

# アクティベーションマネジメントによる 中間管理職と組織の活性化

藤岡 淳一

株式会社アクティブ アンド カンパニー／シニアコンサルタント

なぜ中間管理職は疲弊しているのか。原因を探るなかで、組織戦略遂行上で要となる中間管理職を機能化するには、アクティベーションマネジメントが規定する組織活性化要素が成功の鍵になるとの考察にいたった。中間管理職の役割の明確化、トップから末端までの共通理解、必要なスキルとマインドを醸成…。こうしたことのひとつひとつが、有効な施策となる。

## なぜ今、中間管理職に注目するのか

われわれが企業経営者とお話をしているなかで、頻出する人事関連の課題として「中間管理職の強化」がある。先日、当社が行ったセミナー「組織活性化を実現するアクティベーションマネジメント」の参加者アンケートでも、組織活性化施策を必要としている要因に、「中間管理職のマネジメントの能力不足」を挙げる割合が40%強と、最も高かった。なぜこれほどまでに中間管理職は注目されているのだろうか。

現在、原油高騰等の経営環境の変化によって、企業業績の不振や先行きの不確実性が高まるなか、優れた経営戦略の策定だけでなく、戦略を柔軟かつ俊敏に遂行する組織体制作りといった組織内部へのアプローチが重要視されている。戦略を策定するのも、遂行するのも人材であり、人材は企業において最も重要な経営資源であると言える。そのなかでも現場を管理監督し、部門での業務遂行をリードする中間管理職に対す

る、経営側からの期待値は高い。

中間管理職は、多様な価値観をもった部下に対して、経営者が発信するミッション、ビジョン等を翻訳、伝達、浸透させる機能を担う。外部環境を分析し、戦略を立て、部下をエンパワーメントし、組織を動かす。中間管理職の自律的な働きがあつて、企業業績の向上や、企業の持続的な成長が支えられるのである。つまり、人や組織を動かし、成果を出す中間管理職の育成が求められているのである。

## 変化する中間管理職を取り巻く環境

経営環境の先行きの不確実性が高まり、中間管理職が適切に機能しているか否かが、企業の成長を左右すると言っても過言ではない。しかし、実際のところ、トップが期待するほど中間管理職が適切に機能しているとは言えない。役割を果たせない原因は何か。中間管理職を取り巻く環境を企業経営者に尋ねてみると、スキル



(ふじおか じゅんいち)

1976年生まれ、兵庫県出身。関西大学工学研究科管理工学専攻修了後、大手総合人材サービス会社にて営業職を経験後、2007年10月に株式会社アクティブアンドカンパニーに入社。

や能力だけの問題ではなさそうである。

昨今、中間管理職がマネジメントしなければならない領域や業務量は増加する傾向にあり、それに伴い疲弊し、成果を創出できていないようである。また、中間管理職には、所属する部門の目標達成などのマネジメント業務に加えて、プレイヤーとしての個人目標の達成も求められる。さらに最近ではコンプライアンス、メンタルヘルス等々の新しいテーマへの対応も課せられている。つまり、既存の役割に伴う、仕事の量や種類が増えていることはもとより、過去の業務経験だけでは対応することが困難な、新しい役割も増加する傾向にある。

当社では、このような組織の現状に対してアクティベーションマネジメント（以下、AM）という独自のコンサルティング技法を用いて、継続的な組織活性化を実現している。AMとは、組織活性化に必要とされる【要素】を用いたコンサルティング技法である。以下にその【要素】を一部紹介する。なお、その他の【要素】もまとめた小冊子を用意しているので興味を持たれた方は、当社HP (<http://www.aand.co.jp/>) からお問合せいただきたい。

### 求められる中間管理職の役割の再設計

一般職から中間管理職に昇格昇進すると、役割・権限・責任・意思決定の内容等、業務遂行上のさまざまなファクターが激変する。指揮命令を受ける側から指揮命令する側が変わる。経験したこともない、予算に関する権限、収益責任を与えられ、場合によっては中長期的な意思決定等も実行しなければならない。このようなマネジメント業務に加えて、プレイヤーとしての結果も求められる。そもそも、全ての役割を

中間管理職に求めなければいけないのだろうか。中間管理職が本来のマネジメント業務にパワーを割けるように業務を選別、優先順位をつけ、再設計することはできないであろうか。場合によっては、会社が主体的となって補佐役を設置し、一部の業務を補佐役に託すなどを行う。もし再設計するならば、中間管理職の役割を明確にすると共に、言語化を図り【ワーディング要素】、社内にオープンにして、中間管理職の役割はもとより、補佐役の役割においても、トップから末端まで共通理解を促し、解釈の曖昧さや勘違いを極力排除する必要がある。

### 管理職へのソフトランディングが疲弊を予防

現職の管理職に研修を行い、マネジメントスキルを強化することもさることながら、これから管理職になる人材に対して、任用される前から管理職の役割を理解させ、必要なスキルとマインドを醸成する。先述した通り、一般職と管理職とでは求められる役割が大きく異なる。管理職に任用された時に起こる激変を緩和することが疲弊の予防になる。

意図的に後輩指導【他者理解要素】等の中間管理職の役割を早い段階から任せる。規範となる上司【ロールモデル要素】が、中間管理職になって行うリアルな仕事を徐々に部下に与えることで、中間管理職に必要な判断基準や考え方、行動、言動等を学ばせる【ミラーリング要素】。また、上位者達の会議に出席させる等して管理職の役割を理解させる。責任や権限等も与えて取り組ませる際には、失敗を許容する環境【チャレンジ要素】を整備し、気づきを得やすくすることも必要である。 ■