

強い組織を作り上げる！

管理者の 「役割遂行力」強化法

- ① 今、管理者に求められる役割遂行とは何か
- ② 業績目標達成責任を果たすために実践すべきこと
- ③ 業務管理責任を果たすためのポイント
- ④ 人材育成責任を遂行するためにやるべきこと



1 | 今、管理者に求められる役割遂行とは何か

管理者に求められる三大責務

以前のような経済成長が見込めず、他社との差別化を明確に打ち出さなければ、市場での競争で生き残ることができない時代になっています。

その差別化を生み出す源泉は人材力です。そして、経営陣が打ち出す基本方針や戦略を消化して、具体的な戦術に展開して、組織内に浸透させるのが管理者の役割です。

このような理由で、管理者の役割遂行の重要度が非常に高まっています。

管理者の職務とは「管理者という職位に与えられた権限をもとに、組織あるいはチームを通して、企業目標を達成するための活動を行うこと。」と定義されます。

管理者に求められる経営管理という役割を具体化すると、次のようになります。

■管理者の三大責務

（1）部門業績目標達成の責任

- ①上席者は常に数値目標の達成を意識すること
- ②業務品質向上と業績は同時に向上させなくては意味がない
- ③品質を理由に数値目標から逃げようとしてはいけない

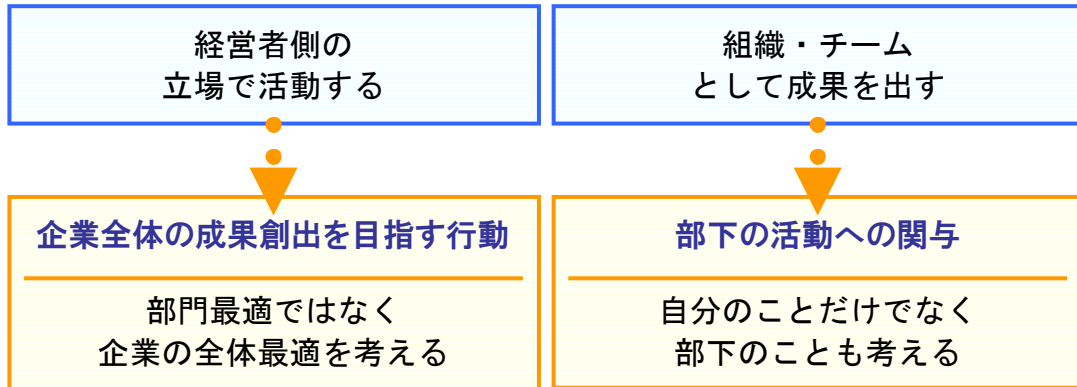
（2）業務管理の責任

- ①ヒトの組み合わせによる効率化を図る
- ②納期管理のため進捗チェックと適切な軌道修正指示を出す
- ③品質管理のためのチェック体制を整備する

（3）部下の育成

- ①基本はしつけから始まる
- ②あいさつ、4S、報・連・相は上席者が率先垂範する
- ③仕事力＝やる気×能力
- ④部下のやる気を高めるにはコミュニケーション力が大切
- ⑤部下の能力を高めるためには、自分自身の能力向上が必要

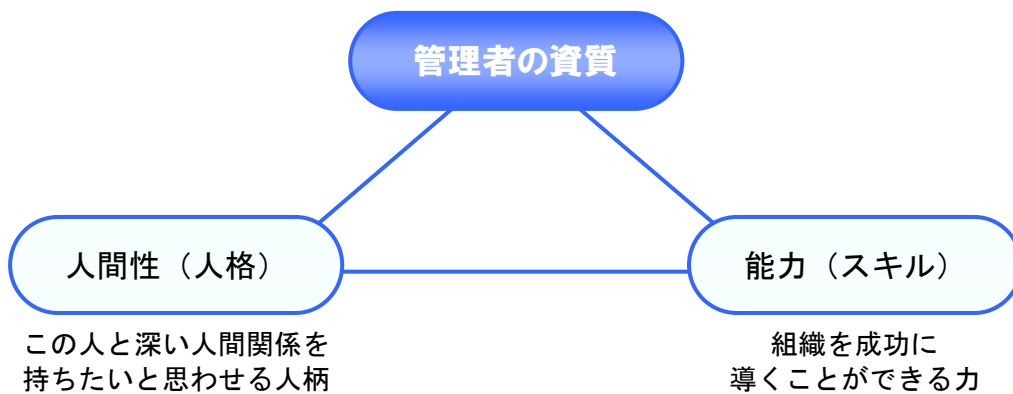
管理者は、部下と会社という相反しがちな2つの立場に目を配りながら、職務を遂行していかななくてはなりません。



