

本書は、ドラッカーの提唱する MBO(目標による管理)の AI 時代に問う実践書です。
マネジメントにリーダーシップ重ね合わせた進め方を設計しました
仕事をとおして自己実現を目指して奮闘する
すべての知的戦士に捧げます



リーダーシップとは、人、または集団の行動に影響を及ぼそうとするところみ
マネジメントとは、人と共に、そして人を通して、組織(仕事)の目標を達成すること

ドラッカーはマネジメントの役割の一つとして、
仕事を通じて働く人々を生きる。現代社会において、組織こそ、一人ひとりにとって
生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。
当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ。とし「MBO」(目標による管理)という概
念を提唱しています。

(1954 年 P・F・ドラッカーの著書「現代の経営」の中で「MBO」「目標と自己統制による
経営」を提唱した。)

P.F.ドラッカー(Peter F Drucker)

ビジネス界にもっとも影響力をもつ思想家として知られる。「分権化」「目標管理」「経営戦略」「民営
化」「顧客第一」「情報化」「知識労働者」「ABC 会計」「ベンチマーキング」「コアコンピタンス」など、
マネジメントの理念と手法の多くを考案し、発展させてきた。

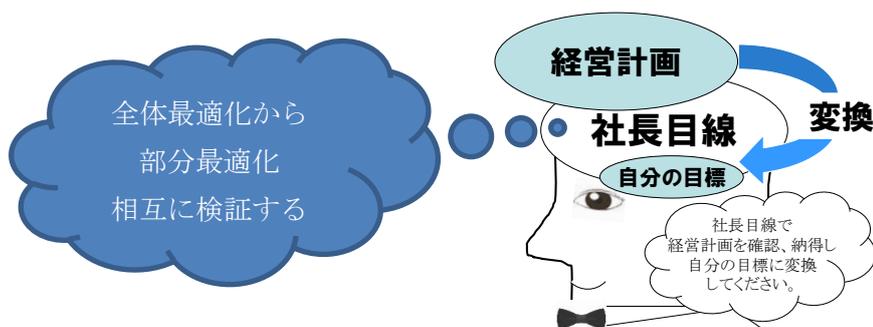
著書に「企業とは何か」「現代の経営」「経営者の条件」「断絶の時代」「マネジメント」「明日を支配
するもの」「ネクスト・ソサエティ」など多数ある。

オープニング



社長目線で、マネジメントする！

仕事と勉強、取り残されてしまう・・・いつ会社から戦力外通告を受けるかわからない。すべては会社に委ねられている。最終的には経営層の評価に関わってくる。評価のメカニズムもよくわからない。与えられた課題・仕事に追い立てられ無限の努力を強いられ、競争のプレーヤーと化し生きづらさを感じ、自分が会社をいつでも見限ることができる能力をと、日々スキルアップに励む。こんな現実はありませんか。追い立てられる無限の努力生きづらさを感じることなく、自己実現に向かって仕事と勉強に打ち込む。やることは同じでも生きがいに雲泥の差があるのではないだろうか。「やれた言われた仕事」に追い立てられ、評価に甘んじて生きるか、自律的に主体的に行動して自己実現をはかるか、組織の仕組みの中で選択できる生き方は2つしかありません。自分の頭の中に、一歩先の自分を創り、社長目線で「経営計画」を確認、「与えられた課題・目標」を社長目線で理解・納得し(全体最適化を考え)、「自分の課題・目標」に変換し(部分最適の追求)、一段上の自分を目指して、自分の業務としてマネジメントに取り組んでみたらどうだろう。自分が納得し、決定するからこそ人はやる気になる。もちろん仕事の遂行、スキルアップは厳しい努力が必要で一心不乱に仕事と勉強に打ち込むのは当然であるか、物事にはすべて調子というものがあり、調子に乗らない仕事は、むしろ疲労を感じるものである。自己実現のための努力ならモチベーションも高まり仕事密度の高まるのではないだろうか。





なぜ..

自分の目標に変換するのか

自分のやりたいことには「目指す方向や課題」を決め、自分から自分に目標や課題の「実行」命令を出し行動している。自分で決定するからこそ人はやる気になる。

行動科学者ダグラス・マグレガーの人間観 Y 理論による。

コンセプト

自分が決めた目標なら、楽しい
ワクワクする

人は、自分が進んで設定した目標には、目標に向かって精力的に行動し、達成することによって自己実現をはかる

行動科学者ダグラス・マグレガーは、人間観を X 理論、Y 理論に分けて説明している。X 理論は「人間は本来怠け者で、スキあれば怠けようとするし、野心もなければ責任を負おうとする心がけもない」とし、Y 理論では、「人間とは X 理論でいうようなものではない。人間は本当に理解し納得した目標を持てば、誰にムチ打たれなくとも、自らをムチ打って目標の達成に努力するものだ」という考え方である。

イソップ物語にでて来る”太陽と北風の話”に例えると、X 理論は北風、Y 理論は太陽である。



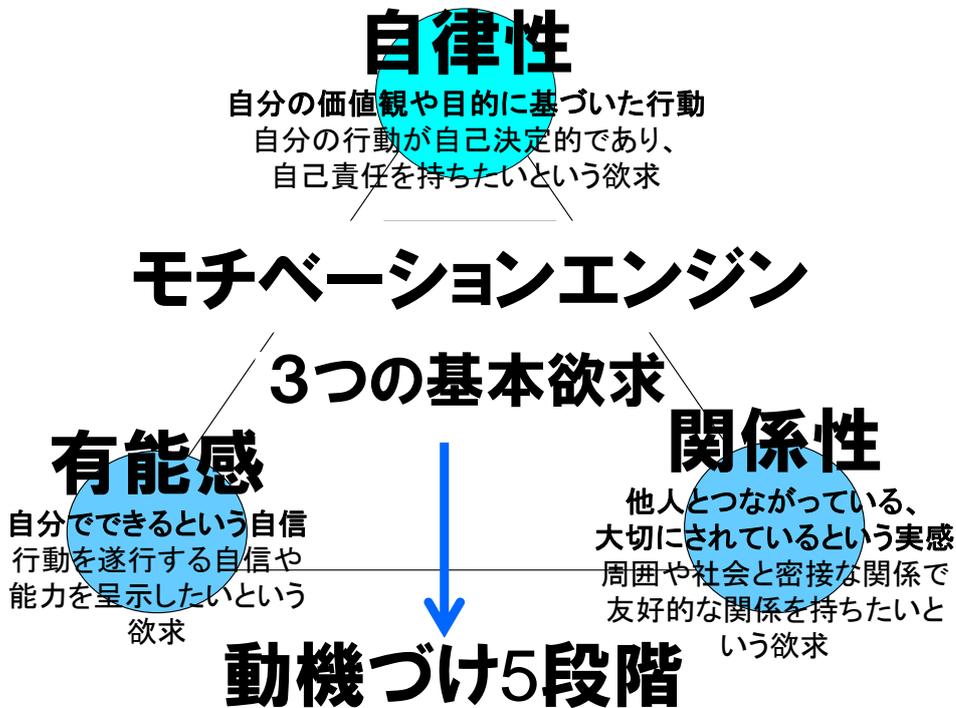
参考 自己決定理論

自分で決定するからこそ、人はやる気になれる。

自己決定理論(Self-Determination Theory: SDT)とは人間のモチベーションとパーソナリティの発展に関する重要な理論で、エドワード・デシとリチャード・ライアンによって1980年代に提唱されました。

この理論は、人々がどのようにして自分自身の行動を主体的に決定し、内発的モチベーションを育むかを解明しようとしています。自己決定理論は、私たちが自分の人生で直面するさまざまな選択と挑戦にどのように対処し、自己実現を達成するかについての洞察を提供します。

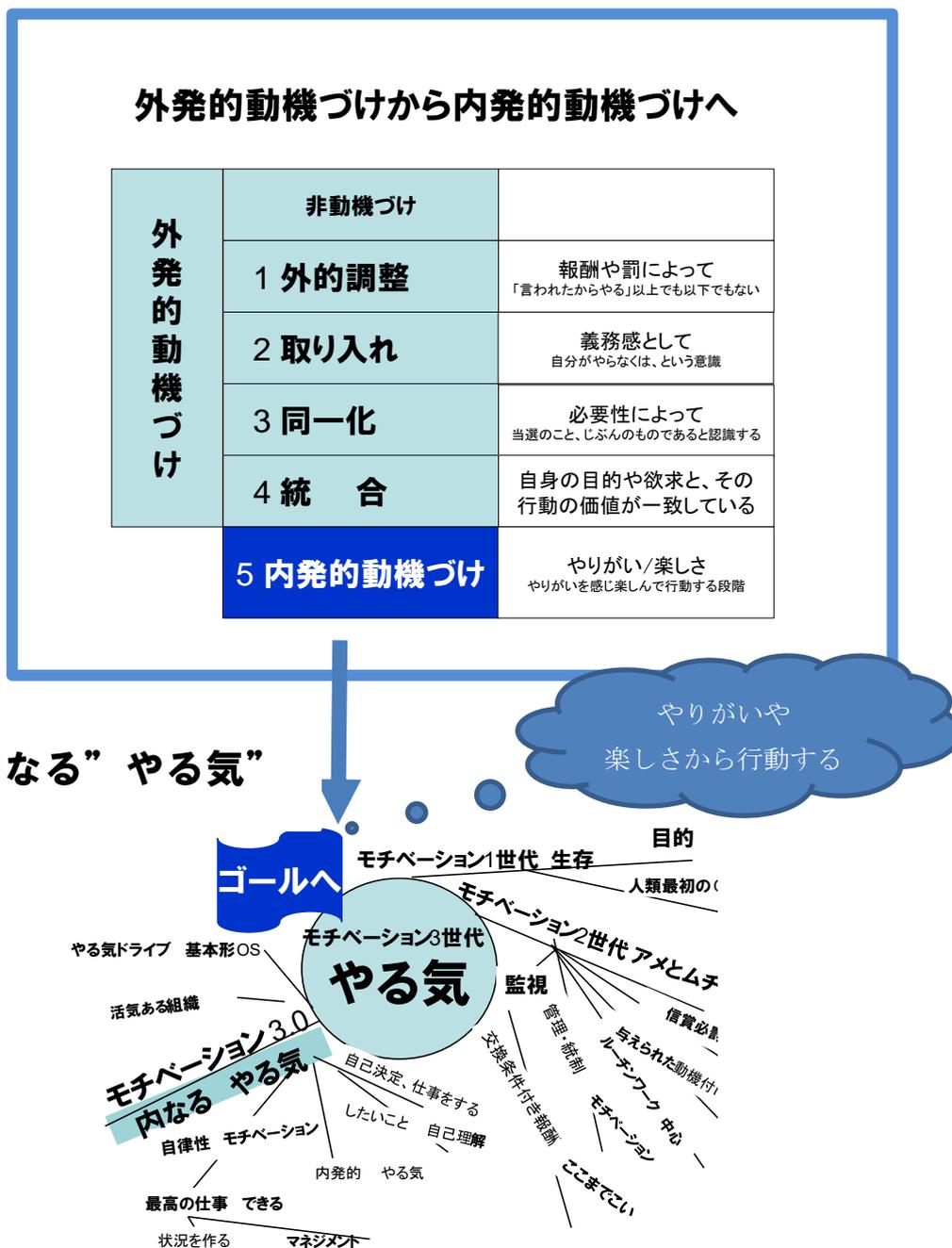
この理論の核心は、人が持つ三つの基本的な心理的ニーズ—自律性(自分の行動をコントロールする感覚)、有能感(有効性と達成感)、関連性(他者とのつながり)—が、私たちの内発的モチベーションを高め、ウェルビーイング(自己実現)するかという考えにあります。



自己決定理論では、自己決定の度合いによって外発的動機づけから内発的動機づけへと変化していきます。

外発的動機付けは、①人から言われたので行動する ②羞恥心や罪悪感から行動する ③価値がかると認めているために行動する ④自分らしさのために行動する の4段階に分かれ、自己決定の度合いが高まるにしたがって段階が進んでいき、⑤内発的動機付けへと至ります。

内発的動機づけ・・・やりがいや楽しさから行動する



イントロダクション

MBO(目標による管理)は、1950 年前半、ピーター・ドラッカーによって提唱され、様々な組織において導入され、MBO(目標による管理)を管理概念の土台とした組織運用がなされてきた。しかし、期待されたほどには成功をおさめていないと言われています。

MBO は Management by Objectives の略で、

- ・目標による管理の本来の目的は経営目標の達成そのものです
- ・個人目標は、上司が経営の視点からブレイクダウンします
- ・社員個人々の成果を特定していくための合意形成が大切です
- ・「合意」とは、ぜひやらせてください」・・・「期待している、支援しよう」という建設的なコミュニケーションを出発点とする。ことです

他の管理システムにない特徴は、目標設定と評価に上司と部下の両者が参加することです。目標設定に部下を参加させることによって、部下はより責任感を持つようになり、組織が一方向的に与えた目標も効果的に達成されるようになります。が問題点は、

1 Management by Whose Objectives ?

誰の目標か？ 自らの目標と組織の目標を一体化させるプロセスが不明確である。

2 P(Plan)・D(Do)・C(Check)・A(Action)のマネジメントサイクルにそって実施するが部下の職務達成を支援する上司の役割が明確にされていない。

P(計画)の段階、やC(評価)の段階に集中しD(実施)の段階の達成に向けての上司リーダーシップにほとんど関心が向けられていないことである。

このことを踏まえ、P・D・C・A のマネジメントサイクルと、上司のリーダーシップを重ね合わせ、上司としてどのように「目標による管理」をマネジメントしていくか、を考察しました。

MBO の展開にあたっては、P・D・C・A のサイクルを展開し個々の段階でデータの有効性を確認しなければなりません。この部分は AI、IT に任せたとしても、その結果判断はあくまでも人(上司と部下)の領域になります。

特に、P・D・C・A、特にDからCへの流れをAI、ITで迅速にゴールとプロセスを検証、リーダーシップを上乘せし、ゴールに向かって正常にサイクルが回るようゴールとプロセス管理をしなければなりません。この部分は人の領域です。

本書の構成は次のようになります。

オープニング

第1部 MBOの実践

- 絶えず自分を一步先 13
マネジメント目標を組織目標に一体化する 14
MBO をゴルフに例えると・・・楽しもう、仕事もこのように 15～16

第2部 初めに知ってほしいこと

- MBO は経営施策の分担です 17
P・Fドラッグーによれば・・・MBO(目標による管理)とは・・・ 18
目標による管理のサイクル 19～20
目標による管理とノルマ管理のちがい 21
目標による管理に影響を与えたモチベーション理論 22～23
マズローの欲求段階説
ハーツバーグの動機づけ理論
人は何によって動機づけられるか 24
目標による管理の原則・目標による管理の基本的考え方 25
ここで求められるマネジメント能力とは 26
「MBO」のステージは職場 27
心理的安全性とは・・・28
心理的安全性を支える4つの要素 29
トップダウンでマネジメントサイクルを回す 30
スノーフレーク・リーダーシップの考え方 31
この考え方の3つの条件 決まり 成果 32
業績と人への関心、兼ね備えたリーダーへ 33～38
リーダーシップ理論
マネジリアル・グリッド理論
三隅二不二 PM 理論
状況対応リーダーシップ(SL 理論)
リーダーシップとマネジメント :経営に不可欠の要素

経営の視点

付加価値高の増減は直ちに利益を大きく左右する 39

第3部

どのようにマネジメントするか

組織の共通目標 ↓ 40～42

組織目標を共有し、組織目標に
マネジメント目標と社員目標を一体化する 43～44

具体的には 社長の経営計画と同期し、ゴールを共有
「自分のマネジメント目標」に変換する 45

同期化の留意点 46

必要能力への対応策を練る 47

同期化し達成目標を決めるときの 検討事項

現状分析、部門課題抽出と目標設定

- ・現状分析シート(クロス SWOT 分析) 48～50
- ・2 軸で課題を絞り込む(ペイオフマトリックス) 51～52

- ・利益獲得の 2 つの戦略 53

第4部

1 計画(PLAN)の段階

部下に目標を示し合意、手段化(ブレイクダウン)する 54

上司と部下、目標と達成プロセスを同期化する 55

ここからがマネジメント

メンバーの個別役割を明らかにする 56

個別役割を明らかにする前に・・・

「動機付けポテンシャル」理論を理解する 57

職務配分を考える 58

何を担当させるか 59

良きライバルと、競争の場を作る 60
個別役割を明確にする 61～62
目標が効果的に機能する4つの要素 63

実践しよう

部下に、課題・目標を提示し、実践させる 64～65

「個人目標」への展開 指導 66～72

部下の視点に応える 73
ピグマリオン・マネジメントの活用 74
部下をジャンプさせる上司の視点
ジョハリの「心の4つの窓」 75～76
情報のキャッチボールができるかどうか 77

第5部

2 実施(DO)の段階

リザルトがバツ(×)のときプロセスを確認、プロセスの改善行動をとり、即実行する 78
行動はすべて”動詞”で考えてみる 79
DOに問題があると、PからCへ流れない 80～81
部下の状況を把握し、問題点は即改善する 82

求められる管理者の行動 リーダーシップ行動

部下の状況に応じた上司の対応 83～84
リーダーシップパワーを使い分ける 85～86
リーダー行動、例えばこのように・・・87
参考 こういうリーダーシップの考え方もあります 88
いきいきモチベーション 89

求められる管理者の行動 マネジメント行動

達成状況を検証、下期戦術を練る 90
面接はこのように・・・中間面接 91
積極的傾聴5つの技法 92

第6部

3 評価(C・A)の段階

- 目標達成へ、統合化をはかる 93～95
- 仕事と人の評価を区別する 96～97
- 業績評価段階<基準>の考え方 98
- 評価面接(育成面接) 上司・部下の評価のすり合わせの視点 99
 - 育成面接のポイントはフィードバック 100～101
 - 面接での注意点 102～103
 - 評価面接のステップ例 104

第7部

人事評価

- 人事評価は、仕事遂行結果の分析から 105～106
- What is 人事評価 107～114

第8部

人事評価のながれ

- 分析はこのように行われます 116
- 人事評価・評価要素への転換の視点 117～120
- 能力評価の方向 121
- 目標による管理から人事評価への全体図です 122
- エピソード 123～124

トップマネジメントの経営基本姿勢の合理化

トップのメンタルレボリューション

- 1 経営とは考え方の思想であり、その実践である
- 2 現代は知識・情報の過剰の時代である
- 3 情報化時代とは知恵を創り出す時代である

意識変革の重点

- 1 基本に忠実
 - 2 高度なことより、当たり前のことの実行
 - 3 経験の積み重ねによる技術
 - 4 本質を知り、目的と手段を区別する
 - 5 価値観の合理化
 - 6 偶発性より必然性への仕組み
 - 7 自然による成長と、合理化による成長
 - 8 全ては投資の考え方
 - 9 ケチ思想と合理化思想を区分する
 - 10 通常と例外の使い分け<例外処理の原則>
 - 11 物事は、すべて源泉処理をする
 - 12 労働強化と合理化は異質である
 - 13 抽象論はやめ、まず実験(積み上げ方式)
 - 14 体面を捨てる
 - 15 感情で判断しない
 - 16 時限の自覚<合理化のタイミング・相対比>
 - 17 バランス感覚を持つ
 - 18 錯覚の排除と盲点の発見
- マネジメントには3つの能力が必要

トップに求められる資質の重点

- 1 経営執行の総指揮官たる自覚
- 2 自己否定のできる勇気
- 3 惰性の打破
- 4 リスクチャレンジ
- 5 先見力を身につける努力
- 6 時代感覚と創造力
- 7 経営理念の確立
- 8 経営における民主主義の限界
- 9 意思決定力

- 10 方針の打ち出し
- 11 説得力
- 12 調整力
- 13 リーダーシップ
- 14 信賞必罰
- 15 人事ローテーション
- 16 分類整理能力
- 17 情報収集力
- 18 計数管理能力

参考資料 139

- 生産性の視点 139
- 3C 分析 140～ 142
- 現状分析シート(クロス SWOT 分析) 143
- プロダクトポートフォリオマネジメント 144
- 製品ライフサイクルと売上高 145
- 2 軸で課題を絞り込む・ペイオフマトリックス 146
- ABC 分析(パレート分析) 147～ 148
- 定形業務の効率化を考える 149
- 改善の 4 原則・・・まずムダ排除から 150
- オズボーンのチェックリスト 151
- 4W1H 行動計画に活用 152
- ロジカル・コミュニケーションで正しく理解する 153
- なぜ、なぜ・・・5 回繰り返し本質を探る 154



絶えず自分を、半歩先・・・

マネジャーはトップから「経営計画・目標」達成の執行責任を委任されています。

トップ目線で経営計画を検証、自分に期待されている貢献を確認し「自らがどう貢献できるか」を考え咀嚼し、自らに委任された目標を確認、自らの貢献すべき目標(マネジメント目標)に変換することです。



経営計画を同期化

経営計画

統合

マネジメント目標

経営計画から
マネジメント目標へ

自分が貢献
すべき目標を確認

活動の中核を明確にする
組織として取り組む目標の達成に向けて、「自らがどう貢献できるか」を真剣に考え、経営計画を咀嚼し、自らに課せられた目標に納得し、活動の中核を明確にする。

1..



How to

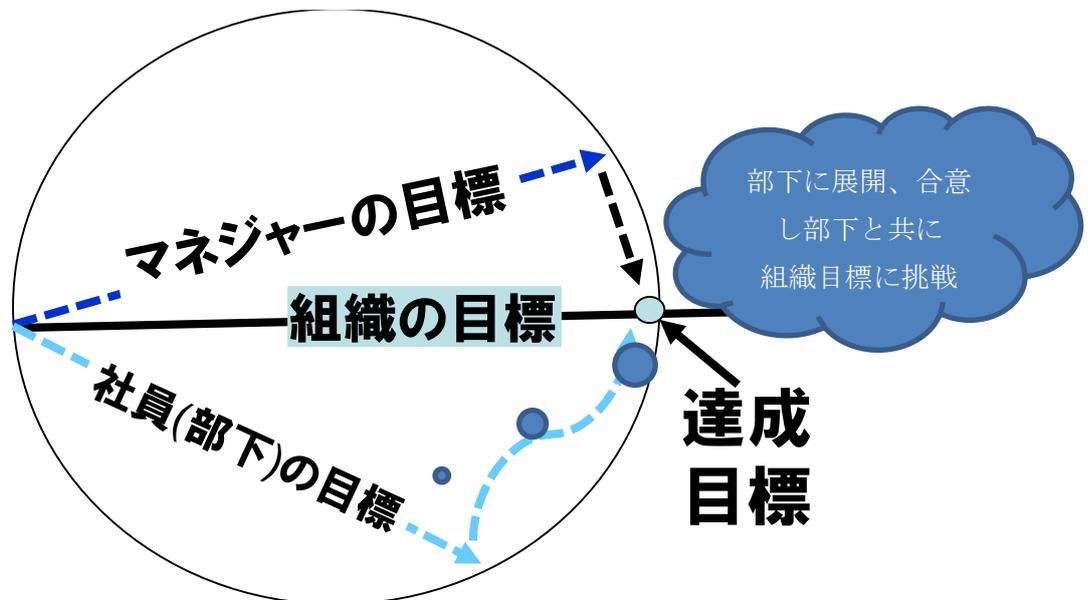
マネジメント目標を組織目標に一体化する

Management by Objectives

&self-control

組織目標を如何に
自分の目標に変換するか

個人の目標と組織の目標を一体化



組織目標とマネジメント目標を機械的に統合すると、与えられた目標になります。

これを如何に自分の目標に変換するかが、重要なポイントです。

自ら貢献すべき目標を・・・マネジャーなら部下と共に部下を通して実現する
部下を持たない専門職なら、関連する人たちと相関しながら、自ら実践する

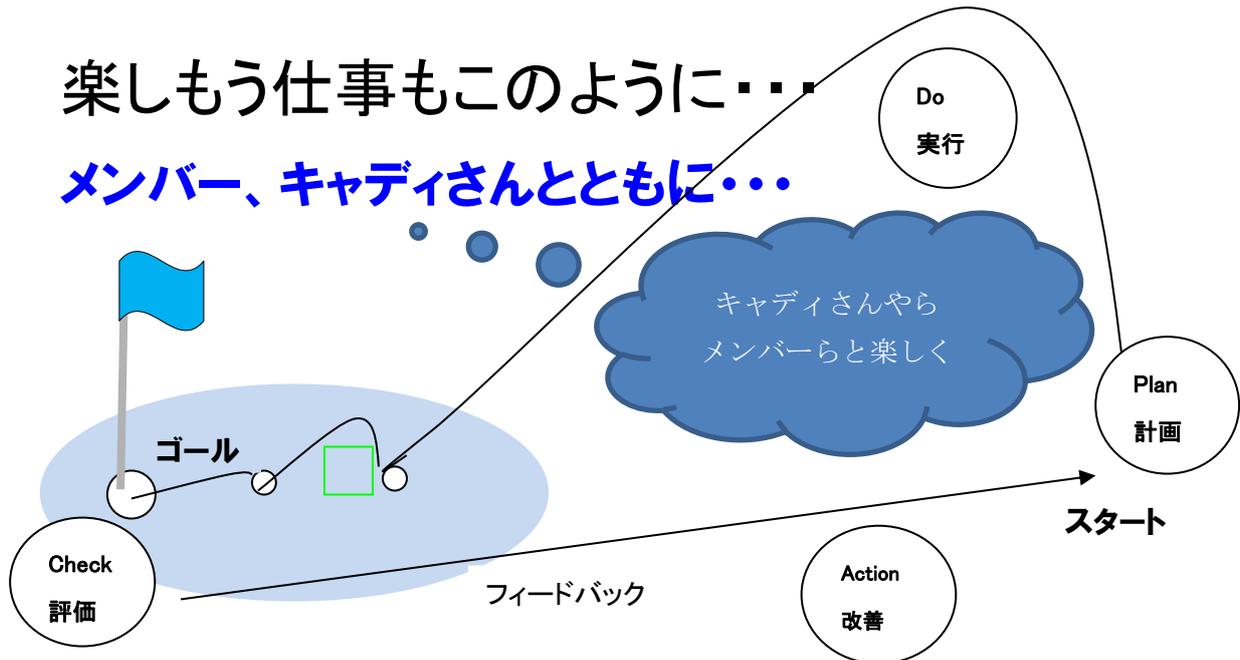
self-control

自己管理は適当にこなすのではなく、最善を尽くす願望をおこさせ、強い動機づけをもたらすこととなります。そのためには、目標は、自分の目標になっていなければ、達成意欲もわいてこないこととなります。



「Management By Objectives and Self Control

Objectives をゴルフに例えると



ゴルフと仕事のプロセスは同じ・・・

自然とマネジメントサイクル(P・D・C・A)が回っている！

ゴルフをするときに思い出してほしい。

ゴルフは楽しい何も PDCA なんていう必要もない。自然とマネジメントサイクルは回っている。

ゴルフは 18 ホールの集大成。一番ホールから 18 番ホールまで、それぞれ規定打数がある。クリアすればパーである。いかに少ない打数でホールアウトするか、目標を決める。

そしてそれぞれのコースの特徴、難易度を計算、クラブを選び距離を確認しグリーンを読み、池、バンカーなど置かれた状況から、自分の力量を冷静に分析し、どこに打球を落とすか判断する。そしてクラブを選び、スタンス、グリップを確認しスイング。

結果を分析、次のホールへの改善点を考え、何打数にするかを決める。

これを繰り返し、目標とした打数をクリア出来たかをどうかを反省し、改善点を見つけ、練習場に通り、書物を読み、クラブを検討し、さらなるスコアアップに励む。

この過程を通して腕を上げていく、この過程が楽しい
この過程を自己判断で行っているのです。

ゴルフに備わっている効果的な動機づけの要因は次の5つに分析できる。

① 明確な目標がある

ハッキリと見えるピン(目標)がある。目標とする自分の達成度(自分の目標値に対して±はいくら)か、他のメンバーとの競争を意識しながらのプレーとなる。…具体的に明確な目標がある…

② ゲームに完結性がある

スタートからグリーンまで完全に自己管理、自己責任。最終ホールまで自分の腕力次第。例えこのホール失敗しても次のホールがスタートする。

③ フィードバック

各ホールと、ハーフやラウンド後のフィードバックがある。うまく出来たのかどうか、失敗したのかどうか、目標に対して結果はどうか、それらの原因はどこにあったのかが自分なりに振り返り分析し、把握できる。

④ 色々な技能を駆使できる

ホールごとに異なるコンディション、クラブの選択、フィジカルな要素、メンタルな要素、など多様なテクニックの組合せが求められる。

⑤ 判断力が求められる

コース毎に距離を確認、風や障害物などの状況、自分の飛距離など自分の能力を冷静に分析し、最終的にどこに打球を持っていくか自己判断する。その目標に向けて、クラブを選び、スタンスを決め、グリップを確認し、スイングする。グリーン読み、バットを決める。

この一連の判断力…これも楽しみの中に磨かれてくる。

ゴルフに備わっている上記5つの要素は、仕事においても、同じことがいえる。

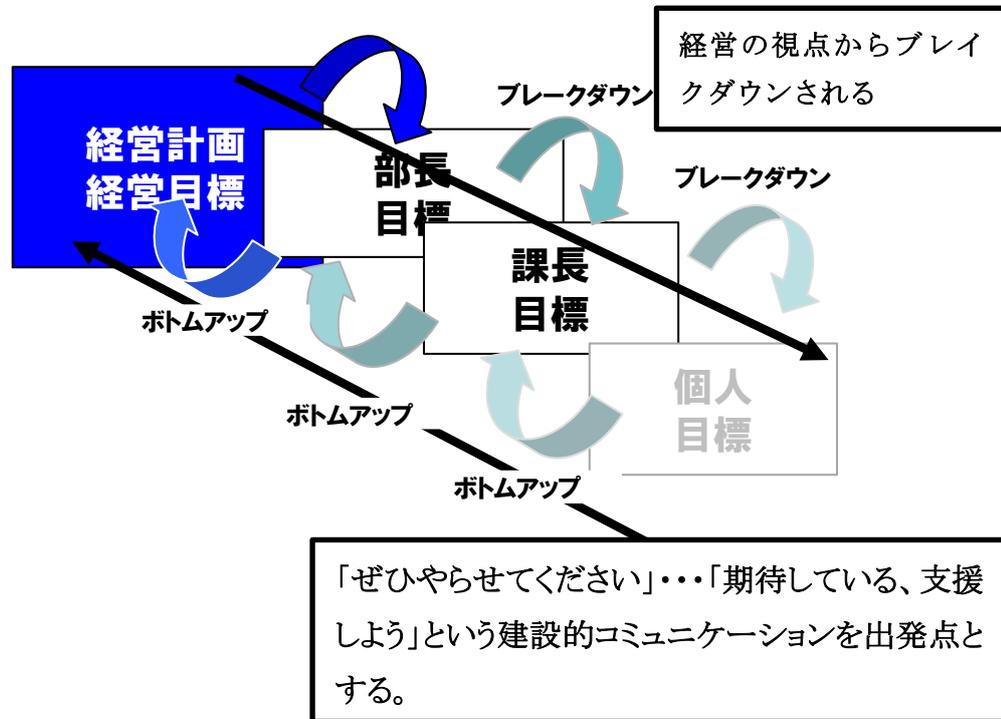
第2部

はじめに知って
ほしいこと

それぞれの役割に応じ
て経営目標を達成し
ようということ
難しく考えないこと

MBOは経営施策の分担です

組織の上から下へと連鎖し、経営目標を達成していきます



「MBO」の特徴は、目標設定と評価に、上司と部下双方が参加することです。目標設定に部下が参加することによって部下の責任感も高まり、組織が一方的に与えた目標よりも効果的に達成されるようになります。

ここで留意したいのは強制になっていないかです。目標設定の際、上司との面談によって決まりますが、上司の巧みな励ましによって社員が設定した目標がより高い水準に誘導されていないか、そして社員が「やります」「やらせてください」と言ってしまう状況に追い込まれていないか、です。



目標による管理は、目標をコントロールすることではなく、目標によって仕事を管理(マネジメント)することである。

MBO (目標による管理) は

P・F・ドラッカーによれば、

とりあえずは、
MBO とは何、
知ってください

1954年 P・F・ドラッカーの著書「現代の経営」の中で「目標と自己統制による経営」を提唱したことからと言われています。(Management by Objectives and Self Control) いわく「今日企業が必要としているのは、個々人の力と責任を広域に与えると同時に、彼らの志や努力に共通の方向を与え、チームワークを打ちたて、個人の目標と組織の目標を調和せしめるような「経営原理」である。これらのことをよく成し遂げられるのは目標設定と自己統制とによる経営しかないだろう」(ドラッカー「現代の経営」)

それまでの経営の進め方は、「アメとムチで管理する」というものでした。ドラッカーは「支配の経営」「駆り立ての経営」から「目標と自己統制の経営」へと脱皮させることを主張したのです。そして、目標を設定したら部下にまかせることや、その目標は組織の中で連鎖されていることを求めています。そして、社員一人ひとりの自己統制が、社員の”働く意欲と仕事に対する熱意”を起させると言っています。

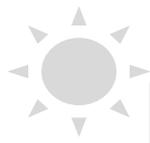
ここで、部下の自己統制(**self-control**)とは、管理の側からみれば、放任とは違いません。

当然目標による管理の各段階において、部下は自己統制しながら進みますが、時には、難問題にぶつかり、前進できないこともあるでしょう。こんな時、上長は救いの手をさしのべなければなりません。部下が指導やアドバイスを求めれば、指導・助言をするのは当然です。また、部下の仕事が管理限界を超え、目標到達点からそれているような場合には、コントロールしなければなりません。

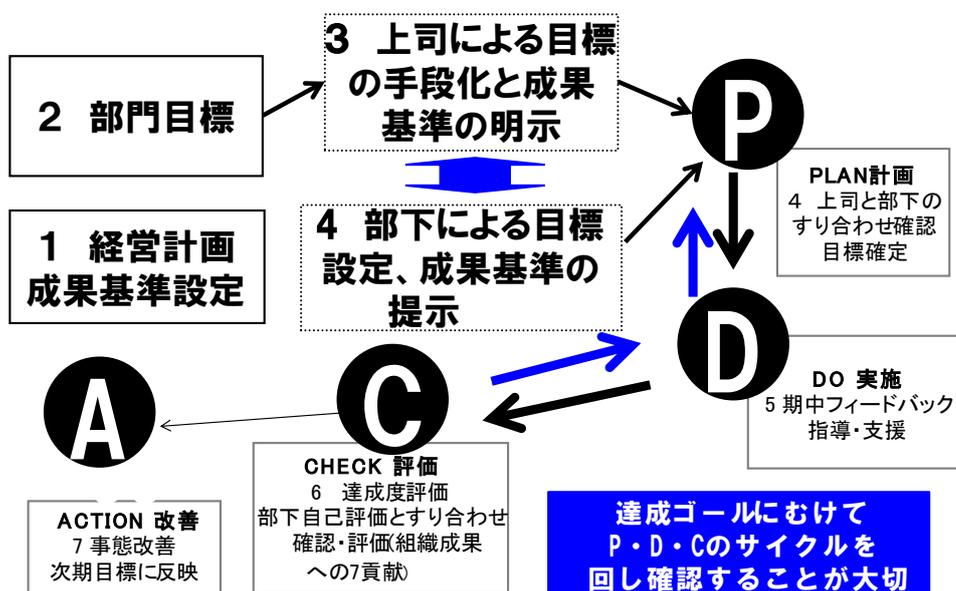
MBO「目標による管理」の流れは、P・D・C・A のサイクルを回すことです。ゴルフと同じです。

ゴルフでは、キャディさんや、メンバーとホールごとの攻略方法など話合いますね、目標管理では、上司との部下との<話し合い>が中心になります。

以下、MBO は「目標による管理」に統一表示いたします。



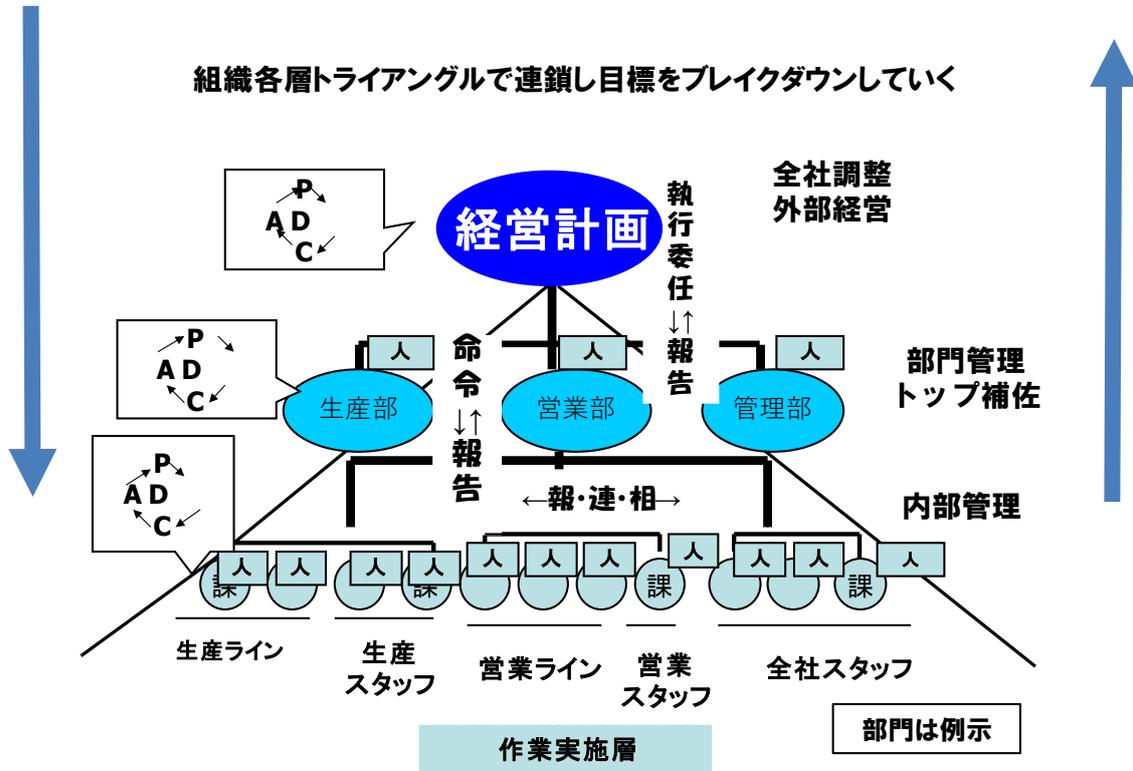
目標による管理のサイクル



各段階に上司と部下の<話し合う>姿勢が必要

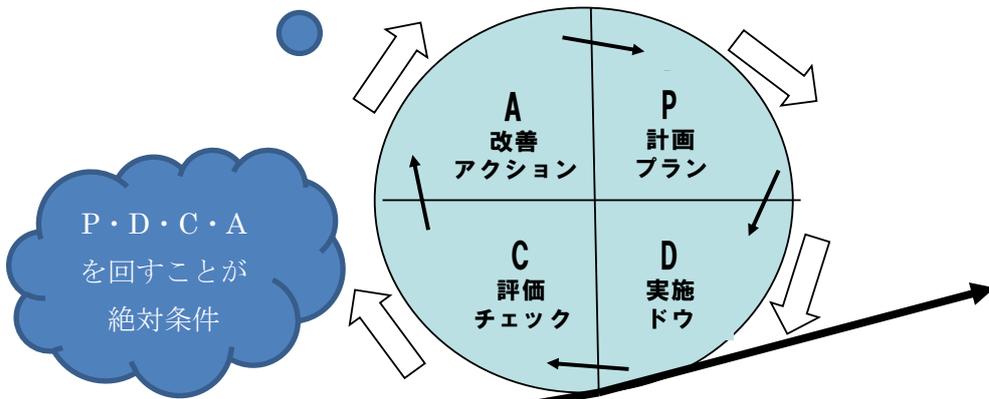
P 計画	達成目標を設定し 具体的達成方法を作る
D 実施	目標の進捗管理をする
C 検証	達成度を評価、目標を完成させる
A 改善	改善点を検証し、事態改善を図る→次期計画に反映

組織各層トライアングルで連鎖し目標をブレイクダウンしていく



P・D・C・Aのサイクルを回しスパイラルアップする

PDCAのサイクルとは・・・



まず計画(Plan)を立て、それによって実施(Do)し、その結果を確認・評価(Check)し必要に応じてその行動を修正する処置・改善(Action)行動をとるというサイクル



目標による管理とノルマ管理の違い・・・

目標による管理	<p>達成目標設定、進捗管理、評価は自分で行い（自己評価）、上司評価とすり合わせる。</p> <p>上司と話し合い、指導・支援を受ける（自主目標・自己管理）</p>
ノルマ管理 何、これ 目標・・・	<p>目標設定、進捗管理、評価はすべて上司が行う。上司と部下の話し合いは「目標を達成したか否かの結果だけ」</p> <p>（上司決定目標・上司管理）</p>

部下の声・・・

上からの一方的な数字だけ一律にまる投げしないでください。私の考えを聴いてください。

なぜ、どのようにしたら達成できるか、考えを聞かせてください!!

