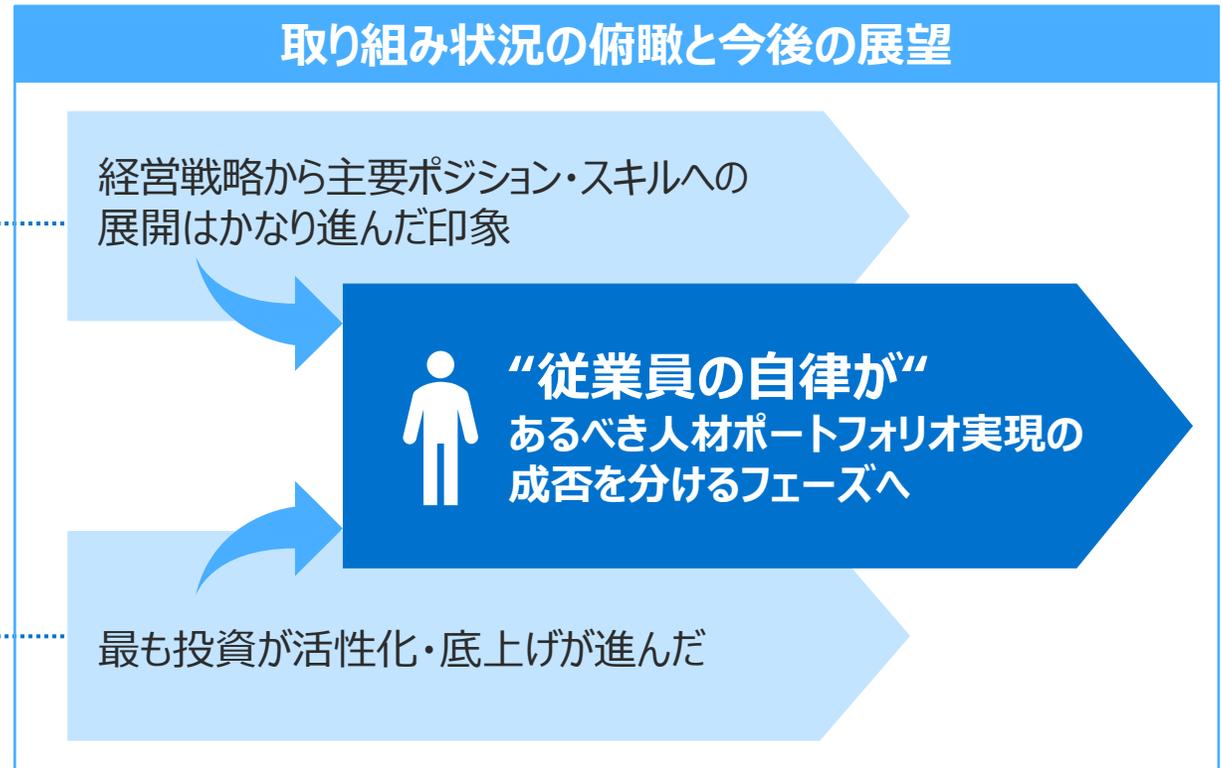
企業にとっての重要性 | 人的資本経営のラストピースとしてのプロアクティブ人材

- 人的資本経営の実践において、日本の労働法制等を鑑み「ドラスティックなトップダウンアプローチ（適所適材の強制）」ではなく、戦略性と包摂性の両輪で人材戦略を採用するケースが多く見られます。
- 近年、前掲の人材戦略を採用し運用を開始したものの思うように効果が出ていないという声も珍しくありません。
- 成否を分けるラストピースである従業員の『自律』が上手く機能していないケースがまま見られる状況です。

多くの日本企業が目指す人材戦略



取り組み状況の俯瞰と今後の展望



出所：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（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（参照日2026年1月22日）等に基づき日本総研作成

働き手にとっての重要性 | 深刻でカオスな現代を乗り切ることができる「新たな」行動様式

- BANI時代において働き手が生き活きと働き続けるためには「孤独にならない」「確実性に固執しない」ことが重要であるとされます。
- 例えば「AIによる雇用減少」という漠然とした不安に向き合い乗り切るためには、今の自分の価値を様々な場で検証するとともに、様々な人との出会いた対話の中でさらなる価値向上可能性を探索することが必要不可欠です。
- このようにプロアクティブ行動は、BANIを乗り切るための要素を多分に包含した行動様式でもあるのです。

BANIとは／BANI時代に求められる行動様式

非連続な環境変化の中、組織や人の感じ方・揺らぎ方に焦点を当てたフレームワーク。
人々の主観や感情も含む、より深刻でカオス的な現代の特性を表している。

Brittle (脆弱性)

一見強固に見え、また時には実際強固なシステムや組織が、簡単に崩壊する可能性。

Anxious (不安)

無力感や、何をしても常に間違っているのかもしれないという不安感。

Non-linear (非線形)

原因と結果がリニアでなく、小さな決断が予測不能な大きな結果を招く可能性。

Incomprehensible (不可解)

複雑すぎて理解が追い付かない。

BANI時代の行動様式 (Positive BANI)

- 確実性に執着するのは危険
- 変化を前提に思考と行動をアップデートする
 - ▶ 柔軟な適応・臨機応変な対応を重視
 - ▶ 積極的な共創
(前提としての心理的安全性・共感)
 - ▶ 多様性のあるチームの重要性



プロアクティブ行動
との親和性

出所：Jamais Cascio (2020/4/30) Facing the Age of Chaos

(<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>) (参照日：2026年1月18日)

Jamais Cascio, Bob Johansen, Angela F. Williams(2025/10/28) 「Navigating the Age of Chaos: A Sense-Making Guide to a BANI World That Doesn't Make Sense (English Edition)」をもとに日本総研作成

ご清聴ありがとうございました

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

部長 下野 雄介

E-mail: shimono.yusukeh7@jri.co.jp

Tel: 080-8411-3552 (直通)

株式会社
日本総合研究所

〒141-0022
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

プロアクティブ人材の実態と 個人・チームのプロアクティブ化へのアプローチ

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
シニアマネジャー 宮下 太陽, Ph.D.

自己紹介

宮下 太陽 みやした たいよう

株式会社日本総合研究所
未来社会価値研究所兼
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
シニアマネジャー



学歴

博士（心理学）
専門：記号論的文化心理学
研究者番号：10995179

職歴

2007年日本総合研究所入社。2024年4月より現職。

専門テーマ

- 人的資本経営
- ジョブ型人事、グローバル人事
- 働き方改革、同一労働同一賃金
- HRテクノロジーを活用した人的資本管理（HCM）

主なコンサルティング実績

人的資本経営、人事制度構築支援、組織風土改革支援、経営ビジョン策定支援、次世代経営人材育成支援、研修体系構築支援、管理職向け研修、一般社員向け研修、役員アセスメント、管理職アセスメントなど多数

