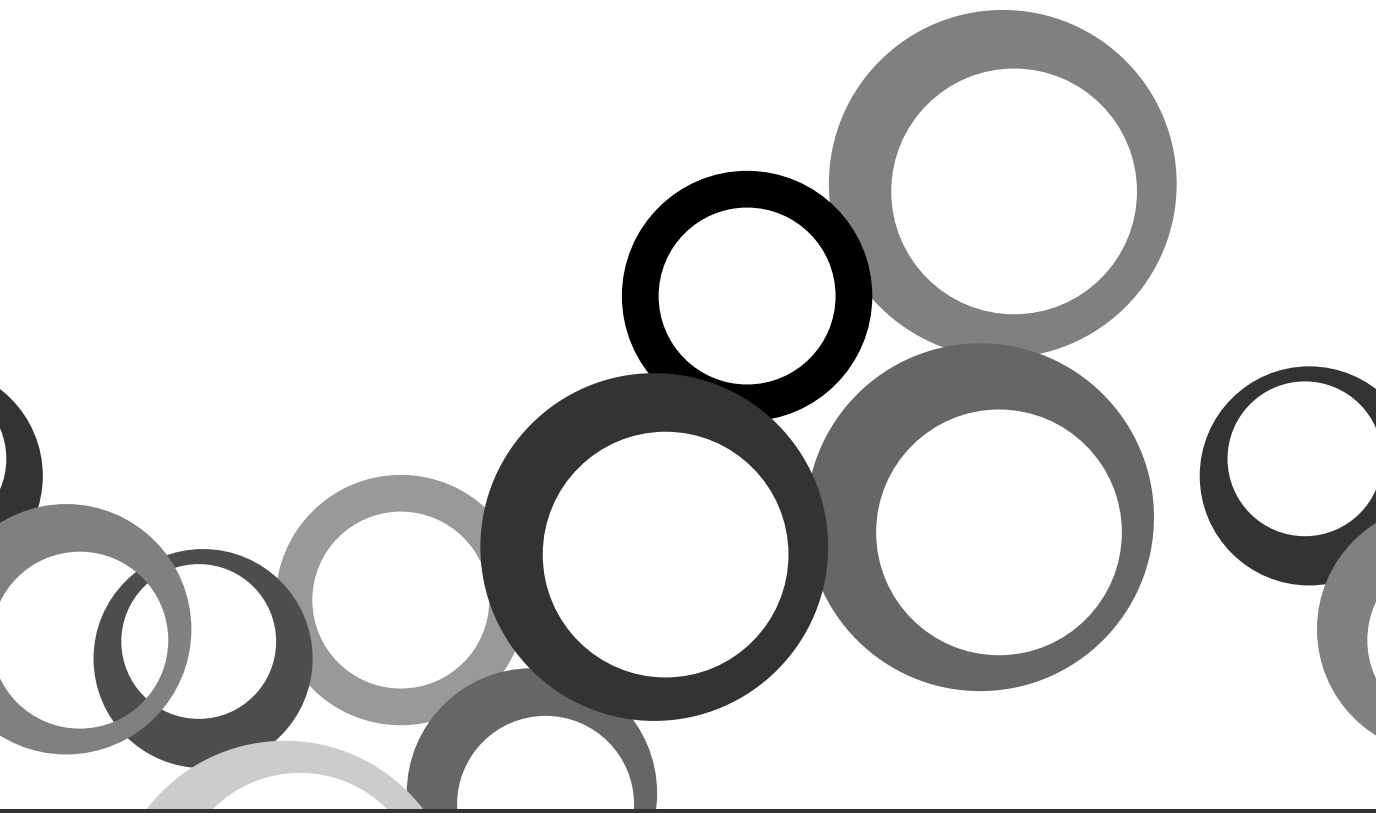
▶ 管理者研修講座

Vol. 1



CONTENTS

第1章 管理者に求められる考え方とマインド

01◎ 経営感覚を持ってください …… 8

02◎ 高い目標を設定してください …… 11

03◎ 問題を発見し続けてください …… 14

04◎ 正しく仮説を構築してください …… 17

05◎ 決断力を持ってください …… 20

06◎ 上手にタイム・コントロールしてください …… 23

07◎ 色々な情報に関心を持ってください …… 26

08◎ 人脈を広げてください …… 29

09◎ 発想が豊かな人になってください …… 32

第2章 はじめて部下を持ったときに知っておきたいこと

01◎ できるだけ部下に仕事を任せてください …… 36

02◎ 指示ではなく質問してください …… 39

03◎ 部下とのコミュニケーションを増やしてください …… 42

04◎ 部下のことを褒めてください …… 45

05◎ 全ての問題は「自分のせいだ」と思ってください …… 48

06◎ 部下のスキルアップを邪魔しないでください …… 51

Prologue はじめに

私は、「会社」です。このように名乗りますと、いつも「どこの会社？」と質問されるのですが、その質問にはなかなかうまく答えることができません。私は、どこの会社でもありませんし、どこの会社でもあるのです。

……。よく分かりませんよね？　まあ、この件については、あんまり深く考えないようにしてください。

ここで私が皆さんに申し上げたいことは、私の自己紹介ではありません。私は皆さんに、管理者としての心得について、お話ししたいのです。

皆さんの中には、管理者になって嬉しいと思っている人もいれば、大変そうだなぁと思っている人もいるでしょう。それから、別に何とも思っていない人もいると思います。今はどう思っていても構いませんが、私には皆さんに、真剣に考えてみていただきたいと思っていることがあります。一度だけでもいいので、本当に真剣に考えてみてもらいたいのです。それは、「管理者って何？」ということです。

皆さんは、管理者は何をする人だと思っていますか？

すぐに思いつくのは、「部下を管理する人」ということでしょう。でも、「部下を管理する」とは、何をすることなのでしょうか。

当たり前ですが、「部下を管理する」ことは、「部下を監視する」ことではありません。つまり、管理者の仕事は、部下の行動を見張って、ルールを破った部下に罰を与えることではないということです。それなのに、そういうことばかりしている管理者が、少なからずいます。そのため私は、非常に困っています。

監視の目が厳しければ、部下は身動きが取れなくなってしまいます。そうなれば当然、業績は上がりません。それは私の成長を阻害していることですし、最悪の場合、私は倒れてしまいます。

だから、管理者の皆さんにやっていただきたいことは、その逆のことです。つまり、部下が伸び伸びと動けるようにしてほしいのです。それが本来の「部下を管理する」ということです。

管理という言葉には、「あらかじめ決められた枠組みにはめ込む」といったイメージを持っている人が多いのではないでしょうか。だから、「部下を管理する」というと、部下の自由を奪うことのように思ってしまう人もいるのでしょう。でも、そういうことではありま

せん。

管理という言葉は、「健康を管理する」とか「品質を管理する」というように使います。これらは、「健康を良い状態にする」「品質を良い状態にする」ことを意味しています。だから、「部下を管理する」というのは、「部下を良い状態にする」ことを意味しているのです。

また、管理者の仕事の中には、「仕事を管理する」ということもあります。これも、「仕事を良い状態にする」ということです。これについては、管理者になる前から、やっていたでしょう。でも、管理者になる前と後とでは、少しやり方が異なります。

管理者になる前は、自分が直接関わっている仕事の管理のみをやっていました。だから、自分自身で何とかできる部分が多いので、管理しやすいのです。それに対して、管理者になった後では、自分が直接関わっていない仕事、つまり部下たちに任せている仕事の管理もしなければならなくなります。その仕事に関しては、管理者がすることは、管理のみです。特別なトラブルでも起こらない限り、管理者は自分では手を出さず、部下を通じて仕事の管理のみをするのです。