三大責務を遂行するために必要な「人間性」と「能力」

管理者としての三大責務を果たすためには、いくつかの身につけるべき基本要素があります。

大きく分けると「人間性（人格）」と「能力」です。



能力面が優れていれば、短期的な成果を挙げることはできます。

しかし、継続的、長期的に組織を成功させ続けるためには、部下の心の部分を見捨てることはできません。

そのためには、管理者が部下から信頼されるに足る「高い人間性」を身につけておくことが必要なのです。

この人間性と能力は車の両輪です。バランスが取れていないと、組織は前に走っていきことができなくなります。

人間性を構成する要素とその高め方

人間性は、「愛情」と「倫理」という側面から成り立っています。

愛情も倫理も、性格や価値観に起因する根源的形質であるために、実際に変えることは極めて難しいものです。

成功のポイントは、あれもこれもと多くの改善行動を考えるのではなく、シンプルで周囲からの注目度が高い行動を一つからせいぜい3つまでの範囲で決めることです。あれもこれもと数多く決めてもそのすべてを継続することは難しいですし、象徴的で明快な行動変容であれば、一つか二つでも部下に対して十分に強い印象を与えることが可能です。

愛情面の改善行動は、自ら進んで能動的に部下に働きかけることが中心になります。

■愛情面における象徴的な行動改善例

- 最低でも1日1回は必ず自分から進んで部下に声をかける
- 朝は必ず自分から「おはよう」と挨拶する
- 部下から相談を受けたときは、忙しくても十分な時間を取り対応する
- 部下の話は途中で遮らず、最後まで聞く
- 部下が成果を挙げたときは、一緒に喜び褒めてやる
- 部下が自分のためにしてくれたことに対しては「ありがとう」を言う

一方、倫理面の改善行動は、自らを律して「〇〇しない」という抑制的なものが中心になります。

■倫理面における象徴的な行動改善例

- 遅刻や無断早退をしない。部下よりも早く出社する
- 部下の悪口は絶対言わない
- 約束を破らない、もし守れなかった場合は素直に謝罪する
- 失敗を部下のせいにはしない。部下の失敗も自分の責任として受け入れる
- 私用で部下を使わない

能力を構成する要素とその高め方

管理者に求められる能力の2大要素は、「意思決定力」と「コミュニケーション力」です。

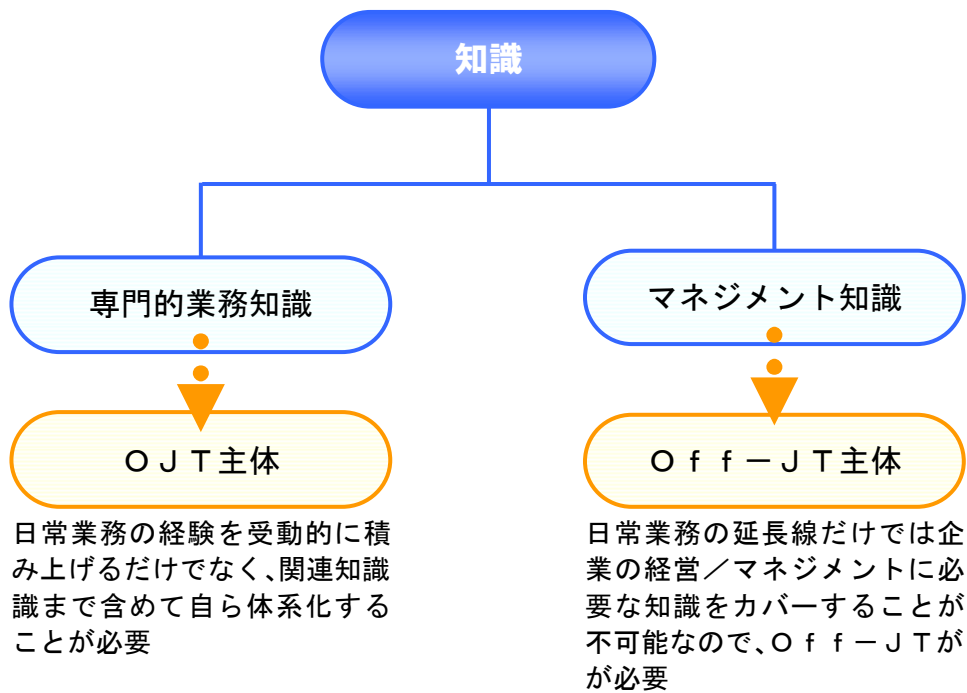
人間性については、日々の努力の積み重ねによって、徐々に変わっていかなくてはならな

い習熟的な要素が強いものでしたが、能力については、短期的に伸ばすことができる習得的な要素が強いものが多くあります。

このような意味において、能力開発はすぐに成果を挙げることができるものです。

(1)意思決定力の高め方

意思決定力は「専門的業務知識」と「マネジメント知識」によって成り立ちます。



①専門的業務知識の高め方

専門的業務知識習得の基本はOJTです。ただし、管理者として必要な知識はその業務分野に関するさまざまな知識がヌケ・モレなく整理・体系化されていなければなりません。

そのためには、業務知識やノウハウを人に教えることが最も有効です。

■専門的業務知識の高め方

- 社内での勉強会を自ら企画し、講師を務める
- 社外でのセミナーや勉強会の講師を積極的に行う

②マネジメント知識の高め方

マネジメント知識の習得はOJTだけでは限界があります。Off-JTが必要かつ有効です。例えば、営業担当者であれば、営業についての専門的知識はOJTによって身につけることができますが、マーケティングに関する専門的知識は日常業務の中のOJTだけで十分に習得することは不可能です。

