課長の教科書を書き換える

MANAGEMENT PARADIGM

2022.6.11 [Sat] 10:00-11:30

収録出演

株式会社MIMIGURI
代表取締役 Co-CEO

ミナベトモミ

収録出演

モリジュンヤ

株式会社inquire CEO

新たなパラダイムで現場マネジメントはどうなる？

マネジメントのパラドックス

マネジメント（Manegement）は統制から「物事が好循環する状態」の管理へ

「旧来」

管理者による統制

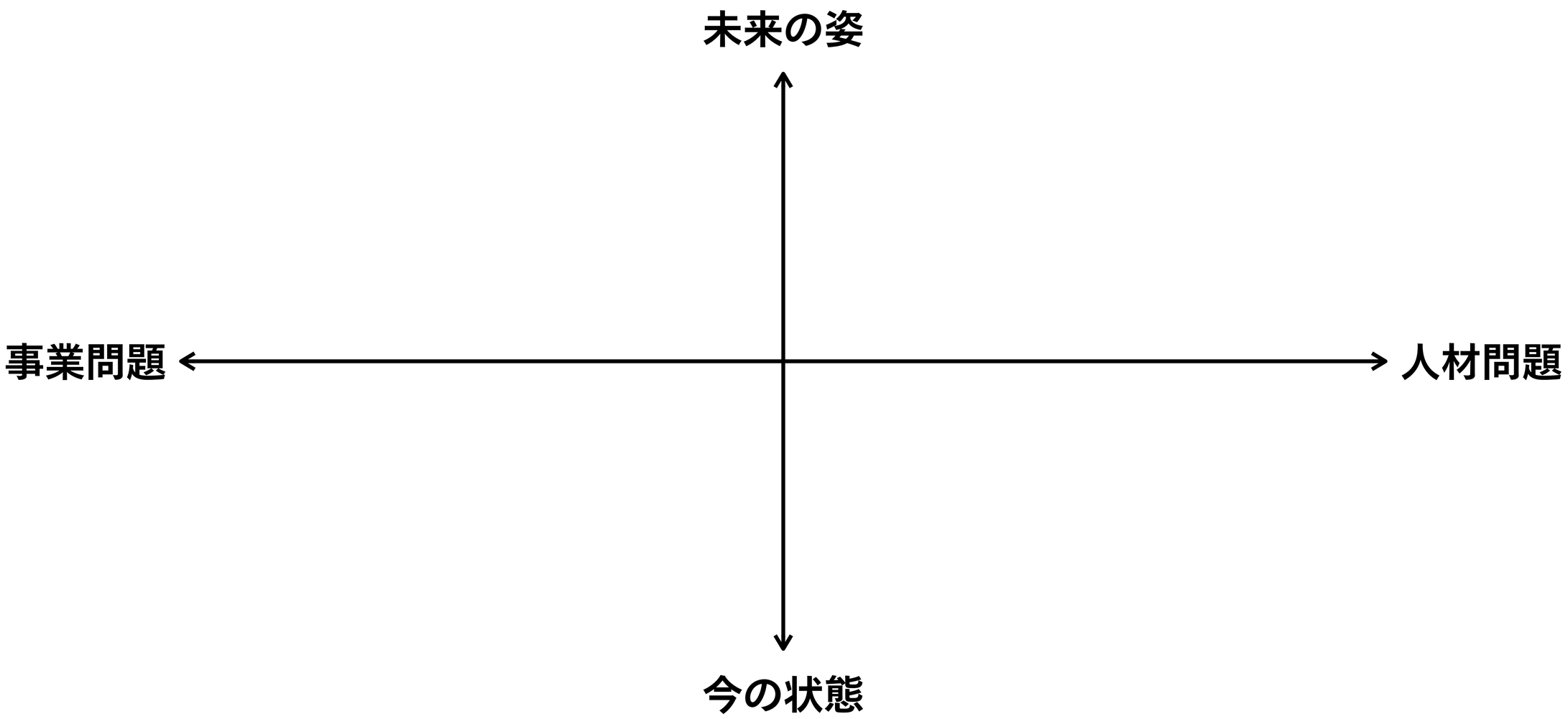
決められた戦略を元に
統制（Management）による解決で
目的達成する方法