そのため、動き回ることよりも、考えることが増えます。しかも、自分が直接関わる仕事だけではなく、部下たちの仕事の管理もするわけですから、管理する仕事の量が増えます。だから、管理者になると、考えることが飛躍的に増えるのです。

これまでも、考えることはたくさんあったと思います。でも、管理者になると、そういうレベルではなくなるのです。

管理者になる前の立場は、スポーツで言えば、選手です。管理者の立場は、監督です。しかも、多くの管理者は、自分の仕事もこなす必要がありますから、選手兼監督ということになります。ですから、管理者になると、考えることの量が増えることもさることながら、質的に難しいことを考えなければならなくなるのです。そのため、それまでとは違う働き方をしなければ、管理者としての仕事は務まりません。

最初にも言いましたが、皆さんが管理者としての仕事をきちんとしてくれないと、一番困るのは会社である私です。逆に、皆さんが管理者として素晴らしい仕事をしてくれれば、私はどんどん成長できます。

そこで私は、皆さんに対して、管理者としての心得を伝えたいと思っています。それをこれから、一つひとつ説明していきます。少々長くなりますが、どうかよろしくお付き合いください。

このテキストは、２つの章に分かれています。第1章は、管理者に対して求められる基本的な考え方やマインドについて、第2章は、部下との関係性におけるマインドについて書かれています。

第1章の内容は、実は管理者だけではなく、全ての社会人が理解しているべき事柄です。さらに言えば、社会人になる前から理解していることが理想です。そういう事柄は色々ありますが、その中でも特に、管理者になることによって、より強く意識する必要がある事柄があります。それらを整理し、なぜ管理者になるとそれらの事柄を強く意識しなければならないのかについて、説明しています。

第2章で説明する部下との関係性は、先輩・後輩の関係性とは異なるものです。部下を持つという経験は、社会人として管理者になることによって、誰もが人生で初めて経験することです。ですので、第2章の内容は、第1章とは根本的に異なる内容になっています。そのため、２つの章に分けました。

では、これで本テキストについての説明がひと通り終わりましたので、早速、第1章から始めさせていただきます。

01 経営感覚を持ってください

■管理者はミニ経営者である

管理者というのは、言わば、ミニ経営者です。管理者の仕事は、自分のチームを経営することなのです。

経営ですから、一番大きな責任は、利益を出すことです。ただし、金銭的な利益だけとは限りません。任されたセクションによっては、それ以外の意味での利益、何らかの成果を上げることを求められる場合もあります。例えば、人事部や情報システム部のような場合です。ただし、そういったセクションの成果も、間接的には必ず金銭的な利益につながります。そのため、そういったセクションの場合も、やはり金銭的な利益を意識する必要があります。

利益を高めるためには、できるだけコストを抑えながら、できるだけ大きな成果を上げるということになります。大きな成果を上げたとしても、大きなコストがかかっていたら、あまり意味がありません。

そして、コストというのも、金銭的なものばかりではありません。時間的なコストもありますし、人員的なコストもあります。だから管理者は、できるだけ短時間で、できるだけ少人数で、仕事をこなすことを考える必要があります。

そういうわけですので、管理者はめったなことでは、「人手が足りない」などと言えません。同様に、部下や自分がやたらと残業していたり休日出勤したりしているようでは、管理者失格です。それを何とかするのが、管理者の腕の見せ所なのです。

だから、ずっと同じ仕事のやり方を続けるというわけにはいきません。少しずつ改善を重ねて、より短時間、より少人数で仕事をこなせるようにしていく必要があります。そうすることで、同じ人数でより多くの仕事をこなせるようにして、同じコストでより大きな利益を出す。それが、経営です。

また、管理者はミニ経営者ですが、オーナーではありません。管理者は、自分でコストを負担していませんから、オーナーではなく、雇われ経営者です。オーナーは、会社である私です。ですので、私と皆さんの関係は、ホールディングカンパニーとその傘下の事業会社のようなものです。皆さんのセクションの資本は、私が投資・保有しているのです。

皆さんのセクションでは、机や椅子、パソコンなどの様々なＩＴ機器を使っていると思います。もしかしたら、もっと特殊な機械も使っているかもしれません。それらは全て、私が投資したものです。それから、家賃や交通費や接待費なども、私が投資しています。

それに、あなたの部下の人件費も、会社である私の投資です。もちろん、あなた自身の人件費だって、私の投資です。

ですので、皆さんは、私が雇っている経営者です。そして、私が投資した資産を使って、利益を最大化する責任を負っています。そうしてくれることを期待して、私は皆さんに経営を任せたのです。

私の期待に沿ってくれれば、私は皆さんのセクションに、もっと多くの投資をします。それにより、もっと多くの様々な最新機器が導入できるようになりますし、人員も増やせます。そうなれば、もっと大きな仕事をすることができるようになり、もっと大きな利益を上げることができるようになります。その結果、当然、経営者である皆さんの報酬も上がります。

説明するまでもありませんが、私の期待を裏切ると、これと逆のことが起こります。利益が減ったら、私は皆さんのセクションに対する投資を、減らすしかありません。そんなことになったら、皆さんも悲しいでしょうが、私も悲しいのです。だから、そんなことにならないよう、自分のセクションの経営をしっかり行ってくれるよう、お願いします。

■会社の経営理念を咀嚼（そしゃく）、アレンジし、自分のセクションの経営理念を作ろう

また、経営者の重要な仕事として、経営理念を示すということもあります。経営理念がなければ、みんなバラバラなことをしてしまいますし、利益を上げるためには手段は選ばないなどということになりかねません。

だから、ミニ経営者である管理者も、自分のセクションの経営理念を示す必要があります。ただし、管理者が経営するセクションは、単独で存在しているわけではありません。皆さんのセクションは、先ほど説明した通り、ホールディングカンパニーの傘下の事業会社と同じです。ですので、ホールディングカンパニーである私の経営理念に従っていただきます。

でも、私の経営理念を、そのまま鵜呑（うの）みにしていてもダメです。私の経営理念を咀嚼（そしゃく）し、自分のセクションの仕事に合致する内容に、アレンジする必要があるのです。

これも、実際のホールディングカンパニーと、その傘下の事業会社と同じことです。ホールディングカンパニーは、グループ全体にとっての経営理念を掲げます。そして、その経営理念は、そのままでは傘下の事業会社の経営理念にはなりません。傘下の事業会社は、

それぞれ別々の事業を行っていますから、その事業内容に合わせた別の経営理念が必要になります。ただし、その経営理念は、必ずホールディングカンパニーの経営理念に基づいた内容でなければなりません。

これと同じことを、管理者は行う必要があります。私の経営理念を基本にしながら、皆さんのセクションの仕事の内容に合う経営理念を作ってください。

そして、その経営理念を、部下たちに理解させて、それに基づいて行動するようにさせてください。そうすることによって、それぞれ自分なりの価値観を持った部下たち全員の行動が、一つの方向に揃うのです。

当たり前ですが、そうするための大前提として、あなた自身が率先して、あなたが作った経営理念を実践している必要があります。

だから、あなたが心から納得できる経営理念を作ってください。そうすれば自然に、それに沿った行動をすることになるでしょう。

そして、そうなるためには、その前に、私の経営理念に心から納得する必要があります。私の経営理念は、私の生い立ちが深く関係しています。だから、経営理念そのものだけを理解しようとするのではなく、これまでの私の歴史を全て理解するようにしてください。

