

サクセスナレッジシリーズ

—能力向上を業績向上に結びつける成功法則—

管理職サクセスブック

(サンプル)



株式会社 資産工学研究所

代表取締役 坂本善博

目次

第Ⅰ部	いつの時代にも求められる管理職像と役割	4
	管理職とは何か	5
	管理職を取り巻く環境	6
	期待される管理職像	7
	管理職の役割	8
	管理職の問題・課題と対応策	12
第Ⅱ部	管理職として磨いていくべき能力	16
	能力のとらえ方	17
	能力向上のフレームワーク	18
	能力向上を目指すための手順（管理職編）	19
	能力向上のガイドマップ	21
第Ⅲ部	能力向上各論	24
1.	組織運営編	26
	リーダーシップ	27
	組織力を高めるリーダーシップ強化の方法	29
	組織活性化の方法	31
	ビジョンアプローチの方法	39
	コミュニケーションを高める方法	41
	部門間とのコラボレーションを高める方法	43
	チームワークを向上させる方法	45
	課題解決と組織学習	46
2.	顧客対応編	48
	顧客力	49
	顧客対応の手順	51
	顧客満足度を追求する	66
	顧客に対する能力向上（まとめ）	68
3.	部下育成編	70
	人材育成の方法	71
	OJTの心構え	77
	OJTの手順	80
	部下を動機付ける方法	84
	プロセス評価の方法	86
4.	仕事指導編	88
	仕事関連コンテンツ（管理職編）	89
	仕事のフレームワーク	91
	仕事の心構え	92
	仕事の方程式と改善の方法	94
	仕事のリターン	95
5.	自己能力向上編	98
	リーダーシップ	99
	ファシリテーターの役割と資質	102
	コーチング	105
	メンタリング	111
	自己啓発を実践する方法	114
	自己管理する	117
第Ⅳ部	参考資料編	120

管理職とは何か

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに	・本資料は、管理職の定義をナレッジシート化したものです。			
管理職とは何か	企業利益を達成させる人である	<ul style="list-style-type: none"> ・経営ビジョンを具体策に落とし込む人である。 ・経営資源の分配権をもつ人である。 ・目的達成意欲がその組織の中で一番高い人である。 ・会社を倒産から防ぎ救う人である。 		
	組織運営の長である	<ul style="list-style-type: none"> ・ひとつの組織の全責任を負う人である。 ・会社側の人間である。 ・サラリーマンとしての一つの到達点・ステータスにいる人である。 ・対外（社外）的に責任を取る人である。 		
	リーダーである	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの理念とビジョンを示す人である。 ・部下に方向性を示し自らも率先して歩む人である。 ・企業の利益を考え企業の成長を成し遂げ、部下の育成を考える人である。 ・責任をとる覚悟を持つ人である。 		
	部下に仕事をさせる人である	<ul style="list-style-type: none"> ・いかに部下に仕事をさせることができるかを常に考える人である。 ・部下の仕事を作る責任がある人である。 ・部下の製造物の責任者（責任を取らされる人）である。 ・いかに自分のコピーロボットをたくさん作れるかが問われる人である。 ・部下の評価をする人である。 ・部下（社員）の満足を実現させる人である。 ・女性（異性）をうまく使える人である。 		
	部下を育てる人である	<ul style="list-style-type: none"> ・部下は宝であるという心構えを持つ人である。 ・アメとムチを使い分けることができる人である。 ・社会人としての常識を教える人である。 ・社風を身に付けさせる人である。 ・スキルを伝える人である。 ・仕事の進め方を教える人である。 ・教育スケジュールを立てられる人である。 ・部下は上司を見て育つと理解する人である。 ・自分の子供と同じように部下の将来を考えることができる人である。 ・カウンセリング（キャリア・人生相談）できる人である。 ・卓越した能力・魅力をもつ人である。 		
	部下に対する人生の師である	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の人生のモデルになる人である。 ・人間的な魅力を備えている人である。 ・会社を辞めても付き合いえる人である。 ・人生相談を受ける人である。 		

管理職の役割

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに	・本資料は、管理職として果たすべき役割をまとめたものである。			
会社理解	企業のフレームワークを捉える	・企業のフレームワーク（会社、前提、方針、戦略、戦術、戦闘）を理解する。		
	会社の社会的位置づけを理解する	・会社の歴史、事業概要等を理解する。 ・会社の社会的位置付けやブランド力等を理解する。		
	会社の価値前提を理解し実践・徹底する	・価値前提（「企業理念」「社是」「社訓」等）を理解する。 ・それらを自分で実践し、部下に徹底し発揮させる。		
	事業のフレームワークや進め方を理解する	・自社の事業の全体図を理解する。 ・その進め方を理解し実行する。		
	会社の組織と分掌を理解する	・会社内の組織と各部門の職務分掌を理解する。 ・テーマ別に関連部門にアクセスできるようにする。		
	会社の経営状況を理解する	・会社の経営状況の推移と現状と予想を把握する。 ・それが自部門に及ぼす影響を評価する。		
	会社の方針や目標を理解する	・会社の中期方針や目標を理解する。 ・年度方針と目標を理解する。		
	部門の責任者を理解する	・自部門の最高責任者を個人的に理解する。 ・その責任者の発言をフォローする。		
組織運営	自部門の位置付けと役割を理解する	・自分の属する部門が社内でどういう位置付けにあるかを理解する。 ・自分の部や課がその中で果たす役割を理解する。		
	職務分掌を遵守する	・自部や自課の職務分掌を理解し、職務を遂行する。 ・必要に応じて職務分掌を変更申請する。		
	組織編成をする	・現在の組織構成や職務分担等を明確にする。 ・組織目標達成のためにさらに良い組織構成に変更する。		
	人員配置をする	・管理職を配置し、適時に異動させる。 ・担当者を確保し、位置付けや役割を明確にする。		
	人事異動をする	・異動案を作成し上司に提案する。 ・承認後内示を行い、スムーズな引継ぎをさせる。		
	部門の運営を行う	・部や課の運営を行う。 ・部下のベクトルを合わせ、業務の生産性を上げ、目標を達成する。		
	組織的問題・課題に対する解決と組織学習を行う	・アクションラーニングを理解する。 （問題解決力、リーダーシップ開発、チーム作り、組織変革、個人・チーム・組織の学習）		
	関連部門とのコラボレーションを高める	・社内の関連部門との関係を良好に保つ。 ・いざと言うときに無理が利くような人間関係を作っておく。 ・コラボレーションを高める風土を作る。		
リーダーシップ	理念・ビジョンを力強く示す	・会社の価値前提（理念や方針・行動指針等）を明確に理解し、自分自身で遵守すると同時に、社員に徹底・発揮させる。 ・特にビジョンをありありと示し、社員に会社の方向性を示して変革をリードすることにより、社員のモチベーションを高め、会社の発展・持続性を実現させる。		
	情熱を持って取り組む	・リーダーとして熱意・情熱を持って取り組む。 ・自らのモチベーションを高める。		
	組織を活性化させる	・会社内の各組織を活性化させ、部門長のみならず、社員一人ひとりが自分の限界まで活動する風土を創る。 ・組織や社員を誇りに思うことが必要である。日頃から組織の自慢をしていると、組織が本当に賞賛すべき組織になってくる。		
	業績を達成する	・会社レベルの業績目標を達成するために部門の資源を最大限に活用するための経営方針・戦略・戦術を明確に設定する。 ・人的資源の最適配置をするのは管理者の大きな役目であるので、組織間バランス等に配慮する。 ・個々の事業部門が目標を達成できるよう組織間連携を行ったり、評価・処遇制度を公正に運用することが重要である。		

