



本日の全体像

風潮

管理職になりたい若手社員は減少傾向にある

データ

「意外と、管理職になって良かった！」という管理職も多く存在

課題点

ただし、下記の3つがないと「組織の無気力化」は止まらない

① 権力者の暴走の回避

“適切な人物”を
経営層/管理職に選ぶ

② 再現性の担保

“人間力”に頼らず
理論/手法を整備する

③ 過剰負荷の回避

管理職に
“施策を丸投げ”しない

All Rights Reserved Momentor Inc.



管理職への前向きさ(昇進前)

昇進前の管理職への意向度は、ほぼ**五分五分**である

昇進前 ポジティブ：51%

※219人

管理職になりたい理由

- ✓ 自分が成長できる
- ✓ 多くの報酬がもらえる
- ✓ より大きな仕事にチャレンジできる

昇進前 ネガティブ：49%

※212人

管理職になりたくない理由

- ✓ 自分には向いてないと思った
- ✓ 報酬面でのメリットが少ない (残業/休日手当)
- ✓ 面倒な調整業務が増えそう

※引用元：リクルートマネジメントソリューションズ (2016) 管理職になりたくない人でも得られる管理職の報酬味。

「管理職候補層」に限った話でいえば、半分は「前向きな思い」を持っている



「意外と、管理職になって良かった！」の背景

「人材育成・チーム運営の成功体験」が、ポジティブ転換を促す

- ① 自分が管轄する組織が、目標よりも高い成果をあげたとき
- ② 部下が生き生きと仕事をしているとき
- ③ 部下が成長したとき

ひとりでは得られなかった
成果・喜びを得られた！



実際の声

下記のような声を部下から貰ったときに
「やりがいを感じた」「段々と好きになってきた」という感想を聞く

あの時期は、かなり悩んでいたのですが
〇〇さんのおかげで、前を向くことができました！

〇〇さんのおかげで、大きな成果を上げられました！
自分の「社会人人生の転機」となっています。

つまり、「人材育成の成功体験」を起点として
「意外と、管理職になって良かった！」が生まれる可能性



別観点：何が「管理職への抵抗感」をなくすのか？

「どうすれば、管理職の面白さに事前に気付けるのか？」の観点では
「お手本がいること」「引き上げてもらった経験」が重要

お手本・育ててもらった経験あり



〇〇管理職は
いつも楽しそうに仕事をしていた



過去に自分も
〇〇先輩に育ててもらった恩がある

成長支援行動の促進

お手本・育ててもらった経験なし



〇〇管理職は
いつも板挟みで疲弊していた…！



自分は放置されて育ったので
「やり方」も分からない…！

成長支援行動の抑制



良くも悪くも、循環構造になっている可能性

好循環 = やられたことある連鎖

お手本がいる・育ててもらった

成長支援に積極的

部下が育つ/成果が出る

管理職の成功体験を積む
(意外と良かった！)

次世代の「お手本管理職」が誕生

悪循環 = やられたことない連鎖

お手本がない・育ててもらってない

成長支援に消極的

部下が育たず/成果も出ない

管理職の成功体験が得られない
(割に合わない！)

「疲弊した管理職」が増える

差が拡大



ただし、簡単に好循環が生まれるわけではない

好循環 = やられたことある連鎖

お手本がいる・育ててもらった

成長支援に積極的

部下が育つ/成果が出る

管理職の成功体験を積む
(意外と良かった!)

次世代の「**お手本管理職**」が誕生

好循環の3つの阻害要因

Ⓐ 経営層・管理職の不適切な登用
(権力の暴走)

Ⓑ 理論・手法の不足
(属人化)

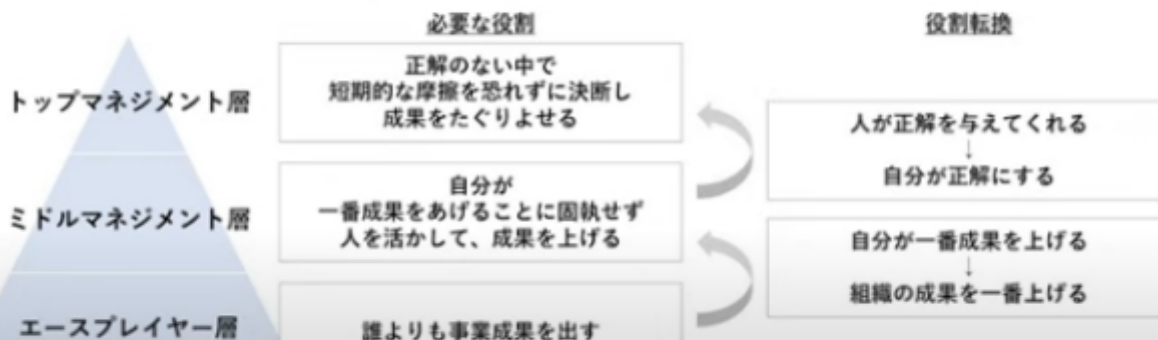
Ⓒ 現場管理職への丸投げ
(割に合わない)



前提：優秀なメンバー ≠ 優秀なマネージャー

管理職の階層が変わった時に

「ひとつ前の階層の強み」が、「**いまの階層の弱みに反転**」するリスクがある



メンバーから管理職への成長は、「エスカレーター式」ではない



本当にまずいのは、「権力者の暴走」を止められない組織

「権力は人を変える」ので、急に傲慢さが目立ち始める
「悪気のない放置」が、更に現場に無気力を生み出す（放任型×専制型）

社会的勢力感とは（一方的な権力行使感）

自分は相手を思い通りに
コントロールできる！

誰も、あの人の暴走を止められない…
その上も「見て見ぬふり」だ…

社会的勢力感の負の側面

① 人の痛み・辛さに共感できない
（そんなの辛くないでしょ？）

② 意思決定の短絡化
（自分が正しい！このやり方でいい！）

③ 道徳的偽善
（私の行為は悪事ではない！合理的なものだ！）

なんとなく「心当たりのあるもの」ではないだろうか？

組織不祥事、VCのセクハラ、就活ハラスメント、カスタマーハラスメント、SNSの誹謗中傷…

All Rights Reserved Momentor Inc.



権力とは何か？ ～公的権力観⇔私的権力観～

社会的勢力感の負の側面を抑えるためには
「正しい権力観を持つこと・見極めること」が重要

公的権力観

権力は、皆のために使うもの！
周囲の模範であろう！

このリーダーの「謙虚な性格」が
チームにも滲み出ている気がする！

私的権力観

権力は、私的な目標を達成するもの！
周りの意見を突き返すもの！

誰が何を伝えても無駄で
「裸の王様」になっている…

自分/相手は「なぜ権力を求め、どのように使おうとしているか？」を考える



「謙虚なリーダーシップ」の重要性

謙虚なリーダーシップを発揮している場合、「心理的安全性」も発動しやすくなる

謙虚なリーダーシップ	発揮されているイメージ
1 正しい自己認識 (自分ができていないことを自覚し、間違いを謝れる)	自分も完全には分かっていないんだけど…
2 貢献への感謝 (周囲の貢献や時間を使ってくれた事実に気付いて感謝を示す)	○○さんの活躍のおかげで 今回も上手くいきましたよ！
3 学習志向 (年下/外部問わず、誰からでも何からでも学ぶ)	新しい学びを得られました！ ありがとうございます！(細かく学ぶ)

参考文献：『The Mediating Role of Psychological Safety on Humble Leadership and Resonance in Japanese Organizations』

22



「傲慢なリーダーシップ」の危険性

傲慢なリーダーシップの場合は、「心理的安全性」とは程遠い風土ができあがる
 (周囲が黙っているのは、正論だからではなく、言っても無駄だから)

傲慢なリーダーシップ	発揮されているイメージ
1 誤った自己認識 (自分ができていないことを自覚せず、間違いを謝らない)	私は 人材育成・マネジメントが得意だから！
2 貢献に感謝しない・気付かない (やって当たり前を押し付け、相手の貢献を労わない)	やって当たり前だろ！ 私に分かりやすく、説明しろ！
3 無学習志向 (学ぶ相手・対象を設けており、学ぶ姿勢がない)	自分・我が社は特殊だから 外部から学ぶ必要なんてない！

23



特に、経営陣の姿勢が大事

「会社は頭から腐る」というが
経営陣次第で、「謙虚の連鎖」⇔「傲慢の連鎖」の分岐が生まれる

謙虚なリーダーシップ/公的権力観

〇〇さんのおかげで
私も新しい観点を得られましたよ！

このリーダのように
誰からでも何からでも学ぶことが
大切なんだな？

傲慢なリーダーシップ/私的権力観

私が一番偉い！能力も高い！
相手の話を聞く必要なんてない！

上層部が「YESマン」しか
いなくなっている…

※社会的勢力感には内集団バイアスに繋がっていく

組織文化は、観察×模倣である。「傲慢な人」には、「傲慢な師匠」が存在する。

24



自社流/自己流マネジメントに溺れないために

理論があれば、再現性を保ち、自己/組織の点検もできる

※下記の理論は一部抜粋であり、実際は更に広範囲の理論との相対性の高い理論を扱っている

組織効力感

今できないことも
“自分たちなら成し遂げられる”という組織効力感に満ちている状態

自己効力感

今できないことも
“自分なら成し遂げられる”という自己効力感に満ちている人材の存在

挑戦する仕組み
(自ら高い目標を掲げる)

