

管理職のマネジメント水準を向上させるために必要な支援措置について

検討の視点 3

管理職のマネジメント水準を向上させるために必要な支援措置

① 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供

民間企業や地方公共団体におけるマネジメント水準向上のための支援措置（例）

- リーダーシップ開発やマネジメント知識の習得
 - ・体系的なマネジメント能力の開発
 - ・課題に対するアクションラーニングや戦略シナリオ作成研修
 - ・管理職研修を通じた行動変革の促進
- コーチングスキル等のコミュニケーション研修
- 部下のキャリア開発支援制度やジョブ・アサインメントの改善
- ワーク・ライフ・バランス推進に向けた管理職の意識変革

（参考）民間企業における研修テーマ【参考①】

- ・経営戦略策定、目標達成の戦略策定等、意思決定や修羅場での判断力向上、ヒューマンスキル、業務改革、リーダーシップ、部下育成、コーチング、メンタルヘルス、リスクマネジメント、プレーヤーからマネジャーへのマインドセット等

② 人事評価制度を活用した管理職による的確なマネジメントの実現

- 評価者研修
- 人事評価におけるマネジメント能力に対する評価（上司から得る気付き）
 - ・業績評価における組織マネジメントに関する目標設定
 - ・行動評価におけるマネジメント評価
 - ・組織目標設定プロセスの制度化

③ 管理職自身のマネジメントスタイルを変革させるための方策

- 管理職の行動変容に向けた役割明示
- 組織運営方針における人材育成の重視
- 創業時の精神や経営理念を振り返る機会
- 多面評価（部下等から得る気付き）
- 管理職に対するコーチング（管理職自身の内面から得る気付き）
- 管理職同士の人脈形成（他の管理職から得る気付き）

参考：マネジメント水準向上にむけた学説・民間企業の動向

【参考②～⑦】

ドラッカーによるマネジメント開発の在り方【参考②】

- ・マネジメント開発は、いかなる種類のセミナーよりも、実際の仕事、上司、組織内のプログラム、一人ひとりの自己啓発プログラムのほうが大きな意味を持つ。
- ・マネジャーには「明確な目標」が必要であり、その目標には、「チームの成果」が組み込まれている必要がある。

ミンツバーグによるマネジャー育成の在り方【参考③】

- ・教室でマネジャーをつくることはできないが、すでにマネジャーの職に就いている人物が自分の仕事について理解を深めることを通じて能力を高めることが目的であれば、教室での学習にはきわめて大きな効果がある。
- ・マネジャー育成の取組は、マネジャーが学習の成果を職場に持ち帰り、組織に好ましい影響を与えることを目指すべきである。

