

S E L F C H E C K

管理職 機能不全診断

～「管理職が弱い」で止めないための24問～

本人の能力ではなく、どこで機能が止まっているかを見るセルフチェック資料

Produced by: beyond globalグループ President & CEO 森田英一

この資料の使い方

「管理職が機能していない」を、4つのステップで分解する

1

チェックする

24の設問に、当てはまるものだけチェックを入れます。管理職個人を評価するためではなく、マネジメントがどこで止まっているかを可視化するための作業です。

2

どの領域に偏っているかを見る

合計数よりも、6つの領域のどこにチェックが集中しているかを見ます。偏りが、次に見る場所を決めます。

3

「本人の問題」と「構造の問題」を分ける

チェックがついた項目を、役割の定義・仕組み・上位者の関わり方のどこに由来するサインなのかに読み替えます。

4

次の一步を決める

領域ごとに、今週から始められる最小の一步を選びます。

この資料は、**管理職個人の能力を評価するものではありません**。また、特定の管理職を選別・査定する目的には使用しないでください。見ているのは人ではなく、**マネジメントが機能するための条件が揃っているか**です。

はじめに | 「管理職が弱い」で止めない

「うちは管理職が弱い」「ミドルが機能していない」——組織の課題を話していると、かなりの確率でこの言葉が出てきます。

ただ、そこで止まると、打ち手が「管理職研修を増やす」「人を入れ替える」といった個人への対応に偏りやすくなります。ただし、研修や人の入れ替えだけでは、役割定義や仕組みなど別の要因が残る場合があります。

『組織開発・人事戦略ガイドライン』は、管理職の役割について次のように整理しています。**従来の管理職の役割は「ルールと管理で人を動かす」ことだった。しかし現代では、指示命令型のマネジメントは通用しない。信頼・共感をベースにした「関係性」がエンジンとなる時代である。**

つまり、求められる役割そのものが変わっています。にもかかわらず、**何が変わったのか、代わりに何をすればよいのかが言葉になっていない**まま「もっと部下と向き合え」と言われている——これが、多くの現場で起きていることです。

この資料は、管理職の機能がどこで止まっているかを24の設問で確認するためのものです。**本人の能力に原因を求める前に、役割の定義・関係性・対話・育成・意思決定・権限の6つの側面から見ていきます。**

中心軸 | 「管理」から「関係」へ

求められている転換は、何を管理するかではなく、どんな関係をつくるか

役割の前提が変わっている

	従来	現代
管理職の役割	ルールと管理で人を動かす	信頼・共感をベースにした関係性をつくる
部下の位置づけ	管理される対象	共に目標を達成するパートナー
主に使うもの	指示	質問（「どう思う？」「何が必要？」）

ガイドラインは、この意識転換ができたとき組織の生産性は飛躍的に向上する、と整理しています。

具体的には、何が変わるのか

ガイドラインが実務アクションとして挙げている3つ

1 1on1の目的変更

「進捗管理」から「相互理解」へ。業務の確認よりも、部下の想いや悩みを聞く時間として活用する。

2 質問型コミュニケーション

「これをやって」ではなく「どう思う?」「何が必要?」と問いかけ、部下の思考を促す。

3 価値観の共有

チームでお互いの価値観や働き方の好みを共有し、多様性を理解してそれぞれの強みを活かす方法を見つける。

INSIGHT

「管理職が弱い」と見える現象の多くは、能力ではなく**役割の定義が更新されていない**ことに由来している可能性があります。新しい役割が言葉になっていなければ、本人はこれまでのやり方を続けるしかありません。

管理職の機能が止まる3つの場所

本人の外側にも、止まる場所があります



止まる場所3 | 本音が出ない場になっている → 次ページ

止まる場所3：本音が出ない場になっている

『本音を出せる組織づくりロードマップ』が整理している構造

正論を突きつける（反論の余地なし）



「おっしゃる通りです」（表面的な同意）



本音は水面下へ。建前の応酬が常態化



行動は1ミリも変わらない



優秀な人ほど発言をやめ、静かに去る

管理職が部下に向けても、上位者が管理職に向けても、同じことが起こり得ます。

INSIGHT

3つのうち2つは、管理職本人の外側にあります。研修を足す前に、どこで止まっているかを見てください。

管理職機能を見る6つの領域

本診断は、この6領域×各4問＝24問で構成しています

領域	見ているもの
A 役割認識	管理職の役割が「管理」で止まっていないか。何を期待されているかが本人に伝わっているか
B 部下との関係性	部下が本音を出せる関係になっているか。異論や失敗が扱えるか
C 対話・1on1	1on1が進捗確認で終わっていないか。本音を聞く時間になっているか
D フィードバック・育成	評価と指摘が「裁く」側に寄っていないか。成長を扱えているか
E 意思決定・任せ方	誰が決めるかが明確か。判断が上位者に戻っていないか
F 権限委譲・自走支援	裁量と責任が現場にあるか。挑戦が成立する状態か