ジョブクラフティング
(挑戦の機会を創出)

オーセンティック
リーダーシップ
(挑戦の機会を創出)

学習する仕組み
(高速度で学習する)

経験学習/組織学習
(高速度で学習する)

アンラーニング
(はくもった知識・技能の更新)

周囲を潰さない仕組み
(誇りもサポートする)

リアリティチェック
(高速度で学習する)

組織社会化
(高速度で学習する)

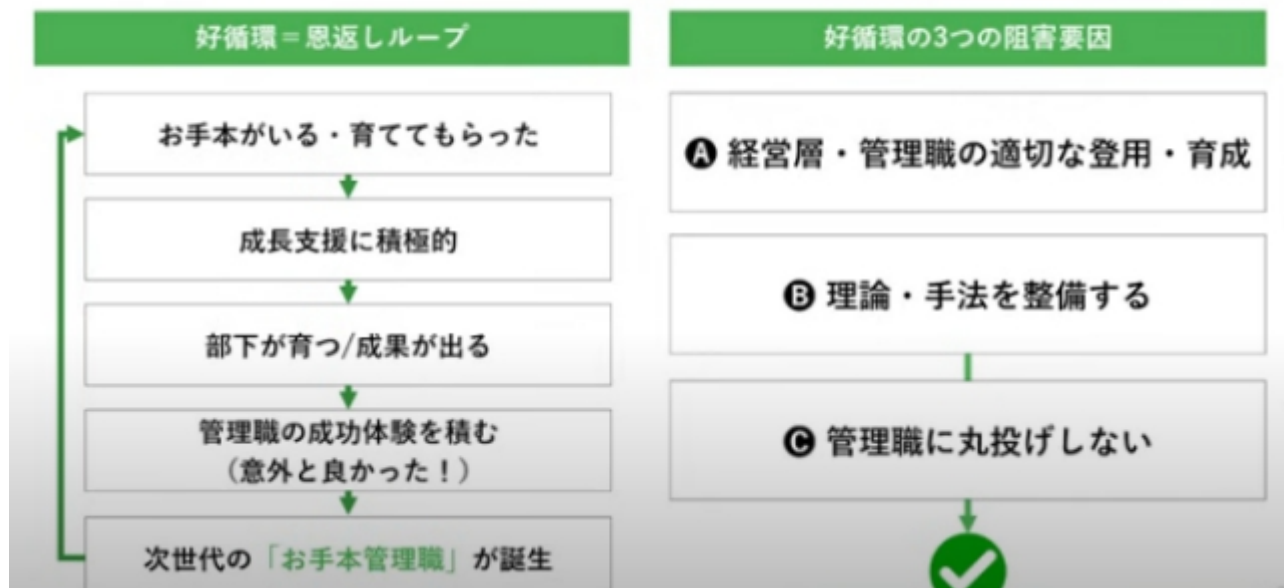
こういう時は
XX理論を「補助線」として、考えてみよう！

あの人のマネジメントが上手な理由は
YY理論から説明できそう！

25



まとめ：好循環を生み出す「最初の種まき」が必要！



【「管理職になって良かった！」は作れる】人材育成のプロ・坂井風太／管理職の負荷を下げる「マネジメント民主化モデル」／“管理職の見本”を生む「好循環」の再現法／部下は「育てられ上手」になれ【けいこま】 - YouTube
<https://www.youtube.com/watch?v=pzIGC3CTM20>

Transcript:

(00:00) 管理職が大事だと言いつつも、いろんなことを任せすぎた結果、疲弊してるので罰ゲームみたいな言葉が出てしまう。意外と管理職になって良かったって人もいますけど、最初にネガティブだった人を100%した時にポジティブになる人が53%何がネガティブからポジティブへの展開を生み出してるのかこれが生まれやすくする仕組みを作りさえすれば意外と管理職へのコードってのは高まるかもしれないし、こんばんはTBSアナウンサー赤木あゆみです。経済に関する素朴な疑問をプロにじっくり聞く稽古場こと経済の話で困った時に見るやつのお時間です。今回は中間管理職は罰ゲームって本当というテーマで送ります。ゲストは元の人材育成任者で組織バレンジメンの専門家でもあるモーメンター代表の酒井太さん。そして解説は今回も大馬券エコノミストの末ひ徹さんです。お二方どうぞよろしくお

(01:04) お願いします。はい、よろしくお願いいたします。さん、お久しぶりですね。お久しぶりです。はい。今日もじっくり聞きますんで。今日スライドがすごい多いということで40ページぐらいありますからね。楽。すごい。たっぷりどうぞよろしくお願い致します。よろしくお願いします。さて、ま、今回ね、え、テーマが、ま、中間管理職ということなんですけども、私も実は中間管理職というか管理職1年目、まだ1年経ってないです。うん。うん。ま、ほやほやというところで、ま、その中で世の中では中華管理職罰ゲームというね、声も聞かれるくらいですけども、まあ、人気は下がってるという。そうですね。実際下がってるんですよね。で、ちょっとスライドでご説明させていただくと、確かに現在の会社で管理職になりたい20代、30代の割合ってのはまたここ56年で減ってきているというところですね。はい。ま、20代で前は34%だったものが28%になったり、30代で30%だったものが24%になったり、ま、5年ぐらい下がってきていると。で、この背景としてはやはり去年特に、ま、言われた言葉でしたけども、ま、管理職

(02:07) は罰ゲームなんじゃないかみたいなのが出てきたとというのもこの過剰負荷問題みたいなのがあって、ま、働き改革以降にいろんな働き方が多様化したので、この人にはこうしなきゃいけない。あの人にはこうしなきゃいけない。で、そのちょっと前からハラスメント対応みたいなところもかなり繊細になってきたという中で管理職に上がったとしてもそこまで給料が増えないかもしれないのに精神的かつ物理的な負荷は上がっているんかっていうところを懸念してこの管理になりたい若手の減きてるってとこですね。じゃ、やっぱり傾向があるんですね。やっぱりね、これあの管理職が大変になれない理由の1つに実は赤さんと2人で1個別の動画で、はい、話したんですけど、やっぱり人手不足の正体の1つにあの若手が足りないっていうところ、ま、ミスマッチの問題があるんじゃないかっていうことで、当然若手が足りなくて、え、会社も一生懸命若手を取るとやっぱちやほやっていう言いすぎかもしれないですけど、若手を大事にしなきゃいけない。そうするとその分管理職も気を使わなきゃいけないって、そういうあの面もあるのかなと思うんですけど、そこはいかがですか？ いや、実際ありますね。

(03:17) こうやめないように、やめないように気をつけなきゃいけないっていうところがあって、この仕事本当は新卒社員とか若手社員に任せた方がいいところは分かっているけれども、こういう雑務っぽい仕事を振りすぎるとやめられちゃうんじゃないかみたいなのところ。そうすると最近だと、ま、エンゲージメントサーバーって言われるものですが、その自分の部署の、ま、コンディション、メンバーのコンディションみたいの出されるわけなので、あれやりのいいが下がってますみたいなのところも言われてしまうという中で割と繊細に扱わなきゃいけないっていうのは結構悩みとしてはありますね。ただし今日はそういう悲観的な話が本当なんだろうかっていうのが実はテーマになります。うん。うん。というの次のスライドに行くんですけども はい。私自身、ま、全職、DNA 社で管理職をしていて、罰ゲームだなんて思った日はあったと思うんですよ。あ、なんかゴールデンウィークも働いてるなみたいなことを思った時はあります。ただどっちかというとい良い記憶も結構あって、その世の中の風潮が今罰ゲームに寄りすぎているけど本当なんだろうかっていう点が

(04:21) 1つと2つ目がその罰ゲーム的な側面を強調しすぎるとさらに成り手がなくなってしまうので結局問題は解決しないだろうなと思ってます。なんで私が元々持っていた疑問がこの2つで、世の中全ての管理職が本当に罰ゲームと思っているのだろうかというところと後でデータでもちゃんと説明するんですけども 実は 管理職になった後に意外となってみて良かったなって感想を抱く管理職の方も結構いるんですよ。で、これについてちょっと今日は扱っていききたいと思います。はい、よろしくお願いします。はい、よろしくお願いします。で、全体の目次になるんですけども、ま、風潮としてはやはり管理職になり、特に若手社員は現象傾向にあると。でも後でデータで示すり意外と管理職になって良かったっていう方も結構存在しているんですね。で、これがなぜかって話をします。うん。ただじゃあ管理職になってよかったってこんな声があるんだからみんなやってみたらいいじゃんっていう話でもないで、これちゃんと

