

経営者や経営者を目指す人のマネジメント力をさらに高め、企業・部門経営を成功に導く秘訣が満載です！

資産工学研究所の「基盤力シリーズ」

# マネジメント力知書

(サンプル)

- 本資料は、社長を初めとする経営幹部や管理職が持つべき経営力を具体的に説明するものです。
- 本内容をマスタすることにより、経営能力の更なる研鑽と経営者候補の早期育成にご活用下さい。
- 本書には、以下の内容が含まれています。

部	部名	資料名	頁
I	経営基盤	自分が経営者として発揮すべき能力 経営本質力、価値創造力、戦略展開力 財務分析力、資金対応力	3
II	成長戦略	自分が経営者として発揮すべき能力 先見力、変化対応力、革新力、挑戦力 新事業開拓力	13
III	組織運営	組織を運営する能力 組織力、統率力、決断力、ビジョン力 計画立案力、計画達成力、指導力 育成力、公正性	23
IV	思考行動	自分の能力を高める能力 問題解決力、課題対応力、プレゼンカ スピードカ	39

- ナレッジシートの右端の欄は、各人の徹底・発揮状況を記録するものです。

徹(徹底)	身についているレベル	×：不理解、○：理解、◎：実践、●：体得
発(発揮)	発揮しているレベル	×：不発揮、○：稀時、◎：適時、●：常時



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.

## 「マネジメント力知書」目次

分類	能力名	定 義	ページ	リンク
経営基盤	<b>経営本質力</b>	* 全社経営の本質を理解した上で、現在を熟知し将来を構想し、その時々々にベストな経営スタイルを実現させる能力である	3	<a href="#">*</a>
	<b>価値創造力</b>	* 会社の価値や業務の価値を把握し創造し高める能力である	5	<a href="#">*</a>
	<b>戦略展開力</b>	* 各種の戦略を立案し戦術として組み立て戦闘として実行する能力である	7	<a href="#">*</a>
	<b>財務分析力</b>	* 計数を活用し内外の活動状況を明確にし、問題・課題を解決につなげる能力である	9	<a href="#">*</a>
	<b>資金対応力</b>	* 会社経営に必要な各種資金を適量・適時に確保・調達し、財務状況を改善し効果的に活用する能力である	11	<a href="#">*</a>
成長戦略	<b>先見力</b>	* 将来起こりうる現象を予測し的確な行動を促す能力である	13	<a href="#">*</a>
	<b>変化対応力</b>	* 変化対応の意義を理解し環境変化を敏感に察知し的確に対応する能力である	15	<a href="#">*</a>
	<b>革新力</b>	* 未知の領域やテーマに対して斬新な取組みを提案し実現する能力である	17	<a href="#">*</a>
	<b>挑戦力</b>	* 積極的に未知の課題に立ち向かっていく姿勢と能力である	19	<a href="#">*</a>
	<b>新事業開拓力</b>	* 新事業を企画し実行し成果に結びつける能力である	21	<a href="#">*</a>
組織運営 (指導)	<b>組織力</b>	* 組織を活性化させ部下を指導・育成して成果を上げる能力である	23	<a href="#">*</a>
	<b>統率力</b>	* リーダーとして率先して部下を引っ張っていく能力である	25	<a href="#">*</a>
	<b>決断力</b>	* 問題や課題への対応策を最終決定し実行に移す能力である	27	<a href="#">*</a>
	<b>ビジョン力</b>	* 自分の目指す方向を具体的に見える化し実現する能力である	29	<a href="#">*</a>
	<b>計画立案力</b>	* 目的・目標を達成するための内容・手段・段取りを計画としてまとめる能力である	31	<a href="#">*</a>
	<b>計画達成力</b>	* 立案された計画を確実に実現し成果に結びつける能力である	33	<a href="#">*</a>
	<b>指導力</b>	* 組織の目標達成のために部下を自分の思う内容や方法で行動させる力である	35	<a href="#">*</a>
	<b>育成力</b>	* 部下を効率的かつ効果的に育て成果につなげる能力である	37	<a href="#">*</a>
	<b>公正性</b>	* ものごとの判断・実行において基準を明確にして自ら遵守する特性である	39	<a href="#">*</a>
思考行動 (指導)	<b>問題解決力</b>	* 現象から問題を見つけ出して解決し目標を達成する能力である	41	<a href="#">*</a>
	<b>課題対応力</b>	* 自ら課題と目標を作り出し事前に着手し対応する能力である	43	<a href="#">*</a>
	<b>プレゼン力</b>	* 社内やお客様に対して自分の意図や内容を説明し納得させる力である	45	<a href="#">*</a>
	<b>スピード力</b>	* 仕事を迅速かつ効率的に処理し早期に成果に結びつける能力である	47	<a href="#">*</a>