「現代」

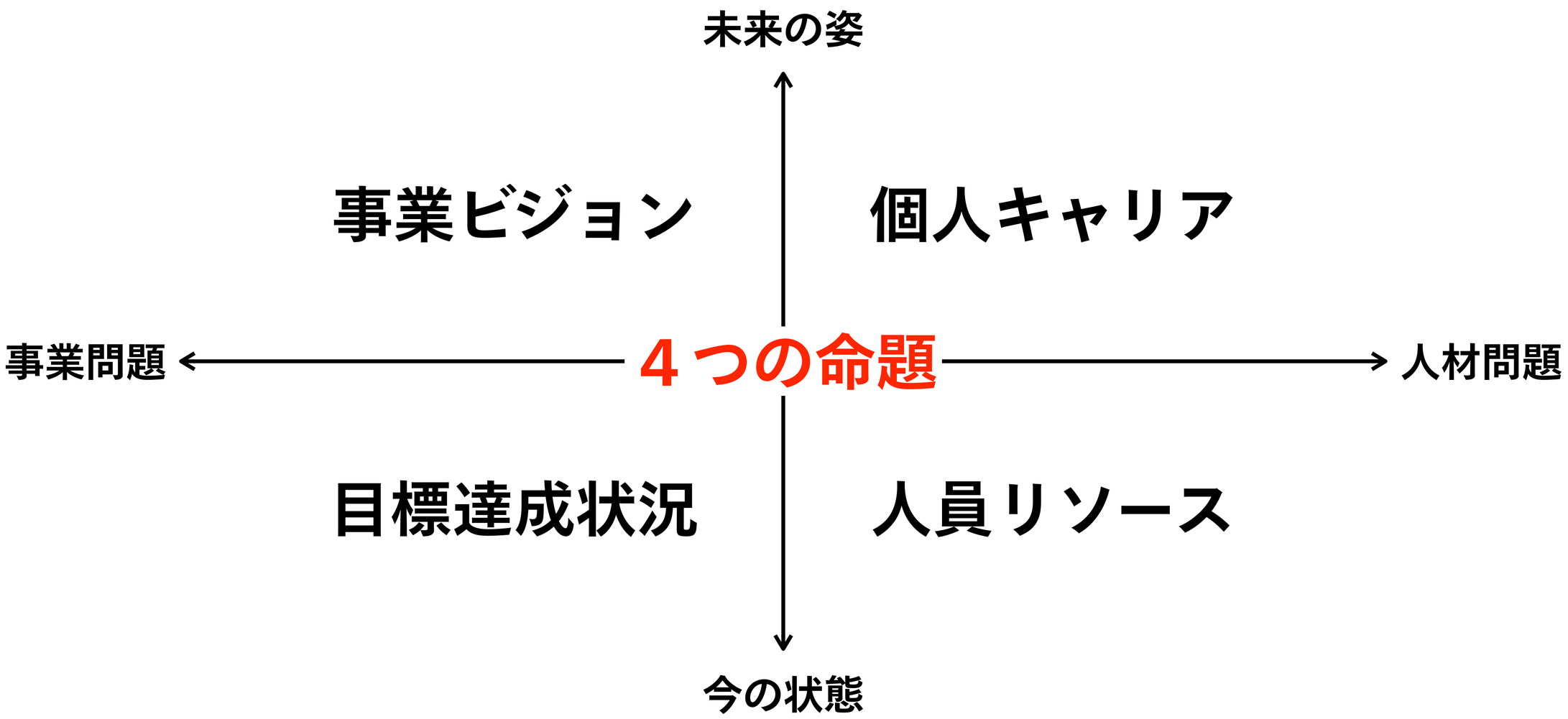
矛盾の解きほぐし

「もぐら叩き」の原因となる
矛盾を解きほぐし物事が好循環する
組織状態の管理（Management）を行う方法

マネジメントのパラドックス



マネジメントのパラドックス



マネジメントのパラドックス

未来の姿

到達する事業数値は？

ライフプランは？

事業戦略が必要？

キャリアモデルは？

事業ビジョン

個人キャリア

事業問題 ←

恐怖！もぐら叩きマネジメント

→ 人材問題

目標達成状況

人員リソース

業務管理は適切？

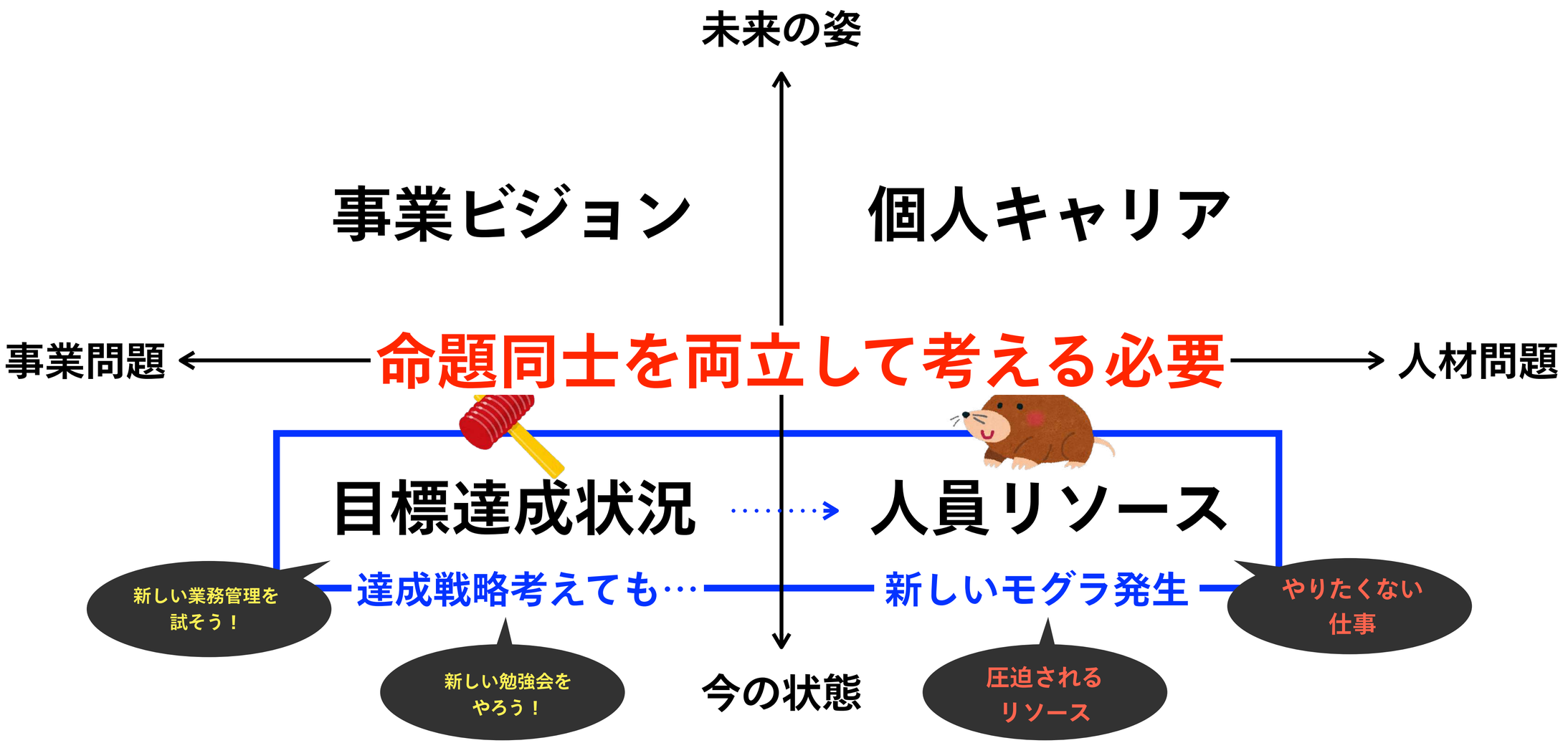
適切なアサインは？

意思決定は適切？

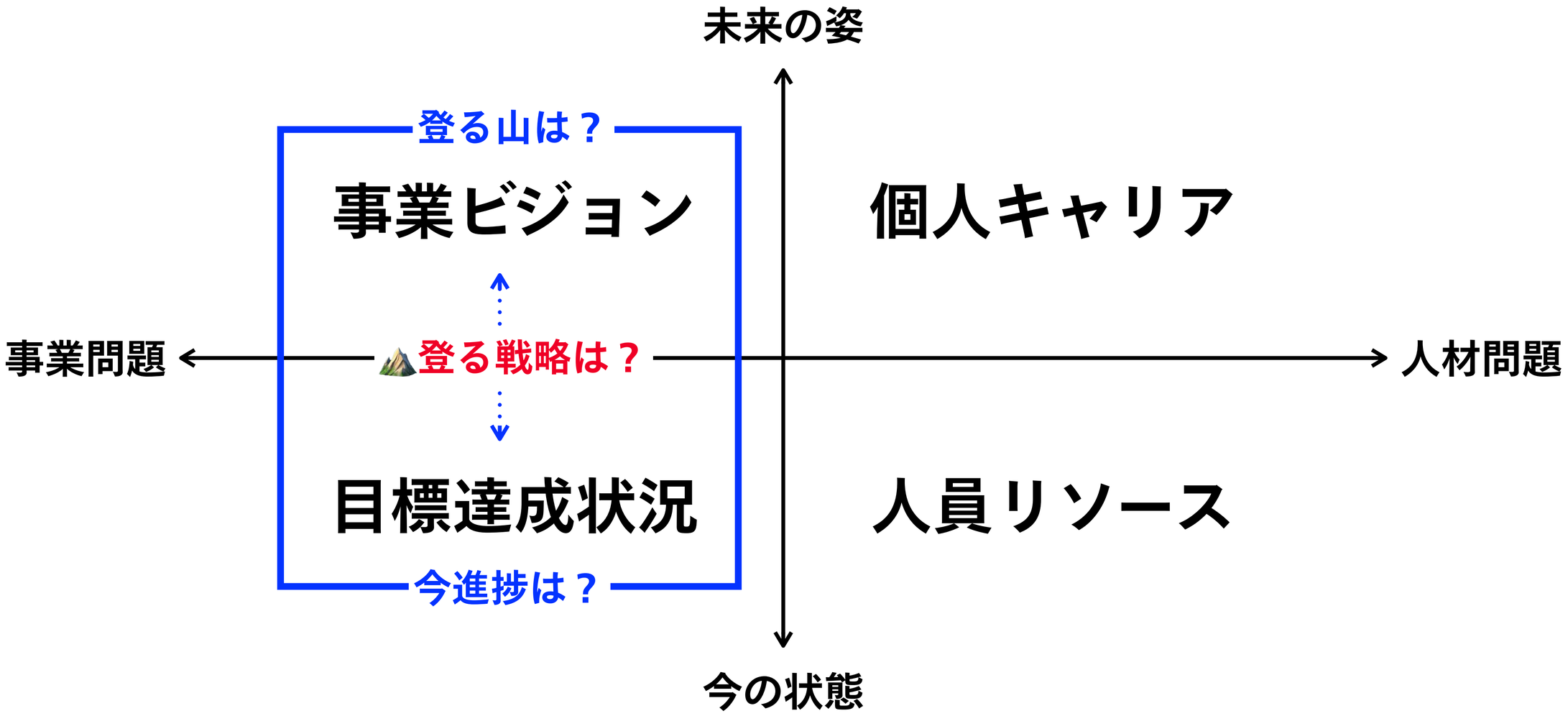
1on1コーチングや
対話が必要？

今の状態

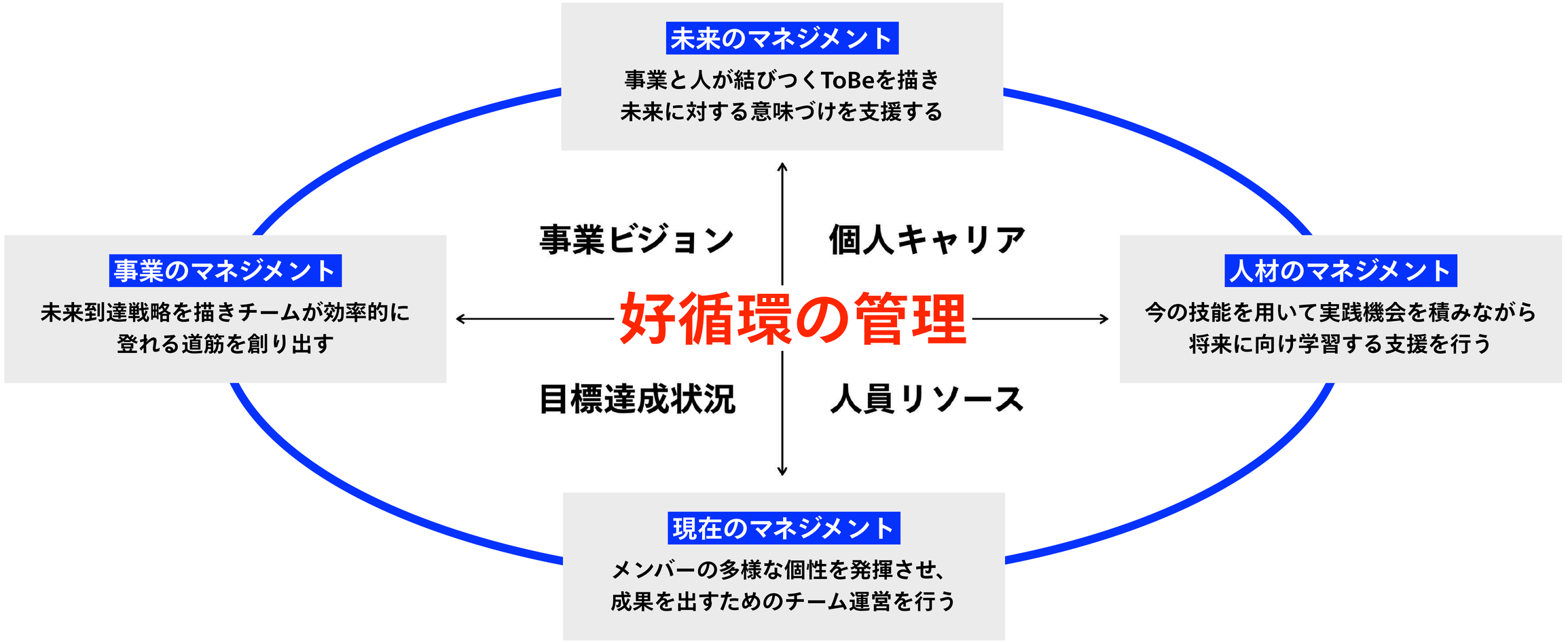
マネジメントのパラドックス



マネジメントのパラドックス



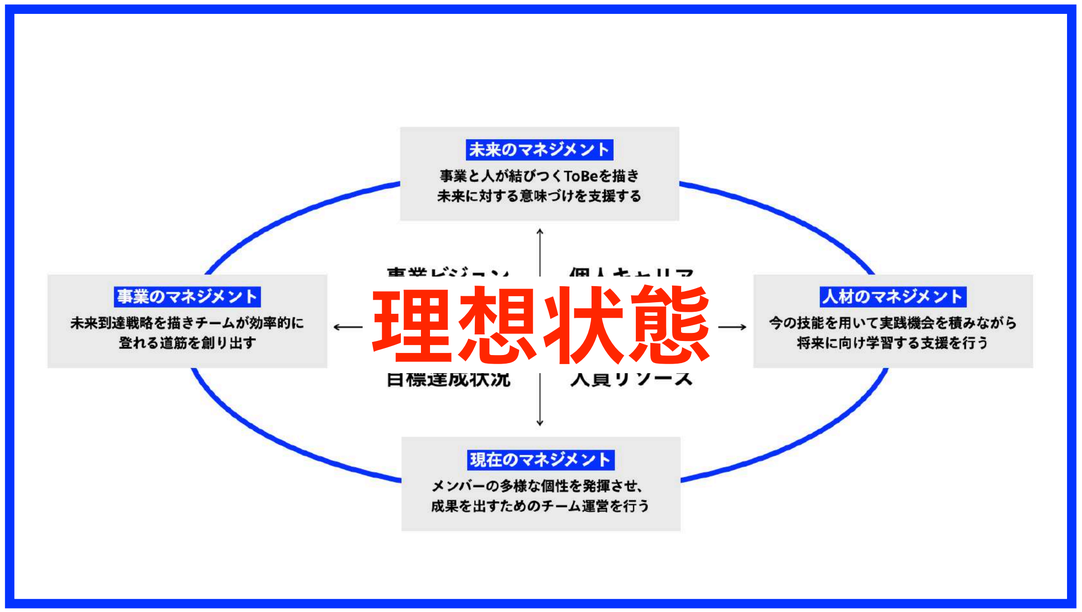
マネジメントのパラドックス



現場のパラドックス

現場のパラドックス

命題対応に躍起になることで
新たな矛盾をうみ出し続ける罠



現場のパラドックス

①前進なき物語りの罠

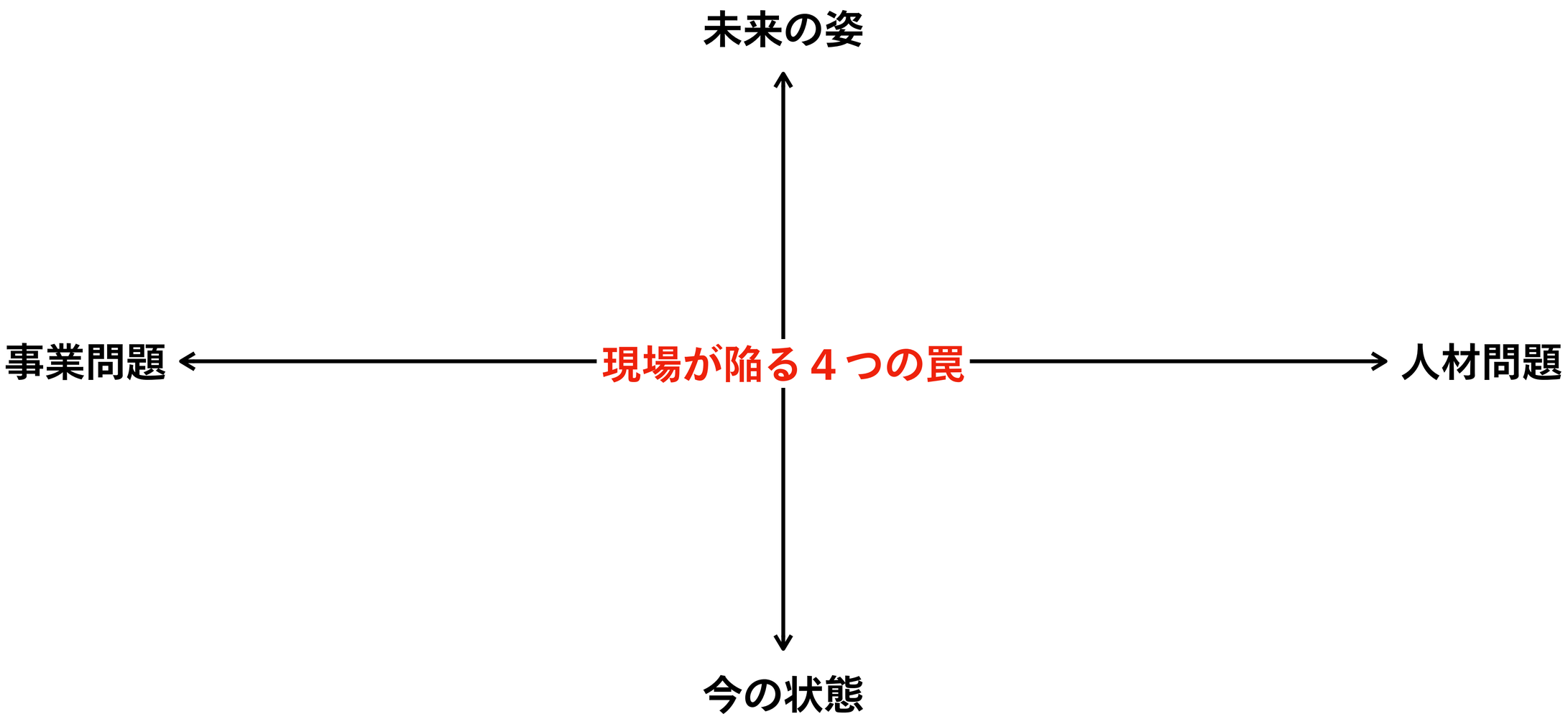
③梯子無き成長の罠

現場が陥る４つの罠

②理由なき指令の罠

④終わりなき合議沼の罠

現場のパラドックス



現場のパラドックス

事業数値はこうしたい！

事業をこうしたい！

事業の夢を物語る

ビジョン型

未来の姿

ライフプランは？

キャリアモデルは？

育成景色

事業問題

現場が陥る４つの罠

人材問題

業務景色

人的景色

業務管理はどうする？

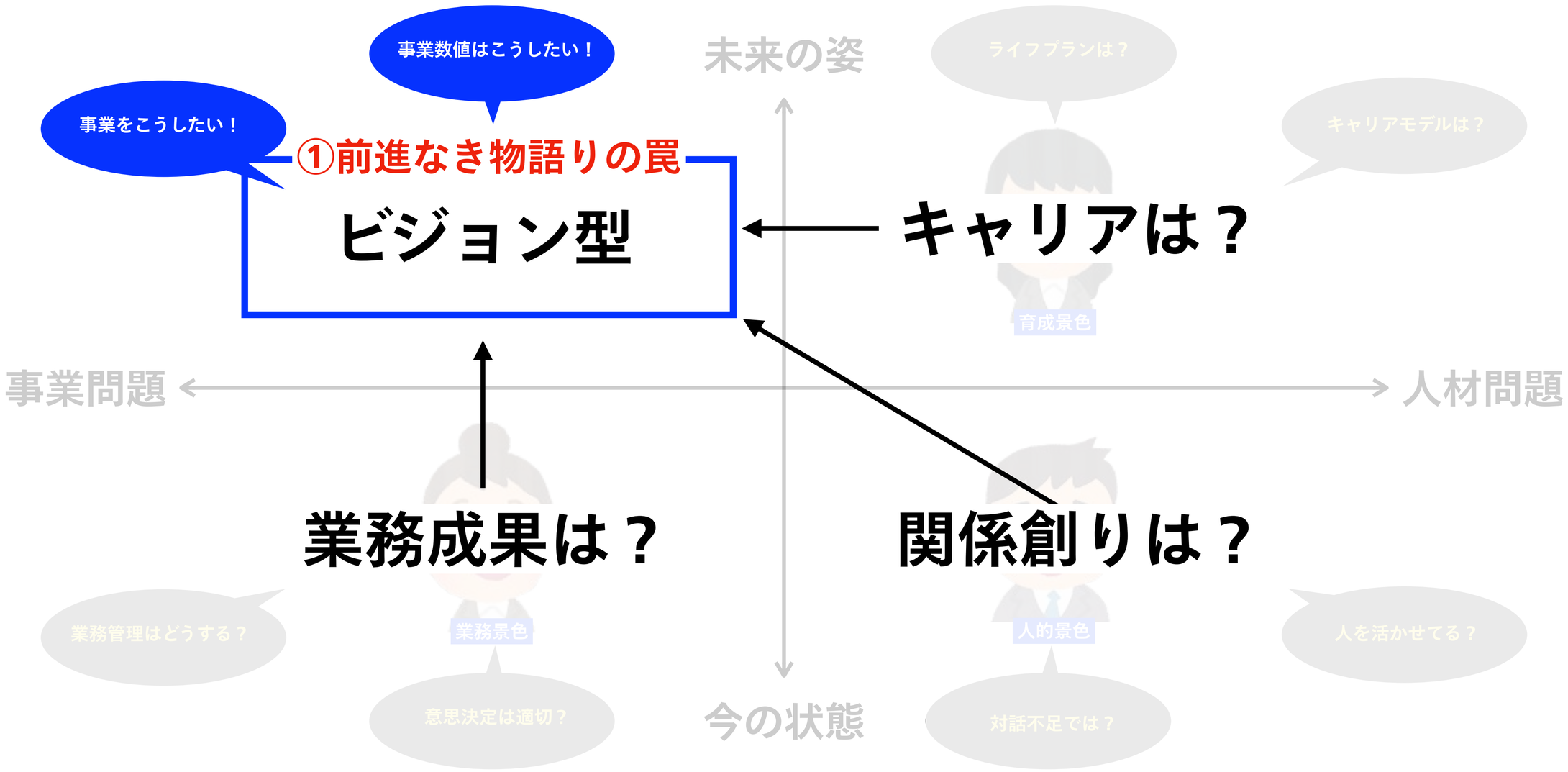
人を活かせてる？

意思決定は適切？

対話不足では？

今の状態

現場のパラドックス


事業数値はこうしたい！
事業をこうしたい！
①前進なき物語りの罠
ビジョン型
未来の姿
ライフプランは？
キャリアモデルは？
キャリアは？
育成景色
事業問題
人材問題
業務成果は？
関係創りは？
業務管理はどうする？
業務景色
人的景色
人を活かせてる？
意思決定は適切？
今の状態
対話不足では？

