

数値の確認方法

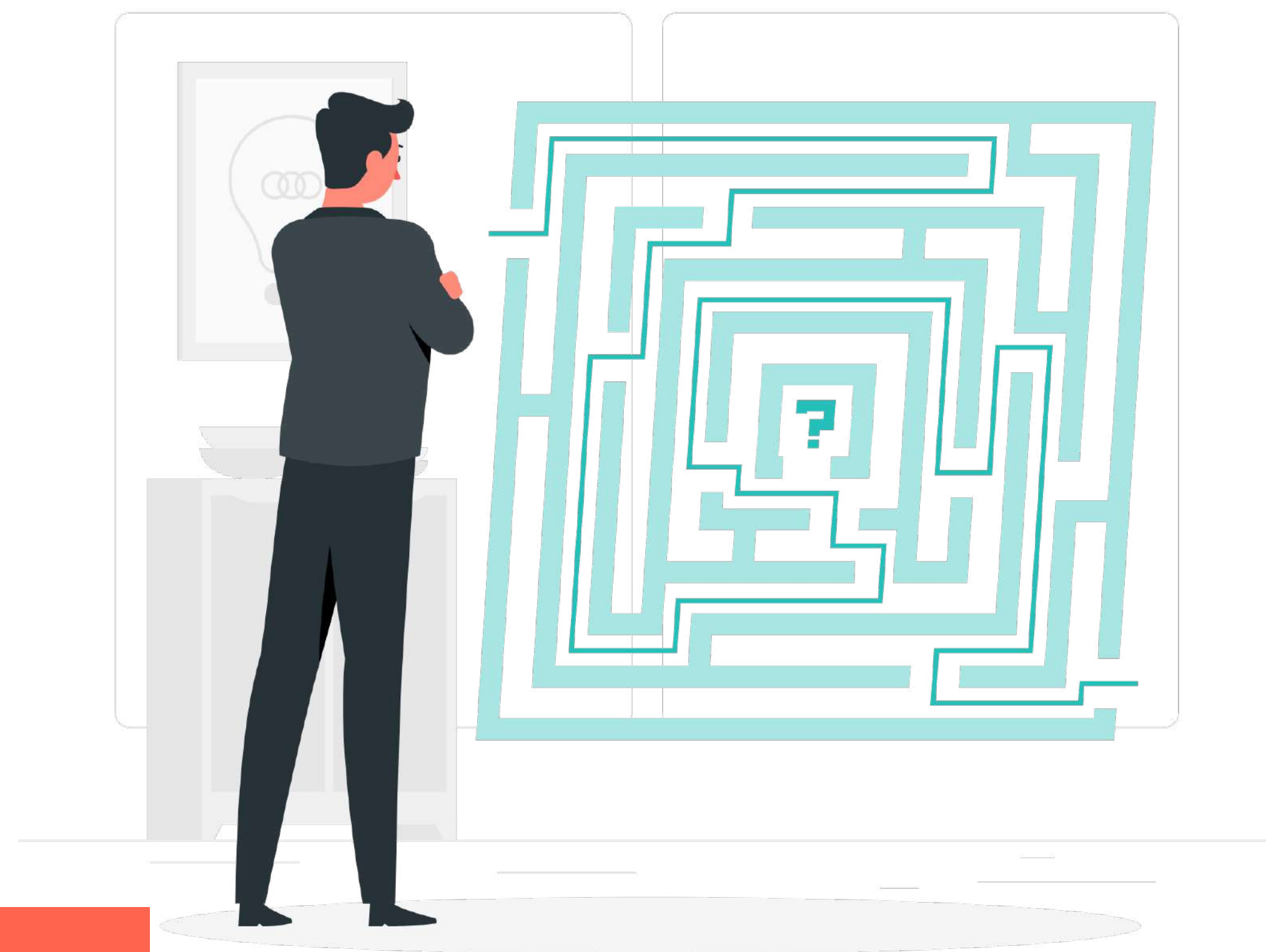
活用編

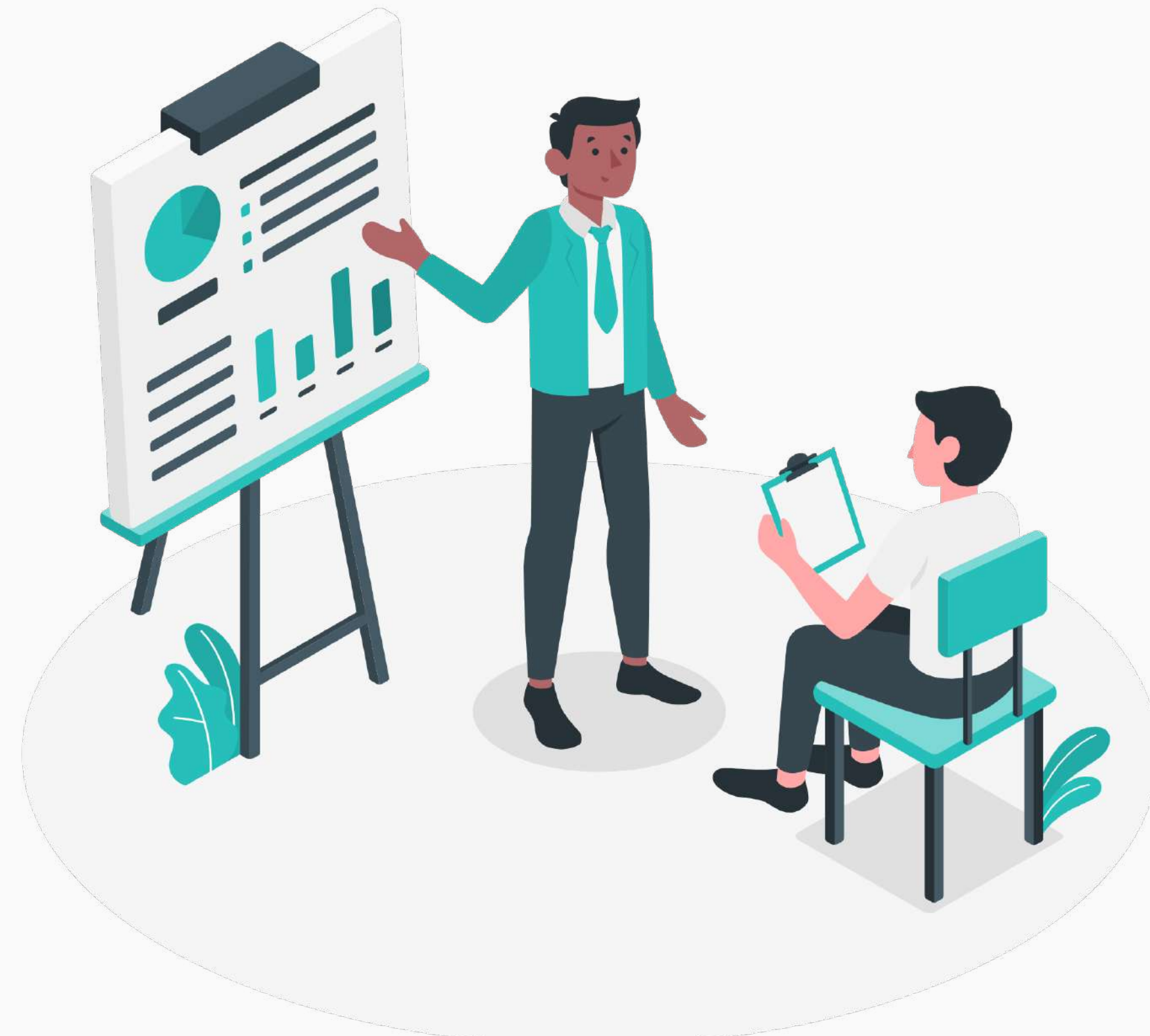
マネージャー向け

株式会社アトラエ

カスタマーエンゲージメントチーム

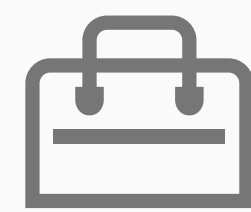
マネージャーがまずは一人で数値を確認し、内容を把握するための資料です。この資料にあるヒントを頼りにしながら、数値を見て観察してみましょう。