管理職の役割（２）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
リーダーシップ (続き)	指導力を高める	<ul style="list-style-type: none"> 何か指示を出そうと思うなら、まずは管理者自身が率先して模範を示す。ただし自分でやりすぎない。あまり自分がやりすぎてしまうと、部下のすることがなくなる。権限と責任を与えたら干渉せずに見守る。（詳細は「部下指導」を参照されたい） 時には情を殺して厳しい態度で臨まなければならないときもある。リーダーは単なる友人であってはならず、権威をもたなければいけない。 		
	育成力を高める	<ul style="list-style-type: none"> リーダーとは人を動かす人のことである。部下を仕事を任せられる人に育成しなければならない。 部下の能力を引き出し、伸ばし、育てることにリーダーとして喜びを感じられるようにしなければならない。 		
	公正に振る舞う	<ul style="list-style-type: none"> 評価・処遇のみならず、日常のあらゆる場面で平等と公平を使い分け、公正に振る舞うことが必要である。 		
	人格を磨き、自ら生き他を活かす	<ul style="list-style-type: none"> 管理者としてのリーダーシップを発揮し、部下をやる気にさせて成果を上げるためには、自分自身の人格や能力を磨く必要がある。 真のリーダーは、自らも生き、他をも活かし、会社全体をよい方向に導いていく人である。 		
業務推進	部門理念や方針を立案する	<ul style="list-style-type: none"> 部門の業務理念を制定し、部下に徹底する。 中期や年度の業務方針を立案する。 		
	業務目標を設定する	<ul style="list-style-type: none"> 中期目標を策定する。 年度目標を策定する。 		
	業務遂行を支援する	<ul style="list-style-type: none"> 仕事のフレームワークを部下に指導する。 仕事の手順、改善方法を部下に指導する。 業務プロセスを部下に指導する。 部下の業務遂行を支援する。 必要に応じて自ら率先して実践する。 		
	業務統制を行う	<ul style="list-style-type: none"> 計画と実績を比較し、確実に計画を達成する。 計画値未達の場合には、組織的な対策を講ずる。 		
	業績評価を行う	<ul style="list-style-type: none"> 月度、半期、年度末に、部門の業績を評価する。 グループ別、個人別評価も行う。 		
	計画外の業務に対応する	<ul style="list-style-type: none"> 随時飛び込んでくる業務に的確に対応する。 自分で対応する場合や部下に対応させる場合などフォローを確実にを行う。 		
	市場・商品情報	当社の対象とする市場の動向や技術を理解する	<ul style="list-style-type: none"> 市場の規模や動向を理解する。 納入先企業の動向を理解する。 技術動向を理解する。 	
	自社の商品知識を高める	<ul style="list-style-type: none"> 商品知識を持つ。 商品販売の意味を部下に指導する。 顧客視点の商品開発をする。 		
	競合の動向を理解する	<ul style="list-style-type: none"> 競合企業の商品を理解する。 競合企業の強み・弱みを理解する。 顧客対応状況や考動動向を理解する。 		
顧客対応	顧客を捉える	<ul style="list-style-type: none"> 顧客は誰かを知る。 直接的な顧客は誰か、顧客の顧客は誰かを知る。 内部の顧客は誰かを知る。 業務プロセスと顧客の関連を掌握する。 顧客に対する行動と課題、その対応策を常に考えるチーム作りを心掛ける。 		
	顧客に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 商品を顧客の期待に応じて納品する。（品質、納期、コスト） 時には顧客の期待値を超える。 くれぐれも品質問題を起こさないようにする。 		

管理職の役割（3）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発	
顧客対応 (続き)	顧客満足度を追求する	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のニーズを把握する。 ニーズに応えるサービスを提供する。 顧客満足度を掌握する。 顧客の不満とその課題を把握する。 顧客満足度を高める対応策を追求する。 			
	クレーム対応する	<ul style="list-style-type: none"> クレームが発生したら迅速かつ的確に対応する。 クレームが発生しないように予防に努める。 			
部門内コミュニケーション	部内会議を開催する	<ul style="list-style-type: none"> 部会や課会を定例開催する。 必要に応じて随時部門内会議を開催する。 会議を活性化させるための手法を使用している。 <ul style="list-style-type: none"> ファシリテーションを取り入れる。 会議の運営方法を工夫する。 			
	打合せをする (問題発見と解決策)	<ul style="list-style-type: none"> テーマ別に随時打ち合わせをし、業務対応レベルを上げる。 問題や機会を的確に把握する。 課題を解決するチームアクションプランを策定する。 アクションプランの行動と学習を繰り返す。 			
	報・連・相をさせる	<ul style="list-style-type: none"> 仕事を進める上で基本となる動作である。 状況や相手に応じて適切な対応が必要である。 			
	電子メールを使う	<ul style="list-style-type: none"> 上司に対して適時・的確に報・連・相するために、電子メールを活用する。 部下の報・連・相の手段としても活用する。 			
	ホームページを使う	<ul style="list-style-type: none"> 部門のホームページを活用して、効率的な情報伝達や情報収集する。 			
	朝礼をする	<ul style="list-style-type: none"> 定期的または随時朝礼を活用し、業務連絡や士気高揚等に勤める。 この場を部下育成の手段にすることも効果的である。 			
	声を掛ける	<ul style="list-style-type: none"> 機会を見て部下に声を掛けることにより、動機付けや問題発見等を行う。 			
	部門イベントを開く	<ul style="list-style-type: none"> 機会を見てボーリング大会や花見会等を開催する。 新・忘年会で部下と懇親する。 歓送迎会でメンバー交替のけじめをつける。 			
	飲み会を開く	<ul style="list-style-type: none"> 随時部下と飲みながら懇親する。必要に応じて情報交換や部下育成の手段にもする。 			
	情報活用	パソコンを使いこなす	<ul style="list-style-type: none"> パソコンを管理職として必要なレベルで使いこなす。 自分の文書は効率的に作成できるように訓練する。 		
		イントラネットを活用する	<ul style="list-style-type: none"> 全社レベルの情報交換にイントラネットを活用する。 部門レベルの情報交換にイントラネットを活用する。 		
電話や携帯電話を活用する		<ul style="list-style-type: none"> 部門の電話対応のルールを決め実践する。 携帯電話を効果的に活用する。 			
新聞・雑誌・書籍を読む		<ul style="list-style-type: none"> 外部情報の収集のために新聞・雑誌を活用する。 特定テーマの深堀のために単行本を読む。 			
インターネットを活用する		<ul style="list-style-type: none"> 外部情報の収集のためにインターネットを活用する。 特に新規に企業を訪問する場合には、相手のHPを検索しておく。 			
社内データベースを活用する		<ul style="list-style-type: none"> 社内データベースに最新のデータを入力する。 必要に応じて情報として取り出す。 			
外部データベースを活用する		<ul style="list-style-type: none"> 外部の統計情報や信用情報を入手するためにデータベースを活用する。有料のものについては、事前に使用許可を申請しておく。 			

