

資料ダウンロードありがとうございます

はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）

テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れていますので、予めご了承ください。
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

よくあるご質問

データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。

弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。

弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。

弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。

<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム：<https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail：info@growthen.co.jp TEL：03-6215-8717

研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

1 スライドもテキストも 研修素材をデータで提供

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能

2 新人から管理職向けまで 豊富な研修コンテンツ

新入社員から管理職向けまで、約30種類の研修コンテンツをご用意

3 経験の浅い講師でも 効果的な研修が可能に

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

研修コンテンツ

新入社員向け	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー 動画
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マイドリセット編） 演習動画
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） 動画
202	ティーチング＆コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）
210	ロジカルシンキング（基礎編）
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）
303	リーダー研修（意思決定力強化編）
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） 演習動画

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画

パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。

※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。

価格（税抜）

1コンテンツ 10万円

お問い合わせ

購入のお申し込み

<https://www.growthen.co.jp/order/>

お問い合わせ

<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

MANAGEMENT & LEADERSHIP

マネジメント（組織マネジメント編）

受講者用テキスト

SAMPLE

本研修のねらい

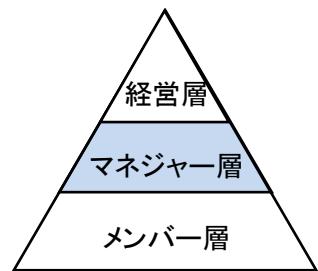
本研修のねらい



Point

マネジャーの役割や、マネジャーとは何をすべきかについて学習します。特に、マネジャーに求められる知識として、組織マネジメント（戦略・方針・PDCAサイクル・役割分担など）について理解を深めます。

この研修の受講対象は、右図のように経営層の戦略に基づいて、部下をマネジメントして組織として成果を出す役割の方を想定しています



本研修のゴール



- ① 方針を展開する際のポイント学び、適切な方針の受け方・展開方法を学びます。
- ② 組織のPDCAサイクルの回し方を理解し、職場でPDCAサイクルを定着できるようにします。
- ③ 最後に方針展開に必要なブレイクダウンや役割分担の考え方を学びます。
- ④ マネジャーとしての時間の使い方を振り返り、理想的な時間の使い方を設計します。



研修を有意義な時間にするために



- ① 研修およびグループ討議に積極的に参加・発言して、理解を深めるようにしてください。
- ② 分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③ 気分が悪い・空調が強い・スクリーンが見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④ 携帯電話は電源をオフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ ノートパソコン・スマートフォン・タブレット・携帯電話などの使用はお控えください。

マークの説明



Point

章・ページのポイントを示しています。
おおよその内容をつかんでください。



理解を促進するための補足を示しています。
参考にしてください。



Goal

研修・章のゴールを示しています。



演習を示しています。個人演習や
グループワークで理解を深めます。



Hint

理解を助けるヒントを示しています。



研修で学んだことを実行に移す方法
を示しています。



Advice

講師からのアドバイスです。



研修・章のまとめを示しています。
学んだことを再度整理しましょう。

アイスブレイク（時間の使い方）

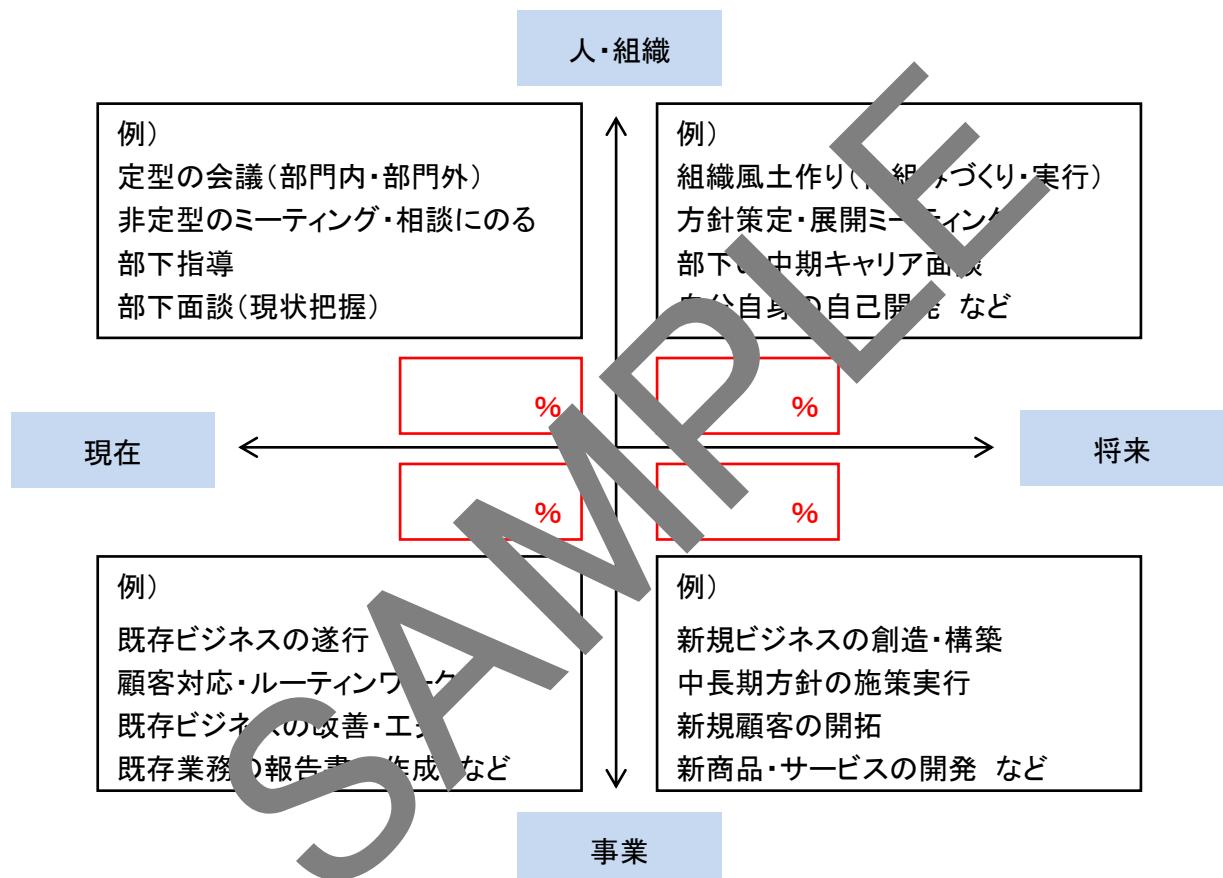


マネジャーは、日々様々な仕事に追われています。今日の研修では、マネジャーとしての時間の使い方について学んでいきたいと考えています。まずは、現状の時間の使い方について振り返ってみましょう。

マネジャーとしての時間の使い方を振り返ってみましょう



マネジャーの仕事を下記の4つの事象で区切ったとき、先週1週間（出張などの特別な業務があればそれ以前）を振り返ってみて、どのような時間配分をしていたか、「対象（人・組織↔事業）」「時間（現在↔将来）」振り返りましょう。下記の□に全部で100%になるように配分してみてください。



上記の切り口で整理してみて感じたことを記入してください。個人演習後に、グループでお互いの書いたことを共有しましょう。

個人演習	グループ討議

マネジャーに求められる役割



管理職・役職者など部下を管理する上司の呼び方は異なりますが、このテキストではマネジャーという表現に統一してお伝えしていきます。まずは、マネジャーに求められる役割について理解を深めていきましょう。

マネジャーの役割とは

P·F·ドラッカーは、マネジャーとは、「人の仕事をマネジメントする者であり、他の人間に仕事をさせることをもって自らの仕事する者である」と定義しています。そして、マネジメントの役割を下記のように記しています。

	『マネジメント 基本と原則』から抜粋	左記を分かりやすく表現すると
使命・目的の視点	自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する	組織には使命(ミッション・目標・方針など)がある。しっかりと、自分の使命(会社から求められていること)を理解して、それを達成するのをマネジャーの仕事である
企業の成長・永続の視点	成果の小さな分野、縮小しつつある分野から、成果の大きな分野、しかも増大する分野へと資源を注がなければならぬ。そのために昨日を捨て、すでに存在しているもの、知られているものを陳腐化しなければならない。明日を創造しなければならない	マネジャーの仕事は、既存のビジネスを守るだけではなく、戦略の実行(顧客の創造・新商品の開発)を進めることも対象である。また方を変えると、今日の糧だけではなく、将来の糧を確保するために、戦略の実行(経営課題の解決)もしなければならない
社会との関りの視点	自らが社会に与える影響を処理することとともに、社会の問題について貢献する。マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理することとともに、社会の問題の解決について貢献する役割がある	マネジャーの仕事は、自分の組織の使命をこなすだけではなく、社会とのつながりも意識(社会貢献や社会問題の解決)して、日々仕事することである
動機づけ・自己実現の視点	仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、一計の糧、社会的な地位、コミュニティとの伴を手にし、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	マネジャーの仕事は人を動かすことである。マネジャーは部下を動機づけ・成長を促し、自己実現を支援することも大切な仕事である

出典)『マネジメント 基本と原則』 P·F·ドラッカー ダイヤモンド社

このテキストでは、オレンジ色で塗りつぶした「使命・目的の視点」「企業の成長・永続の視点」「社会との関りの視点」「動機づけ・自己実現の視点」について、詳しく解説していきます。

簡単な演習



講師がこれからある指示を出します。他の人に見えないように、無言で演習を進めてください。

人材マネジメントのポイント①

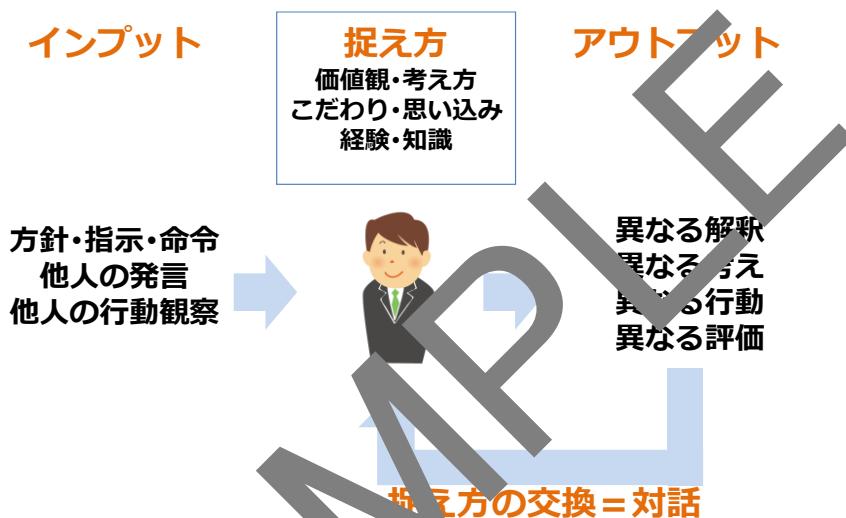


人をマネジメントすることがなぜ難しいのか?「物ごとの捉え方」の認知を通して、その難しさの理由を理解します。加えて、組織をマネジメントする際の上司と部下とのコミュニケーション方法について学びます。



一人ひとり捉え方が異なる

人は独自の思考フィルターを通して、物事を認識します。会社から方針を伝えられたり、上司から指示を受けたりしても、この独自の思考フィルターで認識します。そのため、方針・指示を出したときは、相手がどう認識したかを確かめることが大切になります。お互いがどう捉えたのか、対話(=捉え方の交換)を重ねることで、お互いの価値観や判断軸が合わさっていきます。



つまり、組織マネジメントの基本は、自分が伝えたことを部下がどう捉えたかを確認しながら進めることです。この確認を怠ると、お互いに認識違いが発生し、「伝えたことを部下がやっていない」「伝えたことを違つて部下がやっている」というロスが発生します。