6つは並列です。上から順に進めなければならないという性質のものではありません。
 どの領域にチェックが集中しているかを見て、自社の現在地を整理してください。

なお、A・E・Fは**組織の側**（役割定義・権限設計）に、B・C・Dは**関わり方**に関する領域です。チェックがどちら側に偏っているかも、あわせて見てください。

回答方法とルール

自社の現在地を整理するための、4つのお願い

1 特定の管理職を思い浮かべて答えない

「あの人はできていない」ではなく、「この組織の管理職は、どういう状態に置かれているか」で答えてください。個人の評価・選別に使わないことが、この診断を機能させる条件です。

2 理想ではなく、いまの実態で答える

「本来はこうあるべき」ではなく、実際に起きていることを基準にしてください。迷ったら、直近の具体的な一場面を思い浮かべて判断します。

3 当てはまるものにだけチェックを入れる

24問すべて「当てはまる＝確認したい項目」の向きで書かれています。段階評価はしません。「どちらとも言えない」場合は、チェックを入れないでください。

4 できれば、経営・管理職・部下の3者が別々に回答する（任意）

経営は「任せている」と考え、管理職は「決めてよい範囲がわからない」と感じ、部下は「相談しにくい」と感じている。この回答のズレそのものが、有力な情報になります。

チェックが多いことは、管理職が悪いということではありません。

求められる役割が変わった一方で、それを支える条件がまだ整っていないというだけです。条件は、あとからでも整えられます。

集計方法

3つの手順で、自社の現在地を記録する

1 チェックの合計数を数える（0～24）

2 領域A～Fごとにチェック数を数える（各0～4）

3 P17の集計シートに記入する

合計数は、良い・悪いを判定するためのものではありません。**いまの出発点を記録しておくための数字**です。取り組みのあとに同じ24問に答えたとき、チェックが外れた項目の数に変化の目印になります。

A 役割認識

対応：ガイドライン 04 「"管理"から"関係"へ」

見ていること：管理職の役割が「管理」で止まっていないか

当てはまるものに ☐ チェックを入れてください。

- ☐ **Q1** 管理職の役割が「ルールと管理で人を動かすこと」として受け止められている
- ☐ **Q2** 部下を「共に目標を達成するパートナー」ではなく、管理する対象として扱っている場面がある
- ☐ **Q3** 管理職に何を期待しているのかが、言葉として本人に伝わっていない
- ☐ **Q4** 管理職本人が、自分の役割が以前と何が変わったのかを説明できない

このブロックの読み方

ここにチェックが集まる場合、問題は本人の能力よりも**役割の定義が更新されていない**ことにある可能性があります。「指示命令型のマネジメントは通用しない」と言われても、では何をすればよいのかが言葉になっていなければ、行動は変わりません。

Q3・Q4は、管理職本人ではなく**経営・人事の側**で確認する項目です。

B 部下との関係性

対応：ロードマップ 心理的安全性／自社診断チェック／変革を止める3つの障壁

見ていること：部下が本音を出せる関係になっているか

当てはまるものに ☐ チェックを入れてください。

- ☐ **Q5** 部下が「それは違うと思います」と言える空気がない
-
- ☐ **Q6** 反対意見や失敗の報告に対して、感謝よりも先に指摘・追及が出る
-
- ☐ **Q7** 管理職が、自分の失敗や弱み、困っていることを口にする場面がほとんどない
-
- ☐ **Q8** 部下との面談が、「部下の誤りを正す場」になっている
-

このブロックの読み方

この領域は、他の領域の土台にあたります。ロードマップは「上司が先に本音を見せる」ことで仕組みが機能し始めると整理しています。**関係の質は、管理職の人柄ではなく振る舞いの積み重ねで変わります。**

