

背景

■課題

- ・特に若手・中堅社員が孤立しやすい環境にあり、メンタルダウンする方がふえてきている
- ・管理職は多忙から業務のマネジメントやプレイングに偏ってしまい、理念やキャリアを対話する機会を作れずにいる

■要望

- ・短期的な成果と中長期的なビジョンを紐づけていく“エンゲージメント”の考え方を浸透させていきたい
- ・管理職の不安にも寄り添いながら、管理職ご自身の成長と共に職場変革を推進していきたい

BEFORE

自身の役割と言動にギャップが生じ、
マネジメント業務に自信がもてない

「申し訳ないけど、やってもらわないと……」

課員との関係性を気にして、腫れ物に触れるような扱いをする

「あとは、こちらで巻き取りますので」

仕事の基準を下げないために、自分でどうにかしようとする

「周囲からよく思われてない気がする」

手慣れた仕事で肯定感を保とうとするが、周囲からの期待とズレる



AFTER

周囲からの期待や支援を受けることで
組織に貢献できていると実感している

「●●さんだから、これを任せたいのだけど」

課員の成長に向けて、本質的なフィードバックを行う

「私たちだからこそその価値を、一緒に考えてみない？」

仕事の基準を高める意義・意味を語り、周囲を引き上げる

「職場に味方ができた！」


部長や協働者からの支援を受けつつ、マネジメントへの効力感を高める



コンセプト

管理職自身の貢献感情を引き出す！

“仕事と組織”のエンゲージメントを高める管理職像へのアップデート

【サブ・ターゲット】 部長層	リーダーシップ×フォロワーシップ の実践	【メイン・ターゲット】 課長層
部門MVVの言語化		チームMVVの共創
リーダーシップ×フォロワーシップ		リーダーシップ×フォロワーシップ
課長間の相互作用を生み出す		課員の成長をデザインする
Off-JT		Off-JT

アンケートコメント

✓【受講生】

- ・何かメンバーに問いかける際、自分のタスクがパンクしそうなとき、立ち返るのがはっきりしました。気持ちよく働いてもらうことが、後々自分を助けるのだと、実感しています。直近では、部下にハンドリングを任せられた施策がうまくいき、とにかく嬉しいです。
- ・メンバーがやりがいを感じることができる重要な仕事を任せるようになった。成果はこれからだが、頼んだ仕事に対して自分なりの意見をぶつけてくるようになった。全体的な仕事もスムーズになってきた実感もあり、自走率が徐々に上がってきているように感じる。

✓【事務局】

- ・弊社社員は人への関心が低いわけではなく、とにかく業務が忙しかったり、目の前のお客様に全集中している、といった様子でした。一方で、中途入社や異動先でうまく立ち行かない管理職が多く見受けられ、疲弊感のある職場改善を目指し本施策を実施することになりました。エンゲージメント診断は弊社も導入しているのですが、本施策で（特に課長層と）伴走していく中で、リアルな職場の声を吸い上げることができたことも、一つの成果と捉えています。経営・人事でこそ取り組むべき課題も見えてきました今、これから本番という心持ちです。