【メンタルモデル】

自分の捉え方(価値観・経験・こだわり)などのことをメンタルモデルと言います。

メンタルモデルは、「信号が赤だったら止まる」というように、私たちが物事を捉える際の判断を助けてくれます。一方で、親から厳しくしつけられ続けてきた人は、「良識の範囲内で行動し、創意工夫してチャレンジすることが不安である」というメンタルモデルを構築すると言われています。

メンタルモデルは、親や兄弟との影響から構築されると言われています。また、メンタルモデルがいったん構築されると、意識して手放そうとしない限り、私たちの思考はメンタルモデルに影響され続けます。

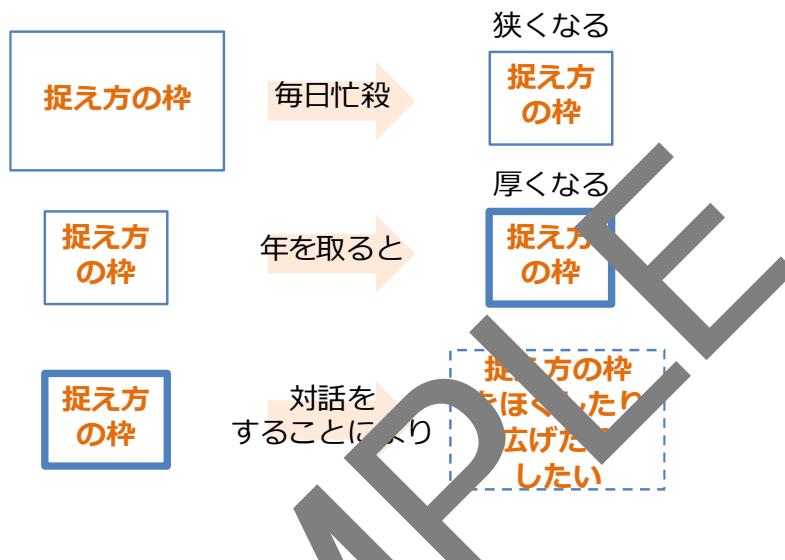
つまり、認知・判断などは、常にメンタルモデルに影響されています。自分の周囲のできごとを、「事実」と「自分の解釈」に分けながら判断することを心掛けてください。

人材マネジメントのポイント②

独自の思考フィルターを「捉え方の枠」で表現すると

人の独自の思考フィルターを「捉え方の枠」で表現すると下記のようになります。人は、この独自の「捉え方の枠」で「正しい」「正しくない」を判断しています。独自の「捉え方の枠」の中にあるものを良い、独自の「捉え方の枠」の外にあるものを悪いと判断しています。

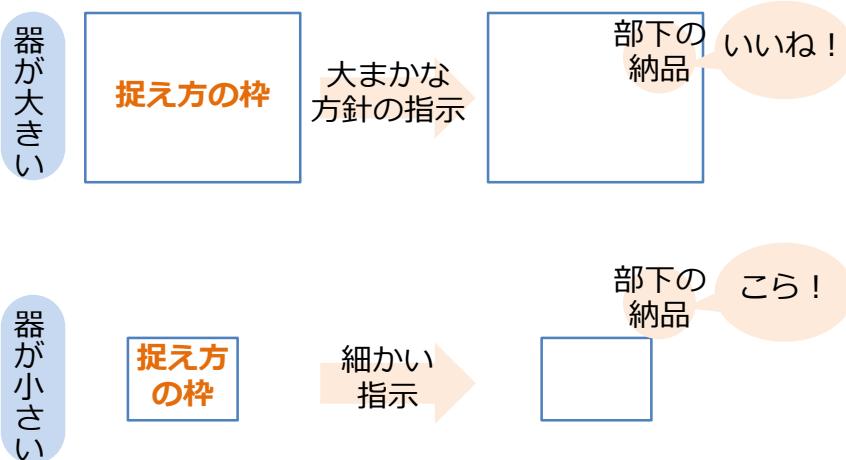
一方で、毎日同じ仕事を繰り返したり、同じ生活スタイルで仕事をしてたりすると、どうしても「捉え方の枠」が狭くなり、厚くなる傾向にあります。本日の研修は、良い悪いの判断を一旦保留し、「捉え方の枠」をほぐしたり、広げたりすることはマネジャーにも求められます。



捉え方の枠=器の大きさ=人の高まり

上記で解説した「捉え方の枠」の大きさは、人は器が大きいと捉えたり、人格が高いと捉えていたりするのではないかでしょうか。「捉え方の枠」が大きな人は、「正しい」と認識する領域が広いので、大枠の方針を伝え、部下に任せることもいとわないでしょう。一方で、「捉え方の枠」が小さな人は、「正しい」と許せる範囲が狭いので、細かい指示を出すマイクロマネジメントに陥り、部下のやることを細かく監視し、行きていないう部下には怒りや悲しみをぶつける人が多くなる傾向もあるでしょう。

そういう意味で、部下の働きやすさの追求・職場の円滑なコミュニケーションのためにも、「捉え方の枠」を広げることがいかに大切かと理解してもらえるでしょう。



戦略とは何か①



会社から出される方針を理解し、展開するために、「戦略とは何か」を理解します。これにより、方針をどう受け止め、展開するかを理解します。

企業の究極の目的とは

企業は生まれた瞬間から、下記の究極の目的に向かって事業活動を推進します。さて、その企業の究極の目的とは何でしょうか？

企業の究極の目的とは、 である。

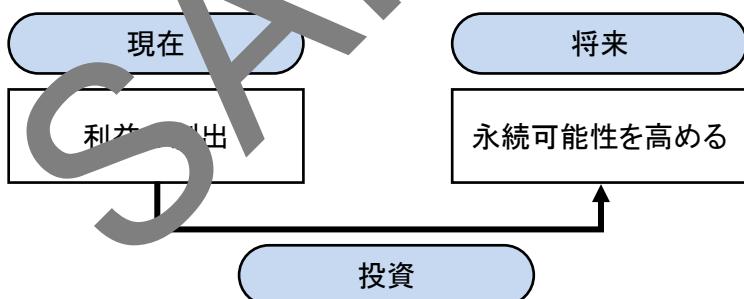
よく企業の目的として挙げられるのは、 です。

利益を確保できると、将来へ投資（物的投資・人的投資・研究開発など）ができ、将来の永続可能性が高まるので、企業として利益を確保し続けることも大切です。

会社の永続モデルとは

企業は現在創出された利益を、将来の投資に回します。利益⇒投資を繰り返しながら、将来の永続可能性を高めるというモデルが企業の永續モデルになります。

どこに投資をしたら良いかを明確にしたのが方針です。つまり、**方針は経営資源の再配分を明示したもの**です。



現場のマネジャーが**一番自由に使える経営資源は時間**です。つまり、方針は現場のマネジャーが時間の再配分の方向性を示したものです。

マネジャーは、会社の方針書に基づいて、時間という経営資源を再配分することが大切です。

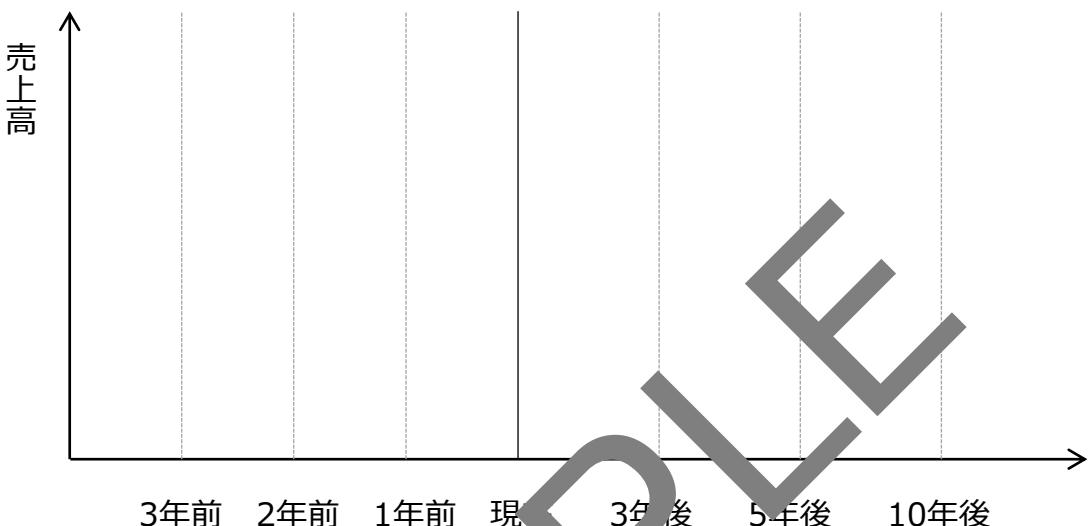


会社の将来を考える



Exercise

ここで、会社の将来について考えます。過去3年間・今後10年間の自社の「売上高曲線」を引いてください。ただし、1つだけ条件があります。「同じ商品・サービス」を「同じ顧客」に売り続けること(つまり、新規顧客開拓や商品開発しない)を前提としてください。

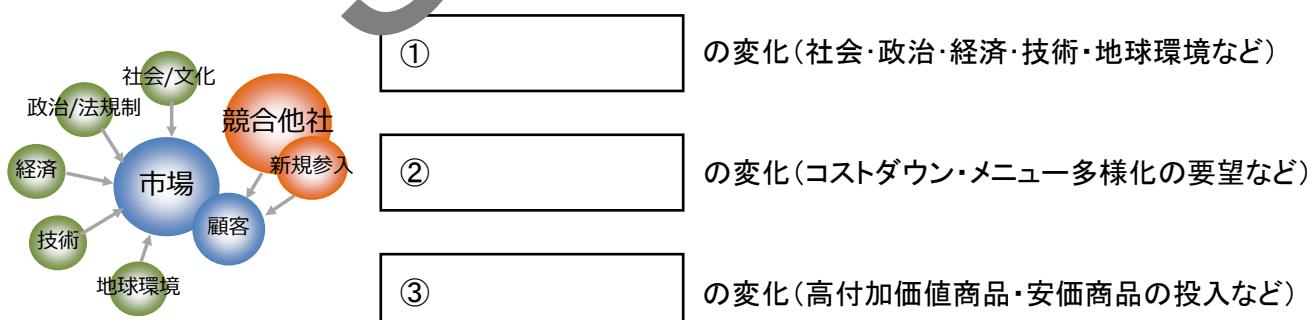


つまり、企業は、

をしないと衰退していく。

成長が鈍化する理由

上記の演習で、ほとんどの方が売上高が減少する曲線を描いたと思います。売上高が減少する外部要因は大きく3つあります。



Memo
企業を取り巻く環境は、常に変化し続けます。その変化を察知して、環境変化対応をすることが戦略策定と実行にあたります。

戦略とは何か③

戦略と年度方針

企業は、[] をしないと、[] する。

なぜなら、[] するからである。

つまり、環境変化対応が戦略である。

また、戦略として、これから [] や [] を明示することが大切である。

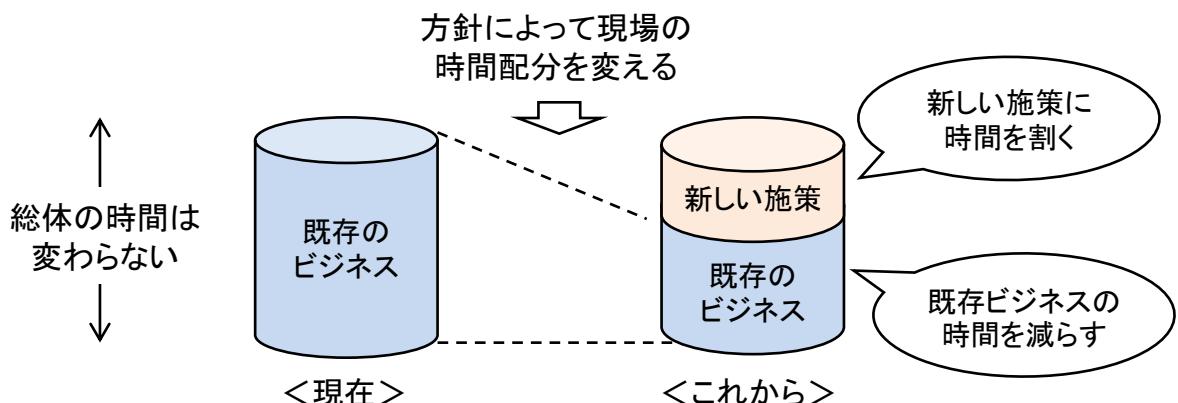
それに基づいて、マネジャーは現場の [] という経営資源の再配分をすることが方針展開のねらいある。



