

部下のマネジメントに役立つ

「組織活性化ツール」 活用ハンドブック



はじめに

管理・監督者（以下、「管理職」とします）の役割の1つに、「組織の活性化」があります。日頃から職場のあり方に悩みを抱える管理職のなかには、「具体的に活性化を進めるにはどうすればよいのだろうか」と考えている人もいるでしょう。そこで、本冊子では組織を活性化する次の3つの試みを紹介します。

- ①職場の活性化状態を把握する「職場活性度診断シート」や、社員や業務のマネジメントに役立つ各種ツールを提供する
 - ②さまざまな活性化の手法やノウハウの活用法を手順化し、記入例を示すことで職場での活用を容易にする
 - ③組織の活性化のうえで重要な役割を担う「コミュニケーション」を活発化させる手法を提供する
- 貴社の組織活性化に本冊子をご活用いただければ幸いです。

【執筆】

マネジメントユースウェア研究所代表
学校法人産業能率大学経営管理研究所客員研究員
国家資格キャリアコンサルタント

金 津 健 治

かなづ けんじ

慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、
日本能率協会コンサルティングなど
を経て、2019年産業能率大学総合
研究所主席研究員として定年退職。
その後も同客員研究員（兼任講師）
として管理職、看護師長のマネジ
メント・評価者研修に従事している。

実務情報 Series CONTENTS

部下のマネジメントに役立つ 「組織活性化ツール」活用ハンドブック

1 組織活性化ツール活用の全体像を押さえる.....	3
2 職場の把握シート.....	4
3 職場活性度診断シート.....	6
4 多様な社員の特性と指導育成ポイント点検シート.....	7
5 マネジメント&コミュニケーション活動体系表.....	8
6 期待マトリックス.....	10
7 朝礼の目的と実施ポイントチェックシートと 朝礼のバリエーションチェックシート.....	12
8 担当業務紹介シート.....	14
9 事務所外業務遂行点検シート.....	15

1

組織活性化ツール活用の全体像を押さえる

管理職は、これから紹介していく9つの「組織活性化ツール」を、それぞれ目的を持って活用することが大切です。

たとえば、「期待マトリックスを用いて、社員間や部署間での業務連携を実現できないか検討してみよう」といった具合です。

そこで、まずは各ツールの名称、特徴、期待できる効果、活用ポイントを図表1に示します。

ぜひ、各ツールを使用するうえでのポイントを押さえ、組織の活性化に役立ててみてください。

■図表1 ツール活用の全体像

ツール名	特徴（効果等）	活用ポイント
職場の把握シート	職場の概要を客観的に把握し、現状の問題把握や対策立案を容易にする	職場の把握すべき項目は、必要に応じて変更・追加する
職場活性化度診断シート	自社に即した診断項目を設定し、問題把握、活性化に一体となって取り組める	各診断項目は、職場の状況に応じて変更・追加する
多様な社員の特性と指導育成ポイント点検シート	1人ひとりの部下の特性（行動や思考パターンの特性等）に合わせて指導できるようにする	やる気を失う要因が不明な場合、情報を収集して真の要因を探る
マネジメント&コミュニケーション活動体系表	現在と活性化後の職場のマネジメント&コミュニケーション活動を体系的に可視化する	コミュニケーションを効率化したい場合は、方法にメリハリをつける
期待マトリックス	部下同士が相互に抱く期待を知り、連携する余地を探ることができる	活用に慣れたら、部門間でも試す
朝礼の目的と実施ポイントチェックシート	目的に応じて朝礼を意図的に実施する	朝礼の目的となぜ実施するのかのポイントを明確にする
朝礼のバリエーションチェックシート	朝礼のマンネリ化を防止して活性化を図る	バリエーションのアイデアは随時追加していく
担当業務紹介シート	お互いの業務を深く理解し、興味と仕事の幅を広げる機会をつくる	輪番制にして全員に発表機会を与える
事務所外業務遂行点検シート	テレワークでの孤立感や甘えを防ぎ、適切に業務が進められるようにする	ルール変更時は、必要に応じて点検シートを更新する

2

職場の把握シート

1 ツールの活用で期待できる効果

現時点での職場の概要を客観的に把握することで、現状の問題把握や対策の立案を容易にします（図表2）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 職場の人員構成を把握する

