

2017年10月27日実施セミナー

『今、ミドルマネジャーをどう支援していくべきか？』

- 業績向上と働き方改革はどう両立していくべきか？ -

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/

上記の経験を踏まえ、本日のセミナーでお伝えしたいこと

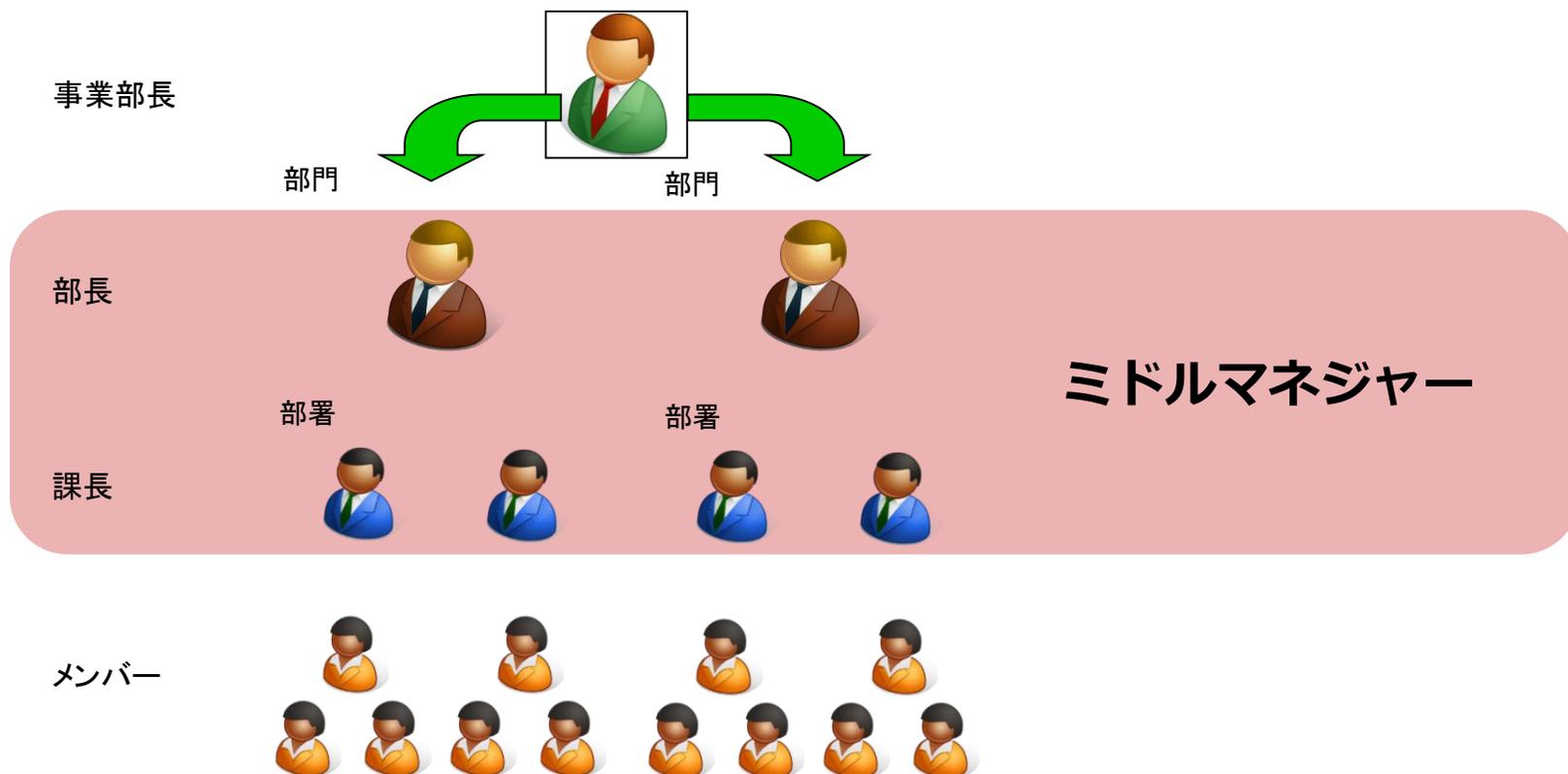
ミドルマネジャーが成果を上げるためには何が必要か？

- 今後ミドルマネジャーが直面する課題は何か
- ミドルマネジャーが変容するためには何が必要か
- ミドルマネジャーをどのように育成するか

- 一般的な「管理職」は幅広い範囲が含まれているため、本セミナーでは部長、課長といった「中間管理職」を対象を絞り、「ミドルマネジャー」という言葉で統一いたします。

具体的な定義

- マネジメントの対象となるメンバーが1名以上いる（メンバーがいない管理職は含まれない）
- マネジメントの対象は最大で2階層下の部下まで（メンバーの顔が全員見える規模）、一般的には課長層および部長層は含まれるが、3階層以上を管理する事業部長は含まない



ミドルマネジャーは「地位」ではなく、
組織における「役割」の一つとして考える



ミドルマネジャーの役割を一言で表せば
「人を介して事を成す」であり、
「チームの成果」に責任を持つ人と言える

- これからのミドルマネジャーを取り巻く環境は予測やコントロールが難しく、従来のように「正解」がある中での「管理」だけでは成果をあげることがより困難になる

正解がわからない未知の課題

→成果を上げるのが
より難しくなる

使えるリソースの制約

→時間も人も足りないなかで
マネジメントする必要がある

多様性に富んだメンバー

→チーム内の人間関係が複雑になり、
扱いにくい人も増える



組織観、仕事観の変化

→職場における従来の常識
が通用しない

これからのミドルマネジャーは“複雑さ”をマネジメントすることが求められる

- 複雑さのマネジメントでは、“正しい行動”ではなく、状況に適応して最善な行動を取ることが求められる

従来のマネジメントのイメージ

会社から期待されている成果
(成果の定義が合理的で妥当という前提)

