管理職
教科書



MANAGEMENT　BASICS

T.M.D.グループ

ま え が き

これまでの永い年月、わが国の社会・経済は低迷を続けてきた。「失われた 20 年」という状況は既に常態化してしまった感がある。これらを打開し新しい事態をわれわれ自身が、これから創りだしていかなければならない。

この「失われた 20 年」の中で、多くの企業や団体など、組織の中での管理職の基本的な役割行動の再確認、再徹底は、二の次になっていた事実を、直接、間接に見聞してきた。当面する問題や課題に対処することに、皆、必死であった。

現在の時点で、社会・経済が大きく転換する可能性が出てきている。この段階で、より強い優れた会社組織にするために、マネジメントのベーシックス、すなわち基本になることがらを、改めて系統的に習得していきたい。

この「管理職教科書」はこのような主旨で、ここにご提示するしだいである。

今から 600 年余り昔のわが国、室町時代初期、猿楽師の世阿弥が活躍していた。彼は父・観阿弥と共に、今日の能の観世流を興した。

世阿弥は多くの著作を行い、その中でさまざまな言葉を残している。

「初心、忘るべからず」は余りにも有名だ。

ここで取り上げておきたい彼の言葉は、「修破離」である。これは「守破離」とも言われる。

まずはじめの「修」あるいは「守」。これは、先人や師匠の教えを学び、マスターして、それを守り実践してゆくことである。

二番目の「破」は、そのマスターしたことについて、自分自身の工夫を加え、そのレベルをさらに高めてゆくことである。

最後の「離」は、やがて自分独自のものを創り上げてゆくことである。

われわれは、改めて「修」および「守」から始めたい。その上で「破」、さらに「離」に進んでいきたい。

見よう見まねの、あるいは自分の限られた経験だけからのノウハウでは、今後、部門や部署を適切にマネジメントすることはできない。

この「教科書」で「ベーシックス」を十分踏まえて、管理職に求められる役割と行動のあり方を、改めて認識し確認して、大いに飛躍していただきたい。

平成 26 年 6 月

上床　訓弘
田中　浩

目　　次

まえがき …1
目　次 …2

第１章　マネジメントの基本と、管理者の役割期待　（上床　訓弘）　…4
1　経営の目的とマネジメント
2　トップダウンとボトムアップの統合
3　マネジメントの意味と定義
4　管理者は、あくまでも経営管理者
5　管理者の役割期待項目
第2章　変化への対応と、経営戦略・戦術の展開　（万代　純三）　…10
1「脱皮できないヘビは死ぬ」
2　現在のさまざまな変化－3 つの特徴
3　経営戦略と戦術の基本ポイント
4　経営戦略策定の基本的な枠組み
5　マーケティング発想と顧客創造
第3章　経営理念、ビジョン、方針に基づくマネジメント　（上床　訓弘）　…16
1　経営理念、ビジョン、方針
2　適切なブレークダウン
3　マネジメントのサイクル
4　他のマネジメント・サイクル
5　業務マスター計画書の作成と活用
第4章　会計知識の基礎　（田中　浩）　…22
1　ビジネスと会計
2　貸借対照表を読む
3　損益計算書を読む
4　キャッシュ・フロー計算書を読む
5　会計情報の活用
第5章　セールスマインドと営業力の強化　（万代　純三）　…28
1　お客様は「顧客」ではなく「個客」
2　情報の、収集−整理・整頓−分析−活用
3　営業活動のプロセス管理
4　個別の案件管理
5　CS を CL に高める努力
第6章　問題解決への取り組み　（田中　浩）　…34
1　ビジネスと問題解決
2　発生した問題と分析型アプローチ
3　形成する課題と創造型アプローチ
4　チームによる問題解決
5　代表的な問題解決技法

第7章　業務の改善、改革　（万代　純三）　…40
1　管理者に求められる業務の見直し
2　業務項目分担表の作成と共有化
3　業務手順表の作成
4　5S の基本徹底と、業務の効率化
5　作業分析による改善と、そのポイント
第8章　部下の個別理解と、育成指導　（万代　純三）　…46
1　部下を教育指導する場面
2　部下を個別理解することの大切さ
3　「X 理論・Y 理論」と「2要因説」
4　「ほめる-叱る」と「OJT」
5　OJT の計画的展開
第9章　部門・部署での T・B・L 研修の展開　（上床　訓弘）　…52
1　T・B・L 研修と、そのねらい
2　T・B・L―講義に取り組む手順
3　レジュメ、レッスンプラン作成
4　研修、教育の主要な展開法
5　学習を怠った組織
第 10 章　コミュニケーション力の向上　（田中　浩）　…58
1　組織内コミュニケーションを診断する
2　組織内コミュニケーションを促進する
3　「訊く力」と「聴く力の開発
4　「話す力、伝える力」の開発
5　朝礼・会議の開催と継続
第 11 章　上司、幹部を動かす、輔佐と意見具申　（上床　訓弘）　…64
1　輔佐と、その実践ポイント
2　輔佐ができる者の要件
3　起訴されてしまった主任
4　「今、動かないと後悔します！」
5　「すべからく人の諫言を受くべし」
第 12 章　現実状況対応リーダーシップ　（上床　訓弘）　…70
1　リーダーシップとは
2　リーダーシップの構造
3　統制と傾聴の事例
4　リーダーシップの自己開発
5　リーダーシップに関する語録

付表－1　ブレークダウンの 2 つの例
付表－2　他のマネジメント・サイクル
付表－3　業務マスター計画書
付表－4　レジュメの例
付表－5　レッスンプランの例

あとがき　…82

第 1 章

第1章　マネジメントの基本と、管理者の役割期待

1　経営の目的とマネジメント
2　トップダウンとボトムアップの統合
3　マネジメントの意味と定義
4　管理者は、あくまでも経営管理者
5　管理者の役割期待項目

＜上床　訓弘＞

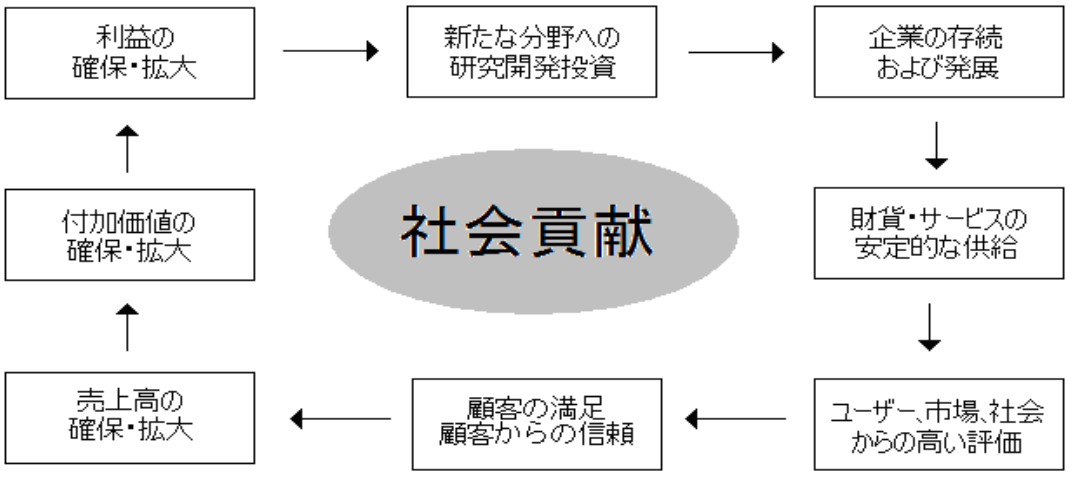


1　経営の目的とマネジメント

　経営の目的は循環的なものである。この全体の循環を、さらに確実につなぎ、拡大させてゆく努力の過程を、経営ととらえることができる。

(1)経営の目的は社会貢献

　一般に「企業の最終目的は、存続・発展である」といわれているが、これはその一過程である。あえていえば、「社会への貢献」である。



(2)「長期の視点」と「短期の視点」の統合

　経営では、「短期の視点」で取り組まなければならないことと、「長期の視点」で取り組まねばならないことの両面がある。これは時に、矛盾する場合が多い。マネジメントとしてこれを統合することが重要である。

(3)「経済的側面」と「社会的側面」の統合

　また経営の「経済的な側面」と、「社会的な側面」がある。これも矛盾する場合が多い。これに関しても、マネジメントとして統合してゆく努力が必要である。

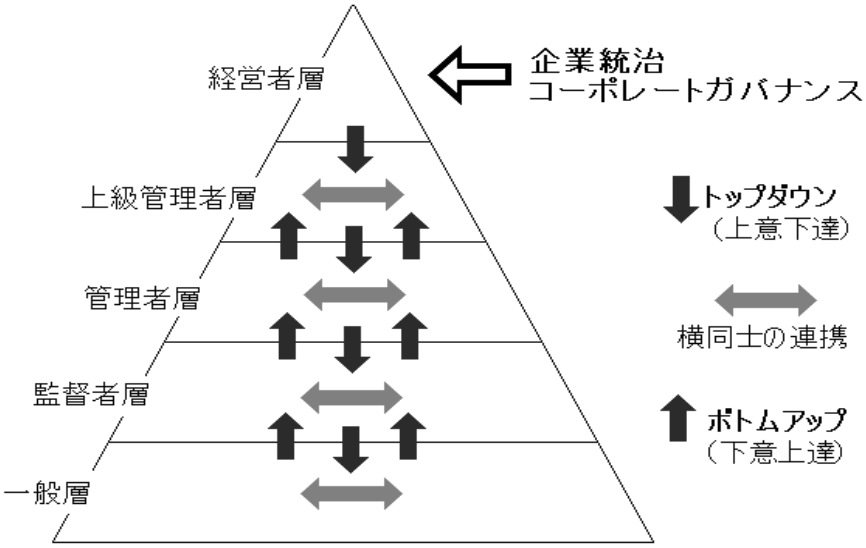
(4)相反するものの適切な統合

　これらのサイクルを確実に回し、その過程で生じるさまざまに相反する問題や課題を適切に解決し統合することが、マネジメントである。

(5)機能の循環が不十分な企業

　このように循環する機能のいずれかが不十分であったり、このつながりのどこかが途切れてしまっていたりすると、その企業は崩壊することになる。素材や商品の偽装表示や、財務諸表の不当記載などで、社会からの厳しい糾弾を受け、消滅してしまった企業が多々ある。

２　トップダウンとボトムアップの統合



（1）経営者に要請されている企業統治

いずれの企業でも経営者は、ステークホルダー（利害関係者）から、確実な経営をすること、企業の存続発展をはかることを、強く求められている。このことを、企業統治（コーポレート・ガバナンス）を受けている状態という。

（2）組織は「トップダウン」からスタート

ガバナンスが求められる組織内部では、適切に統制することが必要となる。経営組織では、「トップダウン（上意下達）」の努力がまず必要。すなわち執行機関としての組織では、「はじめにトップダウンありき」である。

（3）トップダウンのみでは不十分

しかし、「トップダウン」のみでは、経営組織はダイナミックに動かない。十分な目標達成はできない。「ボトムアップ（下意上達）」の努力と、あわせて「横同士の連携」の努力が、十分になされていなければならない。そしてこれら3つの努力が、統合できていることが重要である。

（4）組織に必要な3つの努力

この 3 つの努力の内容は、以下の通りである。
「トップダウン」の努力　・・・・・・　命令、指示、提示、確認、など。
「ボトムアップ」の努力　・・・・・・　報告、相談、提案、具申、など。
「横同士の連携」の努力・・・・・・　連絡、調整、相談、依頼、など。
これらの努力が日常的にスムーズになされている組織は、経営体質が強い。

３　マネジメントの意味と定義

(1)マネージ(MANAGE)の意味

語源…MANUS―ラテン語

荒馬を手なずけて、乗りこなすこと。

手を下して解決すること。課題を解決すること。

MANAGE―英語・動詞

…を取り扱う。…を処理する。…を管理する。…を運営する。

…を扱う。…を操縦する。…を乗りこなす。…を手なずける。

…を片づける。…を食べてしまう。処理する。やっていく。

MANAGEMENT―英語・名詞

取り扱い。処理。管理。運営。経営。経営者側。術策。手練手管。

(2)マネジメントの定義

1. 個人、グループ、集団、組織が、
2. 短期、中期、長期の目標を達成するために、
3. 内部および外部の資源を、
4. 最適に活用し、さらに開発し、
5. マネジメントのサイクルを的確に回し、
6. 努力を続けるプロセスである。

◆短期：これからの１年間、中期：これからの３年間、長期：これからの５年間。

◆資源：従来は「３資源」と言われていたが、現在では「７資源」が必要とされている。 ヒト、モノ、カネ、そして、情報、時間、シクミ、技術である。

◆開発と活用：人材開発、組織開発、商品開発、技術開発、財務開発、市場開発、チャネル開発など、多様。

◆マネジメントのサイクル：計画－実施－反省。いわゆる P-D-S がマネジメントでは必要である。（第3章3節　マネジメントのサイクルを参照）

(3)マーケティングとイノベーション、そしてマネジメント

アメリカの P・F・ドラッカーは、次のように言っている。

「経営にとって最も大切なものは、マーケティングとイノベーションである。この２つを徹底することによって、顧客創造が可能となる。これらのことを効果的、効率的に展開するために必要なものが、マネジメントであり、その本質はセルフ・マネジメントであり、さらにそれはタイム・マネジメントに尽きる」

4　管理者は、あくまでも経営管理者

（1）管理者はあくまでも、部門、部署の「経営者」

①管理者が自分の管轄する部門や部署を統括し、目標達成の努力をするのは当然である。しかしそれだけでは不十分。

②会社全体、業界・市場全体についての「広い視野」を持ち、さらに「長期の視点」を持って、自分の部門、部署を「経営」する立場にある。単なる管理者ではなく、あくまでも「経営管理者」である。

（2）管理者は、経営幹部の「輔佐役」

①執行機関としての企業は、経営幹部からのトップダウンで動いている。管理者はそれに応えて自己の役割期待を果たさねばならない。この働きの中には、さらに業績を拡大させると同時に、全社的な戦略課題に対処する方策を提案・具申する、あるいは例えばコンプライアンス（経営倫理）を徹底するための進言をするなど、上長、幹部へ輔佐機能を発揮することも含まれる。

②そのためにも、「さらに広い視野」、「さらに長期の視点」を持つことが必要である。輔佐するためには、経営全体がわかっており、問題・課題形成力、さらに口頭表現力、文章表現力を身につけていなければならない。

（3）管理者は、「ゼネラリスト」

①経営管理者は、いくつかの分野で専門性を持ちながらも、「ゼネラリスト」であることが必要である。

特定の分野の専門性を持った「スペシャリスト」も企業には必要だ。しかし「スペシャリスト」が多い企業よりは、「ゼネラリスト」の多い企業の方が発展しているという調査結果が、以前、発表されていた。

②経営とは、多種多様の難問難題に立ち向かってゆくことであるといってよい。これらの難問難題に自在に対応できるのは「ゼネラリスト」である。真の「ゼネラリスト」が、「スペシャリスト」たちを適切にコーディネートし、組織の成果を高めることができる。すなわち「ゼネラリスト」が、経営管理者になれる。

（4）「役割期待」とは、周囲から求められている役割

「役割期待」とは、自分の周囲の人々、あるいは会社、他部門・部署、さらにはお客様から、それらの役割を確実に遂行することを期待されている状態をいう。自分だけの判断で、自分の役割を設定してはならない。「アウトサイド・イン」、すなわち他の人の目から見た自分の役割を考え、たえず自らをコントロールする姿勢が大切である。

５　管理者の役割期待項目

管理者がどのような「役割期待」を預かっているのか、基本的な項目を列挙すれば以下の通りである。

(1)会社、部門を取り巻く状況変化の把握と、動向・方向の洞察
「脱皮できないヘビは死ぬ！」（ニーチェ） の認識と、将来洞察の徹底を。

(2)経営理念、ビジョン、方針の十分な体得とブレークダウン
経営理念、ビジョン、方針は、組織運営、業務展開のバックボーン（背骨）。

(3)部門・部署の目標を達成する努力
業務マスター計画書(付表)によるマネジメント・サイクルの確実な実践を。

(4)問題形成と解決、課題形成と達成の努力
業務そのものについての改善と改革を。さらに経営計数の理解、認識を。

(5)各種情報の収集－整理－分析－活用
収集した情報の日頃のこまめな整理・整頓、およびコメント記入がポイント。

(6)会社、部門・部署内のコミュニケーションの徹底
日常の相互の意識的な努力、共有化の徹底による組織活性化を。

(7)的確なリーダーシップの発揮
場面・状況（統制、説得、協議、傾聴）に対応した柔軟な言動を。

(8)部下の指導と育成
決めつけをせず、一人ひとりを個別に公平に観て、働きかける。

(9)上司、幹部への輔佐
上司、幹部への、情報提供、意見具申、代行を迅速、的確に行う。

(10)自己開発の努力
「ヘビは頭から脱皮する！」を自覚し、あくことなく実践する。

◆この 10 項目は、並列的なものではない。構造的にとらえてほしい。
(3)、(4)が、管理者に直接求められているもの。
(1)、(2)は、(3)、(4)を遂行する際に、前提として必要なもの。
(5)～(10)は、(1)～(4)を遂行するために必要となる主なもの。

第 ２ 章

変化への対応と、経営戦略・戦術の展開

1 「脱皮できないヘビは死ぬ」
2 現在のさまざまな変化－3 つの特徴
3 経営戦略と戦術の基本ポイント
4 経営戦略策定の基本的な枠組み
5 マーケティング発想と顧客創造

＜万代 純三＞



１「脱皮できないヘビは死ぬ」

(1)社会－市場－業界の変化に対応できる組織と人材

①「経営とは環境適応業である」(P・F ドラッカー)といわれるように、経営は環境変化に適応しながら、継続的に運営されることとなる。
それが顧客・株主・取引先・社員等、ステークホルダーに対する責任である。

②企業経営は、変遷する社会に応じて、時々刻々と革新し、つねに生成発展するものでなければならない。同時に組織を構成する社員、特にマネジメントを担う経営者、管理者が成長しなければならない。

③企業経営に影響する外部変化は、経済的側面、人口動態的側面、技術的側面、社会・文化的側面、自然環境的側面などをとらえることが必要である。これらはマクロ的な変化といわれている。

④企業が属する業界の状況、顧客や市場、競合他社、取引先、供給業者、仲介業者、また、銀行や株主、地域社会などのステークホルダーの変化もとらえなければならない。これらはミクロ的な変化といわれている。

(2)生き残るための必死の脱皮

①人は無意識のうちに、思考パターンや意思決定および行動において、既成の枠組みを身につけてしまっている。組織およびその構成員は、環境の変化に対応して変わる必要がある。まず変化への対応の必要性に気づき、時代に合わなくなった考え方やからの脱皮が必要であり、異質で新しい考え方を意識的に受け入れることが大切である。

②ヘビは、自らが成長するために脱皮する。脱皮しないで生きながらえるヘビはいない。生き残り、成長するために必死で脱皮する。ニーチェは、このことは人の変化・成長にもなぞらえることができるとして、「脱皮できないヘビは死ぬ」と表現した。

