

登用時 に活用したい
管理職教本



はじめに

管理職は「経営側の一員」として大きな役割・責任を担うことが期待されています。そのため、新任の管理職の人のなかには、「自分は果たして管理職としての務めを全うすることができるだろうか？」と不安に感じている人も多いのではないのでしょうか。

この「管理職教本」は、そうした不安を抱える新任管理職が、一般職から管理職の働き方にスムーズにシフトするために、初めに理解しておきたいこと、実践すべきことを重点的に解説しています。管理職として活躍するための土台形成に、ぜひこの「教本」を役立てていただければ幸いです。

【執筆】

株式会社日本能率協会コンサルティング
組織・人事コンサルティング事業本部
シニア・コンサルタント

大久保 秀明



おおくぼ ひであき

人材マネジメント領域のコンサルタントとして、人事戦略策定や人事制度改革、人材育成体系構築、キャリア形成支援施策導入支援等のコンサルティングに従事。

【執筆】

株式会社日本能率協会コンサルティング
組織・人事コンサルティング事業本部
チーフ・コンサルタント

加藤 修之



かとう のぶゆき

人材育成領域で多くの支援実績を持ち、成果創出につなげている。特に、大手自動車、No.1 医療材料メーカーなどのトップレベルの大企業において、中長期的な人材育成に強みをもつ。

実務情報 Series CONTENTS

登用時に活用したい 管理職教本

I	管理職の役割とは	3
II	マネジメントとは	4
III	新任管理職の重点実践事項	6
IV	信頼関係を築くためのポイント	7
V	規律ある組織づくりのポイント	8
VI	部下の仕事を把握するポイント	12
VII	部下を評価する際のポイント	14

I

管理職の役割とは

会社には多くの人々が集まり、それぞれが異なる役割を担い分業することにより、仕事が進められています。

会社のなかでのポジションが変われば、当然に期待される役割も変わりますし、自分に期待される新たな役割を認識できていないと分業に支障が生じます。

そのため、新任の管理職の人がまず初めに理解する必要があるのは、「管理職の役割とは何か」です。

そこで、最初の問いです。管理職とは何を管理するのでしょうか？

「部下を管理するのが管理職では？」

「予算と実績のように数字も管理する必要があるだろう」

「働きやすい職場にするよう環境だって管理の対象では？」

ここで挙げたものはすべて正解ですが、答えをあえて一言で言うとしたら何だと思えますか？

答えは「組織」です。

組織とは何か

管理職とは「組織」を管理する立場にある者です。担当する組織が適切に運営されるように尽力するのが管理職です。

さて、ここで日常でも使われる「組織」という言葉について、その意味をしっかりと押さえておきましょう。

辞書で「組織」という言葉の意味を調べると、以下のように記載されています（※会社組織に該当する意味のみ記載）。

「一定の共通目標を達成するために、成員間の役割や機能が分化・統合されている集団。また、それを組み立てること」（小学館「デジタル大辞泉」）

また、経営学者で組織論の大家であるチェスター・バーナードは、組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」とシンプルに定義しています。

そして、「共通目標」「協働意志（貢献意欲）」「コミュニケーション」を「組織の3要素」として挙げています。

まず組織には、達成を目指す「共通目標」があります。この共通目標は、会社全体であれば「ミッション」や「企業理念」等で表わされているはずです。

また、社内の個々の部門・部署の「共通目標」とは、全社的なミッションの実現に向けてそれぞれが担う「部門ミッション」「部署ミッション」になります。

そして、組織は複数のメンバーで構成されています。複数の人たちが所属する組織の目標の実現に向けて活動するのです。

ただし、もしも複数の人たちが自分勝手に活動していたとしたら「組織」とは言えません。それでは集団の力が発揮されず、場合によってはお互いが足を引っ張るようなことも起こりかねないでしょう。

そのような無秩序な状態に陥らないようにするための鍵が「役割分担」です。誰がどのような役割を担うのかを明確に定め、また状況に応じて役割分担を変更するなど、全体としての活動がうまく進むように調整する必要があります。

こうした状態になっていることをもって、はじめて「組織」と言えるのです。

管理職の役割

担当する部門なり部署を、前述した意味での「組織」にするのが管理職です。

そこで、ここでは管理職の役割を以下のよ

うに定義したいと思います。

「**組織の目標に関する自分の考えを持ち、人を動かして、実現すること**」

管理職の役割に含まれる1つ目の要素は「**自分の考えを持つ**」ことです。

担当する組織の目指す姿は、誰かから示されるものではありません。全社の方針や組織の置かれている状況等を踏まえ、目指す姿を自分の頭で考え、決めるのが管理職です。

2つ目の要素は「**人を動かす専門家である**」ことです。

管理職には、部下を動かし、自分1人の力では成し得ない大きな成果を生み出すことが期待されています。この点が1人のプレイヤーである一般職との大きな違いです。

一般職であれば自分が担当する業務をしっ

かりと遂行すれば自分の役割を果たすことができます。

一方、管理職が自分の役割を果たせるかは、部下がそれぞれの担当業務をしっかりと遂行できるか否かにかかっています。

管理職はそのために部下のやる気を引き出したり、さまざまな支援や助言を行ったりするなど、部下に対する働きかけを的確に行なえる力が必要になるのです。

3つ目の要素は「**結果で評価される**」ことです。

組織の運営に責任を持つ以上、最後は組織の目標に対して望ましい結果を実現することができたかどうか問われます。つまり、管理職は結果に対して責任を持つ立場であるということです。