数値からわかること

社員が会社とつながっている理由がわかる



職務



自己成長



健康



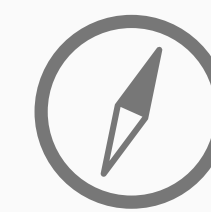
支援



人間関係



承認



理念戦略



組織風土



環境

何によって会社とつながっているのか？

今一緒に働いている理由



どこのつながりが弱いのか？

ここから離れていく可能性があること



関係性の強い項目と強くない項目、だんだん弱くなってきている項目などがわかる事によって、主にどこから修復をすればよいのかがわかってきます。

なぜ点数が低いのか？の仮説を考える

対話が基本



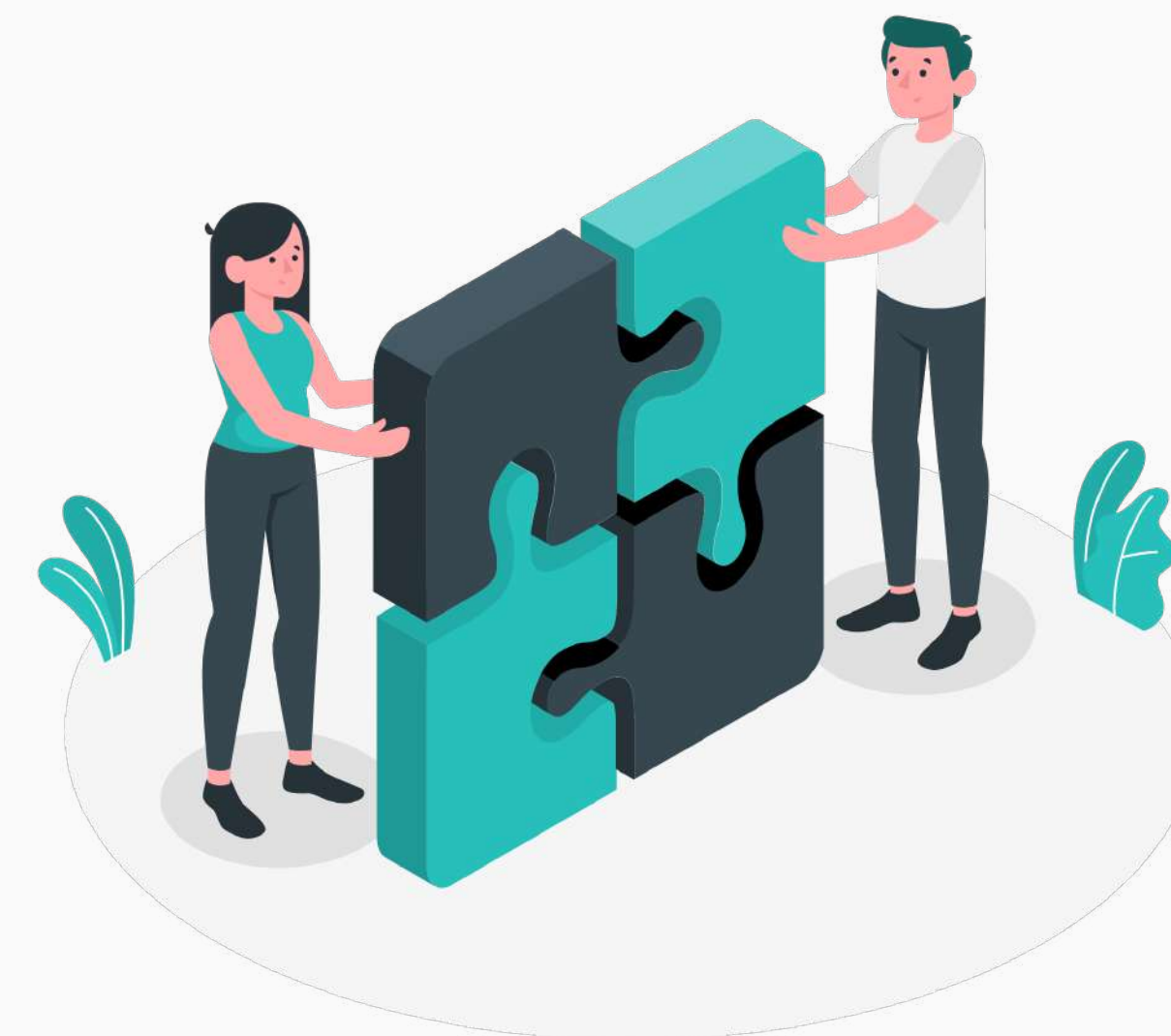
そもそも原因に関してはしっかりと社員の人に話を聞くことが基本です。話を聞くことで同時に信頼関係を作っていきましょう。

普段を思い出す



普段の情景を思い出しなぜ問題になっているのか？を実際に起っているイベントや人間関係、業務と照らし合わせて考えてみましょう。

他の項目も一緒に見る



他の項目と組み合わせて確認することで、何が問題になっているのかのヒントを探します。

点数が高い理由を考えてみる

項目	この項目に関するここ数ヶ月の出来事	点数が高い理由

点数が低い理由を考えてみる

項目	この項目に関するここ数ヶ月の出来事	点数が低い理由

他の項目も一緒に見る

「職務」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
自己成長	達成感	自己成長がないために、やりがいを感じにくい
	成長機会	裁量がないので、成長機会を感じにくい
健康	仕事量	やりがいを感じていないので、仕事量に不満を感じる
	ストレス反応	仕事量とやりがいのバランスが取れていない
支援	職務上の支援	
	自己成長への支援	目標が明確ではないので、やりがいを感じにくい
	使命や目標の明示	裁量は有るが支援がない
人間関係	同僚からの困難時の支	
	上司との関係 仕事仲間との関係	人間関係が良くないので、やりがいを感じにくい 裁量を与えてくれないことが人間関係の不満を出している
承認	発言・意見に対する承	
	成果に対する承認 評価への納得	何をしても承認されないので、やりがいまでつながらない 評価をされないので、職務に満足できない
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	
	会社の方針や事業戦略への納得感	なんのためにやっているのか明確ではないので、やりがいを感じない
	事業やサービスへの誇り 経営陣に対する信頼	事業や商品に納得感がないので、やりがいを感じにくい
組織風土	キャリア機会の提供	
	挑戦する風土	裁量がないので、キャリア形成に不満がある
	部署間での協力 称賛への妥当性	裁量が持てないので、挑戦する風土と感じにくい
環境	職場環境への満足度 ワークライフバランス	働く環境が良くないので、やりがいを感じにくい
	給与への納得感	裁量がなくてワーク・ライフ・バランスを保ちにくい

「自己成長」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい	自己成長がないために、やりがいを感じにくい
	裁量	裁量がないので、自己成長ができない
健康	仕事量	成長がないことにストレスを感じる
	ストレス反応	適度な仕事量がないので、成長感がない
支援	職務上の支援	
	自己成長への支援	成長をするための支援が十分ではない
	使命や目標の明示	目標の明示がないので、成長の方向性がわからない
人間関係	同僚からの困難時の支援	
	上司との関係 仕事仲間との関係	上司が自己成長に対して協力をしてくれない 仲間との関係が自己成長を妨げている
承認	発言・意見に対する承認	承認されてないので、自己成長を感じにくい
	成果に対する承認	評価されていないので、自己成長感がない
	評価への納得	
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	
	会社の方針や事業戦略への納得感	会社全体の方向性が理解できていないので、自己成長の方向性を決められない
	事業やサービスへの誇り 経営陣に対する信頼	自己成長ができないために、会社の方針に共感できない
組織風土	キャリア機会の提供	
	挑戦する風土	成長するための機会がない
	部署間での協力 称賛への妥当性	挑戦する風土がないので成長できない
環境	職場環境への満足度 ワークライフバランス	
	給与への納得感	自己成長をしているのに、給与に反映されない

他の項目も一緒に見る

「健康」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい 裁量	やりがいがない仕事をしていると、仕事量が多く感じる
自己成長	達成感 成長機会	成長できないことにストレスを感じる。 適切な仕事量ではないので、達成感を感じにくい
支援	職務上の支援	
	自己成長への支援 使命や目標の明示 同僚からの困難時の支援	サポートしてくれないので、健康に害がある
	上司との関係	
人間関係	仕事仲間との関係	人間関係がストレスになっている
承認	発言・意見に対する承認 成果に対する承認 評価への納得	承認されないことでストレスを感じる 承認されないので、仕事量が多く感じる
	ミッション・ビジョンへの共感	
	会社の方針や事業戦略への納得感	なんのためにやっているのかわからないので、仕事量が多い 仕事量が多いので、会社の方針に納得できない
理念戦略	事業やサービスへの誇り 経営陣に対する信頼 キャリア機会の提供	
	挑戦する風土	
	部署間での協力	部署間での協力が無いので、仕事量が過度に多い
組織風土	称賛への妥当性	
	職場環境への満足度	
	ワークライフバランス	仕事量が多くて、ワーク・ライフ・バランスが取れない 職場環境が悪くて、ストレスが溜まる
環境	給与への納得感	

合わせて確認してほしい項目

「支援」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい 裁量	使命がちゃんと伝わっていないので、やりがいを感じない
自己成長	達成感 成長機会	達成を感じるための十分な支援がない 支援されていないので、成長を感じにくい
健康	仕事量 ストレス反応	支援がないので、仕事量が過度に多い 支援の少なさがストレスに感じている
人間関係	上司との関係	人間関係が良くないので、支援をしてくれない
	仕事仲間との関係	人間関係は良いのに、支援まではしてくれない
承認	発言・意見に対する承認 成果に対する承認	支援されていないので、承認されていないような気がする
	評価への納得	
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	
	会社の方針や事業戦略への納得感	支援が少ないので経営に対しての不信感がある
	事業やサービスへの誇り 経営陣に対する信頼 キャリア機会の提供	
組織風土	挑戦する風土	キャリア機会の提供などの支援がない
	部署間での協力	部署間で協力関係が無いので、支援されていないと感じる
	称賛への妥当性	
環境	職場環境への満足度	
	ワークライフバランス	困難時に支援がないので、ワーク・ライフ・バランスが悪くなる 支援を感じないので、給与が不当に低く感じる
	給与への納得感	

他の項目も一緒に見る

「人間関係」が低いとき

キードライバ	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい 裁量	人間関係が悪いので、やりがいを感じにくい 上司との関係が良くないので、裁量が任されない
自己成長	達成感 成長機会	人間関係が良くないので、成長感を感じにくい
健康	仕事量	人間関係がストレスになっている
	ストレス反応	人間関係の悪さで仕事量が増えていく
支援	職務上の支援	人間関係が悪いので、支援を受けていない 人間関係は悪くないのに、支援はされない、表面的な人間関係になっている
	自己成長への支援	
	使命や目標の明示	
	同僚からの困難時の支援	
承認	発言・意見に対する承認	人間関係が良いのに、承認されることがない 承認されないので、人間関係が良いと思えない
	成果に対する承認	
	評価への納得	
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	経営に近い上司との関係性が良くない 理念戦略が上司との関係によって伝わらなくなっている
	会社の方針や事業戦略への納得感	
	事業やサービスへの誇り	
	経営陣に対する信頼	
組織風土	キャリア機会の提供	人間関係が原因で部署間での協力をしてくれない 上司との関係性が良くないので、称賛されない
	挑戦する風土	
	部署間での協力	
環境	称賛への妥当性	信頼していない上司なので、給与への納得感が低い 人間関係を含めた職場環境が良くない
	職場環境への満足度	
	ワークライフバランス	
	給与への納得感	