所属学会

日本心理学会、日本質的心理学会、TEAと質的探究学会、日本キャリア教育学会、日本社会心理学会

外部委員

- 京都橘大学客員研究員（2023年10月～現在）
- 立命館大学客員協力研究員（2023年7月～現在）

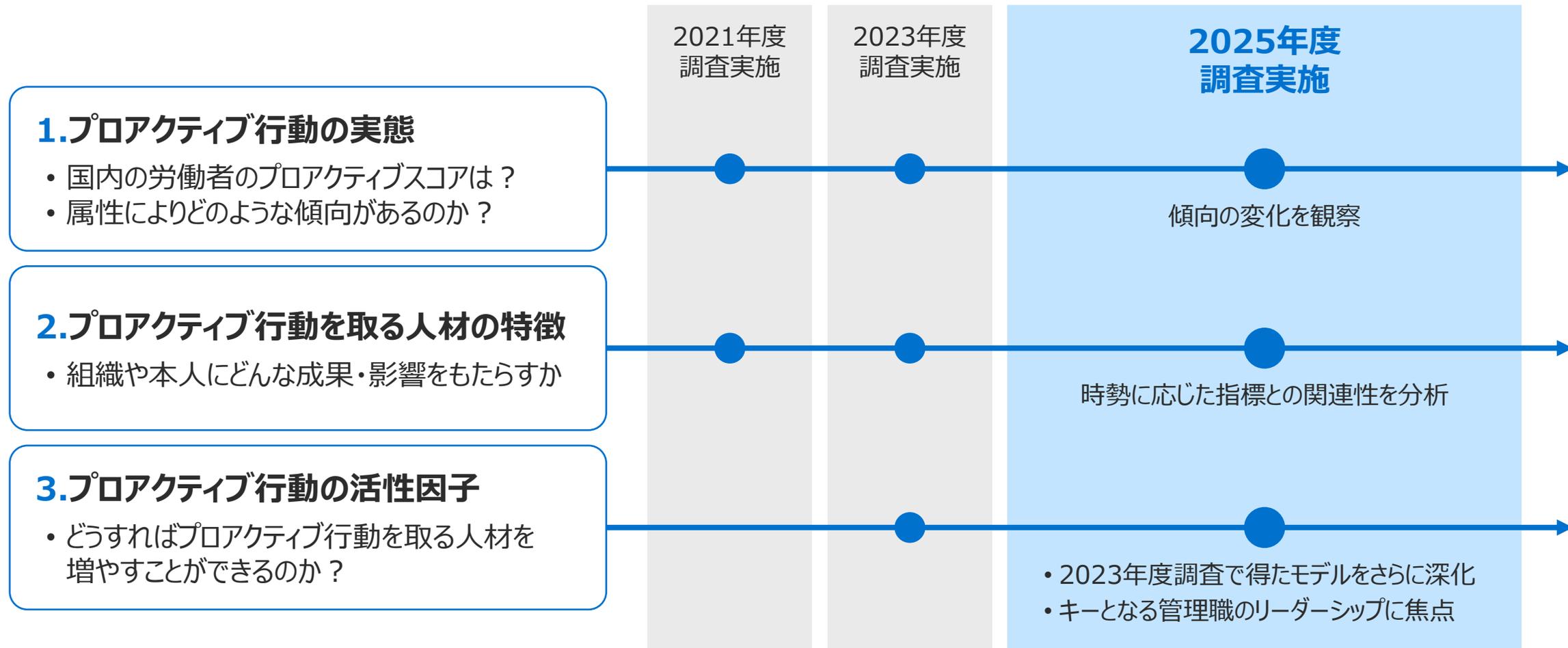
書籍

「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」（2025,金融財政事情研究会）他監訳、共編、共著、分担執筆など 実績多数



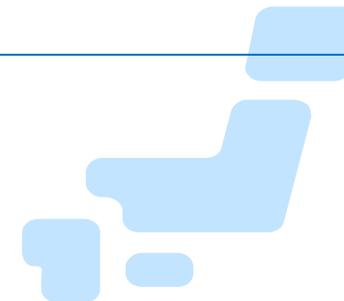
これまでの調査研究の経緯

- 日本総研によるプロアクティブ行動に関する調査研究は2021年度から開始しており今回で3回目を迎えます。
- 今回の調査は、定点観察的な調査研究という側面に加え、プロアクティブ行動の社会的な普及に向けた詳細研究という側面もあります。



調査概要

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



プロアクティブ行動を測定する質問項目

- プロアクティブ行動を測定する質問は下記の12問です。
- 5段階尺度（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）で測定します。

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

出所：日本総合研究所

プロアクティブ人材の実態

- この2年間でプロアクティブスコアは2.95と微増しています。これは人的資本経営の推進に伴い、人材のプロアクティブ化に関する基盤整備も進みつつあると考えることができます。一方、依然として中立回答である3.0を下回る結果となっており、プロアクティブスコアが高いとは言えない状態が続いています。

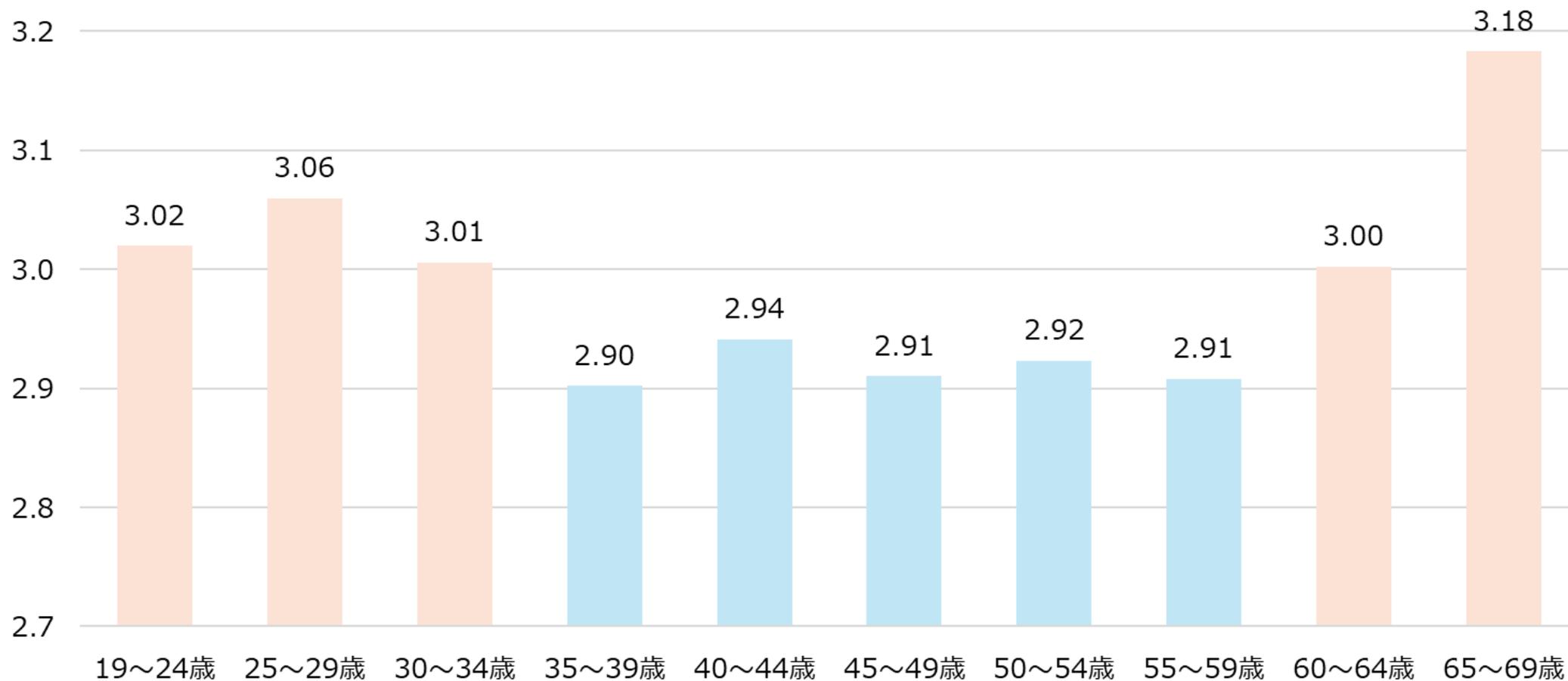
	2023年度	2025年度
革新行動	3.04	3.04
外部ネットワーク探索行動	2.76	2.89
組織内ネットワーク構築行動	2.92	2.95
キャリア開発行動	2.84	2.92
個人プロアクティブスコア	2.89	2.95