現場のパラドックス

未来の姿

将来の事業数値は？

事業戦略がないのでは？

事業景色

ライフプランは？

キャリアモデルは？

育成景色

事業問題 ← 現場が陥る４つの罠 → 人材問題

行動先導型

率先行動して導く

業務管理をこうしたい！

今重要な課題はこれだ！

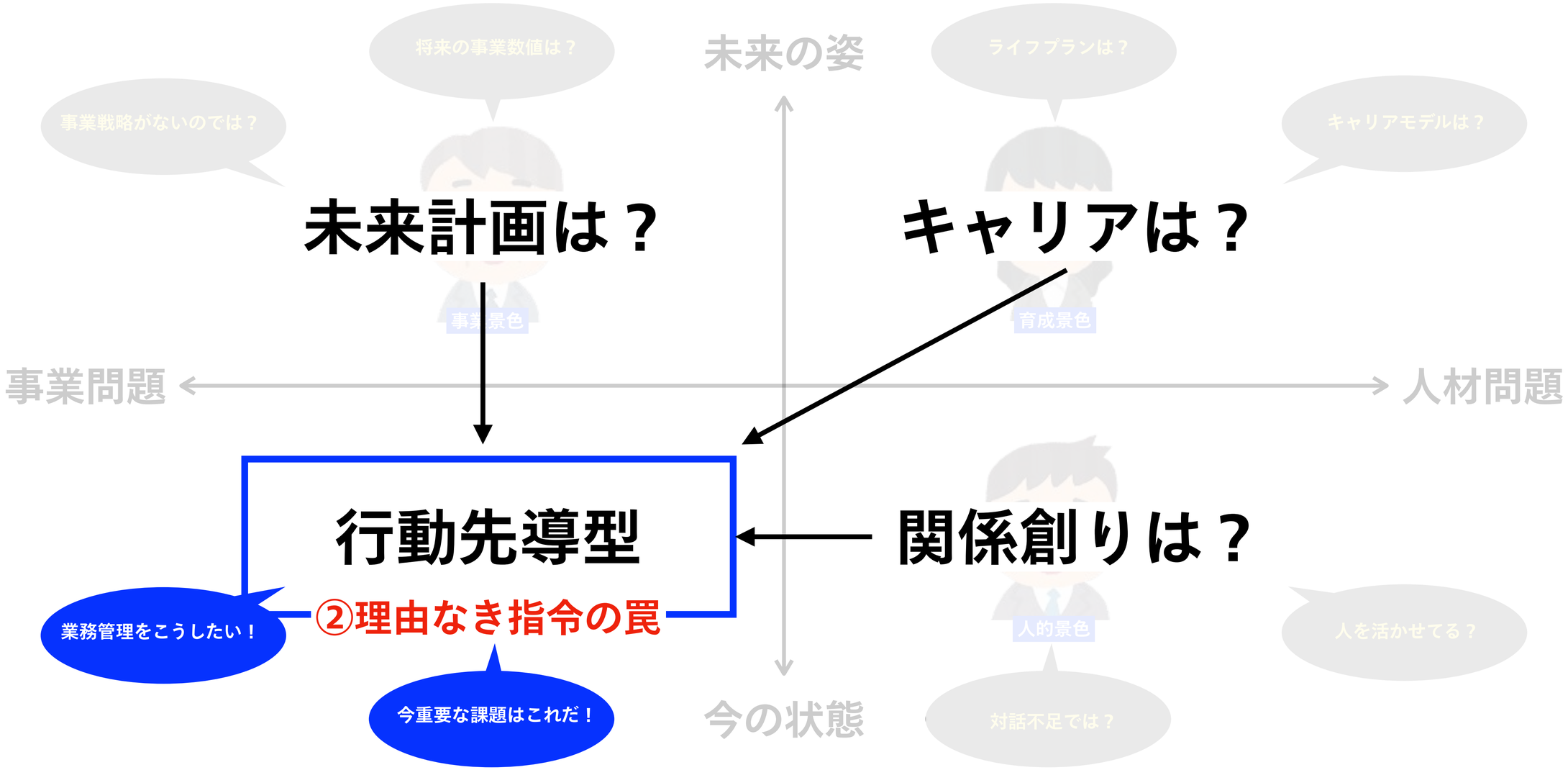
人的景色

人を活かせてる？

今の状態

対話不足では？

現場のパラドックス


未来の姿
将来の事業数値は？
ライフプランは？
事業戦略がないのでは？
キャリアモデルは？
未来計画は？
キャリアは？
事業景色
育成景色
事業問題
人材問題
行動先導型
関係創りは？
②理由なき指令の罠
業務管理をこうしたい！
今重要な課題はこれだ！
人的景色
人を活かせてる？
対話不足では？
今の状態

現場のパラドックス

未来の姿

今の状態

事業問題

人材問題

現場が陥る４つの罠

将来の事業数値は？

事業戦略がないのでは？

事業景色

ライフプランは？

キャリアモデルは？

育成景色

業務景色

業務管理はどうする？

意思決定は適切？

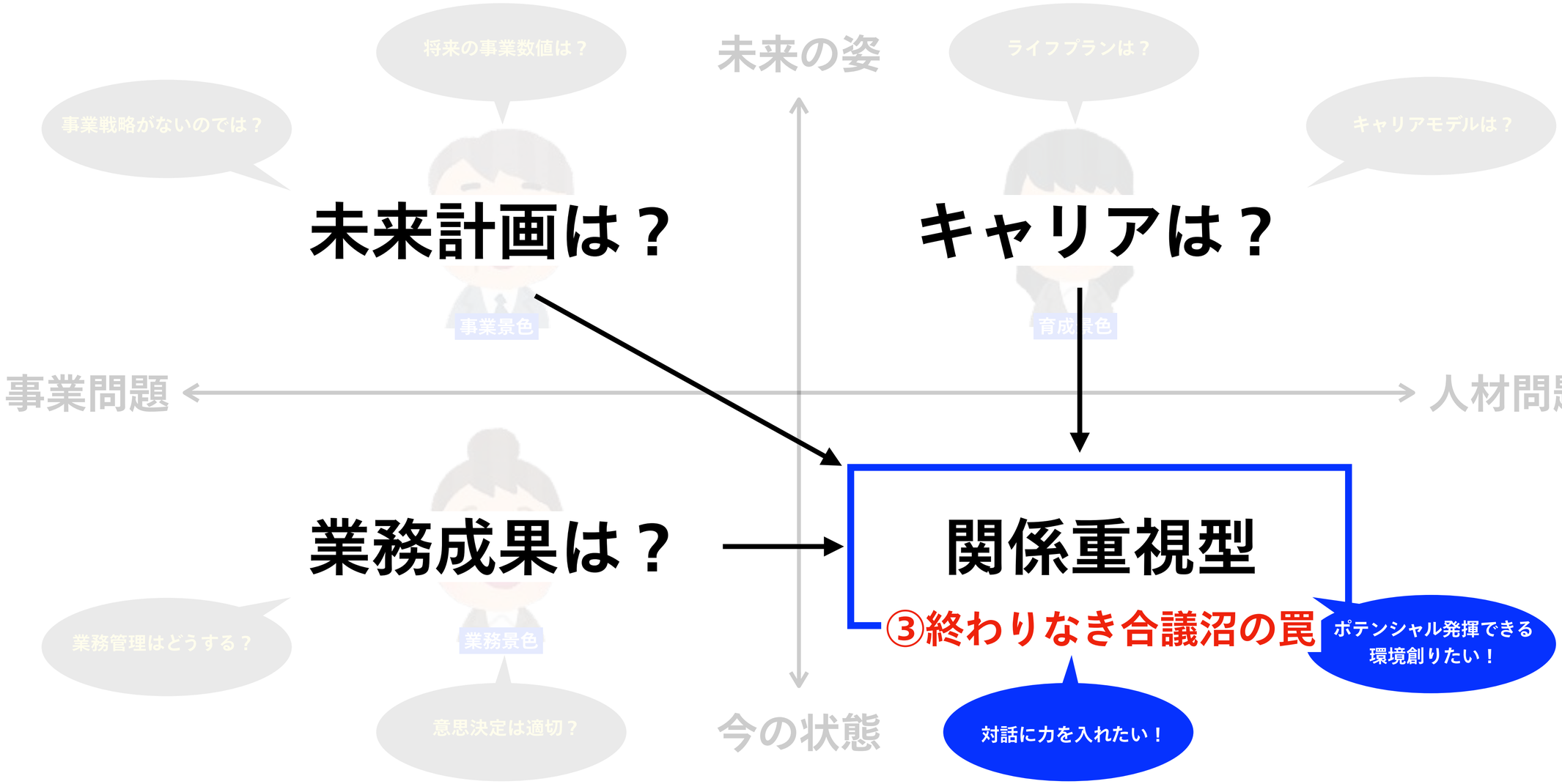
関係重視型

集団や人に寄り添う

ポテンシャル発揮できる
環境創りたい！

対話に力を入れたい！

現場のパラドックス


未来の姿
将来の事業数値は？
ライフプランは？
事業戦略がないのでは？
キャリアモデルは？
未来計画は？
キャリアは？
事業景色
育成景色
事業問題
人材問題
業務成果は？
関係重視型
③終わりなき合議沼の罠
ポテンシャル発揮できる
環境創りたい！
業務管理はどうする？
業務景色
意思決定は適切？
今の状態
対話に力を入れたい！

現場のパラドックス

未来の姿

将来の事業数値は？

将来あなたは
こんな役割が向くはず！

事業戦略がないのでは？

将来こんな人を
増やしたい！

事業景色

未来の道筋を創る

育成支援型

事業問題 ← 現場が陥る４つの罠 → 人材問題

業務景色

人的景色

業務管理はどうする？

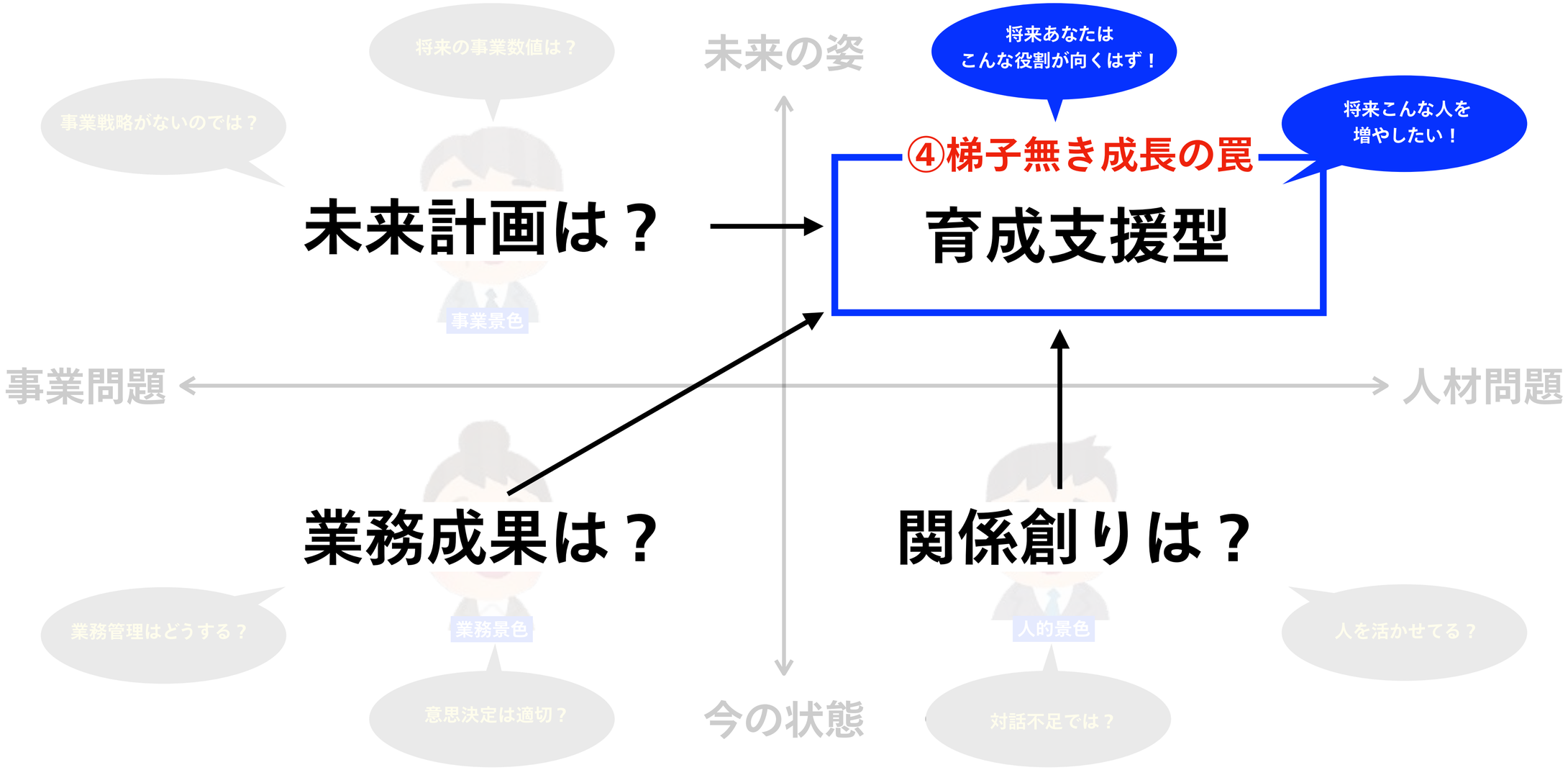
人を活かせてる？

意思決定は適切？

対話不足では？

今の状態

現場のパラドックス


将来の事業数値は？
事業戦略がないのでは？
未来の姿
将来あなたは
こんな役割が向くはず！
将来こんな人を
増やしたい！
④梯子無き成長の罠
未来計画は？
育成支援型
事業景色
事業問題
人材問題
業務成果は？
関係創りは？
業務管理はどうする？
業務景色
人的景色
人を活かせてる？
意思決定は適切？
今の状態
対話不足では？