Ⅱ マネジメントとは

マネジメントの定義

管理職の役割を果たすうえで必要となるのが「**マネジメント**」です。

管理職とはマネジャー、つまりマネジメントを行なう人です。世の中にはマネジメントについてのさまざまな定義がありますが、ここでは以下のように定義します。

「**組織の目標を達成するために、経営資源を有効に活用し、機会損失をできる限り少なくするための働きかけ**」

組織の目標を果たすためには、さまざまな経営資源を活用することが必要ですが、言うまでもなく経営資源は無尽蔵ではありません。限られた資源を有効に活用すべくやり繰り返るのがマネジメントなのです。

そして、経営資源のやり繰り返りにおいて常に留意すべきなのは「**機会損失の最小化**」です。利益を得られる機会は複数ありますが、資源に限りがある以上、どの機会に資源を注ぎ込

むかを選択せざるを得ません。

その結果として得られる利益もあれば、失う利益もあります。利益を得られる機会を逸することで生じる損失をできる限り小さくするのが、マネジメントなのです。

マネジメントの全体像

ここで、管理職としてマネジメントに関する俯瞰的視野を持つために、マネジメントの領域の全体像を示します（図表1）。

マネジメントの領域は次の2つの軸で整理できます。

1つ目の軸は「**マネジメントの対象**」です。マネジメントの対象は一般的に「**仕事**」と「**人**」に区分されます。

2つ目の軸は「**マネジメントの目的**」です。目的には「**維持**」すなわち組織を運営するうえで不変的に大切な土台を形成することと、「**革新**」すなわち経営環境に合わせて組織を変化させることの2つに区分されます。

■図表1 マネジメント領域の全体像



これら2軸により、マネジメントの領域は、次の4つに整理できます。

〈マネジメント領域〉

(1) 仕事の維持

- ① 定型的業務の標準による管理
- ② 非定型的業務の計画による管理

(2) 人の維持

- ① 規律づけ（ルールの遵守、行動規範の徹底）
- ② 信頼感醸成（上司・部下間の関係、部下同士の関係）

(3) 仕事の革新

- ① 収益力や生産性向上につながるビジネスプロセスの見直し
- ② 新規開発（新事業、新製品、新技術、新業務など）

(4) 人の革新

- ① 育成（指導による能力向上、啓発による意識変革）
- ② 活性化（個々人の動機づけ、職場全体の士気向上）

これら4つの領域全体を視野に入れ、すべてについて事をうまく進めるのがマネジメントです。

しかし、前述したとおり、経営資源が有限である以上、すべての領域を対象に理想の姿

の実現に向けて、万全の体制を整えて取り組めるわけではありません。

したがって「今期はこの領域に特に力を入れる」「この領域には今期は十分な資源を投入できないため、この取組みに絞る」といった、資源配分の意思決定が必要になります。

また、4つの領域の間で「あちらを立てればこちらが立たず」というジレンマにも直面するでしょう。

たとえば、組織の業績目標を達成するために大型顧客の対応をハイパフォーマーに集中して任せたい（(1)仕事の維持）が、そうするとほかの社員の経験機会が失われて育成が進まない（(4)人の革新）といったことや、新たな販売手法の開発に注力して時間を投入したい（(3)仕事の革新）が、そうすると残業が常態化して疲弊感が高まり上司に対する不満が蓄積する可能性がある（(2)人の維持）といったことです。

こうしたジレンマはマネジメントにおいて避けることができないものですが、適切な対処方法もまた必ずあるものです。よって、ジレンマから目を背けるのではなく「いかにして解消あるいはマイナスの影響を軽減するか」を徹底的に考えることが、マネジメントの基本的なスタンスであると言えるでしょう。

Ⅲ

新任管理職の重点実践事項

重点を置くべきマネジメント領域

ここまで説明してきた管理職の役割、またマネジメントの領域を知って「こんなに広範囲にわたる役割を果たすことが自分にはできるのだろうか？」と不安に思う人もいるかもしれません。

しかし、多くの人は管理職に昇格する前に、すでにある程度のマネジメントの経験を積んできたのではないのでしょうか。

たとえば、自身が職場の実務の中核を担い、メンバーの仕事の進捗状況に気を配って適宜指導や支援をするといったことや、職場内の仕事のやり方や組織の運営方法に関する問題点を指摘し、周囲のメンバーを率いて解決に向けて取り組むなどといった経験をしてきた人は少なくないでしょう。

これらはいずれも、管理職が行なうマネジメントに近いものです。

したがって、一般職と管理職の役割を非連続で捉えるのではなく、一般職の役割の延長線上に管理職の役割があると捉え、「これまでの経験と実績が活かせる」と考えて、自信を持ってもらいたいと思います。

ただし、当然のことながら、役割の広さや責任の大きさは一般職と管理職とでは大きく異なります。最初からすべてを完璧に行なうのは現実的には難しいでしょう。

そこで、新任の管理職の人たちに推奨したいのは、まず、仕事および人の「維持」に関するマネジメントに重点を置くことです。

なぜなら、「維持」の領域は一般職のときに培った経験・実践が比較的活かしやすく、管理職としての力の基礎を固めるのに役立つものであり、マネジメントの4領域のうち“土台”にあたる大事な部分であるからです。