出所：日本総合研究所

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。企業運営の中核となるべき年代で相対的にプロアクティブスコアが低い傾向は、これまでの調査と同様です。

個人プロアクティブスコア(年齢別)



出所：日本総合研究所

年齢・役職別プロアクティブスコア

- 35歳～54歳の層は、年齢に応じた役職につけているかが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。

	2.70 以上	3.00 未満
	3.00 以上	3.30 未満
	3.30 以上	

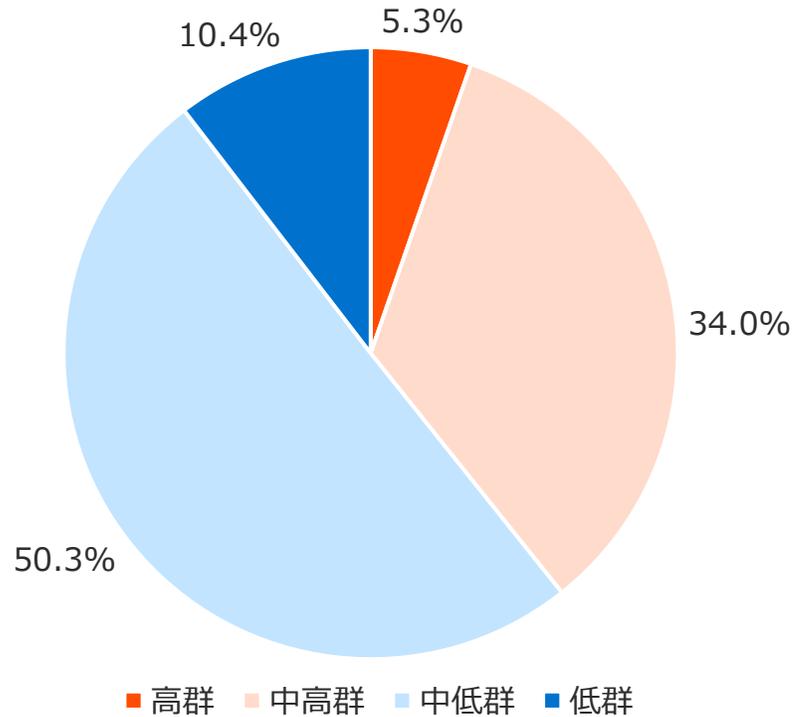
		19～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳
n		47	212	319	385	518	773	984	920	663	179
役職	一般社員(入社後3年以内)	3.02	2.98	2.90	2.87	2.99	2.88	2.89	2.84	3.00	2.86
	一般社員(入社後4年以上)	2.98	3.10	3.02	2.85	2.84	2.83	2.85	2.81	2.93	3.21
	主任・リーダー相当	-	3.25	3.07	3.05	3.04	3.03	2.99	2.89	3.01	3.48
	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

出所：日本総合研究所

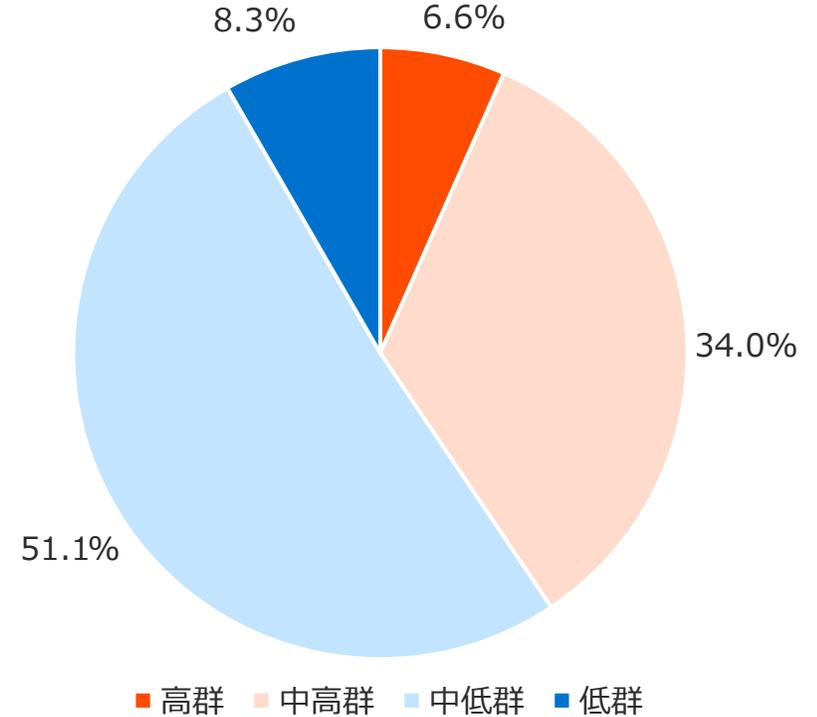
プロアクティブスコア区分別割合

- プロアクティブ高群（スコア4.0以上）は6.6%と1割未満の水準となっています。
全体の約半数を中低群（スコア2以上、3以下）が占めている状況も2023年度と同様です。

