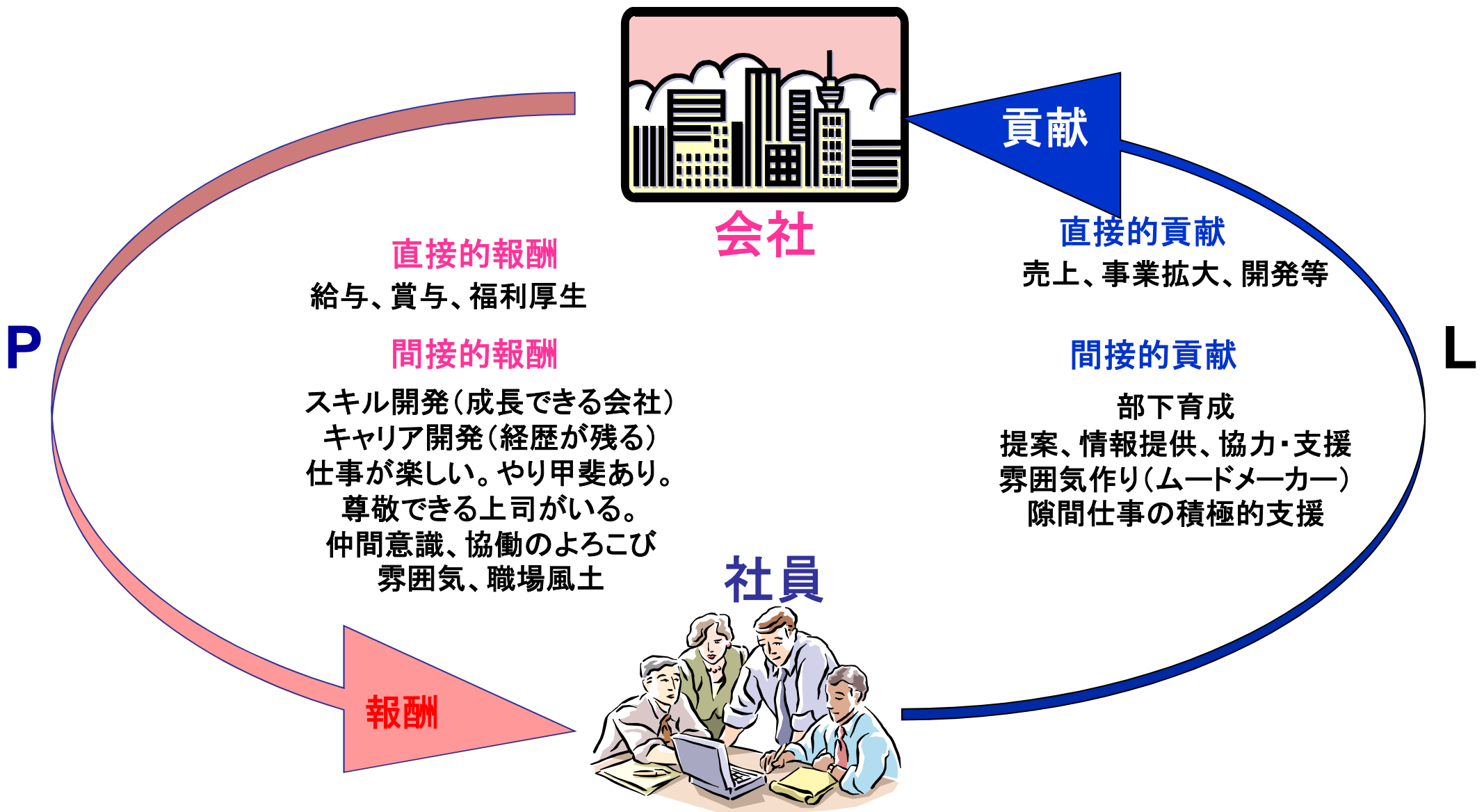


管理者、リーダー講習

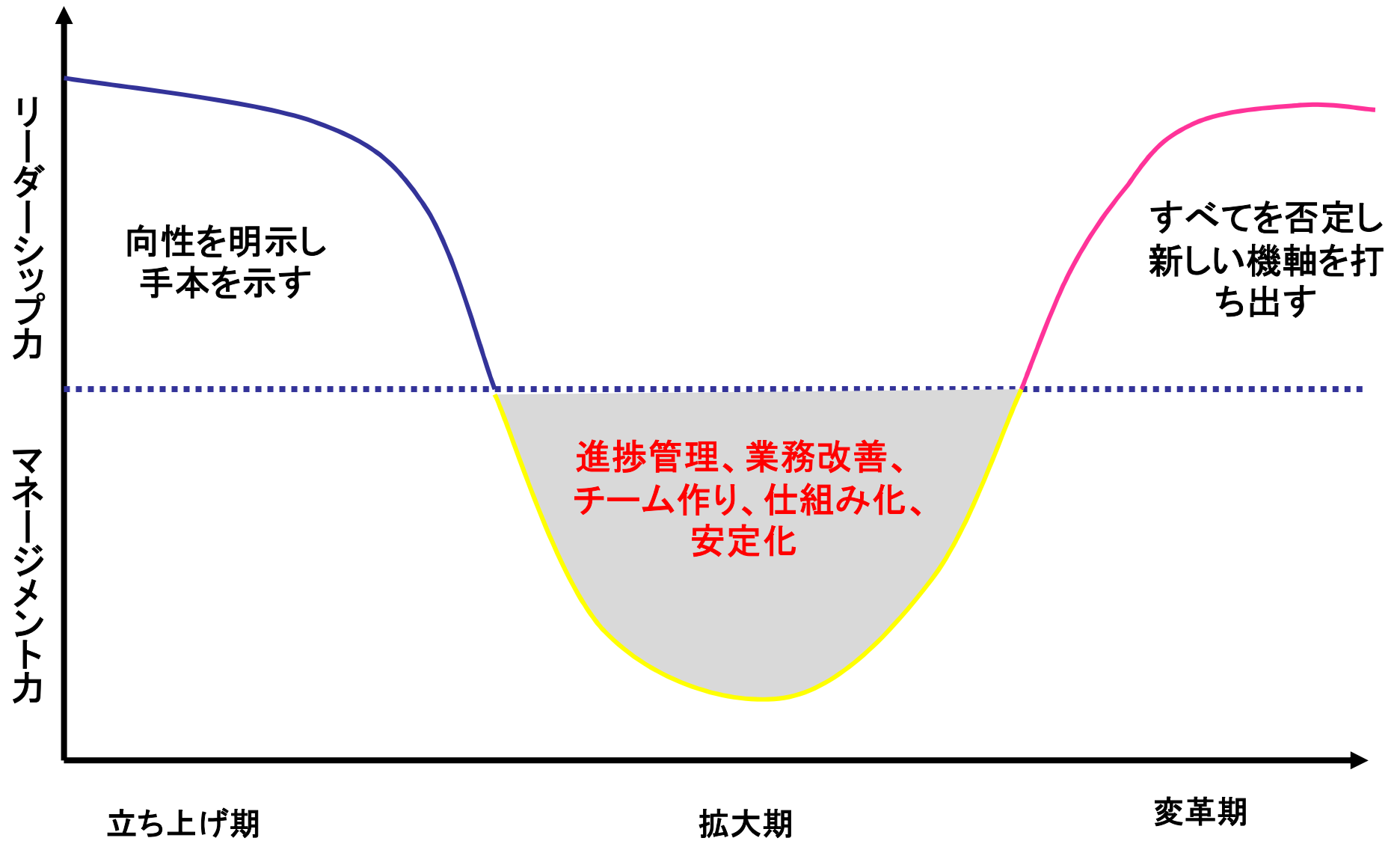
フリーWEB塾「郷什塾」

1 社員と会社のPLバランス 3..
2 リーダーとは 5..
3 人の持ち味とメンタルヘルス 9..
4 リーダーシップとは11..
5 リーダーシップチェック表15..
6 リーダーシップをとるために19..
7 仕事の進め方3段階24..
8 使命の分析25..
9 目標による管理29..
10 目標連鎖(系列)32..
11 目標設定と実行計画34..
12 問題と問題意識39..
13 問題解決チェックリスト44..
14 計画の策定46..
15 説得法48..
16 根回し55..
17 報・連・相56..
18 事例研究58..
19 訓練(競技)61..