そのうえで、あなたはあなたのセクションの経営理念を作ってください。あなた自身の経営理念を、あなた自身の言葉で作るのです。

Point. 1 ・・・・ 同じ人数でより多くの仕事をこなせるようにして、同じコストでより大きな利益を出すことが、経営の基本。

Point. 2 ・・・・ 自分たちの経営理念を作り、部下に理解させて、それに基づいて行動させる。

➡ ワークブック Work 03 に取り組んでみましょう！

01 できるだけ部下に仕事を任せてください

■部下を育てることで、管理者も成長できる

会社である私が成長し、発展するためには、みなさんにも成長してもらう必要があります。そして、みなさんの部下にも成長してもらう必要があります。だから、管理者であるみなさんには、部下を育ててほしいのです。部下を育てることで、みなさんも成長できます。

部下を育てるためには、できるだけ多くのことを、部下に経験させる必要があります。つまり、できるだけ多くのことを、部下に任せるということです。

だから、部下への指示は、できるだけ簡潔な方がいいということになります。一つの業務について細かくあれこれ指示していたら、部下はそれだけでいっぱいいっぱいになってしまいますから、たくさんの業務を任せることができなくなってしまいます。だから、こと細かに指示するのではなく、必要最低限のことだけを部下に伝えて、あとは部下自身に考えさせるのです。

それに、あまりにも詳細な指示ばかりしていると、部下は自分で考えないようになり、常に思考停止状態になります。そして、指示待ち社員になってしまいます。指示待ち社員になってしまうと、自分の頭で考えて問題を発見したり、現状を打破するためのアイディアを出したりといった、クリエイティブな仕事をしなくなります。しかし、変化の多い現代において、現状維持はすなわち凋落を意味します。詳細な指示ばかり送る管理者は、部下が失敗することを恐れているのでしょう。部下が失敗すれば、その失敗は自分の責任になりますから、部下の失敗を減らしたいと思うのは当然です。でも、そのために部下を指示待ち社員にしてしまうと業績が上がらなくなりますから、本末転倒ということになります。ハッキリ言って、私としては大迷惑です。

だから、できるだけ部下に考えさせて、できるだけ部下が考えた通りにやらせる必要があるのです。そういうことをしていると、必ず部下は失敗します。でも、失敗するから成長するのです。

例えば、最高の料理人がつきっきりで、一度も料理をしたことのない人に料理を教えたとします。料理の素材は、テレビの料理番組のように、事前に全て用意してあります。素材は適度な大きさに切ってあり、調味料は全て計量済みです。そして、目をつぶっていても大丈夫なくらい、手取り足取り懇切丁寧に一から十まで何もかも指示を出したとします。これで料理を覚えられるでしょうか？　恐らく、無理です。

料理を覚えるためには、自分で考えながら、自分でやってみる必要があります。そして、成功したり失敗したりして、料理を覚えていくのです。絶対に失敗しないように誰かに手助けしてもらっていたら、いつまで経っても料理の腕は上がりません。

部下に失敗させたくないと思っている管理者は、部下のためだと思っているわけではないでしょう。部下が失敗して、自分が責任を取ることになるのが嫌なのだと思います。あるいは、部下に考えさせるよりも、自分が指示してしまった方が早いから、そうしている場合もあるでしょう。もっと悪い場合は、部下にやらせるよりも自分がやってしまった方が早いので、自分でやってしまうこともあるでしょう。いずれにしても、部下のためにやっているわけではありません。自分が面倒なので、そうしているだけです。

こういう管理者がいると、部下は成長することができません。だから、部下がかわいそうですし、私としてもとても困ります。それに、管理者自身も困ることになるのです。

■部下に考えさせ、失敗を経験させよう

部下が指示待ち社員になってしまうと、管理者はいつも何から何まで指示を出さなければならなくなります。しかも、部下の実力が上がりませんので、いつまで経っても部下に仕事を任せることができず、ほとんどの仕事を自分でこなすしかありません。だから、ずっと自分だけが忙しいままということになってしまいます。そういうことでは、チームとしてこなせる仕事の量も増えませんし、仕事の質も上がりません。だから、こういう管理者は、忙しいばかりで、成果も評価も上がらないということになってしまいます。

このように、管理者が部下を育てることを面倒くさがっていると、部下も困るし、管理者自身も困るし、会社である私も困るのです。逆に、部下が嬉しいことをすれば、管理者自身も嬉しいことになりますし、私にとっても嬉しいことになります。

それは、管理者が部下を成長させるということです。そうすれば、部下は仕事を通じて成長できる喜びを感じて、仕事にやりがいを持ちます。そうなると、管理者は仕事が楽になるうえに、業績が上がって評価も上がります。そして、それは私にとって、最高に嬉しいことです。

だから、面倒くさがらずに、部下に考えさせてください。そして、失敗を経験させてやってください。致命的な失敗は困りますが、そういう失敗だけは絶対させないというくらいの管理は、細かい失敗までさせないように管理するのに比べれば、圧倒的に簡単なはず

です。きちんと必要最低限の指示を出していれば、致命的な失敗は避けられるでしょう。

そもそも、あまりにも細かなことまで指示していると、指示しなければならないことが増えて、本当に大切な指示を出すことを忘れてしまうかもしれません。忘れないで指示したとしても、あまりにもたくさんの指示を出された部下が、瑣末（さまつ）な指示を守ることで精一杯になって、本当に大切な指示を守ることができなくなってしまうかもしれません。そういう意味でも、あまり細かい指示を出すことは、良くないのです。

ところが、部下にたくさん指示を出していると、管理者はそれだけで仕事をしているような気分になりがちです。だから、自分はちゃんと仕事をしているのに、部下はちゃんと仕事をしないという気分になりやすくなります。実は、部下がちゃんと仕事をしない（できない）原因は、管理者自身にあるにも関わらず、です。しかも、こうなると管理者は、さらに細かく指示を出そうとします。そして、さらに部下は仕事ができなくなっていき、管理者はもっと細かく指示を出すようになり、状況は悪化する一方ということになってしまいます。

こういうことになると、部下はどんどんやる気を失います。しかも、部下は実力が上がっていません。つまり、実力がなくて、やる気のない状態です。だから当然、業績は下がります。

