

立教大学・EY共同の マネジメント行動研究調査 レポート

2022年12月20日

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

本研究は変化の激しい環境でマネージャーが直面する課題、成果を上げるためのアクション、組織的要件を明らかにすることを目的に実施しました

背景

環境変化×持続的成果が求められる時代

- ▶ 世界情勢の不透明化、デジタルトランスフォーメーション、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）パンデミックによる市場・人の価値観の変化やリモート前提の働き方等、企業が持続的な成長を実現するためには、内外の環境変化に絶えず適応していかなければならない
- ▶ ビジネスけん引の中核を担う現場マネージャーは、常に変化する状況下でも持続的に成果を出していく必要がある、それは従来のマネジメントの思考・行動様式で乗り切れないことは明らかだ。よって、現場マネージャーのマネジメント行動に対する考え方を根本から見直していく必要がある
- ▶ 環境の変化にかかわらず、再現性のあるマネジメント行動を発揮するための要件（ポータブルなコンピテンシー）を明らかにすることは、マネジメントを高度化し、日本全体の社会課題解決に資する

目的

再現性のあるマネジメント行動と受け入れ組織の要件の解明

- ▶ 上記背景により、今回の調査研究は、大きな環境変化の下でも活躍し続けることができるマネジメント行動、および組織の要件について明らかにすることを目的とする。具体的には以下の通り
 - ▶ 転職や社内異動（以下「トランジション」とする）、またニューノーマルな働き方への移行という環境変化の下、高い成果を持続的に上げられるマネジメント行動の要件
 - ▶ 受け入れ側の組織・メンバー（役員・上司・同僚・部下）の要件

ご協力いただいた9社16名のインタビュー結果から導出されたEYの仮説・フレームワークについて、後段のアンケート調査結果と合わせて整理しました

【本研究の調査プロセス】

フェーズ1：サンプルデータによる仮説検証・フレームワーク化

フェーズ2：マスタデータによる仮説の確からしさの検証、さらなる分析

仮説導出のための
インタビュー

仮説構築・
フレームワーク化

アンケート調査開始

アンケート結果の
詳細分析

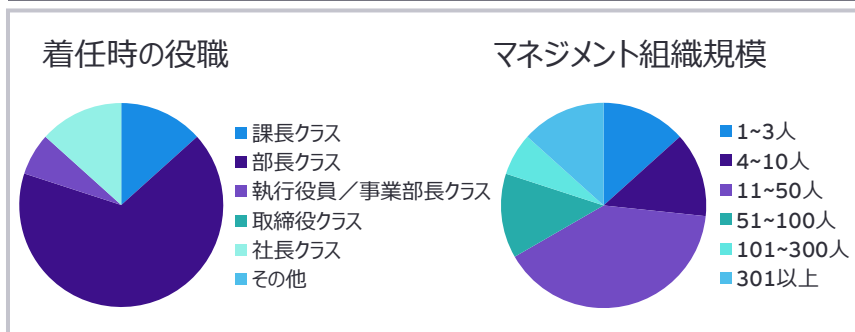
【フェーズ1の概要】

インタビュー概要	インタビュー1名につき、右記アジェンダについて1時間程度ヒアリング
実施期間	2021年10月～21年12月
実施企業数 対象者数	9社 管理職以上の16名

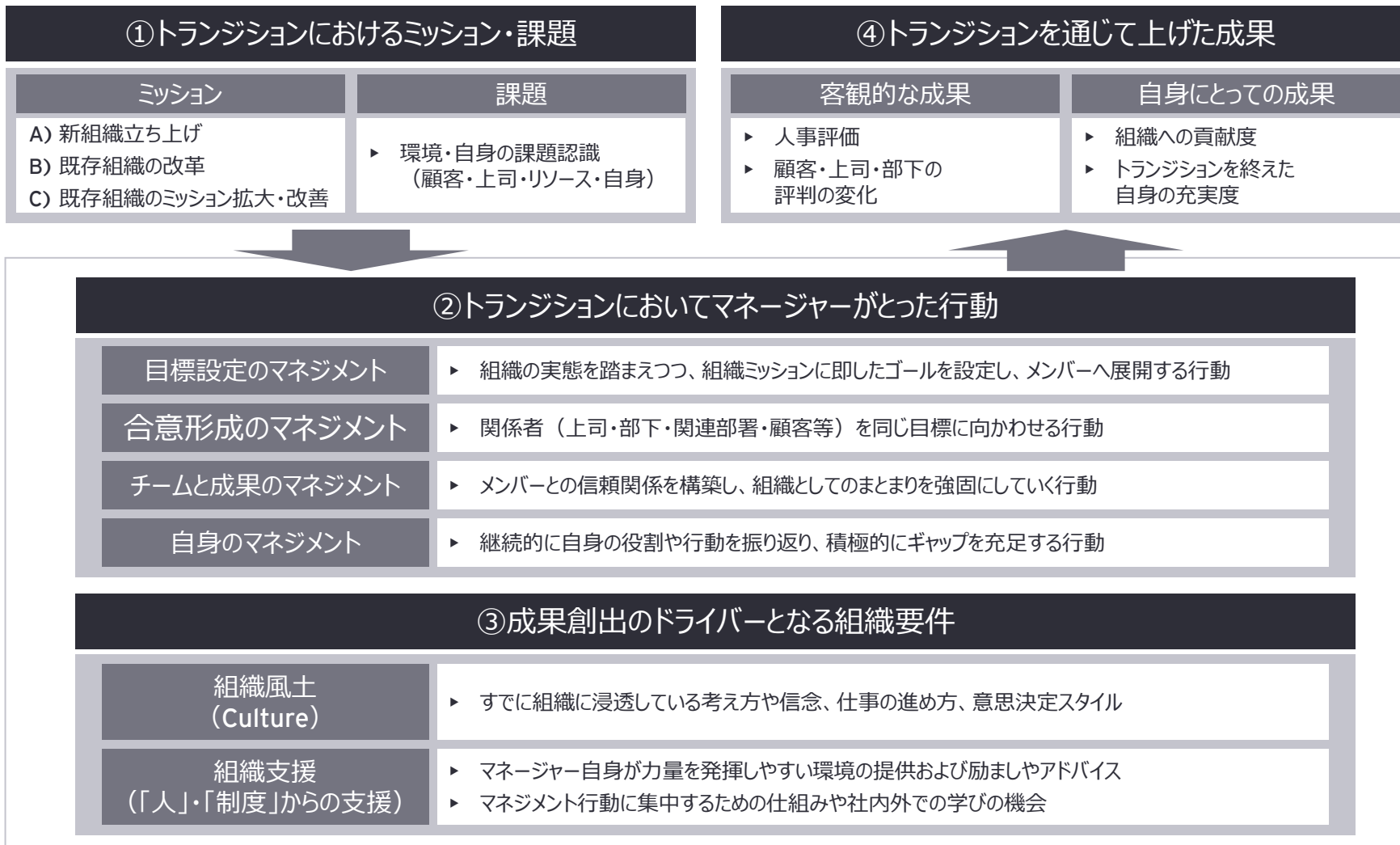
インタビューアジェンダ（参考）

1. マネージャーとして異動／転職後（1年以内で）成果を上げた経験について
2. 成果につながるマネジメント行動について
3. 組織の文化やメンバーとの関係性、会社からのバックアップといった組織風土・支援について