民間企業のミドルマネジャーの課題解決に向けた対応策【参考④】

（一般社団法人日本経済団体連合会による調査）

1. 業務負荷軽減に向けた取組

- （1）業務そのものの見直し（業務のダイエット）
- （2）働き方の見直し

2. 仕事を通じた部下指導・育成（OJT）への支援

- （1）時間的余裕が不足している問題への対応
- （2）OJTに関する能力・経験不足への対応

3. 効果的な企業内教育研修（OFF-JT）への見直し

- （1）職場で実践しやすい内容への見直し
- （2）研修の効果を高めるための取組
- （3）受講者の負担軽減に向けた取組

4. ミドルマネジャー自身に求められること ～5つの心得

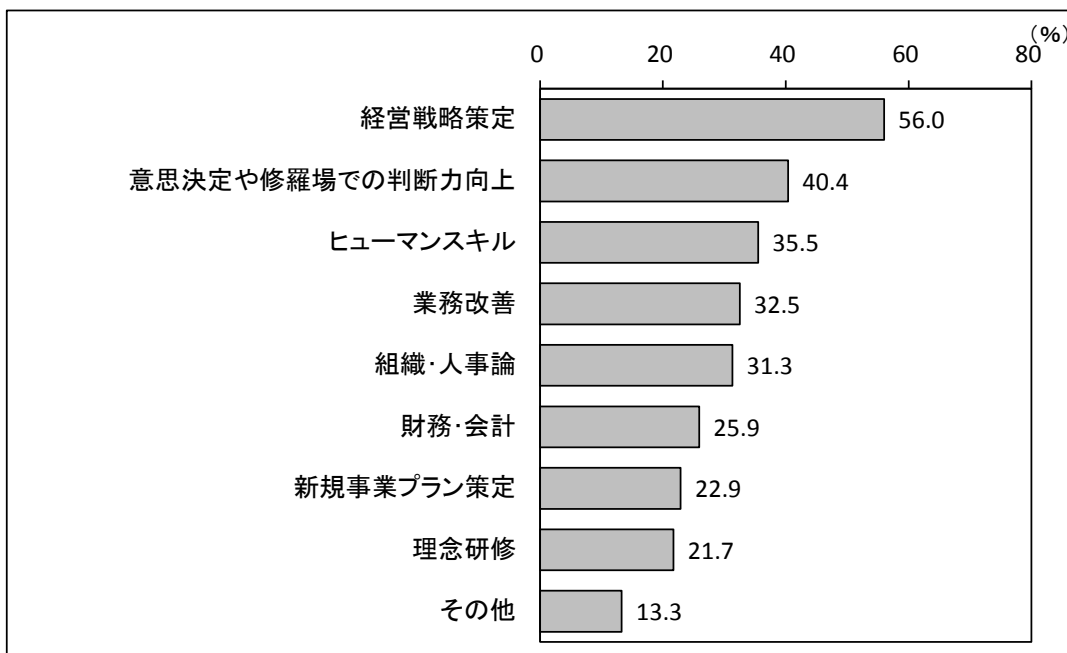
民間企業における管理職の能力開発内容（各種調査）

- ・課長には、部下育成や部下統率、職場の課題形成に必要な教育を確実に実施することが重要であり、部長に対しては、部を運営する上での構想力や知識、理念や価値観を語り継ぐ力を高める必要がある。【参考⑤】
- ・管理職のあるべき姿と現状のギャップを埋めるため、主に「労務管理意識、コンプライアンス意識向上のための研修実施」や、「コーチングや傾聴術など、マネジメントやコミュニケーションに関するスキル研修」、「評価者研修」、「社外セミナー、講演会への参加」などを実施。【参考⑥】
- ・メンバーを育成する上で不十分で課題と感じるスキルは、「一般的な指導スキル（叱り方・コーチングスキルなど）」など。育成方法としては、「メンバーが、将来的にどのような強み・能力を伸ばすのがよいかを見出し、育成計画を定めている」などの取組が不足。【参考⑦】

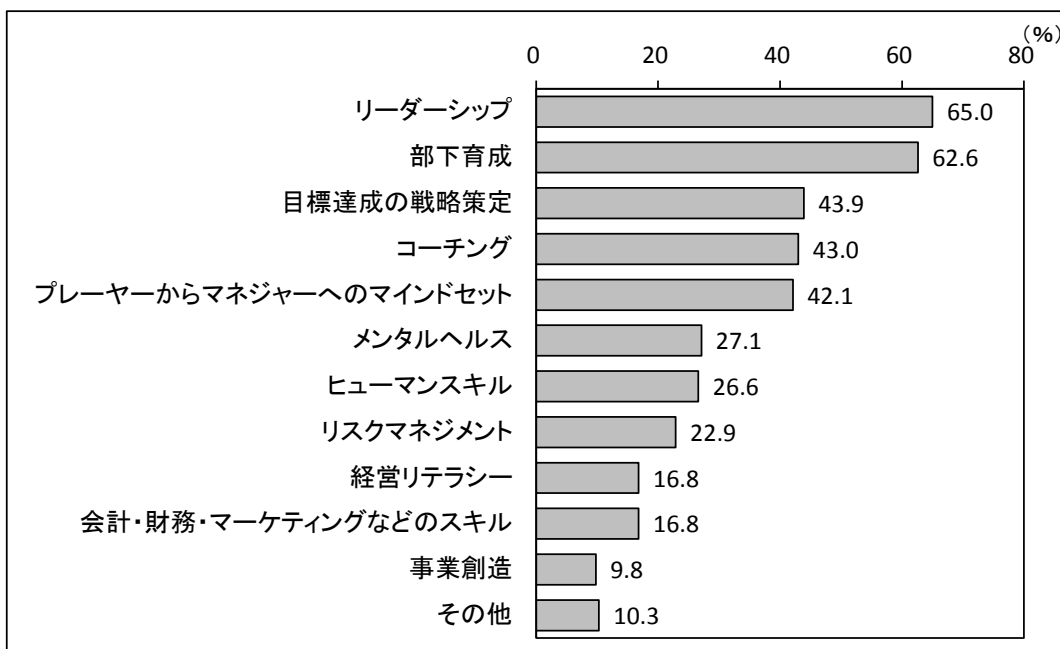
【参考①】 民間企業における経営人材候補研修及びミドルマネジャー研修のテーマ

民間企業では、経営人材候補向けに「経営戦略策定」や「意思決定や修羅場での判断力向上」など、ミドルマネジャー向けに「リーダーシップ」や「部下育成」などの研修テーマが取り扱われている。

■経営人材候補研修のテーマ



■ミドルマネジャー研修のテーマ



注1) 調査対象は、『日本の人事部』人事会員（経営者ならびに人事・総務・管理部門に属する方）。回答者数はのべ4036社（4,130人）で、このうち従業員1,001人以上の回答は27.5%。

注2) 調査期間は、2016年3月10日～2016年3月23日

出典) 株式会社アイ・キュー（2016年）「日本の人事部 人事白書 2016」

【参考②】 マネジメント開発の在り方（学説：P・F・ドラッカー）

P・F・ドラッカーによる「マネジメント開発」の在り方は、セミナーそのものを指すのではなく、「実際の仕事や上司、組織内のプログラム、一人ひとりの自己啓発プログラム」のように、日々のマネジメント行動にひもづいた能力開発であり、主体的な取組であるべきということを示唆している。

■ 「マネジメント開発」に関する記述（抜粋）

体系的に取り組む

未来を予測することは不可能である。したがって決定したことを実行に移し、時には修正してくれる者、すなわち明日のマネジメントを行う者を試し、選び、育てて、初めて今日の意思決定を責任あるものとすることができる。

マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない。したがって、明日のマネジャーの育成、確保、技能について体系的に取り組まなければならない。運や偶然に任せることは許されない。

マネジメント開発にあらざるもの

初めに、マネジメント開発に当てはまらないものを明らかにしなければならない。

- ① マネジメント開発とは、セミナーに参加することではない。セミナーは道具の一つである。それ自体マネジメントではない。特定の技能についての三日間セミナーにせよ、二年間にわたる毎週三晩の上級セミナーにせよ、組織全体と個々のマネジャーのニーズに合うものでなければならない。しかも、いかなる種類のセミナーよりも、実際の仕事、上司、組織内のプログラム、一人ひとりの自己啓発プログラムのほうが大きな意味を持つ。
- ② マネジメント開発は、人事計画やエリート探しではない。それらのものはすべて無駄である。有害でさえある。組織がなしうる最悪のことは、エリートを育成すべく他の者を放っておくことである。十年後、仕事の八割はその放っておかれた人たちが行わなければならない。しかも、彼らは軽んじられたことを覚えている。成果はあがらず、生産性は低く、新しいことへの意欲は失われている。他方選ばれたエリートの半分は、四〇代にもなれば、口がうまいことだったことが明らかになる。
- ③ マネジメント開発は、人の性格を変え、人を改造するものではない。成果を上げさせるためのものである。強みを存分に発揮させるためのもの、人の考えではなく、自分のやり方によって存分に活動できるようにするためのものである。