(05:22) 3つ気をつけなきゃいけないなあってところをちょっと扱います。1つ目はやっぱり選ぶですね。丸1話。うん。これはかなり多くの方が本当は思ったことあるかもしれませんが、なんでこの人を管理職にしちゃったんだろうみたいな。うん。もしくは管理職になった瞬間、私が管理職なんだからいうことを聞けみたいな。ま、実際の役職とかが上がるタイミングで傲になるみたいなのがあったりするんですね。っていうところがあるので、その選ぶっていうところとかこの人はさすがに管理職にならない方がお互い幸せなんじゃないかってのもあるわけですね。うん。でも他のところで才能があるって意味ですけどね。ていうのは1つ目のポイント。はい。で、2つ目が 未だに言葉として流通することがあるんですけどもそれは悪いわけではないです。人間力が大事だ。うん。うん。って言われることないですか?管理職は。ま、大いにあると思います。うん。うん。でもこの管理職だったり人間力が大事だって言いたいことは分かるんですけども、じゃあ人間力を大事にしましょうって言われてもどうやって高めるのってなってしまうわけですね。ちゃんと理論とか証で整備しないとなんか進格化された人だけが管理職になったりしてしまうし指導も曖昧になっちゃうってのは

(06:35) 2です。で、3つ目が ほら過剰負可の回避の話です。うん。これはもしかしたら赤木さんも悩まれることあるかもしれません。水ひさんもそうかもしれませんけども、いろんな試作の運用というものが管理職に 乗りすぎてしまうってところですね。なん で管理職が大事だと言いつつもいろんな ことを任せすぎた結果の罰ゲームみたいな 言葉が出てしまうのでこの問題も解決し ないといけないかなってとこです。だ今日 はこの3つを扱い回すですね。はい。はい。で早速なん ですね。意外と管理職になって良かったっていう人も存在しているので、これ から管理職になる人もあ、そういうのある んだって思ってくださいれば嬉しいです、もしくは確かにそういう喜びあったよなっ てベテラン管理職の方は思うようなテーマ かもしれません。ほう。で、次のページに行くんですけども、これすごい面白いなと思ったデータで昇の話なんですけども、管理職になりたいかなりたくないかっていうイコートの、ま、データから言うとこれゴブゴブなんですね。うん。うん。

(07:47) ま、これ管理書候補に絞ってるってところあるんですけども、これ昇、あ、管理職やってもいいですよっていうポジティブな人は 51%いると でなりたくないですよって方が 49% いるんですね。なので先ほどのデータって、ま、30% 前後ぐらいだったと思うんですよ。230代で管理職になりたいっていうのが。それよりも結構多いっちゃ多いんですよ。なんで印象の比べて本当は多いっちゃ多いです。で、管理職になりたい理由は、ま、自分が成長できるとか、多くの報酬がもらえると、より大きな仕事にチャレンジできるってことですよ。それ予算がついたり、その一緒に働くメンバーが増えるってところもあります。ただこれはネガティブをやっぱり見過ごさない方がいいかなと思うのが、ま、自分には向いてないと思ってるってことですね。うん。で、2つ目が報酬面でのメリットが少ないんですけども、これはですね、どっちかというに残業とか休日手当がつかなくなるってことですよ。これ昔から言われてる話だと思うんですけども、管理職になった瞬間にもう手当が消えたから逆に年収が落ちるじゃないかっていう意味ですね。で、3つ目が最近のトレンドで、ま、面倒 な調整業務が増えそうっていうことですね

(08:51)。いろんな管理業務だったり、それは物理 的なものですけども、ま、メンバーのケア だったりもしなきゃいけないのってなっ てるので、それがネガティブだと。ただ ここで伝えたいのは、ま、実際 ポジティブな方も 51%いことなんで次の ページです。ここが本当は面白いと思っているんですが、今のは昇心前にポジティブだったかネガティブだったっていうところなんで、ある意味論の話なわけですよ。はい。その後です。じゃあ管理職になった後はみんなどうなってるかっていうのがこちらなんですけどもポジティブな人は概です。

90% ぐらいはあ、やっぱりやって良かったじゃないかってなっています。で、ネガティブな層が 11% いるんですけども、あ、やっぱり報酬面でのメリットを思ったより少なかったですっていうところで うん。ま、正直私も思ったことありますけどね。その管理直だからいっぱいこう給与が上がってるんじゃないのかって言われたことあったんですけど、そんなことないし時給換算すると正直皆さんより低いなとは思っていたけど言わないようにしてたって感じですね。で、これがポジティブ側なので概ねポジティブです。

(09:59) はあ。そうなんです。で、本当に面白いネガティブがあるんですね。これじゃあ最初にネガティブだった人を 100% したした時にポジティブになってる人が 53% いるってことなんです。ほお。半数以上がポジティブに そうなんです。だから世の中で言われてるほど罰ゲームかって言うそうじゃないかもしれない。もちろんそれはいろんな構造問題を軽視したいわけではなく意外と良かったって人も半分いるってことですね。うん。で、この大事なテーマっていうのがこのポジティブに転換されてる人は何が起きてるのかってとこだと思うんです。そうですね。ということで、ちょっと次のページに行きますね。これです。今日の本題ここです。ポジティブ転換層の体験の中にうん。意外と管理職になって良かった感が隠されているはずで、これが生まれやすくする仕組みを作りさえすれば意外と管理職へのイコ行度ってのは高まるかもしれないし、みんながみんな嫌だったなってことにならないかもしれない。うん。疑問としては何がネガティブからポジティブへの展換を生み出してるのかってことなんですけども、これちょっとクイズ形式になったら申し訳ないですけど、これ仮説とかでもいいんですけども、これどういうものだと思いますか?お

(11:12) 2 人は。ええ、意外と良かったなって思う瞬間は何かっていうことですね。ま、何らかの手応えがあったってことですよ。あ、そうです。はい。ま、おそらくはい。やっぱりそのなる前は、ま、ま、どういう人と働くかもよくわからないってところも実感がなかったんだけど、実際こう人と人とで何か一緒にやってみたら何かこう共有できたみたいなそういう ことなのかな と思いました。うん。おおっしゃる通りですね。これお 2 人とも多分まだ読んでなかったと思うんですけど。ま、そうです。で、次のページていただいてよろしいですか? 手応えって言葉をおっしゃっていただきましたけど本当にそうですね。意外と管理職になって良かったって思う瞬間は簡単にまとめちゃうと、ま、手応えですし、じゃ何の手応えかって言うと、人材育成とかチーム運営の成功体験になります。うん。で、この 3 つぐらいにちょっとピックアップしてるんですけども、自分が観轄する組織が目標率高い成果を上げた時だと、要はみんなで色々一緒にやったら、あ、これプレイヤーの時だと生み出せなかった成果だなんていう感覚が

(12:21) 1 つ目です。うん。で、2 と 3 の方が個人的には正直イメージしやすかったです。部下が生き生き仕事してる時とか部下の方が成長した時になります。で、これを生み出すのが大事であるっていうことなんですけれども、もうちょっとこれイメージしやすいように具体に行きます。はい。これは私も実際大体年間 2000 人ぐらいのマネージャーの方と会うんですけども、そんなに悲観的な方って、ま、その場りかもしれないですけどないんですね。で、なんでそんなに、ま、管理職で交換なくなったんですかとかを聞いてみると大体こういう声が出てきます。簡単にとやりがいですけども、部下の方 からあの時期かなり悩んでいたんですけども、例えば赤木さんのあのアドバイスの おかげで前も向くことができましたって 言われたら、ま、色々手はかかったけれども、これだけ手にかけた、ま、自分の後輩 がこんな喜んでくれいかってことになって くってことですよ。で、2 つ目がこれは末ひさんのおかげで大きな成果上げられましたし、自分の社会人生活の天気となってますみたいなことを言われた場合ってうん。意外と悪くなかったなってなるってことですね。うん。

(13:34) これはあれですか?その部下からのっていうのが大きいんですか?例えば うん。うん。自分も管理してる上司から うん。うん。あの、部をよく育ててくれた、感謝されたとかではなく、やっぱり育てた 部下からのこのうん、メッセージ。一応データ上はそう書いてはありますけども、実際考えるとマネジメントとかの成功体験っていうところになるので、あなたがこを仕切ってくれたおかげでうちの事業部駅に伸びたよねって言われるのか、相変わらずられないなって言われるのかって結構違いますよね。うん。全然違います。全然 そうなんです。だからその報われた体験 ですよ。簡単に言うと。で、これ私自身 もやっぱりそんなにネガティブな記憶では 正直ないんですよ。それは業務時間が多かったとか、ま、このきつい仕事も私するのかって思った時期ありましたけども、なんか酒井さんがこの時助けてくれたおかげで一気に変まりましたって授業がとか自分の社会人事情がって言われた時は嬉しかったですし、でもそれなんで嬉しかったのかなって考えてくれたら頼もしい部下ができた瞬間でもあったんですよ。