■本資料は、管理職を初めとする社員が持つべき基盤能力の内容を、構成要素と要素別に説明した「基盤カシリーズ」の1つです。

基盤力一覧	
①マネジメント力	会社や部門やプロジェクトをマネジメントする能力
②コンピテンシー力	仕事を遂行する上で職種共通の中核（コア）能力
③本質考動力	ビジネスパーソンとして基本的に知っておくべき知識
④人間力	人間として人生を通じて磨くべき個別能力
⑤人生創造力	人生を設計し実行していく能力

## 経営本質力

分類	原理・原則	実施方法・例	徹	発
経営本質力の定義	<b>＊全社経営の本質を理解した上で、現在を熟知し将来を構想し、その時々により最適な経営スタイルを実現させる能力である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営本質力とは、全社経営の本質を理解した上で、現在を熟知し将来を構想し、その時々により最適な経営スタイルを実現させる能力である。</li> <li>・会社の5年後10年後を見据え、必要な経営目標・方針を立案し、確実に実行する経営スタイルを作る事が経営者に必要である。</li> </ul>		
経営全体	<b>経営者の役割を熟知する</b>	①経営者の役割を、自分なりに熟知し果たす。 (例：ステークホルダーの要求に応える。) (例：価値創造により売上・利益を出す。) (例：今後の発展・持続性を実現する。)		
	<b>会社の全体像を理解する</b>	①会社を構成する6つの切口を理解する。「企業のフレームワーク」参照。 ・会社：我社は何の会社か ・前提：価値創造の前提条件は何か（理念、行動指針、ビジョン等） ・方針：事業全体の展開方針は何か（既存事業、新事業） ・戦略：事業毎の戦略は何か ・戦術：戦略を実現するシナリオを何か ・戦闘：実際の行動はどうしているか		
	<b>ブランド力を向上させる</b>	①会社の社会的位置付け等を理解する。（ランキング等） ②会社の評価が高くなりブランド力が向上するように努力する。 ・表彰される。 ・マスコミに取り上げられる。		
	<b>会社の経営状況を把握する</b>	①経営品質の基準に従って、自社の経営状況を把握する。 ②会社の経営状況の推移（過去・現在・今後の予定）を把握する。 ③それが経営に及ぼす影響を評価する。		
	<b>企業文化や風土を把握する</b>	① 会社の文化や風土の現状を把握する。 ②自分の希望するあるべき姿を明確にし、実現していく。		
価値前提	<b>価値前提とその位置付けを理解する</b>	①価値創造の前提条件を理解する。 ・会社：我が社は何の会社か？ ・使命：経済社会における存在意義は何か？ ・企業理念：どういう価値観で活動するのか？ ・事業領域：事業領域はどこか？（BtoB、BtoC） ・行動指針：社員の行動規範は何か？ ・ビジョン：将来どういう方向に行こうとしているのか？ ・コアコンピタンス：上記を可能にする会社の強みは何か？		
	<b>自社の価値前提を作成し社員に徹底する</b>	①価値前提を明確に設定し社員に徹底し発揮させて価値創造させる。 (例：企業理念を、社員を巻き込んで策定し、徹底・発揮させる。) (例：中期・長期ビジョンを立案し、社内全員によく衆知させる。)		
価値創造	<b>価値創造の種類を理解する</b>	①価値創造の成果には以下のような内容がある。 ・対顧客：付加価値の提供（問題・課題解決の為の製品・サービス） 新規価値の提供（お客様の商品を増やす製品・サービス） お客様の満足度（指標） ・対社会：雇用確保、税金支払、環境貢献、安心・安全 ・対会社：売上・利益増大、ブランド力向上、ナレッジ獲得 ・対社員：収入増加、次の仕事、信用・信頼増加、人格研摩		
	<b>価値創造のプロセスを実行する</b>	①テーマ別に以下のプロセスを踏む。「成功のV字工程法則」を参照。 ・目標を設定する。 ・設計する。 ・開発する。 ・運用する。 ・成果を得る。 ・評価・対策をする。		