注) 文中の二重線は事務局による。

出典) P・F・ドラッカー (2001) 『エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則』ダイヤモンド社 (p 135、136) を基に作成。

P・F・ドラッカーによると、マネジャーには「明確な目標」が必要であり、その目標には、「チームの成果」が組み込まれている必要がある。

また、「短期的視点とともに長期的視点」からも目標が規定されなければならない、その内容は、「有形の経済的な目標のみならず、無形の目標、すなわちマネジャーの組織化と育成、部下の仕事ぶり
と態度、社会に対する責任についての目標」を含んでいる。

■ 「目標管理」及び「自己管理」に関する記述（抜粋）

目標管理

マネジャーたるものは、上は社長から下は職長や事務主任にいたるまで、明確な目標を必要とする。目標がなければ混乱する。目標は自らの率いる部門があげるべき成果を明らかにしなければならない。他部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。他部門に期待できる貢献を明らかにしなければならない。

目標には、はじめからチームとしての成果を組み込んでおかなければならない。それらの目標は、常に組織全体の目標から引き出したものでなければならない。組立ラインの職長さえ、企業全体の目標と製造部門の目標に基づいた目標を必要とする。

それらの目標は、短期的視点とともに長期的視点から規定しなければならない。有形の経済的な目標のみならず、無形の目標、すなわちマネジャーの組織化と育成、部下の仕事ぶり
と態度、社会に対する責任についての目標を含まなければならない。

(略)

目標は組織への貢献によって規定しなければならない。プロジェクト・エンジニアの目標は、技術部門に対して果たすべき貢献によって規定される。事業部長の目標は、組織全体に対して果たすべき貢献によって規定される。

もちろん上位のマネジメントは、それらの目標を否認する権限を持つ。しかし、それらの目標を規定することは、一人ひとりの責任である。自らの属する組織の目標の設定に参画することも、一人ひとりの責任である。

自己管理

目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようになることにある。自己管理は強い動機づけをもたらす。適当にこなすのではなく、最善を尽くす願望を起こさせる。したがって目標管理は、たとえマネジメント全体の方向づけを図り活動の統一性を実現するうえで必要ないとしても、自己管理を可能とするうえで必要とされる。

注) 文中の二重線は事務局による。

出典) P・F・ドラッカー (2001) 『エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則』ダイヤモンド社 (p139) を基に作成。

【参考③】 マネジャー育成の在り方（学説：ヘンリー・ミンツバーグ）

ヘンリー・ミンツバーグによると、「マネジャー育成」について、教室でマネジャーをつくることはできないが、すでにマネジャーの職に就いている人物であれば教室学習に大きな効果があること、マネジャー育成の取組は、マネジャーが学習の成果を職場に持ち帰り、組織に好ましい影響を与えることを目指すべきであることを示唆している。

■ 「マネジャー育成」に関する記述（抜粋）

マネジャー育成プログラムの役割は、マネジャーが自分自身の経験の意味を理解する手助けをすること。そのために、参加者が一人で、あるいはほかのマネジャーと一緒に、振り返りをおこなうことを後押しすべきである。

教室でマネジャーをつくることはできないが、すでにマネジャーの職に就いている人物が自分の仕事について理解を深めることを通じて能力を高めることが目的であれば、教室での学習にはきわめて大きな効果がある。マネジャー自身の自然な経験を学習に活用できれば、なおさら好ましい。

（略）

マネジャー育成の取り組みは、マネジャーが学習の成果を職場に持ち帰り、組織に好ましい影響を与えることを目指すべきである。

マネジャー育成における重大な問題点の一つは、その活動が職場と切り離されがちなことだ。せっかくマネジャー育成をおこない、マネジャーを変身させても、研修が終わると職場はもとのまま、というケースが非常に多い。それでは意味がない。マネジャー育成は、組織開発と表裏一体でおこなうべきである。マネジャーたちがチームを形づくって、組織の変革を推し進めることが望ましい。

（略）

私たちがさまざまなプログラムを運営してきた経験を通じて学んだこと、それは、マネジャーが自分自身を成長させ、組織と社会を改善させることに献身的に打ち込む以上に、力強く自然な学習はない、ということだ。