現場のパラドックス

①前進なき物語りの罠

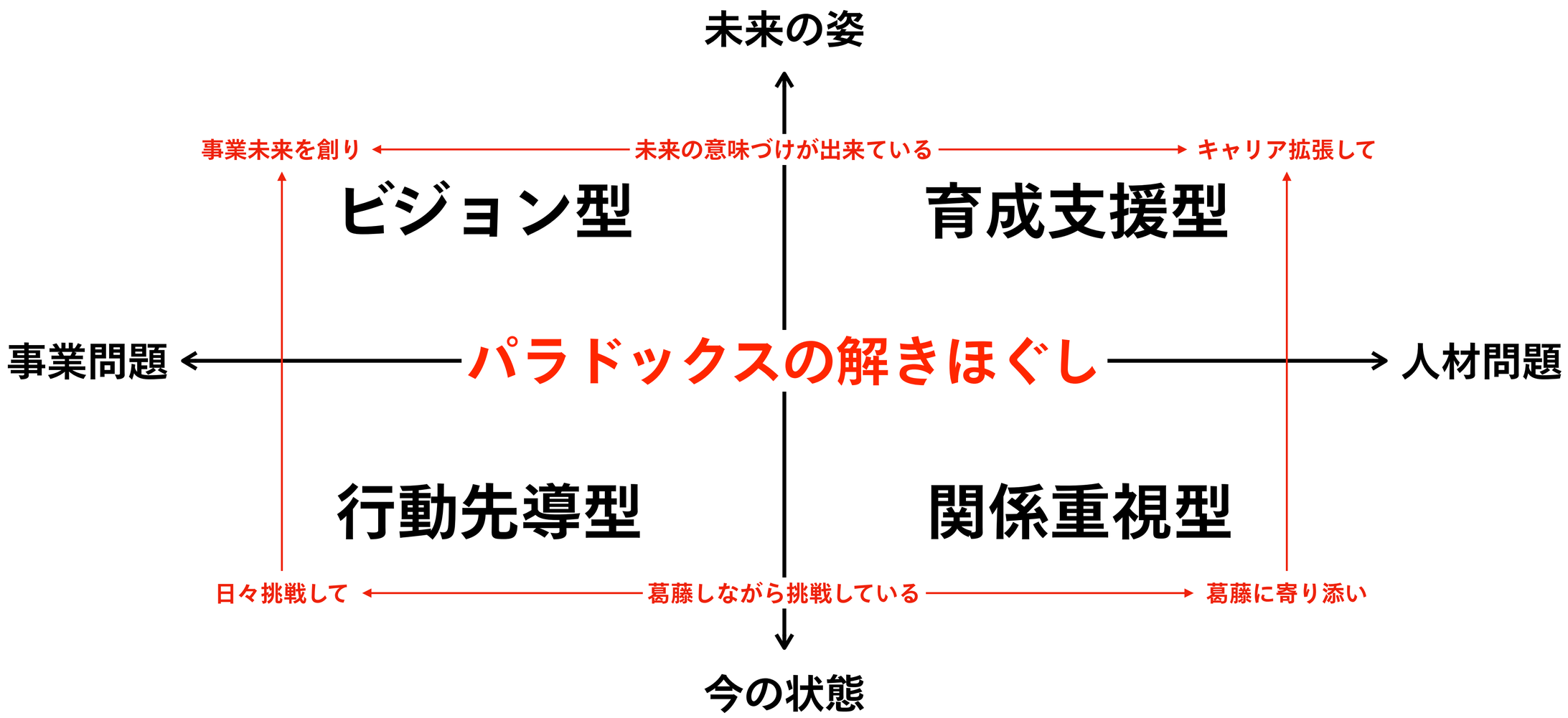
③梯子無き成長の罠

現場が陥る４つの罠

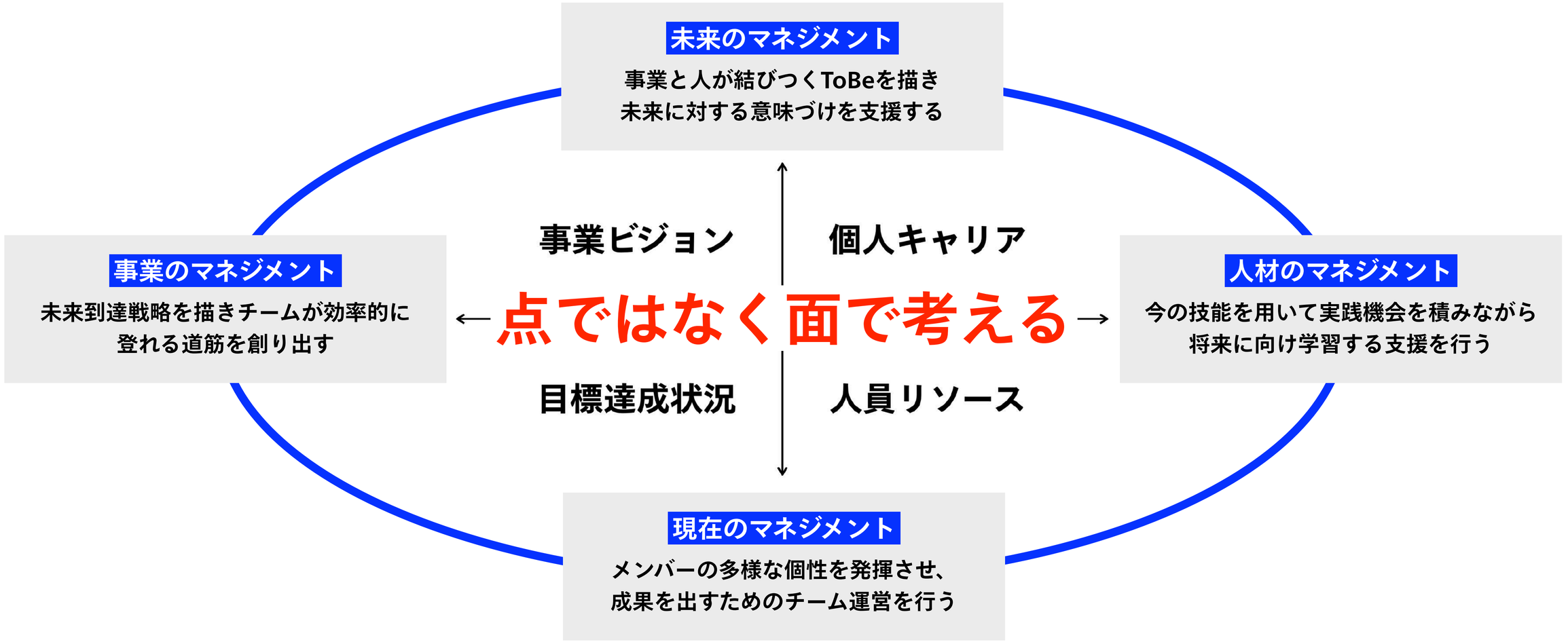
②理由なき指令の罠

④終わりなき合議沼の罠

現場のパラドックス

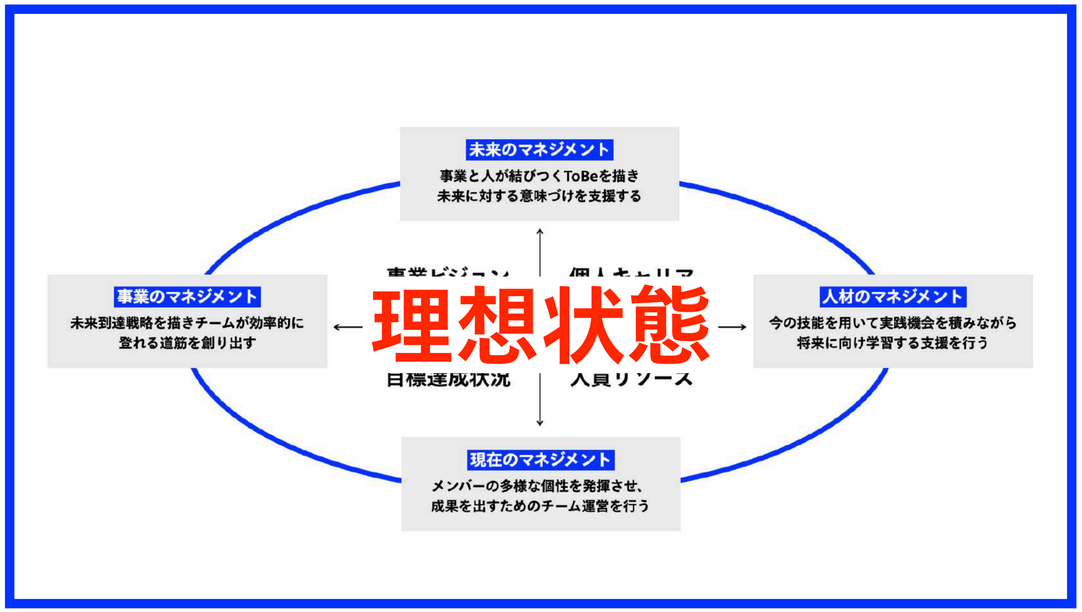

未来の姿
事業未来を創り
未来の意味づけが出来ている
キャリア拡張して
ビジョン型
育成支援型
事業問題
パラドックスの解きほぐし
人材問題
行動先導型
関係重視型
日々挑戦して
葛藤しながら挑戦している
葛藤に寄り添い
今の状態

現場のパラドックス


未来のマネジメント
事業と人が結びつくToBeを描き
未来に対する意味づけを支援する
事業ビジョン
個人キャリア
事業のマネジメント
未来到達戦略を描きチームが効率的に
登れる道筋を創り出す
← 点ではなく面で考える →
人材のマネジメント
今の技能を用いて実践機会を積みながら
将来に向け学習する支援を行う
目標達成状況
人員リソース
現在のマネジメント
メンバーの多様な個性を発揮させ、
成果を出すためのチーム運営を行う

