

カリキュラムの特徴点の提案

NTTコミュニケーションズでの実施責任者であり、各種業種の顧問先企業、約10社に導入してきた実績がある。

- 1 右記のコロナ禍後のトレンドを踏まえていること。
- 2 管理職の管理能力が点数評価出来て、研修前後の行動変容が点数評価出来ること。(P5、P28)
- 3 管理者の管理責任が明文化できて、評価結果で管理職手当が変動化できること。(P29～P34)
- 4 管理者を活性化できる制度導入の道筋が明確化されていること。(P12, P13)
- 5 ドラッカーの理論に基づいて、取り組みの根拠を明確化していること。(P14～P20)
- 6 分かりやすいケーススタディで、仮想体験で管理能力向上が出来ること。(P22, 35, 36)
- 7 「顧客中心にするための自分自身の取り組み」により、行動変容を促す取り組みに実績があること。(P37～)

(参考)コロナ禍後のトレンド

1 管理職の仕事の変化

- (1) 業務の割り振り、工程表の作成、進捗管理、チーム編成などで、管理職が必要なケースがある。
- (2) テレワークで社員の理解度が異なるため、Zoomミーティングの頻度が増える傾向になる。
- (3) 管理職は、上意下達ではなく、目配り・気配り役になる。
社員は仕事をオープンにすることで、管理職は楽になる。

2 中間管理職不要論 (社員数30名以下の企業または部門)

- (1) テレワークで、移動時間を無くして、資料作成やアポ取りなど、成果に直結する活動に注力、名刺はZoomの背景画像
→ オフィス不要論
- (2) 経営層(部門長)と社員の2層化、法律チェックを経営層が行う。
- (3) 管理職による人事評価を無くして、月に1回、自慢資料(数字の成果と目に見えない努力)を作成して、社員の投票で評価を決める。 評価への社員の不満が無くなる。 ゴマすりも……。
- (4) 社員管理の煩雑さを、デジタルツールで置き換え
例: 「バーチャルオフィス」に仕事の内容をアップして進捗管理や経費の内訳を情報共有
仕事の課題相談は、ヘルプメールによりみんなで解決する。
子育て中の女性社員も働きやすくなる。

提案書と管理職向けのカリキュラムサンプル

【カリキュラムと目次】

P1	提案書とコロナ時代の働き方改革
P2～P5	セミナー実施のタイムラインと推奨事項
P6～P8	組織経営の基本事項
P9～P11	管理職の果たすべき役割と管理職心得
P12～P13	社内への制度導入の道筋
P14～P19	ドラッカーの常識テストと経営理論の抜粋
P20～P21	管理者の日常管理のあり方
P22	後継者よこせのケーススタディ
P23～P34	管理職の各種評価表とその解説
P35	評価方法のケーススタディ
P36	指示待ち族のケーススタディ
P37～P42	マインド変革取り組み
P43～P44	(参考) 女性の部下を持つ男性管理職者の心得

【セミナーの推奨実施事項とタイムライン】

セミナー前の 推奨実施事項

事前アンケート、事前準備実施要領、エクセルファイル(管理能力の自己評価表)を送っています。
この実施要領により、事前に管理能力の自己評価表への記入をお試しいただきますと、受講の心構えができ、セミナーの受講効果が高まります。
事前アンケートは、メールで送付いただき、講師側の講義の組み立て等に利用させていただきます。

セミナーの実施

(セミナーの趣旨)

管理職の活動の基本概念を学んで、自分の管理能力を自覚していただくとともに、自分の職場での管理責任を明文化することで、今後の管理職としての活動の基礎にさせていただきます。(注)

(内容概要)

- (1) 管理職が果たす役割、経験的事例やケーススタディでの理解、ドラッカーのマネジメント理論
- (2) 自分の管理能力を自己採点できる管理能力評価表とその利用法
- (3) 管理職が果たすべき責任を明文化した管理責任評価表とその利用法
- (4) 管理職のマインド変革の方法 など

(注) 経営者は自社の管理者の管理能力が把握可能で、管理責任を明文化することで、経営管理が容易になります。

セミナー後の 推奨実施事項

- 1 “管理能力の自己評価表”の見直しと、“今後の取り組みシート”の記入を行う。
セミナーで学んだことを踏まえての見直しと記入で、今回の受講効果が自己確認できます。
- 2 セミナーで解説された記入要領に基づき、“管理責任評価表”の記入を試行する。
“管理責任評価表”を上司に提出して見てもらうことで、自分の管理責任がより明確になります。
- 3 社内制度としての試行導入検討を行う。
会社側は今回のセミナーの結果を踏まえて、社内制度としての試行導入について考えていただくとともに、このセミナーでご紹介するマインド変革の実施についても検討いただくと良い。

管理能力の自己評価の事前準備実施内容

- (1) 受講者は、管理能力自己評価表の5つのジャンルの合計22項目について、まずは、**自分なりに5段階評価の点数を書き入れてください。**
- (2) 右に「評価の根拠のコメント欄」があります。
メモ的に書き入れても良いですが、いったん、感覚評価としていただき、空欄で構いません。
- (3) 22項目の評価項目のうち、もし該当しない項目があれば、評価点の記入は空欄にしてください。
この場合、平均点の枠内の分母を、デフォルトの22項目から評価項目数に変更してください。
- (4) これにより、受講前に管理者としての必要実施項目をご理解していただくとともに、**ご自分の管理能力を点数で把握することができます。**

.....
この受講前の準備実施の内容や事前アンケートにつきまして、ご質問などありましたら、下記までご遠慮なくお寄せください。

また、受講後に、この管理能力評価表と、講義で解説する管理責任評価表の活用法についての、質問や支援が必要な場合も、セミナー後のアフターサービスをいたしますので、ご遠慮なく以下までお知らせください。

(注) 個人情報として、情報保護を厳守します。

講師： 児玉充晴（一般社団法人日本経営士会 業務執行理事）

メールアドレス： kodama@isc.chubu.ac.jp

(参考)

管理能力の自己評価表の様式

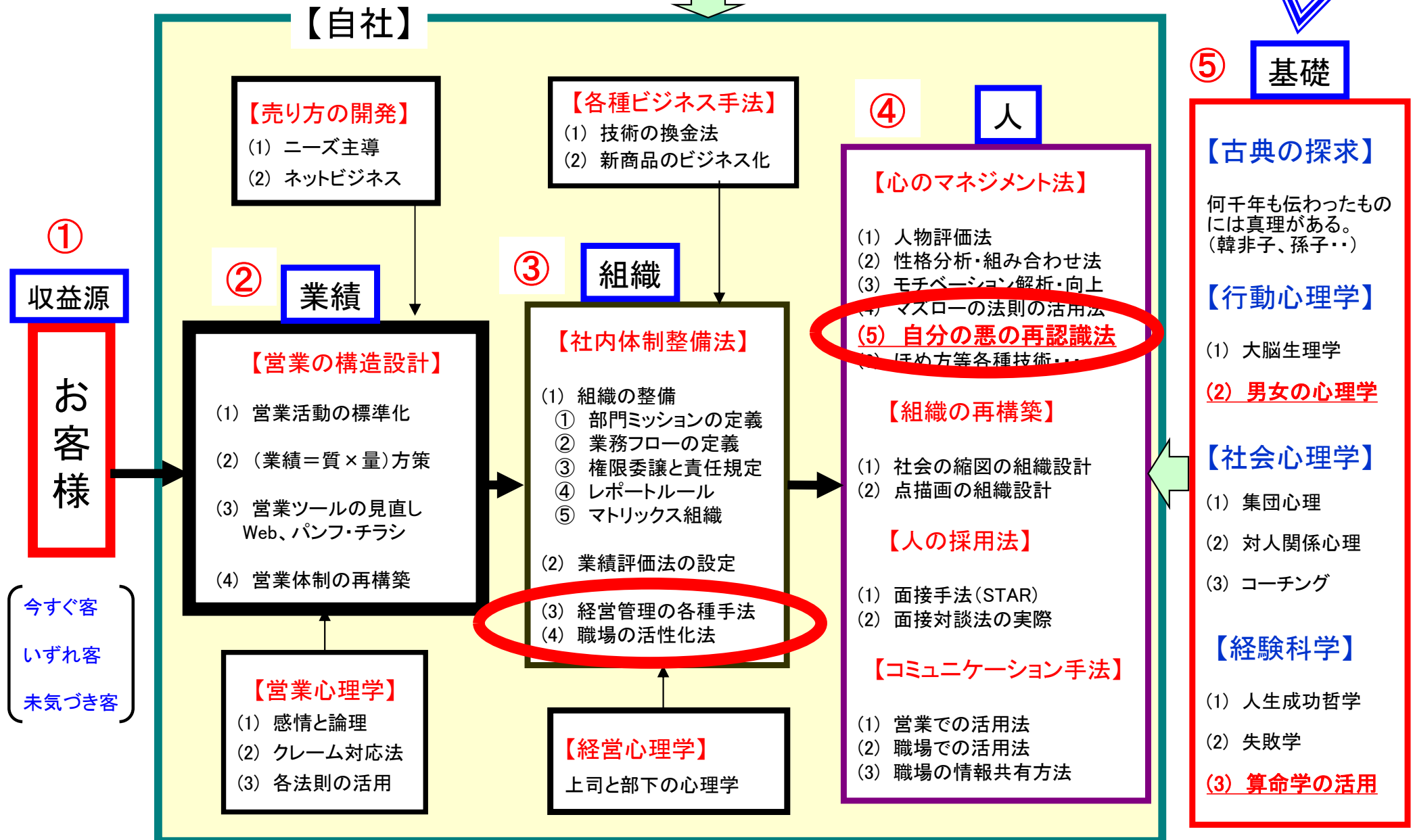
評価点目安: 5:完璧に出来ている 4:出来ている 3:普通
2:あまり出来ていない 1:出来ていない
該当しない項目は空欄にしてください。

管理能力自己評価表		自己評価者:	上司氏名:
評価点目安: 5:完璧に出来ている 4:出来ている 3:普通 2:あまり出来ていない 1:出来ていない			
該当しない項目は空欄にしてください。この場合、一番下の平均の自動計算の分母を22から減らしてください。			
	評価項目	自己評価点	評価の根拠のコメント
部下への指導	1 部下の仕事上や私的に気にかけている事や悩みを把握しているか?	3	「実際の事例やコメント」の欄に評価の根拠となる事例をなるべく書き込んでください。 5から1を記入して自己評価してください。
	2 部下自らがやるべき事を考えさせ、手を出さず見守れるか?	3	
	3 部下の良いところを褒め、ダメなところを叱っているか?	3	
	4 部下の希望に適った業務割振りと育成が出来ているか?	3	
	5 部下の失敗は繰り返されないよう対策を実施しているか?	3	
	6 部下の就業規則違反への適正な処分をおこなっているか?	2	
	7 自分より年上の人をうまく使っているか?	2	
経営方針	8 組織の方針をグループ内に解りやすく自分の言葉で周知できているか?	2	該当しない項目は空欄にしてください。この場合、一番下の平均点の自動計算の分母を22から減らしてください。
	9 自分のやるべき事を理解し、上司と報告・相談出来ているか?	2	
	10 部下の意見の中で、経営に関する事柄を経営層に上げているか?	2	
資源の活用	11 他業種と事前打合せが行え、円滑に進めることができるか?	2	(注) 該当する項目が、22項目もなくて、4項目が空欄で、18項目の場合、D30の、“=E29/22” の分母を “=E29/18” にしてください。
	12 組織の情報共有のために何かしているか?	4	
	13 自分のグループでコスト管理・コスト対策は出来ているか?	4	
	14 自部署の業務の無駄を無くす方法を常に考え、実施しているか?	4	
	15 会議について人件費の無駄にならないように対応しているか?	4	
業務企画力	16 組織の達成目標を管理し、対策を行っているか?	2	
	17 部下の仕事や作業の安全性・労働環境の保全に気を配っているか?	2	
	18 他部署とのホウレンソウを行い、協調しているか?	2	
	19 契約内容を熟知せず、契約外作業をおこなっていないか?	2	
	20 事前に法令に抵触することに気づき、上司に報告できるか?	2	
自己育成	21 自分の組織での“悪”と、部下の「やってほしくないこと」が解っているか?	2	
	22 自分の管理能力不足の認識、それに対する対策をおこなっているか?	2	
合計点		57	
平均点		2.59	

企業経営活動の全体像 (約300時間分の講義内容)

経営の原点は人(お客・社長・社員)

人間関係学が
すべての基本



組織経営の原点に関する基本認識

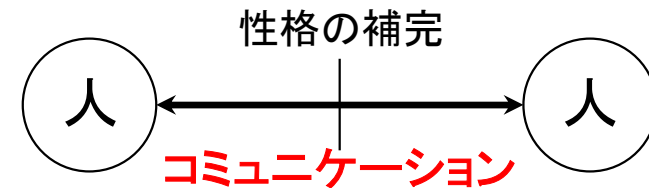
組織は 人 で成り立っている。

(人の分類)

- ① 老若男女 ② 性格 ③ 生き様 ④ 価値観
- ⑤ 社会的立場: 市民、社長、管理職、社員、業者...

個人の個性を生かすのが経営

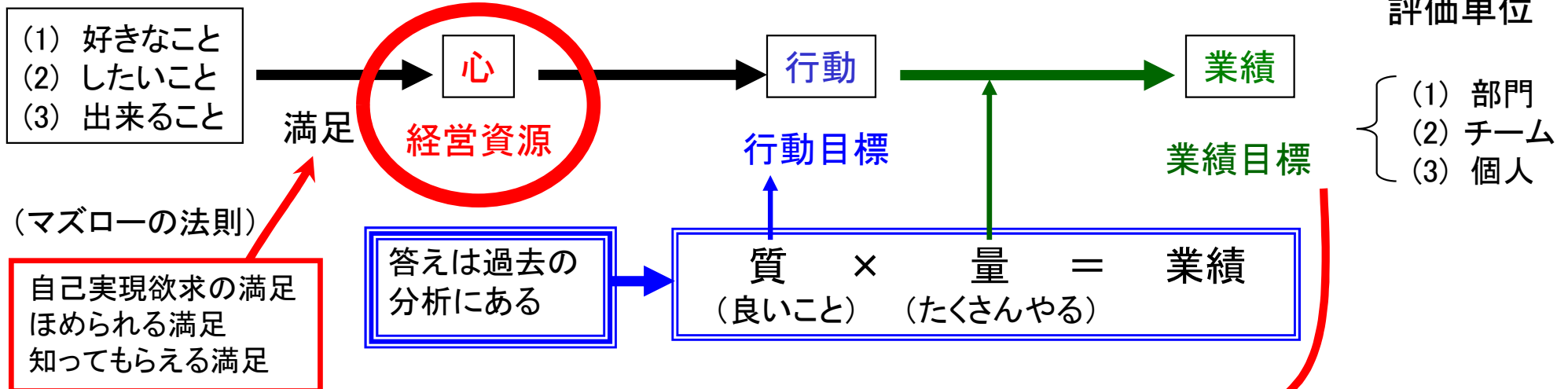
【個性の補完関係を考えるのが管理者の役目】



異なる個性同士のコミュニケーションが重要要素。
会社は社会の縮図にするとうまく行く。

論理と感情が原点

社員の心が行動をおこし、行動が業績を生む



【フィードバック】 (心の満足) この設定が最重要点

組織は管理職の本来の姿をあらわす鏡のようなもの、蟹は自分の甲羅に合わせて穴を掘る。

組織経営の基本的考え方

組織の経営資源は、“人の心”

【 社員の心をどうマネジメントするかが、組織経営の最大の課題である。 】

心から発生する行動が業績の源泉

【 行動目標どおりの行動が、事業目標を達成させる。 】

【 自発的に事業目標が達成できる仕組み作りが重要。 】

“人の心”をマネジメントする専門家を管理職とよぶ。

【 管理職者は、人を使う専門家のはず。 】

① 行動のベストセレクトから、高い効果が生まれる。 】

② 人件費の有効活用が高い効果を生み出す。
人件費は日々管理されなければならない。 】

管理職ならば、心のマネジメント手段を習得する必要がある。

【 このノウハウを学んでいない者が、人の上に立つことは、無免許運転をしているのと同じこと。 】

【 自動車教習所でも、座学で学び、路上運転練習（ケーススタディ）するので事故にならない。 】

【 コミュニケーション心理学、経営心理学、営業心理学、人物評価法のようなノウハウ 】

“人の心”を養う栄養源（共育と満足）を与え続けるのが管理職の大切な役目

【 社員の行動の元になる、“考え”を生み出す根源は頭に何を入れるか（学習）である。 】

【 上下心を1つにした会社は強い。 】

【 命令ではなく社員の心を満たす取り組みが重要。 】

< 管理職とは > 管理職の果たすべき役割と管理職心得(企業組織として捉える)

1. 企業組織と経営の意思決定

●組織とは・・・目的集団である

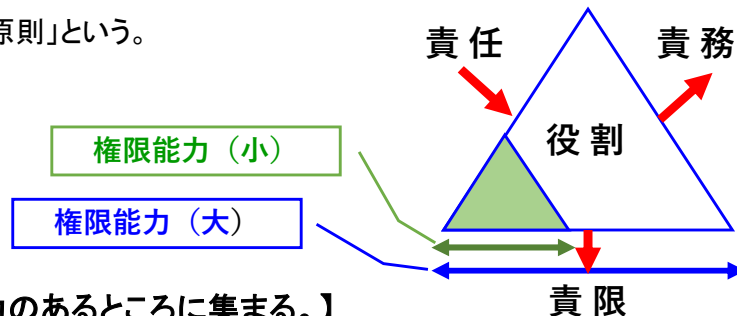
- ・企業組織とは企業目的を達成するために集まった目的集団であり、仲良しクラブをつくることではない。
- ・目的とは「存在する理由」「存在する価値」である。
- ・集団は目的を達成するか、目的を失うと消滅する。
- ・企業組織は、常に新しい目的を掲げて進まなければならない。

●組織の3条件

目 的	目的を共有化する	理念・ビジョン・方針・目標
役 割	役割分担を明確にする	責任・権限・責務
統 制	目的を維持し遂行するために統制する	命令・報告・調整

