

管理職の基本がわかる！

はじめてのマネージャーガイド

～入門編～

本資料は、マネージャーとして登用される予定の人、または登用されて間もない人に向けて、マネージャーの役割とマネージャーとして気を付けるべきポイント、そしてチームメンバーの育成についてガイドを提供するものです。

新任マネージャー研修などを受講していても、多忙を極める日々の業務の中では基本を忘れてしまうことが多々あります。そのような場合でも本ガイドを見直すことで、マネージャーの原点に戻り、マネージャーとしての成果向上につなげて頂くことを期待しています。

本書の内容

1. マネージャーの役割とは
2. マネージャーが気を付けるべきポイントとは
3. チームメンバーの育成方法とは

Chapter 1

マネージャーの役割とは

1. チームの成果を最大化する
2. 人事評価を行う
3. チームの目標・ビジョンをたてる
4. 予算管理を行う
5. 例外処理を行い、例外をパターン化する

チームの成果を最大化する

マネージャーのミッションは「チームの成果を最大化すること」です。これ以上でもこれ以下でもありません。マネージャー自身だけではなく、チームメンバー全員で出した成果が、マネージャーとしての成果となります。

マネージャーに昇格するまでは個人としてのパフォーマンスが高かった（そのためマネージャーに抜擢された）と思います。しかし、マネージャーになったからには自身のパフォーマンスだけではなく、チーム全体のパフォーマンスに責任を負うことになります。

一見、当たり前聞こえる話ですが、チームメンバーの失敗やメンバー個人の目標未達成を「自分ごと」として捉えられていないマネージャーはまみ見受けられます。

会社としては、そのチームをあなたに任せるからには、チーム全体の成果を上げてもらうことを期待しているはずで

チームの成果を最大化することが最終的なゴールであることを常に意識するようにしましょう。

人事評価を行う

チームメンバーの評価を行うことがマネージャーの最重要業務の一つです。評価だけではなく、メンバーの目標設定、良かった点・改善すべき点をしっかりとフィードバックすることが大切です。

人事評価は「期末にメンバーの業績評価を行うこと」と捉えているなら、残念ながら人事評価業務の半分も実施しているとは言えません。なぜなら、人事評価はメンバーの成長をサポートするための重要な機会だからです。

日々の業務では中長期の視点でメンバーの成長にフォーカスして話をする機会は少ないですが、人事評価はまさに中長期で成長するために何が足りていて、何が足りていないのかを会話する絶好の機会です。そのためには、期末だけではなく期初に目標をしっかりと認識合わせすることが大切です。会社によって目標の立て方は異なりますが、マネージャーとメンバー間では、業績目標だけではなく、行動目標を立てることでより具体的な振り返りを行うことができます。（Chapter 3も参照下さい）

チームの目標・ビジョンをたてる

会社から与えられた目標だけではなく、チームとしての目標やビジョンをつくることがマネージャーとしての重要な任務です。

会社の全体目標から各部門、そして各チームの目標が決まってきます。このようなトップダウンの目標だけでチーム運営をすることはできますが、チームをまとめていくためには独自の目標やビジョンを打ち立て、メンバーに理解してもらうことが重要です。

営業組織であれば売上目標に加えて、チームメンバー同士での優良事例の共有活動など、定量的・定性的な目標を立てることが重要です。開発部門であればお客様の声を聞くための活動などを目標にしても良いでしょう。

大切なのはマネージャー自らが、会社から与えられた目標以外に、メンバーが納得し目指すことのできる目標を立てることです。その目標達成が会社目標の達成にもつながり、メンバーのモチベーション向上にも役立ちます。

予算管理を行う

チームの収入／支出の予算管理に責任を持つようになります。収入がないコストセンターであっても、支出に関して責任を持つのはマネージャー以上の重要な任務です。

組織のKPIによってはチームの各メンバーも個人ごとの目標を持つケースがありますが、マネージャーであればチーム全体のKPI、そして支出の予算管理責任を持つようになります。会計上の組織単位もマネージャーが見ているチームごとに設定されているケースが一般的です。会計の専門知識はなくても、会社組織としてどのような予算があり、どのようなルールがあるのか理解をしておくことが重要です。