(14:41) うん。それって色々大変なことはあったし、毎日日報に対してちゃんとコメントする とかもやってたんですけども、1 年ぐらい 経つとなんかむしろ助けてもらえるように なったんですね。ってなってくると部下が生き生きしてるし成長してるし、あ、これ 1 人じゃだけじゃできなかったけど、あ、このメンバーこの部下にこれを任せてる間に自分こっちやっつけばうまくいきそうだ なってののできたので、この成功体験を積 むっていうのが大事っていうことですね。ただ、じゃあこれ産むのが大事なんだよねっていう観点もあるんですけど、もう 1 つちょっと別でご紹介したいものがありまして、次のスライドでいいですかね? 今って昇後に良かったって話なんですけど、もう 1 つちょっと実はやんなきゃいけないのが 小心前から意外と悪くないんじゃないかなって 思うためにはどうしたらいいのかってことなんです。で、それ思ってる人と思わない人の差っていうのがお手本なんです。ほう。なんでお手本がいることとか引き上げて もらった経験が重要ってことなんです。な

んでお手本とか育ててもらった経験っていうのは、あ、赤木さんはいつも楽しそうに仕事をしていたなあとか、例えば過去に赤木さんがアナウンサー時代の辛い時にあの先輩が自分を助けてくれたから今があるなっていう風な感じでお手本とか育ててもらったって経験がある場合は

(16:03) 別にそんな管理職にの抵抗感なくなってくということなんですね。一方で育ててもらった経験がないとかお手本がない場合は管理職らそうってやっぱり当然になるわけですよね。なのでなんとか管理職はいつも板みで疲弊してたなとか うん。もう1つ右下が1番本当は深刻だと思います。会社の方と話していると人材育成とかマネジメントの文化があんまりない文化ってあるんですよ。それ聞くと私はやられたことないです。うん。って言われてしまうんですね。だからやられたことないのになんで私がわざわざやんなきゃいけないのかって思ってるしやり方も分からないに丸投げされてるっていうところが結局成長支援行動の抑制につながってるということですね。うん。これちなみに2人はお手本とか育ててもらった経験ってあったりされますか? ま、私アナウンサーなんでも先輩方に教えてもらいますけど、ただ、ま、やっぱり特殊だと思うんですよ。アナウンサーって。あの、管理職じゃなくても先輩はみんな教えてくれるというか、ま、聞けば教えてくれるので、それが管理職だから

(17:07) ていうよりはもう先輩だからっていうところがありますね。ありがとうございます。でもそれがあると才恩才返しシステムみたいな働いては先輩が後輩を教えるのは当たり前ってなってくると自分もしてもらったから、ま、ちょっと不器用で今まだ育ってなかったとしても昔自分もそうだったとだからやろっていう風になるってことですね。うん。うん。そういう感覚ってあったりされますか? 自分がてもらったから育てようってことですね。ま、育成のチームには入っていたので。あ、そういうことですか。そう。もう管理職になる前からうん。一般職の時から後輩を育てるっていう意識はありましたね。うん。そうなんですね。だそれがある場合は、ま、やるでしょってなるってことですよ。これ末ひさんいかがですか?お手本とかありました? あ、金融業界はですね、あの、ネットスラングみたいな感じなんですけど、一部のインフルエンサーが言ってるんですけど、椅子理論っていうのがはい。あってですね。特に例えば私のじゃあその私の会社の私の部署でうん。私の片きチーフエコノミストってのは1つしかない。うん。

(18:10) そうなった時にその椅子を取ることが非常に重要だっていうそういう専門職ってそういうのがあるじゃないですか。はい。はい。そうするとそういう育てるっていうことがもし自分の立場が脅かされることになるっていうそういうことなんですね。ちょっと殺伐としたところもあって、私が育ててもらったなという感覚あるのは20歳ぐらい年が上のはい。あの、そういう意味ではそのバッティングしないお父さんみたいな常の方は何人かいるんですけど、近い年代でって言うとはあんまりなくて放置されて育ったのでっていう感覚は実は私はあります。そうなんですね。それだとなかなか人材育成文化が育ちにくいっていうことですし、もっという会社が大きくなってかないっていうのがやっぱりあるわけですよ。本当は自分が事業責任者のポジションであったとしたら次の人を育てるから事業責任者を任せてよくて事業本部長になれるみたいなところがあったりするわけですけどもそこが今の椅子理論っていうここを守りたいってことになっちゃうわけですよ。そうなんです。なので極端な話

(19:14) 放置はまだマダぐらい うん。毛落とすとかってことですか? その若手をもう積みみたいなあそういう文化すらあるところもあると聞いてますね。それは危ないです。全然良くないって話ですね。うん。そうですね。だとするとやっぱり育成文化が作れないってことですね。そこは組織的に考えないといけないと。うん。そうですね。なのでやっぱり評価項目にちゃんと自分の公認を作るっていうところを入れてる会社さんもやっぱりいますけど、そういうのがないとやっぱり人間って自分の立ち位置とかを守りたいっていう防衛本能があるから本当は難しいのかもしれないね。でも踏まえてこのお手本がいるないとか育ててもらったから恩返しをするのか育ててもらってないから失べ返しをするのかっていうのがこれ問題になるのが次のページですね。ループ構造になるってことなんですね。うん。今のをつげていくと私もいろんな会社さんを見る中で結構やっぱり文化が分れてるんですよ。で、左の文化というのはお手本がいるとか育ててもらったっていう経験がある場合は、ま、やり方もなんとなく分かるし、育て

(20:21) てもらったんだからそれ返師を後輩にする でしょうってなるわけですよ。で、部下が育つとか成果が出るっていうのができてくると。そうすると管理職の成功体験ってやっぱり積みやすくなるわけですね。ちゃんと手にかけて育った1人であげられない成果を育て、あの、あげられたってことになるので、意外と良かったので、意外と悪くないよって口に言える、出せる 管理者が出てくると。そ、このループに 行きますよね。ただ私もいろんな会社見て 右悪感はやられたことないって言われちゃうんですよ。うん。要はお手本がないとか自分は育ててもらないし1人の力でやってきたと。だから別にやる必要もないしやり方もわかんないてなると部下も育たず成果も出ないけど管理職に上げられてしまうと うまうまいかなって思うからこそ割に合わないってなるわけですよ。そうするといや管理職なんて罰ゲームだよっていう疲弊した管理書が増えていく。で、この姿を見たらみんな管理職になりたいかて言うとしんどそうだなってなるわけですよ。で、しんどいなって思って、またある意味無理やりやらされるわけですよ。で中でやるからこのループになっちゃうってことです。なので私が見てる中でも左と右の差がかなり開いてるなって正直思うところなんですよ。

(21:40) うん。どっちが多いとかってあるんですかね?それさすがにその投機はないですか? それはまだないで

すけれども。意外ああ、意外でもないな。これ私の感覚なんですけど。 まだ日経大企業の家的なところとか、もしくは、ま、ローカル企業さんは大体左だったりするんですよ。あ、左。うん。 それおそらくですけども、その先輩後輩文化がちゃんとある文化っていうのは先輩が後輩を育てるのって当たり前でしょっていう風になるわけですね。ただ右がやられたことない連鎖って何が起きるかって言うと先輩同期後輩文化っていうのが気迫化してるってことなんです。 うん。 だから、ま、私の全職のDNA 社は、ま、正直なかったんで赤側だったと正直思います。で、これなんでかって言うと、ま、新卒をちゃんとやるんですけども、中途都の社員の方々が結構入ってくるし、プロフェッショナルファーム出身なんですよ。 戦略コンサルティングファームとかま、その外景企業とかってなるとそれってじゃこの中途都で入ってきた人って先輩なの後輩なのってなってるんで教えるんだろうってなるわけですよ。 うん。

(22:53) ていうことなので業界とかによって結構違うなって正直感覚的には思いますけどね。 うん。 ただマクロ経済的には、ま、人手不足になって 1 人の生産性を上げようとしてるわけで、その 1 人がやるうん。 業務範囲が増えてると 1 人がやっぱプロフェッショナル化していったって、ま、ジョブ型とかも増えてると思うんですけど。 そう、 そうするとそのなんて言うんですかね、その、ま、転職も増えてるって話も含めて右側のようになりやすい はい。 あ、そうなんです。 傾向が全体としてあるんじゃないかなと思うんですけど。 うん。 おっしゃる通りだと思いますね。 だからちょうど 4 月に論文が出たんですけども、ま、池田恵さんという、ま、この領域とかは研究してる、人材育成とかは研究してる方でやっぱその先輩と後輩と同期っていうところの文化が結構日本特有であるっていうところを示していらっしやると。 うん。 で、そういうのままず書いてらっしゃるんですけど、やっぱ私がそこで思ったのも結構瀬平さんと似てて、それって今後ますます気迫化してくるだろうなって思うんですよ。