「承認」が低いとき

キードライバ	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい 裁量	承認されないで、やりがいを感じない 裁量はあるのに、それに対する評価がされない
自己成長	達成感 成長機会	承認されないで成長感を感じにくい
健康	仕事量	どんなに仕事をしても承認されないで、負荷が多いと感じる
	ストレス反応	
支援	職務上の支援	支援はしてくれるのに、承認はしてくれない
	自己成長への支援	
	使命や目標の明示	
	同僚からの困難時の支援	
人間関係	上司との関係	人間関係が良くないので承認されることが少ない
	仕事仲間との関係	
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	良いことを言っているのに、自分は承認されないで納得感が無い 評価/承認されていないので、自分とのギャップを感じて納得感が低い
	会社の方針や事業戦略への納得感	
	事業やサービスへの誇り	
	経営陣に対する信頼	
組織風土	キャリア機会の提供	挑戦しても承認されない風土になっている 部署間で承認されることがない
	挑戦する風土	
	部署間での協力	
環境	称賛への妥当性	承認されないで、給与への納得感が低い
	職場環境への満足度	
	ワークライフバランス	
	給与への納得感	

他の項目も一緒に見る

「理念戦略」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい	ミッション・ビジョンを理解していないので、やりがいがない
	裁量	
自己成長	達成感	戦略がわからないので、達成感を感じにくい 自分の成長機会を感じにくいので、戦略に納得しにくい
	成長機会	
健康	仕事量	良いことをしようと思っても、仕事量が多いので、納得はできない
	ストレス反応	
支援	職務上の支援	経営層のミッション・ビジョンが咀嚼されて自分まで落ちてきていない
	自己成長への支援	
	使命や目標の明示	
	同僚からの困難時の支援	
人間関係	上司との関係	人間関係を重視しないミッション・ビジョンに現場として納得できない
	仕事仲間との関係	
承認	発言・意見に対する承認	承認がないので、ミッション・ビジョンが低い 評価に対する納得感がないので、誇りが持てない
	成果に対する承認	
	評価への納得	
組織風土	キャリア機会の提供	良いことをやっているはずなのに、支える風土が良くない 顧客のことばかりに目が行き、自分のキャリア形成に関心がないと思われる
	挑戦する風土	
	部署間での協力	
	称賛への妥当性	
環境	職場環境への満足度	土台となる環境が悪いので、納得ができない
	ワークライフバランス	
	給与への納得感	

「組織風土」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい	挑戦する風土がないので、やりがいも裁量も感じにくい やりがいを感じるようなキャリア機会の提供がない
	裁量	
自己成長	達成感	挑戦する風土がないので、成長機会を感じにくい
	成長機会	
健康	仕事量	部署間での協力がいないので、仕事量が多くなっている 妥当性のない称賛のために、ストレスを感じる
	ストレス反応	
支援	職務上の支援	部署間での協力がいないので、支援されていると思にくい
	自己成長への支援	
	使命や目標の明示	
人間関係	同僚からの困難時の支援	人間関係の悪さが風土全体の悪さにつながっている
	上司との関係	
承認	仕事仲間との関係	自分の評価への納得感がないので、称賛への妥当性が低い 挑戦をしても承認をされない風土である
	発言・意見に対する承認	
	成果に対する承認	
理念戦略	評価への納得	組織風土部分が弱いので、事業の戦略などに納得ができない 風土の弱さが経営陣への信頼を下げている
	ミッション・ビジョンへの共感	
	会社の方針や事業戦略への納得感	
	事業やサービスへの誇り	
環境	経営陣に対する信頼	協力関係がないので、ワーク・ライフ・バランスが悪くなる
	職場環境への満足度	
	ワークライフバランス	
	給与への納得感	

他の項目も一緒に見る

合わせて確認してほしい項目

「環境」が低いとき

キーワード	小項目	考えられる仮説の例
職務	やりがい 裁量	給与への納得感が低いので、やりがいを感じにくい
自己成長	達成感 成長機会	成長機会とワーク・ライフ・バランスが取りにくい
健康	仕事量	仕事量の関係でワーク・ライフ・バランスがとれない
	ストレス反応	職場環境が良くないので、ストレスを感じる
支援	職務上の支援	
	自己成長への支援 使命や目標の明示 同僚からの困難時の支援	ワーク・ライフ・バランスを理解してくれる支援が不足している
人間関係	上司との関係 仕事仲間との関係	上司との関係が給与への納得感につながっている
承認	発言・意見に対する承認 成果に対する承認	評価への納得がないので、給与そのものへの納得感がない
	評価への納得	
理念戦略	ミッション・ビジョンへの共感	
	会社の方針や事業戦略への納得感 事業やサービスへの誇り	環境への配慮の低さがビジョンや戦略への納得感の低さにつながる 経営陣への不信感が環境の悪さに起因している
組織風土	経営陣に対する信頼	
	キャリア機会の提供 挑戦する風土 部署間での協力	部署間での協力がなないので、ワーク・ライフ・バランスが取りにくい 称賛への妥当性が低いので給与にも納得感がない
	称賛への妥当性	

「その他の切り口」で考えられる仮説

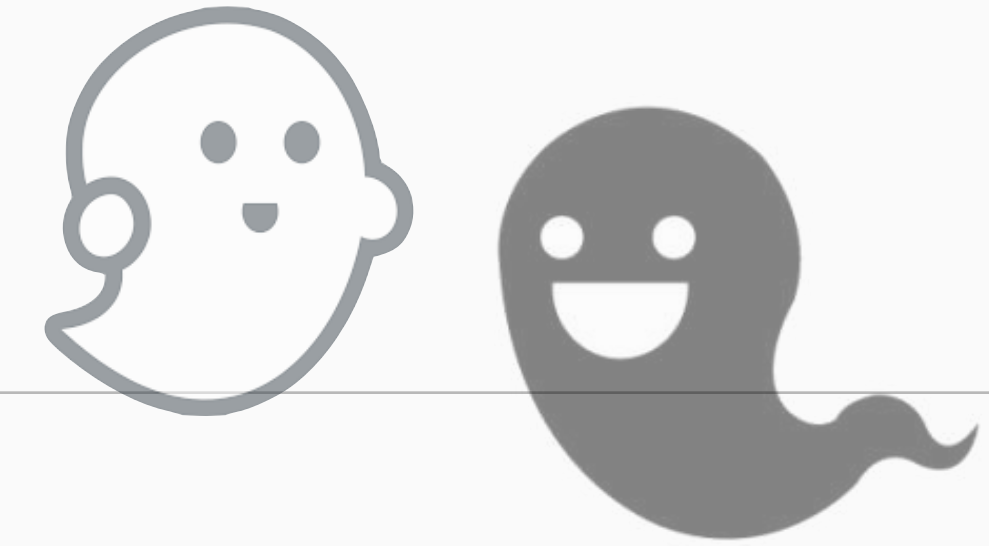
デモグラフィック要因		考えられる解釈の例
性別	男女によって項目に差がある	男女によって、重視している価値観が異なる 男女差別の傾向がある 男女の職種に差がある 男女がついている職位に差がある
役職	職位によって項目に差がある	上下関係がはっきりしている 若手のほうがイキイキしている 中間管理職が疲弊をしている
年代	年代によって差がある。	年齢と同時に職位に差がある 考えている価値観に差がある 年功序列になっている
新卒/中途	新卒と中途に差がある	採用している人たちの価値観が違う 中途採用後のフォローが十分ではない
雇用区分	正社員/派遣社員などによって差がある	雇用の違いによって評価などの違いが有る 職場での対応の違いがある
職種	職種によって差がある	職種によって価値観が異なる 職種によって待遇が異なる 職種によってチームの状況が異なる



より深い分析をする

おばけと数値の関係

おばけとエンゲージメントの関係は、病気における症状と、その原因となる病気の関係と同じです。根本的なおばけを見つけ出し、それに対して対処をすることで、数値が改善することがあるでしょう。