具体的には、MBAのプログラムの課目構成が参考になります。もちろん学習の総時間数や一つひとつの課目カリキュラム内容の詳しさについては、大学院におけるものほど本格的なものでなくても構いませんが、全課目をカバーする広がりを持つことが望ましいといえます。

■マネジメント知識の高め方

- セミナー、講義の受講
- 社会人向けのビジネススクールへの参加
- MBAカリキュラムに即した書籍の学習

(2)コミュニケーション力の高め方

①二種類のコミュニケーション

管理者に求められる能力のうち、意思決定力と並んで習得すべき必要性の高いものが「コミュニケーション力」です。リーダーがいかに優れた意思決定力を持ち、部下に対する愛情面、倫理面で優れた人間性を備えていたとしても、それを部下に伝え、理解させることができなければ部下との信頼関係は発生しません。

コミュニケーション力は、学習と訓練によって大いに強化・習得することが可能です。

共感力のあるコミュニケーションの基本は、まず相手を尊重することにあります。相手の感情に配慮し、相手の性格や価値観を踏まえたコミュニケーションを心掛けることです。

②タイプ別話法

タイプ別話法は、部下のタイプを大きく二つに分けて、相手のタイプによってコミュニケーションの内容や話法のスタイルを変える方法です。

分かりやすいのは「外向的タイプ」と「内向的タイプ」に分類する方法です。

■内向タイプへの仕事の依頼法

「この仕事は、君の将来に役立つと思うから是非チャレンジして欲しい」

「今回の仕事は難しいが、君なら任せられる」

■外向タイプへの仕事の依頼法

「この仕事がかまく行くとみんなが助かる。みんなのために頑張ってもらいたい」

「この仕事には社長も期待している。頑張ってもらって成果を出して欲しい」

2 | 業績目標達成責任を果たすために実践すべきこと

管理者の三大責務のうち、最も重要な役割が「業績目標達成責任」です。

企業は適正な利益を挙げ続けなければ、存続していくことができません。

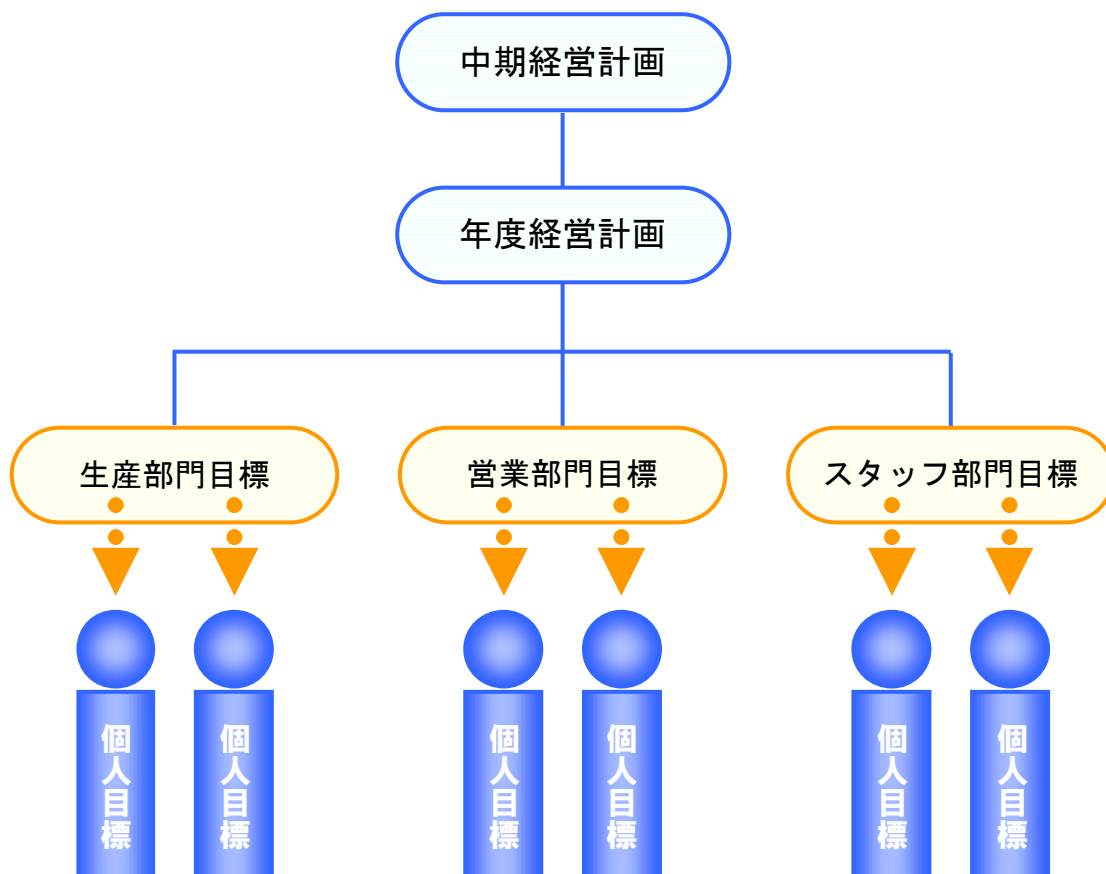
そのために、経営者、経営幹部は戦略を立案し、中期ビジョン（中期経営計画）を掲げます。