管理職の役割（４）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
部門管理	人事管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・個人別の目標を設定させる。 ・成長や実績を評価する。 ・人事考課する。(昇給、昇格) 		
	労務管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の労務実態、健康管理等に留意し、良好な職場環境を維持する。 ・労働衛生法、労働基準法等の法規を遵守する。 		
	予算管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の予算を決める。 ・予算使用状況を管理する。部門の実績をまとめる。 		
	作業管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・作業の進捗状況を管理する。 ・目標管理や指標管理を行う。 		
	経費管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・経費を管理しコントロールする。部下にコスト意識を植え付ける。 ・費用対効果を的確に判断し、経費を圧縮・削減する。 		
	資産管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・設備・備品の管理をする。 ・資金・債権・売掛金等を管理する。 		
	決済管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・規定に基づいて決済・承認をする。 ・対象は、稟議書、出金伝票、旅費精算、出退勤の承認等である。 		
	文書管理をする	<ul style="list-style-type: none"> ・各種ファイルを管理する。紙のファイルや電子ファイルを使分ける。 ・法定期限や社内規定に従って管理する。 		
	リスク管理を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・発生しうるリスクを想定し予防対策や発生時の緊急対策を講ずる。 ・社外のリスクとして交通安全対策を講ずる。(危機管理能力参照) 		
	職場環境管理を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の配置やルールを決める。 ・部下が働きやすいよう、毎日の運用を確実にを行う。 		
	プロジェクト管理能力を高める	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト管理の手法を学び、実践を通じて腕を磨く。 ・メンバー、顧客といったプロジェクトに関わる対人能力を磨く。 		
部下指導	部下の個性や能力を把握する	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の個性や能力をまず把握する。 ・何のために指導力を発揮するのかを、明確にする。 		
	目的とテーマを決め目標を与える	<ul style="list-style-type: none"> ・目的に添ってテーマを定め、具体的な目標と行動指針を与える。 ・部下が上から無理やり目標を押しつけられたという印象を持たぬようにする。即ち部下が目標設定を自分で行うように指導する。 		
	熱意・誠意・創意を持つ	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーとして、業務に対する熱意・誠意・創意を持つ。 ・部下の能力を引き出し伸ばすことに対して、リーダーとして喜びを感じられるようにする。 		
	部下の心をつかむ	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の心を深くつかんだ指導をする。 ・部下が自主的に物を考えるようにさせるために、部下の声を積極的に聞く。 		
	指示・命令を使い分ける	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は、指示により、部下のやるべき内容や方法の基本を示す。 ・緊急時等には、命令により、それ以外のことはしないようにさせる。 ・状況によって「指示」と「命令」を使い分ける。 		
	自ら模範を示す	<ul style="list-style-type: none"> ・指示を出す場合、状況や部下の能力に対応して自分自身が率先して模範を示す。 ・自分の後を追ってくるようにさせながら指示を実行させる。 		
	信じて任せ責任を取る	<ul style="list-style-type: none"> ・部下を信じて指導し仕事を任せる。 ・指導した内容や方法に対しては、自ら責任を取る。 ・指導者として部下以上のリスクを背負う。 		
	注目して見守り達成させる	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成のための最適な方法論・技法を駆使させる。 ・経過を観察しながら適時に指示・命令を与える。 		
	「ほめる」と「叱る」を使い分ける	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の行動が成果を上げた場合には速やかに誉め、さらにやる気を引き出す。 ・成果が出ないときには、理由を示した上で叱り、納得させる。 		
	指導の成果を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に部下の業務遂行状況や能力成長状況を目標と比較して評価する。 		
	フィードバックする	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果に対応してフィードバックする。 ・指導の成果が不十分な場合には、対策を講ずる。 ・指導の成果が不十分な場合には、目標そのものを見直す場合がある。 		

管理職の役割（５）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
部下育成	部下育成の心構えを知る	<ul style="list-style-type: none"> ・部下育成は部門の活動の源であると心得る。 ・自分の後継者となるべき部下を育成する。 		
	能力の構成要素を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の能力は以下の２つからなることを理解する。 ・業務力：業務遂行力、業務改革力 ・基盤力：マネジメント力、コンピテンシー力、本質考動力、人間力、人生創造力 		
	社員の成長ステップを理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・「徹底」させることにより、社員は以下のステップを踏んで成長する。 ○理解 ◎実践 ●体得 		
	社員の成果につなげる方法を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・「発揮」させることにより、社員は以下のステップを踏んで成長する。 ○稀時 ◎適時 ●常時 		
	部下を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の特性、能力、経歴等を理解し、仕事への取組姿勢を評価する。 ・能力では、業務ナレッジと業務スキルに分けて分析する。 		
	育成計画を立案する	<ul style="list-style-type: none"> ・個人別に育成計画を立案する。 ・部下に目標案を出させ、それにアドバイスする。 		
	育成する	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTやOff-JTで訓練する。 ・直接指導で成長状況を把握しレベルアップを図る。 		
	育成状況を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に育成状況を評価する。 ・目標達成状況に応じて対策やレベルアップを行う。 		
	自己成長	自分の人生の方針を決める	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の人生の使命や目標さらにはそれらの実現方法について考える。 ・そして、それらから見て、現在の会社での位置づけを明確にする。 	
社員としての心構えを持つ		<ul style="list-style-type: none"> ・現在の会社で働く意義や目標を明確に設定する。 ・社員として恥ずかしくない心構えや態度をとるようにする。 		
成長方針と目標を設定する		<ul style="list-style-type: none"> ・成長方針と目標を設定し、自ら成長する計画を立て実行する。 ・業務を通じて成長する場合と、業務を離れて行う場合がある。 		
業務力を向上させる		<ul style="list-style-type: none"> ・現在の業務を最高に遂行できるように業務力を磨く。 ・業務遂行力 ・業務改革力 ・業務ナレッジと業務スキルに分けて向上心を持って日々研鑽する。 		
基盤力を向上させる		<ul style="list-style-type: none"> ・業務能力のベースになる基盤力を磨く必要がある。 ・マネジメント力 ・コンピテンシー力 ・本質考動力 ・人間力 ・業務遂行中に磨ける力と自分でプライベートに磨くものがある。 		
健康を管理する		<ul style="list-style-type: none"> ・身体面や精神面の健康管理を行う。 ・定期的に健康診断を受け、日常的に管理する。 		