現場のパラドックス

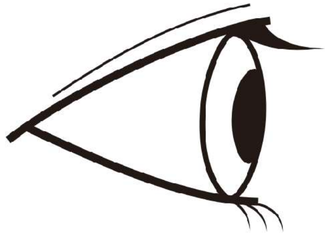
命題対応に躍起になることで
新たな矛盾をうみ出し続ける罠



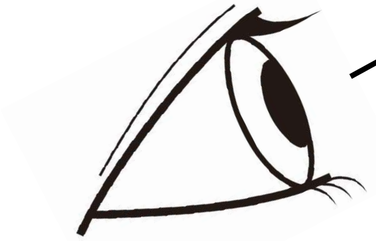
パラドックスを解きほぐす方策は？

今のトラワレを理解し「レンズ」を広げる

命題のレンズ



矛盾のレンズ

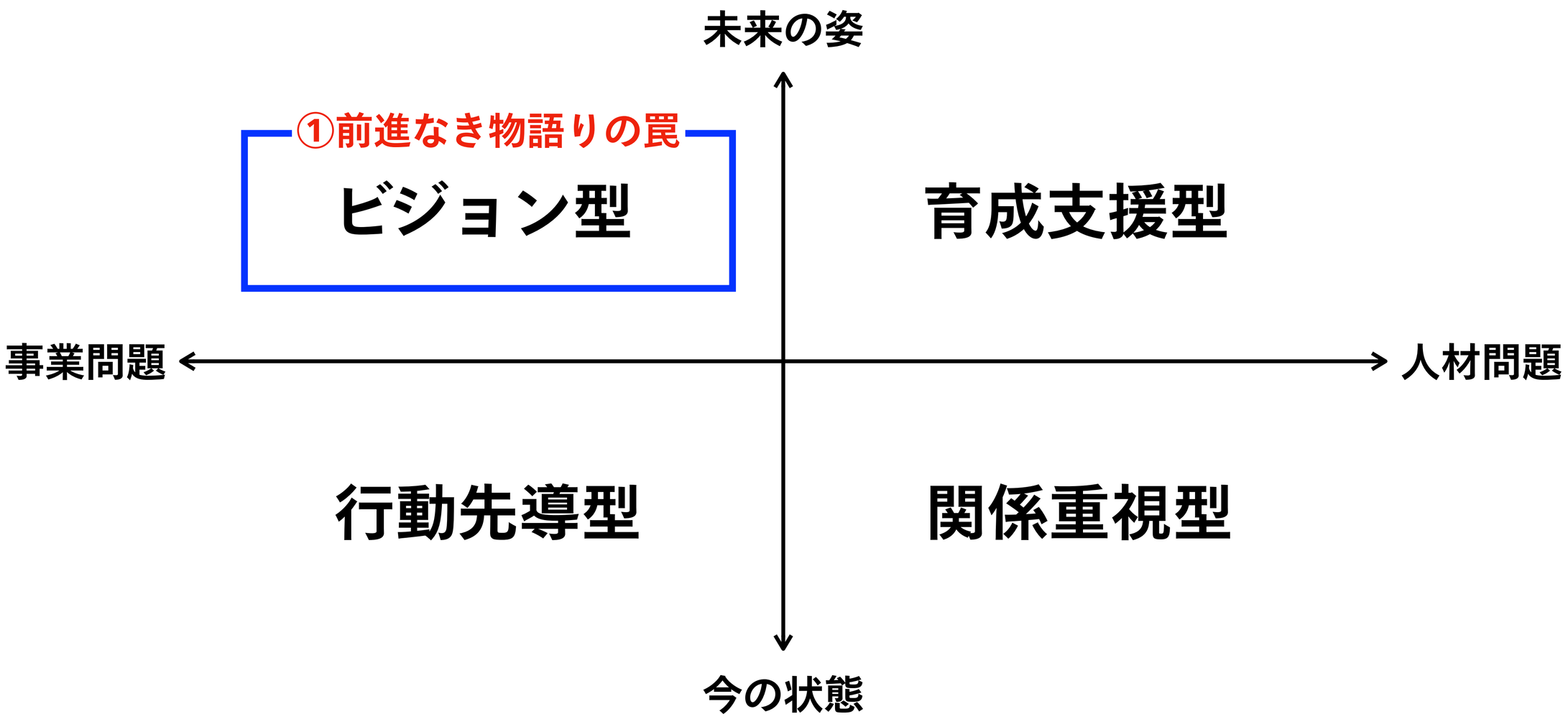


問題状況

矛盾を許容した
課題設定

命題観念に
囚われた課題設定

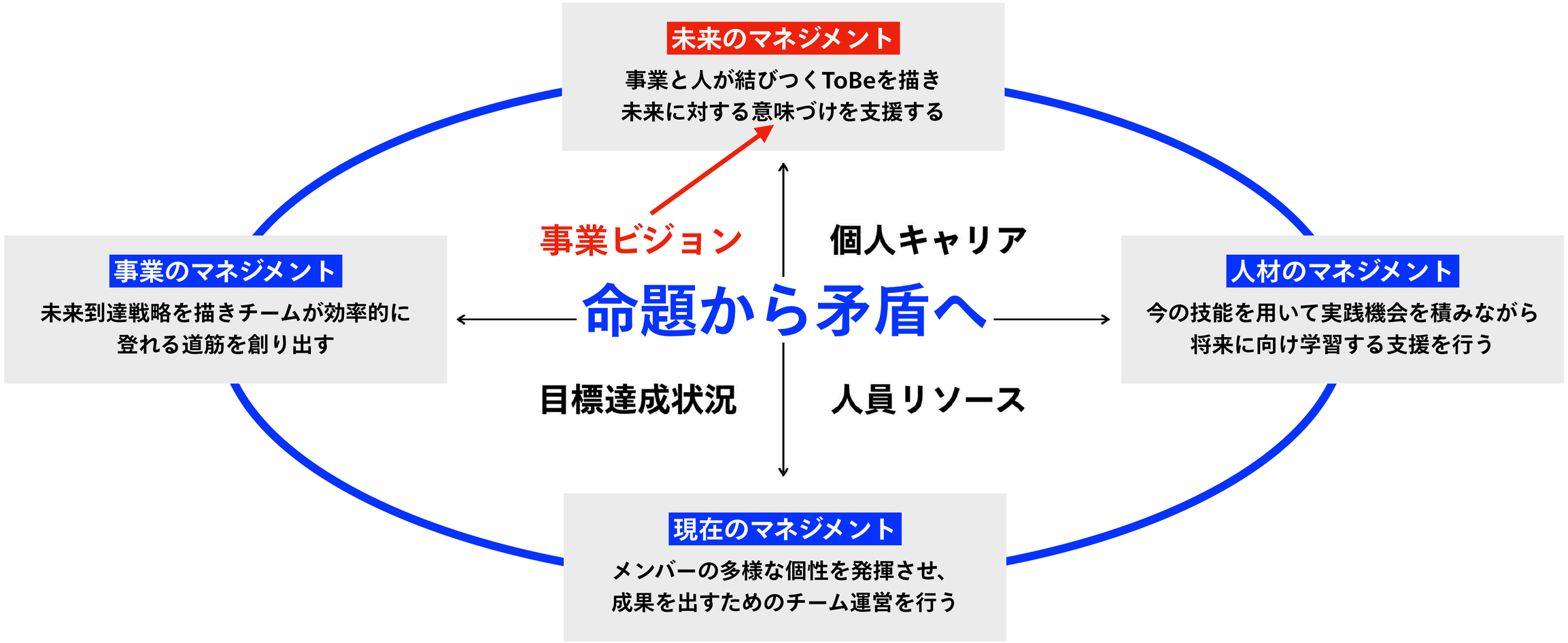
「①前進なき物語りの罠」を乗り越えるレンズ



「①前進なき物語りの罠」を乗り越えるレンズ

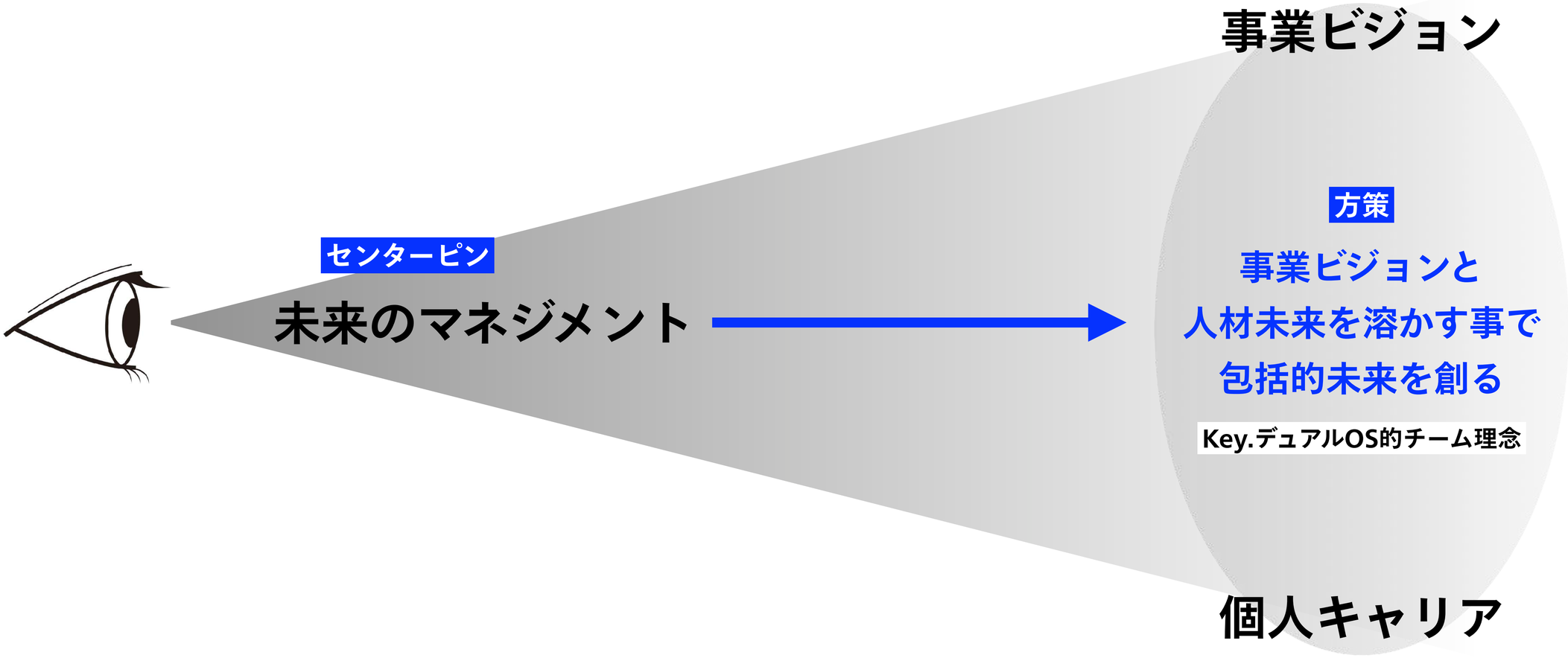
１つの視野では正しいが、トラワレによる矛盾で停滞する

「①前進なき物語りの罠」を乗り越えるレンズ



「①前進なき物語りの罠」を乗り越えるレンズ

命題のトラワレから抜け出し、矛盾レンズへリフレームを行う



「①前進なき物語りの罠」を乗り越えるレンズ

事業ビジョンと、人材未来を溶かす事で、包括的未来を創る

Key.デュアルOS的チーム理念