(23:57) それってジョブ型雇用とかになってくると、え、その年上の人をマネジメントしなきゃいけないとかになってくるので、先輩後輩っていうのがやっぱ崩れるので、うん、 だんだんと成長支援というものを当たり前にするっていう文化はどうしても薄れてしまうだろうなとは正直思ってますね。 うん。 じゃあこの先輩後輩みたいなその うん。 就寝雇用みたいな日本のシステムで成り立たところは、ま、あるしラッキーで自然にできてたけど、これからはこう意識して作っていかなきゃいけない話。 そうです。それが雇用システムによって自然に先輩が後輩を教えるようがあったっていうだけですよ。 うん。 なのかもしれないです。なのでこの差が開いてくだろうなって私も思ってますし、それをちょっと観察し始めてるってことですね。で、次のページに行きます。でもここでちょっとお伝えしたいのがじゃあ循環になるから管金管金職いいよっていう話でもやっぱないって話はしておきたいと思います。 で本当は私はB から入りたいんですね。 ただいろんな会社で問題になってのはもうちょっと手前で起きてしまってるところもあって この人を本当に経営とか管理職に選んで良かったのかっていうところそれはもちろんプレイヤーをやりたいっていうような意向もありますしうや人を見るのどうしてもきついって言う人もいたりしますしもっときついのは管理職になった瞬間とか権力を握ると人は傲になるってところがあるんですね。

(25:21) うん。 このA が今日 1 番熱い話だと思います。でも本当は大事だと思ってます。 うん。 で、B がやっぱ理論手法の不足でお手本がもお手本がやり方を教えなきゃいけない。見本がないといけないうってことなんです。 ていうのが B です。で、C がこれが錯今の本当の問題だと思いますけども、現場管理職への丸投げ問題っていうのをちょっと今日扱っていきます。これが割に合わないになる感じですね。で、まず A からやっていきます。 はい。 本当にこの人で良かったんだろうかってことで次のスライドですね。で、まずこの 3 つを説明する中で丸 1 からやります。ここです。適切な人物を軽管理職に選ぶってことです。で、ちょっとうーん、センシヨ書な話題になるかもしれませんが、権力者の暴走の話になります。で、次のページ行っていただいていいですかね?これそもそもやっぱり管理職の成長支援の前に問題があって、なぜあんな傲慢な人を軽とか管理職に選んでしまったんだっていうようなものも正直あると思います。うん。 で、もう 1 つきついのが生地役職が高い分誰もあの人の暴走を止められなくなってしまうってことなんです。その人に外されるのが怖いとか評価者であるからです。これをまずどうしても防がなきゃいけないって話をします。

(26:33) はい。 で、次のページに行きます。 まず大前提としてこれはよく言われてる話ですけども整理のためにご説明すると優秀なメンバーと優秀なマネージャー管理書が違うっていうことですね。特にこれは私も全回層でちゃんと失敗しちゃったんですけども 1 つ前に強みとしてたものが今の階層だと弱みになるっていうところも起きたりするんですね。これちょっと簡単に説明すると、エース プレイヤーの時って 1 番成果を出してれば別に良かったはずが、これ中間管理職、ミドルマネジメント層になると自分が 全部成果を上げるってなると部下が育たなくなってくると全部この人やるんです。かってなるかですよ。なでみんなとこう 足並みを揃えてやってくみたいなのも必要 になると。で、トップマネジメントってのがまた難しくて私はどっちかここでこけたんですけども子会社代表の時とか ですね。 要はトップマネジメント層に集まる問題って要は大体蹴りがついてない課題をな何とかしなきゃいけない。 こっちの決断をすると誰かが、ま、損をするとか部署が揉めるっていうところもやらなきゃいけない。でも顧客とか事業のためにやんなきゃいけないっていうところの立ちまりが必要なわけですよ。で、この時に私の場合はミドルマネジメントの時になるべく波み風立てずに進めようっていうところが結構足かになって決断っていうのが苦手だったりしたと。

(27:55) うん。なのでそのまま直線的に人の能力が伸びるとか求めてる能力あるっていう話じゃなくて 1 個前の強みが急に足風になるっていう現象があるので結構きつってことですね。全部この人がやっちゃうのかみたいになるからです。 うん。 で、次のページですね。で、もう 1 つちょっと前提としてご説明したいのがもう 1 つ危ない悪切らない放置っていうのがあるんですね。うん。これさっきの話とも関わってくるんですけども。ありそうですか?これはやっぱ自分も成長受けてないのでわかんないんですけども、ま、最近でも、ま、20 代管理職、30 代管理職やってみようかってなって抜けて言うとか聞こえはいいですけどうん。 ま、無茶ぶり人体実験みたいなのも正直あるわけですよ。 で、それに耐えられたら良かったけど、耐えられなかったら違ったよねって。それ本当の本当によいのかって結構怪しいんですね。それが失敗体験になった場合は、ま、自己 効力感って概念があって、自分ならば 頑張ればできそうなんですけど、それが 落ちる可能性があるんですよ。なんだバ

(29:00) が本当にいいかっていうとそうでもなくて、意外とできてたじゃないですかって言っ てああげるのかやっぱ向いてなかったし やめようかみたいなこと言われて結構違 うってことなわけですね。うん。ただこ生こうマネージャーが優秀だみたいな優秀さの定義って本当色々じゃないですかしよって言ってほっとかれてここが疲弊してしまうってことですね。 うん。こう私が直接ところではないんですけど見てたところで うん。 結構部長っていうのはすごく重いんで副部長までにすごく抜擢をする。 はい。はい。 副部長にはすごくワクする。でも やっぱ若くしてなるんで。 うん。そうですよ。 早く副部長になった人ほど実は結構後で抜かれたりしてるなっていう傾向がある。 そう。姿を見たことがあります。 そうなんですよね。無 ぶりってことですね。 そうするともうちょっと丁寧にそのプレイヤーのフェーズを積んだらもうちょっとまとめられたかもしれないし、育成もできたかもしれないのに なんかに役職上げた方がいいでしょうって言って十分に足腰しをつけないままげられちゃうってことですね。なんで早期の抜擢が本当にいいのかっていうのは結構怪しいものがあるてことです。

(30:06) そのフェーズはそのフェーズで積まなきゃいけない経験が本当あるのに 抜擢しちゃう。そうするとさっきの問題になるわけですね。なんか大変そうだぞって言ってみんな管理職やりたくないなってなっちゃうってことです。で、この 2 つの組み合わせ技みたいな話を次にしてくんですけども、これですね、本当にまずいのは権力者の暴走を止められないってことです。今日の、ま、ホットトピックですね。 うん。 で、よく昔から権力は人を変えるって言われてると思うんですよ。確かにそうです。 権力とか地位が上がった瞬間に傲慢になっ てくっていうとこなんです。で、これ まずちょっと用語が難しいんですけども、 社会的勢力感って概念があります。勢いの ある力ですね。で、ちょっと平たく言うと 一方的な権力行使なので人を思い通りに コントロールできるって感覚です。それが 社会的勢力感ってものになります。これが 役職とかが高まった瞬間に、ま、これ 上がっちゃう可能性あるんですね。 そうすると誰もあの人の暴走を止められない。その上もう見てみるふりだみたいになってくる。その上っていうのはこれちょっと上に書いてあんですけども

(31:15) 1 番最悪な組み合わせがハラスメントが止まらない組み合わせが法人型と先生型なんですね。 ほ 要は先生型マネジメントっていうのは私の言うことに従えていうのは先生型です。で、法人型っていうのはまあまあいいじゃんっていう放置するタイプです。上が法人型で悪気のない放置をしていて、その下のマネージャーが 私 の思い通りにしろってなった場合、この上の人に報告しても無視されるんですよ。 うん。これが最悪の組み合わせなので見てみるふりが起きるってことです。 うん。 で、社会的勢力感はこれ 3 つぐらい負の側面があるんですね。実はと性の側面もあって思い切ってリーダーシップ取れるっていうのもあります。負は人の痛み辛さに共感できないっていうことですね。 そんなの辛くないでしょうっていうことです。私も全職でなんか理解はできるけど共感はできないって言葉がなんか流行ってた時期やったんですけどそんな冷酷な言葉あると思ってました。それで人って悩む時期あるじゃないですか。それは理解はできるけど共感はできないって言われてもそれはって思っていましたよね。 うん。うん。で、2

(32:17) つ目が意思決定の単落化で割と最近ホットトピックだったと思います。そのやり方でいいのってん。社員が思ってたとしても刑人がいやもう 決めたから私たちが 1 番詳しいからって 言って施策を断行しちゃうってことです。 私たちが 1 番詳しいもんです。で、3 つ目 がちょっと重いんですけど、同徳的偽で こういう悪いことしちゃだめだよって周り には言ってるんですけどもその人自身が やってるってことです。で、なんで言ってもいや私はだってこれは経営のために大事 だからうんみたいなことを道徳的偽になります。 ということで、この社会的勢力感っていうものとまず向き合わなきゃいけないんですけども、これやっぱなんとなく心当たりあるものだと思うんですよ。触れにくい課題ですけどね。 うん。色々組織の不少時もあったり、VC って書きましたけど、要はベンチャーキャピタリストのセクア問題って 去年か昨年データで出て、要は企業家に対するセクハが、ま、NHK さんでも取り上げられてて、じゃあ企業家に対して誰がセクハをしてるかはベンチャーキャピタリストが

