

アンケート結果を専門家はこう見る

調査結果から読み取れるポイントや、これからのミドル育成の在り方

今回の調査結果を人材マネジメントの専門家に見ていただき、調査結果から読み取れるポイントや、これからのミドルマネジャーの育成の在り方を提言いただいた。

P54

ミドル育成のカギは、「ピープルマネジメント」の意識付け、成長機会の7：2：1のバランス、若い頃からの判断経験の積み重ね



永禮弘之 (株)エレクセ・パートナーズ 代表取締役
ながれ ひろき

化学会社の経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。幅広い業界の企業に対して、9000人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ASTD日本支部理事、リーダーシップ開発委員会委員長

P56

人の上に立つべきは、人に関心があるリーダー。部下を育て活かせる上司力鍛錬が急務



前川孝雄 (株)FeelWorks 代表取締役
まえかわ たかお 青山学院大学兼任講師

大阪府立大学、早稲田大学ビジネススクール卒。リクルートを経て起業。『上司力』『キャリアコンパス』など絆を育む独自研修が話題を集めている。ダイバーシティマネジメント、リーダーシップ開発に精通。新刊は若手研修教材『働く人のルール』（明日香出版社）

P58

「部長」クラスが率先し、ミドルマネジャーの在り方を自己変革していくことがキーポイント



野口正明 (株)スコラ・コンサルト いい会社づくり戦略経営ラボ
のぐち まさあき プロセスデザイナー

日本および米国の大手企業数社での人事マネジャー経験の後、現職へ。“真剣対話”のファシリテーションを通じて、その事業や組織が誰にどんな価値を提供しているのかを一緒に考え抜き、その源泉を生きたストーリーとして再構築していく支援に日々挑んでいる

P60

ミドルマネジャー育成には、「任せてみるチャレンジ」と「全社的な取り組み」が重要



加藤真由美 (株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
かとう まゆみ 産業コンサルティング本部 HRグループ シニアマネージャー

日本アイ・ピー・エム(株)、国際航業(株)を経て現職。定量分析を含む組織風土改革、シニア・ミドル人材育成をはじめとして、人事組織関連全般のコンサルテーションを展開中。社団法人日本産業カウンセラー協会認定「産業カウンセラー」、NPO生涯学習認定「キャリア・コンサルタント」

ミドルマネジャー育成には、 「任せてみるチャレンジ」と「全社的な取り組み」が重要

加藤真由美
かとう まゆみ

(株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
産業コンサルティング本部 HRグループ シニアマネージャー

ミドルマネジャー育成が難しい時代

今回の調査結果を見て、10～20年前よりも、ミドルマネジャーを育成する環境が厳しくなっていると感じた。

回答者の平均が47.5歳であるミドルマネジャー自身が、『これまでで一番仕事の能力が向上し、大きく「伸びた」時期』を20歳代後半～30歳代後半としている[図表9]。つまり、10～20年前に大きく伸びたと感じているわけである。

そんな彼ら彼女らは、「仕事上の責任の増加」(74.8%)や「自分自身の意識変革」(46.3%)が、自分が大きく伸びた背景や支援であると答えている[図表10]。

仕事上の能力を身に付けるために役だったと思う経験は、「リーダーシップを発揮するポジションに就く」(43.0%)、「新しいプロジェクトや新規事業の立ち上げに関わる」(39.8%)、「困難な仕事を最後までやり遂げる」(37.9%)であると回答している[図表11]。

昨今の経済環境下では、リーダーシップを発揮するポジションに就くことや新規事業の立ち上げに関わるのが、難しくなっている企業が多いだろう。

加えて、7割(71.2%)を超えるミドルマネジャーが「自らも業務を担当して、部門業績のみならず個人業績も高める」ことが求められ、実践していると答えている[図表1]。

一方で、「メンバーを動機付けし、やる気を引き出す」(50.5%)ことや、「メンバーとのコミュニケーションを円滑化するための工夫と働き掛けを実施する」(59.9%)ことが求められ実践している人は、5～6割にとどまっている。

メンバーへの動機付けやコミュニケーションをとることよりも、どうしても自らの業績

を高めることを実践せざるを得ないミドルマネジャーも多いのではないだろうか。

ミドルマネジャーがこれまでを振り返って、仕事を身に付ける上で役に立った上司から受けた指導・育成(複数回答)では、4分の1以上の回答者が次の4項目を挙げている。

「リーダーシップをとる機会を与えられた」
(39.2%)

「多様な経験の積める仕事を与えられた」
(34.0%)