社員と会社のPLバランス



事業のフェーズと管理職の役割



リーダーの使命は

「所属する集団の目的を継続的に達成するために
そのリーダーが所属する組織単位の目標ないしは分担業務
を**与えられた条件のもとで人を動かして効率よく達成すること**」

リーダーの役割

リーダーの役割は

- 仕事をリードする。

よりよい質の仕事（製品、サービスの提供）を
より良く成し遂げる

- 人をリードする

メンバーの能力を高め、働きがいのある職場を作る。

これらを同時並行的にかつ、継続的に実現すること。

- リーダーは特別な存在ではない。
- その役割を果たす機能
 - ・・・平凡な人間が平凡な人間をリード
- 平凡な人間だから自分の弱さをさらけ出す必要
 - ・・・自分の弱さを認めて、それでも努力する姿
 - ・・・部下の信頼と共感

リーダーに必要な資質

■基本動作・・・挨拶、身だしなみ、ビジネスマナー、
強い倫理観

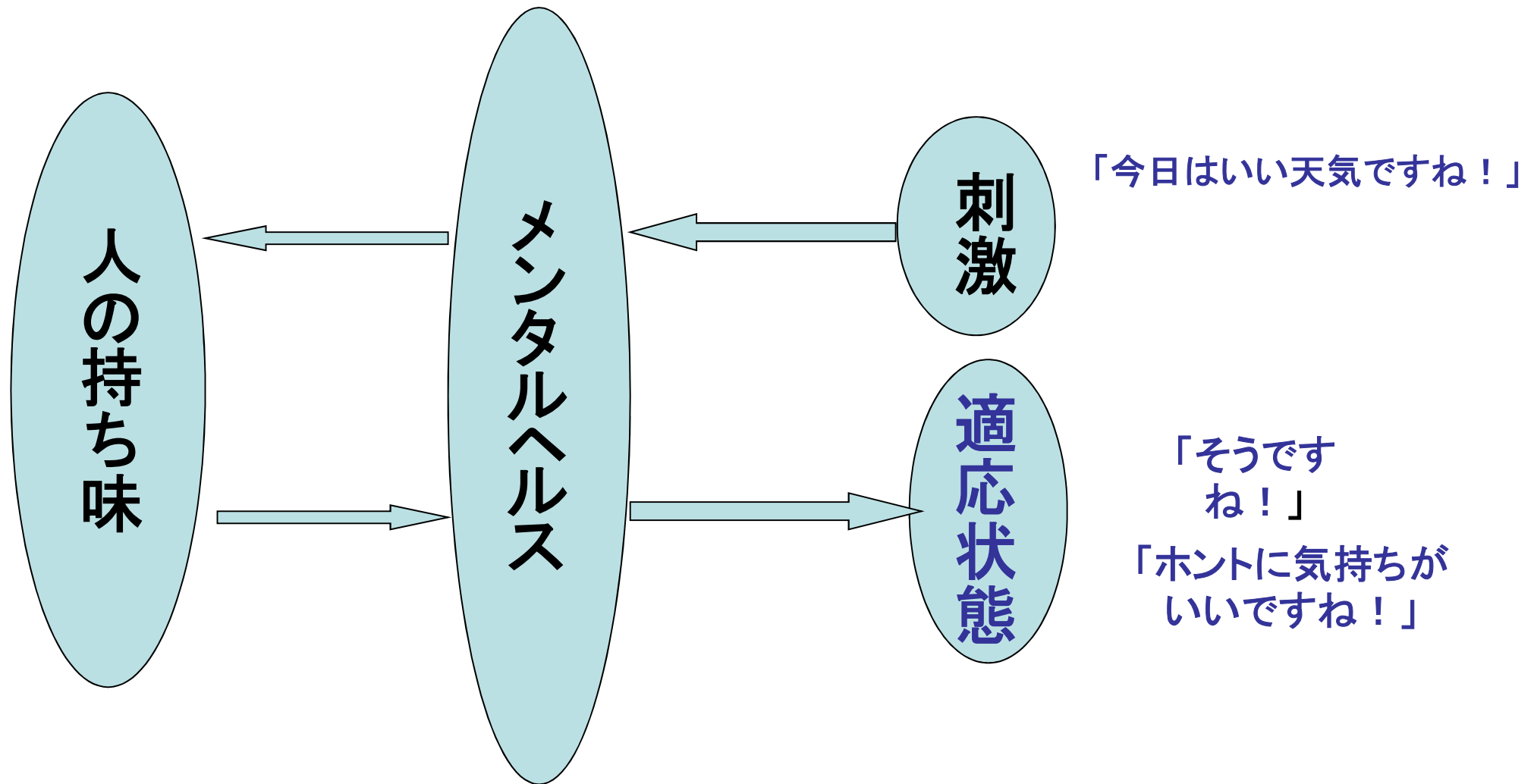
■専門力・・・・・・業務を遂行する上での知識、技能、経験、
ライセンス

■人間力・・・・・・コミュニケーション・問題解決能力、リーダー
シップ、後進育成能力

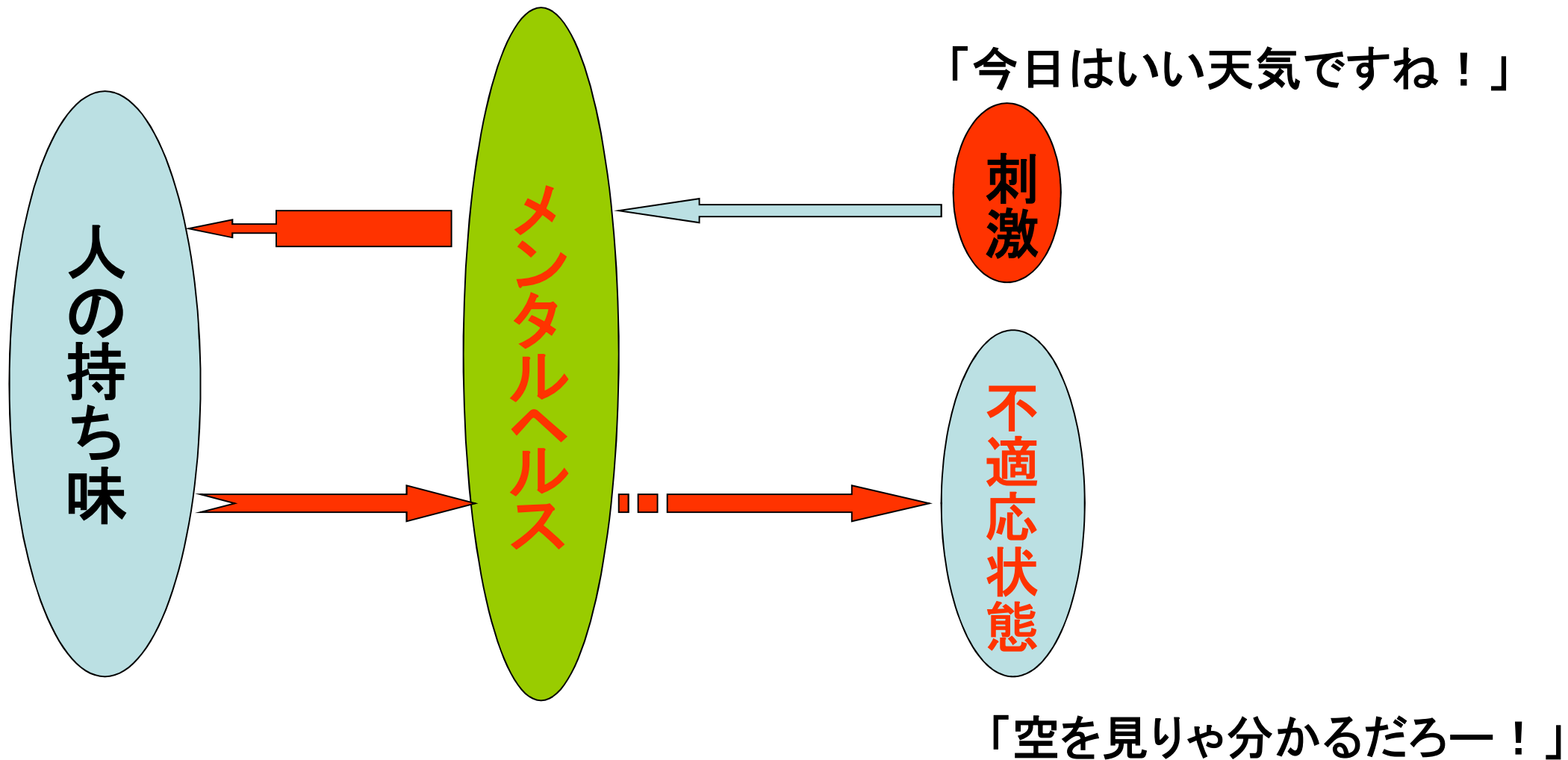
・・・・・・学習と現場での成功、失敗、
挫折等の実体験によって磨かれる。

(人間的な魅力)

