

目 次

第1章 管理者としての「仕事観」を養う…………… 1

- ① 「仕事の本質」を理解する…………… 2
- ② いい仕事をするために「管理者に求められる能力」…………… 5
- ③ できる管理者が最初に持つ「仕事への取り組み姿勢」を知る…………… 8
- ④ 実務遂行において「信頼を得るための3つのポイント」…………… 11
- ⑤ 自分の判断基準はどこにあるかふりかえてみよう…………… 14
- Column 仕事の報酬は…?…………… 17

第2章 組織力を効果的に活かすコミュニケーション スキルを高める…………… 19

- ① 「仕事のおろし方」をふりかえる…………… 20
- ② 「仕事の受け方」をあらためて考える…………… 23
- ③ 「報連相」を効果的に促す「命解援」…………… 26
- ④ 「報告」を徹底するためのポイントを整理する…………… 29
- ⑤ 「連絡」「相談」で確実な意思決定を行う…………… 32
- Column コミュニケーションとは自らの時間とエネルギーを
かけるもの…………… 35
- Column 在宅勤務における指導…………… 36

第3章 メンバー一人ひとりを自発的に行動させる モチベーションアップ力を高める…………… 39

- ① モチベーションとは「行動を起こさせる」こと…………… 40

②	「欲求5段階説」を応用しメンバーの行動の源泉を知る……………	43
③	「動機づけ－衛生理論」でメンバーの満足度を上げる……………	45
④	「期待理論」を活用しメンバーにやる気を起こさせる……………	48
⑤	モチベーションアップのための具体的な「2つの働きかけ」…	50
	(1)「主観的な価値を高める」ための働きかけ……………	50
	(2)「達成可能性を高いと認識させる」ための働きかけ……………	52
Column	部下のモチベーションを上げる本当の力とは……………	55

第4章 部下を育て、そして自らも成長する…………… 57

①	「考える力」を形成する5つのスキルを知る……………	58
②	「課題形成」と「目標設定」でターゲットを絞り込む……………	61
③	「具体策策定」で確実に目標を達成させる……………	64
④	何を教えたなら「人を育てた」ことになるのか……………	66
⑤	「正しい意思決定」をしてもらうために必要なこと……………	69
Column	ハラスメント……………	72
Column	問題や課題は「創る」もの……………	74

第5章 「部下タイプ別指導法」を使いこなし、 実践力をつける…………… 75

①	部下をタイプ別に理解し的確に指導する……………	76
②	タイプ分類のための「3つの判断要素」を理解する……………	79
③	部下を「6つのタイプ」に分ける……………	82
④	育成指導のための「5つのアプローチ」を知る……………	86
⑤	「6つのタイプ」と「5つのアプローチ」を効果的に 組み合わせる……………	91
Column	部下を育てることのできる初級管理者とは……………	104

第6章 強固な負けないチームをつくる…………… 105

- ① 「チームビジョン」を掲げチームをまとめる…………… 106
- ② 「ストラテジック・プリンシプル」を示しチームを動かす… 109
- ③ 「役割」を設定しチームを「共働（協働）」させる…………… 112
- ④ 「目標の連鎖」でチームをがっちり固める…………… 115
- ⑤ 「サーバントリーダーシップ」でチームを活性する…………… 118
- Column 孫子「将の五危」…………… 121

第7章 キャリアビジョンを描き、実現する…………… 123

- ① 30代になったら自らのキャリアターゲットを絞り始める… 124
- ② 「キャリア・ビジョン」の3つの方向性…………… 127
- ③ 成功する管理者が身につけている「一般化スキル」と
学習視点…………… 130
- ④ 一般化したナレッジで「成長のサイクル」を回す…………… 134
- ⑤ 「人の役に立ちたい」という気持ちがキャリアを実現する… 137
- Column 「自己実現」とは…………… 140