注) 文中の二重線は事務局による。

出典) ヘンリー・ミンツバーグ (2011) 『マネジャーの実像』日経BP社 (p 356～p 359) を基に作成

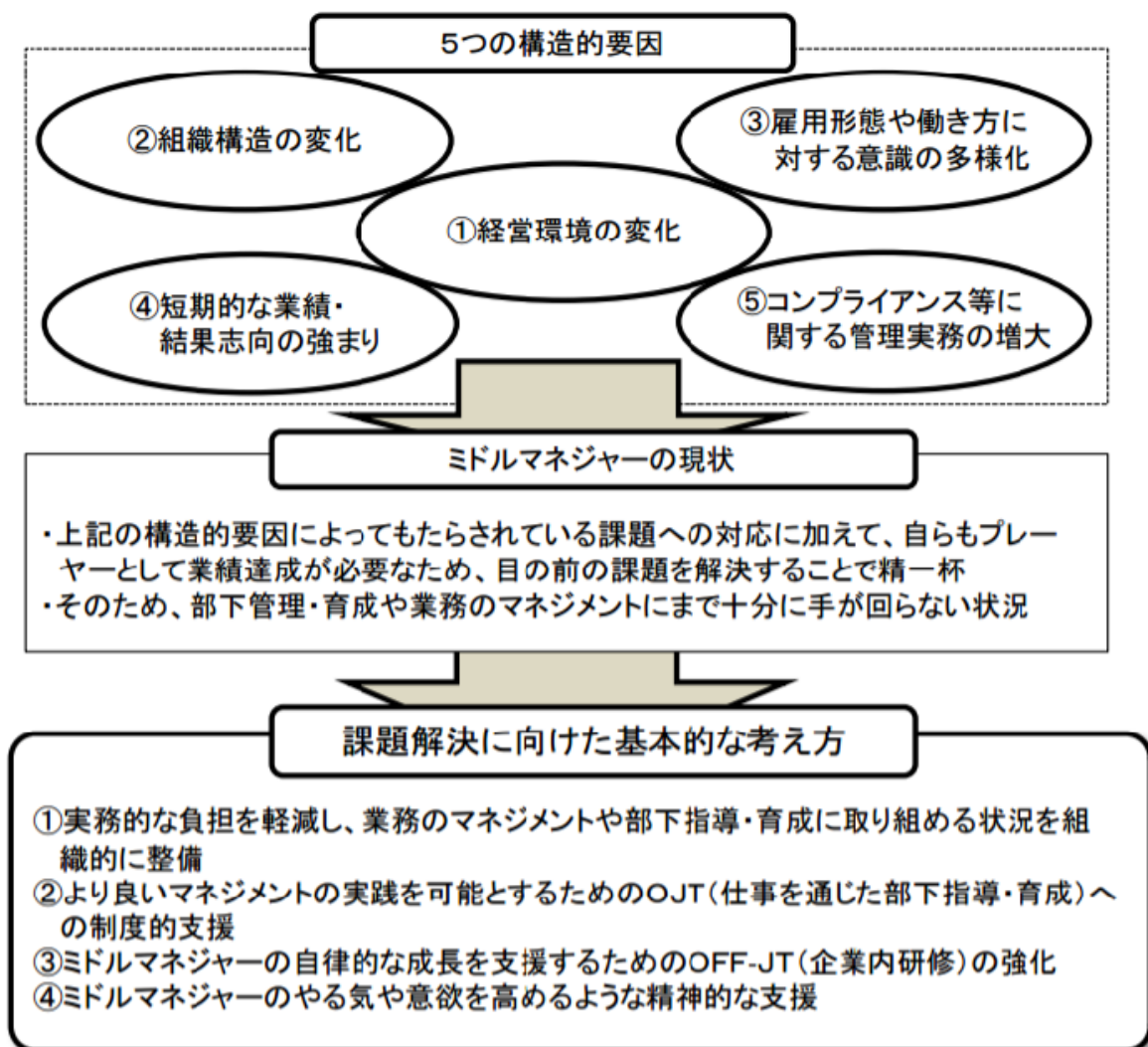
【参考④】 民間企業のミドルマネジャーの課題解決に向けた対応策

(一般社団法人日本経済団体連合会による調査)

一般社団法人日本経済団体連合会の報告では、ミドルマネジャーをめぐる課題として5つの構造的要因を踏まえて、ミドルマネジャーの現状を整理しており、その現状課題の解決に向けた対応策として、業務負荷軽減、OJT、OFF-JT、ミドルマネジャーの心得の在り方をそれぞれ示している。

課題解決に向けた基本的な考え方の具体的内容は、次ページ以降である。

■ミドルマネジャーをめぐる課題と解決に向けた考え方



出典) 一般社団法人日本経済団体連合会 (2012年)『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』 p 14。

■課題の解決に向けた考え方①（以下は事務局側で要点を抜粋した内容）

1. 業務負荷軽減に向けた組織的な取組

- ・ミドルマネジャーの業務負荷を軽減するためには、業務そのものの見直し（業務のダイエット）や、働き方の見直しを通じて、効率的な業務の進め方を推進していくことが必要となる。
- ・一人の管理職が一度に直接管理できる範囲には一定の限界があるため、業務内容や業務レベルに応じて業務範囲や部下の人数が決まるという「スパン・オブ・コントロール」の概念を取り入れて検討し、ミドルマネジャーに過度な負担がかからないようにすることも重要である。

(1) 業務そのものの見直し（業務のダイエット）

- ・定期的に業務の状況を把握し、大胆に改廃していくことは、ミドルマネジャーが管理すべき業務範囲の適正化につながるとともに、職場の生産性向上のためにも不可欠と言える。

(2) 働き方の見直し

- ・業務の効率化による労働時間の短縮と、意思決定の迅速化を通じて、ミドルマネジャーの負荷軽減につながり、求められる役割を果たしやすくなると考えられる。
 - ①チェックシートを活用したメリハリのある働き方の追求
 - ②仕事の進め方のルール設定～業務プロセスの標準化
 - ③場所や時間に捉われない職場環境・勤務制度の整備

2. 仕事を通じた部下指導・育成（OJT）への支援

- ・最近では、OJTを十分に行なえないミドルマネジャーが増えてきており、その理由として、①忙しすぎて時間的な余裕が不足している、②OJTに関する能力や経験が不足しているという問題が挙げられる。