ゴールが明確に見える

原理原則に基づいて
正しい行動を取れば
ゴールに到達できる

ゴールにたどり着くための
道筋は決まっている

「事」
課題には解決法
が存在する

「人」
メンバーを思い通り
に動かせる

マネジメントの対象である
「人」と「事」はコントロール
できる前提

マネジメントの原理原則

複雑さのマネジメントのイメージ

会社から期待されている成果
(成果の定義があいまいな場合がある)

ゴールが明確に見えないこともある

ゴールにたどり着くための
道筋は決まっていない

ゴールにたどり着くためには
その都度最善な行動を取る必要
がある(何が正しいかはわ
からない)

職場における
組織観、仕事観
の変化

外部環境の
劇的な変化

正解がわからない
未知の課題

価値観の異なる
多様性に富んだ
メンバー

マネジメントすべき「人」も
「事」も複雑さであるため、
そもそも思い通りにはいかない

マネジメントの原理原則

マネジメントに
「絶対の正解」はない

これまでに通用したマネジメント手法が今後も通用するとは限らないため、一定の原理原則はあるものの、「こうすればうまくいく」というマネジメントの正解はない

常に効果的な
マネジメントが
出来るマネジャー
はいない

どんなマネジャーも組織の状況にうまく適応できるまでは試行錯誤を繰り返しながら自分で軌道修正を行うことが求められる。マネジャーとして一定の資質は求められるものの、「この資質があればマネジメントができる」というものは存在しない

マネジャーの仕事の
成果はチームに与えた
影響で判断される

マネジャーが正しいと思った行動をしても、それがチームによい作用を及ぼさないとチームの成果が上がらないため、「何をしたか」よりも「自分がしたことによって部下やチームがどうなったか」がむしろ重要である

これまで

これから

誰をマネジャーに
登用すべきか

マネジャーに必要な要件は決められているので、適した人物を探して登用する
(実際はプレイヤーとしての実績が考慮される)

マネジャーとして活躍できるかどうかは登用してみないとわからないので、明らかに適していない人物を登用しないようにする

マネジャーを
どう**育成**するか

マネジメントの原理原則を習得させ、マネジャーにふさわしい思考や行動が取れるようにする

マネジメントの原理原則を身につけたうえで、複雑な状況に適應できるように本人の変容を促す

マネジャーの仕事を
どう**評価**するか

高い成果をあげた人を有能なマネジャーとして評価する
(そのマネジャーは有能なので、今後も高い成果をあげられると考える)

短期的な成果とマネジャーとして有能かどうかは切り離して判断し、そのときのチームに対する影響を相対的に評価する

ミドルマネジャーの役割は
人を介して仕事を進める



人から信頼されない時点で
仕事は進まない

真摯さ (Integrity) の欠如は致命的な弊害になりうる

ドラッカー著『マネジメント』より抜粋

真摯さはとってつけるわけにはいかない。すでに身につけていなければならない。ともに働く者、特に部下に対しては、真摯であるかどうかは二、三週間でわかる。無知や無能、態度の悪さや頼りなさには、寛大たりうる。だが、真摯さの欠如は許さない。決して許さない。彼らはそのような者をマネジャーに選ぶことを許さない。