病気と症状

おばけとエンゲージメントの項目

表に出ている症状

熱がある、発疹がでている、関節が痛い、充血している、腹部が痛い、頭痛が続く、足がむくむ、残尿感

やりがいがない、達成感がない、周りの人が協力してくれない、経営陣を信頼できない

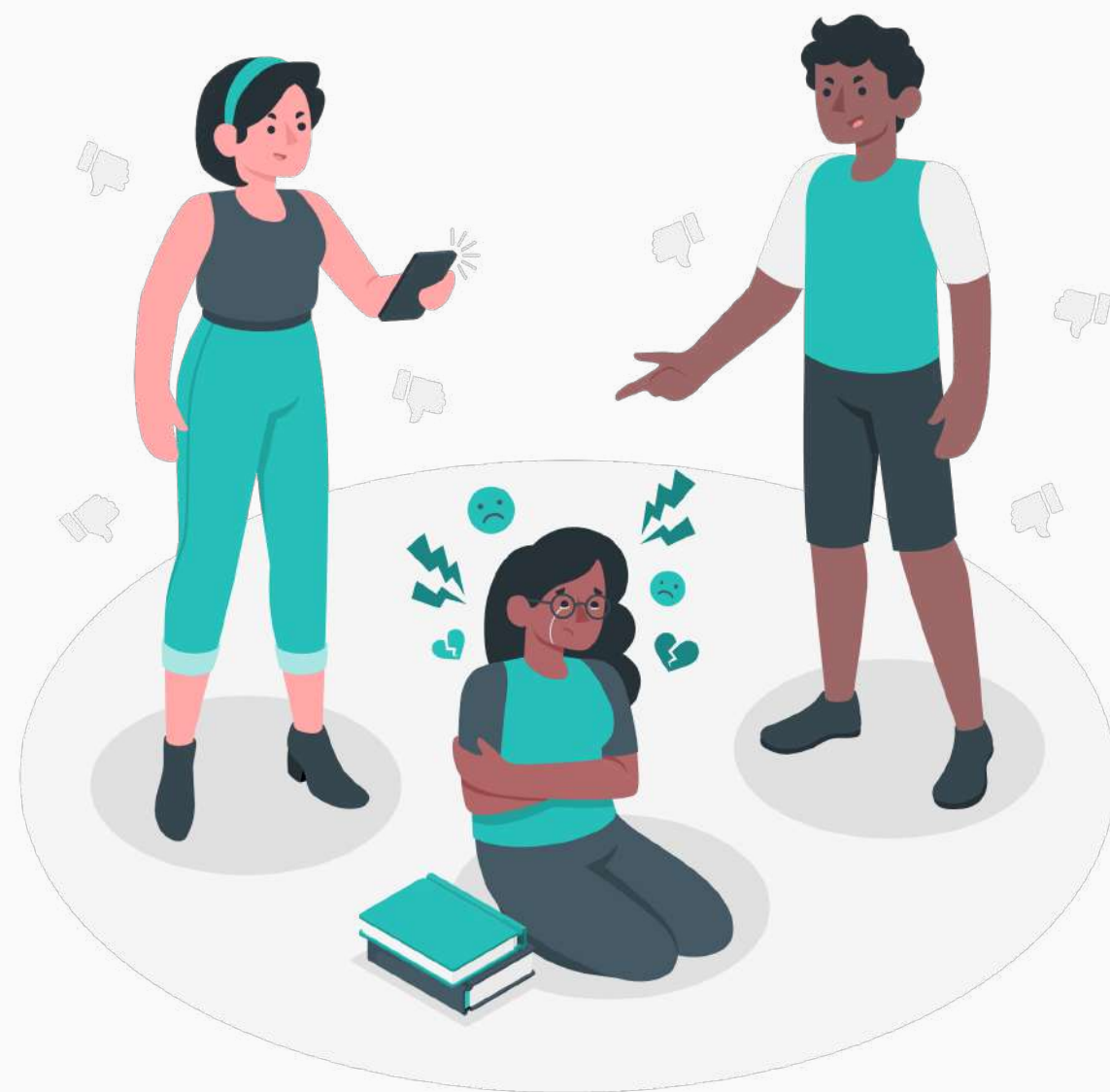
原因

かぜ、胃腸炎、インフルエンザ、肝硬変、腎炎、がん…etc

褒め不足おばけ、ロイヤリティ強要おばけ、他者無関心おばけ、エース負荷おばけ

信頼欠乏症候群

メンバー間にチームとしての信頼関係が不足している。チームとして土台が整っておらず、機能していない状態。



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
足の引っ張り合い おぼけ	他の人が成果を上げると、自分の成果は下がるので協力をしない。互いを尊重しておらず、関係性が良くない。そのため相乗効果もない。	<ul style="list-style-type: none">• 短期的な成果に意識があり、チームよりも業務中心に考える風土である。• 経験が浅かったり、成果を自分1人で出してきたマネジャーが先導しやすい。
他者無関心おぼけ	互いへの関心は薄いですが、個人としては職務を果たしている。特に一部の人は仕事にやりがいを感じており、熱中しているような傾向もある。	<ul style="list-style-type: none">• 事業としてはそれなりに上手くいっている• 商品開発などの一部特定の事業がキーになっている• チームでやるというよりかは、一部の人の功績で成り立っている
ギスギスおぼけ	分業による効率化で業務への習熟度は高い一方で、本来必要とされる連携や、後工程への配慮といったコミュニケーションがなされない傾向にある	<ul style="list-style-type: none">• 業務工程ごとのKPIを持つ社員が多い• 業績は売上・利益ともに微増傾向はある• 平均年齢は比較的高く、昔ながらの風土がある

表面的関係症候群

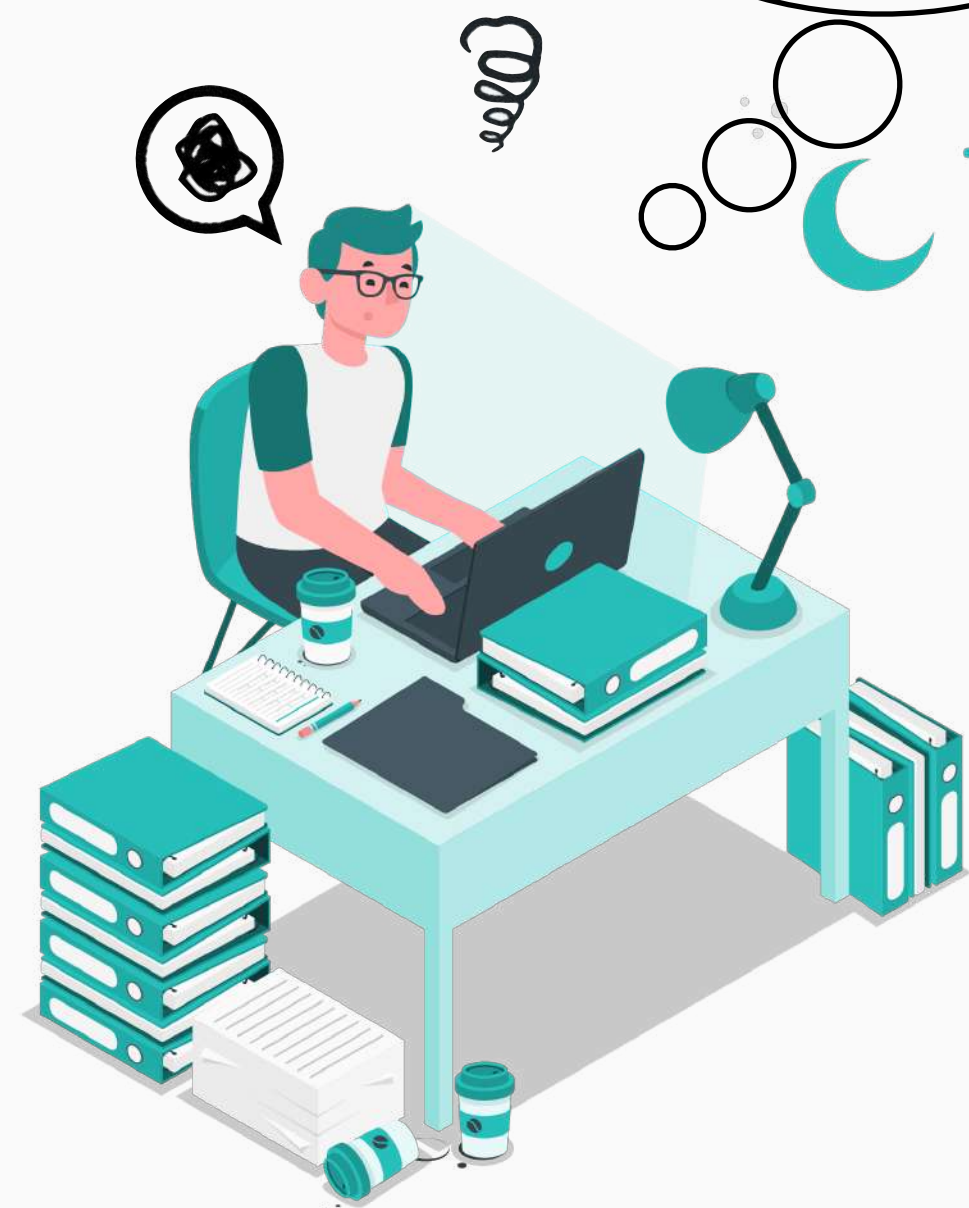
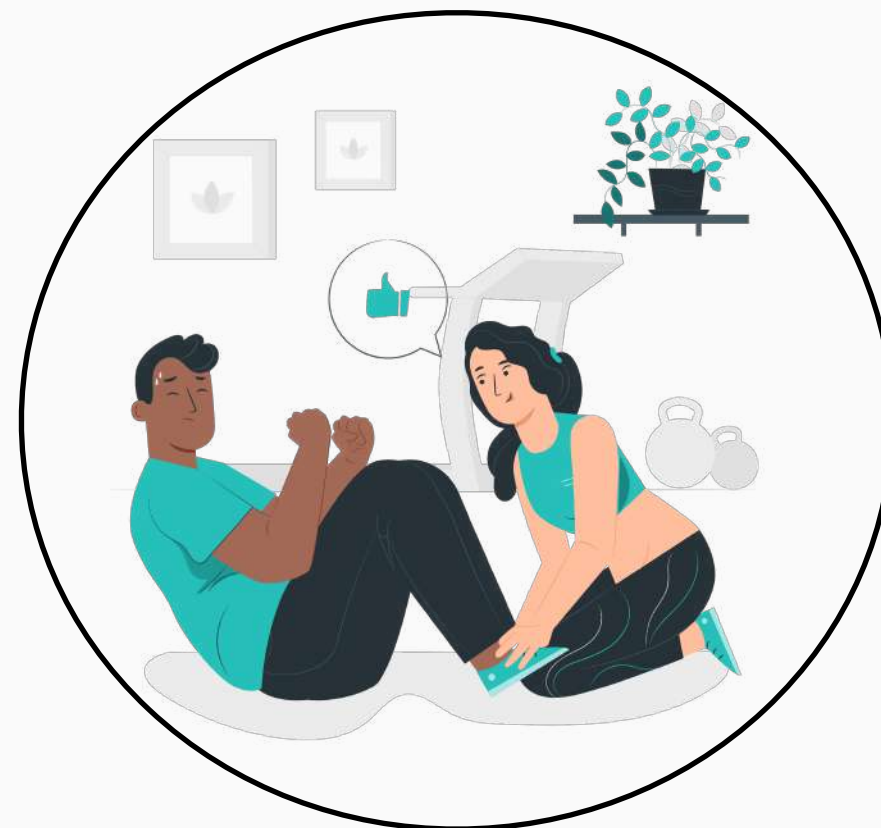
表面的に人間関係が悪くなさそうに見えるが、チームとして成果を発揮できるほどの深い関係性に至っておらず、相乗効果が発揮しにくい