人の持ち味とメンタルヘルス



人の持ち味とメンタルヘルス



リーダーシップとは

「職場目標達成のプロセスで
心から積極的に行動するよう仕向ける力」

(日本能率協会JMA)

目標達成に向け周りをリードする力

- ・ 理事長・院長から個々の職員に至るまでそれぞれのレベルであるもの。
- ・ ポジションに関係なく自らがリーダー役を買ってでて周囲を巻き込み引っ張っていく力

リーダーシップの3要件

- ① 向かうべき方向と目標(御旗、ビジョン)を提示できる。
何のために(目的), 何をするか(目標), どこへ向うのか等々自分たちの目的/目標をきちんと掲げる。
- ② 目標に向けてチームを奮い立たせることができる。
- ③ 目標達成に様々な仕掛けを工夫できる。

中堅社員とリーダーとの違い

① 指導能力を持つ

人を指導する責任を持つこと

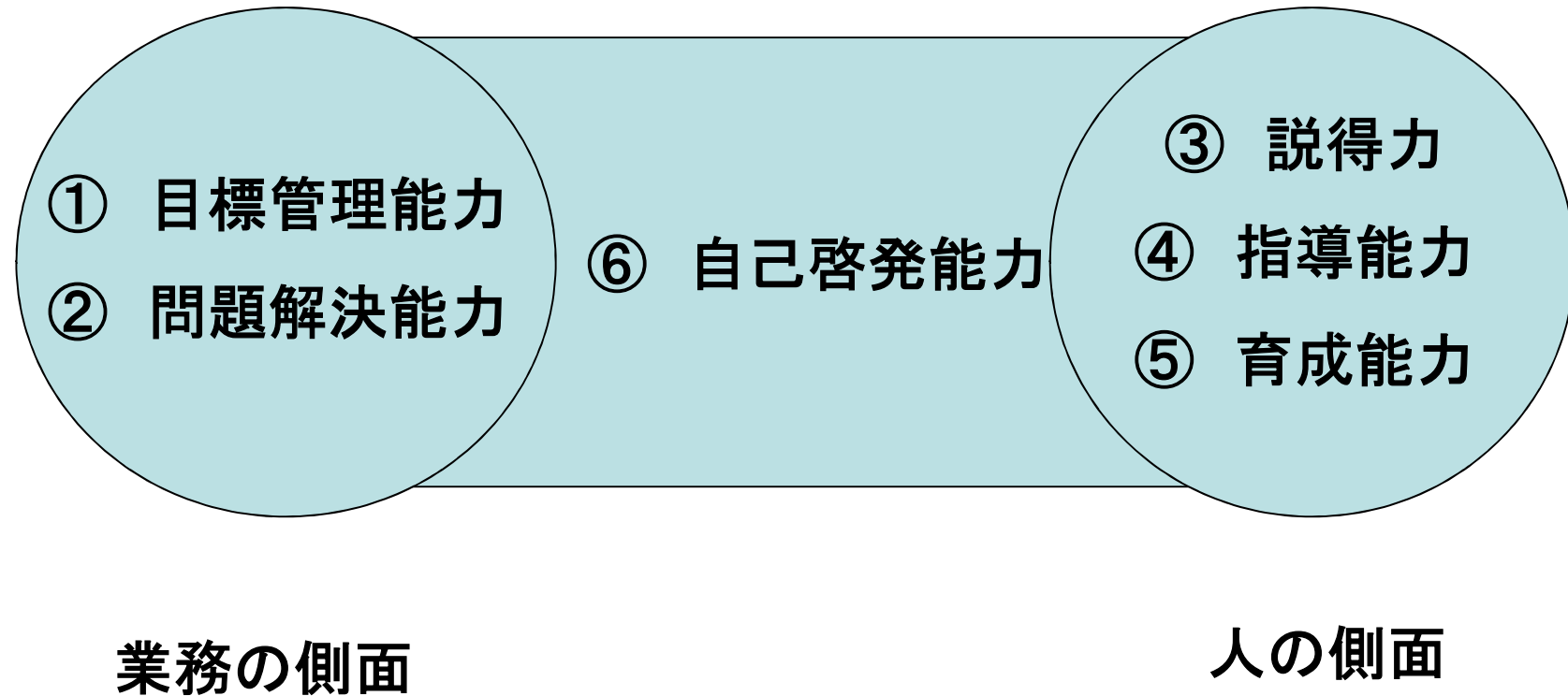
② 高い専門性を持つ

自分の専門領域を持ち、専門的修練によって他の人と際だった差のある高い能力を持つこと

③ プレイング・マネージャーになる

リーダーは、純粋な管理者である部課長などとは異なった性格を持ち、ある意味ではより難しい課題を負うことになる。

リーダーの基本能力



リーダーシップ自己/上司チェック表

自己評価者

氏 名	部 門 名

上司評価者

上司氏名	部 門 名	職 位

評点	内 容
1	全く実践していない。
2	あまり実践していない。
3	実践している。
4	ほぼ実践している
5	完璧に実践している

リーダーシップ自己/上司チェック表

A 職場目標(目標管理能力)	自己 評価	上司 評価
1 部門方針、上司方針を理解して行動しているか		
2 挑戦的な目標を設定しそれを計画に落とし込んでいるか		
3 目標達成に向けて計画的に業務を遂行しているか		
4 目標達成の進捗状況を把握し問題があれば対処している。		
5 目標を必ず達成する意欲を持っている。		

B 仕事上の課題(問題解決能力)	自己 評価	上司 評価
1 新たな視点で自分の仕事を見つめ直す。		
2 仕事上の問題点を把握する。		
3 仕事上の問題点について従来の方法にこだわらずに取り組む		
4 情報収集を積極的に行う。		
5 必要事項を整理し、それを体系的に考える。		

リーダーシップ自己/上司チェック表

C 周囲への働きかけ(説得力)	自己 評価	上司 評価
1 自分の考えを周囲にアピールしている。		
2 社内外に多くの人脈を持っている。		
3 自分の周囲の人に対して影響力を持っている。		
4 上司とメンバーのパイプ役になっている。		
5 職場の雰囲気作りをしている。		

D 自分及びメンバーの能力向上(指導・育成能力、自己啓発能力)	自己 評価	上司 評価
1 メンバーのやる気を引き出している。		
2 メンバーを適切に指導している。		
3 メンバーの手本となっている。		
4 あえて自分に厳しいハードルを設定しチャレンジしている。		
5 将来、自分がどうありたいかという夢、目標をもって行動している。		

リーダーの機能

全体を通して、また各プロセスにおいてもP-D-C-Aを回しながら

P
自分の考えを

上位方針＝目的と指示された目標を分析、かみ砕く
目標達成の方針、手段を列挙し、優先順序の決定
目標達成のための計画、スケジュールを作成

上位者の
目標

私の目的

部門目標	
1課 割り当	2課 目標

割り当
て目標

私の目標

リーダーシップをとるために

- 当たり前前のことを徹底してやる。
（誰にでもえきる簡単なことを、誰も真似できないくらい続けること。）
「考えさせ」「体験させ」「行動させる」これを反復「徹底」し、その一方で部下の話を「傾聴」する。
- 信頼こそがリーダーシップの基本
- 部下が自ら動こうとする環境を作る。