何が答えか不明確であり、
複雑性に富んだ環境に適応
する必要がある



自分の中の正解に固執してしま
うと環境の変化に適応できない

変化を恐れるのではなく、自分から変わることができる

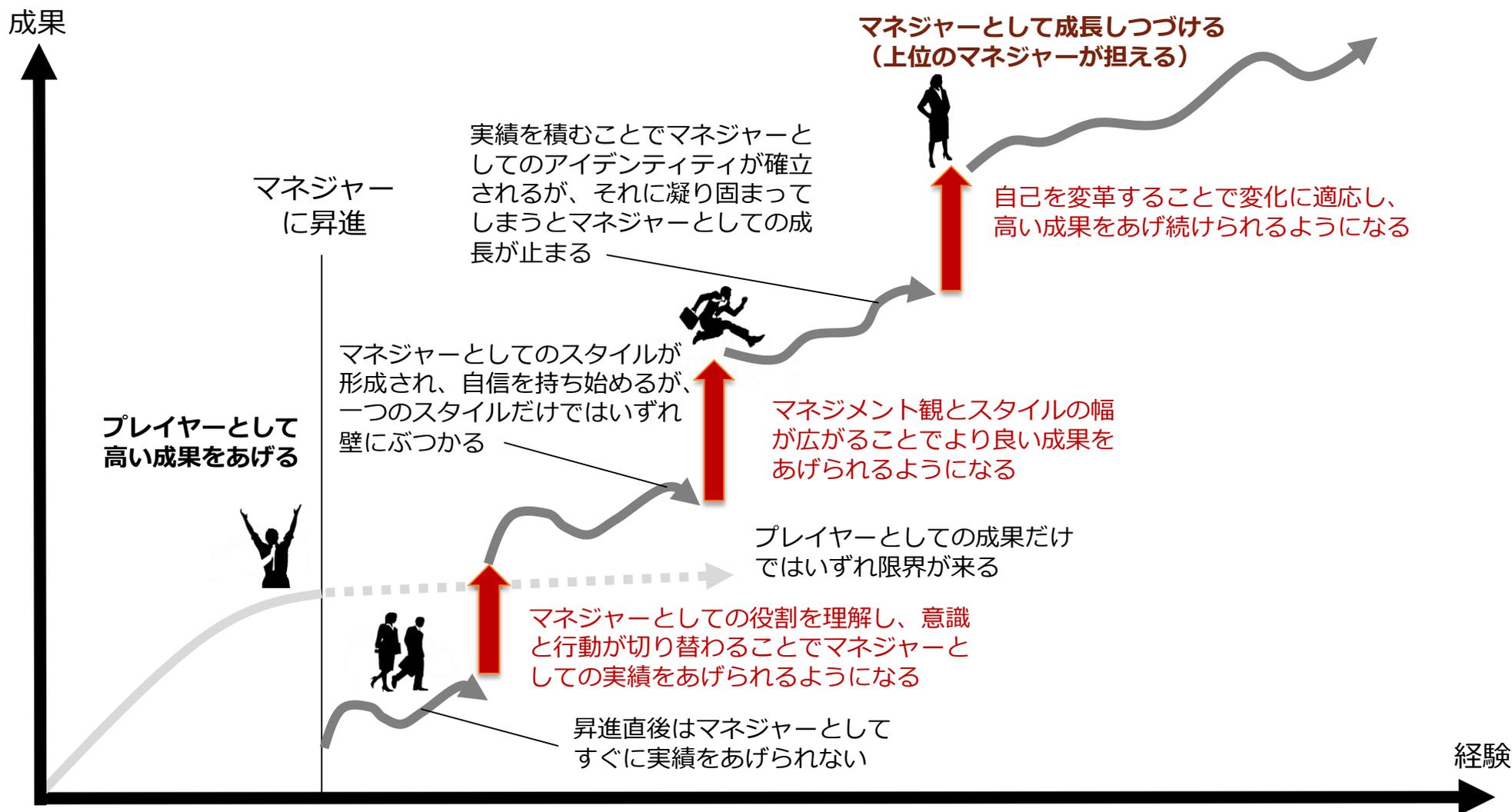
変化を恐れる人

- 自分にとって未知のものは何でも敬遠してしまう
- 世代間のギャップがあると「最近の若い人は・・・」と言ってしまう
- 自分よりすごい人に出会うと守りに入ってしまう

自分から変わることができる人

- 良いものは残しつつ、より良いものがあれば積極的に取り入れる
- 世代間のギャップそのものに興味関心を持つ
- 自分よりすごい人に出会うと積極的に学び取ろうとする

- ミドルマネジャーの成長はプレイヤーのような直線的なものではなく、様々な紆余曲折を経て試行錯誤しながら自分自身を変え続け、より高い成果を上げられるようになっていく



新任マネジャー

経験がまだ少ないため、
自身のマネジメントスタイル
がまだ確立されていない



マネジメントの基本原則の習得と、
自身のマネジメントスタイルの確立

既任マネジャー

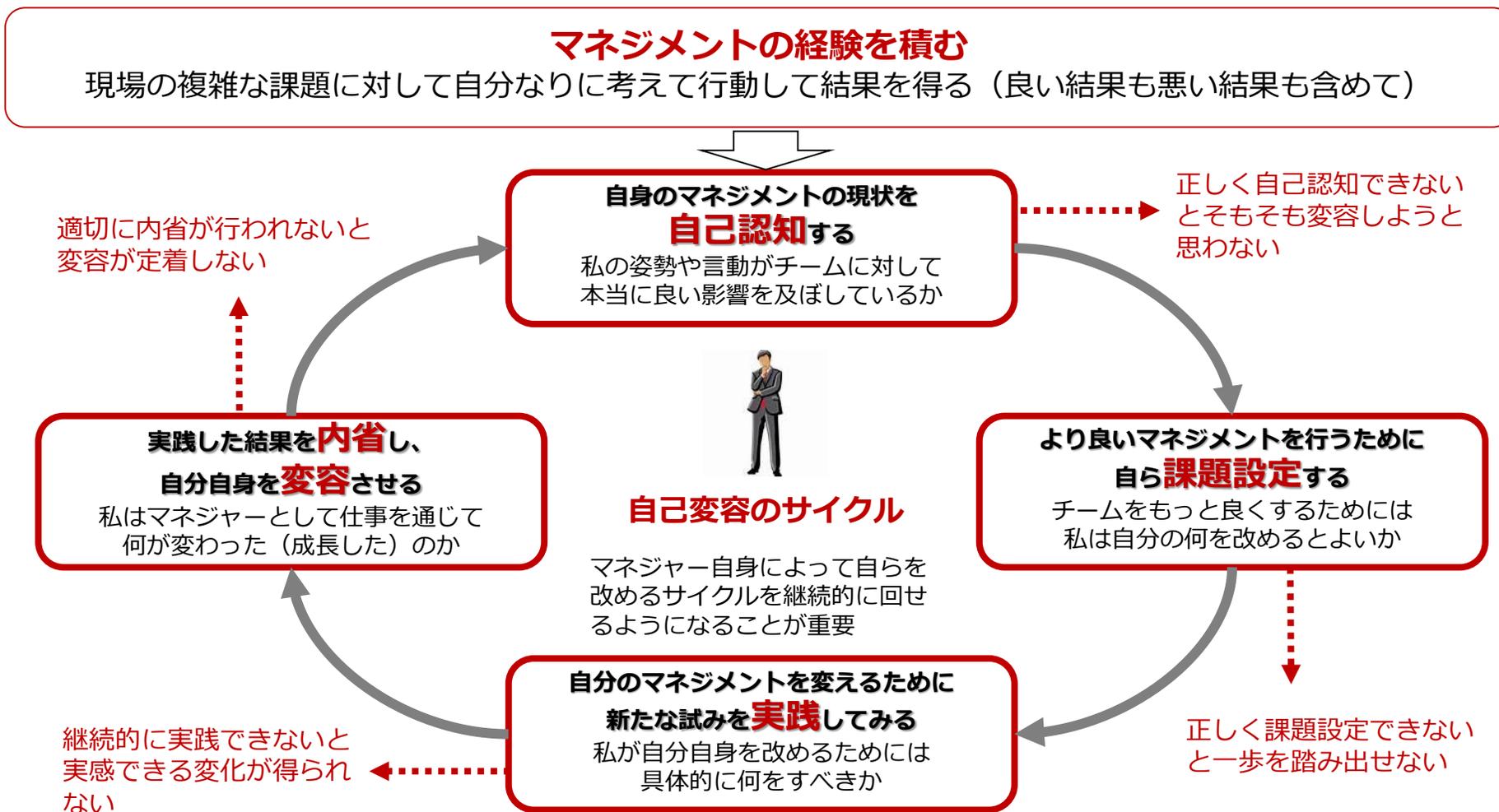
豊富な経験に基づいて
自身のマネジメントスタイル
が既に確立されている
(それが適しているかどうかはともかく)