現場に経営資源の再配分を伝えるのが方針です。つまり、現場がどの時間を増やし、どの時間を減らすのかを理解することで、大切です。自社の戦略を整理するときは、下記のようなフレームを活用するといいでしょう。

	現場 (既存のビジネス)	これから(3年後など) (新しい施策)
顧客軸	現在の顧客 例)法人・一般層・日本国内 など	これからの顧客 例)高齢者・ベトナム など
商品・サービス軸	現在の商品 例)健康食品 など	これからの商品 例)アンチエイジング食品 など

【時間という経営資源の再配分のイメージ】



「悪い戦略」と「良い戦略」の見極め方



悪い戦略と良い戦略の違いは何でしょうか？悪い戦略と良い戦略を具体的に見分けるためには、どのような点に注意すればよいのでしょうか？

【悪い戦略の事例】

- × 営業力を強化する
- × コストを削減する
- × 経営効率を上げる
- × 新商品を開発する
- × 新事業へ転換する
- × 既存ビジネスを強化する

【良い戦略の事例】

- (国内の営業展開は控えてでも)タイに展開する
- (健康食品改良は遅らせてでも)アンチエイジング食品を優先的に開発する
- (既存事業は衰退するので)介護事業に資源配分をする

【「悪い戦略」と「良い戦略」を見分ける方法】

①悪い戦略は、 があります。

例えば、「営業力を弱体化させる」「経営効率を下げろ」などという方針がないように、絞り込み(選択と集中)がされていません。

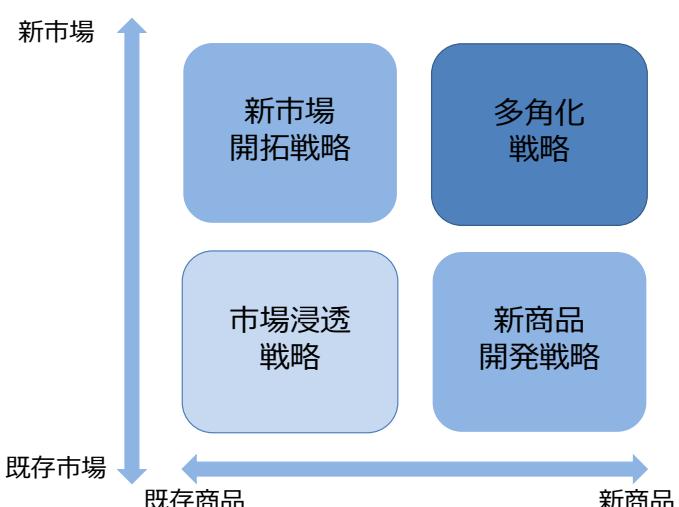
②良い戦略は、 の指針によっています。

③良い戦略は、 になっています。仮説なので、実行・検証をしながら進めています。表現を変える、仮説なので外れことがあります。

成長戦略とは

成長戦略とは、企業が成長するために、「市場浸透」「新市場開拓」「新商品開発」「多角化」などのような領域に注力するのか、その方向性を明確にすることを言います。

この成長戦略に基づき具体的な顧客ターゲット・市場エリアや、開発したい商品・サービスなどを明記することが、「中期経営計画」「単年度方針」の必須条件になります。



出典)『アンソフ 戦略経営論 新訳』中央経済社 を一部加筆

方針の構成



戦略を現場に浸透させるためには、方針書を使って展開します。ここでは、現場の時間という経営資源配分を考慮した場合の方針の構成について解説します。

方針策定の構成

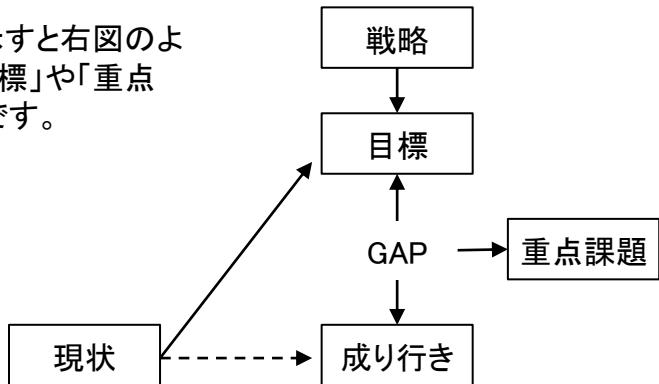
方針は、下記の「スローガン」「環境分析」「目標」「戦略」「重点課題」などから構成されます。
現場の時間配分の指針にするためには、

- ① ゴールを共有するための「目標」
 - ② 経営資源の再配分の指針のための「戦略」
 - ③ 「目標」「戦略」を実行するための「重点課題」
- を明記する必要があります。

項目	定義	現場への実行しやすさ
スローガン	企業・組織の理念や、活動・運動の目的、求める姿勢など、簡潔に言い表したもの。	スローガンを意識することになり、心掛けの変容は可能であるが、現場の時間配分の指針にはならない。
環境分析	企業を取り巻く環境を整理したもの。	内部環境と外部環境に分けて整理することで、自社の戦略的指向性が明確になったり、自社の重点課題が明確になったりする。
目標	売上高・利益額などの到達すべき成果を示したもの。	数値目標だけでは、指向性を一致させた時間配分はできない。
戦略	新しいお客様・新しい商品／サービスを明らかにしたもの。	「数値目標」に加えて、「戦略」がはっきりしていると、達成イメージが湧きやすく、現場の時間配分の指針になる。
重点課題	ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を示したもの。	「戦略」「数値目標」に加えて、「重点課題」が設定されていれば、現場で実行に移しやすい。



「目標」「戦略」「重点課題」を図で示すと右図のようになります。「戦略」に基づいて「目標」や「重点課題」が設定されていることが大切です。



目標管理とは



ここでは、基本的な目標管理の概念を理解するとともに、実務としてどのように方針展開するかを学びます。

目標管理は、経営計画を実現させるための手法

MBOとは、経営計画の達成とチャレンジングな目標に取り組む風土作りを支援するための組織マネジメント手法です。

- ①MBOは、戦略実現に向けて策定した経営計画から自部門・本人の目標を設定し、その目標達成に向けてPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回しながら経営計画達成に導く手法です。
- ②部下が上司との合意に基づいて目標を設定し、上司の指導を受けながら目標に対して業務を自主的に遂行し、目標の達成度合いを振り返り、新たな目標にチャレンジするという一連の行動を定着化させるための仕組みです。

【参考】

正式には「目標と自己統制による管理(Management By Objectives and self-control)」と言い、自らが自身の目標を設定して、進捗や実行を各人が自ら主体的に管理する手法であり、1950年代に米国C.P·F·トーマスが提唱しました。

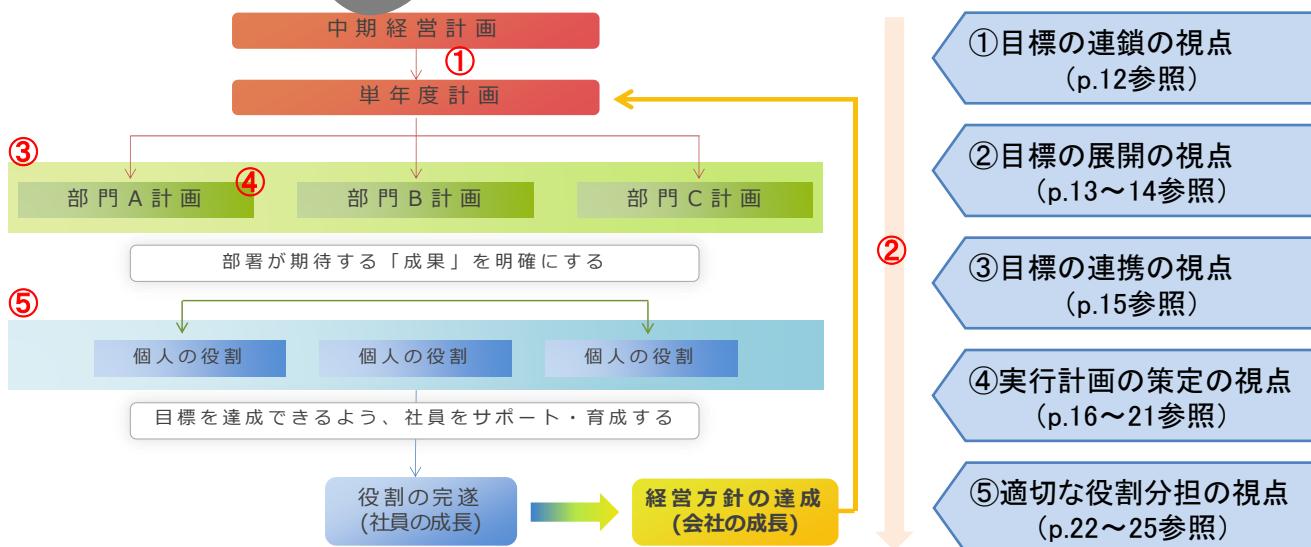


一般的な目標展開方法

中期経営計画から単年度計画を策定、全社の単年度計画を各部署に展開して、各部署のマネジャーが、部下一人ひとりに求めめる成果を明確にし、役割分担します。

マネジャーは、部下一人ひとりに求めめる成果を達成できるようにサポート・育成して、役割の完遂に導きます。社員一人ひとりが役割を完遂することにより、会社は単年度計画・中期経営計画を達成することができます。

【一般的な目標展開方法と各要素におけるポイント】



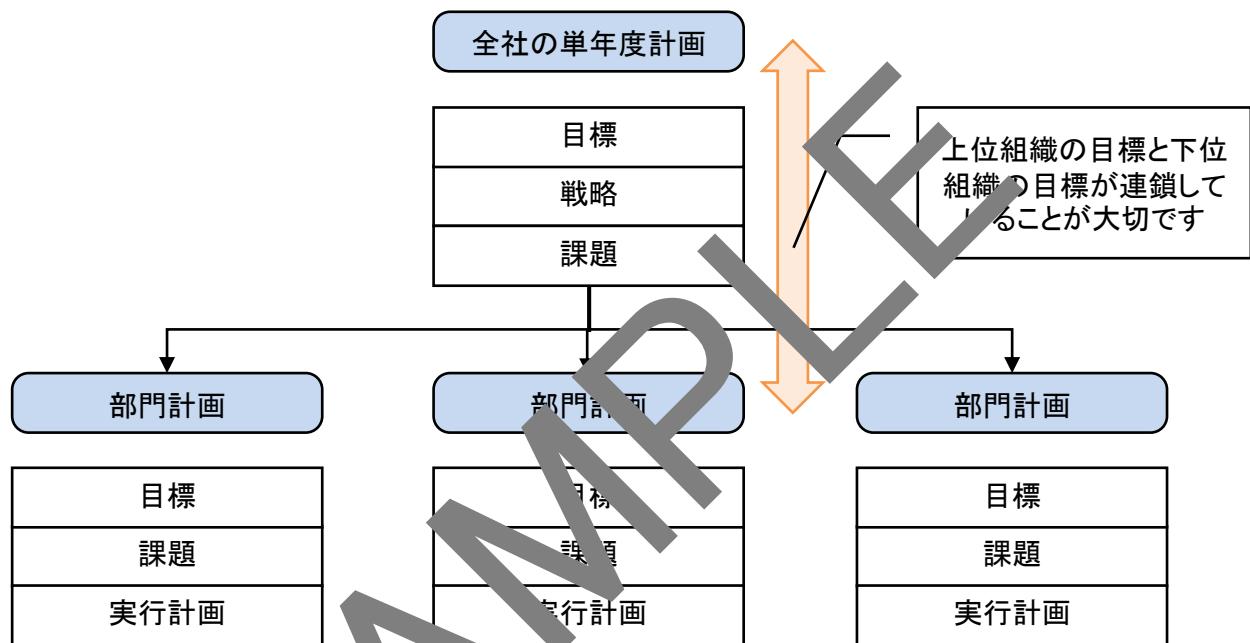
目標連鎖の視点



ここでは、上位組織と下位組織の目標連鎖について解説します。また、最適な目標連鎖のためのチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

