

2017年12月20日実施セミナー

マネジャー支援策の優先順位

- ネットリサーチ結果から考える教育施策設計 -

DOWNLOAD RELEASE VERSION

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/

人事部門教育担当者対象リサーチ結果

調査回答者：人事部門、教育・研修ご担当者様100人

<回答者の役職>

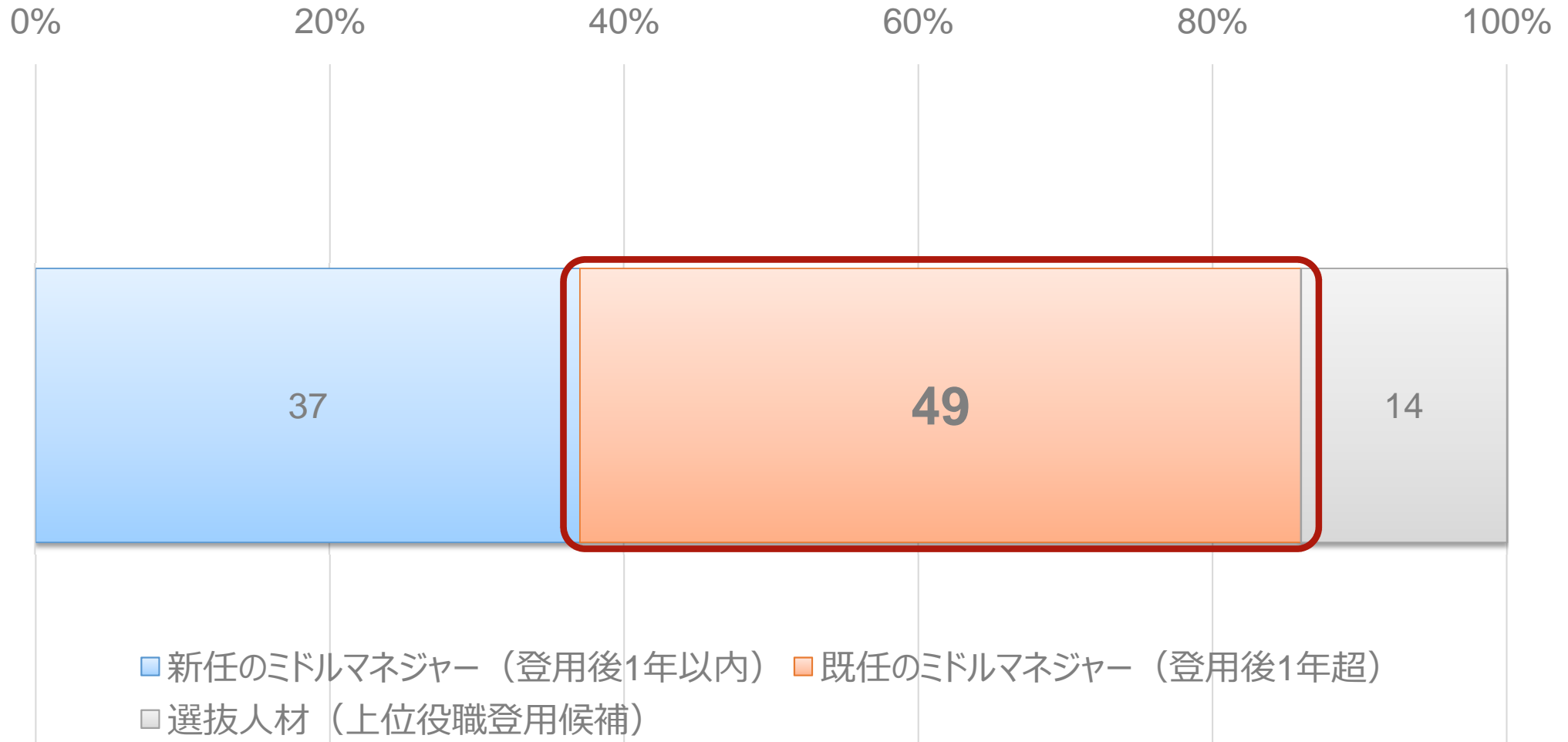
全体（n=100人）	100%
一般社員	15%
係長職レベル（評価権限なし）	16%
課長職レベル（自身の部下は評価権限がないメンバーのみ、1次考課者を担う）	33%
部長職レベル（自身の部下に管理職がいる、2次考課者も担う）	29%
部長職レベルより上	7%

<回答者の所属企業規模>

全体（n=100人）	100%
100人未満	0%
100～999人	0%
1,000～2,999人	8%
3,000～9,999人	50%
10,000人以上	42%

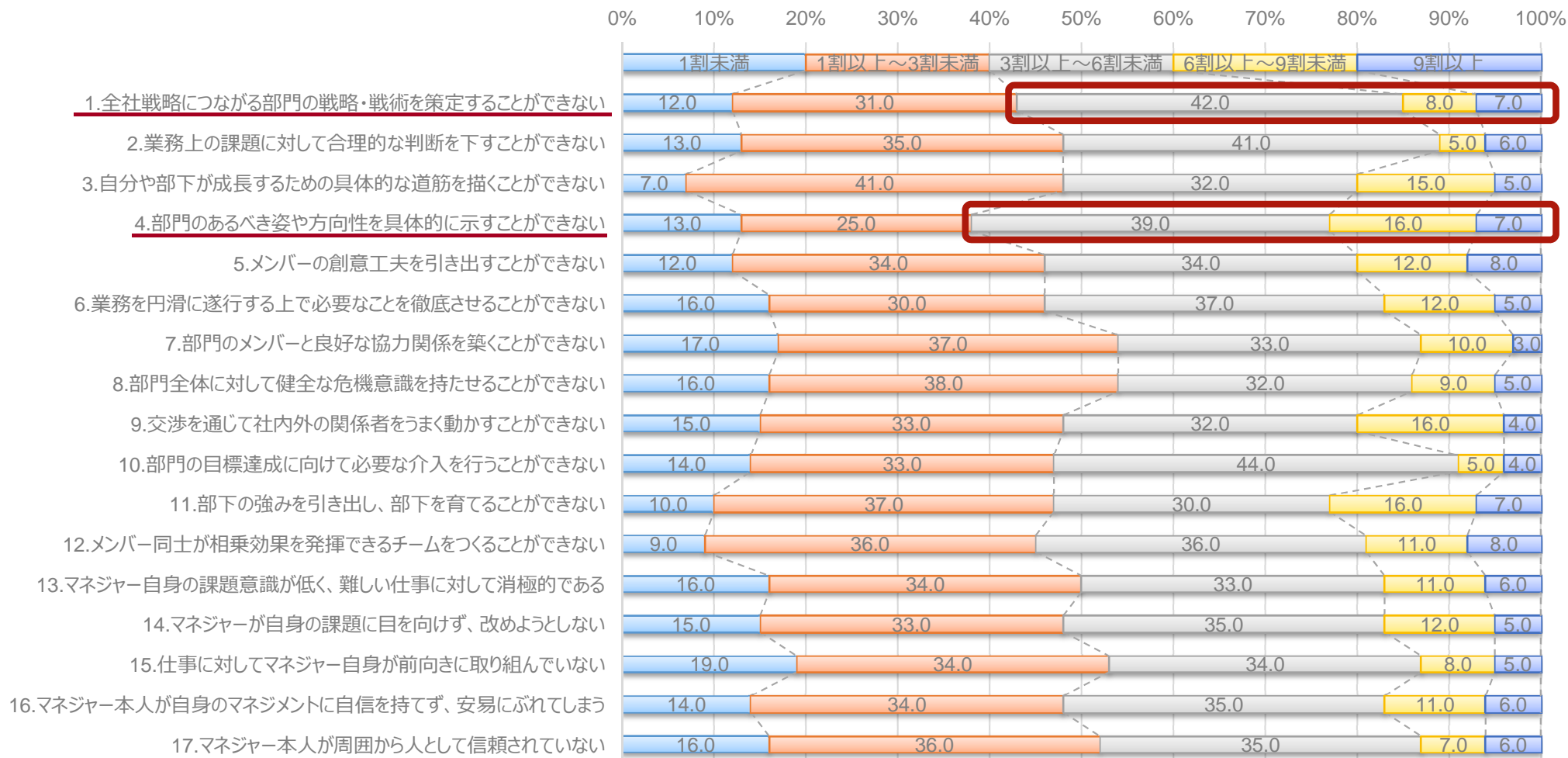
約半数が既任のミドルマネジャーが最も優先順位が高いと回答

Q：貴社のミドルマネジャー（課長レベル・部長レベル）のうち、育成の優先順位がもっとも高い（課題が最も大きい）と感じるのはどの階層ですか。



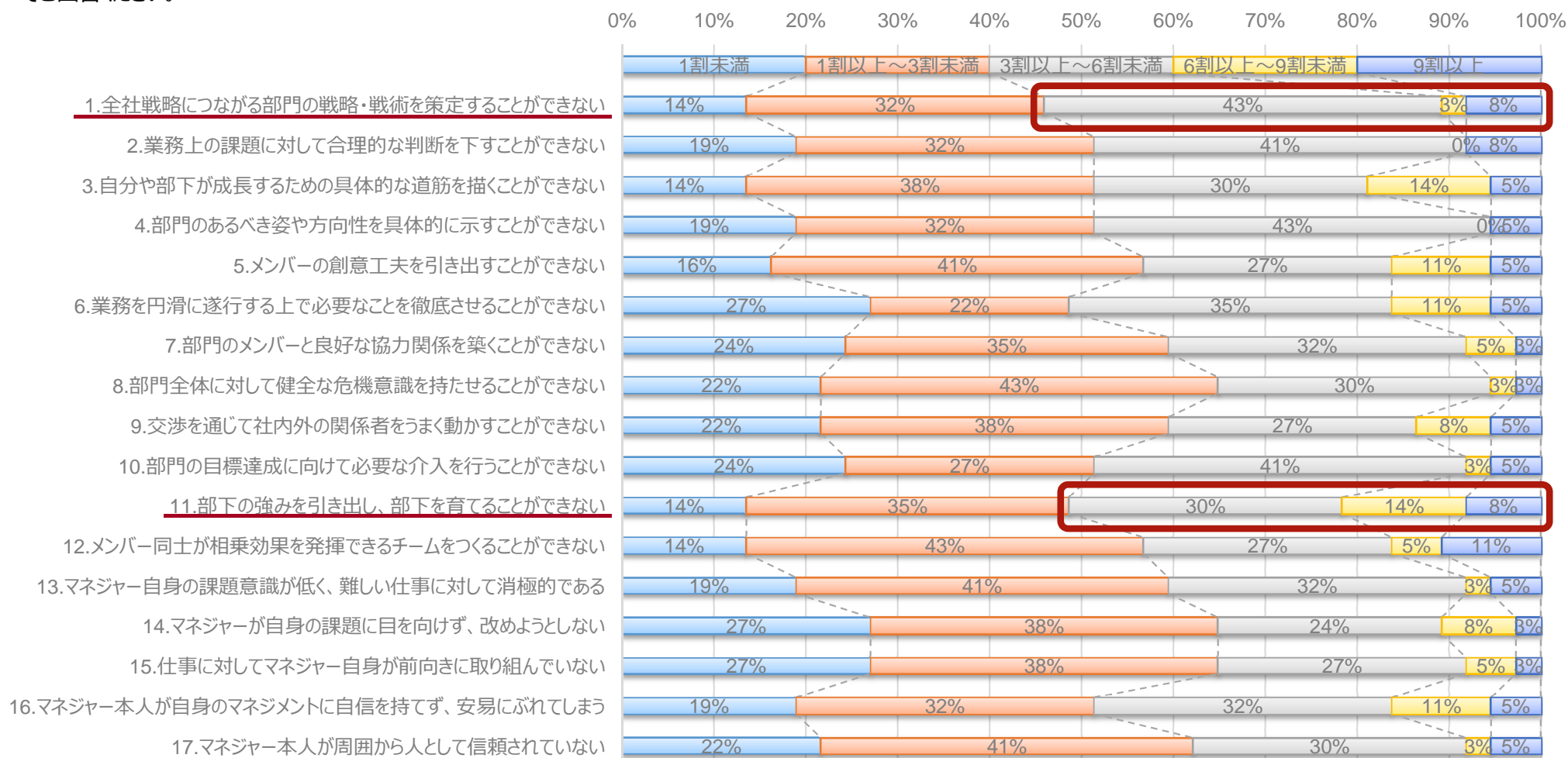
「部門戦略・戦術の策定」「部門のあるべき・方向性を示す」に 人事担当者は強い課題意識を持つ