2023年度プロアクティブスコア区分



2025年度プロアクティブスコア区分

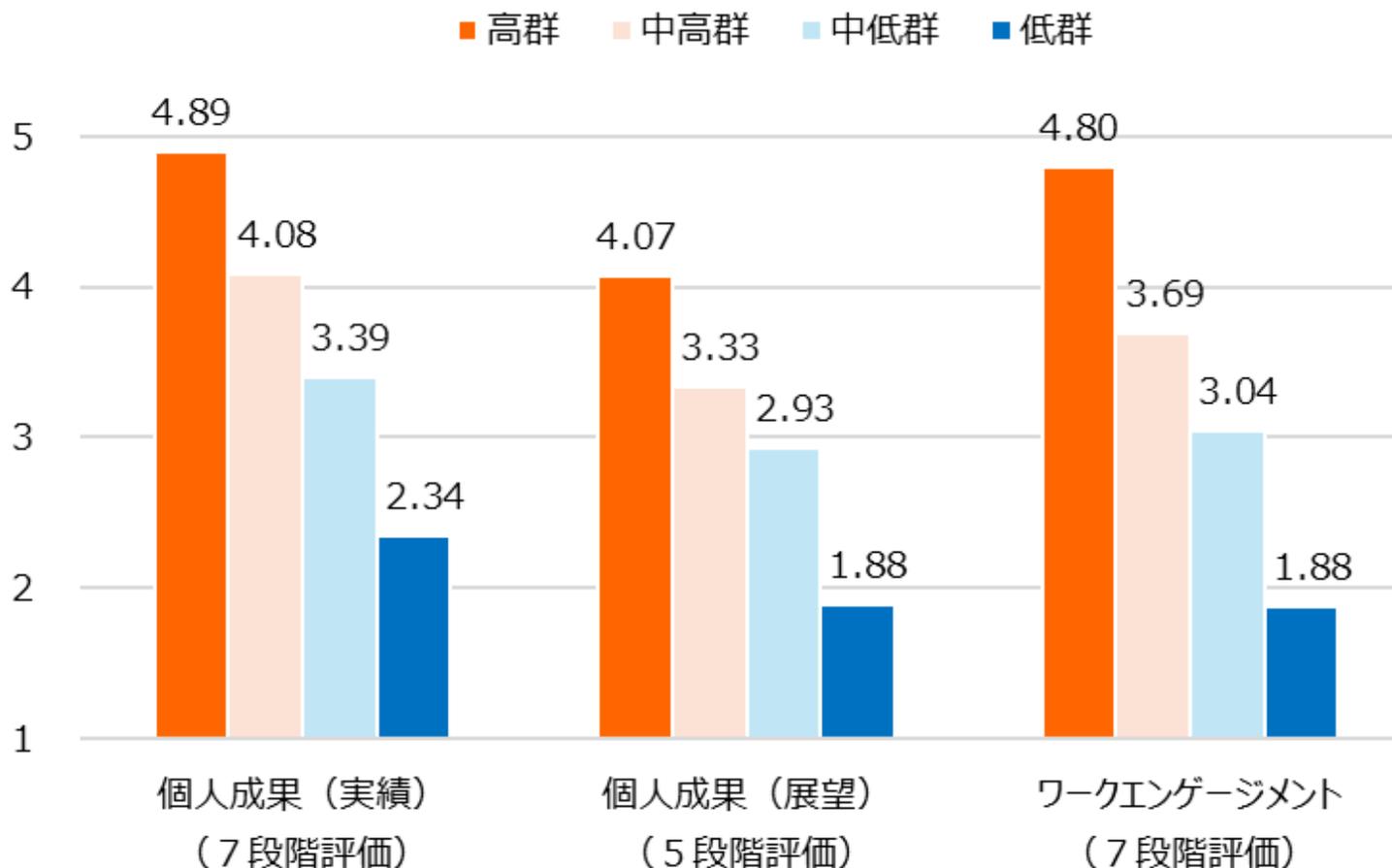


プロアクティブスコア区分：高群 4以上、中高群 3超4未満、中低群 2以上3以下、低群 2未満

プロアクティブスコアと人的資本指標との関係

- プロアクティブスコアが高いほど個人成果（実績）、個人成果（展望）、ワークエンゲージメントも高いことが明らかになりました。4.0以上の高群と、2.0未満の低群では、2倍以上の差があります。プロアクティブ行動は企業にとって有益な行動様式であることがわかります。

プロアクティブスコア区分別平均値



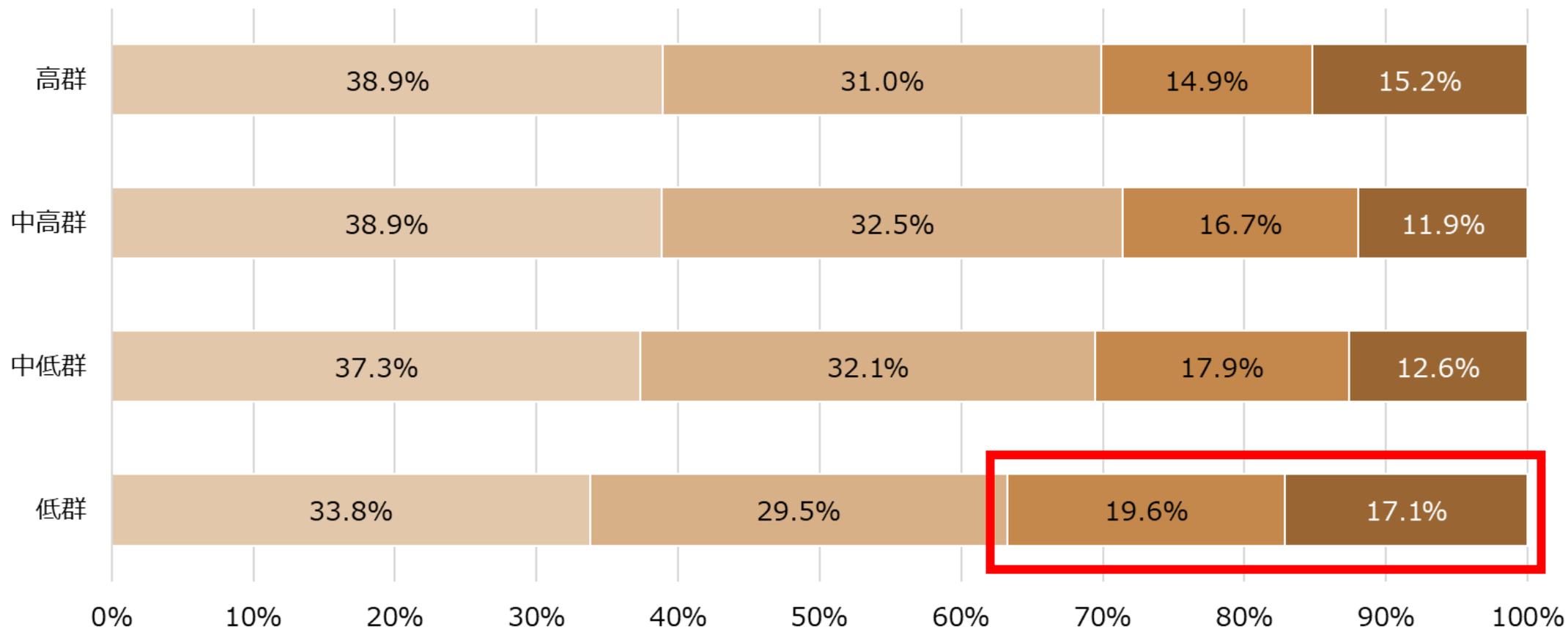
出所：日本総合研究所

プロアクティブスコアと転職回数の関係

- プロアクティブ人材ほど転職するのではと思われがちですが、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間に明確な関係性はありません。むしろプロアクティブスコア低群の方が、3回以上転職している割合が多い結果となっています。