自身のマネジメントスタイルの
再確認と状況に応じた変容

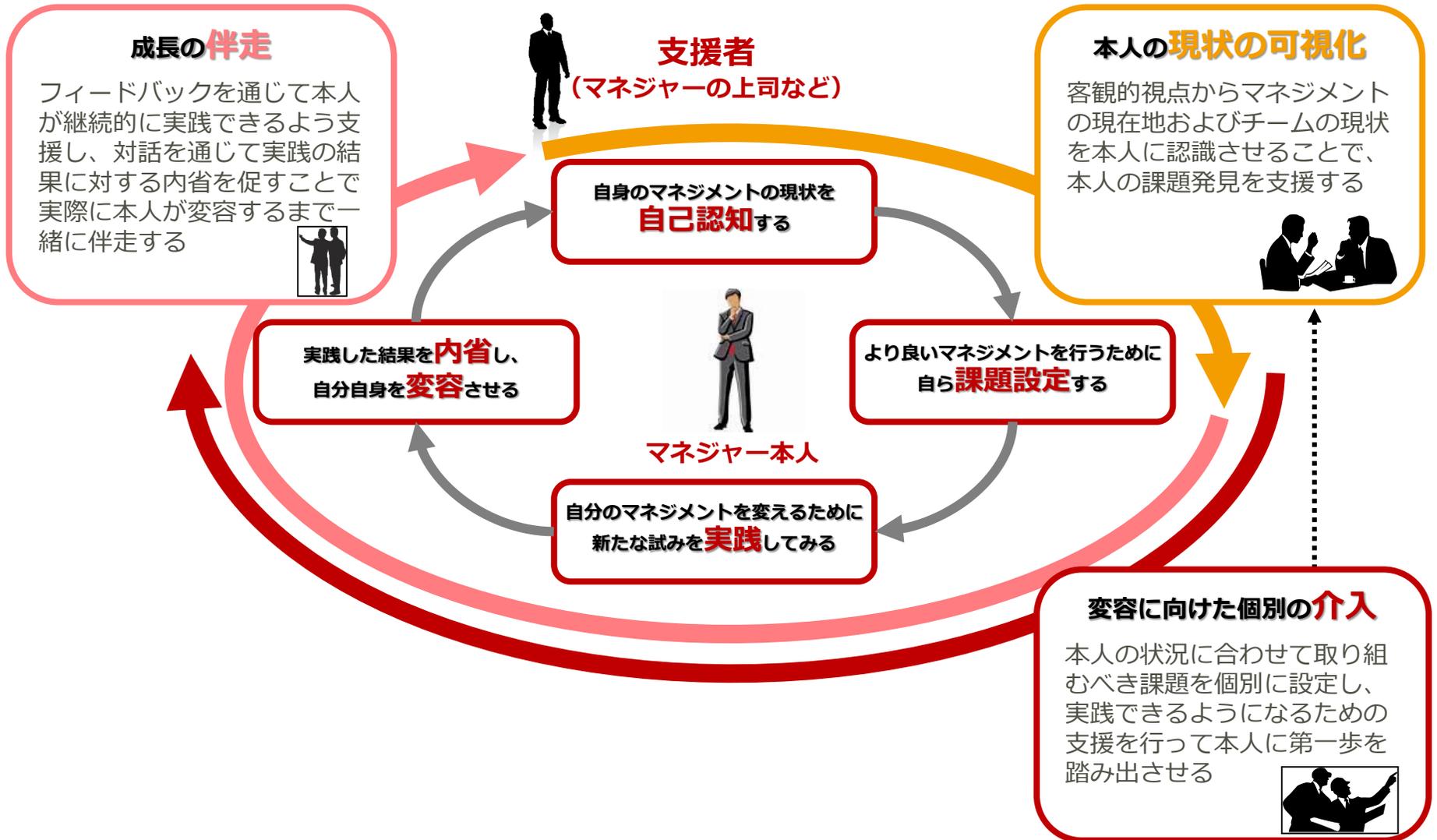
マネジャーに対する支援の方向性は本人の経験によって異なる

- 予測やコントロールが難しい複雑さにおいて「正解の行動」は存在しないため、マネジャーは実際の経験から自身のマネジメントの現状を正しく自己認知し、自ら課題を見つけてマネジャーとしての姿勢や言動を変えていく（自ら改める）**自己変容のサイクルを回せるようになる**ことが必要



