

は じ め に

マネジャーとは？ プロフェッショナルとは？

情報技術の進展に伴い、企業はこれまでもまして環境の変化にスピーディーに対応することを、社会から求められています。また、経営の危機的状況を回避するために、企業は優れたリーダーシップを持つマネジャーが必要になってきています。

優れたリーダーシップを持ったマネジャーとは、「どのように成し遂げるのか (How to do)」ではなく「何を成し遂げるのか (What to do)」という発想の仕方ができる人材です。混迷を極めるこれからの時代は、まさに「何をすべきか」という決断ができるマネジャーが求められているのです。

今までのマネジャーの役割は、どんな仕事をするのかがわかっていることが前提で、その仕事をうまく部下に割り当てていくこと、そして、設計通りに仕事をすすめていくことが望ましいとされてきました。「指示待ち族」が社内にはびこるのもそうした考え方を反映したものだといえるでしょう。

本テキストでは、マネジャーを、「課せられた事柄に対して、成果を出す責任を負っている人」と定義した上で、現代社会が求める「プロフェッショナル・マネジャー」に必要なプロフェッショナルの条件を、以下の通り3つ掲げています。

- ① 常に高いレベルに、自分の仕事の目標や目的を設定する習慣があること。
- ② 現状に満足することなく、常に革新的な視点を失わない心がけを持っていること。
- ③ 事実の変化をいち早く察知し、改善・改革に向けて行動を起こせること。

要するに、現代のプロフェッショナル・マネジャーには、年齢にとらわれない旺盛な好奇心や、過去にこだわらず、変化していく環境を直視する姿勢が必要なのです。そして「脅威 (ピンチ)」を「機会 (チャンス)」に転換するために、飛び込んできた問題を冷静に受け止め、解決することが求められるのです。

なお、本テキストでは、すべて「マネジャー」という表記をしていますが、管理職の方だけでなく、リーダー、係長、監督者など、役職者の方々全員に学習していただきたい内容です。

Vol 1 目次

■はじめに

- 第1章■ 環境分析を行いあなた自身の課題を設定しよう 7
 - 1 - 1 外部環境と内部環境について把握しよう 8
 - 1 - 2 問題の明確化が変革するためのカギ 9

- 第2章■ プロフェッショナルの条件とは 15
 - 2 - 1 思い描くべきプロフェッショナル・マネジャー像とは 16
 - 2 - 2 プロフェッショナルかどうかの4つの尺度 18

- 第3章■ マネジャーの仕事と人間行動の理解 23
 - 3 - 1 マネジャーの管理行動 24
 - 3 - 2 マネジメントの基礎にあるもの 26
 - 3 - 3 欲求とマネジメントの密接な関係 28

- 第4章■ 環境とモチベーション・生産性の関係 33
 - 4 - 1 モチベーションを維持するための会社のしくみとは 34
 - 4 - 2 職場環境の改善でモチベーションが生まれるしくみとは 35

- 第5章■ いろいろなマネジメント・スタイルを知る 39
 - 5 - 1 業績重視と人間関係重視のマネジメント 40
 - 5 - 2 グループやチームの状況と業績の関係 45

- 第6章■ 組織のモチベーションアップに必要なものとは 51
 - 6 - 1 成功事例から学ぶ組織のモチベーションアップのヒント 52
 - 6 - 2 モチベーションを蘇らせる4つの条件 54

