

ミドルマネジメント向け

アクション集



wevox



あなたが始める、働くストーリー

キッカケは、wevox

エンゲージメント向上のアクションを！

エンゲージメントの向上には、

ミドルマネジメントの方の行動を変えていくことが重要です。

しかし、何をすればいいのか？どうやればいいのか？それに迷うことは多いと思います。

この資料では、それぞれの小項目において、**改善のための具体的なアクション**を

集めてみました。もちろん、ここに書いているものだけではなく

多くの方法がありますが、一般的に使いやすい行動と、その際の留意点などをまとめました。

このアクション集をもとに明日から一歩でも進めてみてください。

そして継続してみてください。

きっと何かが変わるはずです。

WE ARE
THE TEAM

Q. こんな事やっていませんか？

まずは、エンゲージメントを下げってしまう行動をチェックしてみましょう。何気ない行動、悪気のない言動が隣の人のエンゲージメントを下げているかもしれません。これらを「しない」ことは、エンゲージメント向上の基礎を作ります。下記のチェック表を参考に、エンゲージメントを下げってしまう可能性がある行動を普段していないか確認をしてみてください。もし当てはまるものがあったら、気をつけてみましょう。

- 「ありがとう」と伝えることがあまりない
- 顧客やメンバーよりも、常に「社内の上」の方が優先度が高い
- 自分自身が、メンバーについつい会社や仕事の愚痴を言うことがある
- 意思決定が必要な場面で、行動や回答を先延ばしにしがちである
- 仕事をメンバーに任せきらず、細かくハウレンソウを求めがちである
- ミーティングや面談ではほとんど自分が話している
- プロセスは一切見ずに、結果のみでメンバーを評価する傾向が強い
- 組織の立場が上の方は、人間として優れている人だと思ってしまう
- 朝や帰り、すれ違いの際などに挨拶をする習慣がない
- メンバーに対しては、頼ったり、弱みをみせてはいけないと思っている
- 自分が「凄い」と思われたい気持ちが強い
- 自分がどう評価されるかを気にして行動してしまう
- 「いや」「しかし」「でも」など、ネガティブな指摘から始めることが多い
- メンバーが思うように動かないのは、まずメンバーに問題があると思いがちである

目次

キーワード	小項目	小項目の説明	ページ
職務	やりがい	職務内容にやりがいを感じられているか	4
	裁量	職務を遂行する上で必要な裁量が与えられているか	5
自己成長	達成感	達成感を得られているか	6
	成長機会	能力やスキルを高められているか	7
健康	仕事量	自分に任せられている仕事量は適切か	8
	ストレス反応	頭が重い、イライラする等のストレス反応がでていないか	9
支援	職務上の支援	職務を遂行する上で必要なサポートがあるか	10
	自己成長への支援	自身の成長の手助けをしてくれているか	11
	使命や目標の明示	部署やグループのミッションや目標をわかりやすく伝えているか	12
	同僚からの困難時の支援	自分が困っているときに、同僚は助けてくれるか	13
人間関係	上司との関係	上司とは良好な関係が築けているか	14
	仕事仲間との関係	同僚とは良好な関係が築けているか	15
承認	発言・意見に対する承認	周囲が自分の意見や発言を聞いてくれているか	16
	成果に対する承認	上司や同僚から、成果を認められたり、褒められたりしているか	17
	評価への納得	成果や貢献に見合った評価がされているか	18
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	会社の企業理念・経営理念に共感しているか	19
	会社の方針や事業戦略への納得感	会社の方針・戦略に納得できているか	20
	事業やサービスへの誇り	自社で展開する事業やサービスに誇りを感じているか	21
	経営陣に対する信頼	経営陣を信頼しているか	22
組織風土	キャリア機会の提供	意欲的であれば、会社がチャンスを与えてくれているか	23
	挑戦する風土	失敗したこと以上に、挑戦したことを讃えられる会社か	24
	部署間での協力	目標を達成する上で、他部署は協力的であるか	25
	称賛への妥当性	社内で誰かが称賛されたとき、適切であると感じているか	26
環境	職場環境への満足度	働きやすい職場環境か	27
	ワークライフバランス	必要に応じてライフスタイルにあった働き方ができるか	28
	給与への納得感	働きに見合った給与・ボーナスが支払われていると感じているか	29

職務-やりがい - 職務内容にやりがいを感じられているか -

なぜこれが大切なのか？

仕事にやりがいを感じるということは、その仕事に対して、取り組むことの重要性や、やる意義を強く感じられているということです。人はやりがいを感じると仕事を真剣に取り組もうと努力します。

向上ポイント

- やりがいを感じる瞬間を聞きましょう。その際一人ひとりポイントが違うので、画一的に考えずに、接することが大切です。
- 本人が自己変化を体感しやすいように、周りからの称賛、感謝をすることが大切です。
- 受け身で取り組むと前向きになれないため、自分で決めた、自分で工夫しているという自己決定感を作ることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 1on1やミーティングなどで、一人ひとりが"やりがい"を感じる瞬間を聞いてみる
- 2 自分自身が率先して、成果や貢献に対して、感謝や称賛のフィードバックを行う
- 3 仕事をお願いする際に、本人の強みを伝え、期待を込めて任せてみる
- 4 部署の使命や意義、目指す姿について、改めて想いを込めて語ってみる
- 5 顧客や他部署など提供価値の届け先の良い声を自部署にフィードバックする