●三面等価の原則

割り当てられた「役割」には責任、権限、責務がある。それらは同じ大きさであり「三面等価の原則」という。

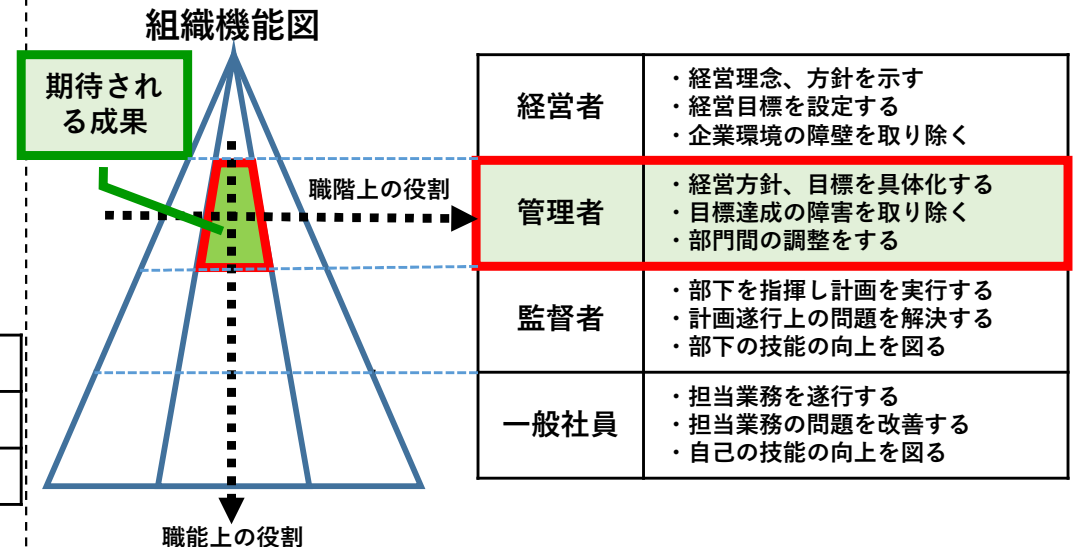


【仕事は能力のあるところに集まる。】

責任 (RESPONSIBILITY)	・最善の努力を払い行うべき自分に割り当てられた仕事。 ・その仕事をやり遂げたとき責任を果たしたという。
権限 (AUTHORITY)	・仕事を実行する力。権限＝能力。 ・決定権・・・責任を遂行するために決定をなす力。 ・命令権・・・この決定に従うことを部下に要求する力。 ・行為権・・・決定を実行する力。 ・能力に見合った仕事しか任せられない。
責務 (ACCOUNTABILITY)	・報告の義務であり拘束された関係。契約行為。 ・引き受けた以上は最後まで責任（結果）が求められる。 ・結果を出し検収されて拘束された関係が解除される。

2. 管理者の役割

●職階上の役割

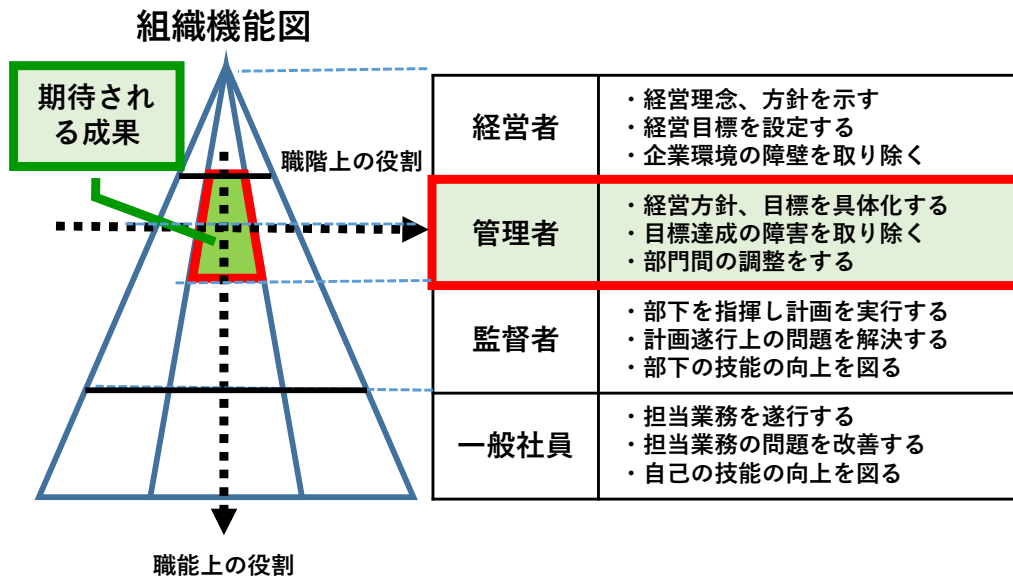


3. リーダーに必要なマネジメントの基本

マネジメントの基本項目	企業活動	必要なスキル
1 基礎知識	・企業倫理 ・安全衛生 ・生産方式 ・安全保障貿易管理 ・環境管理 ・品質管理 ・人権尊重	基礎知識 品質・生産・技術 コンプライアンス他
2 継続的改善	・経営の基本・・・P D C Aを回す	継続的改善意思
3 顧客重視	・時代の変化への対応 ・納期 ・コスト ・品質 ・サービス	マーケティング (4 P、4 C)
4 リーダーシップ	・目標の達成 ・ベクトルの一致 ・階層別役割と責任	方針・目標設定 コミュニケーション
5 人々の参画	・目的、目標の共有化 ・モラルの向上 ・モチベーション ・目標の達成 ・人材育成	人間関係の基本 コーチング キャリア開発
6 仕事の仕組み	・役割認識・・・役割と責任 ・組織間の連携（部分最適⇒全体最適） ・設備 ・改善	企業組織原則 仕事の仕組み 主体者意識
7 事実に基づく意思決定	・客観的証拠・・・事実 ・問題解決・・・現状分析（データ収集）	問題解決の本質把握 視点

管理者の役割

●職階上の役割

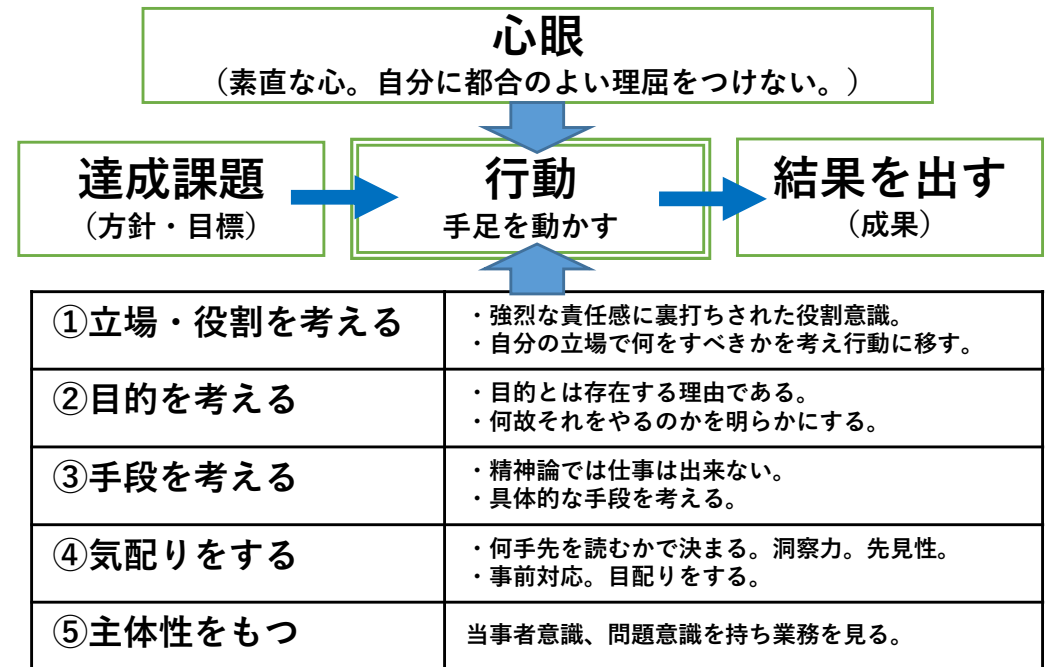


●職能上の役割

部下(人の管理) を使って期待される成果(仕事の管理) を出す。

●期待される管理者像

人・物・金・時間・情報を管理し社会に役立つ価値を創造する

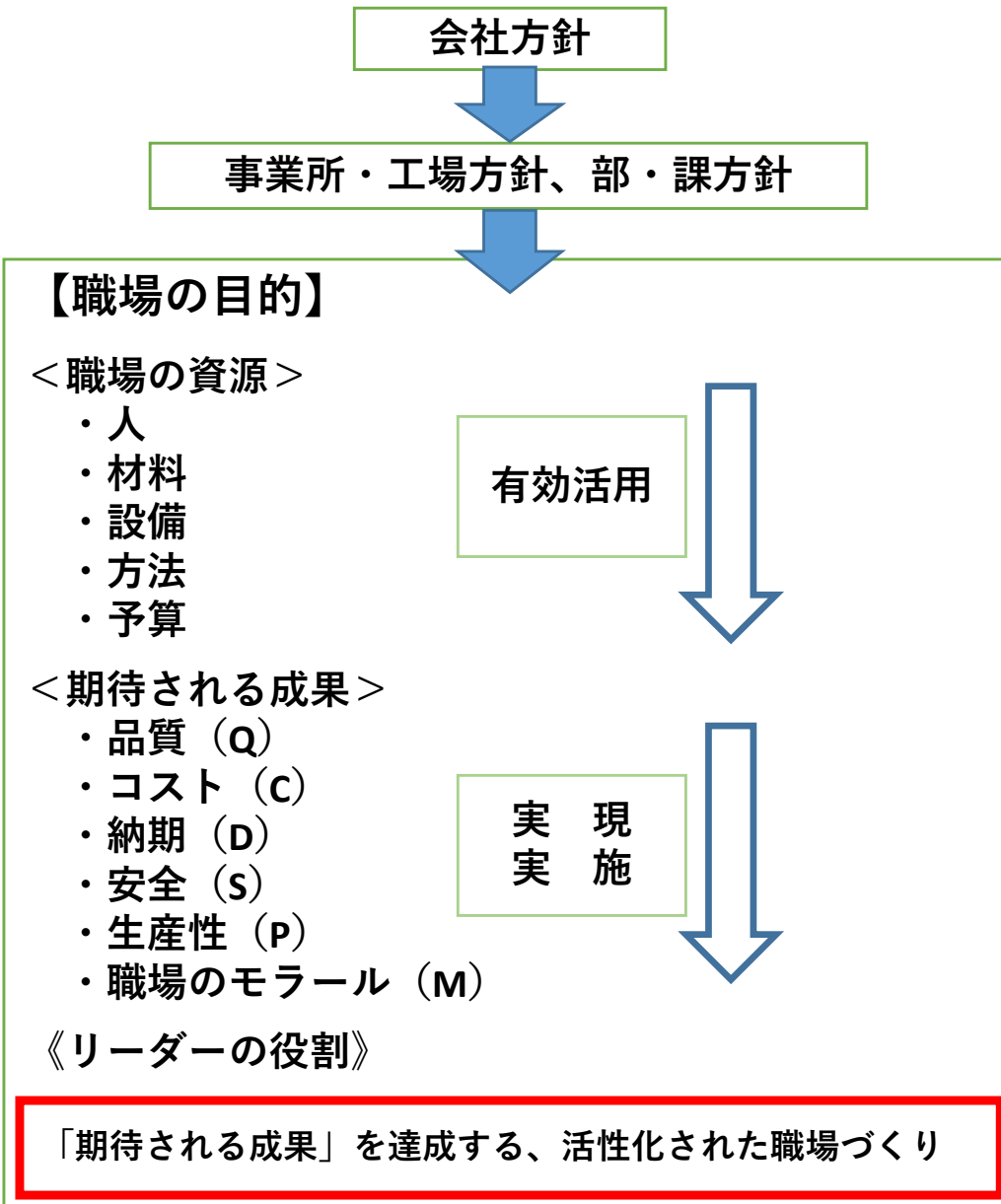


役割		人の管理	仕事の管理
管理	安定	- 組織化する - 目的を共有化する - 役割分担を明確にする - 統制をとる - 動機づける	- 経営方針・目標を具体化する - 計画を作成する - 計画を指示し推進する - 目標達成の障害を取り除く - 部門間の調整をする
	進歩	- 後継者を育成する - 部下の能力向上をはかる	- 担当業務の質の向上をはかる - 職場環境を整備する
自己向上		ヒューマン・スキル	マネジメント・スキル
		コンセプチュアル・スキル	

リーダーに必要なマネジメントの基本

●職場の目的とリーダーの役割

職場の役割は企業の目的を達成するための一部門であり、職場の資源を有効活用し、期待される成果を実現することにある。

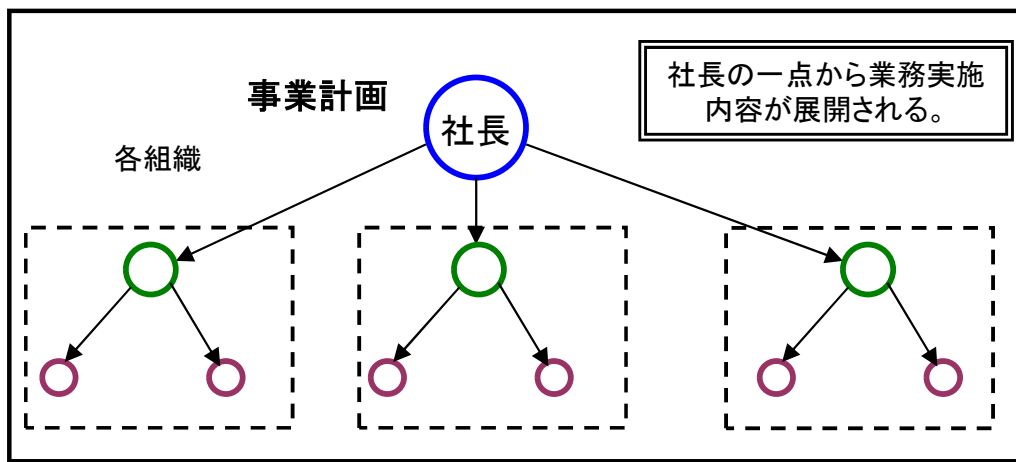


●リーダーに必要なマネジメントの基本とスキル

マネジメントの基本項目		企業活動	必要なスキル
1	基礎知識	・企業倫理 ・安全保障貿易管理 ・安全衛生 ・環境管理 ・品質管理 ・生産方式 ・人権尊重	基礎知識 品質・生産・技術 コンプライアンス他
2	継続的改善	・経営の基本・・・P D C Aを回す	継続的改善意思
3	顧客重視	・時代の変化への対応 ・品質 ・納期 ・コスト ・サービス	マーケティング (4 P、4 C)
4	リーダーシップ	・目標の達成 ・階層別役割と責任 ・ベクトルの一致	方針・目標設定 コミュニケーション
5	人々の参画	・目的、目標の共有化 ・目標の達成 ・モラルの向上 ・人材育成 ・モチベーション	人間関係の基本 コーチング キャリア開発
6	仕事の仕組み	・役割認識・・・役割と責任 ・組織間の連携 (部分最適⇒全体最適) ・設備 ・改善	企業組織原則 仕事の仕組み 主体者意識
7	事実に基づく意思決定	・客観的証拠・・・事実 ・問題解決・・・現状分析(データ収集)	問題解決の本質把握 視点

●職場活性化の3要素(職場の目的を達成する要件)

原点	儲かる職場	付加価値を高める、 絶え間ざる改革改善
判断基準	顧客重視	品質 (Q) ・コスト (C) ・ 納期 (D) ・サービス (S)
ポイント	目的の共有化 役割分担 統制、コミュニケーション	チームワークづくり 企業の目標 個人の目標 } 一致 + 仲間意識



事業計画と各種評価表等の関係図の例

実施に当たっては、**コミュニケーション能力向上研修とセット**にしないと、下記のプロセスは機能しない。

① 事業計画の落とし込み、→ ② ミッションファイルへの展開
→ ③ 上司とのすり合わせ → ④ 内容設定 のプロセス

(各種の様式)

週間活動
計画へ反映

(利用目的)

ミッションファイル

業績給

事業計画

事業計画を
担保する仕組み

基本的にチーム別に事業計画目標に基づく業績を評価する。
経営層から部下に順次展開されるため、**コミュニケーションをもとに設定される。**

(評価結果はボーナスに反映)

管理責任評価表

管理者としての責任内容が
定義されて、評価される

管理職手当

(評価結果により金額が決まる)

経営層と管理職のコミュニケーションをもとに設定する。
経営層からの特命事項、部下の育成、管理能力評価シートから得られた、自分自身の育成内容などが盛り込まれる。

管理能力評価表

(管理者向けの考課)

人事考課

管理者のマネジメント能力を、**上司と部下の両方から評価する。**
管理者の管理能力の不足を知って、管理責任評価表で、改善効果が評価される。

人事考課表

個人別の人事考課をするもので、ミッションファイルの内容や管理責任評価表の内容も考課の対象となる。

社内への制度導入の道筋

(経営層のお悩み事の例)

- (1) 管理能力のない管理職を上手にマネジメントができず、業績が伸び悩んでいる。
- (2) リーダーシップの方法や、**会社を引っ張ってゆく方法**が分からずに困っている。
- (3) **「一番の問題は、部下に恵まれないこと」**と、なげいている。

→ 経営層はマネジメントの仕組みの導入者

(到達目標)

- (1) 3か月後には、管理職が**管理能力向上に取り組んでいる**。
- (2) 3か月後には、管理職が**自分のポジションでの責務を認識している**。
- (3) 1年～3年後には、経営層がいちいち言わなくても、**自発的に行動してくれる管理職**になっている。部下の育成にも、積極的に取り組む管理職になっている。

(方法と進め方)

- (1) 自分の管理能力の欠如点を知って、**向上努力する取り組み**を明文化する。
- (2) 社長から始まる業務の**自分の管理責任**を明文化して、評価する仕組みを作る。
- (3) **ヤラサレ感のない自発性**を基に、気持ちよく評価制度の導入を進めて行く。
- (4) **「自分たちを評価する制度は自分たちが作る」**という自発型ボトムアップ活動を行う。

(導入プロセス)

- (1) **2週間に一度のZoom会議**を3か月実施して、**会社の実態に合った制度設計**をする。
- (2) その後、**運営と定着**に向けた取り組みを、Zoom会議で3か月かけて実施してゆく。