対象者属性



協力企業のトランジションに成功したマネージャーへのインタビュー結果から、下記のフレームワークを設計し、アンケート調査を通じて成功要因の分析を行いました



仮説・フレームワークを基にトランジションによって部門・組織に変化があったマネジメント層を対象にアンケート調査を行い、結果の詳細を重回帰分析で検証しました

【本研究の調査プロセス】

フェーズ1：サンプルデータによる仮説検証・フレームワーク化

フェーズ2：マスタデータによる仮説の確からしさの検証、さらなる分析

仮説導出のための
インタビュー

仮説構築・
フレームワーク化

アンケート調査開始

アンケート結果の
詳細分析

【フェーズ2の概要】

アンケート概要

マネジメント行動や組織要件に関する156の質問について選択形式での回答を集計

実施期間

2022年3月9日～2022年3月11日

対象者数

トランジションによって部門・組織に変化があったマネジメント層1,040名を対象に実施

アンケート質問例

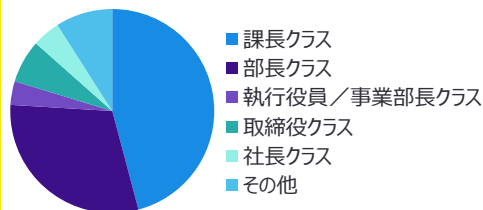
Q13 着任直前のマネジメント行動についてお聞きます。

Q13_1 着任後の組織のビジョンを具体的に描いていた。

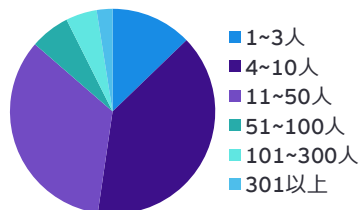
1. あてはまる
2. ややあてはまる
3. どちらともいえない
4. ややあてはまらない
5. あてはまらない

対象者属性

着任時の役職



マネジメント組織規模



アンケート結果の分析手法

「異動/転職後1年程度経過時の会社からの人事評価結果」を「客観評価」とし、マネジメント行動等の結果としての成果と位置付ける。

これを従属変数、時制ごとのマネジメント行動、組織、組織からの支援を独立変数とし、両者の関係を重回帰分析でみていく。

客観評価に関する分析を軸に、キャリア満足に関する分析や属性別比較を補足資料とする構成とする。

β = 効果とし、ハイスコア率（全体に占める4、5点の回答者の割合）でタイミング別に分布をみる。

エグゼクティブサマリー①

- ▶ トランジションに直面したマネージャーのうち、短期間で成果を上げることができたのは、わずか10%であった
- ▶ 成果を上げている10%のマネージャーに共通したマネジメント行動は下記3点である
 - ① スタート前ダッシュ：着任前にビジョンを描き、将来の上司から合意を得る
 - ② 臨機不変：周囲の意見を聞きすぎず、たとえ反対があっても方針を曲げない姿勢を貫く
 - ③ 人知れる努力：着任直後はマネジメント業務以外の現場業務も積極的に行い、周囲からの信頼を獲得する
- ▶ 成果を上げやすい組織カルチャーのキーワードは下記3点である
 - ① 組織の連帯感：仲間意識が強い組織だと、方向性が決まった後はトップスピードで進む
 - ② 周到な準備：アジャイルではなく周到な準備を行い組織間で連携していくことが成果への近道となる
 - ③ 情報の透明性：情報の透明性が十分担保されており、メンバーが自分の仕事について意思決定することが可能となる
- ▶ マネージャーの組織的サポートで唯一有効だったのは「上司」の支援である。ただし、タイミングとサポート内容によって「上司」の階層は異なる
 - ① ビジョン策定時には役員クラスによる承認
 - ② 着任後は直属上司の“任せる”スタンスとエンドースメントが最も有効である
 - ▶ 環境変化のパターン（転職、出向、社内異動等）にかかわらず、マネージャーのチャレンジは、部下のスキル不足および人数不足である。限りある人的リソースをフル活用できるよう裁量を与えていくことが合理的であると考え、直属上司は“任せる”スタンスをとっていると推察される

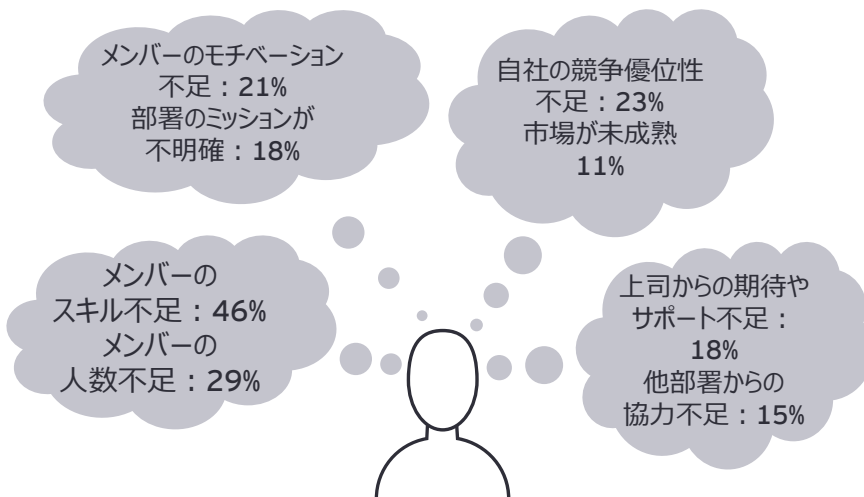
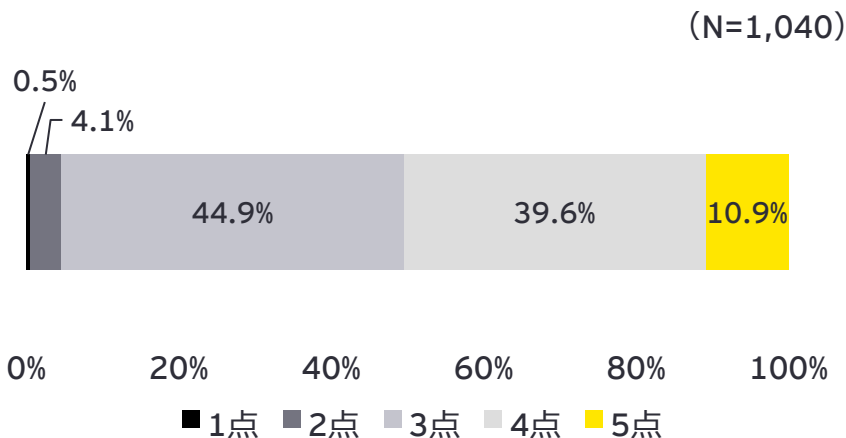
エグゼクティブサマリー②