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
褒め不足おぼけ	雑談などは日常的に行われているが、相手の存在や成果を承認する文化はないので、仕事をするうえでの成長を感じづらい可能性が高い。	<ul style="list-style-type: none">• 上司や同僚などで称賛することが少ない• 仕事に対して、真剣で真面目な人が多い• 完璧に行う意識が強く、改善意識も強い
仲良しサークル化おぼけ	人間関係が良く、意見をよく聞いてもらえる一方、調和を重視するあまり、意見の衝突や他者からのフィードバックを恐れる傾向がある	<ul style="list-style-type: none">• 業務の中でも相手の個性を尊重する• 比較的安定した経営状況・風土である• 上昇志向の強いメンバーはあまり多くない
個人商店化おぼけ	一生懸命仕事に取り組んでいるが、個人で業務を行うことが多く、周りに成果を認識してもらえる機会も少ないため、達成感を得づらい傾向がある。	<ul style="list-style-type: none">• 目標数字を持った営業役割の社員が多い• 組織としては右肩上がりに成長している• 人間関係は悪いとは思っていない

パワープレー症候群

一生懸命に仕事をしているが、長続きのしない業務量や働き方に依存しており、年齢や人によっては継続が難しい。



おぼけの名称

概要

よくある職種 業務特性

燃え尽き寸前 おぼけ

やりがいを感じている一方、今(体力に余裕がある若いうち)はいいが、将来的に同じペースでは働けなくなるような過酷な働き方をしている

- 成長過程の企業である
- メンバーに多様性が少なく、若手の男性が多い
- マンパワーありきのパワープレーを得意とする文化である

終わりが見えない おぼけ

直近の成果に追われ同じような業務が多く、やりがいがなくとりあえず忙しい。待遇は悪くない場合もあるが成長感を感じられない。

- 仕組みができあがっているレガシーな事業体である
- 業務が切り分けられた一部の部門である
- 決まった仕事に対してそれなりの給料がある

エース負荷おぼけ

今を乗り越えることを重視しているため、仕事ができる人にだけ業務が集中し、暇な人と忙しい人で二極化している状態になっている。

- 急成長中や変革推進中の企業である
- 一方で、短期的な成果も求められる
- 目立つエースがいる

歯車・ルーティン症候群

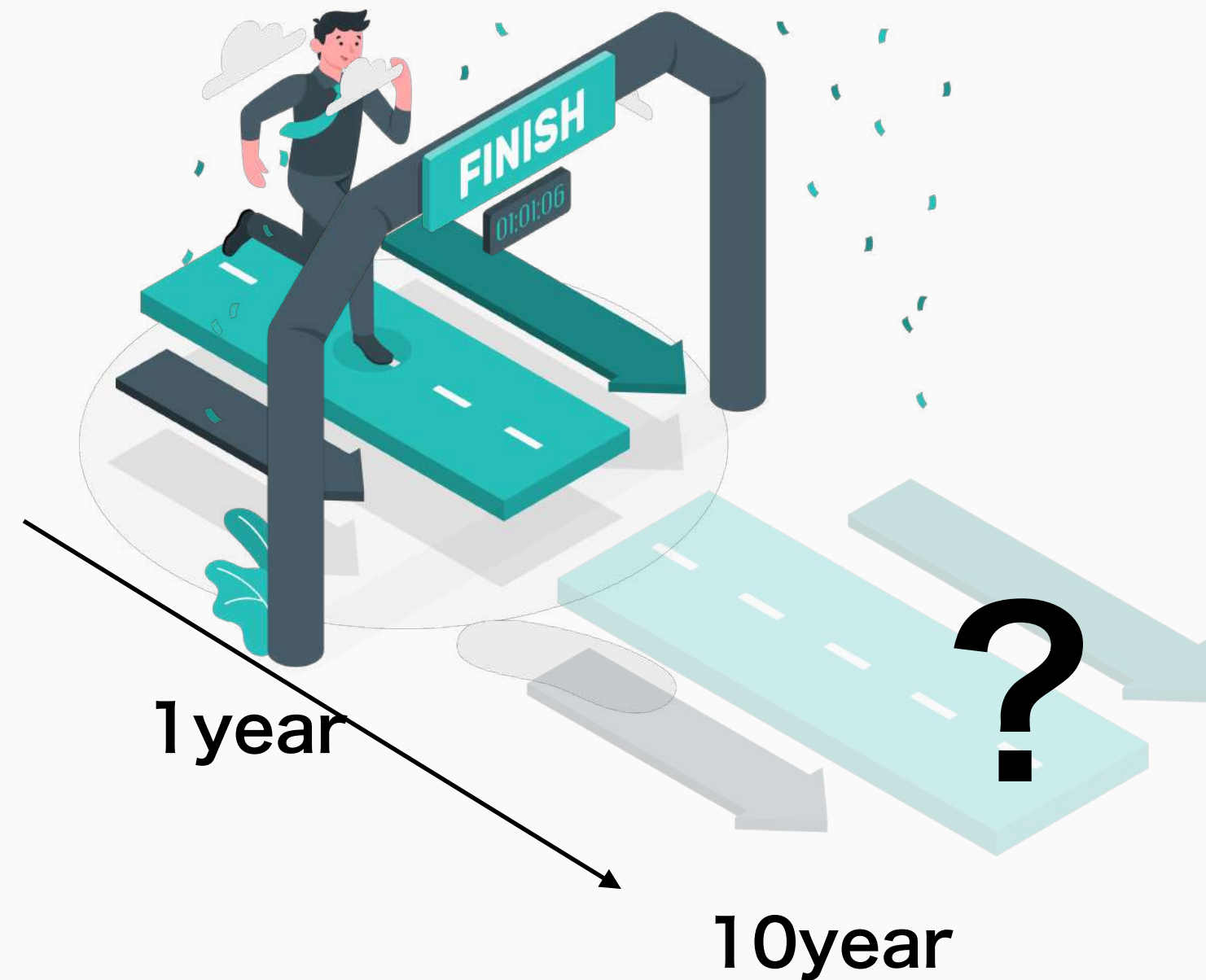
一定決まった仕事の枠内で作業的に仕事をこなすので、仕事への喜びや情熱を感じにくくなる。



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
作業化マンネリ おぼけ	整えられた仕組みの中で、真面目にきっちりと仕事をしている。一方で、現状を打破する意欲が低く、仕事自体に対する魅力を感じていない傾向がある	<ul style="list-style-type: none">• 歴史ある大手企業のチームである• 仕組みがしっかりとしていて改善の風土もあるが、大きなイノベーションは無い• ミスなくきっちり行わなければならない職種で真面目な人が多い
忙しくて安心 おぼけ	以前からある仕事自体で結果を出し、そこに甘んじることで、新しいことへの挑戦や長期を見据えた施策に目を向けられていない傾向がある	<ul style="list-style-type: none">• 大手金融等の旧態依然な価値観がまだ残っている会社で将来の展望があまりない• 短期的な予算を達成するために仕事が詰め込まれている• 売上は一時的に上がっているように見える
ディフェンス特化 おぼけ	自組織や内向きの志向が強いため、顧客の為の価値創出ではなく、社内向けの説得や後手対応などの仕事が多い	<ul style="list-style-type: none">• トップが強い組織体である• 仕組みやルール・規律を守る傾向が強く、社内調整に時間がかかる• 顧客接点業務が少なく、顧客志向になりにくい