経営企画・人事部門・管理職本人の課題感に寄り添う
“3つのポイント”を踏まえた、エンゲージメント施策を設計

経営企画の苦悩

経営状況を把握する一つの指標として、従業員のエンゲージメント状態を診断・定量化した。

働き方改革やコンプライアンスの推進により、労働環境への満足度は上昇傾向にある。

しかし、エンゲージメント全体としてみると、まだ何か足りていない。



人事部門の苦悩

自社にもエンゲージメントという考え方は導入すべきと、既存の取り組みに活かした。

現場からの理解や共感を得ることはできたが、期待したほどの効果は見られない。

はたして、何が足りず、どのような支援が必要か、分からない。



管理職本人の苦悩

職場の雰囲気や部下との関係性に課題を感じており、エンゲージメントが重要だと理解はした。

しかし、あくまで管理職への評価は数字や成果であり、やりがいは自分で見つけてきた。

今でも十分に働いているつもりだが、何を求められているのか、分からない。

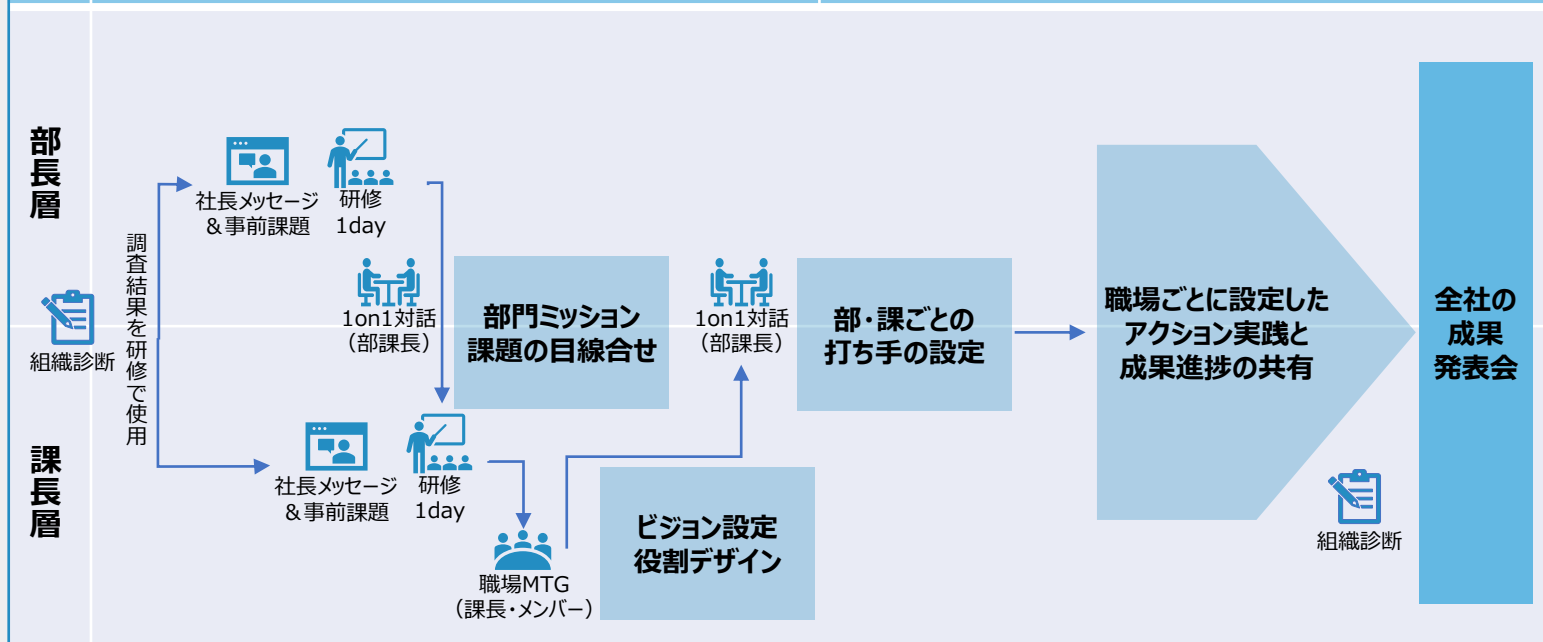