- ▶ 今回の調査では、高い成果を上げているマネージャーのうち、4人に1人は自身のキャリア充実を感じていないという結果となった
- ▶ 高い成果とキャリア充実を両立すべき
 - ▶ 組織としてマネージャーに短期成果のみを追わせ「燃え尽き症候群」に陥らせてしまうのではなく、キャリア充実と成果を両立することで、結果として中長期的な組織成果を上げることにつながる
 - ▶ 両立しているマネージャーの行動は、明らかに組織力強化につながる。最たるものはメンバーに対する働きかけである。（例：メンバーのキャリア志向についての傾聴、パフォーマンスが芳しくないメンバーへのケア）
- ▶ 成果とキャリア充実を両立するための重要な要素
 - ▶ 成果を継続的に上げ、組織の持続的成長を実現するためには、メンバーがその能力を伸ばし、かつ十分に発揮するような環境をつくることが肝要であることをマネージャーが理解していることが重要な要素の一つ
 - ▶ 最後に、マネージャー自身に対する働きかけも、もう1つの重要な要素である。これまでのキャリアを棚卸しし、トランジションの意味付けを着任前に行い、着任後は常に内省するという自分自身のマネジメントができるか否か、これが変化する環境下における再現性のあるマネジメント行動につながる

トランジションに直面したマネージャーのうち、短期間で成果を上げることができたのは、わずか10%でした

Q21 異動／転職後1年程度が経過した際の会社（または上司）からの人事評価結果を5点満点でお答えください。

Q12 あなたが異動／転職直後に感じた課題に近い選択肢をお選びください。（複数回答可）



トランジションにおいてマネージャーは、組織のメンバーの人数やスキル不足等、さまざまな課題に直面する。こうした課題を乗り越えながら高い成果を上げるケースは10%程度と極めて低く、マネージャー自身がどのような行動をとるべきか、組織としてどのようなカルチャー・支援が求められているか、次項以降で明らかにしたい

着任前にアサイン理由と自身のマネージャーとしての特性を踏まえ、ビジョンを設計・上司と合意しておくことが成否を分けます

Q13 着任直前のマネジメント行動についてお聞きます。

質問	β
#1 着任後の組織のビジョンを具体的に描いていた	0.128***
#6 自分が立てた着任後の組織の方針について、上位者から肯定的な意見をえられるよう動いていた	0.154***
#7 自分がアサインされた理由について上司に直接確認していた	0.091*
#8 自身のマネジメント行動の特徴を振り返っていた	0.146***

※統計的に有意性があるデータ (β のp値が0.05より小) のみを抽出した
 β とは説明変数が1単位変化すると被説明変数が何単位変化するかを表したもの
 (例: 0.128は説明変数が1単位増加すると被説明変数は0.128増加する)

(N=1,040)

アンケート調査から得られた示唆

- ▶ 上司がマネージャー自身に何を期待するか理解した上で、ビジョンを具体的に描き、かつ上司から肯定されていることが成果を上げるためのアクションとして有効

インタビューを通じて得られた具体例

- ▶ 自分の期待値を自分なりに認識した段階で、着任先の同僚や上司とタッチポイントをセットし、自分の異動の意味や期待値を1枚の資料で示し、エンドースメントを着任前に得た

成果を上げるための行動①：スタート前ダッシュ

下記のようなシチュエーションを把握し、ビジョンを描いてエンドースメントを得る取り組みを、着任してからではなく“着任前”からフライングで進めることが成果に直結する。つまり、トランジションの成否はトランジション前に決まってしまう

トランジション前に有効なビジョン策定・エンドースメント獲得のステップ

アサイン理由の確認と自身の特徴を棚卸しする

自分なりの組織が目指すべきビジョンを描く

描いたビジョンを上司にぶつけエンドースメントを得る

左記をトランジション前に行うために、一般的な約1カ月前の内示ではなく、数カ月前から異動を伝え、着任日まで一定割合を兼務とするような異動プロセスの見直しが必要

着任後は全期間を通して、たとえ反対があっても方針を曲げない姿勢を貫くこと、着任直後は非マネジメント業務を積極的に行うことが有効です

- Q14 着任直後から3カ月までのマネジメント行動についてお聞きます。
 Q15 着任後、3カ月後から1年までのマネジメント行動についてお聞きます。
 Q16 着任期間を問わず、今回の異動／転職に関するマネジメント行動についてお聞きます。

質問		β
Q14 着任後3 カ月まで	#12 抵抗勢力になりそうな経営層を説得し、味方に付けていた	0.086*
	#14 メンバー同士の力関係を把握するため、一人一人を注意深く観察していた	0.097*
	#16 批判対象を意識的に作り、チームの一体感を醸成していた	-0.148*
	#25 マネジメント業務以外でも自分にできる仕事は積極的に行っていた	0.148***
Q15 着任後3 カ月から1 年まで	#4 上位者に経営資源の提供を要請した	0.072***
	#8 自分が自部署へ慣れたきた頃合いを見計らって、自部署の制度や慣習を改めた	-0.109*
	#9 抵抗勢力になりそうな経営層を説得し、味方に付けていた	0.095*
	#11 メンバー同士の力関係を把握するため、一人一人を注意深く観察していた	0.125**
	#20 メンバーに組織について思うところを聞くようにしていた	-0.106**
	#21 マネジメント業務以外でも自分にできる仕事は積極的に行っていた	0.090*
Q16 全期間	#18 自分より上位の役職者など周囲から反対があっても自分の方針を曲げなかった	0.084*

※統計的に有意性があるデータ（βのp値が0.05より小）のみを抽出した
 βとは説明変数が1単位変化すると被説明変数が何単位変化するかを表したもの

(N=1,040)

アンケート調査から得られた示唆

- ▶ 着任後は反対があっても曲げない姿勢、非マネジメント業務を厭わない努力が特に有効
- ▶ それ以外にも抵抗勢力から引き入れたメンバーの注意深い観察も有効

インタビューを通じて得られた具体例

- ▶ 着任先は部長を含め、歓迎ムードではなかったため、最初の1カ月は様子を見つつ、全員と面談を実施した
- ▶ プロジェクトに現場のメンバーに参加してもらおうに当たり、反対しそうな人を必ず早めに引き入れるようにした
- ▶ 次半期の計画を議論する場に、メンバーだけではなく上席の役員も巻き込み行った

▶ 成果を上げるための行動②：臨機不変

反対意見に対して、表向き耳を傾け受け止めはするものの、まずはブレずに立てた方針をやりきることを優先する

▶ 成果を上げるための行動③：人知れる努力

メンバーからの信頼を得るために、あえてマネージャー本来の役割ではない業務も厭わず取り組む姿を見せ、メンバーの信頼を獲得する

成果につながる組織カルチャーのキーワードは、「組織の連帯感」「周到的準備」「情報の透明性」です

Q18 あなたがマネジメントしていた組織について、より当てはまる方をお答えください。



※統計的に有意性があるデータ (β のp値が0.05より小) のみを抽出した
 β とは説明変数が1単位変化すると被説明変数が何単位変化するかを表したもの

(N=1,040)