第 1 章

管理者としての
「仕事観」を養う

1 「仕事の本質」を理解する



仕事の本質とは「付加価値」を上げること
自社がどのように付加価値を上げているか理解することが大切

我々は毎日「仕事」をしています、「仕事の本質」とはいったいなんなのでしょう？

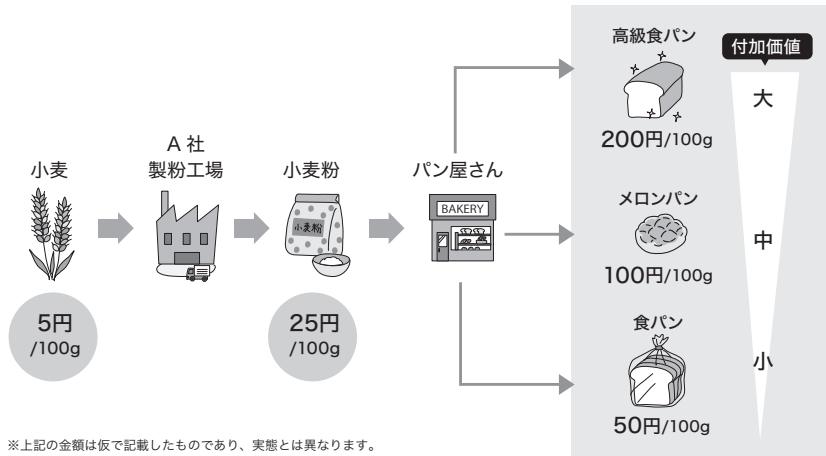
このように問われれば、各人各様の考えがあるでしょう。なぜなら、それぞれの仕事にはそれぞれに重要な点や不可欠なポイントがあり、その仕事に一所懸命に取り組んでいるうちに一人ひとりの中で徐々に概念化されていくものだからです。

もちろん、それはそれで大切にさせていただくとしまして、ここではもう少し大きく枠を広げ、「仕事」というものの本質について考えていくことにしたいと思います。なぜなら、管理者として、「仕事とは、…」と、メンバーに自信を持って言えることが大切になるからです。

「仕事」について、少し考えてみたいと思います。

次頁の図は、小麦が小麦粉を経てパンになるまでの流れをイメージしたものです。業界の方々からは細かくは異論もあろうかと思いますが、ここはひとつのモデルということでお許しをいただきたく思います。また、記載している金額は、付加価値の流れを理解していただきやすくなるためにおおよその金額を記載したものであり、実際の価格とは異なっていることをご了承願います。

図 小麦がパンになるまで



A社はいわゆる製粉メーカーであり、仕入れた小麦を加工して小麦粉の形にして出荷します。この小麦粉を購入するのがパン屋さんであり、仕入れた小麦粉に手を加え、そこにいろいろな食材を組み込んで各種パンとして店頭で並べて販売します。図はこの流れを簡略化したものになります。

ここで一番重要なことは、段階を経るに従って、100gあたりの価格が大きくなっていくという点です。100gあたり5円の小麦は、100gあたり25円の小麦粉を経て、最終的には高級食パンであれば100gあたり200円というように「価値」が大きくなっていくのです。

このことから、それぞれの企業の中における「仕事」というものを通して、価値が順次、付加されていく様子を手にとるように理解できます。このようにして付加された価値を「付加価値」といいます。

つまり、「仕事の本質」とは「価値を付加すること」「付加価値を高めること」に他ならないのです。

このことは、小麦からパンに至る流れだけに限ることではなく、我々の身の回りではごく普通に見ることができます。

第1章 管理者としての「仕事観」を養う

例えば、自動車ができあがる流れを考えてみましょう。自動車のボディは薄板鋼板からできていますが、その薄板鋼板は鉄鉱石からできます。この「鉄鉱石→薄板鋼板→自動車」という流れを追ってみれば、パンと同様に価値が付加されていく過程を見ることができます。

このことは製造メーカーだけに限ったことではありません。例えば、ウエディングを考えてみましょう。なにもない箱だけの空間は、それだけでは大きな価値を生むことはできませんが、その空間をウエディングの会場として仕立て上げれば、高い価値を付加することができるのです。坪数万円の会場が、ウエディングを実施している時は、坪数十万円の価値を生んでいることになります。つまり、サービス業でも同じことが言えるのです。

このように、我々の身の回りのいろいろな場面で、価値が付加されている様子を見ることができます。さらに見ていけば、この付加される価値の大きさに違いがあることもわかります。

前頁の図の食パンは100gあたり50円ですが、メロンパンになると同じ100gが倍の100円になります。つまり、それだけ価値が付加されたということです。この100円の価値を付加するためには、おいしいメロンパンを製造できる熟練された高い技術に裏打ちされた仕事というものが必要となるのです。さらには、100gあたり200円の高級食パンともなれば、他社がマネできないような差別化された技術とノウハウに支えられた仕事があってこそ実現できることになります。

では、皆さんの会社は、どのような付加価値を上げているのでしょうか？是非一度考えていただきたく思います。自社の存在価値を語る管理者だけが、メンバーの心を燃えさせ、チャレンジングな方向へと動かすことができるからです。