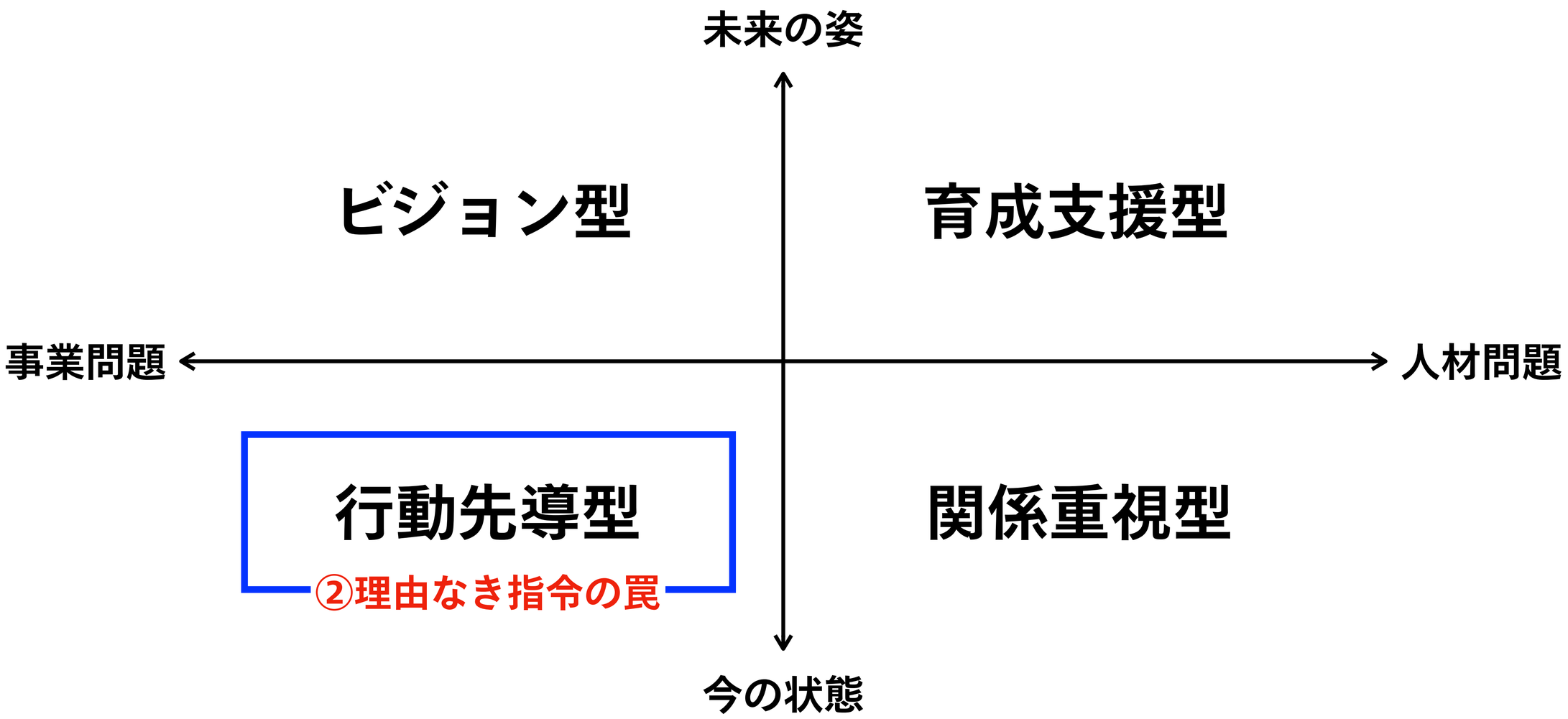
２つの異なるOSを内包する理念

事業実現する
チーム理念

デュアルOS的
理念

個人実現する
チーム理念

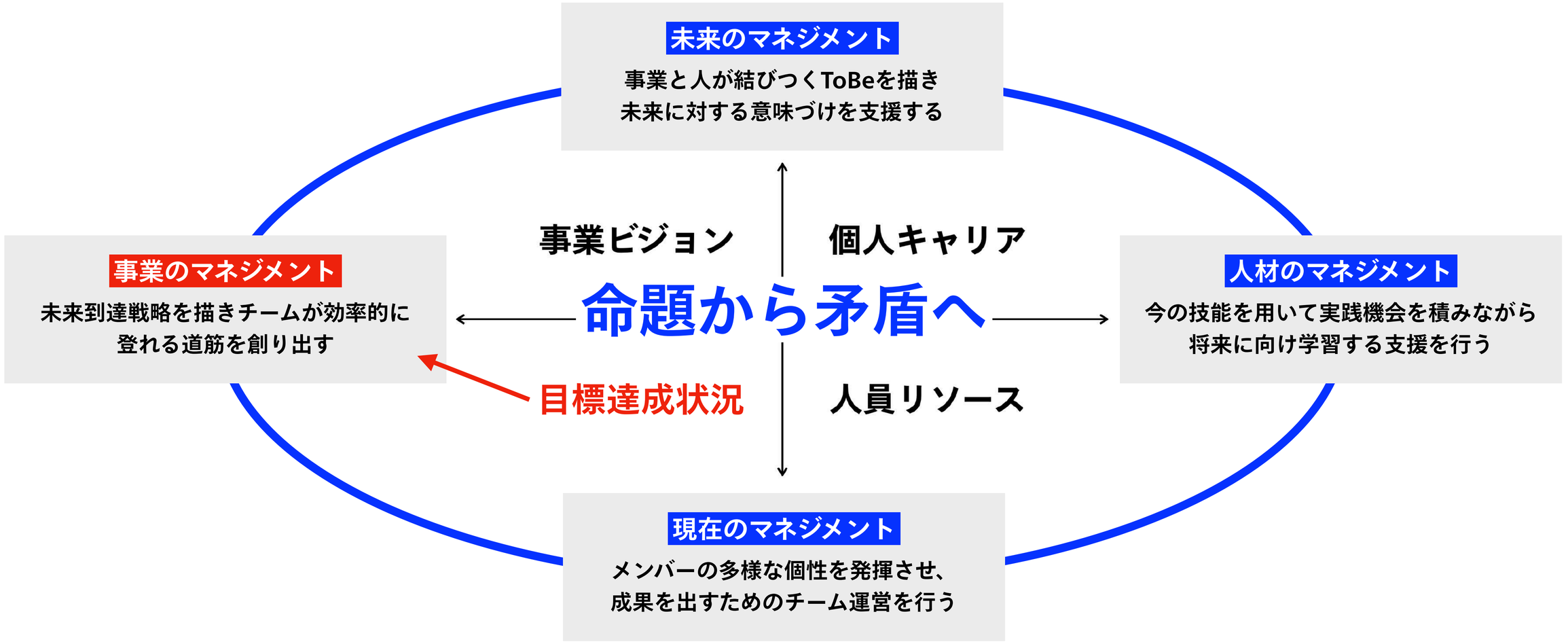
「②理由なき指令の罠」を乗り越えるレンズ



「②理由なき指令の罠」を乗り越えるレンズ

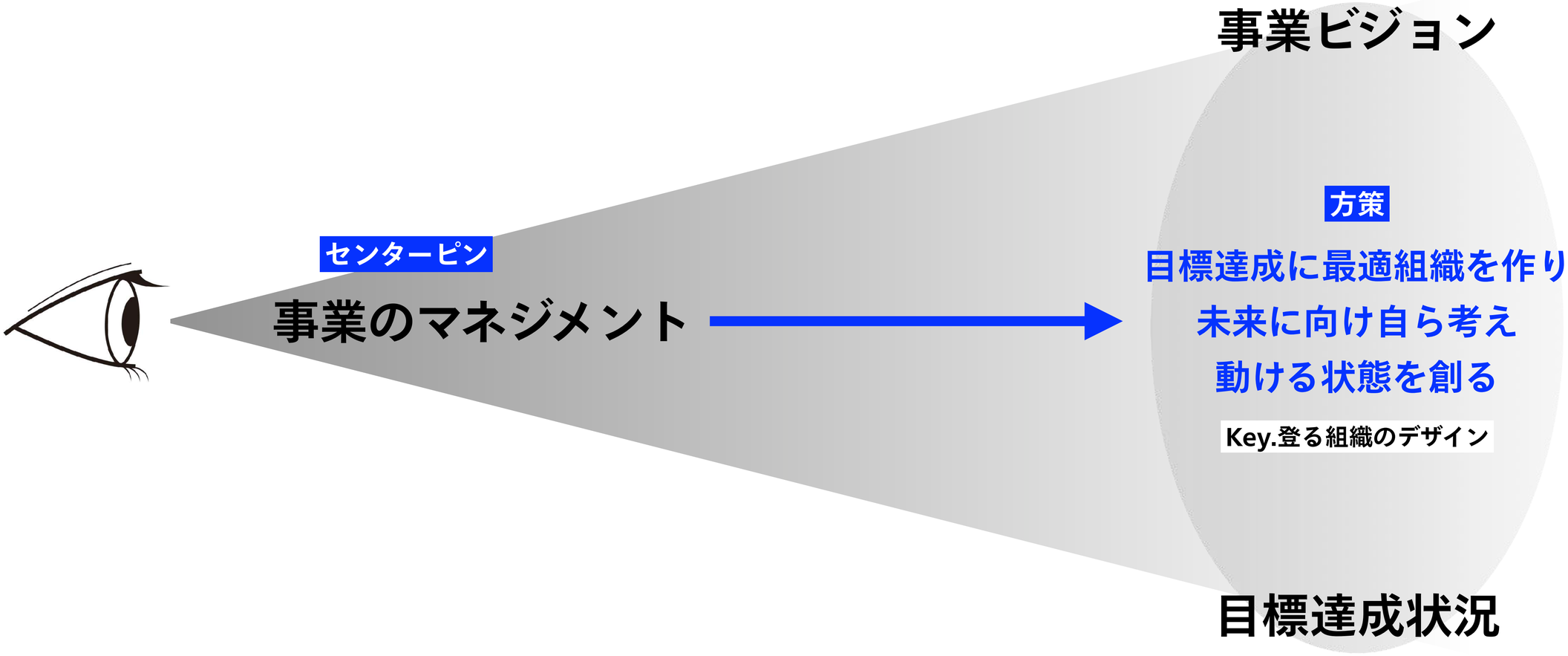
１つの視野では正しいが、トラワレによる矛盾で停滞する

「②理由なき指令の罠」を乗り越えるレンズ



「②理由なき指令の罠」を乗り越えるレンズ

命題のトラワレから抜け出し、矛盾レンズへリフレームを行う



「②理由なき指令の罠」を乗り越えるレンズ

目標達成に最適組織を作り、未来に向け自ら考え、動ける状態を創る

Key.登る組織のデザイン

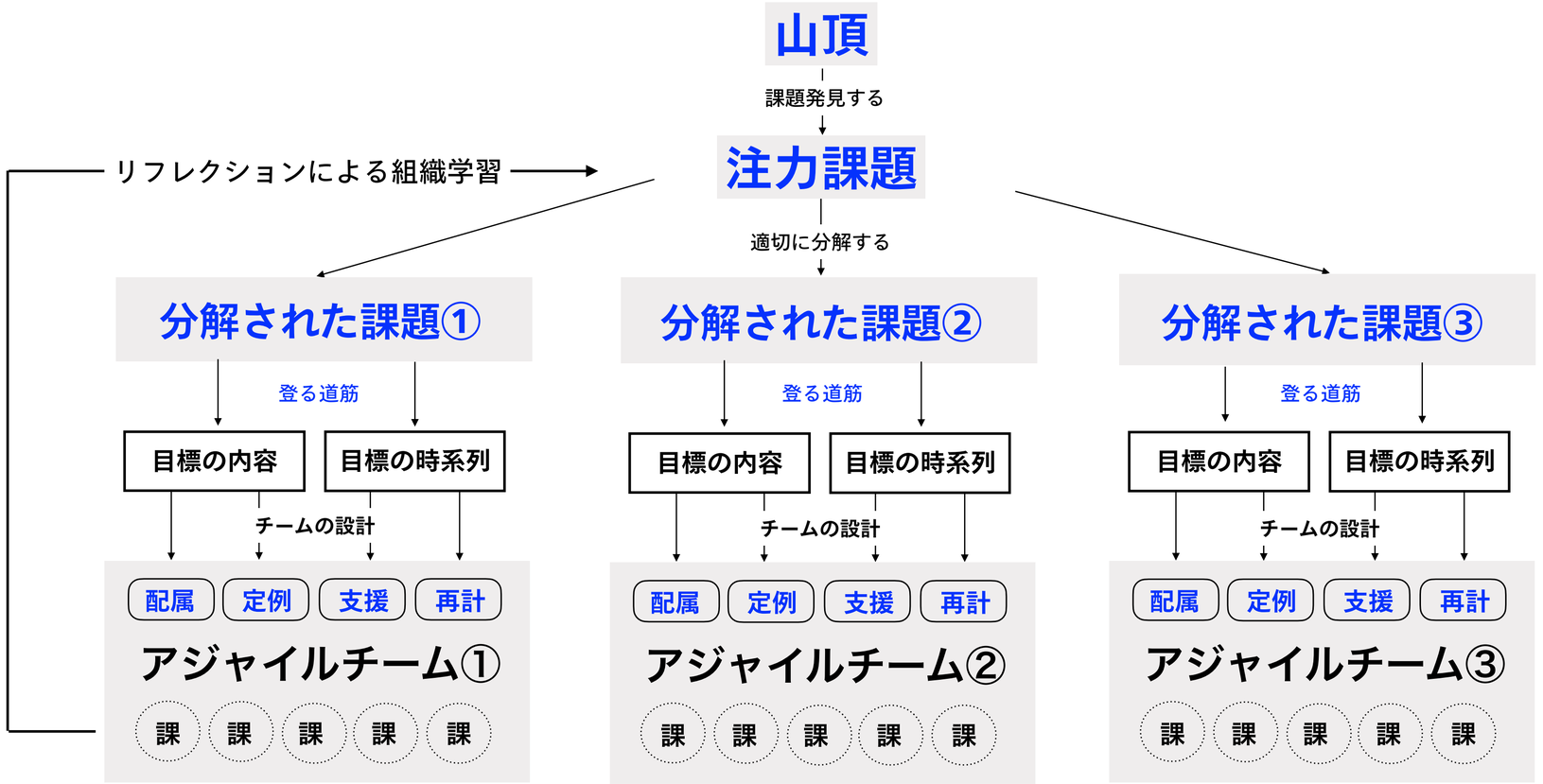
登る組織のデザイン８要素

山頂 登る山頂は？	**注力** 注力課題は？	**分割** 分割課題は？	**道筋** 登り方は？
配属 任せる人は？	**定例** 意思決定は？	**支援** 人的支援は？	**再計** 見直す機会は？