プロアクティブスコアと転職回数関係

■ 0回 ■ 1~2回 ■ 3~4回 ■ 5回以上

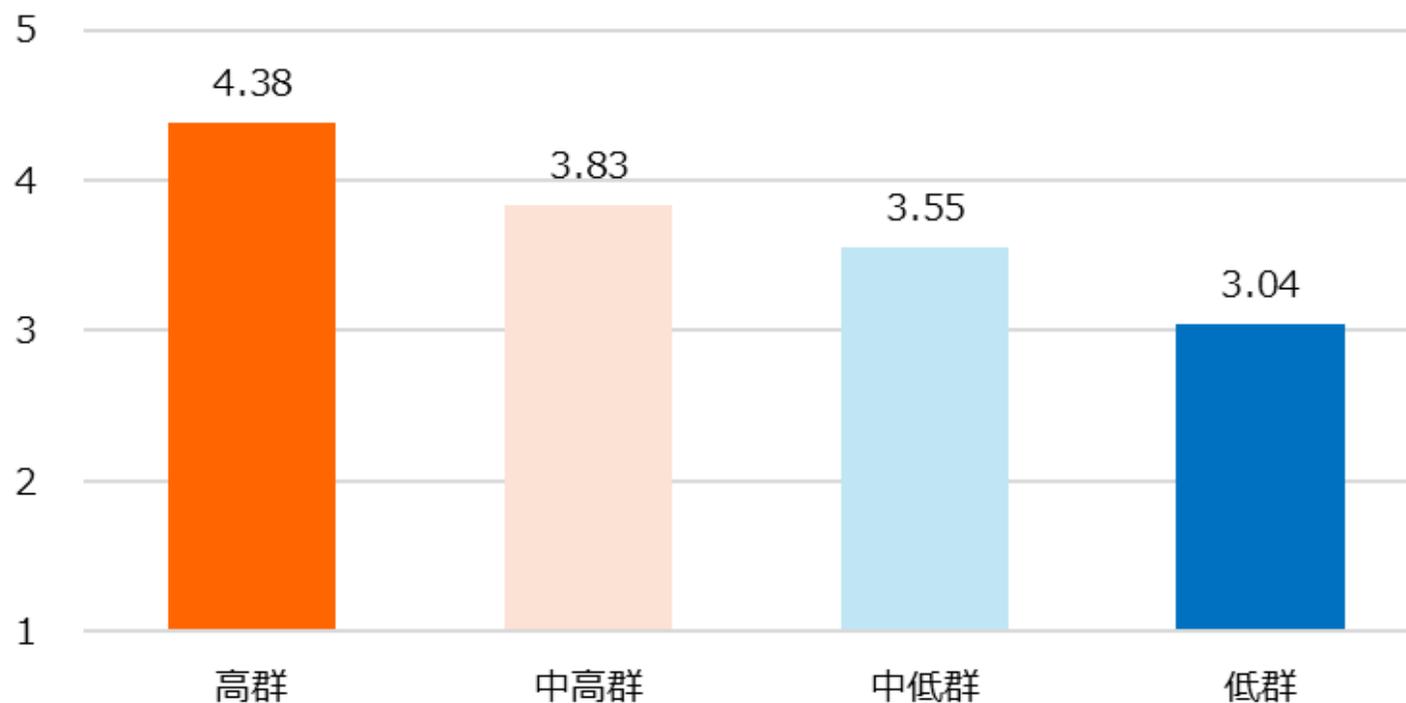


出所：日本総合研究所

プロアクティブスコアとウェルビーイングの関係

- プロアクティブスコアが高いほど、ウェルビーイングも高いことが明らかになりました。4.0以上の高群と、2.0未満の低群では、約1.5倍の差があります。プロアクティブ行動が企業にとってだけでなく、働き手自身にとっても望ましい状態をもたらす行動様式であることが示唆されます。

プロアクティブスコア区分別ウェルビーイング平均値（6段階評価）

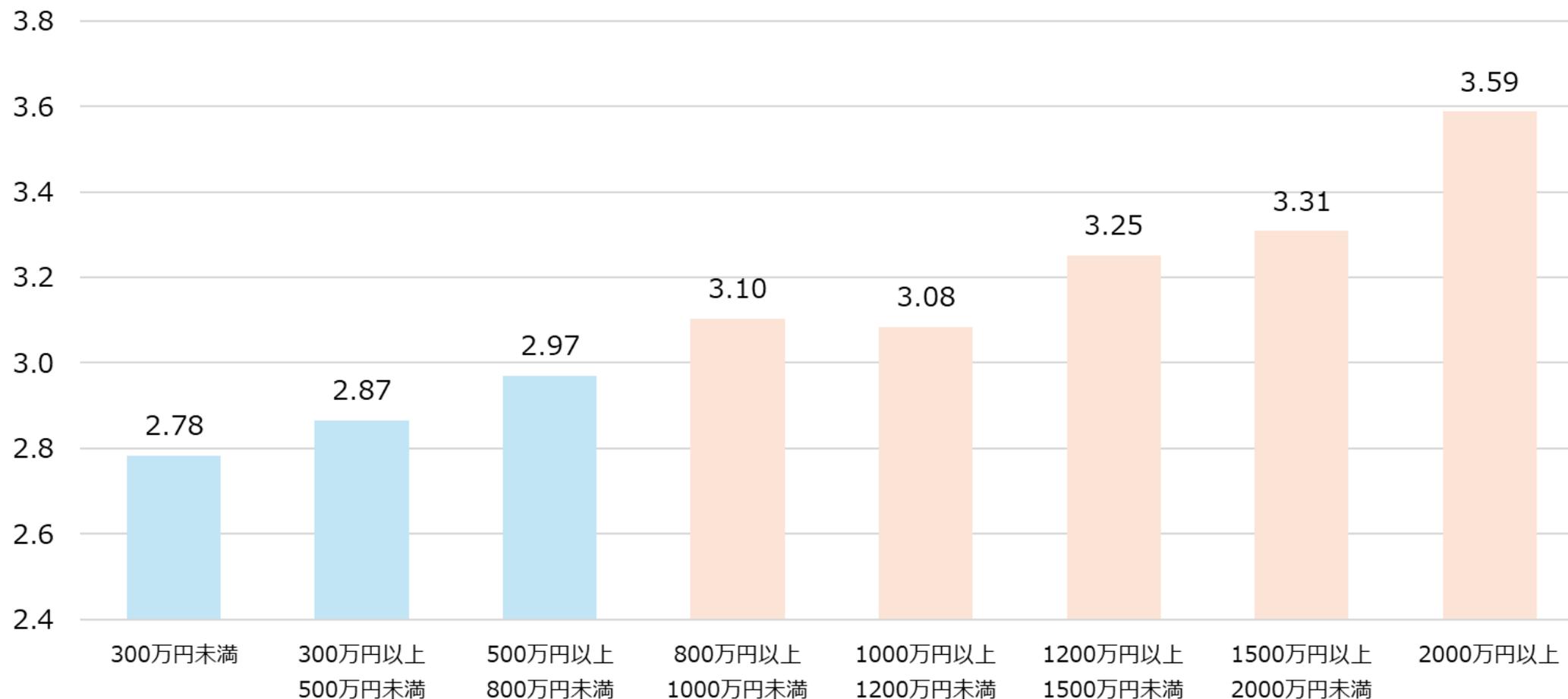


出所：日本総合研究所

プロアクティブスコアと年収の関係

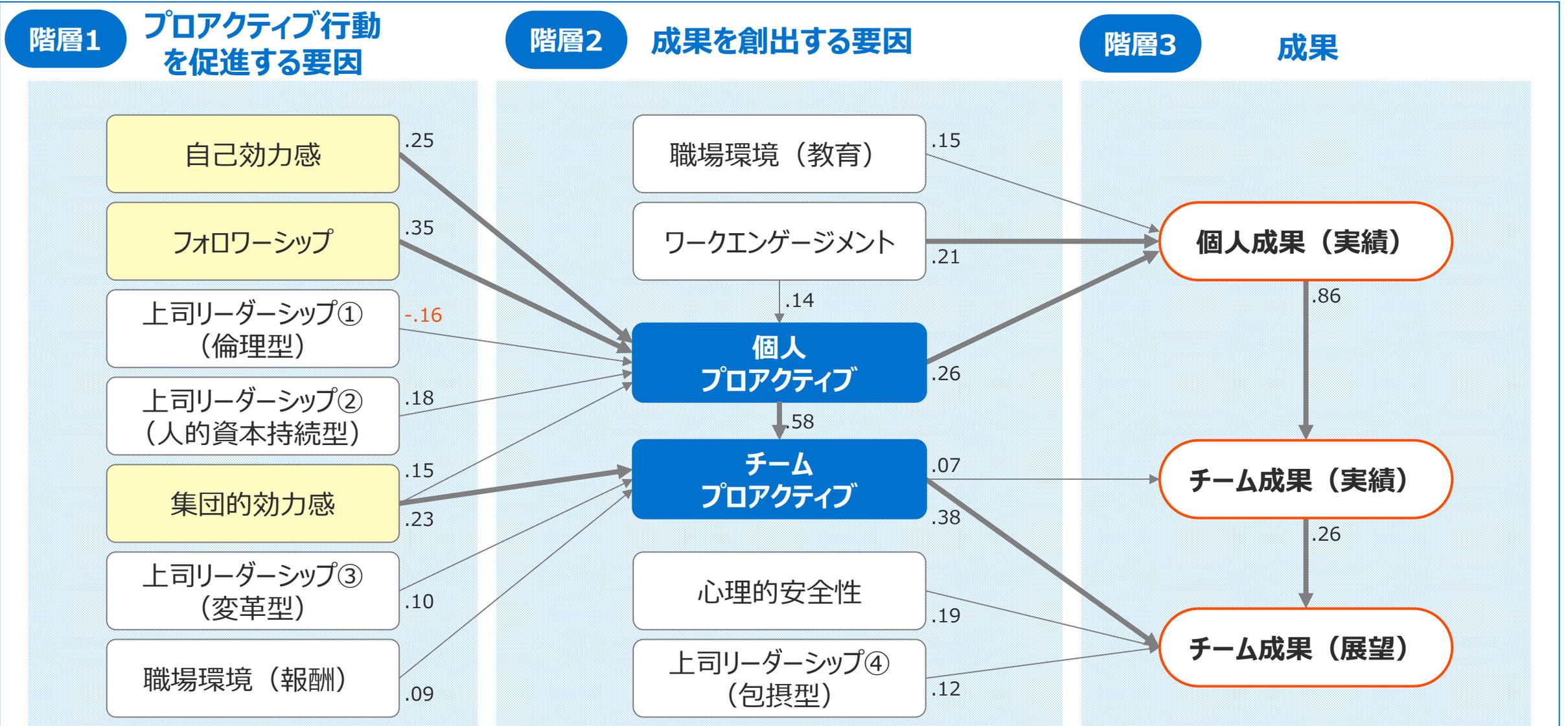
- プロアクティブスコアが高い人ほど年収が高い傾向にあることが見てとれます。プロアクティブな人ほど、年収の面からも確かなキャリアを確立していることが伺え、プロアクティブ人材になることは、働き手にとって意味があるといえます。