(1) 時間的余裕が不足している問題への対応

- ・マネジメント研修などの場を通じて、OJTを通じた部下指導・育成がミドルマネジャーに求められる重要な役割であることを徹底的に認識させることがスタートとなる。
- ・他方で、ミドルマネジャーがOJTに十分取り組めないのは、組織のフラット化や労務構成の歪みといった構造的な問題によるところも大きいいため、現場の実態を無視して、あるべき論や精神論を強調するだけでは、現場のミドルマネジャーの負荷やプレッシャーはかえって高まることから、組織的な支援は不可欠である。

(2) OJTに関する能力・経験不足への対応

- ・人事部門はOJTを現場任せにするのではなく、職場の実践状況を定期的に把握し、必要なケアをすることが求められる。

注) 本文の表記の一部を事務局側で抜粋したもの。文中の二重線は事務局による。

出典) 一般社団法人日本経済団体連合会（2012年）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』p17～27を抜粋。

■課題の解決に向けた考え方②（以下は事務局側で要点を抜粋した内容）

3. 効果的な企業内教育研修（OFF-JT）への見直し

- ・OFF-JTに関しては、自己啓発の支援強化と併せてさまざまな研修メニューをできるだけ用意することで受講者のニーズに沿ったカリキュラムを提供していくとともに、職場で実際に活用しやすい実践的な内容に改めていくことや、研修に参加することで生じる負担の軽減を図っていくことが求められる。

（1）職場で実践しやすい内容への見直し

- ・自社で実際に起こった事例を教材にしたり、自社が直面している重要かつ緊急度が高い課題の解決を目的に複数のメンバーで議論し、組織として解決策を学習していく「アクションラーニング」のほか、自身が経験したことを、一度、仕事から離れて冷静に振り返り、反省点を次の行動に活かしていく「内省（リフレクション）」のプロセスを重視した研修を導入する企業が増えている。
- ・急激に問題化しているメンタルヘルス対策として、管理職が、部下の能力や業務負荷、労働時間等を把握し、勤務態度や服装等の身だしなみにも注意を払い、メンタルヘルス不調の兆候の早期発見に心がけるといった「ラインケア」に関する研修を実施することも有益である。

（2）研修の効果を高めるための取組

- ・研修の効果を高めるためには、プログラムの内容や講師、コーディネーターの能力が重要になることはもちろんだが、何度も「気付き」が生まれるような印象に強く残る研修を継続して提供する必要がある。
- ・研修の事前準備と研修後のフォローアップは研修効果を大きく左右するため、研修の一定期間前に参加メンバーに情報を共有させたり、研修で取り上げる課題を事前に渡して、問題認識を高めさせることも重要となる。

（3）受講者の負担軽減に向けた取組

- ・時間的・物理的な負担の軽減に関しては、開催時期を複数回設定して受講者に参加しやすい日時を選択させたり、eラーニングを積極的に活用することが効果的である。
- ・心理的な負担の軽減に関しては、受講者が職場で実践しやすい内容を提供することで、参加してよかったと思わせる研修にすることが最も有効である。
- ・経営トップがミドルマネジャーに対する期待を述べたり、自らの経験を自分の言葉で語るなど研修に直接的に参画することは、研修の重要性を受講者本人だけでなく、社内全体に認知させることにつながり、効果的である。