目標の連鎖とは

目標展開では、上位組織の目標と下位組織の目標が関連し、またその組織の構成メンバー全員の目標を合わせると上位組織の目標が達成できるような関連性を確保することが大切です。**目標の連鎖とは、全社→部門→部門メンバー一人ひとりまで、組織全員の目標が連なった状態になることをいいます。**



目標連鎖のチェックリスト

目標をしっかりと連鎖させるためには、下記の点に留意して目標設定をしてください。下位組織に目標を展開する場合、ミーティングなどを実施して、方針策定のねらい・背景などしっかり共有してください。

- 上位組織の目標と下位組織の目標が連鎖しており、目標の漏れ・ダブリがないことが確認できる。
- 上位組織の目標に基づいて、本人の目標の優先順位の順番で目標が設定されており、その優先順位に上司も納得している。



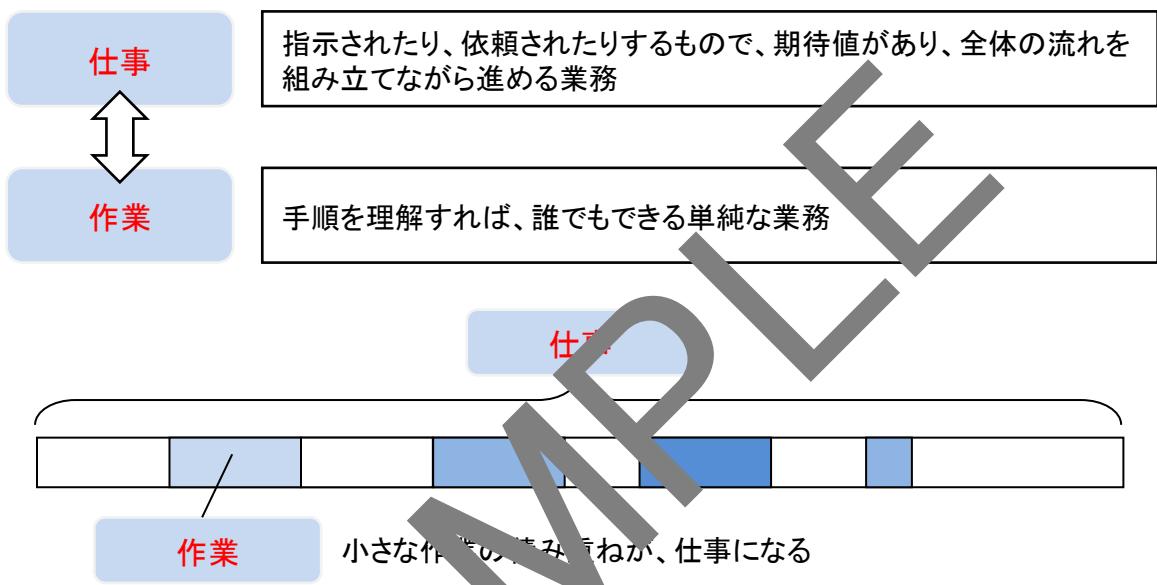
目標展開の視点①



ここでは、目標展開するうえで大切なブレイクダウンの概念について解説します。また、目標展開するうえでのブレイクダウンについてチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

ブレイクダウンとは

まず、「仕事」と「作業」の関係を使って、ブレイクダウンを解説します。仕事と作業を下記のように定義すると、仕事を任せられた場合は、自分ができる範囲の作業に細分化して、着実に進められるようにします。このように細分化して難易度を下げるなどをブレイクダウンといいます。



目標はブレイクダウンしながら展開する

目標は、ブレイクダウンして難易度を下げながら部下に展開していくことがポイントです。上で説明したように、目標を細分化して難易度を下げながら展開します。

- ①全社では(中期経営計画・単年度計画)、戦略レベルの目標を設定します。
- ②部長(部門計画)は、戦略レベルの目標を分解して、戦術レベルにして展開します。
- ③課長(部署計画)は、戦術レベルの目標を分解して、課題レベルにして展開します。
- ④一般社員レベル(目標管理シート)は、課題レベルを分解して、仕事レベルに落とし込んで実行計画を作成します。



目標展開の視点②

ブレイクダウンと目標管理シートの関係

目標は上位組織から展開されるため、「目標項目」「達成基準」は上司から方針として展開されます(下記ではGoalとして表現しています)。それを実行計画(下記ではPlanとして表現しています)としてブレイクダウンする構造になっています。つまり、**上位方針を自分が実行できるレベルに落とし込んだものが、実行計画になります。**



目標のブレイクダウンの事例

部長レベルの役割、課長レベルの役割、一般社員レベルの役割が異なるため、部長の目標は戦術的なものとなり、課長⇒一般社員になるにつれて**目標の難易度はやさしくなる=より具体的になります。**

レベル	目標項目	達成基準	実行計画
部長レベル 戦術的な 目標設定	ベトナム 現地法人 の設立	201*年3月までに ベトナム現地法人 を立ち上げ、 生産運用させる	① 安全・物流面を考慮した工場用地の確保 ② 工場建設予算の把握 ③ 部品調達ルートの確保 ④ ベトナム工場の設計と完成 ⑤ 現地スタッフの採用・育成
課長レベル 課題的な 目標設定	ベトナム工場 の完成	201*年3月までに ベトナム工場を 立ち上げる	① 工場業者の選定 ② 予算〇億円以内にできるようにコスト削減要望 を出す ③ 建設遅延が無いように工程管理を実施 ④ 工場設立に関わる申請書類準備
一般社員 レベル 仕事的な 目標設定	ベトナム工場 の工程管理	201*年3月までに 工程どおり 工事を完工する	① 2ヶ月の余裕がある建設スケジュールを立案 ② 納期に信頼できる施工会社の選択 ③ 1週間ごとの工程会議の実施 ④ 書類の提出漏れがないように二重チェックする



上司は、自分の目標(目標項目・達成基準)を、実行計画にブレイクダウンします(上記の①)。

上司の実行計画が、部下の目標(目標項目・達成基準)になり(上記の②)、上司と部下の目標が連鎖していきます。

目標連携の視点

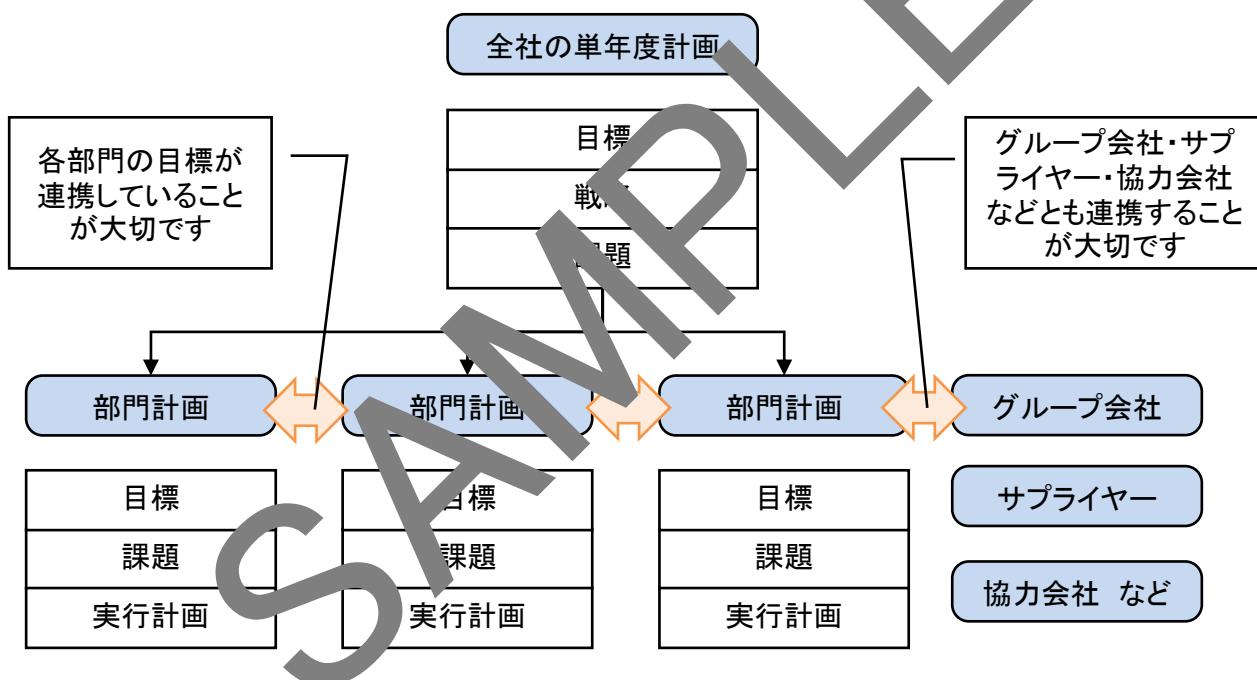


ここでは、連携の視点を持った目標設定する方法について理解を深めます。また、目標連携の視点のチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

目標の連携とは

計画を進める上で、チーム内の連携・部門間の連携・社外との連携が必要になるケースもあります。**連携することで課題解決のスピードが増すこと、連携しないことで他部門・他人の目標達成を阻害すること**(例えば、製品の在庫削減を過剰に行い、営業の販売機会ロスが発生するなど)があるからです。

- ① 管理職クラスは、各部門の連携を強化することが大切です。また、グループ会社やサプライヤーとの連携を深めることで解決する方法も考えてください。
- ② 一般社員クラスは、部門内の連携を強化することが大切です。また、部門を越えた連携を深めることで解決する方法も考えてください。



目標連携のチェックリスト

各部門の目標を連携させるためには、下記の点に留意してください。方針共有ミーティングの場で、お互いの優先順位の確認や、他部門への依頼事項の確認などを行っていきます。

- 目標展開の過程で、部長クラス・課長クラス・担当者間でお互いの目標を把握するための時間を確保した。
- 実行計画の実行に向けて、関連するメンバーと依頼する内容が明確になっている。