Q：前問で回答したミドルマネジャー層について、以下の課題はどの程度見られるのか、それぞれの課題について見られる人の割合を5段階の選択肢からもっとも近いものを一つ選んでご回答ください。



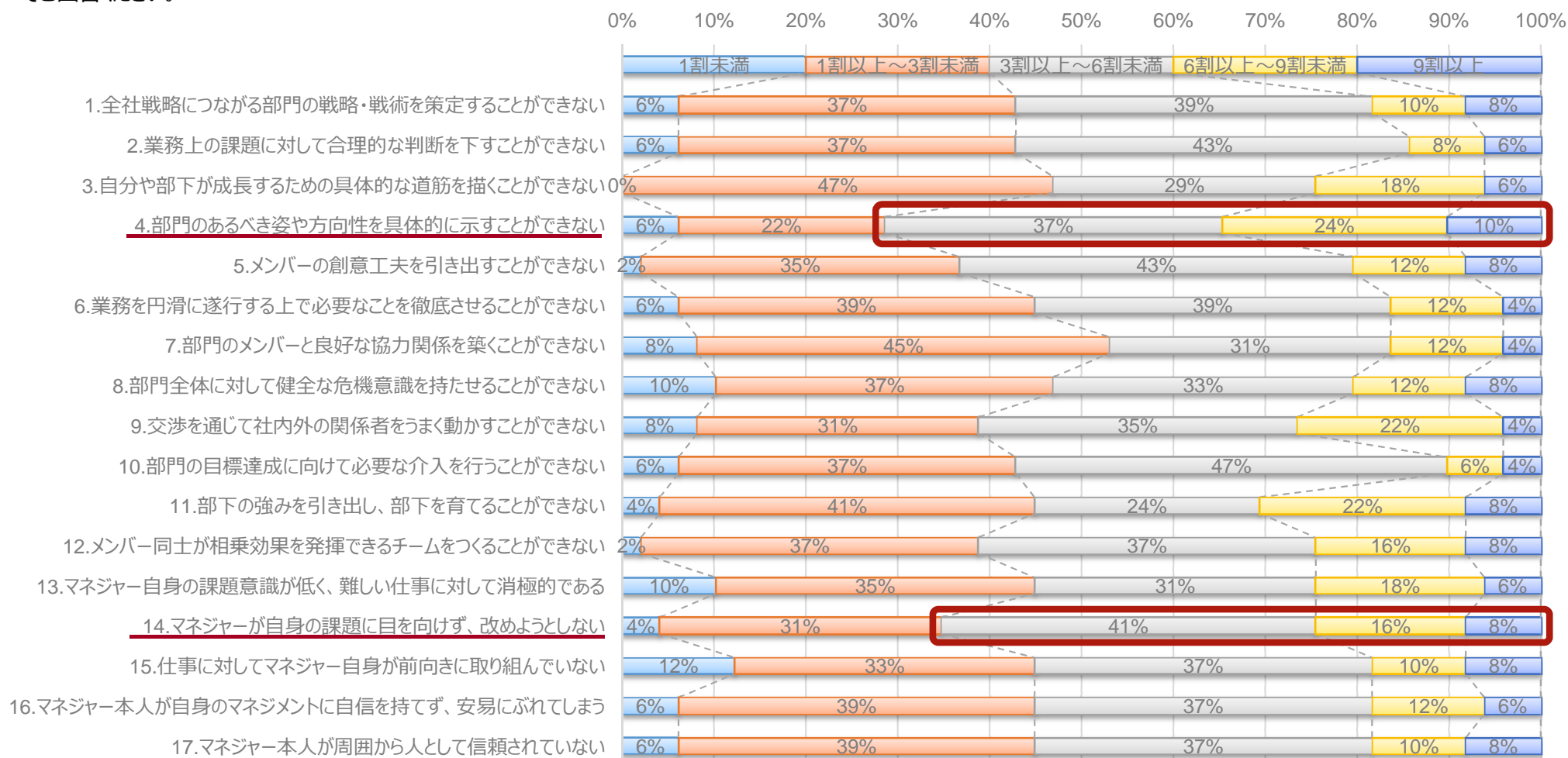
既任と比較すると、総じて課題を抱える割合が低い 「戦略・戦術策定」「部下育成」がTOP 2

Q：前問で回答したミドルマネジャー層について、以下の課題はどの程度見られるのか、それぞれの課題について見られる人の割合を5段階の選択肢からもっとも近いものを一つ選んでご回答ください。



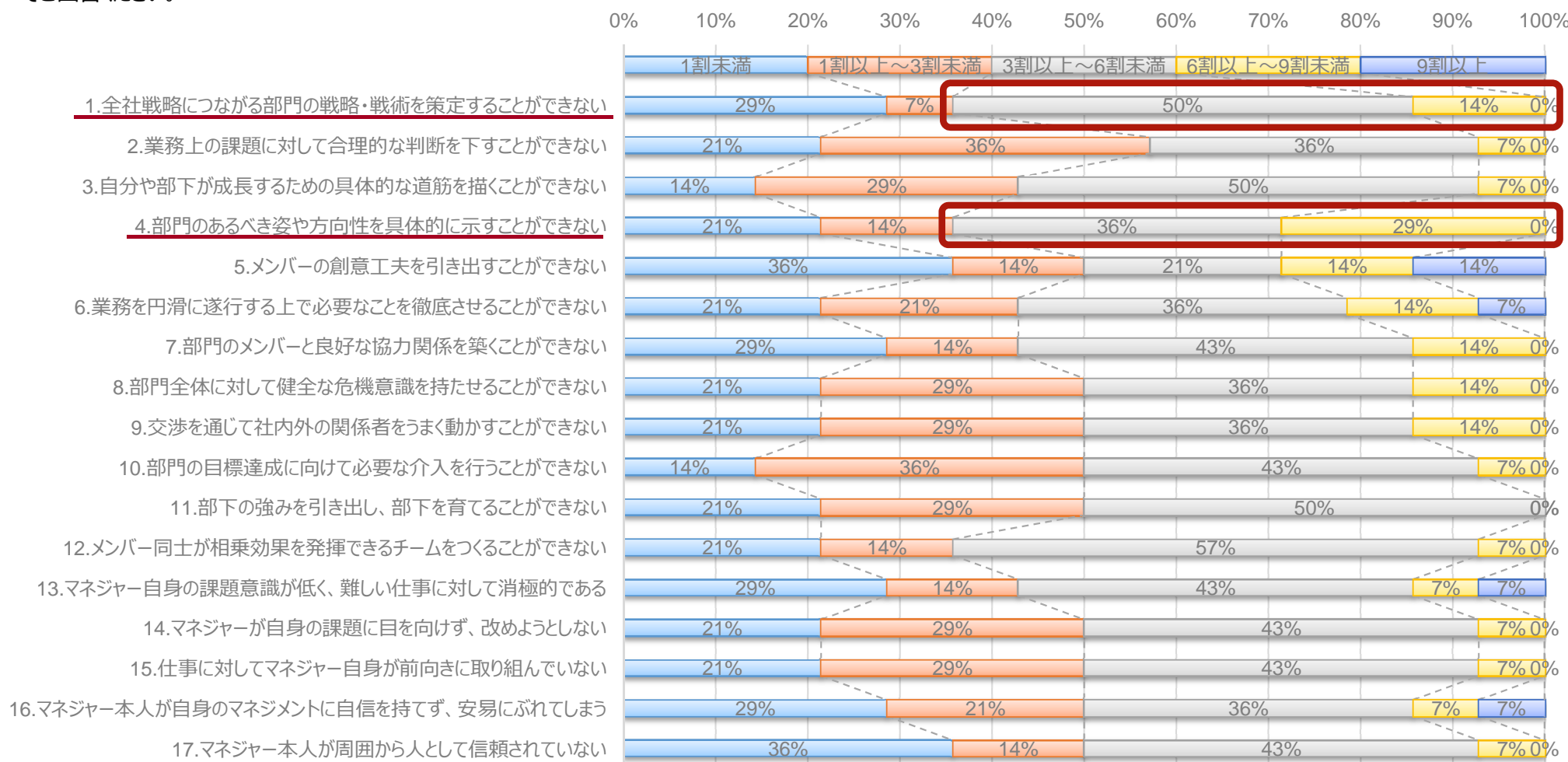
全体的に課題を抱える人の割合が高い 特に「部門のあるべき・方向性を示す」「マネジャー自身の課題意識」

Q：前問で回答したミドルマネジャー層について、以下の課題はどの程度見られるのか、それぞれの課題について見られる人の割合を5段階の選択肢からもっとも近いものを一つ選んでご回答ください。