例外処理を行い、例外をパターン化する

日々の仕事はトラブルや例外処理の連続です。チームメンバーでは判断できない例外処理を行うとともに、例外事項をパターン化することで、生産性を上げていくことが重要です。

毎日決まったルーティンワークでトラブルや例外も発生しない、という組織であればかなりオペレーションエクセレンスな組織と言えます。しかし、実際には予期しないトラブルや想定していなかった処理が求められるケースが日々起きるものです。メンバーで処理できない問題はマネージャーの仕事となります。例外処理やトラブル処理は深刻度と緊急度に応じて分類する必要があります。深刻度が高ければ、マネージャー自身で抱えるのではなく、さらに上のマネージャーや経営に対して報告・相談をすることが適切となります。緊急度が高ければ即座に対応することが必須となるでしょう。

自身に対応すべき深刻度であった場合も、発生した事案を例外として処理するのではなく、問題の原因を探り、再度同様の事案を発生させない対応を行う、発生してしまった場合はメンバーが判断できるよう対応をパターン化することが生産性を上げていくことにつながります。

Chapter 2

マネージャーが気を付けるべき ポイントとは

1. マネージャーとリーダーの違い
2. マネージャーは情報の交差点
3. プレイングマネージャーの業務配分
4. メンバーの職務拡充を目指し、権限移譲を明確にする
5. 判断基準を言語化し伝える
6. 会社レベルで物事の優先順位を考える

マネージャーとリーダーの違い

マネージャーとリーダーは異なりますが、マネージャーにはリーダーの要素も必須です。

マネージャーは“管理職”とされるように、チームの管理が仕事の一つです。メンバーの業務を管理し、予算を管理し、チームの運営を行います。それとともに、チームの目標を掲げ、ビジョンを示すリーダーシップも必要となります。

リーダーシップは管理や指示ではなく、先頭に立って他の人を主導していくことです。役職は関係ありません。スウェーデンの環境活動家グレタ・トゥンベリさんなどはまさに自ら率先し活動することで、フォロワーが集まり大きな力を発揮したリーダーシップのお手本と言えるでしょう。

リーダーシップを発揮し自ら率先して動く場面と管理職としてメンバーに指示をしていく場面をうまく使い分けられるようになるのが、マネージャーとして大事なポイントです。

マネージャーは情報の交差点

マネージャーは現場に最も近い管理職でありながら、経営の情報にも触れられる情報の交差点です。上位職にインプットする情報、チームに伝える情報の取り扱いが、チーム、そして会社に大きな影響を与えます。

組織の階層を上に行けば行くほど、現場で起こっている日々の情報は薄くなっていきます。そのため、現場からの情報が適切に経営層に上がらないと、経営判断を間違えることがあります。経営層へ現場情報を分析、整理して上に伝えていくのがマネージャーの重要な業務となります。現場の状況をしっかり把握しているのはもちろん、把握した情報の根幹にある課題を整理し、適切なタイミングで必要な情報を上げていくことが必要です。

また、経営層からの情報をチームにどのように展開していくかもマネージャーが判断すべき事項です。仮にトップが直接全社に情報発信したとしても、メンバーが納得していなければ経営側の考えを補足する必要があります。その際、メンバーから会社に対しての不満が出たとしても、共感はしても一緒に不満を言うことはNGです。会社側の人間として振舞わないといけないのもマネージャーの職務です。

プレイングマネージャーの業務配分

プレイヤーと同じ業務を行いつつマネージャー業務も行うプレイングマネージャーが近年では主流です。一流プレイヤーほどチームメンバーに任せず自分で業務を行ってしまいがちなため、任せる業務、自分の業務を上手に分けることが重要です。

上場企業の課長に関する調査※によると、現在の課長の業務の50.1%はプレイヤーとしての業務になっています。マネージャーになる人はプレイヤーとして一流のケースが多いため、メンバーに任せるよりも自分でやった方がスピード・質が高いと自身の業務範囲を拡大してしまう傾向があります。しかし、中期的にチーム全体の成果を最大化する観点に立った時に、マネージャー自身が業務すべてを行うことは限界があります。最終的にはマネージャーがいなくても業務が回る姿を目指して、チームの業務量配分を決め、マネージャーしかできない業務に充てる時間を確保するように努めましょう。