③企業が生成発展するためには、組織を構成する一人ひとりが変化に適応していくことである。自分自身の殻を破っていかなければならないのだ。

(3)意識的に変わろうとする姿勢

①企業を取り巻く環境の変化に、常に注意を払い情報収集を欠かさない。業界の情報はもちろん、社会全体の変化についての情報にも強い関心を持って、積極的に触れることが必要である。

②同じ会社、同じ業界の人とだけ接するのではなく、他業界の人たちと積極的に交流する。知らない人とより多く出会うことが必要。他人の意見や考え方をよく聴き、その人の持つ情報に素直に触れようとする意識で接する。自分の会社や、自分自身を、外部からの視点で客観的に見ることも大切だ。

2　現在のさまざまな変化－3 つの特徴

(1)現在の変化にみられる3つの特徴　(故・土光敏夫氏)
①加速性　－　変化のスピードは幾何級数的に速くなる。
②断続性　－　過去の変化の延長ではなく、全く別の変化が起こる。
③波及性　－　その影響の及ぶ範囲がさらに広くなる。

(2)パラダイムシフト
①パラダイムとは、ある時代や分野において支配的規範となる「物の見方やとらえ方」である。パラダイムシフトとは、これが劇的に革新されることである。
現在はこのパラダイムシフトがあらゆる分野で起こっている。
②パラダイムシフトという言葉は、発想の転換、固定観念を捨てる、斬新なアイデアなど、人が変化に適応するプロセスの意味でも使われる。

(3)さまざまな環境変化をチャンスととらえる
①環境変化は、従来型のビジネスにとっては脅威となるケースが多い。しかし一方で、競合他社に先駆けて変化に対応することによって、大きく飛躍するチャンスとすることもできる。
②環境変化をチャンスとして活かすためには、変化をいち早く察知し洞察することが大切。その変化が自社の経営に及ぼす影響を検討し、それに対する対応策を経営戦略に組み込むことが必要である。

(4)マクロ的環境変化の分析
①マクロ的環境変化とは、政治的環境要因(Politics)、経済的環境要因(Economic)、社会的環境要因(Social)、技術的環境要因(Technology)である。
②経営戦略を構築するために欠かせないのが、この環境変化の把握であり、4 つの頭文字をとって PEST 分析という。

(5)ミクロ的環境変化の分析
①ミクロ的環境変化は、自社(Company)、競合(Competitor)、市場・顧客(Customer)の3点から分析する。これを3C分析という。
②自社分析とは、自社の強み・弱みを分析する。自社の何を顧客に提供すれば顧客創造できるかを考える基本となる。
③競合分析は、競合他社の製品やサービス、経営資源配分、マーケティング戦略の動向を分析し、競合の強みや弱みを分析する。
④顧客分析は、顧客の変化、市場規模を把握する。顧客のニーズ・ウオンツを把握するなどの分析である。

３　経営戦略と戦術の基本ポイント

（1）成功に導く基本的な考え方

①経営戦略にはさまざまな定義がある。ここでは、経営戦略とは自らが存続発展し続けるための、長期的経営活動の基本となる方向づけととらえておきたい。

②経営戦略の内容には次のことが含まれる。

・自社を取り巻く環境変化の分析・対応。
・成長のために自社がやるべき事業の選択。
・選択した事業において競争上の優位性の確保。
・経営資源―ヒト・モノ・カネ・情報・時間・シクミ・技術の効果的配分。

（2）経営戦略のとらえ方のパターン

①企業戦略

事業の取捨選択や資源の配分など、企業全体・企業グループ全体に関わる戦略。

②事業戦略

個々の事業単位でどのように競争優位を確保・維持するかに関わる戦略。

③機能別戦略

企業を構成する機能ごとに策定する戦略。マーケティング戦略、財務戦略、人事戦略、生産戦略など。この中でもマーケティング戦略は、「企業の目的は顧客創造である」といわれるように、経営戦略の中心課題である。

④その他、さまざまな戦略表現があり、ある特定の目的や方針を実現するための手段や計画を「戦略」と言い表すこともある。目的や領域を表す言葉の語尾に「戦略」とつけて表現する。成長戦略、顧客獲得戦略、知的財産戦略、IT戦略、技術戦略など。

（3）戦略-戦術の関係

①戦術は戦略の下位概念である。戦術に従って、個々の局部的な戦闘が行なわれる。「戦術のミスは戦略で補うことができるが、戦略のミスは戦術で補うことができない」。

②戦略が長期的な視点で策定されるのに対し、戦術は短期的視点でその場面に応じて策定される。

③戦術は戦略を具体化したものである。戦略目的を達成するための作戦計画であり、達成のための具体的な行動プランである。

④戦略が資源の配分を決めることを重視するのに対し、戦術は与えられた資源を活用する方法を重視するものである。

４　経営戦略策定の基本的な枠組み

（1）経営戦略の枠組みー経営理念を踏まえる

①企業の経営理念は、経営戦略の上位に位置するものである。経営戦略は経営理念を踏まえて策定される。

②また一方、経営戦略は、環境に適応する指針であるから、業界や自社を取り巻く経営環境を分析・洞察して策定する。

③経営環境分析には SWOT 分析が活用されている。「自社の分析」と「自社の環境分析」をし、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威,(Threat)を明らかにして、経営戦略に展開する手法である。

（2）意思決定が必要な3つの項目

①どこで戦うかー戦う市場・地域の選択、対象とする顧客層の選択など。

②なにで戦うかー提供する価値・お役立ち、製品やサービスの選択など。

③どのように戦うかー競合他社に勝つための自社の強みの活かし方、差別化、選択と集中など。

この3つの分析は、「自社がどのような製品・サービスを提供すれば、競合他社を押さえて、顧客の支持を得られるのか」という、マーケティング戦略目標達成の指針となる。

（3）競争優位のための戦略理論

①業界の地位に見合った戦略を選択する競争戦略（フィリップ・コトラー）

マーケットシェアの観点から、リーダー企業、チャレンジャー企業、ニッチャー企業、フォロアー企業の４つに類型化し、それぞれの地位に応じた戦略を選択する競争戦略の理論。

②事業を類型化して展開する理論（マイケル・ポーター）

コストリーダー戦略、差別化戦略、集中戦略の3つで展開する競争戦略。

③製品－市場戦略（イゴール・アンゾフ）

成長の戦略を、市場と製品の 2 つの側面からのマトリックスを描き、既存商品の「市場浸透」「市場開拓」と、新商品の「製品開発」「多角化」の４つに分類して展開する手法。

④ブルー・オーシャン戦略（W・チャン・キム、レネ・モボルニュ）

価格や機能などで競争をすることを避け、競争のない未開拓市場（競合相手のいない領域）」を切り開くべきだとする。そのためには、顧客にとってあまり重要ではない機能を「減らす」「取り除く」ことによって、コストを抑え、企業および、顧客の両方に対する価値を向上させる「バリューイノベーション」の必要などを説く戦略。

５　マーケティング発想と顧客創造

（1）顧客を創造するマーケティング戦略

①企業は、顧客が何を求めているかを洞察し、そのニーズ・ウオンツを充足する、あるいはそれを引き出すことができる商品を開発しなければならない。
②製品およびサービスによって、顧客満足度を高める努力を行い、いかに多くの顧客を創造するかを競う。
③企業の目的は、これらを通じた社会への貢献である。そのためにマーケティング戦略を構築して事業活動を展開する。
④マーケティング戦略とは満足を提供し、顧客を創造し、利益を生み出す戦略であるから、経営戦略の中核を構成する。

（2）マーケティング戦略－４つの構成要素

①どのような商品を開発し、提供すれば売れるかという「製品(Product)戦略」。
②いくらでなら買ってもらえるかという「価格(Price)戦略」。
③どのチャネルを通じて商品を顧客へ届けるか「チャネル（Place）戦略」。
④どうやって告知するかという「広告・販促（Promotion）戦略」。
　この４つの戦略は 4P 戦略と言われる。この戦略を構築するには、自社、競合、市場および顧客の、3C 分析（前・弟２節参照）が必要である。

（3）マーケティング発想は全社員に必要

①マーケティングの発想は、商品開発部門や、営業部門には特に重要であるが、顧客と接することの少ない管理・製造など全ての部門においても、顧客のニーズに応えようとする意識が求められる。
②特に、競合に勝つための品質・コスト・納期に対する意識が、全部門に浸透していなければならない。
③それぞれの仕事において、顧客への影響を意識しながら、業務を進めることが良い品質、安いコスト、早い納期を実現する。
④製造部門は当然であるが、他の間接部門など全てで「次工程はお客様」という考え方をする。これもマーケティング発想のひとつである。次工程のニーズを把握し、その充足に向けて取り組む工夫、努力、気配りをする。
⑤管理・総務部門などでは、仕入先・販売先の人だけでなく、社外の全ての人に対して、わが社を代表してお客様と接しているという心構えが大切である。
⑥マーケティング発想が組織に浸透している企業は、顧客の満足、顧客からの信頼を獲得し、ひいては顧客創造を実現できる。

第 3 章

経営理念、ビジョン、方針に基づくマネジメント

1 経営理念、ビジョン、方針
2 適切なブレークダウン
3 マネジメントのサイクル
4 他のマネジメント・サイクル
5 業務マスター計画書の作成と活用

＜上床 訓弘＞



1 経営理念、ビジョン、方針

経営理念や経営ビジョン、経営方針は、会社の組織自体にとって、その組織の構成員全員にとって極めて重要ある。管理者はこれを確実に理解し体現したい。

（1）経営理念

①企業経営の究極の価値基準として定めたもの。

②一般に、創業者の事業観、人生観、社会観などを表現し、その企業の「よって立つ基盤」を明確にしたものである。社是、社訓、事業理念、事業精神などとも呼ばれている。

③この経営理念に立脚して、経営ビジョン、経営方針が策定される。その企業の全ての構成員は、これを日々の業務を遂行する中で、さらに問題・課題解決する過程で十分に活かさねばならない。

④経営者、管理者はこれを体現することにより、部下たちに対して有効な説得力を持つことができる。

⑤これは外部すなわち顧客、取引先、仕入先、さらに社会全体に向けて、自社の経営のあり方として公表される。

（2）経営ビジョン

①その企業が実現したい将来の望ましい姿を表現したもの。

②一般に、長期－5ヵ年、中期－3ヵ年の経営計画として策定される。「われわれのこの会社を、いつまでに、こういう状態にしたい」と、明確に表現したもの。

③そのためには、その企業を取り巻く将来的な環境の変化・動向を的確に洞察し、これに適応するためになさなければならないことを確認すると同時に、その一方、経営理念に定められている、経営として自己実現していくべきことの核心が明確に確認され、この両者が「統合」されていなければならない。

（3）経営方針

①経営ビジョンを実現するために、何をどのように展開してゆくか、その方向づけをし、施策のポイントを明確に述べたもの。

②期間を区切り、具体的な数値目標があわせて設定される。重点化して、簡潔明瞭に文章化できていることが必要。

③さらに、この全社方針および目標を、組織レベル（部→課→係→個人）でも、期間レベル（年度→半期→四半期→月次→週次→日次）でも、ブレークダウン（細分化・具体化）することが極めて大切。

④これらの方針、目標について「眼で見る管理」ができるように、「業務マスター計画書」（後掲第5節、および付表－3）を、工夫して作成し活用したい。

２　適切なブレークダウン

(1)「火の用心の2つの例」

経営理念とビジョンを確実に踏まえながら、全社方針をそれぞれの部門、部署ごとに、細分化、具体化してゆくことがブレークダウンである。最終的に構成員一人ひとりの日々の実践行動につなぐことがそのポイントである。

これに関して、昔からしばしば使われているたとえ話がある。「火の用心の 2 つの例」である。「ブレークダウンの 2 つの例」付表－Ｉ　をご参照いただきたい。この甲藩と乙藩の違い、これはやや図式的な例だが、少し誇張しただけである。現実に甲藩のような会社がある。ブレークダウンの例と言っているが、甲藩のケースはブレークダウンのかけらもない。これは、中空のパイプを通して声を伝えているだけ、すなわち「パイプダウン」と言うべきだろう。

(2)管理者は「変電所役」

以前ある会社の管理者と話している時、その彼が言った。「私の主な役割は、部署の目標を達成するために、上下左右のパイプ役を果たすことです」

彼は部署の目標達成のために、十分な意思疎通の仲介者として機能せねばならないと思っているのである。しかしそれでよいのだろうか？単なるパイプでは不十分ではないか？

管理者は「パイプ役」ではない。むしろ「変電所役」と言ったほうがよい。

発電所で作った電力を、送電中のロスを少なくするために、50 万もしくは 100 万ボルトに電圧を上げる。それを消費地近くまで送電し、変電所で電圧を下げる。数段階の変圧をして、100 もしくは 200 ボルトにして各家庭に供給しているのだ。

管理者はまさに変電所と同じである。

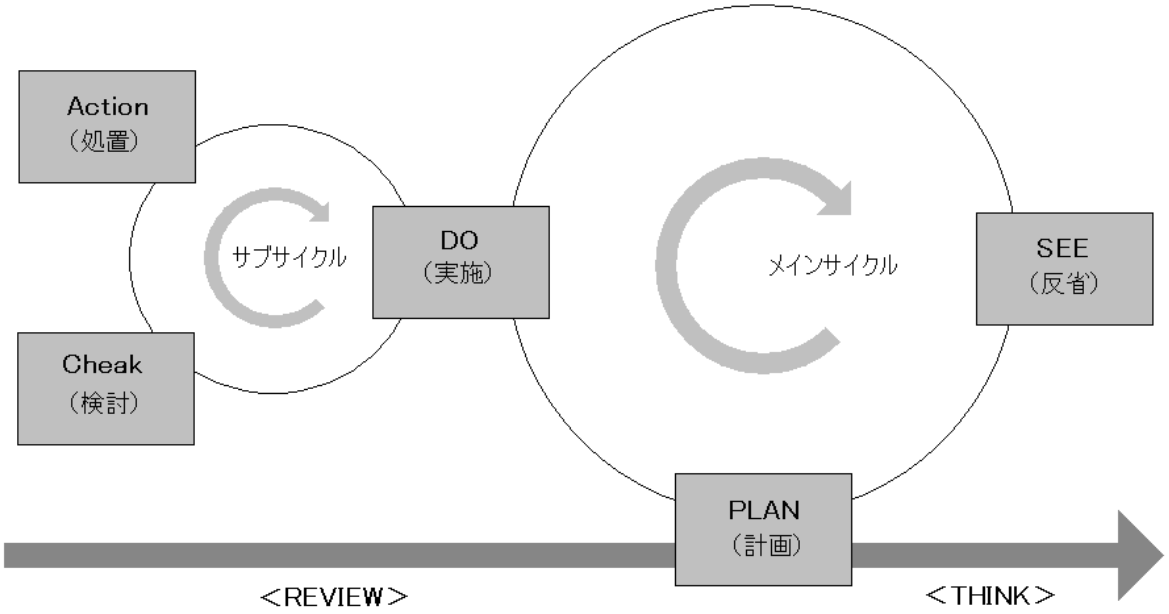
(3)ブレークダウンの際、管理者が心得ておくこと

それぞれの職位の管理者が、適切にブレークダウンするために、日頃から心がけておくことは次の通りである。

- 自社の経営理念について十分に理解、体現している。
- 経営ビジョン、全社方針について、全体の視野、長期の視点で自ら認識しており、部下たちにも理解、納得させている。
- 自部門、自部署の問題形成、課題形成が的確にできている。
- それぞれの問題や課題の優先順位づけが、明確にできている。
- 目標の売上高、営業利益、あるいは遂行すべき課題項目を、部署や職場に単純に割り振らない。部署、職場の現実の状況を十分に勘案して配分する。
- 日頃から、会社全体、自部門、自部署を取り巻いている市場や業界の状況、今後の動向を、部下たちによく教え知らしめている。

３　マネジメントのサイクル

　われわれは、大きなプロジェクトを担当する場合でも、細かい作業の場合でも、常にマネジメントのサイクルを、確実に回してゆくことが大切だ。
これを図示すると、以下の通りである。



（1）PLAN を作る前段階で、【REVIEW】が必要
　これまでの経過全体を振り返り、重点的な事がらを確認する。

（2）さらに【THINK】が、とりわけ大切
　これからの動向を洞察し、戦略を考えることが、極めて大切である。全体の方向を見失うことがないようにする。

（3）メインのサイクルを回す
　Plan-Do-See　のサイクル「を確実に回す。現実に「Plan-Do」はできているが、「See」が不十分というケースが多い。うまくいった場合でも、うまくいかなかった場合でも、的確に反省し、次に活かすことが重要だ。

（4）なおかつ、サブ・サイクルを 「Do」 の過程で的確に組み込む
　「Check-Action」を 「Do」 の中で確実に展開する必要がある。サブ・サイクルには、中期（3ヵ年）計画の展開の中での年度あるいは半期ごとの検討・処置、年度計画の展開の中での四半期および月度ごとの検討・処置、月度計画の展開の中での週間および日次ごとの検討・処置が大切だ。

４　他のマネジメント・サイクル

最も本来的なサイクルが前節の P-D-S である。これは昔から広く伝えられていたものである。しかし、マネジメントのサイクルにはその他のとらえかたがある。付表-2「他のマネジメント・サイクル」をご参照いただきたい。

（1）QC（クォリティー・コントロール）のサイクル

産業界では、QC すなわち P-D-C-A のサイクルが用いられてきた。

戦後わが国の産業復興をはかるために、占領軍はアメリカの経営ノウハウを日本に多数持ち込んだ。その内の一つが統計的品質管理で、その権威者の一人、W・E・デミングを呼び寄せて指導に当たらせた。それ故、これをQCのサイクル、あるいはデミングのサイクルとも言った。

このサイクルは、まず現場での改善テーマを設定し活動計画を立てる（Plan）。その計画に従って活動を進める（Do）。活動の各段階の区切りごとで効果測定を行い（Check）、最後に歯止め・標準化をし（Actionn）、次の新たなテーマに取り組んでゆくことになる。

（2）小林茂氏のサイクル

この QC（デミング）のサイクルに対してさまざまな修正がなされた。それを行った一人が、故・小林茂氏である。彼はかつて、ソニーの主力工場の工場長として改革を推進し成功した。その後、常務取締役として活躍した後、ソニーを辞めて実践的な教育団体を創設し、初代リーダーとして多くの人材を育てた。

その彼がこのサイクルに関して説いたことの概要は、以下の通りである。

・P-D-C-A だけでは、不十分。活動全体が近視眼的になる。
・P（テーマ設定、計画づくり）の前に、それまでの経過全体を振り返ること、すなわち、大きな「SEE」が必要である。
・それを行うと同時に、これからの状況を展望し戦略を考えること、すなわち「THINK」が重要だ。その上で、P-D-C-A に取り組むこと。