マネジメントの基本スタンス

さて、前述のとおり「維持」の領域に重点を置くとしても、すべての領域を視野に入れてマネジメントに取り組む必要があることは言うまでもありません。

その際に採り入れるとよいのが「自分1人の力でなく、メンバー全員の力で職場をマネジメントしていこう」というスタンスです。

新任の管理職の人は特に、すべて自分で管理しなければならないと気負い過ぎる傾向が見られます。

その結果、部下を細かく管理し過ぎて関係性が悪化したり、すべてを管理しきれなかったりすることがストレスとなり、メンタル不全を起こしてしまうこともあります。

広範囲にわたる職場マネジメントのすべてを1人の力でやるのは大変ですし、新任の管理職であればなおさらです。

また、よい組織づくりの観点からも、管理職だけでなく職場の全員で組織マネジメントに関わるほうが、メンバーの主体性を引き出すことができ、組織の活力も生まれやすいでしょう。

「上司である自分が組織のマネジメントのすべてを担うべきである」という固定観念から脱却し、

「上司・部下という序列意識をできる限り排して、部下の意見を引き出し、組織の運営に取り入れていく」

「ただし、結果に対する責任はもちろん管理職である自分が負う」

「それによりメンバー全員が自由闊達に行動する組織文化を醸成する」

このような組織づくりのスタンスを大切にしていきましょう。

IV

信頼関係を築くためのポイント

信頼関係醸成のための留意点

管理職は「人を動かす」ことで結果を出すことが求められるため、「信頼関係の醸成」がすべての基盤と言えます。

しかし、「信頼関係の醸成」のためには、具体的に何を実践すればよいのだろうかという声を多く聞きます。

朝礼・夕礼を行なう、1 on 1 を実施する、単純接触効果を狙いコミュニケーションの機会を増やす、(人によっては)飲みニケーションの場をもつ……etc。

さまざまな方法が想定されますが、大切なことは「手段」や「形式」ではなく、そのなかで「何が語り合われているか」です。

対象が仕事であれ、人であれ、何かを評価(ジャッジ)することばかり語り合っている組織では、信頼関係は醸成されません。

たとえば、「今期の部門方針は理解ができない」「隣の課はいつも仕事が遅い」「この業務は無駄が多すぎる」といった内容です。

このような会話ばかりの組織は、「常に相互に監視している」状態になり、信頼関係の基礎となる心理的安全性が構築されません(本当に心理的安全性が発揮されている組織では、そのような意見を誰もがリスクを感じることなく言い合い、よい方向に組織として動けるのですが、それはかなり先のステップです)。

マイビジョンを語り合う

信頼関係の醸成のために、まず組織で語り合いたいのは、お互いの「ビジョン」です。

「ビジョン」と聞くと「オフィスの壁に額入りで飾っている抽象的なアレか……」と思

い、自分ごとではない印象を持ってしまうかもしれません。

しかし、「ビジョン」には、その語られる場によりさまざまなものがあります。

全社の目指すべき姿を現した「全社ビジョン」もあれば、全社ビジョンを紐解き、組織ごとに目指す「組織ビジョン」、そして、各個人が心中に抱く「マイビジョン」=「個人の目指すこと」があります。

このマイビジョンを組織のなかで語り合うことで、お互いの成し遂げたいこと、目指したいことを相互に認識し合い、また刺激を与え合うことができます。

しかし、誰も意識することなくマイビジョンを持てるわけではありません。

そのため、マイビジョンを語り合う場・機会を通じて、考え始める、そこからのスタートでもよいでしょう。

たとえば、以下をヒントに、マイビジョンを考えてみてよいでしょう。

- 獲得・修得したい能力、スキルは？
- 就きたい役割・等級は？
- 達成したい個人成果・実績は？
- やり抜きたい役割・チャレンジは？
- 得たい評価・名声は？
- 部下や後輩の育成イメージは？
- 職場の関係性は？
- 職場環境は？
- 他部署との関係は？
- 顧客からの評価は？
- 組織成果・業績は？

管理職として「マイビジョン」を語り、部下の「マイビジョン」を受け止め、その共通項を組織のなかで見いだしながら「組織ビジョン」を形成していくことが「信頼関係の醸成」の第一歩であり、一体感のある組織運営の礎になります。

V

規律ある組織づくりのポイント

「信頼関係の醸成」と合わせて進めていきたいのが「**規律ある組織**」づくりです。

しかし、「規律ある組織」とはどのような状態を指すのかわからない、ウチの組織は規律がない、という声も多く聞きます。

そこで、みなさんが1人のプレイヤーだった頃の組織を思い出し、**図表2**のどこに該当するか振り返ってみましょう。

「叱る」と「褒める」のバランス

「叱る」と「褒める」がバランスよく行なわれている「いきいき職場」こそが、「規律ある組織」と言えます。

「規律ある組織」と聞くと、つい「叱る」というイメージが浮かぶかもしれません。

しかし、「叱る」だけでは「規律ある組織」には不十分です。「叱る」とは「望ましくない行動を抑制」という機能を持つため、ルールからの逸脱を防止するという観点では有効に働きます。