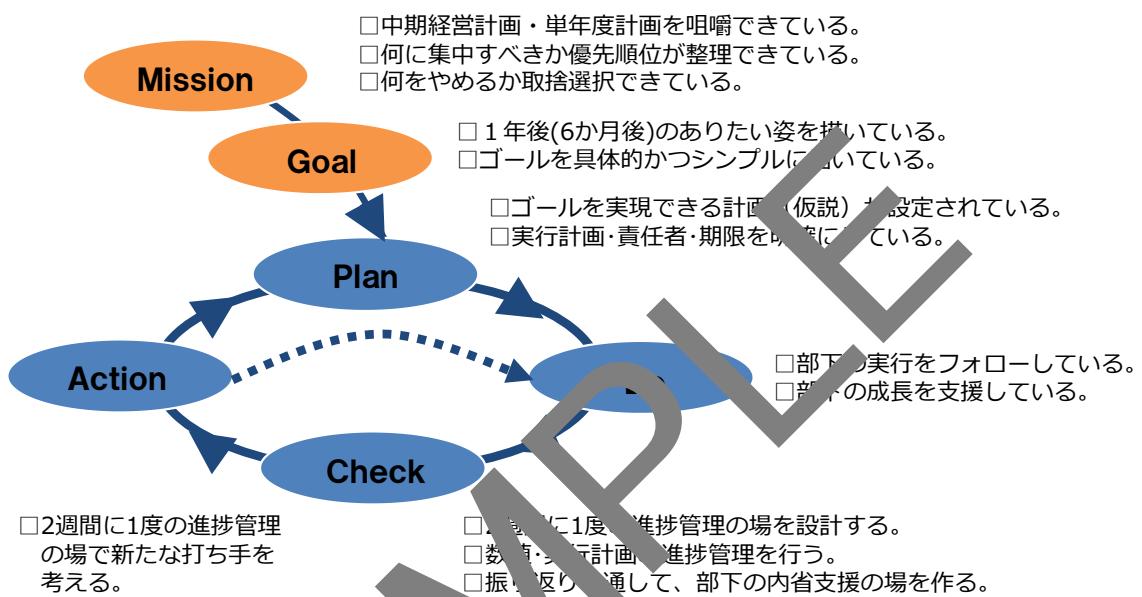
実行計画の策定①



これからマネジメントサイクルの定着を目指して、MG-PDCAサイクルについて解説していきます。ミッションを受けて、実行計画を策定するまでの流れを解説します。

方針実行のサイクル（MG-PDCAサイクル）

中期経営計画・単年度計画に書かれているミッションを理解し、自部署のゴール設定をしたのちに、そのゴールと現状とのギャップを埋める具体策を考えることを計画と位置づけています。その流れをMG-PDCAサイクルと表現して解説していきます。



中期経営計画・単年度計画の咀嚼（Mission）

中期経営計画・単年度計画を下記の3点の切り口で整理してください。

全社	上位組織の機能 (自組織の不在意義)	
上位組織	②単年度計画で上位組織に求められる 重点課題 (優先順位の高い3つ)	i) ii) iii)
あなたが統括する組織	③その 重点課題の達成基準 (基本的に指標+数字で表される)	i) ii) iii)



会社のMission（中期経営計画・単年度計画など）を、理解・咀嚼していることが最初のスタートです。上記をすぐに書くことができるレベルが合格です。

実行計画の策定②

自部署のゴール設定（Goal・Plan）



単年度計画を実現するために、あなたが統括組織の1年後(6ヶ月後)の目標項目・達成基準(Goal)と、その実行計画(Plan)を記入してください。

No.	目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どこまで)	実行計画 (どのように)
1			
2			
3			

Goal Plan



上記の目標項目と達成基準がGoalにあたり、実行計画はPlanにあたります。Goalは現状と必ずギャップがあり、そのギャップを埋める具体策がPlanにあたります。

目標設定には少なくとも3要素が必要

目標設定する際に、少なくとも①目標項目 ②達成基準 ③実行計画を書く必要があります。必要に応じて④期限 ⑤役割分担などを追加してください。
①目標項目 ②達成基準
③実行計画の書き方についてを参照してください。

要素	書き方
目標項目	①目標の対象を明らかにしたもの。「対象」+「方向性」で示す 例) 売上の拡大・コストの削減・マニュアルの作成 など ②上司方針と関連した内容を記載する
達成基準	①客観的に達成が把握できる表現にする ②達成の状況を測定できる表現にする 測定できない例) プロジェクトの推進・部門間の調整 ③定量目標では、「指標」+「数値」で示す ④定性目標では、達成した「状態」を具体的に記載する
実行計画	①目標を達成するための、「方法」「スケジュール」「期日」などの具体策を記載する ②目標を達成するための、自分がやろうと思っている「仮説」を記載する。「仮説」なので、実行の後に「検証」が必要である ③「仮説」なので、達成基準を上回るレベルの具体策を事前に考えておくとよい

実行計画の策定③



適切な「実行計画」を導くために、「問題解決のフレームワーク」を学びます。課題設定型の問題解決に活用できるフレームワークですので、こちらでしっかりと理解しましょう。

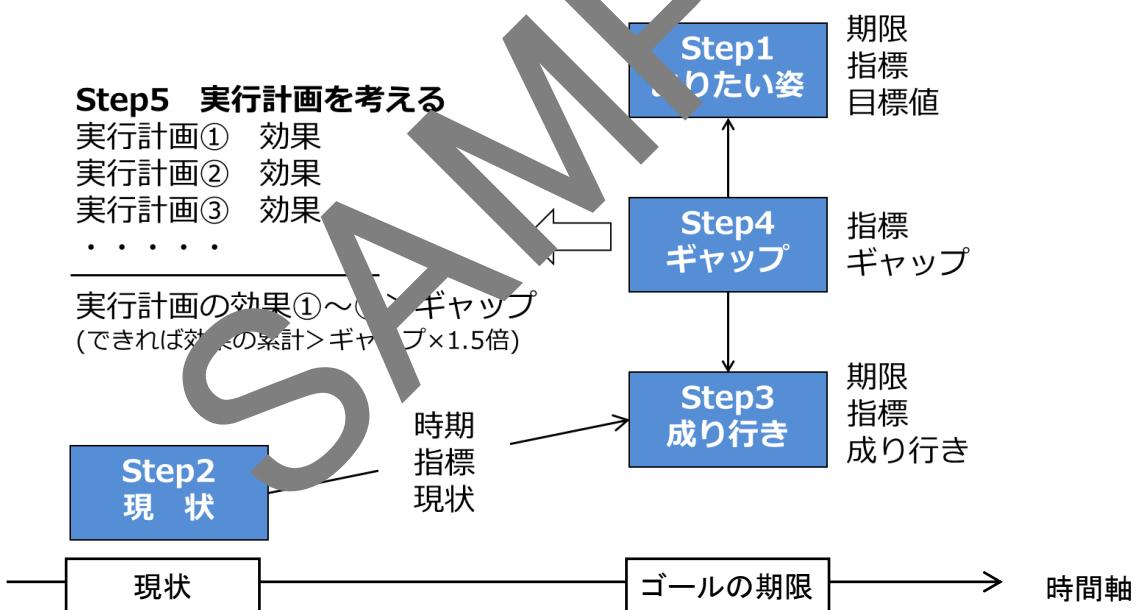
問題解決のフレームワーク

問題解決のフレームワークを使って、達成基準を実行計画にブレイクダウンする方法をお伝えします。下記のステップで考えることにより、実行計画が導き出されます。

- | | |
|------------------------------|------------------|
| Step1: ありたい姿を考える | ……【指標※1・目標値・期限】 |
| Step2: ありたい姿に対して現状を把握する | ……【指標・現状・時期】 |
| Step3: 現状のままいくとどうなるか成り行きを考える | ……【指標・成り行き※2・期限】 |
| Step4: ありたい姿と成り行きのギャップを明確にする | ……【指標・ギャップ】 |
| Step5: ギャップを埋める実行計画を考える | ……【実行計画・効果】 |

※1 指標とは、物事を判断したり評価したりする尺度のこと(例: 売上高・利益率・生産性など)

※2 成り行きとは、現状のまま打ち手を打たないと、何時何分でどうなるのか推測した状態

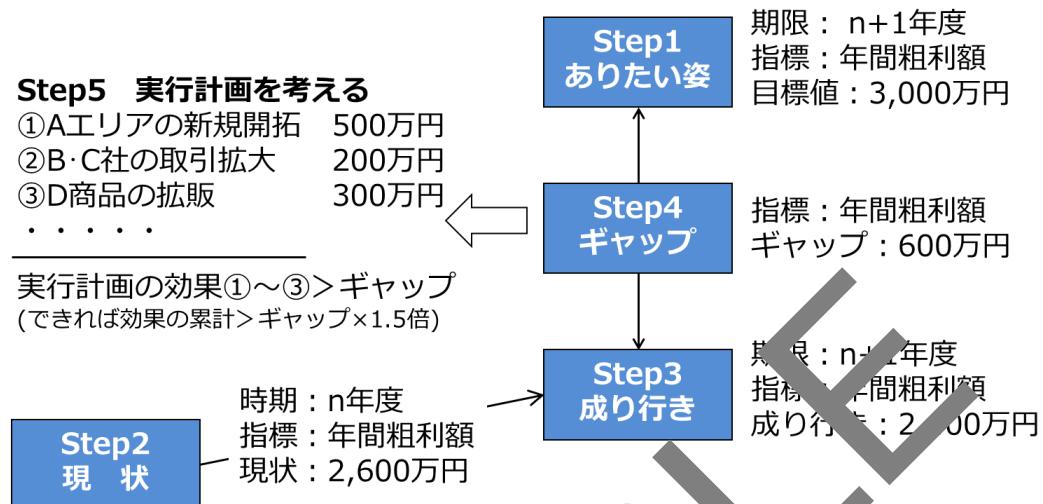


- ① 売上高を例にとると、環境が厳しいと「成り行き」は、「現状」より減少します。一方で、対策を打つと「成り行き」は、「現状」より増加する可能性が高まります。そのため「成り行き」を考え、ありたい姿とのギャップがどの程度あるかを把握することが必要になります。
- ② 実行計画には、**実行したときの効果も必ず考えてください**。進捗管理は、実行計画の実行と効果の両面から行います。
- ③ 実行計画は仮説のため、実行して必ず効果が出るとは限りません。可能であれば、**ギャップを埋める1.5倍ぐらいの実行計画を考えておくとよいでしょう**。

実行計画の策定④

問題解決のフレームワークの事例（定量の目標設定）

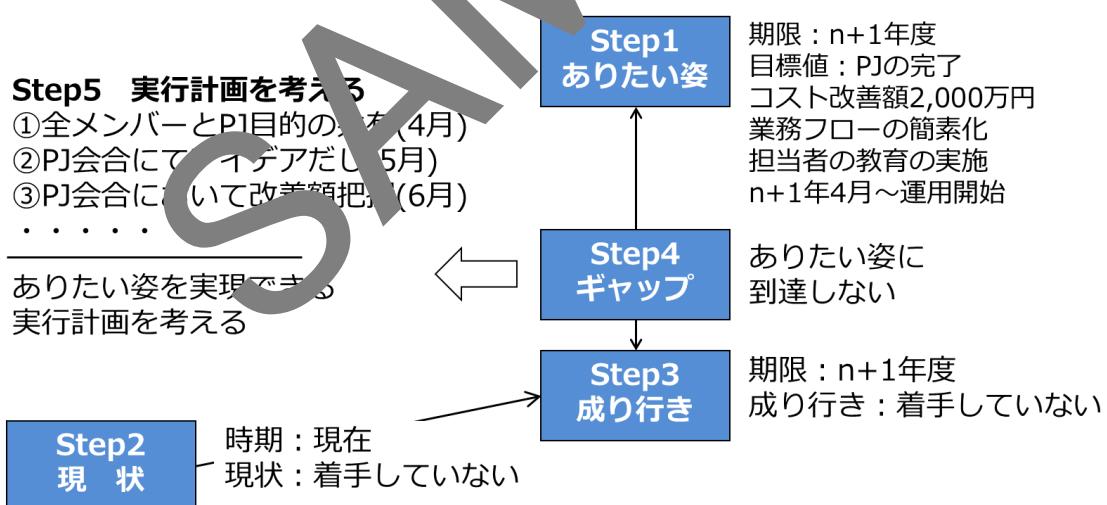
定量の目標設定の場合は、問題解決のフレームワークがそのまま使えるため、「実行計画」の効果を、できる限り具体化することがポイントです。