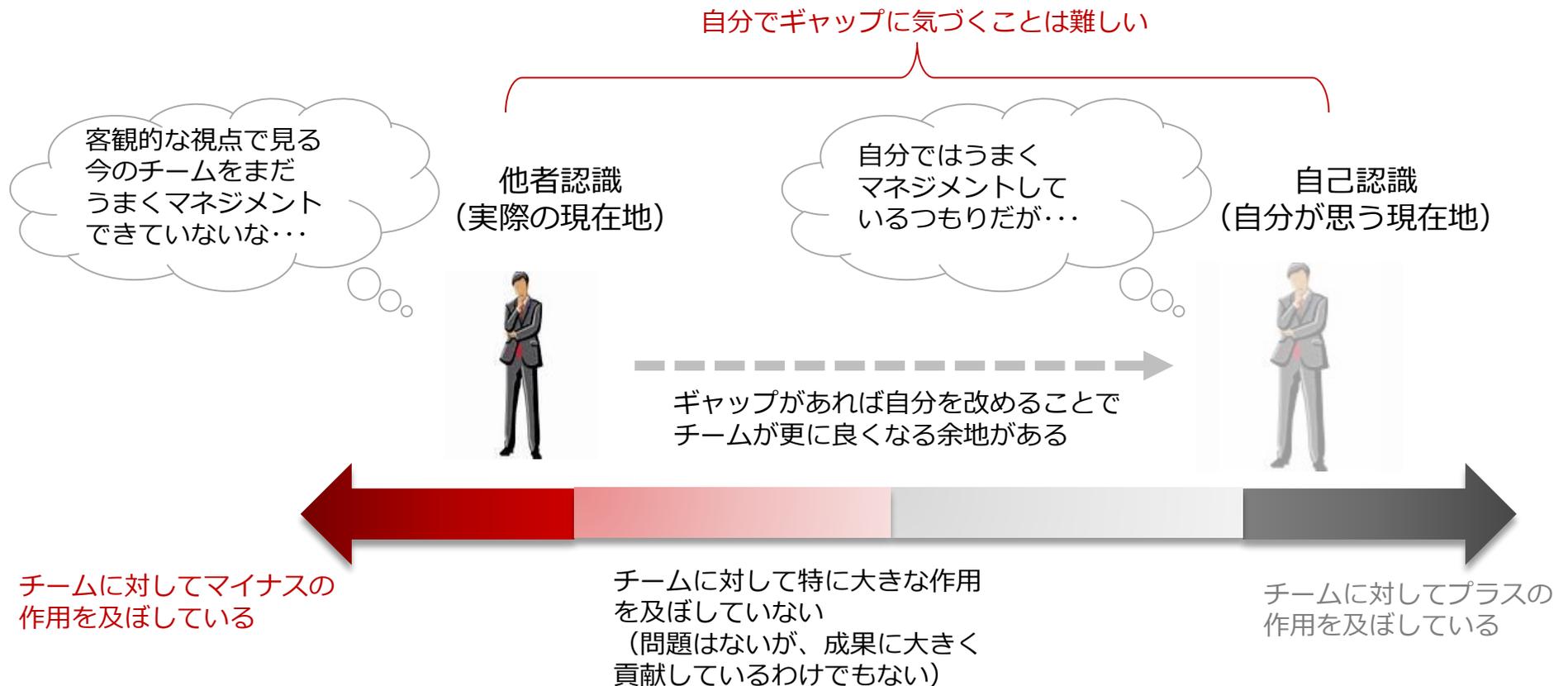
どうすればミドルマネジャーが自力で変容できるようになるか

- 自己変革のサイクルを自力で回すようになることが必要だが、マネジャーが最初から自力で変容するのは難しいため、自走できるようになるまで **上司などによる他者からの支援があると効果的**である



- ミドルマネジャー本人がチームのために良かれと思って取った行動が、本当にチームが成果を獲得する上でプラスの作用を及ぼしているかどうかを自分自身で気づくのは難しいため、本人が自身の現在地を客観的に認識することが必要

自身のマネジメントの現在地（チームに対してどのくらいプラスの作用を及ぼしているか）を確認し、ギャップを理解したうえで改める余地がどのくらいあるかを認識する



同じようなマネジメントを行っても、チームの状況によって現在地が変わることがある

● 時間の使い方



マネジャーは必要なことに適切な時間を割いているか
(必要でないことに過剰な時間を割いていないか)



実践
(action)

● 仕事のやり方



マネジャーの仕事のやり方で人や組織は
期待した状態になっているか



能力
(competency)

● 仕事に向き合う姿勢



マネジャーは仕事に前向きに向き合い、
経験したことから教訓を得ているか



経験学習
(experience)

● 自分や他人に対する態度



マネジャーは仕事において自分自身と
関わる人(部下や関係者)を大切にしているか

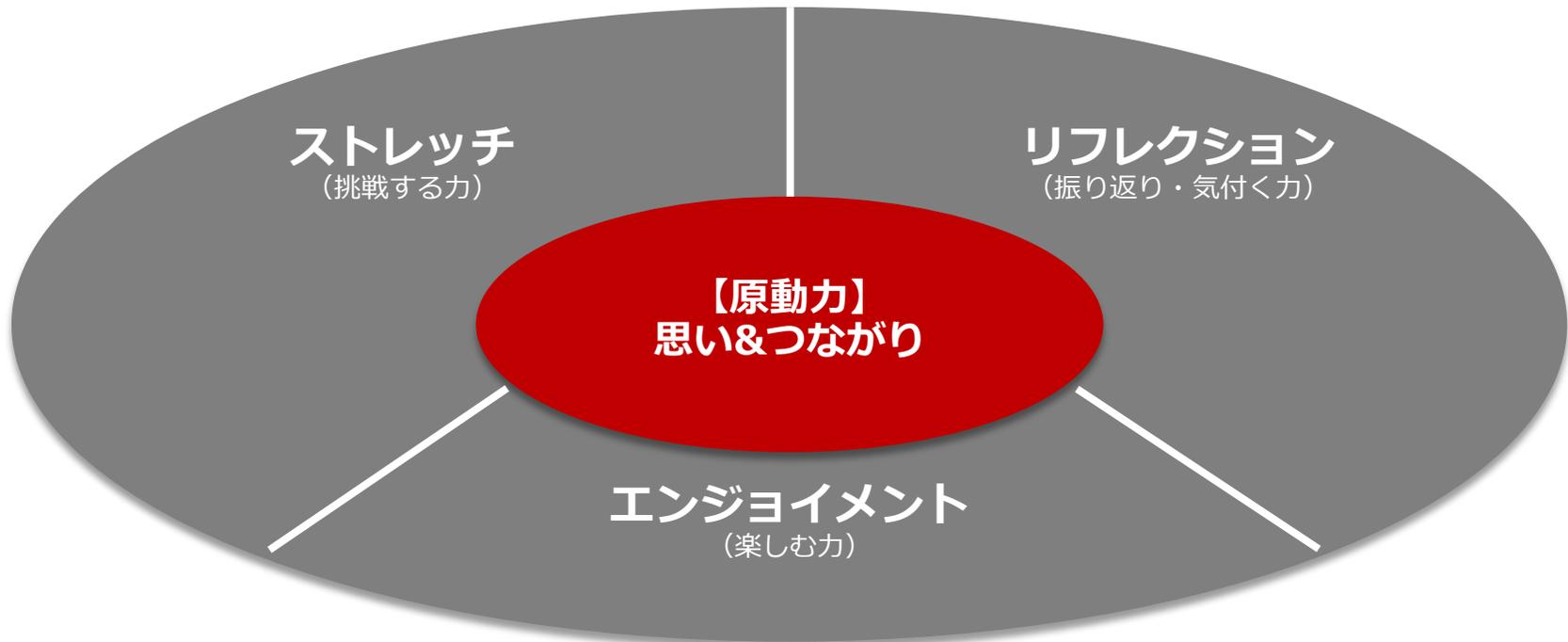


あり方
(attitude)