管理者は、その戦略に基づき、年度の部門売上、部門利益の目標を設定します。ここまでは、どの企業でも、どの管理者も行っているはずですが、そこから先のサイクルをうまく回せている管理者は少ないといえます。

また、毎年目標は設定しているものの、未達成が当たり前になっている企業も多く見られます。

部門目標を組織のメンバーに適切に割り振る

最初に、部門目標を個人目標へと落とし込んでいくことが必要です。個人目標の総和が部門目標の達成になるよう、目標の連鎖を作り上げることが大切です。



個人目標への展開にあたっては、全社方針、部門方針を明確にして、組織のメンバーに、「なぜ」「何を」という部分をきちんと理解させておくことが大切です。

この共通認識がなければ、個人目標は単なるノルマになってしまい、自ら目標達成に向かう動機付けができなくなります。

また、テーマごとに成果指標と目標を数値化しておくことも重要です。

業績の進捗状況に関するPDCAサイクルを回していくためにも、あいまいな達成基準ではなく、すべてのテーマを数値化しておくことが必要なのです。

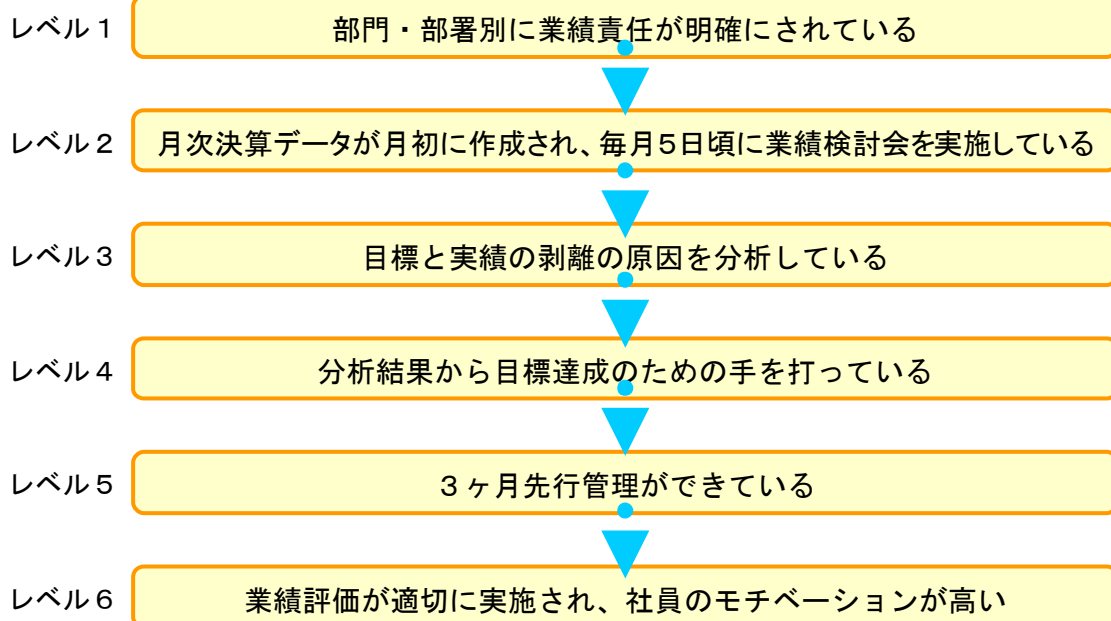
業績測定の「結果指標」「要因指標」の設定とチェック

業績目標を達成するためには、年度経営計画の進捗チェック、月次計画の進捗チェック、さらには、もっと細かな「小さな仮説」→「実践」→「検証」→「軌道修正」のサイクルを回し、業績向上への善循環を作り出すことが必要です。これがまさに業績管理の実践なのです。

しかし、業績管理の場である「会議」が単なる予算と実績の差異確認の場になってしまっていないでしょうか。前月の実績を確定するのに時間がかかり、月末近くになってようやく前月の検討会が開かれたりしては、業績管理の効果は半減してしまいます。

では、業績管理をしても高い業績を上げられる企業とそうでない企業の格差はどこにあるのでしょうか。

■高収益企業の業績管理の特徴



(1)業績管理指標の設定

業績管理体制構築の最初のステップは、業績管理指標を設定することです。つまり、業績責任を客観的に判断できる定量数値を何にするのか決める、ということです。

指標は「結果指標」と「プロセス指標」に大別できます。

①結果指標

企業活動の結果は利益とキャッシュによって捉えられます。よって、これらは「結果指標」であり、これらの結果を生み出した要因を分析し、対策を打たなければなりません。

■結果指標

- 売上高（売上目標達成率）
- 利益額（利益目標達成率）

②プロセス指標

売上、利益の目標を設定した段階で目標達成のための必要な活動が決まってきます。この活動の量と質を管理することが必要です。それがプロセス指標です。プロセス指標とは、要因指標の目標を達成するための活動を明確にしたものです。多くの企業では、要因指標の把握までにとどまっており、「前月は粗利が未達成だった。来月は必ず達成するように！」というように、結果だけを指示する管理になってしまっている傾向があります。これでは、毎月同じことの繰り返しで、外部環境が良い時は目標達成できますが、悪い時は目標を達成できない成り行き経営になってしまいます。