## 経営本質力(2)

分類	原理・原則	実施方法・例	徹	発
価値創造 (続き)	<b>事業発展と持続の方法を熟知する</b>	①事業を発展させる。 (例:「現事業・新事業・伸ばす事業」を上手くミックスさせ、最適化を図る。) (例: 関連事業の中にも、関連性が薄れた場合、事業縮小もしくは事業売却さらには撤退を行う。) ②変化対応し会社を持続させる。 (例: 経営は生き物であり、たえず変化していることを念頭に置く。) (例: 生き物であるから、鮮度管理を十分にする。鮮度が良い時に様々な仕掛けが必要である。) (例: ベストなタイミングはいつかを、自分なりに捉える。)		
方針・戦略	<b>経営方針を明確にする</b>	①経営方針を明確にして事業別の展開方法を指示する。 ・基幹事業 ・新規事業 ・種まき事業		
	<b>判断・決断基準を明確にする</b>	①自分の経営スタイルを明確にする。 ②自分が判断・決断するときの基準を明確にする。 例) 顧客志向 例) 業績志向		
	<b>経営計画を作る</b>	①会社の短期・中期・長期方針や戦略を策定する。 ②年度方針と目標を設定する。このとき、数値に社員がわくわく感を持つる具体的なイメージを持たせる。		
顧客対応	<b>市場を理解する</b>	①事業対象市場の特性を理解する。 ②顧客特性を理解しニーズを探る。 ③競合を理解し対策を練る。		
	<b>顧客をとらえる</b>	①当社の顧客は誰かを知る。 ②直接的な顧客は誰か、顧客の顧客は誰かを知る。 ③当社の業務プロセスと顧客の関連を掌握する。		
	<b>顧客満足度を追求する</b>	①顧客のニーズを把握する。 ②ニーズに応えるサービスを提供する。 ③顧客満足度を掌握する。 ④顧客の不満とその課題を把握する。 ⑤顧客満足度を高める対応策を追求する。		
リスク	<b>コンプライアンスを遵守する</b>	①社会的・会社内のコンプライアンスのルールを熟知し、遵守体制やルールを部下に徹底する。 ②遵守状況を定期的に報告させ、公平に指導する。 ③コンプライアンス違反をした社員に対して、私見を挟むことなくルールに従って公平に対応する。		
	<b>リスクマネジメントを行う</b>	①リスク等最悪のシナリオを想定する。 (例: リスクの種類とダメージと確率を想定する。) ②リスク対応は、自己決断・自己責任の基に初めて成り立つものであり、周囲を犠牲にしないように配慮する。 (例: リスクの回避策を盛り込んでおく。) (例: リスクが発生したときの責任の所在を明確にしておく。)		
評価	<b>経営の成果を評価する</b>	①価値前提の効果を評価する。 (例: 価値前提を徹底・発揮させることにより価値創造のレベルが上がったか) ②現在の業績を評価する。 (例: 財務面での評価をする。) ③今後の発展・持続性を評価する。 (例: 5年後を見ずえて今日種を蒔いたか)		