今のチームマネジメントにおいて必要になることで、
かつマネジャーが自分でコントロールできるものを可視化する

- 松尾睦教授によれば、経験から学べる人は自身の仕事への「思い」と他者との「つながり」を大切にしており、「挑戦し、振り返り、楽しみながら」仕事をすることができる
- そのため、経験を活かすためには仕事で「挑戦し、振り返り、楽しむ（ストレッチ、リフレクション、エンジョイメント）」ことができる自己成長力の発揮と、その原動力となる基本態度が重要となる

自己成長力の3要素



精神的成長：仕事における自身の信念と利他の姿勢

引用元：『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』松尾 睦

課題のある項目

何を变えるとよいか

実践
(action)

マネジメントにおいてどの仕事を優先して進めるか、どの仕事に時間をかけるか（時間をかけないか）を考え直し、自分自身の時間の使い方を变える

能力
(competency)

仕事を進めるうえで「この場面で何をすべきか」、「どうすればうまくできるか」を考え、より効果的な手法を学びながら、自分自身の仕事のやり方を变える

経験学習
(experience)

仕事で経験する困難なこと、やっかいなことに対して「それは自分にとってどんな意味があるのか」を考え、仕事に向き合うときの自分自身の言動や姿勢を变える

あり方
(attitude)

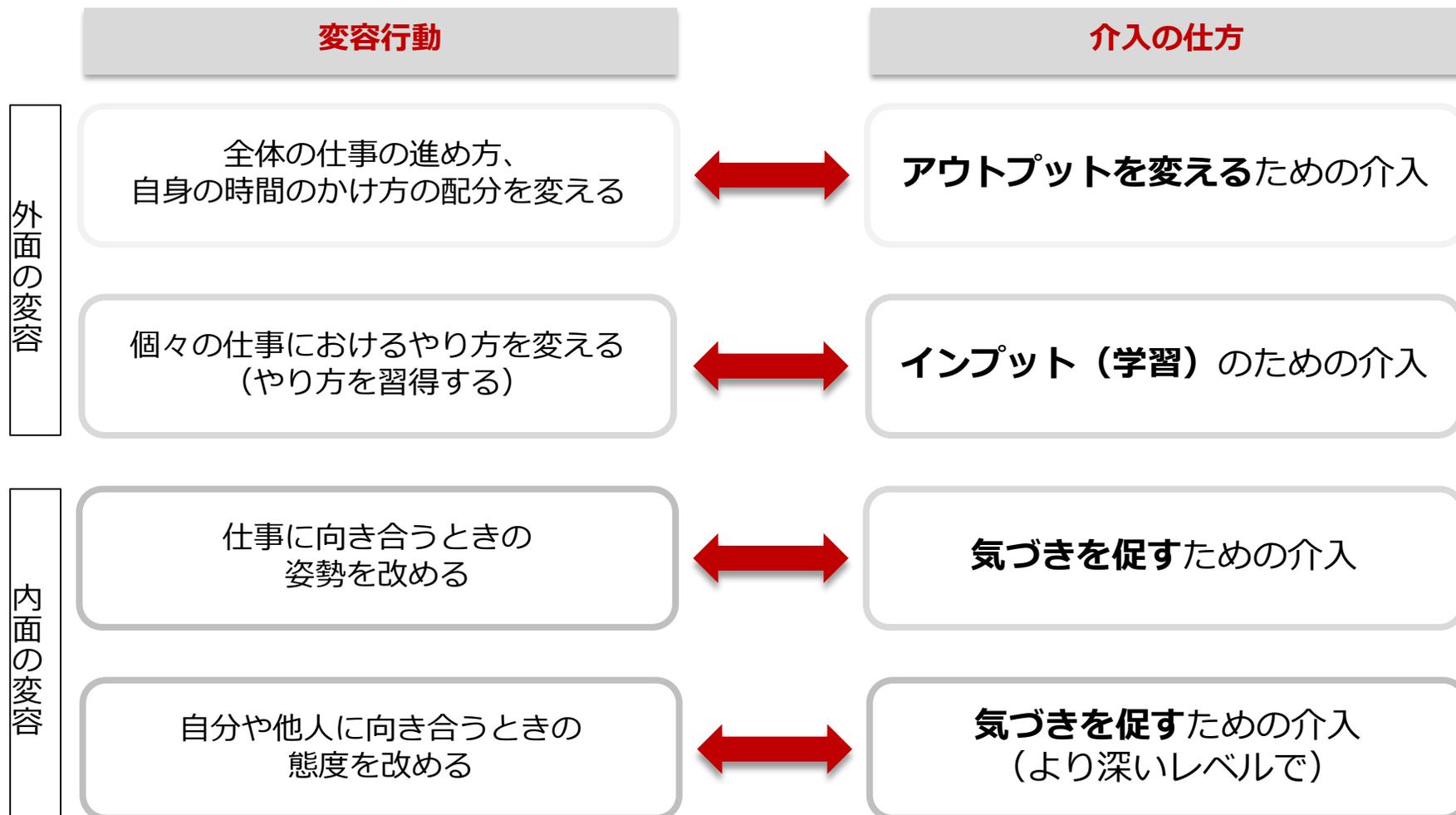
自分自身はそもそもどんなマネジャーでありたいかを考え直し、部下を含めた周囲の人が自分をどのように支えているかを理解した上で自分自身の態度を变える