例： 評価指標の詳細と数値評価方法の実際、部下の育成計画書の作成、
具体的な評価者設定方法、上司にばれない部下からの360度評価方法、
評価者と被評価者の**評価結果への壮絶な折衝バトル方法** ……

.....
経験： 硬直化した電電公社の変革に取り組み、部下が年上のキャリア管理職として、
泥沼から苦勞して、留学で得たノウハウを基に作った**制度設計・導入法**です。
すでに中小企業を中心に、**30社以上の導入実績**があります。

常識テスト 【ドラッカーの経営理論について】

以下の設問に対して、「その通り」と思うものに“○”をしてください。

- 1 マネジメントに適した性格などは、世の中に存在しない。マネジメントに適しているという人の性格を調べてみると、千差万別である。
- 2 リーダーには、経営資源を配分する役割があるが、全体のバランスを考えることが重要で、良かれと思う分野に経営資源の多くを投入してはいけない。
- 3 管理職者は、「我々は何のためにここに集まっているのか？」について、部下のメンバーと常に意識あわせをする必要がある。
- 4 リーダーシップを高めるためには、マネジメントの方法を学んで、地道に実行努力することが、最も重要なことである。
- 5 事業が壁にぶつかったとき、状況の詳細をリサーチして、問題点を洗い出すことに、リーダー自身が注力してはいけない。
なぜなら、どの道を選択するのかの決定において、「後で検証できるロジカルなものにするための努力」をすることが、最も重要であるからである。
- 6 仕事のできる人になるためには、プライベートを充実させ、たとえばボランティア活動をしたり、資格取得のために学校に通うことも重要である。
- 7 組織においては「利益アップが目標」ではダメである。利益は、「もうけ」ではなく、将来かかるコストと考えて、誠実な事業計画を立てることが必要である。
- 8 事業が正しく前に進むには、目標を設定して、これを管理することが重要である。
この場合の、目標の設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーションである。
- 9 リーダーの決断における最初のステップは、その変化を見極めるために、「そもそも、今、決める必要があるのか？」を考えることが大切なことである。
- 10 「うまくいった」というときが、一番危ないことから、事業目標を達成したときは、即座に、うまくいった方法を否定して、次の準備を始めることが重要である。

リーダーシップは方法論である。

あなたは、ある組織のリーダーを任されることになったとき、まず考えることは何だろうか？

組織とは、目的を共有した人の集まりなら、どんなものでも構わない。会社はもちろん、部署や現場のチーム、草野球の監督、町内会、ボランティアグループ、自宅の大掃除の陣頭指揮……。

リーダーに必要なのは、直感やカリスマ性ではない。

方法論だ。組織を率いる(リーダーシップ)とは、目的・目標を明らかにした上で、人という資源から、いかに最大限の力を引き出すか、作戦を立てることなのだ。

そのために第一に考えるべきこととして、「全体最適」が挙げられる。

リーダーには、経営資源を配分する役割がある。
このとき多くの人々が、自分が重視する分野に多くを投入しがちだ。こうしたやり方を「部分最適」という。

部分最適の組織は、その現場では、精鋭がきびきび働いているように見えるが、全体的にはよい仕事ができない。

たとえば、ブラスバンドで、サックス奏者だけに予算を投入して超一流の演奏者を集めても、そのほかのパートが並の実力だと、よい演奏にはならない。

それならむしろ、同じお金で全パートを並より少し上の演奏者にそろえたほうが、全体としてはバランスの取れた”よい演奏”になるのだ。

リーダーはまず、組織全体の働きの総和に配慮し、「全体としてベスト」という状態にすることである。

リーダーが組織を率いる際、まず考えるべきことは、チーム全体に投入する資源の配分である。

「バランス」と「総和」への配慮は組織づくりの前提

【営業出身の経営層の場合の例】

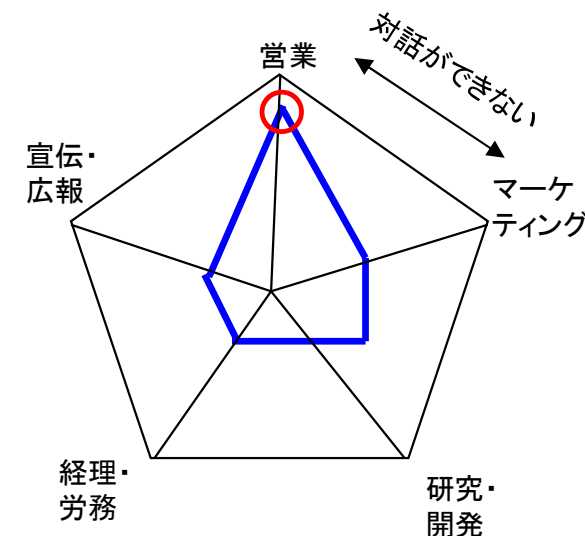
×

「部分最適」を追求

成果のことも考えず、得意な分野、“わかる”分野に人材や資金を集中して強化してしまう。

ある部門だけを重要視してしまう。

バックグラウンドにこだわって人を配置



【全体最適を重視する経営層の例】

○

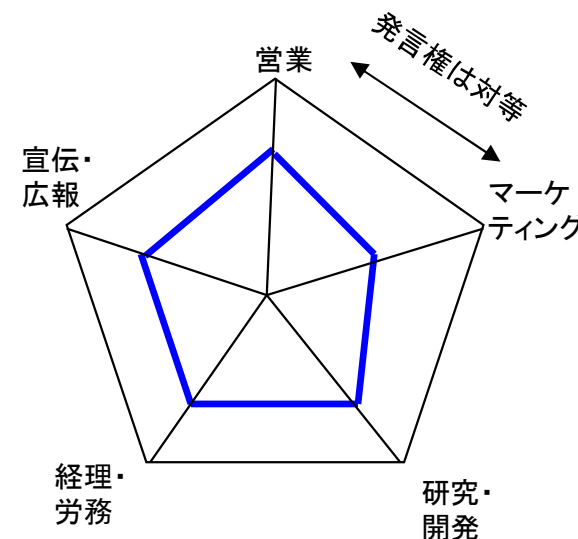
「全体最適」を追求

経営資源(ヒト・モノ・カネ・時間)をまんべんなく配置して、それぞれの働きの

“総和”が増えるようにする。相乗効果が期待でき、成果がアップする。

バックグラウンドにこだわらずに人を配置

意見交換を通して相乗効果が生まれる！



同じ人材・資金でも全体のパフォーマンスは上がる！

これを踏まえ、強みに注力する「選択と集中」を考える！

【意思決定を行うのは、問題解決を実現するため】

意思決定のための検証可能なプロセスにおいては、あとで検証できる「決め方」が必要である。

Aの道を進むべきか、Bの道を進むべきか。
し、問題の洗い出しを行うことは部下にもできる。
しかし、どの道を選択するのか、その決定はリーダーにしかできない仕事だ。

一番ダメなのは、「決断する」という語感に酔い、現状把握を十分に行わないまま、「えいやっ」と決めてしまうこと。チャンス、ピンチにかかわらず、これでは投げやりと変わりがない。

リーダーの意思決定は、右図のような過程をたどる、ロジカルなものでなければならない。

常に同じステップをたどるからこそ、成功したときも失敗したときも、何が正しかったのか、間違っていたのかを検証して、次に生かすことができるからだ。

特に見落としがちなのが、最初のステップの「そもそも、今、決める必要があるのか？」だ。

事業に何らかの変化があると、慌てて舵を切り直すリーダーは多い。だが、まずはその変化が一時的なものか、長期的なものなのかを見極めよう。

小さな変化でも、業界変動の予兆かもしれない。
逆に大きな変化でも、平常運転をし続けることで、かえって顧客を安心させ、信頼度を高める場合もある。

決めた内容はきちんと成果につながっているか？も重要なことである。

なかには「決めたこと」に満足する人も多いが、意思決定は行動し、実現するためにある。自分の意思決定が行動と成果につながっているかは、常にチェックしよう。

意思決定の内容がうまく実現されない場合は、現場をフォローする体制の要不要や、決定内容を軌道修正すべきかなどに検証の余地がある。

意思決定 → 会社の問題を解決すること
→ スムーズな実行も事前に視野に入れること！

ステップ1: 今、意思決定するのかどうかを決める

(1) 意思決定をする

何もしないと事態が悪化するまたは、行動しないとチャンスを逃す。

(2) 意思決定しない

何もしなくても、なんとかなる。たとえば医者は、手術を『しない』ことも意思決定。

ステップ2: 決定 → 行動 → 成果 に結びつく計画を立てる。

決定して行動する前に、責任者と担務を事前検討して決める。

ステップ3: 計画実現のために下記を検討する。

- (1) 実行に必要な準備
- (2) 担務別の実行責任者
- (3) 行動の手順、進め方
- (4) 意思決定を伝えて協力させるメンバー

ステップ4: 必要なフォロー体制の準備

- (1) フィードバック体制
- (2) リスクの予測
- (3) 行動の限界の設定（撤退基準の明確化）
- (4) 現状をチェックできる体制



「良いミッション」がもたらすものとは？

リーダーがまず果たすべき役割は、「ミッションは何か？」を確認し、組織で共有することだ。

人が組織をつくる以上、そこにはミッションがある。
ミッションとは、任務・使命のこと。目的と言い換えてもいい。「我々は何のために集まっているのか？」
リーダーはまず、これをメンバーと共有する必要がある。

特に会社なら、組織のミッションには、「顧客の欲求を満たし、世の中に価値を提供することでよりよい社会づくりに貢献する」という大前提がある。

ミッションは、かたちとしては、キャッチコピーのようなものになるが、それは行動につながる内容でなければならない。

病院で考えてみよう。病院の機能は、予防・治療・リハビリがあり、各部門でスタッフが仕事をしている。

そこで病院全体として「当院のミッションは患者の健康を維持すること」と掲げたとする。

結論からいえば、これは現場の仕事の質を上げるには物足りない。

「数値に問題なければOK」などと、スタッフは及第点の仕事で満足する危険がある。

「よりよい方法はなかったか？」と問う力が、言葉にこもっていないからだ。

そこで、「当院のミッションは患者を安心させること」としたらどうだろう。人の安心には終わりが無い。

ましてや病院なので、それは“永遠の課題”となる。

各部門は常に患者を第一に考え、「自分にできることは何か？」との思いを強くし、それぞれ課題を見出すはずだ。よいミッションは、スタッフ一人ひとりの問題意識を刺激し、仕事の質を高めることに役立つのだ。

【ミッションのあるべき姿】

ミッションとは、
シンプルかつ明確で、
行動本位であること！



会社のミッション = 何のために会社が存在するか？の探求

「社内で問題が持ち上がったとき、
それぞれがミッションに立ち戻って
行動を決められるか？」

これが有効なミッションかどうか
の分かれ道である。



(病院のミッションの例)

「患者を安心させること」
＝正解のない永遠の課題。



部門ごとの具体的な課題が見えてくる！

部門ごとに、自分ができることは何か？
が明確化する。

【ミッション実現のための8つの目標】

(最も重要な2大要素)

【マーケティング】

マーケティングとは顧客ニーズをつかみ、市場を創り、広げること。
人々の不満に気づき、それを満たすという観点から、できることを考える。

(例)

- ① 現状の商品で客は満足しているか？
- ② 誰にどんな店舗でいくらで売るか？
- ③ アフターサービスに満足しているか？

【イノベーション】

イノベーションとは、事業により変化を起こすこと、数値目標を設定し、あらゆる側面から改善ポイントを探す。

(例)

- ① 商品をもっとよくできないか？
- ② 新しい生産の仕方はいくらあるか？
- ③ 研究開発部門は成果を上げているか？
- ④ 新しい売り方(流通方法)はないか？

(生産性)

より少ない資源でより多くの成果を上げるしくみを目指す。
付加価値が高い(＝事業ごとの支出に対し収入がより大きい)事業は生産性が高いといえる。

(物的資源)

事業のために必要なモノをどのように調達するか、集めたモノは事業に役立っているかを検討する。

(人的資源)

管理職と専門職を担う人材を確保、育成する。従業員のスキル向上とモチベーション維持のための長期的な目標についても検討する。

(社会的責任)

会社の使命は社会と経済の発展に貢献すること。
環境に配慮し、従業員や取引先への貢献も考える必要がある。

(資金)

必要な資金を調達し、無駄使いを避ける。
融資、社債、株式などの資金調達方法について検討する

(必要条件としての利益)

利益とは未来にかかる費用であり、事業を存続するための費用。
リスクのカバーや雇用の創出を視野に入れた利益目標を掲げる。

ミッションの目標は将来の展望を持つことである。

事業が正しく前に進むには、特に目標をもとに管理することが重要である。

目標の設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーションである。

事業で成果を上げるためにリーダーに求められるのは、組織の現状を正確に把握し、適切な目標を立て、そこに向かってチームの成果を導いていくことだ。

これが「目標による管理」である。

これらを踏まえて、「では、どうするか？」を考えることが「目標」を立てることとなる。

会社は、どんな観点から目標を立てていけばよいのか。
このことについて8つの領域で、目標は考えるべきである。

①マーケティング、②イノベーション、③生産性、④人的資源、⑤資金、⑥物的資源、⑦社会的責任、⑧必要条件としての利益、である。

このうち、まず最初に考えるべき目標の領域が、①マーケティングと②イノベーションだ。

「マーケティングの目標」とは、市場を満足させる、という観点からさまざまな目標を考えること。

「既存の商品をどれだけ市場に供給するのか？」「撤退・縮小させる商品はあるか？」「どんな新製品をどれだけ、どのように供給するか？」「アフターサービスの満足度は十分か？」「市場は自社を信頼しているか？」といった観点から事業の目標を決めることを意味する。

「イノベーションの目標」とは、どんな新しく、よい変化を市場や商品に起こしていくのか、という観点から事業を考えること。

「よりよい商品に改良できないか？」「商品の新しい売り方(見せ方)はないか？」「新しい流通方法はないか？」といった切り口で、目標を定めることである。

イノベーションが生まれるしくみと文化をつかってイノベーションの絶えない組織をつくる。

常に準備をし、イノベーションで組織を鍛えていくこと。

市場は常に変化する。飛ぶように売れていた商品が、やがて見向きもされなくなる。

大好評だったサービスが飽きられ、「古い」と捨てられる。

「うまくいった」というときが、一番危ない。

リーダーがそのやり方にこだわり続けると、変化に乗り遅れ、組織が危機に陥るからだ。

失敗が続いているときは、組織は「変わろう」と思うから、まだいい。

事業がコケて何事もうまくいなくなるのはむしろ、成功している時なのだ。

目標を達成したときは次の準備を始める時である。

いつか必ず来る危機に備え、リーダーは常に、士気高く、組織を準備させておかなければならない。

現場の一人ひとりが「いまのままでいいのか？」と問い続ける組織文化を育てる必要があるのだ。

商品や流通、製造工程などをカイゼンすること、つまり、イノベーションを起こし続けることが必要なのだ。

事業によい変化を起こし、新しい価値を提供するものは、すべてイノベーションだ。

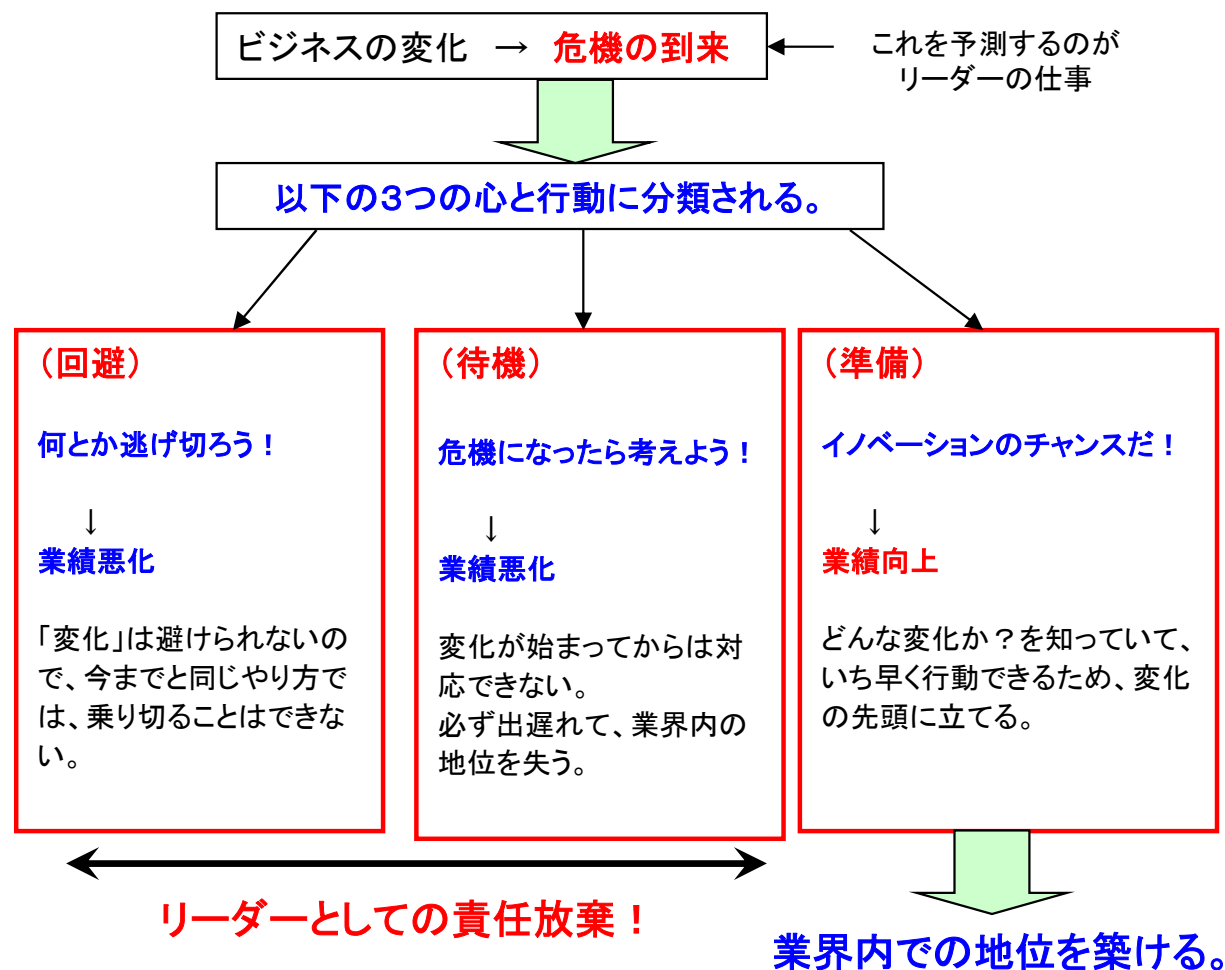
リーダーは、組織が常にイノベーションを追求し続けるようなくみを考えていかなければならない。