理解、納得できたら、全力投球します。

決定権が相手にあり、数値目標は望ましくない場合は、達成数値目標がノルマ管理になる場合がある。プロセス評価に重点に置くなど、の検討が必要であろう。

成果主義の世の中、ノルマ管理にならないよう、配意してください。



目標による管理の考え方に影響を与えた理論を理解する。
マグレガーの Y 理論
マズローの欲求5段階説
ハーツバーグの動機づけ理論



目標による管理に影響を与えた理論・・・

マグレガーの X 理論、Y 理論

X 理論にもとづく人間観

- 1 人間は、生来仕事が嫌い、できることなら仕事はしたくないと思っている。
- 2 この人間の特性があるため、大抵の人間は、強制されたり、命令されたり、処罰すると脅されたりしなければ、企業目的を達成するために、十分な力を発揮しない。
- 3 普通の人間は、命令されるほうが好きで、責任回避や、なにより先ず安全を選ぶものである。

という人間観をさす。

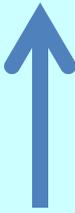
マグレガーはこの X 理論を悪とし、次の Y 理論を展開した。

Y 理論にもとづく人間観

- 1 仕事で心身を使うのは当たり前のことで、遊びや休憩の場合とかわらない。
- 2 統制したり、脅したりすることだけが企業目的達成に努力させる手段ではない。人は自ら身を委ねた目標のためには、自らにムチを打って働くものである。
- 3 献身的に目標達成に尽くすか否かは、それを達成して得る報酬※次第である。
- 4 人間は、普通条件次第では責任を引き受けるばかりではなく、自ら進んで責任を取ろうとするものである。
- 5 企業内の問題解決に、想像力を発揮し、手練をつくし、創意工夫する能力は、大抵の人に備わっており、一部の人だけのものではない。
- 6 :現代の企業において、日常社員の知的能力は、ほんの一部しか活かされていない。・・・Y 理論が目標管理の考え方に大きな影響を与えている・・・

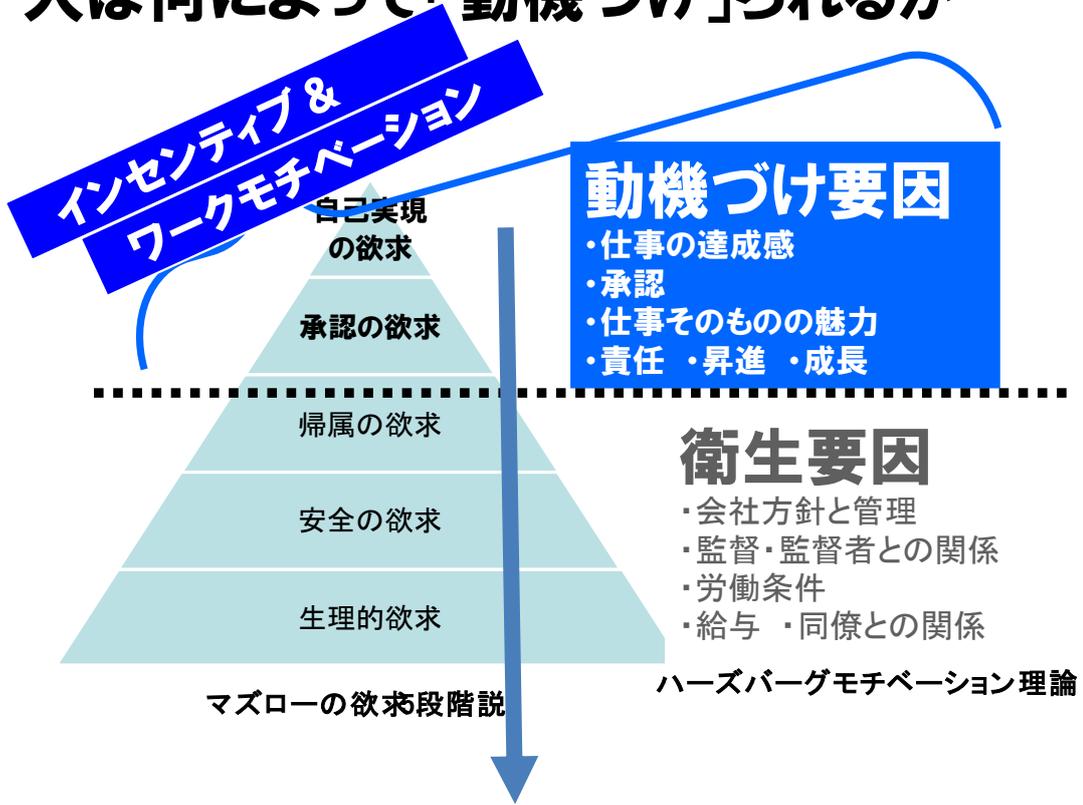
※インセンティブ(報酬)は、「地位やお金」といった「経済合理的欲求充足」なものだけでなく、「非経済的欲求充足」がある。

モチベーション理論

<p>1</p>	<p>マズローの欲求段階説</p> <p>自己実現の欲求 承認の欲求 帰属の欲求 安全の欲求 生理的欲求</p> 	<p>心理学者マズローによれば、人間の欲求は低次の欲求から始まり、それが満たされるにしたがって、次第に高次の欲求へと段階的に変化していくと主張する。これが彼の欲求段階説である。</p> <p>一番低い欲求は生理的欲求である。これは、餓え、渇きが満たされない限り他の欲求は姿をあらわさない。この欲求が満たされると、危険、脅威から身を守るという安全の欲求、これが満たされると、社会的欲求(帰属欲求)がやる気を起こす重要な原動力となる。集団を作りたい、同僚から受け入れたいという欲求である。そして自我の欲求(尊厳の欲求)、これは自尊心、自信を持ちたい、認められたい、正しく評価されたい、と考えるようになり、そして、最後に自己実現の欲求があらわれる。これは、自分自身の能力を発揮したい、自己啓発を続けたいという欲求である。</p> <p>マズローによれば、「人は、自己のあらゆる可能性をフルに発揮したいという欲求を満たそうとする、基本的衝動を持っている」といっている。</p>
<p>2</p>	<p>ハーツバーグの動機づけ理論</p> <p>二要因理論</p> <p> { 動機付け要因 増 達成・承認・責任 昇進・成長 衛生要因 改善 制度・監督・給与 条件 </p>	<p>ハーツバーグは、人の満足感を決定する要素をあげている。何かをやりとげたり、思い責任を担ったり、自らを成長させたり、興味のある仕事をする事は、高い欲求次元にある人にとって、大きな動機づけになるといい、これを「動機づけ要因」と呼び、一方で不満感をもたらす要因としては、監督の質、給与、会社の方針や管理、人間関係、労働条件」を「衛生要因」とよんだ。</p> <p>衛生要因は、いわば家の基礎、これが良かったとしても、ただそれだけで、進んで仕事をしようという意欲には繋がらない。本当の動機づけをさせるには、衛生要因の他に、かなりの責任のある仕事、それをやり遂げることによって、自分自身を成長させるようなもの、「動機づけ要因」がなければならない。この要因の関係は、相関関係にあり、土台のしっかりしているところで、動機づけ要因が働くと、仕事をやりとげ、自分の才能を十分に発揮するという高次の欲求を満たすことができるのである。※衛生要因はエンドレスである。</p>

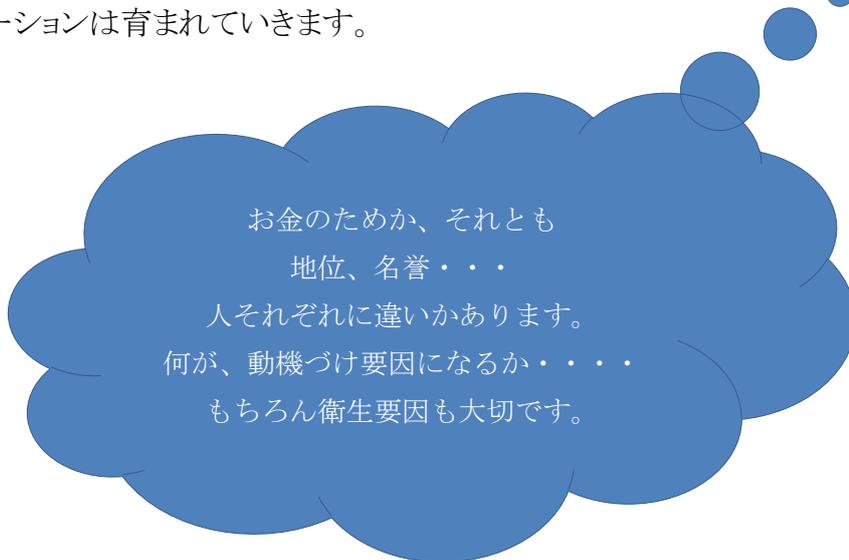


人は何によって「動機づけ」られるか



インセンティブとモチベーションの相関関係もここにある。

会社の業績が向上し、自分の働きも評価され、ボーナスが予想以上に高くなった場合、「やる気」は向上するでしょう。実際は、それぞれの要因が互いに影響を与えながら、モチベーションは育まれていきます。





目標による管理の原則



目標参加・・・一人ひとりの主体的参加意識

目標重点化・・・総花的にならないように全体の組織目標に対し影響力、重要性、緊急度から最も効果的で力を集中できる問題を重点的に目標設定する

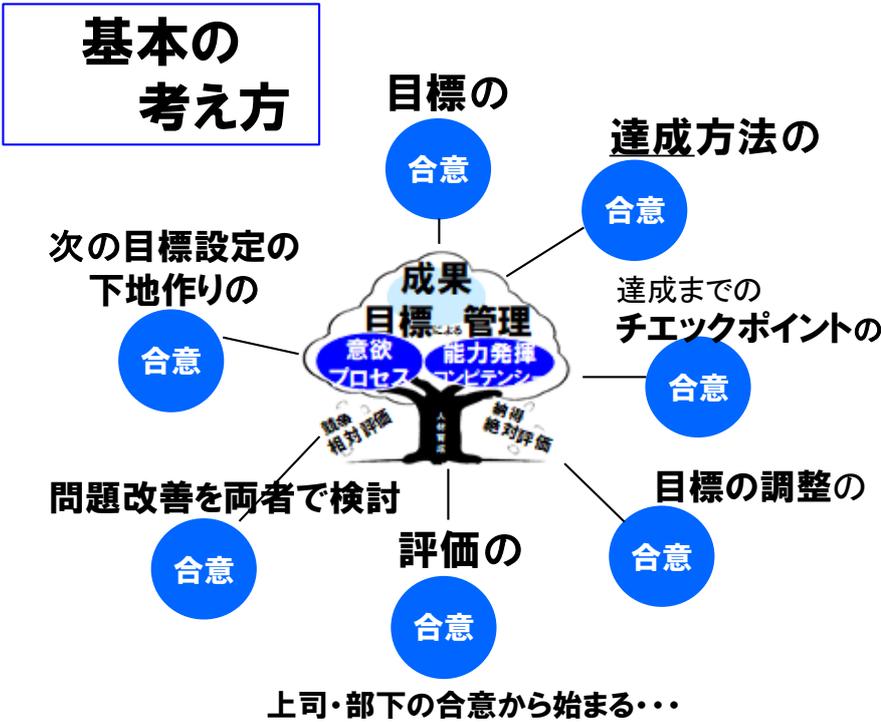
目標定量化・・・達成された状態を数値化すること

実行自主管理・・・主役は自分自身

継続・・・P(計画)・D(実行)・C(評価)・A(改善)のマネジメントサイクルを回し一段一段アップを目指すこと

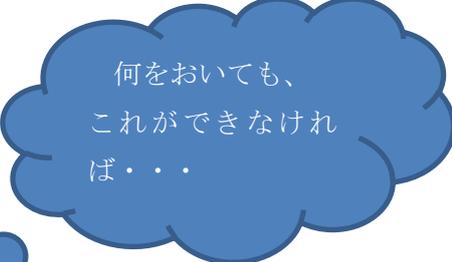
成長・・・一人ひとりの能力養成を行い組織全体のレベルアップをはかること

上司(リーダー)と部下の双方が目標設定と業績評価(達成評価)に参加すること。そして目標に対する部下の責任感を高めること。





ここで求められる
マネジメント能力とは・・・



人を使って

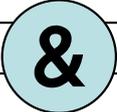
部下 (非正規社員など)
上司 (上司を巻き込んで)

取引先、外注先など
組織に関連する人々

組織の目標を達成すること

利益を生み出す
利益の源泉は付加価値高

付加価値高の増減は直ちに利益を大きく左右する。



組織を動かして



P・D・C・A のマネジメントサイクルの必要場面で、

○モチベーションマネジメントを重ねる (ページ参照)

○リーダーシップマネジメントを重ねる (ページ参照)



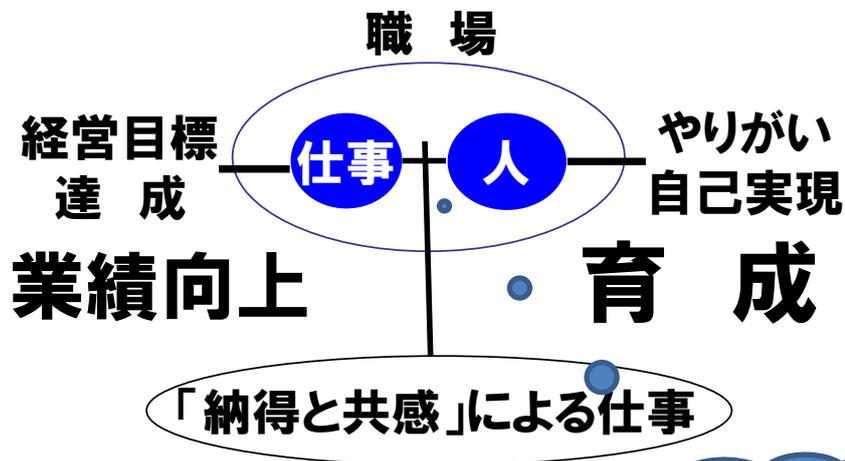
「MBO」のステージは職場

職場とは、仕事をする場です。

仕事は組織からの要請ですが、これを「個人の欲求」充足を無視した、一方通行の「指示・命令」では達成できません。

仕事の重点は経営目標実現のための諸活動であり、経営目標を自己実現によって達成に貢献する場が職場です。

職場とは・・・「人」と「仕事」の調和・統合の場



職場には、心理的安全性が大切です。

「企業が欲するもの」と「働く人が欲するもの」を 50、50 のバランスをとるのでなく、100、100 が成り立つ「活力のある職場」を創ろう。

心理的安全性が求められます。

自ら問題解決能力をもった状態をいい、この職場では信頼と共感によって心理的安全性が保たれています。

心理的安全性とは、エイミー・エドモンドリン教授が提唱した概念。





心理的安全性とは・・・

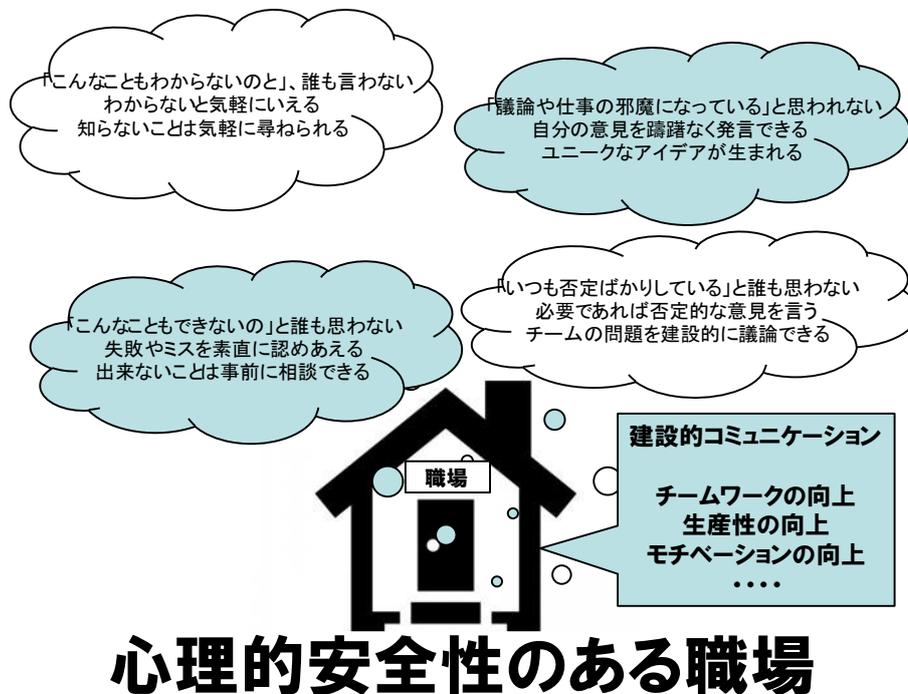
「サイコロジカル・セーフティ」(Psychological safety)

心理的安全性の概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究しているエイミー・エドモンドソン教授(Amy .Edmondson)

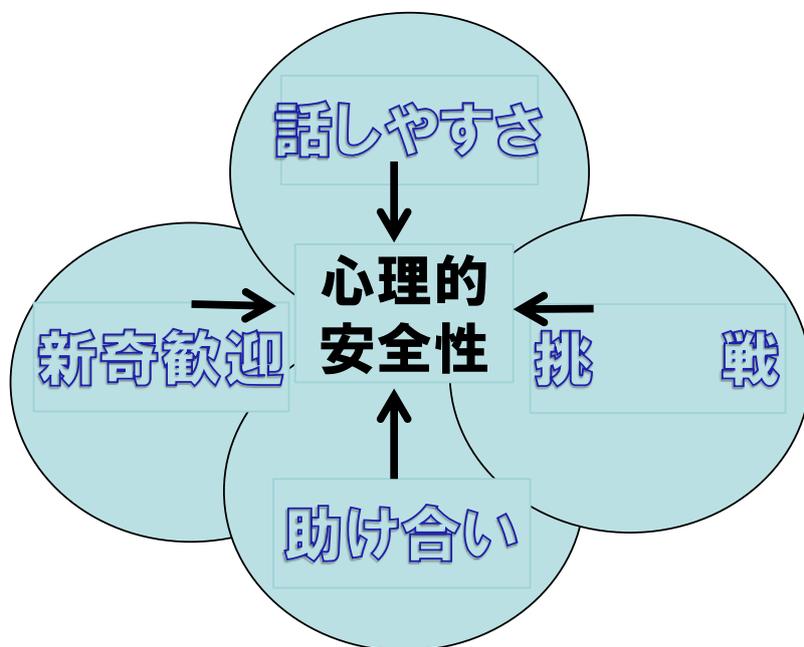
同教授は心理的安全性について「チームにおいて、他のメンバーが、自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰を与えるようなことをしないという確信を持っている状態であり、チームは対人リスクをとるのに、安全な場所であるとの信念がメンバーの間で共有された状態」と定義している。

エドモンド教授が提起した「心理的安全性の不足が引き起こす 4 つの不安」が解消されることで、チームメンバーの行動特性はチームにとって建設的なものに変化していきます。から作成

心理的安全性が高いことにより、職場内で「建設的なコミュニケーションが生まれ
チームワークの向上、生産性の向上、モチベーションの向上、イノベーションの向上・・・など様々な効果が生まれることが立証されています。



心理的安全性を支える 4 つの要素



マネジャーの視点から職場の心理的安全性をはかる方法として、エドモンドソン教授は「3 つのサイン」を提唱しています。セルフチェックする視点として参考にしてください。

マネジャーの視点から職場の状態をはかる 「3つのサイン」

サイン1

職場のメンバーから次のような言葉がでる。

- 「私たちはお互いに尊敬し合っている」
- 「誰かがあることを気がかりに思うと、みんなでそれに取り組むことができる」
- 「メンバーの誰もが、プロジェクトに対して責任をもっている」
- 「職場で仮面をかぶる必要がない。ありのままの自分でいられる」

サイン2

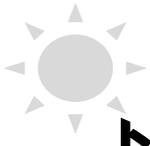
メンバーが成功だけでなく、失敗や問題についても話をする。

サイン3

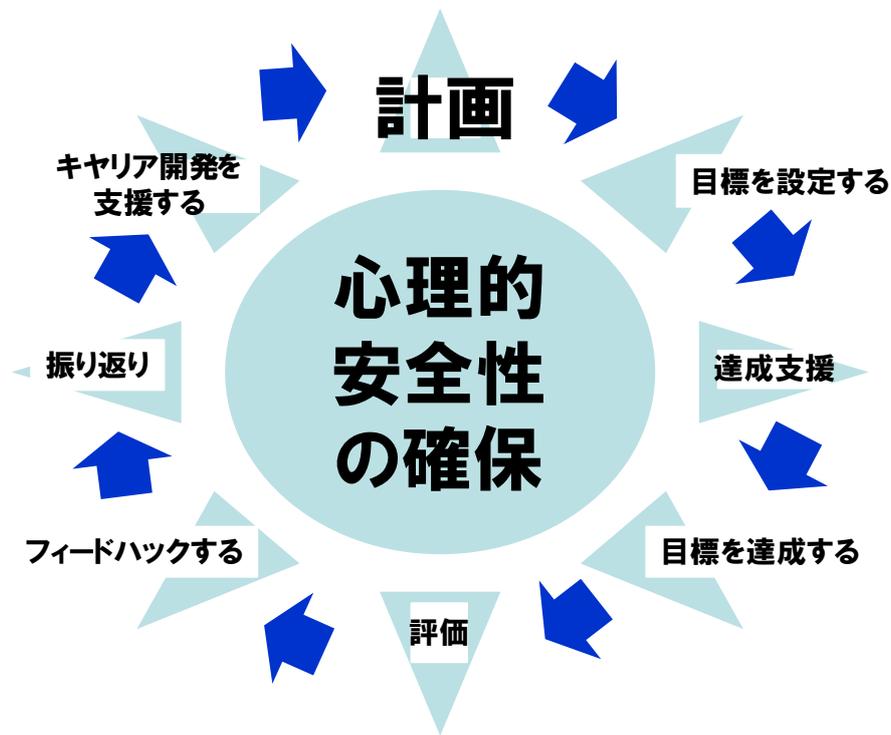
職場が笑いとユーモアを促しているように思われる。

エドモンド教授の「3つのサイン」から作成

マネジャーはサインを見逃さず適切な処置をとってください



トップダウンでマネジメントサイクルを回す



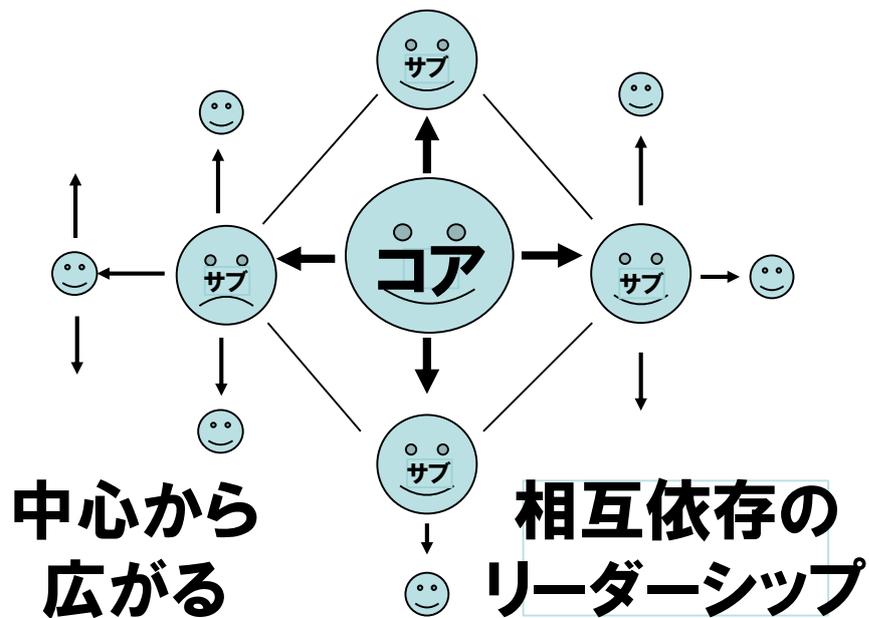
組織を動かすのは命令であり、経営を遂行するには命令以外にはない。受命者は「意見具申」することが求められる。

職場の一人ひとりが得意な分野でリーダーシップを発揮するという考え方でチームを創り(*)、部下と共に、そして部下を通して、組織の目標を達成できるようトップダウンで指導することが望まれます。この考え方には、トップダウンのリーダーシップと、メンバー間の相互依存のリーダーシップの考え方が必要になります。

「会社の戦略目的の共有」「職場メンバー個々の強みを発揮するマインドセット」「社員相互のリスペクト」の三つを確立させる。それをトップダウンでできるかがポイントとなる。

＊

スノーフレイクリーダーシップの考え方



スノーフレイクリーダーシップの源流:コミュニティ・オーガナイズングとの関係

スノーフレイクリーダーシップは、ハーバード大学のマーシャル・ガンツ博士が提唱したコミュニティ・オーガナイズングの理論を応用したリーダーシップモデルの一つと言えます。コミュニティ・オーガナイズングとは、地域社会や特定の課題に関心を持つ人々が、共通の目標を達成するために、組織化し、連携して行動することです。

スノーフレイクはコミュニティの広がり、雪の結晶の形を模した構成になることから、スノーフレイクと呼ばれています。

外側に中心から広がる相互依存のチームをつくる。

相互依存のリーダーシップになるため、ひとりのリーダーに負担がいくということはなく、リーダーの次に仕事がいきわたり、その次のメンバーにも仕事がいきわたります。

つまり、それぞれがそれぞれの役割を果たすことができるということなのです。

ひとりのリーダーの成長を見込めるというわけではなく、複数人が同じだけ成長できる

この考え方は

リーダーシップは一人に委ねられるのではなく、それぞれの得意分野ややりたいことを生かして責任を分担しあう、そして責任の所在がはっきりしている。一人ひとりの成功が全体の成功につながる状態をつくることです。

そのためには・・・

相互依存(スノーフレーク)している強いチームをつくることです。

3つの条件

1 メンバーが明確でしっかりしている

2 チームが安定している

行き当たりばったりで会うのではなく、定期的にあう日時が決まっている。

3 多様性がある

良い仕事をするためには、スキルや能力、目指す方向、経験が適度に多様な形でチーム内にあることです。

3つの決まり

1 目的を決める

2 約束を決める

3 役割を決める

メンバー全員がゴールに到達するために必要な仕事を分担し、責任を持つようにする。
メンバーそれぞれの強みや弱みを理解し、役割に求められる能力や資質とマッチングさせるよう支援・指導する。

3つの成果

1 ゴールの達成

2 チームの能力向上

2 メンバー個人の成長

リーダーシップ理論(参照)を中心に一人が全部背負うドット・リーダーシップから外側に相互依存のリーダーシップの連鎖を創るのも、MBO展開上必要かもしれません。



業績と人への関心、兼ね備えたリーダーへ

リーダーシップ理論 ① マネジリアル・グリッド理論

R.R. ブレイクと J.S. ムートンが提唱した理論で、リーダーシップ次元を「人への関心」と「生産への関心」という二次元でとらえ、各次元を 9 段階尺度で構成することによって、2次元平面上に 81(9×9)のリーダーシップ・パターンを仮定している。

グリッド理論によれば、「人への関心」と「生産への関心」が共に最大であるリーダーシップ・パターン(9・9 型)が最も効果的であるとしている。

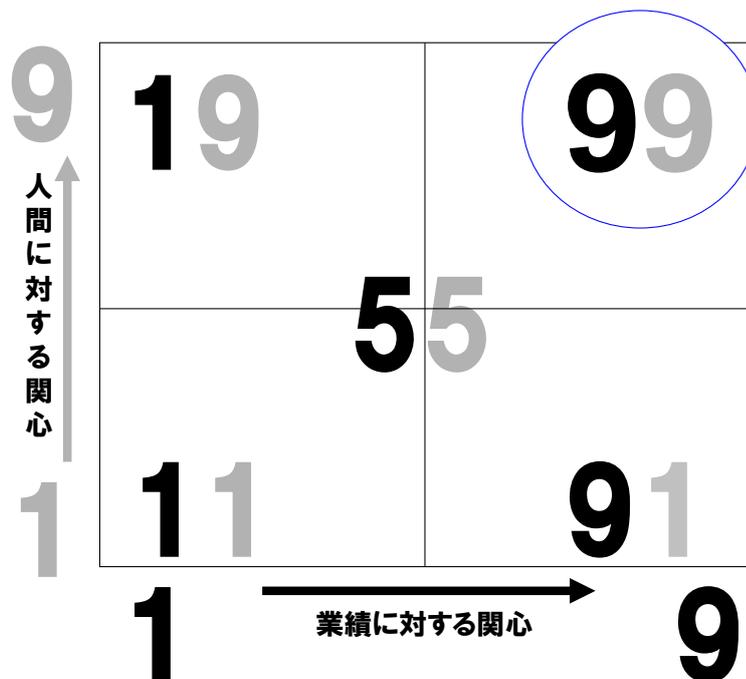
理想型は「9・9」型管理スタイル 質の高い成果を追及する

基本的な考え方は、部下たちに積極的に参加させることによって、日常業務の場で最善方法を考え出し、実行していくことに参画とやる気を与えることができる。

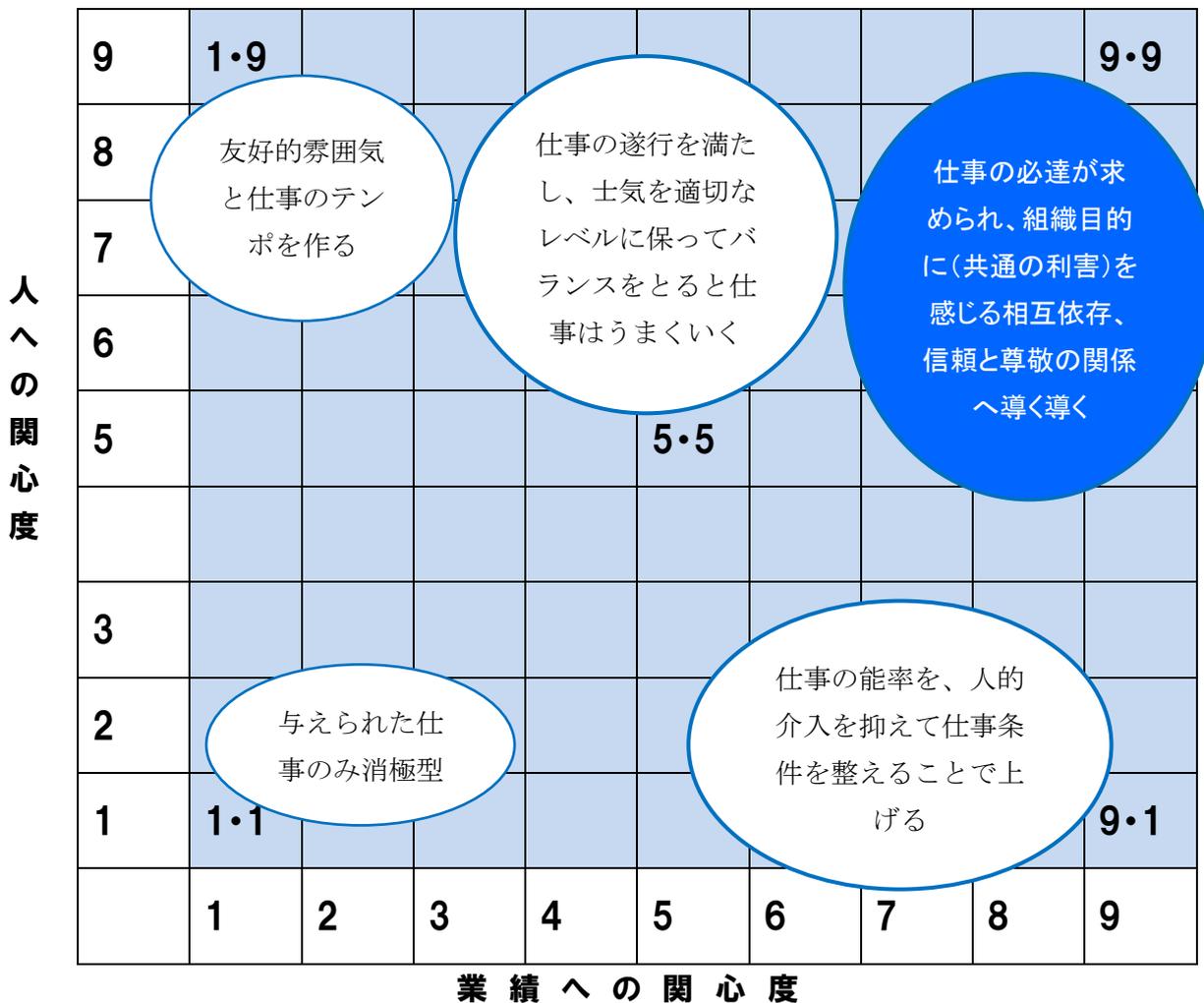
また、部下の参加、参画、やる気なくしては、高い業績を達成することはできない。

この観点から、「業績に対する関心」と「人間に対する関心」のバランスを考えながら、部下個々人に適した管理スタイルをチェックすることが必要であろう。

「9・9 型」は理想であるが、「9・1 型」や「5・5 型」も必要に応じて求められるだろう。



自分がどのスタイルかチェックしてみよう



マネジリアル・グリッドによれば、9・9型は、

仕事に打ち込んだ部下によって業績が成し遂げられる。組織目標という「一本のスジ」をとおして各人の自主性が守られ、信頼と尊敬による人間関係ができあがる。仕事の計画や進捗管理にもサポートを惜しまない。

9・1型は、

業績中心に考え、人のことをほとんど考えない。短期的には成果があがることもあるが、時間が立てば、周りの人たちに反抗心を植えつけ、ヤル気をなくさせる。

5・5型は、

仕事を成しとげる必要性和職場士気をともにバランスのとれた状態にする妥協と状況順応、波風を立てずにまわりに歩調を合わせていく。完全第一主義で枠を踏み外さないようにやっていく。

リーダーシップ理論 ②

三隅二不二 提唱「PM理論」 日本を代表するリーダーシップ理論

PM理論とは、リーダーが取るべき行動に着目した行動理論の1つで、リーダーシップ行動を「P・目標達成機能」(Performance)を重視するか、「M・集団維持機能」(Maintenance)を重視するかという、「P」と「M」の軸で4つの累計が定義されている。

理想型は「PM」型 リーダーシップが最も効果的に発揮され、生産性も高い



P 機能:目標達成機能とは、成果をあげるために発揮されるリーダーシップをいい、目標設定や計画立案、メンバーに展開することによって、目標達成や問題解決を図り、業績を高める機能のことである。

M 機能:集団維持機能とは、会社組織の集団をまとめるために発揮されるリーダーシップをいい、良好な人間関係の形成、チームワークを維持・強化する機能のことである。

PとM、2つの次元について、リーダー行動と部下の苦言率との関係をみた研究

それによると、人間関係への配慮行動が少ないリーダーの下では、リーダーの仕事指向的な行動が多い少ないにかかわらず、職場の苦情率は高かった。一方、人間関係

に配慮した行動を多くとるリーダーの下では、リーダーの仕事指向的な行動が強まっても職場の苦情率は低かった。

また、人間関係への配慮が中程度のリーダーの下では、仕事指向的行動が強まるにつれて、職場の苦情率も上昇したという。

この結果からは、リーダーが職場の人間関係に配慮しているかどうかによって、仕事指向を強める行動に対するメンバーの受け止め方が違ってくことを示唆している。

リーダーシップを発揮する上で、職場の人的側面への配慮がいかに大切か示しているものであろう。

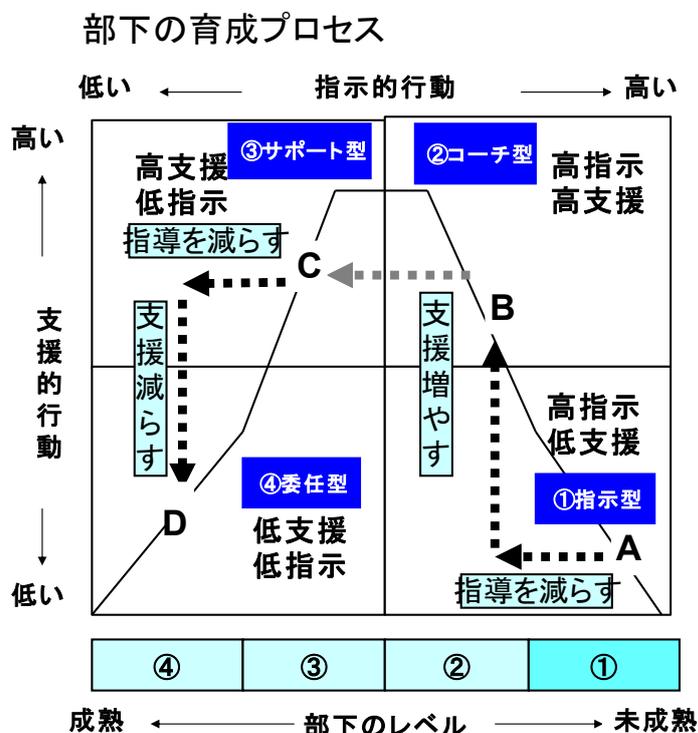
このことは、グリッド理論においても同じことが言えるだろう。

リーダーシップ理論③ 状況対応リーダーシップ (SL 理論)

部下の状況に応じてリーダーシップスタイルを柔軟に変化させる・・・理論

行動科学者のポール・ハーシーと組織心理学者のケネス・ブランチャードによって提唱された。リーダーシップに唯一絶対の正解はない、という考え方に基づいており、部下の能力や意欲(成熟度)に応じてリーダーが指導スタイルを変化させることが重要とされている。

状況対応リーダーシップ(SL)モデル図 行動科学入門 生産性出版 から作図



部下のレベル(成熟度)に応この理論では、リーダー行動を「指示的行動」と「支援的行動」の2つの軸でとらえ、部下のレベルに応じて4つのタイプに分類している。メリットとしては、部下の能力と意欲に合った指導ができ、部下の成長促進や職場の生産性向上につながります。

リーダーシップとマネジメント 経営に不可欠の要素

・リーダーシップは、目標やビジョンを達成するために、メンバー一人ひとりの自発的行動を促し、組織を正しい方向に導いていきます。

・マネジメントは、目標やビジョンの達成に向けて、有効かつ効率的な方法や手段を模索すると同時に、組織として活動を維持・促進できるよう管理することです。

リーダーシップもマネジメントも、企業や組織が目指す目標やビジョンを達成するという共通の目的がありますが、アプローチ方法や役割がリーダーシップとマネジメントでは異なります。

組織が取り組む方向性を示し、メンバーを導いていくのがリーダーシップであり、そのために現実的な方法を検討し管理するのがマネジメントなのです。

求められるタイミングは、リーダーシップは、新規事業、プロジェクトをスタートするとき、また、組織、仕事が停滞とているときなどです。

マネジメントは、組織やチームとして目指すべき方向性が明確になった後、その目標を確実に達成したいときです。

企業や組織においてはどちらも欠かせない要素であり、経営者や管理職にとっては必須の能力要件で、リーダーシップとマネジメントの双方に必要なスキルを身に付けておかなければなりません。

マネジャーは、

企業で業務を「統括・管理」「指導・育成」「責任」「意思決定」を行います。組織やチームの管理職を指し主に目標達成に向けて人や業務、資源を調達する役割を担いますから、マネジャーであり、またリーダーでもあるから、リーダーとして、またマネジャーとしてのスキルが必要になります。

リーダーに求められるスキル

先見性

時代の流れや変化をいち早く読み取り、先を見通す力をさします。

あらゆる情報に積極的に耳を傾け、世の中の変化を敏感に察知する。

意思決定力

組織を引っ張っていくために、予期せぬトラブルや問題が発生することがあります。状況に応じて正しい判断をし、即座に決断できる。リーダーの必須のスキルです。

マネジャーに求められるスキル

管理能力

組織としての目標やビジョンを達成するために、いつ、だれが、どのように業務を進めていくかを管理する必要があります。

マネジメントでは、組織の目標を明確にし、目標に対して現在どの程度の進捗状況なのかを把握し、必要に応じて業務の進め方を調整するスキルが求められます。

情報把握力

組織が目指す目標やビジョンを達成するために、状況に応じて効率的な方法や方法、手段を検討することがマネジャーの役割です。

メンバーから報告される情報をもとに、状況を正しく把握して、適切なアドバイスをするスキルがマネジャーに求められます。また、メンバーが報告・連絡・相談しやすい雰囲気を作っておくことも必要です。

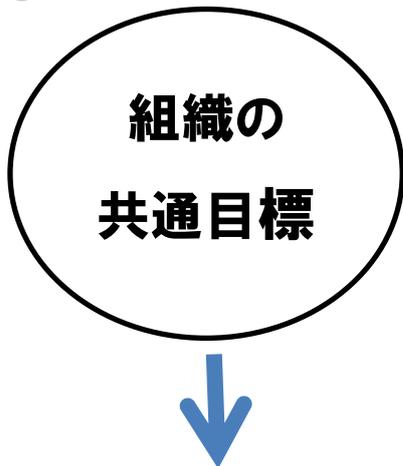
概念化能力

組織全体の構造を理解し、自らの職務活動が全体の活動のどこに、かつ、いかに組み込まれているか、を理解する能力です。

これによって、自分が所属する組織の目標や必要性のみならず、全体の組織の目標に向けて行動することができるようになります。

第3部

どのようにマネジメント
するか



トップマネジメントの間で組織全体の共通目標が決定される

これを受けて、部門長(マネジャー)は組織目標達成に向けて部門マネジメント目標設定し、部下に示し(手段化)、上下間で討議、部下目標を統合する。目標と達成方法について合意し組織化する。

P・D・C・Aのマネジメントサイクルをまわしながら、目標に照らして結果と評価ができるよう進捗管理を行い、目標達成に向けて的確なマネジメント行動をとる。

期間終了後、部門成果を統合し結果を評価し、両者間に相違があれば、その原因を究明し、次回の目標設定の下地作りをする。

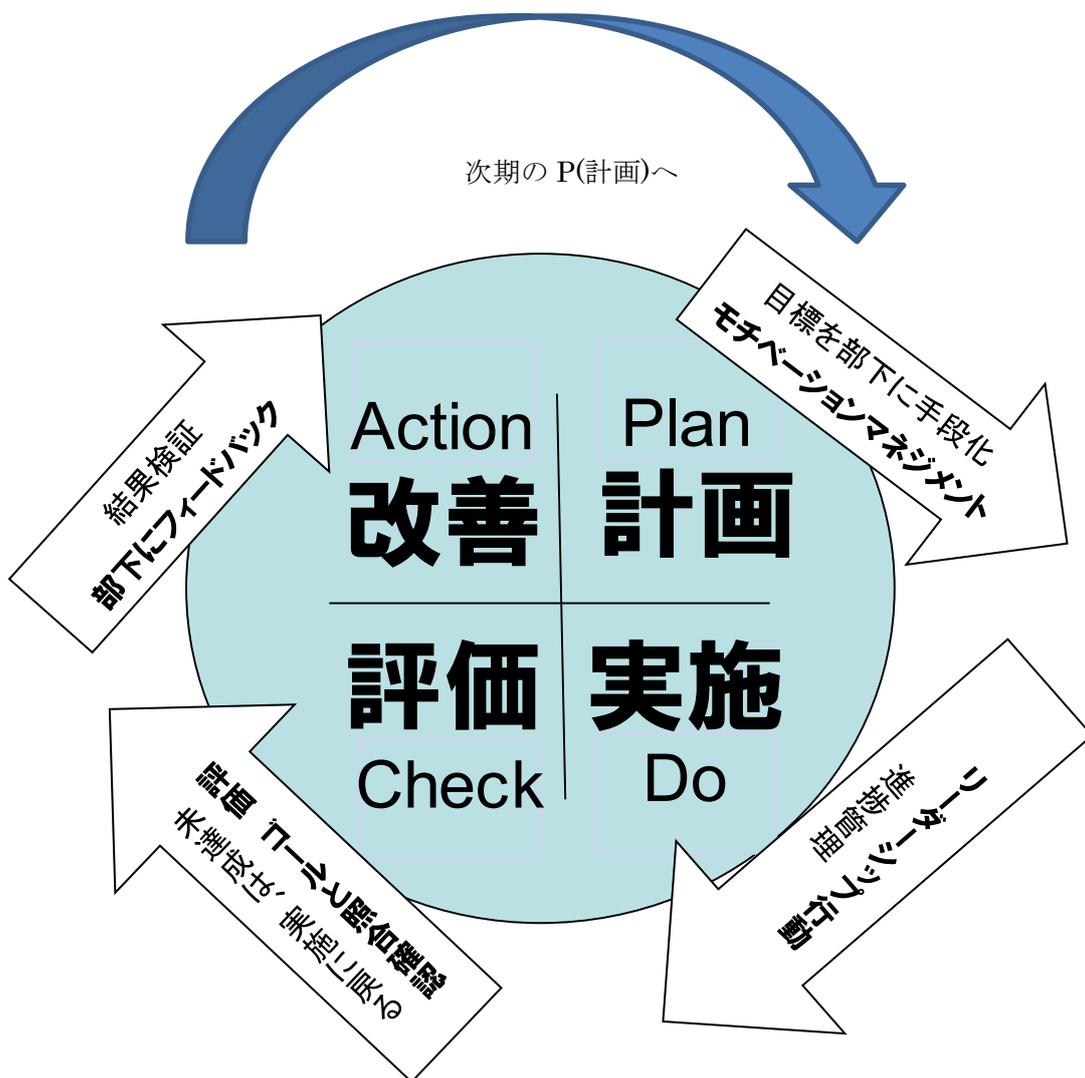


この過程で

利己主義に走ることに歯止めをかける人格と

民主的なコーチングスタイルのマネジメントが必要で

ある。(83 ページ参照)