(33:23) 1 番多かったってことなんです。要は自分が投資の権限を握ってるっていう感覚を持ってしまうと社会的勢力会に繋がってるわけですよ。 で、就活ハラスメントも、ま、毎年何件かありますけども、その成果外の問題も出てしまうってところあると。で、カスタマーハラスメントが身近かもしれません。私は客だぞってことです。 で、ま、SNS の誹謗中傷も、ま、中小化と近いかなと思います。要は匿名で 自分は攻撃されたっていう立場にあるけど、この人はさらしていいんだっていうのも 一方的な攻撃感覚ですよ。うん。そうです。 ていうことなので結構、ま、身近な概念であるってことです。 この社会的勢力感がで、これ次のページに 行くんで

すけども、じゃあこの考えなきゃ いけないのって自分が社会的勢力感が 上がらないようにしようっていうのも ありますし、社会的勢力感が上がりやすい人 見極めるのは結構難しいとはい、どういう 人なんだろうなんですね。で、ここで 関わってくるのがちょっと難しい専門用語 になりますが権力感念があります。うん。 権力感っていうのは権力をどう見るか、どう捉えるかって概念なんですけど、

(34:30) 2 つに分かるんですね。公的権力感っていうのはおそらく皆さんがなんとなくいいマネージャーだなんて 思う方だと思います。 うん。 権力はみんなのために使うものだし周囲の模範であらうっていうことですね。 うん。 要は大いなる責任大いなる力が大いなる力に大いなら責任が伴うみたいな話ですよね。 そうするとこのリーダーの謙虚の性格っていいなってなるのが公的権力感ってにもなります。 で、指摘権力感というのは権力は指摘 的な 目標を達成するものである。自分が通し たい意見に対して何も言われないように するためのものでもって いうのが指摘権力 なので、こっちが持ちこたえる人がいる場合 っていうのは誰が何を伝えても無駄で裸の 様になる ってことなんですね。これが怖い です。ただ分かりやすい時もあると思うん ですよ。 私も全職でマネージャー に高の人と話す時になんでなりたいたいんですかって聞くと右人やつぱいたんですよ。 うん。 私思うように そうで す。私が思うようにやりたいからですっていう人はやっぱりあ、危ないなと思って直感で外してたんですけども やっぱり今も正しかったと思います。うん。うん。 これは指摘権力感だからですね。

(35:39) なんでこれは自文自領域でもあると思いますが、自分もしくは相手がなんで権力を求めている、ポジショ ンを求めて、どのように使おうとしてるのかっていうのを見極めないといけないと言いつ専門用語で言うとマキ ャベリニアリズムって言うんですけども、ちょっと難しいんですけども、目的達成のためには手段を選ばないっ ていう性質があって、それでこう面接では公的権力感があるように見せて、 本当は主的権力感があるってい っ ていうのはわかんないっちゃわかんないです。 うん。うん。 なんで非常に繊細で難しい領域なんで少なくとも う 自分は皇的権力感で持とうってことですよ。 これは自覚はあるですか？ 自覚がないっていう話をちょっと しますね。これが本当に複雑なんですよ。だから一筋ではいなくてで、次のページに行くんですけども うん。 これは今の話は心理的安全性とも関わってくるんですね。やっぱり今新的安全性って流行ってる。 ま、こうした 方がよいね。 お客さんのためには、事業のためにはっていうのは真的安全性ですし、組織フードを改革しよう っていうのはいろんな会社で言われることですけども、そんな簡単じゃないって話をします。 うん。

(36:48) でも、じゃあ新安全性とか組織度が高い状態は何が起きてるかって話をまずします。 はい。 これはです ね、さっきの逆に行きます。次のスライドですね。 謙虚なリーダーシップっていう研究領域とか概念がありまし て、これなんですよ。 うん。うん。 3つ要素があるんですけども、正しい自己認識って言って自分ができ てる ことできてないこととか、ま、自分が 傲慢になってるかもしれないなっていうの なんとなく思い続けてるって 感じですよ。簡単にと。これが1です。で、2が感謝 っていうことで、ま、衆議の感謝を示す ことですよ。 あ、これまで時間使って くださってありがとうございますっていう のか、全然こんなの意味わかんなかった からダメだろうだと全然違いますよね。 っていう貢献に気づいて感謝 するってことです。で、3つ目が学習思考 に なります。これは年下とか外部問わず誰 でも何からでも学ぶ失なので年上とかの 言うことしか聞かなくて思っ て るのか年下の 言うことも聞こうかで違うってことです。うん。なんで自分も完全に分かってない んだけどと かあなんとかさんのおかげで

(37:52) これができたよとか新しい学び得られまし た。 ありがとうございます。て、言ってるかで言っ ては謙虚 のリーダーシップを見極められるとは思いますがね。あと自分のチェックにもなります。で、瀬ひさんのがす ごい大事な観点だったんですけども、謙虚なリーダーシップの逆は次になるんですけども、傲慢なリーダーシ ャ ップになるんですね。これ新理安全性とはほ程ほど遠いフードが出来上がります。 要は謝った自己認識があるわけ ですよ。 うん。 自分の方が全部詳しいに決まってるだろう。私は謙虚だろって言ってるってことです。 これす ごく私は謙虚さの矛盾だと思ってるんですけども、自分はまだまだ謙虚が足りないって思ってる人は大体謙虚で うん。 自分は誰よりも謙虚ですって言ってる人が大体謙虚じゃないっていう うん。うん。うん。 ことなので自 分が謙虚じゃないなって思う方が本当は適切なんだと思います。 うん。うん。で、2 つ目が貢献に感謝しない、 気づかないってことでやった当たり前だろ。 私にもっと分かりやすく持ってこいって いうことで、本当はその 人はその人なりに 色々時間をかけて作ったものも全部わけ

(38:57) わかんないって言って全部遮断 するってことですよ。で、3つ目が 無学習思考です。自分が者は特殊 だから 外部から学ぶ必要なんてないっていう パターンですよ。これ本当に私が不思議だなんて思ってるのが ずっとその会社に 230 年いる人ほど我が者は特殊って言ってるんですけども 他見たことないんじゃないのかな なんて思うとかあります。 ていうことでうん。 相対化ができなくなるってことかもしれませんね。なのでさっきの 末ひさんのすごく難しいなって正直思うのは傲慢な人は自分が傲慢だと気づけないってことです。 そう。そうで すよね。 悲しい話ですよ。 うん。 ていうことなので人筋縄ではいかないってことですけど正直これは私は初 見れば分かると思ってます。 うん。 あ、この人平気でやった当たり前だろって言うし、学んだふりして何にも 学んでないし うん。 できてないことできてるって言ってるってみんなは分かるわけですよ。だから注意する ことはできるけど注意できる対象がこの傲慢なリーダーっていうのは聞く人聞かない人分けちゃってるんですよ。 年下の言うことは絶対聞かないとか

(40:03) でも逆に言うと 社長の言うことは絶対聞きますみたいになってるかもしれんでその社長とか聞こうな

っていう人から言わなきゃいけないことですね。でも周囲がこう黙ってるのは正論だからとか意見が鋭いからじゃなくてもうこの人無理だって思ってるかもしれません。 うん。先ほど裸の王様って そうなんです。だから知的、ま、謙虚な リーダーの方っていうのは何か意見言われ た時とか耳には痛いこと言われた時に むしろあ、裸の王様にならずに住んだって という風なことを口癖にしてる人を見たこと あるんですね。ってところが大事なかな と思いますね。 うん。で、これまとめて やっぱりですね、次のページに行くんです けども、これ謙虚の連鎖と傲慢の連鎖って いうのが起きてるはずで、なぜかという 組織文化ってやっぱと模法なんです。 うん。 うん。やっぱり例えば赤木さんもアナウンサーとしての書とか口癖って誰か真似てると思うんですよ。 うん。ていうところでこの誰かを模法してるはずなんです。 うん。てことは結局経営人ってことです。 うん。それは謙虚なリーダーシップを発揮してる会社ってのは結構ぜ違うんですよ。 やっぱりでも社長がもう意図的に感謝をちゃんと言ってるんですね。 あ、これは私が分かってなかったことで学べました。

(41:15) ありがとうございますってその口癖が映る んですけども傲慢っていうのはわけわかん なかったとかぶっキラボの言い方をして しまうと私が1 番偉い能力も高い話聞く 必要ないってなると上層部がいわゆる イエスマンしかいなくなるなぜならばその 自分が外されるのが怖いからですという ことで身内とも繋がっちゃう概念なんです ねの勢力感がでことで傲慢な人にはどこか 傲慢な師匠がいるはずですし逆に と謙虚には謙虚の師匠がいるはず。ていうところがちょっと重めのチャプター 1 だったんですけども、次のページでいただいていいですかね? これですね。 重いです。 で、次です。じゃあこの謙虚なリーダーシップっていうのを人間力ってやるとちょっときつって話をしていきます。で、次のページに行きます。 うん。 で、人間力って私も完全に否定するわけじゃないですけど、非常に捉えどころないなと思います。 やっぱり私もマネジメントで最も大切な人間力なんだよ。人間としての器なんだよって言われましたけど、なんとなく分かるけど分からないって感じでしたね。 うん。 うん。