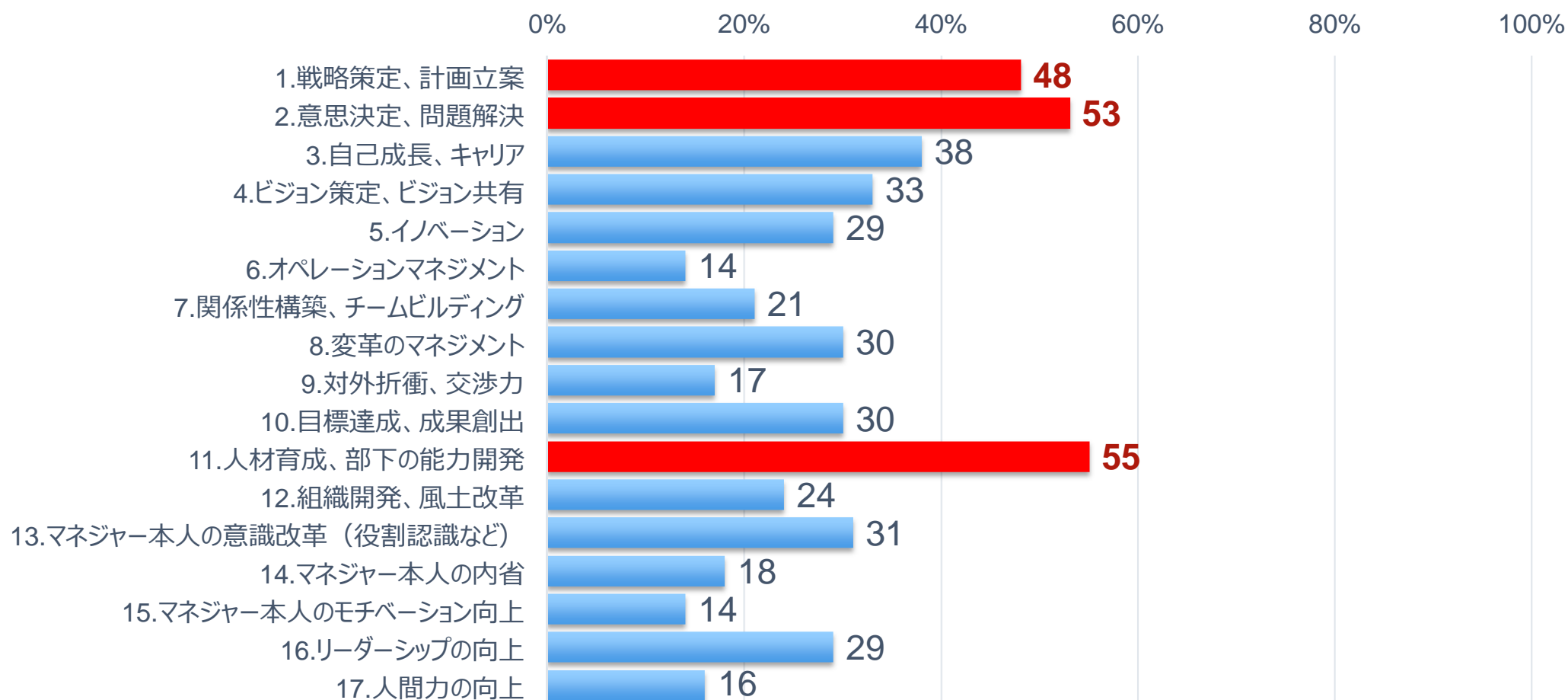
選抜層は「部門戦略・戦術の策定」「部門のあるべき・方向性を示す」の課題を抱える割合が高い

Q：前問で回答したミドルマネジャー層について、以下の課題はどの程度見られるのか、それぞれの課題について見られる人の割合を5段階の選択肢からもっとも近いものを一つ選んでご回答ください。



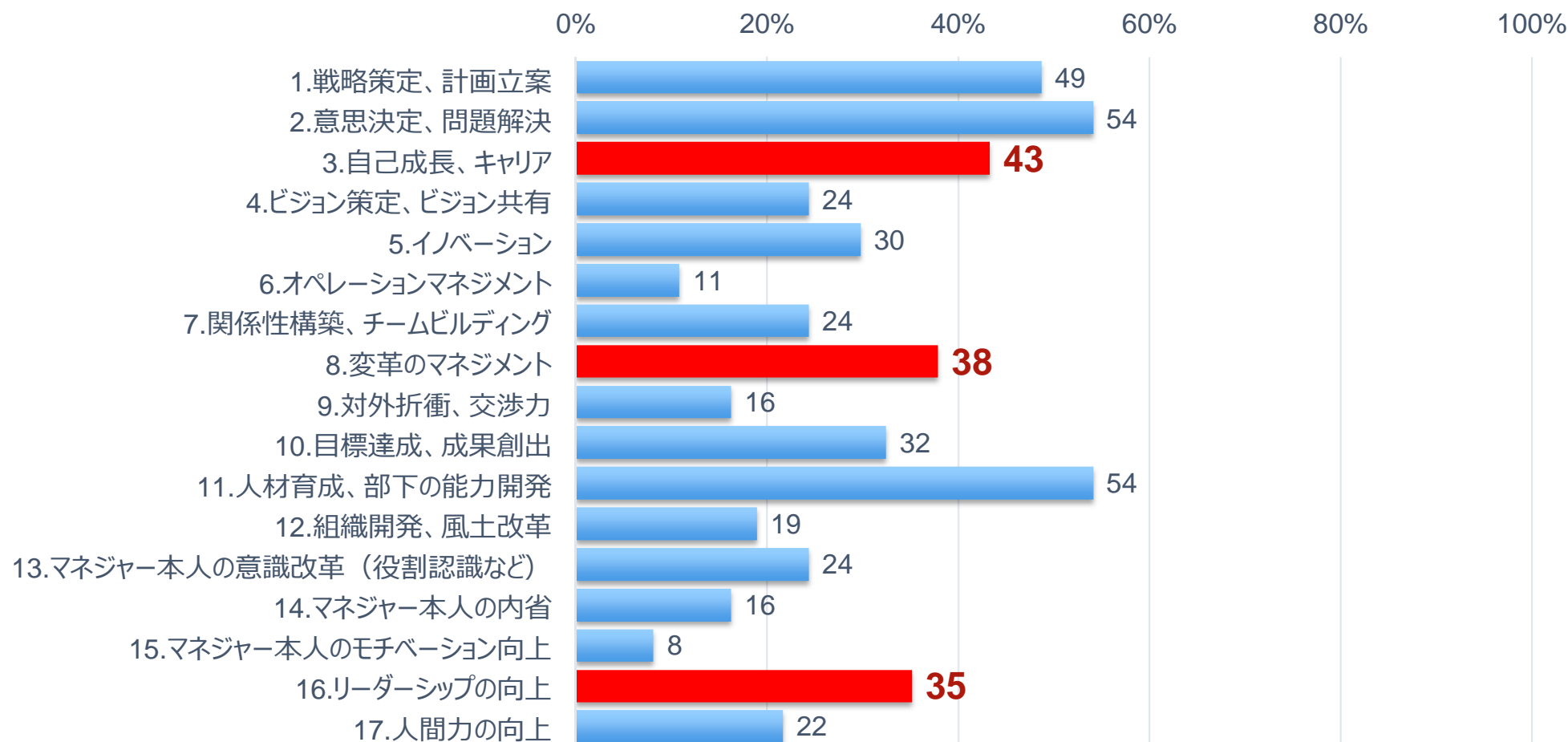
全体で見ると、テーマで優先されるのは ①部下育成、②意思決定・問題解決、③戦略策定・計画立案

Q:先程回答したミドルマネジャー層を対象に育成施策を実施する場合、どのようなテーマを優先的に行いますか。下記の18項目から5つ選び、優先順位を1から5でつけてください



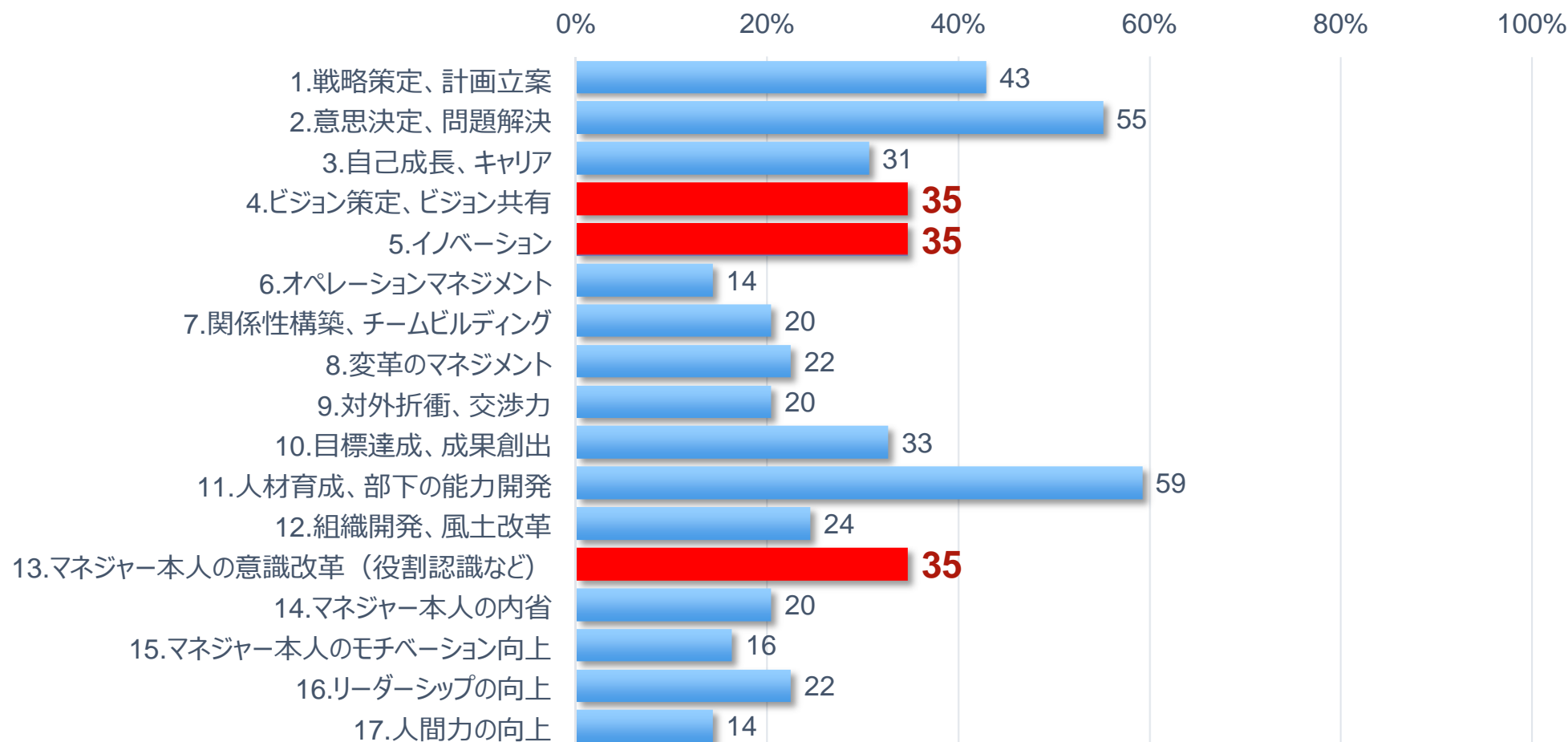
全体傾向同様のもののほかに、
①自己成長・キャリア、②変革のマネジメント、③リーダーシップを重視