問題解決のフレームワークの事例（定性の目標設定）

定性の目標設定の場合は、実行計画＝仕事の進め方と捉えてください。

「ありたい姿」をできる限り詳細に描くことがポイントです。



問題解決のフレームワークの事例（定性の目標設定）について、

① Step1の「ありたい姿」をより具体的にすることがポイントです。

② Step2～4までは、具体化することに多くの時間を割かないでください。

現状＝成り行きになり、現状とありたい姿のギャップが分かれれば問題ありません。

③ したがって、Step1の「ありたい姿」を明確にした後は、Step5に進んでください。

実行計画の策定⑤

Memo



定量目標・定性目標は、それぞれ目標設定の難しさが異なります。

- ①定量目標は、一般的に実行計画の策定が難しいです。一般的な策(例:新規顧客の創造など)を計画に入れてしまうと、仮説⇒検証のサイクルが回りません。仮説・検証力を上げるためにも、しっかり仮説が設定できるようにします。
- ②定性目標は、一般的に達成基準の表現が難しいです。実行計画=段取りは書きやすいですが、目標(=ありたい姿)が上司と部下とで共有されていないケースが散見されます。達成基準の表現は、ありたい姿を状態で示すことができるようになります。

種類	達成基準 (ありたい姿)	実行計画 (目標に到達するための道筋)
定量目標	指標+数値で示す ・目標展開される ・比較的設定は簡単	こうしたら目標達成できそうだという「仮説」 ・「仮説」になつてないケースが多い ・「仮説」「検証」を繰り返しながら、目標に向かって実行計画する
定性目標	ありたい姿の状態を示す ・目標展開されないことが多い ・設定されていないことが多い	こうしたら目標達成できるという「手順」 ・先に「手順」ありきの場合が多い ・「手順」「期限」を守りながら、目標に向かって実行計画進める

【コラム】仮説とは



「仮説」とは何かについて補足します。

「仮説」とは、物ごとを進める際に「最も確実だと考えられる仮の答え」のことです。

「仮説」は、実験により検証されます。検証結果が良ければ採択され、悪ければ修正または取り下げます。二三連の作業により、仮説の有効性が証明されます。

【仮説か非説ではないかの見極め方】

見極め方	仮説の表現	仮説ではない表現
仮説・検証の視点	仮説とは、実行により成果が出ることもあるれば、成果が出ないこともある	実行しても失敗がない表現であれば、仮説ではない
重点化の視点	仮説とは、うまくいくだろうというあたりをつけることである	表現に具体性がなく、一般論であれば、仮説ではない
新規性の視点	仮説とは、初めてトライする新しい作戦である	実行計画が毎年同じような表現であれば、仮説ではない
達成基準クリアの視点	達成基準が変われば(ハードルが上がれば)、実行計画(=仮説)は変わる	達成基準を変えて、実行計画(=仮説)が変わらないようであれば、仮説ではない

ビジネス場面における、仮説を持ちながら思考・行動することのメリットには、

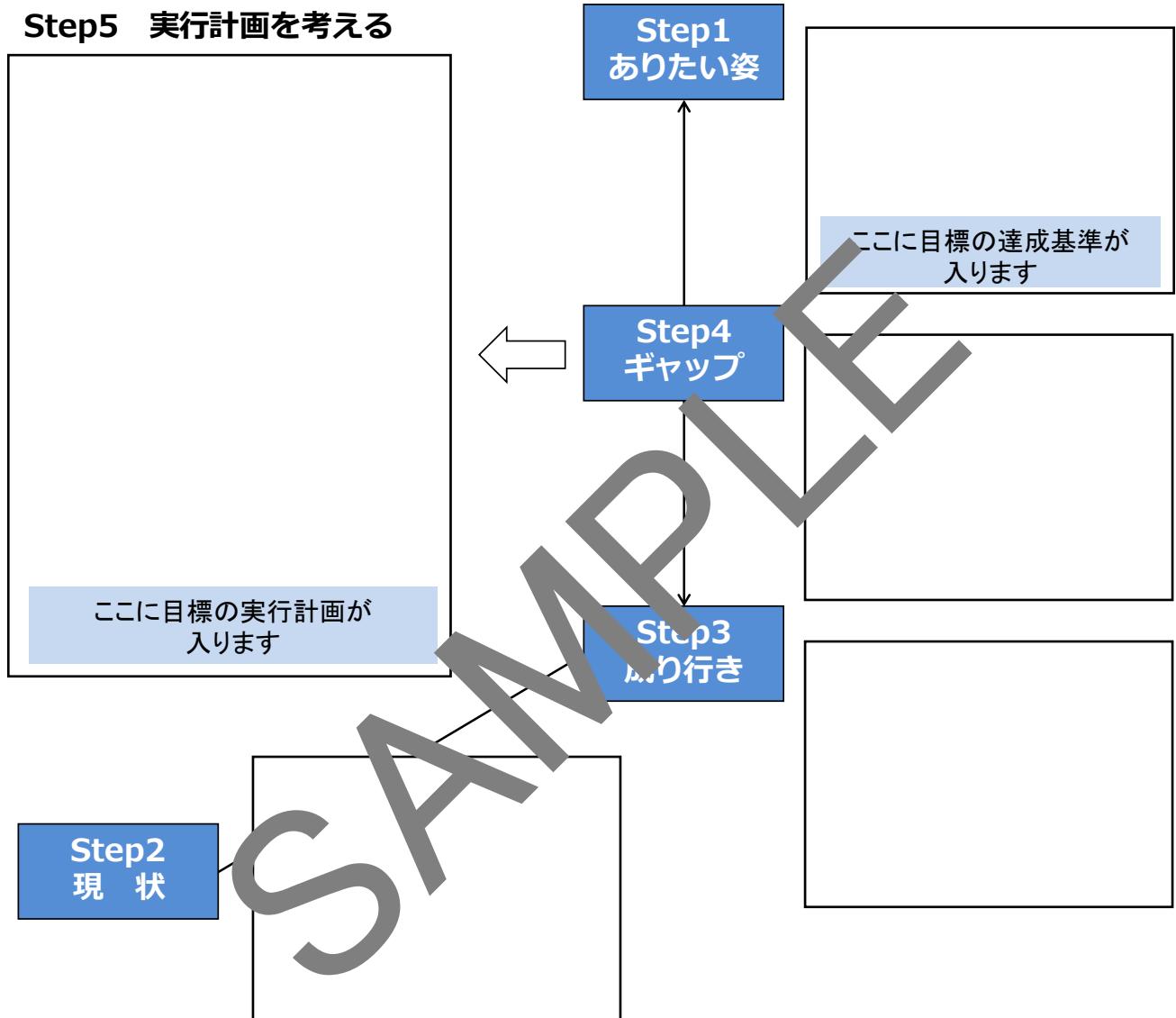
- ①成果創出までの時間を効率化できる。
 - ②仮説検証を繰り返すことにより、仮説立案力が増す。
 - ③仮説立案のサイクルを組織で回すことにより、ノウハウが共有される。
- などがあります。

実行計画の策定⑥



自部署で一番優先順位が高い課題について、問題解決のフレームワークを使って整理してください。

Step5 実行計画を考える



【演習のポイント】

- ① Step1から順番に進めてください
- ② 分からない場合は、周囲の方と話をしながら演習を進めてください
- ③ 実行計画は、皆さんで議論しながら進めることができます



マネジャーとして期待されていること



優秀なマネジャーが実践していることを分かりやすく説明します。マネジャーとして必要な目標設定や部下育成のスキル向上について理解を深めます。

優秀なマネジャーが実践していること

『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』(マーカス・バッキンガム著)によると、全米の20万人のマネジャーをインタビューしたところ、優秀なマネジャーは、次のような人だと判明しました。

優秀なマネジャーは、

と

を結びつけることが上手な人

つまり、下記の行動がとれているということです。

- ① を理解していること
- ② をブレイクダウン(細分化)していること
- ③ 部下を観察し、 を把握していること
- ④ を沿って役割分担をしていること

マネジャーは、
部下を個別理解
することが
大切です



マネジャーが、個別理解ができる部下の数は最大8名程度だと言われています。



まずは、マネジャーとして、会社が目指している方針・目標を理解していることが重要です。それを自分の言葉で語ることができるレベルが求められます。
そして、その方針・目標に基づき自分の職場のゴールを設定して、そのゴールをブレイクダウンし、部下に役割分担するという流れになります。

その時に、部下を観察し、それぞれの強みに合わせた役割分担ができれば最高の成果と成長が見込めます。

部下に役割を任せ、成功と失敗を繰り返しながら、適材適所・部下育成の難しさを乗り越えることが、マネジャーの醍醐味とも言えるでしょう。

強みを伸ばすことの大切さ①



なぜ、マネジャーとして、部下の強みを見つけ、伸ばすことが大切なのかを理解します。



「強みを伸ばすこと」に関する書籍の紹介

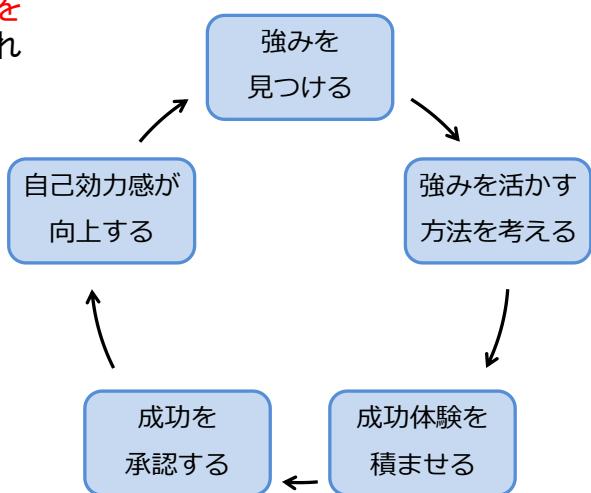
- 『ドラッカー選書 現代の経営(上)』P・F・ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモンド社
最大の間違いは、弱みを中心の人間を評価することである。(中略)
人は、強みを生かして初めて何かをすることができる。(中略)
その人の強みを知り、理解して初めて、「彼の強みを生かしてさらに進歩させるためには、いかなる弱みを克服させなければならないか」を考えることができる。
- 『人間回復の経営学』ジョゼフ・バジール著 美田稔訳 三省堂
長とは部下が自分でも気付かなかったような長所を発見して、それを助長し、活用する職分である。
- 『松下幸之助一日一話～仕事の知恵・人生の知恵～』PHP総合研究所編集 PHP文庫
人間というものは、誰でも長所と短所を持っている。部下の短所ばかり見たのでは、なかなか思い切って使えないし、部下にしても面白くない。その点、長所を見ると、その長所に従って生かし方が考えられ、ある程度大胆に使える。
部下も自分の長所が認めてもらえば嬉しいし、知らず知らずの間に懸命に働く。しかし、もちろん長所ばかり見て、短所を全く見ないということではない。私は短所四分、長所六分ぐらいに見るのがよいのではないかと思うのである。

仕事においてなぜ「強み」が必要か

右図は、心理カウンセラーカークライアントと接するときに何をしているかを整理した図です。カウンセラーはクライアントの強みを見つけ、その強みを活かす方法を考え、強みに基づく成功体験を積ませて、徐々に自己効力感を高める支援をしています。

つまり、「強み」とは他の人と同様にやりながらも、他の人よりうまくいくポイント(成功しやすいポイント)なのです。

マネジャーには、**部下の成功しやすいポイントを見極めて、最適な役割分担をすることが求められます。**



強みを伸ばすことの大切さ②

部下の「強み」を見つけるポイント

強みを見つけるためには、部下の行動を観察することが大切です。部下の仕事の進め方によって、下記のポイントから部下の強みを探してください。

- ① 仕事を任せたとき、迅速に丁寧に仕上げてくる仕事
- ② 没頭している仕事・活き活きしてやる仕事
- ③ 安心して任せられる仕事
- ④ 「上手だな～」「すごいな～」と客観的に誉めたくなる仕事・やり方
- ⑤ よく問題点を指摘してくる仕事・色々提案をしてくる仕事・やり方
- ⑥ 難しい課題・修羅場の切り抜け方を見て、うまいなと思う仕事・やり方