■プロセス指標

- | | |
|--------------|---------------|
| ●新規顧客拡大活動 | ●新規製品開発 |
| ●顧客訪問件数 | ●新規製品（商品）開発件数 |
| ●有効面談件数 | ●新規製品開発レベル |
| ●企画提案数 | ●社員レベルアップ |
| ●新規顧客開拓件数 | ●部下育成度 |
| ●既存顧客維持 | ●研修回数 |
| ●既存顧客継続率 | ●習得度試験結果 |
| ●自社のシェア率 | |
| ●既存顧客数 | |
| ●取引数量・単価・粗利益 | |

3 | 業務管理責任を果たすためのポイント

管理者の二つめの役割は、業務管理責任です。

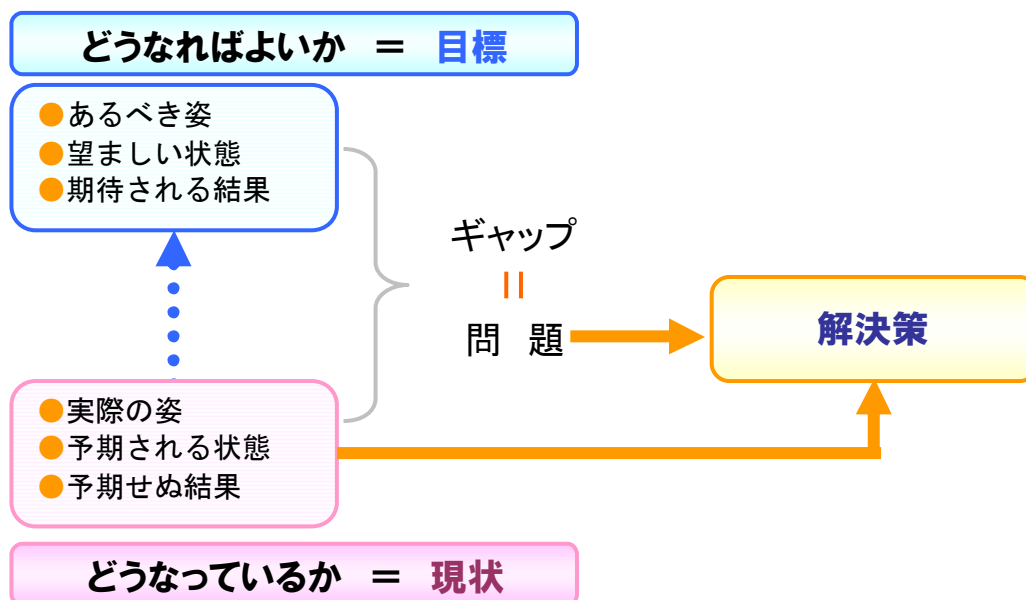
業務管理責任とは、自社の製品、商品、サービスのレベルを管理して、顧客満足の維持、向上を図ることです。

業務管理の基本は問題発見と問題解決です。この章では、問題発見、問題解決へのアプローチ方法と、日常の業務管理の行い方について触れます。

三つの視点で業務を見る

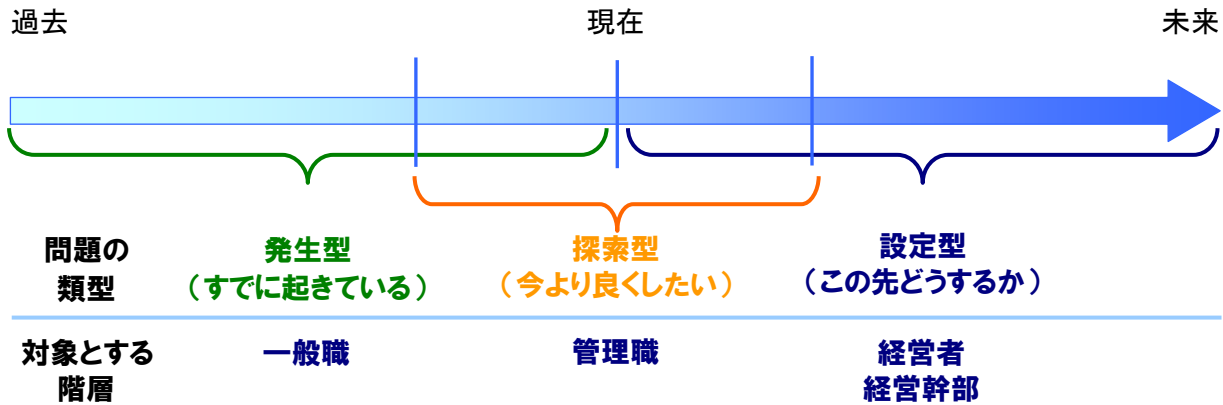
問題とは何でしょうか。ロバート・A・サイモンは、『意思決定の科学』（1979年）の中で、『問題解決は目標の設定、現状と目標（あるべき姿）との差異の発見、それら特定の差異を減少させるのに適当な、記憶の中にある、もしくは検索による、ある道具または過程の適用という形で進行する』としています。