「なるべく自分で考えるような指導をしてくれた」(26.9%)

「仕事に対する姿勢を指導された」(25.6%)

総じて、ミドルマネジャーたちは、上司から主体的に考え、行動する「機会」を与えられたことが、成長の糧になったと回答している[図表13]。

今回の調査結果を見るまでもなく、多くのミドルマネジャーには、広い意味で団塊世代と言われる世代の上司から、「やってみなはれ」と言われ、上司の背中を見ながら、ギリギリの線で頑張った経験があるだろう。このような修羅場の経験が一つや二つではない人もいるかもしれない。

一方で、ミドルマネジャーが部下育成において実践していることは、「主体的に考えるよう指導する」(38.2%)ことは上位にきているものの、「能力の伸長に応じて次のレベルの仕事を順次与える」(33.0%)が次にきており、一人ひとりを見ながら丁寧な指導を心掛けている様子も浮かび上がってくる[図表15]。

また、その実践方法にバラつきがあることから、事業環境や部下の個性や能力に合わせた多種多様な指導を試行錯誤していることが想像できる[図表15]。

団塊世代から機会を与えられ、成長してき

たミドルマネジャーも、自らの部下には手取り足取り指導しているようだ。部下に「やってみなはれ」と任せるには、ミドルマネジャーに相応の心理的・時間的余裕と部下のポテンシャルがないと難しい。

前述のとおり、部門業績のみならず、自らの個人業績が求められるプレイングマネジャーは、少ない機会で失敗することは許されない。自らが経験し、ある程度見通しのある仕事で、部下に手取り足取り指導していくことが最善の策と考えているミドルマネジャーが多いのではないかと思う。

昨今の若手のメンタルヘルス問題が取りざたされる環境は、若手にはなるべくプレッシャーを与えず、失敗しないようおぜん立てすることを加速させている。

ストレスマネジメント

初めて管理職になった時に戸惑った部分、うまく対処できなかったこととして、「組織のチームワークの維持や部下の感情に気を配る」(29.1%)、「自分自身のストレスマネジメント」(28.2%)を挙げている[図表20]。

この結果は、厚生労働省が平成18年に出している「労働者の心の健康の保持推進のための指針」にある4つのケアのうち、特に「セルフケア(自分自身で行う対策)」「ラインによるケア(上司や管理者が行う対策)」が継続的かつ、効果的に行われる必要性を意味している。

ミドルマネジャーは、今後より一層多様で複雑なマネジメントが求められ、ストレスフルにならざるを得ない。

一方で、筆者がインタビューをしたり、ワークショップを行ったりしている職場では、ミドルマネジャーが元気でイキイキしている職場ほど、メンバーが仕事を楽しんでいる姿が見られる。ミドルマネジャーがストレスコーピングを身に付けることは、欠かせないスキルの一つといえる。そして、少子化・ゆとり

世代のケアは、ラインケアだけでは難しく、「事業場内産業保健スタッフによるケア(社内の保健関係スタッフによる対策)」や「事業場外資源によるケア(社外の専門家等に依頼して行う対策)」が機能的に推進されることが求められる。

これからのミドルマネジャー育成方法

ミドルマネジャーにはプレイングマネジャーであることが求められ、コンプライアンス上、長時間労働等の各種規制が厳しくなっている中でも、ミドルマネジャー候補者の20歳代後半～30歳代後半のメンバーに、どんな小さな案件でもよいので、「任せてみるチャレンジ」が育成のポイントとなる。

小さな成功体験の積み重ねで自信を持ち、自己効力感(やればできるという気持ち)を高められるよう、時には突き放しつつも、一人ひとりとコミュニケーションを十分に図る絶妙で高度な現場のマネジメントが期待される。

会社は、現場のミドルマネジャーにだけ「次世代の育成」をゆだねず、全社施策として考えていただきたい。以下は、全社施策の一例である。

ミドルマネジャーが孤立しないよう、ミドルマネジャー同士が情報交換・悩みの相談ができるコミュニティやメンタリング等の「場」を作る。

メンタルヘルス不調者のフォローは、現場任せにしないで、全社として取り組む。業績評価において、数値目標に閉じず、チャレンジ度を測る指標を設ける。

今後、日本企業がグローバルで戦っていくためには、会社全体として、長期的な視点で計画的、継続的に取り組むなど、ミドルマネジャーの「育成」は喫緊の課題である。加えて、メンタルケアなどのミドルマネジャーのサポートも全社施策として忘れないでほしい。