部下を思うように動かすには？

部下を思うように動かす方法は……

そもそも

人を思うように動かそうと思うこと自体恐れ多い。

部下が自ら動こうとする環境を作ることが大事

……そのためには基本を忠実に実行すること。

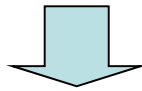
やってみせ、言ってみせて、させて見て、
褒めてやらねば、人は動かじ。(山本五十六)

上司の仕事とは？

自分の成績をあげること！・・・ではない。

自分の仕事を任せられる部下を育てること。
部下の育成は社会人としての使命

大切な人材を社会から預かっている。



部下に本気に向き合い、
育てて社会に返す責任がある。

仕事をさせる際の部下の3階層

① ティーチング階層……

仕事のやり方を1から教えなければならない階層

② コーチング階層……

ある程度の知識、経験があり、自分なりの考え、やり方を持っている階層

③ 委任階層……………

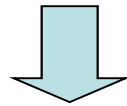
サポートの要なく、仕事を一任できる階層

部下の個性、タイプ、得意・不得意等を見極めて個別に指導することが上司には求められる。

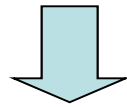
上司の究極の仕事とは？

上司にとって究極の仕事 = 仕事をなくすこと。

仕事をなくすることは・・・楽しむことではない。



時間的、精神的な余裕を作る・・・指揮官の基本



新しい提案、更に高いレベルの仕事、自己のステップアップが可能

仕事の進め方3段階

第1段階: 使命の分析・・・自分の役割、能力、問題の認識
目標の決定、解決策の検討



第2段階: 計画の策定・・・上司、チーム、組織の説得、根回し、
目的達成の適合性、実施の可能性、リスクの受容生



第3段階: 実行・・・報・連・相、

使命の分析

使命の分析： 上司から命令を受けたら最初に行うべき事項

「自分(自部門)は、……のために……をする。」

と目的と任務(仕事)を明らかにすること。

つまり、自分に与えられた仕事(業務)の目的と仕事のやり方を明確にすること。

よって、上司の目標達成に寄与すること。

使命の分析の必要性

上司の命令……

- ① 目標だけが与えられるケース

例:「売り上げを増やせ」

- ② 望ましい手段だけが与えられるケース

例:「顧客を訪問する時間を増やせ」

- ③ 更に具体的な手段が与えられるケース

例:「業務を合理化して顧客を訪問する時間を増やせ」

使命の分析の必要性

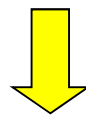
台所でお母さんがサンマを焼いている。
幼い女の子がお母さんの調理作業を眺めている。
猫のミケがサンマを見ている。



玄関のベルが鳴り、来客



お母さんは女の子に「猫を見ててね」…と言って玄関へ急ぐ。

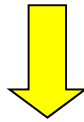


結果は？

日本人(語)の命令・指示の与え方・・・ 論理的でない。
あうんの呼吸

太平洋戦争における日本海軍と米海軍の相違・・・

日本:精神的、米:論理的・・・ミッドウエー海戦



論理的な思考過程と使命の分析の必要性

目標とは：一定期間に成し遂げるべき成果をしめしたもの

「何を(対象項目)」

「いつまでに(期限)」

「どんな状態にするか(達成基準)」

を明確にしたもの

達成基準は、従来の経験をもとにして達成可能と判断できるレベルを10として、現在の能力を少し伸ばすことによって達成可能となるレベル12~13程度の設定が望ましい。

目標による管理 (Management by Objectives)とは：

一人ひとりが組織と個人にとって価値ある目標を追求することによって、
組織の発展と個人の成長を共に実現すること

一人ひとりの仕事の役割や目標がはっきりしていないと……

仕事の分担が不明確

仕事の優先順位が分からない。

要は、責任を明確にし、
一人ひとりが確実に成果を上げて行くことが大事
……このためには、具体的な個々の目標設定が不可欠

目標による管理： 言い換えると……

社員一人一人の目標達成によって

組織全体の目標達成を目指す仕組み

目標設定

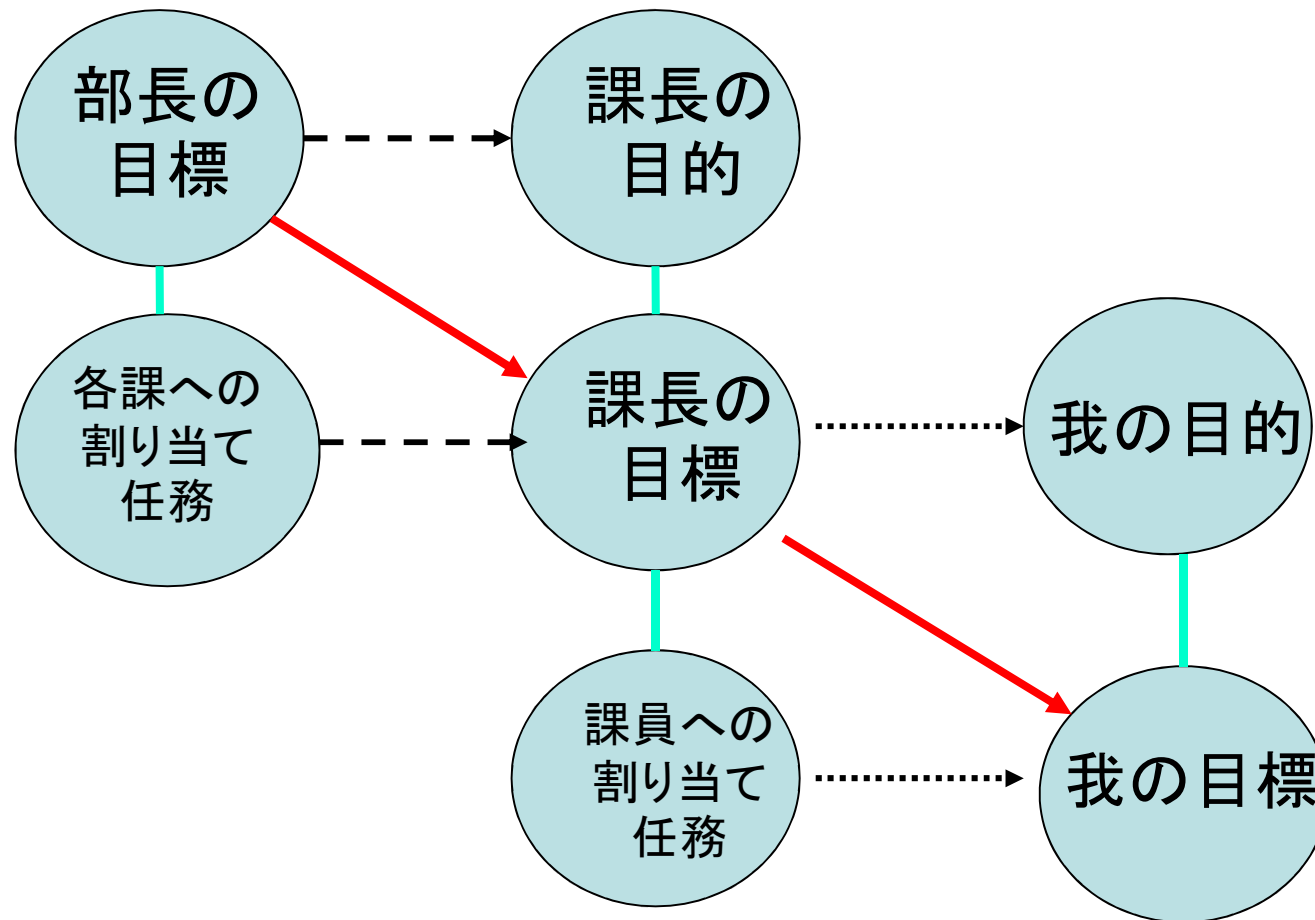
目標とは：一定期間に成し遂げるべき成果をしめしたものの

「何を」「いつまでに」「どれだけ」達成するを明確にしたものでなければならない。

目標設定に当たって考慮すべき事項

- ① 自分が何故この職場を任せられているか・・・使命の自覚
- ② どのような職場を目指すか
- ③ 経営課題と関連づけた職場の重要課題の列挙・・・行動方針の列挙
- ④ 取り上げる目標の優先順位付け
- ⑤ 各メンバーに、何を、どのくらい期待するか・・・割り当て任務(Job)の検討
- ⑥ トップ、他部門と、どのように連携するのか・・・支援の調整