ノーフューチャー症候群

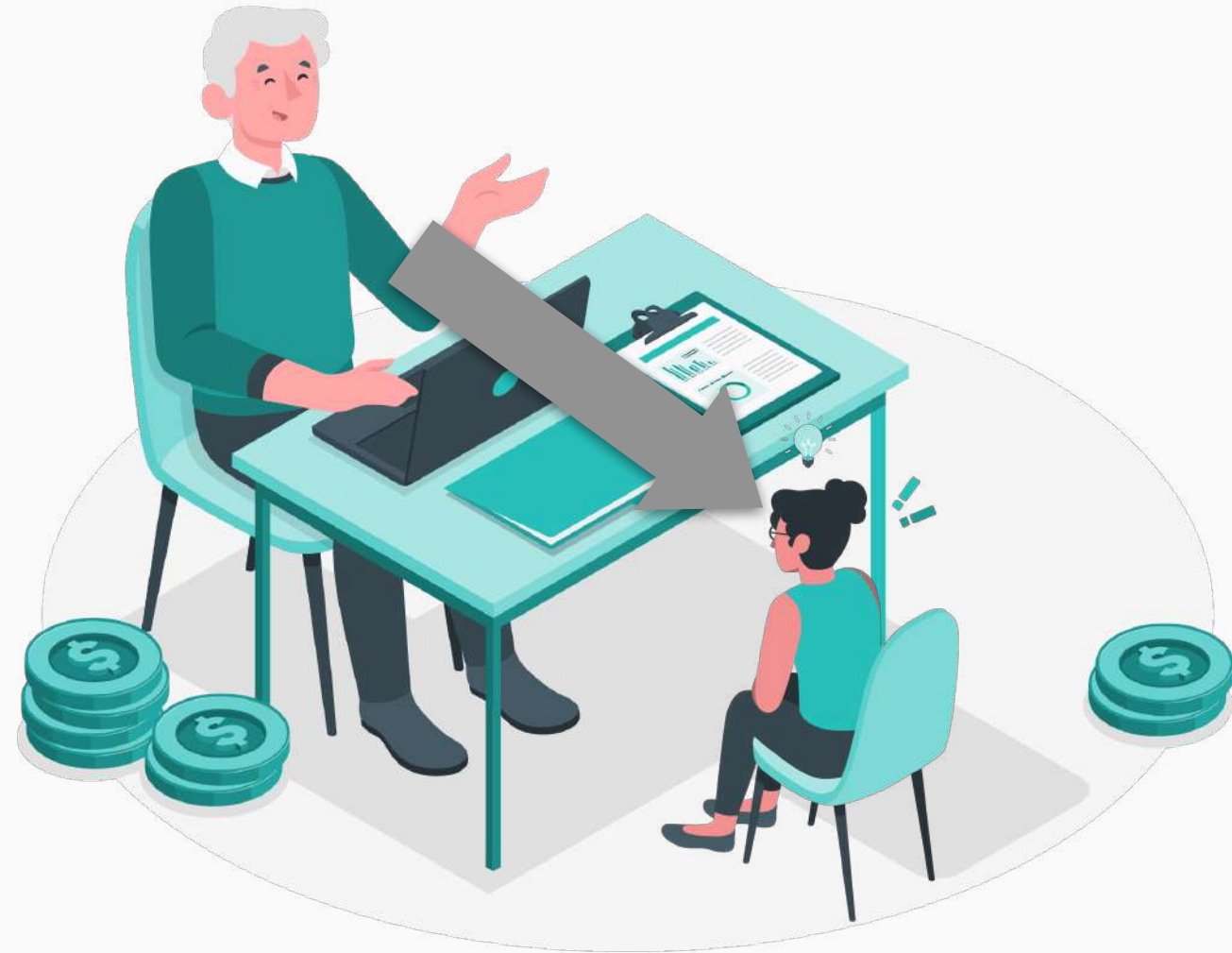
戦略やビジョンが近視眼的であり、時代の変化や将来に対して不安がある



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
現状しがみつき おぼけ	将来に対して諦め感もある中で、将来への新しいビジョンがない。そのため、変化していくイメージが持てず、挑戦する風土が低い傾向にある	<ul style="list-style-type: none">• 過去に成功し、経営として次の新たな打ち手を見いだせていない• 今いるドメインが成長市場とは言い切れない• 今までのやり方に固執する風土がある
ノープランおぼけ	目標や戦略などは一応あるが、実現の根拠のない無計画なものであり、経営者への信頼なども低い傾向にある	<ul style="list-style-type: none">• 大きな目標を掲げ、社内外に鼓舞している• トップと現場の距離感が大きい• 動く意思が強く、戦略などの具体化が後回しになりがち傾向がある
夢物語おぼけ	ビジョンへの共感の高いものの、内容の抽象度が高く、壮大。待遇は低かったり、人間関係があまり良くなかったりする。ビジョンだけを拠り所とした経営になっている	<ul style="list-style-type: none">• 新興のベンチャー企業、社会課題型ビジョン発信企業である• トップにカリスマ性があったり、目立ちたがりであったりする• 離職率が高い傾向にある

昭和マネジメント症候群

旧来成功していたマネジメントが強すぎて、一人ひとりの力が発揮できない状態にある



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
管理コントロール おぼけ	性悪説に基づいた管理スタイル。売上は上がっているが、上司との関係はあまり良くなく、管理されて裁量が低い傾向にある	<ul style="list-style-type: none">• マネジメント論が性悪説に基づく。ルールが多くがんじがらめになっている• 会社としての歴史があり、ベテラン社員も多い• 社員によって仕事のレベルに差が大きい
上意下達おぼけ	与えられた目標に、意義や自由度（裁量）を感じづらく、徐々に疲弊していく。離職が増え、残った社員が管理職になる傾向にある	<ul style="list-style-type: none">• 営業系の会社であり、仕組み化された動きを行う• トップの力が強く、方針がしっかりと出る
ロイヤリティ強要 おぼけ	上司が帰るまで帰れない風土であり、年代が高い人はのびのび働いている。会社忠誠が高すぎて、プライベートを優先しづらい	<ul style="list-style-type: none">• 体育会系の文化がある会社である• ジェネレーションギャップで悩んでいるわけではない

カテゴリーギャップ症候群

カテゴリーの種類などによって無意識的な区別があり、結果的にエンゲージメントの差が大きくなる



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
世代間ギャップ おぼけ	年代によって点数に明確な差がある。マネージャーと部下のジェネレーションギャップによって問題が起こっている可能性が高い	<ul style="list-style-type: none">• マネージャーと部下層に年齢差が一定以上ある企業である• 若手のマネージャー登用などが起こらない• コミュニケーションが表面的で深くない
職務ギャップ おぼけ	一般職と総合職などの雇用区分により、明らかに点数が異なる傾向があり、置かれている位置づけに差が見られる	<ul style="list-style-type: none">• 歴史ある大手企業である• 旧態依然の会社で雇用区分で業務分担がされている• 一般職、総合職、派遣、契約など雇用区分が明確である
ジェンダーギャップ おぼけ	男性と女性を比較すると、各項目の点数に差がある。男性が多い仕事では女性の点数が低くなっている傾向がある	<ul style="list-style-type: none">• 男性中心の企業である• 旧態依然の男女の仕事観をもっている• 一般職は女性が多く、総合職は男性が多いなど

チーム内不均衡症候群

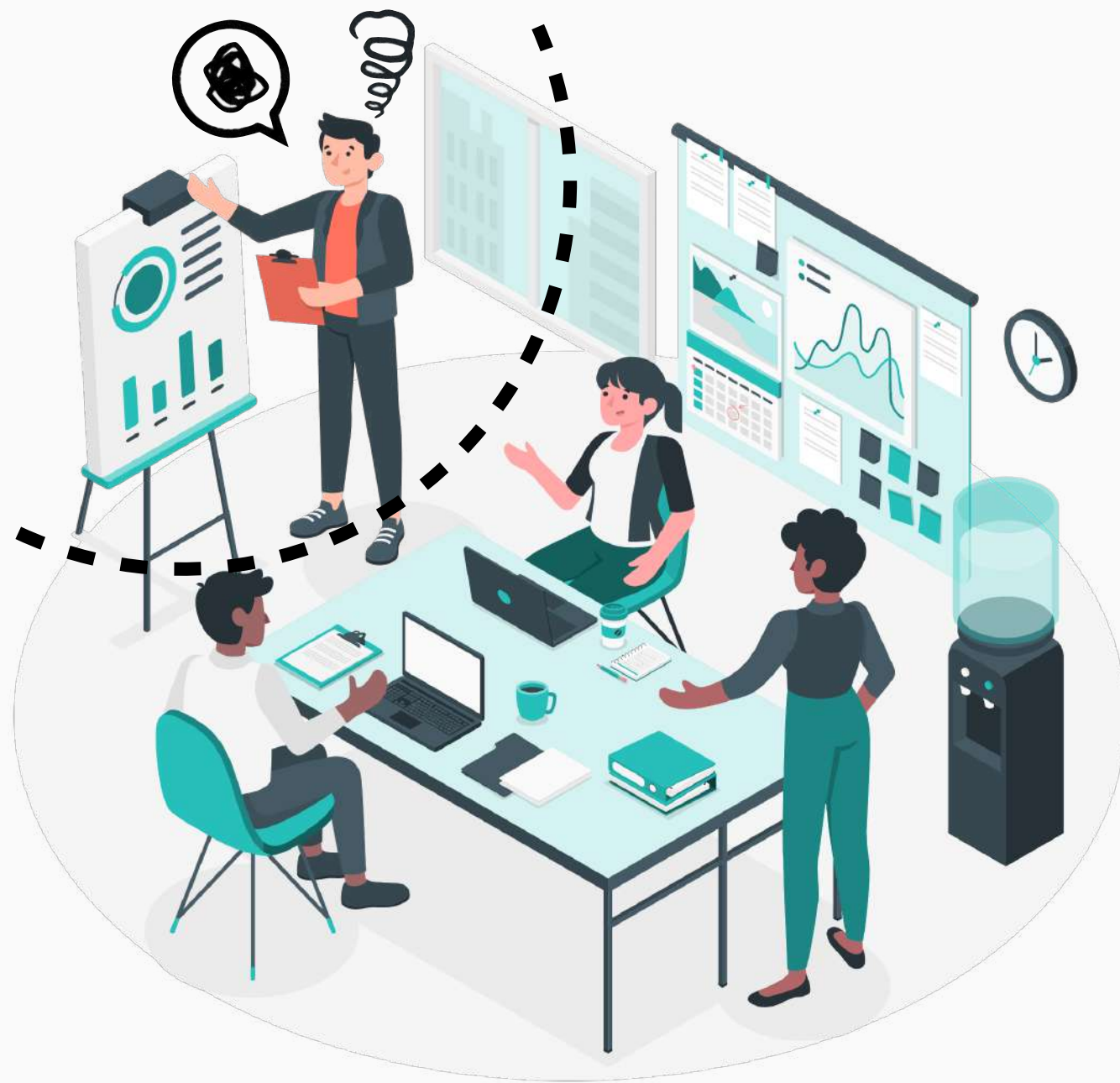
平均的には気が付きにくいですが、同じチームやカテゴリーの中で、状態に差が大きかったり、一部のマジョリティとマイノリティが存在している。



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
孤立化おぼけ	チーム内の分布を見ると、すべての項目において点数が低い人がいる。社内の人間関係上、孤立しているか、離職間近な意識である可能性がある	<ul style="list-style-type: none">• マネジャーが多様性に興味・関心が薄い
職場内二極化おぼけ	エンゲージメント状態として、「高い集団」と「低い集団」に二極化しており、組織全体としての一体感がない	<ul style="list-style-type: none">• マネジャー不在もしくは機能していない
一部優遇おぼけ	チームの中で、最良的な人間関係があるために、一部の人のみ前向きで、それ以外は後ろ向きな状態になっている	<ul style="list-style-type: none">• マネジャーの影響力が大きく、最良的なマネジメントをする人がいる