イノベーションに対する態度として、一番とってはいけないのは、変化に対し、待つこと。

それは、巨大な台風が近づいているのに、「家が暴風域に入ってから対策を考えよう」というようなものだ。

危機の到来を察知したら、その瞬間、次の一手に思いを巡らせ、行動しなければならないのだ。

【リーダーはイノベーションを導く】



【イノベーションを体系的に続けるリーダーの条件】

- ① 現場の様子が常に見えている。(報告システムがクリア)
- ② 過去の成功にしがみつかない。(守りに入らない)
- ③ 新しい仕事は新しいチームで行う。
(旧勢力に新しい気運を取り込ませない)
- ④ イノベーションを達成するリーダーを見つける。
(ふさわしい専門職を起用する)

1 なぜ日常管理が必要か

(1) 『仕事:戦略的業務遂行』と、事務作業との峻別

- ① 「その日暮し」からの脱却
- ② 安易なものからしか着手しない体質の改善、「嫌なものから手をつけよ」
- ③ 目先の問題にのみ対処して、仕事をしたとの錯覚を無くす。
- ④ 困難なもの・重要な課題を「計画的に」遂行する意志力を持つ。

(2) 締切・手遅れの防止 → 『危機に備える』

- ① 「仕事に追われるより、仕事を追いまわす」、仕事に対する主体性の確保
- ② 「他人に言われてやる仕事は面白くない」、主体的に行う仕事は面白い
- ③ 「スケジュール管理」は管理者の基本であり経営のイロハである
- ④ 「最悪に対し悲観的備えあとは楽観的に仕事する」危機管理の考え方に学ぶ
- ⑤ 後手に回るな、「尻拭いの仕事にするな、尻拭いで忙しがるな」、先手に回る

(3) 自らの仕事は自ら立証する → 『自分の成長の記録』

- ① 日々の小さな改善意識(問題意識)が職場を変える
- ② 小さなこと・日々の仕事を軽視する者に大きな仕事は出来ない
- ③ 上司に些細なことを言わせるのは誰のせい、自分の不明を恥よ

(4) 主体的・一人称で仕事の推進 → 『自立』

- ① 仕事の改善が管理者の主たる業務の一つと心得よ！
- ② 職場の経営責任は課長にあることを認識、「自分のもの」の意識、一人称で
- ③ 自分がどうしたいか・自分の担当をどのようにしたいのか「夢」を持て
- ④ 日常の中で「どうすればもっと良くなるか」を考え習慣をつけよ
- ⑤ 職場での管理者の重さを甘く見るな、部下に上司は選べない人間として自立

(5) 組織力を最大限に発揮 → 『一人が皆の為に、皆が一人の為に』

- ① 個々人がバラバラ、勝手に仕事をしていてはチーム力・組織力が出ない
- ② 全員が問題点と課題を共通の認識とすることからスタートすべき
- ③ 「担当全体のパワーを如何に引き出すか」が管理者としての腕のみせどころ
- ④ 社員一人ひとりの徹底的把握（個人的な問題に及ぶ場合がある）
- ⑤ 部下の要望を軽視するな・出来ることはすぐやれ、出来ないことは説得
- ⑥ 部下は社員として扱うべき、会社が解決しないから不満がたまる
- ⑦ 「会社から」、「仕事に対し」、「給料が支払われること」を部下に明確に

(6) 社員・部下の育成 → 『個人の自立が力を生む・社員の個別把握と育成』

- ① 一人ひとりの仕事振りをよく見よ
- ② 部下の弱いところの早期発見、ミスの事前発見と予防へ
- ③ 部下に無駄な苦勞をさせるな、むだな苦勞は管理者の恥と心得よ
- ④ オーダーを出す時は最初に十分部下との意識合わせよ、曖昧な指示は禁止
- ⑤ オーダーは途中でチェックし指導支援する、指導助言のタイミングを失するな
- ⑥ 「部下の育成は管理者の最大の責任」と心得よ
- ⑦ 「部下の育成はOJTが基本」、OJTとは何か？どうすることか？を学べ

(7) 効率性の追求 → 『最小の稼働で最大の能率』

- ① 「忙しい」に騙されず、「忙しい」の中身に目を向け明らかにせよ
- ② 仕事に期限をつける、仕事に節目をつける、職場にメリハリを！
- ③ 「仕事のスケジュールに妥協は無い」、「期限切れはゼロ点」を心得よ
- ④ 「仕事に妥協は無い」、「仕事については甘えず甘やかさず」
- ⑤ 無駄な仕事を勇気を持って廃止、改善し業務の総量を如何に増やすか

(8) 忙しい程日常管理が必要 → 『時間外及び土日勤務の排除』

- ① 時間内にどれだけ密度濃く仕事をしているのかに注意を向けよ
- ② ダラダラした会議・雑談・打合せ等に時間を費やすな
- ③ 「時間」で稼がせるな、「内容」で稼げ
- ④ 時間外は管理者が命ずるもの、「時間外も管理者の管理すべき時間」

2 日常管理の現実とあるべき方向**(1) 頭では分かっている、しかし実行しない**

- ① 日常管理を「いまさら」「分かっている」と思う管理者ほど出来ていない
- ② 「わかっているが実行できない」ところに「日常管理」の難しさがある

(2) 管理者は部下を把握していない → 部下に『真の愛情と関心がない』

- ① 「リーダー」「管理者」等の基本的資格条件は「人」が好きであること
- ② 好きであれば関心を持つ、関心を持てば社員のいろいろなことが分かる
- ③ 部下を真剣に心配していれば叱る勇気も出てくる、社員もついてくる
- ④ 管理者の「権威」に頼るな、人間として対峙する

(3) 仕事の実態を知らなさ過ぎる → 仕事を命令するだけが上司と勘違い

- ① 自分の担当の仕事の枠組みを十分に把握しているか
- ② 部下に命令して自分の責任は終わらない、「言っております」では落第
- ③ 部下に「命令し管理」するばかりが管理者の仕事ではない
- ④ 部下の動きに配慮し、職場の改善点を自らえぐり出せ

(4) 任せることと放置することを混同している → 管理不在となる

- ① 「俺は全て部下に任せてある」と自慢する者は、無能さをさらしている
- ② 部下に任せて安心している管理は不在となり、管理者は不要である

(5) 部下に遠慮して厳しく要求しない → 嫌われることを恐れる

- ① 部下に気兼ねし遠慮があっては、組織ルールは維持できない
- ② 信頼され尊敬をし得るのは「権威」ではなく「人格・人間性・姿勢」による
- ③ 意志の弱い、信念がなく妥協する、迎合的な管理者は部下に軽蔑される
- ④ 仕事に妥協はない、頑固に自分の信念考え方を主張して部下と議論する
- ⑤ 自分の過ちは素直に認め、速やかに次のステップに駒を進める
- ⑥ 管理者の「権威」「誤ったプライド」を捨てよ、「傲慢」は最も重い罪

(6) 仕事に信念と自信と熱意がない → すぐ妥協する

- ① 自分の仕事・職場に対する「夢」を持つことが自分の強さになる
- ② 自分の人生観・価値観を明確にし、社員接する、自らの「生きざま」を示す
- ③ 自分の考えのみを押しつけるな、部下にも誇りがあることを前提に接する
- ④ 前向きな熱意と、「私利私欲を離れた仕事への情熱」は人を感動させる
- ⑤ 日常の仕事の中に改善の芽がある、それを発見するかが管理者の能力

(7) スケジュール管理不在 → 期限を示さずまた追求しない悪

- ① 仕事の「スケジュール管理」は、管理者の最低の責任
- ② 部下に期限を示せ、その後は厳密にフォローする
- ③ スケジュール・期限に妥協するな

(8) ルーチンで満足し施策課題に取組意欲がない → 業務改善が進まない

- ① 日常業務に埋没しては管理者の責任は達成できない
- ② リソース(社員の稼働・時間・費用)の最適配分を考えるのが管理者の仕事
- ③ 日常ルーチンの上で、どんな経営課題をこなすかが管理者の評価となる
- ④ 日常ルーチンで忙しがっている管理者は、自分の無能さを示していると思え
- ⑤ 「忙しい」と口癖に言っている管理者は、おおむね無能である
- ⑥ 「毎日の・毎週の・毎月の」仕事のポイントを押さえる

後継者よこせのケーススタディ

(状況)

あなたは、課のメンバ15人の50歳の課長です。

30歳代半ばから、そのマネジメント力の素質を見抜かれて、主任、係長、課長へと中間管理職者として、ローテーション人事により出世してきました。

各部門を渡り歩く中で、部下はもちろん、自分より年配の専門職者を使いこなす技術を身につけてきました。

ある日、58歳になる専門職の技術主任から、次のように要求されました。

.....
課長！ 私あと2年で定年退職です。

今は、私が自分の技術をもとにこなしているからよいものの、私が退職したら、この技術は誰が引き継ぐんですか？

この技術を継承しなければ、会社として困りますよ！
だれか、私に後継者を付けてください！

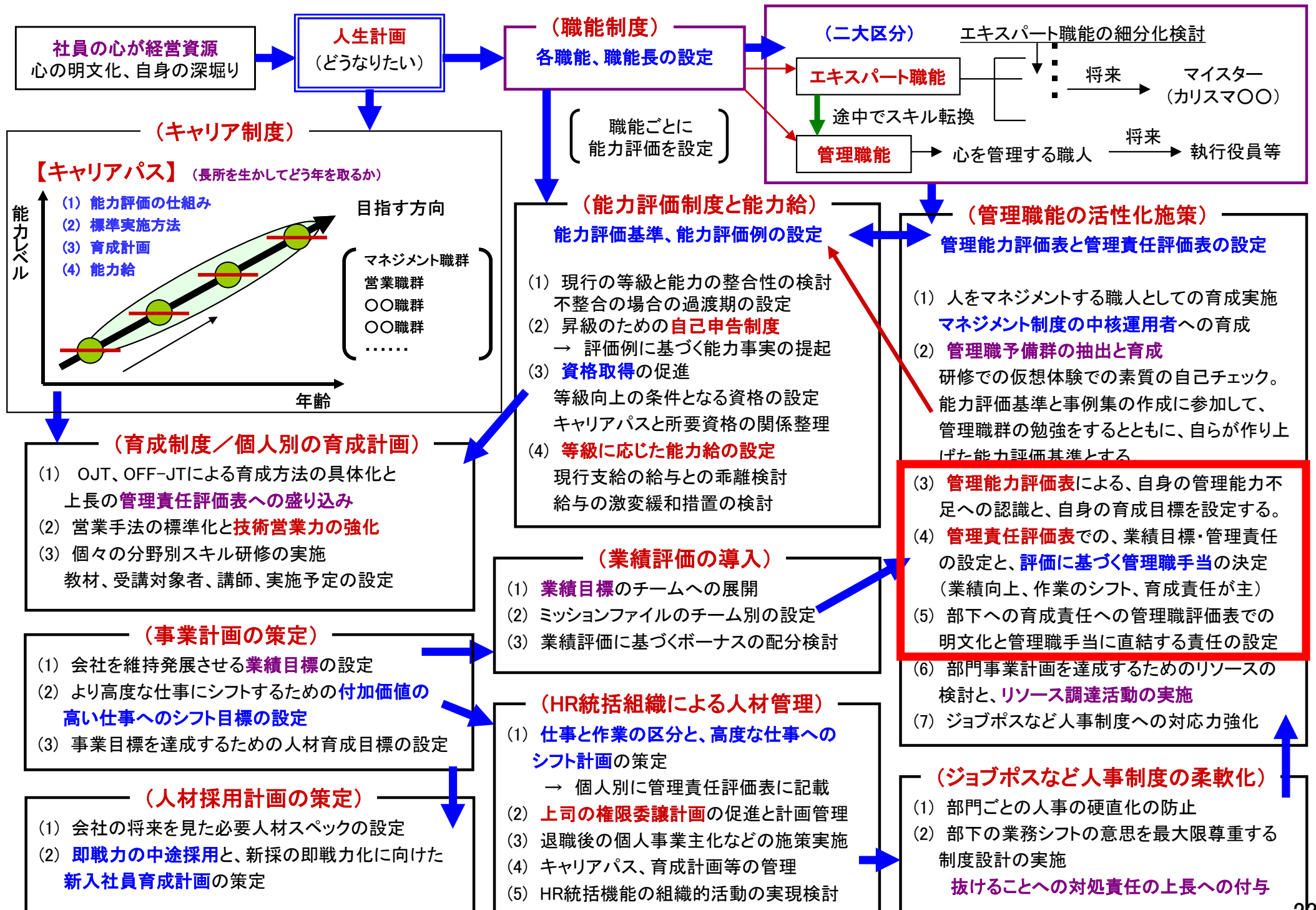
(設問)

(1) この要求に対してあなたならどう答えますか？

(2) この技術主任がやるべきことは何ですか？

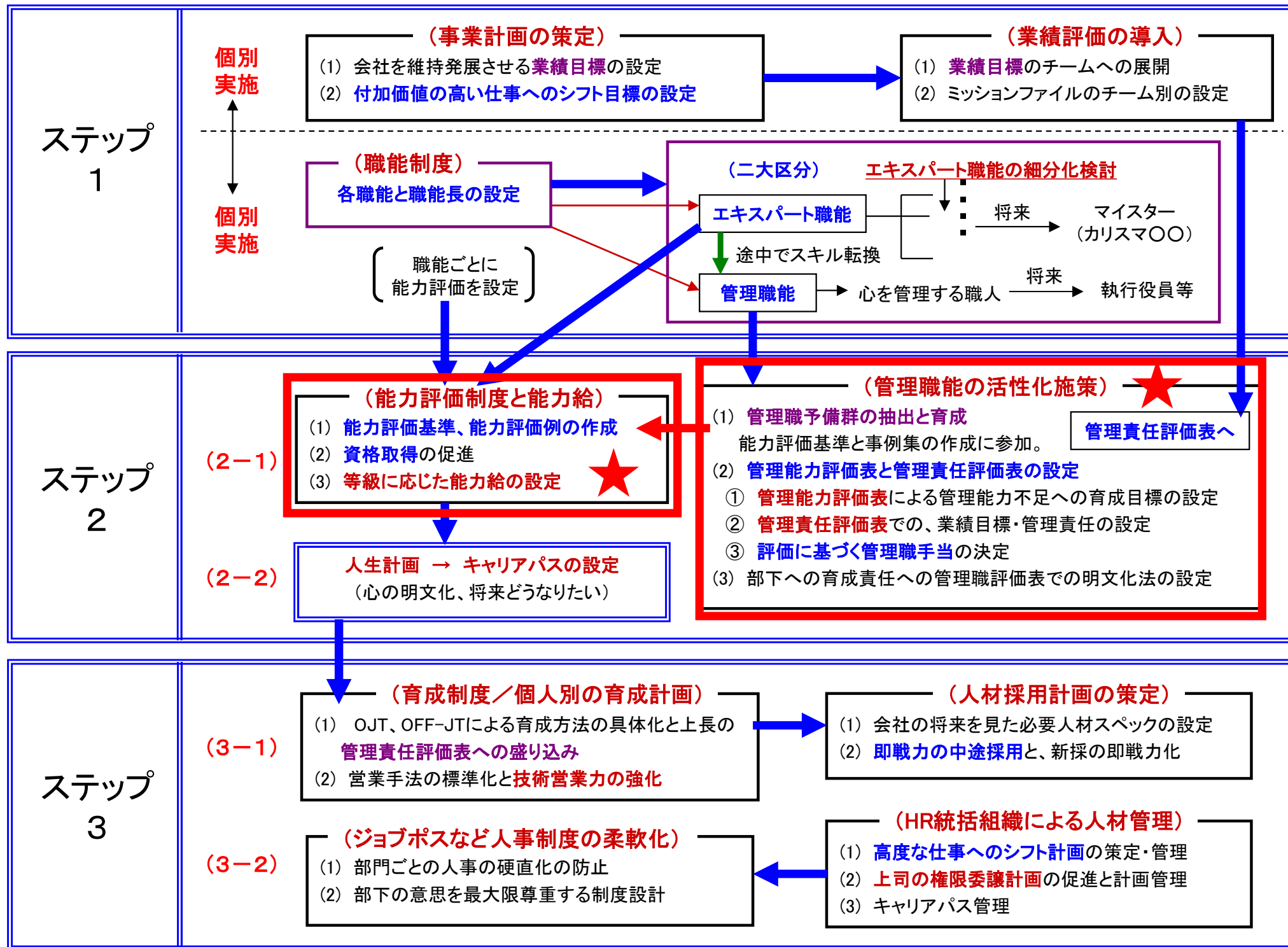
(3) あなたが課長としてやるべきことは何ですか？

HR統括機能の課題の全体像と本セミナーの取り組みの位置づけ



(参考)

マネジメントの仕組み検討順の全体像の例



(参考) 下期に向けたミッションファイル(MF)と管理責任評価表での経営管理の進め方の例

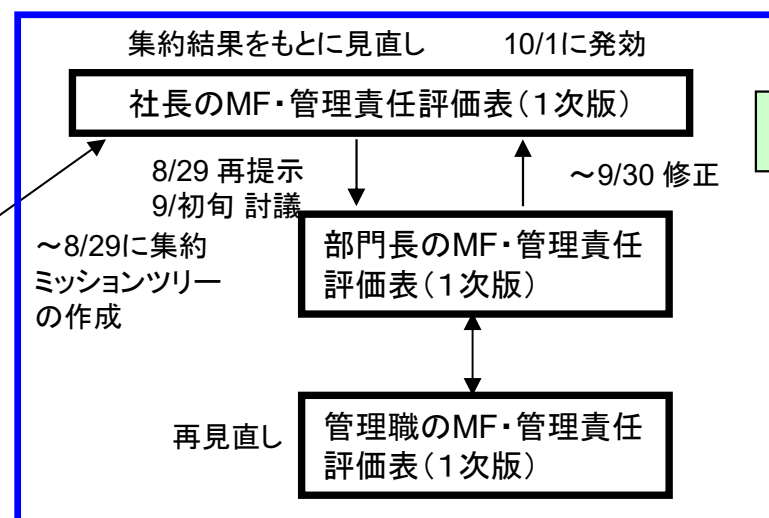
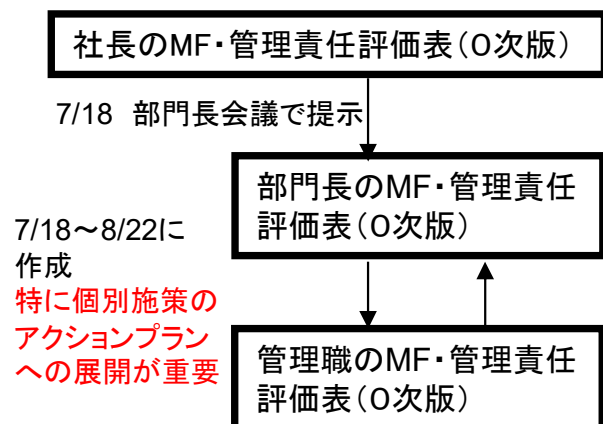
【当面の取り組みの概要】