目標連鎖(系列)

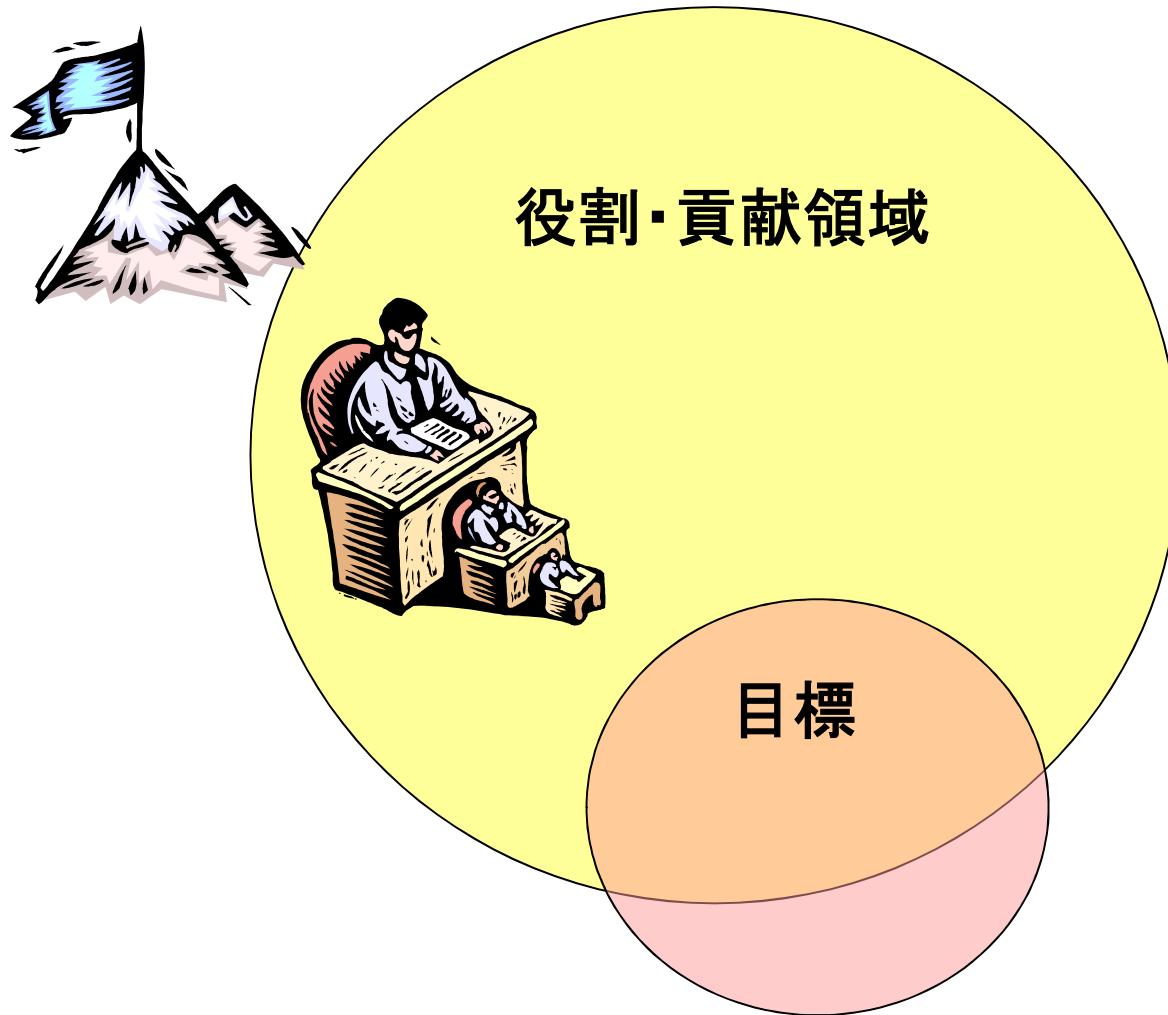


~のために

「何を」「いつまでに」
「どれだけ(どんな状態に)」
達成する。

**目標連鎖
(系列)**

目標設定のズレ



■ 役割・貢献領域の認識不十分

- ・一人できちんとやる仕事
- ・みんなでやる仕事
- ・上司に「ちょっと」と頼まれた仕事

■ 目標設定力が未熟

- ・過度の数値化
- ・手段の目標化

◆ わかりやすい目標

- ・短期的な売上

◆ わかりにくい目標

- ・長期的な取り組み

・間接的な貢献 サポート・支援、

チームj貢献 隙間業務、上司の日常的な指示

目標の設定と実行計画

目標設定のポイントは……

- * 部門の方針に沿った(目標系列に沿った)目標であること
- * 「何を」「いつまでに」「どれだけ」の3要素を網羅したものであること
- * 自ら立案し、チャレンジ性のある達成基準であること
- * 上司及び自分が納得したものであること

実行計画作成のポイントは……

- * どのように目標を達成するか、方策・手段を具体的に考えること
- * どれを重点的に行うか、優先順位をつけること
- * 自ら立案し、チャレンジ性のある達成基準であること
- * 必要となる経営資源を明確にすること(ヒト、モノ、カネ、情報、時間等)
- * 予想される障害や問題に対する対策を立てること

「目標による管理」の効用

- (1) 効率性……………組織、メンバーが同じベクトルで行動
組織の持てる全財産を効率的に活用できる。
- (2) 組織性……………部門間の競合、ムダがなく、協力態勢の構築が容易
- (3) 責任性……………自己の目標、役割、責任の所在も明確となる。
- (4) 参画性……………目標設定の際、意見、提案も述べ参画性が向上
- (5) 教育性……………目標が明確であり、指導及び自己啓発が容易
- (6) 客観性……………目標/実績という客観的な基準で評価できる。
- (7) 継続性……………目標と実績の繰り返し分析・反省で次回への反映が容易

目標管理(コンセンサス)

質 問	A:同意 できる。 B:同意 できない。
1 “目標”と“ノルマ”とはつまるところ同じものである。	
2 “方針”“目標”“計画”はそれぞれ表現は異なるが同じことを言っている。	
3 上からの方針が明確でない時は目標設定は不可能である。	
4 日常の定例業務(ルーティン・ワーク)は目標の対象にはならない。	
5 目標設定の段階ではまだ若手社員など全員の参加は必要ない。	
6 高い目標を掲げ、生産性を大幅に高めようとするメンバー間に不満が でるものである。	
7 一旦目標が設定された後はその達成方法、手段などは担当者本人に 任せておけば良い。	
8 仕事は試行錯誤である。たとえ結果が悪くてもその過程における努力を 評価されるべきである。	

目標管理(コンセンサス)集計表

	第1問	第2問	第3問	第4問	第5問	第6問	第7問	第8問
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								

目標管理

目標	方針＝目的	計画 <small>(事業計画、 実行計画等)</small> 実
<ul style="list-style-type: none">① 何を② いつまでに③ どれだけ	<ul style="list-style-type: none">① 何を② 方向性	<ul style="list-style-type: none">① スケジュール② 役割分担③ 予算