しかし、それだけでは、「望ましい行動を強化」する方向にはなかなか伸ばすことができません。

そこで、「褒める」ことで「望ましい行動を強化」し、行動規範を徹底することができるのです。

「叱る」という字面を見ると、「叱る」側も「叱られる」側もお互い嫌な、不快な感情を伴う印象をもってしまいがちです。

しかし、本来的には「叱る」とは理性的な行為であり、決して怒りの感情を爆発させる行為ではありません。

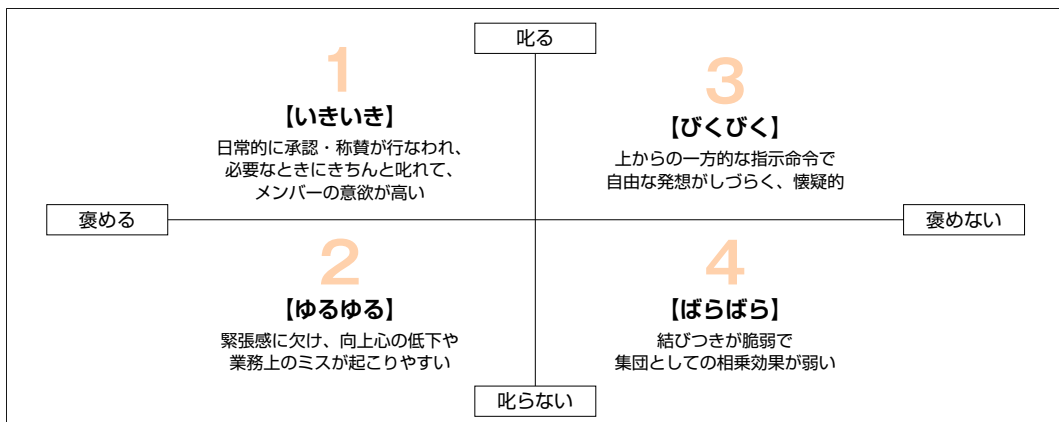
その理性的な行為を手助けする方法論として、アメリカの心理学者トマス・ゴードンが提唱する「**Iメッセージ**」と、同じくアメリカの心理学者ゴードン・パウアーの考案した「**DESC法**」が有効です。

Iメッセージで伝える

「Iメッセージ」とは、何かを伝えるときに主語を「I＝私」とすることで、メッセージに込められる攻撃性を少なくし、相手の「理解」と「内省」を誘う方法です。

たとえば、以下の2つの伝え方の場合、どちらがより抵抗感なく「聞こう」と思えるでしょうか？

■図表2 「叱る」と「褒める」バランスによる組織の状態



A 「あなたのミスでお客様に大変な迷惑をかけてしまいます」

B 「私はこのミスによってお客様に大変な迷惑がかかってしまうと恐れています」

Aではメッセージのなかには「You=あなた」しか存在していません。これは、ミスやお客様への迷惑はすべて「あなた」の責任です、と突き放した言い方、そして言外に怒気をはらんだ表現になっています。

この「Youメッセージ」はインパクトがあり、強力な揺さぶりを相手にかけられます。

しかし、責められることに対して「なぜ私だけが」「それはほかに原因がある」といった防御反応を引き起こすリスクもあります。

これでは、感情的な壁を取り除くという余計な手数がかかってしまいます。

一方、Bではメッセージのなかで「I=私」が主役になっており、起きてしまった事象に対して、私はこんなことを感じている、という率直な表現をしています。

そして、「あなた」だけの問題ではなく「私」もこの問題に対して、一緒に取り組むという姿勢が含まれています。

また、「恐れています」という気持ちの表明は、一見ビジネスの会話としてそぐわないように見えますが、実は大切な部分です。

「怒り」の感情は相手に恐怖や危機感を与え、「闘争（=反論）」と「逃走（=萎縮・沈黙）」を引き起こしてしまいます。

しかし、「怒り」の根っこにある本当の気持ち（怖い、心配だ、悲しい、つらい）を相手に素直に伝え、と、「理解」と「内省」を促すことができるのです。

DESC法で年上の部下を叱る

「DESC法」は、「Iメッセージ」を応用し、より伝えづらいことを相手に伝え、行動の変化を促す方法です。

たとえば、年上の部下など、「叱る」ことをためらってしまうようなケースでも有効で

す。「DESC法」はその名のとおりに「D」「E」「S」「C」の4つのステップで行ないます。

ステップごとにそのポイントを確認してみましょう。

まず、「D」は「Describe」の頭文字で、「描写する」というステップです。

ここでは、「叱る」事象や状況を客観的に描写します。その際には、あくまで事実関係の描写にとどめ、その事実に対する評価や批評、誰かに責を帰するような言動をしてはいけません。まずは事実そのものを共通認識とすることで、メッセージの前提・土台を固めるところから始めます。