（3）最も現実的で妥当なマネジメントのサイクル

これらのとらえ方を否定するつもりは毛頭ない。それぞれの分野で最も適合するものを大いに活用していってほしい。

ただし部門・部署の管理者としてマネジメントを進めるという点では、前節で提示しているサイクルが最も現実的であり、妥当であると考える。

これはわが国に歴史的に存在していたものである。米沢藩の藩主・上杉鷹山が、寛政・享和の時代（1800 年前後）、この手順を確実に守って経営すべきことを、既に明確に述べており、実践させ、藩政改革に成功していたのである。

５　業務マスター計画書の作成と活用

部門、部署のマネジメントを確実に進めてゆくために、われわれは「業務マスター計画書」を作成し、活用していきたい。この計画書のフォーマットは、付表―3を参照していただきたい・

（1）業務マスター計画書作成の目的

①業務課題を明確にし、重点的に時間を配分し、取り組んでいくことで日常の業務の実践度を高める。
②業務課題ごとの目標レベルおよび実践項目を明確にする。
③いつ、いつまでに実践するかを明確にし、進捗度を評価できるようにする。
④思考と行動、結果を結びつけ、「目で見る管理」「管理の可視化」を行う。

（2）業務マスター計画書の作成

①会社方針を部門方針に、さらに職場の方針にブレークダウンし、自分の業務に対する役割期待を明確にする。
②自分の業務の中で、方針に照らし最も重点的な業務課題を、維持管理分野、改善の分野、改革の分野という視点で重点化する。
③業務課題ごとに、目標レベルおよび実践項目、スケジュール（いつ、いつまでに）を計画する。
④スケジュールは、実施してゆくことを、矢印（→、⇒）で記入する。長期に一本の矢印で表わすとチェック・アクションができない。期間を細分し、段階を設定する。矢印の下に適宜、簡潔な言葉で、実施することを記入する。
⑤管理者は、この計画表の中に部下の教育指導項目も必ず盛り込む。
⑥四半期（3ヵ月）に一度は、進捗状況全体を振り返り、処置すべきこと、修正すべきことを簡潔に記述する。
⑦業務項目の細目や詳細な実践内容およびスケジュールは、「月間行動予定表」などを別途作成して、週間、さらに日々の行動管理をしてゆく。

（3）活用上の留意点

①この計画書は計画を作成するためだけでなく、あくまでも自らの実践を管理するためのものである。
②月に１回は、実績の記入、積み残し分、変更分を追加記入する。
③自分自身が、たえず見えるようにしておく。自ら「眼で見る管理」を実践する。必要に応じて上司に提出・報告する。
④部署の全員にも発表する。また部下それぞれにも作成させ、全員で共有化しておく。

第 4 章

会計知識の基礎

1 ビジネスと会計
2 貸借対照表を読む
3 損益計算書を読む
4 キャッシュ・フロー計算書を読む
5 会計情報の活用

＜田中 浩＞



1　ビジネスと会計

(1)会計はビジネス言語

　会計の目的は、数字でとらえた経営状態をステークホルダー(利害関係者)へ報告することである。彼らは、そこで示される会計情報をさまざまな意思決定の判断材料とすることができる。

　経営者や投資家だけではなく、ビジネスパーソンにとっても、会計は重要である。会計情報を理解し、活用することは、必須の能力となっている。いまや会計はビジネス言語である。

(2)会計の種類

　企業会計は大きく財務会計と管理会計に分かれる。

①財務会計

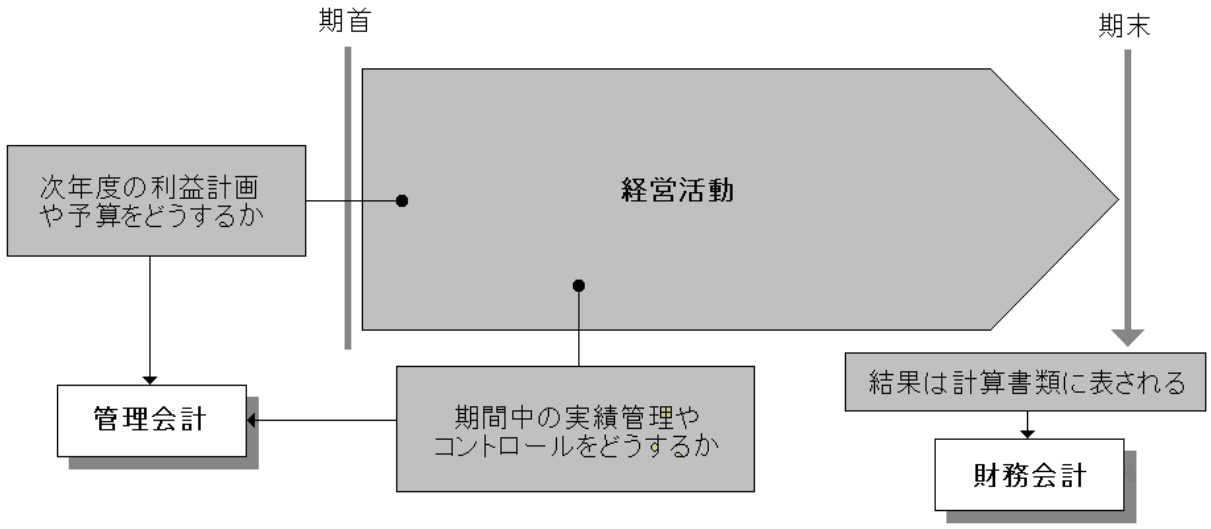
　財務会計は、ステークホルダーの中でも大きなリスクを伴う投資家や債権者への報告が義務づけられた会計である(ただし、その内容は他の関係者にとっても有益な情報となる)。

　報告される書類には、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書などがあり、財務諸表といわれる。

②管理会計

　管理会計は、経営者ほか企業内部の関係者へ有益な情報を提供したり、管理活動に活かしたりするための会計手法である。

　財務会計のように法律で定められた作成義務はなく、その種類も財務分析、利益計画、予算編成、原価管理、月次決算等々さまざまである。財務会計をベースに、計画や管理活動の中で活用される。

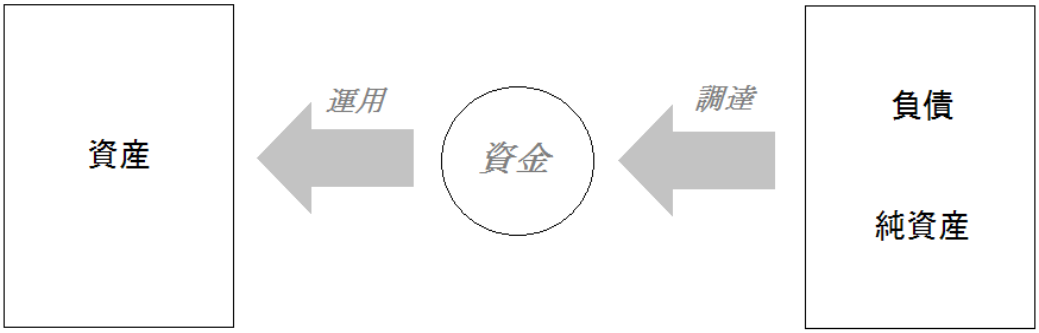


２　貸借対照表を読む

(1)貸借対照表の目的

貸借対照表は、企業の一定時点（通常は期末）の財政状態を表す計算書類である。

財政状態とは、資産と負債及び純資産の状態であり、貸借対照表はどのように資金が調達され（負債と純資産）、運用されているか（資産）を表している。



(2)記載科目

①財産や権利である「資産」

・流動資産…比較的現金化しやすい資産（現金、売掛金、商品等）。

・固定資産…長期に渡り使用され、資金が固定化される資産（建物、機械等）。

・繰延資産…換金価値はないが、数年にわたり費用計上される科目。

②返済や支払い義務のある「負債」

・流動負債…会計年度内に支払われる負債（買掛金、短期借入金等）。

・固定負債…会計年度を越えて支払われる負債（社債、長期借入金等）。

③自己資本を主とする「純資産」

純資産は、資産総額から負債総額を差し引いた項目。

主たるものは資本金と資本剰余金及び利益剰余金などの自己資本。

(3)貸借対照表の見方

貸借対照表では、資産、負債、純資産として、何が、どれくらいあるかをみる。また、その推移やバランスを確認する。その中で、以下のような点に注目する。

・資産を活かして、適切な利益を上げているか。

・過剰あるいはムダな資産はないか。

・支払い能力は十分にあるか。

・負債が経営を圧迫していないか。

・自己資本は十分に蓄積されているか。

３　損益計算書を読む

(1)損益計算書の目的

　損益計算書は、企業の一定期間（通常は一年間）の経営成績を表す計算書類である。

　経営成績とは利益であり、収益から費用を差し引いて求められる。損益計算書では、各段階の収益と費用を表しながら、五つの利益が示されている。

(2)記載科目

・売上高
・売上原価
・売上総利益
・販売費及び一般管理費　（本業の中で発生する売上原価以外の費用）
・営業利益
・営業外収益と費用　（本業以外で毎年発生する収益あるいは費用）
・経常利益
・特別利益と損失　（不定期に発生する収益あるいは費用）
・税引前当期利益
・法人税等
・当期純利益　　※利益がマイナスの場合は「損失」と表記する。

(3)計上ルール～発生主義～

　損益計算書は「一定期間」の経営成績を示すものであるため、その期間に計上すべき収益と費用を規定するルールが必要となる。例えば、売上は現金の回収時点ではなく、商品を引き渡した時点とする、固定資産は決められた耐用年数に分けて費用計上する、というような決まりである。つまり、実際の現金の収支ではなく、その収益あるいは費用が発生したと考えるべき時点や期間において計上する。これが「発生主義」といわれるルールである。

(4)損益計算書の見方

　最も重要なことは、計画通りの利益が生まれているかどうかである。過不足がある場合はその原因を調べ、対策を講じる。

　目標数値に達していない原因は、収益の不足か、費用の過多である。収益の不足は売上高の不足が主たる原因であり、販売数量、販売価格（あるいは顧客数、取引高）のいずれかの項目が足らなかったことになる。費用の過多は、売上原価、販売費及び一般管理費、営業外費用が多すぎたということになる。

4　キャッシュ・フロー計算書を読む

(1)キャッシュ・フロー計算書の意義

損益計算書で示される利益と実際の現金は一致しない。その理由は、発生主義という計上ルールと損益計算書には記載されない現金の収支があるためである。後者は収益や費用という概念に入らないお金で、例えば、借入金の増額や返済、資本の増額などである。

一定期間(通常は一年間)の現金の収支を、正確に表示する計算書がキャッシュ・フロー計算書である。

(2)記載科目

キャッシュ・フロー計算書では、現金の収支を三つの活動に分けて表し、最後に「現金及び現金同等物の期末算」を示している。

①営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動とは本業の活動であり、ここではその収入あるいは支出の動きが示される。記載方法には直説法と間接法の二種類がある。

②投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動とは、設備等への資金投入や保有している株式や資産の売却である。ここでは、その動きが示される。

③財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動では、営業活動や投資活動によるキャッシュ・フローの過不足の調整を行う。具体的には、銀行からの借入や返済あるいは配当金の支払などである。

(3)キャッシュ・フロー計算書の見方

キャッシュ・フロー計算書によって、一定期間における資金の取得と使途の状況を知ることができる。

まずポイントとなるのは、営業活動によるキャッシュがどれだけ獲得できているかどうか。また、科目別にどのような増減が見られるかをおさえる。数期にわたり、営業キャッシュ・フローが確保できていない場合は、経営の行き詰まりが懸念される。

次に、将来へ向けての適切な投資活動が行われているかどうかをみる。その企業の方針や状態にもよるが、適切な投資が将来のキャッシュを確保することにつながる。

さらに、財務活動の動きをみる。その内容は企業の状況に応じた適切なものでなければならない。無理な借入などがあれば、経営を圧迫することになる。

５　会計情報の活用

(1)財務分析を行う

財務分析は、財務諸表に示されている数値を分析し、企業の経営状態を把握するとともに、問題点を摘出することを目的とする。いわば企業の健康診断であり、その情報は経営計画などに活用される。

①安全性の分析

支払い能力を調べる指標となる。流動比率、負債比率などがある。

②収益性の分析

利益獲得能力を調べる指標となる。売上高利益率や資本利益率などがある。

③効率性の分析

資産の動き方を調べる指標となる。固定資産回転率などがある。

④生産性の分析

投入に対する産出の割合を調べる指標となる。労働生産性などがある。

(2)管理活動に活かす

財務分析以外にも、会計情報や手法は管理活動に活かされる。つまりは、管理会計の範疇になるが、以下にいくつかの内容を示す。

①利益計画

利益計画は、目標利益を達成するための計画である。目標利益の設定には、投入資本からあるべき利益を算出する方法、販売予測と許容費用から算出する方法、過去からの推移や市場動向から設定する方法などである。目標が決まれば、売上予測と原価予測を行い、必要に応じて販売単価の見直し、原価の引き下げなどの調整をしながら、見積損益計算書、見積貸借対照表を作成する。

②原価管理

原価管理は、原価の低減を目的とした管理活動である。例えば、生産プロセスの中で作業能率を高め、原価を下たり、設計開発段階から目標原価を定め、その手段を考えたりする。その手法としては、標準原価と実際原価の差異分析、原価企画、ABMなどがある。コストダウンは、利益確保や競争力強化において必要不可欠な取り組みである。

③月次決算

月次決算は、その名の通り月単位に行う決算である。月次決算の目的は、仮決算という位置づけで記帳等の誤謬、脱漏の早期発見におく場合もあるが、計画と照合しながら進捗状況を把握し、問題点の早期是正におくことが主たる目的となる。月単位の儲けと資金の流れを迅速に把握できる仕組みをつくり、問題の原因分析と対策実施への取り組みを徹底して行う。

第 ５ 章

セールスマインドと営業力の強化

1　お客様は「顧客」ではなく「個客」
2　情報の、収集−整理−分析−活用
3　営業活動のプロセス管理
4　個別の案件管理
5　CS を CL に高める努力

＜万代　純三＞



1　お客様は「顧客」ではなく「個客」

（1）お客様は「個別性」をもつ

①お客様に満足してもらうためには、お客様一人ひとりが困っている問題の解決に取り組むことが大切である。

②お客様は「顧客」として、ひとくくりにできるものではなく、一人ひとり、あるいは得意先企業ごとに違った状況にあり、それぞれに違った問題をかかえている。「顧客」は「個客」ととらえることが必要である。

（2）「個客」データの収集

①「個客」の抱える問題を把握するために、個別の情報を収集する必要がある。「個客」のどのような情報を収集するかを、目的と収集項目ならびに収集方法を明確にして行なう。

②「個客」の状況をつかむ情報収集活動こそ、営業担当者の重要な業務である。

③現実には、「個客」の抱える問題を解決するための提案を行ない、新たな価値を創造し取引を深めることは、たやすいことではない。「提案営業」とか「問題解決型営業」がスローガンになってしまって、現実には「お願い営業」「御用聞き営業」をしてしまっているケースがある。

④それは「個客」ごとの情報を収集し記録できていないか、収集したデータを分析できていないことに原因がある。収集したデータを分析するのは決して容易なことではない。しかし提案営業、問題解決型営業には欠かせない。

（3）個客情報の共有化、提案に活用

①IT　の発達によって多くの「個客情報」を記録し、その情報を全社的に共有することが可能となった。関係する従業員によって「個客」がどのような状況にあるかを共有し、どのような提案を行うべきかを考えることが必要である。

②顧客自身も自己の問題を認識されていない場合もある。その問題に気づいてもらうための提案も重要である。

③類似した個客の状況から、あるいは成功した事例から、提案内容のヒントを得て、新たに展開することができる。こうしたノウハウの共有化に向けて効果的に IT を活用していきたい。

④企業はお客様に「お役立ち」を提供し、満足を提供する。そのことで個客と継続的に取引をすることができる。提案営業、問題解決型営業による「顧客の創造」なくして、企業は存続しえない。

２　情報の収集−整理−分析−活用

（1）質の高い、より細かな情報収集
①IT の発展により、データベース・マーケティングの展開が進んでいる。
②売上拡大に活用するためのデータベース情報は、マーケティング部門や企画・営業部門、あるいは個々の営業担当者が独自に収集することが必要。
③競合他社との差は、独自に収集した市場情報や、個客の情報の質と量によって決まる。

（2）情報管理の手順
①情報管理は、情報の収集から活用までの流れの全体をいう。
②情報の収集にあたっては、「目的」を明らかにする。
③それに基づき必要な「情報項目」を設定する。
④その情報を収集する「情報源」「収集方法」を決め、「収集」、「記録」、「整理・整頓」、「加工・分析」、「活用」という手順となる。

（3）営業戦略に活用できる情報
①得意先の総仕入れ金額や購入実績および拡販余地などの情報を把握できれば、重点得意先を選定することに役立つ。
②特に問題解決型営業においては、「得意先が現在抱える課題」が重要。
③得意先が直面する課題は、次々に変化する。常に情報の更新が必要。
④情報源や収集日、活用方法、自分のコメントなどを記入しておく。

（4）IT を活用した情報管理システム
①CRM（Customer Relationship Management）は、個客との関係を強化することを通じて、売上げや利益、企業価値を向上させるというマーケティング手法。個客情報の収集、個客ニーズ・ウオンツの把握、ターゲット個客の選択、最適な製品やサービスの選択への活用を通じて売上拡大を図る。
②SCM（Supply Chain Management）は、サプライヤー同士が、購買情報や在庫情報などを共有し、原材料の調達から消費者に届けるまでのリードタイムを短縮する。在庫や物流コストの削減を図り、より低価格で商品を届ける生産や物流など商品供給・調達の管理手法。原材料などの調達や生産面でのムダを無くし、生産効率や品質管理の向上を図るもの。
③これらの情報管理システムによって顧客の利便性を高め、顧客への満足の提供、顧客からの信頼の獲得を実現することができる。

３　営業活動のプロセス管理

(1)プロセス管理の重要性

①営業活動では、プロセスが重視される。プロセスとは、営業活動の案件掌握から受注に至るステップを指す。

②目標を達成するためには、プロセスを重視して管理する。受注に至るプロセスごとの状況を分析し、受注まで結びつけるための対策を考える。

③営業担当者は、結果のみを管理する習慣がつくと、実績が良いときに成功要因をつかむことがおろそかになる。そうなると、実績が悪くなったときに、どのようにすればよいか改善すべき点が見えなくなる。

(2)営業活動の量と質

①営業活動の質が同じだと仮定するならば、営業実績は、訪問軒数・回数に比例することは明らかである。

②顧客ニーズの引き出し方や、商品説明、説得の仕方などの営業活動の品質は人によって差がある。それが営業力の中心と考えるから、質を上げることに注目されることが多い。しかし営業の品質は、経験の積み重ねと、問題にぶつかったときの工夫によって高まることを認識しておきたい。

(3)より多くの商談場面をつくる

①営業成果の源は、訪問軒数（訪問先数）であり、商談回数である。

②営業にたずさわる最初の頃には、当然ながら高い商談の技術を身につけたいと考えるのが当然。しかし技術を高めるには、商談場面をより多く作ることを優先し、経験を積み、工夫を重ねることの方が成長は早い。

(4)商談の技術をあげる

①多くの商談場面を経験する中で、商談技術を高めることができる。さらに、面談率－見込発見率－提案率－決定率－受注率－案件当りの売上　といった質的なプロセスを意識することが必要である。