Q7・Q8は、ロードマップが挙げる「ミドル層の防衛的ルーティン」に対応します。命令統制型の上司は面談を「部下の誤りを正す場」に変質させやすく、**上司自身が失敗や弱みを自己開示しない限り、部下の思考と発言は止まる**と整理されています。

あわせて、心理的安全性は「和やかさ」ではなく「率直さ」である点にご注意ください。摩擦を避けて要求水準を下げる「ぬるま湯」とは別のものです。

C 対話・1on1

対応：ガイドライン 04 STEP1・STEP2／ロードマップ フェーズ2

見ていること：1on1が進捗確認で終わっていないか

当てはまるものに ☐ チェックを入れてください。

☐ **Q9** 1on1が「進捗管理」の場になっており、「相互理解」の場になっていない

☐ **Q10** 1on1で、部下の想いや悩みを聞く時間がとれていない

☐ **Q11** 管理職が「指示」ばかりで、「どう思う？」「何が必要？」という質問が少ない

☐ **Q12** 1on1の実施が管理職個人の裁量に任されており、仕組みとして定着していない

このブロックの読み方

ガイドラインは1on1の目的を「進捗管理」から「相互理解」へ変えることを挙げています。同じ時間を使っても、目的が違えば別のもになります。

Q12は、個人の努力ではなく仕組みの問題です。実施が本人の熱意に依存している状態では、続くかどうか人もによって変わります。

D フィードバック・育成

対応：ガイドライン 06 「"評価"より"成長"を設計する」

見ていること：評価と指摘が「裁く」側に寄っていないか

当てはまるものに ☐ チェックを入れてください。

☐ **Q13** 評価面談が「点数説明の時間」になっており、成長を話し合う場になっていない

☐ **Q14** 評価が「人を裁くためのもの」として受け止められている

☐ **Q15** 改善点の指摘が中心で、本人が気づいていない強みを伝える場面が少ない

☐ **Q16** 次に何に挑戦するかを、上司と部下と一緒に決める機会がない

このブロックの読み方

ガイドラインは「本来、評価は『人を伸ばすためのもの』であるべき」と整理しています。評価の仕組みそのものを変える前に、**面談で何を話しているか**を確認してください。

Q15について、ガイドラインは「改善点だけでなく、必ず『強み活用フィードバック』を含める」ことを挙げています。

E 意思決定・任せ方

対応：ガイドライン 02 STEP1・STEP2・チェックリスト

見ていること：誰が決めるかが明確か

当てはまるものに ☐ チェックを入れてください。

☐ **Q17** 会議で「この議題の意思決定は誰がするのか」が毎回は明確になっていない

☐ **Q18** 情報共有なのか、相談なのか、決定なのかが区別されていない

☐ **Q19** 管理職が決めてよいはずの案件が、上位者に上がってきている

☐ **Q20** 承認待ちで案件が止まることがある

このブロックの読み方

ガイドラインは「この議題の意思決定は誰がするのか」を毎回明確にし、責任の所在を明らかにすることを挙げています。

管理職が決めないのではなく、決めてよい範囲が決まっていないというケースがあります。Q19・Q20がついている場合、本人への働きかけより先に確認したい項目です。

F 権限委譲・自走支援

対応：ガイドライン 02 STEP1・チェックリスト／ロードマップ

見ていること：裁量と責任が現場にあるか

当てはまるものに ☐ チェックを入れてください。

☐ **Q21** 部署ごとに「自分たちで決める領域」が、文書として明文化されていない

☐ **Q22** 管理職に、予算・人員配置・業務プロセス改善などの裁量を与えられていない

☐ **Q23** 失敗したときに責任だけが問われ、挑戦を避けるほうが合理的になっている

☐ **Q24** 現場から自発的な改善提案が出てくる状態になっていない

このブロックの読み方

ガイドラインは決定権限の明文化を実務アクションとして挙げています。**任せる意思があっても、範囲が言葉になっていなければ現場は動けません。**

Q23がついている場合、挑戦を促す前に確認したい状態です。ロードマップは、摩擦を避けて要求水準を下げると挑戦のないコンフォートゾーンに衰退すると整理しています。

集計シート

合計チェック数と、領域別チェック数の2つを出す

対象組織		回答者の立場	
------	--	--------	--

合計チェック数

/ 24

領域別チェック数（各4問）

領域	設問	チェック数
A 役割認識	Q1～Q4	/ 4
B 部下との関係性	Q5～Q8	/ 4
C 対話・1on1	Q9～Q12	/ 4
D フィードバック・育成	Q13～Q16	/ 4
E 意思決定・任せ方	Q17～Q20	/ 4
F 権限委譲・自走支援	Q21～Q24	/ 4