職場の人員構成を、正社員・派遣社員・契約社員・パートなどの雇用形態に分けて把握します。

ステップ2 部門の役割を定義する

自社の業務分掌規定等を参照し、各部門ごとに貢献先と貢献内容を定義します。

その際、貢献先を「社員」「経営層」「社外の関係者」などと分類して記入することで、各貢献先に対する貢献内容と部門の責任が明確になります。

管理職が部門の役割として期待する内容を記入してもよいでしょう。

ステップ3 管理職を含むメンバーの役割分担を把握する

係長や主任クラスからヒアリングし、各々が担当する業務の分担状況、部門内の業務における主要な目標を把握します。

◎＝総括担当、○＝主担当、△＝補助のように記号で表示すると、一見して状況を把握しやすくなります。

たとえば、図表2では「主要業務」欄の「文書管理」の項目で、田中係長が◎（総括担当）、鈴木さんが○（主担当）となっています。

仮に、文書管理業務が多くなる時期（決算の前後等）に、この2人が文書管理に時間を割けない場合は業務に支障をきたす恐れがあるので、担当者を1人増やす必要があるかもしれません。

同様に、「管理業務」の2つを森田課長が総括担当となっていますが、課長の病欠などに備え、「田中係長が代行できるようにしておくこと」が必要でしょう。

このように役割分担を視覚的に整理するだけでも、業務の属人化の有無を推察できるのです。

ステップ4 職場の特記事項（管理上、特に留意しておくこと）を把握する

定例の役員会、社員向けの行事や制度といった毎月・毎年行なわれる行事や年度の重点事項など、職場を運営するうえで前提とすべき事柄を記入します。

「こういう仕事はわずらわしい」という活性化の問題の背景に特記事項がある場合、これらの事項は与件となります。「職場を運営するにあたっての制約条件」として受け止めましょう。

ステップ5 職場のコミュニケーション方法とマネジメントの仕組みを把握する

現在の職場における主なコミュニケーションの方法、マネジメントの仕組みの概要を記入して把握します。コミュニケーションの手段や使用ツール、目的、参画メンバー、時間や頻度を簡潔に記入します。

具体的な把握方法は、8ページの「マネジメント&コミュニケーション活動体系表」の項目で解説します。

3 活用ポイント

「職場の把握シート」は、この後に紹介する各種ツールを使用する際に、職場や部下の基本的な情報を参照するうえで役立ちます。

シートの各項目は、職場の状況に合わせて変更・追加してください。

■図表2 職場の把握シート（記入例）

所属：総務課 氏名：山田太郎 ○年○月×日

1. 職場の人員構成						
正社員（課長含め5名）派遣社員（ 0名）契約社員（ 0名）パート（ 0名）合計（5名）						
2. 部門の役割（貢献先：どこに対して 貢献内容：どんなことを果たすのか）						
貢献先		貢献内容				
社員に対して		働きやすい環境を整備・提供する。				
経営トップに対して		適切かつスピーディーな意思決定ができるよう支援する。				
社外の関係者（お客様、取引先）に対して		良好な関係を築けるよう支援する。				
3. 管理職を含むメンバーの役割分担						
◎＝総括担当 ○＝主担当 △＝補助 *課長は表示がないものすべてに責任を負う						
主な業務		分担				
		森田課長	田中係長	鈴木	佐藤	山田
主要業務	人事・給与		◎	△	○	○
	教育		◎	○	△	△
	採用・退職・異動	◎	○	○		
	全社・各部門の予算管理	◎	○	△		
	備品管理		△	◎	△	○
	文書管理		◎	○		
	対外応対・折衝	◎	○	△	△	△
	役員秘書	◎	○	△	△	△
	メンタルヘルス・慶弔	◎	○	△	△	△
	部長・役員会議運営	◎	○	△	△	
主要目標の掲載	慶弔業務規程の見直し				◎	
	就業規則の見直し					◎
	文書管理規定の見直し		◎			
	備品管理規定の見直し			◎		
	業務分掌規定の見直し	◎				
業務管理	年度部門方針の達成管理	◎				
	年度予算の執行管理	◎				
4. 職場の特記事項（管理上、特に留意しておくこと）						
① 定例役員会がある第1・3火曜日に向けて、各部長に資料提出の準備を要請する。						
② 地域防災の集まりが毎月10日から15日の間に開催され、総務課長が出席する。						
③ 社員向けの通信教育の募集期間が5月と9月の2回あるので、社内案内を徹底する。						
④ 7月1日異動発令のため、6月の異動決定・調整業務を総務課長と係長が中心になって進める。業務分担も調整する。						
⑤ 次年度にメンタルヘルス制度を導入するため、年度末に社長に制度の概要を報告予定。全員が制度に関する知識を早めに理解しておくことが大切（社外セミナー参加予定）。						
5. 職場のコミュニケーション方法とマネジメントの仕組み （9㉟「マネジメント&コミュニケーション活動体系表」を参照）						