インタビューを通じて得られた具体例

- ▶ 前職の経験を生かし、“ストレートトーク”というスローガンを設定し、キャンペーン期間として打ち出し、正直な意見をそれぞれが言いやすい場づくりを行った

成果を上げるための組織要件① 組織の連帯感

仲間意識が強い組織だと、方向性が決まった後はトップスピードで進む

成果を上げるための組織要件② 周到的準備

アジャイルではなく周到的準備を行い組織間で連携していくことが成果への近道となる

成果を上げるための組織要件③ 情報の透明性

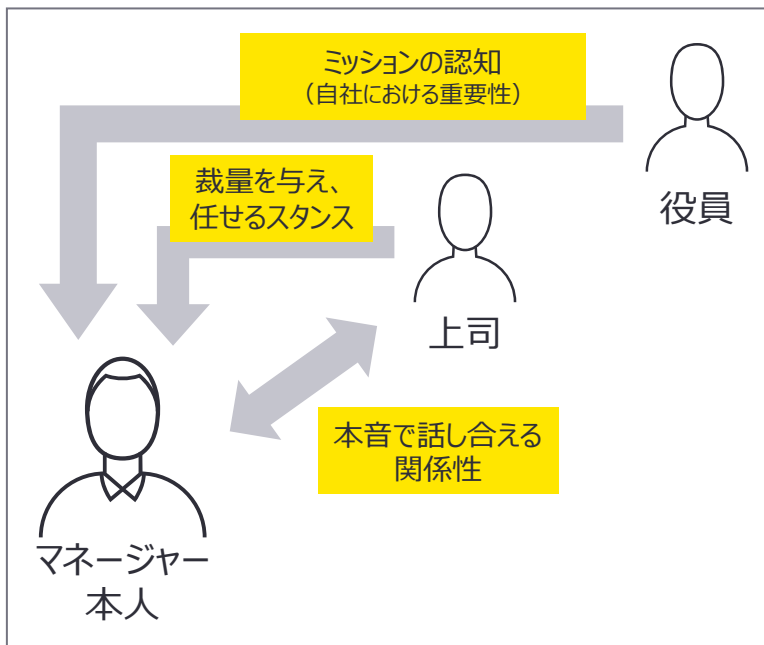
情報の透明性が十分担保されており、メンバーが自分の仕事について意思決定することが可能となる

支援の中でも上位者からの支援、具体的には、ビジョン策定時の役員クラスによるエンドースメント、直属上司の“任せる”スタンスが最も有効です

Q19 着任して、あなた自身が受けた組織からの支援で当てはまる選択肢を全てお選びください。（複数回答可）

質問	β
#3 上司とプライベートも含め、本音で話し合える関係性であった	0.084**
#4 上司から裁量を与えられ、意思決定を任せてもらった	0.141***
#7 役員クラスの上位者から自身のミッション／ビジョンを認知されサポートを受けた	0.064*

※統計的に有意性があるデータ（βのp値が0.05より小）のみを抽出した。βとは説明変数が1単位変化すると被説明変数が何単位変化するかを表したもの（N=1,040）



インタビューを通じて得られた具体例

- ▶ 基本的には担当役員がいて、週1以上で事業の壁打ちしてくれていて、そのマネジメントが活かされている
 - ▶ 上司とはいえ、毎週飲みに行くくらいプライベートでも仲良くしていた。本音を吐露し、大丈夫だと言ってもらえたのは最も大きかった
 - ▶ 優秀な人を充ててくれたり、ある程度裁量を与えてくれたりした。
- 会長（非常勤）の存在があった。自分に足りない経営者（子会社社長）としての視座を与えてくれる等、かなり助けてくれた

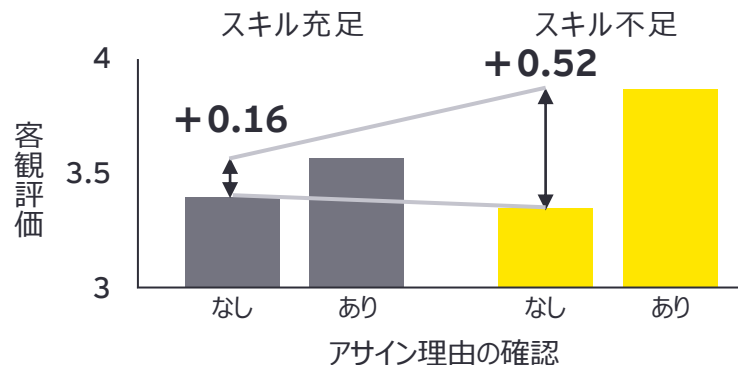
本音で話し合える関係性

裁量を与え、任せるスタンス

ミッション・ビジョン認知のサポート

多くのマネージャーが直面するメンバーのスキル不足の状況では、マネージャーによる事前のアサイン理由確認、マネージャーの思い切った行動を可能にする上司の裁量付与が特に有効です

アサイン理由確認による客観評価*の違い

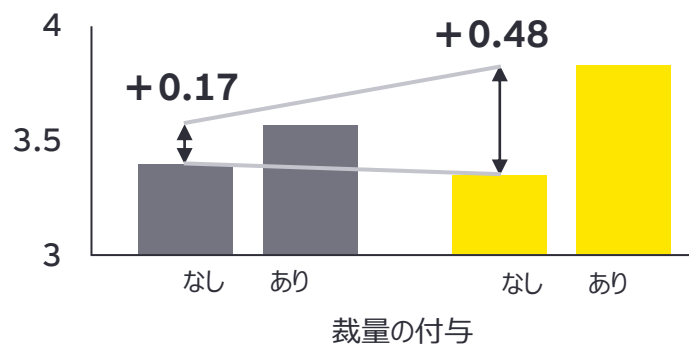


メンバーがスキル不足の状態においては
着任前にアサイン理由を確認することが有効

＜上記が有効と想定される理由＞

- ▶ アサイン前に組織の課題を上司から共有を受けることで、着任後のサプライズによる戸惑いや、上司に不信感を持つこと等のネガティブな影響を極小化できる
- ▶ メンバーの力量をリアルに把握することで、着任前に設計するビジョン・計画の実効性が高まる

裁量付与による客観評価*の違い



メンバーがスキル不足の状態においては
マネージャーに裁量を付与することが有効

＜上記が有効と想定される理由＞

- ▶ メンバーの役割分担の変更や外部からのリソース獲得等、スキル不足を補うための方策をスピーディーに講じやすくなる
- ▶ メンバーのスキル不足の状況下において、十分な裁量を与えないと、マネージャー自身の不満につながってしまう