集計シート | 内訳と記述欄

チェックし終えたら、気づいたことを短く書き残しておく

| 最もチェックが多かった領域

| 「組織の側」と「関わり方」の内訳

A・E・F（組織の側）の合計

／ 12

B・C・D（関わり方）の合計

／ 12

| 記述欄（短くて構いません）

チェックの中で、いちばん「思い当たる」と感じた設問番号

管理職が最後に「自分で決めた」と言える判断

この組織がどうなっていれば「管理職が機能している」と言えるか

チェック結果の見方

合計数でレベルを判定するページではありません

1. 合計チェック数は、全体傾向を見る参考値です

何個以上なら良い／悪い、という基準は設けていません。24問のうちいくつに当てはまったかを、自社の出発点として記録してください。取り組みのあとに同じ24問に答えたとき、**チェックが外れた項目の数**が変化の目印になります。

2. 領域別チェック数を見てください

合計数が同じでも、6領域のどこに偏っているかで状況は変わります。たとえば同じ12個でも、A・E・Fに集中している場合と、B・C・Dに集中している場合とでは、次に見る場所が異なります。

「組織の側」と「関わり方」の内訳を見る

どちらに偏っているかで、次に確認する場所が変わります

内訳	確認したいこと
A・E・F（組織の側）が多い	役割の定義や権限の設計を確認したい状態です。管理職への研修だけでなく、決めてよい範囲と期待する役割が言葉になっているかも、あわせて確認してください。
B・C・D（関わり方）が多い	日々の関わり方を確認したい状態です。ただし、これも本人の努力だけでなく、仕組みとして支えられているかをあわせて見てください。

あわせて見たいこと

- 経営・管理職・部下で別々に回答した場合、領域ごとの数字の差を見てください。差が大きい領域は、立場によって認識に差がある可能性があります
- チェックが1つもつかなかった領域があれば、現時点で確認事項が比較的少ない領域として記録しておいてください。
- 管理職本人が回答した場合、Q3・Q4（何を期待されているか伝わっていない）にチェックがついていれば、それは本人ではなく経営・人事側で扱う項目です

本資料は統計的な検証や外部データに基づく判定基準を用いていません。チェック数は、自社の現在地を整理し、次に見る場所を決めるための参考値です。同じチェック数でも、組織の規模・事業状況・時期によって意味は変わります。特定の管理職の評価・査定の根拠として使用しないでください。