3

職場活性化度診断シート

1 ツールの活用で期待できる効果

職場の問題を把握し、活性化に向けて一丸となって取り組むことができます（図表3）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 診断項目の枠組みを共有する

ここでは、以下の4つを診断項目とします。

- ①方針・仕事：方針は組織の成果の拠り所で、仕事はその方針を具現化するものです。
- ②能力：管理職と部下の能力で、職場運営の原動力となります。
- ③仕組みと運用：仕組みが適切に運用されているかを確認します。
- ④風土：その組織で皆が分かち合っている「意見・態度・行動など」です。

ステップ2 診断シートでアンケートを実施する

アンケートでは、管理職と部下の認識のギャップを把握できるよう、管理職は記名とし、部下は無記名とすることをお勧めします。

ステップ3 管理職と部下別に平均点を算出し、ギャップが生じた原因の究明と対策を立案・実施する

平均点を算出後、相対的にギャップが大きい項目（2点以上が目安）について、具体的な状況とその理由を話し合い、その原因を見極め、対策を立案・実施します。

3 活用ポイント

各診断項目は、職場の状況に合わせて変更・追加します。

■図表3 職場活性化度診断シート（例）

評価点の尺度

【5点：大変よくできている／4点：ある程度できている／3点：どちらともいえない／2点：あまりできていない／1点：全くできていない】

	診断項目	管理職	部下	ギャップ
① 方針・仕事	(1) 部下は、職場の方針に納得しているか			
	(2) 職場の方針と部下の取組みのベクトル（方向性）は合っているか			
	(3) 部下は、仕事にやりがいを持って取り組んでいるか			
	(4) 部下の仕事や配置は適切であるか			
	(5) 部下の仕事の負荷は適切であるか			
	(6) 部下は、休暇を適切に取得できているか			
② 能力	(1) 部下の仕事量は、各自の能力に見合っているか			
	(2) 部下には、能力開発の機会が提供されているか			
	(3) 部下に割り振る仕事は、各自の能力に見合っているか			
	(4) 部下は、自らの成長を実感できているか			
	(5) 部下は、自己啓発を行なっているか			
	(6) 部下は、自らのキャリアを振り返り、経験の意味を実感できているか			
③ 仕組みと運用	(1) 職場内での役割分担・責任は、明確になっているか			
	(2) 部下同士で、必要な情報を伝え合っているか			
	(3) 上司から部下に、必要な情報が伝えられているか			
	(4) 部下から上司に適切に報告・連絡・相談されているか			
	(5) 部下の働きぶりは公正に評価されているか			
	(6) 職場のルールは、部下が納得できるように決定・運用されているか			
④ 風土	(1) 職場には、部下が気兼ねなく意見を述べられる雰囲気があるか			
	(2) 部下は、お互いに助け合い、協調する雰囲気があるか			
	(3) 皆が精一杯に力を発揮しようとする雰囲気があるか			
	(4) 「この会社なら安心して勤務できる」という雰囲気があるか			
	(5) ジェンダーや年齢等での差別がなく、1人の人間として認め合う雰囲気があるか			
	(6) 職場では、お互いに高め合い成長しようとする雰囲気があるか			

4

多様な社員の特性と指導育成ポイント点検シート

1 ツールの活用で期待できる効果

1人ひとりの部下の特性（行動や思考パターン等）に合わせた指導を行なえるようにします（図表4）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 特性要因と指導育成ポイントを確認する

筆者が経験した例ですが、指導の難易度が高い社員を、(1)指示以外では動かない社員、(2)目立たない社員、(3)失敗を重ねる社員、(4)年長の社員、(5)文章が支離滅裂な社員としてピックアップし、その特性要因と指導育成ポイントを紹介してあります。

ステップ2 部下の思いを傾聴しながら指導する

特性と指導育成ポイントは一例です。実際の指導では、特性とポイントを念頭に置き、部下が抱える悩みや要望等を傾聴し、置かれている状況に基づき指導を進めましょう。

3 活用ポイント

部下の行動や姿勢の背景、要因がわからない場合があります。「何回教えても失敗する部下」の不適切な行動の要因が、病に臥せている両親が気になり仕事どころではなかった、という事例もあります。