Q:先程回答したミドルマネジャー層を対象に育成施策を実施する場合、どのようなテーマを優先的に行いますか。下記の18項目から5つ選び、優先順位を1から5でつけてください



全体傾向同様のもののほかに、
①ビジョン策定・共有、②イノベーション、③本人の意識改革を重視

Q:先程回答したミドルマネジャー層を対象に育成施策を実施する場合、どのようなテーマを優先的にいきますか。下記の18項目から5つ選び、優先順位を1から5でつけてください

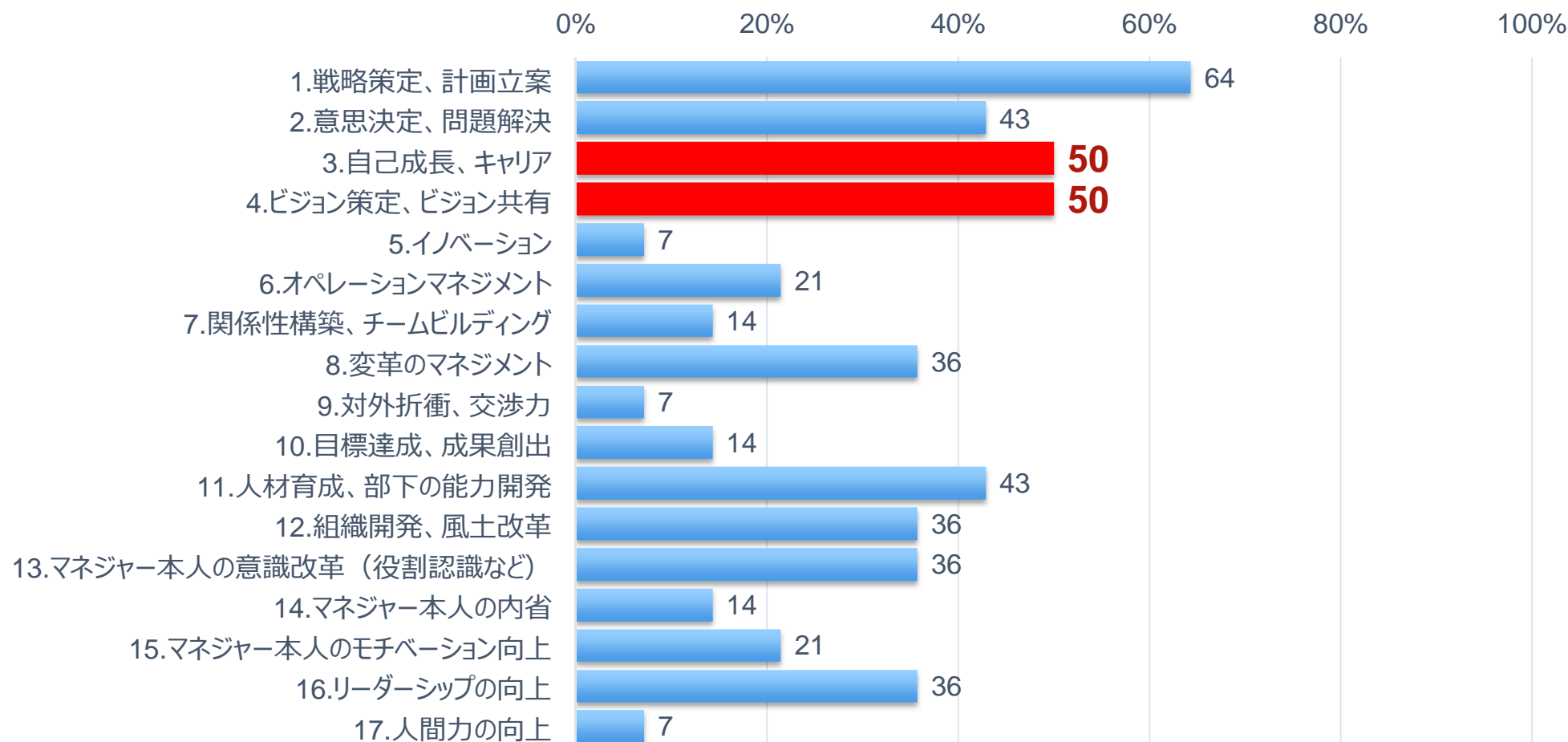


新任課長として期待されるものとして、
①自己成長、キャリア、②変革マネジメント、③リーダーシップの向上を重視

テーマ	新任	既任	(新任-既任) %
3.自己成長、キャリア	43%	31%	+12%
4.ビジョン策定、ビジョン共有	24%	35%	-11%
5.イノベーション	30%	35%	-5%
8.変革のマネジメント	38%	22%	+16%
13.マネジャー本人の意識改革（役割認識など）	24%	35%	-11%
16.リーダーシップの向上	35%	22%	+13%

①自己成長、キャリア、②ビジョン策定、ビジョン共有が重視される

Q:先程回答したミドルマネジャー層を対象に育成施策を実施する場合、どのようなテーマを優先的にいきますか。下記の18項目から5つ選び、優先順位を1から5でつけてください



現役管理職対象リサーチ結果

調査回答者：管理職経験3年以上の現役管理職300人

<回答者の役職>

全体 (n=300)	100%
課長職レベル (自身の部下は評価権限がないメンバーのみ、1次考課者を担う)	60%
部長職レベル (自身の部下に管理職がいる、2次考課者を担う)	36%
役員レベル	4%

<回答者の部下人数>

全体 (n=300)	100%
0～5人	37%
6～10人	14%
11～15人	11%
16～20人	7%
21人以上	30%

<回答者の所属企業規模>

全体 (n=300)	100%
100人未満	0%
100人～999人	0%
1,000人～2,999人	4%
3,000人～9,999人	42%
10,000以上	54%

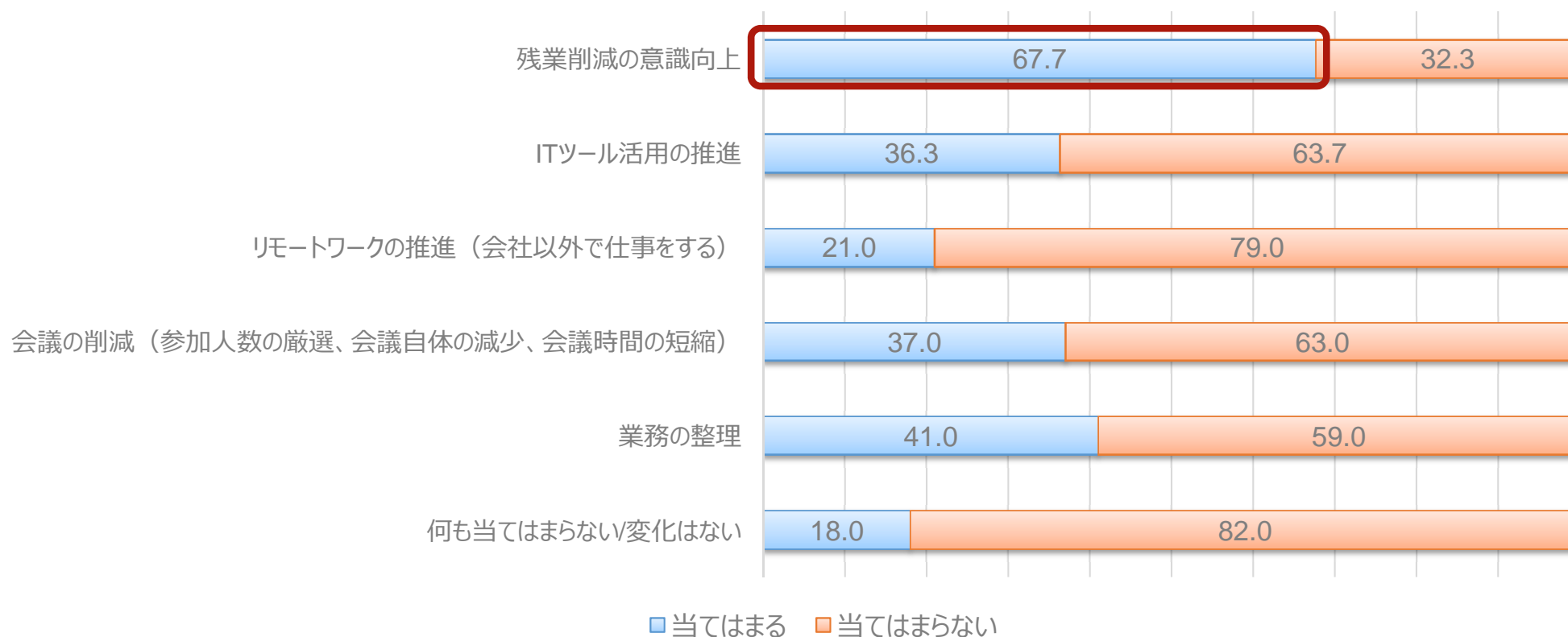
<回答者の管理職経験期間>

全体 (n=300)	100%
1年未満	0%
1年以上3年未満	0%
3年以上5年未満	20%
5年以上	80%

残業削減の意識向上は約70%が「当てはまる」と回答。 その他は「当てはまる」が50%未満であるのが現状

働き方改革によって起こった変化

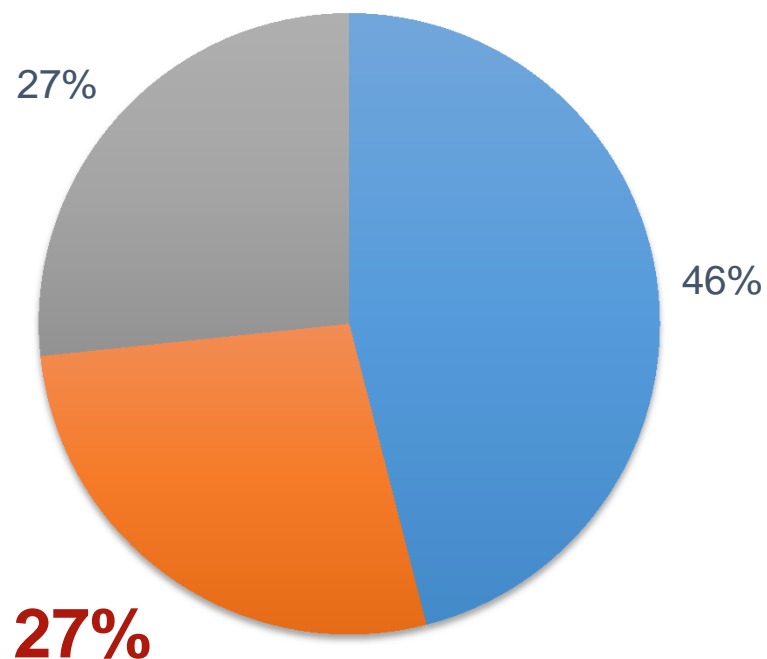
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