4. ミドルマネジャー自身に求められること ～5つの心得

【心得1】 直面する課題はチームで解決し、一人で悩みを抱え込まない

【心得2】 部下や上司との信頼をベースとした人間関係を構築する

【心得3】 チームの方向性などの明示と仕事の意味付けをする

【心得4】 部下の成長に合った指導・支援をする

【心得5】 自分のマネジメントスタイルについて常に内省する

注) 本文の表記の一部を事務局側で抜粋したもの。文中の二重線は事務局による。

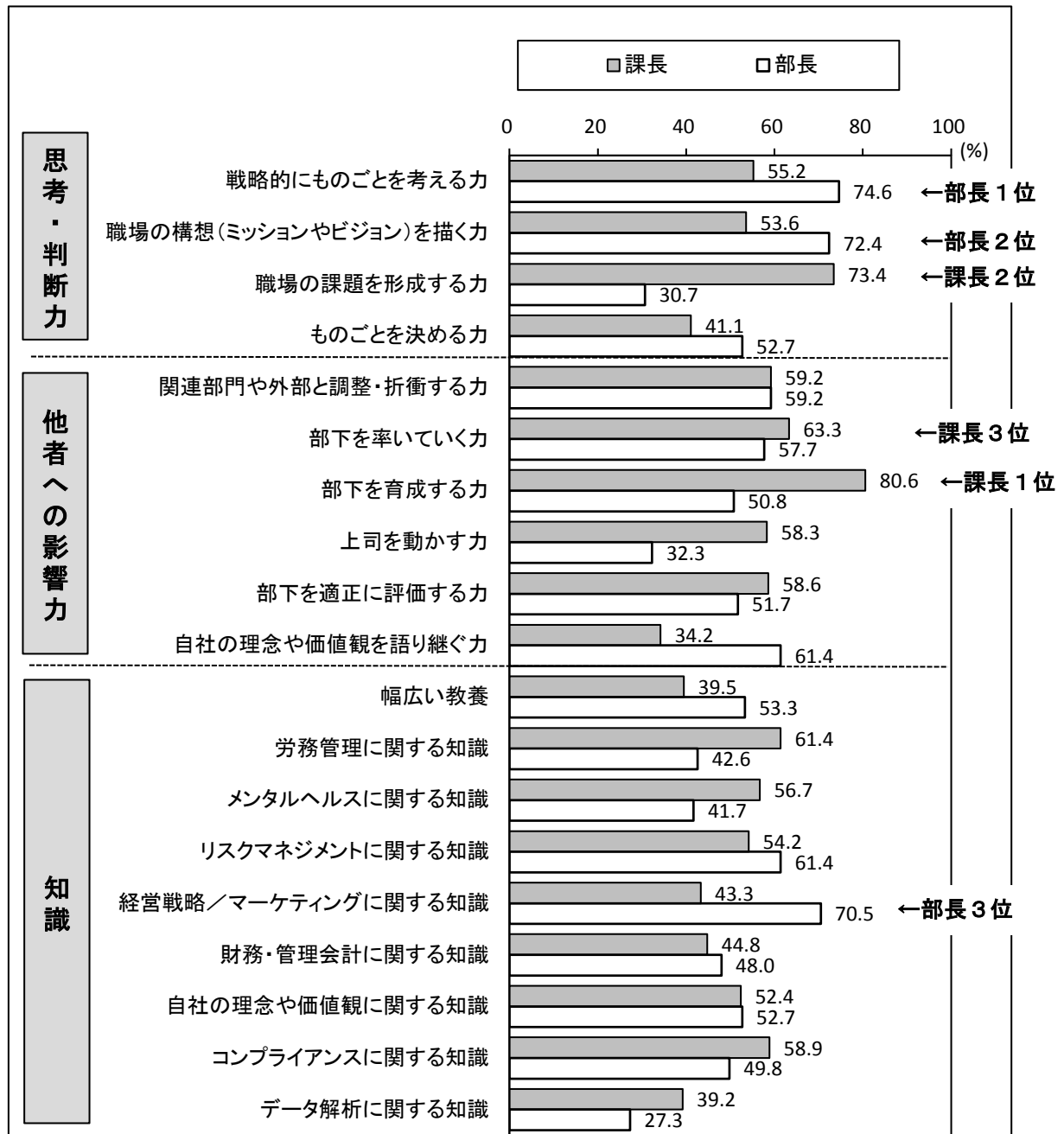
出典) 一般社団法人日本経済団体連合会（2012年）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』

p 30～37 を抜粋。

【参考⑤】 課長及び部長の能力開発ニーズ（民間企業調査）

民間企業では、課長は職場の管理者として、部下育成や部下統率、職場の課題を形成する能力を身に付けるため、マネジメントに関する基本的な教育を確実に実施することが重要とされている。
部長は、部を運営する上での構想力や知識、理念や価値観を語り継ぐ力が求められている。