留意点

やりがいは、与えられるものでは無いため、本人の自発性に注目し、一方的な与える行為にならないように気をつけましょう。

職務-裁量 - 職務を遂行する上で必要な裁量を与えられているか-

なぜこれが大切なのか？

人は自分がコントロールできる範囲が一定以上あることで仕事に対して意欲を感じます。

また、任せてもらえるということは、自分を信じてくれていて期待されていると捉えることができ、意気を感じます。

向上ポイント

- メンバーが業務を遂行するにあたり、自分でコントロールできないと思う具体的な部分を解消することが大切です。
- 今の仕事の上位方針の決定に関与してもらい、視野を広く進めて行ける状態を作ることが大切です。
- 相手を心から信じ、「任せた」という気持ちを伝え、しっかりと見守ることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 1on1やミーティングなどで、自分からメンバーがやりたいと思っていることを聞く
- 2 業務の中でメンバー自身でコントロールできない部分を聞き、少しでも解消できるように支援する
- 3 戦略のすべてを決めてしまう前に、一度メンバーに途中経過を共有して意見をもらう
- 4 メンバーの得意分野を理解し、本人にしっかりと伝え、その部分についての仕事を任せてみる
- 5 「一人ひとりに任せていきたい」旨のメッセージを部署全体に発信する

留意点

必要とする裁量は個人によって異なります。裁量がなさすぎるのは問題ですし、一方で望んでいない裁量は重たく感じます。相手の能力や希望をしっかりと見極めましょう。

自己成長-達成感 -仕事を通して、達成感を得られているか-

なぜこれが大切なのか？

達成したときに感じる満足感が、次回も挑戦したいという継続的な意欲に繋がります。また自分が何かを実行できるという自己肯定感にも繋がります。

向上ポイント

- 前提として、「達成したい」と心から思っている明確な目標があることが大切です。
- その上で、達成したことが明確にわかり、周りからポジティブな反応を受け、味わう機会を作ることが大切です。
- さらに、その達成が個人だけでなく、周りと共に分かち合えることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 部署で一丸となる目標を明確にし、何度も発信する
- 2 個人商店化している場合、チーム感が持てる体制に編成をし直す
- 3 1on1などで、メンバー一人ひとりの役割と部署目標とのつながりを明らかにし、期待を伝える
- 4 部署で集まり、達成したことを皆で盛大に承認し合う機会を作る
- 5 メンバーの目標の細分化／短サイクル化を通じて、小さな達成感の支援を行う

留意点

達成感は、最後にしか得られないと前向きに進められない可能性があります。途中のプロセスでも達成感が感じられるように気をつけましょう。

自己成長-成長機会 -仕事を通して、能力やスキルを高められているか-

なぜこれが大切なのか？

自分の肯定感を増やしていくためには、成長できているという実感が必要です。

また、将来の自分の伸びしろを増やすことが出来るという成長予感が、前に進んでいく上での動機になります。

向上ポイント

- 各人がどの方向に成長をしていきたいのかを、ミドルマネジメント自身が理解し、そして理解していることが相手に伝わるのが大切です。
- その上で、会社が行ってほしい仕事の中で当人が目指している成長と重なる部分を探し出して、本人が納得しているのが大切です。
- また、日々没頭していると成長に気づかないことも多いので、小さな変化を周りがフィードバックすることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 通常の雑談の中で部下がどんな分野に興味を持っているのかを一人一つ確認する
- 2 1on1の中で自身が思っているメンバーの伸びしろを伝え、本人と確認してみる
- 3 アサインしている仕事の背景やその仕事で得られる能力やスキルを、メンバーに伝えてみる
- 4 メンバーが今行っている仕事に対して成長実感があるのかどうかを直接聞いてみる
- 5 1週間に1回、メンバーの成果で成長を感じたことをフィードバックする

留意点

個人のストレッチゾーンを確認しながら、機会を与えることが重要です。また、しっかり振り返りをしたりフィードバックをすることでより良い機会になるでしょう。

健康-仕事量 -任されている仕事量は適切か-

なぜこれが大切なのか？

多すぎる仕事量や長時間労働はストレスとなり、肉体的・精神的不調にも影響します。逆に少なすぎれば意欲を下げることになります。

向上ポイント

- 実際に仕事量が多い場合は、目標や他部署との関係性の調整や効率化等を行って、仕事を減らすことが大切です。
- 仕事の難易度が高すぎて、負荷がかかっている場合は、乗り越えられるように支援できる仕組みを作ることが大切です。
- 受け身的でやらされ感が強い場合は、仕事の意義付けを行ったりして、前向きに取り組む状態を作ることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 部署全体の仕事が減るように、上長や他部署に調整する
- 2 メンバー一人ひとりの状況を共有し、互いに助け合える関係性を作る
- 3 難易度の高い仕事に対して、フォローできる体制や仕組みを作る
- 4 目標の背景や自分たちの仕事の意義を何度も伝えて意義付けを行う
- 5 業務プロセスの中で解消できるところが無いのか、メンバーと対話する