リーダーシップ

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに		・本資料は、経営者が会社や組織を動かす「リーダーシップ」について、その適用方法や増進方法を整理したものです。		
リーダーシップの定義	会社や組織の目標達成のために社員を進むべき方向へ向かわせる力である	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップとは、経営資源を活用しながら、会社や組織が目的・目標とするところに向かって、社員を動かしていく能力である。 ・重要な場面につきあたってリーダーシップを発揮するのも重要だが、自分一人が頑張ることがリーダーシップではない。権限と責任のバランスの上で立って指導するのがリーダーシップの本来の姿である。 		
リーダーシップ向上の目的	組織のメンバーを意図した通りに使いこなすためである	・組織で働く社員の意欲を高め、業務へのコミットメントを高めることにより、既存事業の成果を向上させたり、新規事業に挑戦したり、組織全体の付加価値を高めていくのが目的である。		
リーダーシップの向上による効用	事業を成功に導ける	・強力なリーダーシップが発揮されることで、会社や事業全体が引き締まり、結果として成功をもたらす。		
	組織の課題や問題を発見し解決する	・リーダーシップには、本来あるべき状態と現状とのギャップ、目標に対する達成率など、組織の中での課題や問題を発見し、解決に導く目的もある。		
	役員や社員を成長させる	・リーダーシップが適切に発揮された結果として、役員はもちろん、組織に属する社員も個々に成長する。		
リーダーシップの考え方	組織を活性化する能力である	・ビジョンを与えたり、共に問題・課題を解決していくことによって、組織の活性化を図る力である。		
	創造性を高める能力である	・経営者はビジョンを打ちだし、目標に対する社員の気持ちを一つにすることによって、創造力を発揮しやすい環境を作る。		
	人を育てる能力である	・リーダーシップは単なるリーダーシップにとどまらない。直接の指導によって人を動かすだけでなく、育成や薫陶を通して、個々の社員の付加価値を高める能力である。		
	訓練によって増進できる能力である	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップはマネジメントの基本であり、経営を基盤から支える重要な要素であり、立場の力ではなく個人の力量が問われる能力である。 ・とはいえ、リーダーシップは生まれつきの才能のみに依存した能力ではない。マネジメントは技法の一つであるので、日々の鍛錬によって増進することも可能である。 		
リーダーシップの対象	会社がある	・会社全体の方向性や戦略を決め、率先して立ち向かうことにより、新たな価値をもつ会社に変貌させることができる。		
	事業がある	・事業がうまくいくためには、全社的な視野から事業を見ることのできる経営者が必要である。		
	組織がある	・特に経営者の場合は、会社や組織全体を導いてゆかねばならない。それには理念や戦略を明確に表現し、個々の社員が、常に組織全体の指針に照らして自らの行動方針を定めるような文化を創ることが必要である。		
	個人がある	・組織を指導するにせよ事業を指導するにせよ、すべては人である。リーダーシップの究極の対象は、「人を動かすこと」である。		
リーダーシップの手順	目的を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・何のために社内でリーダーシップを発揮するのかを、明確にしておく。 ・同時に顧客など外部の関係者に対して何を示すかも考えなければならない。経営者の発言や行動が会社のブランドイメージを左右することが多いからである。 		
	テーマを決め目標を与える	<ul style="list-style-type: none"> ・目的に添ってテーマを定め、具体的な目標と行動方針を決める。リーダーシップの目的はあくまでも人を動かすことにあるから、この段階から役員や社員を加えて議論するのもよい。 ・社員が上から無理やり目標を押しつけられたという印象を持たぬようにする。すなわち社員が目標設定を自分で行うように指導する。 		
	方法を定め支援する	・目標達成のための最適な施策を立ち上げるとともに、経過を観察して随時アドバイスを与える。特に社員のモチベーションを維持・向上させるための処方が必要である。		
	評価しフィードバックする	・自分のリーダーシップの取り方を、随時・定期的に評価し、フィードバックすることにより、さらなる成果を創造できる自分になる。		

リーダーシップ (2)

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
リーダーシップの増進方法 (心構え)	情熱・誠意・創意をもつ	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーには熱意、誠意、創意が必要である。 ・熱意は、リーダーの人生観を反映する。希望、夢、ビジョンを持つ。 ・誠意は、有言実行で示される。どんな約束でも必ず守る姿勢を持つ。 ・創意は、常に改善・改革への取組みを積極的に行うことで達成される。 		
	自分の理念をもつ	<ul style="list-style-type: none"> ・会社や組織を導く自分自身の理念をもつ。部下に対する行動にも、理念を反映させる。曖昧な感情基ついで行動せず、行動で理念を表現する。 ・部下に何かを指示したり、叱責したりする場合も、経営者は理念の執行者として、根拠となる理念を明示してから指示を出すべきである。 	・	
	人の心をつかむ	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップは人の心をどれだけ深くつかむことができるかどうかで決まる。何事も人間が関わっている以上、人間の心や行動を把握することが、リーダーとしての大切な要素である。そのために、人間を学び、心理を学ぶことが重要になる。 		
	責任をもつ	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗の原因を外に求めがちだが、原因は経営者自身にあると心得る。 ・経営者が敢然と責任を担っているからこそ、部下も安心して付き従うのである。経営者は部下と同じか、それ以上のリスクを背負うべきである。 		
	リーダーを演じる	<ul style="list-style-type: none"> ・生まれながらのリーダーという人物もいるにはいるが、大抵はそうではない。人はリーダーに生まれるのではない。リーダーになるのである。 ・状況が要求する行動や態度を敏感に感じ取り、その組織にふさわしいリーダーの役割を率先して担うべきである。そのためには、ある程度の演出や演技も採り入れる必要がある。 		
リーダーシップの増進方法 (方法論)	理念・ビジョンを力強く示す	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の理念やビジョンを明確に設定し、自分自身で遵守すると同時に、社員に徹底・発揮させる。 ・特にビジョンをありありと示し、社員に会社の方向性を示して変革をリードすることにより、社員のモチベーションを高め、会社の発展・持続性を実現させる。 		
	組織を活性化させる	<ul style="list-style-type: none"> ・会社内の各組織を活性化させ、部門長のみならず、社員一人ひとりが自分の限界まで活動する風土を創る。 ・組織や社員を誇りに思うことが必要である。日頃から組織の自慢をしていると、組織が本当に賞賛すべき組織になってくる。 		
	業績を達成する	<ul style="list-style-type: none"> ・会社レベルの業績目標を達成するために経営資源を最大限に活用するための経営方針・戦略・戦術を明確に設定する。 ・人的資源の最適配置をするのは経営者の大きな役目であるので、組織間バランス等に配慮する。 ・個々の事業部門が目標を達成できるよう組織間連携を行わせたり、評価・処遇制度を公正に運用することが重要である。 		
	指導力を高める	<ul style="list-style-type: none"> ・何か指示を出そうと思うなら、まずは経営者自身が率先して模範を示す。 ・ただし自分でやりすぎない。あまり自分がやりすぎてしまうと、社員のすることがなくなる。権限と責任を与えたら干渉せずに見守る。 ・部下の声を積極的に聞こうとする経営者の下では、社員は自主的に物を考えるようになる。 ・時には情を殺して厳しい態度で臨まなければならないときもある。リーダーは単なる友人であってはならず、権威をもたなければいけない。 		
	育成力を高める	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーとは人を動かす人のことである。多くの優れた経営者が言うように、人に仕事を任せられるように育成しなければならない。 ・人間の力は無限大である。能力を引き出し、伸ばし、育てることにリーダーとして喜びを感じられるようにしなければならない。 		
	人格を磨き、自ら生き他を活かす	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者としてのリーダーシップを発揮し、社員をやる気にさせて成果を上げるためには、自分自身の人格を磨く必要がある。 ・真のリーダーは、自らも生き、他をも活かし、会社全体をよい方向に導いていく人である。 		
	公正に振る舞う	<ul style="list-style-type: none"> ・評価・処遇のみならず、日常のあらゆる場面で平等と公平を使い分け、公正に振る舞うことが必要である。 		

