

2018年8月31日セミナー

生産性向上を実現するための「部下コミュニケーション」とは

alue
www.alue.co.jp

アルー株式会社
〒102-0073
東京都千代田区九段北1丁目13-5
ヒューリック九段ビル2階
TEL: 03-6268-9791 / FAX: 03-6268-9792
E-mail: info@alue.co.jp
URL :http://www.alue.co.jp/
観光庁長官登録旅行業第1930号
一般社団法人 日本旅行業協会正会員

第Ⅰ部：管理職育成のトレンドについて

- アルーの考える管理職育成について
- 参加企業様間での情報交換

第Ⅱ部：新プログラムの体験会

- 生産性向上を実現するための「1on1シミュレーション」

第 I 部 管理職育成のトレンドについて

ヒト・コト両面でのマネジメントの難易度・複雑性が高まる中、
セオリーに沿った画一的なマネジメントが通用しない環境に突入。
自身の置かれる環境に適応できない管理職は、疲弊の一途を辿っている



人口減少社会への突入による
労働人口と国内市場の縮小



既存市場への国内外の
新興プレイヤーの参入



テクノロジーの進化への対応



働き方の多様化と
生産性向上の必要性の高まり



コンプライアンス遵守・ガバナンス強化
に関する社会的要請の高まり

勇気を持って自らのマネジメントスタイルの変革を起こし続けることで、
変化の激しいマネジメント環境に対峙することができる管理職を育成する

マネジメントに
「絶対の正解」はない

- マネジメントのセオリーのインプットは必要
- ただし、足元で預かっている組織（部下・ミッション）に適した、
マネジメントを行うことこそが重要

マネジメントに
「最終形」はない

- 管理職を取り巻く環境は常に変わるものであり、普遍的に有能な
管理職は存在しない
- 今のベストプラクティスも、将来的には時代遅れとなる

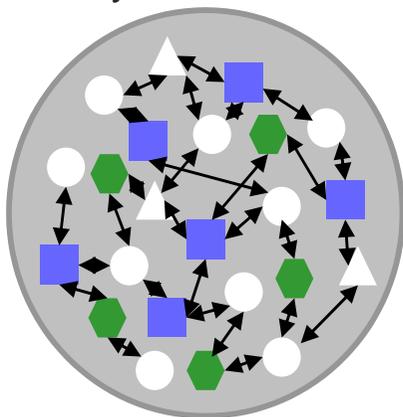
マネジメントの
究極の資質は
「軌道修正力」

- どんな管理職も組織の状況にうまく適応できるまで、試行錯誤を
繰り返しながら自らで軌道修正を行うことが求められる
- 管理職の究極の資質は、「状況を見極め自らが変わり続ける勇気」

Diversity & Inclusion

- 国内労働人口の減少、労働市場の変化もあり、多様な働き方を受け入れることは前提条件となっている
- また、顧客ニーズの多様化、市場環境の変化に対して、多様なアイデアを取り入れたり、異なる意見からイノベーションを起こすことが不可欠

Diversity & Inclusionな状態



部下マネジメント・イノベーション創造の両面から
全ての管理職に必要不可欠なものとして捉え、
管理職育成の基盤となる価値観・考え方と
位置付けて各プログラムを設計

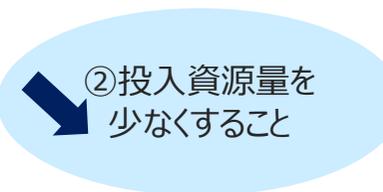
生産性向上

- 成果を大きくすること・投入資源量を少なくすることは、今も昔も変わらないマネジメントの普遍的なテーマ
- 「働き方改革」の影響で、分母への意識が強まっていることが多いが分子を減らしてよいわけではなく、求められる舵取りが高度化している状況

得られた成果
(売上、
付加価値額)



投入した資源
(資金、時間、
労働者数)



= 生産性向上

成果の拡大・投入資源量の最適化を
管理職の普遍的・本質的なミッションと位置づけ、
時間外削減ばかりに目が向くことがないよう
生産性向上の捉え方を正しくインストール