マネジャー自身は「悪くなった」が約30%となった
「メンバーの労働環境はよくなった」が60%を超える

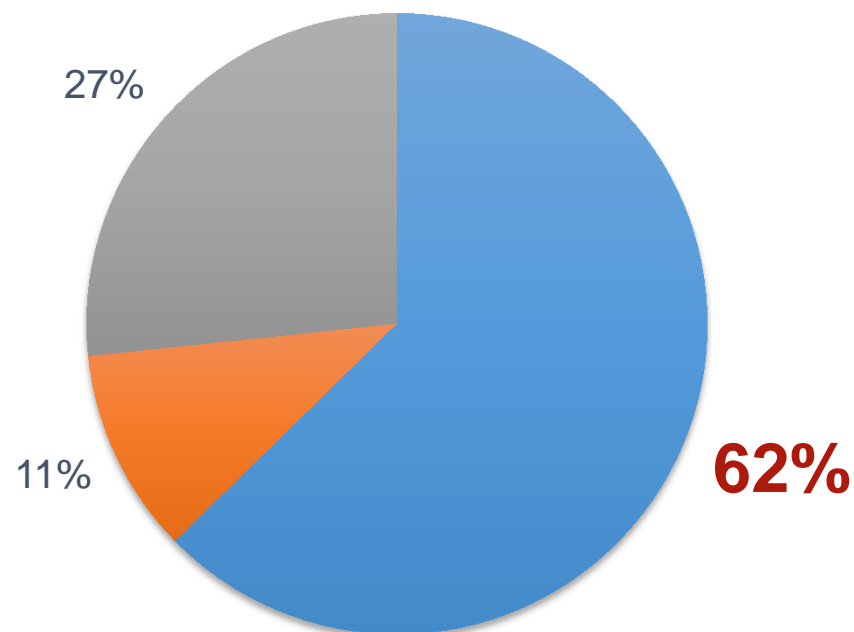
働き方改革の労働環境への影響

マネジャー



- 自身の労働環境はよくなった
- 自身の労働環境は悪くなった
- 変化・影響なし

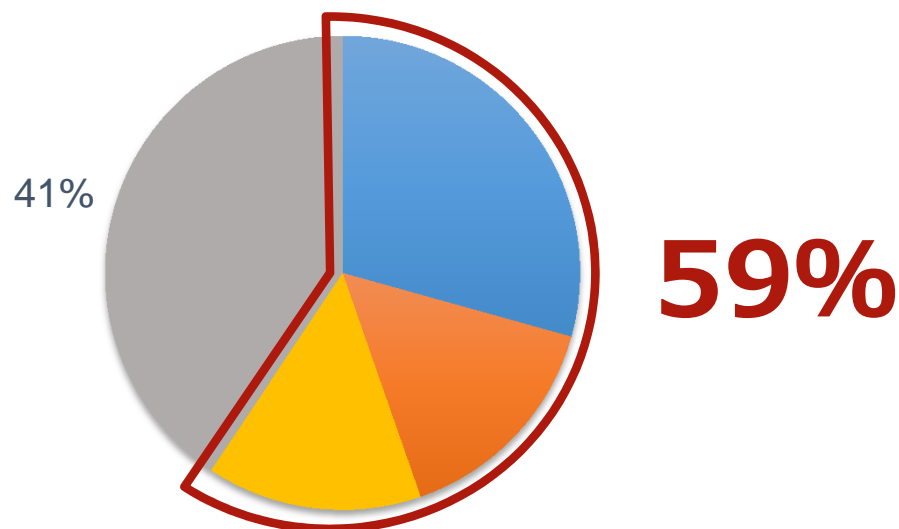
メンバー



- メンバーの労働環境はよくなった
- メンバーの労働環境は悪くなった
- 変化・影響なし

働き方改革によって、マネジメントが「難しくなった」と感じているのは約6割。

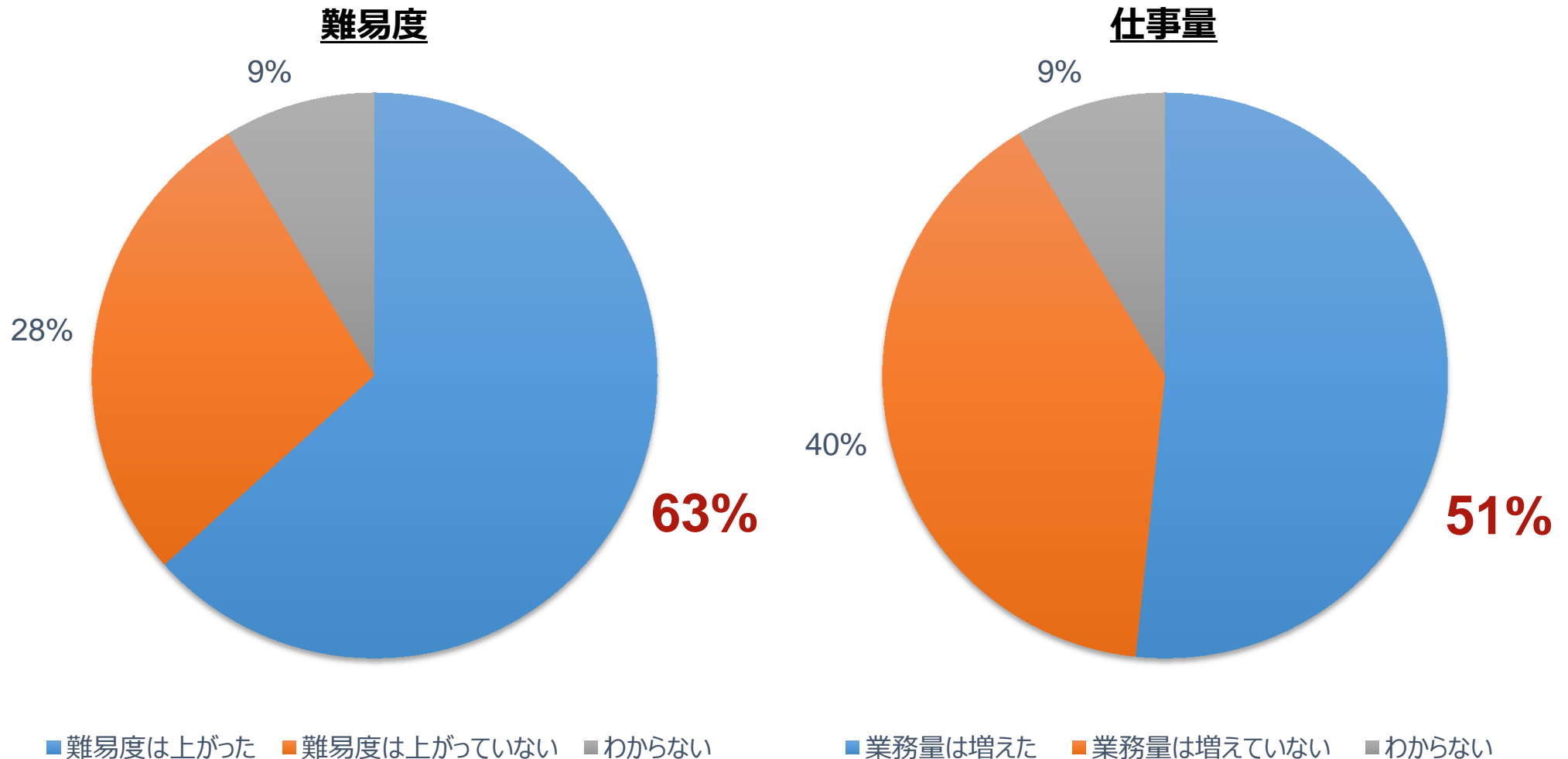
働き方改革のマネジメント業務への影響



- 人のマネジメントもコトのマネジメントも難しくなった
- 人のマネジメントは変わらないが、コトのマネジメントは難しくなった
- 人のマネジメントは難しくなったが、コトのマネジメントはは変わらない
- 人のマネジメントもコトのマネジメントも変わらない

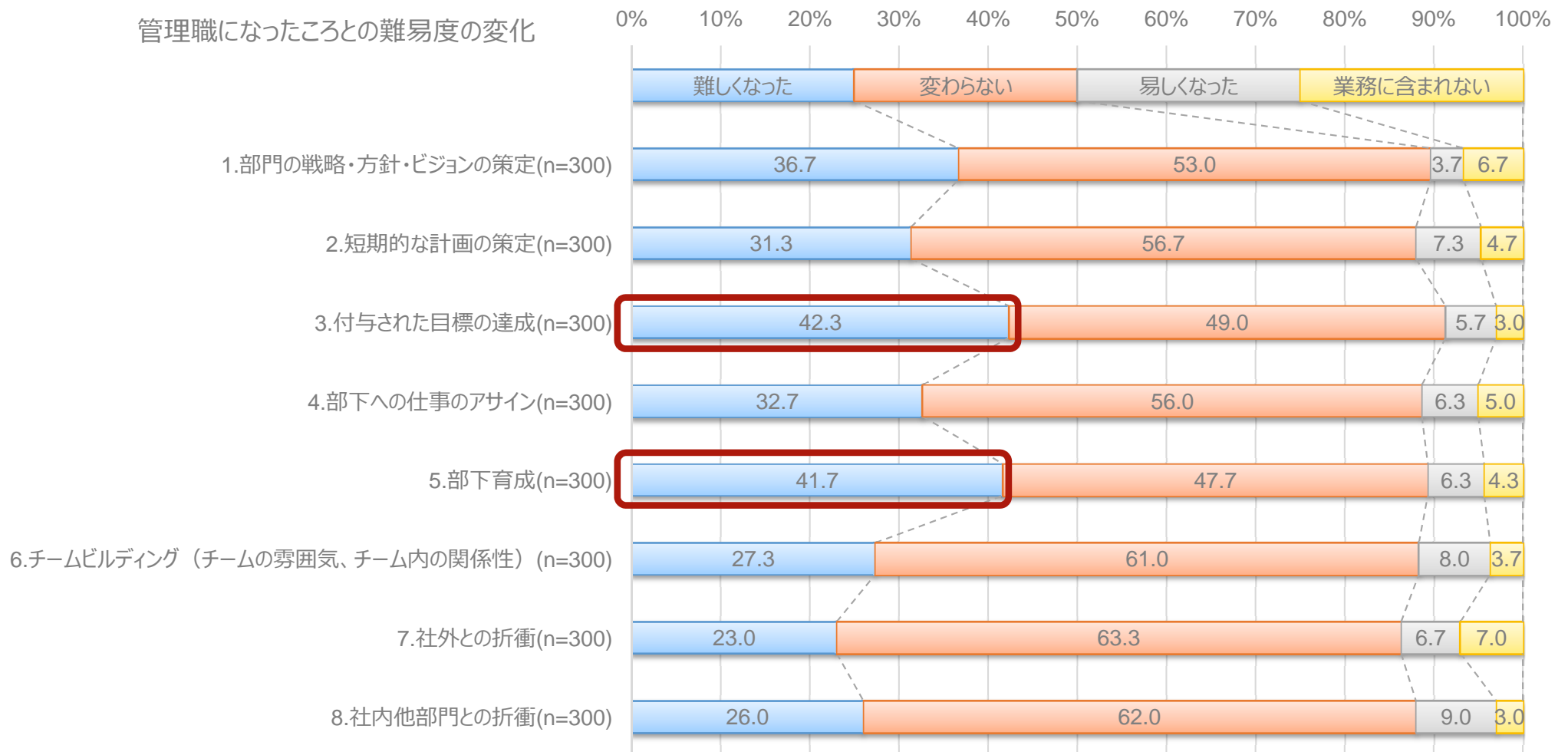
管理職期間3年以上の対象者は半数以上が、
マネジャー昇進時よりも仕事量は増え、難易度は上がったと感じている