問題とは： あるべき姿と現状とのギャップ

・・・放っておくと悪影響を及ぼすため解決を要するもの・・・

**問題意識とは： 顕在的、潜在的問題を捉えたり、気付いたりする
心のはたらき。**

・・・問題意識の高さによって問題の捉え方や解決の仕方が変わる・・・

問題意識は、次のものから生まれる。

- ①現状否定(今のままではいけない。)
- ②向上心(もっとよくしたい)：

基本動作の徹底が問題の察知に有効

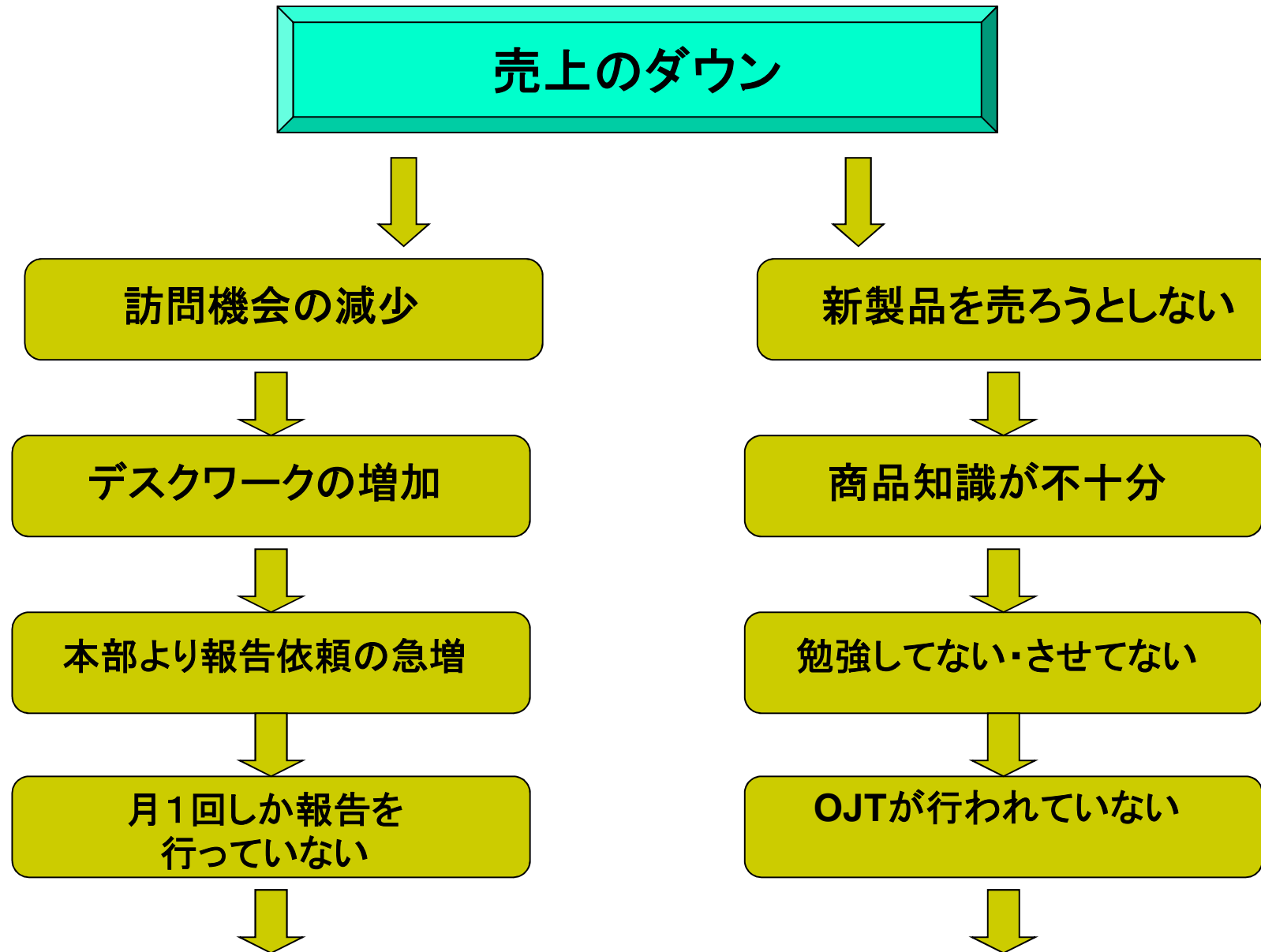
・・・マナー、仕事のルール、仕事の仕方の基本動作が徹底できていると問題の察知が容易・・・

- (1) 報告・・・・・・・・仕事は報告をもって終わる。
- (2) 事故報告・・・・・・・・悪い報告ほど早く行うのが原則
- (3) 要を得た報告・連絡・・・・・・・・話す前に内容と順序を5W1Hで整理し報告
- (4) 事実と推定の峻別・・・・・・・・最初に事実のみを話し、明確に区切った後、自分の意見や推測を述べる。
- (5) 早い連絡・・・・・・・・その都度、即座に、こまめに、必要な部署に連絡
- (6) クイックレスポンス・・・・・・・・指示、命令、依頼事項には即座に反応する。
- (7) 継続性・・・・・・・・目標と実績の繰り返し分析・反省で次回への反映が容易