組織活性化の方法

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに	・本資料は組織活性化のための手順をナレッジとしてまとめたものである。			
組織活性化の定義	使命・理念・目的が共有化されていることである	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の使命や理念が共有されている。 ・目的が一致している。 		
	組織のビジョンや目標を共有して行動していることである	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての構成員がビジョンを共有し、1つの目標に邁進する事である。 ・メンバー全員が目標に向かって一体となる事である。 ・目的意識を持った行動を継続する。 ・達成感を共有している。 		
	お客様から評価されていることである	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様から信頼され評価される。 ・パートナーから信頼され評価される。 		
	最大の成果をあげていることである	<ul style="list-style-type: none"> ・成果の出る仕組みがあり、全員が実行できるやり方を持っている。 ・成果が自然に出てくる。 ・全員が最大パフォーマンスを発揮している。 ・具体的成果が連鎖する事である。 		
	主体的にメンバーが生き活きと行動していることである	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー1人1人が主体的に考え、組織目標に向かって行動している。 ・メンバーが相互に自主的にサポートしあう組織である。 ・メンバー全員のモチベーションが高く、笑顔がいっぱい、元気で明るい。 ・メンバー全員がやり甲斐を持ち、生き活きと自発的に仕事の工夫をし、満足感を持って仕事ができることである。 ・全員が幸せを感じている。 		
	コミュニケーションが良好であることである	<ul style="list-style-type: none"> ・誰でも自由に意見が言え、自由な意見が出る。 ・メンバーが活発に意見交換できる。 ・情報が共有されている。 		
	メンバーが相互に評価・信頼しあっていることである	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーが信頼し、刺激し合い、お互いを思いやって仕事をする。 ・各メンバーが役割を果たし、かつ相互に評価しあえる。 ・価値観を共有する。 ・困ったことがすぐ相談できる。 ・正しい事、間違ったことを上下関係なく話し合える。 		
リーダーの心構え	本気になる	<ul style="list-style-type: none"> ・本気を見せる。 ・命をかける。 ・プロ意識を持つ。 		
	情熱を持つ	<ul style="list-style-type: none"> ・情熱を持ち、自ら明るく元気を出す。 ・気持ちに余裕を持つ。 		
	繰り返しメンバー全員へメッセージをする	<ul style="list-style-type: none"> ・繰り返し組織への思いをメッセージする。 		
	部下を愛し、信頼する	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーに関心を持ち、メンバーを愛する。 ・組織を愛する(る)。 ・仕事を任せる。 ・やりたい事をやらせてみる。 ・結果について冷静に受け止める。 ・口を出したくても我慢する。 		
	コミュニケーションをとる	<ul style="list-style-type: none"> ・密なコミュニケーションをとる。 ・全員に声を掛ける。 ・定期的な打ち合わせを実施し、顕在化させる。 ・誰に対しても挨拶を徹底させる。 ・部下の話をよく聴く。 ・相手の話を聞く。 ・メンバーの個性を尊重する。 ・リーダーの自己意見で突っ走らない。 		

組織活性化の方法（２）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
リーダーの心構え（続き）	部下の為に行動し、支援をする	<ul style="list-style-type: none"> ・常に部下の為に行動する。 ・部下の支援を徹底する。 ・メンバーの失敗をフォローする。 ・相談出来る時間のゆとりを作る。 ・人権・セクハラには充分気をつける。 		
	自分の振舞いに気をつける	<ul style="list-style-type: none"> ・自分がまず実践する。 ・自らの言動を一致させる。 ・自分が責任を持つ。 ・出来るまで我慢する。 ・私心を捨てる。 		
	責任をとる	<ul style="list-style-type: none"> ・責任をとる。 ・逃げない。 		
方針・ビジョン	分かりやすいビジョン・方針を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・分かりやすく共感・共有出来るビジョンを作る。 ・メンバーの夢を実現する方針・ビジョンを作る。 ・分かりやすく具体的なものを絶えず提示しておく。 ・全員で唱えやすいスローガンを作成する。 		
	ビジョンを明示し、自分の言葉で語る	<ul style="list-style-type: none"> ・全体方針をリーダーが示す。 ・全員が納得出来る方針を示す。 ・何回も噛み砕き説明する。 ・自分の言葉で分かりやすく話す。 		
	全員でビジョンを共有する	<ul style="list-style-type: none"> ・全員の腹に落とす。 ・全員が方針・ビジョンを知っている。 ・メンバーへ主体的に作らせる。 		
	定期的にフォローする	<ul style="list-style-type: none"> ・方針・ビジョンを定期的に確認する場を作る。 ・ビジョンを具体的事例に当てはめて定期的に伝える。 		
	課題を全員で理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・組織課題をメンバー全員に理解させる。 ・理解出来ているかを確認する。 		
	一貫性を持つ	<ul style="list-style-type: none"> ・方針をむやみに変更しない。 ・逃げない。 		
体制	役割を明確化にする	<ul style="list-style-type: none"> ・各メンバーの役割が明確な体制を作る。 ・役割と責任を明確にして持たせ、権限を与える。 ・業務分担表を作る。 		
	横断的な組織を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトチームを作る。 		
	No.2を育成する	<ul style="list-style-type: none"> ・No.2としての自覚を常に持たせる。 ・権限を与える。 		
	チャレンジを奨励する	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の成長目標をふまえる。 ・部下のやりたい事をやらせる。 ・失敗を恐れなくてチャレンジする。 ・メンバーに公平に接する。 ・会社全体を活用し、組織対応を行う。 		
	情報を共有する	<ul style="list-style-type: none"> ・メール・ブログ等を活用し情報共有化する。 ・問題を見え易くする。（オープンに） 		
	実行スケジュールを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・四半期毎の目チャレの実施により理解させる。 ・担当・スケジュールのブレイクダウンをする。 		
	チーム制を取り入れる	<ul style="list-style-type: none"> ・ペア制を作る（助け合う）。 ・小チーム制を作る。 		
	外部の人材を採用する	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な人材をお客様から受け入れる。（ポスト提供する） 		
	パートナーとの体制を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナートップと本音で直接話せる人間関係作りをする。 		
余裕を持たせる	<ul style="list-style-type: none"> ・時には定時で帰ってもらう。 ・趣味を持たせる。 			