②同じ訪問軒数で、同じ商談場面を得たと仮定しても、見込みを発見する技術の高さ・低さによって、確保できる見込みや案件数に差があらわれる。

③見込発見のための情報収集、そのための質問技術などを工夫し習得すれば、見込み数は大幅にあがる。同様に同じ提案件数でも、その提案の内容の的確さや、提案の仕方によって受注件数が変わる。

④このように、質的なプロセスごとの目標を設定し、どのプロセスに自分の課題があるかを発見すること。発見した課題の解決に全力を集中する。これが商談の技術をあげるための近道である。

４　個別の案件管理

（1）新規案件情報の件数が大切

①大切なのは新規案件情報の件数である。

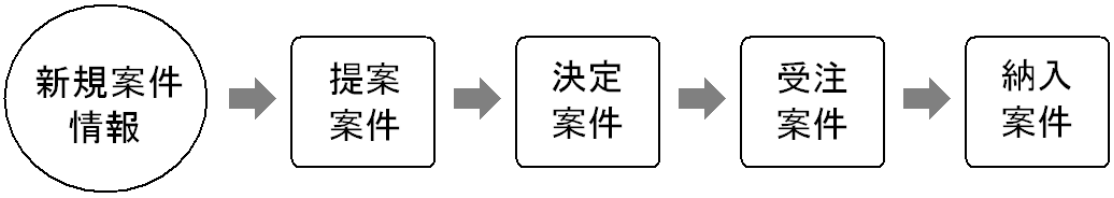
②そのため定期的に訪問する巡回営業、電話による引き合い、新商品・技術紹介など、あらゆる方法で掌握する。

③案件件数は多いほど良い。新たに収集すべき案件目標数を設定して、その達成に全力をあげる。

（2）新規案件目標を達成する方法

①新規案件がどのような要因で発生するかは、業種や取引先によって違う。どのような情報を提供し、どのような情報を引き出せば案件情報の掌握につながるかを研究しなければならない。

②一般的に、新規案件情報が納入案件に仕上がるまでのプロセスは次のようになる。決定案件は売上という考え方もあるが、決定案件と思っても消滅する案件もある。従って受注案件－納入案件（＝売上）に至るまで油断することなく管理すべきである。



（3）案件決定の数字で効果測定

①提案率を高める。新規案件情報を、具体的に提案できる案件にするために、顧客にどのように働きかけるか。

②決定率を高める。提案案件を決定案件にするために、顧客にどのように働きかけるか。

③納入率－受注案件を確実に納入するために、何をしなければならないか。

④一案件あたりの受注金額はどれだけか、さらに増やす工夫はできないか。

⑤決定までの要因を分析し、案件決定力向上に役立てる。

・ニーズに基づいた提案であるか。

・競合他社はどこか、どのような提案をしているのか。

・ニーズ掌握のためのヒアリングや情報収集は正確か。

・決定に重要なファクターをおさえたか。

・プレゼンテーションは、決定権者に受け入れられるものであったか。

・納得されるために、必要なデータや資料は提供できたか。・・・など。

5　CS を CL に高める努力

(1)CS は企業が目指す目標

①顧客獲得競争は、モノが充足している現在、商品の機能を重視する時代を経て終わった。これからは商品やサービスの提供により、真の満足を提供できたか否かが問われる。

②「顧客の満足(Customer　Satisfaction)は利益を生みだす」と考える。CS は顧客の満足による、継続的な取引によって、利益を創造するマーケティング活動である。

③現状の顧客に不満を与え、顧客離れをおこしながら、膨大なコストのかかる新規顧客の獲得競争をする活動は無意味である。

(2)本来の製品・サービスの価値で顧客満足を提供

①顧客満足競争が進むと、付帯するサービス面の満足も重視される。応対の的確さや丁寧さ、スピードなどの側面である。

②しかし、付帯サービスばかりを注目し、本来の製品・サービスの価値による満足提供をおろそかにしては、顧客離れを招いてしまうことも認識しておかねばならない。

(3)「顧客ロイヤリティ獲得競争」の時代

①顧客満足という考え方をさらに発展させた CL(Customer　Loyalty)という概念がある。自社や自社製品に対して、ロイヤリティの高い顧客の拡大を目指す考え方である。

②これは顧客から信頼されているという状態をさす。ロイヤルには(Royal)王権・皇族・高貴・租税という言葉もあるが、これとは異なる。

③顧客の要求はとどまることなく高まる。要求に応え続ける努力をするからこそ、信頼が生まれる。わが社を信頼している顧客は、新たな顧客を呼び込む「わが社の宣伝者」として貢献してくれる。

④たとえ不満を訴えても離れることなく、時に強烈なクレームを申し立てるが、けっして他社に逃げることがないほどの信頼を獲得したいものである。クレームは、顧客が何を要望しているかを教えてくれる「経営資源」と考える必要があろう。

⑤経営の視点は、「いかに利益を増やすか」という結果重視から、「いかに顧客に満足を提供し、信頼され続けるか」というプロセスを重視することに移っている。

第 6 章

問題解決への取り組み

1 ビジネスと問題解決
2 発生した問題と分析型アプローチ
3 形成する課題と創造型アプローチ
4 チームによる問題解決
5 代表的な問題解決技法

＜田中 浩＞



1　ビジネスと問題解決

(1)ビジネスにおける問題

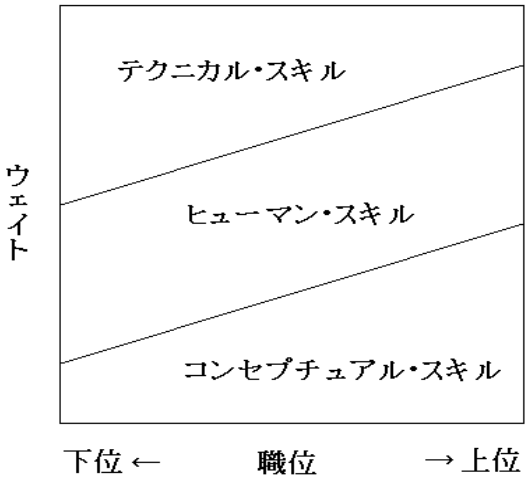
経営学者のケプナーとトリゴーは、「問題とは期待された基準からの逸脱である」と述べている。つまり、問題とは期待と現状とのギャップである。このギャップを埋める行動が問題解決となる。

ビジネス上の問題は多種多様であり、業績に関わるものもあれば、人間に関わるものもある。個人で解決できるものもあれば、組織で解決しなければならないものもある。突発的なものもあれば、長年の懸案となっているものもある。問題は仕事や職場に内在し、次々と現れてくる。日常業務そのものが問題解決の連続といえる。

また、ビジネスにおける問題解決の特徴に、唯一絶対の解決方法があるわけではないということがある。不確定要素が多い状況下で、そのような解決方法を見出すことは難しい。時間の制約もあり、タイミングを逃せば、無に帰することもある。与えられた条件のなかで、より良いと判断する解決策を選択していかなければならない。

(2)管理者に求められる問題解決力

ハーバード大学のロバート･カッツは、ビジネスに求められる能力には、テクニカル・スキル(商品知識や操作技能)、ヒューマン･スキル(コミュニケーション能力や人間関係形成力)、コンセプチュアル・スキル(問題解決力や戦略策定力)の三点があるとした。



加えて、職位によってそれぞれのウエイトが異なり、上位者ほどコンセプチュアル・スキルの必要性が高まることを示した。つまり、管理者には、コンセプチュアル･スキル、なかでもその中核にある問題解決力がより求められることになる。

ここでいう問題には「課題」という概念も含めている。管理者は日常的な問題、あるいは突発的な問題の解決ばかりではなく、腰をすえて取り組むべき課題を持つべきである。よく言われる「ワンポスト・ひと仕事」がそれに該当する。新しいポストにつけば、自ら構造改革的な課題を設け、必ず成し遂げるという気概をもって臨みたい。

２　発生した問題と分析型アプローチ

（1）発生した問題

問題の種類の一つに「発生した問題」がある。それは、あるべき状態から逸脱した状態となっている問題である。例えば、機械の故障や不良品、クレーム、事務ミス、事故の発生などがあげられる。

本来、このような問題は発生させるべきではない。そのためには、未然防止への取り組みが必要となる。常に問題発生の危険を察知し、備えていかなければならない。とはいえ、細心の注意を払っても問題は発生する。発生した問題にどう対処するか。迅速かつ適切な行動あるいは指示が必要となる。

（2）問題解決のステップ

①第一ステップ　～応急処置～

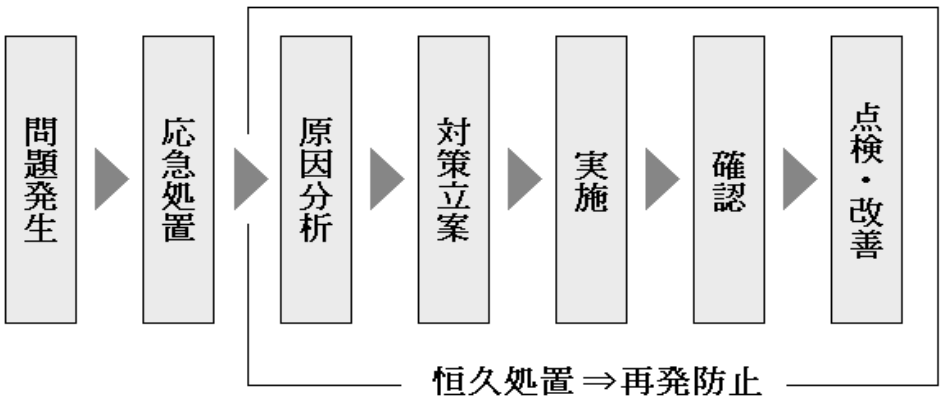
このような問題に対しては、まず応急処置をとる。応急処置といっても、その方法を間違えると問題が大きくなってしまうことがある。状況の把握と適切な判断が求められる。

②第二ステップ　～分析型アプローチによる再発防止～

発生した問題は、応急処置をもって終わりとしてはいけない。さらに重要となる措置が再発防止である。

再発防止のためには、まず原因をしっかりと調べる必要がある。原因とは「何故それが起きたか」の理由である。この「何故」を繰り返し、追求することによって真の原因を突き止めることができる。これを見つけることができなければ、再発を防止することはできない。そして、対策を検討し、実行に移す。さらに、点検と改善を繰り返す（下図参照）。

この再発防止の過程は、ロジカルシンキングのプロセスと共通する。再発を防止するためにはどうすればよいかというテーマに対して、発生の原因と対策を具体的に示していく。その形状は、ロジックツリーそのものである。



３　形成する課題と創造型アプローチ

(1)形成する課題

「形成する課題」とは、自ら設定し、取り組む課題、または他者から何らかのテーマや目標をもって与えられる課題である。例えば、新製品や素材の開発、新技術の開発、生産方法の改善、新市場の開拓、あるいは生産性の向上、目標のレベルアップ、能力開発への取り組みなどがある。

(2)課題解決のステップ　～創造型アプローチ～

①課題形成の段階

部下やチームに課題を与えていくことは、管理者の仕事である。課題に対しては、達成すべき目標を明確にし、計画を立案する。特にチームで取り組む場合は、計画が必要となる。計画には、達成方法（解決方法）やスケジュールが示される。能力開発や動機づけとして計画案を部下に立案させてもよい。

②課題解決の段階

立案した計画を具体的な行動に移す。実現化へ向けては、多くの障害が現れる。決してあきらめず、試行錯誤を繰り返す努力が必要になる。管理者はコミュニケーションをとりながら、リードしていかなければならない。コンフリクトの解消も求められる。目標が形あるものならば、ブラッシュアップをはかる。

(3)創造とアイデア

形成する課題の解決では、創造性が必要となる。課題解決に従来の知識や経験が役に立つことは多い。しかし、知識や経験だけだは解決しないこともまた多い。特にイノベーションを伴うような課題には、それまでのやり方ではない方法が求められる。創造とは新たなものを作り出すことであり、発想の豊かさや柔軟な思考が欠かせない。

ジェームズ・ヤングは、「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」と述べた。これは 1940 年に出版された彼の書籍に書かれている一文だが、現在でも多くの人が引用している。アイデアを生む基本原理であろう。この中には情報と着想の重要性が含まれている。既存の要素といえども知識がなければ結びつけることができない。むやみやたらに結びつけるだけでも意味がない。新たな情報を取り入れることと、着想の良さが不可欠となる。

４　チームによる問題解決

職場や仕事の問題には個人で解決できるものもあるが、複数あるいは職場全体で取り組まなければならないものも多い。管理者とすれば、積極的に課題を掲げ、メンバーの意識を高め、力の結集を図り、目標を実現させていきたい。一人一人の問題解決も重要であるが、チームによる課題解決はより重要である。

組織では、このようなチームによる問題解決活動を計画的に実施するがある。小集団活動やプロジェクトチームなどが該当する。小集団活動は改善活動を中心に日本の企業を成長させてきた。プロジェクトチームは環境の変化に対応する改革を成功させてきた。

(1)小集団活動

小集団活動とは、職場内に少人数単位のチームを編成し、主に改善を目的に継続的な取り組みを行う活動である。小集団活動では、チームメンバーの主体的な活動が重視され、目標や計画は自ら設定する。生産現場のQCサークルはその代表であり、QCという名称は使わなくても類似の活動が盛んに実施された(職場活性化運動、自主管理活動など)。

小集団活動のリーダーはメンバーの中から選出され、管理者が直接その活動に関わることはない。しかし、管理者は何もしないで良いというわけではなく、間接的な側面からサポートをしていく必要がある。計画や進捗状況および成果を確認しながら、マンネリ化を防ぎ、活動が活発になるような働きかけを行う。

(2)プロジェクトチーム

小集団活動が自主的な活動であることに対し、プロジェクトチームはトップダウンによって進められる(管理者がリーダーになることも多い)。また、小集団活動が継続を前提とすることに対し、プロジェクトチームは課題達成がゴールとなり、終了する。

このようなプロジェクトチームに与えられる課題は、複雑なものや達成が容易ではないものが大半であり、挫折することも少なくない。よって、実施にあたっては周到な計画が必要となる。プロジェクト活動の計画では、だれが何を担当し、どのように実行していくかを明確にしなければならない。PERT 法やガントチャートなどを用いながら、無駄のない効果的なスケジュール管理が求められる。

プロジェクトチームのリーダーは、このような計画を立て、メンバーに示すとともに、直面する様々な問題を解決してことになる。ポジティブで粘り強い精神とメンバーを結束させ、モチベーションを高めるリーダーシップが欠かせない。心労も相当なものとなるが、プロジェクト・リーダーの経験を積むことは自己のキャリア開発に大きなプラスとなる。

５　代表的な問題解決技法

問題解決は、これまでに示したように、原因を分析したり、対策を考えたり、あるいは試行錯誤をしながら進められる。その過程では、情報を集めたり、よく考えたり、話し合ったりすることが必要になる。このような行為そのものが、問題解決活動である。

よく問題解決技法といわれるものが示されるが、そのような技法はあくまでもツール（道具）であり、問題解決の主体となるものではない。とはいえ、用い方によっては有効なものも少なくないので、以下に代表的な技法をいくつか示す。

①ブレーンストーミング

アレックス・オッズボーンが考案した手法。「批判厳禁」、「質より量」、「自由奔放」、「便乗歓迎」という4つのルールに基づき、自由で多くの発言を得ることを目的とする。

②ブレーンライティング

ドイツのホリゲルが考案した手法。記述型のブレーンストーミング。6 名 1 グループとなり、3 列 6 行の枠のある用紙に、各自が順に三つずつ求められる情報を記入していく。

③マインドマップ

イギリスのトニー・ザブンが考案した技法。テーマを中心に書き、思い浮かんだことを中心から放射状に書き足していく。全体の把握や構想に役立つ。

④ラベル法

一つのカードに一つの定性的情報を記入し、その情報カードをグループごとにまとめ、表札を付けて、全体像を表すという手順で進める情報の収束技法。

⑤各種連想法

チェックリスト法やカタログ法などキーワードや写真などから発想を広げていく方法、シネクティクスやMN法など連想を引き起こす方法などがある。

このような技法は、必ずしも基本通りに用いる必要はない。有効な部分だけを取り出しり、少しやり方を変えたりしながら使う方が実用的なことも多い。例えば、ブレーンライティングで 3 列が多いと思えば、2 列にしてもよい。ラベル法を応用して、ポストイットに書き出し、ざっくりとまとめるというような用い方でもよい。

その他にも、フローチャート、マトリックス、フィッシュボーン、ロジックツリーなどの図解や SWOT 分析、PPM、バランス・スコアカードなどのフレームワークを問題発見や解決のツールとして利用することができる。問題の実態を示すのであれば、表やグラフ（棒グラフ、折れ線グラフ、円グラフ等）も有効である。

第 7 章

業務の改善、改革

1　管理者に求められる業務の見直し
2　業務項目分担表の作成と共有化
3　業務手順表の作成
4　5S の基本徹底と、業務の効率化
5　作業分析による改善と、そのポイント

＜万代　純三＞



1　管理者に求められる業務の見直し

(1)組織の改革

部門の組織改革には、戦略の改革(資源の投入・配分)、組織機構・風土の改革、業務の改革(仕事の進め方の改革)の3つがある。これらに積極的に取り組むことが管理者に期待されている。中でも「業務の改革」は、管理者が行うべき必須項目であり、業務の見直しは随時行なうことが大切である。

(2)業務の見直しは、部門の業績を高める

①業務配分の適正化をはかって、業務の負担を平等にする。配分が適切でないと仕事にムラが生じ、特定の担当者に残業時間が発生する。また仕事の範囲が不明確な職場、配分が不公平な職場ほどストレスが蓄積される。

②業務は、さまざまな要因によって、必要性や重要度が変化する。不要な業務を排除し、重要な業務に時間を費やす。業務を結合・分割して簡素化するなど、業務を改善・改革したい。

③部門に必要な要員を正確に把握し、配置を適正化する。人件費の適正化につながる。

④業務の難易度を明確にしておけば、メンバーの能力と業務に必要な能力を考えて配分できる。

⑤業務の進捗状況を見ながら、他の担当者の仕事を支援する、支援をうける。担当者同士が支援しあうためには、業務手順表を作成しておくことが重要。このことも業務見直しの一環である。他部門を応援させる、応援を受けるなど臨機応変に対応できる。