こういうことにならないために、部下に対する指示は必要最低限にして、部下自身に考えさせて、部下を成長させる必要があるのです。

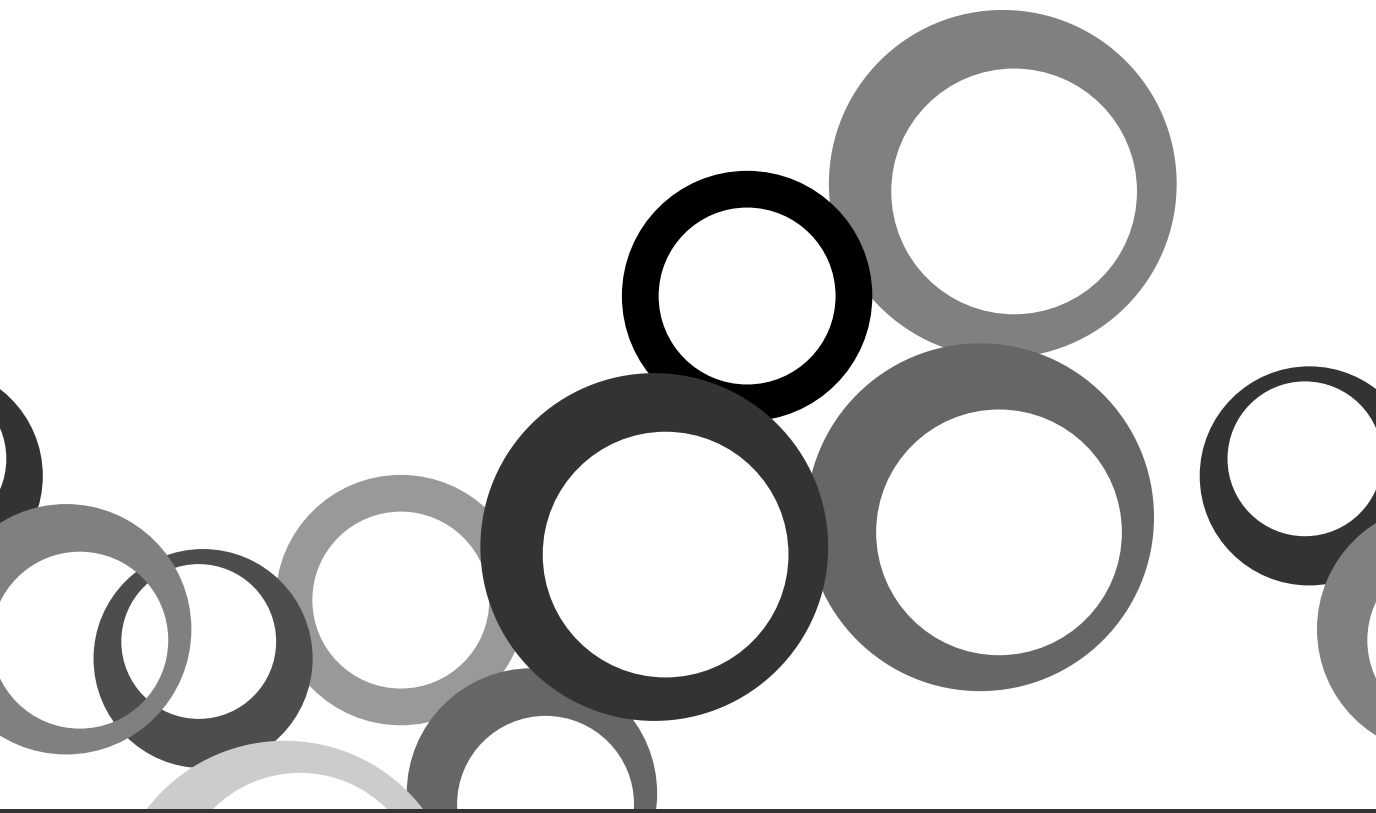
Point. 1 ・・・・ 部下へはあまり詳細な指示はせず、簡潔に。

Point. 2 ・・・・ できるだけ部下に考えさせて、できるだけ部下が考えた通りにやらせる

➡ ワークブック Work 11 に取り組んでみましょう！

▶ 管理者研修講座

Vol.2



はじめに

この講座は、部下を持ちながらも、自分の上位にも上司がいるという中間の立場にいる管理者、いわゆるミドルマネジャークラスの人を対象としています。企業によってそのポジションにあたる人を指す名称は異なり、また与えられている権限の範囲もさまざまです。しかし、いずれにせよ、経営と現場の間にいる橋渡し的な存在であり、現場を引っぱりながら、会社の経営にも参画する立場にあります。

そのような管理者であるあなたには、会社からそれまでの立場とは違った役割や働きが期待されています。新たなポジションでの仕事にやりがいや期待を覚えるとともに、しかし、具体的になにをどのようにすればいいのか、戸惑ったり不安に感じたりしている部分もあるのではないでしょうか？

第1巻では管理者のマインド面について学びました。この第2巻では、管理者に必要な基本的な知識とさまざまなスキルをわかりやすく解説しています。今の時代の管理者に求められる役割は、さまざまな背景を持ったメンバーで構成されたチームを取りまとめ、正しい方向に導き、成果を上げ、目的を達成する、その中で部下を育成し、さらに職場風土や企業風土を改革して、時代の変化にすばやく対応できる柔軟な組織に作り変えていくなど、実に多岐に渡ります。これらの役割を果たすために、最低限必要な知識を網羅してありますので、できるところから少しずつはじめてみてください。

管理者になることは、ビジネスパーソンにとって大きなチャンスです。リーダーとして、ひとつのチームをまとめあげて得た成果は、それまでにはなかった充実感や達成感を味わわせてくれるでしょうし、人間的にもあなたを大きく成長させてくれるはずです。

最初から完璧なリーダーなどいません。管理者として、仕事に取り組んでいくなかで、少しずつ理想の管理者像に近づいていけばいいのです。その小さな積み重ねのひとつひとつが、あなたを真の管理者にしていくことでしょう。このテキストがその助けとなれば幸いです。

CONTENTS

第1章 管理者の役割とは

01◎ 会社は管理者に何を求めている？ …… 6
02◎ 管理者の役割と求められる能力 …… 7
03◎ 経営計画と管理者 …… 8
04◎ これからの管理者はどうあるべきか …… 9
05◎ 管理者になったらまずどんなことをすればいい？ …… 10
06◎ 係長と課長の違いとは？ …… 11
07◎ 管理者とリーダーシップ …… 12

第2章 仕事の管理のしかた

01◎ 仕事の割り当てと命令の与え方 …… 14
02◎ 統制の取り方 …… 15
03◎ PDCAサイクル …… 16

第3章 部下の指導と育成の基本

01◎ 部下の育成は管理者の義務 …… 18
02◎ 自分の仕事と部下育成との両立 …… 19
03◎ どんな場面で部下は育つか …… 20
04◎ 年上の部下との接し方 …… 21
05◎ 困った部下にどう対応するか …… 22
06◎ 教育の基本はOJT …… 23
07◎ OJTの特長と限界 …… 24
08◎ OJTとOff-JTの違い …… 25
09◎ これからのOJT …… 26
10◎ OJTの行動指針づくり …… 27
11◎ 日常の管理行動は意識的に行う …… 28
12◎ OJTの効果を高めるために …… 29
13◎ 部下のタイプに応じたOJT …… 30

第4章 効果的な目標管理の進め方

01◎ 目標管理ってなに …… 32
02◎ 目標管理と面談制度 …… 33
03◎ 目標設定のしかた …… 34
04◎ 目標管理を機能させるには …… 35
05◎ 目標管理を定着させるには …… 36

第5章 計画・スケジュールの立て方

01◎ 計画の立て方 …… 38
02◎ 計画の伝え方 …… 39
03◎ 計画の検証・変更はどう行うか …… 40
04◎ スケジュールの立て方 …… 41
05◎ ムダのないスケジュールとは …… 42

第6章 効果的な育成面接の進め方

01◎ 面接にあたっての留意点 …… 44
02◎ 望ましい面接のアプローチ …… 45
03◎ 育成面接のステップ …… 46
04◎ 育成面接の評価はどう行うか …… 47
05◎ 育成面接の生かし方 …… 48

CONTENTS

第7章 組織運営の基本と原則

01◎ 指令系統を統一しよう …… 50
02◎ 組織目標の共有化 …… 51
03◎ 権限の委譲とは …… 52
04◎ 責任と権限の配分 …… 53
05◎ 組織運営と社内改革 …… 54
06◎ チームプレイとは何か …… 55
07◎ チームリーダーとしての責任とは …… 56

第8章 職場風土の改善と活性化

01◎ どのような職場をつくるか …… 58
02◎ 価値観の共有化 …… 59
03◎ 共有した目標を定着させる …… 60
04◎ 自由度と権限委譲 …… 61
05◎ 職場風土改善のために管理者に求められること …… 62