3者のお悩みを解消する上で重要な
以下3つのポイントについて、次ページから詳述

- 1** ソフト面へのアプローチ
- 2** 部下をエンゲージする管理職の育成
- 3** リーダーシップマインドの醸成

① 現場対話と課題/打ち手の設定

② 実践と共有・称賛



1

ソフト面への
アプローチ

2

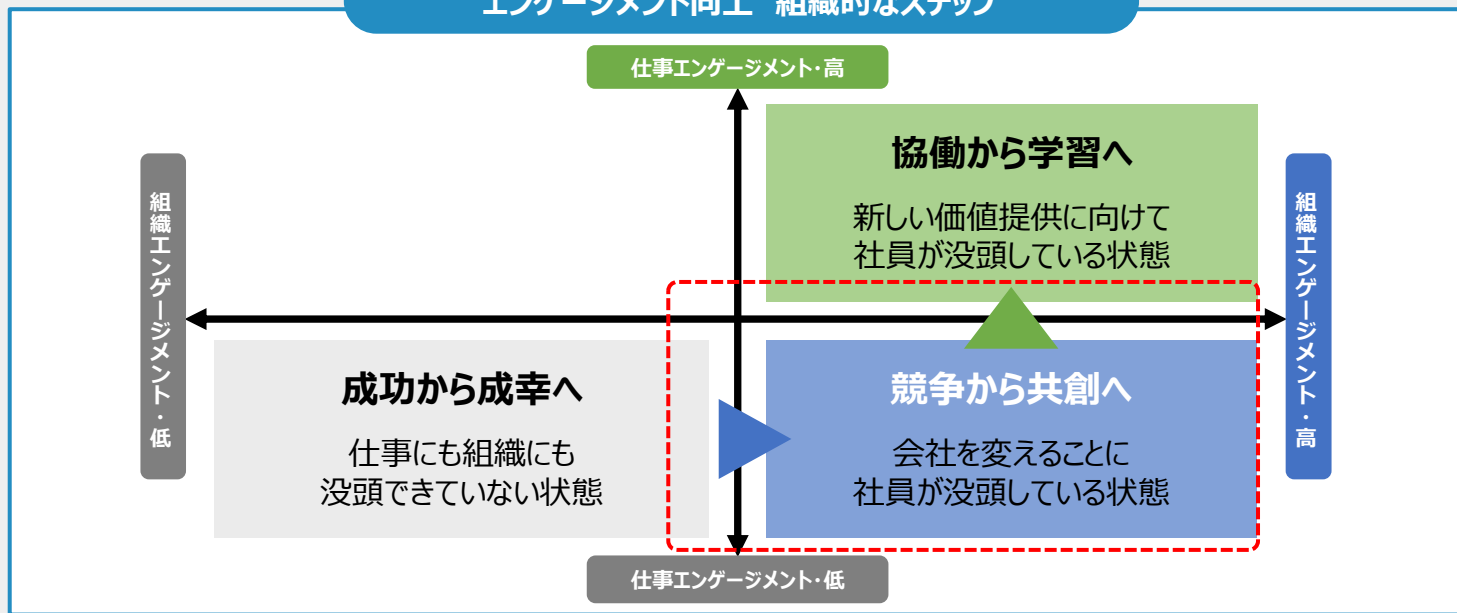
部下をエンゲージする
管理職の育成

3

リーダーシップ
マインドの醸成

エンゲージメント向上は、職場環境などハード面のみでは行えない
部下をエンゲージする管理職の存在が不可欠

エンゲージメント向上 組織的なステップ



いずれの転換にも、リーダーシップの発揮が求められるが
リーダーへの共感や信頼を土台に、フォロワーシップを引き出す支援が効果的

組織エンゲージメント

企業と社員での相互の
信頼・愛着心を指す
※会社の影響が比較的大きい

組織エンゲージメントに対しては、
リーダーシップの開発が有効です。

リーダーへの信頼感が高い職場と低い職場を