マネジャー昇進時と比較した仕事の難易度と量



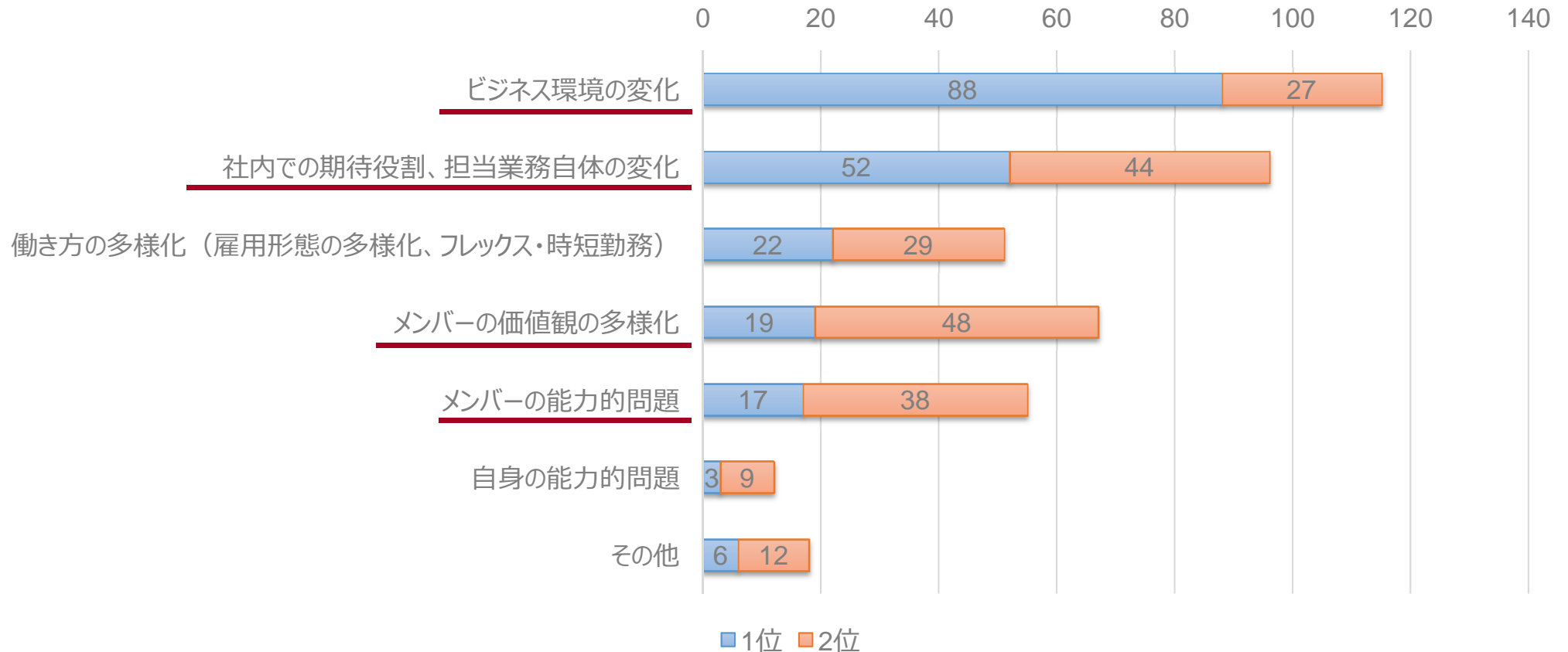
「難しくなった」と感じているが特に多いのは、 「付与された目標の達成」と「部下育成」