次の「E」は「Explain」の頭文字で、「説明する」というステップです。

ここで説明するのは「話者の素直な感情・気持ち」です。このときに「Iメッセージ」を用いることで、攻撃性を抑え、「理解」や「内省」に導きやすくなることができます。

3つ目の「S」は「Suggest」の頭文字で、「提案する」というステップです。

「指示」や「命令」ではなく、状況を好転させる「提案」をすることで、相手に考えを深め、選び取る余地を残します。

しかし、このとき「提案」が相手に否定される可能性もあります。その場合に備えて次のステップがあります。

最後の「C」は「Choose」の頭文字で、「選択させる」というステップです。

1つ前の「提案」が受け入れられない場合も考慮し、選択肢を提示することです。

「Aという対策が受け入れられなければ、Bという方向になる」と伝え、相手と一緒に選択のメリット・デメリットを考えます。

また、新たな選択肢Cと一緒に考えることも大切です。

それでは、「DESC法」で年上の部下を叱る例をみてみましょう。

たとえば、1週間前に指示した業務に手を付けておらず、納期が3日後に迫っている状況を設定してみましょう。

上司「私から1週間前にお願いをしているこの業務なのですが、まだ着手されておらず、3日後に納期が迫っています。(Describe)」

部下「あー、あれね。大丈夫、大丈夫、忘れていませんよ。半日もかからずパパッとできますから」

上司「私は、納期日に慌てて業務を行なうことで、思わぬミスが出てしまわないか不安です。(Explain)」

部下「心配をかけて申し訳ない。ミスを出さないようにきちんとします」

上司「これは提案なのですが、その業務を今日中に完了してもらえますか？(Suggest)」

部下「今日はちょっとほかの作業がたまっていて……」

上司「であれば、納期の日にはレビューをしたいので、明日実施してもらえますか？(Choose)」

部下「わかりました、明日には完了するようにします」

この例ではChooseで問題なく提案が受け入れられていますが、「明日も予定があるので納期日に突貫でやらせて欲しい」と、提案が拒否される可能性もあります。

そのようなときには、「納期日に突貫となるとレビューができないので、どうにか今日か明日に実施できるように、ほかの仕事について、一緒にリスキを考えてみませんか？」と別の選択肢を一緒に検討しましょう。

「叱る」とは望ましくない行動を抑制することですが、あくまで部下の自主性を引き出すことがポイントです。

強制や命令では、その場しのぎはできますが、本質的な変化を促すことはできないことに留意しましょう。

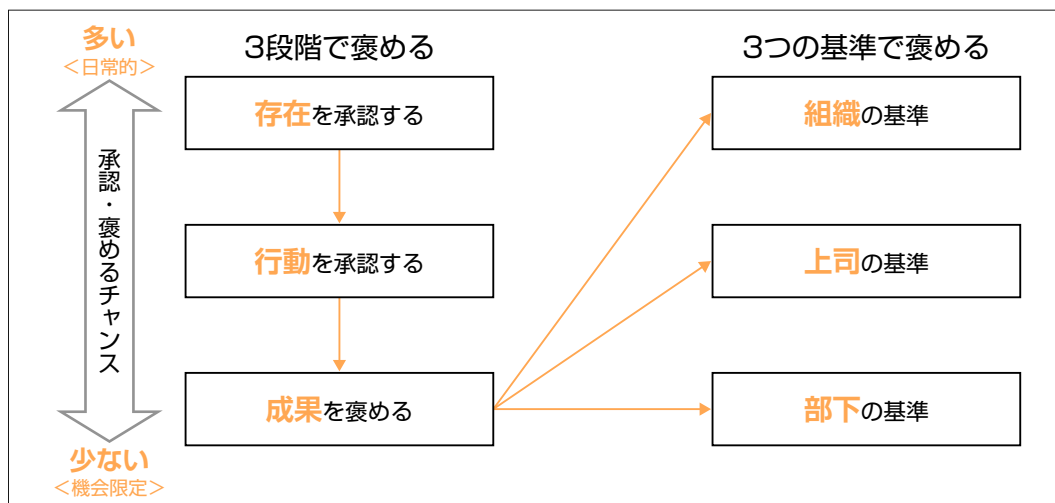
3つの「段階」で「褒める」

「褒める」ことについては、あまり困りごとがないように思えますが、効果的に「褒める」には、「3つの段階で褒める」と「3つの基準で褒める」の2つのコツに留意する必要があります(図表3)。