比較すると、**エンゲージメント差は8倍**との
学術結果がでています。

メンバーに支援的で、適切な報酬や称賛が
与えられるよう、関心をもち続ける姿勢をとる
リーダーは、メンバーの共感を高めます。

仕事エンゲージメント

仕事に対する取り組み姿勢
ポジティブで充実した心理状態
※職場の影響が比較的大きい

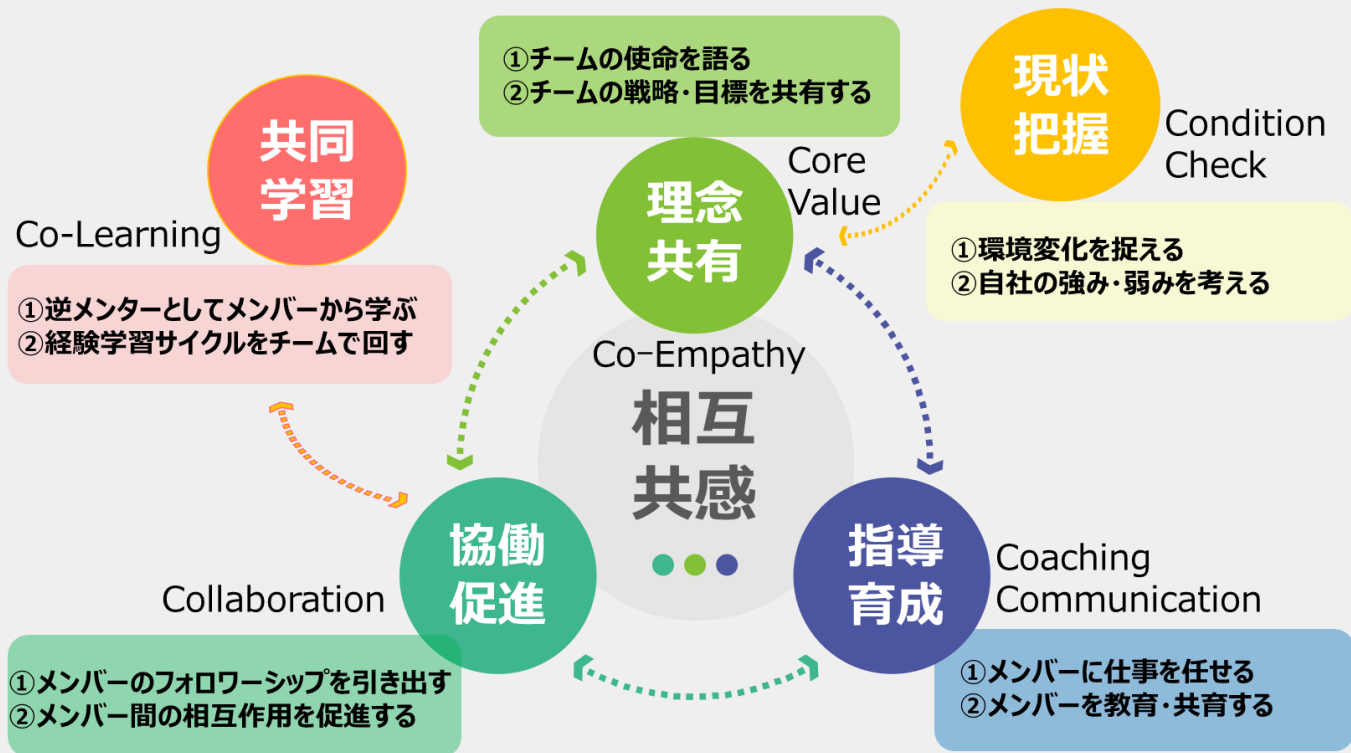
仕事エンゲージメントに対しては、
フォロワーシップの開発が有効です。

メンバーが自ら成長と発展の機会を見つけ、
自己効力感を高めていくことが期待できます。

リーダーへの信頼や指導力、コミュニケーションが
不足している場合は、むしろネガティブな影響を与える
場合があるため、**【リーダーシップ×フォロワーシップ】の
接続が鍵**になります。

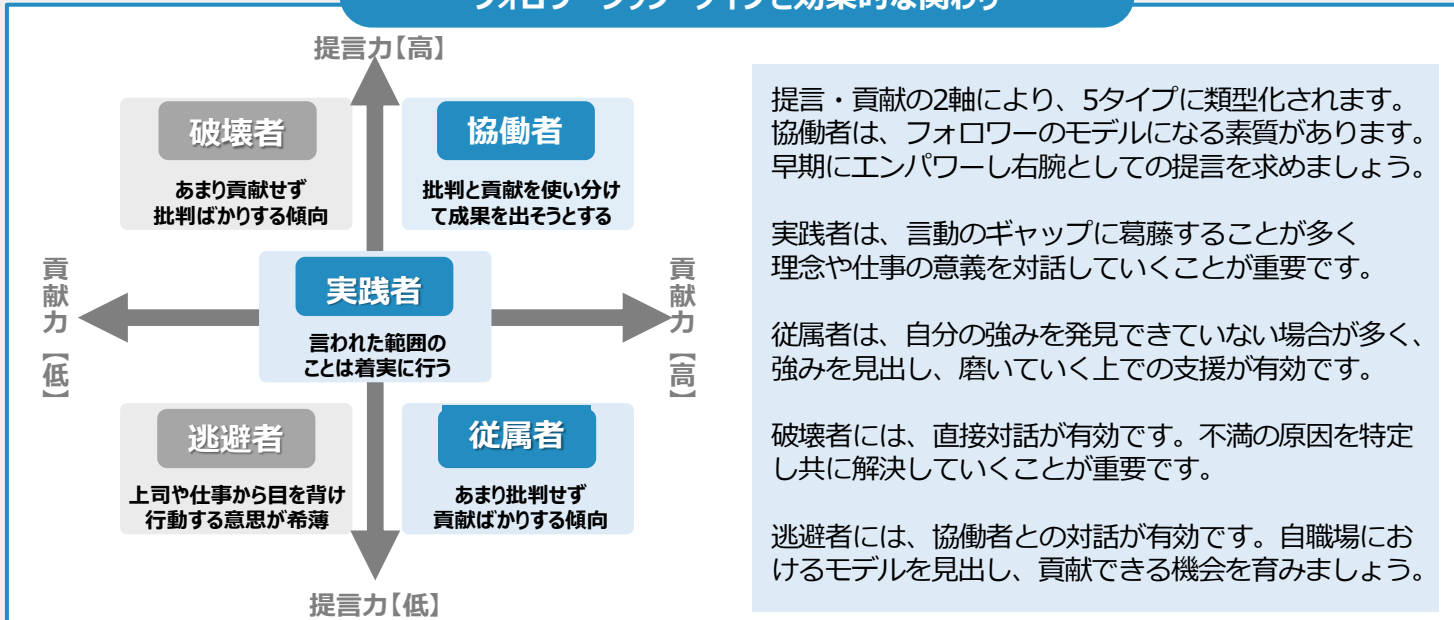
- 1** ソフト面へのアプローチ
- 2** 部下をエンゲージする管理職の育成
- 3** リーダーシップマインドの醸成