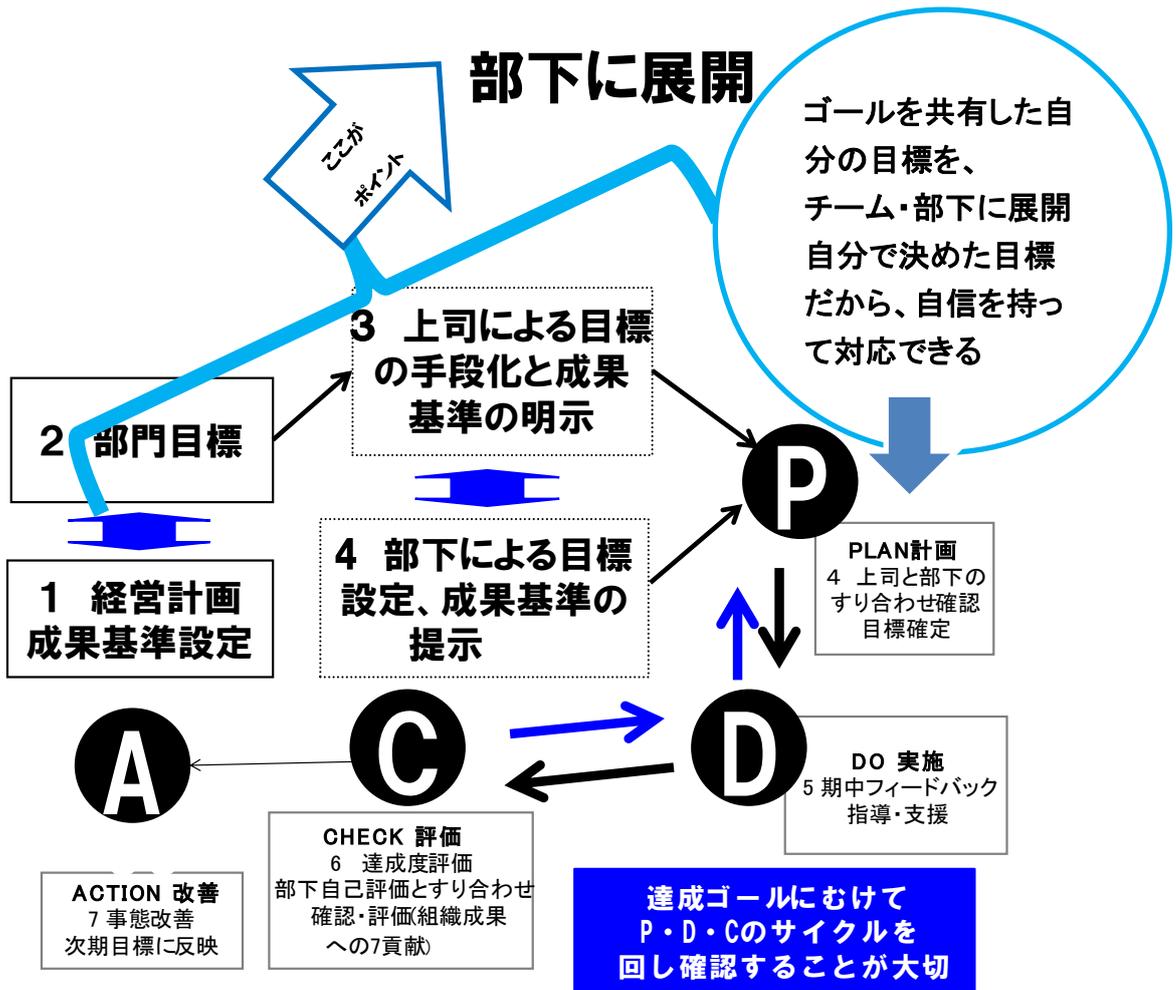


現実、リーダーシップ行動も、日常意識し続けることは、真の疲れる話であり、本来のマネジメントができなくなります。

サイクルが順調に回らない、行動結果と目標値がかみ合わない、・・・などの重要場面ごとにリーダーシップ行動をとることが大切です。



(1 と 2) を同期化した自分のマネジメント目標に





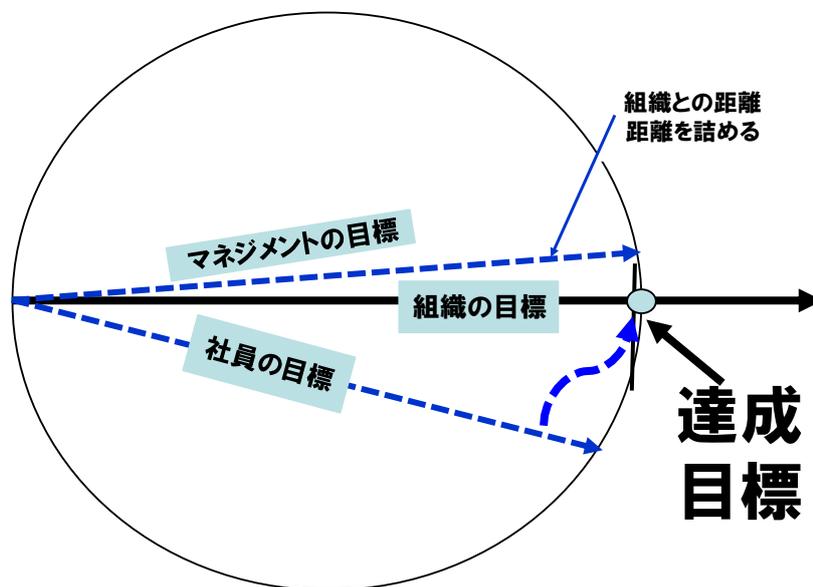
組織目標を共有し、組織目標に マネジメント目標と社員目標を一体化する

組織はマネジメントと社員の2つのグループに分けられる。これら2つのグループのそれぞれの目標と、結果として達成される組織目標は、下図に示している。この例では、マネジメントの目標は組織目標とほぼ近いが必ずしも一致してはいない。

一方、社員(部下)の目標は、組織目標とはかなり開きがある。マネジメントと社員の目標の相互作用話し合いの結果であり、業績は両者の組み合わせである。そして組織目標の達成度は図のように両者を結ぶ線上に求められる。

この図からは、達成の程度まで、組織目標を達成するには、マネジメント目標と社員の目標を達成目標までレベルを上げなければならない。

組織目標を達成するためには、マネジメント目標と、社員目標の総和が組織目標と僅差で接近していなければならない。

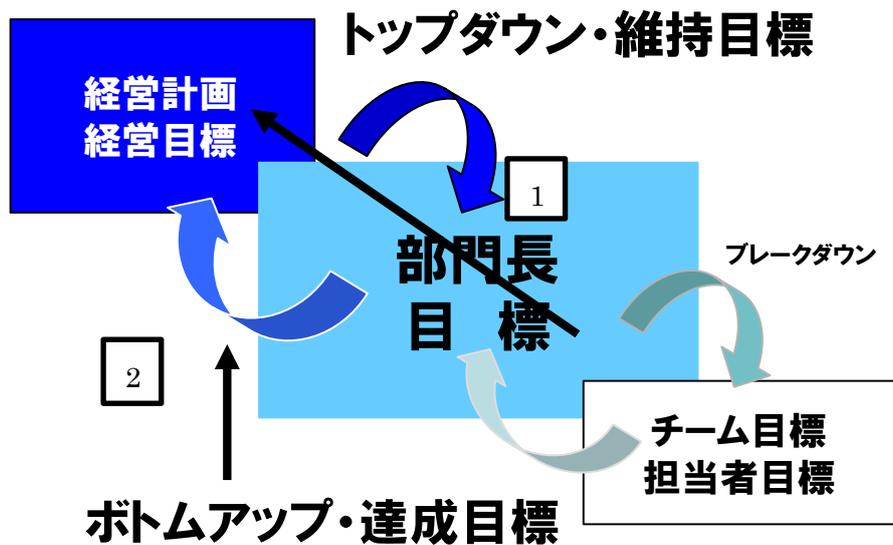


→第4部 部下に目標を示し、合意 手段化(ブレイクダウン)するへ(ページ)
MBO のプロセスにそって、組織目標と統合したマネジメント目標を部下にブレイクダウン(手段化)します。この例では、社員(部下)を②のレベルまでマネジメント目標に統合しなければならない。そのための話し合いと合意が必要になります。さらに目指す組織のゴールに向けて双方の目標線の見直しも必要です。



How to

目標の双方向連鎖・確認



1、2の双方向で確認、理解し、納得の上、自分の目標に展開する。

1 の流れ

与えられた目標(仕事)は経営計画と連動し連鎖をもってブレイクダウンされたものでなければならない。この検証のため、上位目標に遡って、経営計画・目標を確認し、内容について明確に理解し、納得、必要な情報をえる。

2 の流れ

経営計画からブレイクダウンされた目標の背景を理解、納得したら、「経営目標」達成のため、与えられた目標や組織として取り組む目標の達成に向けて「自らがどのように貢献できるか」を社長目線で考え、「活動の中核を明確」にする。その上で「自分のマネジメント目標」に落とし込む。



具体的には・・・

社長の経営計画と同期し、ゴールを共有

「自分のマネジメント目標」に転換する

経営計画には、会社の進むべき方向とゴールを示した立派な会社にするための指針で社長の姿勢が示されています。

あなたの使命・役割は、設定された部門目標を達成することです。そのためには、まず社長の姿勢が示された「経営計画書」を読み込み自分に同期し、部門長としての達成目標を理解・確認、ゴール(維持目標、変更不可)を確認し、社長の立場なら「自分はいこうあるべき」という自分像を明確にし、「自分の実行部門計画書」に転換しマネジメントすることが大切です。

経営行動計画書

記入例

計画書日付: 令和●年●月●日

経営行動計画書(案)

1. 名称等

法 市 ○○○○○○○○
 代表者名 ○○○○○○○○
 代表者姓 氏名 ○○○

【会社概要】との対応を通して、前記記載が今後のアクションプランを決定しました。
 今回(会社概要)との対応も納期、アクションプランに制約、進捗確認を行います。

【情報提供の留意】
 本計画は経営計画を前提として作成し、【会社概要】が変更するに際しては、必ずしも計画内容に反映し、変更が必要となります。変更が必要な場合は、必ずしも計画内容に反映し、変更が必要となります。

【経営計画との関係】
 本計画は経営計画を前提として作成し、【会社概要】が変更するに際しては、必ずしも計画内容に反映し、変更が必要となります。

項目	内容
1. 事業概要	事業の概要(売上、利益、成長率)
2. 外部関係	取引先、競争相手、協力関係
3. 経営状況	財務状況、経営指標

2. 現状把握

No.	項目	内容
①	事業概要	事業の概要(売上、利益、成長率)
②	外部関係	取引先、競争相手、協力関係
③	経営状況	財務状況、経営指標

3. 数値分析

項目	数値	単位
①売上増加率(売上増減率)(%)	101	対前年(対前年)
②営業利益率(収益性)(%)	25.5	対前年(対前年)
③営業活動性(注:営業性)(%)	6.800	対前年(対前年)

3. 数値分析

項目	数値	単位
①売上増加率(売上増減率)(%)	101	対前年(対前年)
②営業利益率(収益性)(%)	25.5	対前年(対前年)
③営業活動性(注:営業性)(%)	6.800	対前年(対前年)

4. 経営計画のアクションプラン

目標	取組計画	実行計画	実行計画	実行計画	実行計画
目標	取組計画	実行計画	実行計画	実行計画	実行計画
目標	取組計画	実行計画	実行計画	実行計画	実行計画

同期する

**ゴールを確認
自分の実行計画に転換**

同期化の留意点

まず前期の自社の決算書を分析、自社の現状を把握・確認してください。そして社長の今期への方向性が「言葉で」示され、具体的目標が「数値」で示されている「経営計画書」をしっかりと読み込み自分のものとしてください。

そして自分が社長になった目線で考え(会社としての全体最適を考えた上)、「自らがどう貢献できるか」、自部門の達成目標を考えてください。(部分最適の追求)

ただしこれには一定の条件があります。

大切なことは、経営計画から「与えられた課題」と「自らがどう貢献できるか」を分析することは欠かせません。

経営計画書から目標とする数字が決まれば「その数字を達成するために、何をなすべきか」が見えてきます。「自社にできていることとできていないこと」「やらなければならないこと、やめるべきこと」が明確になります。

目標とする数字から逆算すると「進むべき方向」がはっきり見えてきます。

達成水準は、一段上のレベルを求めているか

低いレベルであればモチベーションは上がりません。逆に高すぎればストレスになります。レベル差を客観的に認識しコントロールする必要があります。コントロールには、組織や部下の能力基準は達しているか、チャレンジが可能か確認しなければなりません。

自分のキャリア形成にとってプラスか、マイナスか、

達成すればどのような評価をうけ、どのようなインセンティブが得られるのか、

これらを客観的に分析・評価し社長の思いが入った経営計画、そこから導かれた部門課題(与えられた課題)をどのように「自分の達成目標」に転換できるか、判断することです。

設定した「達成目標」は、自分のマネジメントのゴールとなるので、リソース(資金、人、人員、時間、情報、機材器具、設備施設・・・)、段取り等などの裏付けがあるか、部下の対応能力はどうか、部下に適切に手段化できるか、・・・慎重に確認する必要があります。

そして、同期化した自分の計画書を「みえる化」することです。

どうしても自分の能力では達成が難しい場合、自分のスキルをどのようにして上げるか、関連する人々の助けを借りるなど人的ネットワークの形成などの決断をしなければなりません。また、部下との対話を進め、目標の意義、達成方法、能力開発の方向性など部下と納得・合意形成する必要があります。



必要能力への対応策を練る

ゴール達成に必要な能力、マネジメント力を明らかにし確認する。そして現状の能力、マネジメント力を現状把握、確認し、不足能力を算定する。

不足能力を明確にし、補足するため、

能力開発計画を重点目標に組み入れると共に、能力補充策、アウトソーシングや外部機関の利用、事業を360度視野で見て、必要なマネジメント行動を組み入れた実行計画が求められる。

この対策を怠ると、結果目標が未達成になる可能性があるため、慎重に対策を検討し必要な手を事前に打つ必要がある。



経営計画、目標達成において、不足する能力、行動力、マネジメント力を明確にし、能力向上計画、人材育成、登用、外部機関の利用、アウトソーシングなどあらゆる施策を講じる。

検討済みは先へ進め、加えるものは加え進めてください



同期化し達成目標を決めるときの

検討事項 ↓ 部門現状分析 部門課題抽出と目標設定



現状分析シート (クロス SWOT 分析)

記入ヒント		強み	弱み
<p>・あくまで現状の事実を簡潔に記入する。</p> <p>部門としてなすべき事や、あるべき姿は記入しない。あくまで現状把握</p> <p>・記入対象は、日ごろ気づいていることや、社内や業界で当たり前とされていることが対象となり、多くを書き出すこと。</p> <p>・全ての項目が、部門使命・役割に影響するか否か確認し加筆・修正する。</p>		<p>内部能力要因</p> <p>業界や他部門と比較してその水準が高いと思われる事項</p>	<p>内部能力要因</p> <p>業界や他部門と比較してその水準が低いと思われる事項</p>
機会	<p>外部環境要因</p> <p>現在の状況がそのまま推移したら自部門にとって</p> <p>メリット・ビジネスチャンス・追い風と考えられる事項</p>	<p>機会×強み</p> <p>経営課題</p> <p>機会と強みと組み合わせさらに強くする施策 積極的経営</p>	<p>機会×弱み</p> <p>機会を捉えて弱みを克服する施策 特化経営</p>
脅威	<p>外部環境要因</p> <p>現在の状況がそのまま推移したら自部門にとって</p> <p>デメリット・リスク・逆風と考えられる事項</p>	<p>脅威×強み</p> <p>強みを活かして脅威を乗り切る施策 補強戦略</p>	<p>脅威×弱み</p> <p>弱みを強みに逆転させて脅威に打ち勝つ施策 防衛・撤退戦略</p>

<p>部門戦略構築</p> <p>部門使命・役割を実現するために、なすべき手段、阻害要因を課題として洗い出す。</p> <p>・機会をより活かすにはどうしたらよいか</p> <p>・脅威を機会に変えるには、どうしたらよいか</p> <p>・弱みを克服するためにはどうしたらよいか</p> <p>.....</p>	<p>実行プラン</p> <p>課題、一つひとつに「その課題が実現できたらどんな状態になるか」を思い描く。</p> <p>その思い描いた状態が実行プランであり、目標に連動する</p>
---	--

現状分析シートの活用方法

SWOT 分析、これは課題抽出だけでなく、達成手段を明確にすることにも活用できる。企業によっては、トップダウン型で、売上目標等が示されている場合、課題設定のための現状分析は必要ではなく、達成手段が重要である。この場合は現状分析手法を使って、有効な達成手段を見つけ出すことができる。

SWOT とは、strength(強み)、weakness(弱み)、opportunity(機会)、threat(脅威)の頭文字をとったものである。(4 の参考資料 参照)

環境変化をとらえるキーワード

外部環境	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会状況の変化 ・ 時代の変化 ・ 地域社会の変化 ・ 顧客の変化 ・ 販売ルートの変化 ・ 同業他社の変化 ・ 仕入れ・外注先の変化 ・ 金融の変化 ・ 物流の変化 ・ 技術・機械化の変化 ・ 価格の変化 ・ IT 化の流れ・変化 <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の方針の変化 ・ 人事制度の変化 ・ 設備・設備投資の変化 ・ 新商品・サービスの変化 ・ 新規事業の変化 ・ 社員の意識の変化 ・ 機械化・IT 化の変化 ・ ワークスタイルの変化 ・ 社員構成の変化 ・ 技術革新の変化 ・ 勤務形態の変化 ・ 担当部門の変化 <p>.....</p>

課題の表現・例 何をするか

～の整備	～の開拓	～の改革	～の導入
～の防止	～の改善	～の設置	～の構築
～の低減	～の設定	～の削減	～の効率化
～の見直し	～の開発	～の促進	～の革新
～の推進	～の追求	～の向上	～の確立
～の強化	～の達成	～の徹底	～の増強

課題の整理と優先順位づけ 何をするか、決める

課題の分類と整理

現状分析シートなどから幅広く課題抽出し、課題抽出に大きな漏れはないかチェックする。その場合、頭の中だけで思い巡らすだけでなく、文章に落とし込んで経営目標実現のために、漏れはないか、考えが偏っていないかを確認する。そのためのツールとして、課題整理マトリックス図(下図)がある。

	改善・既存強化	変革・新規取り組み
短期		
中期		

上司と部下が課題のすり合わせ、お互いの問題意識が共有化されているかどうか確認し、マトリックス図を作成することが大切である。

課題に優先順位をつける

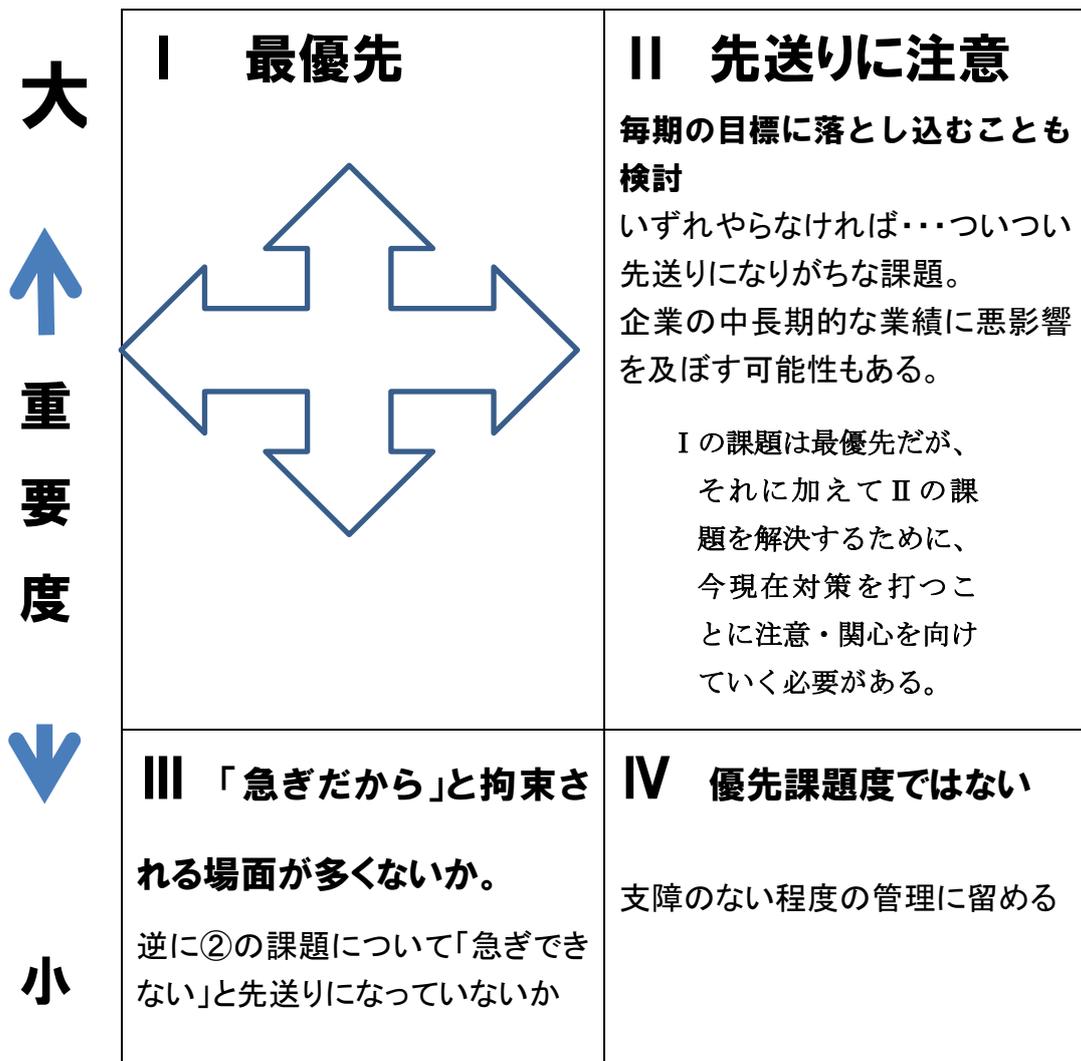
課題に抜けや漏れ、偏りがいないかを確認し、マトリックス図に整理したら、最後に今期の重要課題の優先順位づけを行う。優先順位づけの基準として、よく知られているのが、「重要性」と「緊急性」であるが、これを次の4つの分けて考えてみる。

→ペイオフマトリックス

- ① 重要性と緊急性がともに高い課題
- ② 重要性は高いが、緊急性は低い課題
- ③ 重要性は低いが、緊急性は高い課題
- ④ 重要性と緊急性がともに低い課題

2軸で課題を絞り込む（ペイオフマトリックス）

幅広く課題を抽出したら、今期の重要課題の優先順位を合理的に判断するツールが下図のペイオフマトリックスである。判断基準を2つ選んで課題を評価し、2軸で可視化して意思決定を促す。



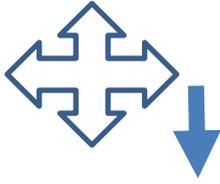
大 ← **緊急度** → **小**

2軸には、「効果の大きさ」と「コスト」、「効果の大きさ」と「難しさ」、「実現のスピード」などがある。

その他の手法

パレートの法則の活用(ABC分析)

全体の80%の成果は、全体の20%の重要な行動によって得られる、という。問題の優先順位決定に活用できる。



目標候補	
重要度・優先度	実施の困難度
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

課題を絞り込む

経営計画と連動しているか	
その課題は組織に貢献するか、上位目標と連動しているか	
担当職務の中で重要度の高いものから選んでいるか(参考・・・ペイ オフマトリックス)	
担当本人が誰であるかはっきりしているか	
達成可能なものの中から選んでいるか リソース(資金、人、人員、物、時間、情報、・・・)、段取り等などの 裏付けがあるか	
5項目以内に絞られているか	
課題の表現は、 「何を」が明確でわかりやすい表現になっているか	

「何をどうする」・・・課題を明確にする

新規取引先の開拓、必達目標予算の達成、重大クレームのゼロ化、新商品の開発と販売、不良発生率の低減、売掛金の回収率向上、生産コストの管理、受入検査の効率化、社員教育の実施、パート社員の管理、新人事制度の構築、営業利益 10 億円の達成、少数精鋭体制の確立、地域密着型店舗の構築・・・

課題を目標に展開する

課題ごとに「結果」を約束するのが「目標」です。結果を明示し、〈具体的に〉どのようなアクションで何時迄に達成するか、目に見える形で記述します。必ずしも数値目標である必要はないが、達成後の状態を表す表現方法を具体化することが求められる

「経営計画」で大切なのは「数字」です。「経営計画書」は「目標の数字(ゴール)」決めることが大切です。数字は利益計画です。

利益獲得の2つの戦略



1 第4部 計画 (Plan) の段階

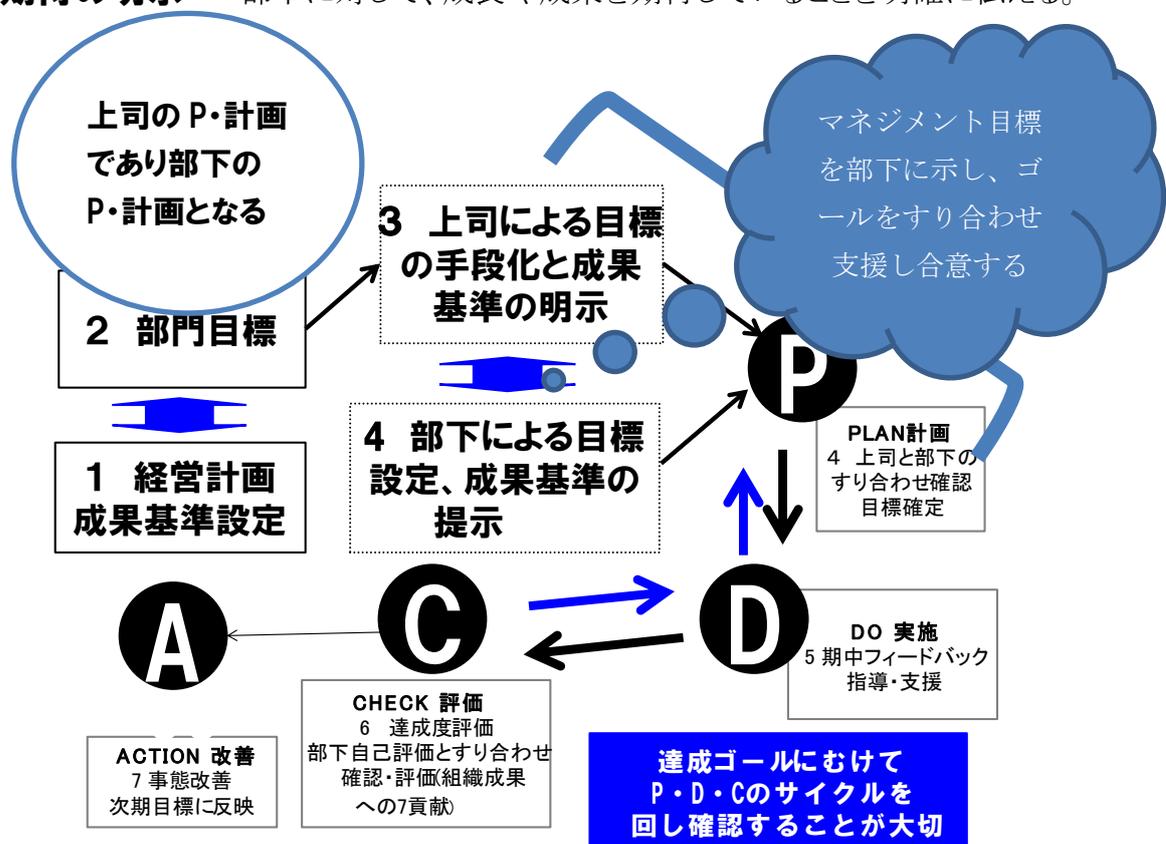
部下に目標を示し合意、手段化 (ブレイクダウン) する

経営目標から自部門の課題を把握し部下一人ひとりに、「上司として期待する今期の役割」(期待像)を策定・提示し、部下自身の個人目標設定を促し、部下が考えた個人目標(達成目標)と”すり合わせ”、部下と共同で目標設定をします。

この”すり合わせ”(共同作業)が成立して初めて、上司のPとなると同時に「個人目標」は部下のPとなり、部下は自己統制で実行していくことになります。

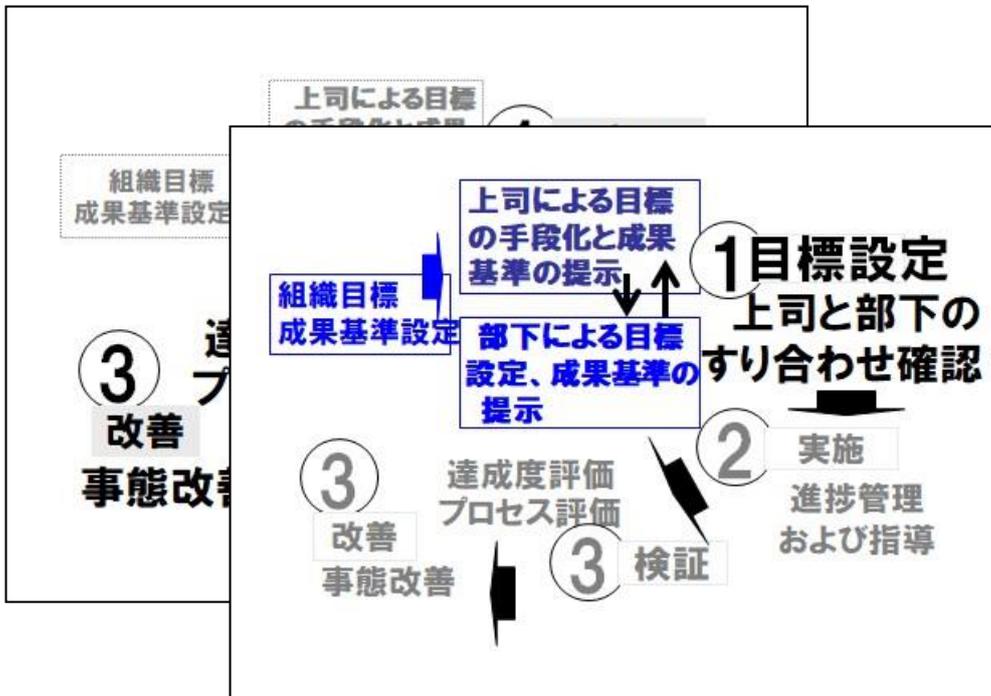
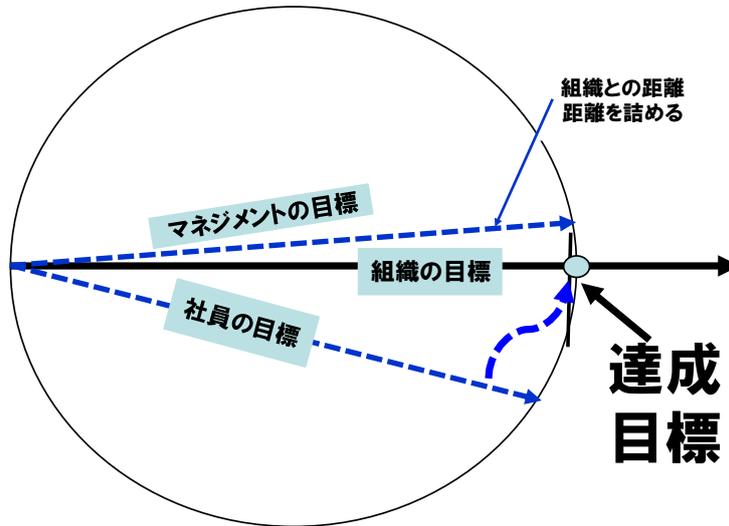
上位目標をはっきり示し、部門課題を明確にし、管理者自身がしっかりと自部門の課題を設定することが求められる。そして、チーム全体の調和をはかるため各人の目標とチーム全体の目標に合意形成がなければチームはまとまりません。

- ・期待の明示・・・部下に対して、成長や成果を期待していることを明確に伝える。





上司と部下 目標と 達成プロセスを同期化する





ここからがマネジメント

ここから
が部下と
共に挑戦
します

1 今期の部門使命を明らかにする

2 部門の現状分析を行なう

3 部門課題抽出と目標への転換をはかる

ここ
から

4 メンバーの個別役割を明らかにする

5 個人(メンバー)目標へ展開する

部門課題・目標を達成する上で、個々人が貢献すべき個別役割は何か、職位・資格・本人の能力・モチベーションおよび他のメンバーとの関連等から、組織力を最大に発揮出来るように決める。

個人別の”期待役割”を決めること。

これは、単に役割分担とは異なり、部門目標と個人目標を連動させ、上位目標の共有化を徹底する。部門の職務編成表を作成し、部門全体として具体化する。これが、上司の考える部下への期待役割であり、部下に設定してもらいたい目標項目である。

※職務編成表 ↓ 個別役割を明確にする
職務編成シートで具体化する

4 の個別役割を果たすためには、何を、どの程度まで、どのように、いつまでに、を具体的にし、個人目標へ展開する。

このステップは、部下自身が作業することにより、制度の形骸化を防ぐために最新の注意を払わなければならない。

さらに、実施可能性や達成度評価の適正な実施、期間中の支援的管理の観点から、具体的・明確な記述が求められる。

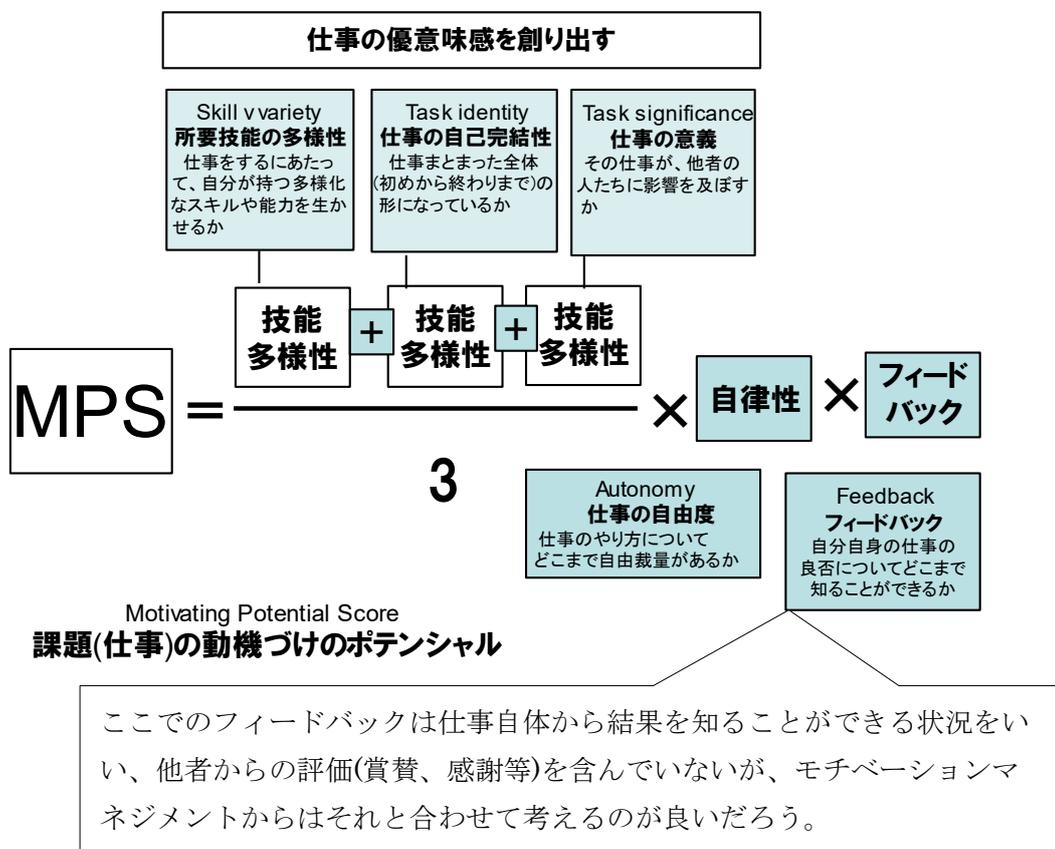
目標を設定する



メンバーの個別役割を明らかにする前に・・・

「仕事の特性」に応じて、モチベーションが高まる、という「動機づけポテンシャル」理論を理解する

心理学者 J.R ハックマン及び G.R オルダムは、仕事の性質や構造が人の「やる気」に関連すると考え、「動機づけポテンシャル」を次のような関係式で示している。



* 各項目 10 点満点でシミュレーションしてみたらどうだろう。

ハックマンらは、この関係式の 5 つの要素のいくつかを改変して組み換え、再構築することによって、仕事に対する意欲に影響を与えることができると言っている。

これら仕事要素の組み換え、仕事の流れの変更、仕事を縦割りに与えること(職務充実)、フィードバックを工夫すること、などによって修正したり、付加したり、削除したり(職務充実や、付加価値を生まない業務の見直し、削除)することができる。

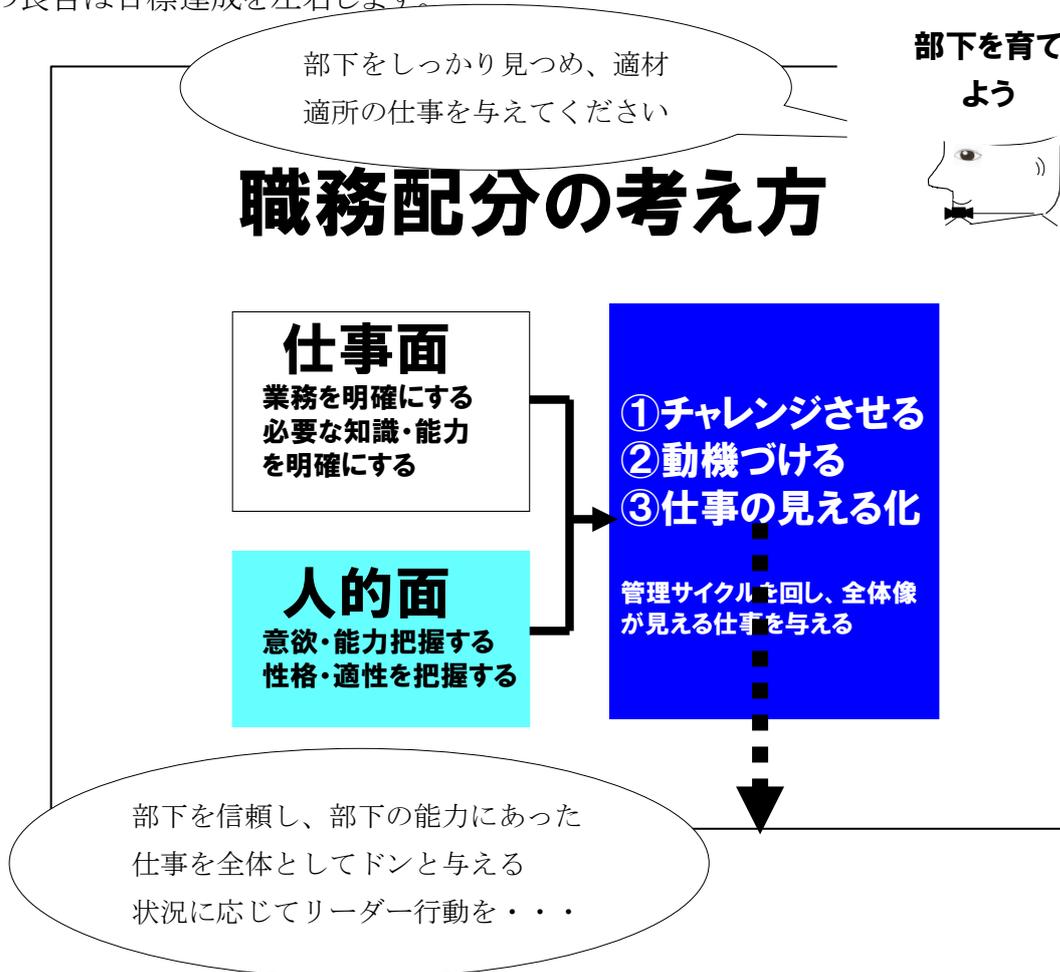
このようなことが仕事に対する意欲に影響をあたえるということだから、部下の職務設定、変更の参考にして、モチベーションを高める工夫が大切である。



職務配分を考える

職務配分(編成)は、管理者の重要な役割

部門課題・目標を部下にブレイクダウン(手段化)する前提として、チーム全体の効率化を考えて、部下個々人の目標設定のための「役割」=「期待像」を決定しなければなりません。職務配分は、部門の仕事・目標と個々人を結びつける重要な役割があり、その良否は目標達成を左右します。



個々人の組織上の役割を踏まえて、仕事量の公平な割り振り、本人の希望、組織の期待要件、能力開発、動機づけ等個々人の状況を踏まえることが大切です。

- ・ 個々人の意欲・能力に応じて職務の質的な差別化を図る
- ・ PDCA の管理サイクルを自ら回せるよう、仕事の全体像が見えるようにする
- ・ 本人の希望する職務を考慮に入れる
- ・ 組織、上司が期待する要件を盛り込みフィードバック体制をとる