領域別の読み解き（A～C）

チェックが多かった領域から確認してください

A 役割認識

確認したいこと：管理職に期待している役割が、言葉になって本人に伝わっているか。

「管理する人」から何へ変わったのかが説明できる状態か。

最初に手をつけられること：経営・人事の側で「管理職に期待する行動」を3つだけ書き出し、管理職本人と読み合わせる。ずれがあれば、それが出発点になります。

B 部下との関係性

確認したいこと：部下が異論や失敗を口にできる関係になっているか。管理職自身が弱みを開示できているか。

最初に手をつけられること：次の会議で、反対意見に「言ってくれてありがとう」と返してみる。あわせて、上位者が管理職に対して同じ振る舞いをしているかも確認する。

C 対話・1on1

確認したいこと：1on1の目的が「進捗管理」のままになっていないか。実施が本人の裁量に任されていないか。

最初に手をつけられること：次の1on1で、進捗確認を外して「本当はどう思ってる？」だけを聞いてみる。あわせて、1on1を仕組みとして定着させる設計を検討する。

領域別の読み解き（D～F）

D フィードバック・育成

確認したいこと：評価面談が点数説明で終わっていないか。強みを伝える場面があるか。次の挑戦テーマを一緒に決めているか。

最初に手をつけられること：次の面談で、改善点に加えて「本人が気づいていない強み」を1つ伝える。そのうえで、次期の挑戦テーマを一緒に設定する。

E 意思決定・任せ方

確認したいこと：会議で決定者が明確になっているか。管理職が決めてよい案件が上位者に戻っていないか。

最初に手をつけられること：次の会議で、議題ごとに「これは情報共有か、相談か、決定か」を先に宣言する。会議の冒頭で確認しやすい項目です。

F 権限委譲・自走支援

確認したいこと：決めてよい範囲が文書になっているか。裁量が与えられているか。挑戦が損にならない状態か。

最初に手をつけられること：1つの部署で「自分たちで決める領域」を書き出してみる。書けない項目があれば、それが現在の曖昧さです。

組み合わせで見る（目安）

どの領域に集中しているかで、次に確認する場所が変わります

パターン	状態	確認したいこと
A・E・Fに集中	役割定義・権限設計について確認したい項目が多い	期待する役割と、決めてよい範囲の言語化
B・C・Dに集中	日々の関わり方について確認したい項目が多い	対話の目的の再定義と、上位者の振る舞い
Aに集中	役割の定義について確認したい項目が多い	何を期待しているかを言葉にする
Bに集中	本音が出る関係について確認したい項目が多い	上位者から先に自己開示する
全領域に分散	複数の領域に確認したい項目がある	チェックが多かった領域から確認する

管理職だけの問題にしない | 3つの障壁

ロードマップが挙げている、変革を止める3つの障壁

障壁1：心理的安全性を「優しさ」と混同する

摩擦を避けて要求水準を下げると、挑戦のないコンフォートゾーンに衰退します。目指すのは「仲良し」ではなく「**生産的対立ができる関係**」です。

障壁2：ミドル層の「防衛的ルーティン」

命令統制型の上司は、面談を「部下の誤りを正す場」に変質させやすい。**上司自身が失敗や弱みを自己開示しない限り、部下の思考と発言は止まります。**

障壁3：「表面的な親密さ」で足踏みする

本音の衝突がある深い相互理解へ進むには、必ず摩擦が生じます。この一時的な不調和を恐れて「空気を読む文化」へ逆戻りすることが、最大の阻害要因です。

INSIGHT

合言葉は「和やかさ」ではなく「率直さ」。高い心理的安全性 × 高い要求水準の両立が目的地です。

障壁2が示すとおり、管理職の振る舞いは、その上位者の振る舞いに影響を受けます。管理職だけに変化を求めても、挟まれた状態は解消しません。

組織全体で、管理職層の意識を変える

株式会社安藤・間（事例40） | 「真面目で挑戦が苦手」な組織文化からの脱却

これは**一つの実践例**です。同じ手順がどの会社にも当てはまるという性質のものではありません。管理職層の役割や意識を、組織全体でどう変えていったのかを見る材料としてお読みください。

会社概要

2013年に建築に強い安藤建設と土木の名門の間組が合併して誕生した、国内トップクラスの実績を持つ総合建設会社。「安藤ハザマ」として親しまれ、土木・建築の両事業を軸に、近年ではDXの推進や、脱炭素社会の実現に向けた環境経営にも注力している。2020年に策定した「安藤ハザマVISION2030」に基づき、従業員価値の創造を経営の根幹に据え、人的資本経営を支える人財育成の再構築を推進している。

出発点で見えていたこと

- 2022年4月、人事部から独立する形で、採用から育成までを一貫して担う「**キャリア開発部**」を新設
- 部門発足まもない頃、社外取締役へインタビューを行ったところ、自社は「**真面目だが挑戦が苦手な会社**」であるという課題が浮き彫りに
- 「共育」「挑戦」「創造」を重視した人財育成基本方針を策定
- しかし、施策を推進する上で大きな壁となったのが、長年培われてきた「**上位下達の文化**」と「**現場の属人化**」

着手点の見極め

誰から始めるかを、どう決めたか

経営層・現場責任者に起きていたこと

- 経営層や現場責任者は、**厳しい時代を実力で生き抜いてきた自負**がある一方で、Z世代をはじめとする若手の価値観や人的資本経営という新しいパラダイムに対して、「**自分たちの常識**」との乖離に戸惑いを感じていた
-
- 無意識に上から下への指示命令文化を継続してしまっているという課題があった
-
- 『中期経営計画2025』で「若手の早期育成」を掲げるにあたり、**経営層が今の若手を本質的に理解していなければ、計画はただの絵に描いた餅になってしまう**という強い危機感があった
-