留意点

物理的に仕事量が多い、少ない以外に、意義付けが出来ているか、協力し合える仲間がいるか、非効率なプロセスが無いか、など複合的な要素が絡む場合があります。

健康-ストレス反応

-頭が重い、イライラする等のストレス反応がでていないか-

なぜこれが大切なのか？

頭が重かったり、イライラしたり等のストレスがある状態であると、前向きにポジティブに仕事に向き合うことが出来ないため、少ない方が望ましいです。

向上ポイント

- 要因は様々であるため、ストレス反応を起こしている原因を特定していくことが大切です。
- 周りのメンバーと信頼関係があり、目標に向かって共に進める仲間だと感じる事が大切です。
- 心に余裕がない可能性があるため、ゆっくり休んだり、リフレッシュする機会を推奨することが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 メンバー同士の人間関係を常にチェックしておく
- 2 仕事が立て込んでしまっている人には早めに声をかけておく
- 3 一緒にランチに行ったり、雑談の時間をあえて取るなどして、リラックスできる時間を作る
- 4 難易度の高い仕事で困っているメンバーを探し、前に進むことが出来るように支援する
- 5 自分だけの判断ではなく、メンバーにそれぞれの様子がどう見えるかを聞いてみる

留意点

ストレス反応の原因は様々なので、ストレスになりうる他の項目を確認しながら、何が問題なのかをチェックしていきましょう。ストレスがかかる前に対応することが重要なので、日頃から様子を良く見ておきましょう。

支援-職務上の支援 -職務を遂行する上で必要なサポートがあるか-

なぜこれが大切なのか？

上司からのサポートによって、作業が効率化され、業務時間が短縮されたり、仕事がしやすくなることは生産性のアップにも繋がります。また、その支援関係がある人とは信頼感が強くなります。

向上ポイント

- そもそも、メンバーが上司や先輩など社内の適切な人(例えば、その道のプロフェッショナルなど)に対して相談しやすい状態であることが大切です。
- 上司はメンバーの状況に関心を持ち、気に掛けることが大切です。
- その上で、メンバーの状況に応じて後押しできるノウハウや人脈などを持っていて、提供することが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 メンバーと1on1を行い、困っていることなどを聞き出し、解決支援を行う
- 2 ミーティングなどで、「業務を進める上で困ることがあればいつでも相談してほしい」と伝える
- 3 自部署の業務遂行にあたり必要な社内外の人脈を積極的に築き、メンバーに伝える
- 4 常に自ら「相談しやすい」所作を徹底する
- 5 支援の際は、手柄を取らず、メンバーが主役だというスタンスで接する

留意点

過度に職務上の支援を行うのもよくありません。メンバーを主役にする意識を持って「見守る」「実は見ている」「相談しやすい状態を作る」と言うようなスタンスも心がけましょう。

支援-自己成長への支援 -自身の成長の手助けをしてきているか-

なぜこれが大切なのか？

成長というものが、この職場で働き続けたい要因になることも多いです。
その成長に対して、直属の上司が応援してくれている状態であると意気を感じます。

向上ポイント

- 各人がどの方向に成長をしていきたいのかを上司が理解し、応援するスタンスを見せることが大切です。
- 仕事のアサイン理由は、業務効率だけでなく、本人の成長意向に紐づけた理由を伝えることが大切です。
- 成長のためにストレッチできる機会を作り、上司が適宜アドバイスをしたり、フィードバックすることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 1on1などを行った際に、それぞれのメンバーの成長の希望を聞く
- 2 普段の仕事ぶりから、本人にとって良い成長に繋がりそうなことを考えてみる
- 3 仕事を任せるときには必ず、アサインした理由を自身の考えとして伝える
- 4 「個々の成長を大事にしたい」旨のメッセージを部署のミーティング等で発信する
- 5 相談や報告があったときに、できる限り良い面と改善点のフィードバックを伝える

留意点

成長の場を設けるだけでなく、その後のフォローがあることで支援を感じます。相手の考えも聞きながらサポートをしていきましょう。

支援-使命や目標の明示 -部署や個人のミッションや目標をわかりやすく伝えているか-

なぜこれが大切なのか？

何のためにこの仕事を行っているのか、その仕事が自分にとってどういう意味があるのかを理解できることが、仕事への意欲や満足感に繋がります。

向上ポイント

- チームの目標や使命をそもそもミドルマネジメント自身が腹落ちし、達成したい、達成させてあげたいと思うことが大切です。
- その上で、背景や想いを含めて目標や使命を何度も語ることが大切です。
- 上司からの一方通行ではなく、メンバー自身もチームの目標や使命を考えるプロセスを作ったり、到達するまでの道筋を共に考えたりすることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 上位方針の背景に対して情報収集し、自ら腹落ちし、自分の言葉で語れるようにする
- 2 メンバーにも部署目標やビジョンへの理解を深めてもらうため、繰り返し伝える
- 3 部署目標達成に向けた戦略や方針を描き、進捗を常に共有する
- 4 部署目標や使命、到達までの筋道について、メンバーと共に考える場をつくる
- 5 メンバーと1on1を行い、各自の目標の背景と部署目標とのつながりについて対話する