# 先見力

分類	原理・原則	実施方法・例	徹	発
先見力の定義	*将来起こりうる現象を予測し的確な行動を促す能力である	<ul style="list-style-type: none"> <li>先見力とは、さまざまな事象や現象から将来を見通して予測し、会社レベルの成功に向かって的確な行動を促すための能力である。</li> <li>先見力により、既存事業の発展、新事業の開発、新商品の開発といった会社の将来を担う事業の成功の確率を高めることが可能になる。</li> </ul>		
準備段階	予測の目的とテーマと時期を決める	<ol style="list-style-type: none"> <li>何のために未来を予測するのか、何を知りたいのかなど、予測の目的を確定する。 (例：将来の現象を予測することは、予測された将来に向かって、今打つべき手は何であるかを明確にすることであると認識する。)</li> <li>何を予測するのかのテーマを明確にする。 (例：市場動向：マーケットセグメントの変化、ニーズの変化) (例：技術動向：研究レベル、基礎技術、応用技術) (例：自社動向：既存事業の拡大・縮小、新事業への進出) (例：世界動向：グローバル化の可能性の調査、現地動向の調査)</li> <li>予測の対象時期を長期・中期・短期のどれにするかを明確にする。 (例：長期予測から中期・短期を予測する。)</li> </ol>		
	全社的な予測体制を構築する	<ol style="list-style-type: none"> <li>予測の方法を決める。 (例：専門的なやり方を用いるのか) (例：データ重視でやるのか) (例：その場その場で適当なものを選択するのか)</li> <li>予測を担当する要員を会社レベルで決める。 (例：自分の役割と予測担当の役割を明確にする。)</li> </ol>		
予測段階	情報を収集し組み合わせて予測する	<ol style="list-style-type: none"> <li>目的に沿って、どのような情報が欲しいかを定める。 (例：新鮮で良質な情報を集める。) (例：自分自身で確認しながら的確な情報を得る。)</li> <li>自分の守備範囲以外からも情報を集め、新たな結びつきや価値を生むようにする。 (例：社内の有識者と情報交換する。) (例：外部権威者からの情報を収集する。) (例：外部データベースを購入する。)</li> <li>過去の歴史を振り返る。 (例：現在との違い、現在との共通点を検討する。)</li> <li>予測に参考になるテーマに強い知識人を情報源にする。 (例：分野別の権威に知恵を借りる。)</li> </ol>		
	社内外の頭脳を活用し想像させる	<ol style="list-style-type: none"> <li>将来の具体的なイメージを自分で想像することによって現実との違いを読む。 (例：いつも将来に夢を持ち、想像力の増進につなげる。) (例：立場や周辺に捉われない自由な心を持つ。それを自由な発想につなげる。)</li> <li>関係者に自由に想像力を発揮させる。 (例：ファシリテーションにより知恵を「見える化」する。) (例：全社アンケートによりアイデアコンテストを行う。) (例：特別プロジェクトに将来予測をさせる。)</li> </ol>		
	先行指標から次を予測する	<ol style="list-style-type: none"> <li>社会の動向から変化の徴候を読み取り、予測をする。 (例：自分のビジネスと関連する事象の動きを観察しながら、「先行指標、同時指標、遅行指標」を見分け、それぞれに対応策を講じる。)</li> <li>因果関係を把握し、次に何が起こるか、自分は何をすべきかを判断する。 (例：指標には因果関係が現れることが多い。)</li> </ol>		