| | | |
|--------|---------------------------|-----|
| ■第7章■ | モチベーションを上げる目標設定の仕方 | 61 |
| 7-1 | 目標とは | 62 |
| 7-2 | 目標設定の3原則 | 63 |
| 7-3 | 目標設定の実際 | 65 |
| 7-4 | 目標設定によって生じる問題 | 68 |
| ■第8章■ | 問題設定と問題解決の技法 | 73 |
| 8-1 | 問題解決のポイントは「問題設定」 | 74 |
| ■第9章■ | 実証的問題解決（原因探求法） | 79 |
| 9-1 | 4W1Hの法則で事実収集をする | 80 |
| 9-2 | KT法による事実収集と分析 | 88 |
| 9-3 | 事実から原因の仮説を立てる | 92 |
| 9-4 | 仮説を検証する | 95 |
| 9-5 | 真因の確定と課題化 | 97 |
| 9-6 | 問題を解決する | 98 |
| ■第10章■ | 実証的問題解決（IE技術） | 105 |
| 10-1 | IEの基礎 | 106 |
| 10-2 | より応用的なIEの活用 | 111 |
| ■第11章■ | 実証的問題解決（QC法） | 115 |
| 11-1 | QCによる品質管理の概念 | 116 |
| 11-2 | 現場QCの基本的な方法 | 122 |
| ■第12章■ | デザイン法による問題解決 | 127 |
| 12-1 | デザイン法の基礎をつくる「システム」とは | 128 |
| 12-2 | 目的・機能を設定する | 130 |
| 12-3 | 目的実現のためのシステムを設計する | 136 |
| 12-4 | 目的・機能を充実するアイデアの発想 | 138 |
| 12-5 | 問題解決できる人こそプロフェッショナル・マネジャー | 144 |

第 1 章

環境分析を行い あなた自身の課題を 設定しよう

プロフェッショナル・マネジャーとなるためには、自己研究からはじめることが重要です。自分が属する企業を研究対象として分析していくと、単なる机上の空論ではなく、現実的な解決策を見出すヒントに一気に近づくことができます。

この章では、マネジャーとして考慮しなければならない「企業環境の変化と、内外からの脅威」、そして、それが「会社に与えるインパクト」はどのようなことなのか、について認識していきます。

また、問題を自分自身の立場に落とし込んでとらえ、自分自身の達成すべき課題にするためのスキルを学んでいきます。

環境分析を行いあなた自身の課題を設定しよう

1-1 外部環境と内部環境について把握しよう

■外部環境の変化とは

企業に訪れる「脅威（ピンチ）」と「機会（チャンス）」は、外部からもたらされるケースが多いものです。また、それらの多くは環境の変化によってもたらされます。外部環境の変化としては、社会的な環境変化、経済的な条件の変化、政治的な条件の変化などをあげることができます。

例えば、日本の大多数の企業に大きなインパクトを与える円高、円安などの経済的な要因は、典型的な外部環境の変化の1つといえるでしょう。円高になると、輸出で大きな利益を上げてきた日本のメーカーは、その影響を直接受けることになります。そして、例外なくその脅威を克服していくための努力をはじめます。

また、政治的な条件が変化する例としては、対ロ・対中貿易を専門にしている商社が、常にロシアや中国の政治指導原理の変化を注視していることなどの例をあげれば理解することができるでしょう。

いつ、どのような外部環境の変化が起こるのかは、誰にも予測することができません。しかし、1つだけ確実にいえることは、「変化は絶えず起こる」ということ。だからこそ外部環境の変化を正確に整理し、意識しておくことが、企業経営を誤らない初歩的で確実な方法といえるのです。

■内部環境の変化とは

「脅威」とは、外部環境の変化だけでなく、内部環境の変化からも引き起こされます。内部環境の変化による「脅威」の一例としては、「人件費の高騰」「企業設備の老朽化」などがあげられます。また、「新入社員の入社」も内部環境の変化の1つです。

こうした内部環境の変化が、企業にとっての脅威となるのか、業務革新を行う絶好の機会となるのかは、マネジャーの対応力や状況によります。

これらの外部環境や内部環境の変化を、単に「脅威」としてとらえるのではなく、

企業や自分自身が成長するための絶好の「機会」ととらえる力がマネジャーには求められているのです。

●環境の変化を正確に整理するための5つのステップ

STEP1 どんな変化が企業環境にあらわれるか？

STEP2 その変化はどのような衝撃を企業に与えるのか？

STEP3 その衝撃によって、企業内にはどのような内部環境の変化が生じるのか？

STEP4 その内部環境の変化は、企業の方針にどのような衝撃を与えるのか？

STEP5 対応するためにどのような問題意識を持ち、どのように対応するべきか？

1-2 問題の明確化が変革するためのカギ

■自覚することが「問題」を「課題」へと進歩させる

物事をすすめていくと、あるとき「問題」に直面することがあります。「問題」とは、自分が到達しようとしたゴールの状態と、実際の状態にギャップが生じるときに発生するものの総称で、その問題に気が付き、自分が解決すべきものと自覚する時に「問題」は「課題」へと変化していきます。