展開の順序

経営層 → 現場所長 → 次世代リーダーへ、順を追って浸透

1	経営幹部向けセミナー	経営層の意識改革からスタート
2	現場所長向け研修	現場最前線の所長層へ浸透
3	次世代リーダー研修（中級層） ＜全5回＞	次世代を担うリーダーを育成 次世代リーダーとしての期待・役割理解／経営者への経営提言／リーダーシップ開発／360度サーベイによる内省

管理職層から始めていない点が特徴です。**経営層の意識から着手し、そのあとに現場所長、次世代リーダーへと順に広げています。**

経営層で起きたこと

実施前の受け止めと、実施後のアンケート

当初は「リスクを負って外部の人を連れてきて大丈夫か」という不安もあった。

実施後のアンケートには、自らのパラダイム（価値観）を深く顧みて反省するような、真摯なコメントが溢れ出た。

実施後のアンケートに現れたコメント

- 「これまでの自分の常識が完全に覆された」
- 「会社が人材を選ぶ時代だと思っていたが、今は会社が『**選ばれる時代**』なのだと初めて知った」
- 「**若手の意見を我慢して聴くことの大切さ**が本当の意味で理解できた」

現場所長への展開

一過性で終わらせないための次の一手

- この経営層の意識の変革を、**一過性のものとして本社内だけに留めてはならない**と考え、次に現場の最前線で若手と直接接点を持つ「**作業所長**」たちへの展開を図った
-

- セミナーのエッセンスを分かりやすくダイジェスト化した**ビデオ研修**を実施
-

- 現場からも「僕たちの苦しい時代も伝えるべきだ」といった従来の目線だけでなく、「大変参考になった」「面白かった」「**まずはしっかり自分自身を見直す**」といった、幹部層に劣らない真剣な受け止めの声が続々と返ってきた
-

- **経営層から現場所長までが同じ危機感を共有できたことで**、いよいよ長期的な人的資本経営の要となる「次世代リーダー研修（中級層）」の新設へと、変革のバトンを繋ぐことができた
-

次世代リーダー層で起きたこと

部署を超えた「横の繋がり」と、360度サーベイ

部署を超えた「横の繋がり」

- 「リーダーの本質を学べた」「上層部への提案のポイントがわかった」と好評だったが、特に印象的だったのは**部署を超えた「横の繋がり」の構築**
- これまでは「自部署の論理」で話しがちだった参加者たちが、他部署の現状を知り、**「会社全体の未来最適」の視点、経営視点で議論できるようになった**

「360度サーベイ」とフィードバックセッション

- 通常、周囲や部下からの耳の痛い評価レポートを突きつけられると、人は無意識に**「自己防衛」**へ走り、他者からの指摘を拒絶してしまいがち
- しかし、**講師自らが過去の生々しい失敗談をユーモアを交えて自己開示**することで、場に一瞬にして強固な**「心理的安全性」**が構築された
- 受講生たちは自己防衛の壁を無くし、互いのレポートを味わいながら忖度のない対話を通じて内省を深めていった
- 「部下からこう見られていたのか」という気づきを真摯に受け止め、その場から**「自分たちの行動を変えよう」という強い意志が芽生えた**

研修後に起きたこと

- 研修を終えたある受講生から、突然、キャリア開発部に「採用について新しい案がある。僕にやらせてほしい」という熱のこもった提案メールが届いた。上司への根回しも済ませた上での自発的なアクションだった
- 受講者の上司からは「コミュニケーションの取り方が変わり、リーダーとしての自覚が出てきた」という報告も寄せられている
- 研修を受けた社員が口コミで「あの研修は受けるべきだ」と広めてくれる好循環も生まれている

この事例の読み方

接続の順序と、自社への置き換え

接続の順序

管理職の役割認識が①**経営層の認識** → ②**現場所長への展開** → ③**次世代リーダーの内省と行動**という順で変わっています。チェックリストの領域でいえば、**A（役割認識）** → **B（関係性）** → **D（フィードバック・育成）**に対応します。

3つの手がかり

手がかり

- 1 管理職本人への研修から始めていない — 経営層の認識から着手している
- 2 一過性で終わらせない設計になっている — 本社内に留めず、現場所長へ展開し、そのうえで次世代リーダー研修の新設につなげている
- 3 フィードバックの場に、先に安全性をつくっている — 耳の痛いレポートを扱う前に、講師の自己開示によって場の状態を整えている