要因を決めつけず、情報を収集して真の原因を探りましょう。

■ 図表4 多様な社員の特性と指導育成ポイント点検シート（例）

「○=その可能性が高い、△=どちらともいえない、×=その可能性は低い」で評価する

社員特性	考えられる特性要因	評価	指導育成ポイント
(1) 指示以外では動かない社員	①指示に従うことのみを役割として認識している		・ 該当社員の立場や役割に即して「自らの発意で仕事を進める」ことへの期待を伝える
	②業務量の増加に抵抗している		・ 恒常的な業務量の増加が見込まれている場合は、分担の見直しを約束する
	③新規の業務で失敗する等のリスクを恐れている		・ 新規の業務に慣れるまで指導することを約束する
(2) 目立たない社員	①離れた場所で働いている		コミュニケーションを取る機会を定例化し、働きぶりの把握に努める
	②爾々と業務を進め、成果のアピールもしない		会議で発言機会を設け、評価では「努力したこと」をレポートで提出させ、取組みを評価する機会を設ける
(3) 失敗を重ねる社員	①業務を覚えるのが苦手である		ノート等に指導内容を記録させて復習を促す
	②業務自体に納得がいかない		担当業務の意義や重要性を丁寧に説明する
	③集中力がない		時間よりも正確性を第一に取り組みさせて業務に慣れさせる
	④適性がない		本人の意向も汲み、業務分担を見直す
	⑤悩みで仕事が手につかない		悩みの原因解決に向けて支援する
(4) 年長の社員	①年長の社員が経験豊富なため、指導する側が自信を持てない		・ 経験を活かす発言機会（勉強会の講師役等）や役割（課長の補佐役、後継者指導）を与える ・ 「さん」づけで呼び、指示を伝える際は「～をお願いします」と言葉遣いにも配慮する
	②お互いに苦手意識があり、話づらい		・ 月1回の定例面談を導入し、管理職と年長社員が相互に期待や意見を交換してすり合わせる
(5) 文章が支離滅裂な社員	①ビジネス文書の理解が不十分である		・ 望ましい社内文書やメール文章の雛形を用意し、本人に書かせて添削指導する
	②文章を書く機会が限られており、文章力を高められない		・ 相談のうえ、雛形を用意して業務日誌を書かせて添削指導する

5

マネジメント&コミュニケーション活動体系表

1 ツールの活用で期待できる効果

「現在の職場」と「活性化後の職場」におけるマネジメント活動とコミュニケーション方法を、体系的に可視化して把握することができます（図表5）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 可視化における5つの視点・ポイントを押さえる

① 可視化の視点を押さえる

職場におけるマネジメントとコミュニケーションの状況を、

■ 場・手段

■ 目的

■ 参画メンバー

■ 時期・時間・頻度

■ 進め方の工夫

という視点から把握します。

② 「場・手段」を分類して具体化する

マネジメントとコミュニケーションを実施する場所と手段について、「会議・ミーティング」「面接」「メール」「朝礼」「巡回等」に分類して具体的に記入します。

③ 目的を明確にする

マネジメントとコミュニケーションの目的を、「検討・決定」「情報の共有・伝達」「問題吸い上げ」「アイデア出し」「動機づけ」「納得づけ」等に分類して明確にします。

④ 参画メンバーを明確にする

上司、自分、部下、他部門の社員等、コミュニケーション活動への参画メンバーを記入します。

⑤ 時期・時間・頻度を明確にする

マネジメントとコミュニケーションを実施する時期・時間・頻度を記入します。

⑥ 進め方の工夫（分担、ツールの活用など）

や心がけを明確にする

管理職として、「マネジメントの効果・効率を上げる工夫や心がけ」を、進め方の工夫として明確にします。

たとえば、

「全員に公平に発言機会を与えるために、司会を輪番制にする」

「素早く連絡が取れるようにチャットツールを活用する」

「課題管理の資料に基づいて進捗を確認する（年度計画との対応関係がわかるように）」

といったように、実施上の留意点やポイントを明記するとよいでしょう。

ステップ2 目的に応じてマネジメントとコミュニケーションの状況を可視化する

「現在の職場のマネジメントを把握する」ことが目的であれば、まさに現在の活動を可視化します。

今後の計画としての「活性化後の職場のマネジメントを把握する」ことが目的であれば、現状を改善するために必要な手段や活動等を記入して可視化します。

3 活用ポイント

「そもそも個々人の業務量が多く全員で集まること自体が難しいため、まずはコミュニケーション活動の効率化から着手したい」という場合には、コミュニケーションの方法にメリハリをつけるとよいでしょう。