年収水準別プロアクティブスコア



出所：日本総合研究所

プロアクティブ行動を中核とした成果創出モデル



※数字は影響度を表す。0.20以上のインパクトがある線を太字で表現

【適合度】CFI : 0.971、TLI : 0.961、RMSEA : 0.052、SRMR : 0.033

出所：日本総合研究所

個人とチームのプロアクティブスコアを高める重要因子

- 因果モデルから個人とチームのプロアクティブ化を促進する上で、「自己効力感」、「フォロワーシップ」、「集団的効力感」が特に重要であることが明らかになりました。

自己効力感（個人プロアクティブを促進）

目標を達成するために、自分は必要な能力を持っていると認識していること。「自分ならできる」という感覚を有している状態。



フォロワーシップ（個人プロアクティブを促進）

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こと。



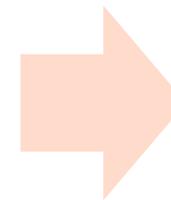
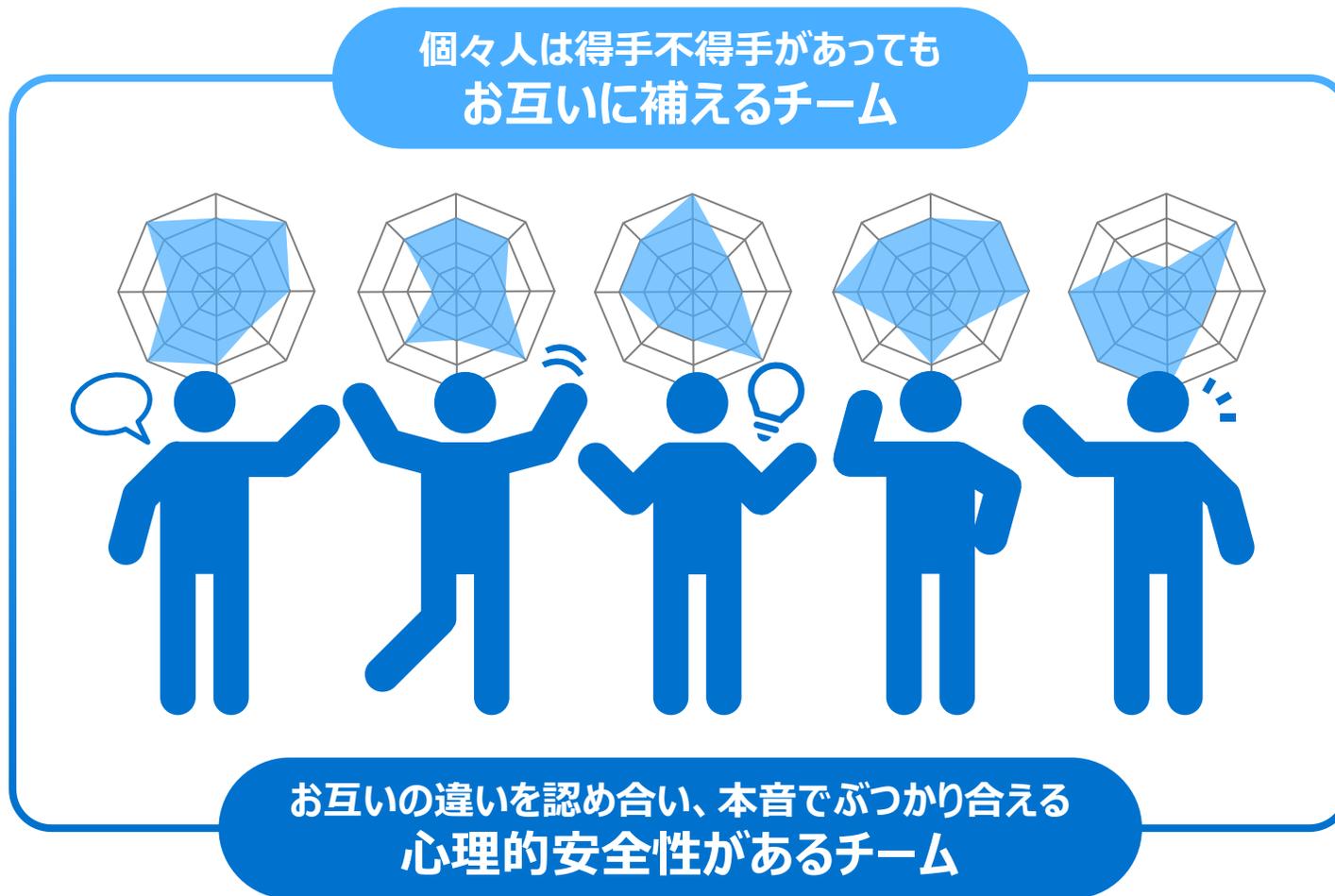
集団的効力感（個人とチーム双方のプロアクティブを促進）

チームが「自分たちは目標を達成できる」と共有して信じていること。個々人の「自己効力感」の平均ではなく、メンバー間での信頼や協力によって生まれる創発的特性



集団的効力感の重要性

- 集団的効力感は、「このチームなら、きっとできる」という信念が共有されている状態であり、その肝は多様な個人が、お互いを補い合い、チームとしての能力を最大化している点にあります。