板挟みマネジャー症候群

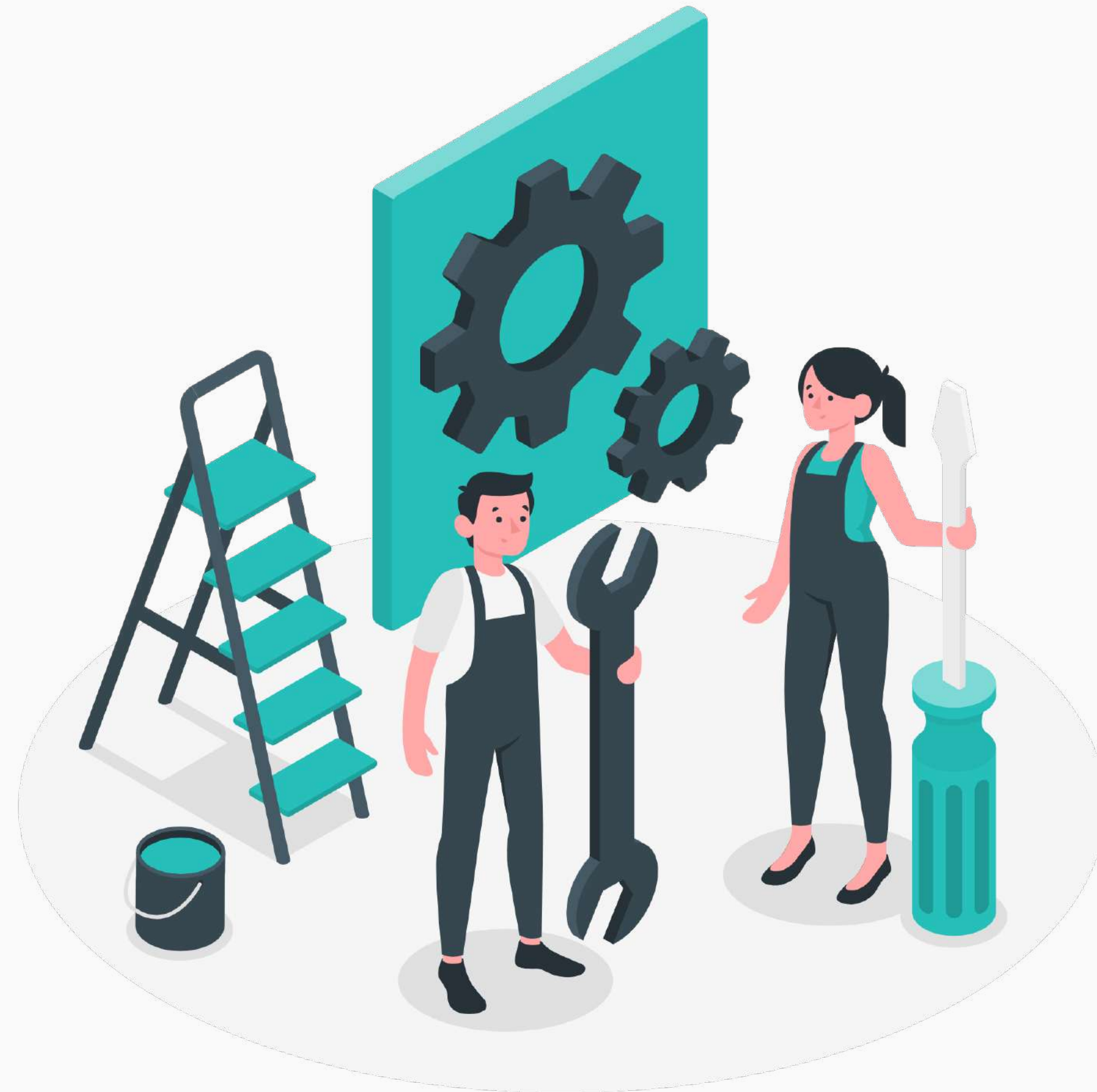
ミドルに対するケアが少なく、疲弊したり、離職に繋がったりしている



おぼけの名称	概要	よくある職種 業務特性
超プレイング化 おぼけ	高い組織目標と現場メンバーの力量に乖離があり、中間管理職のプレイング業務も増え、疲弊している	<ul style="list-style-type: none">• 大手企業などで働き方改革の影響で、部下に残業を任せられず、自分で仕事を抱えてしまっている。• リーダーへの抜擢理由がプレイングとしての功績にあった• 中間管理職（マネジャー）が真面目である
中堅エース心離れ 化おぼけ	中堅のエースクラスに、対処療法的な仕事ばかりが与えられ、その結果、組織や自身の未来を見いだせなくなり、離職に繋がってしまう	<ul style="list-style-type: none">• PJT型の業務により、個人商店化しがちな企業である• 「ねばならない」や「あるべき論」が強く、目的を見失い作業化する傾向がある• 一生懸命に働き、人間関係は悪いとは感じない
評価の板挟み おぼけ	評価制度が現状とマッチしておらず、管理職が評価してあげたくても制度上できず、一部の職種やグループで評価への納得感が低い傾向にある	<ul style="list-style-type: none">• 古くからの評価制度があり、現状において抜け漏れがある• 一部のマネジメント層の評価の仕方が適切でない（評価基準が評価者と被評価者で明確に認識されていない、面談が適切にされていない等）• トップダウンが強い

対話の準備 おばけを探したら、下記の表に整理をしてメンバーと相談してみましょう。

おばけの候補	Wevoxの項目の特徴	根拠となる日常の様子 <small>※Wevoxの項目だけで正確な判断はできません。日常の様子に目を向けて、根拠を探しましょう。</small>	合理的な理由 or 生まれてきた歴史 <small>※なぜこのおばけが存在しているのか、その理由を合理性や歴史から探し出しましょう。</small>



改善の際の心得

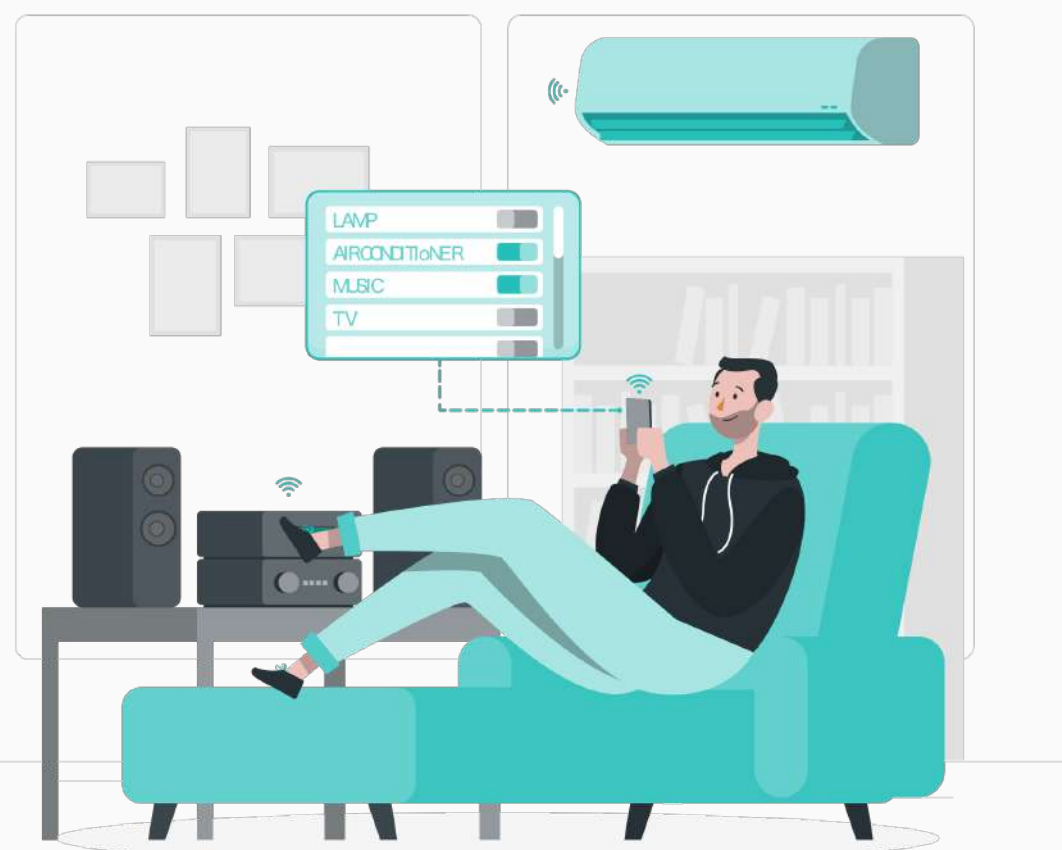
技術的課題と適応課題：適応課題だから答えがない

正しい知識があれば、確実に解決する問題を「技術的問題」といいます。一方で、知識を持っていても解決しないような問題は適応課題と言います。エンゲージメントの問題は関係性の問題、つまり適応課題です。答えがあると思っているとすると問題の捉え方が違っていると思ってください。