たとえば、単純な情報共有は会議からメール・イントラネット等に切り替え、全員が参加すべき業務改善のための会議などでは顔を突き合わせた対面会議の時間をとる、といった方法が挙げられます。

■ 図表5 マネジメント&コミュニケーション活動体系表（記入例）

場・手段（会議・ミーティング、面接、メール、朝礼、巡回等）	目的（検討・決定、情報の共有・伝達、問題吸収、アイデア出し、動機づけ、納得づけ等）	参画メンバー	時期・時間・頻度	進め方の工夫（分担、ツールの活用など）
個別対応	相談事項の対策検討・決定	係長、係長補佐	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて随時 内容により時間、頻度は異なる 	<ul style="list-style-type: none"> 体調に不安のある部下には、定期的に自分から声をかけ、状況の把握に努める 部下の話をよく聞く
職場でメール・対面でやりとり	年度活動計画に掲げられた研究の進捗確認、課題調整、情報共有	* * 部署全員	月1回	<ul style="list-style-type: none"> 進捗管理表への記入を促す 口頭でも対話する 適宜、課題をピックアップして解決策を検討する
朝礼	ルーチン業務担当者の確認会議、イベント参加の確認、課題共有、体調の把握	●●課△△係全員	毎朝9：30～	<ul style="list-style-type: none"> 短くてよいので毎日続ける（5分目安）
週次定例会議	進捗状況の共有、課題の共有、対策案のアイデア出し	●●課全員	毎週月曜日11：00～ * 勤務時間変則に対応する	<ul style="list-style-type: none"> オンラインで実施（ツールを活用） 課長補佐が主催 項目ごとに担当・副担当を置き、育成のために担当が報告する
管理職同士の会議	業務進捗と課題確認・指示、業務以外で気づいたこと等の報告、各人の予定の確認	課長、課長補佐、係長	週1回、30分	<ul style="list-style-type: none"> 課題管理の資料を基に進捗を確認する（年度計画との対応関係がわかるように） 司会は課長補佐 新しい取組みに向けたプレストの場としても活用

6

期待マトリックス

1 ツールの活用で期待できる効果

メンバー同士が相互に抱く期待を知り、連携する余地を探ることができます（図表6）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 期待マトリックスによる検討ミーティングの主旨を伝える

最初に、検討ミーティングの主旨を次のように伝えます。

例：「相互に期待する点を伝え、メンバー間で連携する余地を見つける方法が期待マトリックスです。お互いの業務を効率化するためにも取り組んでみてください」

ステップ2 付箋と模造紙を用意し、メンバーへの期待を明らかにさせる

付箋と模造紙を用意し、全員に「1人ひとつ以上」を原則として、各々への期待を付箋に記入します。

その際のポイントとしては、6W1H（いつ・どこで・誰が・誰に・何を・なぜ・どのくらい）を意識させ、以下の視点で付箋に記入させます。

■誰から誰への期待か：「AよりBへ」

■目的：「仕様変更に素早く対処するため」

■期待：「得意先から仕様変更の要請があった場合、30分以内にメールまたは携帯電話で連絡してほしい」

ステップ3 期待マトリックスを作成する

模造紙の横に「〇〇へ（期待の対象となるメンバー）」、縦に「〇〇より（期待を抱くメンバー）」を位置づけ、各自順番に付箋に記入した期待の内容を読み上げ、模造紙に貼っていきます。

