

33. 8万人の組織で働く人の行動データから観る

マネージャーのための「関与の優先順位づけ」

～ チーム全体の成果を最大化するために、全員に均等に関わらない ～

マネージャーの時間とエネルギーは限られています。一人ひとりに平等に関わるのではなく、「どこに時間をかければ、チーム全体のパフォーマンスが最も上がるか」という視点で、関与の優先度を判断することが不可欠です。

原則：関与の判断軸は「困っている人」ではなく、「チーム全体に与えるインパクト」

成果に近い人、伸びかけている人に時間を使うことで、チーム全体の底上げが実現します。

優先度	状況	マネージャーの関わり方
①最優先 (投資対象)	- 課題あり - 関係性あり	少しの支援で成果が大きく伸びる「伸びしろ層」。本人の成長がチームに好影響を与える。最も費用対効果が高いため、ここに時間と労力を集中
②状況に応じて関与	- トラブルあり - 関係性あり	信頼関係があるからこそ、任せる姿勢が基本。ただし、必要なときは早めに方向性を共有し、安心して進められる環境をつくる
③任せてよい層	- 好調 - 関係性あり	成果を出せているため、任せる。関わりは「いつもありがとうございます」で十分。ベストプラクティスの共有は本人任せにせず、マネージャーが観察と質問を通じて具体行動に翻訳し、チームに展開
④注意対象	- 不調 - 関係性なし	問題行動が目立つが、直接介入は逆効果。①の層底上げを通じて、間接的に改善を狙う。この層への過剰な時間投下は避ける。週 1～2 回・1 回数分の問い返しや関心確認を取り入れる

※ 参考:④の層への介入:

[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000135.000068315.html](https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000000135.000068315.html)

「チーム全体を成長させるために、誰にどれだけ関わるかを選ぶ」ことがマネージャーの仕事。

なぜこの順番なのか？

- ①の層を伸ばすことが、チーム全体のパフォーマンスに波及しやすい
- ②の層には信頼ベースの関与で効率よく支援
- ③の層には過干渉せず、自立性を尊重
- ④の層は日和見のため、チーム全体の底上げによって自然に引き上げられる

運用のヒント:

- 毎月 1 回、このマトリクスを使って部下を整理する
- ④層への関与は、「気にかけている」というサインだけでも OK
- 「①の層に何人いるか？」をチームの成長指標として見る

①の層 = 伸びしろ層への関わり方:

		相手	
		既知	未知
自分	未知	<p>①理解・共感 事実から背景を丁寧に聴く</p> <p>部下が「うまくいっていない」と感じている事実を表層で受け取らず、その背景にある習慣・構造・環境要因を可視化しつつ丁寧に聴く</p> <p>「なぜそうなっているか？」を一緒に探っていく</p> 	<p>予想外の可能性が観える瞬間を大切にする</p> <p>②共働・発見 未知を一緒に掘下げる</p> <p>互いに気づいていない課題や可能性を、対話を通じて発見。仮説や知見を投げかけ、一緒に深掘りすることで「共に発見した」実感が湧く</p> 
	既知	<p>③確認・合意 気づきを共有し納得感を育む</p> <p>部下がまだ言葉にできていない課題に対して、適切な視点や情報を提示。部下が「それが課題だったんだ！」と自ら納得できるように支援</p> <p>シンプルに伝える。部下の気づきを待ち、急がない</p> 	<p>④説明・教育 小さな一歩を共に描く</p> <p>部下が気づいた課題に対し、専門的視点や経験(知見)から「どう変えていくか」を一緒に描く。具体的に行動できるイメージが持てるように</p> <p>部下の言葉に置き換えて、小さな一歩を明確にする</p> 

このステップは直線的に進むものではなく、状況に応じて行き来する循環プロセスです

上記の実施ハードルが高い場合は、以下を参照する事で、取り組みやすくなります。

生成 AI 時代の部下育成: 1 分×週 2 回の問い返して組織の 7 割を動かす技術
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000135.000068315.html>

パフォーマンスの極めて高いプレイヤーと、
人に動いてもらえる、人を動かすことが出来るマネージャー。

どちらがこれから必要とされるかは、明らかです。

マネージャーがこのスキルを身につけることは、単なる管理技術ではなく、「人に動いてもらう、人を動かす技術」を習得することに直結します。

どれほど一人のプレイヤーとして高い成果を出せても、それはあくまで一人分のパフォーマンスにすぎません。チーム全体、複数人の力を引き出すことにはかないません。

だからこそ、いまこの転換点において、このスキルを磨くことが、これからの時代に必要とされる人材へと成長するための絶好の機会となるのです。



より善くを目的に 組織行動科学[®]
HCD : Human Capital Development

お問い合わせ: Human Capital Development XR HRD[®] Team

E-mail: request@requestgroup.jp

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>

本社: 〒160-0022 東京都新宿区新宿 3 丁目 4 番 8 号 京王フレンテ新宿 3 丁目 4F

リクエスト株式会社は、「Behave:より善くを目的に」を掲げ、国内 338,000 人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、980 社以上の企業の人的資本