問題を課題へとレベルアップさせるためには、自分自身のゴールイメージを明確に描くことが大切です。しかし実際は、自分の課題よりも他人の課題のほうがクリアに見える場合が多く、意見を述べるだけで動くことはない「評論家」に徹してしまうことがままあります。そのため、問題を自覚することや、自ら解決するための努力を重ねることができない人が多いのが実情です。

評論家的な思考を持つ人は、他人の立場でゴールイメージを立て、現状との差を見つけては他人を批判し、そこから課題を立ててしまいがちです。その原因の多くは、自分自身のあるべきゴールイメージが見えづらかったり、ゴールイメージを描

くこと自体に抵抗感があったりすることに起因していると考えられます。

また、上司が立てたゴールイメージを「自分には無関係」というように、傍観者的な見方でしかとらえられないことがあります。そうした場合に、問題を課題にまで高められないという事態が発生しやすいものです。上司の命令のままに仕事をする人は、失敗しても「上司のせい」という逃げ道が常に用意されています。本人の気持ちは楽ですが、改革者としての意欲、勢いに欠ける面が多く、成功するために必要なエネルギーを蓄積させることができません。そのため、課題を設定して解決するところまで結び付けることができなくなるのです。

もし、問題を課題にし、改善のために努力することができないという状況が個人レベルにとどまらず、企業全体に横行し始めたらどうなるでしょうか。おそらく企業としての成長はストップし、危機的な状況に追い込まれるでしょう。

企業活動においては、組織として力を合わせて仕事を遂行する必要があります。そうした組織活動を機能させるためには、自分自身の心の中にある問題意識を他人に伝えることが大切で、問題意識を明確にすることが不可欠です。

■問題を明確にするためには？

問題を課題にするためには、自分自身が到達しようとするゴールイメージをはっきりさせ、具体的な到達レベルに置き換えて考えていく必要があります。曖昧な部分をこれ以上明確化できないぐらいに煮詰めていくことで、初めて解決に向けたアクションをスタートさせることができます。

具体的なゴールイメージを描き、課題を設定するためには、問題を文章化してみるのが有効です。

まずは、環境の変化によって発生する企業へのインパクトを列挙してみます。そして、列挙したインパクトが、マネジャーとしての仕事にどのような影響を与えるのかを整理することからスタートさせるのです。

こうして整理した内容は、そこから明らかになってきた解決すべき問題をより明確化するため、以下の6つのステップを踏んで洗い出していきます。

●問題を明確化するための6つのステップ

STEP1 企業と企業における自分自身にとっての「脅威」は何か？

STEP2 最終目標は何か？

STEP3 最終目標に向かっての具体的なゴールイメージは？

STEP4 各ゴールイメージに対する現状の水準は？

STEP5 ゴールイメージと現状の水準の差から具体的に設定される問題は？

STEP6 問題から導き出されるあなた自身の課題は？

6つのステップにのっって問題を文章にしていくと「ゴールイメージに対する現在の水準（現実）」と「ゴールイメージ（理想）」の間にギャップが見えてくるはずです。ここに浮かび上がってきた理想と現実のギャップこそが明確化された問題なのです。

また、文章化することは、部下など他の人たちに問題をわかりやすく伝えるためにも有効な方法です。というのも、整理した情報を論理立てて証明できますし、媒体の複製や配付を容易に行えるからです。

次ページであなた自身の現状の問題を明確化した上で、あなたの課題を設定してみてください。