普段から人を褒めず、ニコリともしない気難し屋の上司が、急に褒めてきたらどう感じるでしょうか？

「何か裏があるのでは」と勘ぐってしまう人も多いのではないのでしょうか。効果的に褒めるには、日常の接点での「承認(≠褒める)」から大切にする必要があります。

■図表3 「褒める」ための3つの段階と3つの基準



そして、「褒める」に至る3つの「段階」は以下ようになります。

① 存在を承認する

そもそも、「褒める」とは「承認する」＋「評価する」という複合的な行為です。

「承認する」とは、評価の物差しを当てずに、あるがままを認めることです。存在を承認するとは、特別なことではありません。

- 笑顔で挨拶をする
- 名前で呼びかける
- 目を見て話す
- 約束を守る……etc

といった当たり前の行為です。

しかし、この点をおろそかにして、一足飛びに褒めようとしても、信憑性に欠け、むしろ勘ぐられてしまうのです。

② 行動を承認する

次の段階は、行為を承認することです。

たとえば、部下が何か努力をしているときは、その成否を問わず、その行動を承認して言葉で伝えましょう。

- 新しい作業手順に挑戦していますね
- お客様への提案書をいつも細かくカスタムしていますね

このように、日々の努力をしっかりと観察していることを伝えます。

ここでの注意点は、評価を差し挟まないことです。そのためにも、結果が出る前、行動をしている「そのとき」に承認することが大切です。

③ 成果を褒める

存在と行動を承認したうえで、最後に成果を褒めます。こうすることで、効果的に「褒める」ことができるのです。

3つの「基準」で「褒める」

3つの段階を経て、いよいよ部下の成果を「褒める」ときに考えて欲しいのが、どんな「基準」で褒めるのかです。

この「基準」は部下の価値観や上司との関

係性により変わるため、正解はありません。

以下の代表的な3つの「基準」を参考にし、部下の顔を思い浮かべながら1人ひとり、どんな「基準」で褒めるとよいかを考えましょう。

① 組織の基準

もっともシンプルでわかりやすいのが、「組織の基準」で褒めることです。

組織が目指す目標や数値に対して、部下がどれだけ貢献したのかを具体的に示しやすく、最も多く用いられる基準です。

ただし、組織の基準が高すぎる場合や、成果の出にくい職種の場合、褒める機会が限られてしまいます。

また、この基準で褒める場合は、部下が組織の目標に強くコミットしていることが重要となります。

② 上司の基準

組織の基準では未達であったとしても、上司であるあなた自身の基準で褒める方法があります。

たとえば、顧客からの満額受注が組織の基準で、惜しくも一部受注にとどまったとしても、「今回のプレゼンは、満額受注していてもおかしくない出来栄でした」と、上司の基準で褒めるケースです。

ただし、この基準で褒める場合は、上司と部下との間に強い信頼関係があることが前提となります。

③ 部下の基準

こだわりの強い部下に対しては、部下自身の基準で褒めるのが効果的です。

たとえば、部下が提案書のブラッシュアップにこだわりをもっていた場合に、「〇〇さんが細かく仕上げてくれた提案書が今回の受注に結び付きました」と、部下の基準で褒めるケースです。

この基準で褒める場合は、部下が仕事に対してどんなこだわりを持っているのか、日々の存在と行動を承認するなかで確認することが重要となります。

VI

部下の仕事を把握するポイント

管理職として部下の業務を管理することは、「仕事の維持」の側面として欠かせない要素です。

そして、担当時代から所属していた組織で管理職になる場合を除くと、多くの部下の仕事がよくわからないまま着任することになります。この時に、部下の仕事がなかなか把握できない、適切な業務分担なのかわからない、という声をよく聞きます。

部下の業務は以下のステップで把握することで、体系的・定量的に整理できます。

業務を網羅的に把握する

部下の仕事を面談で確認する際は、「抜け・漏れ」なく聞き出すことが重要です。

業務分掌を基に話を引き出す方法もありますが、そのみだと、業務分掌以外に隠れている業務が把握できない場合があります。

「抜け・漏れ」なく聞き出すためには、まず、よくある1日で朝から夕方までどんなことをしているのか、素直に書き出してもらうことです。このときに、業務としての粒度にばらつきがあってもかまいません。

次に、1週間のスパンで考え、特定の曜日

に発生する業務を洗い出してもらいます。

そして、その次は月の特定のタイミングで発生する業務を……とスパンを広げていきながら、最終的には年間で特定の時期にだけ発生する業務を洗い出すことで「抜け・漏れ」はほとんどなくなります（図表4）。

すべての部下から洗い出した業務一覧と、組織の業務分掌を照らし合わせてみると、実に文書に定められた業務というものが部分的なものに過ぎないかがよくわかります。

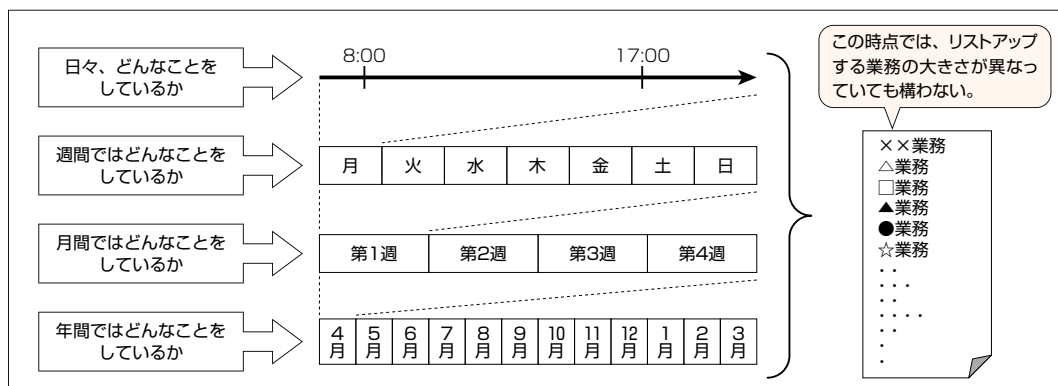
業務を体系的に整理する

ここで洗い出した業務一覧は、まだ表現として粗かったり、細かすぎたりと、ばらつきのある状態です。この業務一覧を体系的に整理するのが、次のステップです。体系的に整理するためには、業務一覧を3つの階層に分け、粗い層から細かい層にツリー状に展開する方法があります。この3階層を大分類・中分類・小分類と呼びます（図表5）。