変えやすい



変えにくい

- どのような変容行動を期待するかによって介入の仕方が変わってくる



- ミドルマネジャーはメンバーと違って上司や周囲からアドバイスやフィードバックを受ける機会が少なく、成長できるかどうかは本人に委ねられることが多いため、着実に成長させるためには一人にせず、誰かが伴走しながら支援をしていくことが効果的である

現場の実情を知ってほしい

現場は忙しいし、日々面倒な課題が降りかかるので、「やり方は教えたから後は自分で頑張る」と言われても困るよ…

自分では最善の行動を取っているつもりだけど、本当にこれでいいのか誰も教えてくれないので不安だ…

フィードバックがほしい



ミドルマネジャー本人

アドバイスがほしい

マネジャーといっても自力ではできないこともあるので、そこは助けてほしいな…

せっかく努力したのになかなか結果に結びつかないと意欲が萎えるので、どんな小さな成果でもちゃんと見てほしいね…

背中を押してほしい

施策の概要

- マネジャーに必要な基本スタンスやスキルを研修などの手段で学ばせ、学んだことを現場で実践させて実践の度合いを測定することで能力として定着させる

主な導入例

- ✓ 新任マネジャー向け役割認識研修（マネジャーとしての姿勢や行動を身につける）
- ✓ 既存マネジャー向けスキル研修（新しい能力の習得）

施策の全体像

マネジャーに必要な能力を知識として学び、現場でマネジャーとしての姿勢や行動を実践できるようにする

期間：3ヶ月から6ヶ月程度

【インプット】

集合研修または通信教育などの手段でマネジャーに必要なスタンスと基本スキルを学ぶ



【現場実践】

学んだこと実際に現場で取り組み、メンバーを相手にマネジメントの実践を行う



【効果測定】

現場実践の中でマネジャーとしての行動がどの程度できているかを測定する（アンケートなど）



【フォロー】

一連の取り組みを通じて得られた成果と見えてきた課題を本人に認識させ、今後の成長につなげる



メリットと課題点

この施策の主なメリット

- 新任課長や新任部長など、新しいステージに上がった人が新たな仕事の進め方を習得する上では効果的
- 上司の適切なフォローがあれば学んだことを確実に実践に結びつけることができる（きちんとやらせる）
- 育成の成果が本人の行動に現れるため、施策の効果測定が行いやすい

この施策の主な課題点

- 良質なインプットを行っても、実務での実用性を本人が実感できなければ現場実践が一過性のもので終わる
- 現場で確実に実践させるためには上司の関わりが必要となるため、上司や周囲への負担が大きい
- 効果測定で行動が変わらなかった人が居る場合、個別に対応しないとその人にとっては無駄に終わってしまう

施策の概要

- 与えられた課題に対して、プロジェクト形式で関係者を巻き込みながら期間内で期待された成果物を作り出すことに挑むことで、対象者のマネジメント能力を鍛え上げる

主な導入例

- ✓ 次世代リーダー候補者向け選抜研修
- ✓ 既存マネジャー向け部門業績向上活動

施策の全体像

プロジェクト形式で与えられた課題に挑み、成果物を生み出す

期間：6ヶ月から1年程度

【課題提示】

参加者が取り組む課題と求める成果物を提示する（一部インプットもある）



【ワーク】

課題に対してチームまたは個人単位で成果物を作成する



【中間発表】

※頻度や回数は異なる

途中の成果物を発表し、改善点などのフィードバックをうける



【ワーク】

問題点を改善して成果物をブラッシュアップする



【最終発表】

最終的な成果物を発表し、プロジェクトで得られた成果を確認する



メリットと課題点

この施策の主なメリット

- 普段の業務よりも難易度の高い課題に挑むので、1年以内という期間で効果的にストレッチさせることができる
- 自社の経営課題の解決といった現在の役職よりも高い視座でのマネジメントを経験させることができる
- プロジェクトを通じて自社に有益な成果物を作り出される可能性がある

この施策の主な課題点

- 現在の業務に加えてプロジェクトに取り組むため、本人の負担が大きく、途中で挫折する可能性がある
- プロジェクトを推進するためには本人の努力のみならず、上司など周囲の理解と支援が必要となる
- 難しい課題に取り組むためには一定の基礎能力が求められるため、意味のある成果物が出せるとは限らない

施策の概要

- 社外の教育機関（大学院、研修機関など）で行われるマネジメント教育プログラムに参加させ、社外の相手と競い合う経験を積ませることで視野の拡大や能力の向上を図る

主な導入例

- ✓ 既任マネジャー向けマネジメント研修
- ✓ 選抜人材向けリーダーシップ開発
- ✓ グローバル人材（マネジャーレベル）育成プログラム

施策の全体像

社外の相手との議論や共同作業を通じて、社内では得られない学びを得る

【社外の教育プログラム】 ※期間や内容はそれぞれ異なる

【インプット】

高度なマネジメント知識やスキルを社外の相手と議論しながら習得する



【ワークショップ】

社外の相手と一緒に課題に取り組み、共同作業を通じて成果物を作り出す



【アウトプット】

社外の相手とアウトプットの質を競い合い、より高いレベルを目指す



様々なバックグラウンドを持った人材が参加するプログラムに自社の社員を参加させる

メリットと課題点

この施策の主なメリット

- 社内の研修では得られない外部からのフィードバックが得られることで、物事を考える上での幅が広がる
- 社外のレベルの高い人材と接することで、社内の基準だけで安心できない危機感を持たせることができる
- 現業だけでは身につけることが難しい高度なマネジメント能力を習得することができる

この施策の主な課題点

- 社外の相手との学び自体は本人にとってよい経験となるが、自社での実務に活かされないことがある
- 外部で得られた知見が社内の考え方とギャップがあるとき、社内に対する不満となって現れる恐れがある
- 本人の主体性が乏しい場合、せっかくの経験を活かすことができず、受け身でただ参加しただけに終わってしまう

施策の概要

- 専属のコーチと定期的に対話を行い、コーチの支援のもとで内省を深めることでマネジャーとしての自身のあり方を振り返り、内面から変革することで人間としての一段上の成長を目指す