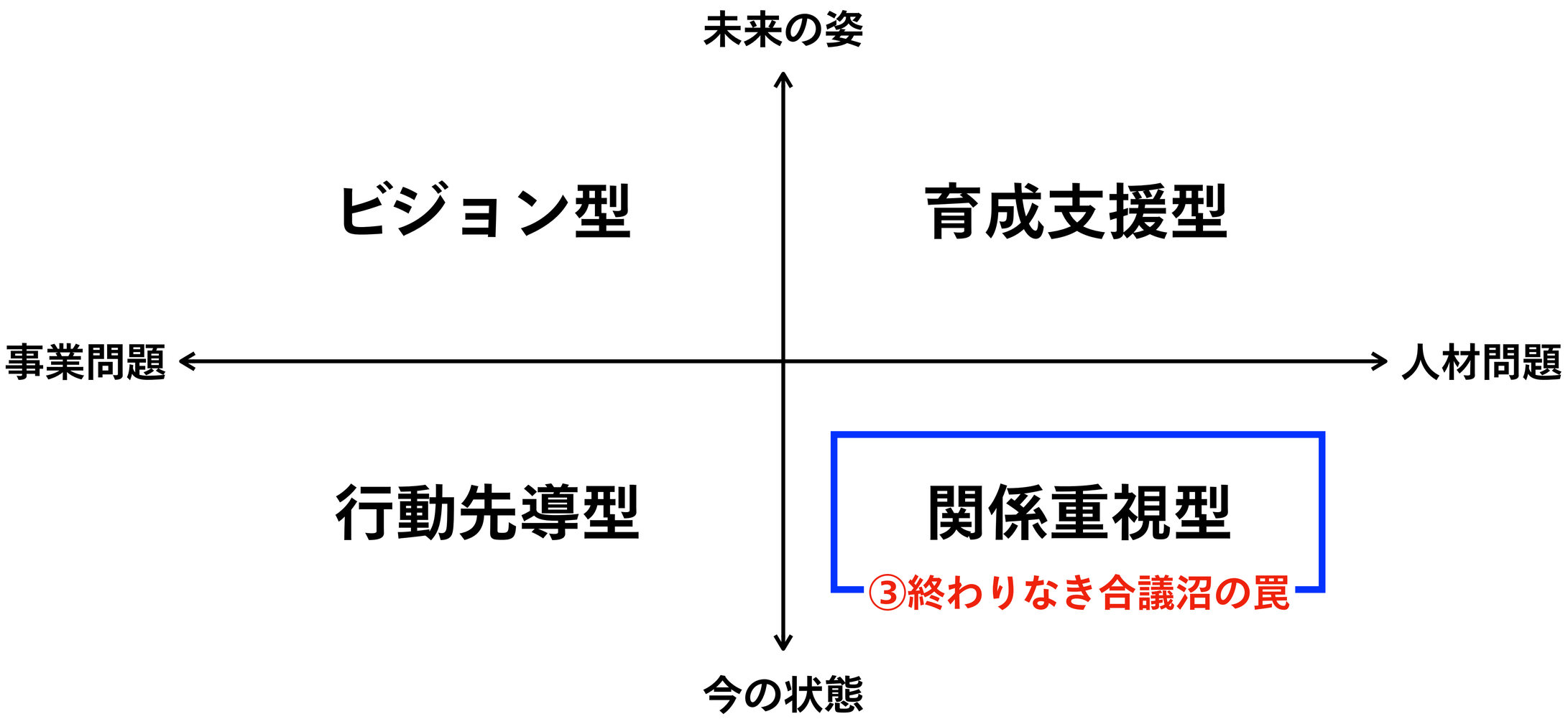
「②理由なき指令の罠」を乗り越えるレンズ

目標達成に最適組織を作り、未来に向け自ら考え、動ける状態を創る

Key.登る組織のデザイン

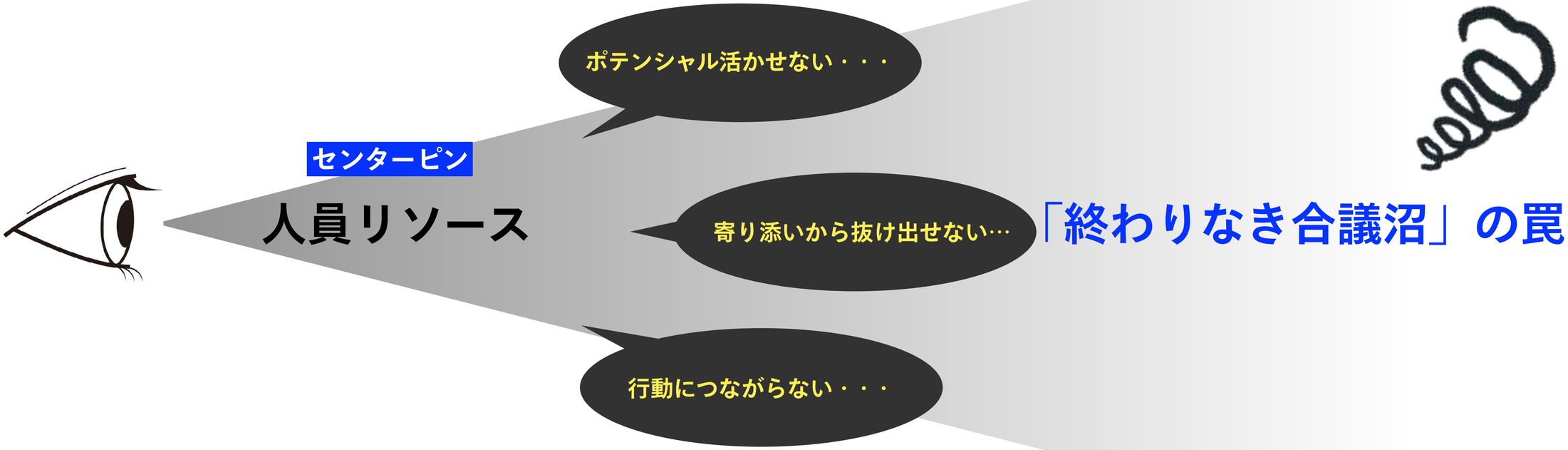


「③終わりなき合議沼の罠」を乗り越えるレンズ

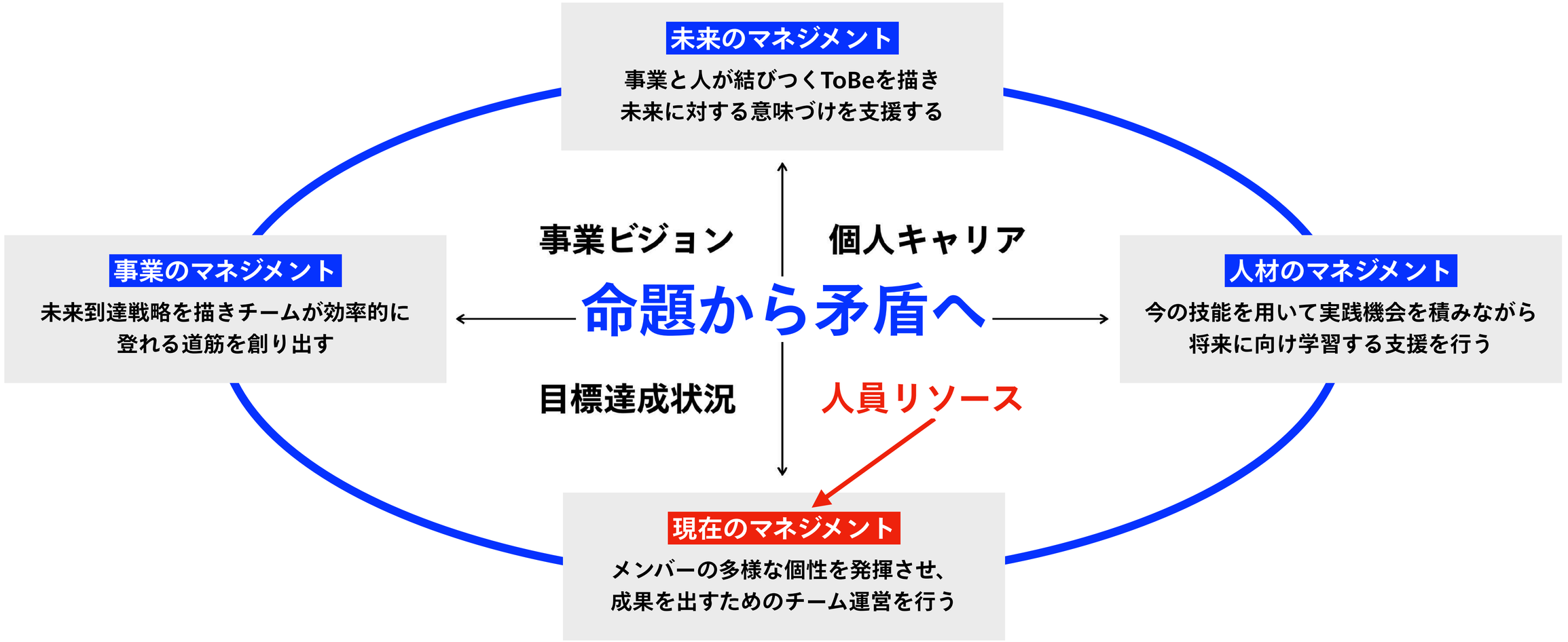


「③終わりなき合議沼の罠」を乗り越えるレンズ

１つの視野では正しいが、トラワレによる矛盾で停滞する



「③終わりなき合議沼の罠」を乗り越えるレンズ



「③終わりなき合議沼の罠」を乗り越えるレンズ

命題のトラワレから抜け出し、矛盾レンズへリフレームを行う

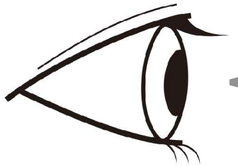
目標達成状況

方策

今のコダワリとトラワレを
見立てながら適切に
支援を行う

Key.問いかけ、立て直し、語りかける

人員リソース



センターピン

現在のマネジメント

「③終わりなき合議沼の罠」を乗り越えるレンズ

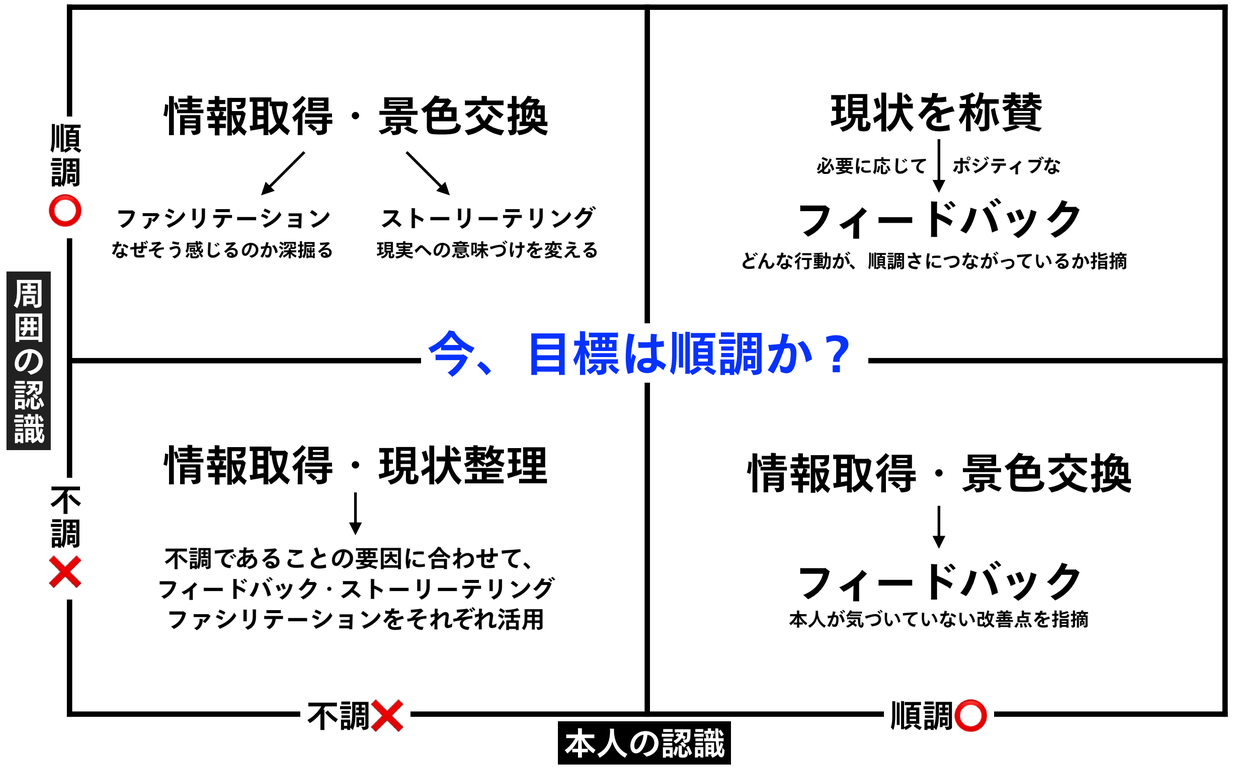
今のコダワリとトラワレを
見立てながら適切に支援を行う

Key.問いかけ、立て直し、語りかける

「③終わりなき合議沼の罠」を乗り越えるレンズ

今のコダワリとトラワレを
見立てながら適切に支援を行う

Key.問いかけ、立て直し、語りかける



理念目標
組織として実現したいバリュー・クレド

忙しいと疎かになりやすい

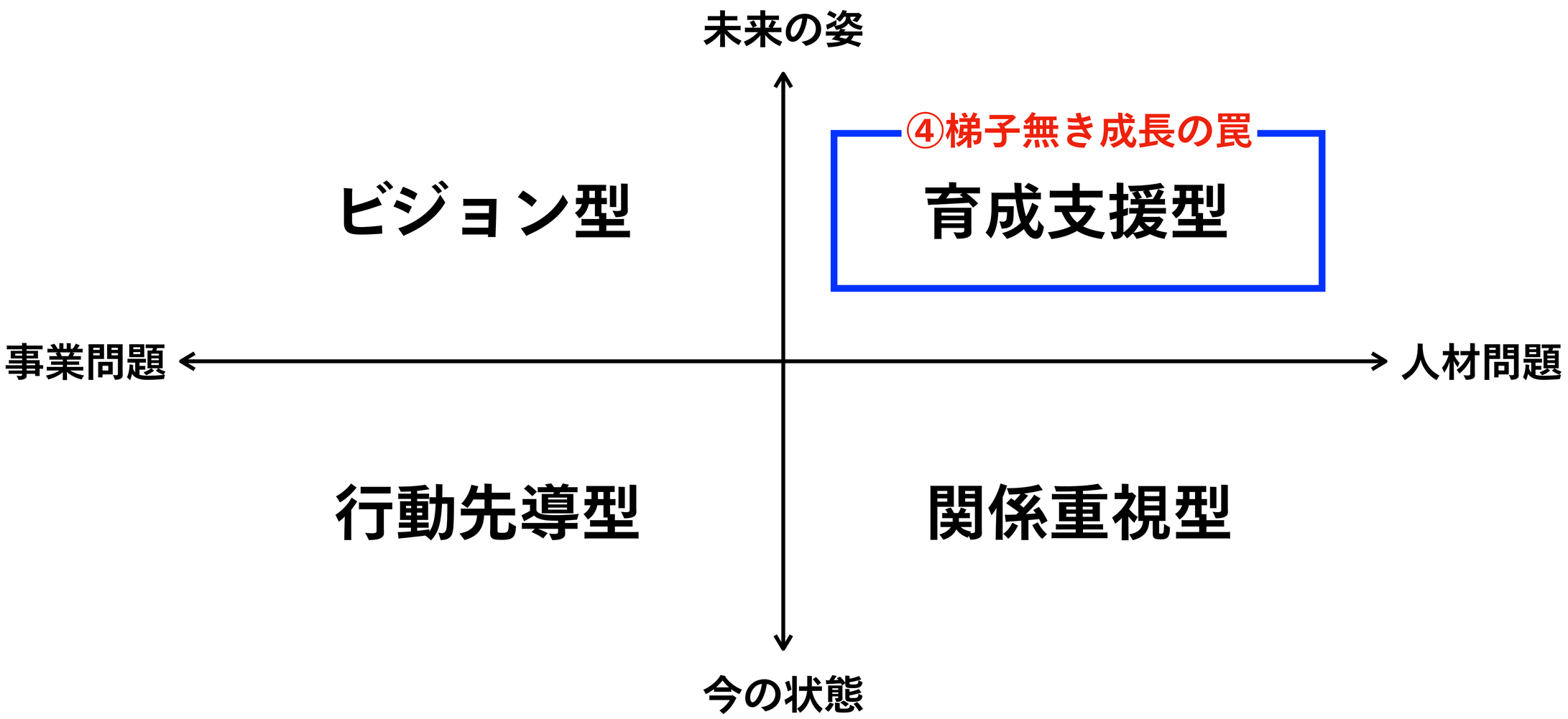
事業目標
期初に設定した事業上達成すべき目標

わかりやすいが形骸化しやすい

成長目標