- 1 事業計画の全体像と社長のMF・管理責任評価表の提示・解説
MF・管理責任評価表の展開指示 (7/18)
- 2 部門別の取り組み施策のアクションプランと管理責任評価表の部下との概略すり合わせ (7/18～8/29に実施)

- 3 集約してMF・管理責任評価表の追加修正
8/22に部門からMF・管理責任評価表を提出
ミッションツリーと、番号体系の作成
社長MF・管理責任評価表の再提示 (8/29)
数字と線表をディスカッションして確定させる (9/初旬)

- 4 MF・管理責任評価表の発効
部門長の数字と施策が決まる木曾合宿後に部門長以下を固める。管理職までのアクションプランを決めて、10/1に発効させる？
- 5 週間活動計画等での計画管理の実施検討
→ やるならば、10末までの実現を目指す。

【計画の設定】

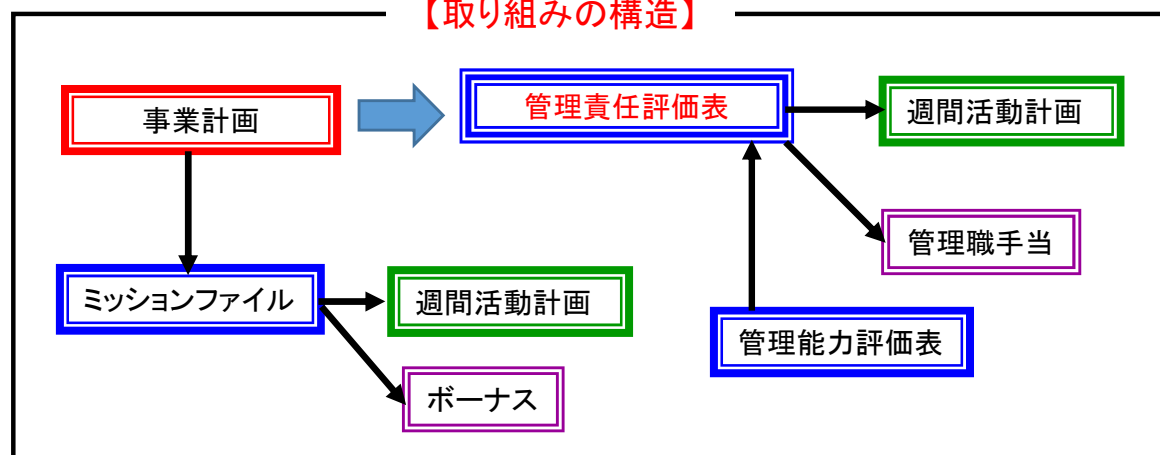


【計画の管理】やるかどうか要検討！

計画管理・知恵出し会議の設定

- (1) 目標未達の早期発見と、対策の早期検討実施が重要。
→ MF・管理責任評価表の修正履歴によるミッションツリーの番号体系での管理
- (2) 3カ月に一度の、ローリング(会社全体の計画見直し)の実施

【取り組みの構造】



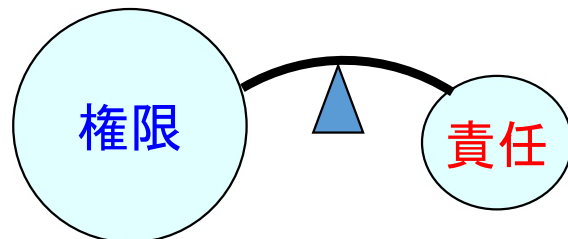
【定常実施状態での検討事項】

- 1 週間活動計画へ展開の実施
週レベルでの目標達成に向けた、日常業務としての管理(左記のミッションファイルと管理責任評価表)を、部門や個人レベルでミクロで実施するかどうか？
→ 達成目標を常に意識させるためにも重要？
- 2 実施後の改善提案を収集する仕組みの設定
ミッションファイルの仕組みと、管理責任評価表の評価項目や評価基準事例集などの継続的な改善が重要なため。

管理職者の権限と責務の解説と360度評価の必要性

前提条件： 権限と責任を一致させること。

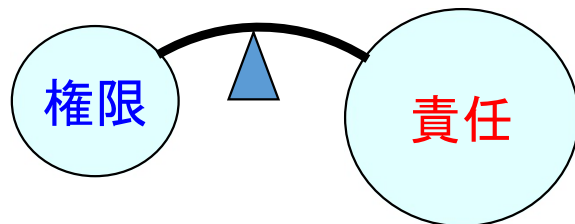
【権限が大きく、責任が小さい場合】



→ 管理職者が墮落する

(役職を威張るばかりで業績が上がらない)

【権限が小さく、責任が大きい場合】



→ 管理職者が意欲を喪失する

(手足をしばられては責任は果たせない)

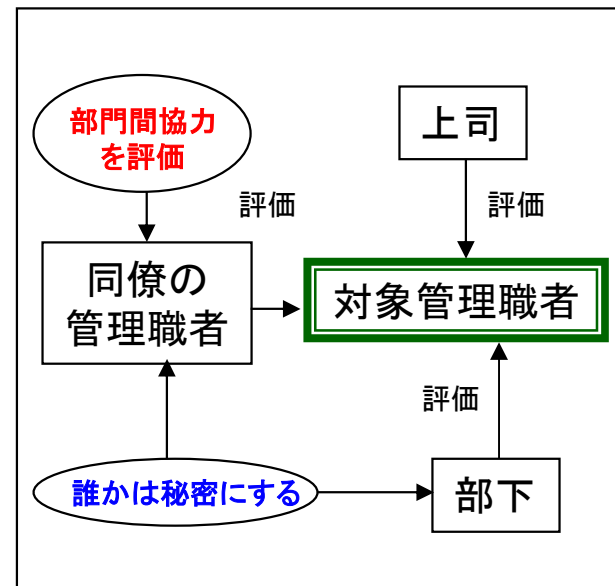
「管理職者は、部下の心をマネジメントする職人！」

管理職者の管理能力が一番わかるのは部下である。

管理職者の評価では、部下が最も正確にできる。

部下が上司の管理職者を育てる。

360° 評価の例



- (1) 自分の責任内容を書いて5段階評価のレベルを自ら設定する。
- (2) 上司や部下からも責任内容項目を設定して追加修正する。
- (3) その合意された5段階の評価指標のもとで、事実をもとに評価する。
- (4) 評価結果は管理職手当の査定に使われる。

権限と責任の例

↓ 下記の責務への評価が重要

	あなたが持つ権限	権限に相応した責務
1	部下を人事評価する権限	人事評価結果を部下に説明して納得してもらう責務
2	部下にハウレンソウしろという権限	ハウレンソウの結果を部下に伝える責務
3	部門目標を示して部下を導く権限	過去を分析して、部下がどう活動すれば部門目標が達成できるか？の、HOWを示す責務

管理能力評価の進め方の例

【管理能力の自己評価の実施】

— 社内研修を前提とする、進め方の例 —

- (1) 受講者は、管理能力自己評価表(受講前)の5つのジャンルの合計22項目について、まずは、自分なりに5段階評価の点数を書き入れる。
評価の根拠となる事例があるならば、右の評価の根拠のコメントに記入する。根拠となる事例が無ければ、感覚評価として空欄でも良い。
- (2) 22項目の評価項目のうち、もし、該当しない項目があれば、空欄にするが、一番下の平均点の枠内の分母を、22から変更する。
- (3) 自己評価の結果、今後、取り組んでゆくべき内容を、今後の取り組み(受講前)シートに記入する。
- (4) できれば、管理能力自己評価表(受講前)と、今後の取り組みシート(受講前)を上司に見せて、意識合わせを行い、必要な追加修正を行う。
- (5) 受講後、管理能力自己評価表と取り組み計画について、受講後のシートにコピーして赤字で修正し、上司に見せて意識合わせと修正を行う。 → 上司はこれにより、研修の効果を確認する。

今後、社内制度として、今回の受講者を先導者として、全管理者に展開するかどうかを、経営層も含めて検討いただくと良い。

セミナー後のアフターサービスをいたします。

何かありましたら、遠慮なく下記のメールを下さい！

メールアドレス: kodama@isc.chubu.ac.jp 講師: 児玉充晴

【管理能力の360度評価まで実施する場合】

.....(研修前の事前実施事項).....

- (1) 左記の(1)~(3)を実施したうえで、管理能力360度評価表に自己評価結果をコピーする。
- (2) 上司に提出された管理能力評価表の上司評価の欄に、上司評価を5段階で書き入れる。
- (3) 評価の根拠となる事例があるならば、右の評価の根拠のコメントに記入する。
根拠となる事例が無ければ、感覚評価として空欄でも良い。
- (4) 部下評価を行う場合は、上司が評価作業をする部下を指名して、評価者が本人に分からないようにして、上司と同様に評価作業をする。
- (5) 上司はこの360度評価結果を、受講者本人に渡す。

.....(360度評価の実施はここまで).....

- (6) 受講者は、360度評価結果を見たうえで、左記の(4)以降を実施する。
これ以降、左記の(3)~(5)を実施することになるが、360度評価を行った結果、受講者本人の意識づけがより強化されることになる。

.....

今後の360度評価の導入を、経営層も含めて検討いただくと良い。

管理能力360度評価表の様式

		管理能力360度評価表		被評価者氏名：		上司氏名：	
		評価点目安： 5:完璧に出来ている 4:出来ている 3:普通 2:あまり出来ていない 1:出来ていない					
	評価項目	自己評価	上司評価	上司評価との乖離	部下評価	部下評価との乖離	評価対象となった実際の事例やコメント（自分、上司、部下で、出来るだけ記入）
部下への指導	1 部下の仕事上や私的に気にかけている事や悩みを把握しているか？	3	2	-1	4	1	「実際の事例やコメント」の欄に評価の根拠となる事例をなるべく書き込んでください。
	2 部下自らがやるべき事を考えさせ、手を出さず見守れるか？	4	2	-2	4	0	
	3 部下の良いところを褒め、ダメなところを叱っているか？	2	2	0	4	2	5から1を記入して自己評価してください。
	4 部下の希望に合った業務割振りと育成が出来ているか？	2	2	0	4	2	
	5 部下の失敗は繰り返されないよう対策を実施しているか？	3	2	-1	4	1	上司から5から1を記入して評価してください。
	6 部下の就業規則違反への適正な処分をおこなっているか？	1	3	2	4	3	
	7 自分より年上の人をうまく使っているか？	1	3	2	3	2	
経営方針	8 組織の方針をグループ内に解りやすく自分の言葉で周知できているか？	4	3	-1	3	-1	出来るだけ部下が誰かを分らないようにして、部下から5から1を記入して評価してください。
	9 自分のやるべき事を理解し、上司と報告・相談出来ているか？	3	3	0	3	0	
	10 部下の意見の中で、経営に関する事柄を経営層に上げているか？	5	3	-2	3	-2	
資源の活用	11 他業種と事前打合せが行え、円滑に進めることができるか？	2	2	0	3	1	該当しない項目は空欄にしてください。 この場合、一番下の平均点の自動計算の分母を22から減らしてください。
	12 組織の情報共有のために何かしているか？	1	2	1	3	2	
	13 自分のグループでコスト管理・コスト対策は出来ているか？	3	2	-1	3	0	
	14 自部署の業務の無駄を無くす方法を常に考え、実施しているか？	3	2	-1	2	-1	
	15 会議について人件費の無駄にならないように対応しているか？	4	2	-2	2	-2	
業務企画力	16 組織の達成目標を管理し、対策を行っているか？	2	1	-1	2	0	(例) 該当する項目が、22項目もなく、4項目が空欄で、18項目の場合、D30の、"=D29/22" の分母を "=D29/18" にしてください。 この枠内の分母も同じ数値です。自己評価での項目数は上司評価、部下評価とも同じにしてください。
	17 部下の仕事や作業の安全性・労働環境の保全に気を配っているか？	3	1	-2	2	-1	
	18 他部署とのホウレンソウを行い、協調しているか？	1	1	0	2	1	
	19 契約内容を熟知せず、契約外作業をおこなっていないか？	4	2	-2	2	-2	
	20 事前に法令に抵触することに気づき、上司に報告できるか？	2	2	0	2	0	
自己育成	21 自分の組織での"悪"と、部下の「やってほしくないこと」が解っているか？	3	2	-1	2	-1	
	22 自分の管理能力不足の認識、それに対する対策をおこなっているか？	1	2	1	2	1	
合計点		57	46	-11	63	6	
平均点		2.59	2.09	-0.50	2.86	0.27	

29

管理責任評価表への記入要領

- 1 管理職として果たすべき責任について以下に基づき明文化するものであり、管理職が持つ権限と責務をたな卸しすることから始まる。
- 2 記入手順は以下の通りとする。
 - (1) 管理職として果たすべき責任と5段階評価の内容は、まずは自分で記入例を参考として記入すること。
 - (2) 記入後、できれば、上司に見てもらって、上司としての追加記入があれば、その情報をいただいて追加すること。
 - (3) その後、できれば、主な部下にも見てもらって、部下が要望する内容で追加があれば、その情報を追加すること。
 - (4) 全体の稼働合計が100%になるようにする。
- 3 管理職として果たすべき下記の例のような、責任内容を記入する。
 - (1) 業務の実施管理と、問題点に対する対策の実施
→ 業務ジャンル別／部下別の対策……
 - (2) コスト管理とそれに対する対策の実施
→ 業務プロセスの改善による人件費の効率化
→ ○○費の○○%効率化…
 - (3) 業務実施マニュアルによる業務の標準化と育成への教本の利用
 - (4) 部下とのコミュニケーションと部下の持つ現場の課題解決
→ ホウレンソウへの対応
 - (5) 部下へのOJTでの育成と育成支援
→ 育成目標に沿った仕事の与え方とフォロー
 - (6) 自分自身の自己啓発
→ 自己啓発の達成レベルと時期

- 4 評価方法では、数値計測可能な評価方法がもっとも妥当であるが、「いつ、どんな状態になっている」という、状態設定にしても良い。
- 5 5段階評価の設定法の例は下記の通りである。評価期間は半年とする。
 - (1) 貢献先からの5段階評価のレベル設定では、以下で設定する。
貢献先の例： お客様、仕事を指示する上司、マネジメント先である部下
その働きで恩恵を受ける先からのアンケートでの5段階評価の例

5： 4.2以上5以下、 4： 3.5以上4.2未満、
3： 2.8以上3.5未満、 2： 2.1以上2.8未満、 1： 2.1未満
 - (2) 企画に基づく効果の検証の場合は、下記が例となる。
コスト削減効果が、対前年比○○%減で評価
 - (3) 業務プロセスでの効率化施策では、下記が例となる。
効果のでた人時削減での年間換算での人件費で評価
 - (4) 一般的な施策実施の場合は、達成レベルの状態を記入する。
○○について、○○の状態になっていること(5段階で設定)
 - (5) 業務実施マニュアルのようなものの作成では、利用者からの評価となる。
(1)の貢献先(マニュアルの利用者)からの評価
 - (6) 人材育成では、いつ、どのような状態になっているか？を記入する。
評価対象となる達成年月の時期と、達成レベルで5段階を作る。
 - (7) 自己啓発も責任項目に入れて、下記のように設定しても良い。

例1： ○○の△△通信教育で、○○まで進んでいること。
例2： 上司からの5段階評価で、管理能力向上効果を評価する。
例3： 「世界標準の経営理論」のネット上の読書会で、どこまで進んだかで評価する。

(参考)

管理責任評価表の詳細様式

A3版で作成

活動内容と線表 週間活動で管理

作成年月日:

被評価者名:

管理責任評価表の詳細版様式

合計点数: 0

分類、ツリー番号、責任内容、評価方法、取り組み稼働%、5段階評価基準、チャレンジマーク等				評価点数と評価の元になる事実						アクションプランと線表													
No	分類、ツリー番号、責任内容、評価方法	%	5段階評価基準	☆	部下	上司	同僚	平均	点数	評価の元になった日記の事実	取り組み内容	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
1	市の方針 m-n-o ○○の実施 (評価方法)	5																					
		4																					
		3								0	0												
		2																					
		1																					
2	市の方針 m-n-o ○○の実施 (評価方法)	5																					
		4																					
		3								0	0												
		2																					
		1																					
3	市の方針 m-n-o ○○の実施 (評価方法)	5																					
		4																					
		3																					
		2																					
		1																					
4	市の方針 m-n-o ○○の実施 (評価方法)	5																					
		4																					
		3																					
		2																					
		1																					
5	市の方針 m-n-o ○○の実施 (評価方法)	5																					
		4																					
		3								0	0												
		2																					
		1																					
6	市の方針 m-n-o ○○の実施 (評価方法)	5																					
		4																					
		3								0	0												
		2																					
		1																					
7	部下の育成 (評価方法) ○○人中、○○人の育成目標を達成したかの達成%で評価	5	対象者全員の目標を達成																				
		4	80%以上の部下の目標を達成																				
		3	60%～79%の部下の目標を達成																				
		2	40%～59%の部下の目標を達成																				
		1	40%未満の部下の目標を達成																				
8	自分自身の育成 (1) (評価方法) 部下からのアンケート調査の平均点数	5	4.5以上																				
		4	4以上4.5未満																				
		3	3.5以上4未満							0	0												
		2	3以上3.5未満																				
		1	3以下																				
9	自分自身の育成 (2) (評価方法)	5																					
		4																					
		3																					
		2																					
		1																					
10	上司または部下からの追記 (評価方法)	5																					
		4																					
		3								0	0												
		2																					
		1																					