何を担当させるか

共通の目的の経営目標をブレイクダウンした部門目標との関連を重視し、能力開発目標も含めて、メンバーの状況に応じ職務配分することが必須になる。

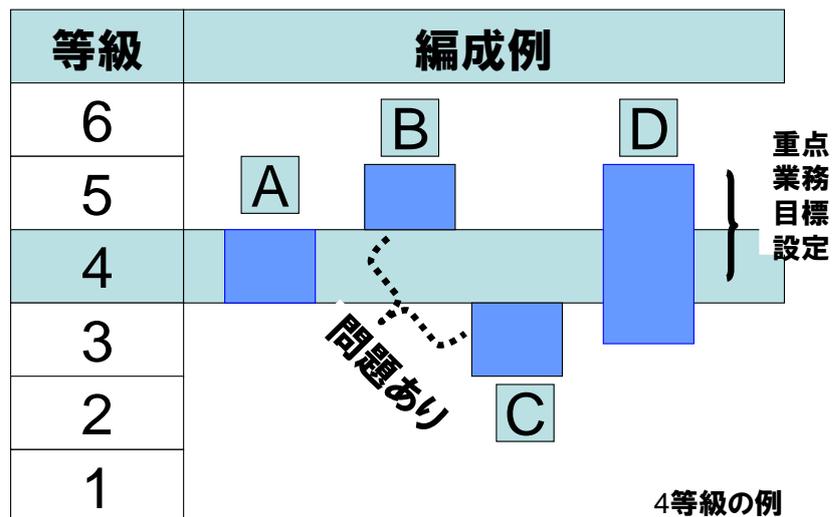
A の場合は、当人にとってはやりやすいかも知れないが能力開発からみても現実的ではありません。B の場合は一見成長促進の期待が大きいように見られますが、仕事への不安や過度のプレッシャーや失敗した時の自信喪失といったマイナス面があります。C はこれとは反対で仕事に対する意欲喪失が懸念されるし、人事評価での能力評価が評価不能になります。

そこで、D のように等級相当、以上、以下をその都度職場の状況に応じて組み合わせ担当させるのが、マネジメントからみてベターな方法といえるでしょう。

人事評価の能力評価では、等級レベル以下の仕事は対象にならないので、部下間で、評価の上で有利、不利が生じないように注意が必要です。

経営目標と部門の状況、人員配置の状況、部門能力の全数を把握し、部門目標達成に最善のメンバーの職務配分を偏りなく行うことが大切です。

職務配分のパターン





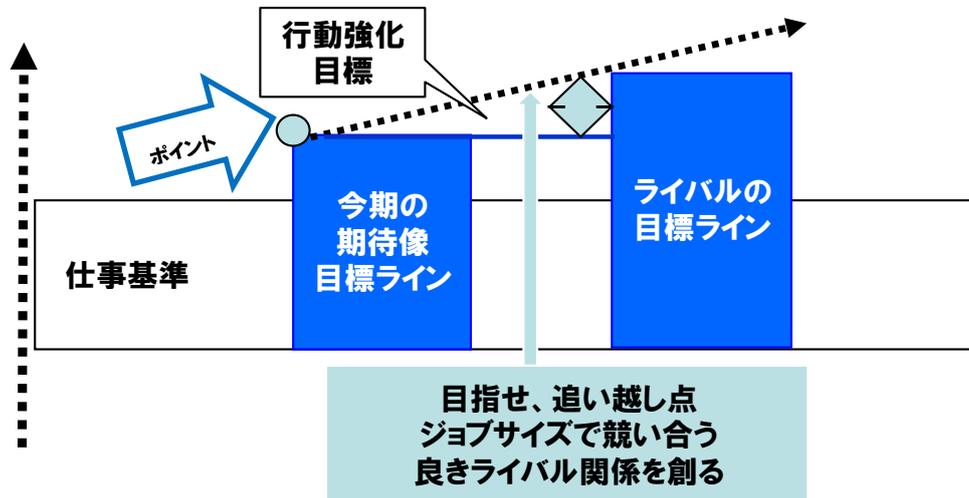
ジョブサイズの大きさを(目標の高さ)競い

良きライバル意識の醸成

チャレンジして
能力UP、人材に

良きライバルと、競争の場を作る

目標の達成率などの指標だけを競うのではなく、新規開拓件数、リピート率、顧客満足度、対前年アップ率、仕事・業務の改善度・・・など、能力や専門知識が少し上の人をライバルとして設定しライバルを追い越そうと、専門知識の蓄積や仕事のスキルUPを計り実践するチャレンジすることが大切です。



ジョブサイズとは、役割の大きさ(目標や職責の難易度の違い)のことで、目標設定の時に人材育成上重要となります。そのためにも、何が期待成果かを明らかにされなければなりません。組織への貢献度(業績評価)は、

その仕事の役割の大きさ(ジョブサイズ)×役割の達成度の算式で測られるので、単に目標の達成度が評価の尺度にはなりません。

低い目標を設定してそれを達成したほうが、楽で得とはならないのです。

高い目標に挑戦し、能力向上をはかり、組織に貢献する姿勢が大切です。達成可能性が見込めない目標設定は意味のないことですから、目標は慎重に設定しなければなりません。

「ぜひ、やらせてください」「期待している、支援しよう」という合意形成が不可欠です。



個別役割の明確化

今期の課題が明確になると、メンバーの職務配分に応じて個別役割を明確にし、課題をブレイクダウン(手段化)し、職務編成表に整理し、チーム最適化を図る。この個別役割(担当職務)から個別目標へと展開していきます。

<職務編成表>

氏名 資格 担務	〇〇課長	〇〇係長 担 務 期 待 ()	〇〇課員期待 担 務 期 待 ()	〇〇課員 担 務 期 待 ()
部門目標				
部門課題 目 標	課題の分解 部門課題と個人課題を連動させ、部門全体として具体化する			
部門目標 は上から下 に重要度 の高い順に 記載し、目 標の分解と 統合をコン トロールす る	課題の統合化			
	部下への個別役割を明らかにし、部門課題をブレイクダウンし、部門全体と整合性を図り職務編成する→個人目標設定 職務編成は、チーム全員の合意形成が必要である。			
	分担検討の原則 ・仕事上のバランスはよいか ・仕事の量・質と個人のスキルは適切か ・アウトソーシングなど可能な業務はないか			
	個人の目標設定で具体化し、面接で決定			

※ 役割とは、「期待される行動内容」であって、「出来る行動内容」ではない。

※ 役割を具体化するのが、部下による「個人目標設定」であり目標面接で決定

①職務編成は、部門目標と個人目標を内容的に連動させることで具体化し、上位目標の共有化を徹底する。

① 組織力を最大限に発揮できるよう育成とチャレンジを意識した適切な役割分担でなければならない。

② 構成員が、「部門課題・目標のどの部分を担っているか」が理解でき、モチベーションを發揮、目標達成に向け自主的な取組が期待できるような役割設定が必要である。(見える化)

職務編成表 記入例 →部下へ個人役割展開

氏名	守口 課長	竹内 係長	田中 課員
役職等	何をするか	何をするか	何をするか
級			
部門課題・目標			
年間売上高 3 億円	個人目標 1 億円 部門全体責任 3 億円	既存顧客と新規開拓 8 千万円	組織顧客・個人顧客 6 千万円
他社との競争力を強化し新規開拓を図る	商品企画 3 点設定し 部下の企画推進をサポート	新社会人向けの企画 を行い新規顧客獲得	学生向けの企画を行い 新規顧客獲得
情報システム化促進・ 基本データベース整備	標準化計画の提案書 作成	事務処理マニュアル を作成	月 1 回データベース に情報を提供
↓	----->		
5 項目以内	目標へ展開 結果とプロセス展開		

① 何をするか、②どれだけ、どのような状態にするか、いつまでに、③どのようにして、展開するか
すべて動詞で考える

目標設定シート(例)

目標シートに具体化を指導する

部門方針	個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすくなる。
------	---	------	---

重点目標		実施項目	実行スケジュール
① 何をするか 個別役割から目標項目を明確化		③ どのようにして 具体的な行動 内容を決める 一つの目標に 2~3項目の 具体的手段	4月 5月6月7月8月9月……3月
レベル ② どれだけ、 どのような 状態にするか	期限 ② 何時 までに		④ 実施項目を時間軸の上で 具体化する。 上段 予定 下段 実績

能力開発目標は、業務目標とは別に記入する



目標が効果的に機能する 4 つの要素

目標とモチベーションの関係について心理学では、ロックとレイサム(Locke・Latham)が提唱した「目標設定理論」がある。

目標が効果的に機能するために必要な要素として、次の事柄が提唱されている。

目標の具体性と高さ

具体的で高めの目標が高いモチベーションにつながる

目標の受容度

目標は本人が受け入れてこそモチベーションを高める

フィードバック

途中経過を含めて結果フィードバックを受けることで、目標達成に向けてより効果的な行動計画を見直すことが可能になる

目標の持つ価値や魅力

本人にとってその目標が魅力的で、価値を持っているか

仕事を通して何を実現したいのか、が具体的な目標設定につながっていきます。
部下が仕事を通して全うしたい価値はなんだろうか、どのような目標を設定すれば、その実現に近づくことができるか。
仕事を通してその目的を明確に意識させること、自己実現か、上昇志向か、成長か、あるいは達成欲求か・・・目的に向けて具体的な目標を設定する、この連鎖のを通して、モチベーションを高めていくことが大切です。

実践しよう



部下に、課題・目標を

提示し、実践させる・・・

1

具体的に動詞で、努力すれば
実行可能な事柄を、5W1H で
整理してください。数値化で
きるものは数値化を・・・

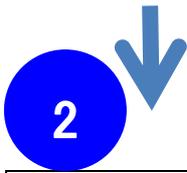
自分の設定した部門目標達成に、
部下に期待することを伝え、
部下の目標への考え方と達成方法を
聴き、部下と意見交換し
目標に展開させる



<p>A 目標(重点課題) 何を 経営戦略、部門目標を達成するため、役 割からやってほしいこと</p> <p>それに対するする部下の考えは・・・</p>	<p>A 目標を達成するために、やらなければな らない重点項目 具体的に数値設定 3項目を考える</p> <p>A-1 A-2 A-3</p>
<p>B 目標(職務拡大・改善) 何を 自己の職務拡大や職務充実のため、やっ てほしいこと</p> <p>それに対するする部下の考えは・・・</p>	<p>B 目標を達成するために、やらなければな らない重点項目 具体的に数値設定 3項目を考える</p> <p>B-1 B-2 B-3</p>
<p>C 目標(能力向上・開発) 何を</p> <p>A、B 達成に不足する知識、実行能力 上司から要望を聞きながら</p> <p>それに対するする部下の考えは・・・</p>	<p>C 目標を達成するために、上司の意見を 聞きながら重点項目記入 3項目を考える</p> <p>C-1 C-2 C-3</p>

1

を受けて、どれだけ、どのような状態にするか どのようにするか(具体的達
成手段) いつまでに を明確に”自分で可能な行動事実”として設定する。
自分の努力でできること、を部下に設定させる・・・



どれだけ、どのような状態に	どのように(具体的達成手段)	達成期限 何時までに (スケジュール)
	A-1a A-1b A-1c	
	A-2a A-2b A-2c	
	A-3a A-3b A-3c	
	B-1a B-1b B-1c	
	B-2a B-2b B-2c	
	B-3a B-3b B-3c	

	C-1a C-1b C-1c	
	C-2a C-2b C-2c	
	C-3a C-3b C-3c	

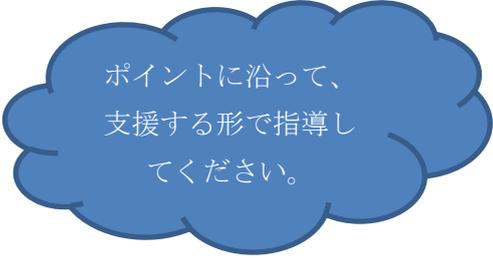
※ 能力開発目標は、自分の現行の実力、立場、役割から考えて必要と思われるものを目標とする。



記入が終われば、確認・合意して 部下に目標完成を指導する

「個人目標」への展開 指導

ポイント①



ポイントに沿って、
支援する形で指導し
てください。

個別役割から「個人の目標」へ

このステップは、管理者自身が作業するのではなく、部下が実施し、確認した個別役割を「個人の目標」という形に展開するステップです。

ここでの指導のポイントは、実現可能性確認や達成度評価の適正な実施、期間中の支援的管理といった観点から、具体的かつ明確な記述であることが要求されます。

部下に、自らが関わっている業務について、「個別役割」に照らして、どのような問題があるか、それに対して今後何をなすべきか捉えた上で、その課題について、“何を、いつまでに、どれだけ、どのように”行っていくのかを具体的に考えさせ、目標設定を完結させます。

上司は部下に目標設定のながれを分析するよう指導しなければなりません。

ゴールと現在の位置を数字で示し、現在位置からゴールまでのギャップからアクションを考えさせる。アクション 1、アクション 2、アクション 3・・・
アクションごとに、5W1Hで整理、スケジュール化させる。

何を 今期の個別役割から目標項目を明らかにする
目指す業務遂行状況は、どのような状況のことか(ありたい姿)
ありたい姿と現状のギャップ 問題点の抽出
ありたい姿に到達する鍵となる業務は何か 課題の抽出
その実現に向けて、いつまでに、何を成し遂げるのか 目標の設定
どれだけ 目標水準を明らかにする
いつまでに、達成期限を明確にする
どのようにして、達成手段、スケジュールを明らかにする
目標には、定量的目標と定性的目標があることに留意のこと



「個人目標」への展開 指導

ポイント②

適正目標設定のためのチェックポイント

一番重要なことは、目標設定自体は可能な限り本人の意向を尊重することです。上司の「適正目標のためのチェックポイント」は次の通りです。面接等を通じて指導し、認識の共有化をはかり、合意の上、目標シートの修正をしていくなどの柔軟な対応が望まれます。

1 「何を、どれだけ、いつまでに、どのように、」が記述してあるか
2 目標の連鎖・共有化 部門役割→個別役割→現状分析→個別目標という一連の流れが読み取れるか
3 レベルは適正か 等級基準・職務規準を満たしているか
4 チャレンジング内容か 本人の能力開発につながるか
5 本当にやりたいことか 本人の動機づけにつながるか
6 達成可能か リソース(資金、人員、機材器具、時間、設備施設、など)、段取り等々の裏付けがあるか
7 明確に表現されているか <ul style="list-style-type: none">・ 達成成果は評価しやすい表現か・ 達成手段/スケジュールは実現可能性が判断できるほどに具体的か・ 達成手段/スケジュールは期間中に支援的行動ができるほどに具体的か

この段階で”あいまいさ”が残ると、最終的に目標が未達成に終わったり、最終評価で部下との評価のズレが生じたりする原因になります。

上司の部門目標、個人目標設定プロセスもこれに準じます。

部門課題が明確に設定できれば、部下メンバーに展開し、全体の最適化をはかる



課題を明確にするゴールツリー

ゴールを共有し「見える化」する

部門の全体課題・目標をメンバー一人ひとりにブレイクダウンし、ゴールを個人レベルに落としこんでいくツール

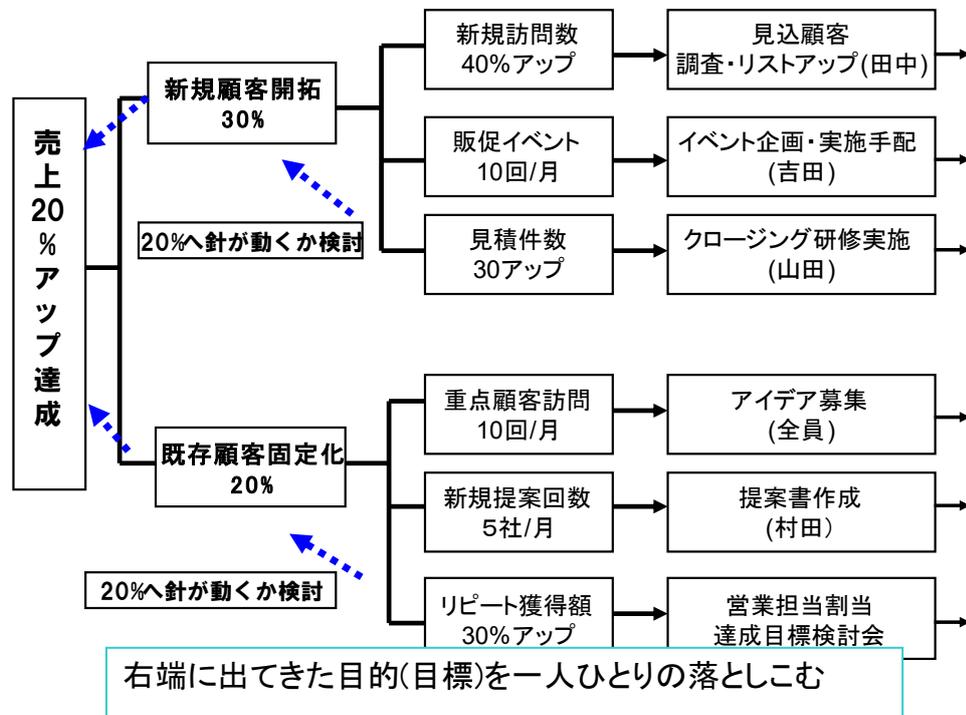
左端に最も目的度の高い課題を描き、そこから右に手段を展開していく。下図の真ん中のものは、左に位置する目的から見れば手段だが、右にある手段から見れば目的になる。立場によって目的と手段は入れ替わる。上位者が上部(左)を示すと、部下はその下(右)を展開、最後に個人のアクションに展開できる。

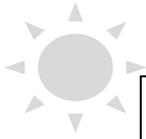
組織の課題を個人の課題に落とし込むプロセスは、結果を出すための不可欠なプロセス。これが、結果的に社員のモチベーション向上につながる。

大切なことは、効果的な達成手段を3つか、4つに絞り込むこと。あまり手段を多く挙げても、行動をコントロールできなくなる。その場で覚えられる程度の項目に絞ることが大切である。

例

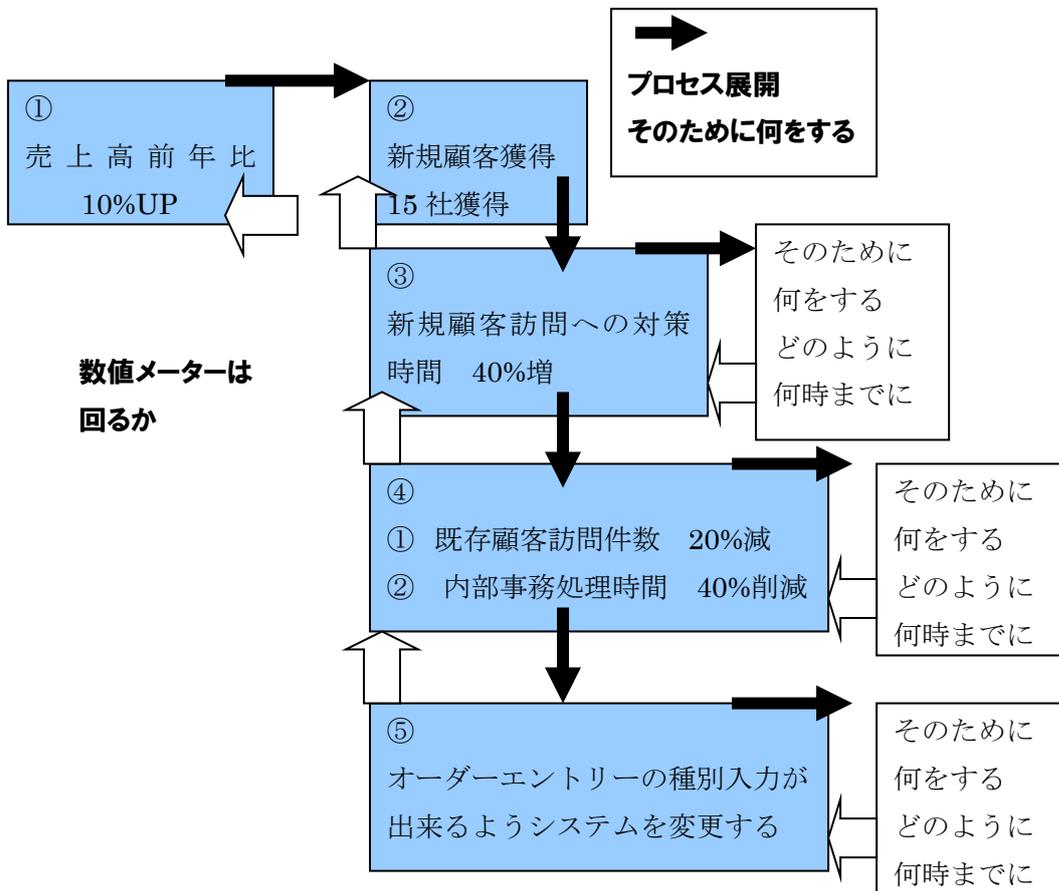
目的(目標)→手段→目的(目標)・・・と展開
常に左の目的(目標)のメーターが回るか検討し展開する





結果とプロセスの考え方

結果→プロセス=結果→プロセス～



①の「売上高前年比 10%アップ」のために何をするか、→②「新規顧客 15 社開拓」～と展開していきます。となると②は①を達成するためのプロセスとなります。

次に②の「新規顧客 15 社開拓」という結果を生み出すために→③「新規顧客訪問への対策時間 40%増」へと展開すると、③は②という結果を生み出すためのプロセスになります。このように順次「結果」→「プロセス」=「結果」→「プロセス」と展開していきます、最終的に「何をするか」を決めていき、誰が、何を、何時までに、どのレベルまで、どのように、と決めて、個人目標に落としこんでいきます。

→で落としこんでいき、逆に←の流れで、それぞれのメーターが回り、最終的に「売上高前年比 10%UP」を達成できるか、検証、決定するとともに、進捗管理において、この関連を管理することが大切です。



目標を設定する際の注意点

例示

- 禁句**
- 迅速化する 効率化する 向上する 企画する
 - 実施する 推進する 定着化する 図る
 - 管理する 努める 努力する 共有化する
 - 明確化する 把握する 支援する 徹底する
 - 強化する 目指す 浸透する 円滑化する
 - 助言する 評価する 調整する 検討する
 - 運営する 監督する 遂行する

「〇〇作業を迅速化する→
〇〇作業にかかる時間を 10%短縮し迅速化するというように数値化することが大切。
数値化できない場合、達成状況を具体的に表現し誰にでもわかるような状態(状況基準)を書く たとえば、「教育研修事務を効率化する」→「初めての担当者でも研修事務が直ぐにできるようなレベルの研修マニュアルを年度末までに作成する」

目標を数値化する

部門方針・目標と連鎖しているか。
日常業務と繋がっているか。
自分の等級や仕事の責任範囲の中から設定しているか
日常業務目標か、改善目標か
革新目標か
達成すべき目標

目標設定シート

部門方針	① 個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	① 自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすい。
重点目標	② 何をするか 個別役割から目標項目を明確化	実施項目	④ どのようにして 具体的行動内容を定める 一つの目標に2~3項目の 具体的手段
レベル	③ どれだけ、 どのような状態にするか	期限	③ 何時までに
実行スケジュール	⑤ 実施項目を時間軸の上で 具体化する。 上段 予定 下段 実績		4月 5月 6月 7月 8月 9月 3月
能力開発目標	⑥ 業務目標とは別に記入する		

具体的手段ごとに、実行スケジュールを具体化

具体的手段・方法は目標ごとに2~3項目

部門目標を達成するための能力開発目標であること。
具体的な習得方法、スケジュールを明確に

目標は総花的ではなく、3~5個程度にし、重要度に応じてウェイトをつけ、全体で100%になるようにするのがベター。

「行動目標」
手段・方法を考える時、問題の原因分析を徹底的に行い、その中から、自分で解決できるものと、出来ないものに区分し、解決できるものを選ぶことが大切です。いくら良い方法・手段でも自分の権限外のことは具体的な行動に結びつけることはできない。
また、手段・方法を講じても状況の変化、組織対応などうまくいかない場合も想定に入れて、「予想されるリスクの想定と対策」を織り込んでおくことも大切である。

例えば、達成基準が「売上目標〇〇億円を達成」とすると実施項目としては、①新技術導入による新規商品を開発する②①をふまえてこれまでの違いをアピールする提案書を作成する③大口の新規顧客3社を開拓する・・・



目標設定の条件

数値目標



どのような状態になれば、
その数値が達成出来るか

その状態はどのようにすれば、
つくり上げられるか (具体的)

行動はすべて”動詞”で記述する

なぜ数値化が必要か

例えば、「〇〇業務を改善する」という目標を立てたとする。評価の段階で、本人は「十分に目標を達成した」と思っても、上司は「この程度の改善では不十分」とした。明確な評価基準がないから、モノサシがないから、結果の評価がまちまちになります。これを「〇〇業務を改善し、伝票処理を 100 枚/週を、150 枚/週にする」とレベルを明確にしたら、実際に、150 枚/週超えたら、目標達成したことは、誰が見ても明らか。明確に達成度が判定できるモノサシが「数値」なのです。

数値化できない場合は、どうする

数値化できない目標を「定性目標」という。

例

目標の「目的、予想される状況、成果イメージ、予想される成果」を文章で具体的に表現する。

「社員のレベルアップを行う」→「新人 A 君を6ヵ月間で3件以上の新規開拓ができ、契約できるまでにする」

「教育研修事務を効率化する」→「初めての担当者でも研修事務が直ぐにできるレベルの研修マニュアルを〇〇までに作成する」

「クレーム情報をデータベース化する」→「担当者が類似のクレーム対応策を打ち出すときに活用できるまでに、クレーム情報を〇〇までにデータベース化する」



目標シート(例)の各項目を具体的に記入させる

部門方針、部門目標と連動し、具体的、明確に行動レベルまで落としこんであるか、検証が必要です。

目標設定シート(例)

各項目、厳しくチェックしてください。
支援する気持ちで

部門方針	① 個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	① 自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすい。
-------------	---	-------------	---

重点目標		実施項目	実行スケジュール
② 何をするか 個別役割から目標項目を明確化		④ どのようにして 具体的な行動 内容を決める 一つの目標に 2~3項目の 具体的手段	4月 5月6月7月8月9月……3月
レベル	③ どれだけ、 どのような 状態にするか		期限

⑥ 能力開発目標	業務目標とは別に記入する
-----------------	--------------

具体的に行動レベルで
評価基準を明確に...

求められる能力開発計画

どのように・・・明確にして実行できるか検証する

①②③の達成につながるか、自分で解決できるか、検証することが大切である。

予想されるリスクの想定と対策を織り込むこと・・・

達成可能な具体的手段・方法を講じてもうまくいかない場合も想定して、対策を考えておく必要がある。

あらかじめ予想される障害に対して予防策や実行後に発生する障害に対する緊急処置の準備も忘れずに行うこと。職場の仲間と意見交換し共同で対処することも大切です。

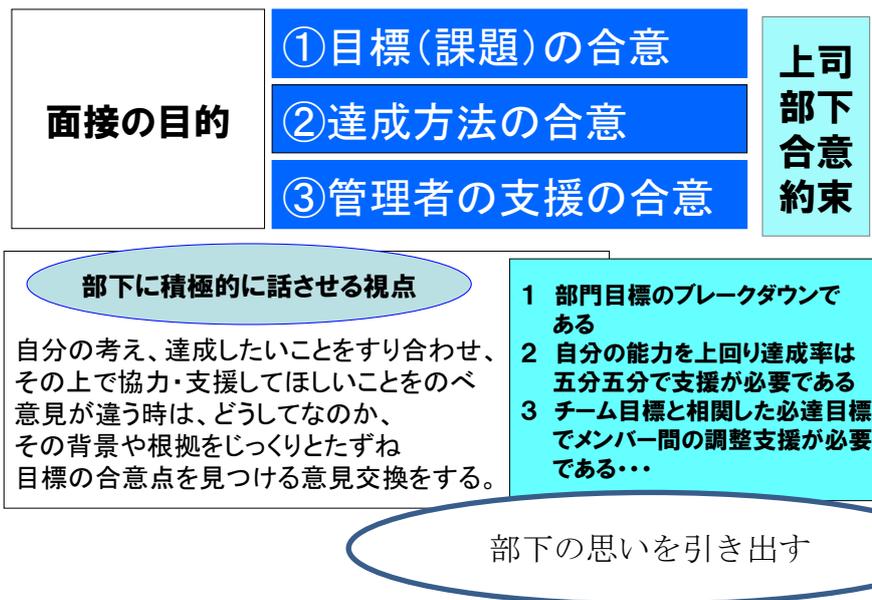
対話の視点

部下の視点に答える

部下の立場に立って

①②③を合意します。
目標は、上司との<約束>です。

目標設定面接は「部下が主体」である。



この話し合いで大切なことは、「納得」と「合意」です。

上司の意図や考え方に対して共感、合意し、行動化していくことです。この過程の中で、自分の仕事に求める欲求が充足されなければなりません。

そのためには、上司の考えを的確にとらえた上で、自分や周囲にどのような影響や成果をもたらそうとしているのか、また、自分の「やりがい」「仕事に対する姿勢」に合致するのか、など見定めながら受け止めることが大切です。

また、示された「個別役割」が人事評価の基準を満たしているか、少し上の基準か、評価基準は、SABCD の5段階評価の場合、それぞれの判断基準と境目、など上司の考えを聞き、納得のいくものかどうか、自分の能力開発につながるか、など確認することも大切です。これら部下の視点に応えられるよう準備を進めてください。

そして、この目標を達成するために、上司からどのような助言や支援を得られるのかを確認するような話し合いを進めていくことです。

目標が自分の目標になるか、上司から強要された単なる「ノルマ」となるかは、この面接にかかっています。

また、仕事の役割や責任を明らかにするものでもあります。上司との間で目標を確認することは、その職務を遂行するのに必要な権限を委譲してもらうことでもあります。



ピグマリオン・マネジメントの活用

期待が部下を動かす

他者からの期待を活用して部下のパフォーマンスを向上させるマネジメント手法です。ピグマリオン効果とは、他者からの期待が個人の成績やパフォーマンスに影響を与える心理的効果を言います。

ピグマリオンとは、ギリシャ神話に登場する彫刻の名人で、自分の彫った美女の彫像に恋し、ついには神からその像に生命を与えられました。ロバート・ローゼンタール(アメリカの教育心理学者)が、教師の期待や働きかけが生徒のやる気に影響することを実験で証明し、このことをこの神話にちなんで「ピグマリオン効果」名づけたのです。

マネジメントへの活用方法

・期待の明示・・・

上司が部下に対して、成長や成果を期待していることを明確に伝える。

・ポジティブなフィードバック・・・適切なタイミングで褒めたり、成果を認めたりして自己努力度高める。

コミュニケーションの強化・・・定期的に対話をし、期待や目標について話し合うことで信頼関係を築く。

注意する点

・沈黙は期待値の低さを伝える・・・沈黙は否定的な感情しか伝えない。冷淡であいまいな態度からは期待度の低さしか伝わらず、したがって業績も上がらない。

・部下の能力やスキルを超えた期待は逆効果となる・・・

部下が上司の期待が現実的で実現可能なものだと考えないことには、高い目標を達成させるインセンティブにはならない。実現不可能な目標に向かって頑張れとプレッシャーを感じ努力するのが放棄してしまい、達成できるはずの目標よりも低い成果に甘んじてしまうことになる。

上司の能力こそ最も影響力が大きい

期待と信頼が原点になれば、形だけのものになります。

部下をジャンプさせる上司の視点

部下が、自己を広げる（話す）、上司からフィードバックを受ける（聴く）、ことから始まります。

「ジョハリの窓」理論（ジョセフ・ラフトとハリー・インガム）の活用

「自己開示」と他人からの「フィードバック」で、「開放」（開かれた窓）域をひろげることが人の成長につながる。という考え方。上司との関係で考えてみると、

ジョハリの「心の4つの窓」

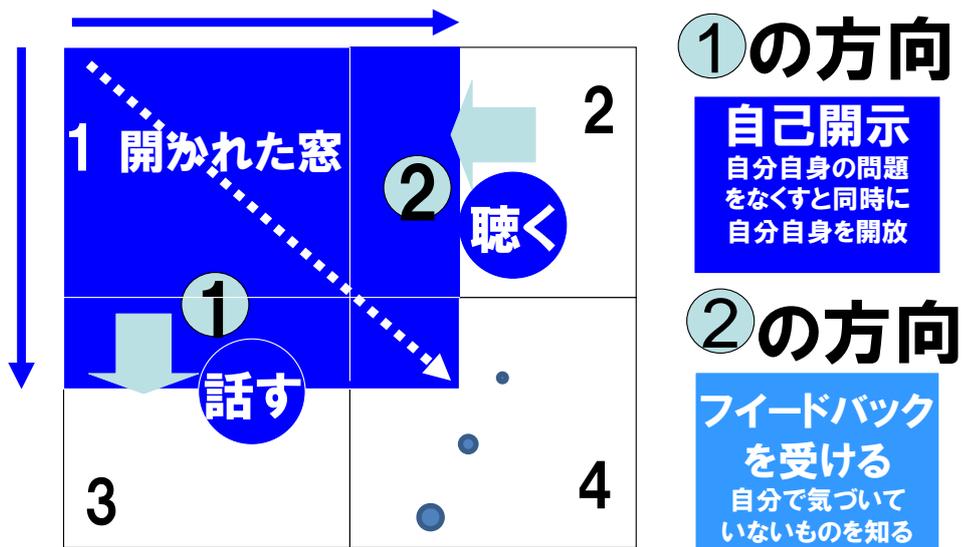
		自分		
		分かっている	分らない	
上司	知っている	自分も上司も知っている 私 1 開かれた窓 Open Window	自分は知らないが上司は知っている 私 2 気づかない窓 Blind Window	自ら気づく、相手に気づかせる コミュニケーション
	知らない	自分は知っているが上司は知らない 私 3 隠された窓 Hidden Window	自分も上司も知らない 日私 4 未知の窓 Dark Window	

ジョセフ・ラフトとハリー・インガム考案

積極的に上司に自分を開示すると 1 の開かれた窓が広がり、3 の隠された窓が小さくなり、上司のフィードバックから自分が気づけば 1 の開かれた窓が広がり、2 の気づかない窓が小さくなる。つまり自分を開示（話す）し、上司のフィードバックを受けるという好循環が生まれれば、4 の未知の窓がどんどん小さくなる。このような好循環を生み出すには、部下を批判したり、直接的なアドバイスを与えるのではなく、部下自ら気づく、部下に気づかせるというコミュニケーションが大切になる。

積極的傾聴 5 つの技法 参照

話す ⇔ 聴く 発想が広がる



広げよう

「自己開示」とは、ある人に、自分の「公の私」ではなく「私的な私」を公開するという意味で、心の内の問題までひっくるめて、ある人に打ち明けることです。

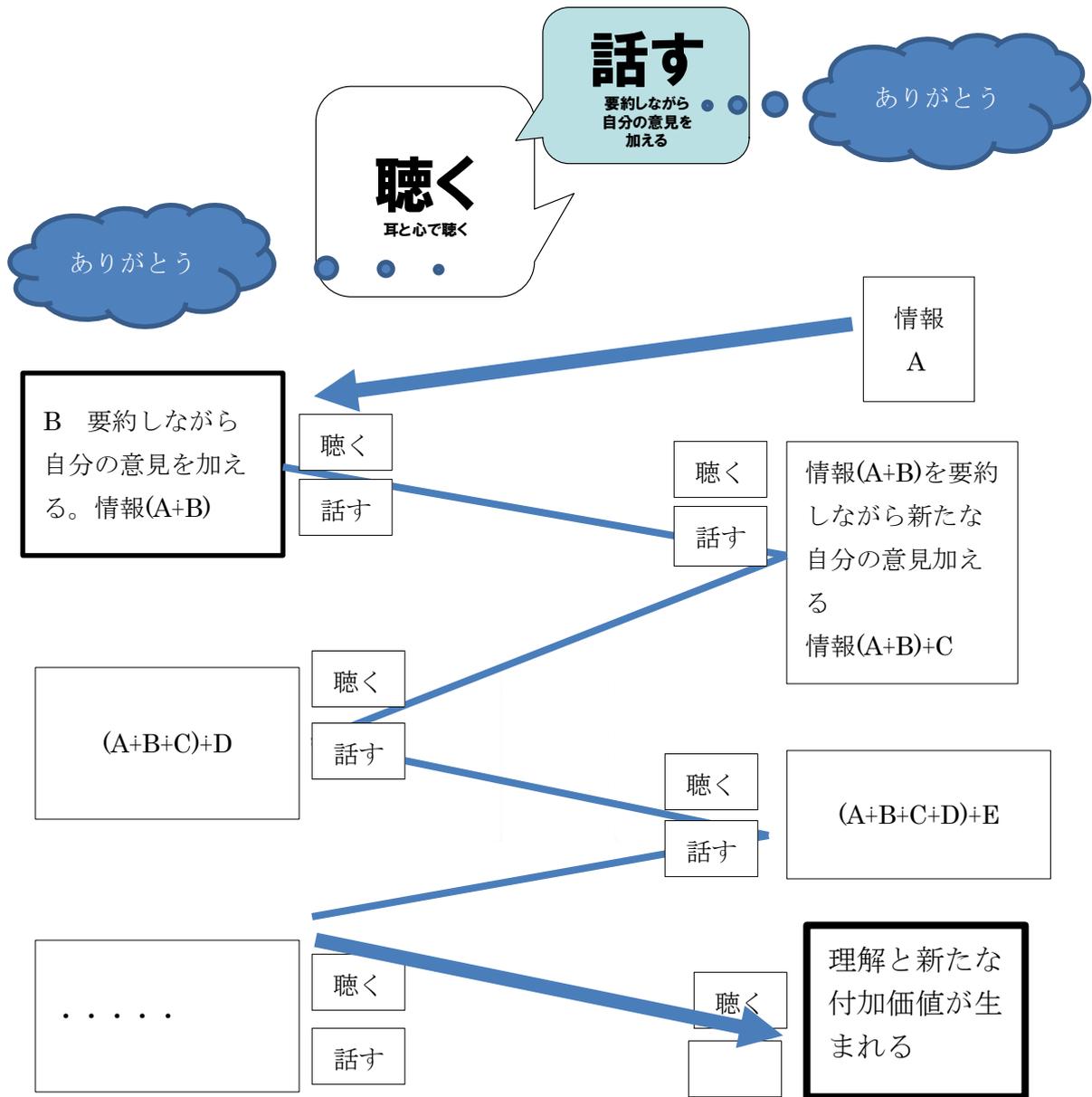
信用できない相手、疑わしい相手、仲良くしたくない相手には、人は「自己開示」ではなく、むしろ自分を守るための「情報を閉ざす」のが普通で、個人的なことを聞かれても、言葉を濁すのが一般的です。

「私的な私」を話すのは、それだけ「あなたは信用がおける人です」「私はあなたを信頼しています」「あなたは人間的に好感のもてる方です」というメッセージを含んでいます。このことを認識して表面、形だけの「対話」にならないよう、常日頃から、部下との信頼関係を築くことに心がけてください。

信頼→親頼としたらどうだろう。

「親」を分解すると、木の上に立って見る。その目線で部下の自立を見守りながら育てていく、そんな気持ちで部下に接したらどうだろう。

情報のキャッチボールができるかどうか



情報のキャッチボールの基本は、信頼
信頼に対して、信頼が帰る

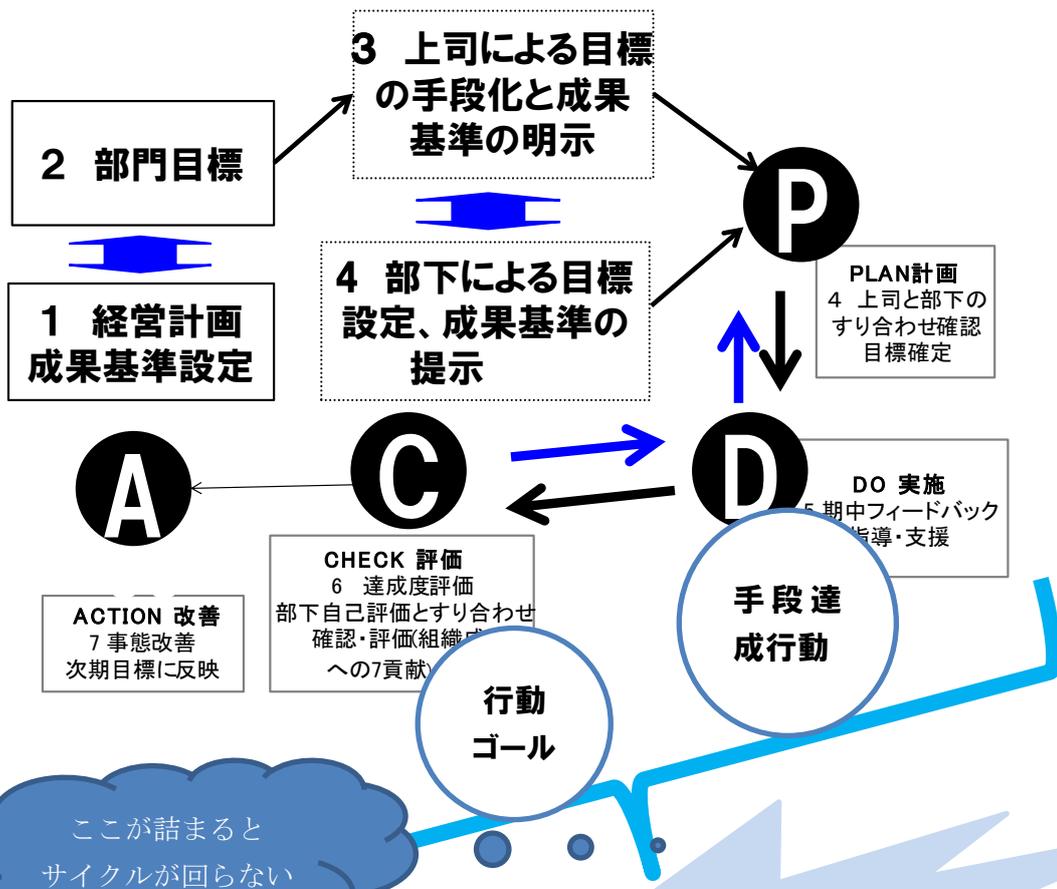
2

第5部

実施 (DO) の段階

ここでは、目標達成を促す上司の役割、上下間の「話し合い」が大切・・・

進捗管理とは、部下のP・D・C・Aサイクルに上司のリーダーシップ行動を上乗せし、モチベーションを高め部下を目標達成へ導くことである。



リザルト(結果)からプロセス(手段)を検証
プロセスからリザルトを検証

リザルトが「×(バツ)」のとき、プロセスを確認

プロセスの改善行動をとり即実行する



行動はすべて”動詞”で考えてみる

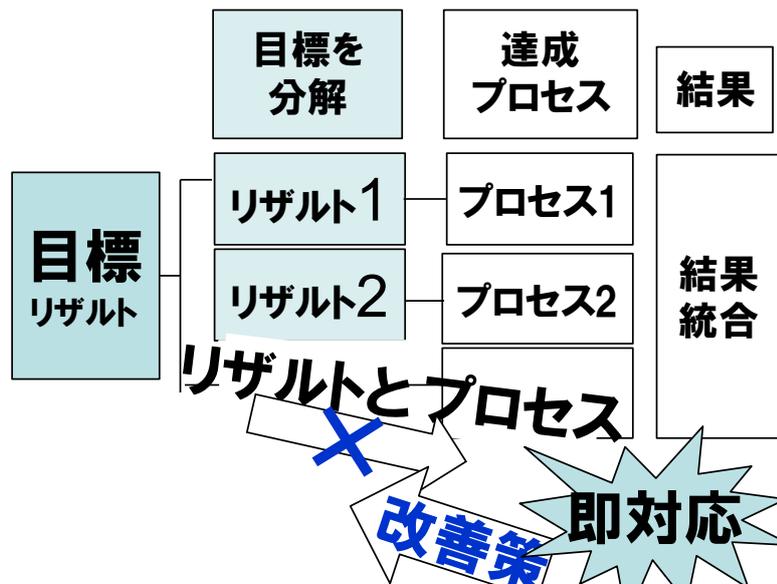
プロセス実行の都度、リザルトを確認、許容範囲か、下回るときプロセスに遡り検証、必要あればプロセスを見直し改善する。
絶えずリザルトを重視する。プロセスごとのリザルトの積み重ねが目標リザルトを達成する。