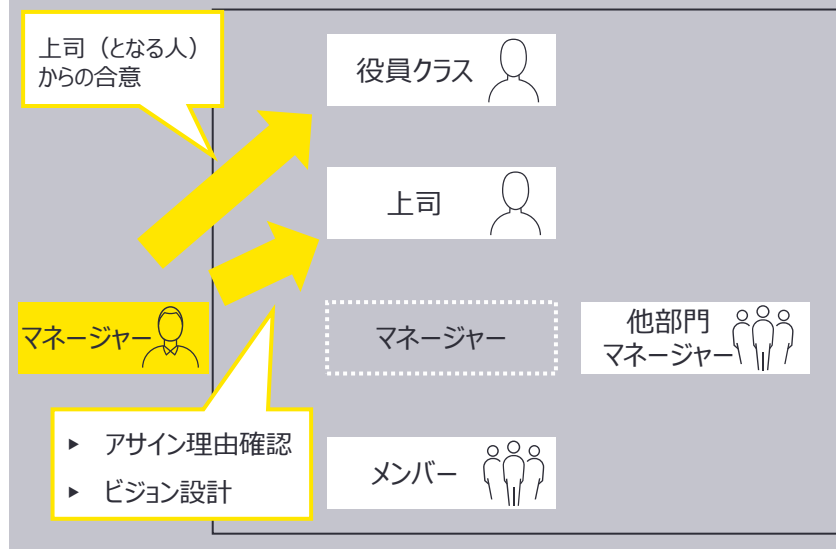
※ Q21人事評価結果を客観評価の代替項目として使用

サマリー（トランジションで成果を上げるためには）

特に着任前のビジョン設計・組織からの承認が重要であり、その観点においては、抜本的な異動プロセスの見直しが必要です

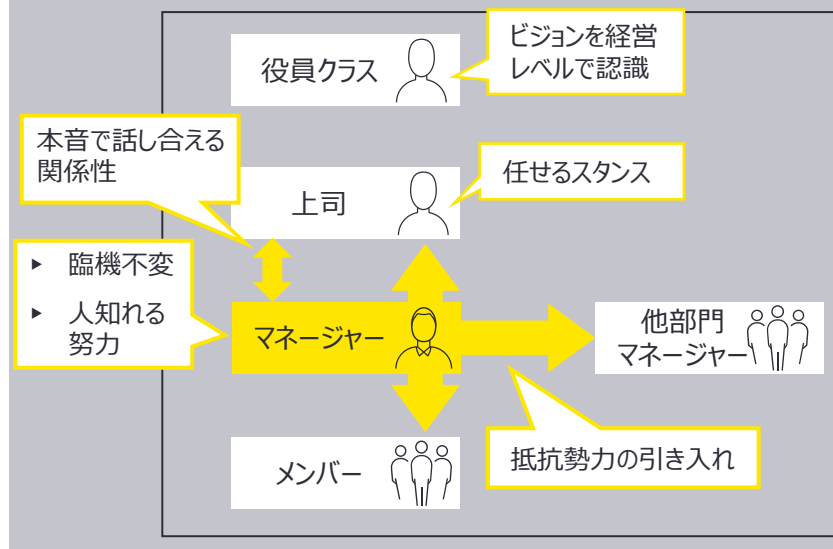
着任前

着任してからではなく、着任前からフライングで新しい組織のビジョンを描き、エンドースをとる“スタート前ダッシュ”



着任後

メンバーからの信頼を獲得するため積極的な“人知れる努力”と他者の意見を聞きつつも信念を貫く“臨機不変”の態度



組織カルチャー

組織の連帯感

仲間意識が強い組織だと方向性が決まった後はトップスピードで進む

周到的準備

アジャイルではなく周到的準備を行い組織間で連携していくことが成果への近道となる

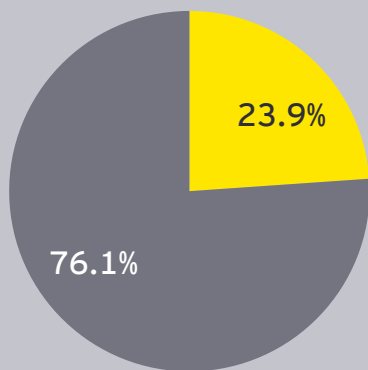
情報の透明性

情報の透明性が十分担保されており、メンバーが自分の仕事について意思決定することが可能となる

成果を上げているマネージャーの4人に1人はキャリア充実を感じていないという結果より、成果創出とキャリア充実を両立させるためのマネジメント行動・組織要件を明らかにしました

4人に1人が
キャリアに不満を抱えている

客観評価が高いマネージャーの
キャリア充実度の分布



- 成果高 & キャリア充実無
- 成果高 & キャリア充実有

企業は短期的な成果にとどまる
リスクを有している

リテンションリスク

- ① 「燃え尽き症候群」となる可能性
 - ▶ マネージャー自身のモチベーション低下
- ② 昇進意欲の低下
 - ▶ メンバーがマネージャーになりたがらない
 - ▶ 転職し人材が育たない

レピュテーションリスク

- ▶ ブランドイメージの毀損
- ▶ 取引先との取引中止
- ▶ 新規人材獲得が困難

成果とキャリア充実の両立のためのマネージャー行動・組織要件とは何か？

- ▶ 成果を上げるマネージャーの行動・組織要件と比較検討し、企業の持続的成長のための行動・組織要件を明らかにする

成果創出とキャリア充実を両立させるためには、マネージャー自身がビジョンや目標を共有するとともに、親身なコミュニケーションによってメンバーの信頼を勝ち取ることが重要です

Q13,Q14,Q15,Q16,今回の異動／転職に関するマネジメント行動についてお聞きます。

※ □ は成果を上げるための行動で有意性が示された項目、 □ はキャリア充実との両立で新たに有意性が示された項目

		質問	β
目標設定	着任前	#1 着任後の組織のビジョンを具体的に描いていた	0.149***
	3ヶ月	#3 自分の仕事に対する考え方や行動指針を自部署のビジョンや目標に落とし込んでいた	0.087*
	1年	#4 上位者に経営資源の提供を要請していた	0.022
		#8 自分が自部署へ慣れてきた頃合いを見計らって、自部署の制度や慣習を改めた	-0.097*
合意形成	着任後3ヶ月まで	#12 抵抗勢力になりそうな経営層を説得し、味方につけていた	0.072*
		#13 関係部署におけるキーパーソンを味方につけていた	0.095*
		#16 批判対象を意識的に作り、チームの一体感を醸成していた	-0.113**
	1年	#9 抵抗勢力になりそうな経営層を説得し、味方につけていた	0.089*
		#11 メンバー同士の力関係を把握するため、一人一人を注意深く観察していた	0.084
		#13 組織目標達成に向け、短期的な成果を自ら出していた	0.106**
	期間問わず	#7 能力の低いメンバーに親身にコミュニケーションしていた	0.081*
#11 成長や行動変容が期待できないメンバーは見放していた		-0.095**	

※アスタリスクが付いたβは統計的に有意性があり、付いてないデータには有意性がない
βとは説明変数が1単位変化すると被説明変数が何単位変化するかを表したもの

(N=1,040)

アンケート調査から得られた示唆

- ▶ 成果を創出するための行動に加え、ビジョンや目標のメンバーへの落とし込みや力量が不十分なメンバーへの親身なコミュニケーション等、チームのメンバーへの働きかけが成果とキャリア充実を両立させる上で有効

インタビューを通じて得られた具体例

- ▶ チームメンバーが在籍期間が長く、変化を好まない文化があったので、ストレングスファインダーでメンバー自身の強みを見つけ、キャリアにつなげてもらう取り組みを始めた。こうしたトレーニングをする中で、「コンフォートゾーンをどう抜け、キャリア形成してきたか」ということを伝え、自分を知ってもらい、距離を縮めていった
- ▶ 数十年会社がやってきたことを変えるので、飲み会の運営等を含めたチーム形成が得意なメンバーを自分のチームのメンバーとしてこちらに異動させるなどした
- ▶ 自身の上司である部長も、インフォーマルな場の設定と交渉が得意だった