大分類では、もっとも大きな括りで表現します。

たとえば「人事部人材開発室」であれば、「人材開発」といった組織名に代表されるよ

図表4 業務のリストアップ方法



うな「機能」で表わすケースが一般的です。

中分類では、大分類の「機能」にはどんな「種類」の「業務」があるのか、という視点で展開していきます。

たとえば「人材開発」であれば、「新任管理職研修の運営業務」や、「新入社員オンボーディング業務」といった「業務」に展開されるでしょう。

小分類では、中分類の「業務」がどんな「手順」で実施されるか、という視点で展開していきます。

たとえば「新任管理職研修の運営業務」であれば、「対象人数の把握」→「必要クラス数の算定」→「各研修会社への見積り依頼」→「委託研修会社選定」…といった流れです。

ここでの注意点は、大分類は必ずしも組織名の範囲にとどまらないということです。初めに作成した業務一覧と照らし合わせると、「人事部人材開発室」にも、「総務」や「企画」といった多くの「機能」が含まれていることに気づくはずです。

そして、小分類では担当者が明確になるような細かさ・具体性で記述することも、業務分担の適切性を測るためにも必要です。

ここまでくると、部下の仕事を俯瞰的に把握できていることでしょう。

最後のステップでは、どの業務がどれだけ大変なのか、業務負荷の偏りがないか、定量的に算定します。

業務を定量的に算定する

業務を定量的に把握するためには、小分類単位で業務量を算定する必要があります。算定の方法は至ってシンプルです。

業務量＝業務の発生頻度×1回あたり処理時間、この公式ですべての小分類業務を洗い出し、積み上げることで、組織全体、そして部下1人ひとりの業務量を積み上げることができます。

たとえば、ある業務が月6回発生し、1回あたり30分の処理時間だとすると、 $6(回/月) \times 30(分/回) = 180(分/月)$ という業務量になります（次頁図表6）。

「業務の発生頻度」では、頻度を規定するスパンの設定が大切です。週・月・年のどのスパンで発生頻度を設定するかは、組織の特性によって異なります。繁閑の波が少なく、時期的な業務発生がない組織では週や月のスパンでよいでしょう。

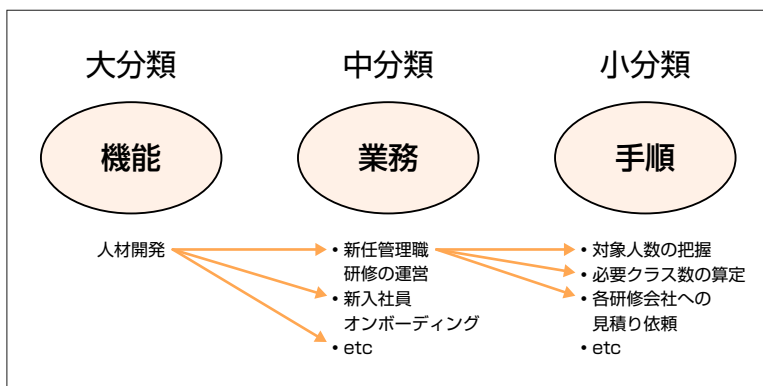
一方で、人事部や経理部など季節的な業務が多く、年間での繁閑の波が大きい組織では、年間スパンでないと正しく把握できません。

「1回あたり処理時間」では、十分なサンプル数をもって観測することがもっとも正確ですが、日常業務を遂行しながら行なうことは現実的ではありません。そこで、部下へのアンケートによって明らかにしていきます。

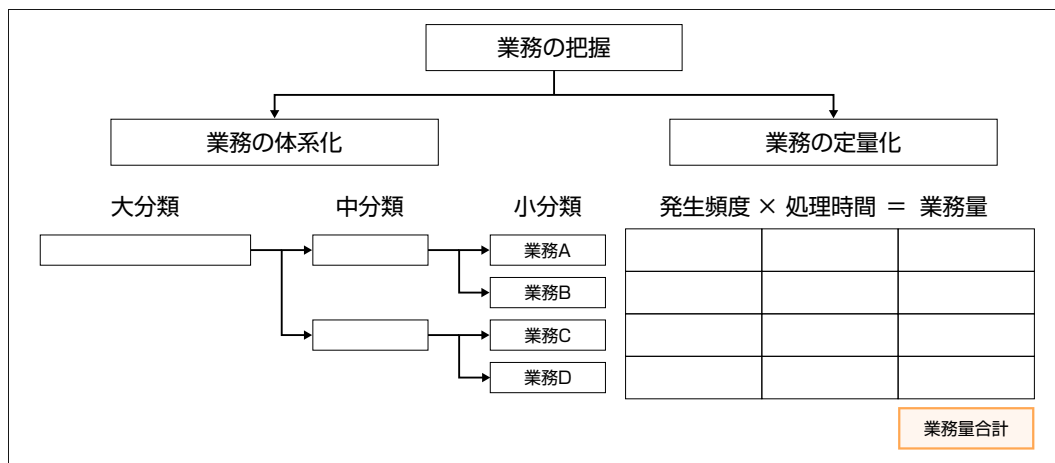
体系的に整理された業務一覧の小分類ごとに、1回あたりどのくらいの時間がかかるのか書いてもらいます。このときに注意するのは、「1回あたり処理時間」は部下自身が拘束される時間であり、業務が完了するまでのリードタイムではない、ということです。