言い換えれば、『目標（あるべき姿）と現状とのギャップ』が「問題」ということになります。



問題は、問題を考える時点から見て、「発生型問題」「探索型問題」「設定型問題」の三つの類型に分けることができます。

また、それぞれの問題に対応すべき階層については、「発生型問題」を一般職（主任・係長含む）が、探索型問題を管理職が、設定型問題は経営者や経営幹部が、ということになります。



問題に気づく管理者になる

経営者、経営幹部から「なぜ、こんなことになるまで気づかなかったんだ！」と言われたことはありませんでしょうか。業務上のクレームやトラブルは、早く「気づく」ことができれば、半分解決したようなものです。

では、このような問題に気づく力がある管理者と弱い管理者の違いは、どこにあるのでしょうか。その違いは、四点に集約されます。

- ①「問題」の前提となる「あるべき姿」が的確に描けている
- ②「現状」の認識力・分析力が高く、現状の正確な把握ができる
- ③「ギャップ」が発生する構造を解明することができる
- ④本質的な部分に焦点を当て、対処すべき事柄に順序づけができる

新任管理職にありがちな事例で解説してみると次のようになります。

今年課長になったばかりのAさんの部署では、今期に入って大きな顧客対応ミス of クレームが起こってしまいました。問題を起こしたのは、入社2年目のB君です。部長から「こんなクレームは未然に防げたはずだ！なぜ気づかなかったんだ。」と叱責を受けました。

A課長の問題点として考えられることは、2点あります。

- ①自分の考えている「あるべき姿」と、経験の浅い部下が持っている「あるべき姿」のギャップを埋め切れなかった。
- ②部下の業務遂行への注意が足りず、部下の顧客対応プロセスを十分に把握できていなかった。

クレームや事故のような問題は、前述の例のように、人による「あるべき姿」の認識相違や、経験が足りない部下の仕事振りに対する注意力の不足に起因することが多いのが実態です。

業務水準を把握するための「日報」「業務報告」体系の整備

業務管理は、問題の未然あるいは早期発見と問題点に対して手を打つことが中心となります。

では、問題を未然あるいは早期に発見するためにはどうしたらよいのでしょうか。管理者に情報が自動的に集まる仕組みを作ることが必要になってきます。クレーム、トラブル、事故は待ってくれません。

こう考えると「日報」や「業務報告」がいかに重要かということが分かります。しかしながら、中小企業においては、日報制度が整備されていません。管理者にとって必要な情報が網羅されていない形式のものが多く見られます。

管理者にとって業務管理上必要な情報項目を日報の報告書式の中に盛り込み、必ず自分に情報が伝わるような体制を整備しましょう。

そして、日報には必ず翌朝一番で目を通し、詳細な報告が必要と感じた場合は、その場で部下を呼んで確認するようにしましょう。

顧客ランクに応じて定期的に訪問して満足度測定を行う

顧客をA、B、Cというように3ランクに分類して管理している企業が多くありますが、このように、顧客のランクに応じて、担当者の訪問頻度を決めて、訪問管理を行うことが、顧客満足度向上にとって有効です。特に繰り返しの受注、いわゆるルート営業にとっては、この管理は必須となります。

■顧客ランク別訪問頻度基準の例

顧客ランク	担当者訪問基準	課長訪問基準
Aランク	週1回	月1回
Bランク	月1回	3ヶ月に1回
Cランク	顧客からの連絡があった時	—

また、顧客訪問は担当者との同行ではなく、管理者が単独で訪問することをお勧めします。担当者との同行では、顧客は担当に対する不満を正直に言ってくれない可能性があるからです。