活き活き
しているな～



部下の個別理解を深めるために



Exercise

一人の部下を思い浮かべてください(できれば情報が少なければ部下を選んでください)。部下についてどのくらい理解しているか、下記に記入してください。

部下の名前	記入欄	
強み・弱み	コミュニケーションはあが、論理的な思考は高い	
力量	プレゼンテーション資料を企画・作成できるレベル	
将来やりたいこと	デジタルマーケティングの普及に取り組む	
モチベーションがあがらない	新しいライスが好きで管理されることは拒む	
今期の重点役割	新規エリアの売上拡大と代理店起用	
今期の成長課題	昇格を踏まえて、職場での巻き込み力を高める	



Exercise

部下の個別理解を深めるために、職場で実施することを記入してください。

個人演習	グループ討議

役割分担のイメージ



目標をブレイクダウンしたのち、ブレイクダウンした実行計画の役割分担をします。ここでは、問題解決のフレームワークを活用した役割分担の方法をお伝えします。

部署方針の策定での活用

部署ミーティングの場などで、部署の数値目標について、現状・成り行き・ギャップを共有したのちに、実行計画を部署のメンバーで考えることをお勧めします。部署目標の浸透と、実行計画の共有が図れます。

メリット1)多くのメンバーの意見を取り入れることにより、達成基準に向けて新しいアイデアが出やすくなる。

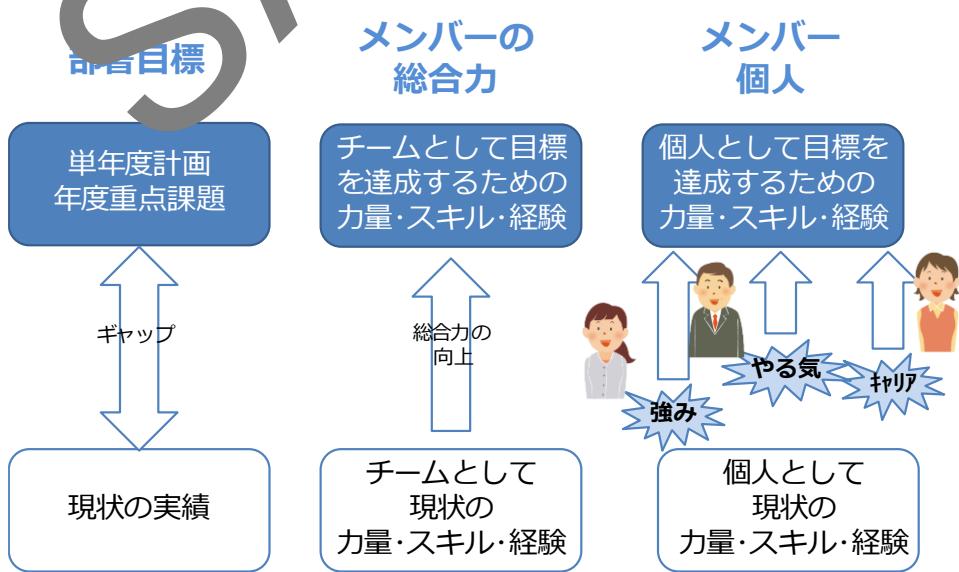
メリット2)部下が出した実行計画を採用することにより、部門のやる気や行動を引き出しやすくなる。

実行計画の役割分担での活用

一般的に、部署目標には現状の実績より高いものが求められます。そうなると、部署目標を達成するために、メンバーの総合力を向上させていく必要があります。

メンバーの総合力向上のためには、一人ひとりの育成(力量・スキル・経験の向上)が必要になります。その際に、一人ひとりの「強み」(本人の興味があるポイント(やる気のツボ))「将来の育成方向性(キャリア)」などを勘案して、**一人ひとりに最適な役割分担を設定することが大切です。**

問題解決のフレームワークをもとに策定された実行計画について誰がどのような役割を担うのか、上記の視点で、部署ミーティングの場で役割分担することをお勧めします。



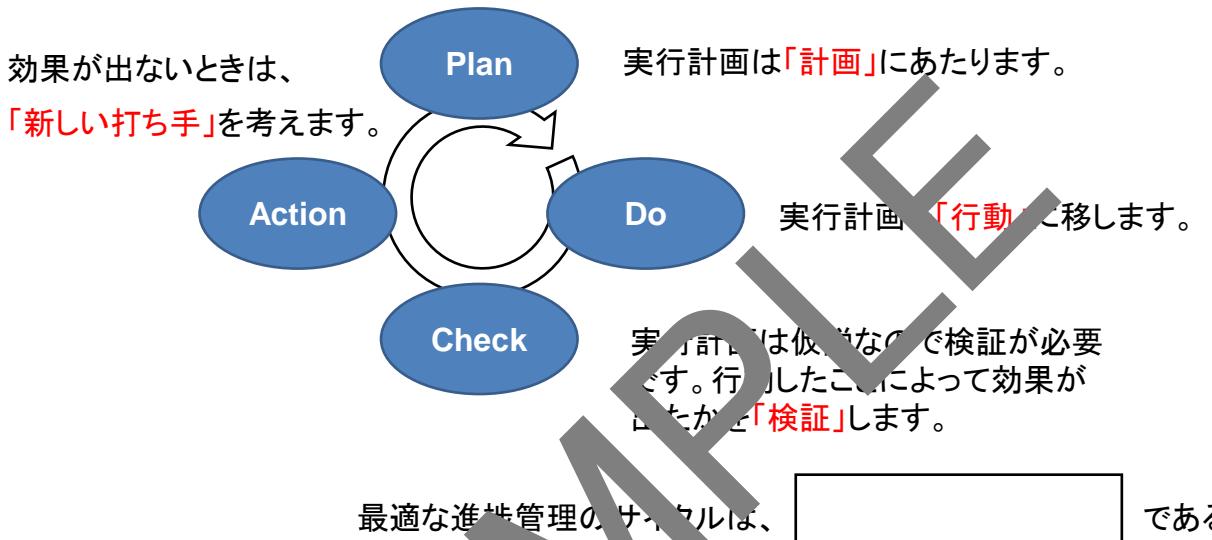
進捗管理の進め方



進捗管理(特にプロセス管理と呼ばれるもの)の方法をお伝えします。問題解決のフレームワークで抽出された「実行計画」を進捗管理することで、ありたい姿を実現させていきます。

進捗管理のサイクル (Check)

下記のようなイメージでPDCAサイクルを現場で回すようにしてください。計画を立てるだけではなく、**進捗管理=「検証」+「新しい打ち手」の創造**を行ってください。



進捗管理のマトリックス (Action)

計画どおり行動しても、必ずしも成果が出るとは限りません。下記のような事象のなかで、「計画どおり行動した」と、「効果が上がらなかった」ことが圧倒的に多いはずです。その場合は、**ありたい姿に向かって、新しい打ち手を考えることがActionになります。それを繰り返しながら、ありたい姿を実現する」とがマネジャーの仕事になります。**

	計画どおり行動した	計画どおり行動しなかった
効果が上がった	<p>◎</p> <p>計画どおり行動し、想定した効果が出た ↓ ↓ ↓ ↓ 仮説が正解で、一番良い状態です 成功要因も言語化しておきましょう</p>	<p>?</p> <p>計画どおり行動しなかったが、想定した効果が出た ↓ ↓ ↓ ↓ 追い風が吹いたということです。 しっかり行動ができるようにサポートしましょう</p>
効果が上がらなかった	<p>△</p> <p>計画どおり行動したが、想定した効果まで出なかった ↓ ↓ ↓ ↓ Actionとして効果に繋がる新しい実行計画を考えましょう</p>	<p>×</p> <p>計画どおり行動せず、効果も出なかった ↓ ↓ ↓ ↓ 計画した行動ができるようにサポートしましょう</p>

MG-PDCAサイクルの定着①



これまでMG-PDCAサイクルについて学んできました。今後職場でMG-PDCAサイクルを定着していくために、どこに課題があり、どう解決するかを検討します。

MG-PDCAサイクルの定着に向けて



適切なMG-PDCAサイクルの定着に向けて、現状のマネジメントサイクルの課題を整理しましょう。下記のチェックリストについて、自分ができているものにチェックをつけましょう。

項目	No.	チェック内容	チェック
Mission の策定	1	方針に戦略(これからの顧客や新商品・サービス)が記載されているか	<input type="checkbox"/>
	2	方針に重点課題が記載されているか	<input type="checkbox"/>
	3	方針には、時間の再配分の指針が掲載されているか	<input type="checkbox"/>
Mission の展開	4	中期経営計画・単年度計画をじっくり咀嚼する機会があるか	<input type="checkbox"/>
	5	中期経営計画・単年度計画について、上層と対話しながら解説の違いを埋めているか	<input type="checkbox"/>
	6	中期経営計画・単年度計画に基づいて、やることの優先順位付けや、やらなければならないことが明確化されているか	<input type="checkbox"/>
Goal の設定	7	自部門の1年後(6ヶ月後)のありたい姿が描かれているか	<input type="checkbox"/>
	8	自部門の1年後(6ヶ月後)のありたい姿を部門メンバーで共有しているか	<input type="checkbox"/>
	9	自部門の1年後(6ヶ月後)のありたい姿について、部下と対話しながら解説の違いを埋めているか	<input type="checkbox"/>
Plan の設定	10	計画は、ありたい姿を実行できるレベルまで練られているか	<input type="checkbox"/>
	11	計画は、仮説か記載されているか	<input type="checkbox"/>
	12	計画策定時には、部門メンバーを巻き込んでアイデアだしをしているか	<input type="checkbox"/>
	13	役割分担は、部門メンバーを個別理解したうえで行っているか	<input type="checkbox"/>
Check Action の実施方法	14	進捗管理では、計画の実行度合いと出した効果について検証しているか	<input type="checkbox"/>
	15	進捗管理は、2週間に一度程度実施しているか	<input type="checkbox"/>
	16	進捗管理では、新しい打ち手を考えているか	<input type="checkbox"/>
	17	新しい打ち手は、部門メンバーを巻き込んでアイデアだしをしているか	<input type="checkbox"/>