⑥業務手順が明確であれば、多能化を推進することができる。配置転換や担当替えもやり易くなる。

(3)業務見直しのステップ

①業務項目一覧表の作成

業務の棚卸しを行ない、部署の業務の現状を把握する。

②部署の業務の点検

業務の追加・統合・廃止などを検討、業務に必要な能力や時間を見積る。

③業務項目分担表の作成

業務を公平に、能力に応じた再配分を行なう。

④業務手順表の作成

業務の遂行手順、作業手順を明確にして文書化する。

２　業務項目分担表の作成と共有化

(1)業務項目一覧表の作成と業務項目の再検討

①部門の業務の棚卸しを行なう。部門で必要な業務は網羅できているのか、不必要な業務はないかを検討する。特にその業務の目的、実行による効果を意識して点検する。

②業務を統合、あるいは分割できないか、簡素化できないかなどを検討し、業務の改善・改革をはかる。

③業務の難易度の評価、どのような知識や技能が必要か、どの程度の時間が必要かを見積る。

(2)業務項目分担表の作成

①誰がどの業務を担当するのが適切か、直接の担当者、補助・補佐、まとめ・統括を誰が行なうかなどの検討を加える。

②業務の再割り振りを行なう。配分に際しては、定型的業務か非定型的業務か、高度な専門知識を必要とするかどうか、熟練度はどの程度必要かなどを考慮する。量的に公平な配分が必要である。

⑤得意な業務を担当させて効率をあげる、同一業務を集中配分して効率をあげる、新たな業務を担当させて仕事の幅を拡げさせるなども考慮する。

＜業務項目分担表（例)＞

	担当者Ａ	担当者Ｂ	担当者Ｃ	担当者Ｄ	担当者Ｅ
業務項目　１	△/－	－/－	－/△	○/◎	◎/○
業務項目　２	－/◎	◎/○	○/－	△/－	－/△
業務項目　３	◎/○	○/－	△/－	－/△	－/◎
業務項目　４	－/－	△/△	◎/◎	－/○	○/－
業務項目　５	○/△	－/◎	－/○	◎/－	△/－

○直接担当　◎まとめ・総括　△補助・補佐　－担当せず　現状/今後

(3)業務の共有化

作成した業務分担表で「誰が」「どの業務を」担当するのかを全員で確認させておくことが必要。それによって、業務が遅れた場合の支援、休暇時の業務の代行が可能となる。

３　業務手順表の作成

(1)業務手順表の作成

業務手順を見える形にあらわしておく。部署の誰もが閲覧でき、部署の中でそれぞれの業務を、お互いに教え合い学び合って、複数の人ができるようにする。全ての業務について手順表を作成しておくことが必要だ。

(2)現状の業務手順の確認

①現状の業務手順を図解するなどによって明らかにする。実際に行なっているとおりに作成してみる。作成過程でその手順が最も効率的かどうかを点検する。

②作成したものを点検し見直してみる。不要な作業をしていないか、活用されていない書類を作成するなどしていないか。

＜営業部門からの発注依頼に基づく仕入れ業務の例＞

作業の内容	事務内容			成果物、記録
	作業内容	作業内容の留意点	関連部門	
件名別発注依頼 見積品目一覧表	発注依頼ファイルの確認	・2時間ごとに確認 ・急ぎ品は電話依頼	営業部門	
⇩				
発注商品分類	発注先別に商品を拾い出す	・品目別仕入先一覧表 ・品切れ品に注意 ・品切注意品は、問合せ		(仕入先別) 商品発注書
⇩				
発注書の作成		・仕入先の様式に従う ・発注システムソフト FAX、電話	仕入先	商品発注控
⇩				発注商品一覧
発注商品一覧	関連部門へのデータの送信	・営業部門へは、毎日 ・会計部門へは、10日毎	営業部門 会計担当	

(3)業務手順を常に見直す

①業務を標準化する一方で、業務が大幅に変わったとか、新たな業務が必要となった場合など、それを機会に業務手順を見直すことが必要。

②業務は常に現在よりもさらに効果的、効率的になるように工夫することが求められる。状況の変化に応じて変えてゆく。

③IT ツールの活用によって、業務が飛躍的に簡素化できる場合がある。業務処理のツールが新たに開発されることもある。これらの改善・改革の積み重ねによって、部門、部署の革新をはかることができる。

4　5S の基本徹底と、業務の効率化

(1)5S は業務効率化の基本

①生産現場では今日、これは常識となっている。
②言葉が平易なため、簡単なことと誤解されやすいが、実践は簡単ではない。
③5S を徹底することでコスト低減、品質向上、納期の順守、安全作業など生産性向上に大きな効果を生み出す。
④生産・加工などの現場のみでなく、管理部門や営業部門においても徹底したい。

(2)5S の具体的な意味

①整理…必要なものと、不要なものを仕分ける。
　　職場から、不要なものを排除する。
②整頓…使用する物の、置き場所を決め、誰でもわかるように明示する。
　　使用後は必ず元に戻す。新規の物は、必ずそこに入れる。
③清掃…ゴミやホコリ、ヨゴレの無い状態にする。
④清潔…ゴミやホコリ、ヨゴレの無い状態を保つ。
⑤躾……決められたことを例外なく守る。その行動を習慣化する。

(3)5S の実践による効果

①整理・整頓によって、職場から不要なものを取り除くことで、必要なものだけを配置し、スペースにゆとりがうまれる。
②置く場所を決めることで、何が、どこにあるかが誰でもわかるようになる。使用頻度の高いもの順に、取りやすい場所に決めるなどの工夫によって、物を探す手間、物を移動する手間を省くことができる。時間の無駄をなくしコストを下げることができる。
③何を、どこに、どれだけ置くのかを標準化することで、材料や部品・道具の過不足が目で見てわかるようになる。
④不良・故障・停滞・災害のゼロを実現することができる。

(4)全員が参画する活動の展開

①整理・整頓・清掃は職場の全員で実践することが大切である。全員参加であるからこそ部門・部署の習慣となる。
②5S によって小さな改善を積み重ねると、さらに改善・改革の意識も高まる。だからこそ 5S は利益を生み出す職場づくりに欠かせない。

５　作業分析による改善と、そのポイント

(1)問題のある作業の発見

作業ごとに能率、コスト、仕上がり程度などを阻害している要因を発見する。例えば、まちがう、手待ちが発生する、手直しがある、仕上りにバラツキがある、移動に時間がかかる、探す手間がかかるなど。これらを作業ごとに点検する。発生頻度が高いほど改善する優先順位が高いと判断する。

改善作業発見のためのチェック(例)

作業を阻害する / 作業名 / 要因	まちがいの発生	手待ち時間の発生	手直しがある	仕上がりにバラツキ	移動時間が長くかかる	探す手間がかかる
A	5	1	5	0	0	0
B	2	2	2	2	2	2
C	1	0	0	1	5	4
D	0	3	0	1	1	0

※発生頻度が、高い　5-4-3-2-1-0　低い　その度合いによって記入

(2)作業を細目(動作)に分解する

①改善すべき作業を、細かく分解する(分解した動作を作業細目という)。細目に分ければ、どの動作で問題が発生するかを突き止めることができる。

②細目ごとに発生する問題点を洗いだす。ここでいう問題とは、各作業細目で発生する、品質、コスト、安全、作業効率などへの悪影響をいう。問題点はできるだけ具体的に表現する。

作業細目ごとの問題点の発見-改善のアイデア(例)

作業細目 (具体的な行動・動作)	作業細目で発生する問題点 (品質、コスト、安全、作業効率などへの悪影響)	改善のアイデア、検討したいこと (できるだけ多くのアイデアを記入する)
部品置き場まで歩く	歩く距離が長い(20m)	部品置き場を近くに変更できないか
	途中に障害物がある(材料、廃品)	材料、廃品の置き場所を替えられないか
部品を持つ	持ち上げる時に、腰に負担がかかる	持ちやすい高さに置けないか
	持ちにくく、手が滑ることがある	持ち手をつけて、持ちやすくできないか
部品を運ぶ	積みかえに時間がかかる	積みかえなくていい方法はないか
	手待ちが発生する	待ち時間を活用できないか
部品を降ろす	手を挟むことがある	補助具を使用できないか
	置き場所を探さなければならないことがある	置き場所を表示する方法はないか
	運搬具を返却する時間がかかる	返却しなくていい方法にできないか

(3)改善のアイデア

細目(動作)に分解した現在の作業方法を点検し、改善アイデアを見つける。その動作は必ず必要なのか、動作を省いて作業を簡素化できないか、同時に動作ができないか、もっと早くできる動作の順序に組み替えることができないか、他の人ができないか、他に方法がないかなどを点検してみる。

第 8 章

部下の個別理解と、育成指導

1 部下を教育指導する場面
2 部下を個別理解することの大切さ
3 「X 理論・Y 理論」と「2要因説」
4 「ほめる-叱る」と「OJT」
5 OJT の計画的展開

＜万代 純三＞



1　部下を教育指導する場面

(1)部下の教育指導はマネジメントの中心

　部下の教育指導は管理者の重要な仕事である。仕事の進捗管理、業務の改善、部門、部署の人間関係の管理には、部下の教育指導が大きく関係する。

(2)部門、部署での集合教育

①講義方式の教育指導。主に知識を教える場合に、管理者は講師役を担いティーチングを行なう。(第9章「強い部門・部署を創る T・B・L 研修の展開」を参照)
②会議・ミーティングの場面。問題解決を目的とする会議などの場面では、その展開を促進する立場で指導・助言する。
③テーマによっては外部から、あるいは他部門、他部署から講師を招いて実施する。

(3)日常の場面での教育指導

　部下を未経験の仕事につかせるとき、教え方のステップを踏まえ、業務手順表を活用して教える。指示をした仕事について、どのような段取りで進める予定かを尋ねてみる。報告時にほめる、あるいは注意する。仕事の途中経過を聞くなど、日常部下と接触するあらゆる場面で教育指導を実践する。これらは後に取り上げる OJT である。

(4)コーチングの活用

　教育指導という言葉は、「教える」ニュアンスが強い。管理者はティーチングの力を高めることが基本的に必要である。しかしティーチングと並行して行ないたいのがコーチングである。「自分自身で考えさせる」という育成方法である。部下自身に考えさせ、自ら仕事をする人材に育つことを意図している。
　その根底には、部下の人格の尊重と能力に対する信頼がある。コーチングを実施するためには次のような能力を、管理者自身が習得する必要がある。
①部下の話を聴く技術、意見を聴いて受容する態度
②部下の言いたいことを要約し、理解したことを伝える技術
③質問して、問題に気づかせ、本人の意見を引き出し、考えさせる技術
④部下が仕事の成果をあげるために、本人に必要な計画を立てさせる技術
⑤自分の意思や情報を、部下が理解しやすいように伝える技術

(5)コーチングの限界

　コーチングも万能ではなく、効果は部下の考え方にも影響される。その限界を認識し、ティーチング、ほめる、叱るなどの指導方法とともに実践したい。

２　部下を個別理解することの大切さ

（1）部下を個別に理解する

①一般に部下は上司への関心が強い。上司は部下に関心が弱い。「上三年にして下を知り、下三日にして上を知る」ということわざがあるが、これはこのことを示している。
管理者はさらに、部下にもっと関心を持ち理解しなければならない。部下のやる気を高める働きかけのために、理解することが不可欠である。

②部下の能力面においても、それぞれに違いがある。業務に関する必要な知識と不足する知識、仕事に必要な技能と不足する技能、態度的側面で必要なことなど。これらは、OJT の計画的展開（第５節）における「OJT ニーズの確認」に該当する。

③プライベートな側面は仕事とは関係が無いという考えもあるが、部下の個別の事情を理解して、教育指導に活かさねばならない面もある。

（2）個別理解のための情報収集

定期的な面談、仕事の進捗状況を確認する場面やプライベートな付き合いの場面など、部下と接触する機会は多い。こうした場面で対話し、観察し、部下についての個別の情報を収集する。情報を収集するということは、部下を理解することでもある。

（3）部下について理解しておきたい項目

①本人の性格、行動の傾向、仕事観、趣味や関心事
②本人の主義・主張、大切にしていること、したいこと
③家族構成や家族のそれぞれの状況、悩み事
④将来実現したい姿や夢
⑤仕事についての満足度、会社や上司に対する不満や要望

（4）「育成メモ」の作成・活用

①部下一人ひとりの記録とともに、「育成メモ」を作成し活用する。
記録すべきこと
・行動の記録（仕事のミス、成功した仕事、注意したこと、ほめたこと）
・部下からあった働きかけ（提案、意見具申、相談ごとなど）
・部下について気づいたこと、今後の指導の計画など

②部下についての記録は個人情報である。あくまでも育成のために記録し、活用する。取り扱いには、管理者自身が十分注意し、管理すること。

３ 「X 理論・Y 理論」と「２要因説」

（1）動機づけに関する理論

①動機づけとは、仕事に対する部下の意欲を高めること。
②どれだけ知識や技能のレベルが高くても、実行しなければ成果はあがらない。
③実行に移せるかどうかは、動機づけと大きく関わりがある。
④「成果＝知識×技能×意欲」と表現されるように、知識や技能が高くとも意欲が低下すれば仕事の成果は低下する。管理者には、この意欲を引き出す技術が必要である。そのために動機づけ理論を理解しておきたい。

（2）マグレガーのＸ理論・Y 理論

①X理論とは、人間を「本来怠け者で、強制されたり、命令されたりしなければ仕事をしない」とする考え方。
②Y理論とは「人間は生まれながらに仕事が嫌いということはなく、条件しだいでは責任を引き受ける、自ら進んで責任をとろうとする」という考え方。
③この「条件」が仕事への動機づけの要因であるという。条件とは、魅力ある目標と責任、自由裁量を与えることなどである。
④今日のマネジメント論は、多くがこの Y 理論に基づいている。 しかし未だにこれが理解されていない場合がある。

（3）ハーズバーグの動機づけ-衛生理論（２要因説）

①職務の満足度は、特定の要因が満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるという単一的なものではない。「満足」に関わる要因と「不満足」に関わる要因は、それぞれ別個の働きをするものである。
②不満足に関わる要因を「衛生要因」という。「会社の政策と管理方式」「監督」「給与」「対人関係」「作業条件」など。これらが不十分であると職務不満足を引き起こす。しかしそれらを満たしたからといって満足感につながるわけではない。不満足を予防する意味を持つ。
④満足に関わる要因を「動機付け要因」という。より高い業績をあげるための動機付けに有効である。満たされると満足感を覚えるが、不足しても不満足を引き起こすわけではない。しかし動機付けに欠かせない要因である。
・仕事そのもの-仕事に対する興味や関心の程度、社会への役立ち認識。
・仕事の目標達成-目標を達成することで、次への動機付けを自ら行なう。
・達成の承認-目標達成や仕事の成果を周囲が認めてくれる、賞賛される。
・周囲の期待の大きさ-今以上の期待をしてくれていると実感できる。
・自分自身の成長の実感-自分自身が成長している実感がある。

４ 「ほめる-叱る」と「OJT」

（1）OJT とは「On the Job Training」 の略。
　これを定義すれば以下の通りである。
①上司、先輩が、
②部下、後輩に対して、
③仕事に必要な知識・技能・態度・行動の能力を、
④計画的に継続的に指導し、
⑤現実の仕事の場面で、開発すること。

（2）仕事の教え方－4 段階の活用
　現場管理者のための定型訓練コースであるTWI（社団法人日本産業訓練協会の、Training Within Industry）の中で、技能的な仕事を効果的に教える方法として、次の手順が示されている。
①習う準備をさせる。
②仕事を説明する。
③やらせてみる。
④教えたあとをみる。
　以上の４段階は仕事を教える際の基本であり、管理者としても心得ておきたいポイントである。

（3）教える基本としての「講義法」
①管理者が講師となって、事前の準備をした上で、部下に対して講義する。
②教えること自体が本人の学習であり、自分自身の能力を高めることになる。メンバー同士で教え合う場面を設けて実践させることも効果的である。
③講義法に習熟すれば、討議法、事例研究法など他の教育の技術レベルも高まる。（第 9 章　4 節「研修、教育の主要な展開法」を参照）

（4）適切に「ほめる－叱る」
①適切に「ほめる」ことが必要である。周囲から承認されることが動機づけになる。上司である管理者が承認する効果は大きい。ほめるべきとき、ほめるべきことを的確にほめる。
②適切に「叱る」ことも必要である。上司から期待されている実感が、動機づけになる。「叱る」というのは、期待未満の成果や不具合な行動に対して、管理者が指摘することである。なんらかの失敗に対して、叱責するということのみが「叱る」ことではない。（“ほめる”と“叱る”については、第１２章5節「リーダーシップに関する、ことば・語録」も参照）。

５　OJT の計画的展開

（1）OJT を日常の業務に組み込む
①OJT は、これも管理者の重要な仕事の一部である。
②業務目標を明確にした仕事の計画書である「業務マスター計画書」の中に、部下の教育指導の計画として組み込む。そして意識的に実践する。

（2）OJT 計画書で部下育成の詳細を計画
　OJT　計画書は、「業務マスター計画書」の、部下の教育指導項目の詳細を示したもの。より具体的にする必要がある場合は、業務マスター計画書の補助資料として作成する。
①何を教える必要があるか（知識・技能・態度面の「OJT ニーズの確認」）
②いつ、どのような方法で教えるか（スケジュール、教える手段）
③誰が教えるか（指導を担当する者）
④実施記録と効果、フォローの要領
を計画しておく。

（3）「業務マスター計画書」による振り返り
　業務の振り返りと同様に、部下の教育指導に関しても振り返りを行う。その実践度および効果を確かめながら、さらにレベルの高い教育指導を目指す。「業務マスター計画書」を、常時手元において展開する。

（4）管理者の OJT の具体的行動（例）
①自分の権限の範囲内で、仕事を任せて取り組ませる。
②期待以上の仕事の成果が認められたら、意識的にほめる。
③任せてうまくいかなかった時には結果を責めず、そのプロセスを反省させる。任せたからといって放任してはならない。必ず経過をチェックする。
④仕事の結果によって必要な場合には叱る。叱るのは期待値を伝えること。
⑤結果やプロセスに対しては、必ずフィードバック(指摘・助言）をする。
⑥習得すべき知識・技能をどのように高めるかを考えさせる。
⑦部下のやる気を高めることを、常に意識して接する。
⑧計画を立てさせる時には、6W4H で問いかけ、具体的にどのような手順で進めるか、どのような点に注意して行動すべきかを考えさせる。
⑨部署内での集合研修を実施する際には管理者自身が講師をつとめる。さらに部下にも順次、講師をつとめさせる。
⑩個別の教育指導が必要な場合には、個別面談によって動機づけながら教えることが効果的である。

第 ９ 章

部門・部署での T･B･L 研修の展開

1　T･B･L 研修と、そのねらい
2　T･B･L―講義に取り組む手順
3　レジュメ、レッスンプラン作成
4　研修、教育の主要な展開法
5　学習を怠った組織

＜上床　訓弘＞



1　T・B・L 研修と、そのねらい

(1)「教えることは最高の学習」

①T・B・Lとは、「Teaching　is　the　Best　Learning」の頭文字
すなわち「人に教えることは、教える本人自身にとって最高の学習である」という意味。人に教えるためにさまざまな準備をし、講義する場面で的確に教える努力をし、終わったあと反省、振り返る過程すべての中で、その本人自身が最もよく学ぶことができる。

②T・B・L.に関する語録
・「モノを作るまえに、ヒトを作れ！ヒトを作るまえに、まず自分自身を作れ！」
（松下幸之助）
・「部下を育てることは、自分を育てること。自分を育てることは、部下を育てること」（永作忠一）
・「教学は、相(あい)長(ちょう)ず」（中国古典―礼記）
・「教うるは、学ぶの半(なか)ばなり」（中国古典―礼記）