4 | 人材育成責任を遂行するためにやるべきこと

管理者にとって非常に重要なテーマが人材育成です。

なぜなら、企業にとって最大の経営資源が人材だからです。

しかし、三大責務のうち最もおろそかにされてしまうのが、この人材育成責任です。

なぜなら、人材育成は顧客からのクレームのように目に見える緊急事項ではないからです。

そのため、人材育成が進まず、じわじわとライバル他社とのシェアに差がついてしまったり、業務品質が低下するといった悪循環に陥ってしまいがちです。

できる管理者は、この点をしっかりと認識して、計画的に人材育成に取り組んでいます。

経験年数、階層別の「職務基準」「役割基準」を明確にする

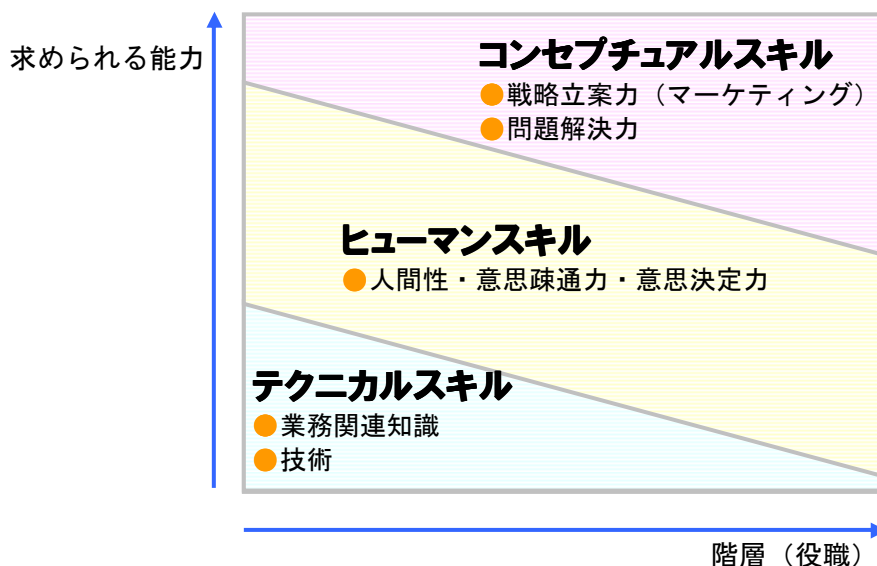
第2章でも解説した通り、部下を育てるためには、あるべき姿と現実のギャップを明確にして、問題を顕在化することが必要です。

そのためには、まず社員の階層別あるいは経験年数をベースにして、担当すべき職務・役割の基準（あるべき姿）を明確にすることが大切です。

これができていなければ、「何が」不足しているかという問題点を明確にすることもできず、「何に」取り組めばよいかということも整理できません。

管理者が部下に期待する職務遂行や役割遂行のレベルを設定することから始めましょう。

また、階層別に身につけるべき知識やスキルのイメージは下記のようになります。



これらの考え方をもとに、自部門にある職務・役割を洗い出し、階層に割り当てていくと、次のような職務役割基準書を整備することができます。

■職務役割基準書の例

部門名： 総務部

職務基準書

△指導を受けながらできる

○完全にでき指導できる

大項目 (業務)	中分類 (業務)	詳細 (作業単位)	等級指定				
			1	2	3	4	5
目標設定	全社の年度業績目標の設定管理	中長期・年度の全社経営計画達成を実現するための年度目標設定				△	○
		売上高、コスト、利益の整合性を確認し、活動計画書の確認				△	○
活動立案	全社の年度活動の立案管理	担当グループメンバー別の活動立案				△	○
		会社全体の業務改善活動の立案				△	○
		経費低減活動の立案				△	○
		3年先を目指した人材マネジメント・採用計画・昇進昇格計画の立案。経営計画を実現する為に必要な人材育成必要コストを具体的に提案。				△	○
		当社のCS戦略について日常の活動を通して浸透を図り、お客様に当社を選び続けてもらうためには何をすべきか考察して提案。				△	○
全社業績管理活動推進	全社業績管理活動推進	全社の年度計画の達成度管理。				△	○
		年度計画の予算実績差異分析に基づき、担当部門へ意見具申。				△	○
管理業務	経営	全社的な観点から積極的に提案・問題提起を関係部署や経営トップに具申。				△	○
		入金等お金に関する内部ルールを厳しく運用し、不正が起こらない環境を全社的に構築。				△	○
		人・物・金・情報を効果的に無駄なく有効的に活用し、当期利益の目標達成や中期計画達成に向けて資源を蓄積。				△	○
		月次・年次財務諸表が出力されるつど分析し、経営の問題点を経営トップに進言。				△	○
		設備計画・採用計画等がある場合、シミュレーションを行い損益予想・必要売上計画等、総務経理の視点から各部門長へアドバイス。経営に対する危機感を社長と同一にし、正しい現状認識・洞察力・判断力を持ち市場動向をにらんで3～5年先を目指したビジョンの策定。				△	○
	教育・研修	年間研修計画の企画・立案ができ、その結果をチェック。			△	○	
	人事考課準備	人事考課に必要な資料作成。			△	○	
	教育・指導コミュニケーション	自己啓発を積極的に行い、部下、後輩の能力水準に合わせた段階的指導。			△	○	
		部下の作成した目標が達成可能か、問題点が無いかチェックし、達成できるよう指導。			△	○	
		部下の評価について話し合い能力開発目標を設定。			△	○	
能力開発目標達成のために部下の強点、弱点を把握し指導。				△	○		
		人材育成に関わる各種評価基準を全員に周知させ、部下の目標面接指導			△	○	