第9章 課題解決とチームの育成

01◎ なぜ課題解決がチームの成長につながるのか …… 64
02◎ 課題解決の出発点とは …… 65
03◎ 解決の優先順位を決めよう …… 66
04◎ 課題解決のステップとは …… 67
05◎ いかにチームのパワーを高めるか …… 68

第10章 労務管理をするうえで知っておくべき法律と基礎知識

01◎ 労務管理とは …… 70
02◎ 労務管理の目的 …… 71
03◎ 労務管理にかかわる法律 …… 72
04◎ 労務管理にかかわる監督官庁は？ …… 73
05◎ 職場のルールブック－就業規則の要件 …… 74
06◎ どれが優先？ 職場内の規則や契約 …… 75
07◎ 法定労働時間と所定労働時間の違いとは …… 76
08◎ 法定休日と休日労働の割増賃金との関係は？ …… 77
09◎ 残業にはふたつの種類がある？ …… 78
10◎ ３６協定にはどのような効力があるのか …… 79
11◎ サービス残業はなぜ問題なのか …… 80

第11章 働く人をサポートするさまざまな法律

01◎ 正社員と派遣社員、パートタイマー、アルバイトの違い …… 82
02◎ 派遣社員を正社員と同じように扱ってよいか …… 83
03◎ 請負の人を派遣社員のように扱ってよいか …… 84
04◎ 男女雇用機会均等法で禁止されていること …… 85
05◎ 女性の扱いに法的な制限はあるか …… 86
06◎ セクハラ対策の必要性 …… 87
07◎ パワーハラスメントとは …… 88

第12章 部下のストレスを管理しよう

01◎ メンタルヘルス・マネジメントとは …… 90
02◎ ストレスは多すぎても少なすぎてもダメ …… 91
03◎ ストレスの軽減のしかた …… 92
04◎ 効果的なストレスのかけ方 …… 93
05◎ 部下のストレスサインを読み取ろう …… 94
06◎ うつ傾向の人には、どのように対応すればいいのか …… 95
07◎ 気になるときは専門医に相談するように勧める …… 96

02 管理者の役割と求められる能力

管理者が果たすべき役割とは、会社の経営方針に基づいて策定された経営目標を達成するために、任せられた組織をマネジメントしていくことだといえるでしょう。任せられた組織は、さまざまな部下の集合体であるはずです。その部下一人ひとりの能力を単に足し算して組織のパワーとするのでなく、かけ算となるように組織を活性化していくことが求められるのです。

そのためには、さまざまな個性を持つ部下たちの労働を効率的に管理すること、そして、一人ひとりのモチベーションを最大限に引き出して、相乗効果をもたらすような協働を実現することがポイントになってきます。端的にいえば、部下たちが自分の仕事にやりがいを感じ、自分の所属するチームに誇りを持てるような環境づくりと、方向づけです。

そのようなマネジメントを行ううえで、管理者に必要となってくる能力や手腕としては、次のようなものが挙げられます。

１．**自発性・創造性**：上級の管理者から細かく指示されなくても、常に自分のやるべきことの見極めがつき、率先して取り組んでいく力です。

２．**企画力・実行力**：目標達成のためにどのような過程を具体的に踏んでいくべきか、そのために必要なものは何かを、明確化・具体化し、粘り強く取り組んでいく力です。

３．**決断力・問題解決能力**：問題に直面した時にはっきりとした判断を下す、さまざまな角度から問題を追求して解決へ導いていく力です。

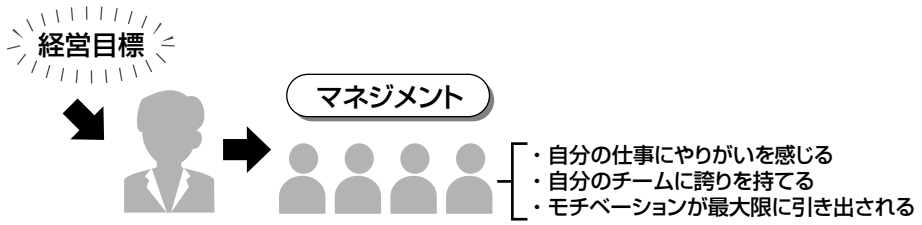
４．**人間関係調整力・コミュニケーション能力**：部下の考えていることをくみ取り伝えるべきことを効果的に伝える力、人と人を上手に結びつける力です。

管理者は、実務上の業務ノウハウとはまた異なる次元の能力、マネジメントに必要な能力を常に磨いていく必要があります。それもまた、管理者に与えられた重要な役割の一つです。

Point. 1 ・・・・ 部下たちの能力がかけ算されるような組織づくりを行う

Point. 2 ・・・・ マネジメントに必要な能力を常に磨いていく

管理者の役割とは?



03 どんな場面で部下は育つか

誰でも同じ仕事を繰り返していると慣れてきます。慣れてくると思考や行動がパターン化して、新しい変化が少なくなってきます。それはある意味で仕事のやり方の洗練ともいえますが、反面、仕事に鍛えられなくなる状態ともいえます。体力トレーニングでも、より強い負荷をかけていかないと筋肉は強化されていきません。同じように、仕事でも未経験のことにぶつかって全力投球し、何かを獲得することによって成長していくのです。

基本的には、人は今日よりも明日、現在よりも未来に、より豊かな生活を送りたいと思っているものです。それは一つの上昇欲求です。一方で、できるだけ楽をしたい、失敗はしたくないという守りの姿勢もあります。そうした部下の心理をうまくリードして、自ら成長したいという意欲を引き出すことが、管理者の一つの役割といえるでしょう。

では、具体的にどのような場面で部下は育っていくのでしょうか。

まず、新しい仕事が与えられることです。新しい仕事を担当すると、新しい知識や技術を獲得するきっかけになります。未知の状況に対応するノウハウが身につきます。これまでと違う行動パターンをとることにより、方法の引き出しが増えます。

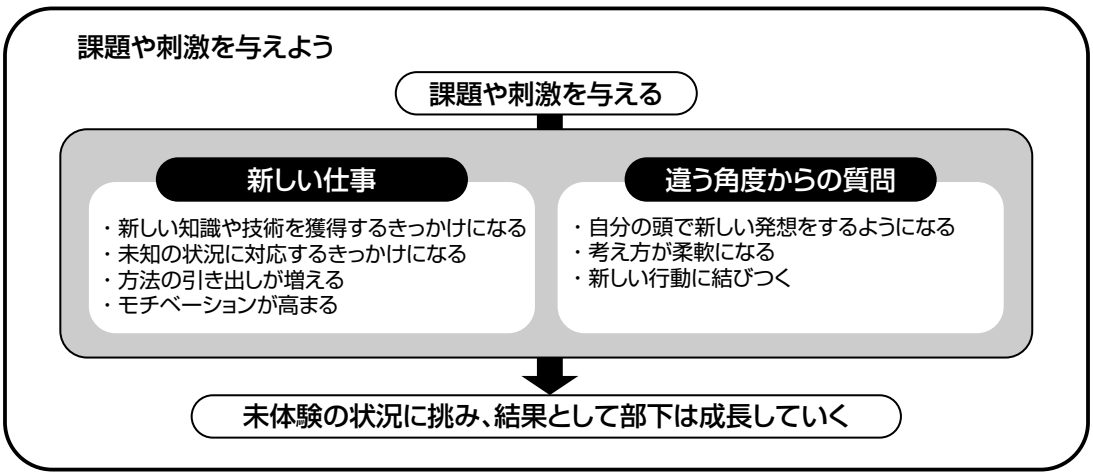
それは新しい分野の仕事で顕著（けんちょ）ですが、今までと同じ仕事でも、権限を委譲する（具体的に仕事を任せる範囲を増やす）ことにより同じ効果が得られます。信頼されること、より自分の創意が生かせることによってモチベーションも高まり、より広い視野で仕事を見ることができるようになるでしょう。