(2)T・B・L研修のねらい

①「教える本人にとって、最高の学習」を意識的に実践して自己成長する。

②会社組織の中での、さらに部門、部署での勉強会としてこれを行う場合、聴講者は講師に対して親近感を持ちつつ、テーマについての具体的な関心を持って講義を聴き、内容を習得することができる。

③T・B・L の実施を継続することによって、さまざまなテーマに関して、聴講者全員の「認識の共有化」を拡げ、深めることができる。

④作成されたレジュメ、レッスンプラン、参考資料は、それらに多少の検討と工夫、修正を加えることで、マニュアルとすることができる。

⑤若い従業員たちに講師を担当させることで、次代の管理者、リーダーを育てることになる。また、教えあい、学びあう組織風土創りにつながる。

(3)T・B・L研修による組織活性化の例

関西のある中堅製造業。この会社では、毎月 1 回、土曜日に「自己開発研修会」を開催しており、従業員が交替で講師を担当する。

講義テーマは、直接、間接に仕事に関係するもので選ぶ。前もって講義テーマと講師を決めて社内に発表する。講師に決まった者は事前に構想を練り、内容を整理し、レジュメや参考資料を準備し、参加予定の人数分コピーしておく。それを当日聴講者に配布し講義を行う。

これは長年続けられており、この会社では恒例になっている。この会社の社員全員の仕事への意識は高く、改善・改革力、開発力、営業力の強さの源となっている。

２　T・B・L―講義に取り組む手順

　T・B・Lの展開として講義に取り組む全体の流れ、およびその手順は、次の通りで行うことになる。

(1)経営理念、ビジョン、方針から見た、自部門、自部署の現状を振り返る。
　現時点で自部門、自部署が、これらにてらしてみて、十分な業務展開ができているのか、否か、冷静に客観的に振り返り、ポイントとなることをそれぞれ列挙してみる。

(2)自部門、自部署での研修・教育ニーズを検討、整理し、絞り込む。
　十分な点はさらに伸ばし、特に不十分な点は早急に補強するために、部門、部署のメンバーに教えておくべきことは何か、また、共有化する必要のあることは何かをよく検討し、重点化する。

(3)研修・教育すべき内容を吟味し、テーマを設定する。
　「あれも、これも」ではなく、ポイントを絞り込む。表現を工夫する。

(4)講義のレジュメを作る。さらに必要な参考資料を作成、準備する。
　30 分間の講義が基本。レジュメは一般に、A・4 で 1 枚。パソコンで作成。

(5)レッスンプラン(講義の進行計画)を作る。
　レジュメは別個に保存しておき、レジュメに追加記入をしてレッスンプランにする。講義の詳細内容、解説、事例などを書き加える。講義する各項目の必要時間、経過時間、残り時間などを記入しておく。

(6)レジュメ、参考資料をコピーし、その他必要な準備をする。
　会場(机、椅子)のレイアウト、白板、水性ペンなどの準備をする。レジュメ、参考資料は人数分コピーする。

(7)講義を確実に行う。
　可能な限りレッスンプランにそって進める。計画した時間を守る。聴講者の反応に注意する。状況に応じて、時に変更やアドリブを加える。

(8)実施後の反省、振り返りを行い、記録しておく。
　実施した経過は適切に記録しておく。聴講者の質問、反応は特に重要。

３　レジュメ、レッスンプランの作成

(1)レジュメの作成

　レジュメとは、講義する内容の項目を 1 枚もしくは 2 枚のシートにまとめ、コピーして聴講者に配布する。

　付表-4「レジュメの例」をご参照いただきたい。これは、この次のレッスンプランとあわせて、T・B・L実践研修のガイダンスの際に、モデル講義として行うためのものである。作成上のポイントは以下の通りである。

・一般に、テーマを最上部の中央に書き、その右下に、日付と自分の氏名を書く。
・講義する内容の順番に、項目を簡潔に箇条書きにする。30 分間の講義であれば、基本的には、3、4 項目程度がよい。
・それぞれの項目について、さらに提示したいことを、小項目として数項目ずつ箇条書きにする。
・これらの他に図表や数表などの、参考資料が必要な場合もある。これもコピーして全員に配る。
・液晶プロジェクターをメインに使うのは賛成できない。これを講義の中の一部で使うのはよいだろう。あくまでも、講義内容を決定づける講師の人格とそのプロセスをメインにしたい。

(2)レッスンプランの作成

　レッスンプランとは、指導計画のことである。付表-5「レッスンプランの例」を参照していただきたい。同じく作成上のポイントは以下の通り。

・これは講師自身が講義をスムーズに進めてゆくための、いわゆる「虎の巻」。したがって自ら使いやすく工夫して作成しておきたい。
・レッスンプランの定型はない。自ら使いやすく書くことがポイントであり、文章でだらだら記述しない。極力、箇条書きにする。
・できるだけ図解化して書いておくことが役に立つ。さらに事例や体験談などの要点も書き込んでおきたい。白板や黒板に強調して書き上げること、すなわち板書することを、明記しておく。
・項目ごとの予定必要時間、残り時間なども、メモ書きしておく。

　作成の要領としては、まずパソコンでレジュメを作成する。これを完成して、ファイル名を設定して保管する。その上でパソコンの画面にそのレジュメを開き、そこに細かく書き込みを加えて完成させる。これは別個にレッスンプランとしてファイル名をつけて保管する。

４　研修、教育の主要な展開法

研修、教育の展開法としてさまざまなものがあるが、ここでは最もよく用いられているものを取り上げておきたい。

（1）講義法

最も多く用いられている基本的な展開法。これに習熟することによって、他の展開法を身につけることができる。この講義法は、多くの人々を対象に、知識や技術、考え方などを教えることができる。聴講者は聞くだけの場合が多く、受身になりやすい。講師の力量により、その効果に大きな差が出る。

（2）個別研究法

特定のテ―マ、課題に対して、参加者が個別に研究し、まとめるやり方。それぞれの主体性を高めることができる。個別にまとめたものは、それぞれの発表と、講師からのコメントが必要。時間的な制約があれば多人数では無理。この方法単独ではなく、講義法の中で、あるいはグル―プ研究法につなぐなどすれば効果的。

（3）グル―プ研究法

4～6 名の小グル―プに分かれて、特定のテ―マ、課題に対して研究させ、まとめさせるやり方。バズセッション法、グループ討議法ともいう。

メンバー相互の刺激により、各参加者の知識や認識の拡大・深化、さらに態度変容を促進することができる。全員発言を指示することが大切。研究したことを用箋にまとめさせ、必ず発表させ、講師からのコメントを行う。

（4）ゲーム・トレーニング法

各種の教育ゲ―ムを通じて、その中で受講者にポイントを体験的に理解させることができる。単なる知識ではなく、態度・行動レベルの“気づき”が可能である。

講師による、開始時の的確なガイダンスおよびその都度の適切なコメントがなければ、単なる“お遊び”に終わるおそれがある。

（5）演習・実習法

現実的な場面を設営して、参加者に演習、実習を行わせる中で、認識・理解の強化、実践能力、技術の向上をはかることができる。ロールプレーイング（役割演技））法やリーダーシップ・ワークショップ法、その他多くのものがある。

考えていることと行動できることでは、そこに大きな違いがあることを理解させ、行動レベルの開発につなぐことができる。これについても、講師による開始時の的確なガイダンス、その都度および終了時の適切なコメントが重要である。

５　学習を怠った組織

ビジネス書として今日でも好評を博している本がある。「失敗の本質」－日本軍の組織論的研究－である。戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎、6 氏の共同執筆。昭和 59 年（1984）にダイヤモンド社から、さらに平成3年（1991）には中公文庫から出版されている。

この内容は、わが国の旧・陸海軍が、太平洋戦争で戦った6つの大作戦を取り上げ、いずれも大敗を喫したその要因を、客観的に分析している。

その要因として大きなものがさまざまあるが、ここでは「組織としての学習を怠った」という部分を見ておきたい。企業組織の中で、今日においてもこういった点で、われわれ自身に不十分さがあるのではないかどうか、徹底して振り返っておく必要があると考える。

（略）およそ日本軍には、失敗の蓄積・伝播を組織的に行うリーダーシップも、システムも欠如していた。（略）

日本軍では殆どの作戦において、失敗した戦法・戦術・戦略を分析し、その改善策を探求し、それを組織の他の部分へ伝藩していくということを、殆ど実行していなかった。

これは物事を科学的・客観的に見るという基本的姿勢が、決定的に欠けていたことを意味する。

また組織学習にとって不可欠な、情報の共有システムも欠如していた。日本軍の中では自由闊達な議論が許されなかったため、情報が個人や少数の人的ネットワーク内部にとどまり、組織全体で知識や経験を伝達し共有することが殆どなかった。作戦を立てるエリート参謀は、現場から物理的にも心理的にも遠く離れており、現場の状況をよく知る者の意見が採り入れられなかった。従って教条的な戦術しかとり得ず、同一パターンの作戦を繰り返してしまい、結局敗北するということになったのである。

大東亜戦争中一貫して、日本軍は学習を怠った組織であった。これに対して米軍は理論を尊重し学習を重視した。（略）

事実を冷静に直視し情報と戦略を重視するという、米軍の組織学習を促進する行動様式に対して、日本軍は時に事実よりも自らの頭の中だけで描いた状況を前提にして全てを判断した。（略）

第　10　章

コミュニケーション力の向上

１　組織内コミュニケーションの診断
２　組織内コミュニケーションの充実
３　「訊く力」と「聴く力」の開発
４　「話す力、伝える力」の開発
５　朝礼・会議の開催と継続

＜田中　浩＞



1　組織内コミュニケーションの診断

経営学者バーナードは、組織成立の三要素として、「共通目標」、「協働意欲」、「コミュニケーション」をあげている。コミュニケーションは組織に不可欠な要素であり、コミュニケーションに障害のある組織は活力を失う。

下記の質問は職場のコミュニケーションの状況に関するものである。質問に対して、「その通りである」あるいは「どちらかといえばそうだ」、またはその逆の基準で“Yes”か“No”の評価をしてみよう。

質問1	評価
①　自由闊達な職場風土である。	Yes　No
②　改善提案ができる場や制度がある。	Yes　No
③　人を尊重し、大切にする社風である。	Yes　No
④　社員同士の挨拶が元気よく行われている。	Yes　No
⑤　セクショナリズム（部門の縄張り意識）は存在しない。	Yes　No
⑥　ホウレンソウ（報告・連絡・相談）は活発である。	Yes　No
⑦　一人ひとりの能力を伸ばそうとする職場である。	Yes　No
⑧　専門的な質問へ対応する部署や担当が明確である。	Yes　No
⑨　組織をもっと良くしていこうとする意識が高い。	Yes　No
⑩　不祥事あるいはその予兆に対する報告ルールがある。	Yes　No

（注）以下、Yes・No の位置が逆

質問2	評価
①　会議では上位者の発言が圧倒的に多い。	No　Yes
②　決められた通りに仕事をしなければならない風潮が強い。	No　Yes
③　上層部の方針やその根拠がよく分からない。	No　Yes
④　お客様からのクレームが多い。	No　Yes
⑤　ボトムアップの意見があまり活かされない。	No　Yes
⑥　決定は話し合いでなく、特定の人の独断で決まることが多い。	No　Yes
⑦　他のメンバーへ積極的に協力する姿勢がない。	No　Yes
⑧　会社への不満や愚痴が多い。	No　Yes
⑨　新しいアイデアがあまり出てこない。	No　Yes
⑩　成果主義で、同業他社に比べて目標がきつい。	No　Yes

２　組織内コミュニケーションの充実

　前ページの評価欄の右の答え（質問１はNo、質問２はYes）が5つ以下であれば、コミュニケーションの良い職場であることが伺える。しかし、もしそれが 10 以上ならば、コミュニケーションに相当の問題があると考えてよい。

　職場のコミュニケーションは、量よりも質が重要である。楽しそうでも雑談ばかりでは困る。必要な情報が、必要なときに正確に伝わっていなければならない。コミュニケーションの質を向上するには、なによりも職場の体質が健全でなければならない。

　以下にそのための留意点を示す。

①人を尊重する職場をつくる

　健全な職場の第一条件は、人を尊重する風土となっていることである。互いを尊重できないような職場では、情報の質は低下し、流れがいびつになる。職位の上下に関係なく、一人ひとりの人間を尊重する職場であってこそ、良好なコミュニケーションが育まれる。

②規律ある職場をつくる

　つぎに必要なことが規律である。ルーズな職場に良いコミュニケーションは生まれない。ただし、規律ある職場とは、抑圧的で神経質な職場ということではない。仕事上の基本的なルールや当然の行為が支障なく行われていることである。必要なことが迅速に伝わる職場でなければならない。

③挑戦する職場をつくる

　目標を達成しようとする職場には活力があり、コミュニケーションも活発になる。そのためには、メンバーのモチベーションを高め、やりがいを感じるような目標を設定しなければならない。また、個人よりもチームの目標を重視する方が、協力意識が高まり、コミュニケーションの活性化につながる。

　その他に、職場のコミュニケーションを向上させるためには、管理者の率先垂範が必要である。「職場のコミュニケーションが悪い」と嘆くより、まず積極的なコミュニケーションを自らとるように努めた方がよい。例えば、挨拶も管理者から明るく行う。こちらから質問を投げかけ、状況確認等をするなどである。そうすれば、自然とコミュニケーションが活性し、職場に浸透する。

　また、会議等の目的やルールを明確にすることも有効である。会議において一定の結論を出したいときは、最初にこの会議で何を求めるかをはっきりさせておく、意見やアイデアを求めるときは、ブレーンストーミングのようなルールを説明するなどである（このようなルールをグランドルールともいうが、他に「時間の厳守」、「脱線の禁止」、「挙手をして発言」、「発言する際、結論を先に」、「相手の話の腰を折らない」、「ひそひそ話をしない」などがある）。

3 「訊く力」と「聴く力」の開発

コミュニケーションの目的には、意思の伝達、情報の交換、感情の交流などがある。コミュニケーションをとることによって、互いの考えや気持ちあるいは情報を伝えることができる。しかし、それ以上にコミュニケーションには重要な目的がある。それは「分かり合う」ということである。

（1）「訊く」スキルを磨く

「きく」にはもう一つ「訊く」という字がある。尋ねたり、質問したりする意味で用いる。このときの目的には、より正確な情報を知る、相手の考えを求める、状況を確かめるなどがある。

「訊く」ということに関して、管理者が注意したい点を以下に示す。

①教示やアドバイスの前に訊く

部下指導の方法といえば、教えたり、アドバイスしたりすることが浮かぶ。しかし、ときにそれは管理者の自己満足にすぎないことがある。真に部下が求めていることに気づかない。指導の時もまず相手の考えや状況を訊く。そうすれば、両者のずれを少なくすることができる。

②相手の考えや真意を引き出せるように訊く

「なぜできなかったんだ」、「どうなっているんだ」というような言い方では、相手を委縮させ、その場しのぎの答えとなる。「どうすればできたと思う」、「もう少し具体的に聞かせてほしい」というように、相手が考え、正確に話せるような質問をした方が効果的である。

（2）「聴く」力を高める

「分かり合う」ためには、相手を知らなければならない。相手を知るには、聞くことから始めることである。聞くことはコミュニケーションの第一歩である。しかも漫然と聞くのではなく、理解しようと意識して聞く必要がある。この場合、「聴く」という漢字を当てはめる方がふさわしい。（英語でいえば、hear ではなく listen）

「聴く」能力を高めるためのポイントを二つ示す。

①雑念を捨てる

聴くときは、話に集中することが何よりも大切である。作業をしていたり、他のことを考えていたりしていると頭には入らない。雑念や固定観念を捨て、受け入れるという姿勢で聴く。端から否定しているようでは、聴くことにならない。

②要約力を高める

要約とは、相手の話をもう一度頭の中で整理し、まとめることである。これによって、内容がより明確となり、深く理解することができる。その能力を高めるためにも、常にメモを取ることを習慣にする方がよい。

4 「話す力、伝える力」の開発

ビジネスのコミュニケーションではとくに、自分の考えや意思を正確に伝えなければならない。知識や情報がいくらあっても、その伝え方が拙いと、思いの半分も伝わらないことがある。

話し方や伝え方はスキルであり、話下手と思っている人でも、訓練によっていくらでも上達する。

以下、話すとき、伝えるときのいくつかのポイントを示す。

①ポイントをおさえて話す

思いついたことをそのまま口に出してしまうと、まとまりのない話になってしまう。しっかりとした話をするためには、話すべきことをまとめておく必要がある。まとめておくといっても、文章にする必要はなく、要点をシンプルに箇条書きすればよい。要点がいくつかある場合は、そのうちの重要なものから話す。一度にすべてを話すのではなく、状況を見ながら対応していく。

②論理的に話す

論理的に話すということは、「なぜそういえるのか(理由)」あるいは「どうすればできるのか(手段)を明確にするということである。つまり根拠を示すのである。正当な根拠が示されれば、相手が納得する可能性は高い。例えば、自分の意見を述べるときは、「私は〇〇だと考える。その理由は三つあり、第一に〇〇、第二に〇〇、第三に〇〇である」というような表現を心がける。

③具体的に話す。

抽象的で具体性に欠ける話は、漠然としすぎて要領を得ない。とくに説明や指示等では、肝心なことが伝わらなかったり、間違って伝わったりする危険がある。仕事を確実に進めていく上では、5W2Hをおさえた話をすべきである。より正確に伝えるには、文字や図で示すことも考える。ケースによっては、事例をあげることも良い方法であり、十分に伝わるような工夫をする。

④感情をコントロールする

感情をコントロールするとは、感情を抑えるということではなく、状況に応じた表現をするということである。例えば、褒めるときは自分も嬉しいという感情を表す、叱るときは厳しくも冷静さを失わない話し方をする、相手の反応、その場の状況を確かめながら話す。また、感情は言葉以外の部分にも表れる。口調や表情にも注意する必要がある。

５　朝礼・会議の開催と継続

朝礼や、会議もしくはミーティングは、部門・部署のコミュニケーションを行い合うための、有効な「シクミ」、「シカケ」である。管理者としては、これらを効果的、効率的に開催し、継続してゆく能力も極めて大切である。

（1）朝礼の実施

①朝礼の目的

朝礼は部署ごとに、毎日 10 分間以内で実施したい。その目的は、メンバー全員の健康の確認と士気の高揚、重要事項の周知、ワンポイント教育、訓練、指導、その他の情報の共有化などである。

②朝礼の要点

朝礼は部署の全員が計画的に交替で、司会やスピーチの役割を担当して行う。内容は挨拶、理念や方針の唱和、その日の予定確認・連絡、スピーチ、ストレッチなどを適宜取り入れる。また、マンネリ化しないように、進め方などを工夫させる。管理者としては、全員の士気が高まるようなポジティブな言葉をかける。

（2）会議・ミーティングの開催

会議やミーティングは、メリハリのある展開をさせながら効率化を図り、確実な成果が得られるようにする。

①会議・ミーティングの目的

その目的は、会社や部署を取り巻く状況、内部の状況の理解、会社や部署の方針・目標の確認、部署の目標・計画の進捗状況の把握、当面する課題や問題の解決策の検討と結論づけ、全員分担による実践項目の確定などである。