また、職務上では習得できない知識、スキルを身につけるための研修カリキュラムを整備することも大切です。

管理者の一存では決められない部分もあるでしょうが、社外の公開型研修への参加チャンスがあれば、社員に受講を勧めることはできるでしょう。

■社員研修カリキュラムの例

等級	社員階層	研修時期	回数（時間）	研修内容
1等級 2等級	新卒者新入社員 中途採用者	入社時	1回（6時間）	新卒者新入社員研修（ビジネスマナー研修） ①経営の仕組み ②身だしなみ ③あいさつ ④名刺交換、席次などのマナー ⑤ビジネス文書、電子メールの基本
		入社後6ヶ月	1回（6時間）	新入社員フォローアップ研修 ①入社6ヶ月後の感想、自己の課題発表 ②ビジネスマナー応用編 ③ビジネス文書応用編 ④職場内コミュニケーションの回り方
	中級一般社員	2等級昇格後1年	1回（6時間）	タイムマネジメント研修 ①仕事の意義・目的を理解する ②期限・デッドラインの認識 ③仕事の優先順位の付け方 ④時間を浪費してしまう要因の排除方法 ⑤計画の立て方、段取りの進め方
		2等級昇格後2年	1回（6時間）	コミュニケーション力向上研修 ①他人に見える自分を理解する ②相手を理解するためのNLP理論 ③人の話の聞き方 ④共感を得る話し方 ⑤自己革新の進め方
3等級	主任	昇格時	1回（6時間）	初任リーダー研修 ①自己の人間性レベルの理解（KD-1調査） ②人間性を高める4つのポイントの実践 ③リーダーに求められる責任能力の理解 ④責任能力向上のポイント ⑤主体性の発揮方法
		2等級昇格後1年	1回（6時間）	問題解決力向上研修 ①問題の3つの類型を理解する ②問題の本質を見極める論理的思考の実践法 ③問題発見のためのQC7つ道具の使い方

高い目標を与え常にストレッチさせる

目標のない社員と、目標のある社員の成長スピードは違います。人は「自ら立てた目標で達成可能性が50%のとき」に最も努力するという調査結果があります。

ドラッカーが提唱した「目標による管理(Management by objectives through self control)」という考え方も、これに基づいています。

管理者は、職務基準を整備して部下にあるべき姿を見せ、部下がチャレンジして達成可能性50%程度の目標を設定することを促し、その達成に向けた支援をすべきなのです。

社内ですでに目標管理制度が導入されていれば、その仕組みの中でチャレンジを促すようにすべきです。もし、目標管理制度が導入されていなければ、年度の初めに部下と面談を行い、部下からの自発的な目標の提示を受けて、指導・アドバイス・目標の修正を行いましょう。

コーチングを習得してコミュニケーションスキルを高める

社員の仕事力は「やる気×能力」で決まります。

部下との効果的なコミュニケーションを行うことで、部下のやる気と能力を上手に高めていくことができます。

部下のやる気と能力の度合いに応じて、コミュニケーションの仕方を変えていくことが大切です。



やる気も能力も低い社員には、ある程度の強制も必要になりますが、それ以外の社員に対しては、コーチングを活用したコミュニケーションが効果的です。

コーチングの基本形である「GROWモデル」を紹介します。

G: Goal (目標)	<ul style="list-style-type: none"> ●あなたはどうなりたいのか ●あなたは何を手に入れたいのか
R: Reality (現状)	<ul style="list-style-type: none"> ●目標に対して現状はどういう状態なのか ●目標に対して今は何が足りないのか
O: Options (選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ●現状に対してどういう手立てが考えられるのか
W: Will (意思)	<ul style="list-style-type: none"> ●その中であなたは何を選ぶのか ●その中であなたは何をするのか



やるべきことに自ら気づかせる

……自己説得であるためモチベーションが高まる
(ただし、リーダーの望む方への意図的方向づけには向かない)

また、能力・やる気の関係別に見た部下の指導法は、次のようにするとよいでしょう。

■やる気・能力ともに高い社員

- 部下としてではなく、同一レベルのパートナー（協働者）として扱う
- 方向性の共有を行う
- 定期的なヒアリングとアドバイスの実施

■やる気はあるが能力が低い社員

- 仕事の仕方、業務知識を教える（ティーチング）
- 仕事を覚えるための教材を与える
- 実際にやってみせる。また、できる社員とのパートナーを組ませる

■やる気は低いが高能力社員

- コーチングの活用で仕事に目標を持たせてあげる
- 仕事の達成感が持てるような成功体験を積ませてあげる
- 抱えている問題や不満を聴いてあげる

■やる気・能力ともに低い社員

- 時間と達成度を明示して、具体的に業務指示を出す
- コミュニケーション、管理のサイクルを細かくする
- 正しい職業観を教え込む

まとめ

始めにも触れたように、一般社員と管理者の違いは、自分自身以外の部分に対して関わりを持つ責任を負っているという点と、経営者の視点で物事を考えなければならないという点です。

管理者に求められる役割遂行責任は非常に大きなものがあります。

しかしながら、部下から信頼される人間性、正しい考え方、体系化されたマネジメント知識を身につけて、組織に働きかけることができるようになると、組織が動き始めます。

人間の本質的な部分は急に変えることはできませんが、行動や態度はすぐに変えることができます。「人を変えることの一歩の近道は自分が変わる事」です。

明日から早速、「あいさつ」「部下に話しかける」「話をきちんと聞く」という程度の簡単なことからよいので、周囲との関わりを変えてみてください。

組織の力を最大限に引き出せる管理者になれば、仕事のやりがいがい更に大きくなります。

■参考文献

- 「リーダーシップ構造論」波頭 亮 著 産業能率大学出版部
「問題構造学入門」佐藤 允一 著 ダイヤモンド社