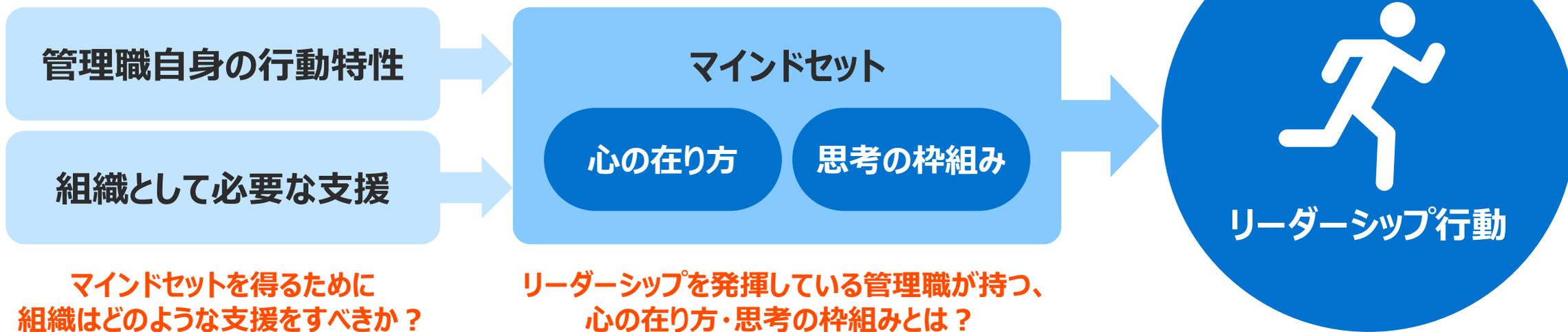


個々の総和を超えた
チームとしての力が
プロアクティブ化を促進

管理職のリーダーシップ発揮をどう喚起するか？

- 上司のリーダーシップは個人そしてチームのプロアクティブ行動に影響を及ぼし、また成果に結びつける過程においても非常に重要な位置づけを持つことがわかりました。
- 以降、管理職のリーダーシップ喚起に向けたポイントについて調査結果をもとに解説します。

マインドセットを得るために
管理職自身に必要な行動変革は？



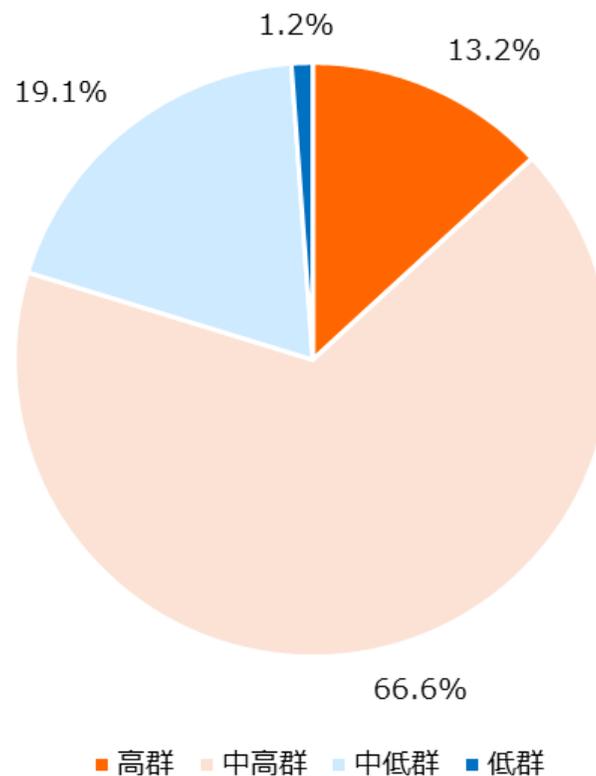
マインドセットを得るために
組織はどのような支援をすべきか？

リーダーシップを発揮している管理職が持つ、
心の在り方・思考の枠組みとは？

管理職のリーダーシップスコア

- リーダーシップ高群（スコア4.0以上）は約1割程度の水準となっています。一方スコアが3.0以下の中低群、低群も約2割ほど存在しています。

リーダーシップスコア区分別割合



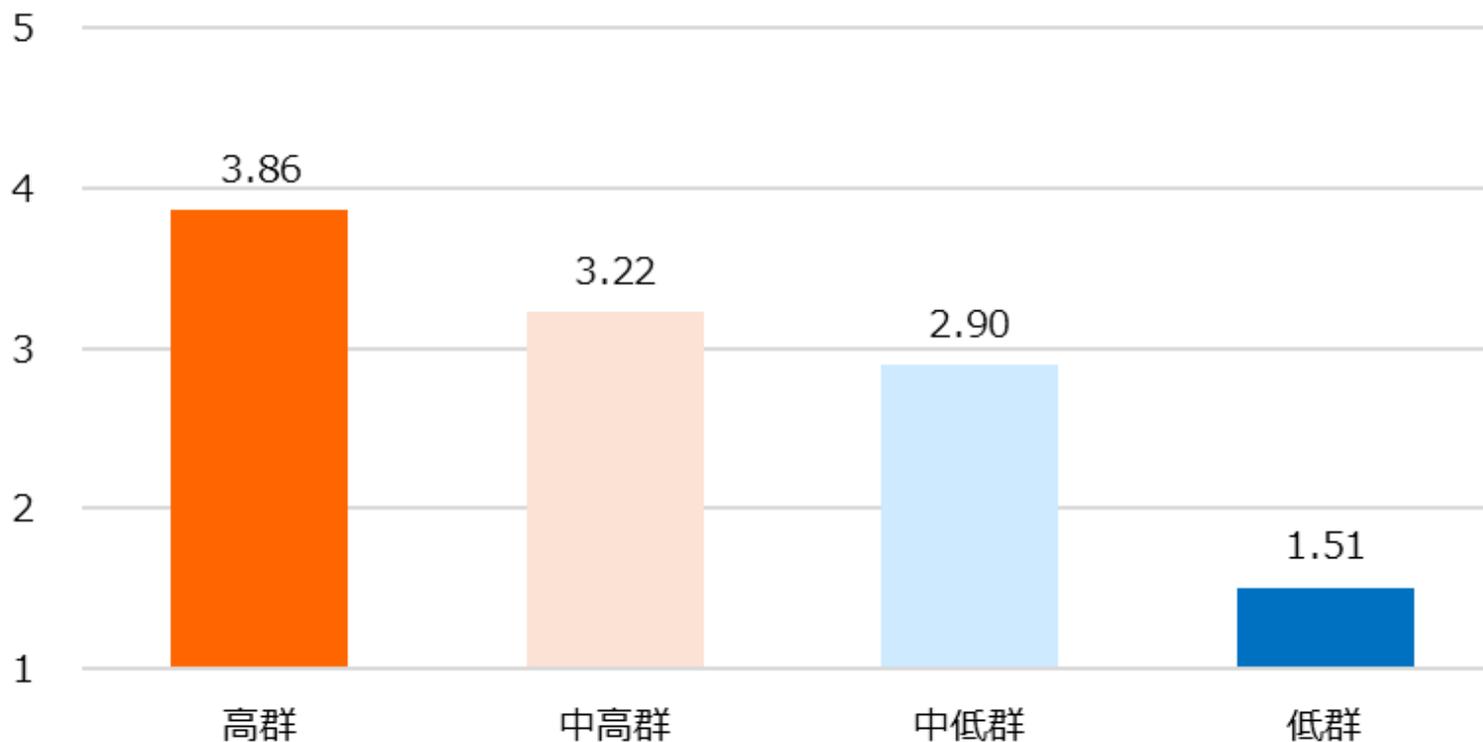
リーダーシップスコア区分：高群 4以上、中高群 3超4未満、中低群 2以上3以下、低群 2未満

出所：日本総合研究所

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の関係

- 管理職のリーダーシップスコアとチームのプロアクティブスコアの間には明確な正の関係があることが見てとれます。チームのプロアクティブ化に向けては、管理職が持続的にリーダーシップ行動をとることが重要であるといえます。

リーダーシップスコア区分別チームプロアクティブ平均値（5段階評価）



出所：日本総合研究所

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

- 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、リーダーシップ行動のスコアが高いことが明らかになりました。心身が充実し、置かれている状況をメタ的に捉えて、次に活かしていく力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。

心身ともに充実している状態

中核的自己評価 (Core Self-Evaluations: CSE)

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）

状況をメタ的に捉え、意味づける力

内省的観察 (Reflective Observation)

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）、さら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