- 「どれだけ動かすのか」行動ゴール設定に問題は無いか
- 「誰を動かすのか」ターゲット顧客に問題は無いか
- 「いつ、どこで動かすのか」行動観察し、行動チャンスを確認する
- 「何で動かすのか、なぜ動くのか」行動を作り出す仕掛けを設計する
- 「どうやって動かすのか」全体のシナリオを見直し、構築し実行する
- 「本当に動いたか」成果を評価しP・D・C・Aを回す

市場を行動で捉えなおす、

ゴールを行動で捉えなおす

時間軸で考える

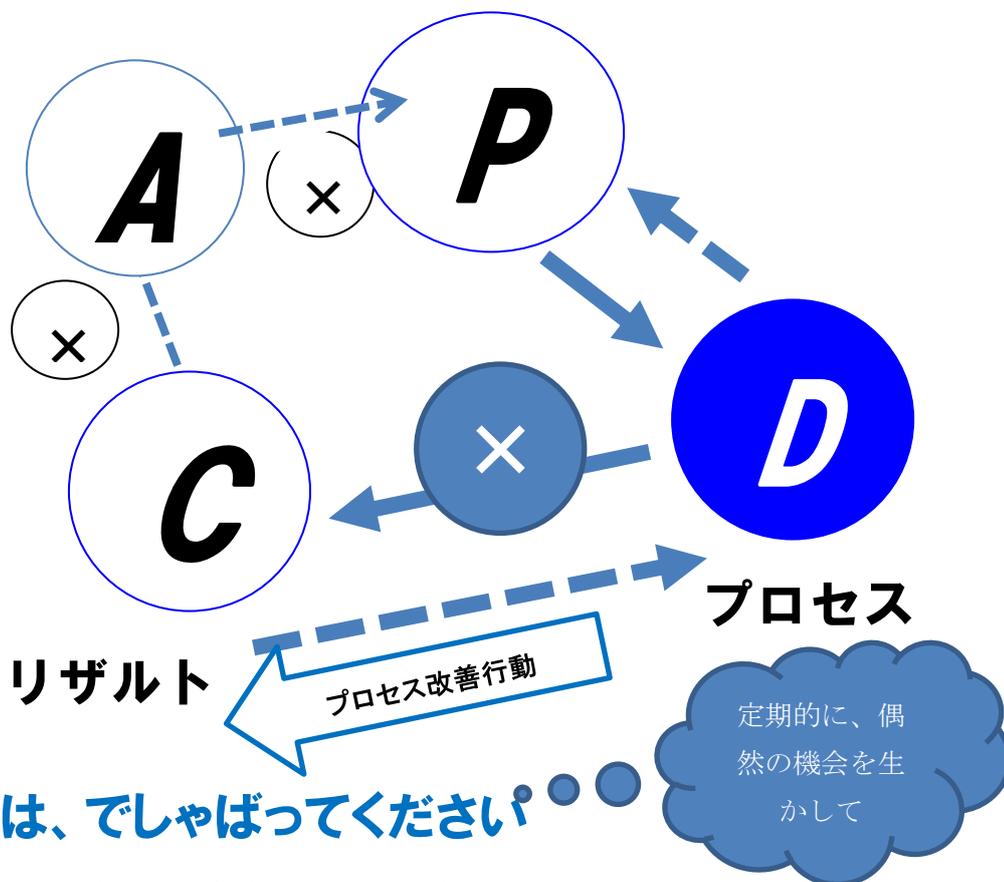




DO に問題があると、

マネジメントサイクルが機能しない

P から C へ流れない



ここは、でしゃばってください

上司は大いに”でしゃばる” これもリーダーシップ？

目標の未達成は、DOの段階の対応遅れに多くの原因があります。上司は進捗管理を徹底し、部下の自己統制がスムーズに行えるよう支援しながら”でしゃばる”こと。出すぎる、差し出がましい、越権行為・・・ではなくリーダーは何かが起こるまでだまっていることはしない。どのようになるかを見通して、良い方向にいくよう計画し、かつ、そのようにならせるためのリーダーシップをとる。ことが大切です。

部下の成長にあわせ「任せる勇気」を持つべきです。何にでも口を出すとか、引っ張っていかとか、調整というよりは、「背中を押す」感覚が大切です。



この期間中、しっかりと部下との双方向のコミュニケーションをとり、進捗管理をすることが目標達成と評価を確実にするポイントです。

DO (実施) は、

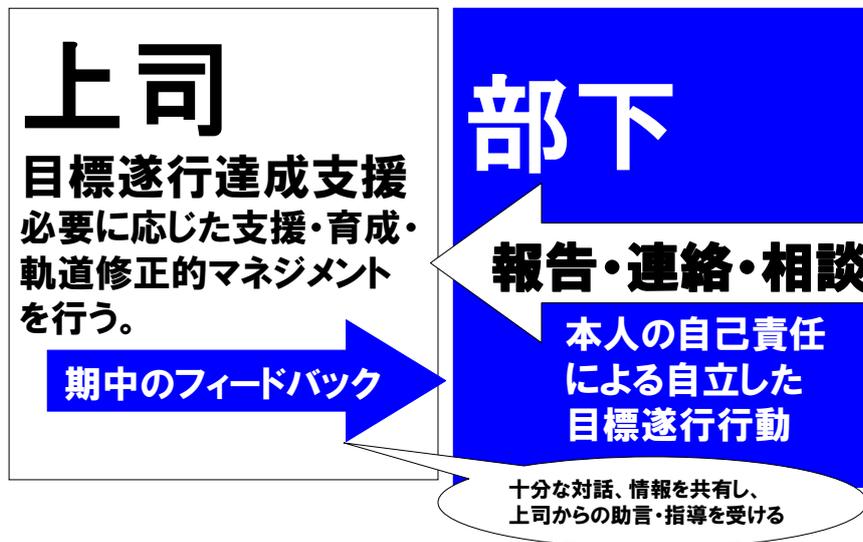
上司の”部下の職務達成に助力を与える”役割”を明確し、実施することがポイントです。

このプロセスでは、

- ①進捗度の把握と遅滞の場合のリカバリー対策
- ②上司の指導や支援、組織的連携による進捗効率を高める向上策
- ③中間面接における見直し調整とすりあわせが欠かせない

支援→指導→支援→指導のサイクルで・・・

目標遂行・展開・視点



「目標による管理」とは、「目標達成」を単に競い合うものではないのです。全体目標を視野に、一人ひとり全員が目標を達成することを目指しているのです。それが組織全体の力を増進させ、めざす方向へ組織を導いていくことを重要視しているのです。いくら完璧な目標が設定されても、いくら評価技術が完璧でも、目標遂行行動が不完全・・・成り行き任せであったり、自己統制だからと放任であったり、・・・では、目標も設定しただけ、評価も事実にもとづかない推論になりかねません。



部下の状況を把握し、問題点は即改善する

部下の報・連・相の状況を定期チェックし、部下との〈話し合い〉を通じた進捗管理が大切です。

1	スケジュール、方法・手順にそって行動しているか	
2	適時、タイミングを逃さず、“報告・連絡・相談”しているか	
3	問題、環境変化など、直ぐに報告して、対策を講じているか	
4	達成上阻害要因に対して、相談の上、原因追及・対策を確実にとっているか	
5	目標達成や問題解決に上司の援助・指導を仰いでいるか	
6	目標の変更、修正の必要があれば、上司に相談、すり合わせをし、必要あれば修正、変更の処置をとっているか	
7	業務遂行上役立つ情報の提供をメンバーや関連部門に行っているか	
8	業務遂行能力開発目標やスキル向上を行いながら仕事をしているか	
9	目標達成状況が確認できる資料等準備し、スケジュールの区切りごとに、計画的に報告しているか	
10	報告・連絡・相談チェックリストを活用し、1～9を行っているか ※参考 次ページに「部下用チェックリスト」	

9 の資料が育成面接(達成度評価面接)時、自己評価の補完資料になるから、公平な評価をするためにも部下に徹底させることが大切です。

進捗管理は、ゴルファーがキャディの助けをかりながら、コース状況からクラブ選ぶように、上司も部下の報告を受けて、リーダー行動を協議・決定することが求められます。報・連・相は部下の状況を見る部下からの情報提供になります。

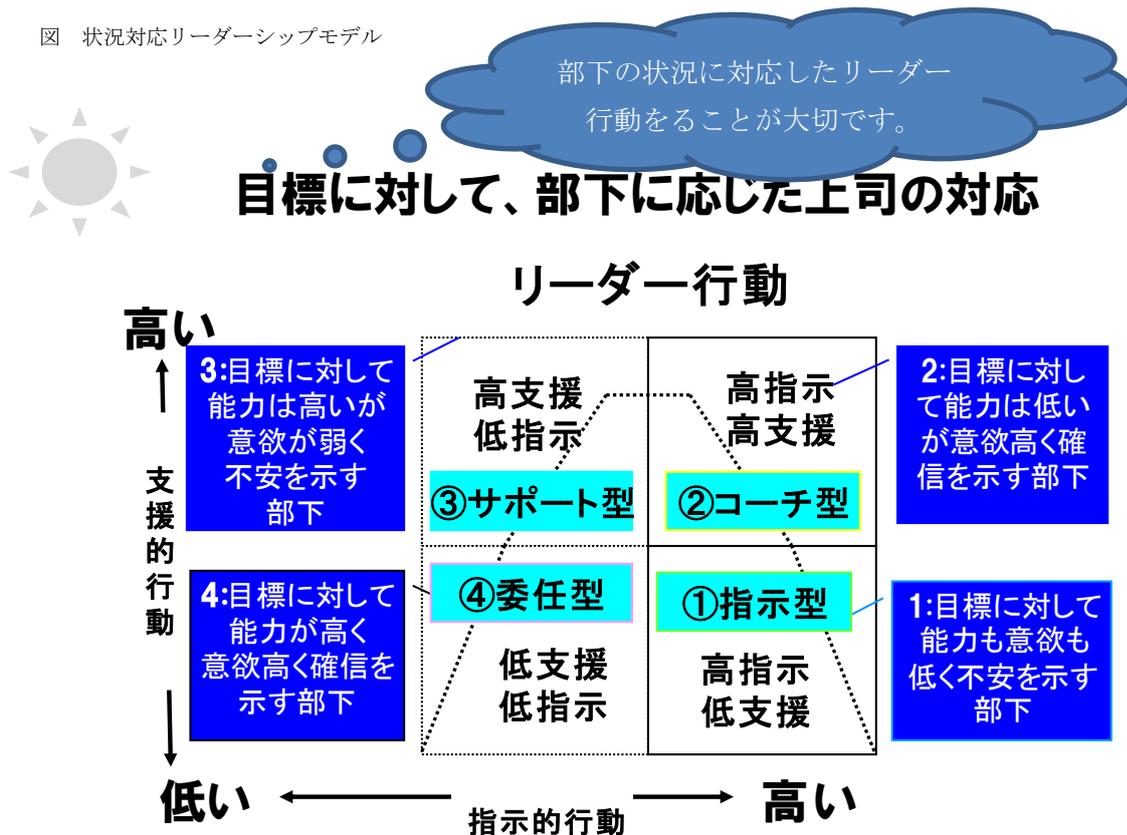
求められる管理者の行動 1 状況対応リーダーシップ※の活用

目標達成期間中、部下への育成計画と自身のリーダー行動を整合させ、部下の達成意欲向上とこれに伴う能力発揮を指導・育成していくことは極めて重要です。

目標は、現状より上を目指したものが求められていますから、期間中の部下の能力・意欲の状況変化に応じて、リーダー行動を対応させ、進捗管理をすることが求められます。部下の育成ステップとリーダー行動の取り方の一例は下記参照してください。

出典:Pハーシー、K・Hブランチャード共著、山本成二他訳「行動科学の展開」生産性出版 ※

図 状況対応リーダーシップモデル



部下の状況に合わせ確認しながら、慎重に、責任・権限移譲につなげる

部下が十分に応えられるようになる前に指示行動を減らすことは、失敗、過度のプレッシャー、自信喪失などに陥る恐れがあります。

指示型とは・・・何を、いつ、どこで、どのように、なすべきかを指示する形。

コーチ型とは・・・何をなど教えるだけでなく、`なぜ、そうするのか理由なども説明し、疑問があれば、積極的に聴いてやり、うまくいったときは褒め、励ますなど、仕事ばかりではなく、精神的にも支援する」とい形

サポート型とは・・・何を・・・など一方的に教えるのではなく、”話し合い”を中心に決めていきます。

部下からの提案にも積極的に対応していくなど極めて支援的な行動・姿勢がとられる形

委任型とは・・・委任といっても”放任”放任ではありません。必要なのは”モニタリング”です。

部下の状況に合わせ、指示的行動と支援的行動を使い分ける。

こうしてください



指示的(課題指向的)行動とは・・・

目標設定	達成すべき目標を特定し、明確にする
組織化	仕事に必要なリソース(人員含め)を組織化・構造化する
期限設定	達成期限を設定する
指揮	仕事のゴールややり方を特定し、指図する
統制	仕事の進行状況報告を定期的に求め、仕事の仕方、達成度を把握し評価する

話し合しましょう



支援的(関係指向的)行動とは・・・

支援提供	支持や援助、励し、慰めを与える
意思疎通	仕事に関する意見・主張の交換・話し合いを行なう
相互交渉奨励	仲間同士の接触・話し合い・協力などを奨励する
積極的傾聴	意見・気持ちをくみ取る努力をする
フィードバック	達成した仕事・成果を認め、それを態度・言動で示す

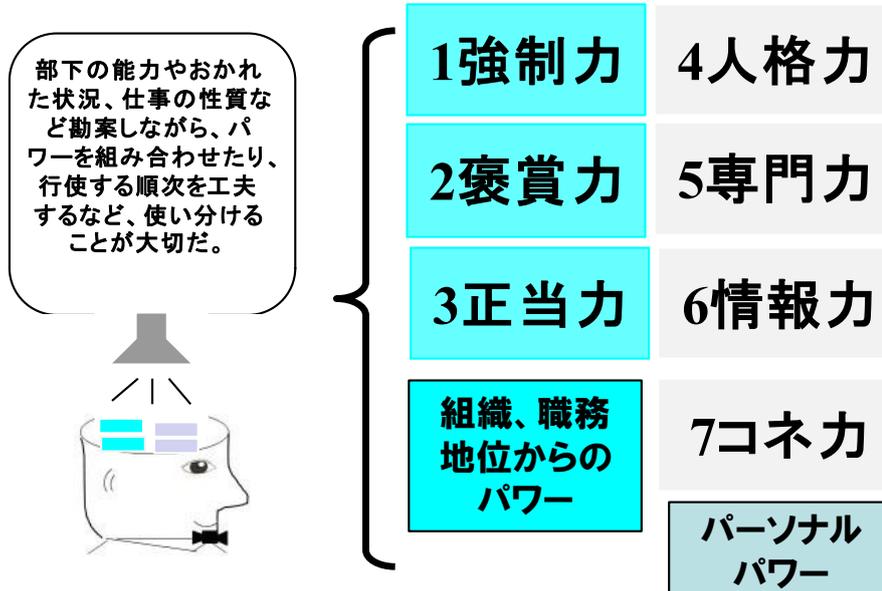
強制力や褒賞力・・・の組織、職務上の地位からのパワーばかりに頼っていたら、短期的には成果が上がっても、部下のモチベーションを維持していくことは難しい。

反面、パーソナルパワーは好ましい影響力を与えることはできるが、上司への依存度を強める結果にもなりかねない。

部下の状況、仕事の性質などを勘案しながら使い分けることが大切です。



リーダーシップパワーを使い分ける・・・





リーダーシップ 7 つのパワーとは・・・

リーダーの思いを正しく伝え適切な影響力を行使する上では、他者に影響を与えるパワーが必要になります。フレッチとレイブンなどが 7 種のパワーを定義しました。

1 強制力 (公権力)・・・

所属組織などから与えられてるもので、指示命令に従わなければ制裁(減給処分・・・)するなどがこれにあたります。

2 褒賞力・・・

相手が望む報酬を与えることのできるパワーであり、望む報酬を用意できる場合は、より強い影響力を行使できる。昇進などの大きいものまで・・・

3 正当力・・・

自らの地位や役割や権限に基づく正当な行為として指示を出し、かつ相手からもその行使が当然と認められるパワーで、職務権限がその例です。

4 人格力・・・

人柄や能力などの個人的魅力によって尊敬や信頼を受け、自分もこの人のようになりたいと思わせるパワー。他人はあなたとの親密さを求め、あなたは彼らを支配するわけです。

5 専門力・・・問題に直面したときその問題を解決できる専門的な知識や能力を持つ

ていると認められるパワー。相手はあなたの意を迎えるために従う事がある。

6 情報力・・・

相手にとって、仕事を効果的に進める上で、有用で価値ある情報を持っており、それを与えることのできるパワー。

7 コネ力・・・

褒賞や制裁、情報や専門性を与えなくとも、有力者や重要人物とのつながりがあれば、他人に間違いなく影響を及ぼすことができます。



リーダー行動、例えばこのように・・・

上司は成果を上げたプロセスを見て指示・支援する。部下がどのように努力をしたかを重視する。
やる気のない部下にやる気を出させる。つまりはモチベーションを上げることは上司の仕事ではない。
部下がモチベーションを上げる仕組みを状況に合わせてつくることである。

目標遂行行動の P・D・C・A の各場面において、 部下の能力発揮とモチベーションの状況に応じて、

指示的行動、支援的行動、リーダーシップのパワーの使い分けをしながら、部下のレベルを上げていく、そしてリーダー行動④の委任型の部下が増えるほど、上司は部下の行動をモニタリングするだけでよく、組織的対応のマネジメントに集中できる。

① 部下の能力・意欲の状況と②上司のリーダー行動を対応させ進捗管理を行う。
目標ごとに、上司のリーダー行動①②③④と部下の「能力・意欲」の状況 1、2、3、4を組み合わせる。固定観念で考えずに、状況に対応した柔軟な対応が求められます。

この場合、部下によって接し方がことなるため、不公平感が生じることや、リーダーの業務負担が増える場合がある・・・注意点が重要です。

具体的指導活動は、
リーディング・・・現在進行中の仕事そのものの<遂行の仕方>について指導すること
コーチング・・・そうした仕事遂行のための<知識・技能>を教えること
カウンセリング・・・<仕事やキャリアパスへの興味や関心>に関し相談に応じること・・・が含まれています。

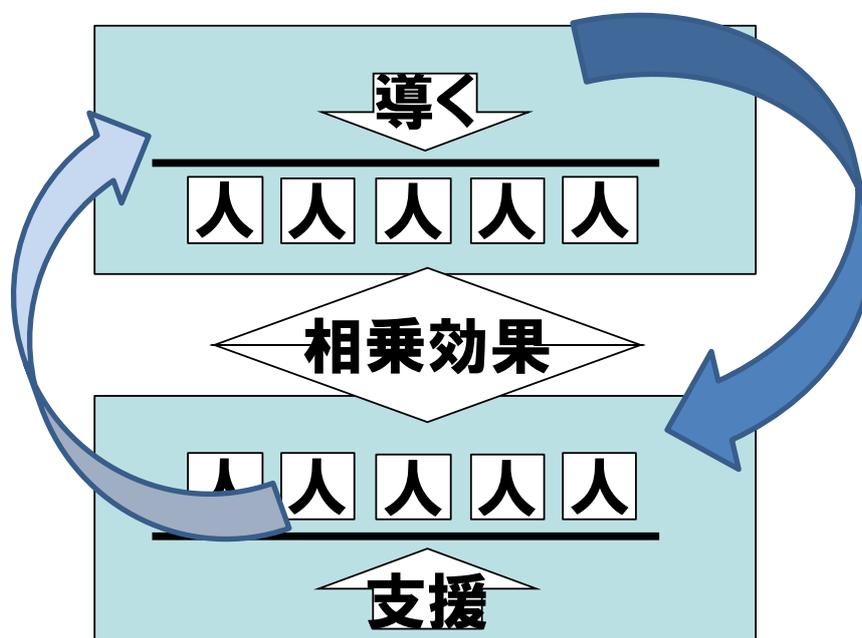
(キャリアパスとは、目標とする役職や立場などに到達するための必要なスキルや経験などの道筋のこと。成長促進や生産性の向上につながります)

参考

こういうリーダーシップの考え方もあります

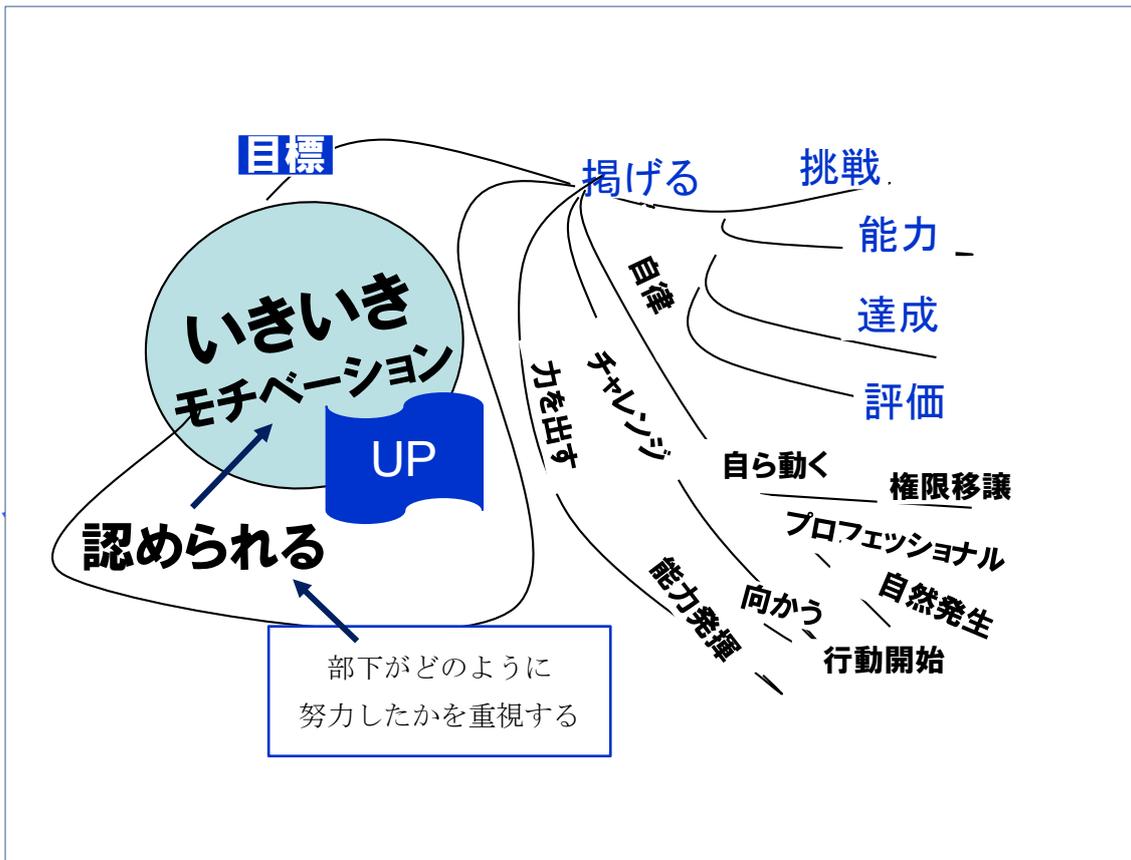
部下を支援することに重点をおいたリーダーシップの考え方があります。サーバントリーダーシップといわれるもので、1970年にロバート・Kグリーンリーフによって提唱された考え方です。

この考え方は、リーダーはまず部下に支援しその後に導くという考え方で、トップダウン型のリーダーシップとは異なり、部下の成長と発展を重視したものです。



支援しながら導くする、導きながら支援する

特性として、部下の意見や考えに積極的に耳を傾ける「傾聴力」、部下と同じ目線に立って問題の解決を考える姿勢の「共感力」、部下の悩みを受け止め前向きな気持ちを取り戻させる「癒し」、自分自身と周囲の状況を客観的に把握する「気づき」、権力や地位による強制ではなく、論理的な説得によって部下を導く「説得力」、複雑な状況を整理し、本質的な問題を見抜く「概念化能力」など、これらの能力により組織の方向性を明確に示し、部下が迷いなく行動できる環境を整えることができると言われています。また、将来起こりうる出来事や変化を予測し、事前に対策を講じる能力「先見力」も求められます。また、健全な職場環境を構築することが大切です。・・職場の心理的安全性(ページ関連) *積極的傾聴(ページ参照)



部下がどのような努力をしたかを重視する。

上司が見るべき成果はプロセスの中にあります。日々のプロセスを見て支援することで、どこに問題があるのかを指摘し、それを改善するように指示することが重要です。

成果主義における人の評価とは、仕事のプロセス評価なのです。

成果がすべてとすると、社員が成果の出やすい仕事を優先させることになります。

リスクのある新規事業や新分野にはチャレンジしなくなります。

上司は期待目標と達成するためのプロセスを設計し、そのプロセスを細分化し、個々の段階でそれぞれの担当者がやるべき仕事を具体的に提示し、達成基準を示さなければなりません。そして、具体的に明示された仕事を確実に行うことが「成果」であると、はっきりと伝えることです。

成し遂げたら、認めることによって社員のモチベーションを上げていくことが求められます。結果はすべて本人にフィードバック、評価で成長を促進する。

定期的な「1on1 ミーティング」を通して、部下の部下の状況や課題を把握し、部下のスキルアップを支援し、信頼関係を構築することが大切です。



求められる管理者のマネジメント行動

達成状況を検証、下期戦術を練る

- ① 目標遂行行動に問題がある場合、目標そのものが本人の能力から見て問題があるのか、達成意欲が不足しているのか、スキルの伸張が見られないのか、スケジュールに甘さがあるのか・・・
 - ② 外部環境が、目標設定時からどのように変化したのか、政治、経済、顧客、市場、同業他社、法律・規制の変化・・・
 - ③ 会社の内部に変化があったのか、上位方針・目標の変化、組織体制が変わった、業務システムが変わった、業績が低迷している・・・
- ①の場合、目標設定面接時点の状況を確認し、問題点を分析し、上司の指示的行動、支援的行動を組み合わせ、指導、支援を強めていくことが求められます。
- ②、③の場合は、変化に対応した問題点解消やプラスにもっていくなどの対策をとることが求められます。経済環境変化に伴って上位方針・目標に変更があった場合、期初に設定した目標の修正・変更するなど柔軟な対応が求められます。
- いずれにしても、目標は維持目標なので、このまま目標を遂行しても意味がない、かえって不利益になる・・・などの場合を除いて安易な修正ははすべきではありません。

話し合う視点

未達成の要因

目標達成行動

本人

- ・目標そのものの困難性
- ・達成方法、手段が不十分
- ・達成スケジュールの見積もりの甘さ
- ・達成能力不足(スキル・知識・経験)
- ・達成意欲の不足(態度・意欲)
- ・本人の体調、環境変化・・・

内部環境要因

- ・上位方針・目標の変更
- ・組織体制の変化
- ・業務システムの変化
- ・業績の低迷
- ・上司の支援のあり方
- ・チーム協力体制のあり方

外部環境要因

- ・政治・経済の変化
- ・顧客(市場)動向の変化
- ・同業他社の変化
- ・法律・規制などの変化
- ・気象条件の変化



面接はこのように・・・(中間面接)

事前準備

- ① 部下の目標カードを確認 進捗状況から達成状況、問題点を把握する
- ② スケジュールどおり進んでいない目標はチェックし、部下に状況を聴く準備をする
- ③ 未達成になりそうな目標は、”なぜか”考えられる要因を整理しておく

進め方

目標の達成状況、未達成の部分の対処方法、上司の支援の有無など、部下に考えさせ、発言させるように進める。(上司3 部下7 話す比率)

話し合いの手順	留意点
①目標の確認と達成度合の確認 (目標カードの記載事項ごとに確認)	設定目標ごとに、達成結果、具体的行動事実を聴く。 必ず達成状況を確認できる資料を準備させ確認する。 ここでは状況を聴くだけで、評価はしない
② 達成事項について、上司の支援の有無の確認	このまま進めて達成は可能か、何か手を打つことはないか、援助してほしいことはないか、上司から支援策など示すのではなく、本人から聴くことが大切。
③未達成事項について、今後の達成方法と展開の確認	上司から見て、無理と思われる事項を話し、どうすればできるか、ヒントを与えながら、本人から発言させる。 上記②と関連
④確認した達成方法について、援助するなど合意事項の確認	上司の支援・援助の内容・方法を明確にし、必ず達成できると確信を示し、達成への動機づけをする。
⑤その他、上司やチームメンバーの援助してほしいことの確認	他のメンバーに援助してほしいこと、などを聴く。
⑥面接で合意した事項の重点部分の確認	話し合って合意した事柄、最後に確認する。

部下との中間点での達成度、課題、問題点など情報交換し、改善策、支援策など話し合い、対策を立て、実行していきます。ここでの情報交換は特に重要です。次ページのオープンクエスチョンを活用し部下の意見を聴いてください。



面接は

中間面接に限らず、面接時は上下間の＜話し合う＞ことが大切です。オープンクエスチョンで部下の考えを引き出すなど活発な対話を・・・

オープンクエスチョンで・・・

積極的傾聴5つの技法

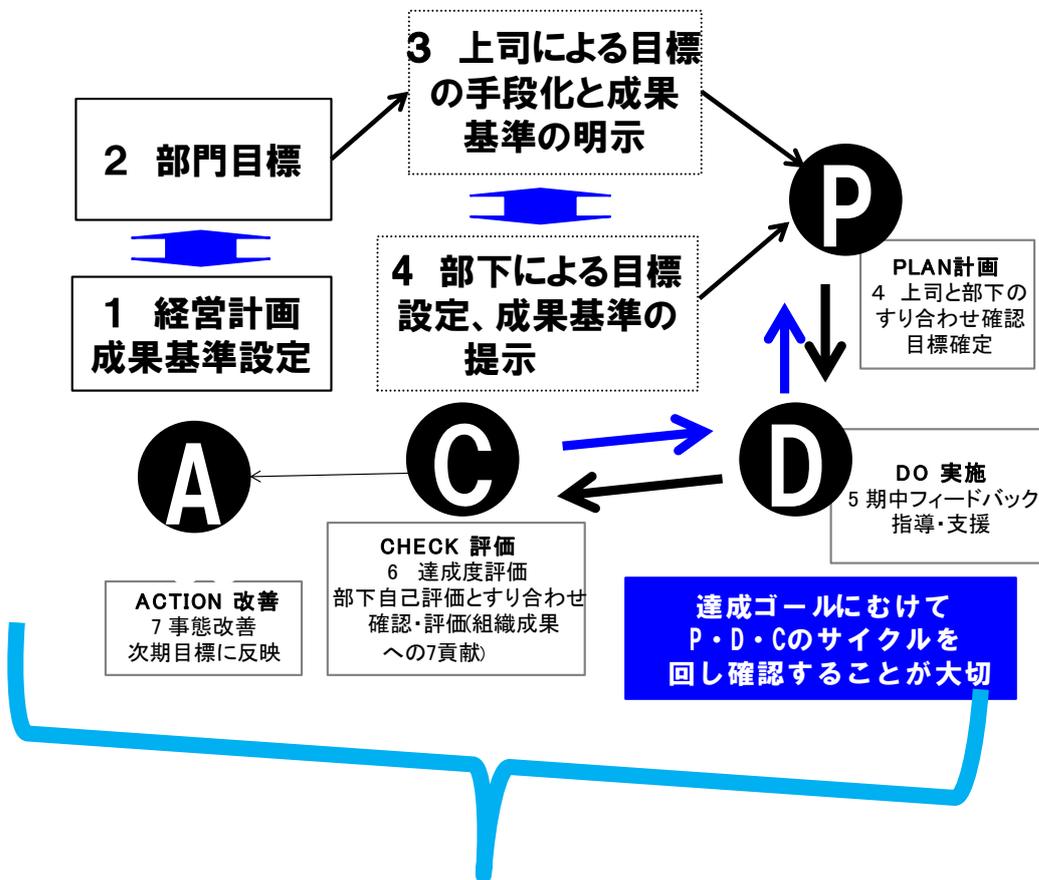
<p>1 質問</p> <p>管理者が面接に望む態度としては、オープンクエスチョンにより、「ああせい、こうせい」というのではなく、「～についてはどう思う」「～はどういう事だった」というように部下に質問し、語らせる(自己開示)、フィードバックすることによって気づかせ、そして決断させること。 (この過程が1～5)</p>	<p>① オープンクエスチョン 相手が「はい」「いいえ」では答えられない質問 「どう思う」「どう考えている」といった質問で、部下の考え方や感情などを詳しく知るために行う質問です。 面接では、オープンクエスチョンにするほうが効果的です。</p> <p>②クローズドクエスチョン 相手の答えが「はい」「いいえ」になるような質問 口の重い部下とか、今はあまり話したくないといった場合に使うのが効果的です。</p> <p>③「指示」を「質問」に変える 「しなさい」→「どう思う」「どう考える」 部下自身が自発的に考え、行動できるようにする。</p> <p>④ Why→What 「なぜ、したのか」→「何か事情があったのか」 部下は自分のこと、問題点など話しやすくなる。</p> <p>⑤ 問題点を絞り込む 質問→問題点の核心 「どう思う、考える」「どうすればいいかな」と聴くことによって問題の核心をつかむことにつながる。</p>
<p>2 受容</p>	<p>「うんうん」「そうかなるほど」「それで、うん」・・・ うなずきながら部下の話に耳を傾ける。(あいづち) 部下の言動を直そうとするな、わかろうとせよ</p>
<p>3 繰り返し</p>	<p>相手の話のポイント、エッセンスを投げ返す。(オーム返し) 「～なのです」といったら「そうか、～なのだね」 部下は自問自答でき、自分の感情や考えを客観的に知ることができる。</p>
<p>4 明確化</p>	<p>相手の話した言葉の裏に潜む感情を先取りして、言葉にして意識化してやること。</p>
<p>5 支持</p>	<p>部下の話聴いて、共感がわいたら「うん、それはそうだ」「そんなこともあったのか」「それはよくわかる」と共感の感情や思いを表現してやること</p>

3

第6部

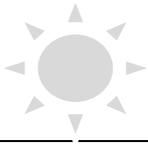
評価 (C・A) の段階

目標達成へ、統合化をはかる



部下の目標達成度を徹底検証し、次期へつなげる

評価は、目標による管理の結果(通常業務の結果含む)ですから、期初の目標設定時に明確にした評価基準に照らして行います。評価の結果は人事評価に結びつくこと、人材育成の一環となることなどから、良い点は褒め、悪い点は改善指導するという強い姿勢が求められます。



評価 結果をありのまま見る

業績を向上させるための「人が人をマネジメする手法」の結果に「しめし」をつける最終段階に当たります。どれだけ社員の「納得」つながるかがポイントになります

あくまで設定した各目標項目について行うもので、「人」について行うものではないので「仕事」と「人」を明確に区分することが大切。

1・自部門全体の評価・・・目標の統合化の結果を検証し、当期の目標設

定(P)に問題はなかったか、部門課題・それに続く目標設定、個々のメンバーの役割分担について、結果に至った要因を分析する

。達成した部門目標(部分最適)は経営目標(全体最適)に相関し、貢献したか

2・部下に対する評価・・・目標の手段化の結果を検証・分析し、①業務プ

ロセスの改善や能力開発は如何にすべきか ②次期の目標設定の視点、について明確にする

達成した個人目標は部門目標(部門最適化)に相関し、貢献したか
部下の成長に寄与したか



(例)

設定どおりに達成できたか、結果とその達成プロセスの相関を方向に徹底分析し、結果の分析をする。

目標設定シート

部門方針	① 個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	① 自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすくなる。
-------------	--	-------------	--

重点目標		実施項目		実行スケジュール	
② 何をするか 個別役割から目標項目を明確化		④ どのようにして 具体的行動 内容を決める 一つの目標に 2~3項目の 具体的手段		4月 5月6月7月8月9月……3月	
レベル	③ どれだけ、 どのような 状態にするか	期限	③ 何時 までに	⑤ 実施項目を時間軸の上で 具体化する。 上段 予定 下段 実績	

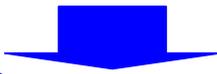
⑥
能力開発目標 業務目標とは別に記入する

①②③④⑤⑥
をしっかり検証する



曖昧は
許されない
結果を
ありのままに

期首に設定した
目標の達成度と
プロセスを評価

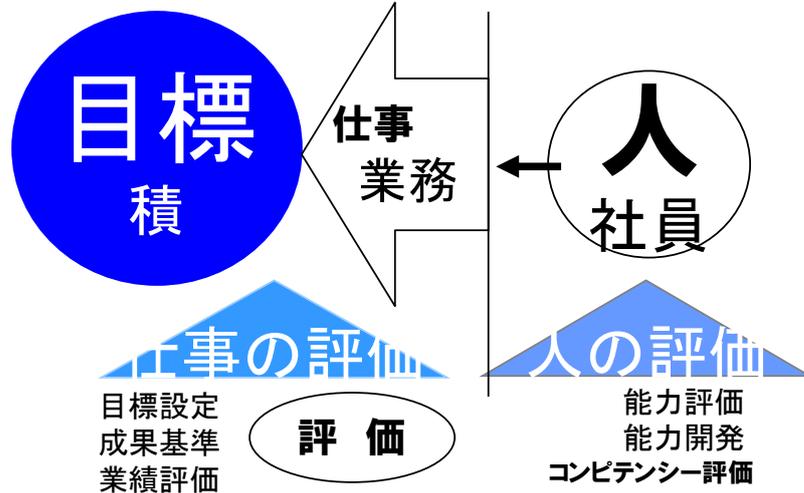


達成度
結果を目標と対比
ありのまま評価



仕事と人の評価を区別する

「仕事の評価」と「人の評価」の区別



仕事の評価 例

評価項目		基準					合計点	
		1	2	3	4	5		
業績評価	1	計画達成度 (基準は別表)						
	2	付加価値向上実行度 (基準は別表)						
	3	改善実行度 (基準は別表)						
	4	個別業務の遂行度 (基準は別表)						
	5	能力開発向上度 (基準は別表)						
プロセス評価 評価係数は業績評価と同じ		目標設定マネジメント 1						
		目標設定マネジメント 2						
		進捗管理マネジメント						



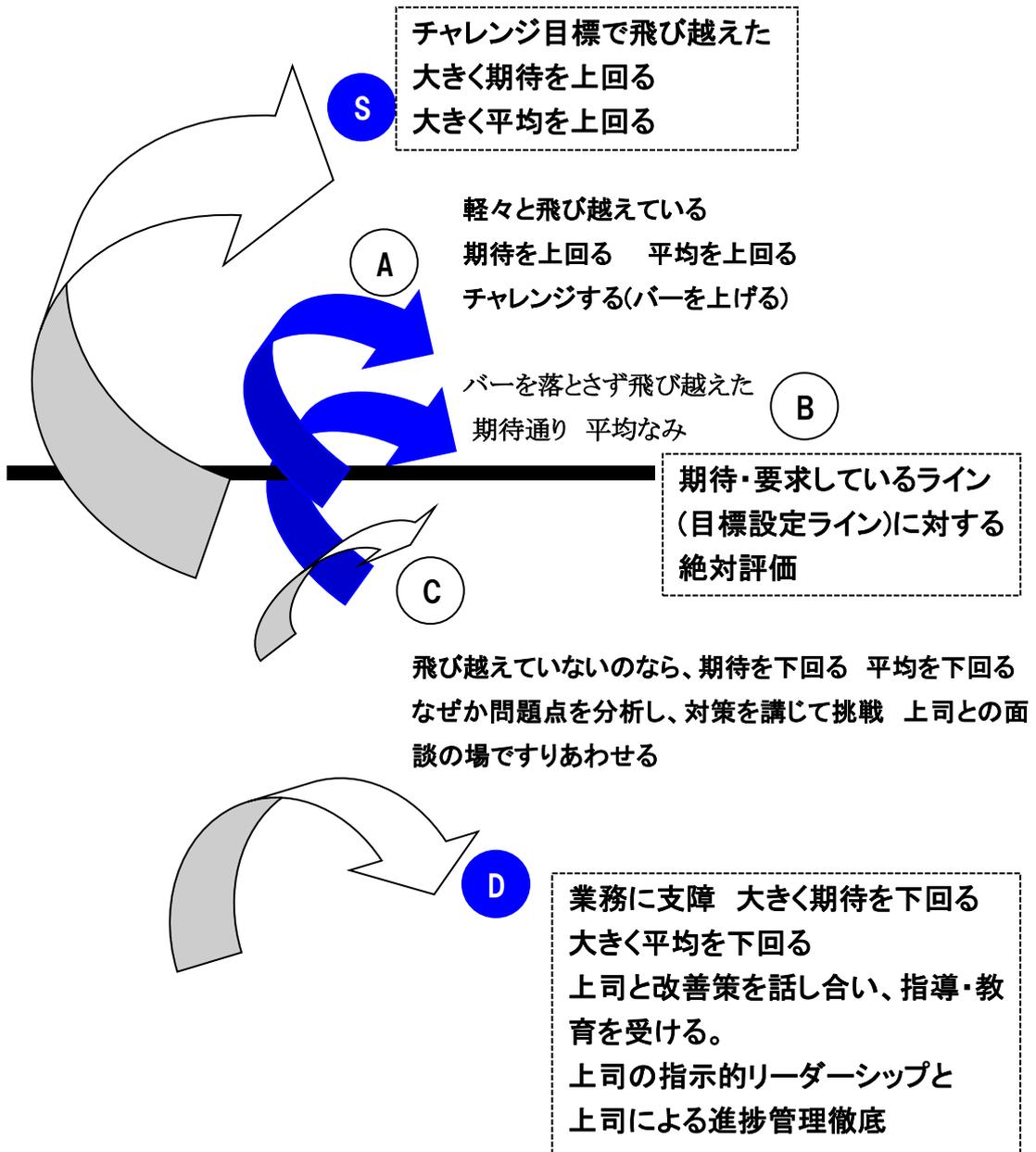
人の評価(人事評価へ) 例

評価コンピテンシー項目 ※基準は		基 準			合計点
		1 1.2	2 1.0	3 0.8	
別表 行動特性	1	(一般・管理職)成果達成志向			
	2	(一般・管理職)コミュニケーション			
	3	(一般)チームワーク			
	4	(一般・管理職)顧客志向			
	5	(一般・管理職)自己研鑽			
	6	(一般・管理職)行動・時間管理			
	7	(一般・管理職)組織における関係構築			
	8	(管理職)マネジメント行動			
	9	(管理職)部下育成			
	10	(管理職)論理的問題解決			