また、部下の行動がパターン化していると感じられたら、いつもとは違う角度から質問してみるのも一つの手です。自分の頭で新しい発想をすることで、考え方が柔軟になり、新しい行動に結びつくことが期待できます。

このように、新しい刺激、新しい課題を与えることにより、部下は未体験の状況に挑み、その結果として成長していくのです。

Point. 1 ・・・・ 新しい仕事を担当すると新しい知識や技術を獲得できる

Point. 2 ・・・・ 仕事を任せることで、より広い視野で仕事を見られるようになる



01 目標管理ってなに

目標管理制度は、Management by Objectives and self-controlの日本語訳で、頭文字をとってMBOとも呼ばれます。もともとは経営学者のピーター・ドラッカーが1954年の著書『現代の経営』で提唱した組織マネジメントの概念「目標による管理」をベースにして、制度化されたものです。

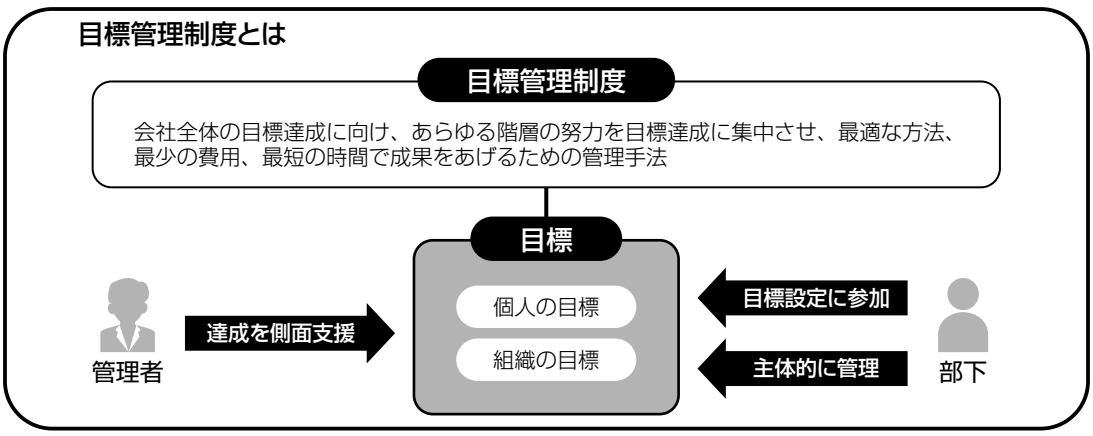
目標管理というと「目標を厳格に管理すること」というイメージでとらえがちですが、本来の意味の「目標による管理」は、そうではありません。あくまでも部下が自己統制のもとで目標を設定し、上司である管理者とすりあわせをしたうえで、管理者が目標達成に向けたプロセスを側面支援することをいうのです。重要なのは、部下自身が目標設定に参加し、目標に対して深く関与することによって、その達成プロセスを部下自身が主体的に管理できることをめざす点です。決して、管理者の厳格な指揮・指導によって部下を管理するわけではないのです。

具体的な流れとしては、評価の対象となる半期や通期の期間で目標を設定し、期間終了後に目標の達成度を定量的に評価するという仕組みになります。定量的な評価とは、たとえば難易度と達成度を掛け合わせたポイント制などで、その結果を給与や賞与に反映させます。成果主義の人事制度には欠かせない評価システムとなっています。

一方、この目標管理制度を会社全体の視点からみると、会社全体の目標達成に向け、あらゆる階層の努力を目標達成に集中させ、最適な方法、最少の費用、最短の時間で成果をあげるための管理手法だということがいえます。その手段として、個人が仕事の目標を自ら設定し、自らの責任において業務を遂行していく―― つまり、目標管理制度とは「企業・組織の目標と個人の目標の連動性向上や統合」をねらいとする評価マネジメントの手法なのです。

Point. 1 ・・・・ 目標管理制度は部下の目標を管理者が厳格に指揮・指導する制度ではない

Point. 2 ・・・・ 組織の目標と個人の目標の統合をねらいとする評価マネジメント手法



04 スケジュールの立て方

計画を実行していくためには、その計画に基づいて、月間、週間、そして１日単位でのスケジュールを立てていく必要があります。メンバーが新人であれば、細かなスケジュールを指示していくことになりますが、年次を重ねるに従って、本人に任せる範囲が大きくなります。スケジュールを自主的に立案して自分で管理できるようになることも若手社員にとっては大きな課題ですから、要所要所でチェックして、スケジュールの質を高めていけるように指導することも重要です。

一つのプロジェクト、一つのテーマについてのスケジュールは、「いつから始めて、いつまでに終えるのか」ということが最重要ポイントです。往々にして「いつまで」という指示だけに終わることが多いのですが、「いつから」ということが明確にされていないと、現時点での他の仕事のスケジュールに追われて後回しになってしまいかねないのです。それは仕事の重要度が認識されていないということです。

いつから始めていつまでに終えるのか、その行動レベルは他の仕事との関係でムリはないか、その行動レベルを実行していけば本当に目標が達成できるのか、本人の能力やこれまでの経験から判断して助言を行いますが、あくまで部下本人が考えて決めるということを基本とします。自分で決めたことだからこそ、スケジュール通りに行かない場合はなぜそうなったのか、どこに問題があったのかを考えられるのです。

基本的には年間～四半期、もしくはプロジェクト期間という大きな枠から、月間、週間、１日とやるべきことを落とし込んで、そのために必要な時間を配分していきます。スケジュールに狂いが生じたら、早めに軌道修正をしなければなりません。そのためには、進捗確認をするポイントをあらかじめ決めて、部下との間で共有しておくことが必要です。同時に、予期しない問題が起こった時に対処するための時間もどこかに設けておく必要があるでしょう。

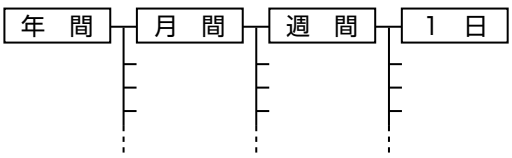
Point. 1 ・・・・ 部下が自主的にスケジュールを立案・管理できるように指導する

Point. 2 ・・・・ スケジュールに狂いが生じたら早めに軌道修正する

スケジュールの立て方

大きな枠から、小さな枠へやるべきことを落とし込み、時間を配分していく

・狂いが生じたら早めに軌道修正
・予期しない問題が起こった時に対処するための時間を設けておく
・「いつから」「いつまで」を明確に



01 どのような職場をつくるか

企業風土、職場風土という言い方があります。もともと風土とはその土地固有の気候や土地柄などをさしますが、企業や職場の風土となると、その企業や職場固有の価値観や行動習慣、思考や行動に影響を及ぼす雰囲気などの環境を意味するようになります。こうした組織の風土は、一定の時間をかけて経営者や社員が培ってきたもので、ある種の伝統ともいえるでしょう。それは組織の体質、カルチャーなどといわれることもあります。