この時点では、期待を伝えられたメンバーは内容の確認だけにとどめます。

ステップ4 すぐに実施できるものはその場で回答させる

管理職は、手間をかけずに実施できる項目については部下に伝えるよう求めます。

なお、参加者が5人以内でも、おそらくここまでで20～30分程度かかります。

ステップ5 業務の方法・段取りの変更等が必要であれば再度協議する

たとえば、「得意先から仕様変更の要請があった場合、30分以内にメールまたは携帯電話で連絡してほしい」という期待には比較的簡単に応えられるでしょう。

しかし、業務手順に大幅な変更が必要な場合、安易に要望を受け入れることはできません。そのような場合は再度協議の場を設けるようにします。

ステップ6 ギブアンドテイクを基本に、期待に応えるよう協議を進める

最初のミーティングから適当な時間を置いて協議を進めます。協議の視点は次のとおりです。

■期待する側：「応えてもらうことのメリットを明確にする、歩み寄り（妥協）の程度を示す」

■期待に応える側：「歩み寄り（妥協）の程度を示す、相手への要望があれば明確にする」

■双方：「職場全体にとって最適な方法をすり合わせる」

以上を基に、管理職が指導・調整します。

3 活用ポイント

期待マトリックスは、部門間の連携にも役立ちます。活用に慣れたら、部門間でも試してみましょう。部長クラスがリーダー役で、課長クラスがメンバーに位置づけられます。

■図表6 期待マトリックス（例）

<div>●へ</div> <div>●より</div>	Aへ	Bへ	Cへ	Dへ	Eへ	Fへ
Aより		<div></div>				
Bより			<div></div>			<div></div>
Cより	<div></div>					
Dより		<div></div>	<div></div>			<div></div>
Eより			<div></div>			
Fより		<div></div>				

付箋に6W1H（いつ、どこで、誰が、誰に、何を、なぜ、どのくらい）で具体化する

AよりBへ
仕様変更にも素早く対処するため、得意先から仕様変更の要請があった場合は30分以内にメールまたは携帯電話で連絡してほしい

付箋の内容を読み上げ貼り付ける

模造紙にマジックで枠を記入する

7

朝礼の目的と実施ポイントチェックシートと朝礼のバリエーションチェックシート

1 ツールの活用で期待できる効果

まずは、「朝礼の目的と実施ポイントチェックシート」により、朝礼を実施する目的と実施上のポイントを確認し、全員に周知します（図表7）。

その後、実際に朝礼を実施していくなかで、「朝礼のバリエーションチェックシート」を参照しながら、マンネリ化を防止するための朝礼時の話題や変化のつけ方、アイデア等を基に朝礼の活性化を図ります（図表8）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 「朝礼の目的と実施ポイントチェックシート」で、朝礼の目的と実施上のポイントを確認する

図表7の「朝礼の目的」と「実施ポイント」は、さまざまな業界・職場の工夫や心がけを筆者が調査したものです。これらを参考にするとよいでしょう。

ステップ2 「朝礼のバリエーションチェックシート」でバリエーションのつけ方を押さえる

バリエーションのつけ方には、管理職が主導するタイプ、部下が主導するタイプの2つがあり、合計で6つのバリエーションがあります。

管理職が主導するものとしては、

- 部下に質問して答えさせる
 - 社内外の情報提供で刺激する
 - 過去事例を紹介して刺激する
 - 意図的に経営会議や上層部の会議の情報を提供して刺激する
 - 部下の取り組みや成果を褒めて動機づける
- の5つのバリエーションがあります。

部下が主導するものとしては、

■ 輪番制で全員が参加する

というバリエーションがあります。

ステップ3 「朝礼のバリエーションチェックシート」で、実施しやすいアイデアを試す

6つに細分化したバリエーションのつけ方とアイデアを確認し、職場の状況に合わせて実施しやすいものを試みましょう。

なお、記入例のアイデアは、病院、調剤薬局、発電所等のさまざまな業界で取り入れられているものを筆者が調査したものです。

ここで、筆者がある企業の方から研修でうかがった「2.部下の健康状態をチェックする」（図表7）の実例を紹介します。

N自動車部品メーカーの製造現場では、班長が班員全員の点呼をとります。

あるとき、点呼の際に顔色が白く、声にハリがない班員に気づき、「Aさん！いつもの元気がないね。どこか具合が悪いのか？熱はないか？」と尋ねると、「微熱があるみたいで少しふらふらします」との状態を確認したそうです。

そこで班長はすぐさま病院に行くようにとAさんを帰宅させ、残りの班員で班編成を見直し、作業に支障をきたさないようにしました。班長いわく、「朝礼の点呼は、班員の安全管理上も重要」とのことでした。