期初に期待値を擦り合わせた発達課題

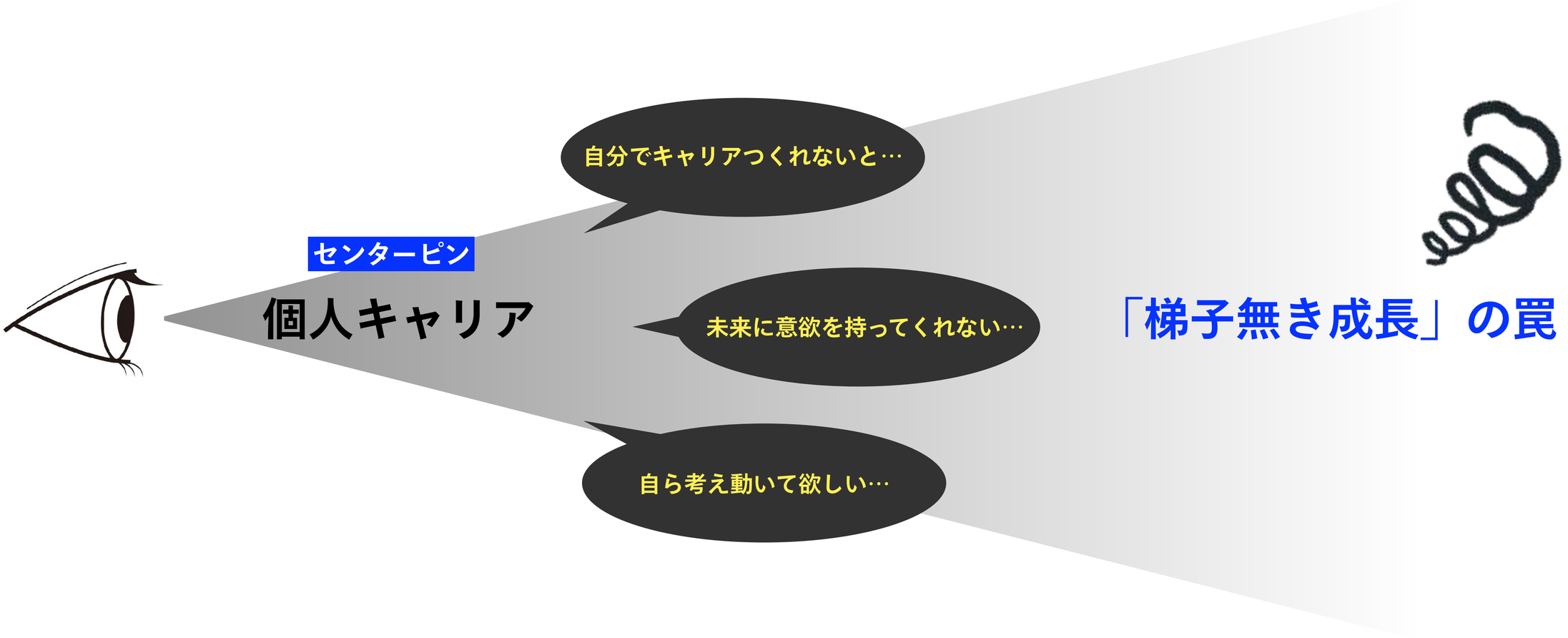
進捗見えにくく認識ズレやすい

「④梯子無き成長の罠」を乗り越えるレンズ

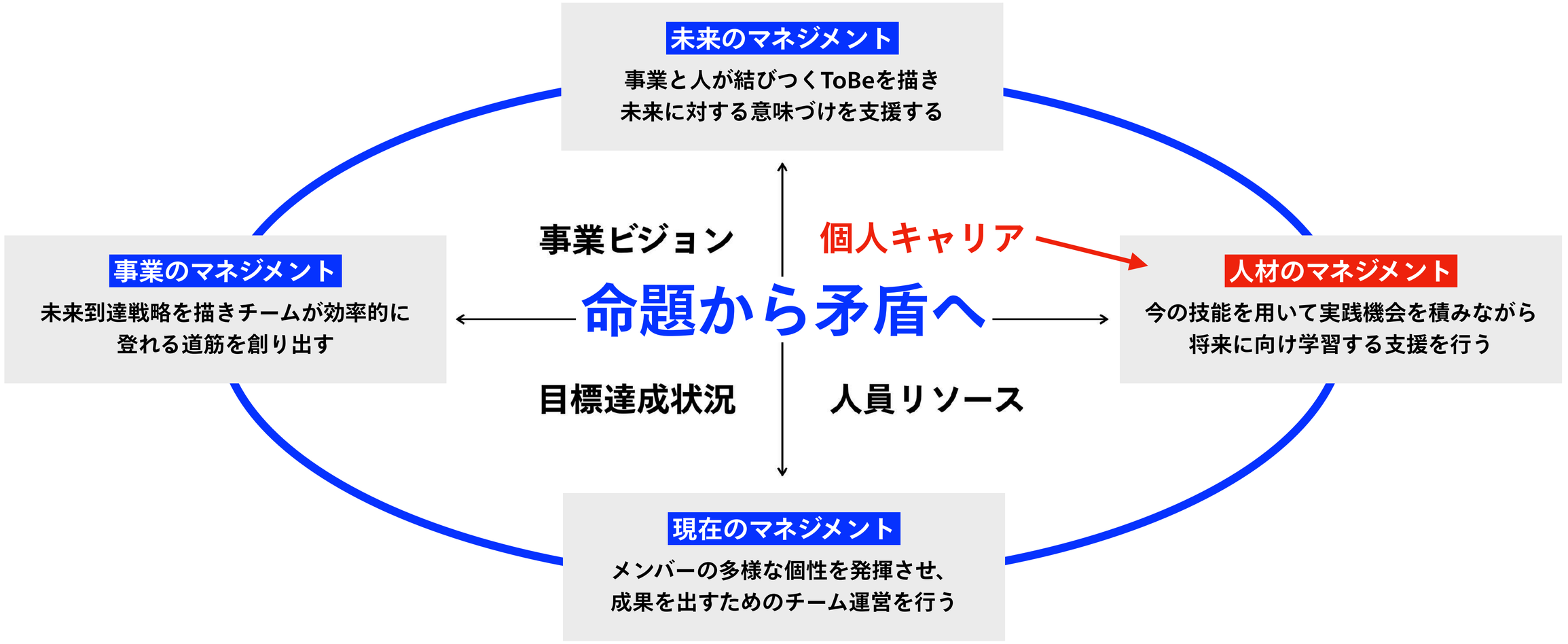


「④梯子無き成長の罠」を乗り越えるレンズ

１つの視野では正しいが、トラワレによる矛盾で停滞する

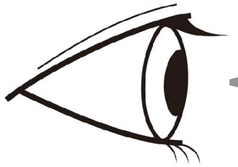


「④梯子無き成長の罠」を乗り越えるレンズ



「④梯子無き成長の罠」を乗り越えるレンズ

命題のトラワレから抜け出し、矛盾レンズへリフレームを行う



センターピン

人材のマネジメント

個人キャリア

方策

未来JOB解像度をあげつつ
中期に向き合う
学習状態の支援を行う

Key.キャリア解像度と学習支援

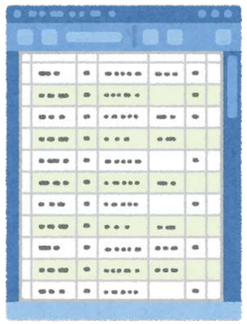
人員リソース

「④梯子無き成長の罠」を乗り越えるレンズ

未来JOB解像度をあげつつ
中期に向き合う学習状態の支援を行う

Key.キャリア解像度と学習支援

挑戦の機会



キャリアコーチングを行い
「自分でやりきる体験」をする
ラダー戦略を共に組み立てる

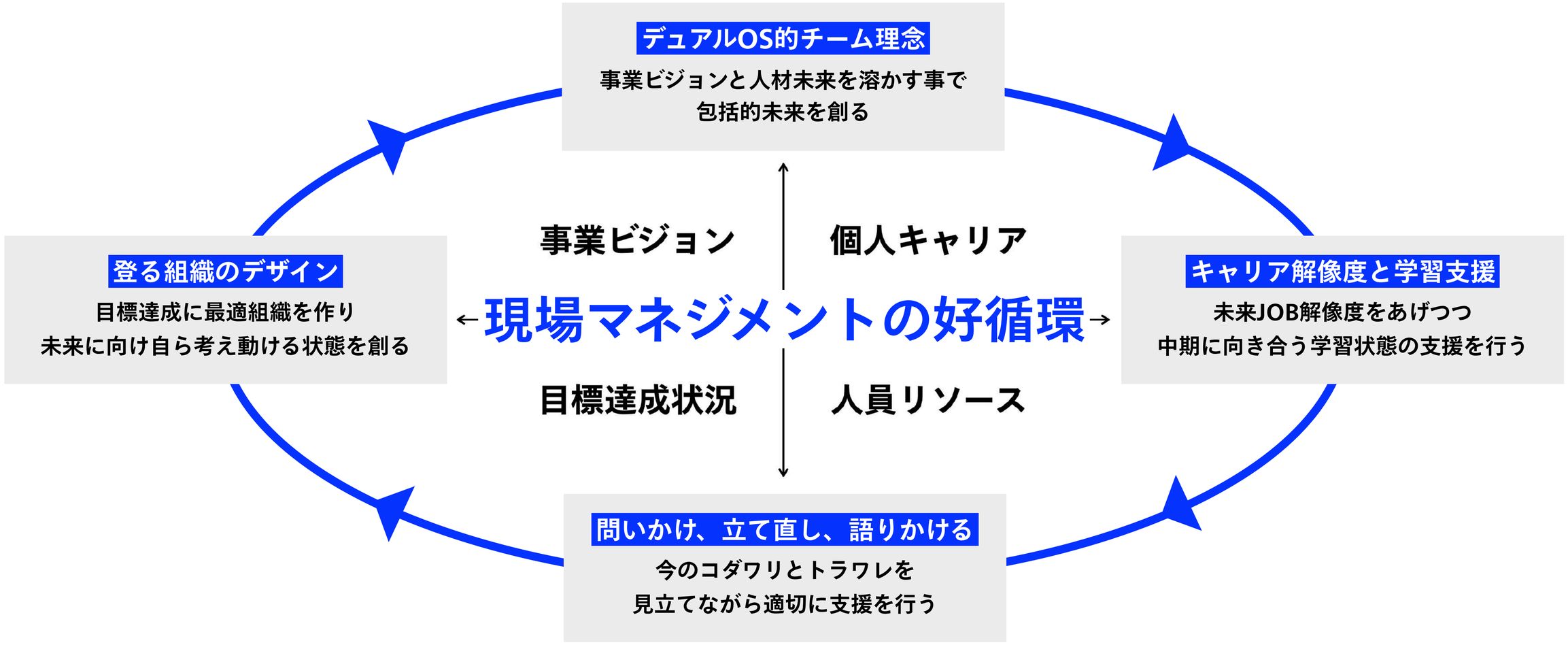
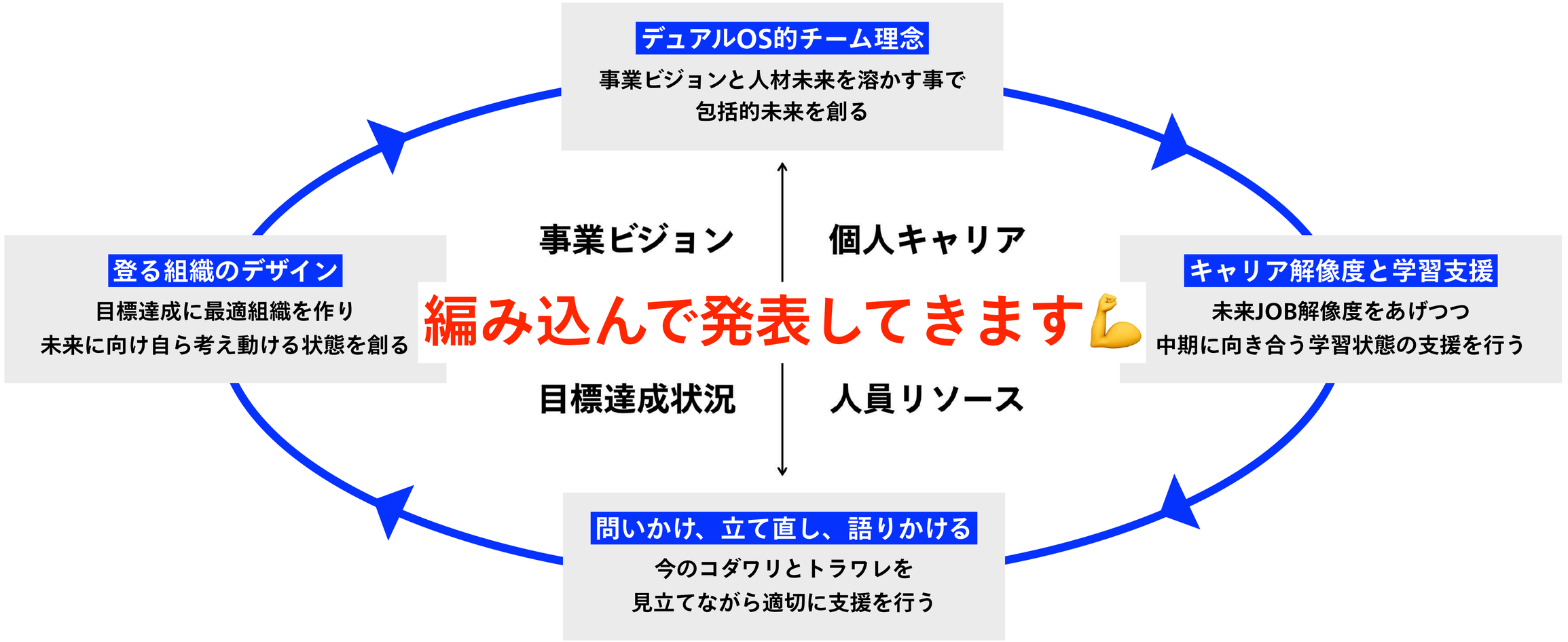
登り方と支援

ラダーの登り方を中期的に組み立て
短期的に今学習すべきことを考え
具体的な支援を行う

状態の開発

中期学習の不確実さに向き合い
短期的なわからなさや葛藤を分かち合う
関係性を創り上げる

４つの矛盾レンズで、好循環をマネジメントするのが新・課長の作法



４つの矛盾レンズで、好循環をマネジメントするのが新・課長の作法