■課長及び部長の能力開発ニーズ



注1) 調査対象は日本国内に事業所を置く企業・団体の人事・教育担当者（回答 319 社で、このうち正規従業員規模 1,000 人以上は 34.2%）。

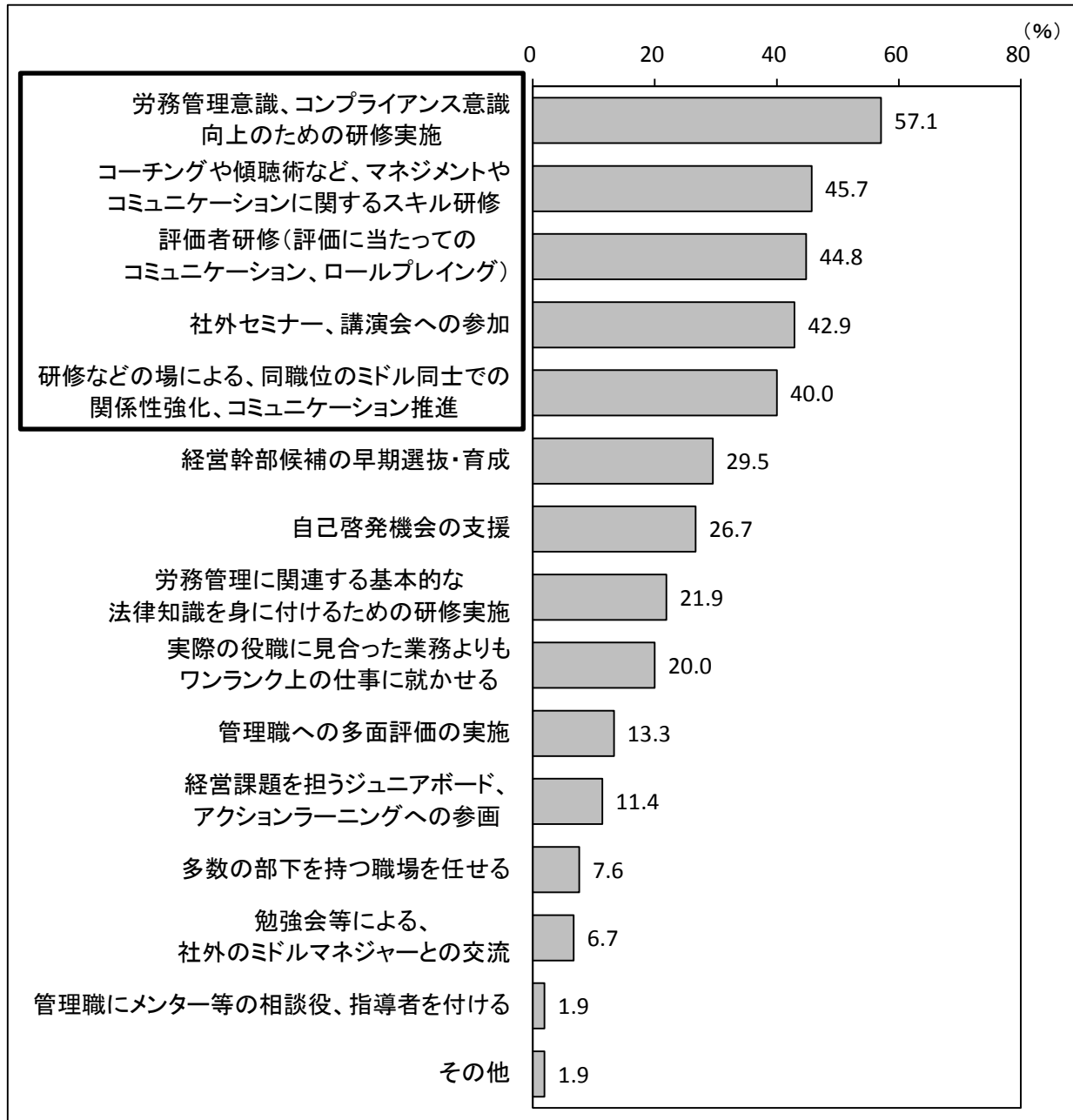
注2) 調査期間は 2015 年 8 月下旬～10 月上旬。

出典) 学校法人産業能率大学総合研究所 (2016)『第 7 回マネジメント教育実態調査 報告書 人材開発活動の過去・現在・未来』。

【参考⑥】 管理職育成上の取組（民間企業調査）

民間企業では、管理職の「あるべき姿」と「現状」のギャップを埋めるため、「労務管理意識、コンプライアンス意識向上のための研修実施」や、「コーチングや傾聴術など、マネジメントやコミュニケーションに関するスキル研修」、「評価者研修（評価に当たってのコミュニケーション、ロールプレイング）」、「社外セミナー、講演会への参加」、「研修などの場による、同職位のミドル同士での関係性強化、コミュニケーション推進」などに取り組んでいる。

■ 「あるべき姿」と「現状」のギャップを埋めるために行っている、管理職育成上の取組



注1) 調査対象は、『労政時報』定期購読者向け「WEB労政時報」の登録者から抽出した課長クラス以上の人事労務・総務担当者 5,960人（回収 105人）

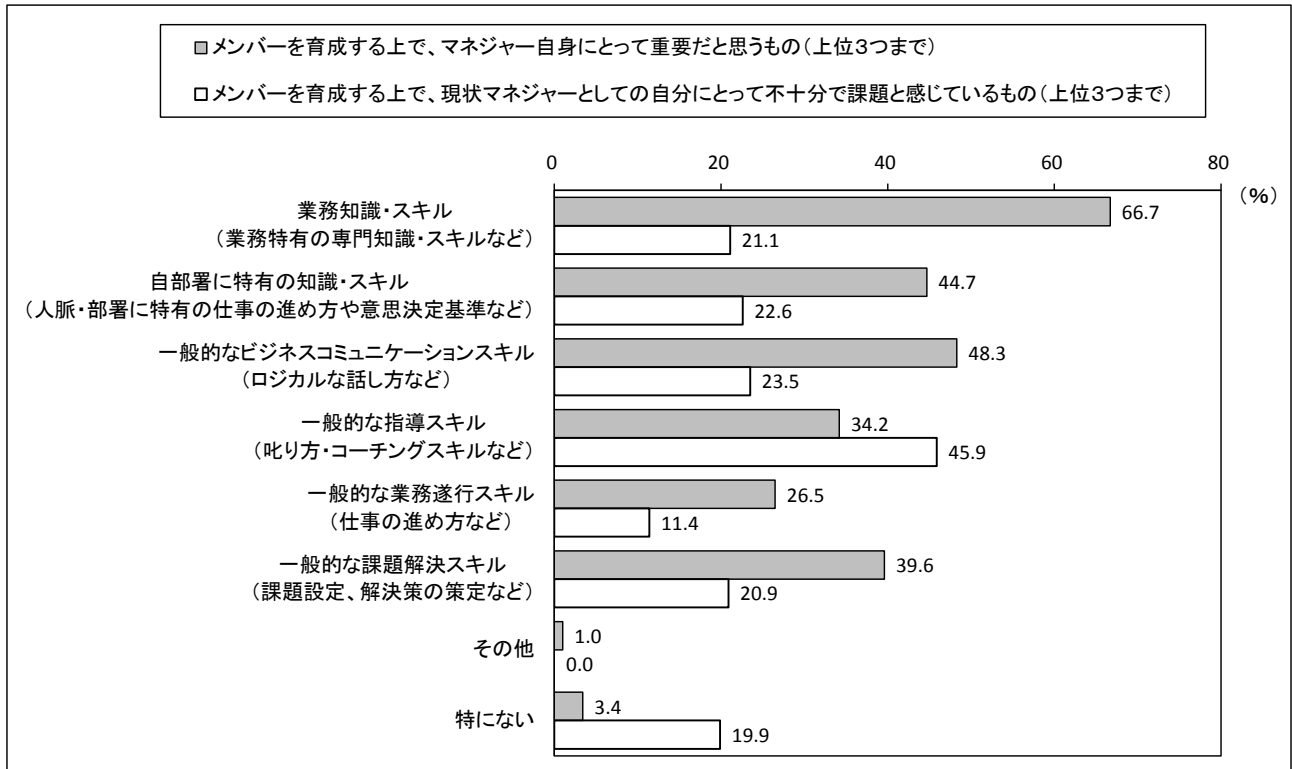
注2) 調査期間は2012年6月20日～29日。

出典) 一般財団法人労務行政研究所『労政時報 第3827号』(2012.8.10)「ミドルマネジャーの現状に関するアンケート」

【参考⑦】 メンバー育成に必要なスキルや行っていること（民間企業調査）

現状マネジャーとしての自分にとって、メンバー育成する上で不十分で課題と感じているものは、「一般的な指導スキル（叱り方・コーチングスキルなど）」（45.9%）の割合が最も高い。