3 活用ポイント

朝礼の目的と実施ポイントを明確にしたうえで、日々の朝礼が単なる雑談の場や、形式的な業務報告の場になることを防ぎます。

朝礼がマンネリ化していると判断した場合は、図表8のアイデアを活用して変化をつけるようにします。アイデアは、随時追加していきます。

■図表7 朝礼の目的と実施ポイントチェックシート（例）

朝礼の目的	実施ポイント	<input checked="" type="checkbox"/>
1. 業務指示を徹底する	・毎日または一定期間繰り返し伝える	<input type="checkbox"/>
	・指示の背景を部下が理解しやすい言葉で伝える	<input type="checkbox"/>
	・事例等を入れ、メリハリをつける	<input type="checkbox"/>
2. 部下の健康状態をチェックする	・ラジオ体操等を通じて観察する	<input type="checkbox"/>
	・点呼をとり、声や表情で具合を見極める	<input type="checkbox"/>
	・ときには「熱はないか、体はだるくないか」と質問して状態を見極める	<input type="checkbox"/>
3. 部下を動機づける	・褒める材料を事実に基づいて事前に集めておく	<input type="checkbox"/>
	・「えこひいだ」と誤解されないよう、褒める部下が特定の者に偏らないようにする	<input type="checkbox"/>
	・効果が薄れないように、気が緩みそうなときなどタイミングを見計らって褒める	<input type="checkbox"/>
4. 部下のプレゼンテーション力を鍛える	・輪番制で、全員に話す機会を設ける	<input type="checkbox"/>
	・全員が話せるように新聞記事の内容や日々の業務など、身近な出来事を話題とする	<input type="checkbox"/>

■図表8 朝礼のバリエーションチェックシート（例）

バリエーションのつけ方	アイデア
1. 班長から、部下に質問して答えさせる	<input type="checkbox"/> 担当工程、作業のスキル習得状況、問題意識を探るため、「Aさん、〇〇の作業は1人でどれくらいできるようになった？」などと質問する
	<input type="checkbox"/> 「5SでAさんが特に心がけていることは何かな」などと質問し、本人の回答を基に周囲にも注意を喚起する
2. 班長から、社内外の情報提供で刺激する	<input type="checkbox"/> 他の工場や周辺メーカーでのQCDSM（品質・コスト・納期・サービス・モラル）の取組み状況、新聞等で紹介されている他社の動きを紹介する
3. 班長から、過去事例で刺激する	<input type="checkbox"/> 自社の工場、他社の工場における過去のよい・悪いQCDSMの事例を教訓として紹介する
4. 班長から、意図的に経営会議や上層部の会議の情報を提供して刺激する	<input type="checkbox"/> 日々の業務内容に結びつけながら、他部門の動きも含めて紹介する
	<input type="checkbox"/> 経営会議等の意思決定事項で、生産全般に関わるものを紹介する
5. 班長から、部下を褒めて動機づける	<input type="checkbox"/> 名前を挙げて部下のよい取組みを褒める *ただし、何らかのかたちで全員を褒めるようにする
6. 輪番制で全員が主導者になる	<input type="checkbox"/> 輪番制で、ラジオ体操のリーダーを担当させる
	<input type="checkbox"/> 輪番制で、朝礼の司会を担当させる
	<input type="checkbox"/> 輪番制で、前日に印象に残った世の中の出来事、前日の業務での印象的な出来事を1～2分で発表させる

8

担当業務紹介シート

1 ツールの活用で期待できる効果

お互いの業務を深く理解し、興味と仕事の幅を広げる機会をつくります（図表9）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 経験を共有する意義を伝える