企業の持続的な成長のためのポイント①：チームング

チームの方向性を1つにするビジョンや目標のメンバーへの落とし込み、現在はパフォーマンスが低いメンバーへの働きかけが中長期の成果創出につながる

自発的な学習やメンバーから自身のマネジメント行動に対してのフィードバック機会を設ける等、自身に向き合って自らを高める行動が重要です

Q13,Q14,Q15,Q16,今回の異動／転職に関するマネジメント行動についてお聞きます。

※ は成果を上げるための行動で有意性が示された項目、 はキャリア充実との両立で新たに有意性が示された項目

		質問	β
チームと成果	着任前	#6 自分が立てた着任後の組織の方針について、上位者から肯定的な意見を得られるよう動いていた	0.133***
		#7 自分がアサインされた理由について上司に直接確認していた	0.110**
		#8 自身のマネジメント行動の特徴を振り返っていた	0.138***
		#9 着任後の事業・組織運営について、他者に相談に乗ってもらっていた	-0.088*
	3カ月	#25 マネジメント業務以外でも自分にできる仕事は積極的に行っていた	0.166***
	着任後3カ月から1年まで	#19 メンバーのキャリアの方向性や業務の心配事・悩み事を積極的に聞くようにしていた	0.103*
		#20 メンバーに組織について思うところを聞くようにしていた	-0.089
		#21 マネジメント業務以外でも自分にできる仕事は積極的に行っていた	0.114**
	期間問わず	#18 自分より上位の役職者など周囲から反対があっても自分の方針を曲げなかった	0.034
#20 知らないことを恥じるのではなく、新たなチャンスと捉え、自発的に学習していた		0.086*	
#21 自身のマネジメントの問題点について、メンバーからFBをもらう機会を作っていた		0.079*	

※アスタリスクが付いたβは統計的に有意性があり、付いてないデータには有意性がない
βとは説明変数が1単位変化するると被説明変数が何単位変化するかを表したもの

(N=1,040)

アンケート調査から得られた示唆

- ▶ 成果を創出するための行動に加え、全期間を通じて自発的な学びやメンバーからのFB獲得が成果とキャリア充実を両立させる上で有効

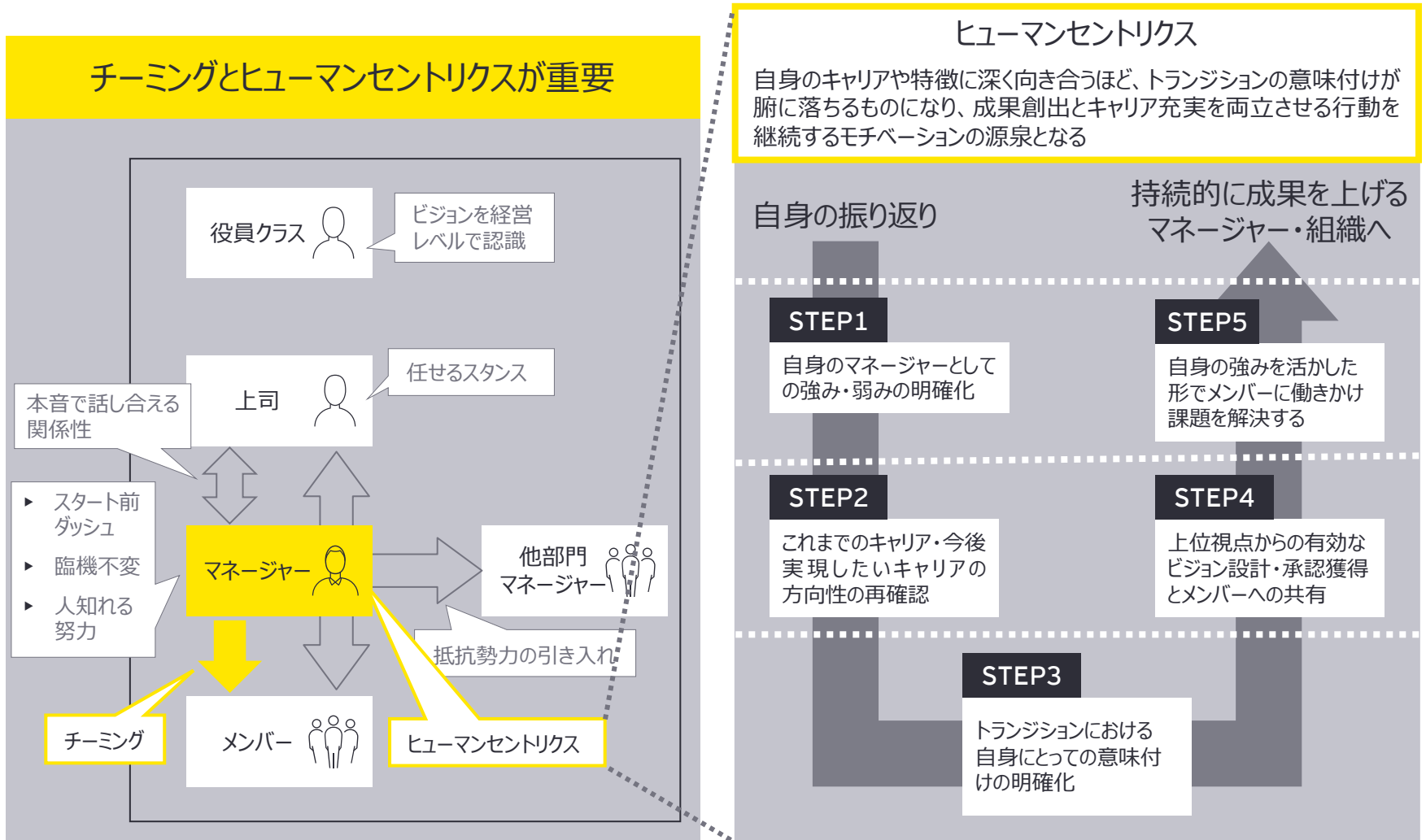
インタビューを通じて得られた具体例

- ▶ 30代中盤のマネージャーになる前後から仕事に悩み始め、人間的な成熟度を意識するようになった。人間学関係の書籍を読んだり、年始に自分は何が好きで、どんな価値観を持ち、どう生きたいかといったことの整理したりする。自分の使命ややりたいことを手帳に書いている。
- ▶ 改革プロジェクトのことを土日も含めて毎日悩んでいたが、上司と毎週飲みに行くほど親密になり、本音を吐露し、大丈夫だと言ってもらえたのは最も大きかった。
- ▶ 自分の業務の社会的な意義を整理し、ストーリーをつくることで、心の支えにした