技術的課題

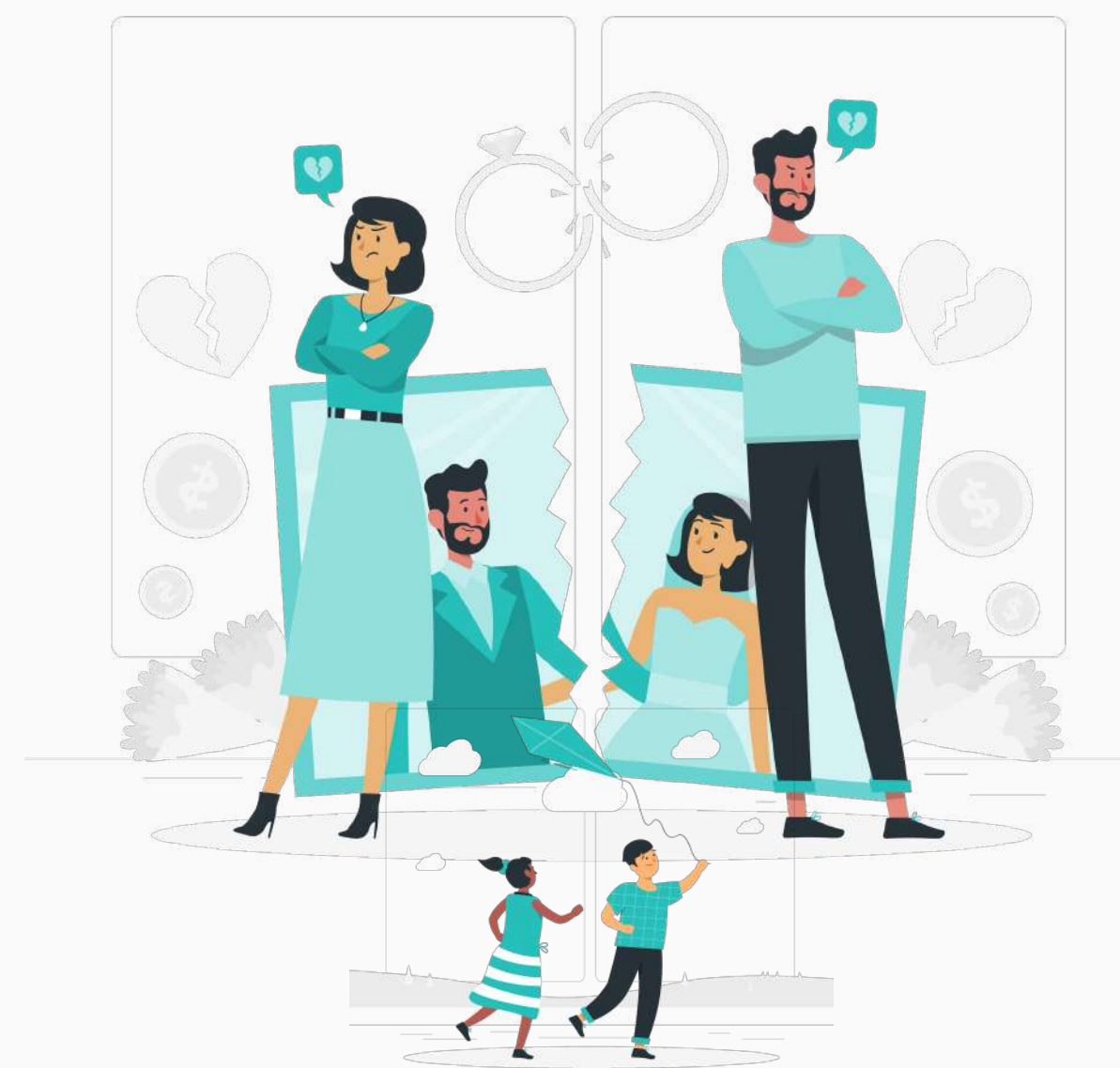


喉が渴けば水を飲めば解決する

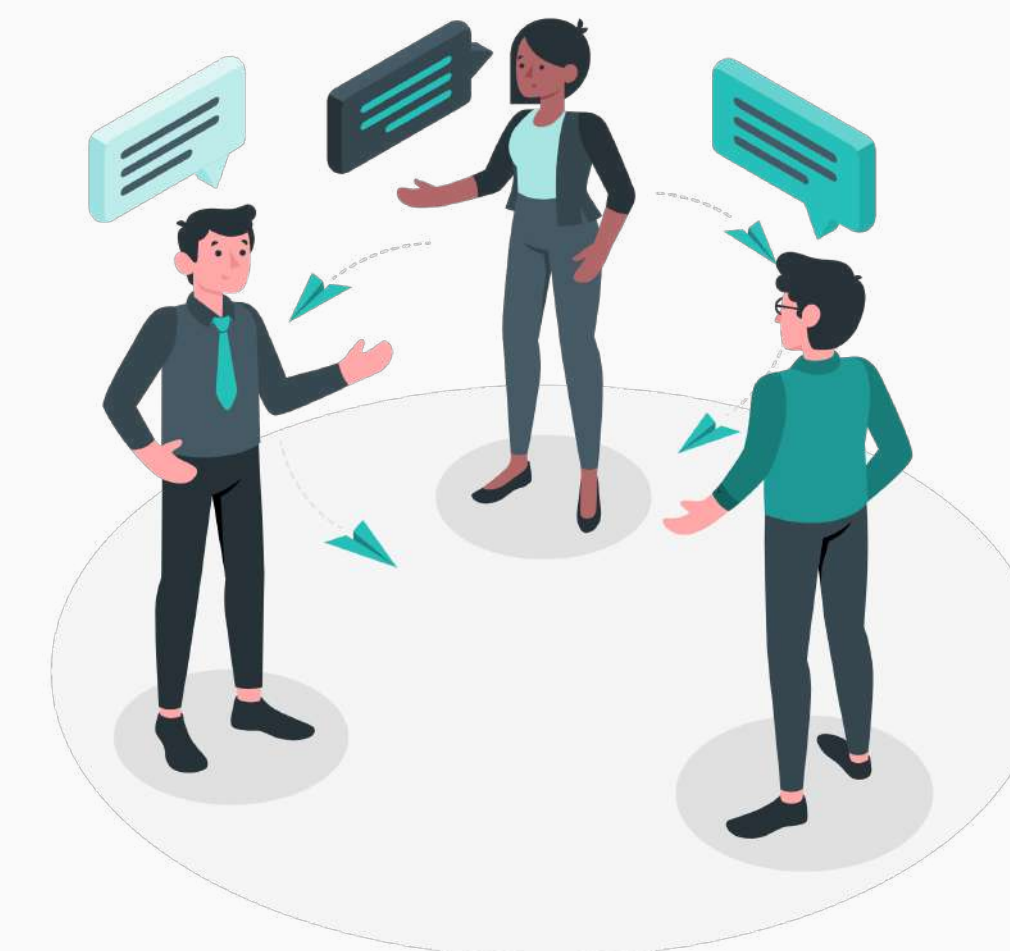


部屋が暑ければエアコンを、音楽が聞きたければアプリで解決する

適応課題



夫婦で教育方針が違うことは、自分の価値観をぶつけても解消しない



部署間のすれ違い問題はお互いの正論を言ったところで修正できない

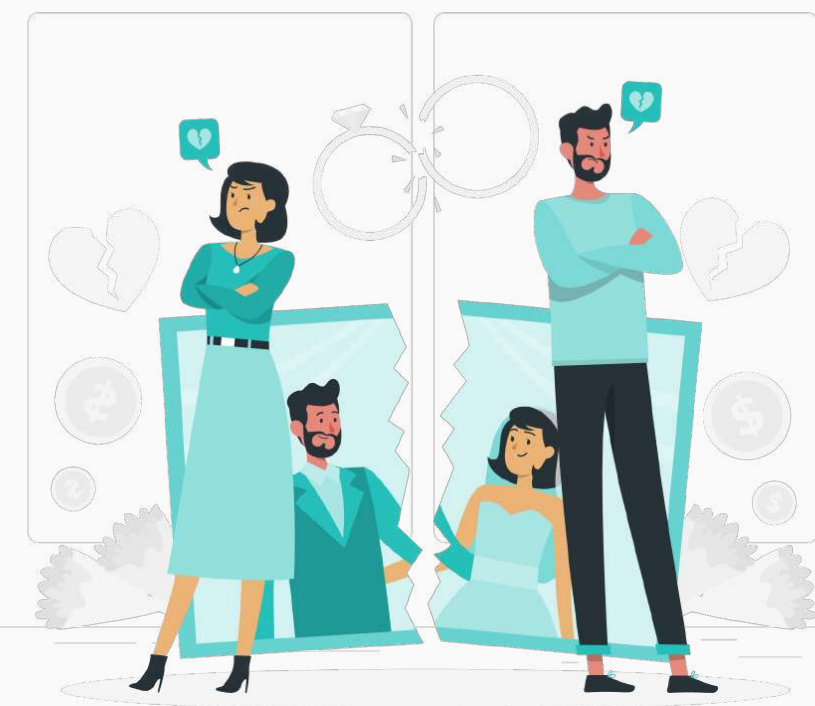
単発ではなく、継続的な経験で信頼貯金を貯める

悪い箇所がわかって、その対処をしてもこれまでの負債が溜まっていれば、解決になりません。継続的に良い経験を体験してもらうことで、数値の改善につながっていくことになります。

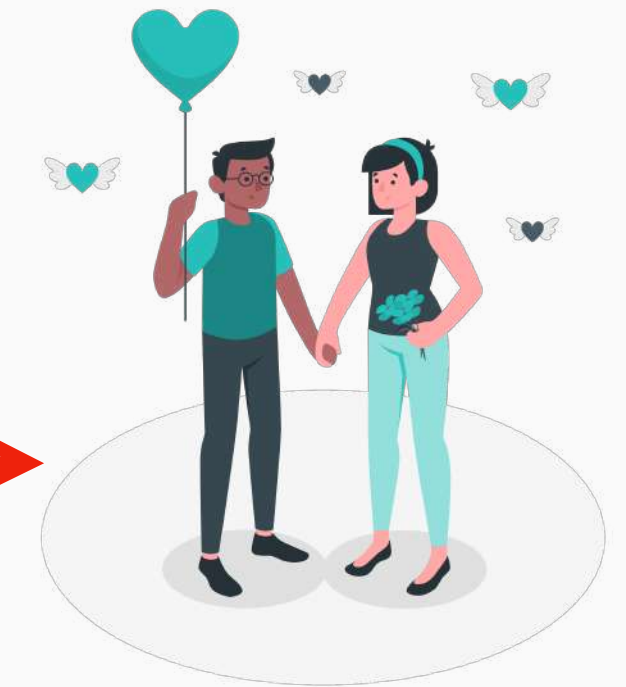
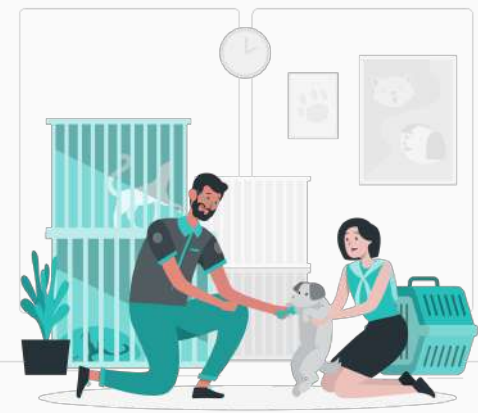
「生活にうるおいがない」
「花を買って飾ろう」

「生活にうるおいがない」
「花を買って飾ろう」

ありがとう！



何言っているの？



- ・ ナラティブ(これまでのストーリー)の共感
- ・ これまでの信頼貯金