## 先見力(2)

分類	原理・原則	実施方法・例	徹	発
予測段階 (続き)	<b>先進事例や回帰現象から予測する</b>	<p>①先進事例を見直す。 (例：進んでいる国や社会の技術がどのようにして発達してきたかを学び、これからの発達を予測する。)</p> <p>②時系列の変化の中で、回帰現象に着目する。 (例：ある程度のスパンで同じものが流行したり、同じ形態の変奏が見られたりするからである。人間には根本的な共通項があり、それが回帰現象を生んでいる。このことを考慮して、未来の先見に役立てる。)</p> <p>(例：「クラウド」は「メインフレームの集中型」への回帰として予見できる。)</p>		
	<b>将来の全体予測と部分予測を確定する</b>	<p>①外部環境全体を見渡しその流れを把握する。その一方で、全体における部分の動きに注目し、個々の動きを予測する。 (例：全体から影響を受けて行動する個々の動きと自分のすべき行動を照らし合わせ、未来の方向性を見通す。)</p> <p>(例：市場動向として顧客の特性、顧客構造の変化、新たに生まれるニーズや消滅するニーズなど、将来の市場現象を予測する。)</p> <p>(例：研究者や競合他社の技術動向を予測する。)</p> <p>②自社の経営戦略の変化を予測する。 (例：経営者の目指す方向を察知する。)</p> <p>(例：具体的な要求が出るタイミングを図る。)</p> <p>③他者が聞いても納得のいくような論理的な根拠を示す。 (例：単なる思いつきではない根拠を示す。)</p>		
活用段階	<b>ビジョンとして「見える化」し社内外で共有する</b>	<p>①予測の結果としての方向性をビジョンとして「見える化」する。 (例：関係者が参考になるビジョンに仕上げる。)</p> <p>②会社や自事業部門の構成員がビジョンを共有し活用する。 (例：日常の様々な局面において、そのビジョンに基づいて行動を起こすようにして、組織の動きをよくする。)</p> <p>(例：事業部門にまたがる商品企画に活用する。)</p> <p>(例：将来事業を担う人材を早期に育成する。)</p> <p>③社会に対しても、会社がいかなるビジョンに基づいて活動しているか公開する。 (例：今日では、会社や組織を評価するにあたって、現在の経営資源よりも、その組織が持っているビジョンにより高い価値を置くからである。)</p>		
	<b>先見を下に戦略立案し成果を享受する</b>	<p>①予測に基づいた事業や商品の戦略や戦術を立案する。 (例：プロダクトイノベーション) (例：プロセスイノベーション) (例：バリューイノベーション)</p> <p>②予測の成果を得る。 (例：新事業が順調に立ち上がる。)</p> <p>(例：新商品がヒットする。)</p> <p>(例：新事業を担う人材が早期に揃う。)</p> <p>(例：市場に新しい価値を他社に先駆けて提供できる。)</p>		
評価段階	<b>予測と実際の相違を評価し今後につなげる</b>	<p>①後日予測に基づいた成果を評価する。 (例：今回の予測の成果と従来予測の成果を比較する。)</p> <p>②先見力を持ってアプローチしたプロセスを評価する。 (例：今回のプロセスによる成果と従来プロセスによる成果を比較する。)</p> <p>③先見力に基づいてアプローチした評価を次につなげる。 (例：より精度の高い予測手法を採用する。)</p>		