企業の持続的な成長のためのポイント②：ヒューマンセントリクス

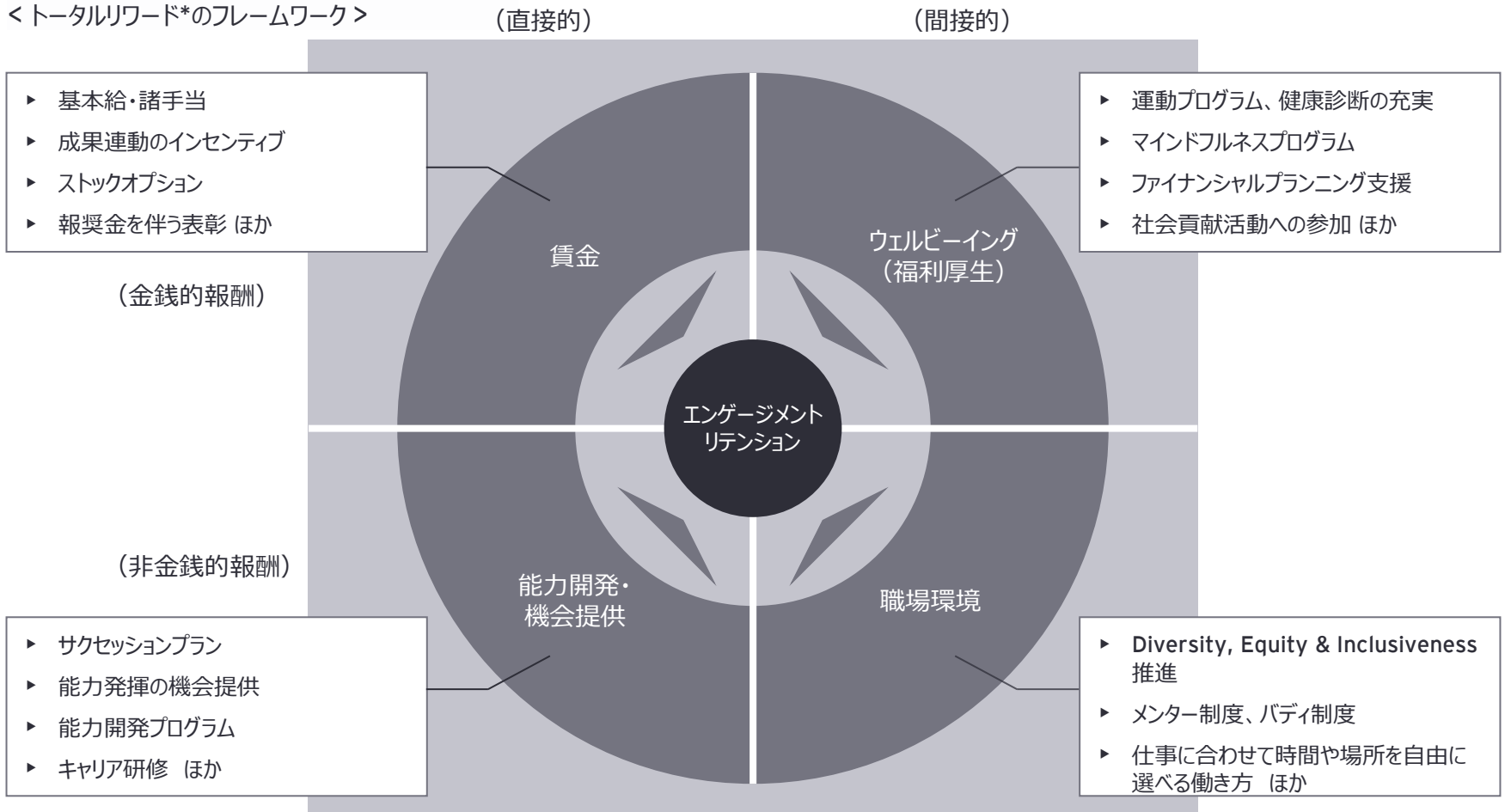
トランジションを単なる異動と捉えず、自身に向き合い深いレベルでトランジションを意味付けることが、自身の学びに向けた行動につながり、成長やキャリア充実の実現を促進する

成果創出とキャリア充実を両立には、メンバーからの信頼を獲得するチームングと自身に向き合って自らを高めるヒューマンセントリクスが重要です



マネージャーが成果を上げるとともにキャリアを充実させるためにも、トータルリワードの観点で当該層に対して真に効果的な施策を戦略的に適用し、運用していく必要があります

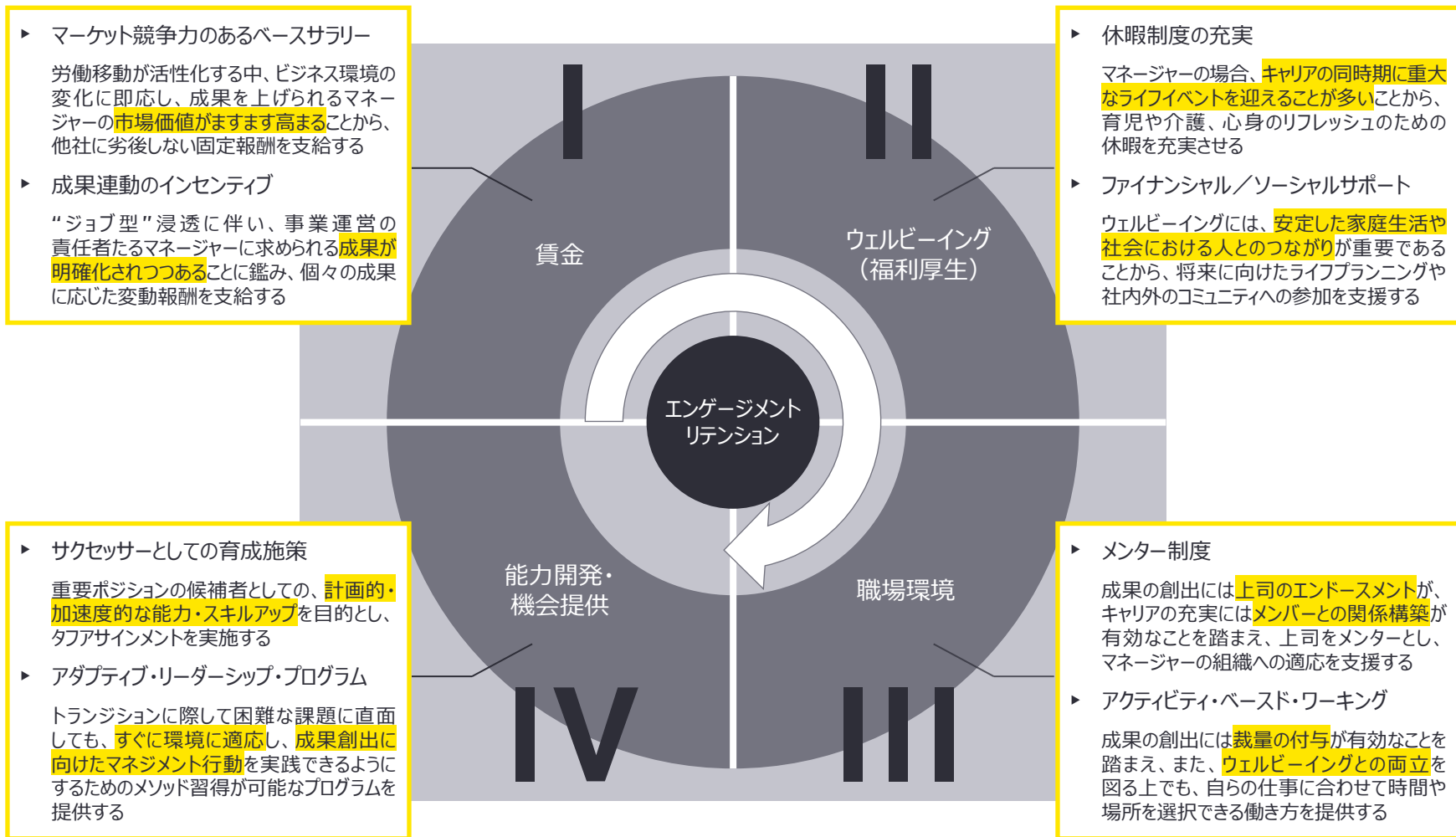
<トータルリワード*のフレームワーク>



*トータルリワード：報酬管理に対するアプローチの1つで、給与や福利厚生といった金銭的報酬のほか、能力開発や質の高い職場環境といった非金銭的報酬も含めた、職場で得られるすべての報酬を管理することで、企業が直面する重要な課題の解決や投下した報酬から最大のリターンを得ることを目的とするもの