たとえば、「各研修会

■図表5 業務一覧の分類方法



■図表6 業務量の算定方法



社への見積り依頼」という業務であれば、「見積りをメールで依頼する時間」と「返信された見積りを確認する時間」のみであり、研修会社から見積りが返ってくるまでの時間は含みません。

このように、小分類ごとに積算された業務時間をみると、実際の就業時間より必ず少なくなります。特に事務職においては、業務と業務の隙間時間が必ず発生します（それこそ昔は、喫煙離席・コーヒープレイクなど、どの業務にも該当しない時間も多かったです）。

また、もし就業時間より多く出てしまった場合は、「業務の発生頻度」と「1回あたり処理時間」のどちらか、もしくは双方に誤りがあります。同じ業務を担当している複数の部下のアンケート内容を見比べることで、この誤りは是正できるでしょう（詳細は割愛しますが、3点見積法という専門的な手法で精度を高めることが可能です）。

部下の仕事を体系的・定量的に3つのステップで把握することで、残業時間だけでは見えない、業務負荷の偏りが明らかになり、最適分担を検討する素材を得ることができます。

VII 部下を評価する際のポイント

管理職になることで新たに加わる重要な役割の1つに「人事評価における評価者になること」が挙げられます。

人事評価は、社員1人ひとりの処遇（昇給、賞与、昇格等）の決定根拠として活用されたり、適正配置のための参考情報として活用されたりするなど、人材マネジメントの中核に当たる行為です。

この重要な人事評価を行なうにあたって、ほとんどの管理職が「人が人を評価すること」の難しさに直面し、悩みを抱えているといっ

ても過言ではないでしょう。

そこで、評価者としてまず初めに実践すべきポイントを3点に絞って取り上げます。

自社の評価制度を正しく理解する

管理職が自信をもって評価できるようになるための第一歩は、自社の評価制度を正しく理解することです。

評価者向けの人事評価マニュアルを整備している会社は少なくないと思いますが、そう

したツールを通じて自社の制度の内容を確認しましょう。

特に押さえておきたいのは、「何が評価の対象になるのか」です。

仕事の成果なのか、発揮した能力なのか、仕事のなかで見られた意識や姿勢なのか。

さらに、たとえば発揮した能力のなかでもどのような能力が評価の対象になるのか。これらの評価の対象が「評価項目」として設定されているはずなので、各項目の定義をしっかりと確認しましょう。そして、評価項目の意味を理解できたら、部下の仕事に照らしてもう一段深掘りしましょう。

たとえば「情報分析力」という評価項目があったとしたら、「部下のAさんの役割において、情報分析力を発揮するのはどのような場面か?」「部下のBさんだったら?」というように考察を深めてください。それにより、以下に解説する部下の仕事ぶりを把握する際の視点を持つことができます。

部下の仕事ぶりをしっかり把握する

人事評価には「**事実に基づく評価**」という大原則があります。部下が仕事において実際にとった行動や、生み出した成果に基づいて評価を行なうことで、公正な評価が実現できます。

そこで、管理職は日頃から部下の仕事ぶりをできる限り把握するように努めましょう。

たとえば、部下との会話の量を増やすために、日常のコミュニケーションと1 on 1での面談を組み合わせ、計画的な部下との接点づくりを行なってください。

また、部下が管理職に仕事の状況を随時報告するルールを設けたり、報告を受ける場を定例化したりするのもよいでしょう。

部下に上司としての期待を伝える

評価は、「期待」に対する実績に基づいて

行ないます。

よって、評価に対する部下の納得感を高めるためには、管理職が部下に対して上司としての期待をあらかじめ伝えておくことが欠かせません。

「Aさんにはこの仕事をこのレベルの出来栄で遂行してほしい」「このような行動をとってほしい」というように、管理職として部下に対する期待を明確に伝えるようにしましょう。

なお、その際の「期待」のレベルは部下の等級に応じたものにするのが基本です。

評価フィードバックの際に、部下への期待と、前述した事実としての実績の両方を用いて、管理職が部下に対して評価の理由を説明できれば、おのずと評価の納得感は高まるはずです。

以上の3点は、評価者としての基本中の基本に当たる事項であり、これらのほかにも人事評価を適切に行なうために理解しておくべき点は多々あります。

人事評価の実務を経験しながら、また経験豊富なほかの管理職に教を乞いながら、評価スキルを高め続けていってもらいたいと思います。



最後に、新任管理職のみなさんにお伝えしたいことは、ここで書かれている内容をすべて1人で背負い込む必要はない、ということです。

近年ますます、管理職の業務は複雑化し、少数精鋭かつプレイング要素も求められるようになってきています。

Ⅲ章の「マネジメントの基本スタンス」の項でも言及したように、メンバー全員の力を発揮し、管理職1人任せにしない組織づくりが必要になります。

役職の有無にかかわらず、組織全員が主体的なリーダーシップを発揮している状態を目指すために、最初の一步として、ビジョンを語り合うところから始めてみましょう。