## 組織力

分類	原理・原則	実施方法・例	徹	発
組織力の定義	<b>*自らのリーダーシップを発揮して組織を活性化させ成果を上げる能力である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織力とは、日々刻々と変わる組織要件の中で、自らのリーダーシップを発揮して組織を活性化させる能力である。</li> <li>・組織力により、上長や部下と力を合わせて、着実に成果を上げることが可能になる。</li> <li>・本資料は「課長の立場」記述されているので、経営者としては、課長がこのような能力を持つように指導する必要がある。</li> </ul>		
計画段階	<b>組織の位置付けと要件を確認する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①会社の中で自課の位置付けや会社から求められている要件を職務分掌等で把握する。</li> <li>②その他の要件についても環境変化等を加味して自分で設定する。</li> </ul>		
	<b>理念・ビジョン・ルールを明確にする</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①会社、所属の事業部門、部の理念や行動指針を踏まえての自課の理念・行動指針を設定し部下に徹底する。</li> <li>②会社や部のビジョンを踏まえて、自課の短期ビジョン、中期ビジョンを設定し部下と共有する。 (例:「どういう成果を出したいのか」「未来をどのように変えたいのか」等、課長として部長と価値観やビジョンを絶えず共有し、同一のベクトルを持つ。)</li> <li>③体制やルールを明確にして徹底する。 (例: 自課内の体制を明確にする。) (例: 関係部門や関係会社との体制・役割を明確にする。) (例: 自課の運営ルールを明確にして徹底する。) (例: 評価項目と基準を明確にする。) (例: 処遇方法を明確にする。)</li> </ul>		
	<b>戦略・戦術を明確にする</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①短期・中期・長期の事業戦略を明確にする。</li> <li>②単年度の目標を明確にする。次年度の目標を想定する。</li> <li>③部長の方針・戦略を踏まえて部下全員の一致をみた戦術（方法や手段）に基づいて取り組む。 (例: 課長の立場で部長と意見が食い違っていたとしても、勇気を持って発言する。)</li> <li>④組織力を上げために、資源（ヒト、モノ、カネ、時間、情報）をどのように効率的、効果的に投入するかを検証し、実行する。 (例: 資源投入時は、選択と集中の観点を忘れない。)</li> <li>⑤自課のみで対応できない内容については、上位組織、関係先の協力を得て、必要な対策を提案・実行する。 (例: 対策立案にあたっては、予算計画、実行計画等組織全体でスケジュール化されている内容があるために、事前の準備を周到に行って早めの対応を行う。)</li> </ul>		
実行段階	<b>自己変革し人格を磨く</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①自分がどのような人格・能力を持ち、どのような見識・態度を周囲に対して取っているのかを評価する。 (例: リーダーシップのスタイルを明確にする。) (例: 公正性を重視し、平等・公平を使い分ける。)</li> <li>②不足点があったら、積極的に自己改革する。あくまでも集団のリーダーとしての人格を磨く。 (例: 自己啓発の時間を確保し計画的に能力を向上させる。)</li> </ul>		
	<b>部下のやる気を引き出す</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①自課を活性化させて組織力をつけるには、部下の会社や課に対する尊重と忠誠心を勝ち取る。 (例: 方針・戦略は心に訴えるもの、心をどこか熱くさせるものにする。) (例: 部下とのコミュニケーションのレベルを上げる。特に部下の意見を傾聴することに努める。)</li> <li>②部下にも、「自分は組織の一員である」という意識を忘れないようにさせる。 (例: 仕事が成功を収めたときは心から祝福する。)</li> </ul>		

## 組織力(2)

分類	原理・原則	実施方法・例	徹	発
実行段階 (続き)	<b>的確な指導・育成を行う</b>	①的確な指導をタイムリに実施する。 (例：目標達成に向けた部下の取組状況を正確に把握し、部下の能力、置かれた状況を踏まえて指導する。) ②自課の人材育成を、短期・中期の時間軸で常に意識して実施する。 ③自課の置かれた状況の中で、指導と育成を組み合わせ、メンバーに対処する。		
	<b>業績を達成する</b>	①設定した目標は、課員全員が共有した上で、責任を自覚させ、必達に向けて様々な工夫をする。 (例：部下の自主性を引き出し創意工夫させる。) (例：チームワークを重視し、協力・研鑽させる。) ②常に目標の進捗状況を把握し、必達に向けて全精力を注ぎこむ。 (例：「報告・連絡・相談」を密に行い、問題を早期に検出する。) ③困難に陥った時は、上司として以上の力を発揮して乗り切る。 (例：率先垂範も厭わない。)		
評価段階	<b>自己評価は厳しく行う</b>	①計画段階、実行段階で行った組織力強化のための内容を厳しく自己採点する。 (例：課員の満足度に注意する。) (例：リーダーシップの発揮状況を評価する。) ②自課の目標達成度は、定性・定量の両面で厳しく評価し、達成された業績が、部、他課などにどのように貢献しているかを明確にする。 ③特に不十分な点、不足している点、気が付かなかった点は、その原因、理由を明確にし、今後に生かす。		
	<b>部下や関係者の評価を公正に行う</b>	①計画段階で明確にした評価項目と基準に基づき、公正な業績評価を実施する。 ②人事考課は定められた評価基準に基づき、公正に実施する。納得性を得て行う。 (例：評価対象者の納得性を得るためにも、常日頃、被評価者の行動、成果に注意し、具体的な事例を基に理由を説明できるように準備する。)		
	<b>今後の対策にフィードバックする</b>	①組織力強化のPDCAサイクルをきちんと回し所要の対策を行う。 ②人材育成を継続する。 (例：人材育成面で、どの部下がどのような能力が不足しているかが判明した場合は、具体的な育成計画に落とし込む。) ③自分の人格・能力向上についても、自己研鑽を継続する。		