留意点

明確にした目標を、一方的にメンバーに伝えると受身的になる可能性があります。部署目標の検討段階への参画や一人ひとりに意見を求めたりするプロセスを通じて、一緒に決めたと感じる感覚を少しでも持てるようにしましょう。

支援-同僚からの困難時の支援 -自分が困っているときに、同僚は助けてくれるか-

なぜこれが大切なのか？

困っている時に一人で乗り越えなければならないのは、チームに対する想いの減少につながります。困った時に助けてくれることこそ、チームで働く意義を感じることになるでしょう。

向上ポイント

- 周り信頼関係があり、目標に向かって共に進める仲間だと感じる事が大切です。
- チームとしての共通目標を発信し、その目標達成のため互いに支援し合う状態を作っていく事が大切です。
- 各人の役割や仕事内容、強み弱みをオープンにし、皆が理解できる状態を作ることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 チーム感を作るために、部署全体の共通目標を明文化し、自ら発信し続ける
- 2 部署目標の進捗確認ミーティングを月に1回程度は開くようにする
- 3 メンバーの業務状況を共有する場を設け、仕事の配分の問題ないかを全員で確認する
- 4 「互いに支援し合うチームであろう」という旨のメッセージを部署のミーティング等で自ら発信する
- 5 支援をなかなか求めない人には逆にこちらから手を差し伸べ、相手にギブをしておく

留意点

信頼関係のない中で急に支援をすることは難しいでしょう。お互いが助け合う雰囲気のある程度の期間をもって普段から作っておくことが重要です。支援を押し売りすることは逆効果になることもあるので、気をつけましょう。

人間関係-上司との関係 -上司とは良好な関係が築けているか-

なぜこれが大切なのか？

仕事の指示をしたり、指導をする立場の上司とそもそもの人間関係が良くない場合には、指示や相談ができなくなり業務が進まなくなります。また、人間関係そのものがストレスになり、仕事でのパフォーマンスを出せなくなります。

向上ポイント

- 上司は、誠実な対応や一貫した行動で、一人ひとりと信頼関係を築くことが大切です。
- 上司は、一人ひとりに期待をかけたり、感謝を伝えたり、意見を言いやすい状態を作ることが大切です。
- 仕事内容だけでなく、人となりを含めた仕事以外の面に対するコミュニケーションを行うことも大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 メンバーと1on1を行い、期待と日々の感謝を伝える
- 2 常に自ら「相談しやすい」所作を徹底する
- 3 ミーティング等で「良いチームを作りたい」旨を背景にある想いも含めて伝える
- 4 日常の声掛けを今まで以上に増やす
- 5 ふとした合間に、プライベート情報等の雑談を自ら発信する

留意点

上司として、きちんと仕事をアサインし、評価することは役割として重要です。一方で、人としてはあくまで対等であり、相手を尊重するというスタンスを持って関わられるように気をつけましょう。

人間関係-仕事仲間との関係 -仕事仲間とは良好な関係が築けているか-

なぜこれが大切なのか？

共に働くメンバーの人柄を知っていると、信頼が高まったり、相手に対する貢献意欲が湧いたりします。また、何でも話せる心理的安全性の高い場は、パフォーマンス向上にもつながります。

向上ポイント

- 挨拶など相手の存在を認めるコミュニケーションは多い方が良いので、増やしていくことが大切です。
- 業務に関する情報だけでなく、プライベートや価値観等の話をすることを否定せず、機会を作ることが大切です。
- 互いの関係性が悪くなっている場合は、何が要因なのかを率直に話す場を設けることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 始業時、終業時の挨拶を自ら徹底する
- 2 ミーティング等で、「良いチームを作りたい」旨を背景にある想いも含めて伝える
- 3 飲み場や、月1回のミーティングなどで、普段は話さない内容を話せる機会を作る
- 4 対立が起こっていきそうであれば、中立の立場から、それぞれの言い分を伺ってみる
- 5 ふとした合間に、プライベート情報等の雑談を自ら発信する

留意点

急に関係性を良くすることはできません。むしろ急激に関係性を変えようとするすると軋轢がかかる場合もあります。時間をかけて良い関係性ができるように日々心がけることが重要です。