②会議・ミーティングの留意点

会議・ミーティングの留意点としては、定例的、計画的に開催する、開催は1時間を基本とする、全員参加、全員発言、全員分担の原則を重視する（とりわけ、全員発言が重要）、議長、記録担当などは輪番制とし、若い者にも経験させるなどがある。

最近、「会議やミーティングは時間のムダ。特に営業部門では全く不必要。その時間があれば、営業に出せ」と主張する人もいるが、これには賛成できない。部署内、会社内のコミュニケーションは組織にとって神経ともいえるものであり、これが途絶えれば機能不全となる。現在においてはますます「共有化によるマネジメント」が要請されている。

第 11 章

上司、幹部を動かす、輔佐と意見具申

１　輔佐と、その実践ポイント
２　輔佐ができる者の要件
３　起訴されてしまった主任
４「今、動かないと後悔します！」
５「すべからく人の諫言を受くべし」

＜上床　訓弘＞



1　輔佐と、その実践ポイント

(1)上司や幹部を輔佐する責任

管理者にとって、輔佐も重要な仕事である。

昔から言われている言葉がある。「部下、後輩を動かして当たり前。しかしそれだけならば半人前。上司、幹部を動かしてやっと一人前」

われわれはもっともっと上司や幹部を輔佐し、動かしてゆく必要がある。

(2)「補」と「輔」、および「佐」の意味

一般に「補佐」と書かれることが多いが、意味から言えば「輔佐」が正しい。

「補」…衣類をつくろうこと。欠けているものをおぎなうこと。

「輔」…「ためぎ」と読む。「ためぎ」とは、車輪が外れないように、その両側で車軸に打ち込まれた釘のこと。したがって車輪がはずれないように、両側から支えるという意味。「輔」は常用漢字に認められていない。
人名用漢字としては認められている。
ともかく、「補佐」ではなく「輔佐」を使うのが妥当である。

「佐」…支え助けること。手助けをすること。

(3)「輔佐」の、3 つの実践ポイント

・情報提供	自分の把握した情報を、迅速、正確に上司、幹部に報告、連絡すること。
・意見具申	自分の意思決定の権限を超える課題の解決策や打開策について、具体的な案を作成して、上司、幹部に進言すること。
・代　　行	上司、幹部の手が回らない部分を、部下がその上司、幹部になりかわって遂行すること。

(4)「直言」「諫言」も、「輔佐」の機能

「直言」とは、自分が思ったこと、考えたことを、歯に衣を着せず、率直に進言することである。

「諫言」とは、上司、幹部に対して、問題のある言動を正すために、彼らをいさめ、忠告することである。上司、幹部の「度量」の大きさ、深さによって、それが可能か否かが決まるが、その部下自身が諫言を行う「とき・ところ」、諫言の「しかた」を、さまざまに勘案し、工夫せねばばらない。さらに自己の存在を懸けて行わなければならない時もある。

２　輔佐ができる者の要件

情報提供や意見具申、代行を通じて、上司や幹部を動かし、その組織の存続発展をはかることができる者には、その前提として、以下に掲げている要件を満たしていることが必要である。

①自分自身の担当業務を、完遂する努力をしている。
②広い視野および長期の視点を持っている。
③会社や幹部の理念、ビジョン、方針を明確に把握している。
④部分最適ではなく、全体最適の大切さを認識している。
⑤現実の状況や事実を、的確に把握する努力をしている。
⑥課題（問題）形成力、具体策立案力を持っている。
⑦口頭表現力、文章表現力を持っている。
⑧積極的、建設的な行動力がある。
⑨どのような事態でも、そこから「逃げ出さない」覚悟がある。
⑩上司、幹部のふところに飛び込める。

◆自分の組織の上司や幹部のいない席で、同僚や部下たちに、組織の欠点や上司、幹部の悪口を盛んに言い立てている者がいる。
彼らは、自分自身でそのような、不具合な状況や問題を改善し改革する努力はしていないのに、評論家的に言っているに過ぎない場合が多い。まず、上記のこれらの要件をまっとうする努力ができているかどうかがポイント。

◆「あの幹部は、私が意見具申をしても、聞く耳を持っていない」とグチを言う者もいる。この場合も、その本人は果たして上記の要件をどれほど満たす努力をしているのか、疑問がある。さらにその幹部が納得するような、的確な意見具申を行ったのかも問題だ。

◆「ふところに飛び込む」とは、「モミ手をする、イエスマンになる、上司、幹部に迎合する」ということではない。上司、幹部と日頃から良い相互関係をつくっておくということである。
その上で、冷静に「是々非々」の姿勢で話ができることが大切。
お互いが嫌悪感を抱き、反発し合っている関係の中では、いかなる意見具申も通るはずがない。そこには、日常的な「報告・連絡・相談」もないだろう。

３　起訴されてしまった主任

この事例はかなり以前のできごとではあるが、今日でも起こりうることである。工場の爆発事故は、今日でもしばしば起きている。

この顛末を知った時、意見具申というものの意味と重さを、多分誰もが深く考えさせられるはずである。

大阪の某・化学会社の工場でそれは起こった。

ある時その工場のメインのボイラーが、大爆発を起こしたのだ。

工場内でかなりの人数の死傷者が出た。さらに近隣の住民にも負傷者が出て、家屋にも被害を及ぼした。

事故原因についての警察の捜査は、厳密に行われた。その結果、会社や工場の幹部、当該部署の管理者たちは当然起訴された。

そのボイラーを担当していたベテランの主任は、その事故の発生以前に、ボイラーの調子の悪さに気づいていた。時おり異常音がしていた。また、計器類の異常な振れなどがあったのだ。

そこで彼は直属の上司に報告・連絡した。上司は工場幹部に伝えた。

「なんだかおかしいです！ボイラーを止めて、内部を点検した方がいいんじゃないでしょうか？」

しかし幹部や上司はそれに対してこう言った。

「点検するためには十数日間はライン全体を止めなければならん。そうなると全体の生産性が大幅にダウンしてしまう。もうしばらく様子を見ながら、その原因を確かめておいてくれ！」

そのような状況の中で、大爆発が起こったのである。

結果的にはその主任も起訴されてしまった。主任は上司、幹部に意見具申をしていたではないか？しかし結局それは意見具申とは認められなかった。「この程度の発言は、意見具申ではない」と判断されたのだ。

◆では、どう言えば意見具申になるのか？

それはこういうことだと考えられる。

「私のこれまでの経験でこういう事態はありませんでした。大きな事故につながる可能性が考えられます。一度ボイラーを完全に止めて、細かく点検修理をさせてください！お願いします！」

◆とにかく一般的に判断して、「上司や幹部を動かすことのできるレベル、組織を動かすことのできるレベルの具体的なその内容と、本人の熱意、姿勢」が必要である、それが意見具申というものだと判断されたのである。

４「今、動かないと後悔します！」

平成 17 年(2005)４月 25 日９時 18 分、JR 西日本・尼崎の「快速電車脱線、マンションへの激突事故」は、死者 107 名、負傷者多数を出す大惨事となった。この事故現場の南隣にある機械器具メーカー、日本スピンドル製造（株）では事故直後から、経営トップの決断で工場の操業を全面ストップし、従業員全員で事故現場に駆けつけ、救助活動を行った。経営トップの決断を引き出したのは、現場の若い従業員だった。彼は提案、意見具申で会社を動かしたのだ。

この経過をその 20 日後の５月 15 日、産経新聞が報じた。その概略である。

この会社では早朝から幹部、管理者による月曜日の定例会議を行っていた。午前９時 20 分過ぎ、その会議室に突然、作業服姿の若手従業員が飛び込んできた。そして大声で叫んだ。「大変な事故が起こっているようです。われわれもすぐに救助にいかないといけません。今、動かないと後悔します！」

事故発生時、すさまじい大音響が起こった。しかし広い工場の最も南側にある事務棟の会議室には届かなかった。その従業員は、最も北側の工場棟から飛ぶように駆けつけたのだ。切迫した彼の言葉に、「ただごとではない」と感じた同社の安全管理者 S さんは、ヘルメットをかぶり、会議室を飛び出し現場へ走った。途中、腕をぶら一んとさせ、呆然として歩く若い女性とすれ違った。西門の工場脇の道路が負傷者で埋まっていた。

「助けてくれ一ッ！」「痛い―ッ！」。叫び声が聞こえてくる。

「会社全体で動かなければ！」社内の危機管理マニュアルにのっとり、同社総務部長の T さんは、事態を社長に報告した。社長は工場の操業を全面ストップし、全社で救助と救護にあたることを決断した。

午前 10 時前、社内放送で社員食堂に全従業員 150 名が非常招集された。

はしごやバール、担架に水やタオル、ガーゼ、消火器、添え木になる板など、従業員はそれぞれが役立ちそうなあらゆる物を職場から持ち出し、現場へ駆けつけた。現場では先発隊の約30人が救助活動を行っていた。

電車の座席を担架代わりにして、負傷者を仮設テントまで次々と運んだ。

負傷者の病院搬送用に、精密機械を運ぶための、振動が少ないトラック 10 台をかき集めた。このトラックを使って、白バイの先導で3つの病院に、ピストン搬送を続けた。

事故現場で救助活動を指揮した S さんは振り返って言っている。

「車両に閉じ込められた女性の“イヤ一ッ！”という叫び声が、今も耳の底から離れない」

さらに言っている。「会議室に一番に飛び込んできてくれた従業員の“今、動かないと後悔します！”という言葉に、心を動かされました」

５「すべからく人の諫言を受くべし」

中国、唐の太宗(598 年～649 年)は、第2代の皇帝である。
父・高祖と共に隋を倒し、唐の礎を築いた。太宗が統治した 626 年から 649 年は「貞観(じょうがん)の治」と呼ばれ、国家が安定し大いに繁栄した。この時期、彼が臣下たちとかわした問答を記録したものが「貞観政要」(じょうがんせいよう)で、これは帝王学のテキストとして評価され、現代でも多くの読者がいる。

以下の文章はその内の一節で、「諫言」(かんげん)についての、彼の考え方を述べたものである。

貞観五年、太宗、房玄齢等に謂(い)いていわく。
「古(いにしえ)より帝王の多くは情に任せて喜怒し、喜べば濫(みだ)りに功なきを賞し、怒れば濫りに罪なきを殺す。ここをもって天下の喪乱(そうらん―争い戦うこと)、これに由(よ)らざるはなし。
朕(ちん)、今、夙夜(しゅくや ― いつも、たえず)いまだかってこれをもって心となさずんばあらず。恒(つね)に公(こう―君、おまえ)等の情を尽くして極諫(きょくかん―厳しくいさめること)せんことを欲す。公等もまたすべからく(ぜひとも)人の諫言(かんげん)を受くべし。
あに(どうして)人の言の己(おのれ)の意に同じからざるをもって、すなわち短を護(まも)りて納(い)れざるを得んや。もし諫を受くる能(あた)わずんば、いずくんぞ(どうして・・・だろうか)よく人を諫(いさ)めんや」

「貞観政要」　呉兢著　守屋洋訳
徳間書店　1975 年

要するに太宗が言ったのは、次のことである。
◆「お前たちは私に対して、どしどし厳しい諫言をしてくれよ」
「お前たちも部下たちからの諫言は、十分に聴きいれるようにせよ」
「部下たちからの諫言を聴けない者は、私に適切な諫言などできるはずがないのだ」
◆ここでは「極諫」「諫言」と言っているが、これには当然、「提案」「意見具申」「直言」も含まれる。
日ごろ部下たちから「提案」や「意見具申」を聴けなければ、上司、幹部に「提案」や「意見具申」は的確にできないだろう。

第 12 章

現実状況対応リーダーシップ

1 リーダーシップとは
2 リーダーシップの構造
3 統制と傾聴の事例
4 リーダーシップの自己開発
5 リーダーシップに関する語録

＜上床 訓弘＞



1　リーダーシップとは

(1)リーダーシップ研究の歴史的な流れ

古来よりリーダーシップは、人々の強い関心の対象であった。「リーダー生まれつき論」や「リーダーシップ特性論」が永い間支持されていた。やがて、リーダーシップについての実証的研究が始まった。それは、第二次大戦中のアメリカにおける、K・レヴィンの「スタイル理論」である。

やがて、ブレイクとムートンによる「グリッド理論」、三隅二不二氏の「PM 理論」、さらにフィードラーの「偶然性理論」、その後ハーシーとブランチャードによる「状況対応理論(SL 理論)」などが次々に出てきた。

(2)現実状況対応リーダーシップの定義

そこでここでは、これまでの諸理論の成果を踏まえて統合的に構築した、「現実状況対応リーダーシップ論」として提示したい。

リーダーシップとは

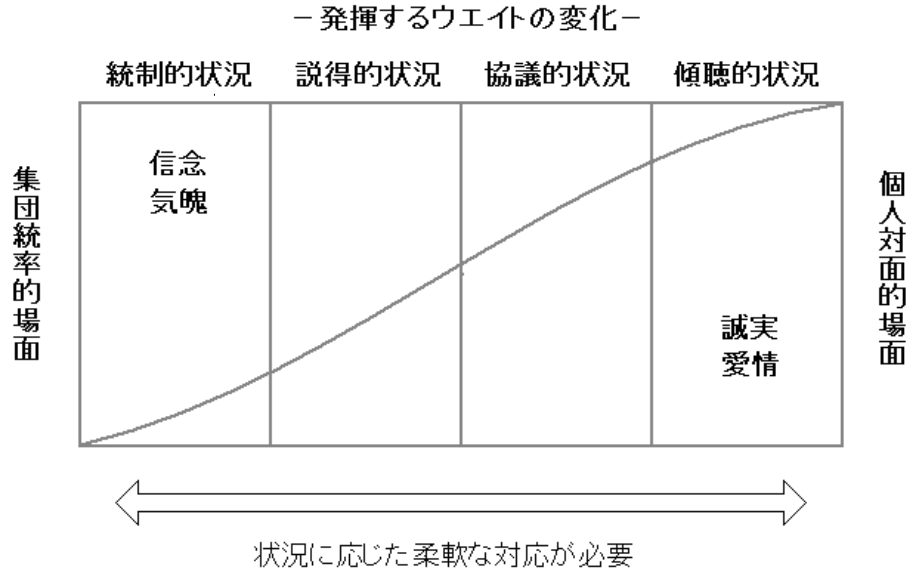
1. 相手もしくは周囲の人々を、
2. 一定の方向もしくは目標へむけて、
3. 状況に応じて、
4. 動機づけを行い、
5. 行動させ、
6. 所定の成果を達成する、
7. 努力のプロセスである。

◆「リーダーシップ」について考える時、われわれはつい、大勢の人たちに話をしたり、大勢の人たちを引っ張っていく場面だけを想像してしまいがちだが、決してそれだけではない。個人との対話の場面も、リーダーシップを発揮する場面である。

◆また、部下、後輩に対してだけでなく、上司、先輩、同僚、さらにはお客様や、取引先、仕入先の担当者の人たちに対応する場面もこれに入る。

◆「その時、その場」の現実の状況に対応して、リーダーは柔軟に行動してゆくことが求められている。
そのためにリーダー本人の「気づき」、「洞察力」が問われる。

２ リーダーシップの構造



①統制的状況…緊急に統制的な指示をする場面
　例えば、館内放送で、「緊急連絡！緊急連絡！当館〇階、〇〇付近で火災発生！全員所定の位置につき、所定の行動を開始せよ！」
②説得的状況…指針や意見を説得的に述べる場面
　例えば、会議開始にあたり議長が、「これから〇〇会議を始めます。今回は先般ご通知しています通り、〇〇〇について今後わが部門でどう展開すべきかの方向性と、具体的な推進策を検討し、結論を得たいと考えます。
時間は〇〇時までの〇時間です。皆さんよろしくお願いします」
③協議的状況…相互に意見交換し合意を創り出す場面
　例えば、会議進行の過程で議長が、「いろいろ意見が出てきていますが、さらに〇〇に関してはＡさんいかがですか？・・・Ｂさんはどうですか？・・・ところでＣさん、今のＡさん Ｂさんの意見についてはいかがですか？・・・」
④傾聴的状況…相手の話をじっくり聴く場面
　例えば、部下と個人面談をしている場面で、「・・・今の君の話をもっと聴かせてくれないか？・・・なるほど、〇〇〇ということだね。・・・その時君はどういう気持ちがしたかね？・・・そうか！それはつらかっただろうな・・・！」

◆信念－その方向や目標についての、確固たる認識を持っていること。
　気魄－その信念が体全体からほとばしり出ているさま。

◆誠実－相手に対してすなおな自己一致ができていること。
　愛情－相手に対して積極的関心を持ち、共感的理解ができていること。

３　統制と傾聴の事例

リーダーシップの４つの状況のうち、管理者は説得的状況や協議的状況は日常経験し、その言動のポイントを身につけることができる。これからはさらに、統制的状況および傾聴的状況での態度・言動のあり方を意識して習得する努力をしておきたい。以下は統制的状況と傾聴的状況の事例である。

(1)「統制」の事例―今西隊長の「まっすぐーッ！」

今西錦司氏は生物学者で、京都大学名誉教授、岐阜大学学長などを歴任した。その彼が若い頃、学生たちを連れて雪山越えをしていた場面である。

「吹雪の夜に、私は、今西錦司氏をリーダーとして峠越えをしたことがある。地形は極度にこまごまとしていて、小谷などが分かれているので、いくら地形図を見ても正しいコースは判読できなかった。おまけに一寸先も見えない。雪降りだった。先頭にいて、スキーでラッセルしていた隊員は、ときどき困って後尾の今西リーダーに聞いた。「右へ行きますか？左へ行きますかー？」

後ろからリーダーの大音声がはね返ってくる。「まっすぐーッ！」

判断のつきかねる場所が幾度かあったが、リーダーの返事はいつも「まっすぐーッ！」の一言だった。極めて味わい深い簡潔な一言だった。誰にも判断の根拠がないのだから、決断に移るのが正しいわけだ。(略)」

川喜田二郎著「チームワーク」 光文社

(2)「傾聴」の事例－大隈への五代の手紙

五代友厚は明治初期の、大阪の実業家である。その彼が、当時政界で評判のよくなかった大隈重信に宛てて、忠告のための手紙を書いた。以下はその一部である。

「閣下の恩恵をこうむる者は、おそらくその美をあげて、その欠を責むる者なかるべし。今、友厚は、従来の鴻恩(こうおん)、万分の一を報ぜんため、閣下の短欠を述べて、赤心(せきしん)を表わす。閣下高明、その失敬を恕(じょ)せよ。 第一条　愚論愚説を聞くことによく堪(た)うべし。一を聞いて十を知るは、今閣下賢明に過ぐるの短欠なり。 第二条　己と地位を同じうせざる者、閣下の見とその論説する処、五十歩百歩なる時は必ず人の論を賞めてこれを採用すべし。人の論を賞し説を採らざる時は、今、閣下の徳をひろむる能(あた)わず。即ち、賢明に過ぐるといわざるをえず。(略)」