稼働%と5段階評価

最終の評価結果欄
評価数字は自動計算

評価の記入欄
評価の根拠事例も記入

市としての取り組み最大6項目
ツリー番号と評価方法も記入

部下の育成

自分自身の育成
記入欄は2つ

上司や部下からの追記可能

31

役職:

氏名:

管理責任評価表への記入例 1/2

	管理責任内容	%		半期末の達成レベルの5段階設定	留意点
1	業務の実施管理と、問題点に対する対策の実施 → 業務ジャンル別／部下別の対策…… (評価方法) 数値に基づく対策の、到達レベルを事実に基づき上司が5段階評価する。	20%	5	4.2以上5以下	
			4	3.5以上4.2未満	
			3	2.8以上3.5未満	
			2	2.1以上2.8未満	
			1	2.1未満	
2	コスト管理とそれに対する対策の実施 → 業務プロセスの改善による人件費の効率化 (評価方法) 効果のでた人時削減での年間換算での人件費で評価	20%	5	100万円以上	
			4	50万円以上～100万円未満	
			3	10万円以上～50万円未満	
			2	1円以上～10万円未満	
			1	企画も無く効果もなし	
3	コスト管理とそれに対する対策の実施 → ○○費の○○%効率化… (評価方法) コスト削減効果が、対前年比○○%減で評価	10%	5	20%以上	
			4	10%以上～20%未満	
			3	5%以上～10%未満	
			2	2%以上～5%未満	
			1	2%未満	
4	部下とのコミュニケーションと部下の持つ現場の課題解決 → ホウレンソウへの対応 (評価方法) 部下からの評価点で決める	10%	5	4.2以上5以下	
			4	3.5以上4.2未満	
			3	2.8以上3.5未満	
			2	2.1以上2.8未満	
			1	2.1未満	

役職:

氏名:

管理責任評価表への記入例 2/2

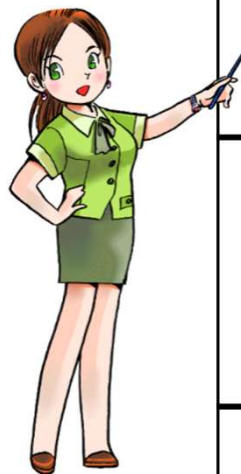
	管理責任内容	%		半期末の達成レベルの5段階設定	留意点
5	部下へのOJTでの育成と育成支援 → 育成目標に沿った仕事の与え方とフォロー (評価方法) 部下の能力レベルへの状態設定で評価する。	10%	5	〇年〇月までに、〇〇ができるようになっていること。	
			4	〇年〇月までに、〇〇ができるようになっていること。	
			3	〇年〇月までに、〇〇ができるようになっていること。	
			2	〇年〇月までに、〇〇ができるようになっていること。	
			1	〇年〇月までに、〇〇ができるようになっていること。	
6	自分自身のマネジメントの能力向上 → MBAの△△教育による自己啓発の実施 (評価方法) △△教育の課題提出の進捗度で評価する。	10%	5	〇月末までに教材の〇〇以上に進んでいること。	
			4	〇月末までに教材の〇〇まで進んでいること。	
			3	〇月末までに教材の〇〇まで進んでいること。	
			2	〇月末までに教材の〇〇まで進んでいること。	
			1	〇月末までに教材の〇〇までしか進んでいない。	
7	〇〇 (上司追記) 〇〇 (評価方法) 上司からの評価点で決める	10%	5	4.2以上5以下	
			4	3.5以上4.2未満	
			3	2.8以上3.5未満	
			2	2.1以上2.8未満	
			1	2.1未満	
8	〇〇 (他部門や部下追記) 〇〇 (評価方法) 部下からの評価点で決める	10%	5	4.2以上5以下	
			4	3.5以上4.2未満	
			3	2.8以上3.5未満	
			2	2.1以上2.8未満	
			1	2.1未満	

あれば記入

あれば記入

(参考)

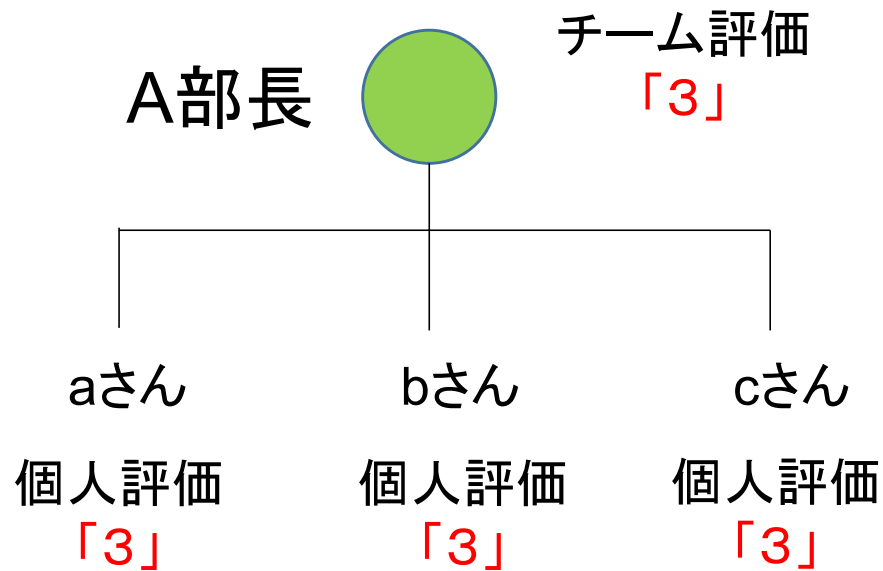
管理能力評価表の内容を管理責任評価表に反映させる方法例



	評価項目	評価	評価基準
1	自分の組織での”悪”と、部下が「やってほしくないこと」が解っているか？	5	”悪”を改善する様実践出来、更にやってほしいことを汲み取って実践できた。
		4	”悪”を改善する様実践出来たか、もしくは、やってほしいことを汲み取って実践できた。
		3	”悪”も「やってほしくないこと」も解る。
		2	”悪”もしくは、「やってほしくないこと」どちらかが解る。
		1	2つ共全く解っていない。
2	自分の管理能力不足の認識、それに対する対策をおこなっているか？	5	誰から見ても管理能力不足が無いと理解されている。
		4	新たに管理能力不足をしない為に2、3方法を考え、実践した。
		3	認識して、対策を行った。
		2	認識できていても、対策を行っていない。
		1	全く認識できていない。
3	自分のやるべき事を理解し、その事に対して上司と報告・相談出来ているか？	5	今後誰がこれをやらなければならないという事を提示し、上司と報告・相談出来た。
		4	今後自分がやらなければならない事を見つけ出し、上司と報告・相談出来た。
		3	やるべき事を理解して、上司と報告・相談出来た。
		2	やるべき事が理解出来た、もしくは、上司と報告・相談出来た。
		1	やるべき事を全く理解出来ず、上司と報告・相談出来ていない。
4	組織の達成目標を管理し、対策を行っているか？	5	8年以上達成目標以上の結果を出す管理をして、その為の対策を行った。
		4	3年間達成目標以上の結果を出す程の管理をして、その為の対策を行った。
		3	達成目標を管理する為の対策を考え、実践している。
		2	達成目標を理解して管理出来ている。
		1	全く何も行っていない。
5	自分のグループでコスト管理・コスト対策は出来ているか？	5	誰からも、コストカットの鬼と畏れられる。
		4	他のグループと協調してコストの管理が出来、改善する為の対策が出来た。
		3	自分のグループでコストの管理が出来、改善する為の対策が出来た。
		2	自分のグループでコストの管理が出来ている。
		1	コストと言うものが解っていない。

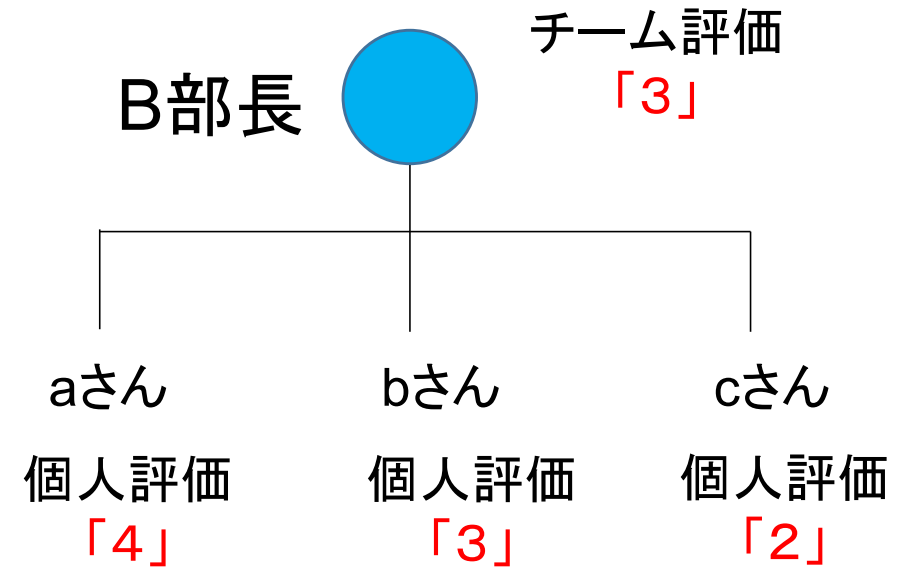
【業績評価の実際の事例での問題】

Aチーム



チームとして協力した結果が、「3」なので
個人評価も、平等に「3」の評価にする。
来年は、みんなで「4」を目指そう！

Bチーム



日々の個人の働き度を公平に評価して、
個人ごとに評価点を付けた。
来年は、それぞれ1つ上を目指そう！

【設問】

来年、どちらのチームの業績が上がったでしょうか？

指示待ち族のケーススタディ

課題提起:

組織には、**指示待ち族(言われたことしかできない・やらない人達)**がいて、問題である。

指示待ち族の行動として、以下のようなものが挙げられる。

- (1) 上司から言われたこと以外は、手すきになってもやらない。
ヒマになれば、仕事をしているふりをして、遊んでいる。
- (2) ちょっとしたことでも、「どうしたらよいのか?」と、聞いてくる。
上司からは、「そんなことぐらい自分で考えたら分かるだろう!」
と言いたくなる。
- (3) 仕事を教えても、メモをしていないのですぐに忘れて、また聞いてくる。「分からなければ聞けばよい」という態度に、上司としては手を焼いてしまう。

(参考: 指示待ち族の特徴)

言いつけどおりなら、責任を取らなくて良いし、怒られない。

上司に聞いてやれば、難しい判断も無く、楽が出来る。

給料が安いので、そのレベルでの働きでよい。

高い給料の上司は、的確な指示をするのが仕事である。

【設問1】

なぜ指示待ち族が出来てしまうのでしょうか?

その理由について、根本原因まで深めて考えてください。

【設問2】

みなさんが上司なら、指示待ち族が自らの判断で行動できるようにして、活気のある会社にするために、どのような指導をしますか?

【設問3】

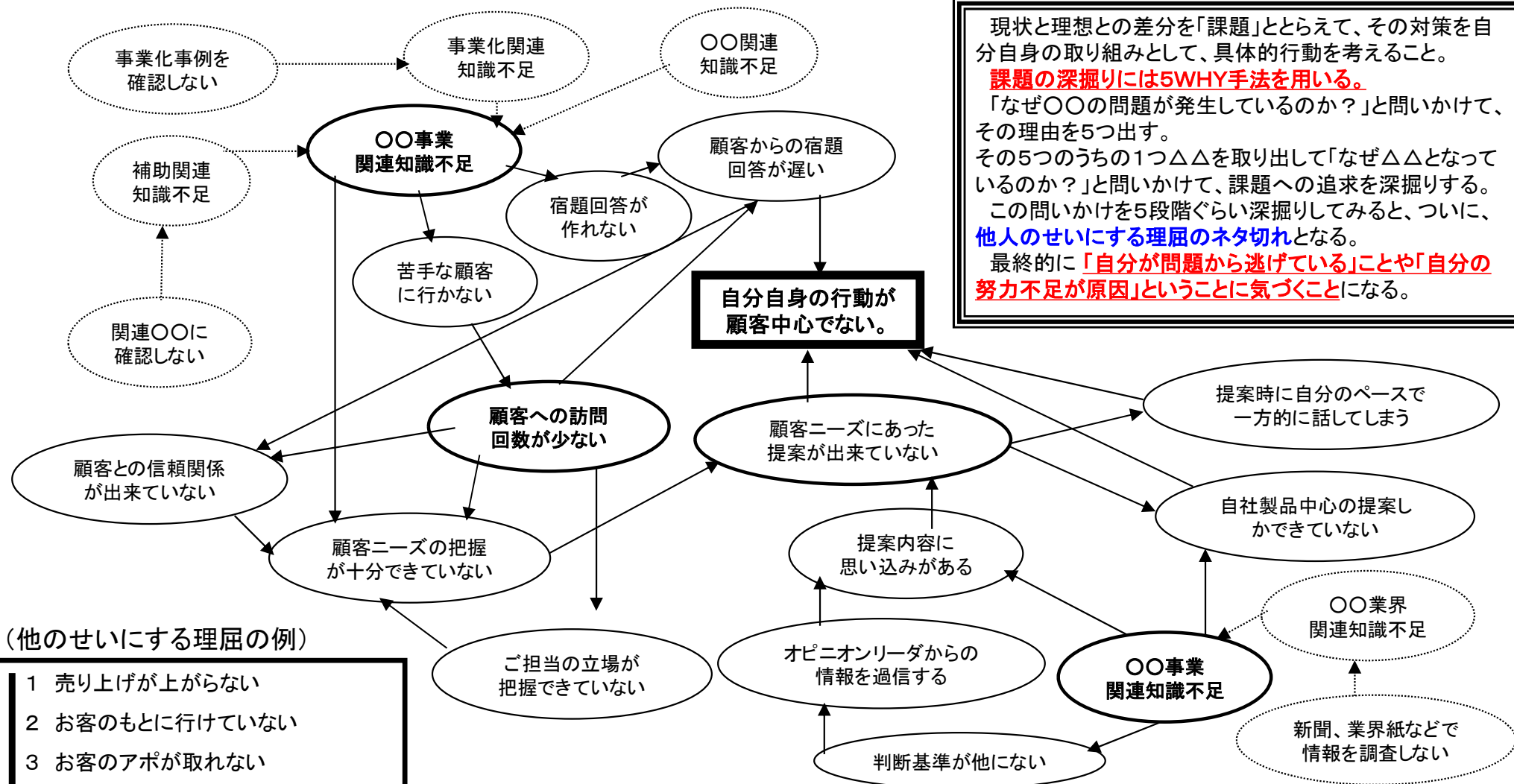
指示待ち族が出来てしまった、上司自身の責任は何ですか?
この責任を果たすためには、どうすれば良いですか?

当事者であるにもかかわらず評論家になっているダメな例

— 仕事を顧客中心にするための自分自身の取り組みの相関図 —

(解説)

現状と理想との差分を「課題」ととらえて、その対策を自分自身の取り組みとして、具体的行動を考えること。
課題の深掘りには5WHY手法を用いる。
 「なぜ〇〇の問題が発生しているのか？」と問いかけて、その理由を5つ出す。
 その5つのうちの1つ△△を取り出して「なぜ△△となっているのか？」と問いかけて、課題への追求を深掘りする。
 この問いかけを5段階ぐらい深掘りしてみると、ついに、**他人のせいにする理屈のネタ切れ**となる。
 最終的に「**自分が問題から逃げている**」ことや「**自分の努力不足が原因**」ということに気づくことになる。



(他のせいにする理屈の例)

- 1 売上げが上がらない
- 2 お客のもとに行けていない
- 3 お客のアポが取れない
- 4 お客への価値創造ができていない
- 5 お客の事情の情報を収集していない、専門分野の勉強していない。
- 6 勉強する時間が無く、研修もない
- 7 モチベーションが上がらない
- 8 会社の方針がはっきりしない

(なぜそうなるのか?)