部下をエンゲージする管理職の育成には、
相互共感を軸としたリーダーシップ×フォロワーシップが重要



いずれのフォロワーに対しても、理念を対話することや
仕事を意義づける関わりが効果的

フォロワーシップ・タイプと効果的な関わり



1

ソフト面への
アプローチ

2

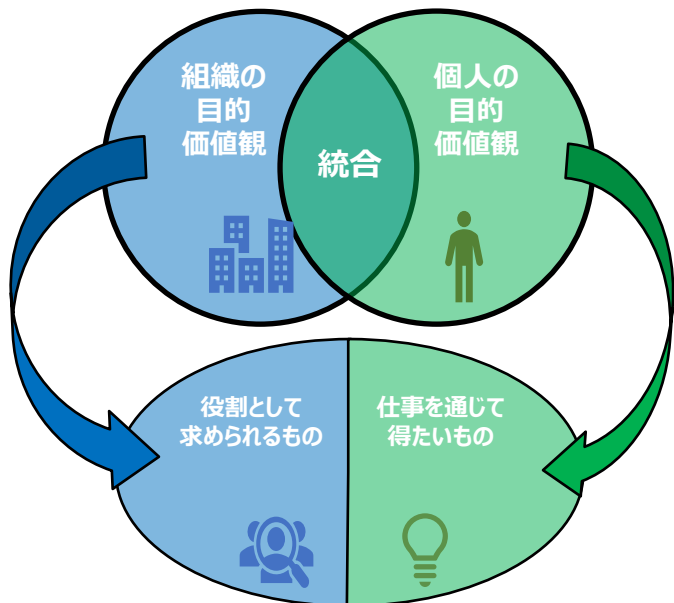
部下をエンゲージする
管理職の育成

3

リーダーシップ
マインドの醸成

リーダーシップ×フォロワーシップによる相互共感は、
マネジメントの自己効力感向上にも効果的

リーダーシップ×フォロワーシップの実践による内的統合



昨今、ご自身のマネジメントへの自信の無さを埋めるために、さらにプレイングに比重を置く管理職が多く見受けられます。

そんな管理職の皆さまにこそ、役割への葛藤や自分が本当にやりたいこと、メンバーからの期待に向き合い、それらを統合していくために、リーダーシップ×フォロワーシップの実践を積んでいただくことが重要です。

組織エンゲージメント向上には、**管理職自身が組織に貢献できているという実感をもつことが効果的**です。

管理職自身が組織に貢献できているという実感をもつ上で、
リーダーシップ×フォロワーシップの実践は効果的

担当プロデューサーへのインタビュー



渡辺 涼太

ゴールのため、お客さんのために
考え考え考え、学んで集めてひらめく系プロデューサー

■得意分野

- ・研修コンテンツ設計・制作、研修プログラム開発、階層連動型施策設計
- ・リーダーシップ/フォロワーシップ、エンゲージメント一連施策、管理職諸施策
- ・次世代リーダー育成/選抜プロジェクト型コース設計、組織開発など

■内面・心情が現実に追い付かない！管理職の実情に寄り添う

会社も個人も選び・選ばれる存在になっていくことが求められる今、管理職に求められるスキルも変化しています。従来の研修では、“関係性やモチベーションの向上”といった粒度で十分だったことが、より解像度の高い“術”や“取り組み”に落とし込む必要性が高まっているということです。さらに言えば、組織の方向性はぶらさずに社員のパフォーマンスを高めていくためには、小手先では済まされず、等身大の自分としてメンバーと向き合い、会社と個人の方向性をすり合わせていくことが、試されているといつていいでしょう。

■“いわゆるリーダーシップ”の開発支援ではカバーできないこと

フォロワーを活かすことがエンゲージメント向上に紐づくことに着目し、シチュエーション別リーダーシップなどメンバーや自分の“らしさ”が発揮されやすい職場を目指した取り組みを行う企業様も増えてきました。その先にある共感状態に組織を導いていくには、日頃の支援的な態度から信頼を勝ち得ることはもちろん、管理職ご自身の言葉で理念や働きがいを語ることが求められます。多くの管理職の皆さまは実践の中で、この言動とのギャップに肯定感・効力感を失っていく過程を経験します。その過程にこそ寄り添い、企画を設計していくことが、リーダーシップ×フォロワーシップの実践をデザインしていくことだと考えております。