2

いい仕事をするために 「管理者に求められる能力」



管理者に求められる能力要件は3つのスキルに分けられる
同じ“管理者”でも、立場や役割によって必要とされる能力は異なる

では、管理者としての自らの存在価値を高めるためには、どのような能力を発揮しながら仕事をすればよいのでしょうか？

前節では、「仕事の本質は付加価値を上げること」ということを説明しましたが、このことから実際に仕事をしている我々一人ひとりにとって、「より良い仕事をする」とは、「付加価値をより多く上げる」ことに他ならないということがわかります。

従って、管理者の存在価値は、各メンバーに与えられたそれぞれの仕事の付加価値を高めることと言っても過言ではありません。

ここでは、管理者としての自らの存在価値を高めるために、主にもどのような能力を発揮しながら仕事をやっていけばよいのか、考えていきたいと思えます。

このことについて、ロバート・カッツ教授が提唱した「カッツ・モデル」がわかりやすくそれを教えてくれています。

「カッツ・モデル」の骨子として2つあります。

- (1)管理者が必要とするスキルとして、「テクニカルスキル（実務遂行能力）」「ヒューマンスキル（対人関係能力）」「コンセプチャルスキル（課題形成／課題解決能力）」という3つのスキルがある。
- (2)仕事を遂行する際に必要となるスキルについて、管理者を初級、中級、上級に分け、それぞれの階層ごとに3つのスキルの理想的なウエイトがある。

ということがポイントになります。

それぞれのスキルと管理者の成熟度との相関については、次頁の図を見ていただければ一目瞭然と思います。

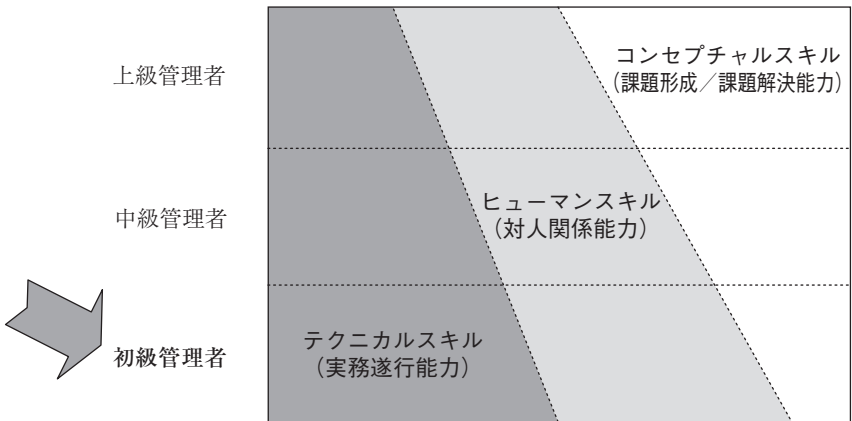
テクニカルスキルのウエイトはマネジメント職制が上に上がるに順じて減少し、逆に、コンセプチャルスキルのウエイトは、上がるに従って増えていきます。「仕事の本質は問題解決」という根本的な部分がクローズアップされていくわけです。そして、ヒューマンスキルはすべての管理者においてほぼ一定して重要なスキルになっています。

つまり、リーダーや主任、あるいは係長等の管理者になりたての「初級管理者」と、課長、次長等の「中級管理者」、そして部長や役員に就かされている「上級管理者」では、それぞれの役割が異なるため、当然、発揮しなければいけない能力要件が異なってくるわけです。

我々は、まずこのことを理解することが重要になります。つまり、管理者としての行動をとる場合、そこを勘違いしないことがポイントと言えます。例えば、管理者になりたての初級管理者の方がそのまま部長の言動を模倣したり、あるいは逆に、部長になったのに昔の係長時代の成功パターンから抜け出せないでいたりすること等は、組織内において困った存在になってしまうこともあります。

2 いい仕事をするために「管理者に求められる能力」

図 3つのスキルと管理者に求められる能力要件



皆さんの周囲にはこのような方々はいらっしゃらないでしょうか？
カツモデルは、同じ“管理者”でも、それぞれの立場や役割によって
発揮しなければいけない能力の方向性に違いがあることを示唆してくれ
ています。

ひるがえって自分のことも客観的に見てみる必要があるかもしれませ
ん。自分の存在価値は、求められる能力を発揮してこそ、周囲から認め
られるものだからです。