人は、“自分は正しくて、他が悪い”の心理が働きやすく、原因は自分ではなく他のせいにするのである。
 このため、自分は当事者なのに他人事のような評論家になる。
 (上図は見事にすべて評論になっている例)

(今後の対策)

「自分が悪いのでこんなことになっている」を気づくことが重要である。
自分の悪の心が原因でこの問題が発生していることを深掘りして、次の行動につなげること。

テーマ：「顧客中心にするための自分自身の取り組み」

（検討のプロセス）

- (1) 顧客中心になっていない、仕事上の自分自身の行動を幅広くかつ客観的に調べて整理してください。自分を客観視するために、周りの人から顧客中心になっていない自分がどう見られているか？の他者からの評価が、分析では重要な留意点になります。上司・部下・関連部門・外部の会社取引先・お客様などからの、あなた自身のお客中心になっていない行動事実の幅広い情報収集が重要になります。
- (2) この行動がなぜ起きているのか？の原因を、自分自身の問題として深く追求して、真の原因を整理してください。自分の悪の心まで掘り下げて究明することが重要です。
なぜ顧客中心の自分でなかったのか？を、自分自身の生き様を棚卸して記述してください。この中では他のせいにならず、自分自身を自省してください。
- (3) この真の原因を取り除くための、具体的に行動実施すべき対策を考えて、そのプロセスを整理してください。この対策として優先的に実施するものを絞り込んでください。絞り込みの論理とプロセスも明記してください。
- (4) その絞り込んだ対策を“日々の仕事にどう反映させるか？”を考えて、今の自分の仕事の進め方の中に、その対策を盛り込んだ取り組みに展開してください。この取り組みごとに、いつまでに、どのレベルに達することとする、計測可能な数値目標または、詳細な到達基準とその定義を具体的に考えて設定してください。
さらにその取り組みを、業績目標（「目標項目」、「達成レベル」、「時期」、「ウェイト（％）」）の項目にしてまとめてください。
- (5) 職場の中で自分自身の取り組みとしては限界がある点や、会社や上長にお願いしたいことを、提言として最後にまとめてください。
この提言ではべき論や一方的なお願いの記述はしてはいけない。大局的視野から実態の分析を行い、投入リソース対効果などの実効性の検証に基づいて、提言されるものが具体的にどう行動するのか？を記述してください。こう行動すればいつまでにこう改善できるといった具体性が必要です。

- (6) データ形式はPowerPointとし、ファイル名を“宿題（自分の名前）.ppt”にして左の検討のプロセスの(1)から(5)を項目ごとにまとめてください。表にしたり図にしたりして、文章表現も工夫して人に伝わるようにして、各自のセンスでまとめてください。枚数は問いませんが、文字の大きさを工夫して3～4枚前後に納めてください。説得力ある資料のまとめ方も下記の評価に影響します。

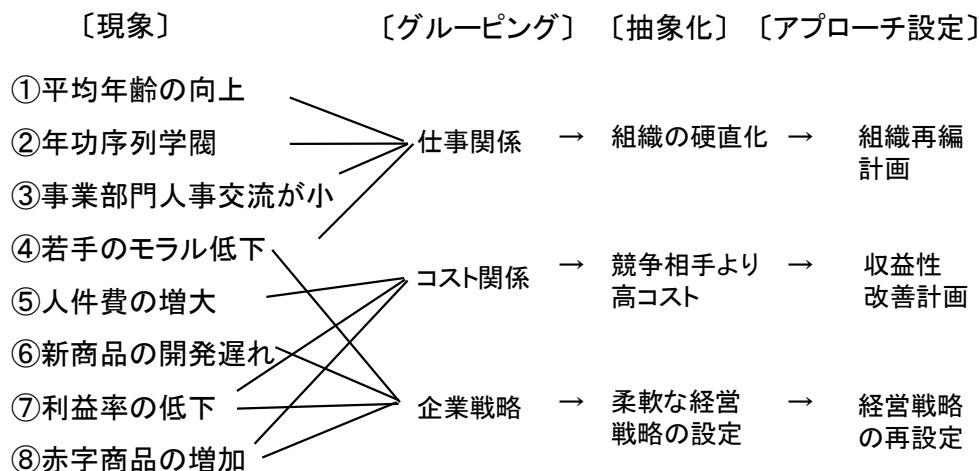
（評価方法）（％は評価の重み付けを示す）

- (1) 自分自身の行動の自省への評価（15％）
 - ① 単純評価のレベル、② 思いつきの内容でまとめたレベル、③ 自分の行動を振り返ってまとめたレベル、④ 周囲から客観的情報を取ってまとめたレベル、⑤ きちんとした客観調査に基づいてまとめたレベル、のレベルの程度に応じて評価します。
- (2) 原因究明の深さへの評価（20％）
 - ① 究明されているとは言えないレベル、② 表面的な分析に基づく究明のレベル、③ 自分自身の自省に基づいて分析究明したレベル、④ 自分の中の心まで分析したレベル、⑤ 自分の生き様まで究明して分析したレベル、のレベルの程度に応じて評価します。
- (3) 対策検討の深さと妥当性への評価（20％）
 - ① 対策とは言えないレベル、② 原因に表面的な対策を考えたレベル、③ 原因に一般論的な対策をまとめたレベル、④ 原因へ地に足をつけて具体策として考えたレベル、⑤ 原因へいろいろな対策の選択肢を比較検討したレベル、のレベルの程度で評価します。
- (4) 対策が取り組みにどう反映しているか？に関する評価（30％）
 - ① 対策をToDoにした程度のレベル、② 対策を仕事上の一般的な取り組みに反映させているレベル、③ 対策を含んだ取り組みが一般的な目標に設定されているレベル、④ 対策を含んだ取り組みが計測可能な業績評価として認められるまで加工されているレベル、⑤ その対策が業績評価を越えて運動論までになっているレベル、のレベルの程度で評価します。
- (5) 提言に対する評価（15％）
 - ① 提言とは言えないレベル、② 一般論的な文言での提言のレベル、③ 実態を踏まえた具体的な提言のレベル、④ 具体的な実行に向けた考察を行っている提言のレベル、⑤ 経営の本質を踏まえた高度な提言のレベル、のレベルの程度で評価します。

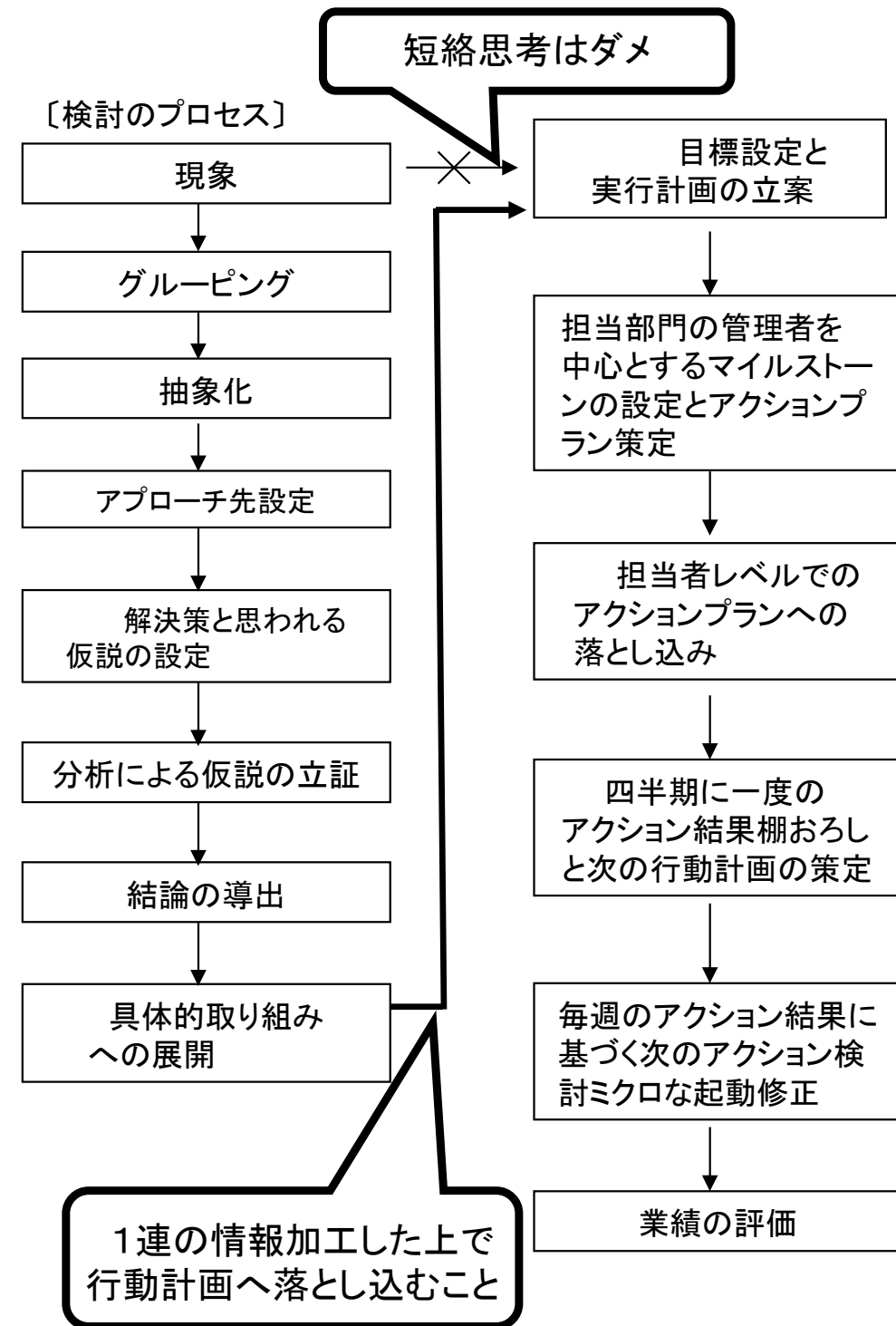
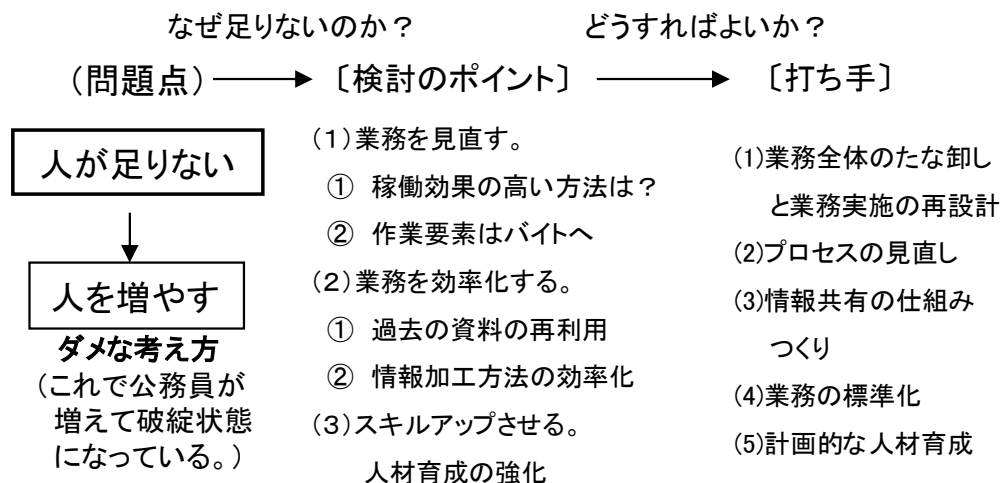
ものごとの本質に基づく取り組み方法の検討

1 ものごとの本質を追求すること。

“〇〇が問題 → 〇〇がないように△△する”ではダメ。
現象としてあらわれている問題点が、“何に帰属する問題か？”
“何に深くかわりがあるのか？”を理解することが重要である。
このための抽象化のプロセスに基づく検討を行う必要がある。



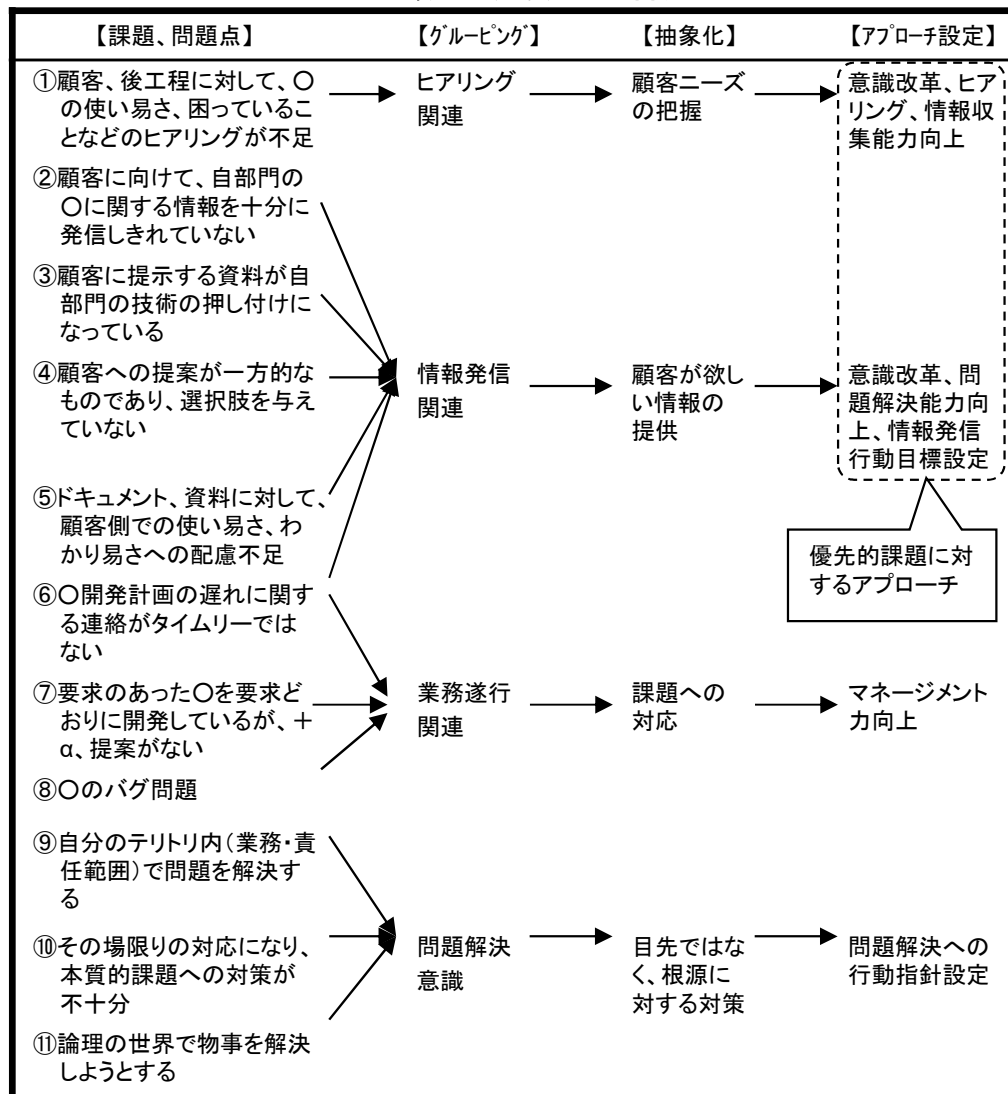
2 抽象化から具体化へ取り組むこと



「顧客中心にするための自分自身の取り組み」(総合評点が4.0程度の例)

- (1) 自分が携わってきた〇開発業務において顧客満足度の観点から、社内外の関係者にヒアリングした内容を図1に示すように分析したところ、「顧客の立場での〇の使い易さ、困っている事をヒヤリングせず、また顧客に対して〇情報の発信が不十分であること」が優先的な問題であった。このために「顧客の声に耳を傾けず、自部門の技術・考えの押し付け」になっている状態からの脱却が図1に示すように自分を改善する取り組みとして優先的課題であることが判明した。

図1. 顧客満足度からの課題



- (2) 自部門、他部門の意見も含めて分析したところ、図2に示すとおり、自分自身の一番大きな問題は「顧客向けに情報収集・発信する意識・能力が低く、具体的な行動を起こしていない」であることが明らかになった。この“情報収集(ヒアリング)→情報整理・分析→具体的施策→情報発信→情報収集(ヒアリング)→…(繰り返し)…”という行動が不十分なため、自部門でのみ満足している技術・〇を押し付け、顧客の満足度を上げられない要因となっていることがわかった。これは工数、時間がないため効率的に最小限の労力で〇開発していれば良いと自分に言い訳し、納得して、顧客側の〇の使い易さ、困っている事に耳を傾けず、相手の立場になって考えるという思いやりが欠如したため招いたことである。また自分のテリトリー(業務・責任範囲)外については、我関せずという自分よがりの行動も要因である。自分自身の悪の心が原因で、みんなに迷惑をかけているという、原因と現れている現象を図3に示す。

図2. 情報収集・発信不足に対する要因分析

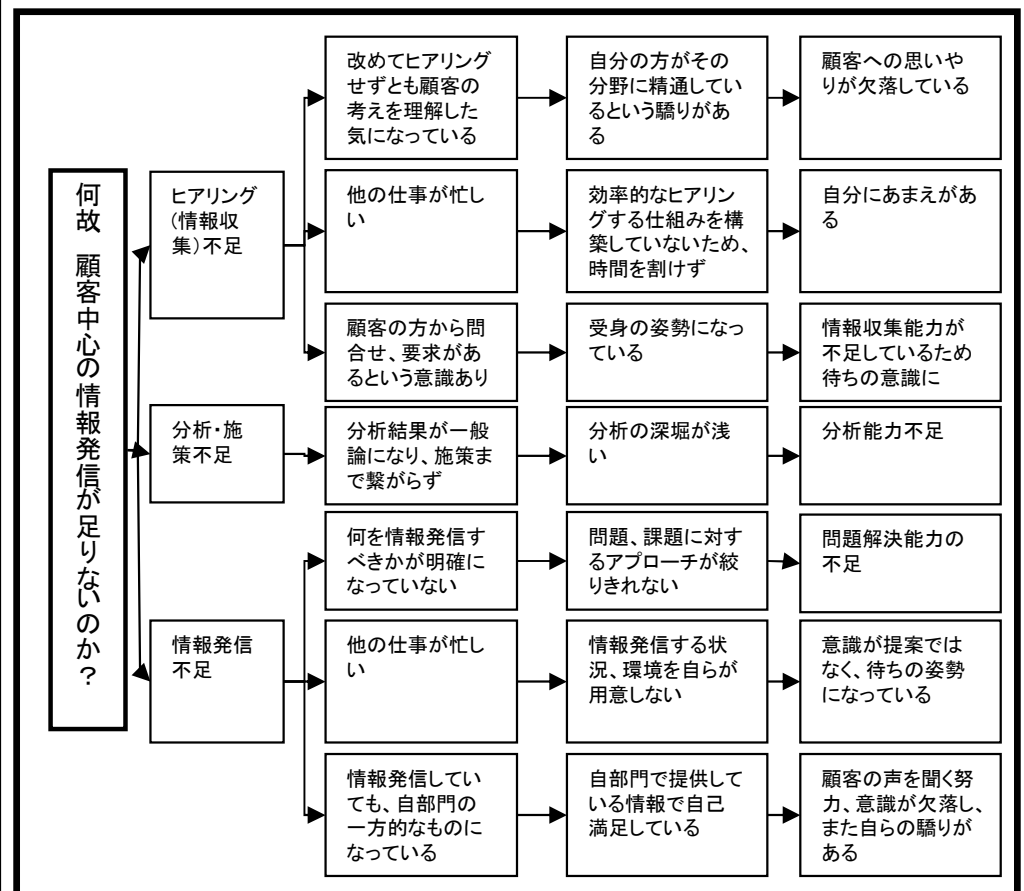
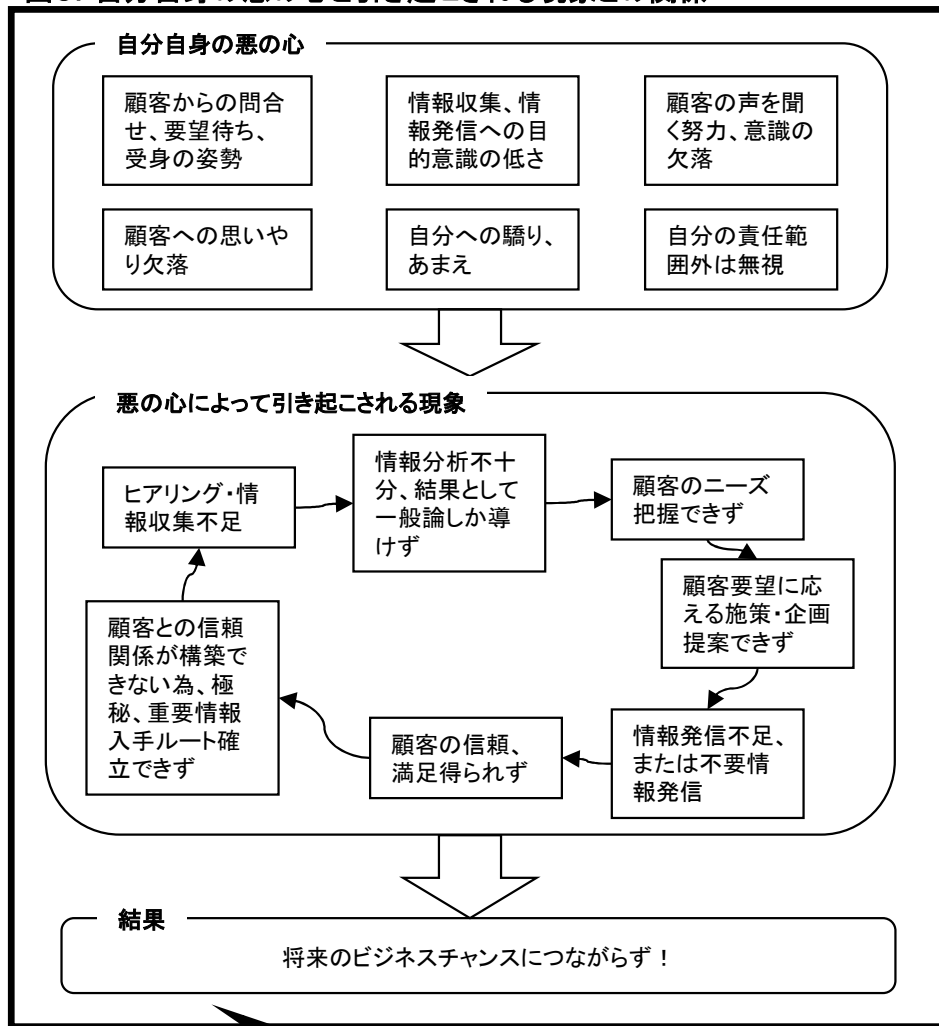