		評価項目 一般職		1	2	3	合計点
勤務態度	1	遵 守 力	仕事の命令を遵守する度合				
	2	誠 実 性	陰、日向の有無の度合				
	3	協 調 性	同僚との協調の度合				
	4	愛 職 心	愛職心の有無の度合				
	5	熱 意	職務に対する熱意、研究心の度合				



業績評価段階<基準>の考え方



境目に評価者の思惑が入り込むことがあるため、数値目標は数値化し、定性目標は、達成状態を具体的にイメージ化することが大切です。

上司は部下の自己評価と上司(自分)の評価とすり合わせ対話することが大切です。

評価面接 (育成面接)

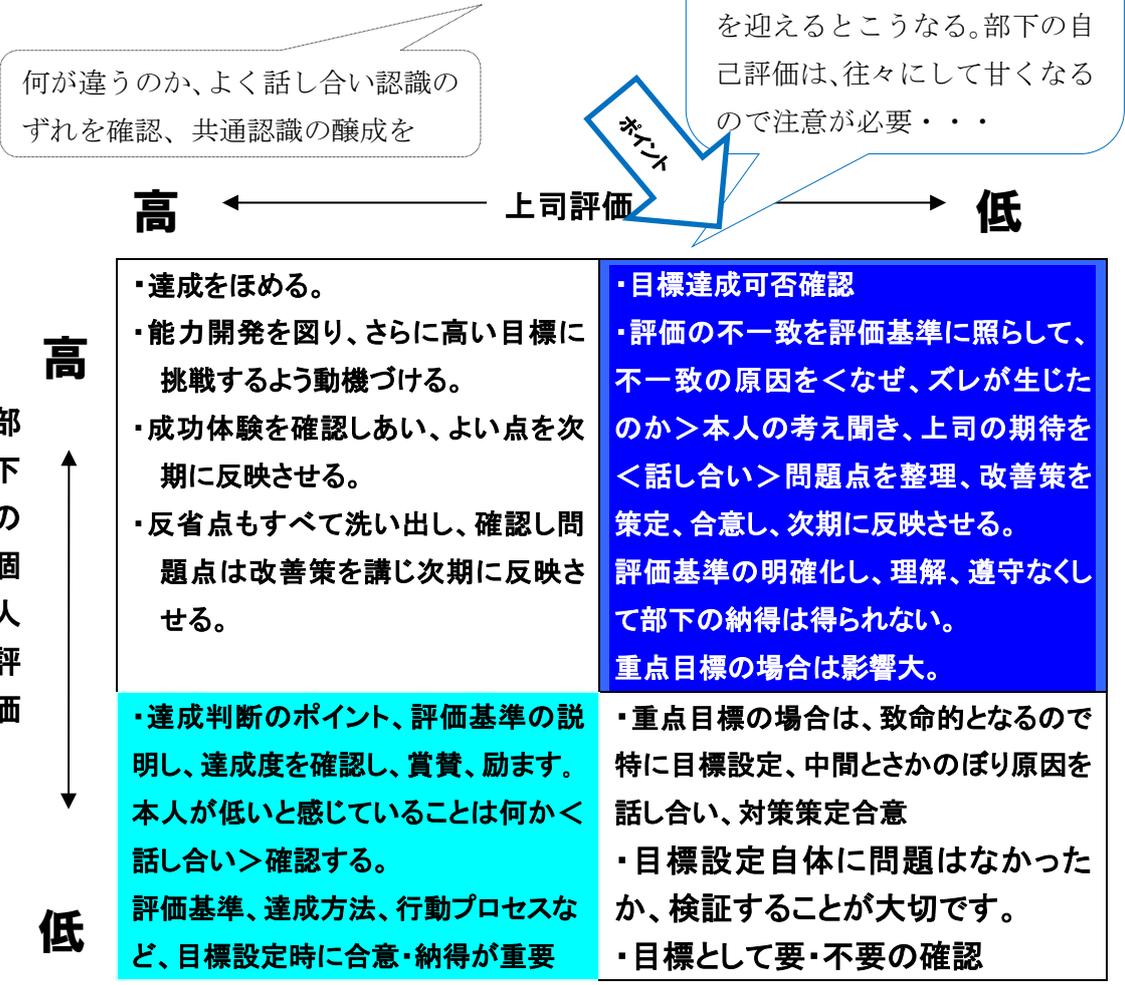
上司評価と部下の自己評価すりあわせる



上司・部下で話し合い、結果を共有する

評価面接は達成度のすり合わせる面接です。目標シートの成果、プロセスの結果状況を部下の自己評価(部下の考え)と上司評価(上司の考え)をぶつけ合い、結果を共有し、今後さらに良くするために、「何を、どこを」、「どうするか」をすり合わせ、合意する場です。育成面接とも言われています。

上司・部下の評価のすり合わせの視点



結果に対する受け止め方をよく話し合い、お互いの気持ちを理解し合うことがポイント、目標の受け止め方についての共通認識を広げる場にするのが大切です。最終的には、上司の評価で決定するが、”あいまいさ”を残さないことが大切です。

大切なのは、フィードバックを通して、部下個人々人をいかに育成していくか、評価をすりあわせ、なぜ、そうなったかを気づかせ、自己啓発、自己の能力開発に向かわせることです。



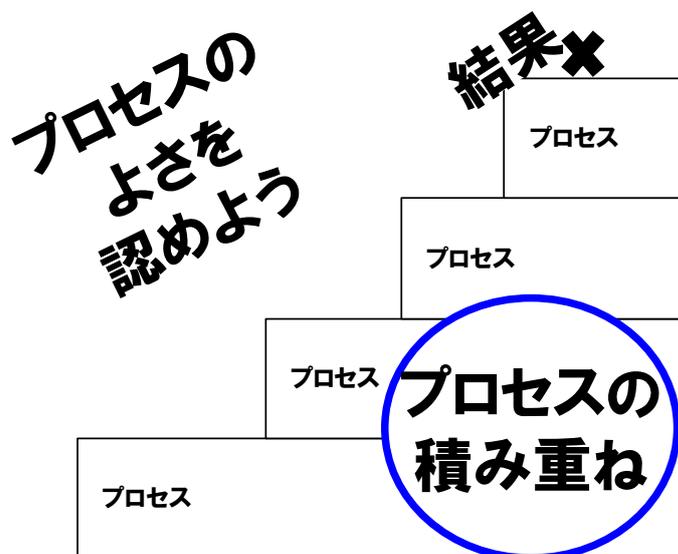
育成面接のポイントはフィードバック

仕事の結果や仕事ぶりについてフィードバックは、仕事の担当者の意欲に大きく関わってきます。ゲームや遊び(将棋、以後、トランプ…遊びではないがゴルフ…)などは、そのもの自体に勝敗や進行状況を示してくれるフィードバックが含まれています。だからこそ夢中になれるのですが、仕事にはそのようなフィードバックは十分には含まれていません。これを人為的に補うことも必要になってきます。

目標による管理においてはフィードバックが極めて重要です。良い点、改善点を指摘するなど適切なアドバイスを行い、部下に自信をもたせる場となります。評価と情報をフィードバックし、部下の業務遂行能力を高めるよう育成するとともに、お互いの信頼感を醸成する場と位置づけることが何より重要です。

育成面接は、このような位置づけになりますから、部下の自己評価をしっかりと聴く、部下の意見に配慮を示す、評価の基準が一貫している、などは部下がフィードバックを受け入れやすくすることに繋がります。

結果には、外的環境条件、内的環境条件などに左右されますから結果オンリーではなく、プロセスの積み重ねを認め、そして、考えさせよう



プロセスを重視することで、従業員が安心して挑戦し、学び続けることができる環境が整います。このような環境では、**心理的安全性**が高まり、失敗を恐れずに新しいアイデアを提案し、リスクを取ることができます。結果として、組織全体が持続的に成長し、長期的な成果を上げることが可能となります。

成果主義の上では、どうしてもリザルトファースト(結果が中心)になります。目標設定と達成度の評価です。がプロセスファーストのアプローチを取り入れることで、組織は以下のようなメリットを得ることができます。

部下は自分の努力が認められ、モチベーションが高まります。

- **イノベーションの促進**

部下は安心して新しいアイデアを提案など、主体性を発揮することができます。

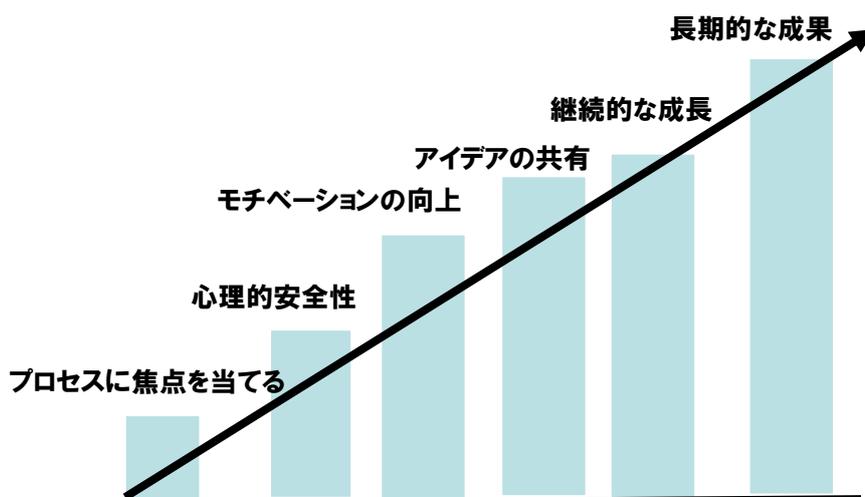
- **長期的な成長**

組織全体が継続的に学習し、改善し続ける文化が育まれます。

- **心理的安全性の向上**

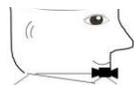
部下は安心して意見を述べ、失敗を恐れずに挑戦できます。

これらのメリットを実現するためには、プロセスを評価し、認め、継続的なフィードバックを行うことが重要です。また、透明性のあるコミュニケーションを促進し、部下が自己成長を実感できるようなサポートを提供する必要があります。



ダニエル・キムの成功循環モデル から

人物評価をしない



“落とし穴”「人」の評価ではなく、「仕事の評価」と仕事を通した「人」の頑張り度の評価であることに注意。錯角は人事評価のエラーといわれるもので、仕事の結果以外の思惑が入り込んで起こることに注意

面接での注意点・・・

評価面接では、「相手(部下)」ではなく、「成果・業績」と「プロセス」について話し合う。

評価面接では、「責める」のではなく「支援」について話し合う

評価面接では、「相手(部下)」を「支配統制」するのではなく、「自主自立」させる

落とし穴には注意を・・・

部下の性格や特徴を審判するように批判・非難する。

確証や裏づけのない自分の感じに基づいて、部下を審判するように批判・非難する。

部下の内面的動機や意図を話題にして部下を審判・指導する。

部下の人物評価をする。

賃金や処遇へのはね返りを考慮して評価を加減する。

評価フィードバックの要点

② 上司(会社)としての評価結果を理解させる

③ 今後のチャレンジの方向を明確にする

- ・達成、未達成の要因は何かを分析し明らかにする
- ・部下本人の責任に帰する要因は何かを分析し明らかにする
- ・部下本人の能力開発課題は何か・取組姿勢の課題を明らかにする
- ・今後のチャレンジについて共に考え、事態改善に結びつけ反映させる

④ 次期の目標設定の方向性について共通認識をする

⑤ 人事評価の仕組みについて理解させる

・相手に教えてやる、助言してやるという姿勢ではなく、相手に情報を伝え、アイデアを分かち合うという姿勢で行うことが大切です。

・相手が答えや解答を自分で見つけ出すのを助けるという形で行うことが大切です。

※事態改善とは、期待し要求したレベルをクリアできなかった時の打つべき手と、更なるレベルの向上を目指す打つべき手である

フィードバックは相手にとって役立つことに焦点をあて、自分が言いたいことをいうためではない

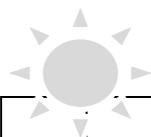


業績評価における錯覚

業績評価では、次のような錯覚が起こりうるので注意が必要です。

	内 容
ハロ一効果	際立って優れた点に幻惑されて、他の面や要素も優れていると誤認すること
寛大化傾向	自分のフォロアー(部下)を低く評価するのは、他部門や他のグループとの比較で公正を欠くと欠くと考え、高めに評価する傾向
中心化	優劣の顕著なフォロアーを除いて、他のフォロアーに差をつけず平準化して評価してしまう傾向
逆算評価	結果である総合評価を先に行い、後で各部分項目評価のつじつまを合わせること。
論理的誤差	仕事が速いと理解度も良いと考え、意欲が高いと能力も高いと考えてしまう傾向
特例対比	外山ぬけて優秀(ないし劣悪)なフォロアーや自分自身と比較して評価してしまう傾向
最近効果	評価時点に近い時期の仕事ぶりや出来事にウエイトをおいて評価する傾向
対比誤差	自分と部下を比較してしまう。自分の得意分野の仕事については比較的辛く評価をし、不得意分野については、比較的甘く評価してしまう。

評価面接(育成面接)の例示です。このステップを踏んで次期の目標設定へ



評価面接のステップ例

	上司	部下	進め方
1	目標ごとに、達成度の部下の自己評価を聞く	目標達成度やプロセスを自己評価する 目標ごとに、報告する	期首に設定した目標について、部下からの自己評価をまず聞いてみる 途中で口を挟まず最後まで聞く
2	上司評価を示し、上司評価と違っている部分について、ズレの原因について話し合う	上司と事実関係について確認する	自己評価をいきなり否定するのではなく、行動事実、その意味、価値判断について話し合う ズレの原因について話し合いを通して、問題意識を共有化する
3	目標ごとに評価段階を決めていく	認めてもらいたい点を強調する	評価が合わなかったが、話し合いを通して納得できるものは、押し付けにならないように決めていく 意欲を削ぐような言葉は使わない
4	話し合っても、合わない点は、上司が評価を定めて、理由を説明する	上司の評価基準をしっかり聞き、自分の評価基準との差を確認する	押し付けにならないよう行動の事実をあげて話をする 目標シートに書かれたことを基準として話をする
5	育成必要点について考えを述べる 今期の結果から、どんな点が育成点か	自己啓発必要点について、自らの考えを伝える	業務目標達成に必要な知識・能力を明確にする 本人に自分の強み、弱みをよく理解させる
6	育成面接の結果を踏まえ、次期の目標を考えさせる	今期の結果、育成面接の結果から、次期目標への改善点を考える	育成面接での話し合いの内容を踏まえて、考えさせ、合意する
次期への展開への意識づけ			
次期へ	組織を取り巻く現状 部門目標、部下への期待、役割等について説明する	現場状況、情報を説明し、現場に即した課題を説明する	組織や部門の現状について情報を共有し、個人課題のための示唆し、 次期への課題解決を確認する

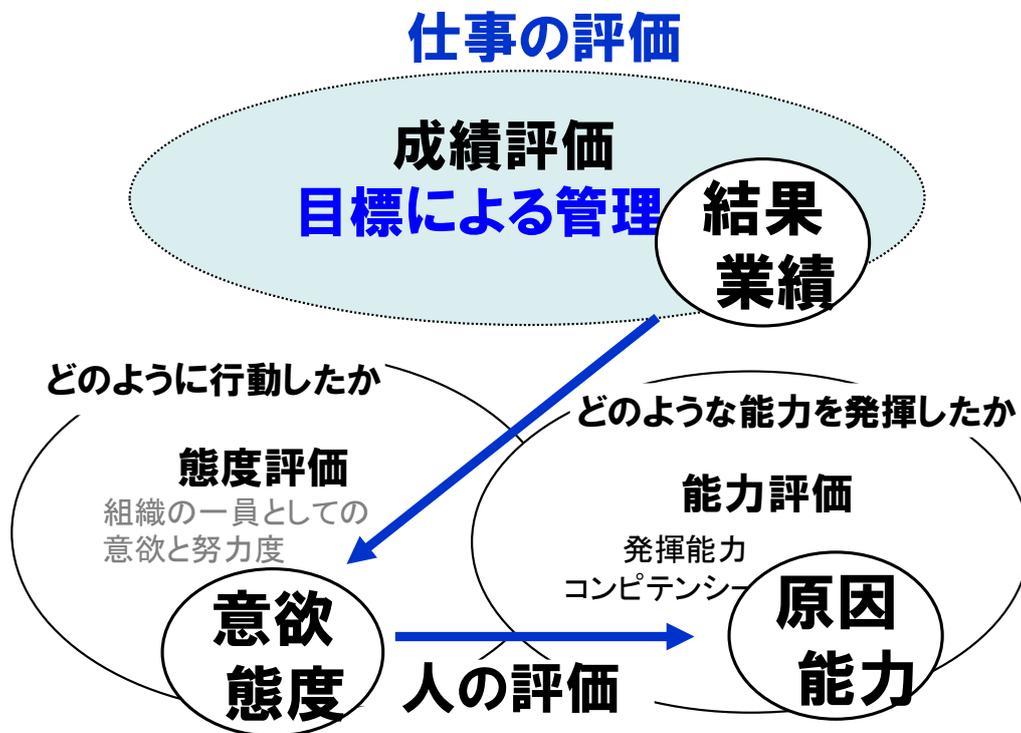
次期の視点 1 へ

第7部



人事評価は、仕事遂行結果の分析から

「目標による管理」を出発点として、職務配分された仕事遂行のプロセスと成果を分析し、どのような結果になったか(仕事達成の結果、プロセス)、どのように行動したか(取組姿勢・意欲)、どのような能力を発揮したか(能力)を分析し、成果(達成、未達成に関わらず)に至った要因を検証し、改善点を次の計画に反映させていきます。査定はその後についてくるものです。



ここで大切なのは、
仕事の評価と人の評価を区分して考えることです。
結果は、会社の規定にそって査定され、処遇に反映されます。

コンピテンシー

高業績達成者(ハイパフォーマー)が保有している成果を産み出すために発揮している能力(高業績達成能力)を意味している。発揮されているということで、保有しているかが問われた従来の職務遂行能力と違いがある。



例えば、このように・・・

「仕事」(職務配分・目標)を出発点として、その結果を、会社が定めた人事管理の考え方＝会社の人事制度に落としこんで、会社の方針に沿って評価していくのが人事評価です。そのプロセスは・・・

※目標は、「目標による管理」制度によって設定される。



例えば、営業の吉田さん、今期目標扱い高10%UP達成という目標に対し15%UPという成果を出した。



そのような結果になったプロセスは、取組み意欲は、……また、そのような結果になった原因は、商品知識が豊富で、企画提案、プレゼンテーションで、相手によい印象を与え、成功し、成約に結びついた・・・

という具合に**結果を分析し、**

原因を究明し...

成績、プロセス、意欲、能力と評価要素にそって評価する。

そして、さらに扱い高を伸ばしていくには、何をどうしなければならないか課題を見つけ、**次期の計画に反映**させていく・・・

この過程で、管理者は、部下との面談を通して目標を設定、部下のやる気を引き出し、進捗管理を通して部下を育成・指導しながら、部下の目標達成を支援し、結果で「しめし」をつけ、次期につなげていく役割があります。

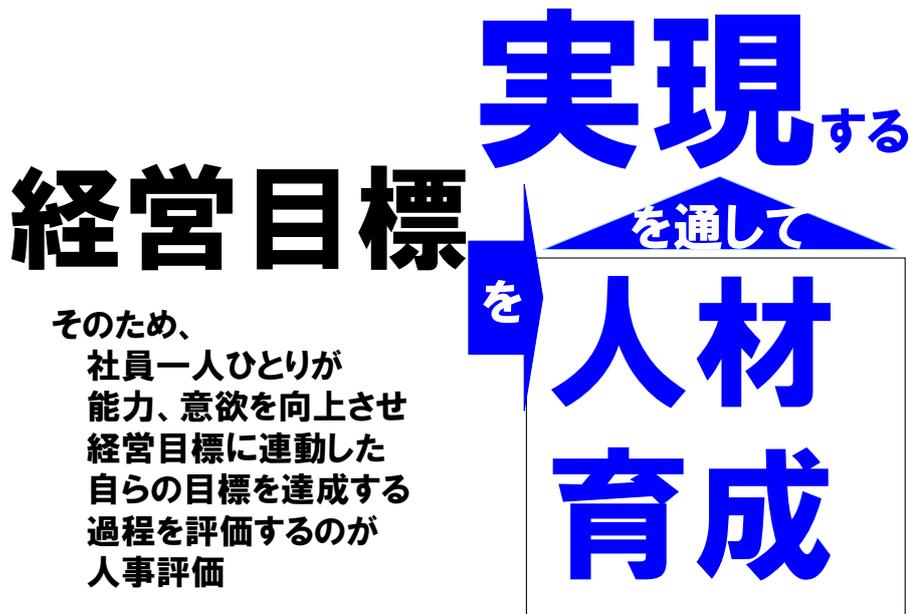
What is 人事評価



コンピテンシーとは「高い業績を上げるための能力・行動」を言います。
 「何ができるか」という今までの職務遂行能力（顕在的）の考え方ではなく、高い業績を上げるための行動特性＝発揮能力で、「何を実行したのか」という行動主義の考えです。



会社からの視点



そのため、
社員一人ひとりが
能力、意欲を向上させ
経営目標に連動した
自らの目標を達成する
過程を評価するのが
人事評価

会社から見た人事評価の必要性は

- ① お互いの腕を練磨して会社の期待する人になってもらうこと
- ② 業績に繋がる活動をしてもらうこと
- ③ 各人の業績を公平に認めこれに適切な処遇をすること

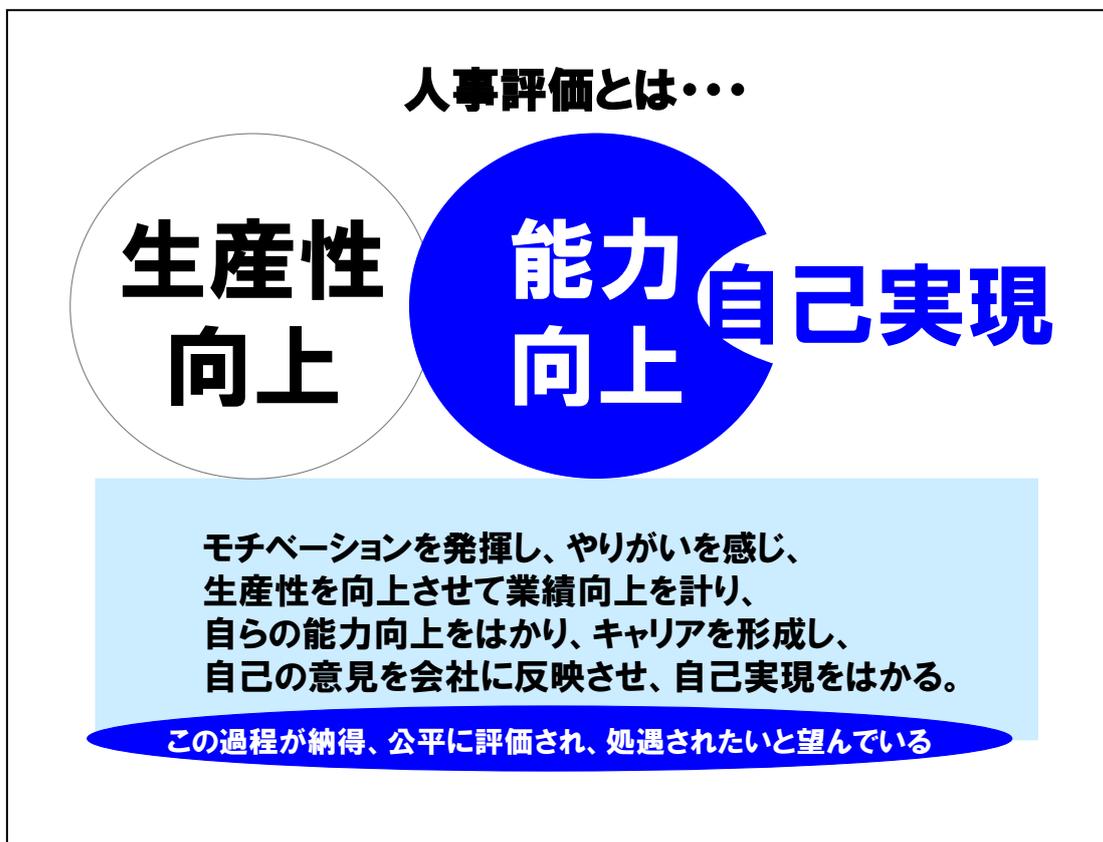
このことから

社員1人ひとりが、経営戦略・目標に連動した個人目標を設定し、自らの目標とし、能力を全開、実現に向け行動し結果を出していく、この過程と結果を会社として公平に認め、適切に処遇し、人材育成と業績向上の好循環を形成していくことが会社から見た人事評価の着地点なのです。

この視点を起点に、②社員からの視点と、③管理者の視点を加えたトライアングルの相互関係の中で構築され、そのゴールは「人材育成を通じた経営戦略・目標の達成」、その結果を評価するのが人事評価です。



社員からの視点



社員の仕事は、
経営戦略・目標実現のため「何をするか」であり、人は、自分のやりがいを「何をするか」の中に見出し、活動しています。この成果「何をどのようにしたか」が生産性であり、その成果を正當に評価されることが最も平等であると望んでおり、優れた人と劣っている人を同等視することは最も不平等であると考えています。
公平に自己の能力を見てもらうこと、正當かつ公平な処遇を受けたいという点で社員も人事評価を求めています。

生産性とは

生産過程に投入された一定の労働力その他の生産要素が生産物の産出に貢献する程度とされています。コストに対する成果物の比率のことで、少ないコストで大きな成果を生み出すと生産性の高い状態となります。

ここでは、経営戦略・目標に連動する自己の目標を少ないコストで大きな成果を産出する。つまりは、生産性の高い状態にすることを言います)



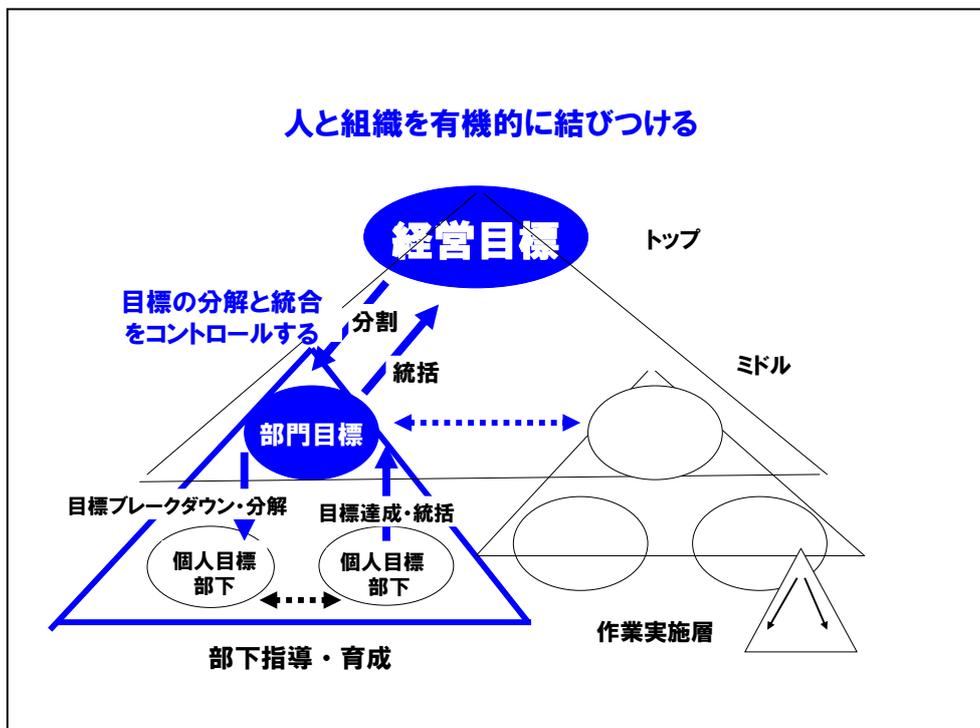
管理者からの視点

「評価する」側と「評価される」側、

双方に立ちます・・・

会社から見た人事評価と社員から見た人事評価をつなぐ重要な役割があります。上司は部下一人ひとりを的確に把握し、チャレンジ意欲・業務遂行能力を最大限発揮させ、進捗管理・フォローを行い、部門目標ひいては経営目標を達成することが求められます。

管理者は、このような重要な役割から



評価の側面からは、部下の評価期間内の働きぶりを評価するもので、その評価結果を見れば、「長」である者が、

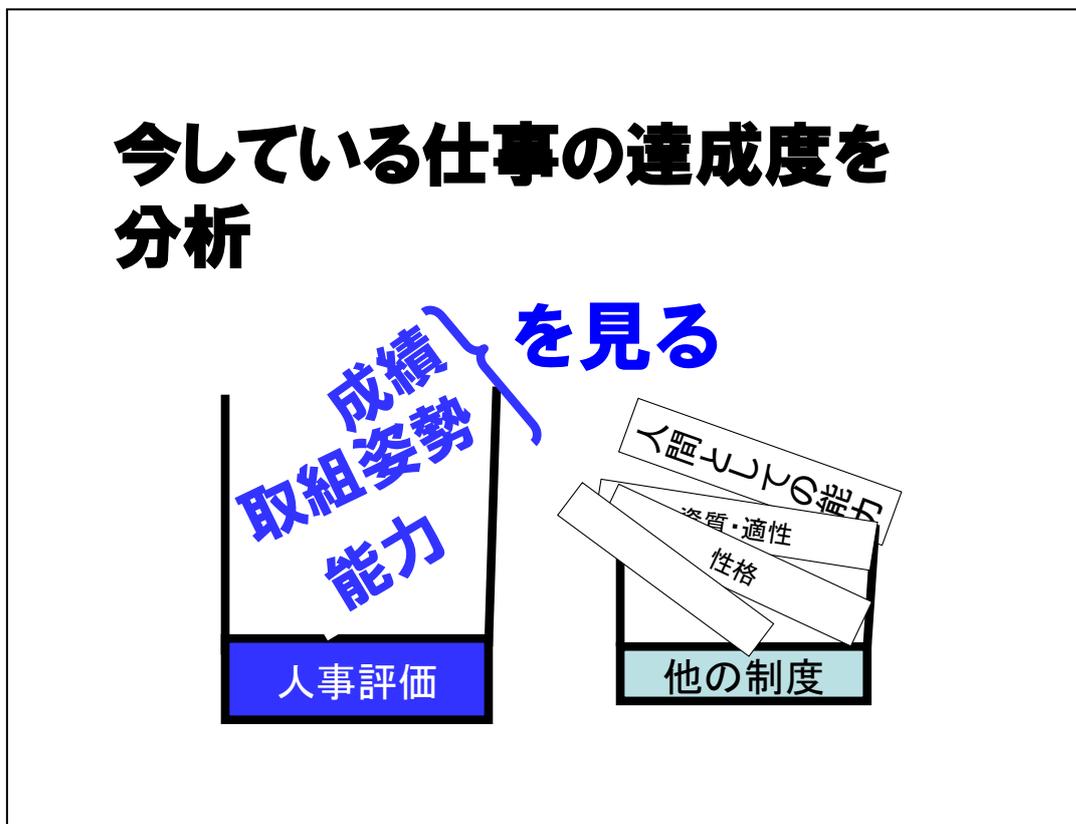
- (1) 結果とプロセス、チームプレー両面について、どれだけ部下をよく観察しているか
- (2) 評価の着眼点や指導方針は正しいか
- (3) 指導教育の成果はどのようであったか

などがわかるわけで、このことによって、さらに上位の「長」による指導教育が行われます。



評価の視点

人事評価は、「人」全体を対象とするものではない
仕事の達成度、遂行プロセスから、取組姿勢と能力をみる・・・



人事評価は人物評価ではありません。

今している仕事がどれくらい出来たかが出発点です。

評価期間中の職務遂行行動以外は、原則として対象にはなりません。また、行動は事実のみで、人の話、噂、推測など排除されます。

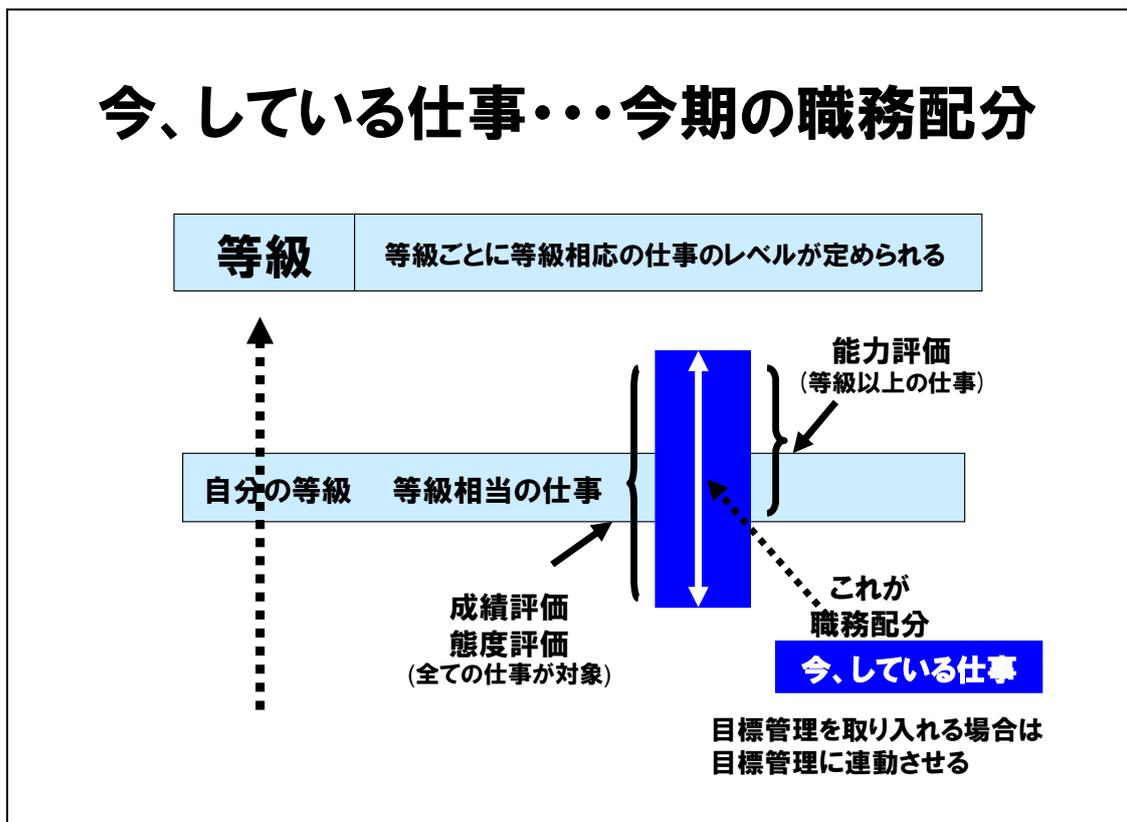
これらは、人事評価にエラーが起こる原因となります、後述の評価エラーを参照してください。

今している仕事とは、そして何を見る・・・

「目標」を出発点として設定されます。

今期これだけやってくれ、やりますと上司・部下が合意した仕事をいい、職務配分として個々の社員に割り当てられます。(今期の期待像)

社員は、それぞれ能力に応じて等級づけられているのが一般的。それぞれに役割があり、しなければならない役割、任務、責任があります。



今している仕事は、基本的には等級相当の仕事ですが、経営目標実現には、難しい仕事や、チャレンジしてもらわなければならない仕事もあります。また、職場の人員事情により、等級以下のやさしい仕事もやらなければならないこともあります。(図中の職務配分)

これらを含めて職務は配分されます。この仕事すべてを達成することが与えられた責任です。そのためには、職務を設定する段階、達成過程での創意工夫が求められます。

評価には、絶対評価と相対評価がある

人事評価は、判断基準や根拠(個々人の期待値や評価基準)に照らして、仕事の達成度や取組姿勢、能力の発揮度をみます。これが「絶対評価」

「絶対評価」は個々人の期待値が異なり、この期待値に対して達成度を検証するもので、結果から今後の育成点を見出し、人材育成につなげていきます。

同じ 100 点でも、ジョブサイズ(役割の大きさ)が異なれば個々の社員では組織貢献度は異なります。

このまま処遇に反映したのでは、公平性に欠けることになります。そのため「公平性」を保つためには、ある指標(経営目標から求められるもの)に基づいて社員間で順序づける必要があります。

当然、社員の等級間の中での比較です。(格付けされている社員同士、あるいは職位グループ)の比較、これが「相対評価」

「絶対評価」の結果は、納得性につながり、社員間の公平性を担保するため、社員間を比較(仕事達成度)し順序だてて処遇していく必要があります。これが相対評価

基本は絶対評価

「絶対評価」と「相対評価」

絶対評価

判断基準や根拠により、仕事の結果能力発揮度を判断する。納得性重視

相対評価

実績成果を成績として、公平性を重視
相対評価を取り入れて判断する

納得と公平

期待値に対する評価
各人期待値は異なる

人材育成

対人比較により差をつける

査定

相対評価は、明確に公平な差をつけることである

絶対評価と相対評価の使い分け

「〇〇さんに勝ちたい」「負けたくない」・・・誰もが持っている感情。ライバルとの競り合える機会を持つことによって競争意識が刺激され、やる気をアップさせる場合が多くあります。チーム内で、チーム目標を前提とした”良きライバル関係”が築けるよう職務編成をすることが管理者に求められます。

※職務編成・・・部門目標を達成するため、個人(メンバー社員)が貢献すべき個別役割は何かを、職位・資格・能力、他のメンバーとの関連などから組織力を最大限に発揮できるように個別役割を決めること。

「絶対評価」で組織目標と個人目標の統合(やりたいこと、貢献したいこと、能力を伸ばしたいこと)をはかり、結果を「相対評価」で競い合い、一段上をめざし、ジョブサイズを大きくとり、会社業績と能力をアップを連動させながら、社員の自己実現を計っていく・・・ここが人事評価の真の目的であると認識し、部下をマネジメントすることが大切です。

評価は期待像(値)に対して絶対評価・・・そして、相対的に比較したら、どちらが上か、下か差をつけることが重要です。

絶対評価と相対評価の相違点

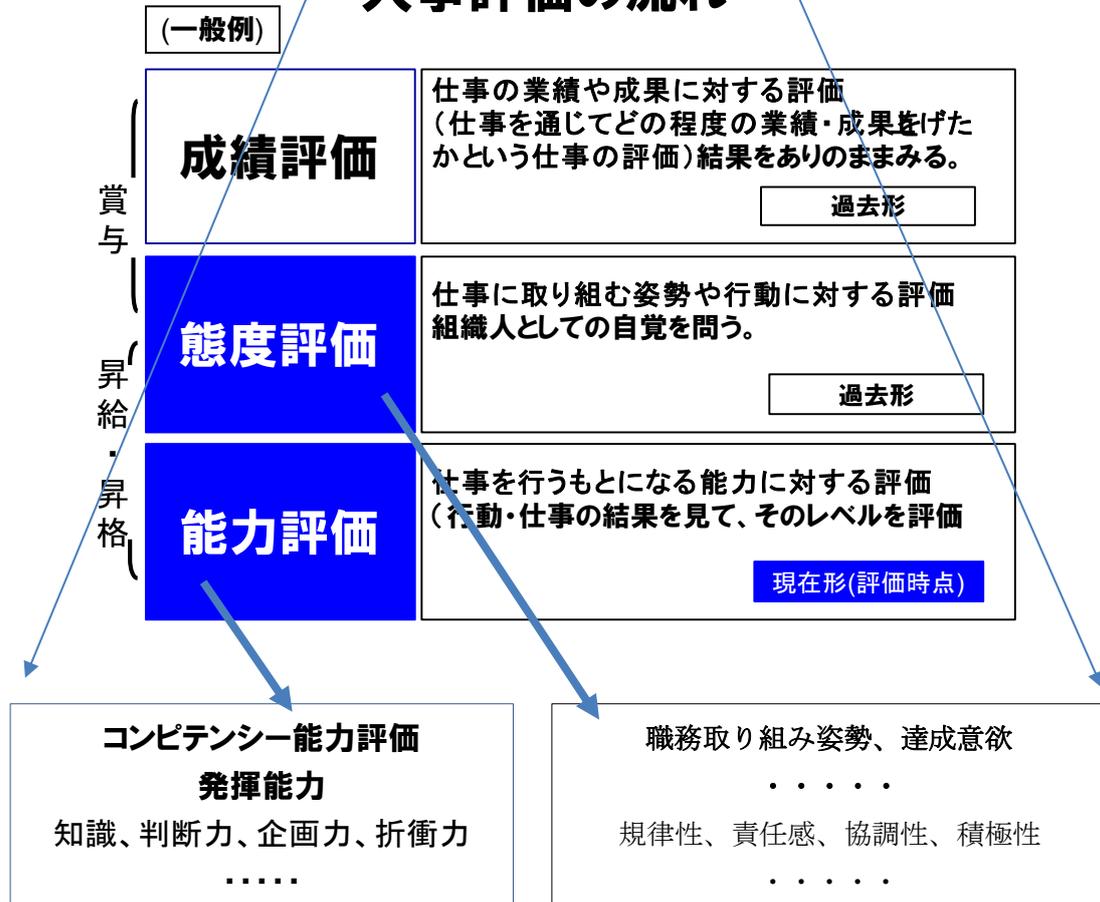
項目	絶対評価	相対評価
見つけ方	部下1人ひとりに評価の基準となるモノサシを決め、それに基づいて評価。目標基準を設定・・・評価基準となる	ある指標のもとで、複数の社員を相互に比較して順位を決める
評価基準	1人ひとり違う。等級基準や職能要件をもとに、役割にふさわしいレベルの基準をつくる。この仕事をここまで、この能力を身につけ、発揮する・・・	1人ひとりに対する基準は特に必要なし。評価の対象(売上高、利益率など)を明確にし、社員同士を比較競争の論理
評価	分析的	総合的
活用方法	動機付け、能力開発	昇給、賞与、昇格などの処遇。 原資・ポストの限りあるもの