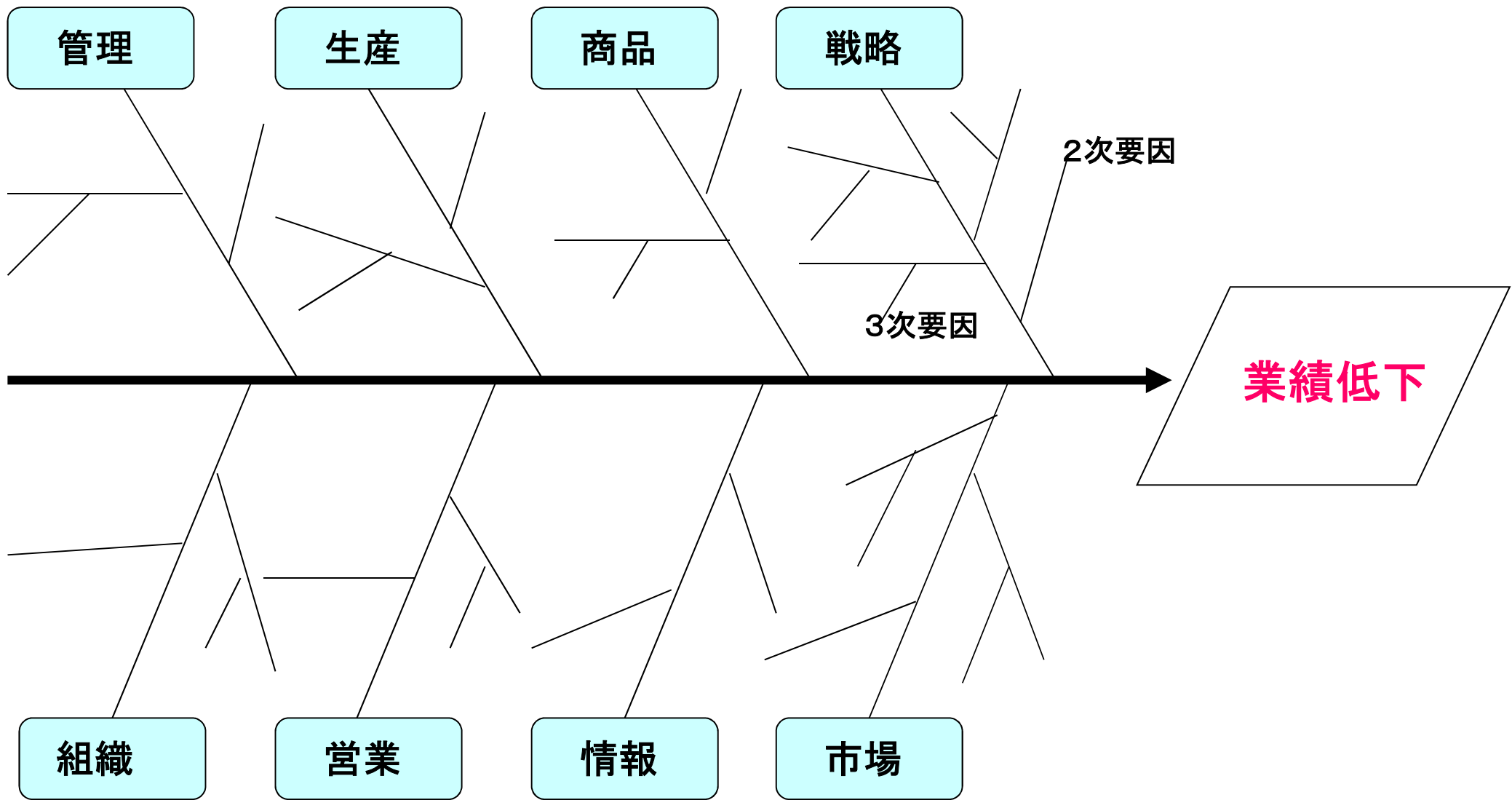
問題解決のポイント

ステップ	内容	留意点
問題把握	発生している問題を的確にとらえる。	<ul style="list-style-type: none">・誰が、どこで、いつ、どのように、どれくらい等5WH1Hで・そもそも誰の立場で解決するのか明確に・問題を事実と原因の仕分けをする。
原因追求	問題発生理由(何故か)を分析する。	<ul style="list-style-type: none">・原因の分析は多面的に(広く)・ナゼナゼ思考で深く・広く深くモレがないように
対策立案	原因をつぶし、問題を解決するための手段を考える。	<ul style="list-style-type: none">・できるだけ多く、できるだけ様々な角度から ...360° 思考...・緊急策(当面の解決策)と恒久策の両面で
具体的解決策策定	対策をブレイクダウンする。	<ul style="list-style-type: none">・対策の列挙と重点策の決定・それを具体的に(5W1H)策定

深耕分析(なぜなぜ分析)



特性要因図(魚骨圖)



問題解決チェックリスト

1 前提	<input type="checkbox"/> 1、まず、これを誰の立場で(主体者)で検討するか明確にしたか
	<input type="checkbox"/> 2、問題意識(関心、好奇心、責任感、改善、向上等)を旺盛にして取り組んだか
	<input type="checkbox"/> 3、与えられた情報は有効に使ったか
	<input type="checkbox"/> 4、与えられた条件は尊重し、かつ守ったか
2 問題発見	<input type="checkbox"/> 1、本来あるべき状態、望ましい姿を描き出したか
	<input type="checkbox"/> 2、現状の確認・分析をしたか
	<input type="checkbox"/> 3、あるべき状態と現状のギャップについて考えたか
	<input type="checkbox"/> 4、問題の捉え方は適切であったか(大きすぎず、小さすぎず、ポイントを得たものか)
	<input type="checkbox"/> 5、事実と問題の取り違えはなかったか
	<input type="checkbox"/> 6、緊急(当面)問題と恒久(将来)問題、または人間関係と業績(仕事)問題などの仕分けはしたか
3 原因分析	<input type="checkbox"/> 1、問題と事実と原因の取り違えをしていないか
	<input type="checkbox"/> 2、多面的な角度から広い分析を行ってみたか(人、組織、仕事、時系列等)
	<input type="checkbox"/> 3、「徳性要因図」等の図表を活用したか
	<input type="checkbox"/> 4、原因の掘り下げ、突き止めは十分と言えるか
	<input type="checkbox"/> 5、「なぜなぜ」という態度で原因追及を行ったか
	<input type="checkbox"/> 6、「真因」(究極の原因・ツボ)を見極めたか
	<input type="checkbox"/> 7、色々の原因をウエイトづけしてみたか
	<input type="checkbox"/> 8、原因相互の相関性・運動性について明らかにしてみたか

問題解決チェックリスト

4 対策列挙	<input type="checkbox"/> 1、個々の原因毎の対策を考えてみたか
	<input type="checkbox"/> 2、ブレイン・ストーミング方式で自由に多くの対策を考えたか
	<input type="checkbox"/> 3、広い範囲から360° 思考で対策を考えたか
	<input type="checkbox"/> 4、常識や既成概念にこだわらず、一見奇抜とも思えるようなアイデアをあげてみたか
5 解決策の選定	<input type="checkbox"/> 1、列挙された対策を、適合性・可能性・受容生などから評価したか
	<input type="checkbox"/> 2、具体的で実効性のある解決策を選んだか
	<input type="checkbox"/> 3、緊急解決策と恒久解決策の仕分けをしたか
	<input type="checkbox"/> 4、手順や計画を明確に前提において考えたか
	<input type="checkbox"/> 5、この解決策を打てば当初の問題は必ず解決できるかチェックしたか
6 全般	<input type="checkbox"/> 1、以上のステップを順序どおり忠実に守って進めたか
	<input type="checkbox"/> 2、全体に自分の考え方・進め方は首尾一貫していたか
	<input type="checkbox"/> 3、表現の仕方は簡潔で、要を得て分かり易くなっていたか

計画の策定

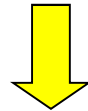
命令の受領から計画策定までの流れ

命令、指示の受領

業務命令 = 命令 + 指示

命令 = 達成すべき目標を示す。

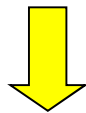
指示 = やるべき手順を示す。



使命の分析

「...のために...する。」という目的とやり方を決定する。=意志決定する。

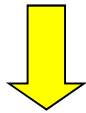
やり方(行動方針、具体策)を列挙し、これらの行動方針を阻害する要因を考察し、適合性・可能性・受容性の観点から論理的にとるべき行動方針を検討し、最適行動方針を決定する。



最適行動方針の決定

命令の受領から計画策定までの流れ

使命の分析
(やり方の意志決定)