組織活性化の方法（3）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
業績	目標を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・納得感のある目標を作る。 ・目標を共有する。 ・自分の組織の現状の力を認識する。 		
	目標を達成する	<ul style="list-style-type: none"> ・達成するやり方を考え、実行する。 ・達成方法を共有する。 		
	優先順位をつける	<ul style="list-style-type: none"> ・やる項目を書いて消し込んでいく。 ・時間管理と工程管理をプロセスチェックする。 ・完璧主義にならない。 		
	ベンチマークする	<ul style="list-style-type: none"> ・成功事例を探し、真似をする。 ・業績の良い他部門をベンチマークする。 		
	部下に目標を明確に意識させる	<ul style="list-style-type: none"> ・目チャレを有効に活用する。 ・定期的に目標達成状況を部下と共有する。 		
	情報を共有する	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー全員が出来るだけ情報（業績）を共有する。 ・朝礼で発表する。 ・限られた時間で全員が理解出来るよう情報をまとめて伝える。 		
	業績達成に責任を持つ	<ul style="list-style-type: none"> ・結果に責任を持つ。 ・数字（結果）にこだわりを持つ。 		
	達成の仕組みを作る	<ul style="list-style-type: none"> ・結果と仕組み作りの関係をはっきりさせる。 ・数字を担当別に管理・オープンにする。 ・良い取組をベンチマークする。 		
	目標をチーム・個人に設定する	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー自らに目標設定してもらう。 ・組織の目標を全員で共有化すると共に、個人の目標にそれを落とす。 ・全員で論議して必達項目を絞り込む。 ・目標を組織から各個人にブレイクダウンし、全員の納得を得る。 ・客観的評価ポイントを設け、チーム対抗を企画する。 ・必ず検証して目標設定する。 		
	実施状況を管理し、分析する	<ul style="list-style-type: none"> ・進捗状況が一目で分かるようにし、常に分析する。 ・現状の数値（成績）を把握し、今の課題を伝える。 ・進捗状況を理解させ、対策を立てる。 ・阻害要因を明確にし、対策をメンバーと共に立案し、行動する。 ・達成状況を明示する。 ・担当者の進捗状況をファイル共有で誰もが見える状態にする。 		
	業績を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ・業績の評価が明確に判定出来る制度を作る。 		
	成果を全員で褒め合う	<ul style="list-style-type: none"> ・成果を全員で褒め合う。 		
	市場・お客様	市場のニーズを把握する	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケットニーズを把握する。 ・マーケットの分析をする。 ・お客様のニーズをつかむ。 ・お客の声を聞く。 	
ベンチマークする		<ul style="list-style-type: none"> ・他社をベンチマークする。 ・ライバルを分析する。 ・出向する。 		
お客様を理解する		<ul style="list-style-type: none"> ・お客様を定義する。 ・メンバーが常にお客様の意向を汲み取る意識を持つ。 ・お客様・マーケットの文化・歴史を知る。 ・お客様アンケートを分析し、メンバーにフィードバックする。 ・お客様の意見を定期的に聞く。 ・社外モニター制度を作り、定期的に意見を吸い上げる。 ・客先・パートナーにリーダー自らがマメに訪問する。 		
変化に敏感になる		<ul style="list-style-type: none"> ・変化に対して柔軟に対応する。 		
先入観を持たず過去の成功体験にとらわれない		<ul style="list-style-type: none"> ・先入観や過去の成功事例にとらわれない。 		

組織活性化の方法（４）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
自らのリーダーシップ	組織の価値観を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外に対して公正で透明な活動を行なう。 ・リーダーが明確な方針を打ち出す。 ・リーダーは弱気にならず、方針をぶらせない。 ・上司の言いなりにならない。 		
	ビジョン・課題を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーは組織のビジョンや方針を明確にし、自分の言葉で語る。 ・「やらなくていいこと」を明確にする。 ・大きな夢を持ち、常に大局的な視点を持つ。 ・部下に投げかける課題について、少なくとも自分の考えは持つ。 ・問題点を洗い出し、課題を明確にする。 ・リーダーは常に方針・課題を発信する。 ・リーダーの軸がぶれない。 		
	目的・目標を共有化する	<ul style="list-style-type: none"> ・全員で目的・目標を共有し、共通の目標を作る。 ・個人の目標と組織の目標を一致させる。 ・中長期計画を立て、組織目標・プロセス・求める成果を共有化する。 ・軸がぶれないようにする。 ・個々の仕事の意義・目的を説明する。 ・到達点を明確化し、到達可能な目標設定をする。 		
	シナリオを作る	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な戦略・戦術を練る。 ・計画を立て、優先順位を明確化しアクションプランを作成する。 		
	使命・役割を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の使命（ミッション）を明確に示す。 ・メンバーの役割分担を明確にし、適材適所を心がける。 ・業務分担を適切に行なう。 ・完結できない部分をサポートする。 ・忍耐強く仕事を任せる。 		
	権限委譲する	<ul style="list-style-type: none"> ・役割・進め方を伝えて、部下を信頼し任せる。 ・責任は自分が取る。 ・プロセスを見守る。 		
	率先垂範する	<ul style="list-style-type: none"> ・行動の先頭に立ち、良い範を見せて刺激を与える。 ・実務を知り自分が優れたプレイヤーとしての能力を持つことを示す。 ・リーダーは自ら汗をかき、メンバーが嫌がることを自らやる。 ・問題に対し逃げず、リーダーとして責任をとる。 ・リーダーの失敗事例を開示する。 ・人間力をつける。 ・決断がブレない。（強い意志） 		
	楽しくやれる環境を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・盛り上げイベントを実施する。 ・誰に対しても平等に接する。 ・恐怖政治を行なわない。 		
	関連組織との関係を良好に保つ	<ul style="list-style-type: none"> ・関連部門とのコミュニケーションを強化する。 		
	反省し、軌道修正はすぐに行う	<ul style="list-style-type: none"> ・正々堂々と恥ずかしくない仕事をする。 ・自分の行動を振り返り、チェックする。 ・自分の失敗を認める。 ・仲間に謝る。 		
	自己啓発する	<ul style="list-style-type: none"> ・あらゆることで部下の相談に応じられる知識を身に付ける。 ・世界の動き・日本の動きを知る。 ・話題の本を継続的に読む。 ・資格を取得する。 		
	リーダーのコミュニケーション能力をUpさせる	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーから話しかける。（話を聞きに行く） ・忙しくても打ち合わせの時間をとる。 ・チームの強み・弱みを適確に把握する。 ・困っている時に助ける。 		
	情熱を持ち続ける	<ul style="list-style-type: none"> ・情熱を失わない。 		