出典: S Rumpel, JW Medcof, Total rewards: Good fit for tech workers (Research-Technology Management Volume 49, 2006 - Issue 5) を基にEY作成

賃金だけでなく、ウェルビーイングと職場環境を整え、バーンアウトせずに持続的に活躍できる基盤を整備した上で、さらに成長実感を持ち、実力を発揮できる機会を提供することが有効です



出典: S Rumpel, JW Medcof, Total rewards: Good fit for tech workers (Research-Technology Management Volume 49, 2006 - Issue 5) を基にEY作成

今回、検証しきれなかった内容として、マネージャーの環境要因と行動／組織要因の交互作用等が挙げられます。これらについては、次回以降の研究テーマの設定等に活かしてまいります

▶ マネージャーの環境要因と行動／組織要因の交互作用

マネージャーが直面している課題に応じて成果を上げるには、マネージャー自身はどのようなマネジメント行動をとり、組織はどのような支援をすればよいか、交互作用をみて検証する（部分的に実施）

▶ 行動要因と組織要因の交互作用

全体でみて、効果のみられなかったマネジメント行動や組織の支援について、それぞれどのような要因が重なれば、効果を発揮するようになるか、交互作用をみて検証する

▶ 各タイミングにおける行動要因の交互作用

前のマネジメント行動が後のマネジメント行動にどのような影響を及ぼしているかを検証し、あるべきオンボーディングのモデル（トランジション前後でのマネジメント行動・組織支援）を構築する

▶ 属性別比較

属性、着任直後に感じた課題ごとに各マネジメント行動や組織の数値を比較し、特徴的な差が見受けられれば、そこから推測される事実をまとめ、各層に向けた示唆をまとめるか、交互作用をみてさらに検証する（部分的に実施）

▶ 業界別・トランジションパターン別分析

業界ごと、異動・転職等のトランジションパターンごとに変化に直面したマネージャーが成果を上げる上で、マネージャーはどのようなマネジメント行動をとり、組織はどのような支援をすればよいかについて検証する

▶ ローパフォーマー・ハイパフォーマー分析

ローパフォーマー・ハイパフォーマーのそれぞれの属性や行動特性をみて、ローパフォーマーをハイパフォーマーに引き上げるには、どのような要因が必要かについて検証する

▶ 成果の変化量の分析

トランジション前後での各種成果の変化量とマネージャーの各マネジメント行動との関係について検証する、ほか

マネージャーが置かれた状況に応じて成果を上げるには、どのような行動や組織が必要か、「メンバーの力量不足」「課長」に焦点を置いて検証した結果、以下の示唆が得られました

マネージャーの状況	成果に対する有効性	区分1	区分2	区分3	
メンバーの力量・スキル不足	有効	マネジメント行動	着任前	上司にアサイン理由を確認する	
			着任後	信頼できる人材を自組織に引き入れる	
		組織	-	上司から裁量を与えられる	
	逆効果／効果を弱める	マネジメント行動	着任後		スケープゴートを仕立てる
					実力を示すため、自ら難しい業務を巻き取る
					前任者に組織が抱える課題についてヒアリングする
着任期間 問わず			抵抗勢力になりそうなメンバーとあえて距離を置く		
				ローパフォーマーを放置する	
				あえて経験の浅いメンバーに重要な仕事や役割を任せる	
課長クラス	有効	マネジメント行動	着任前	着任後の事業・組織運営について、他者に相談に乗ってもらう	
	逆効果／効果を弱める			個別面談で、メンバーの強み・弱みを把握しようとする	

属性、着任直後に感じた課題ごとに各マネジメント行動や組織の数値を比較したところ、以下の特徴的な差が見受けられました

区分1	区分2	区分3	マネジメント行動／組織の差	有意差	推測される事実
属性	性別	着任後	女性マネージャーの方が男性マネージャーよりも、積極的に非マネジメント業務に従事している	あり	女性がキャリアアップするには、必要以上に組織への貢献をアピールしないといけない状況にある
	異動／転職時代	着任後	若年層の方がシニア層よりも、スケープゴートを仕立てている	-	若年層のマネージャーは、自らの優位性を示すためにスケープゴートを仕立てがち
若年層の方がシニア層よりも、経営層における抵抗勢力の協力を得ようとしている			シニア層のマネージャーは、自らの劣位性を示したくないため、経営層の引き入れを敬遠しがち		
着任直後に感じた課題	想定よりも市場が成熟していなかった	着任後	左記のケースの方が他のケースよりも、マネージャーは、上司から裁量を与えられていない	あり	市場が成熟していない状況下では、企業はマネージャーへの裁量付与をおろそかにしがち
	メンバーがそもそもいない、または足りていない状況だった	着任後	左記のケースの方が他のケースよりも、マネージャーは、経営層における抵抗勢力の協力を得ようとしていない		メンバー不足の状況下では、マネージャーは経営層の引き入れをおろそかにしがち
		-	-	左記のケースの方が他のケースよりも、マネージャーは、クローズドな組織にいる	メンバー不足の状況下では、組織はクローズドになりがち
	メンバーのモチベーションが低く、全体的な雰囲気が悪い状態だった	着任前	左記のケースの方が他のケースよりも、マネージャーは、上司にアサイン理由を確認していない	-	メンバーのモチベーションが低い状況下では、マネージャーは上司へのアサイン理由確認をおろそかにしがち
		着任後	左記のケースの方が他のケースよりも、マネージャーは、慣れてきた頃に組織改革に着手している		メンバーのモチベーションが低い状況下では、マネージャーは安易に組織改革しがち
	担当部署のミッションが社内 で共有されておらず、何を すべきかが不明確だった	着任前	左記のケースの方が他のケースよりも、ビジョン設計に注力していない	-	担当部署のミッションが不明確な状況下では、マネージャーはビジョン設計をおろそかにしがち
			左記のケースの方が他のケースよりも、周到な準備よりもトライ・アンド・エラー重視の組織にいる		担当部署のミッションが不明確な状況下では、組織は周到な準備をおろそかにしがち
		左記のケースの方が他のケースよりも、トークストレートよりも気遣い重視の組織にいる	担当部署のミッションが不明確な状況下では、気遣い重視になりがち		
上司から期待するサポートを得られなかった	着任後	左記のケースの方が他のケースよりも、メンバーを観察していない	-	上司から期待するサポートを得られない状況下では、マネージャーはメンバーの観察をおろそかにしがち	
		左記のケースの方が他のケースよりも、積極的に非マネジメント業務に従事していない		上司から期待するサポートを得られない状況下では、マネージャーは積極的な非マネジメント業務をおろそかにしがち	

*

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://www.ey.com)をご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは[ey.com/ja_jp/consulting](https://www.ey.com/ja_jp/consulting)をご覧ください。

© 2022 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ey.com/ja_jp](https://www.ey.com/ja_jp)