承認-成果に対する承認 -成果を認められたり褒められたりしているか-

なぜこれが大切なのか？

「自分の仕事を見てくれている人がいる」という安心感、また承認されることにより生まれる自己効力感や自己肯定感が、意欲を生み出します。

向上ポイント

- 情報をオープンにすることで、メンバー一人ひとりの日々の成果が、適宜周りに伝わるような状況を作ることが大切です。
- 職場のメンバーにおいて、同じチームとして周りの行動に関心をもつ状況を作ることが大切です。
- 小さな貢献にも、感謝や称賛をチームメンバー一人ひとりが行うことが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 メンバーと1on1を行い、一見気づきづらい成果について感謝・称賛する
- 2 部署ミーティング等で、メンバーの成果について取り上げ、称賛する
- 3 自ら率先して、一人ひとりの貢献について、「いいね」のようなリアクションを行う
- 4 部署の目標に対しての進捗状況を、メンバー全体に常にオープンにする
- 5 部署ミーティング等で、周りのメンバーに「感謝を伝える」ような対話会を行う

留意点

同じ仲間として、成果や貢献に対して、称賛や感謝を伝えることが大切です。「承認」が上から目線にならないよう気をつけましょう。

承認-発言・意見に対する承認 -自分の意見や発言を周囲が聞いてくれているか-

なぜこれが大切なのか？

自分の意見を率直に言える心理的安全性の高い場は、パフォーマンス向上につながります。

また、自分の意見を周りが受けとめてくれると信じることができると、自発的な行動につながります。

向上ポイント

- 一人ひとりの意見には意味があるのだという尊重する文化を作ることが大切です。
- 人の発言に対して「いいね」など、ポジティブなリアクションができる仕組みや風土を作ることが大切です。
- 発言の機会などがそもそもない場合には、対話ができる環境を作ることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 「一人ひとりの意見を大切にしたい」という旨のメッセージを部署ミーティング等で自ら発信する
- 2 話を切り出せないメンバーに対しては、自ら積極的に話を振ってみる
- 3 社内SNSなどでは、自分から率先してスタンプなどを使ってリアクションを試みる
- 4 対話のワークショップなどを通じて、意見を言うことへのハードルを下げる
- 5 オンラインミーティングでは、簡単なことでも発言をしたときに拍手やうなずきなどのリアクションを自ら心がける

留意点

発言や意見を言えないことは、本人の問題以上に周りの空気感などが影響を与えていることが多々あります。勇気を持って発言してくれたときにはそれについて日頃から感謝をし、受け入れられる空気を作っていくことが大切です。

承認-評価への納得感 -成果や貢献に見合った評価がされているか-

なぜこれが大切なのか？

評価は、自分が行っていることへの周りからの感謝や信頼の表現です。自分の想定していることとズレがある場合には、会社への貢献に対する意欲が下がったり、会社や評価者への不信や不満に繋がります。

向上ポイント

- もともとの目標設定時に、明確で納得感ある合意を行うことが大切です。
- 最終評価だけでなく、都度フィードバックを行い、評価の工程を透明化しすり合わせをし続けることが大切です。
- 最終的な評価に対して、その背景を伝え、これからの期待を伝えることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 目標設定時に、成果目標や成長目標を具体的にメンバーと合意する
- 2 現状の人事評価制度の仕組みを自ら腹落ちし、メンバーに話せる状態を作る
- 3 定期的に中間面談をし、現状の評価を伝え、すり合わせを行う
- 4 中間面談含め一貫して、メンバーの成果・成長にコミットするスタンスで関わる
- 5 最終評価では、評価の背景もしっかりと伝え、これからの期待を伝える

留意点

評価と言う行為には上から相手を見る感覚が出てしまうことがあります。評価の目的は、次への成長やパフォーマンス向上が目的であることを忘れないように気をつけましょう。

理念戦略-ミッション・ビジョンへの共感 -会社の企業理念・経営理念に共感しているか-

なぜこれが大切なのか？

「何のために」は、人の動機に大きく影響する中で、組織が目指しているミッションやビジョンへの共感、前向きな行動の源泉となります。

向上ポイント

- そもそもミドルマネジメントが、ミッションビジョンを理解、共感、腹落ちすることが大切です。
- その上で、ミッションビジョンがメンバーに適切に伝わり、浸透させていくことが大切です。
- メンバーの自己実現と、ミッションビジョンが重なりあっていると捉える機会を作ることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 自分が今のミッション・ビジョンに対してどのように思っているのかを整理してみる
- 2 ミドルマネジメント同士で、会社のミッション・ビジョンについて意見を交わす
- 3 戦略を伝える際に、ミッション・ビジョンの繋がりを整理して伝える
- 4 それぞれのメンバーの自己実現とミッション・ビジョンの重なりを一緒に考えてみる
- 5 ミッション・ビジョンに腹落ちしないメンバーがいるときには、否定をせず、一意見として受け入れる

留意点

そもそも自分が納得していないことを、社員に求めることも難しいでしょう。まずは自分の言葉で話ができること。そのうえで、ミッションやビジョンに社員が考える「余白」を設け、自分事化できるようにしましょう。

理念戦略-会社の方針や事業戦略への納得感 -会社の方針・戦略に納得できているか-

なぜこれが大切なのか？

会社がどのような判断基準と今後の戦略を持っているのかについて信頼ができない場合、日々の行動にも身が入らなくなり、納得ができていないものには力を発揮しやすくなります。