この事例からは、**管理職層の役割や意識を組織全体で順に変えていく一つの進め方**を見ることができます。自社でチェックが集中した領域を、どの階層から扱うのか——その手がかりとしてご覧ください。

次の一步 | 領域別の一手

全部はやらない。チェックが多かった領域から、1つだけ

領域	今週やること
A	「管理職に期待する行動」を3つ書き出し、本人と読み合わせる
B	次の会議で、反対意見に「言ってくれてありがとう」と返す
C	次の1on1で、進捗確認を外して「本当はどう思ってる？」だけを聞く
D	次の面談で、本人が気づいていない強みを1つ伝える
E	次の会議で、議題ごとに「情報共有か、相談か、決定か」を先に宣言する
F	1つの部署で「自分たちで決める領域」を書き出してみる

どれも比較的小さく始めやすい取り組みです。まず1つだけ選んでください。6つ同時に始めると、現場から見れば「やることが6つ増えた」だけになります。

今週から始められる「本音の仕組み」3点セット

大きな制度改革の前に、今週から日常に埋め込める最小の仕組み

1

本音チェックイン (会議の冒頭5分)

会議の最初に全員が
「今の率直な気持ち」
を話す。議題の前に
口を開くことで、建
前モードのまま会議
が進むのを防ぎま
す。

2

反対意見への感謝ル ール (「言ってくれてあり がとう」)

違和感や悪い報告
に、まず感謝を返
す。異論を出しても
受け止めてもらえる
体験を重ねること
で、本音を出しやす
い場づくりにつなが
ります。

3

短時間でも継続的な 1on1 (「本当はどう思っ てる?」)

ここでは進捗確認を
主目的にせず、「僕に
手伝えることはあ
る?」「本当はどう思
ってる?」——こう
した問いを通じて、
率直に話せる関係づ
くりにつなげます。

3つとも「上司が先に本音を見せる」ことで機能し始めます。上司の自己開示が、部下の本音の呼び水になります。これは管理職と部下のあいだだけでなく、経営と管理職のあいだでも同じです。管理職に本音を求める場合は、経営と管理職のあいだの関係性も同じ視点で確認してください。

今週、決めること

｜ 今週、自分が先に自己開示する場面を1つ決める

｜ 期間をおいて、もう一度この24問に

しばらく取り組んだあとに同じ24問に答え、**チェックが外れた項目を数えてください。**
ひとつでもチェックが外れていれば、取り組み前後の変化を振り返る一つの手がかりになります。

管理職が機能していないと見える状態の多くは、本人の能力だけで説明できるものではありません。**求められる役割が変わり、それを支える条件がまだ整っていない**という側面があります。

役割を言葉にし、決めてよい範囲を決め、本音が出る場をつくる。こうした条件を整えることで、管理職が役割を果たしやすい状態に近づけていきます。

自社の着手点を、個別にご相談いただけます。

集計シート（P17）をご記入のうえお持ちください。チェックが集中した領域を伺い、役割定義・対話・育成・権限設計のどこから着手すべきかを一緒に整理します。

お問い合わせフォームへ

moritaeiichi.com/#contact



このコードから、
そのままご相談
いただけます。



beyond globalグループ President & CEO

森田 英一

もりた えいいち／通称：もりっしー | 株式会社シェイク フェロー

大阪大学大学院修了後、アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）を経て、組織人事コンサルティング会社シェイクを設立。

大企業からベンチャー・中小企業、海外現地法人まで、国内外1,000社以上の組織開発・研修を手がけ、社員が想いを持って自走する“自走型組織開発”のメソッドを体系化。日本・シンガポール・タイの3拠点で日系企業のグローバル化と組織変革を支援している。

グローバル社長の「志」で自走する組織開発ch／著書『志で自走する組織の作り方』ほか

本資料について

本資料に記載した構造・目安は、作成時点における一般的な整理および支援現場での知見に基づくものです。チェック数は、自社の現在地を整理し、振り返るための参考値であり、組織の状態や個人の能力を統計的に判定するものではありません。特定の管理職の評価・査定根拠として使用しないでください。本資料に掲載した事例は、beyond globalの事例（CASE STUDY 40）に基づくものです。人事制度・労務・法令に関わる判断については、貴社の顧問社労士・弁護士へご相談のうえ進めてください。本資料は法的・税務的助言を目的としたものではありません。社内の共有は可としますが、社外への転載・再配布はご遠慮ください。