ポイント

1

イマドキの管理職が置かれる環境にマッチした内容

- 実態と乖離した**古典的・教科書的な管理職像、スタンス・スキルの提示**は、期待する行動変容に繋がらないばかりか、**むしろ逆効果**
- 研修で伝えるメッセージには細心の注意が必要

ポイント

2

育成対象の明確化と育成テーマの取捨選択

- どのような**現在地の管理職を、どのレベルまで引き上げるか**の明確化が極めて重要
- テーマは多岐に渡るが、育成にかけられる時間は有限。**見極めと取捨選択**が重要

ポイント

3

定期的なマネジメントスタイルの見直し機会の提供

- 管理職育成は**新任者向けに偏りがち**
- 一方で、自身のマネジメントスタイルの軌道修正を図るための、**既任者向け施策も必要不可欠**

課題

1

マネジメントスタイルの変革の必要性への対応

- 人口減少社会を迎える中、これからの管理職には多様な属性・価値観を持った人材のマネジメントが必要。これまでの画一的なマネジメントスタイルが通用せず、マネジメントが機能不全に陥っている

課題

2

事業環境の変化への対応力の強化

- 国内市場の拡大が見込めず、また、AI・VRなどの最新技術を駆使した国内外の新興プレイヤーも既存市場に続々参入する中、管理職にはグローバル展開・新規事業開発など、これまでより難易度の高い命題が与えられるが、そのための視座やスキルが不十分である

課題

3

管理業務負荷の高まりへの対応

- コンプライアンス面・法令面の社会的要請の高まりにより、管理職に求められる管理業務（各種承認業務など）は増加の一途を辿っており、適切な権限移譲なしでは本来ミッションの舵取りは困難

課題

4

経営人材の計画的育成

- ポスト数が頭打ちの中、管理職登用タイミングが所謂バブル世代よりも遅くなり30代半ば～40代前半の世代が、管理職一步手前に滞留。油の乗ったタイミングで実務上のマネジメント経験を得づらい状況
- 一方で、既存管理職については、常にマネジメントスタイルを見直す必要があるが、これまでのマネジメントスタイルから脱却するためのきっかけが不足。また、ローパフォーマー化する者も一定数存在し、活性化が必要
- また、課長登用と同様、部長登用タイミングも従前より遅くなり、将来の役員候補も十分に確保できていない

リアリティのあるトレーニングが必要

- 実務を通じて修得する側面はあるが、極力失敗は避けたい
- 一方、人が織りなす現実には極めて複雑であり、書籍などだけでの修得は難しい

自分の1on1面談へのフィードバックを得る機会が必要

- 本音ベースで部下からフィードバックを得る機会は少ない
- 突然の退職などの重たい現実が唯一のフィードバックとなることも

他者の1on1面談から気づきを得る機会が必要

- 基本的に管理職が他の管理職の面談に立ち会うことはないが他者からの学びも必要なのではないか？

第Ⅱ部：新プログラムの体験会

セットアップ→1on1について→体験の順番で進行します

現代のマネジャーは3つの複雑性に直面している

ポイント	内容	適したアプローチ
ダイナミックな複雑性	論点・優先順位が 定まらない混乱 (すり合わない)	問題のたな卸し (複雑なものを複雑なまま 理解するスキル)
社会的な複雑性	わかりあえる/ 通じ合える気がしない フラストレーション (かみ合わない)	相手の認知を理解し、 共感する (相手の真意を 汲むスキル)
出現する複雑性	解決策が何かわからない 困惑・恐れ (煮詰まり・先が見えない)	アイデンティティの刷新 (執着を手放すスキル)

今回ご紹介するプログラムは主に「社会的な複雑性」に焦点を当てたもの

1on1とは何か？

定義

上司と部下が1対1で「仕事の上での成長を目指した」定期的に行うミーティングのこと

ポイント

- アメリカを起点としたノーレイティングへの対応として近年着目されブームになっている
- ただし古くはインテルCEOアンドリュー・S・グローブが
- 自著（『HIGH OUTPUT MANAGEMENT』1983）で紹介するなど、実は古くから存在する古典的なアプローチでもある
- 日本企業ではヤフーが導入したことを皮切りにスタートアップ企業等で導入が進み、近年では大手企業でも導入が検討され始めている
- 3つの複雑性の観点からみれば「社会的複雑性」に対応するアプローチと言える