向上ポイント

- 自身の上長とも対話をし、自ら事業戦略への理解を深めることが大切です。
- 事業戦略は概念レベルが高いため、ミドルマネジメントが咀嚼をして自部署用に落とし込み、当事者意識を持って語る必要があります。
- 納得感を醸成するために、質問や対話などを通じてメンバーにも考えてもらうことが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 上位方針や事業戦略の背景に対して情報収集し、自ら腹落ちする
- 2 上位方針や事業戦略に紐づいた部署目標やビジョンを設定し、自らの言葉で何度も語る
- 3 会社全体を見たときに、戦略的に上手くいっている点を積極的にメンバーに共有する
- 4 事業戦略や部署目標に関して、どのようにとらえているか部署内で対話をする機会を作る
- 5 メンバーと1on1を行い、会社の方針や事業戦略について感じることを対話する

留意点

事業戦略をしっかりと何度も伝えることは大切ですが、一方で、部署で自分自身で考える機会を作ったり、問いかけを行ったりして、自発的に捉えることができるように気を付けましょう。

理念戦略-経営陣に対する信頼 -経営陣を信頼しているか-

なぜこれが大切なのか？

会社の経営陣に対して、不信感がある状態だと、前向きに仕事をする意欲が低下することが予想されるので、信頼を高めていくことが大切です。

向上ポイント

- 経営陣と社員の距離が遠く、経営陣の動きがよく見えない場合、社員と経営陣が近い距離になれるような機会を設けることが大切です。
- 低下の原因が間接的な要因(トップメッセージ、戦略など)の場合は、同時に下がっているエンゲージメントの項目を確認し、その部分の改善に努めていくことが大切です。
- より良い組織になるために、経営陣にも率先して改善を進めている姿勢をとってもらうように働きかけることが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 自ら経営陣の考えを理解し、経営陣に関するポジティブな意見を部署内でも発信する
- 2 経営陣に対して直接質問ができる場作りやイベントなどを行う
- 3 wevoxの項目を眺めながら、経営陣の信頼と同じような上昇や下降の傾向を示している項目を見つける
- 4 オンラインなどを使って、きちんと経営陣からのメッセージを経営陣自身の声で伝えるように働きかける
- 5 最重要プロジェクトに、経営陣が直接関わってもらえるように働きかける

留意点

まずは自分が経営陣の考えをしっかりと理解をし、自分なりのスタンスを持つことが重要です。そのうえで、メンバーとのズレを確認しながら、直接もしくは間接的に経営層とのつながりを作っていきましょう。

理念戦略-事業やサービスへの誇り -自社で展開する事業やサービスに誇りを感じているか-

なぜこれが大切なのか？

自分がやっていることに対して胸を張れることは、日々のサービス提供において顧客への自信やポジティブな振る舞いに繋がります。ひいては、自分への自信や自己肯定感に繋がります。

向上ポイント

- 上位層がそもそも自分たちの事業やサービスに対して誇りを持っていることが大切です。
- 良いサービスだと捉えるために、顧客のポジティブな声を組織にフィードバックすることが大切です。
- 自社のサービスの特徴を明確化して、その意図も含めて伝え、社員一人ひとりが理解することが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 自社の事業やサービスを自ら好きになる
- 2 自社の事業やサービスの背景にある想いや良さの情報収集を自ら行う
- 3 メンバーと1on1を行い、「事業・サービス」や「何のために働いているのか」について対話を行う
- 4 事業やサービスの提供先である顧客等のポジティブな声を部署にフィードバックする
- 5 事業やサービスに対するメンバーのポジティブな意見に対して、スポットライトをあてる

留意点

リーダーの思考はメンバーに伝播するものであり、まずは自分自身が誇りを持つことが大切です。その上で、自ら考える機会を作ったり、事業やサービスの企画や提供シーンへの参画機会を作ったりすることも重要であり、一方的に伝えるだけにならないように気をつけましょう。

組織風土-キャリア機会の提供 -意欲的であれば、会社がチャンスを与えてくれているか-

なぜこれが大切なのか？

「意欲的であれば任せてもらえる可能性がある」と信じていることができると、前向きな方は挑戦しようと思うようになり、一歩踏み出すことにつながります。

向上ポイント

- 会社の制度としてあるキャリア機会に関して、ミドルマネジメントが積極的に活用するスタンスを持つことが大切です。
- 意欲的なメンバーに対して、挑戦に対して承認するだけでなく、後押しをすることが大切です。
- 意欲的だが難易度も高い意見を主張した人に対して、その行動を称賛することと共に、すぐにできない場合は本人が意欲を失わないようにしっかりと説明することが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 日頃の仕事ぶりから、キャリアに対して積極的な人にはチャンス（抜擢）を与えるようにする
- 2 手あげ式の研修機会などの情報を積極的にメンバーに展開する
- 3 「意欲があれば、チャンスを作りたい」という旨のメッセージを部署のミーティング等で自ら発信する
- 4 望んだキャリアを踏めない事情が出てきたメンバーには丁寧に説明をする
- 5 「メンバーを自部署に囲いこむ」ような雰囲気自ら止め、部署にとどまらないキャリア支援のスタンスでいる