第 8 部



評価には、人間の主観的判断、好き嫌い、手抜きなどの非合理的なものが大幅に関わってくる。目標による管理の合理性をどのように結び付けていくか。これは管理者の総合的なリーダーシップ力と人間性の中で創られていくものであろう。

人事評価の流れ



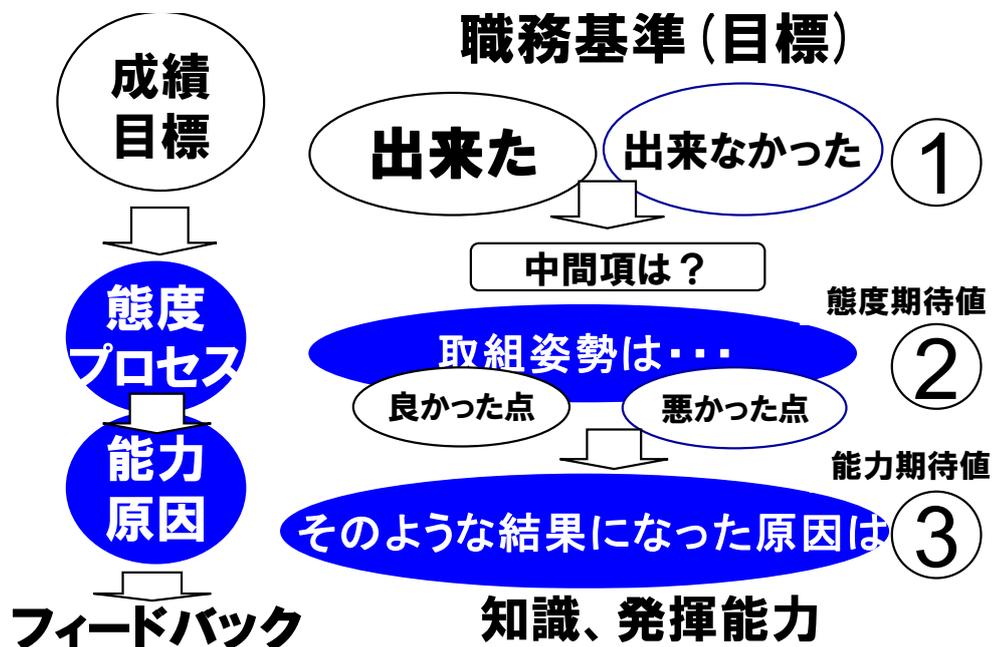
分析は、このように行なわれます

「仕事の評価」と「人の評価」の区別

①→②→③と事実に基づき分析、基準に基づき評価する。

分析は、具体的事実に基づきます。人の話、推測、そうである等不確定要素は厳禁。そのため、日ごろの指導・観察は欠かせません

評価のプロセス



人事評価のメカニズムは、結果(職務・目標の達成度)から、取り組み姿勢、原因(能力)へと分析を進め、追求していきます。

また、結果と原因の間には中間項が存在し、影響を与えています。

能力を評価する際には、中間項を取り除いて能力を見ないと、能力の本質を見ることはできないでしょう。

中間項とは、成績と能力の間にある媒介変数で、外部条件、内部条件、本人条件があり、気候変動、上司の指示・命令の度合い、本人の健康状態・・・結果が歪められたり、プラスになったりする条件をさす。管理者は中間項をプラスに影響させることが求められる。

人事評価・評価要素への展開の視点

期初に設定した目標の達成度(面接で確認した評価)及び通常業務の達成度に基づき、人事評価の評価要素別定義と着眼点に結びつける形をとる。

転換の視点 1 成績評価への転換

- ・ 面接で確認した評価(上司評価)に基づき、人事評価の評価要素別の定義と着眼点にそって仕事、目標毎に評価し、成績評価として総合化する。

※目標を設定した業務だけではなく、通常業務も対象になる。

- ・ 成績評価は、目標の達成度、「手順・出来映え」と「量・スピード」の 3 つの評価要素を着眼点にそって分析・評価するのが一般的。 ※監督職、管理職は成果に重点があり、貢献度が業績評価とされる。

転換の視点 2 態度評価への転換

- ・ 態度評価は、目標遂行や通常業務の遂行行動の事実にもとづいて、評価定義と着眼点にそって評価を行う。これも職位によって異なる。
- ・ 目標毎に評価し、最終的な態度評価を導き出す。 ※管理者は、企業価値を高めるための行動基準としての評価基準として、管理者意識、顧客志向、コンプライアンスなどがある。

(注)一般的評価要素は、「成績評価」は①目標達成度②「手順・出来映え」③「量・スピード」
目標達成度は「業績評価」している場合もある。

「態度評価」は①規律性②責任感③協調性④積極性 意欲発揮の程度、など

転換の視点 3 能力評価への転換

目標遂行過程や通常業務で発揮された能力の状況を評価基準にそって業務ごとに評価し、等級基準にてらして、満たしているか否かを評価する。あくまで発揮された能力であるが、発揮された状況から保有状況観察することが求められる場合もある。。

また、目標項目の「能力開発目標」の達成度は、目標達成のための能力開発ですから、開発され、達成に寄与した状況を見ることになります。

その確認ができなければ、能力開発目標の達成されたことにならない点留意のこと。

(注)一般的評価要素は、習得能力として知識・技能、習熟能力として①判断力②企画力③折衝力④指導力

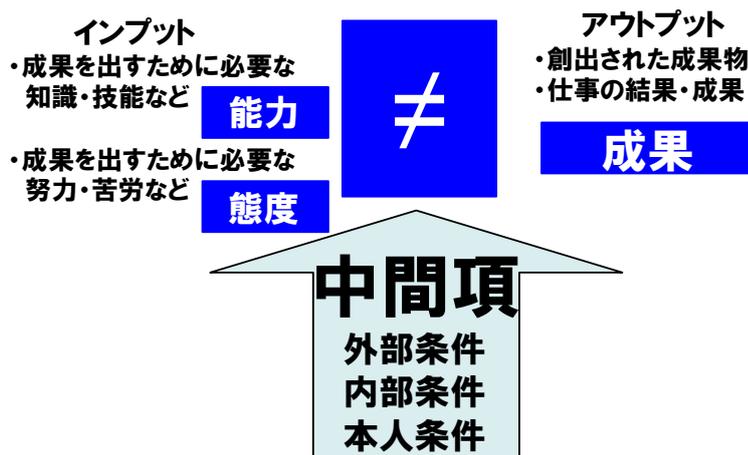
最近では、能力評価としてコンピテンシー「成果を生み出すことにつながる能力」として取り入れられている。

今までの「…ができる」から「…をしている/する」という表現をとっている。

※以上は、自社の制度を確認し、自社の基準に準じてください。

中間項は、インプットとアウトプットの間に介在し、結果を左右します。(下図)
情報を絶えずチェックし、マイナスに作用しないよう注意が必要です

成果と能力の間に介在するもの



外部条件・・・天候、政治、市場動向、強力なライバル企業の進出、経済活動の悪化、など本人の能力に関わりなく業務遂行を阻害し業績が悪化する場合もある。もちろん逆もあるが、このような企業外の諸条件

内部条件・・・上司の指示・命令の度合い、同僚の援助・協力の度合、社内システムなどによって能力と業績とは異なったものになる可能性をたえず含んでいる。

上司が適切な指示を与え、適切な援助を積極的に行えば良い業績をあげることも可能であろう、このような企業内の諸条件

本人条件・・・やる気、職務遂行に対する意欲、態度である。能力は高くとも、やる気がなければ高い業績はあげられないし、能力が低くともやる気旺盛であれば、高い業績をあげることも可能であろう。

これらの諸条件を考慮し、本人の本当の能力をとらえようとするのが、能力評価である。

能力評価は、役割を遂行した度合、役割のレベルおよび中間項としての諸条件などを考慮して、今到達している能力を、資格等級に照らしてジャッジすることになる。

評価エラーと対策

	内 容	対 策
ハロー効果	何か一つ良いと、何もかも良く見えてしまう。 営業成績が課内トップの部下は能力も態度も抜群のように見える。 何か一つが悪いと、何もかも悪くみえてしまう。 自分に対して横柄な態度をとる部下は、能力も欠陥があり、成績も劣るように見える	<ul style="list-style-type: none"> 要素の意味、着眼点をよく理解する。 部下に対する先入観をなくす。 日常の業務活動をよく観察し、記録し事実に基づいた評価をする。 甘い評価は、部下のためにならないことを知る
寛大化傾向	自分の部下はかわいいし、他部門よりは良く見てやりたいという評価者の気持ちで、そのまま評価にあらわれ、実際よりもプラスに評価してしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 評価段階の意味をよく理解する。 特に”B とは何か”をキチンと認識する
中心化傾向	評価結果がBまたはその前後に集中し、個人差がほとんどなくなる傾向。 評価に不慣れ、自信がない、真剣さがない等により、部下の間に差をつけることをためらうことが原因である。	<ul style="list-style-type: none"> 評価に自信と責任を持つ 日常の職務遂行行動をしっかり観察し、推論や人の話、思い込みなどを排し、事実に基づいて評価する。
極端化傾向	少し良ければ極端に良くし、少し悪ければ極端に悪く評価する。 結果として、寛大化傾向とは逆に、評価結果がS・AとかC・Dに2極化する。	<ul style="list-style-type: none"> 事実(行動)をキチンと把握し、行動の選択を正しく行う
論理的誤差	「彼は一生懸命自己啓発をしている」という事実で、「積極性」が高く、「知識」も高いといった理屈をつけてしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の内容、レベルを整理、確認し「期待値」が何か、を確認し基準に照らして評価する。自分を基準に評価しない。
対比誤差	自分と部下を比較してしまう。自分の得意分野の仕事については比較的辛く評価をし、不得意分野については、比較的甘く評価してしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象期間を正しく理解する。 評価要素から事実を集めない
遠近考	評価実施時の直前の事実は大きく見え、3ヵ月、5ヵ月前の事実は小さく見えるために生ずる。	

人事評価表(一般例)

一般社員

所属	等級	氏名	評価者
			(印)

一次・二次・三次 年 月 日

評価要素		着眼点	評価		
			一次	二次	決定
成績	仕事の質	・仕事の結果は正確・期待するレベル・品質であったか	目標カード 職務基準・目標 達成度		
	仕事の量	・仕事は期限内に迅速に処理し期待したレベルか			
	目標達成度	・期間内に計画どおり業務目標を達成し成果を上げたか			
態度	規律性	・規則・制度・方針、上司の指示・命令を守ったか	期間観察・指導 を通して評価 組織人としての 行動		
	責任感	・自分の守備範囲の仕事は、困難があっても自己の役割を達成しようとしたか ・誤りや失敗に対して責任回避することはなかったか			
	協調性	・自己の都合や利益に捉われず全体のために協力していたか ・他人の仕事について自己の仕事に支障のない限り進んで手助けしようとしたか			
	積極性	・仕事の改善提案、チャレンジ、自己啓発に進んで取り組んでいたか			
能力	知識・技能	・担当業務について必要な知識・技能を十分持ち活用できているか ・持っている知識の広さ、深さの両面から等級基準にてらして保有度はどうか	求められる 能力要件に照 らして評価		
	判断力	・上司の指示内容を迅速に正確に把握して、最良の方法で仕事ができるか ・情勢の変化に即応する適切な行動をとれるか ・自分で解決できる問題か、上司に相談すべきか問題か、適切に理解できるか			
	企画力	・業務達成のための具体的な実現可能な独創的な手段・方法を立案できるか			
	折衝力	・自分の意図・考えを相手に説明し、理解・納得させられるか			
特記事項					

能力評価の方向 コンピテンシー評価とは・・・

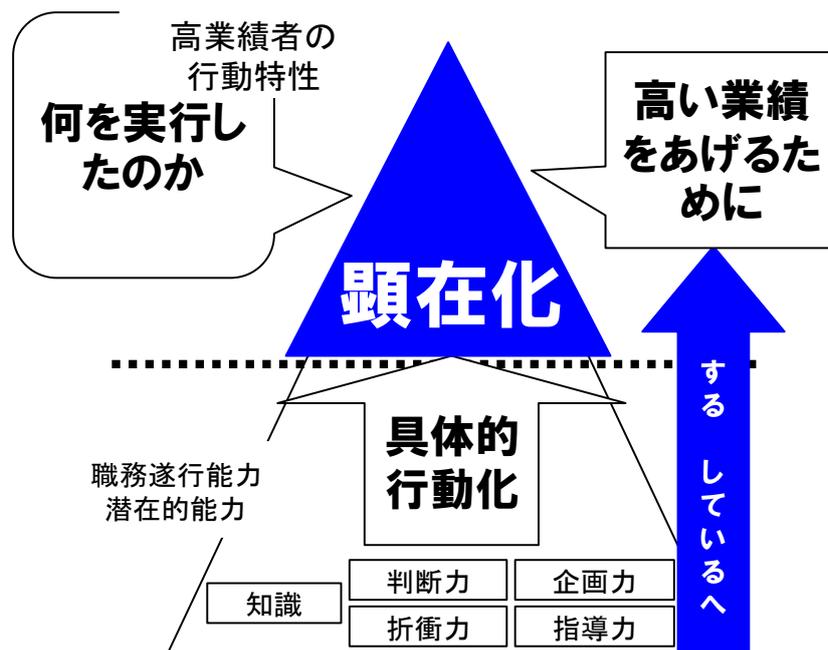
「何ができる」から「何をしている/何をした」へ

高業績をあげるために、「何を実行したのか」。「高業績をあげる人に共通の行動特性」を抽出し体系化し、それをもとに評価や育成に応用する考え方がコンピテンシーといわれるものです。成果主義の今、従来の能力評価からコンピテンシー能力評価へ移行の傾向があります。

一般的なコンピテンシー項目としては、①アカウントビリティー(結果への責任)、成果達成志向 ②コミュニケーション ③チームワーク ④マネジメント ⑤顧客志向 ⑥行動・時間管理 ⑦コンフリクトの管理

⑧ リーダーシップ ⑨人材育成 ⑩協力と協働力・・・などがあり、職制によって組み合わせられます。

具体的行動特性として評価表に定められます。

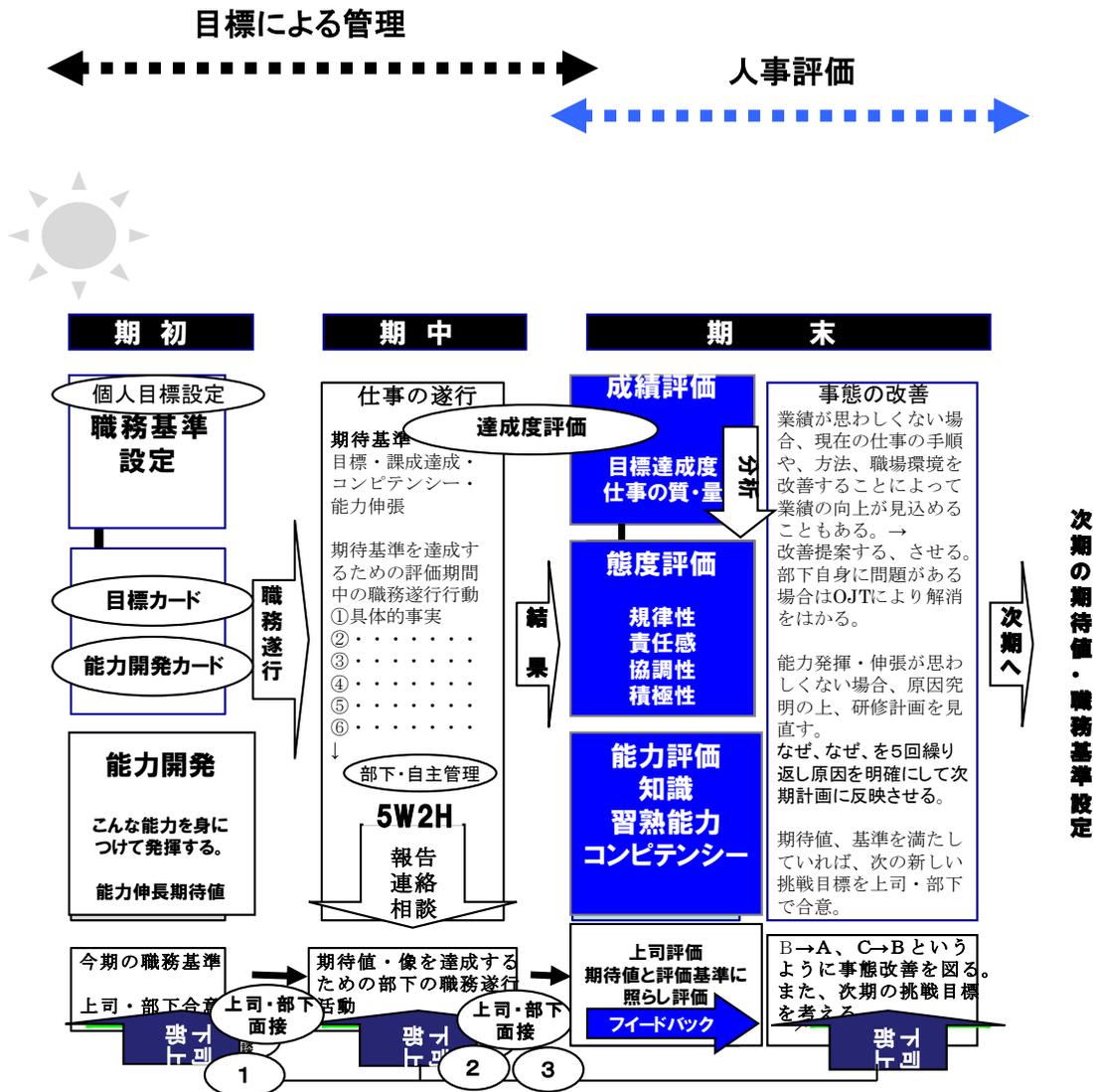


コンピテンシー能力評価

能力とは企業における構成員として、企業目的のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならない。(1968年 日経連能力主義管理研究会報告)

まさに、「職能」は、顕在化された能力である。コンピテンシーは、成果をあげるために、「何を実行したのか」という行動特性に特化した行動主義と考え方といえる。

全体図です。全体から部分を部分から全体を
大局的にみることが大切です。



会社の評価基準による



エピローグ

人、人と組織、組織と組織、組織と環境、目標で結び動かす。

今は成果主義が主流の世の中、成果主義では短期の成果が中心で評価され、直、賃金や処遇に反映されるリザルト管理になっています。短期の成果を競い合う、達成できなければ叱責、いじめや、息苦しい職場環境があるのも事実です。そんな中本書は、それを知りつつアナログ、人を中心にしたアナログ目線での記述になっています。

目標管理といっても中抜き目標割り当てと達成したかの評価のみ、それもよしとするならそれでよし。しかしと・・・考えてください。何のために働くのか、お金か、先に目的があるのなら、それもよし。

ただ、流れに従って、自己を見失わないようにしてください。自己の目標を持ってください。

今は過去の結果、将来の姿は今の結果。今の一日一日が将来を決めます。将来の姿は今の結果です。

一度1年を振り返ってください。このままでもよし、社長になろう、もっとお金をためて、海外旅行、それもよし、・・・考えるのはタダ、とりあえず仕事を振り返ってみてください。

以下の3つを振り返ってみる・・・～？の先の目的は何でしたか。

1つは、自分をどのようにマネジメントしたか～？何のため

組織の経営目標を自分に取り入れ社長目線を形成し、自己の目標に変換。そして、自分とその役割についての考え方、上司としての部下との接し方、周りへの影響力のおよぼし方を、公式の権限に寄りかからずどのように達成していったか

2つは、部下、チームをどのようにマネジメントしたか～？何のため

部下に組織(部門)目標をブレイクダウン(組織化)し、自己の達成すべき貢献と認識させ、自己目標を設定するよう指導し、支援し、達成させていったか、また、個人のまとまりとしてのチームを、個の統合を超えた高い成果を生み出すチームに育て上げていったか

3つは組織、人脈を上手に動かしながら組織対応していったか～？何のため

経営環境に対応し、成果を上げていく必要性を理解し、組織のリンキングピンとして、自分を取り巻く人脈を広げ、組織に積極的にどのように関わっていったか

これら3つのマネジメント能力を磨き発揮し、締めくくりとして人事評価に結びつけていったか。

～？何のため

長はいつも成果=利益の獲得を問われます。そのためには部下を精鋭ぞろいにしなければなりません。精鋭に育てるために教育が必要です。そのため部下各人の成果と努力を確認するため評価が必要になります。これが人事評価なのです。

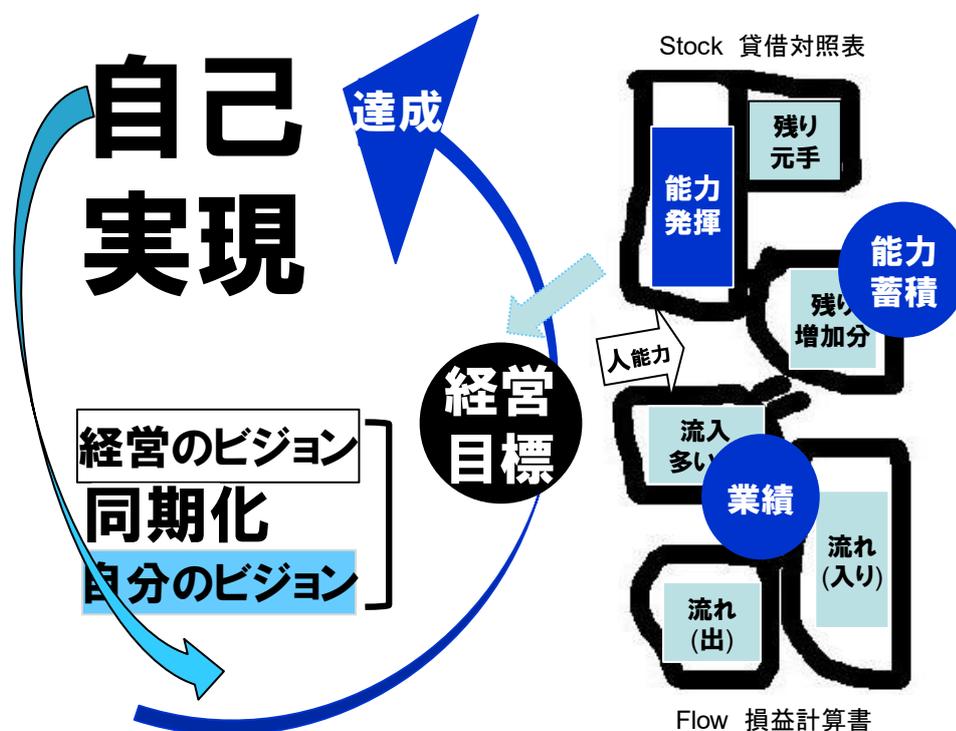
評価は・・・マネジメント発揮の結果の評価は、主体は自分にある

やるべきことと、どこまでやれたか(実績)を対比して、絶対評価の観点から評価したか。部下に気を使う、人気とりのために評価することはなかったか。一人ひとり多面的にとらえ、長所や美点に探し出し、育成していくという”人を育てる評価”を心がける”ことです。

～？

～？の答えは何でしたか それがあなたの目標です。

自分の評価は、社長目線で、自分が、部下の自分にする。・・・そして、組織から受ける評価と同期化し、相違点を検証し、社長目線の自分と部下の自分と対話し、同意納得し、次期につなげ、自己実現を目指してください。



トップマネジメントの

経営基本姿勢の合理化

I トップのメンタルレボリューション

1 経営とは考え方の思想であり、その実践である

経営とは一口に言って、考え方の思想であり、時代感覚に基づく経営価値観である。ものの見方、考え方の思想を合理化することが企業合理化推進の前提である。

経営は理論科学ではなく、実践科学であり実践なくして、理論、知識、テクニックだけで合理化は進まない。合理化思想に基づく実践こそが、次のステップを教えてくれる唯一の指針である。

トップのマネジメントの合理化思想にもとづく決断、意思決定、実行力こそが、経営体質、業績を大きく左右する最大のキーポイントである。

2 現代は知識・情報の過剰の時代である

知識・情報過剰に溺れ、考え方と実践こそが目的に到達する唯一の方法であることを忘れがちである。学問、知識、情報は当然尊重しなければならないが、これが全てではない。むしろ、知識・情報過剰は正しい判断力を失うことになるので、企業において実践を前提しない知識は有害無益である。

広い視野に立った時代感覚と経営常識こそが大切である。

3 情報化時代とは知恵を創り出す時代である

知識の時代から知恵の時代であり、記憶の時代から理解、判断の時代である。

経営には正しい価値観(思想)に基づく正しいモノサシ(判断基準)が必要である。

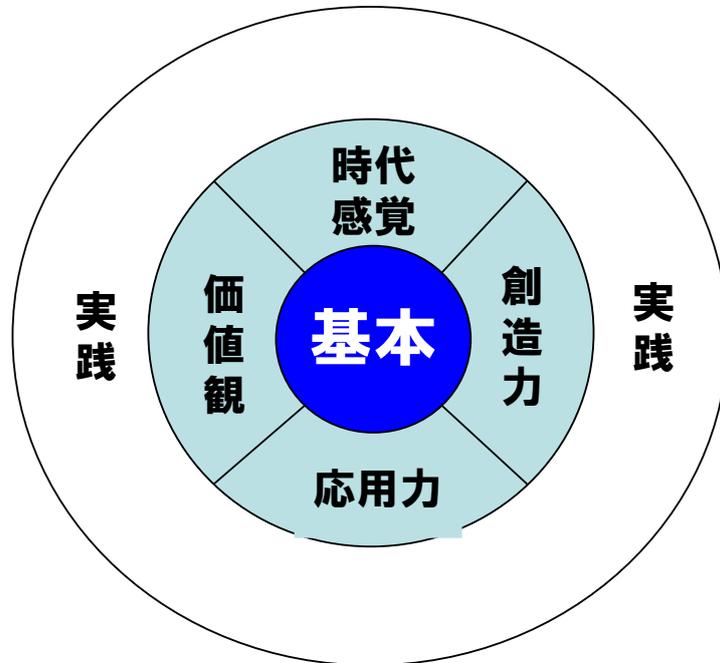
一体、経営におけるモノサシとは何か、これは決して容易なことではないが、トップとして解決しなければならない重要なことである。そのためには、トップの経営価値観の合理化とトップ層の意識改革が必要である。

合理化の効果を左右する決定的要因はトップの資質の問題であり、そのメンタルレボリューションの可否が合理化成否鍵といっても過言ではない。

用途上の価値とは何であるかを知ることにより、初めて正しいモノサシが得られるものである。

経営におけるモノサシとは、理論的尺度ではなく政策的尺度であり、数値とは算数的数値ではなく政策的数値のことである。

II 意識変革の重点



1 基本に忠実

物事にはすべて原理原則といった基本・定石がある。

この基本を無視したやり方は我流である。あくまでも基本に沿って忠実に繰り返す習慣を身につけることにより、応用力が生まれ、積み重ねのきく仕事ができる。基本に忠実であることが、強力な応用力、創造能力の生まれる基礎である。

2 高度なことより、当たり前のことの実行

大切なことは単純で当たり前すぎるほど常識的な事を実行することである。

世の中において、この当たり前の事を実行することがいかに難しいかは、常々我々が経験していることである。難しい事の研究もさることながら、当たり前の事を何の抵抗もなく実行することが大切であり、「知っていること」と「行うこと」は別である。

3 経験の積み重ねによる技術

合理化とは、高度な常識・思想の実践と、経験の積み重ねから作り出される経営管理

技術である。

4 本質を知り、目的と手段を区別する

世の中では、価値観の尺度が誤っているため、その本質であるべき目的がぼやけて、目的のための手段が、目的となり、手段のための手段といった悪循環に陥り、意味のないことを、あえて意味のあるものとして、口角泡を飛ばして論議していることが、しばしば行われている。

物事の本質とか、目的とかは、そのものの用途上の価値、または効果が問題である。すべて物事を判断するには、このことを明確にすることにより、手段・方法は自ずから見いだせるものである。

5 価値観の合理化

ものの見方、考え方が大切である。(思想)

やり方は考え方についてくる。(技術)

やり方は世の中に無数にあるが、考え方が間違っていれば、正しい、やり方は得られない。そのためには時代感覚を養うことである。

合理化には、価値判断の尺度を正しく身につけることが大切である。尺度の設定が合理化の基本であり、モノサシが何であるかを認識することが重要である。

6 偶発性より必然性への仕組み

合理化による利益とは、外部要因による偶発的利益ではなく、不断に意識、計画し、その必然性において上げ得る利益でなければならない。

すなわち必然性への仕組みを創ることである。

7 自然による成長と、合理化による成長

自然による成長と、合理化による成長とは明確に区別すべきである。

合理化は目前の利益、小欲のみを追求するのではなく、期間的に見た利益計算をする考え方が大切である。

8 すべて投資の考え方

支出はすべて投資と考えて、将来にわたって利益を上げ得るといいう基本姿勢に徹しきることである。

物に対する投資は、その効果が即時に表れやすいが、人に対する投資は比較的長い時間を要する。

合理化とは思想であり、企業は人なりといわれるように、思想の合理化投資こそ、大き

な永続的効果が臨み得るものである。

この思想が真に見に付きトップ、幹部が一丸になることによって、従業員の価値観も改革されることになる。その時にこそ企業の体質改善を推進し得る素地ができたことになり、企業の利益追求体制も80%到達したものと見ても過言ではない。

現在成績の良い企業でも、これができていないところは将来において不安定である。

さほど現在は良くなくても、この体制ができつつある企業は必ず自力を発揮し、永く発展することができる。

種類	投資額	購買難度	償却	持続性
有形 機械	1,000 万円	易	多年 資産勘定	悪化一途
無形 知恵	1,000 万円	難	一時 損金勘定	発展良化 価値倍化

9 ケチ思想と合理化思想を区分する

ケチは一面的、合理化は二面的で、まったく異質のものであり、混同してはならない。

ケチとは、効果的な投入方法を知らない人が行うものであり、私生活においては良いとしても、少なくとも同一目的に向かって進む集団社会としての企業においては、ケチ思想は捨てるべきであり、正しい投資の精神に徹することが、経営者にとって肝要である。

10 通常と例外の使い分け<例外処理の原則>

判断の基準の一つとして7:3の原則がある。およそ物事を決めるのに満場一致ということは考えられない。必ず反対意見がある。そこで、10のうち3の反対意見があってもケースメソッドで実験することである。また、実験を進めるにあたってすべてうまくいくとは限らない。そのような場合は、大多数の状況によって決定すべきで、少数は例外として検討する立場に立つべきである。

11 物事は、すべて源泉処理をする

世の中には目的のための仕事ではなく、手段のための仕事を発生させている場合が

非常に多い。これでは効果的な仕事とは言えない。すべて、物事は発生の都度その場で分類・整理することである。これを後日にプールすること、これらを分類整理するの仕事を生まれてくることになる。

このような一つの単位の仕事を作らないために、すべて源泉において処理する習慣を身につけることである。

12 労働強化と合理化は異質である・

最小の努力で最大の効果を上げることが合理化である。したがって合理化には労働強化はあり得ない。

労働密度を高めることは、疲労に直結することではない。物事にはすべて調子というものがあり、調子にのらない仕事は、むしろ疲労を感じるものである。

したがって時間の延長でなく、同一時間内における作業密度を高めることにより、むしろ時間短縮を計る方向こそが合理化である。疲労は密度の問題ではなく、調子の有無がこれを左右するものである。

また、合理化とは、解雇することではない。解雇は、平素普段の合理化を怠った経営者のすることであり、倒産寸前の会社でもある。常にバランスを考えた事前対策こそが重要である。

13 抽象論はやめ、まず実験(積上げ方式)

失敗には、それ相応の原因があるわけで、失敗したからといってそのまま捨てず具体的な原因を究明してそれを究明除去し、さらに実践することが肝要である。

14 体面を捨てる

従来の仕事のやり方を分析して改善していくのが合理化である。そうすると今まで長年にわたって自分がやってきた方法が壊れることもある。それが、面白くないということで、改善に反対するのが、体面にこだわるということである。このような考え方では合理化は進まない。

15 感情で判断しない

「俺の知らざることは嫌いだ」という諺がある。大体他人のやったことは気に入らないというのが人間の悲しい習性である。合理化とはこういった感情にこだわっては進まない。

合理化は実践科学であり実験のみが決め手となるものである。

16 時限の自覚<合理化のタイミング:相対比較>

何時かは良くなるであろうと言うのでは、自然の向上を待つようなもので合理化ではない。

合理化は自分の会社だけの占有ではなく、同業他社においても不断の努力が行われている。合理化には、タイミングがあり、相対比較における進歩率の良い事のみが合理化の有効性をきめるものである。

17 バランス感覚を持つ

合理化を進めるにあたって、時には段階的妥協が必要である。なぜなら合理化は、総合的調和を保ちながら、レベルアップを計ることであり、革命的な急激な変化は実を結ばないことが多い。さりとして慎重審議の美名にかくれて実行しないことは、合理化の敵である。現実の諸般の事情をよく勘案のうえ、たゆまぬ努力こそが必要であり、一步一步確実に前進していく心構えが大切である。

18 錯覚の排除と盲点の発見

人間には宿命的に錯覚がつきもので、錯覚が正しい判断を誤らせるのである。いとも簡単な至極常識的な事柄であっても、自己の枠に入り込んでいるため客観的な考え方に欠け、重要な事柄を錯覚して、手段のための手段に陥って力んでいる場合が非常に多い。目先のテクニックのみを追求して、その本質を見失っているからである。

以上述べてきたことを阻むような思想、行動は合理化の障害である。合理化の先決条件は、

Mental Revolution(意識改革)であって、この Mental Revolution ができなければ合理化は進まない。古い伝統のある会社ほど、また若い人より年齢の高い人ほどこの意識改革が必要である。

古い伝統習慣を破り、「ものの見方、考え方」を変えることは、それだけ努力を要し、難しいことである。

しかしこの Mental Revolution ができると、上記の諸原則はおのずと身についてくるものである。



マネジメントには三つの能力が必要・・・

- (1) 技術的知識、技能を駆使する能力(Technical skill)
- (2) 人(部下)をうまく扱う能力(Human skill)
- (3) 複雑な状況の中で適確な判断を下す能力(Perceptual skill)

これらの能力は、いかなる階層にも必要だが、階層の上下によって重みづけは異なる。第一線マネジメントにはテクニカルとヒューマンスキルが重要である。

トップのマネジメントになると何よりも(3)の状況判断力が大切で、トップが判断を誤れば、他のいかなることも無に帰することは言うまでもない。

状況に変化に適格な判断を下せることが求められる。「もし、こうなったらどうなる」「こういう手をうつと、どんな結果が出るか」「他にもっと良い手はないか」「別の手は考えられないか」・・・

その場その場の場面で最善の手が打てる能力を養うことが求められる。

あらゆる可能性を絶えず考え、実行しその積み上げの上に、適格な判断にふさわしい回路が築きあげられる。これによって、いかなる変化があろうとも、経営上の適確な判断を可能にする基盤ができるのである。

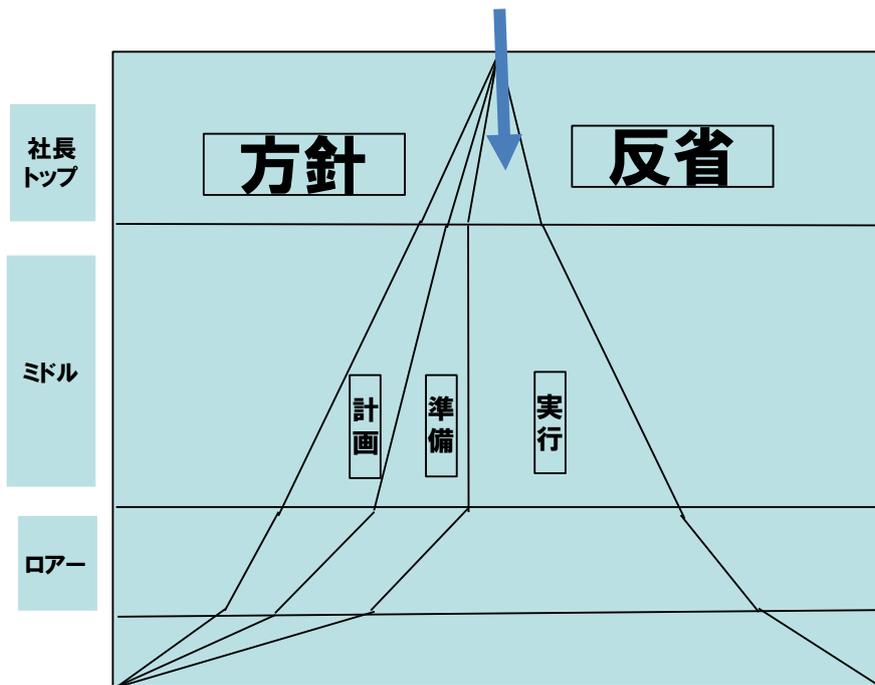
そして決断のための考え方のパターンに従うべきである。

- (1) 事実(情報)を集める
- (2) 情報を分析する
- (3) 可能な対策を網羅する
- (4) 対策を評価して、とるべき手段を決める

また、反対意見、異なった考え方に耳を傾けることも必要である。

マネジメントの段階

トップの実行とは部下に対する実行の援助



Ⅲ トップに求められる資質の重点

(1) 経営執行の総指揮官たる自覚

世の中はすべて二つの側面から成り立っている

経営機能においても各段階に応じた横の側面と縦の側面がある。分業と分担である。経営者は経営体における最高の横の専門家(ゼネラリスト)である。広く浅くということである。

経営者は、職務力、頭脳、心(思想)が必要であり、思想に一本筋金の入った指導性が絶対必要となる。人事を知らないことは経営者として致命傷と言われるのはこのためである。

特に経営者は、樹を見て森を知らずであってはならない。

(2) 自己否定のできる勇気

経営者には自己万能と思い上がり、他の者の意見にまったく耳をかさない人がいる。

これは経営者としての職能を理解しない人である。

経営者は現状をたえず検討して疑いを持たねばならない。改善とは、あくまで現状否定であり、疑いのないところに改善・進歩はありえない。

(3) 惰性の打破

従来の仕事のやり方に誤りはないか、常に疑問を持ち、それが今まで最善であるとして実行されてきた方法であっても、思い切った改善に踏み切ることが大切である。

(4) リスクチャレンジ

合理化に抵抗や一時的な停滞などのリスクがつきものであるが、それを恐れていては合理化が進まない。経営者には、新しいものやより合理的な仕事に挑戦する心構えと勇気が必要である。

(5) 先見力を身につける努力

経営者には、新しい変化に即対応できる円満な感覚が必要である。

そのためには、優れた知識・経験を積み重ねることも当然のことながら、広く社会現象を見聞きし、世の中の仕組み・動向を絶えず読み取る努力を忘れてはならない。

(6)時代感覚と創造力

経営者は自己の狭い殻にとじこまることなく、世の中の仕組み・動向をよく認識したうえで、現実に直結した生きた知識・経験に基づき、新しい角度から新しく組み立てられる知識を想像する力を身につける努力が必要である。

(7)経営理念の確立

経営者は経営目的達成のため、正しい価値観に基づく経営方針や、経営目標の打ちだしが必要である。

1 社業の安定確立を計る

経済界は常に激動変化し不況・好況を繰り返している。不況に耐えうる強固な企業体質に改善し社業の安定確立を計り、企業を存続させなければならない。

2 進歩のみに徹する

対外的に国の内外を問わず、世界経済に合わせて進歩していかなければならない。

3 従業員の生活安定と向上

対内的には、従業員とその家族を含めた生活の安定向上を計らなければならない。

4 資本に対する妥当な配当

資本に対しても妥当な配当を維持することにより、資金源の充実確保を計らなければならない。

5 過剰利益の社会還元

合理化利益は以上の他に、新製品の開発、販売価格並びに税金等によって社会還元を行い、更に次期の利益追求を計らなければならない。

6 産業使命感

以上をより良く達成するための利益第一主義であるが、同時に利益追求だけでなく、更に新製品を社会に送り国民生活に寄与することにより、社会の進歩を促すという尊い目的をも堅持することが大切である。

(8)経営における民主主義の限界

世の中でワンマン経営者という言葉がいろいろの意味で使われているが、ワンマン経

営者には次の二つがある。

悪い意味のワンマン経営者は、自分以外は他の者の意見に全く耳をかさない人である。これは自己万能の思い上がりであり、経営者としての職能を理解しない人である。経営者は内外情勢、社外情報その他計数資料を参考にすべて判断調整し、最終的に判断しなければならない重要な役目がある。この大切な役目を果たすためには種々の人の意見を聞かなければならない。ただし、聞くこととその通りすることとは別問題である。

経営者としての価値判断を誤らないため、できるだけ多くの意見を聞き、そのうえで決定はあくまでも経営者としての総合的価値判断の立場で決めるべきである。

特に、中堅企業経営者は、このような意味での強いワンマンでなければならない。合議制だの、多数決だのと経営において誤った民主主義に立つことは決して良い結果を生まない。

経営における経営者の決定は、民主主義における議会政治ではない。経営における民主主義には自ずから限界のあることを特に銘記することが肝要である。

(9)意思決定力

経営者は価値判断に基づき、これを実行するか否かの決定をしなければならない。

勇気がないため決定の打ち出しをしないならば経営者として失格といわなければならない。

決定には

- 1 実行することを決める(実行)
- 2 実行しないことを決める(否決)
- 3 実行か否か、現段階では決めかねる状態(保留)

ただし日時を決めて再度調査の上判断・決定することが必要の三種類があり、いずれかに決めなければ経営者に対する部下の信頼感はずれ、部下の今後の積極性や改善意欲を損なうことになる。

今すぐ実行決定が困難な場合は、テストケースとして特定の箇所から仮実行し、結果を見たうえで順次他にも波及して完全実施に移行すべきであり、慎重審議の美名にかくれて実行しないのは、経営者の無意欲、怠慢といわなければならない。決定は独自で行うことであり、これが経営者の真髄である。

(10)方針の打ち出し

経営者が基本方針を明確に打ち出すことにより、部課長は基本方針に基づいた運用方針、実行方針を決定する。また、それによって下の者の仕事が共同の目的に向かって統制ある威力を発揮する。一人の力×5は、組織活動により5+ α の力となる。

(11)説得力

経営者は指導者である限り説得力が必要である。説得力とは単に口先の問題ではなく、経営者としての基本思想と経営基本方針を明確にし、部下に信頼感と実行意欲を盛り立てる力のことである。