組織活性化の方法（５）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
自らのリーダーシップ (続き)	軸をブレさない	<ul style="list-style-type: none"> 一貫性のある考えを伝える。 軸をブレつかせないで責任を持つ！ 方針がブレない。 決められた事を必ず守らせる。 		
	叱ると褒めるを使い分ける	<ul style="list-style-type: none"> 3回目には厳しく叱ることを宣言する。 		
チームワーク	思いを共有する	<ul style="list-style-type: none"> やり甲斐を持たせる。 議論し、意見を交換する。 		
	コミュニケーションを図る	<ul style="list-style-type: none"> 一緒に遊ぶ。 飲み会の定期開催。 		
	他人への思いやりを持ち合う	<ul style="list-style-type: none"> 常に相手の立場に立って考え、「思いやり」をお互いが持つ。 助け合う気持ちを持つ。 		
	お互いの仕事を理解する	<ul style="list-style-type: none"> 各人の仕事内容を知る。 個人目標をメンバーにオープンし、共有する。 		
	チーム課題を明確にし、一体感を作る	<ul style="list-style-type: none"> チーム課題を明確にする。 良い時は全員で喜び、悪い時も全員で反省する。 相互理解をする為に（お互い知る為に）工夫する。 とにかく自由に発言させる。 誰かが成果を上げれば、みんなが喜ぶ。 		
コミュニケーション	現状を把握する	<ul style="list-style-type: none"> お互いの立場で考える。 部下の状況を積極的に知る。 相手の話をよく聞き、意見を吸い上げる。 問題点を聞き出す。 		
	話せる雰囲気を作る	<ul style="list-style-type: none"> 一方的ではなく相互にコミュニケーションができる環境を作る。 何でも話の出来る雰囲気をつくる。 平等に話を聞き、傾聴に徹する。 悩みを聞く。 笑顔を絶やさない。 		
	社員間のコミュニケーションを良くする	<ul style="list-style-type: none"> メンバー間のコミュニケーションを良くし、本音で会話できる環境を作る。 挨拶を徹底し、毎日必ず1回全員と会話する。 朝一番は明るい話題からスタートする。 定例的なレクリエーション、飲み会を行なう。 		
	他部門とのコミュニケーションを良くする	<ul style="list-style-type: none"> 他部門との連携を図る。 勉強会・経験交流会を開催する。 		
	ありがとう、を忘れない	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーとの友好関係を維持・進展させる。 部下の活動に感謝する。 		
	部下に関心を持つ	<ul style="list-style-type: none"> 定期的に「ワイガヤ会」を実施する。 部下にこちらから積極的に声をかけている。 メンバーの目線に立って話を聞く。 メンバーの趣味を知る。 一緒に食事をする。 職制に偏りなく意見を求める。 		
	上司一部下のコミュニケーションを良くする	<ul style="list-style-type: none"> 1対1のコミュニケーションを継続的に実施する。 定期的に個人面談や、ミーティングを実施する。 積極的に声をかける。 部下の話をよく聴き、部下の得意・不得意を良く理解する。 常に全員へ目配り・気配りする。 主張点を良く理解し、具体的事項を質問する。 命令ではなく主体性に任せる。 期待していること、伸ばすべき点を客観的にわかりやすく伝える。 成功は共に喜び、失敗は励ます。 上司に相談しやすい組織を作る。 		

組織活性化の方法（6）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
コミュニケーション (続き)	環境を良くする	<ul style="list-style-type: none"> ・社員が生き生きと働き、持てる力を最大限に発揮できる環境を作る。 ・笑顔で接し、笑いのある職場にする。 ・自分闘達で、建設的な風土作りをする。 ・仕事のしやすいレイアウトにする。 ・相談しやすいムードをつくる。 ・メンバーの良い点を褒める。 ・各自のワークスタイルを尊重する。 ・本音で夢を話せるような職場を作る。 ・褒める文化を醸成する。 		
	競争意識やチャレンジ精神を植え付ける	<ul style="list-style-type: none"> ・他の組織との競争意識を明確にする。 ・役職・年次に関係なく挑戦できる仕組みにする。 ・挑戦に失敗したときのルールを明確にしておく。 		
	一体感ある組織を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・一致団結してことにあたる集団を作る。 ・他社に絶対に負けない拘りの集団にする。 		
	プロ集団を作り上げる	<ul style="list-style-type: none"> ・プロとしての意識やスキルのある集団を作る。 ・他部門から注目される存在になる。 		
部下対応	愛情を持って接する	<ul style="list-style-type: none"> ・愛情・情熱を持って部下に接し、部下を好きになる。 ・メンバーに公平に接する。 ・失敗を責めない。 ・尊大にならない。 ・悩みを聞く。 ・部下の家庭環境を踏まえる。 ・仕事を離れ、一緒に飲みに行き本音を聞く。 ・部下の健康に留意する。 		
	動機付けをする	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えを伝え、目標を理解させる。 ・社員一人一人のモチベーションを高める。 ・各メンバーがやりがいや誇りを持って仕事ができるようにする。 ・自分を追い込ませる。 ・常に数字を意識させる。 ・年次に応じて指導の強弱をつける。 ・ワンランクアップした仕事にチャレンジさせる。 ・チャンスを与え、成功体験を積ませる。 ・自主的学習の機会・時間を作る。 		
	個性を尊重する	<ul style="list-style-type: none"> ・部下を知る・分かる努力をする。 ・各メンバーの能力・性格・特性を十分把握する。 ・一人一人のやりがいを大切にする。 ・一人一人の個性を潰さず、個性を発揮させる。 ・自分のやり方・スタイルを押し付けない。 		
	人材育成する	環境を整える	<ul style="list-style-type: none"> ・研修参加への環境を作る。 ・必ず自己目標を確認する。 ・他チームメンバーとのスケジュールを調整する。 	
部下を知る		<ul style="list-style-type: none"> ・部下個々人の状況を把握する。 ・やりたい事を聞く。 ・事実をしっかり把握し良い点・悪い点を具体的にフィードバックする。 ・個人面談を行う。 ・部下の研修経験を把握する。 		
明確な課題を与える		<ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジングな課題を与える。 ・役割を明確に伝え、理解させる。 ・課題を明確にして、サポートし続ける。 ・成長を確認出来るように具体的目標を作り、定期的に確認する。 		
方法を示す		<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成標準プログラムを作る。 		