(42:20) で、そうするとあなたは人間力が足りないんじゃないかみたいなこととかを広くしろ。 人格否定みたいになっちゃうね。 そうなんですよって言ってる人が人間力高いのか結構本当は謎なところあるんですけどもてなってしまうってことです。人間力をちゃんと噛み砕かないと 再現性が保てなくなって色々問題が起きてきます。で、1 つ目の問題が次のページになるんですけども次郎はあるけど理論はないで曖昧な伝言ゲームが起きるんですね。私も正直ありました。 人間力を磨いた方がいいよって私は直接 言われてないですけども、言ってるシ見て 分かるよですとわかんないしこの人の 人間力って高いのかなってわかんなくてC 的な物差しが敷かれちゃうわけですよ。 ていうところ。なので理論もある組織 っていうのは私も謙虚なリーダーシップの 研究はすごい大事だと思ってるんですよ。 ま、人間力と完全にこう一致するわけじゃ なかったとしても自分って正しい自己認識 持ってるっけ?できてないことちゃんと 思えてるけとかちゃんと 貢献に感謝示して

(43:25) るっけとか誰からでも何からでも学ぶ けってなってるってなるとどっか足りない ところにはちゃんと気づけるじゃないですか。で私で言うと全職が割と プロフェッショナル文化みたいなとあった ので褒めないって文化にいたと正直 思います。 なんて貢献をちゃんと見つけて感謝めずっていうのは苦手だと今気づけましたけども、それある意味さっきの理論があるから俯瞰できるってことなので、ちゃんと理論で再現性を上げなきゃいけないっていうのは1 目です。で、2 目がこっちの方が最近起きてるかなと思うところなんですけども、これ中途社員、ま、キャリア採用の比率が起きてきたり、 M&A でろんな出事の人が増えてきてるから大体起こってることだと思ってるんですけども、理論がないから議論ができないんですね。 うん。 私はこういう業界出身だ。私はIT 企業出身だ。私はコンサルティングファーム出身だってなって、私の全職ではっていうことがずっと繰り返されるわけですよ。で、全く議論ができなくなってくる理論がないからです。でも理論がある場合って先ほどの通り謙虚なシッパでとこが足りないよねってなってくるので うん。

(44:34) 理論があるからこそ建設的な議論とか事故の点検ができるってことですね。で、ちょっと次のページに行きます。なのでこれ自己流とか自社流の マネージメントに溺れないためにも やっぱり理論って色々あるんですね。これ 産業組織心理学とかそういう領域になって くるんですけどもこれ大事ですね。でも 理論って言うとなんかアレルギー反応を 示す方はいるんですよ。こ難しいと。でも じゃさっきの謙虚なリーダーシップって 難しかったかって言うとなんかに難しく ないと思うんですよ。あ、自分ができて ないことを見つめよう。あとはちゃんと 貢献を見つけて感謝しよう。誰からでも学ぼうってことなので、結構本当は理論って素朴なんです。なで理論があればあの人がマネジメント上手な理由も分かるし自分が気をつけた方がいいことは分かるんですけどさっきの話に行きます。悲しい自連マとしては 末ひさんの問題ですよ。 本当に理論と学習が必要ない人ほど自分ではできてると思ってるので学習しないっていううん。 悲しみがあります。

(45:38) これどうどうしたんですか?さん。 いや、うん。はい。 色々なお立場って言えないことも。あ、でも TBS さんいい会社だと正直あの本当にそう思います。いつもメールも丁寧であり感謝してます。てことなのでこれやっぱこういう問題が起きてしまうってことなんですよ。 ていうところがありました。 で、ちょっと次のページにちょっと行きたいと思います。次は過剰負荷でもしかしたら赤木さんが今あの管金管職 1 年目っておっしゃってましてね。で、これも自分がやるのかっていう問題が はい。あるってことです。で、次のページ に行きます。で、管理職に人事策が丸投げ されてるっていうのが最近言われているん ですけども、人事主導で、ま、エンゲージメントっていうものを上げようとか、その 組織のダイバーシティを上げていこう みたいなこととか、評価

制度とか経理、ま、ミッションビジョンバリっていうを言われるものですよ。を作ったので浸透させてくださいとかもあるわけで、いろんな人事策の運用がなぜかこう管理職に任されるわけですね。評価制度変えたら評価を伝えるっていうのはマネージャーだからですね。で、代表資作が例えばエンゲージメントサーベです。これは、ま、簡単に言うと

(46:43) 従業員満足と調査ちょっと近い内容なんですけども、ま、組織の状態を見て自主的に改善して欲しいって人事の方から出てしまうけど、人事の方も上げ方が分からなかったりするので、どうやったらスコアが向上するのか分からなくて、あなたの部門が足を引っ張ってますみたいなこと言われちゃう時もあるって聞きます。電車のスコアが低いのはこの部署のせいです。なんとかしてくださいって言われちゃうわけですね。でもそうやってマネージャーのマネジメント力のせいなのかっていうと全然違って事業状態的にはもう仕方ない時もあるしメンバーの相性が悪すぎるっていうのもあるのにマネージャーのマネジメント力にされちゃうってことです。うん。で、もう1つ人材育成規制に着目がされてるのでこれ始まっているのは公式メンタリング制度でもしかしたらお2人も頼まれる時出てくると思うんですよ。ま、今非公式で多分アナウンサーの場合あるんですかね。公式メンタリングっていうのはこの人のメンター要は指導する人はこの人先輩なのでよろしくお願いしますと言われてしまうことです。でも序盤の話に戻るんですけど私の時にはそんなのなかったしやり方も分からないのに

(47:47) キャリアの相談に乗ってください。もしくは成長支援をしてくださいって言われちゃうってことで人事策が丸投げされちゃうってことなんですね。うん。で次にいきます。でもそもそも、ま、アナウンサーとしての成長もそうかもしれないかもしれませんが、そもそも人材育成が2人3脚だということです。これをちょっと今日は特に主張したいなと思ってます。要は序盤で人材育成だったりマネジメントの成功体験が管理職になって良かった感を生み出すので管理職体は2人3脚だからです。で、片足だけの人3脚っていうのはこれ管理職の人が、え、なんであなたは何も動いてくれないのってなってる。自分この仕事やりたくないんだって言われちゃってるケースですよ。でも健全な2人3脚って例えば赤木さん、瀬ひさんがこれできてるから一緒にやってみようよって言われた時、言った時にありがとうございます。次ここまでやってみますとかこのコツ分かりましたって言われたら打てばくっつてなりますよね。だから2

(48:52) 人3脚じゃないとマネージャーが1人で頑張るとかメンバーが1人で頑張るになっちゃうってことです。うん。これがきついと。で、もう1つ2人3脚の問題をちょっとやっていきます。次は信頼関係ですね。これも大事な研究とか論文だなと思ってるところで、上司と部下の信頼関係が結局このラリーというか相互によって作られるっていう、ま、ある意味当たり前の話ですね。でもこれが管理職とか上司がメンバーを信頼してくださいすぎるとそれはバランス崩れるってことです。で、部下の方がどんな上司を信頼するかは、ま、言動が一致してる。やるといったことをやっている。で、学習が高いというのはその部下から学ぶとかそういうことですよね。あと新しい市場環境とかを学ぶってことですよね。で、権力悪しねってことです。私の言うこと危険ではないってことです。でもどんな部下を上司の方が信頼するかってのも分かしておく必要があって系長ってことですよね。要は何言ってもあ、分かんなかったですとかではなくうん。一理あるかもしれないからやってみますとか農期を減するっていうとこだったり自己管理能力うん。

(50:01) これがないと管理職もきつってことです。でも上司として管理職として部下のことを信頼しましょう。それは人間として思うことかもしれません。ただうん。私もいろんな会社さんのマネージャーの話を聞くと、そもそも部下側の人が信頼に至る行動を取ってない中でそんなこと言われても正直きついと思いますっていうのはあるわけですよ。そうですよね。だってどれだけ教えたとしてもいやわかんなかったんでとか脳期何回行っても守んないっていうことを叱っちゃいけないのかってなってしまうわけですね。なので上司の方が頑張るっていうのもあるかもしれませんが部下の方は部下の方でこれ自分が信頼されてないのって上司がすごく性格が歪んでるってわけじゃないって思わないとうん。ずっと上司側に負荷が寄っちゃうってことですね。なんで踏まえてこれさっき謙虚なシップの話をしましたけどそれはうん。メンバーにも必要ってことです。メンバーの素直さという結構簡単概念ですけど、要は育て上手な管理職を育成支援するってことも大事ですけども、育てられ上手なメンバーも育てることが今の時代は必要不可欠だってことです。要は打てば響くって思わないとしんどってことですよね。

