

2014年2月3日

企業経営者、人材開発、教育担当者向け

周囲を動かすための ミドルによる影響力発揮方法を提言

『人材開発白書 2014』 発刊

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所（本社：東京都港区六本木 3-1-1、代表取締役：芳澤宏明、資本金：1億円）は、2月4日に『人材開発白書 2014』を発刊します。国内企業のビジネスパーソン 1500人への定量調査をもとに、上司、部下、横の組織それぞれを動かすために必要なミドルの影響力を分析するとともに、周囲を巻き込んで着実に戦略を実行するためのミドルマネジャーのあり方について提言をまとめました。

■『人材開発白書 2014』の概要

戦略を策定するだけでは業績の改善にはつながりません。実行してはじめてその果実を手にすることができます。どうすれば戦略を実行できるのか。富士ゼロックス総合教育研究所はトップと現場をつなぐミドルマネジャーに焦点を絞り、4年間（2011年～2014年）に渡る調査研究を進めてきました。

これまでの調査で浮かび上がったキーワードは、「周囲の巻き込み」です。組織の専門分化が進む中でものこることを進めるためには、組織の垣根を越えた連携がますます重要になってきています。そこで今回の調査（2013年8月実施）では、部下、横の組織、上司それぞれを動かすための影響力の発揮方法を分析し、4つの提言としてまとめました。

1. 部下を動かすために、日頃から周囲に対して献身的な行動をとり、また部下に対する強い関心を持つ

人は依頼内容だけでなく、依頼者その人でも判断する。そして、日頃から他者に対してさまざまな手助けをしている人からの依頼であれば、喜んで行動に移す傾向にある。いざという時に影響力を発揮するためには、普段からの行動が大切なのである。その一方で限界もある。難しいことにチャレンジさせようとする場合は、日頃の献身的行動だけでは、部下を動かすことはできない。こうした状況では、十分に検討した上での依頼であるほど、部下の前向きな行動を引き出す。部下に関心を持ち、真剣に考えることが、部下の共感を誘うのである。

2. 横の組織に協力してもらうために、問題意識を共にする仲間を増やし、また利害対立を超える知恵を出す

相手が管理職であっても、合理的に判断するばかりではない。同じ境遇にあるからか、部門を越えた本来的な取り組みに共感し、応援したいと考える人は少なくない。こうした人たちに働きかけることが、横の連携を促進する一つの手立てである。

ところが利害が対立する場合は、相手の共感を得ることは難しい。このような状況で自身の依頼を通してミドルは、相手にもメリットをもたらす方法を考え、伝えている。簡単なことではないが、利害対立を超える知恵を絞り出さなければならない。

3. 上司に提言を受け入れてもらうために、会社目線で意見交換を繰り返す

上司の判断基準は非常に明快であり、会社にとって役立つかどうかを最重視している。この点はミドルも理解しているが、誤解しているところもある。事前に周到的な準備をし、論理的に説明することを重視する傾向が見られるが、実際に上司を説得できているミドルは上司との双方向の意見交換を重視している。上司に正しく理解してもらうためには、また上司のアドバイスを反映して完成度を高めるためには、上司とのやり取りが必要なのである。

4. マネジャーとして飛躍するために、意図的に外向きのマネジメントを経験する

マネジャーが習得すべき能力は、過去に習得した能力の延長線上にあるわけではない。マネジャーに昇進する節目に断絶があるのと同様に、部下のマネジメントから周囲の巻き込みに転じる際にも断絶がある。経験したこともない職種や職位の視座、視点から考えなければならないからだ。

部下のマネジメントを追究しても、周囲の巻き込み力が向上するわけではない。さらにいえば、そのような能力は知識の習得がもたらしてくれるわけでもない。ミドルマネジャーは、職場の外側に目を向け、自ら機会を見つけて経験を積むことが求められる。

*人材開発白書とは

1989年に経済同友会にて発表された「新しい個の育成」の流れを汲んで、当時経済同友会において教育部会長を務めていた小林 陽太郎（富士ゼロックス株式会社元取締役会長、当社元取締役会長）の発案で、当社が人材開発の研究に継続して取り組んだ、その成果報告としてスタートしました。1990年に「価値創造型リーダーの育成」を発表後、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」としてこれまで12回の発刊を通して、企業経営者、人材開発・教育担当者に、人材開発のあり方について独自の視点で提言してまいりました。

◆本件に関するお問い合わせは、富士ゼロックス総合教育研究所 経営企画部 まで

社名 : 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
(土・日・祝日を除く、9:00~12:00、13:00~17:00)
e-mail : webmaster@fxli.co.jp
ホームページ : <http://www.fxli.co.jp>
電話番号 : 03-5574-1551

【「富士ゼロックス総合教育研究所」概要】

社名 : 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
本社所在地 : 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
設立日 : 1989年9月21日
代表取締役 : 芳澤 宏明
資本金 : 1億円(発行済み株式総数2,000)
株主構成 : 富士ゼロックス株式会社 100%出資
事業概要 : 経営者・管理者・一般従業員に対する教育ならびに研修所等
教育施設の運営および受託管理
教育機器・教材の開発および販売
書籍・雑誌の出版および販売
催事の企画・実施
コンピュータのソフトウェアの開発、販売およびコンサルティング
上記に関連付帯する業務