組織活性化の方法（7）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
部下対応 (続き)	人材育成 する	OJTを実施する <ul style="list-style-type: none"> ・OJTでその場で気付いた事をタイムリーに指導する。 ・部下の成長を言葉で伝えてやり、一歩上を指導する。 ・一緒に考える、一緒に行動する。 ・部下の行動に常に関心を持ち、その場で指導を実施する。 		
		Off-JTを実施する <ul style="list-style-type: none"> ・チーム勉強会等、Off-JTの場を設定する。 ・読書をすすめ、感想を聞く。 ・得意分野を作らせる。 ・成長レベルを共有する。 		
		責任を持たせる <ul style="list-style-type: none"> ・課題を与えてやらせてみる。 ・チームリーダーをやらせる。 		
		共に研鑽する <ul style="list-style-type: none"> ・競争心を持たせる（煽る）。 ・同じテーマの本を読んだり、同じテーマの研修に参加する。 ・勉強会を実施する。 ・部下から学ぶ気持ちを持って話を聞く。 		
		主体性を身に付けさせる <ul style="list-style-type: none"> ・自ら考える習慣を身に付ける。 ・プロジェクトのリーダーを任せる。 		
		正しく指導する <ul style="list-style-type: none"> ・叱った後のフォロー（褒める） ・部下の長所・短所を知り、伸ばす所・直す所を部下と共有する。 		
		自分自身で考えさせる <ul style="list-style-type: none"> ・専門性を持たせる。 ・プロ集団としての意識を持たせる→約束を守らせる。 ・メンバーの能力を向上させ、レベルアップを図る。 ・常に問題意識を持ち続けさせる。 		
		任せ信じる <ul style="list-style-type: none"> ・部下のやり方でやらせてみる。 ・任せる事で責任感を持たせる。 ・成長を諦めずに信じる。 		
		言うべきことは言う雰囲気を作る <ul style="list-style-type: none"> ・自分を否定させる。 ・自己否定・自己矛盾を気付かせる。 		
		他社の例も参考にする <ul style="list-style-type: none"> ・他社の社員の評価を議論する。 		
		公正に評価する <ul style="list-style-type: none"> ・公正に評価する。 		
		メンバーの主体性を発揮させる <ul style="list-style-type: none"> ・全員でビジョンを作り上げる。 ・自ら考える習慣、考える場を作らせる。 ・常に「何故？」を問わせる。 ・メンバーに自分の考えを開示させる。 ・意見具申する部下を大切にする。 ・緊張感を持たせる。 ・プロジェクトチームの活用による自発性のアップを図る。 ・逃げさせない。 ・ぶらさがり社員を無くす。 		
	部下の支援をする <ul style="list-style-type: none"> ・部下の仕事の中味を良く知る。 ・課題に対する認識を共有する。 ・行動計画を一緒に作る。 ・期限・スケジュール管理をさせる。 ・メンバーの言動をウォッチする。 ・メンバーが自分で考え、行動するようにサポートする。 ・メンバーの悩みを引き出す。 ・トラブルは一緒に解決する。 ・一緒に取り組む姿勢を示す。 			

組織活性化の方法（８）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
仕組み	制度・ルールを作る	<ul style="list-style-type: none"> ・ルールを作り、制度・仕組みに落とし込む。 ・報告ルール（期限）を全員で守る。 ・表彰制度を作る。 ・良い取組を情宣する仕組みを作る。 		
	ナレッジを活かす仕組みを作る	<ul style="list-style-type: none"> ・良い事例を横展開させる。 ・ナレッジとして情報発信する。 ・良い企画書・ツールを会社が評価してあげる。 ・取り組みを報告・記録する習慣をつけさせる。 		
	チームで取り組む体制を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・チームで取り組むことが成果を増幅する仕組みを作る。 ・全員で地道に勉強する。 		
行動規範	スピード感を持って行動する	<ul style="list-style-type: none"> ・組織課題に迅速に対応する（放ったらかしにしない）。 ・判断を早くする。 ・問題点を確実に処理する。 		
	工程管理を行なう	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールを明示する。 ・時間割を作らせる。 ・工程管理を行なう。 		
	約束を守る	<ul style="list-style-type: none"> ・言行一致で行動する。 ・約束、時間を守る。 		
評価・処遇	結果を全員にフィードバックする	<ul style="list-style-type: none"> ・結果を全員にフィードバックする。 		
	結果を定量分析する	<ul style="list-style-type: none"> ・継続して定点評価していく。 ・取り組み内容を正式に報告する。 		
	プロセスもチェックする	<ul style="list-style-type: none"> ・しっかり仕事をしているか確認する。 ・成果ばかりでなく仕事のプロセスも見るようにする。 		
	失敗の真因を探る	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗をオープンに出来る環境を作る。 ・失敗の真因を探り、次に活かせるような仕組みを作る。 		
	良し悪しを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・良し悪しをはっきりさせる。 ・メンバーと目線を同じくし、成功も失敗も共感する。 ・誉める。 		
	部下の能力や成果を公正に評価する	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準を明確に示し、目標達成を評価する。 ・部下の成果を正しく把握し、結果を評価に連動させる。 ・公平性・透明性に徹し、評価する。 ・チームの業績と個人業績を各々評価する。 ・考題結果をキッチリ伝え、課題につなぐ。 		
	公平に処遇する	<ul style="list-style-type: none"> ・成果に見合った報酬体系を作る。 ・処遇に反映させる。 ・出来ない者には責任をとらせる。 ・交際費をドンと付ける。 ・頑張った部下へは希望する異動先をかなえてあげる。 ・その場で評価を伝える。 ・仕事の結果に例を言う。 ・相互協力した行動を褒めたたえ評価する。 		
	成果を次の業務に活かす	<ul style="list-style-type: none"> ・セルフアセスメント、多面評価を活用する。 ・現場の声が会社施策に反映されるようにする。 ・新しい事業を創出する。 ・撤退基準を設定し、実行する。 		
	納得感を持たせる	<ul style="list-style-type: none"> ・お互い（リーダーと部下）が納得するまで話をする。 ・目標の目線を組織で一致させておく。 ・誰もが納得するよう可能な限りオープンにする。 		
	チャンスを与える	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の失敗を引きず、カムバックのチャンスを与える。 		