４　リーダーシップの自己開発

リーダーシップの自己開発は、一朝一夕にできるものではないが、自ら日常意識的に、継続的に実践することで、身につけることができる。

（1）統制的状況での行動の開発
①大声での発声訓練、または割り箸をくわえた発声訓練
あえいうえおあお、かけきくけこかこ、…。腹の底からの大声を出す。
②激唱スピーチ訓練（信念強化訓練）
１分間のスピーチプランを作成。現在、最も強く皆に訴えたいことで実施。
信念、気魄で、大勢の人に訴えている状況をイメージして行う。
（2）説得的状況での行動の開発
①一般の発声訓練
あえいうえおあお、かけきくけこかこ、…。区切って、早く発声する。
②スピーチ訓練
3分間のスピーチプランを作成し、これに基づいて実施。反省点を記録。
③講師をする体験の蓄積
講義、講話、勉強会の講師の場数を、積極的に求めて実践する。
④文章の音読。
書物の文章を、大きな声で、意味を確認しながら読む。
（3）協議的状況での行動の開発
①議長役の体験の蓄積
会議やミーティングの議長役を、積極的に経験する。
進行予定メモを作成し、これに沿って進める。反省点を記録する。
②意見集約要領の体得
ラベル図法による、多様な意見や事実をまとめるスキルを習得する。
（4）傾聴的状況での行動の開発
①「聴く」ことについての、日常的な自己訓練をする。
自己観察ノートを作り、それに記録する。
②「その時・その場」の自分の気持ちの確認、相手の気持ちの洞察
カウンセリング手法の習得。・・・自己一致、積極的関心、共感的理解。
（5）状況対応力の開発
①「その時・その場」の状況（心理的状況、雰囲気）を把握する訓練
自己観察ノートへ記録する。
②「その時・その場」での、意識、気持ちの集中訓練、転換訓練
「シュブリエルの振り子」（30 cmの糸に結びつけた5円玉を、意識のみで前後、左右、円に揺らせる訓練）による「集中」と「転換」の自己訓練がかなり有効。

５　リーダーシップに関する語録

(1)「人を扱うは、寛猛の二つを兼ね用いるにあり。寛を専(もっぱら)とすれば緩すぎ、猛を専とすれば荒すぎる。故に、寛と猛兼ね用い、時宜(じぎ)に応じてとり行うべし」（上杉鷹山）

(2)「言うべき時には言うべきことを言え。聴くべき時には聴くべきことを聴け。行動にメリハリがなければ、リーダーとしては不適格だ」「ほめるべき時はほめ、叱るべき時は叱れ。ほめも叱りもできない者はリーダーではない」（土光敏夫）

(3)「一つ（二つ）叱って三つほめ、五つ教えて人を育てよ」（二宮尊徳）

(4)「人をほめることは誰にだってできる。そのことを自分自身が実践できていなくてもできる。人を叱れるためには、まず自分自身がそのことを実践できていなければできない」（高城弘）

(5)「“ほめて人を育てよ”というが、ほめるだけでは人は育たない」（桂裕）

(6)「叱るべき時に力いっぱい叱れる人が、ほめるべき時に心からほめた時、そのほめたことが真に活きてくる」（高城弘）

(7)「お役目なれば、ご免そうらえ」（鈴木清一）

(8)「部下、後輩に対して、見て見ぬふりをするな。見て見ぬふりは、部門や部署の組織風土を根本から腐らせてしまうものだ」（永作忠一）

(9)「職場でも家庭でも、父性の復権が、今、強く求められている」（林道義）

(10)「寛にして畏（おそ）れられ、厳にして愛せらる」（宋名臣言行録）

(11)「欧米にくらべてわが国の場合、組織の中でそれを発揮したなら、歓迎されたであろうような権限が、発揮されないままに眠ってしまっている場合が多い」（上原頴夫）

(12)「自分の強さしか“知”らない者は弱い。自分の弱さを真に“識”る者は強い（上床訓弘）

(13)「余りにも強力なトップダウンのみのリーダーシップは、強力であるが故に、必ず、おのずから腐敗し崩壊する」（桂裕）

付表-1　ブレークダウンの2つの例

	＜甲藩＞	＜乙藩＞
殿様 ↓ 家老	こよいは北の風が強いのう！ 火の用心をいたせよ！	こよいは北の風が強いのう！ 火の用心をいたせよ！
家老 ↓ 奉行	殿のおおせじゃ！ こよいは火の用心をいたせよ！	火の用心との殿のおおせじゃ！ 北町はとりわけ厳重注意せよ！
奉行 ↓ 与力	殿のおおせじゃ！ こよいは火の用心をいたせよ！	火の用心との殿のおおせじゃ！ 北町の防火体制を至急確認、準備せよ！
与力 ↓ 同心	殿のおおせじゃ！ こよいは火の用心をいたせよ！	火の用心との殿のおおせじゃ！ 所定の防火班編成と設備を至急点検、配備せよ！
同心 ↓ 岡引	殿のおおせじゃ！ こよいは火の用心をいたせよ！	火の用心との殿のおおせじゃ！ 至急、各班に命じて、所定の防火編成・設備の詳細手配りをせよ！
岡引	ははーッ！心得ました。 皆の者に申しつけて、火の用心をいたさせまする！	ははーッ！心得ました。 皆の者に命じまして、万端、防火の手配りをあい整えまする！

◆甲藩ではこの夜、城下の北町から火の手があがり、北風にあおられて、城も町も結局全てが焼失してしまった。甲藩の例は、「ブレークダウン」とは言えない。「パイプダウン」というべきだろう。

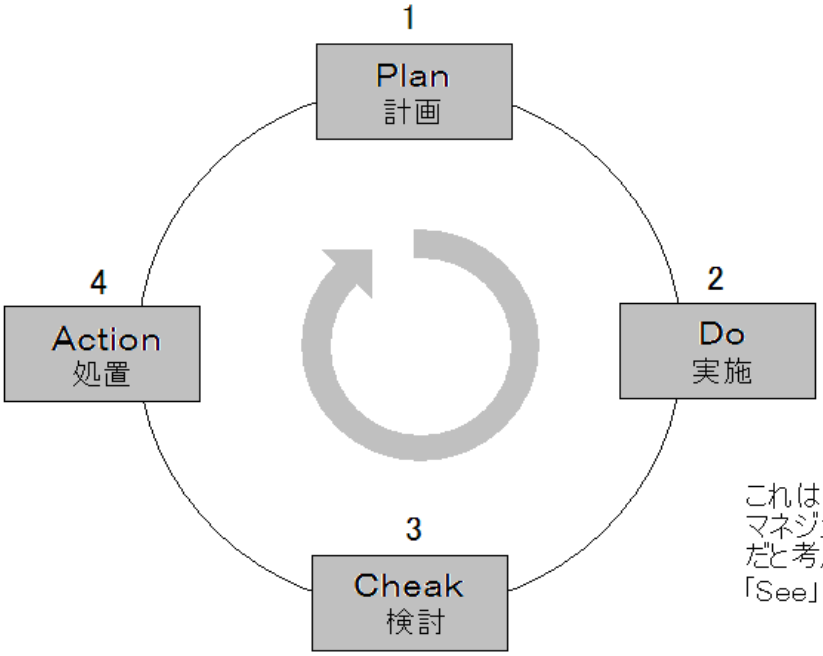
◆乙藩のように、職位がくだるごとの「細分化・具体化」を行うことが大切。これを「ブレークダウン」という。

付表-2　他のマネジメント・サイクル

マネジメントのサイクルには、以下のとらえ方がある。

(1) 品質管理(QC)のサイクル、デミングのサイクル

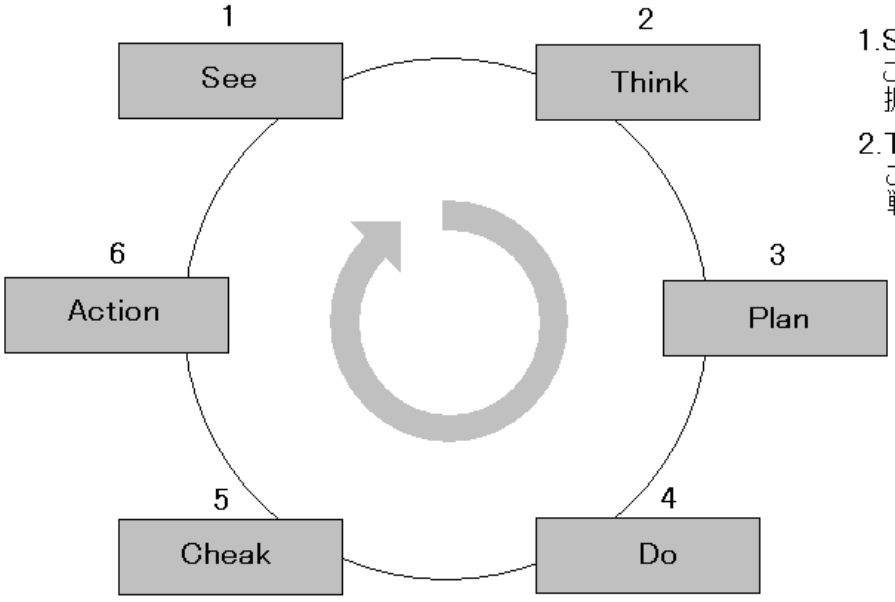
◆デミング・・・アメリカの統計学者。戦後、日本に統計的品質管理を紹介。



これは一般に広く用いられているが、
マネジメントのサイクルとしては不十分
だと考えられる。
「See」と「Think」がない。

(2) 小林　茂氏の、マネジメント・サイクル

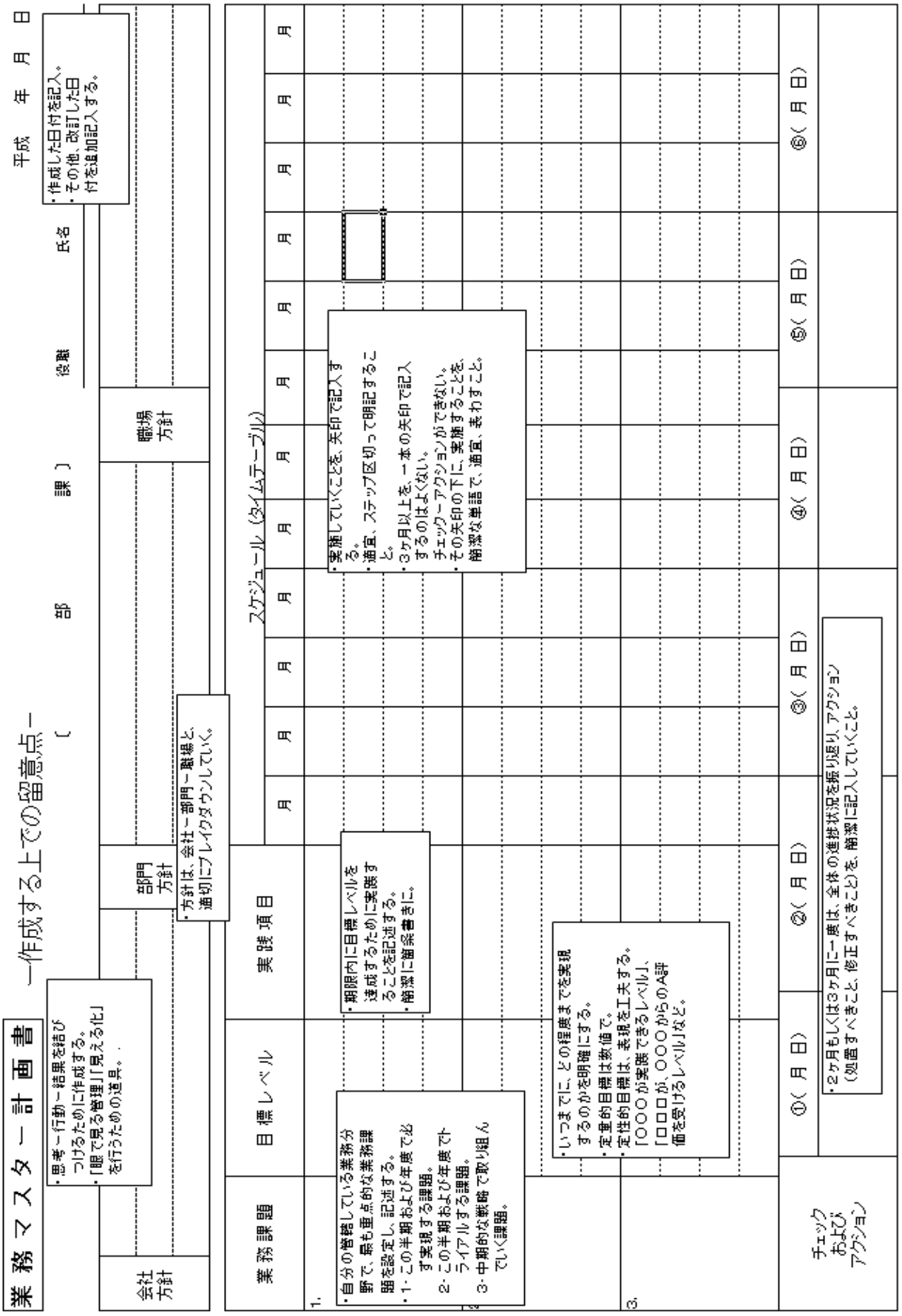
◆小林茂氏・・・故人。元・ソニーの厚木工場長、その後常務取締役。
元・組織革新研究会、初代リーダー。



1.See
これまでの経過全体を
振り返る。

2.Think
これからの状況を展望し、
戦略を考える。

付表-3　業務マスター計画書



付表-4　レジュメの例

講義実習を進める際の留意点

〇〇年〇月〇日
上　床　訓　弘

1　講義に臨む講師としての心構え
（1）「人に教えることは、自分にとって最高の学習」

（2）　講師、インストラクターが、心がけること

（3）「あがる」ことを怖れない

2　問題のある講義
（1）　自己中心型、自己顕示型
（2）　テキスト棒読み型
（3）　漫談、脱線型
（4）　謙遜過剰型
（5）　テクニック過剰型

3　講義実習の具体的な進め方
（1）　レジュメ、参考シートの配布

（2）　タイムキーパーと、時間管理

（3）　立って講義をする

（4）　実習者への、建設的な助言を

付表-5　レッスンプランの例

講義実習を進める際の留意点

〇〇年〇月〇日
上　床　訓　弘

全体で　30 分間　の講義

ーこの項で　10 分間ー

1　講義に臨む講師としての心構え

（1）「人に教えることは、自分にとって最高の学習」

T・B・L の実践、展開。　「T・B・L」 板書

活力のある学習する部門、学習する組織にしよう。

「教えるは、学ぶの半ばなり」（中国古典）

（2）講師、インストラクターが、心がけること

参考シート 「講師、インストラクターの留意点」 配布・説明

（3）「あがる」ことを怖れない

あがって当たり前。真剣だからあがる。

適度な緊張は必要・・・聞いている人々の心に残る。

講義は、漫談や落語ではない。

自分が「あがっている」と思うほど、皆はそう感じていない。

ーこの項で 5 分間ー

2　問題のある講義

（1）自己中心型、自己顕示型

聴講者の反応無視・・・自己陶酔か？自慢話か？

（2）テキスト棒読み型

役人のあいさつ文朗読型・・・皆の心に伝わらない。

（3）漫談、脱線型

その時は面白いが、ポイントとなることは何も残らない。

(4) 謙遜過剰型

謙虚な態度はよいが、講師の自信のなさを感じ取る。

(5) テクニック過剰型

形だけが目について、心が伝わってこない。

ーこの項の前半で7分間ー

3 講義実習の具体的な進め方

(1) レジュメ、参考シートの配布

いずれもあらかじめ、人数分コピーしておき、その都度配布。

(2) タイムキーパーと、時間管理

一人 30 分間の講義実習　板書

タイムキーパーは、聴講者の方で、交代して担当。

ただし実習者自身も、自ら時間を管理する。

そのために、自分の腕時計は、机の上に置いておく。

(3) 立って講義をする

講義自体に、動きを作れる。適宜、ジェスチャーができる。

皆の顔を見まわすことができる。

レッスンプランは手に持ってよい。

「狛犬スタイル」は、してはならない。

ーこの項の後半で7分間ー

(4)実習者への、建設的な助言を

実習者に対して、聴講者全員より、ラベルで助言する。

一人 2 枚以上。

・内容について　・やり方について

・良かった点　・改めたい点　板書

○○さん　　□□より
＿＿＿＿＿＿＿＿
＿＿＿＿＿＿＿＿
○○

実習中、各自記入しておき、全員終了後、本人に配る。

事後各自で、ラベルを貼り付け、反省材料とする。

■ 講義の決め手は 「熱意」と「誠意」　板書

あ と が き

管理職の皆さんは、ここに提示した基本的なことがらについて、どれだけ知っていたか？実践できていたか？そしてここで理解できただろうか？

過去に学ぶ機会が多々あって理解していた人も、学ぶ機会が少なく知らなかった人もいるだろう。要は、理解したことを、今後どう実践するかだ。基本とは「やさしい」ということではない。基本ほど、実践することは難しいものだ。

「論語」に『学びて思わざれば則（すなわ）ち罔（くら）し、思いて学ばざれば則ち殆（あやう）し』とある。「人から教えてもらっても、自分で考えなければ、そのことがらの本質はつかめない。考えても学ばなければ、独断におちいって危険である」と、孔子は言っていたのだ。

この「管理職教科書」を教材として、学び、考えることを行ってほしい。部門内、部署内で管理職学習会を開催し、教材として使うのもよい。

ここにあげた内容は必要項目を網羅したものではない。あくまでベーシックなことがらを系統的にあげている。

学ぶ機会は与えられるものではない。自ら機会を創り出してゆくことが必要だ。もう学ぶことはないなどと言う傲慢な者は、成長できない。

管理職は組織の要（かなめ）である。それだけ、部門、部署のメンバーへの影響が大きい。管理職が学習し成長することを止めたとき、部門、部署のパワーは衰退する。学習する風土を失った組織になってしまう。

自部門への応用は、皆さん自身で考え、行っていただく必要がある。この教科書を「修」として、実践によって体験を積み重ね、「破」「離」へと飛躍してほしい。

ところで、この「管理職教科書」の全体ができあがり、最終段階の内容調整に入っていたこの 8 月 18 日、共同執筆者の万代純三君が事故で逝去してしまった。

残された二人は途方にくれるばかりであったが、気持ちをとり直して完成させることにした。それが、彼への供養にもなると考えたからである。

それ故各章ごとの不統一さが多々あると思うが、なにとぞご容赦いただきたい。

平成 26 年　6 月

上床訓弘　田中浩

管理職教科書
MANAGEMENT　BASICS

執　筆　者

上床訓弘

（株）T.M.D.グループ　代表取締役

万代純三

チャネル開発センター　代表　　[故人]

田中　浩

（有）経営研究センターJC　代表取締役

発　行　日

平成 25 年月日

発　行　人

（株）T.M.D.グループ

〒576-0053

大阪府交野市郡津1丁目36－13