留意点

会社が用意しているものを社員はしっかりと理解をしていなかったり、そもそもキャリアに対して不安や迷いがある場合があります。普段のコミュニケーションの中から今後どのようなキャリアを歩んでいくのかを考えられるようにサポートをしていきましょう。

組織風土-挑戦する風土 -失敗したこと以上に、挑戦したことを讃えられる会社か-

なぜこれが大切なのか？

新しいことを創造したり、現在よりもよい方法に取り組むためには、一定のリスクを取った挑戦が必要です。その挑戦がしにくくなることで、社内が硬直化してしまうことになります。

向上ポイント

- そもそも上位層が、「失敗」を「挑戦」だと捉えられることが大切です。
- 挑戦行動をできる限り増やし、その行動に対してスポットをあてることが大切です。
- 失敗したとしても、改善の機会と捉え、その行動を称賛することが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 結果としての「失敗」は「挑戦」だと捉え、そのメッセージを部署内に発信する
- 2 メンバーと話す時でも、否定から入るのではなく、まずは受け入れるスタンスを徹底する
- 3 90点の成果物に対して、ギャップ10点に触れる前に、出来ている90点を称賛するかかわりを行う
- 4 メンバーと1on1を行い、期待を伝え、挑戦に対する足枷について率直に対話する
- 5 挑戦した行動を見つけ、積極的にスポットライトをあてる

留意点

「挑戦する風土」を強要することは受け身を助長し、逆効果になることもあります。まずは自ら取り組み、周りにかかわり、雰囲気を作っていくように気をつけましょう。

組織風土-部署間での協力 -目標を達成する上で、他部署は協力的であるか-

なぜこれが大切なのか？

目標達成に向けて推進するにあたり、他部署が協力的だと、より一層達成しようと意気に感じるものです。

向上ポイント

- 他部署との共通目標部分にフォーカスして、その実現に徹底することが大切です。
- 他部署の人のことに興味を持てるように交流の機会を設け、持ちつ持たれつという関係であることを理解してもらうことが大切です。
- 過去からの無用なルール等がある場合は、互いに意見を組み合わせながら、ルールを刷新していくことが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 他部署とのミーティングを設けて、共通となる目標を確認する
- 2 他部署の人たちと積極的にランチや飲み会などを開催して、話ができる機会を作る
- 3 他部署から見たら自分たちはどう見えるのか？を自部署内で確認を試みる
- 4 自分たちが他の部署にお願いしていることを整理し、それがなかった場合にどうなるのか？を考えてみる
- 5 部署間をまたいで存在しているルールを確認して、現在の行動と合わないことがないかを確認する

留意点

業務の効率化の中で、部署間の考えのズレが起こってくることは常にありえます。意識的に意見や空間を共にできる場を設けて、考えのズレなどが起こらないようにしましょう。

組織風土-称賛への妥当性 -社内で誰かが称賛されたとき、適切であると感じているか-

なぜこれが大切なのか？

適切な人が称賛されていると感じることは、その会社が公正に評価をしてくれるという信頼に繋がります。自分が正しいことをすれば称賛されるという予想につながり、自分の行動にも自信が持てます。

向上ポイント

- ベースとして、メンバー間や部署間で互いをリスペクトし合う風土を作ることが大切です。
- 戦略的に特定の部署にスポットがあたりやすくなることはあります。その際にはしっかりと戦略やその背景を伝えることが大切です。
- 全体を俯瞰して、スポットが当たりにくくなっているが称賛されるべき箇所はしっかり把握をし、公正に称賛をしていくことが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 称賛の軸を浸透させるためにも、現状の戦略や推奨行動の背景を積極的にメンバーに伝える
- 2 自ら他部署と対立構造を作らず、会社視点での発言を徹底する
- 3 他部署や上位者から自部署に対するポジティブな声を拾い上げ、メンバーに伝える
- 4 部署内で、スポットが当たりにくい箇所を見つけ、自ら感謝・称賛していく
- 5 自分自身の称賛が特定の人に偏っている場合は是正する

留意点

人間は感情の生き物であり、誰しも大なり小なり「〇〇は大事」「△△は嫌いだ」という偏りがあります。自分の思考の癖を理解し、フラットに組織の目的を軸にして、自分も称賛するように気をつけましょう。

環境-職場環境への満足度 -働きやすい職場環境か-

なぜこれが大切なのか？

働く環境に対して、ストレスなく働きやすい方が、よりパフォーマンスが高まります。

向上ポイント

- 職場環境の改善は多岐にわたるため、メンバーと個別で話す際に、何を重視して働きたいかを確認し合うことが大切です。
- 騒音や各種ツールなどで使い勝手が悪いものがある場合は、ヒアリングをしてできることを決めていくことが大切です。
- リモートワークなど多様な環境を上手く活用して進めることが出来るようにしていくことが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 1on1や雑談などで社内のメンバーが職場環境に対して何を重視しているのかを率直に聞いてみる
- 2 現在の職場において自分たちで改善ができそうなことはないか、メンバー同士で話し合ってみる
- 3 座席を一時的に変えてみたり、普段使っているツールを使わないようにしてみたり、いろいろ試してみる
- 4 リモートワークやフリーアドレス等、対応できる範囲で新しい働き方を模索してみる
- 5 (リモートワークを実施してる場合) リモートワークでの課題点について皆で共有をしながら、解決策を探してみる