MG-PDCAサイクルの定着②

MG-PDCAサイクルの問題と解決策の立案



Exercise

前のページのチェックを参考にして、自部門・自部署のMG-PDCAサイクルの問題点を挙げてください。

個人演習	グループ討議



Exercise

上記の問題を踏まえて、理想のMG-PDCAサイクルを回すための具体的な解決策を検討してください。

個人演習	グループ討議



Advice

- ①
- ②
- ③

マネジャーとしての時間の使い方①



研修の最後に、マネジャーとしての時間の使い方について学びます。プレイヤーとマネジャーの時間配分の悩みについて、解決の方向性を探ります。

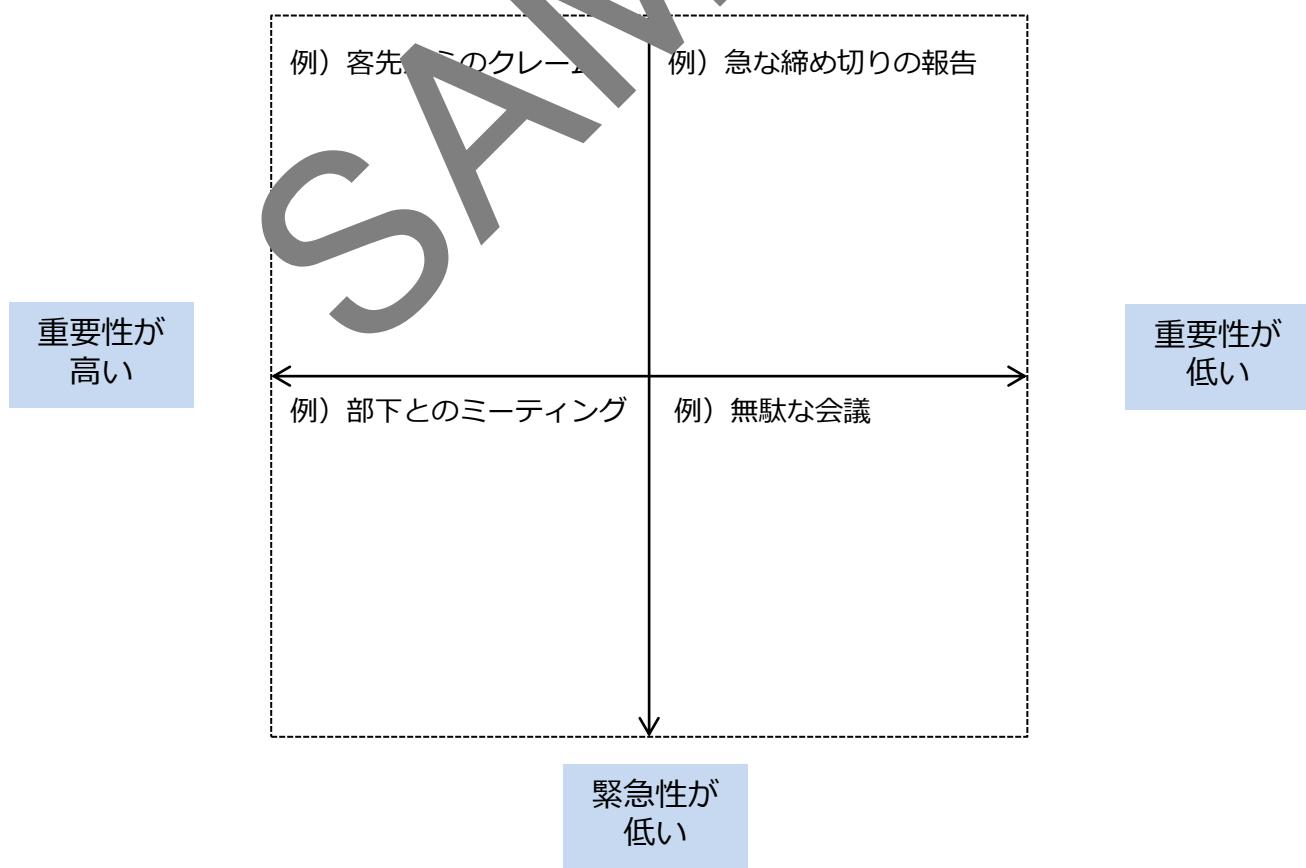
マネジャーとしての時間配分を考える

バブル経済が崩壊したのち、各社が管理職の生産性を高める努力をしてきました。以前に比べると、プレイングマネジャーが増えたと言われています。東京大学の中原淳准教授は、日本生産性本部との共同調査の結果(マネジメントへの移行と熟達に関する共同調査)、社員300人以上の企業で、人事考課対象となる部下を持つマネジャーのうち、プレイヤーとしての時間を過ごすことなく、純粋にマネジメントに徹している「完全マネジャー」は、わずか全体の2.7%だったと述べています。

純粋にマネジメントだけを行っているマネジャーが少なくなってきた現代では、マネジャーとしてどのように時間を使うかが、とても大切になってきています。



- ① 1週間の仕事を振り返って、自分の仕事を緊急度・重要度の軸で振り分けてください。
- ② 本日学んだMG-PDCAサイクル・コミュニケーション・部下育成を、緊急度・重要度の軸で振り分けてください。



マネジャーとしての時間の使い方②

マネジャーとしての大変な時間を確保する

前のページの演習で学んだとおり、MG-PDCAサイクル・コミュニケーション・部下育成に関する時間は、「重要性が高い」かつ「緊急性が低い」領域に分類されます。仕事は、「重要性が高い」かつ「緊急性が高い」ものが優先されがちです。優秀なマネジャーは、しっかり「重要性が高い」かつ、「緊急性が低い」に時間配分ができます。

マネジャーとして、下記の2点を特に意識して日常のマネジメントに励んでください。



① 自分の時間より、他者との時間を優先する

が必要

② コミュニケーション・人材育成などの活動は、
とが大切

時間を作るこ

計画的な時間配分のイメージ

1週間の時間の中で、「マネジメントの時間」「コミュニケーションの時間」「部下育成の時間」を計画的に配分することが大切です。例)にあるように、自分なりのルールを作ってください。

曜日	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日	日曜日
7:00	会議室の整理 部下と相談して受け取った事項への対応	午前中の業務	午後からの業務	会議	定常業務	ゆっくり睡眠	
8:00							
9:00							
10:00	個別案件打ち合わせ	会議	メンバーとのフォロー	会議	定常業務	ジムに通う	
11:00							
12:00	ランチ						
13:00		月次の事務作業	○○訪問	定常業務	定常業務	○○訪問	
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00	飲み会		英会話		適当に他部署を誘って飲み会		
19:00							
20:00						読書自己啓発	
21:00							

例)毎日の朝の時間は、相談を受ける時間として確保する

例)月に一度は、部下と個別ミーティングを1時間持つ

例)毎週月曜日の午前中は、進捗管理の会議とする

例)半期に一度は、方針浸透合宿を1泊2日で持つ

例)毎週水曜日の昼食は、他部門とパワーランチを取る

例)1年に一度は、社員旅行に行く

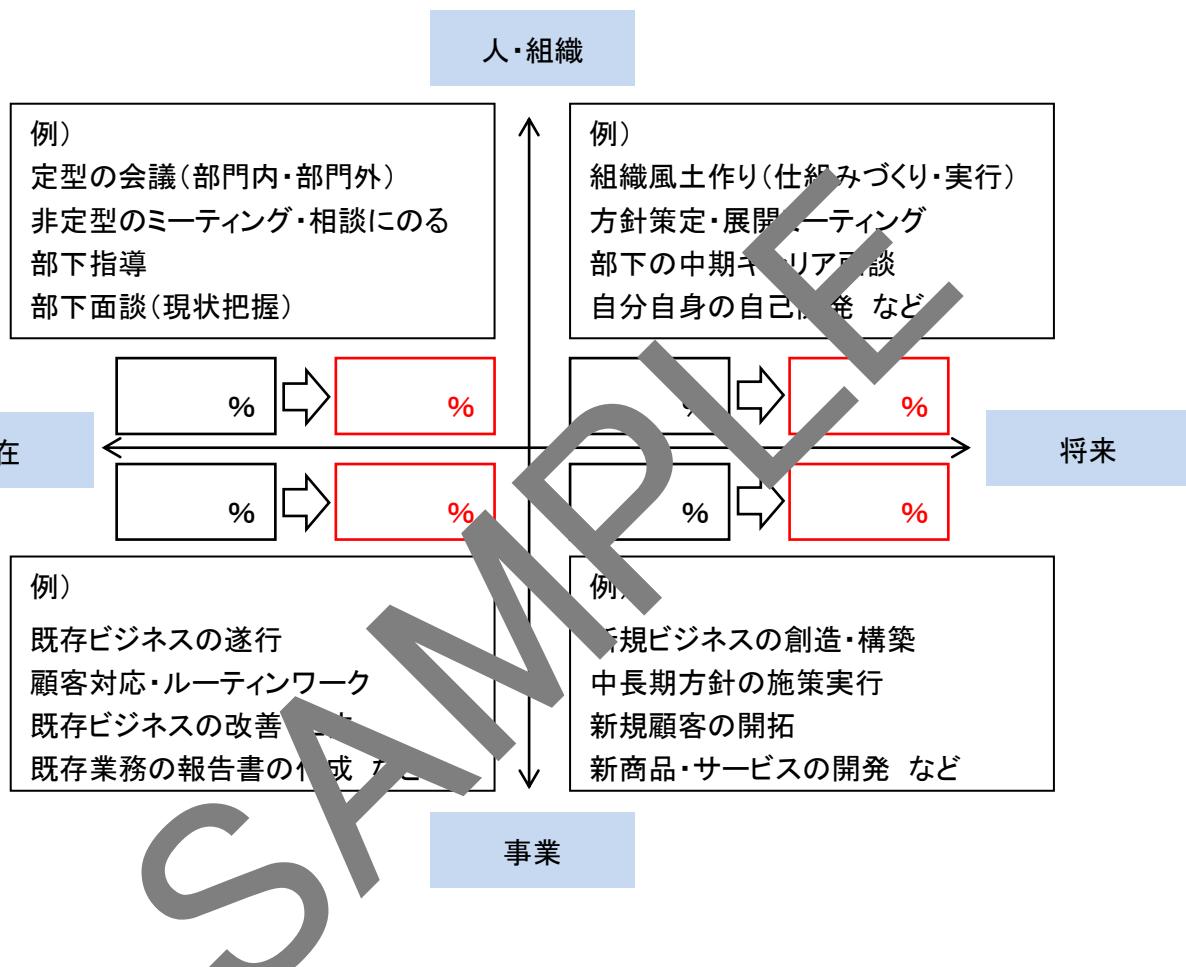
マネジャーとしての時間の使い方③

マネジャーとして役割を考えて、時間配分を変える



Exercise

本日は、MG-PDCAサイクルを使って、「将来」をいかに作るか、「人・組織」を動かすかを学びました。本日の研修の振り返りとして、これからマネジャーとしての時間配分を考えたいと思います。下記の黒枠はアイスブレイクで記入した数字を入れてください。明日から実行したいウエイトを赤枠に全部で100%になるように入力してください。



Memo

「将来」×「人・組織」の領域の時間を確保するためには、「現在」×「事業」の領域の時間をいかに減らせるかがカギになります。表現を変えると、やめる仕事・やり方を変える仕事・任せる仕事を変えることになります。

マネジャーとしての時間の使い方④

「現在」×「事業」の仕事を減らすために

今後、「現在」×「事業」の仕事を下記のように削減しよう考えています。
(黒枠・赤枠は前ページから転記して、その差を計算してください。)

$$\boxed{} \% - \boxed{} \% = \boxed{} \%$$

つまり、点線の枠の分だけ、何かしらの削減が必要になります。



上記の時間を捻出するために、やめる仕事・やり方を変える仕事・任せる仕事をここで意思決定してください。個人で考えたのち、グループで共有してください。グループ討議で参考になる意見があれば、下記にメモしてください。

	個人演習	グループ討議
やめる仕事	例) 結果報告の資料作成	
やり方を変える仕事	例) 会議での情報共有はできる限りWeb上で実施	
任せる仕事	例) 部門間ミーティングの出席	

研修のまとめ



本日は、組織マネジメントについて学びました。これから職場に戻って実行することを整理していきます。

本研修の振り返り

① この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・気づいたことは何ですか？

[Redacted area for response 1]

② 気づきに対して、行動に移したいことは何ですか？

[Redacted area for response 2]

③ お互いの気づき・行動に移したいことを教えてください。

[Redacted area for response 3]

まとめ

- 自分の使命(会社から求められていること)を理解して、達成していくことがマネジャーの仕事である。
- マネジャーの仕事は、既存のビジネスを守るだけではなく、戦略の実行(顧客の創造・新商品の開発)を進めることも対象となる。
- 組織マネジメントの基本は、自分が伝えたことを、部下がどう捉えたか確認しながら進めることである。
- 企業は、顧客の開拓や新商品の開発をしないと衰退する。そのため、新しい顧客や新しい商品が何かを特定することが戦略であり、それを方針書に明示することが大切である。
- マネジャーは、組織のミッションを把握・具体化して、部下の強みを伸ばす役割分担をすることが大切である。
- PDCAサイクルを回すためには、単年度計画・部門計画・部署計画をしっかり理解することがスタートである。
- マネジャーとして、職場の1年後の姿を明確に持つことが大切である。
- 方針共有・計画策定や進捗管理の場を持つことで、計画的な実行や成果を上げることができる。
- 優秀なマネジャーになるためには、「将来の軸」「人・組織の軸」の時間配分がカギになる。

SAMPLE

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F

03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。