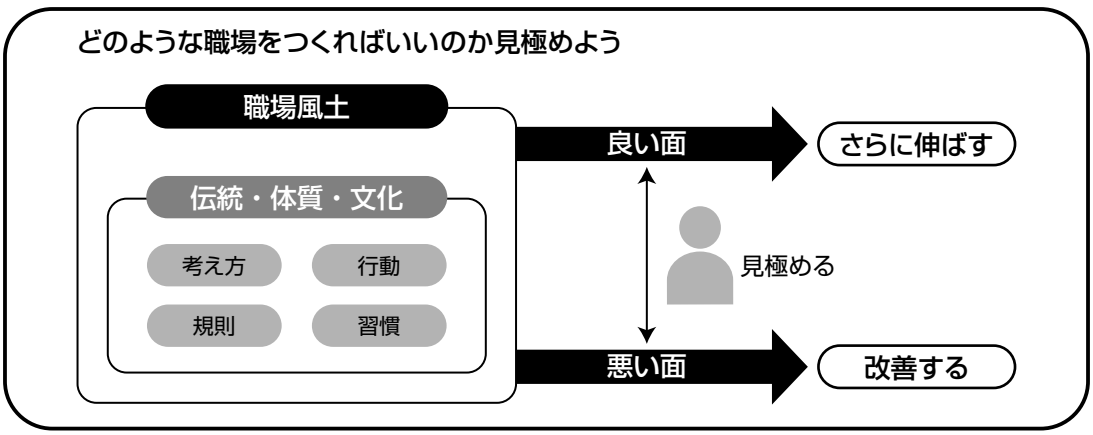
この組織風土には、さまざまな観点があります。たとえば、保守的なのか革新的なのか、統制的なのか自由度が高いのか、チームワーク型なのか個人パワー型なのか、プロセス重視型なのか結果主義型なのか、チャレンジ重視型なのか安全優先型なのか、減点主義なのか加点主義なのか、形式重視なのか実質重視なのか、ホットなのかクールなのか、ドライなのかウェットなのか。絶対的な基準があるわけではないので、判断の難しいところがあるかもしれませんが、とくにこの傾向が強い（そんな考え方や行動をとるメンバーが多い、そんな規則や習慣がある）という場合、それがその組織の風土となり、メンバーはその風土に強い影響を受けるのです。

たとえば、本人はチャレンジ精神が豊かであっても、その組織が安全優先の風土であるなら、組織はそのメンバーのチャレンジに対して高く評価はしません。ただし、すべての要素にはいい面と悪い面がありますから、安全優先の風土がよくないとはいえないわけです。問題は、その風土が現在の、そしてこれからの組織が向かおうとしている方向に対してプラスなのかマイナスなのかということです。

管理者は、まず自分の会社がどんな組織風土なのかしっかり見極める必要があります。そして、それが組織のビジョンに対してどう作用しているのかを判断します。そのうえで、どの要素を伸ばし、どの要素を改善していくか、具体的な行動（意思表明や施策）で示します。それはすなわち、管理者がどういう職場をつくりたいかの表れとなるのです。

Point. 1 ・・・・ 組織風土はその組織固有の価値観や行動習慣、雰囲気などの環境

Point. 2 ・・・・ 組織風土が組織の方向性に対してプラスかマイナスかを判断する



03 労務管理にかかわる法律

労務管理には、一般的に「労働法」と総称される法律が大きくかかわっていますが、単独で「労働法」という名前の法律はありません。日常的にいわれている労働法とは、労働基準法、労働組合法、労働関係調整法、労働安全衛生法、雇用保険法、最低賃金法、男女雇用機会均等法など、さまざまな種類の法律の総称です。

そのうち、労働基準法、労働組合法、労働関係調整法が労働三法といわれ、とくに、労働基準法と労働組合法は、最重要の法律として位置づけられています。

まず、労働基準法（労基法）は、労働者を保護するために、労働者の労働条件や待遇などに関する最低の基準を設定した法律です。使用者はこの法律が定める基準を下回る条件、待遇で労働者を雇用することは許されません。もし、この法律が定める基準を下回っていた場合は、法律違反として、その部分は無効となります。仮に労働者が同意したとしても、法律違反となることに注意が必要です。

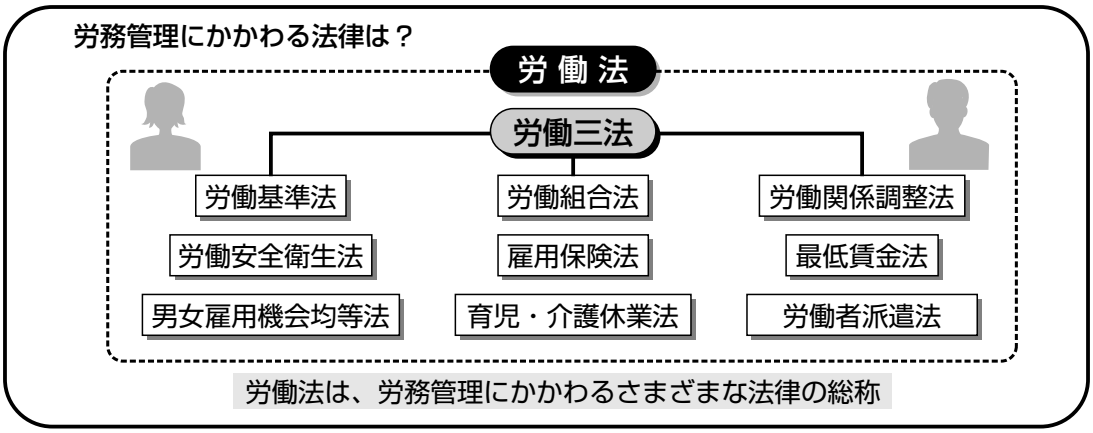
労働組合法は、憲法28条に定められた労働者の団体権、団体交渉権、団体行動権（争議権）を保障するために設けられた法律です。ここで規定されているのは、労働組合（労組）と使用者（会社）との労使関係についてです。労働組合は使用者との交渉によって、労働者の経済的地位の向上を図る組織だと規定されています。

また、近年、労務管理にかかわるもので注目を集めている法律としては、女性差別撤廃の国際的な動向を背景に制定され、たびたび改正が重ねられている男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、労働者派遣法などがあげられます。

いずれも社会の変化を反映したものであるとともに、その改正は労務管理の現場にも大きな影響を及ぼします。また、雇用契約ルールを明確化した「労働契約法」が、2008年3月1日から施行されています。

Point. 1 ・・・・ 労働法とは、労働基準法などさまざまな種類の法律の総称

Point. 2 ・・・・ 労働基準法、労働組合法、労働関係調整法が労働三法と呼ばれる



02 ストレスは多すぎても少なすぎてもダメ

ストレスとは、もともと物理学や工学の領域で、物体に歪みを生じさせる力による反応のことを指します。これを人間の生理的・心理的な面にあてはめると、何らかの刺激によって心身に歪みが生じた状態を意味することになります。

このストレスの原因となる外的刺激をストレッサーと呼んでいます。ストレッサーは、物理的ストレッサー（寒冷、騒音、放射線など）、化学的ストレッサー（酸素、薬物など）、生物的ストレッサー（炎症、感染）、心理的ストレッサー（怒り、不安など）に分類できます。具体的には、環境、人間関係、仕事、健康など、日常生活のさまざまなものがストレッサーとなります。そして、このストレッサーが生体に作用した際に、その刺激の種類に応じた特異的反応と、刺激の種類とは無関係な一連の非特異的生体反応（歪み＝ストレス反応）を心身に引き起こすのです。