留意点

職場環境に関する考えは様々です。会社が良かれと思っていても、社員には好評ではないものも存在します。それぞれの意見を良く聞きながら、自分達でできる簡単なことからスタートして試してみることが大切です。

環境-ワーク・ライフ・バランス -必要に応じてライフスタイルにあった働き方ができるか-

なぜこれが大切なのか？

多様性が高まっている現代においては、働き方や貢献の仕方は様々です。それぞれの生き方を尊重し、無理なく働くことができるような環境と制度を整えていくことで、サステナブルに働くことができます。

向上ポイント

- ワークライフバランスを尊重していくメッセージを発信することが大切です。
- "必要な時"、"必要に応じて"バランスを取れるために、柔軟な制度の活用や周りからの支援が大切です。
- 一人ひとりが、ワークライフバランスがどうありたいかを明らかにしていくことが大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 「ワーク・ライフ・バランスが大事だ」というメッセージを自ら部署ミーティングなどで発信し、率先して休暇を取得する
- 2 自分自身のプライベート状況等を積極的に発信することで、オフの重要性を伝える
- 3 1on1や部署MTGで、両立する上で負荷がかかっている部分を聞いてみる
- 4 部署全体で、状況共有の強化と助け合い風土を促進し、困った時のフォロー体制を作る
- 5 ワーク・ライフ・バランスに関連する会社としての制度を、積極的に活用することを推奨する

留意点

仕事を軽視しようというスタンスではなく、多様性を認め、プライベート部分をしっかりと尊重するというスタンスが大切です。プライベート部分を尊重した上でメンバーの部署目標への支援を行うように気をつけましょう。

環境-給与への納得感 -働きに見合った給与・ボーナスが支払われていると感じているか-

なぜこれが大切なのか？

自分の働きに見合った報酬をもらえると、手応えを感じ、次への動機付けにつながります。

向上ポイント

- 評価に対する納得感が影響してくるため、目標設定での合意やしっきりとした評価フィードバックが大切です。
- 給与の原資やこういった理由で分配しているのかなどの背景を誠実にオープンにし、理解してもらうことが大切です。
- 給与以外の報酬（成長、手応え、人脈）を得られている感覚をメンバーに持ってもらうことも大切です。

ミドルマネジメントとしてのアクション例

- 1 自分の給与が何によってもたらされているのか、について対話する
- 2 目標設定時に、成果目標や成長目標を具体的にメンバーと合意する
- 3 定期的に中間面談をし、現状の評価を伝え、すり合わせを行う
- 4 最終評価では、評価の背景もしっかりと伝え、これからの期待を伝える
- 5 給与以外に必要なだと思っていることを聞き出し、手に入っているのかどうかを考えてもらう

留意点

目標設定など、給与に関する話をするタイミングは多くはありません。その時だけ話をするのではなく、普段から改善点や本人の希望に目を配り、納得感を長期的に醸成していく必要があります。

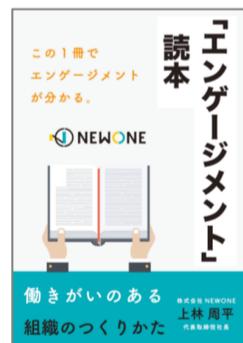
wevox

制作協力

株式会社NEWONE

エンゲージメント向上支援をテーマにした人材育成・組織開発会社として2017年9月に設立。設立から3年で200社を超える企業に対してコンサルティングを実施。

- ・ wevoxを活用したワークショップ
- ・ 管理職向けのスキル開発研修
- ・ 新人・若手の主体性向上プログラム
- ・ エンゲージメント向上コンサルティング等を提供



この1冊でエンゲージメントが分かる
「エンゲージメント」読本
～働きがいのある組織のつくりかた～

▼冊子をご希望の方は、以下のQRコードを読み込んでお申込みください。



お取引先企業（一部）

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社、エイベックス株式会社、OKIグループ、カゴメ株式会社、コクヨ株式会社、株式会社JALUX、住友商事フィナンシャルマネジメント株式会社、ソフトバンク株式会社、TIS株式会社、奈良市役所、株式会社バンダイ、東日本電信電話株式会社、富国生命保険相互会社、三菱地所ホーム株式会社、NPO法人 Learning for All 等

お問い合わせはこちら



<https://new-one.co.jp>

Mail : info@new-one.co.jp / Tel : 03-6261-3514

※株式会社NEWONE は、株式会社アトラエが運営するエンゲージメントサーベイ wevox のパートナー企業です。