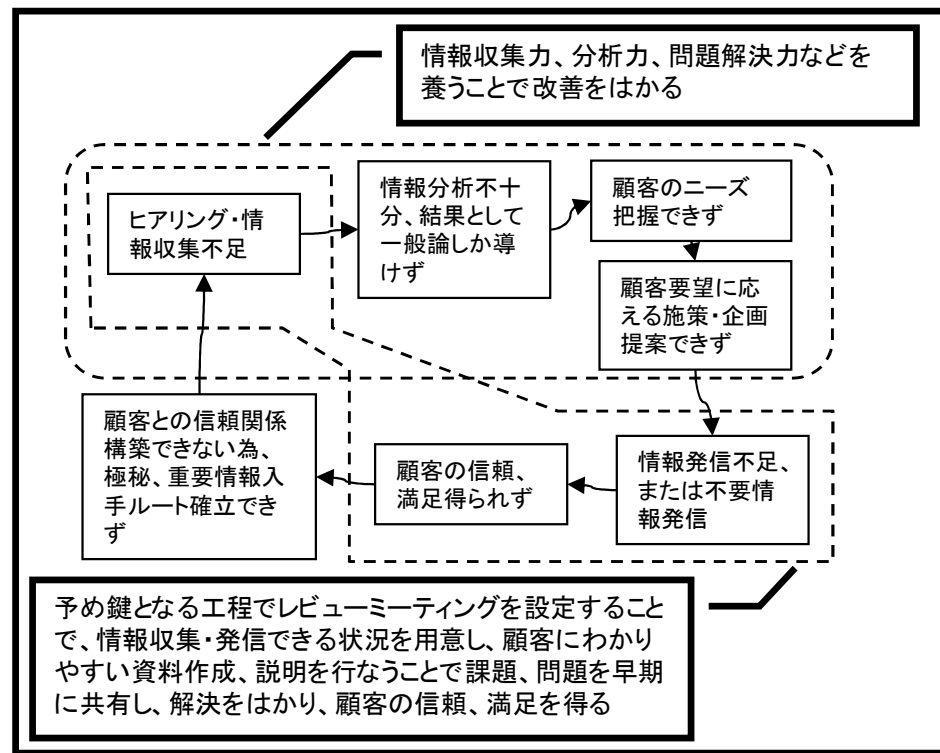
図3. 自分自身の悪の心と引き起こされる現象との関係



よく検討されているが、惜しいことに、自分の生き様レベルまで分析されていない。

- (3) 顧客に対して情報を収集・発信するという意識・能力が低く、情報収集（ヒアリング）、分析、施策検討・実施、発信という行動をとっていなかったことが課題であることを認識したので、これらを改善するために、①ヒアリングした情報からの課題、問題抽出、対策立案、②情報発信に対して、具体的な行動目標を設定する。図4に行動目標設定のねらい、方針を示す。行動目標としては、「顧客からヒアリング、収集した情報から課題、問題点を抽出し、施策立案する技術を身につけること」にある。具体的には、研修、セミナー受講、専門書による学習を通して、問題解決法、情報収集法、論理的思考、分析手法を身につけ、顧客との打合せなどで、効果的に要望、問題、課題を聞きだし、分析を行ない、施策立案できるようにする。
- また○開発プロジェクトを進めるにあたり、顧客の声に十分耳を傾け、タイムリーに情報共有がはかれるよう○開発プロジェクトをマネジメントする中で、「顧客と各マイルストーンごとにレビュー会議を開催し、顧客にわかりやすい資料作成、説明を実施」を目標に設定する。具体的には、両社間でレビュー会議開催を提案、計画書に開催時期を盛り込み、各マイルストーンごとに顧客にわかりやすく進捗状況、課題説明資料を作成、説明することで情報を発信し、要求仕様の認識のずれ、問題・課題を確認することで、最終的に顧客の満足する○を開発する。

図4. 行動目標設定方針



- (4) 情報収集法、論理的思考、分析手法、問題解決法を身につけ、施策立案する上で有効活用できているかどうか、また○開発プロジェクトを通して、各マイルストーンごとにレビューミーティングを実施し、適切に顧客に情報発信、収集し、課題、問題を解決しているか上司にチェックを受けることにする。今回掲げた情報収集、分析、施策検討・実施、発信に向けた取り組みを実施することで、顧客の視点での課題、問題についても対策を施し、満足いただける○を開発、提供することが可能となる。また顧客からの信頼、満足度を向上させることで、次ビジネスの展開につなげていきたいと考える。したがってMBOの設定は下記のようにしたい。

自分の行動目標でなく、さらに5段階で設定されていない。

<目標項目>

- ①顧客要求にミートした○を納期どおりに開発
- ②顧客満足度の向上

<達成レベル>

- ①情報収集法、論理的思考、分析手法、問題解決法などを身につけ、顧客との打合せなどで、効果的に要望、問題、課題を聞きだし、分析を行ない、施策立案、実行することで、顧客要求を満足する○を納期どおりに開発するため

「○開発完了・リリース 納期:12月末」を設定する。

<納期>	<ウェイト>	<難易度>
12月31日	15%	5

- ②上記○開発において、顧客との情報収集・発信する機会を計画的に設定し、最適なソリューションを提供できるよう

「顧客とのレビュー会議開催回数:4回」を設定する。

<納期>	<ウェイト>	<難易度>
12月31日	5%	3

依頼される側が具体的にどうするのかまで書かれていない。

- (5) 自分ではどうにもならない以下の点を会社に提言する。

① 今後、会社として必要となる技術(○を含め)のロードマップを描く必要があるが、企画部門から提示されてくる情報は、直近の引合いから抽出された情報のみで、長期的な観点で情報収集されていない。ひとつには、選択と集中を目指す中で、実際は一部を除き注力する製品・市場が絞りきれていないことが要因として考えられる。現状、○をとって考えると個々の引合い物件ごとに要求される○が異なり、○の再利用率が低くなってしまう、投資効率が悪化してしまう。そのような状況下では、計画的な○開発が行なえず、製品受注ベースでの○開発となり、納期、品質に支障をきたすことが懸念される。製品開発、投資効率、品質、開発期間を考慮しても、長期的な技術ロードマップを描く必要があると考える。したがって会社として、技術ロードマップの重要性を認識し、専門的知識を有した組織のトップのロードマップ作成の参画、報償やインセンティブなどの施策を具体的に組織のMBOに設定し、そこから各人のMBOに落とし込み、将来のビジネスに結びつける活動を行なうべきである。

② 論理的思考、問題解決法など有効な手法は、中堅社員レベルで必ず習得させるべきである。自主的に学習する環境は提供されているが、実状は業務に追われ、余程意思が強い限り自主学習はできていない。今後、ワールドワイドでビジネスを行なっていく中で、論理的に物事を説明しなければ、相手に理解してもらえない。したがって、最低限のビジネス手法活用、及び世界的に通用する考え方ができるように半強制的に学習させるか、または自主学習を促すために、社内教育、Web学習にポイント制を導入し、あるグレードに昇格するには最低限、xx以上のポイントを取得などの制度を設けるべきである。

③ 全社的にMBOが浸透し、効果が出ている部分もあるが人事評価制度としての認知度が高く、更にMBO管理が進むと各人がMBOで設定した項目を最優先して業務を遂行することになる。長期的に行なうような業務、成果としてインパクトがない地味な業務などは、優先度を下げて取り組むため、会社、部門、グループ、個人としての機能が十分には果たせなくなる可能性がある。成果主義は、労働に対する客観的で公平な評価基準があつてこそ、各人が納得するものである。だが部署によっては別の部署の成果を上げるために裏方業務に徹するしかない場合もある。そのような部署の人たちの労働意欲を無くさせないためにも、人事評価の仕組みをMBOのような業績・成果主義で行なうだけでなく、コンピテンシーなど行動評価(成果を出すまでの行動、努力もふまえた評価)も公平に公開し行なわれる仕組みをつくり、各人がモチベーションを失わず、会社に貢献できるようにすべきである。

【話しかけないでオーラでトラブルになる】

上司に対して、「この人のためにがんばろう」と思えたとき、女性は最大のモチベーションとパフォーマンスを発揮します。

そんな信頼される上司になるために一番重要なことは、**日常の些細なことに手を抜かない**ことです。

たとえば日頃のコミュニケーションにも大きなポイントがあります。コミュニケーションにおいては「話すこと」より「聞くこと」が大事です。

特に女性は、情報収集目的の男性と違い、共感を得るためにコミュニケーションを取っています。

したがって、女性部下に対しては、なおさら**「聞ける上司」を目指す**のが必須だといえます。

しかし、部下は自分から上司に話しかけにくいものなのです。

忙しい上司であればなおのことでしょう。

特に女性はよく見えていますから、自分の席にすらなかなか座れない多忙な上司を気遣って、話しかけるタイミングをつかみかねているかもしれません。

そんな多忙な状況に振り回されるがままに、上司が「話しかけないでオーラ」を出していたら大問題。

上司の「話しかけないでオーラ」に怯んで、部下がハウレンソウ（報告・連絡・相談）をできなくなると、**トラブルの火種に上司が気づけない**という問題が発生します。

悪いニュースを報告しなければならないのに、上司が忙しそうにしている（しかもイライラしている様子）は、ついつい部下も報告を後伸ばしにしてしまう。

そのうち、トラブルの火種が炎上します。

「どうしてもっと早く報告しなかったんだ！」とそこで部下を叱りつけても、忙しい上司に遠慮して報告するタイミングをつかみかねていた部下は、「自分のせいでしょ！」と心の中で大爆発。素直に耳を傾けることはできないでしょう。

【隙ありヌケあり、愛され上司の秘訣】

したがって、忙しい上司であればあるほど、話しかけやすい雰囲気を作るようにしてください。

たとえば、1時間に一度は席を立って、コーヒーを取りにいきながらチーム内をフラフラしたり、自分の席で伸びをしてリラックスしている姿を見せる、といった「スキ時間」を作るのです。

こうすることで、部下に**「今、話しかけていいタイミングだな」と思ってもらえる**ことができます。

さらに自分が忙殺されている最中に話しかけられたときは要注意です。

テンパっていると、「話も聞かなきゃ」「でも、この資料もあと30分で仕上げなきゃ」の板挟み状態の中、「何？聞いてるから言って」と部下の顔も見ずに「話しかけないでオーラ」全開の対応をしてしまいがちです。

そんな上司の姿を見て、「あ、お忙しそうなのでいいです」と部下は席に戻ってしまうでしょう。

部下のハウレンソウの機会を奪ってしまうことになります。

こういうときは、どんなに忙しくてもいったん手を止めて、部下の顔を見てください。

「ごめん、話聞きたいんだけど、今手が離せなくて。だけど1時間後だったらゆっくり話が聞けるんだけど、それで大丈夫かな」声に出して言ってみてください。

1分もかからなかったはずですよ。

この1分もかからない小さな行動が、**「聞ける上司」になるための大きなステップ**なのです。

女性に限らず、最近の若い社員は、部下から上司には話しかけるものではないと思っている傾向があります。

「なんで上司に相談しないの？」と尋ねると、「え？話しかけてもいいんですか？」と真顔で聞き返されることもあるくらいです。

そういった部下にはハウレンソウのルールを説く前に、**「自分から話しかけてもいいんだ」という雰囲気を作ることのほうが重要**です。

そのためには、たまの名言よりも日常の5秒を増やしましょう。

まず上司から積極的にコミュニケーションを取ってください。

朝の「おはよう！」の挨拶1つ取っても、上司自らが明るく発声することで、チームの空気が活性化します。

確実に部下とのコミュニケーションに持ち込みたいのであれば、「おはよう」の後に、今日の予定をセットで聞けば完璧です。

また先ほどの**「スキ時間」を使って、自分から声がけをすることも**できます。

「順調？」と用もないのに話しかけるというヌケ感が、部下に「話しかけていいんだ」と思わせてくれます。

空気を読むのが得意な女性部下ならなおさらです。

そんなときに有効な声かけネタが「プロセスチェック」です。

新しいプロジェクトを任せて困っていることはないか、新規担当になった取引先との関係はうまくいっているか、等々。

ポイントは進捗確認のためのコミュニケーションではなく、「**気にしてるよ」「相談しにきてくれていいよ」という上司サイドの気持ちのアピール**としての声かけだということです。

自己肯定感の低い女性、もしくはがんばりを認めてもらいたい女性であれば、「上司は私のことを見てくれている」と感じてくれるでしょうし、実際問題を抱えている女性であれば「話を聞いてくれそうだから、例の件、相談してみようかな」と心を開いてくれるきっかけにもなるはずです。

【あいづちは「相手に伝えるため」に打つもの】

女性から、「なぜ男性上司は話を聞けないのか」という話を聞くことが多い。

決して悪気があって、話を聞かないわけではない。

しかし、「話せる上司ができる上司」という価値観から、部下に相談されると、「上司たるもの、さすがと思われることを言わなければ」というプレッシャーにも近い思い込みを感じ、聞くことが疎かになってしまうというのです。

しかし、これからの時代、そのような価値観は早々に脱ぎ捨てていただかなければなりません。

女性たちがコミュニケーションに求めているのはアドバイスだけではないのです。

これからの上司が磨くべきは、部下の話を「聞けるようになる」こと、すなわち傾聴のスキルです。どれだけ部下の気持ちに寄り添うことができるかということです。

そこで、その傾聴を態度で示し、女性に「聞いてもらっている」と思ってもらうためには、しっかりとリアクションしてあげることが重要です。

部下の話を聞くと、傾聴の基本であるあいづちをしっかりと打てているでしょうか。

たとえ資料に目を落とし、部下の顔を見ずとも、しっかりとあいづちが打てていれば、部下は「話を聞いてくれている」ことがわかります。

しかし、ただ資料を見ているだけでノーリアクションだったら、部下はどのように感じるでしょうか？

自分はしっかりと聞いているつもりでも、それが相手に伝わっていなければ、聞けているとは言えません。あいづちは何となく打つものではなく、相手に伝えるために打つものです。

「うん、うん、それで？」

「……(相手の目を見ながら力強く頷く)」

「マジで!? (すごいという気持ちを込めて。いささかカジュアルですが)」

もっと聞きたいという姿勢を言葉や態度で示すことができれば、部下はさらに心を開くことができるでしょう。

やるべきことは非常にシンプルですが、あいづちの上手下手いかんでコミュニケーションの結果は大きく変わります。

特に女性は上司の反応をしっかり窺っていますから、なおさら気持ちを入れてやっていただきたいと思います。

【相手の気持ちにより添う「共感」の声かけ】

そして、もう1つの欠かせないリアクションが「共感」の声かけです。

「それ、わかるよ」

「俺がお前でもそうしただろうな」

「〇〇さん、けっこう細かいところ見るからねー(がんばったよね)」

こうした相手の気持ちに寄り添った一言で、部下は

「本当ですか？ 実は……」

「ありがとうございます。もう少しお話すると……」

「そうなんですよー。だから……」

と、上司からの共感のリアクションに力を得ることができ、もっと心を開いて話すようになります。

「取引先がこんな無理を言ってきて」と不満を漏らす部下には、「取引先は値下げ交渉に持ち込みただけだよ」ではなく、「それはさすがに無茶だよな」と、**まずは部下の気持ちに共感を示していただきたい**のです。

こんなやり取りを続けているうちに、女性部下は自分の話を聞いてもらえたという納得感とともに、上司が答えを言わずとも「あ、つまりあのとき、〇〇さんにはこう伝えれば良かったんですね。今わかりました」と自ら答えを導き出すことができることも少なくありません。

コミュニケーションに共感を求める女性社員の話を「聞ける」ようになることは、彼女たちの**モチベーションと能力を引き上げることにもつながる**のです。

女性社員のマネジメントを通じて、「価値観の違う人をどうマネジメントするか」というスキルを磨いていただくことは、今後、外国人など異なる文化を持つ人と共に仕事を進める上でも、非常に重要になるはずです。

女性に限らず、**異なる価値観を持つメンバーに対して、その違いを理解し(ダイバーシティ)、さらにはその違いを活かして(インクルージョン)、チームとしての成果を最大化していただきたい**と思います。