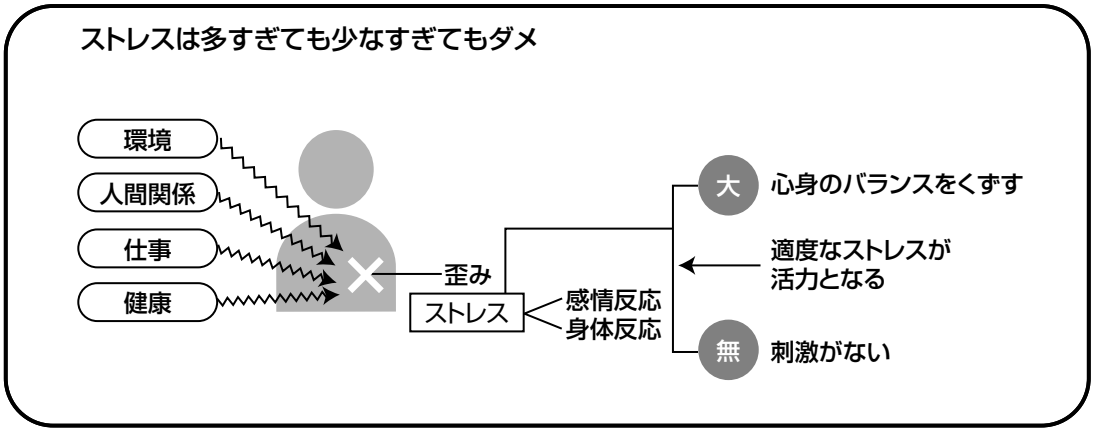
ストレス反応には、たとえば、不安になったり、イライラしたりする感情反応と、心拍数が速まったり、冷や汗が出たり、胃が痛くなったりする身体反応があります。ストレスが大きく、長期にわたると、心身に大きなダメージを与えます。

では、ストレスは少なければ少ないほどいいのでしょうか。これは実はそうではありません。ストレスがないということは刺激がないということです。刺激がなければ、生きがいや働きがいも生まれません。乗り越えるべき課題や目標があるからこそ、生きていく楽しさや喜びが生まれるのです。

過剰なストレスは心身のバランスを損ないますが、少なすぎるストレスもまた心身にとってはよくない状態なのです。となると、もっともいい状態は、適度のストレスを持っている状態だといえます。適度な緊張が気持ちや身体への活力となることは、誰しも経験していることでしょう。

Point. 1 ・・・・ ストレスは多すぎても少なすぎても心身に悪影響を与える

Point. 2 ・・・・ 適度のストレスがある状態が心身にとっていちばんいい



は　じ　め　に

本ワークブックは、テキスト第1巻で学んだことを、自分の日々の仕事に当てはめて考えることで、学んだ事柄をより深く自分のものにしていただくためのものです。テキスト第1巻を学習したうえで取り組んでください。

ワークブックは、テキストと同様に「第1章：管理者に求められる考え方とマインド」と「第2章：はじめて部下を持ったときに知っておきたいこと」という2つの章から構成されています。テキスト第1巻学習後にまとまった時間をとって、それぞれの部分に取り組んでもよいですし、テキストを読み進めながら、対応するワークシートに取り組むというのも効果的です。自分のスケジュールに合わせて、取り組んでみてください。

また、ワークシート内にある各設問は、自分の現状を把握し、今後の仕事のしかたについての問いかけになっています。そのため、いずれの設問においても、「必ず正しい解答」というものは存在しません。解答は、自分の中と、自分のチーム・組織・部下の中にあります。自分の業務や周りの環境を想定しながら、自分の頭で考え、自分の言葉で書き込んでいきましょう。すべての欄を自分の言葉で埋めたとき、きっとこれからの管理者としての働き方に良い影響があるはずです。

ワークブックの使い方

それぞれのワークシートは、テキスト第１巻に即した内容になっています。ページ右上の「テキスト対応：P○○」を参照し、テキストをしっかりと読み、理解した後で取り組んでください。

CONTENTS

第1章 管理者に求められる考え方とマインド

Work01◎「会社の気持ち」まとめシート① …… 4
Work02◎「会社の気持ち」まとめシート② …… 5
Work03◎ 経営感覚を持つ …… 6
Work04◎ 高い目標を設定する …… 7
Work05◎ 問題を発見し続ける …… 8
Work06◎ 正しく仮説を構築する …… 9
Work07◎ 決断力を持つ …… 10
Work08◎ 上手にタイム・コントロールをする …… 11
Work09◎ 色々な情報に関心を持つ …… 12
Work10◎ 人脈を広げる／発想が豊かな人になる …… 13

第2章 はじめて部下を持ったときに知っておきたいこと

Work11◎ できるだけ部下に考えさせる …… 16
Work12◎ 部下とのコミュニケーションを増やす …… 17
Work13◎ 部下の長所を褒める …… 18
Work14◎ 責任感・当事者意識を持つ …… 19
Work15◎ 部下のスキルアップをサポートする …… 20
Work16◎ 感受性を豊かにする …… 20

Work 03 経営感覚を持つ

テキスト対応：P8〜10

やってみよう

管理者の仕事は、自分のチームを経営することです。言わば、ミニ経営者にならなければなりません。そこで、ここでは経営感覚を持つということについて、考えてみましょう。

①あなたのチーム・組織はどのような利益を生み出していますか？また、今後どのような改善をすればより高い利益をあげられるようになると思いますか？書き出してみましょう。

どのような利益を生み出しているか	どのような改善をすればよいか

②あなたのチーム・組織にはどのようなコストがかかっていますか？また、今後どのような改善をすればそのコストを削減できますか？書き出してみましょう。

どのようなコストがかかっているか	どのような改善をすればよいか

③あなたの会社の経営理念をアレンジして、自分のチーム・組織にあった経営理念を作ってみましょう。

会社の経営理念	あなたのチーム・組織の経営理念

Work 06 正しく仮説を構築する

テキスト対応：P17〜19

やってみよう

新しいことに挑戦する際には、勢いだけでむやみに突っ走るのではなく、正しく仮説を構築する必要があります。そして、正しく仮説を構築することができれば、挑戦することが怖くなくなり、成功する確率も高くなります。そこで、仮説の構築のしかたについて、考えていきましょう。

①あなたは管理者として、これからどんな新しいことに挑戦したいと思いますか。書き出してください。

これから挑戦したいこと

②①を実現するにあたって、現状（事実）をできるだけ詳細に書き出し、一つひとつの現状がどのような意味を持っているのか分析してください。

現状（事実）	分析（真実）

③②で抽出された分析（真実）をもとに、①を実現するための計画を考えてみましょう。

計画・準備

Work 12 部下とのコミュニケーションを増やす

テキスト対応：P42〜44

やってみよう

部下との信頼関係を強化するためにはいくつかの方法があります。一つは管理者と部下が力を合わせてトラブルを乗り越える経験をすること、もう一つは部下とのコミュニケーションを増やすことです。ここでは、特別なトラブルが発生していないときでもできる「コミュニケーションを増やす」ことを実践するためにはどうすればよいか、考えてみましょう。

①今後、部下とのコミュニケーションを増やすためにどのようなことをしたいと考えていますか。書き出してください。

コミュニケーションを増やすための方策

Work 13 部下の長所を褒める

テキスト対応：P45〜47

やってみよう

部下の長所を見つけだし、それを部下に教えることで長所を伸ばす努力をするように促すことは、管理者にとって重要な仕事です。部下の長所をみつけたら、それを徹底的に褒めることが大切です。そこでここでは、部下の長所について改めて考えてみましょう。

①あなたの部下を思い浮かべ、長所をできる限りたくさん挙げて書き出してください。

あなたの部下	部下の長所