(51:16) 打ったら壊れてしまいそうだから言えないとか打っても全く反応してくれないからもういいやってなるわけですよ。で、これはもっと今後大事になってきくと思います。先ほどの末平さんの話でも今後こういう右側の話育られてないってことが増えるんじゃないですか？そうだと思います。はい。先輩後輩の文化とかなくなった時に要は育てやすいっていうシグナリングとかがない限りはわざわざハラスメントとかのリスクも背負ってまでいろんな業務負がある中で育てなきゃいけないがやっぱ人間なんでわかんないってことですね。なんだそんなの言われてもできません。わかりませんって言われても難しいと。でも私もすごい嬉しいなと思うのは、あ、なんとかさんのおかげでこのコツ分かったんでやりました。もうやりましたって言われたらああ、打てば響いたみたいになるわけですね。だから赤木さんがアナウンスの技術とか教えた時にやってみますって言ってやった報告をするっていう若手社員とうん。何にもやってくれてないっていうので結構変わってくると思うんですよ。だから結局打てば響くと思えないと今の時代現実的な話たしんどいっていうところを

(52:27) 本当は管理職だけでなくメンバーの方も分からないと知らぬ間にもういいやっていう扱い受けちゃうってことですよね。ってことでした。 うん。もしかしたら組織的には うん。 育てられ上手なメンバーを作る方が簡単なんじゃないかなと今思ってるんですけど。 まだ柔軟だし若い方が うん。 そうなんです。 経験もこれからなので そうなんです。 そういうアプローチはあんまり聞いたことがない。 あ、そうですか。 これでも私も今の末ひさんの意見に同意でそっちのほうがいいと思ってます。 そもそも管理職の数とメンバーの数ってメンバーの数のほうが基本的に多いので はい。 そっち育てた方が早いんですよ。 そうですよ。 でいうことで次のページに行きます。 なんでこれちょっと専門ま私の予ですけど私もそれ気づいたんですよ。 で、マネージメント民主化デ ルっていうのを今名付けてるんですけど、要はさっきの理論ってそんなに難しい話でもないし、メンバーを分かっつけばいいってことなんですよ。 要は正しい自己認識を持ってるかとか、あとは人がやってくれたことに感謝してるかとか、誰からでも何からでも学ぼうかっていうのってさっきリーダー文脈で説明しましたけどメンバーもそうなのですよ。

(53:38) 要はできてないことをできてるって言い方は部下はちょっとしんどいな。 うん。 うん。 てなっちゃうし、こんだけ色やったのに何にも感謝されないのになってっちゃうし、誰からでも何からでも学ぼうよってなっていないとしんどいですよね。 なので、瀬ひさんのおっしゃる通り、私もメンバーに分かってもらった方が早かったですよ。 で、これは実と私の良い経験で、私元々は人材育成とかマネージメントの理論っていうのをふわっとしたもの理論化して うん。 で、なおかつ口癖とかまで整備はするようにしてたんですけども、やっぱマネージャーの方に言われたのが酒井さんのはすごい整備されてて、これは素晴らしいと思うけど、これメンバーが分かってないと無理だよって うん。 いうのを言ってもらえたのは正直ありがたかったですよね。 だから本当にそうだと思います。 なのでこのメンバーにも渡した方が早いってことです。 要は育てられ上手なメンバーの方は 育て上手な人になるはずなんです。 理論知ってるから。 ってことで次のページに行きます。 で、私も本当に最近知ったんですけども、私もまず最初にマネージャーに対していろんな理論をお伝えした後にメンバーに逐位共有してた会社が出たんですよ。

(54:48) うん。 うん。 で、面白かった事例がその理論の書いてある動画とか資料を、ま、提供してるんですけど、それをリーダー 2 名とマネージャー 4 名、あ、違、リーダー 2 名とメンバー 4 名とかで一緒に見てどうだったかっていうわけですよ。 そうすると私はごめんなさい。 あの、正しい自己認識っていうのがちょっと薄れてたとなんか去制張ってましたとか うん。 うん。 やるといったことすぐにやってなかったです。 ごめんなさいっていうのお互いが分かるわけですよ。 そうすると何が分けるかっていうと、謙虚なリーダーシップ気をつけましょうねって言われた時に確かにで終わるので やっぱそのそっちの理論の共通言語とかを持つメンバーにやった方が本当は今のじゃいいと思ってます。 うん。 さ、管理職の過剰負を下げるっていう文明がも正直ですけども うん。 シビアな話としてメンバーを育てるっていうインセンティブはますます働きにくくなるはずですよ。 うん。 うん。 ジョブ型も含めて。 てなると若手社員はある意味自衛的なもので自分で自分を育てるとか自分の職場自分で良くするってないとずっと文句を言うようになってしまう てところがあるので自衛のためにも本当はメンバーが身につける方がいいとは思ってるって感じですね。

(55:59) うん。 ていうことでした。 で、次のページですね。 うん。 今日これね、管理職になりたい若手社員現象傾向にあって、でも意外と管理職になってよかったって人もいるんですけど、じゃあやろうよってやりがい手になっちゃうのでちゃんと選ぶってことです。 社会的勢力感って話でした。 で、人間力に陥らずに、ま、謙虚なリーダーシップ以外の理論もいっぱいあります。 で、2 です。 で、3 が過剰負可回避ってことで、聖さんのおっしゃった通り、本当は私もメンバーに共有した方がいいと思ってます。 やっぱ育て上手だけでなく育てられ上手がいるからですね。 はい。 ていうことでございました。 で、次のページね。 なのでこれはこの左のループを見出すことが大事なんですけどもこんなじゃないよっていう人もいます。 ただ意外とですね、種巻きしてるとうまくいくなと思います。 これ私も 34 年ぐらいお付き合いやる会社さんがいるんですけど、3、4 年前って人材育成だるい、めんどくさいっていう感じだったんですよ。 今全然違うんですね。 うん。 で、それはま、えいなと思 3、4 年ぐらいずっとこういう試作とか理論をずっと伝えてきた現場の人事の方とかマネージャーの方がいたので、こう層が熱くなってるんですよ。 理論を知ってるな。 それは結構変わるのでやっぱ徐々にしか正直うまくいかないです。 悪、良くも悪くも。

(57:15) ただ最初の種巻きをするかどうかでどんどん変わってしまうってのは今日のテーマでした。 うん。 てことですね。 39 ページありましたよ。 はい。 ありがとうございます。 はい。 てください。 はい。 ちょっともう色々聞きながらいろんな人の顔が浮かんだりとか いい意味でも悪い意味でもなんかうん。 うん。 そうですね。 これなんか最近子供の勉強見るようになって ああはい。 うん。 そ結構重なりそうです。 ちゃいました。 うん。 あの人材育成とかマネージメント理論の 56 割ぐらいは同じなんですよ。 そうですよ。 はい。 て、ま、子育てこそでもそうすよ。 まさにあ、そのだつて自分やってきてないわけですから。 で、親にされたことをするってことです。 ある意味。 そうなんで 帰って今日帰って教えられ上手になれって言います。 違う。 それは違う。 それは違う。 それは違う。 でも教えられ上手にするために最初からできなくていいよとかわかんないことはわかんないんですけどって聞いた方がいいよ。 でやったことはちゃんとありがとうございますって言いよっていうのはもしかしたら親が子供にできる教育の

(58:19) 1つかもしれませんか。うん。 ということでございました。そうですね。 うん。 だから自分がもし、あ、例えばですよ、自分が子供の時に親にこういう風に教わってこなかったとするならば自分は自分の子供にできないし そうです。 ということですよね。 ある意味 同じですよ。 同じことですよね。 このローテ 親子の皮膚っていうのは会社でも同じってことですよね。 やられたことをやり返してしまう、繰り返してしまうからどうせやるならいい連想を埋もってのは今日のテーマですね。 うん。 うん。 ふんふんふん。 てこととございました。 いや、だから色ろんな学びもありましたね。 思うところもありましたし。 だからこそあ、自分の中でも、あ、これこういうことだよなとか、あ、これこうした方がいいよなっていうことも今思いましたし、ちょっと次回 そうです。 水さん、ちょっと私たちもね、いろんな思いがあるし、あと一般的な、ま、管理職の悩みってのもあったりしますから、その辺りをちょっとぶつけてちょっと具体的な そうですね、ケースバイケースの話を ソリューション系、これ概要編でしたからね。 はい。 ちょっとぶつけてみようかなと思っております。 はい。 では次回もどうぞよろしくお願いいたします。

(59:19) はい、よろしくお願いいたします。 さんとさんにお付き合いいただきました。 え、この番組は月 12 回のペースで配信しております。 励みになりますので是非ともチャンネル登録そして高評価の方よろしくお願いいたします。 それではまた次回よろしくお願いいたします。 さよなら。 はい。