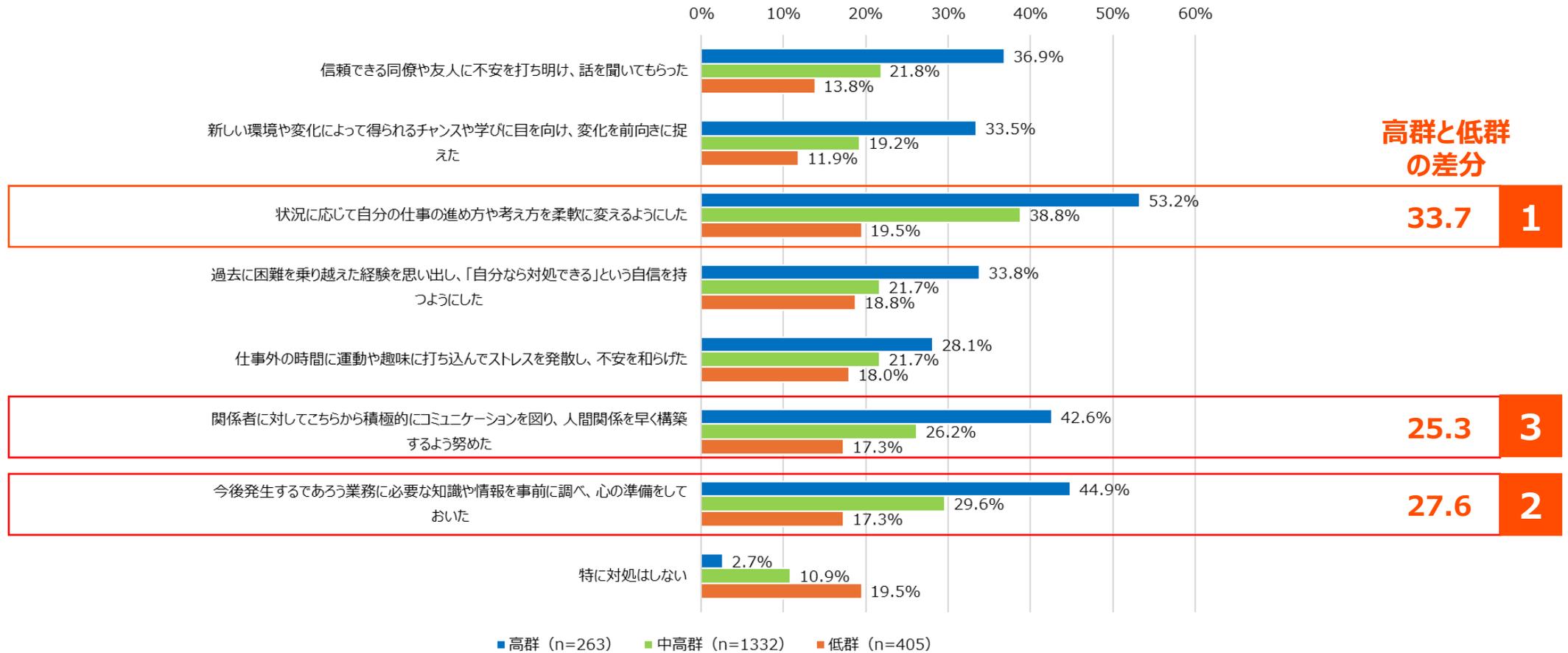
出所：日本総合研究所

リーダーシップスコアが高い管理職の特徴

- 管理職のリーダーシップスコアを高群（スコア4以上）と低群（スコア3以下）に分けて分析した結果、状況の変化に対する不安に対応するために実施している行動に差が見られました。

変化に対する不安を乗り越えるための行動

【管理職リーダーシップスコアにおける高群・中高群・低群の比較】

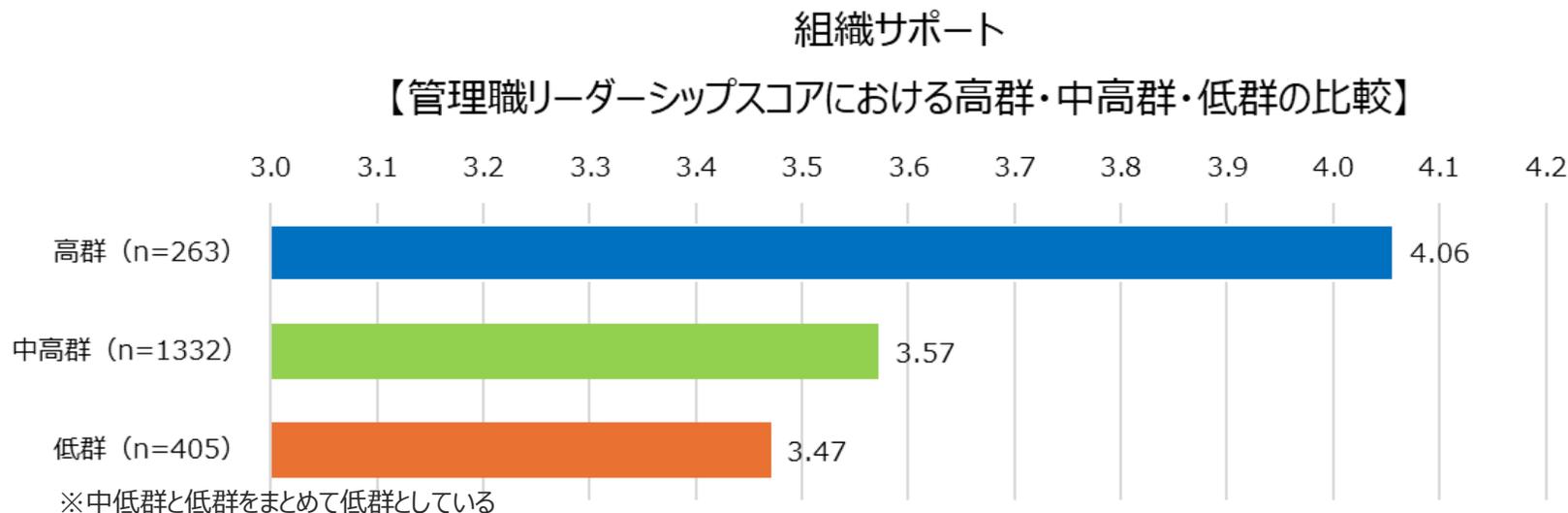


※中低群と低群をまとめて低群としている

出所：日本総合研究所

組織サポートの重要性

- 管理職リーダーシップスコアの高群では、組織からのサポートを1ヶ月に数回以上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の持続させるカギは、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。



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）

出所：日本総合研究所

個人と組織のプロアクティブ化に向けたアプローチ

- 各個人がプロアクティブ化に向けて一歩目を踏み出すことが重要であることは言うまでもありません。
- しかしこの動きにドライブをかける上では管理職が関わり、また組織もそれを全面的にバックアップすることが重要です。

個人に期待すること

- 1** 小さくても挑戦と成功体験を積み重ねる（自己効力感を高めていく）とともに、チームのために自律的・主体的に行動する（フォロワーシップ）
※上司の意見をそのまま受け入れるのではなく、自分の意見を主張する!

管理職がすべきこと

- 2** 個人の自己効力感を高めるサポートだけでなく、チームに焦点を当てチームとしての集団的効力感を高めていく
※One for all All for oneの土壌をつくる!!

組織がすべきこと

- 3** 管理職を孤立させない。管理職に罰ゲームだと思わせない。管理職本人が、「気にかけてくれている」と実感できるサポートを行う
※管理職にこそ心理的安全性が必要!!!

ご清聴ありがとうございました

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

博士（心理学） シニアマネジャー 宮下 太陽
E-mail: miyashita.taiyo@jri.co.jp
Tel : 080-2302-8011

株式会社
日本総合研究所

〒141-0022
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。