1on1で得られるものとは？

上司部下間の 信頼関係醸成

- お互いが感じていること、考えていることを共有することで信頼関係の醸成につながる
- ただし1on1導入の土台として信頼関係が必要な面があり、信頼関係醸成のために1on1を導入することは本末転倒

経験学習サイクルの促進

- 業務に追われる中では実行が難しい、経験学習サイクルを回すためのトリガーとなる
- 部下が極力話をしやすいような雰囲気や構えを上司が作れるかどうか成功のポイントの一つ

部下の視座の上昇 視野の拡大

- 1on1はあくまで会話であるため単体でスキルの上昇は見込みにくい。スキル上昇については日々のフィードバックで行う方が効果は高い
- 一方で、上司から見えていること、感じていること、場合によっては上司の悩みを部下に共有することで、上司の視座や視野をそれとなく伝えることにもつながる

どうやって1on1を行うか？

あくまで部下育成の
手段として活用する

- 当初は部下のために始めた1on1も、自身が忙しくなってくると情報伝達のため、部下からの情報収集のため、など目的が変わっていきがち
- 1on1の時間は「部下のための時間」であり、マネジャーのための時間ではない

構成と非構成を織り交ぜる

- 構成的とは、進行をすべて事前にデザインすること。構成的に進める際のメリットとしては着実に目的を達成できること。一方デメリットは、内容が固定的になることで場が予定調和的になりやすくなる
- お互いに慣れれば完全非構成でも問題は無いが、慣れないうちは構成的な要素を厚くし、徐々に非構成要素を加えていくとよい

フォローアップ施策と合わせて
導入・運用する

- 1on1に限らず、人事施策にありがちなことは、導入までは慎重に検討するものの、一度導入すると運用は現場任せになり、フォローアップが行われないこと
- 1on1を行うは難しくないが、1on1を組織的かつ継続的に成功させることは難しい
- 傾聴トレーニングなどフォローアップ施策と合わせて導入しないと1on1は成功しない

1on1のメリット・デメリット

上司部下間のズレを
少なくすることができる

- 毎週1時間継続して話すと、多くのことは話題に上る
- 1on1の中で会話ができていると、「出会い頭の事故」の防止につながる

未来に向けた準備ができる

- 短期的な課題は日々の会話で、1on1は中長期的なテーマを話す場とすることで、短期視点だけにはまり込むことなく将来への投資にエネルギーや時間が向かいやすくなる

1on1をやるのが
目的化しやすい

- 1on1はわかりやすいフォーマットであるため、ともすると「1on1をやる」=「部下育成をしている」気分になりやすい
- 特に1on1はクローズでのやり取りになるため、マネジャーによるパフォーマンス差が大きい
- 前述のようなフォローアップや効果検証など、チェック&アクションも含め仕組みにしていく必要がある

1on1がマネジメント課題をすべて解決するわけではない
何を解決して、何は解決しないのか、全体施策との連動が必要

実際に1on1を行ってみて/受けてみて

- 当初はどうしても時間が掛かるもの。長期投資として捉えるぐらいがちょうどいいのでは？（1on1に対する適度な期待値を持つ）
- お互いに1on1を通じて得たいことを明確にしておくことが大切
（単なる雑談であっても双方が意味を見出していればOK。
業務の話をしてもお互いに意味を見出していなければNG）
- うまく行っていれば、徐々に時間が短くなり、場合に応じてスキップもできるようになる（マネジャーからはスキップしない方がベター）
- よくありがちでイマイチなケースはマネジャーの情報収集や安心獲得のために1on1を行うケース
（部下の視点に立つとメリットがない。かつ部下にも伝わっている）
- 本当にうまく機能していれば、部下の方から1on1を依頼してくる
- 1on1の応用編として、日常的な聴き方や話し方、仕事の進め方などその人の中で確立されている無意識の行動習慣やそれを生んでいる思考構造の転換まで扱えるとパワフル