■メンバー育成に必要なスキル



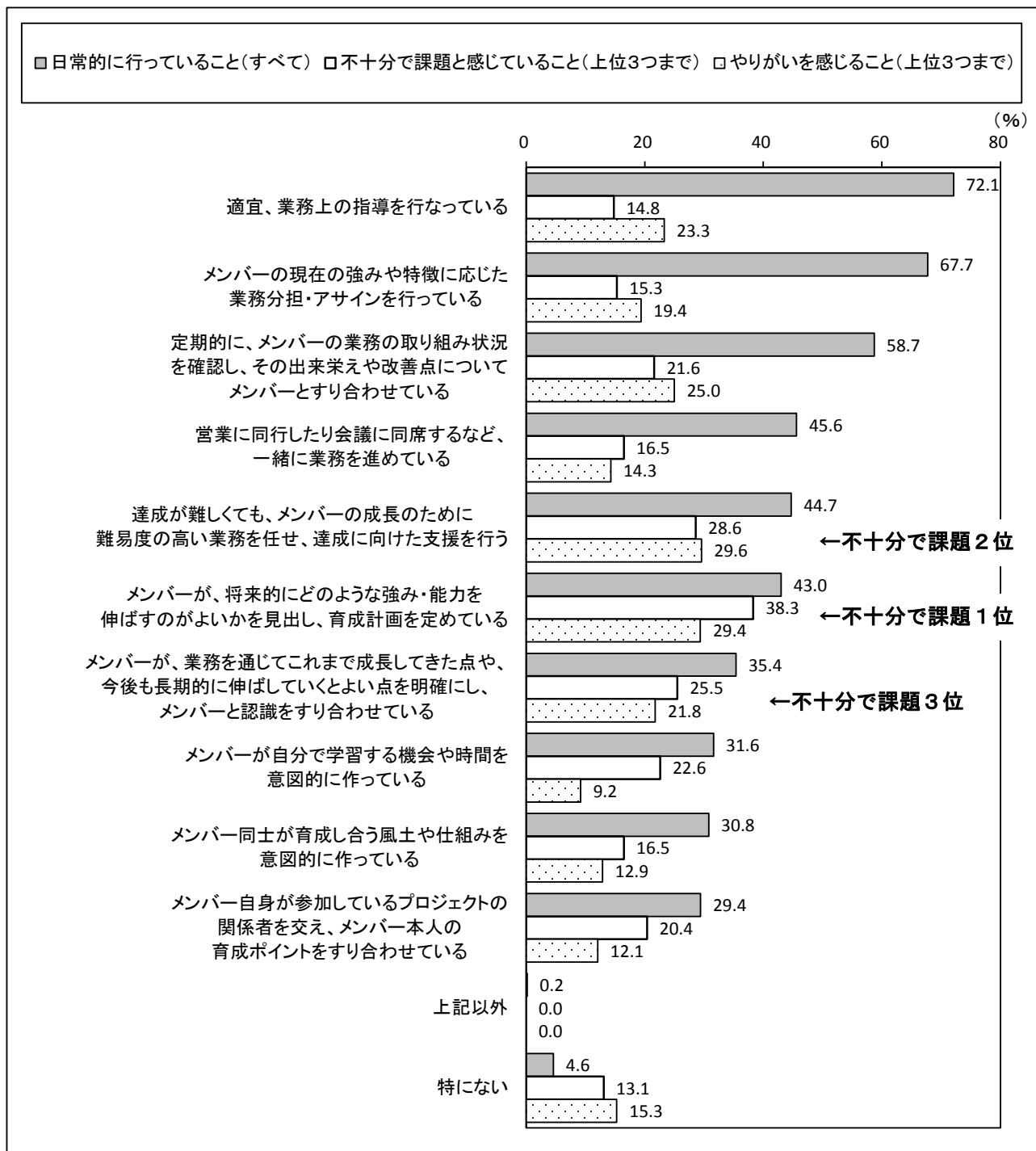
注1) 調査対象は、従業員数1,000名以上の企業に勤務し、1年以上の管理職経験があり、これまで2つ以上の職場で部下をもつ管理職を務めてきたミドル・マネジャー（課長相当）。

注2) 調査実施時期は、2014年3月。

出典) リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所（2014年）『RMSmessage』入江崇介「ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態」

メンバー育成で行っていることをみると、「不十分で課題と感じていること」は、「メンバーが、将来的にどのような強み・能力を伸ばすのがよいかを見出し、育成計画を定めている」(38.3%)、「達成が難しくても、メンバーの成長のために難易度の高い業務を任せ、達成に向けた支援を行う」(28.6%)、「メンバーが、業務を通じてこれまで成長してきた点や、今後も長期的に伸ばしていくとよい点を明確にし、メンバーと認識をすり合わせている」(25.5%) などがある。

■メンバー育成で行っていること



注1) 調査対象は、従業員数1,000名以上の企業に勤務し、1年以上の管理職経験があり、これまで2つ以上の職場で部下をもつ管理職を務めてきたミドル・マネジャー(課長相当)。

注2) 調査実施時期は、2014年3月。

出典) リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所(2014年)『RMSmessage』入江崇介「ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態」