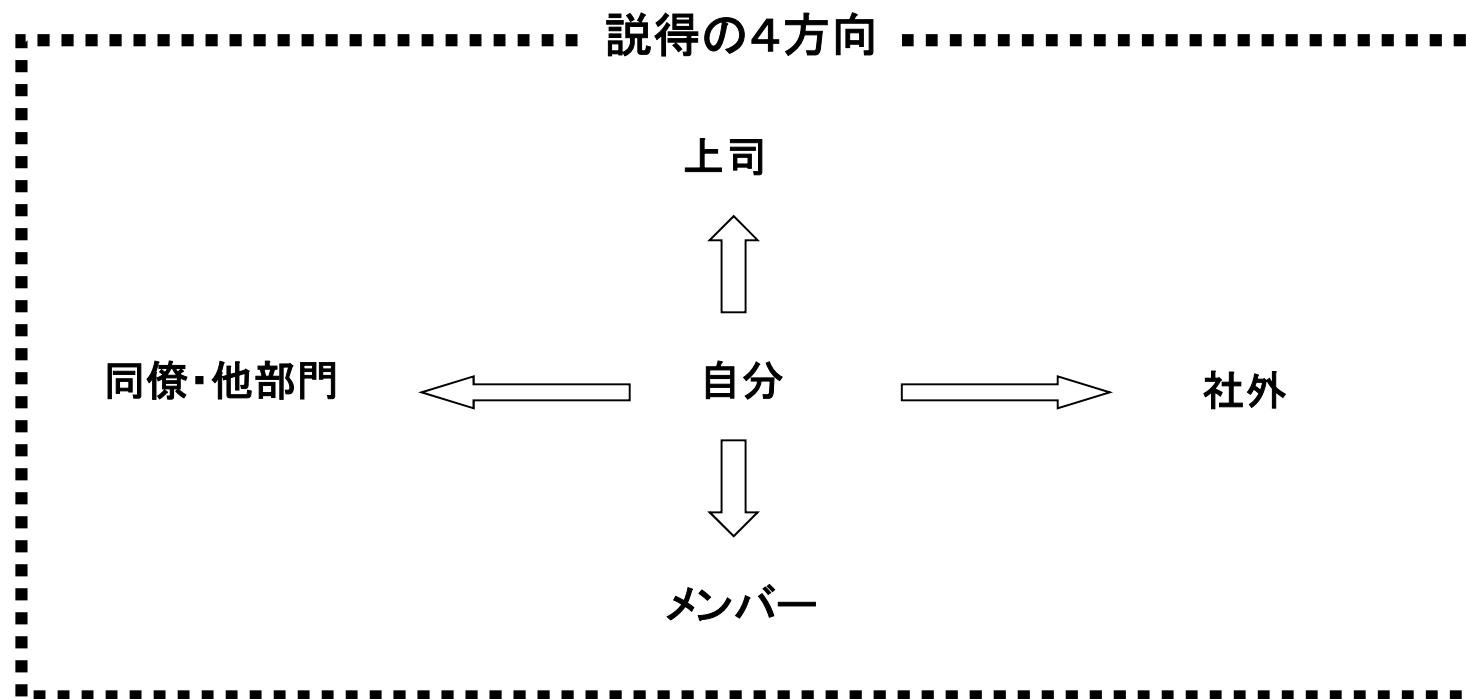


計画(企画書)の策定

適合性(Feasibility)、
可能性(Capability)、
受容性(Accessibility)
による評価

説得法

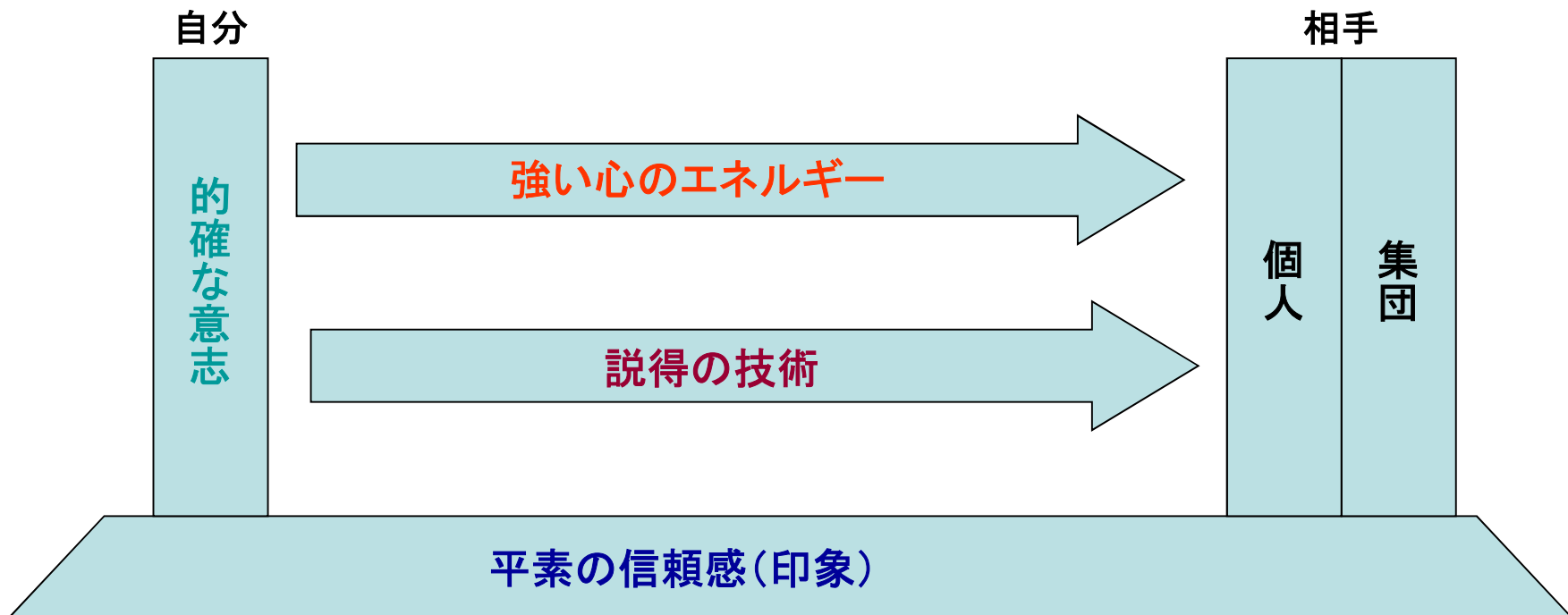
説得とは： 自分が必要とすることを実現するため、
必要な相手に働きかけ、
思った方向へ相手を動かすこと



説得の4大要素

説得の4大要素

- 平素の信頼感(印象)
- 的確な意志
- 強い心のエネルギー
- 説得の技術



説得のポイント

1 相手の考え方を否定しない。

「その通りですね。」「私も同感です。」「そうではなくてですね……」は×

2 共通の目的を確認する。

「お互いにこうなったらいいですね。」「こちらにはこちらの都合もありまして……」は×

3 方法論の摺り合わせをする。

「こういう場合はどうしましょうか」、「そんなやり方は無理でしょう。」は×

4 相手の有能感を引き出す。

「お力をお借りして……」

5 熱意

少し押して引く、何度も押すことで相手は状況を分かってくれる。

1 メンバー説得のポイント

- ① 辛抱強く、時間と回数がかかること
- ② 相手の性格を良く知っておくこと
- ③ 相手の立場に立った説得に心掛けること(年齢、配置、環境等)
- ④ 人のやり方の真似ではなく、自分の持ち味を活かした 自分なりの やり方で行うこと
- ⑤ 押しつけにならず、相手を理解することから出発すること
- ⑥ 効果的な説得は、日常の人間関係や相互の信頼感が土台であること

2 上司説得のポイント

① 上司の立場を良くわきまえること

目標系列に沿ったものであれば全て上司の立場に関係づけられる。

② 上司が議論で負けたと思わないようにする。

上司の考えをまず受け入れる。上司の余地は残す。

③ 上司の動機に訴えること

上司の関心事や問題意識に的確に応える内容で説得する。

④ 上司の腕前をふるう余地を残すこと。

上司の得意分野や専決分野には立ち入らないこと

3 他部門説得のポイント

- ① 根回しを怠らないこと
説得を成功させるための助走作業・・・後ろめたい気持ちでは行わない。
- ② 条件調整の余地を残すこと
相手の希望や考えを採り入れるだけの余地を盛り込んでおくこと
- ③ 説得した成果を相手に譲ること
周囲の人に相手の協力の賜であるとPRする。
- ④ その部門のキーパーソンに事前に話しを通しておくこと
説得内容をあらかじめキーパーソンに話し、実現のための知恵を拝借する。
- ⑤ 相手が説得に応じる可能性を事前に把握しておくこと
相手の現状を分析し、説得に応じることによるメリットを事前によく検討しておくこと

組織的巻き込みのプロセス

- ① 主要な関係者に事前に打診する。
打診により、相手の関心度や問題、障害等を把握する。
- ② 上司の協力を取りつける。
以後のシナリオを考察し、それに基づいて直属の上司に説得し、同意・協力を取りつける。
- ③ 部門内のメンバーに協力を取りつける。
自部門内で同意を得て、協力を取りつける。この際、上司に支援してもらえよう事前工作
- ④ 関係他部門の協力を取りつける。
関係他部門の同意を得て、協力を取りつける。この際、相手方のキーパーソンやスタンス等の事前把握が大切
- ⑤ 外部の協力を取りつける。
自分の所属する組織以外の外部の人に説明し、同意を得て、協力を取りつける。この際、自部門等の人脈を生かして、相手方に事前に根回しをしてもらうように依頼しておく効果的

根回しの留意点

- ① 信頼関係が基本にある。
- ② 日頃から人脈を作っておく。
- ③ 根気と粘りをもってあたる。
- ④ 相手と順序をよく検討する。
- ⑤ 時と場所を選ぶ。
- ⑥ 陰湿な雰囲気にならないようにする。

報・連・相

何かをやる前に……………方針相談

やっている時……………報告(相談)

進捗状況の中間報告

やった後……………終了報告

問題の発生時、ミスをした時の適時の報告

他のメンバーに情報を与える時……………連絡

上司に対しては相談、報告
命令系統にない他のメンバーには相談、連絡(通報)

報・連・相の重要性

1 組織で仕事を完遂する。

組織力を効率的に全幅活用できる。

2 問題を迅速に解決する。

それぞれのレベルで多角的な問題認識と問題解決が可能

3 時宜を得た方針の変更ができる。

4 責任の所在を明確にする。

責任と権限及び裁量の範囲を確認、維持出来る。