管理職になったころとの難易度の変化

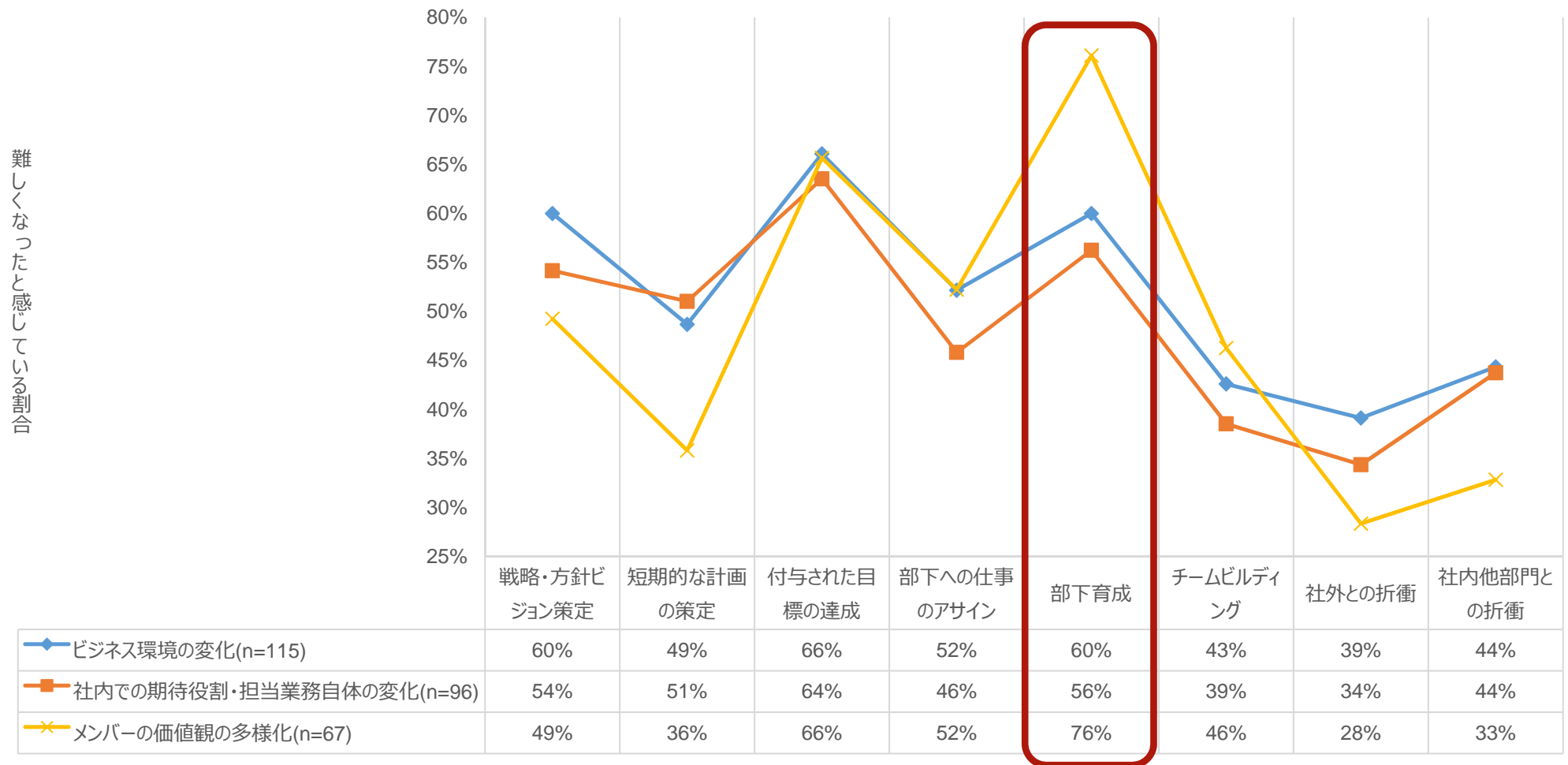


難しくなった要因は、 ビジネス環境変化＞ 役割変化、メンバーの価値観変化＞ 能力的問題

難しくなったことの要因1位と2位

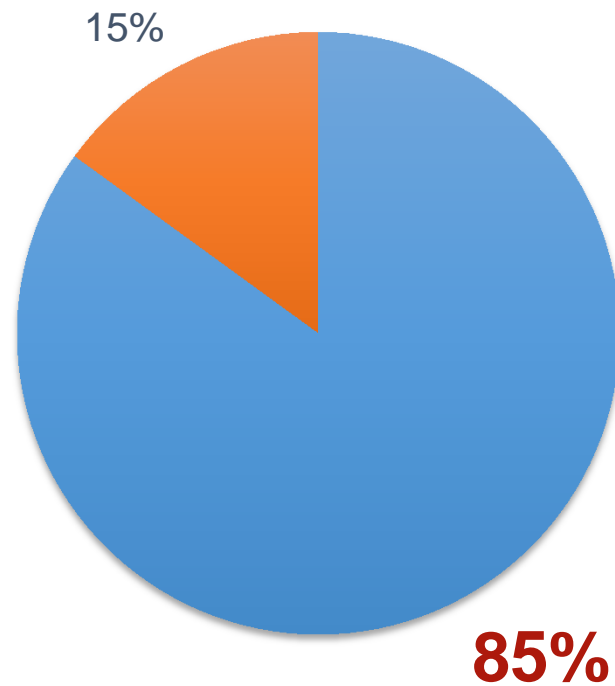


ビジネス環境の変化を要因としている人は戦略面、目標達成に、
価値観の多様化を要因としている人は部下育成に課題を抱えている



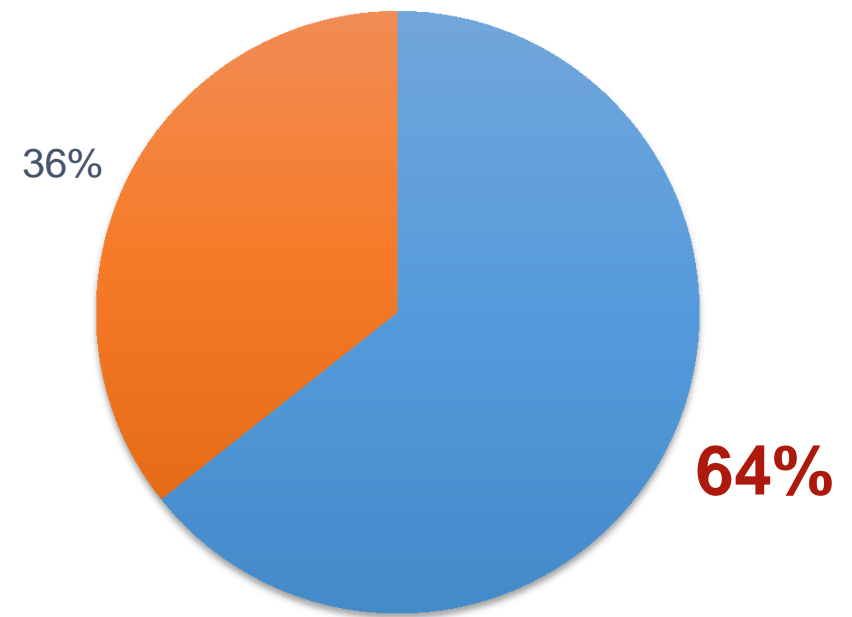
新任管理職研修は85%、既任管理職は65%程度が受講経験有

新任管理職研修 受講有無



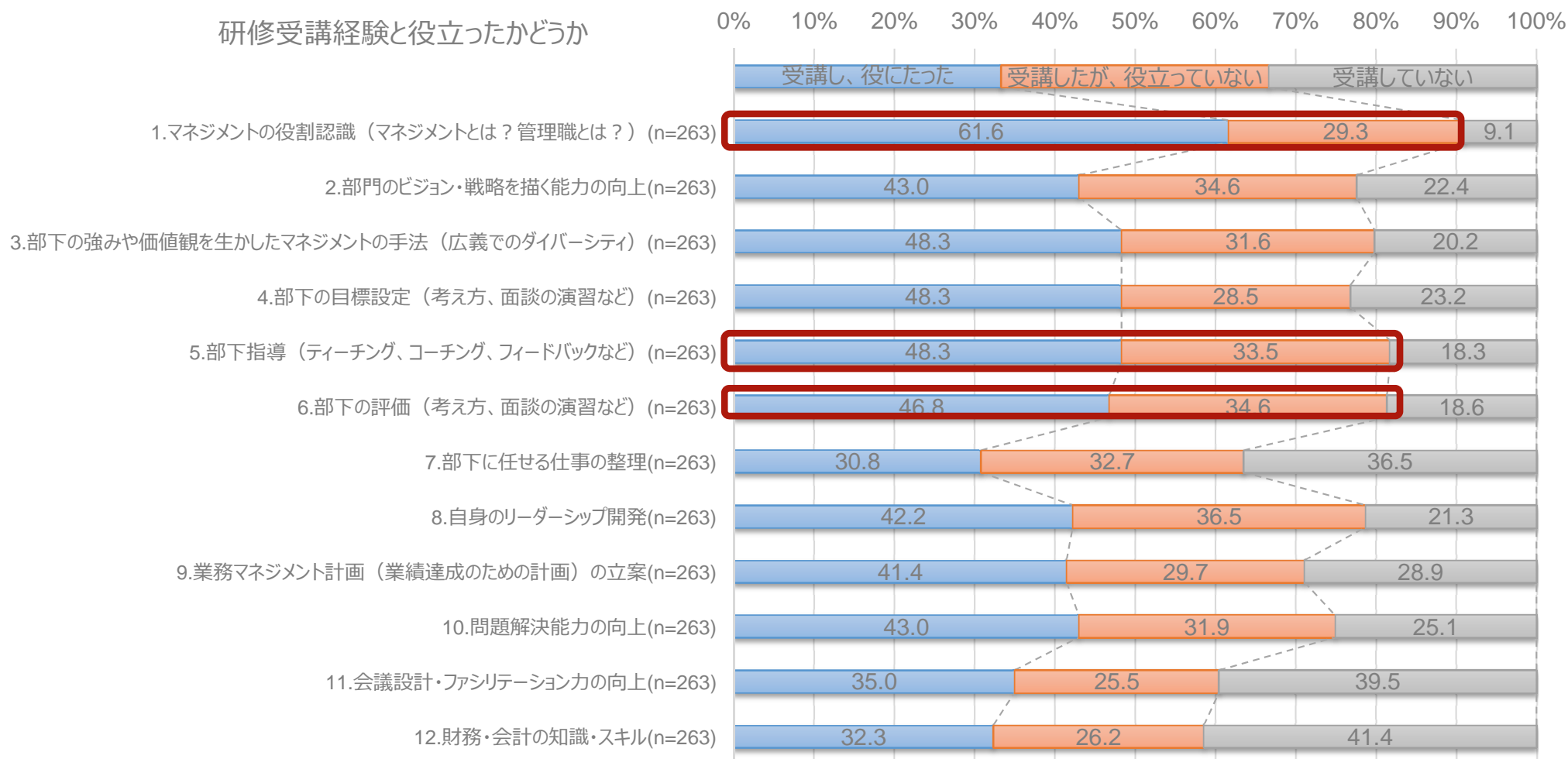
■ あった ■ なかった

既任管理職研修 受講有無



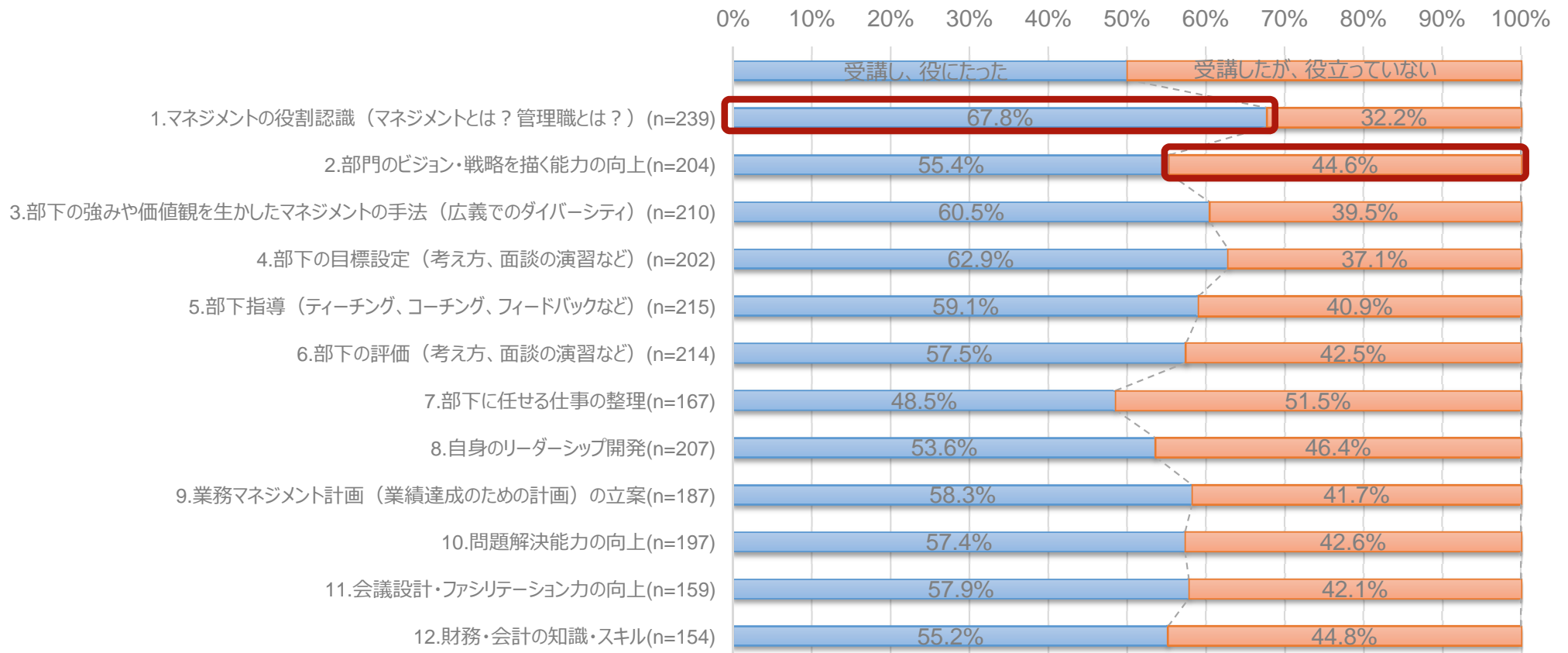
■ あった ■ なかった

受講経験が多い内容は ①役割認識、②部下指導、③評価



「役割認識」の役立ち度が高い。 nが多い中では、「ビジョン・戦略立案」の役立ち度が低い

受講経験者のみ、役立ったかどうか



時代の変化に即した マネジャー教育の考え方・新しい整理の仕方

ミッション・本質・目指す組織の言葉は変わらない。
ただ、マネジャーが置かれている状況の違いに目を向けるべき

マネジャーの
ミッション

与えられた資源を”やりくり”して組織使命を果たすこと

マネジャーの
本質

「人を通じて事を成す」

マネジャーの
目指す組織

成果と学習が両立するチームをつくる

ミンツバーグ教授は、具体的な状況を離れてマネジャーの仕事の評価することは不可能とした上で、下記を評価の前提としている

- 1. 「マネジャーが機能している」などということはありません。機能するのは、あくまでもマネジャーと組織の相性**
- 2. 普遍的に有能なマネジャーなど存在しない**
3. どのような組織でもマネジメントできる「プロのマネジャー」も存在しない
4. マネジャーがどの程度成功しているかを評価するためには、組織がどの程度成功しているかを評価することが欠かせない
5. マネジャーがどの程度の成果をあげたかは、組織が成果を高めるのにどの程度貢献したかによって決まる
6. マネジャーの仕事の質は、常に相対的なものである。着任した時の組織の状態によって評価は違って来るべきだし、ほかの人物がその職に就いていたと仮定した場合との比較によっても評価は変わる
7. マネジャーの仕事ぶりは、部署や組織の中だけでなく、もっと広範囲に及ぶ影響をものに評価すべきである
8. マネジャーの仕事の質は、数値で測れない。人間の頭脳を使って判断する以外にない

引用元：「マネジャーの実像」 Henry Mintzberg

完璧なマネジメントではなく、最善のマネジメントを追求すべき。
100点満点は存在しないため、常に改め続けるべき

マネジメントのやり方に絶対の正解はない

- 部下の動かし方はいろいろあり、褒めるほうがいい人もいれば、叱咤激励をしたほうがいい人もいる

マネジャーが実際にできることは有限である

- 多くのマネジャーはプレイヤーの役割も兼ねるため、限られた時間内でチームのマネジメントを行う必要がある

マネジャーを取り巻く環境は常に変わる

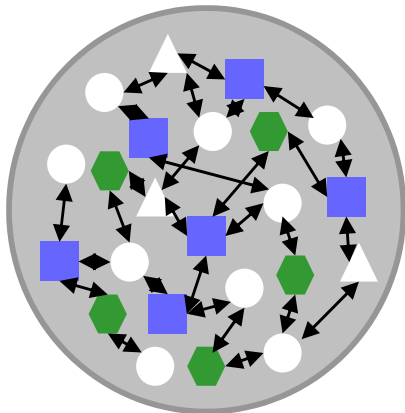
- これまでは長い時間働くことが肯定的に捉えられていたが、今後は働き方改革によって否定的に捉えられることもある