(12)調整力

経営活動はすべて限定された枠内における諸活動である。その限定枠内における最善の効果的活動には必ず調整があるべきで、無制限な活動は存在しない。ここに政策が生まれる所以である。

調整力を強めるには世の中の仕組みとその動き、及び部下の情報、意見を大いに聴取する努力が大切である。人の意見を聞くことと、そのようにすることとは別問題である。

(13)リーダーシップ

トップマネジメントに求められる指導性は、以前はパーソナル・リーダーシップ(トップの個人の知識・経験・能力に基づく(指導性)でよかったが、現在ではこれに加えてマネジメント・リーダーシップ(経営管理の原則や手法に基づく指導性)をもって運用していかなくては経営することが難しくなっている。

(14)信賞必罰

合理化の結果として業績が良くなった場合、担当者に対して今までの怠慢を叱るのではなく、褒めることであり、叱るのは、これからの合理化を阻む人に対してであってほしいものである。

(15)人事ローテーション

心とは思想であり、経営者は人をいかに効果的に使いこなすかが重要で、経営者がかくありたいと思う方向に、部下を自主的に行動させる人事管理能力が必要である。

また、いかに人の適正配置を行い、効果的に仕事を進めさせるかが重要である。

そのためには部下が進んで意見を出せるような空気づくりをすることにより、経営者に対する迎合主義者が社内で羽振りをきかせないためにも、主観に走ることなく、本物と偽物を選別する鑑識力を持つことが大切である。部下が改善意見に積極的であることは、愛社心の発露である。これを多く出させることであり、積極的な意見を封じ込め、迎

合主義者を無意識のうちに養成しているような結果になることがあってはならない。

(16)分類整理能力

合理化は分類に始まって分類に終わる。

分類整理には、物・数字・頭脳の分類があり、その目的は正しい判断を求め、仕事の能率化を計ると共に適正な政策をタイムリーに打ち出すためのものである。

そのためには、できる限り単純化、標準化、専門化を計り、不必要な仕事を二次的、三次的に派生させないで、その源泉において分類整理する習慣を身に付けることが大切である。

(17)情報収集力

1 常時必要なもの(頭脳の分類整理)

2 随時、臨時的に必要なもの(ファイルの分類整理)

その基準は正しい経営価値判断による用途上の価値、目的にかなう索引能力が必要である。

時代感覚に基づく経営管理に必要な知識の創造には、今までに蓄積した経験の他に、産業界、業種、業界の情報や、会社の現状を知る情報資料が必要で、情報資料の使用目的と収集経路を明確にして、タイミングよく集めて分析し、経営合理化に活用できるように整理しておく習慣を身に付けることが大切である。

(18)計数管理力

経営において調和のとれた政策や対策を打ち出すためには、実績の計数分析資料は重要な要素の一つである。

この計数分析資料はグロス数字ではなく、ピース数字である。グロスでは良否の判定はできてもその改善対策は生まれてこない。計数はすべて判断に必要な範囲に分割された数字であることが必要で、この数字を正しく読み取る力を身に付けていることが重要である。

計数理解力は情勢、情報、意見の聴取と共に、将来を見通しての調整決定のために不可欠の条件である。

参考資料

本文で紹介した分も
含む

- 生産性向上の視点 139
- 3C 分析 140～142
- クロス SWOT 分析 143
- プロダクトポートフォリオマネジメント 144
- 製品ライフサイクルと売上高 145
- ペイオフマトリックス 146
- パレート分析 147～148
- 定形業務の効率化を考える 149
- 改善の4原則 まずムダの排除から 150
- オズボーンのチェックリスト 151
- 4W1H 行動計画を促す 152
- ロジカル・コミュニケーション
で正しく理解し合う 153
- なぜ、なぜを五回繰り返し
本質に迫る 154

ここで紹介する方法論や手法が有効に目的を果たすためには、材料をしこむこと、データの入力が必要です。つまり「勉強」が必要です。

知識が多いほど新しい組み合わせを見出す可能性が高くなります。

テーマに沿って頭の中で知識の組み合わせを巡らせ、考え抜いて出てきたエキスを手法に落とし込んで課題、アイデアを模索してください。

生産性向上の視点

生産性向上の視点

$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット(産出量)}}{\text{インプット(投入量)}}$$

生産性向上策4つのパターン

パターン	1	2	3	4
アウトプット	→	↗	↗	↗
インプット	↘	↗	→	↘

インプットは、企業活動では、かかったコストのこと。原材料、人、時間、設備、など。アウトプットは、生産量、売上高、利益、付加価値など、アウトプットは、生産数量、売上高、利益、付加価値、社会貢献度などを言います。

4つの向上策パターンの例

パターン1 産出量は現状を維持し、投入量の減少を計る考え方

売上げが飽和状態で、販促の効果が望めない場合など、「費用削減」によって生産性を上げる方法。仕事のやり方を工夫して経費を削減する 省力化

パターン2 投入量を増やし、それに見合う産出量を増やす考え方

既存製品に付加機能を加え、販売単価を上げ収益増加を計る場合など、既存の製品、サービスの機能性を高め、付加価値を高める手法。

現商品を用途開発により、利用を高め、販売数量を上げることや、きめ細かな顧客対応サービスを増やし信頼を高め、販売数の倍増を目指す。 開発投資

パターン3 投入量は現状のまま、産出量を増加させる考え方

設備のレイアウト変更により作業効率をあげる場合や、一つの用途に他の用途を加え、統合して効率化を図る考え方

変形時間制を取り入れ、時間内で、顧客に合わせた時間の有効利用を図る。

効率、稼働率、能力開発

パターン4 投入量を減少し、算出量を増加させる考え方。生産性向上策としては最も望ましい考え方

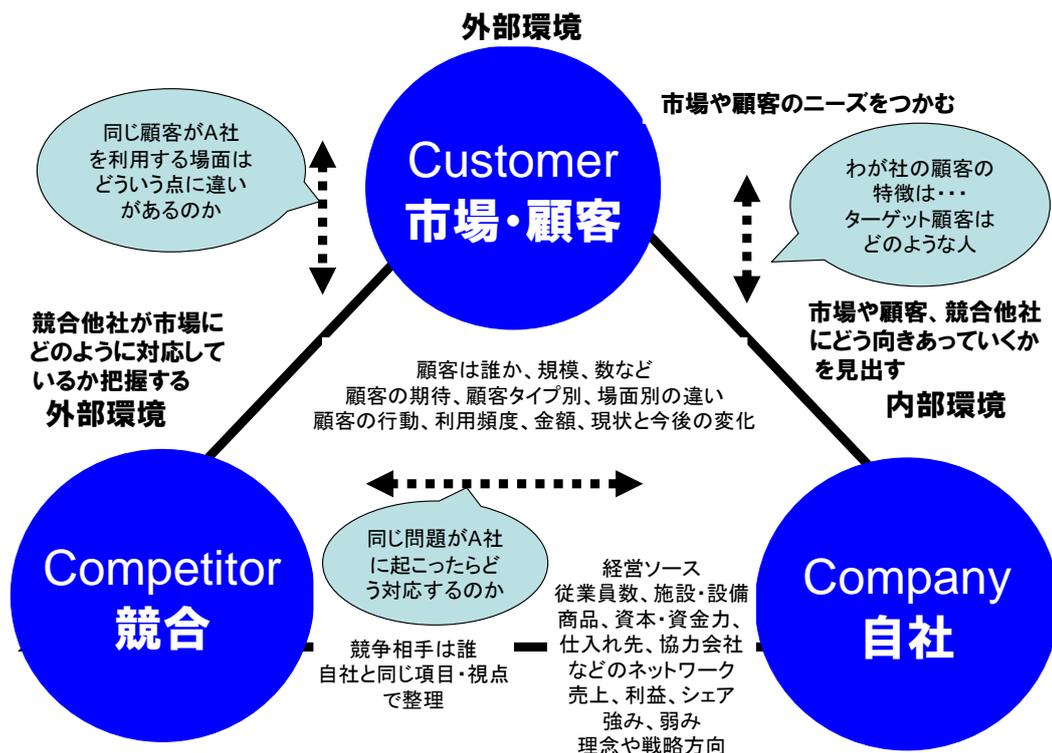
直販店からIT技術を活用した多店舗、多機能ネット店舗を展開するなど、

専門スキルを習得しリアルタイムで顧客満足度を高める。 標準化、情報化投資

3C 分析

3C 分析とは、「Customer(市場・顧客)」、「Competitor(競合)」、「Company(自社)の 3 つの視点から分析を行い、自社の事業展開に関する課題を探し出すフレームワーク。この 3 つを基点に分析することで、自社サービス・商品の課題や伸びしろ、成功要因を導き出して事業の進むべき方向が見えるようになる。

3C の提唱者 大前研一(コンサルタント)



3C 分析と SWOT 分析の使い分け、組み合わせ

3C 分析は、顧客と競合を含めて、事業環境が流動的でない時にその効果を発揮しやすい特徴があります。逆に競合と見る企業やサービス流動的である場合は、3つのCを固定的に捉えると的確な分析にならないケースも出てきます。

SWOT 分析は、外部環境を機会(Opportunity)と脅威(Threaten)の観点で行うことで流動性や変化にも目を配り検討することが出来ます。「クロス SWOT 分析」により、現状の競合関係における強み、弱みだけでなく、今後の機会や脅威を見据えた強み、弱みを検討する助けになります。

3C 分析などによって、戦略上の課題や方向を見出す時、「何をどう考え、どのようにしていこうとするのか」が問われるから、「だから何」「それはなぜ」と問いかけながら進めることが大切です。

Customer (市場・顧客) 分析 PEST 分析

マクロの視点

P Politics 政治	市場競争のルールそのものを変化させる要因 ・法律改正 ・政治動向 ・規則の緩和や強化など 税制の変更 など
E Economy 経済	マーケティングに直ぐ影響を与える要因 ・景気指数の変化 ・経済成長 ・株価変動 ・雇用情勢 など
S Society 社会	消費者のライフスタイルの変化に関する要因 ・世論 ・教育制度 ・流行 ・人口の変化 など
T Technology	商品開発・生産プロセスの技術変化にかんする要因 ・ IT インフラ整備 ・ICT の活用 ・特許権の取得(消滅) など

この方法で洗い出した要因が自社にとってどのような影響があるのかを認識し、予測される今後の世の中の動向やニーズに合わせて戦略を打っていくのが重要です。

ファイブフォース分析

マイクロ環境の視点

特定の業界が自社のビジネスに及ぼす影響を分析する。

マイケル・ポーターにより提唱された手法

1	新規参入者の脅威
2	代替品の脅威
3	買い手の交渉力
4	売り手の交渉力
5	既存競争他社

これらの要因から競争戦略をめぐる分析を行い、業界の競争関係を把握するのに役立つ手法です。

Competitor (競争) 分析

競合が市場の変化にどのように適応しているのかを知るのが目的で、
売り上げ
従業員数
市場シェア
競合商品(サービス)の強み、弱み、 などを分析する。

その際「結果」「要因」の2軸で分析するのが理想的である。

結果	競争企業の売上、利益率、市場でのシェア、顧客数、社員1人当たりの売上、顧客単価など数字で明らかな成果に着目
要因	販売ルート、営業体制、製造工程、新製品の開発、顧客サポート、 など、結果が出た背景や効率に着目

分析した結果、競合するビジネスが成功している場合は、分析の結果明らかになった「結果と「要因」から相手の優れた部分を自社のマーケティングに継続的に取り入れていく、「ベンチマーク」していきます。

Company (自社) 分析

内部環境分析では、「SWOT 分析」を用いると効率的に進められます。
SWOT 分析は、企業内外の環境を Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の4つの観点から分析するもので、
・ 強みをどう活かすか
・ 弱みをどう改善するか
を洗い出すための課題やリスクを認識でき、自社の成功要因を導く重要な一歩になります。

クロスSWOT分析の活用

部門使命や役割・行動指針を実践していくためのプラス要因/マイナス要因を整理(部門現状分析)、部門課題を的確にスムーズに導き出すために使用する。
SWOT 分析とは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)
強みと弱みは内部要因、機会と脅威は外部要因。これを組合せて戦略を考える。

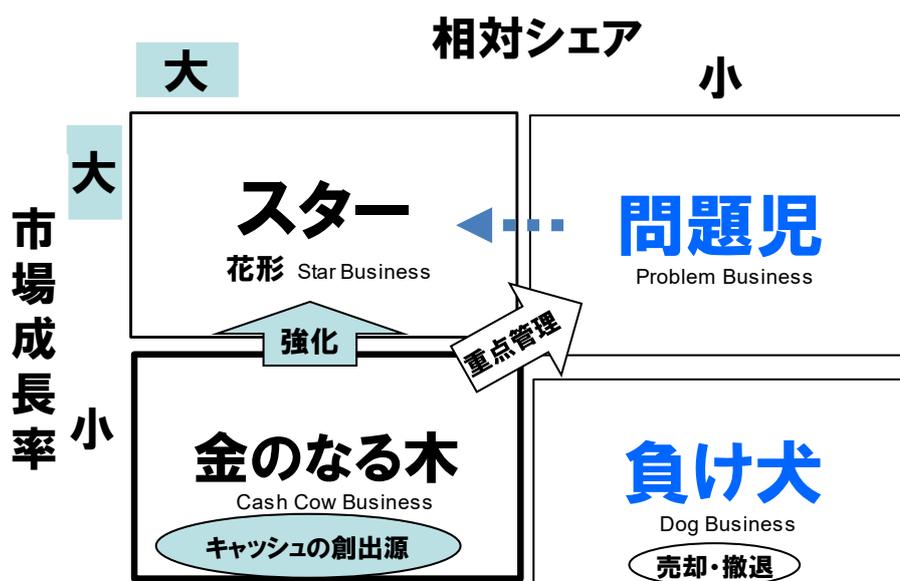
現状分析シート (クロス SWOT 分析)

記入ヒント		強み	弱み
		内部能力要因 業界や他部門と比較してその水準が高いと思われる事項	内部能力要因 業界や他部門と比較してその水準が低いと思われる事項
機会	外部環境要因 現在の状況がこのまま推移したら自部門にとってメリット・ビジネスチャンス・追い風と考えられる事項	機会×強み 経営課題 機会と強みと組み合わせさらに強くする施策 積極的経営	機会×弱み 機会を捉えて弱みを克服する施策 特化経営
	外部環境要因 現在の状況がこのまま推移したら自部門にとってデメリット・リスク・逆風と考えられる事項	脅威×強み 強みを活かして脅威を乗り切る施策 補強戦略	脅威×弱み 弱みを強みに逆転させて脅威に打ち勝つ施策 防衛・撤退戦略

部門戦略構築	部門使命・役割を実現するために、なすべき手段、阻害要因を課題として洗い出す。 ・機会をより活かすにはどうしたらよいか ・脅威を機会に変えるには、どうしたらよいか ・弱みを克服するためにはどうしたらよいか	実行プラン	課題、一つひとつに「その課題が実現できたらどんな状態になるか」を思い描く。
			その思い描いた状態が実行プランであり、目標に連動する

Product Portfolio Management

市場・シェアマトリックス



まず「金のなる木」・・・この事象に当てはまる事業・製品は、成長率は小さくなったが、いまなお相対的なマーケットシェアの大きいリーダー事業・製品です。

基本事業方針は、「低成長・高いシェアの維持で、投資は最小限に留めつつキャッシュの創出源とし、次なる未来投資への貴重な源泉になります。

スター事業・製品を強化し、選別の上、「問題児事業・製品に重点的に資金投入する。

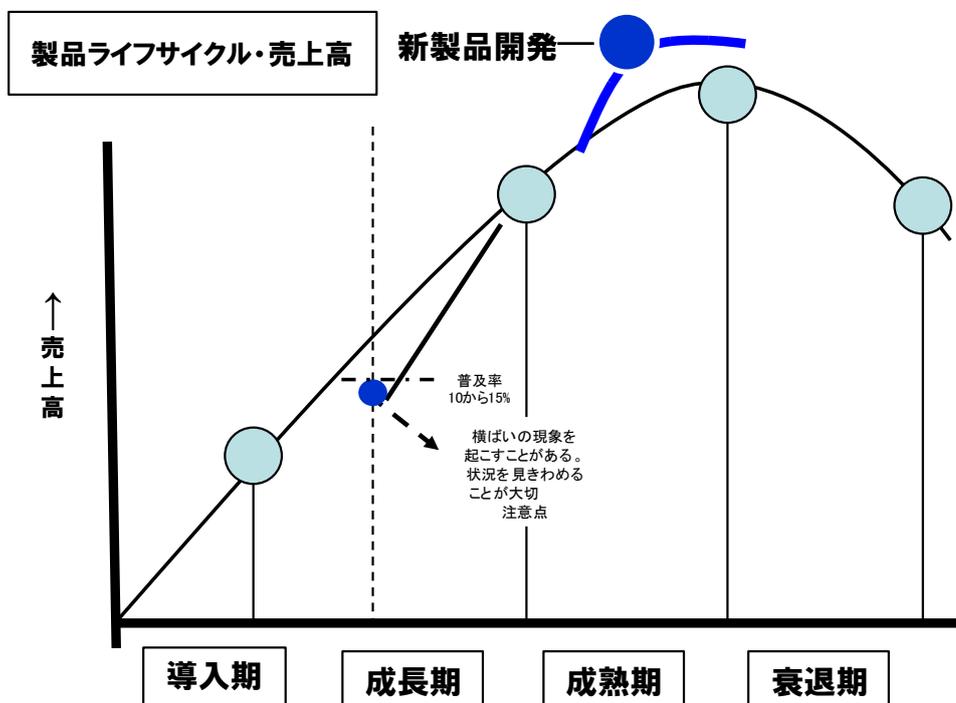
「スター・花形」・・・高成長分野で相対的に高いシェアを占める事象で、キャッシュフローの多い反面、競合に勝ち残るための追加投資が多くなるため、必ずしも収益を多く残してくれるとは限らない。大きく伸ばせ・・・

「問題児」・・・一発当たれば大きいですが、成功の確率は小さい事象です。高成長の見込める分野ではあるが、シェアは小さく、リーダーシップをとるためには、莫大な投資を必要とします。花形製品に仕立て上げる？・・・め

「負け犬」は、低成長・低シェアなので、速やかに売却、撤退の検討が必要でしょう。

負け犬成否には持つな・・・

製品ライフサイクルと売上高



導入期 その製品が販売され始めて市場がまだ十分出来上がっていない段階
早期にマーケットシェアを確保し、量産化体制を整える段階

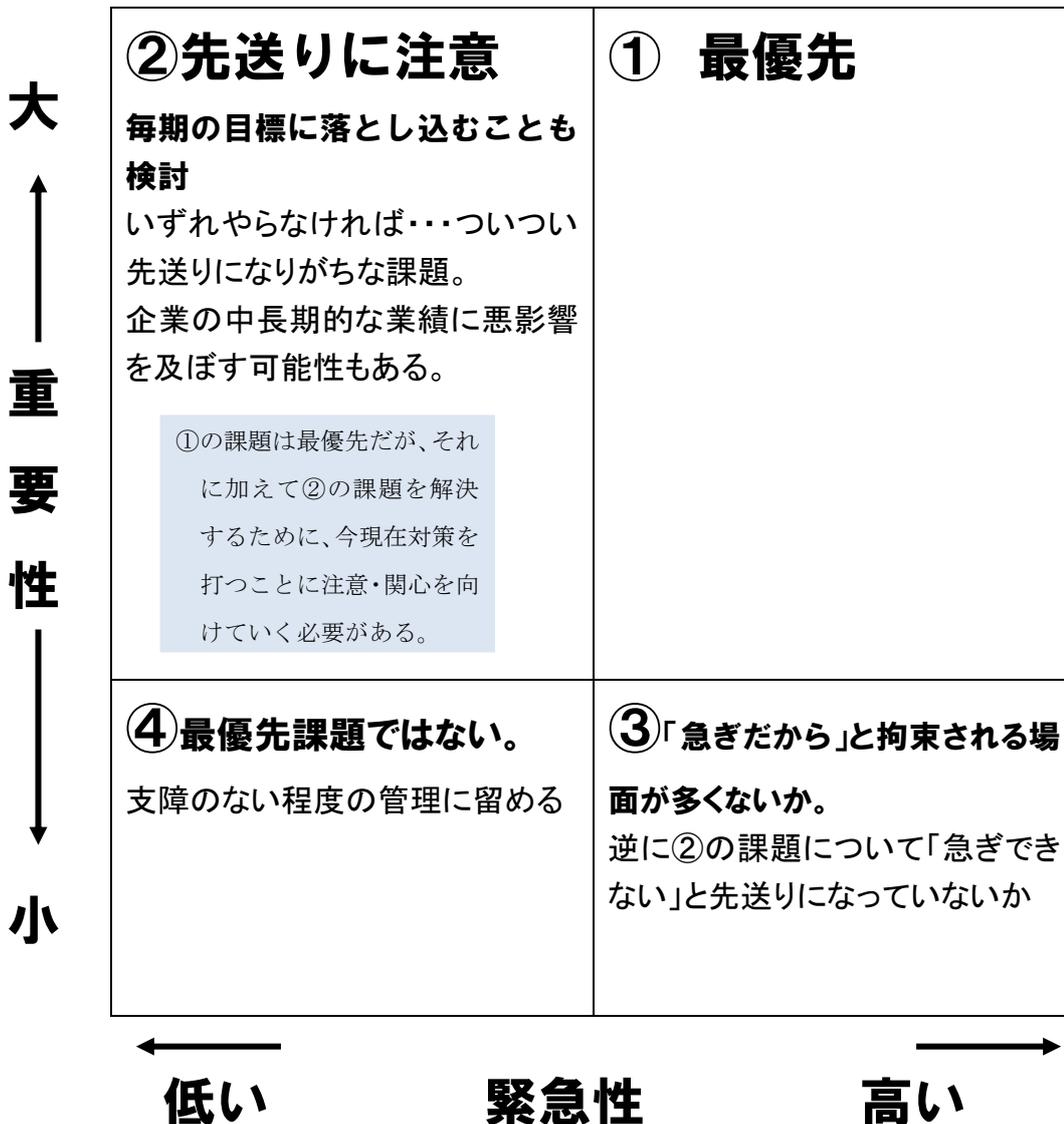
成長期 その製品が市場に浸透し顧客の認知度が進んできた段階
市場全体の売上高も増加してくるが、新規参入の競合他社も増えてくるので、差別化ポイントを明らかにし、顧客に訴求する必要がある。また、増産体制の構築やコストダウン政策も必要になる。

成熟期 市場における各社のシェアがほぼ一定し市場の成熟はとまる段階
売上高は大きく伸びないが、安定した利益を確保できるので収入源となるが、今後の衰退も視野に入れて新製品開発や投入を進めていく必要がある。

衰退期 市場が衰退していく段階
収益性や成長性を見極めた上で市場から撤退時期を検討することになる。

2軸で課題を絞り込む(ペイオフマトリックス)

幅広く課題を抽出したら、今期の重要課題の優先順位を合理的に判断するツールが下図のペイオフマトリックスである。判断基準を2つ選んで課題を評価し、2軸で可視化して意思決定を促します。



2軸には、「効果の大きさ」と「コスト」、「効果の大きさ」と「難しさ」、「実現のスピード」などがある。

パレートの法則によれば、全体の80%の成果は、全体の20%の重要な行動によって得られる、という。問題の優先順位決定に活用できる。

複数の選択肢から絞り込むとき、ペイオフマトリックスが使えないか、検討しよう！

ABC 分析 (パレート分析)

結果の 80%は原因の 20%がつくっているというパレートの法則に基づいた分析フレームワークです。

1 粗利高の多い順番に得意先並べる

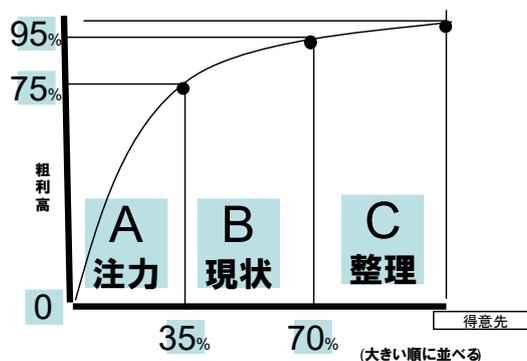
2 A ランクの取引先は重点管理、B ランクの取引先は通常管理、C ランクは、やめる、減らすなどの対策を講じる。

各ランクの境界は、75%と 95%のラインで切るのが、経験上最も有効です。

例では、得意先の 35%で粗利高の 77%、得意先の 70%で粗利高の 95%を占めることを表している。

順位	得意先	粗利高	粗利高 累計		順位	得意先	粗利高	粗利高 累計	
1	▲	225	225		11	⋮	25	895	
2	⋮	135	360		12	■ B	20	915	
3	■ A	105	465		13	⋮	20	935	
4	⋮	90	555		14	▼	15	950	70%
5	⋮	75	630		15	▲	15	965	
6	⋮	65	695		16	⋮	10	975	
7	▼	60	775	35%	17	■ C	10	985	
8	▲	45	800		18	⋮	5	990	
9	⋮	40	840		19	⋮	5	995	
10	⋮	30	870		20	▼	5	1000	

ABCメーター Aランク、Bランク、Cランクの三つに分ける



パレート分析の応用

結果の8割は、原因の2割がつくっているというパレートの法則、
 売上の8割は、2割の商品で構成されている、在庫商品の2割で在庫高の8割を占めているなど・・・

ABC 分析とも 80:20 の法則ともいわれている。

応用例

例えばこんなデータ(下記)があったとする・・・全 20 項目の内、7項目の業務内容で経費の 70%以上を占めている。

第一段としては、

1から 7 項目に集中して改善の4原則にそって改善すれば、全体の 70%の改善効果が期待できる。

第二段階は、

8～20 項目の業務内容を見直し、重点的に展開する業務を重点業務として残し、他は「思いきってやめてしまう」などの処置を検討する。

NO	業務内容	時間	累計比率
1	書類作成(社外用)	...	23%
2	応対・相談	...	38%
3	メール連絡(社外)	...	46.7%
4	応対・上司	...	55%
5	指導・教育	...	63.2%
6	書類配布	...	68.2%
7	電話(社外)	...	73%
8	メール連絡(社内)	...	
9	社内文書作成	...	
10	情報収集		
11	会議(課外)		
12	書類整理		
13	イベント手配		
14	郵便・宅配手配		
15	電話(内部)		95%
20	その他		
	合計	...	100%

ここに位置する項目を重点管理項目とし、検討の原則に即して改善の中心とする。
 ただし、成果に直結しないものは見直す。

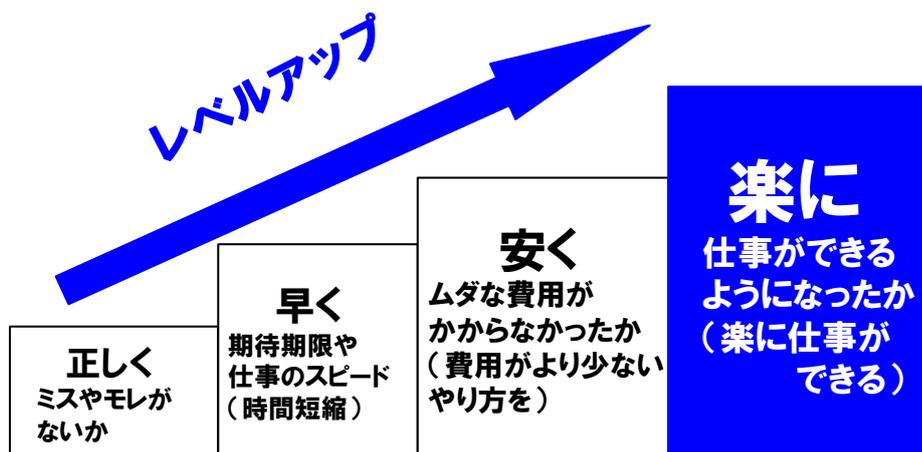
ここに位置する項目は、今後重要となる事項は重点管理項目とし、他は統合するか、まずやめてみる。やめてみて、支障がないなら廃止、一括処理を検討する。

定型業務の効率化、仕事の与え方を考える

ルーチンワークや定型業務では、「目標はどのように考えたらいいの」という疑問があります。定型業務は、マニュアルや規定どおりにすることがもとめられているのにと・・・定形業務は、「正しく→早く→安く→楽に」と段階を踏んで効率化を目標にしたらどうだろうか。コストダウン、仕事のミスゼロ、時間短縮 20%短縮、経費率 30%減、残業時間 30%減・・・、簡素化、効率化・・・

まず、足元の通常業務のムダ、ムリ、ムラを省くことが大切です。

「正・早・安・楽」を考えた「仕事」のステップ



職務拡大とは、仕事の量を増やすため、職務を構成している要素を一人の人が担当する形に集約する。前工程や次工程の知識、技術も獲得でき、能力開発につながる・・・単純作業ほど、個人差は少なくスピードを目標にとっても、それは直ぐに”頭打ち”になる。そこで、人が本来持っている仕事のやりがい、成功感を満たすため、職務拡大が考えられる。集約化、拡大の2種類がある。

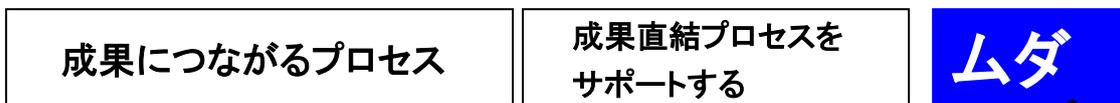
職務充実とは、仕事の質を充実させるため、計画－実施－検査というまとまった仕事の形で一人の人が担当する、といった仕事の幅を広げること。・・・

このことによって、まとまった仕事をなしえたという充実感、達成感、やりがい、責任感、が養われていきます。

仕事のはじめから終わりまで一貫性のある形で与えることで、で仕事の計画、実施、検討のすべての面(P・D・C・A)に責任を持たせることです。

仕事のアイデンティティを高めるための有効な方法の一つです。

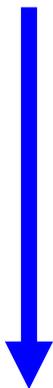
改善の4原則・・・まずムダ排除から



検討の原則は、What(目的)、When(いつ)、Where(どこで)、Who(誰が)、How(どんな方法で)についてその理由(why)を、常に疑問をもって問う検討の原則である。

<h2>排除</h2>	<p>仕事の中でムダなものはないか、を考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の目的、理由を中心に業務を追求する。 「まずやめたら」と考え、具体的に「何が困るかわからない」ことは廃止と考える。 ・ムダをなくす ・ムダなものをなくす ・ムダな作業をやめる・・・
-------------	--

順序



<h2>結合</h2>	<p>いつ、どこで、誰が、を中心に、その業務の進め方の統合を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作業をまとめる ・組み合わせる ・同時に行う
<h2>交換</h2>	<p>いつ、どこで、誰が、を中心に、その業務の入れ替えを検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・順序を変える ・方法を変える ・他の物と取り替える
<h2>簡素化</h2>	<p>改善できなかった業務を、どんな方法を中心に簡素化を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・単純化する ・数を減らす ・IT化、業務システム化

対象



経営資源

ヒト	モノ	カネ	情報	時間	やり方	空間
人数・スキル・特性・モラル・・・	材料(品質) 設備(性能) 数量 ・・・	予算 単価 発生度合 ・・・	種類 頻度 タイミング ・・・	標準時間 待ち時間 ・・・	条件 動作 標準有無 ・・・	レイアウト 異動時間・ 距離 ・・・

オズボーンのチェックリスト

A・F・オズボーンによる発散発想法

1	他に利用したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・いまのままで新しい使い道はないか ・少し変えてほかの使い道はないか <p>これまでの用途を整理し、少し改良して何かできないか</p>
2	アイデアを借りたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・これに似たものはないか ・ほかに似たアイデアはないか <p>過去のビジネスモデルなどから応用できないか考える。</p>
3	大きくしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・何か加えたらどうか ・もつと回数を多くしたらどうか <p>商圏やターゲットを広くできないか</p>
4	小さくしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・分割したらどうか ・やめたらどうか <p>商圏やターゲットを狭くできないか</p>
5	変更したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・形式を変えたらどうか ・意味を変えたらどうか <p>販売方法や製造方法を変えられないか</p>
6	代用したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・ほかの材料にしたらどうか ・ほかの人にしたらどうか <p>素材や製造方法を別のもの、やり方で代用できないか</p>
7	入れ替えたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・ほかの順次にしたらどうか ・原因と結果を入れ替えたらどうか <p>配置や順番、工程、レイアウトを入れ替えることはできないか</p>
8	反対にしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・役割を逆にしたらどうか ・立場を変えたらどうか <p>上下や左右を逆にするなど、これまでの常識を反転できないか</p>
9	結合したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・目的を結合したらどうか ・アイデアを結合したらどうか <p>アイデアを組み合わせる、モノどうしを組み合わせるなど考えられないか</p>

4W1H 行動計画に活用する

行動計画を後押しする仕組みが「4W1H」。毎週決まった日に、自分の行動計画に焦点をあて、レビューすると管理が徹底する。

4W1Hとは、「5W1H」からWhyを除いたもの。「なにを、誰が、いつ、どこで、どうやって」だけを目標カードにそって、毎週、繰り返しチェックする。毎週決まった曜日、時間に行うことにより、目標達成に向けてのリズムができる。

What	何を
Who	誰が
When	何時までに
Where	どこで
How	どのように

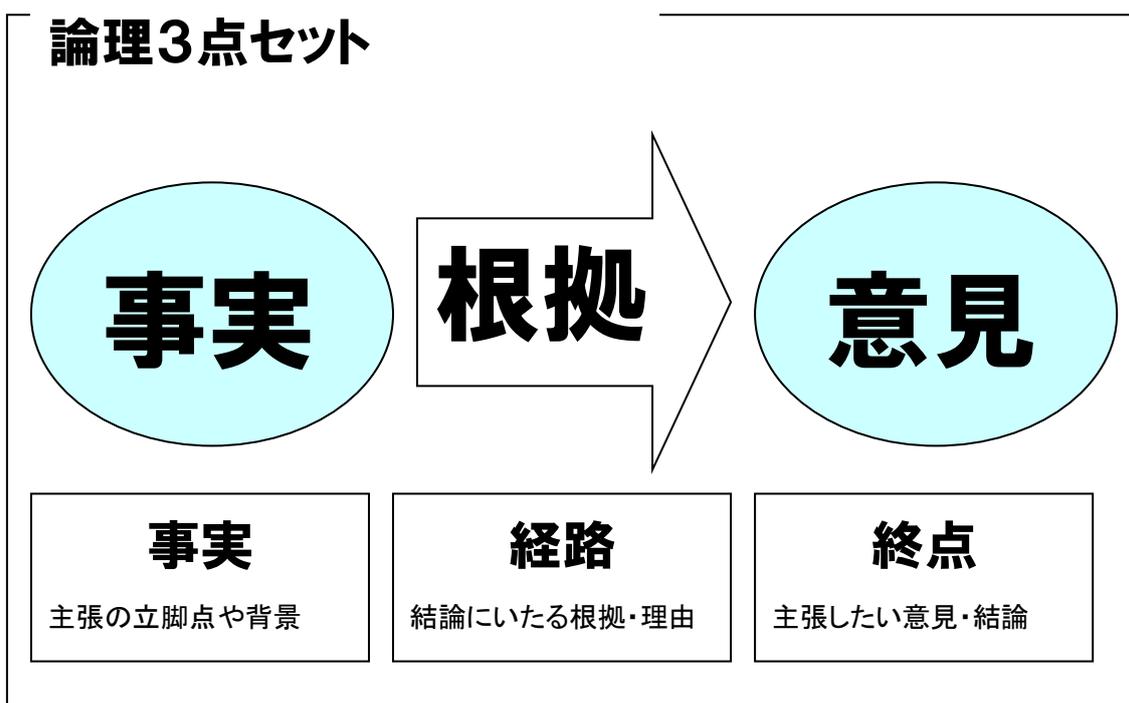
目標にあわせ、誰が、何を、いつ、どうやって(どのように、達成方法・手段)に絞って目標ごとにスケジュール管理をすれば、達成や、不足の事態に打つ手が遅れることも防ぐことができる。

例

	What	Who	When	Where	How
1					
2					

ロジカル・コミュニケーションで正しく理解し合う

論理とは「議論・思考・推理などを進めていく筋道」である。筋道であるから、「どこを起点に」「どこを通過して」「どこに到着するか」が基本。これを論理の3点セットという。

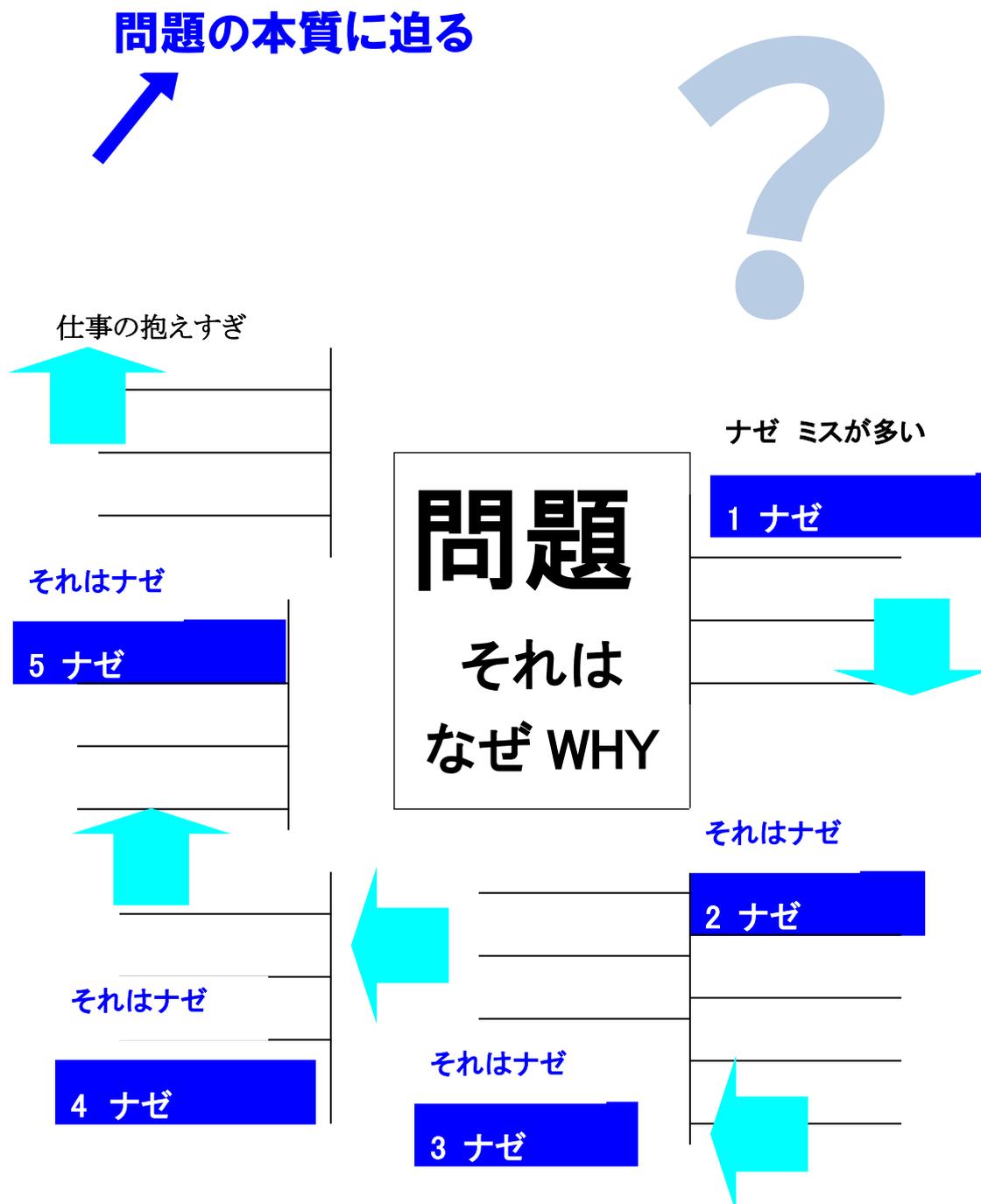


論理の3点セットを追いかけながら話していけば、必ず理解される。一つでもかければ、「わかりにくい」「納得できない」ということになり、コミュニケーションが成り立たない。

面接においては、

- 1 事実(起点)を共有化する。
 - ・前提となる事実を明確にさせ、事実と意見のすり替えを防ぎ、話しの立脚点を明確にする。
- 2 根拠(経路)の乱れを正す
 - 経験則か、事実か意見か、論理の飛躍か、主観的評価を防ぎ、客観的な論拠を求め、基準(ルール)のすり合わせ、物事を構造的に体系立てて捉えていかなければならない。
- 3 意見(終点)を明確にする。

なぜ、なぜ・・・なぜを5回繰り返し、本質を探る



疑問をどんどん重ねていくと、本当の課題や解決策が見つかる！

- ・事実を正しくみる・・・現物・現場・現実を観察
- ・目的を明確に観察する・・・思い込み、偏見を棄てる
 - ・ 比較してみる・・・さまざまな角度からみる

参考文献

この本を書くにあたり、多くの書籍、資料を参考にさせていただきました。著者、訳者の方に謝意を表します。

- ・行動科学入門 P・ハーシー K・ブランチャード 日本生産性本部
- ・行動科学の展開 P・ハーシー他著 山本成二他訳 生産性出版
- ・状況対応リーダー P・ハーシー著 山本あずさ訳 CLS 双書
- ・効果的な「目標による管理」CLS
- ・目標設定マネジメント 岩崎秀一 村上和成 社会経済生産性本部
- ・人事評価制度と儲かる仕組み 山藤 茂 文芸社
- ・小さな会社は人事制度で人を育てなさい 山元 浩二 中経出版
- ・ファシリテーターの工具箱 森時彦著 ダイヤモンド社
- ・ファシリテーター養成講座 森時彦著 ダイヤモンド社
- ・マネジメント思想の発展系譜 上野一郎著 日本能率協会
- ・抄訳マネジメント P・Fドラッカー 上田敦生訳 ダイヤモンド社
- ・仕事の生産性を高めるマネジメント 生産性向上研究プロジェクト 産能大出版部
- ・期待される管理者像 ブレーク・ムートン 上野一郎訳 産業能率短期大学出版部
- ・ハーバード流ボス養成講座 リンダ・A・ヒル、ケント・ラインバック 日本経済新聞出版社
- ・人を動かす Dカーネギー 創元社
- ・新しい人事考課 楠田 丘 産業労働調査所
- ・人事評価の教科書 高原暢恭著 労務行政
- ・人事屋が書いた経理の本 1、2、3 協和発酵(株)西純一郎他 ソーテック社
- ・モチベーションカンパニー 小笹芳央 日本能率協会マネジメントセンター
- ・コンピテンシーディクショナリー 佐藤 純著 社会経済生産性本部
- ・コンピテンシーマネジメント 本寺大志著 日経連出版部
- ・動機づける力 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー ダイヤモンド社

葉田利幸・・・Open・Mind・Communication