管理職は、シートを作成する必要性を次のように訴えます。

例：「皆さんが経験してきた業務やそのやりがい、得られるスキル等を共有することで、興味と仕事の幅を広げるメリットに目を向けて一緒に取り組んでください」

ステップ2 作成要領を紹介する

■業務経験の概略：配属から現在までの業務経験を紹介できるようにする

■担当業務の内訳：現在の担当業務のうち比重の高い業務を5つ以内で記し、内容と一言PRをまとめて興味を引き出す

■メンバーへのPR欄：ぜひとも伝えたいこと「やりがい、業務で鍛えられる（必要とされる）スキル・能力」などを示す

ステップ3 管理職が率先して実施する

部下の心理的な抵抗感を取り除くため、管理職自ら経験をまとめ、会議でPRします。

3 活用ポイント

輪番制で全員に発表機会を与えます。

■図表9 担当業務紹介シート（記入例）

所属：人事課 氏名：山田太郎 ○年○月○日

1. 業務経験の概略：職場に配属されてから現在までの業務経験を中心にまとめる			
人事課に配属されて5年目です。営業所での4年間の実務経験を活かし、営業担当者の教育を主に担当してきました。また、中堅社員研修の内製化を共同で着手した。ことしは採用業務、昇進・昇格制度の見直しにも関わることになり、業務の幅が広がりました。			
2. 担当業務の内訳：特にウェイトの高い業務を5つ以内で整理する			
	業務名	主な内容	一言PR（苦労したこと、やりがい）
①	営業担当者研修の企画・実施・フォロー	営業担当者向けの研修を企画し、自ら講師となって実施・フォローまで進めている	新商品の情報を入手するために開発部門から情報を収集したり、部門間連携のために設計部門とも接触する。他部門と情報交換の機会が増えるのはありがたい
②	採用業務	係長の指導のもと、採用面接の準備・実施を行なっている	採用面接を通じて、人材の評価基準を定める難しさを実感した。外部団体のアセスメント（診断）を勉強することができた
③	昇進・昇格制度の見直し	10年前に定められた昇進・昇格制度を見直すために、組合との意見交換や他社情報の収集など、制度を見直すための業務を行なっている	組合と協議する機会を持ったことで、経営側・労働者側の双方の立場から制度を見直す視点が欠けていたことに気づけた
④	人事考課に関連する業務の支援	年2回の全社人事考課表の取りまとめ、人事考課調整委員会向けの資料を作成している	個人情報に関わるデータや資料を扱うので気を使う。課長から人事考課に対する考え方を学ぶことができた
⑤	中堅社員研修の内製化	テキストのオリジナル化を図る一方、外部団体の通信教育も活用したプログラムを策定している	中堅社員に要求される能力は広くて絞りにくい。問題解決や後輩指導に関するテキストをつくりながら、自ら勉強できるのは役得である
3. 同僚へのPR等		<ul style="list-style-type: none"> ・「人を見る目」を養うとともに、「人を育てる能力」を高めることができるのは人事課の大きな魅力です。 ・今後はメイン業務として中堅社員研修も担当し、外部の講師と連携してノウハウを学びながら進めていきたいと思っています。 	

9

事務所外業務遂行点検シート

1 ツールの活用で期待できる効果

テレワークでの孤立感や甘えを防ぎ、適切に業務が進められるようにします（図表10）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 シートの意義を周知する

管理職は、次のようにシートの重要性を伝えます。

例：「皆さんの働く場所は事務所、サテライトオフィス、自宅と広範囲にわたります。場所を問わず仕事の生産性を高め、事務所から離れる不安を和らげて勤務するうえでの留意点をこのシートにまとめたので、一緒に活用していきましょう」

ステップ2 点検項目を指導する

共通：働く場所を問わず共通して留意すべき点（報・連・相のルールなど）

外出先：自宅を除く外出先での留意事項

自宅：諸事情により在宅勤務が認められている社員が業務を進めるうえでの留意点

ステップ3 全員で点検・改善する

以上の点検項目を課長が指導・周知し、週に1回は管理職を含めて全員で点検します。

業務を遂行するうえでの問題発生の恐れがある場合、もしくは実際に問題が発生した場合は管理職に報告のうえ対処します。

3 活用ポイント

テレワークに関するルールの変更等があれば、必要に応じて点検シートを更新します。

図表10 事務所外業務遂行点検シート（例）

区分	点検項目	☑
1. 共通	働く場所に合わせて、パソコンや携帯電話のセキュリティ対策を施している	<input type="checkbox"/>
	緊急時には、速やかに勤務先に安否確認ができるようになっている	<input type="checkbox"/>
	仕事と私事の区別をつけられるようになっている	<input type="checkbox"/>
	上司と報・連・相のルールを定め、日々の業務を進めている	<input type="checkbox"/>
	日々の業務予定・実績を可視化して業務を自己管理している	<input type="checkbox"/>
2. テレワーク先	周囲の人にパソコンの画面が見えて情報が流出しないよう、フィルターを貼るなど対応している	<input type="checkbox"/>
	パソコンや書類等の紛失や置き忘れにより情報流出の恐れが生じた場合は、勤務先や上司等に連絡してしかるべき対応が取れるようになっている	<input type="checkbox"/>
	名刺、書類、資料に記載されている社名、取引先の名称や担当者名、自分の名前等を見られないようにしている（情報流出防止）	<input type="checkbox"/>
3. 自宅	公私の区別をつけ、いつでも業務の関係者とコミュニケーションを取れるように身だしなみ（服装や髪型等）を整えている	<input type="checkbox"/>
	的確に業務が遂行できるよう、勤務環境（事務備品等）が整備されている	<input type="checkbox"/>
	自宅でも業務遂行に必要な情報を共有できるようにしている	<input type="checkbox"/>
	子どもの育児や送迎、家族の介護を兼ねて業務に従事することが勤務先に認められている場合、それらの予定と業務予定を上司に報告している	<input type="checkbox"/>
	事前にルールを定めて定期的に出勤し、職場で情報共有を進めている	<input type="checkbox"/>
	人事評価の対象となる職務行動記録を定期的に上司に報告している	<input type="checkbox"/>