ダイバーシティへの対応を余儀なくされ、生産性向上への圧力が強まり、マネジャーの仕事はいつそう難しくなり、疲弊の一途をたどっている

ダイバーシティマネジメント

- 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
- 顧客ニーズの多様化、市場変化のスピード・読みにくさへの対応として、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求められている

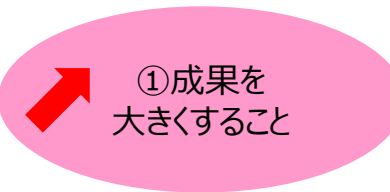
Diversity & Inclusionな状態



生産性向上

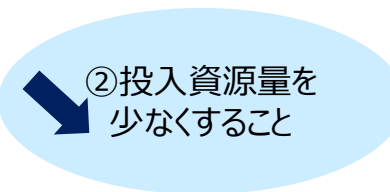
- 成果を大きくすること・投入資源量を少なくすることは、マネジメントにおいて普遍的なテーマである
- 「働き方改革」の影響で、分母への意識が強まっていることが多いが分子を減らしてよいわけではなく、求められる舵取りが高度化している状況である

得られた成果
(売上げ、
付加価値額)



① 成果を大きくすること

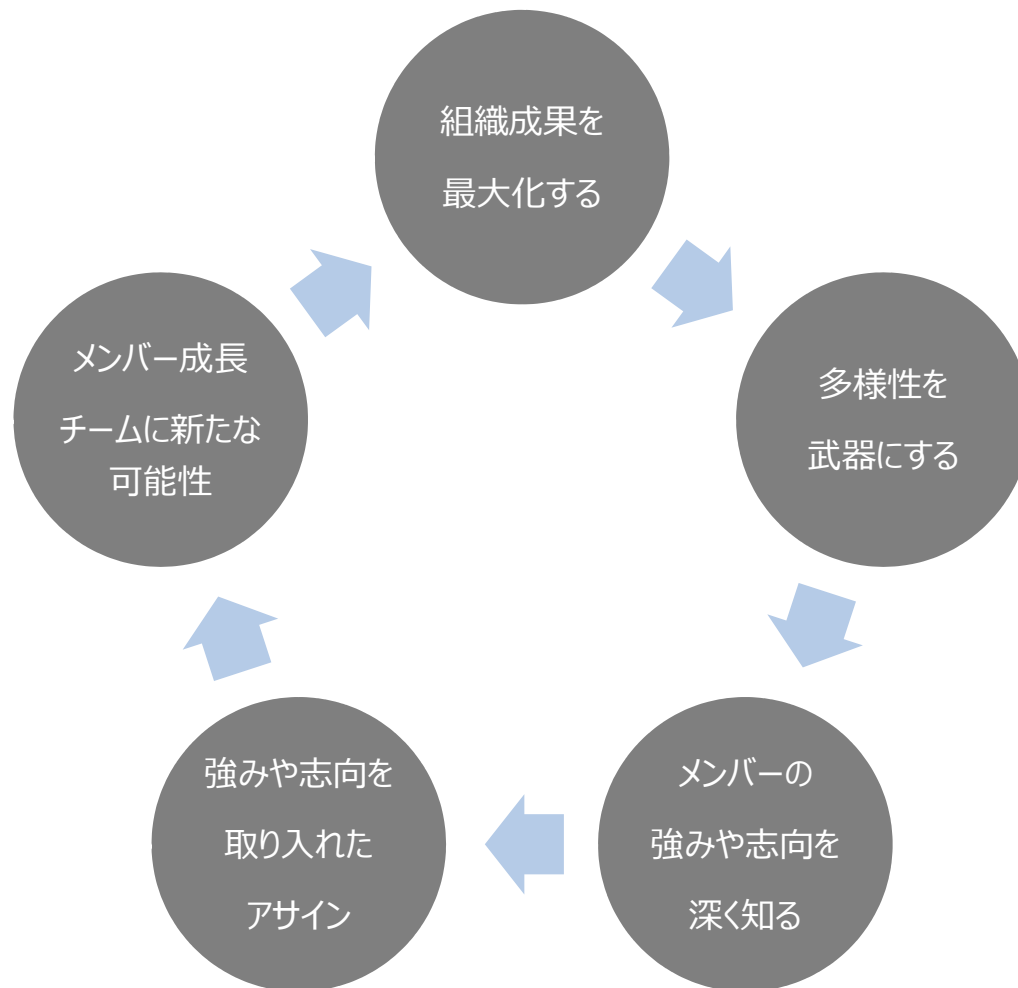
投入した資源
(資金、時間、
労働者数)



② 投入資源量を少なくすること

————— = 生産性向上

ダイバーシティマネジメントを 「単にやらなくてはいけないこと」から「武器にする」発想に転換すべき



1. 大上段の目的は「組織成果の最大化」である
・「自分」で成果を出すのではなく、「組織」で成果を出す
2. 多様性を武器にする
・「組織成果の最大化」のために多様性を武器にする
・個々人が内包している強みやWILL、アイデアを表出させる
・自身はチーム内外の強みやアイデアを掛け合わせる基点・ハブになる
3. メンバーの強みや志向を深く知る
・「多様性を武器にする」ための情報収集のイメージ
・部下のキャリアデザイン支援という側面にとどまらないことが重要。
あくまで、「組織成果の最大化」からの流れ
4. 強みや志向を取り入れたアサインで経験（させる）
・メンバーの強みや志向を意識したうえでのアサインなので、能力発揮がしやすい
5. メンバーが早期に成長する/チームに新たな可能性が生まれる
・強みや志向にあった仕事なので、早い成長スピードが見込める
・自分からは出なかった提案や解決策が生まれ、チームに新たな可能性を生み出す

生産性を高めることは今も昔もマネジャーの仕事そのものである。
「働き方改革」のミスリードで、分母のみ重視することになってはまずい

対コト

対ヒト

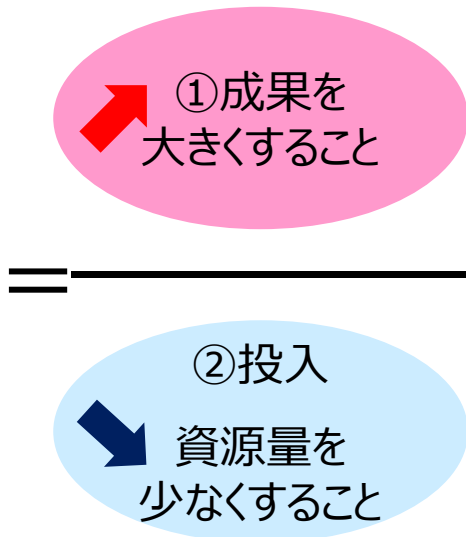
- 視野を広げ、視座を上げることで、目標や方法論を変える

- 部下の潜在的な能力を引き出すことで今以上のパフォーマンスを引き出す

- 今の視野・方法論の中で、スピード・正確性を上げる

- 今の業務を行うにあたった部下の能力・行動課題を解消する

生産性
向上



- 「“やりくり”して組織使命を果たす」「人を通じて事を成す」
「成果と学習が両立するチームを作る」は変わらない
- 普遍的に有能なマネジャーなど存在せず、組織との相性を最善にするためにマネジャーには**常に適応が求められる**
- ダイバーシティ、生産性向上は現在の2大テーマ。
ダイバーシティは**既に全ての人に関わる所与の条件**であり、**生産性向上は全方位的な話**なので「働き方改革」の流れでミスリードしてはならない

ダイバーシティ・生産性向上は役割認識に含むべき。
その上で、メッセージを個社ごとにアジャストさせることが肝要

論点1

役割認識のメッセージは実態とマッチしているか？

マネジメントに徹するのか？プレーヤーとしての役割も求めるのか？通り一遍の内容では現場にFITしない可能性

論点2

ダイバーシティ対応は役割認識に含まなくてよいのか？

若手の価値観、年上部下、時短勤務増。現場の悩みの起点はここ

論点3

生産性向上の捉え方はインストールできているか？

正しい認識がないと、マネジャーは制約条件が増えるばかりに感じる

マネジャーと組織の相性であるという前提の元、
修正・適応の検討機会を定期的に持った方が良い

論点1

定期的に**自身を見直す機会**はセットできているか？

常に有能なマネジャーなど存在しないという前提にたつと、軌道修正の機会が常に必要

論点2

自身の能力でなく、**組織との相性**という前提に立てているか？

能力的課題よりも、今の組織における実践の課題の方が修正もしやすい。ダイバーシティ化でこの前提が強まる

論点3

マネジャー自身の成長課題は明確になっているか？

マネジャーの成長は組織成果を上げるキーファクター

教育機会ではビジョン・戦略の策定の方が頻度が多いが、
浸透スキルや全体像把握不足が生産性を下げているケースが多い

論点1

ビジョン・戦略策定は**全マネジャーに求められているか？**

「付加価値↑」へのインパクトは最大級だが、実務ではトップダウンのケースも多い。次世代幹部候補向け？

論点2

ビジョン・戦略を**浸透させるスキル**は十分か？

浸透スキルが低いと組織内のコミュニケーションロスが増え、「投入資源量↓」が実現できない

論点3

チームの仕事の全体像を的確に捉えられているか？

テレワークなど働き方の多様化が進むとよりきめ細かい業務管理が不可避

ベーシックな思考スキルが低いと、
投入資源量が増えるうえに部下育成に悪影響を及ぼす

論点1

「投入資源量 ↓」のための**思考スキル**は十分か？

ロジカルシンキングや仮説思考は分母削減の大きな武器

論点2

部下との共通言語を持てているか？

部下が学んでも、現場で活用させるマネジャーがいなければ部下は伸びないし無駄になる

論点3

「付加価値 ↑」のための**思考スキル**はどこまで求めるか？

システム思考や批判的思考は戦略策定やイノベーティブなオペレーション改革には欠かせない

ダイバーシティを武器にするために部下の見立てを起点とし、
部下の経験をデザインする意識が必要

論点1

基本的な**指導スキル**は身につけているか？

ティーチング・コーチング・フィードバックを適切に使い分けなければ、投入資源量は増えるばかり

論点2

部下をしっかりと見立てられているか？

ダイバーシティを武器にし「付加価値↑」を実現するには、部下の志向や強みを知ることが起点
「投入資源量↓」のためには部下のKSAを把握することが起点

論点3

経験のデザイン・的確なアサインはできているか？

「付加価値↑」のためには、部下の才能を発揮させるための経験のデザインが必要
チームの「投入資源量↓」のためには、最適なアサインメントを探し続けることが必要

評価の難しさを生むのは目標設定の曖昧さと実行支援不足。
目標設定と日々のコミュニケーションへ意識を強く持たせるのがセオリー

論点1

評価制度の本来の趣旨の理解は十分か？

報酬を決定するためだけのツールになっていないか？

論点2

成果と成長が両立する目標設定になっているか？

ダイバーシティを武器にするため、強み・志向を生かしたストレッチな目標設定をすべき

論点3

メンバーに合わせた実行支援のプランは立てられているか？

日々のルーティンに落とし込むことと、状況に応じた介入レベルのコントロールが必要