主な導入例

- ✓ 次世代リーダー候補者向けリーダーシップ開発
- ✓ 既任マネジャー向け意識変革（特に経験の長いマネジャー）

施策の全体像

コーチとの対話を通じて内面から変革し、人間的な成長を目指す

期間：6ヶ月から1年程度

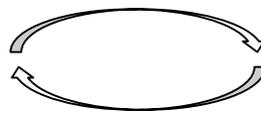
【目標設定】

自身のありたい姿と現状の課題をコーチと一緒に考え、目指す目標を設定する



【実践&コーチとの対話】

自身の目標達成に向けてマネジメント実務の中で課題に取り組みながら、定期的にコーチと対話して自身の姿勢や行動を内省し、コーチの支援のもと必要に応じて自身を改める



【成果の確認】

取り組みを通じて自身の内面からどう変化したかをコーチと共に振り返り、自身の成長を自覚できるようにする



メリットと課題点

この施策の主なメリット

- 十分な実績があり、成功体験を積んでいるマネジャーでもコーチが介在することで変革を促すことができる
- 仕事のやり方といった外面の変容だけでなく、自身のあり方の部分まで変容させることができる
- リーダーシップのようにテクニックだけでは不十分な能力を向上させることができる

この施策の主な課題点

- コーチとの対話が機能するためには前提として本人が一定のレベルまで成熟している必要がある
- 目先の業務に忙殺されている人には自身の内面への関心が低く、内省が進まない可能性がある
- コーチは利害関係のない第三者が望ましいが、同時に上司との関係性も考慮する必要がある

施策の概要

- 個人またはチームの現状の課題をアセスメントツールを活用して可視化することで対象者に課題意識を持たせ、行動を改善させるための研修を行ったうえで改善活動に取り組ませる

主な導入例

- ✓ 既存マネジャー向けマネジメント能力向上研修
- ✓ チーム改善活動（新任&既存）

施策の全体像

アセスメントを通じて課題を明確にした上で改善活動に取り組み、個人またはチームの状態を向上させる

期間：3ヶ月から6ヶ月程度

【事前アセスメント】

360度サーベイなどのアセスメントツールを使い、本人またはチームの課題を客観的に可視化する



【研修】

可視化した課題を本人および関係者に提示し、改善に向けた意識喚起および必要なインプットを行う



【改善活動】

アセスメント結果および研修での学びを参考にしながら現場で改善活動に取り組む



【事後アセスメント】

改善活動による個人またはチームの変化を可視化して取り組み全体の成果を確認する



メリットと課題点

この施策の主なメリット

- 個人またはチームの課題を客観的に示すことで、課題意識が低い人に対しても課題意識を喚起することができる
- マネジャー本人またはチームの問題点については人に指摘されるよりもサーベイによる指摘のほうが合理的である
- サーベイによって課題をある程度特定することができるため、改善活動を効率よく進めることができる

この施策の主な課題点

- サーベイの結果に対して全員が素直に受け入れられるとは限らず、心情的に抵抗する人も出てくる可能性がある
- サーベイでは表に見える課題は可視化しやすいが、人の内面に起因する課題は可視化しづらい
- サーベイが機能するためには調査を厳密に行う必要があり、その分現場の負担が大きくなるリスクがある

施策の概要

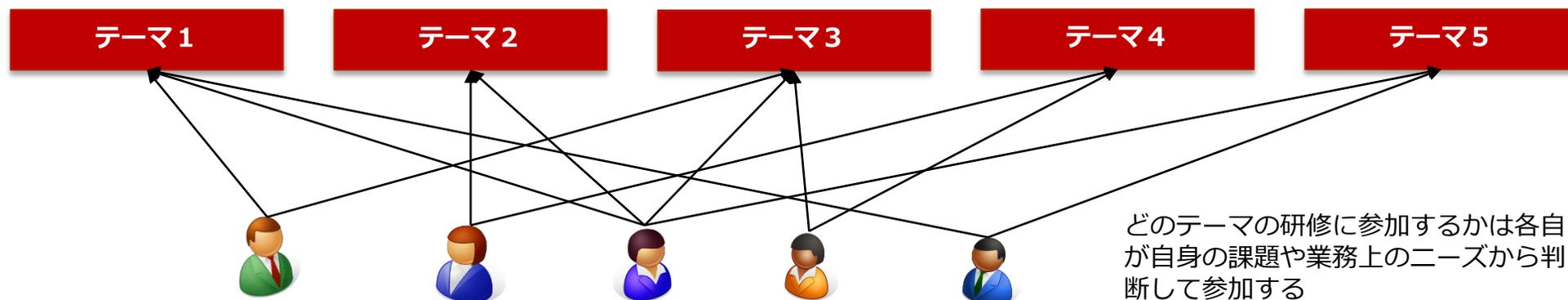
- マネジャーに有益と考えられるテーマを取り扱う研修を複数用意し、各自が自分のニーズに合った研修を選んで参加することで個別に最適な教育を行う

主な導入例

- ✓ マネジメントスキル研修（新任、既任を問わず、業務に直結したテーマが多い）

施策の全体像

受講者が自分のニーズに合った研修を選んで参加し、学んだことを自身の業務に活用する



メリットと課題点

この施策の主なメリット

- 業務の合間に必要な研修だけを選んで参加することができるので、業務が多忙なマネジャーでも参加しやすい
- そのテーマに課題意識を持っている人だけが参加するので、研修の場での議論を通じて学びを深めることができる
- マネジャーによって課題もニーズも違う場合、個々人にとって必要な教育を効率よく行うことができる

この施策の主な課題点

- 学びが個人の意欲に左右される割合が大きいため、あまり意欲的でない人はそもそも参加せず、効果が薄い
- 研修の場で完結することが多いため、現場の実践につなげるためには本人の意識に左右される
- 実用的なテーマに偏るため、リーダーシップ開発といった内面的な成長にはつながりにくい