※産業能率大学総合研究所「第6回上場企業の課長に関する実態調査」

メンバーの職務拡充を目指し、権限移譲を明確にする

チームメンバーには与える仕事の範囲や難易度を少しずつ増やしていき、与える際はここまでは任せると明確に権限を渡すことが大切です。

プレイングマネージャーの項でも触れたように、メンバーとの業務分担はマネージャーの腕の見せ所です。チームとしての成果の最大化だけでなく、メンバーの成長のためにも、期待していることを示しつつ、頑張れば達成できるレベルの仕事の難易度、ボリュームを任せていくことが必要です。仕事を任せても、マネージャーが細かくやり方を指導しているとメンバーが自分で考えるモチベーションを失ってしまいます。「今回はあなたに●●まで任せる」と伝えた上で、任せた仕事は口を出さず見守ることも重要です。相談に来た場合もマネージャーの考えはすぐには伝えず、できるだけメンバーに答えをだしてもらえらるよう導くことが肝要です。

判断基準を言語化し伝える

マネージャー自身の判断基準を言語化した上でメンバーに繰り返し伝えることが大切です。判断基準がメンバーに伝わっていれば、メンバーが主体的に実施できる業務の幅が広がります。

会社組織ではよく「●●さんはきっとこの考え方は気に入らないだろうな」といった会話がなされます。それはチームメンバーがこれまでの経験からマネージャーの判断基準を推察して判断しているからです。メンバーに推察してもらうのではなく、マネージャー自らが判断基準を言語化し、繰り返し伝える必要があります。それはミーティングの優先順位から大きな施策の決定場面でも同じです。例えば、「重要なお客様とのミーティングは社内の重要会議よりも優先する」、「新しい提案は歓迎だが、工数が増える施策は年内は実施しない」など、明確にできるところはことあるごとに伝えることが大切です。それによりメンバーもマネージャーの判断基準をもとに主体的に業務を行うことができるようになります。

会社レベルで物事の優先順位を考える

マネージャーは一組織を代表するポジションですが、一組織を超えた会社レベルでも物事を考える必要があります。他組織のミッションやKPIを理解した上で行動することが大切です。

会社で仕事をする上で、組織間の利害が対立することは避けられません。メンバーであれば、自組織目線で意見を発信しても問題にはなりません。マネージャーは他組織と調整して合意をする重要な役割があります。自組織としての意見は持ちつつも、会社全体での優先順位を考えた上で行動する必要があります。組織間調整はゼロサムゲームではありません。会社の目標は一つのため、会社目標を達成するために、それぞれの組織が納得できる着地点を見つけることがマネージャーの職務です。

Chapter 3

チームメンバーの育成方法とは

- 目標設定、振り返り、成長
- 日常業務のフィードバック
- 1on1の活用
- Off JTの活用

目標設定、振り返り、成長

目標設定がなければ振り返りもなく、成長ありません。適切なタイミングで業績目標、行動目標を立て、期間終了後にメンバーと振り返りをし、成長につなげていくことが大切です。

人事評価の章で触れた通り、育成の第一ステップは目標を立てることです。目標はKPIとは別にたてるのが推奨されます。例えば、KPIや業績目標で「20件の新規受注、継続率80%」という目標がある場合、それとは別にメンバー個人の目標として「1日2時間以上お客様と会話をする」「提案資料のマネージャーレビューでの指摘を2つ以下にする」といった具体的な行動目標、達成目標をつくるのがお勧めです。目標を立てる際はできるだけメンバーが自らたてるようにしましょう。目標を達成するためにはどうすればよいのか、そこには何が足りていないのかを考えてもらうことにより、自律的に行動するモチベーションが起きます。人事評価など（それ以外のタイミングでも良いです）の場でともに振り返り、達成できなかった点はなぜ達成できなかったのか、次につなげる振り返りをするすることで、メンバー自らが育つ環境をつくることができます。

日常業務のフィードバック

人事評価は年に数回ですが、日常業務のフィードバックは日々行うことができます。習慣的にフィードバックを行うことで成長のスピードをあげていきましょう。

フィードバックには良いところをほめるポジティブフィードバックと、改善点を伝えるギャップフィードバックがあります。

ポジティブフィードバックは他の人もいるところで行うことで、メンバーのモチベーションをさらに高めることができます。ギャップフィードバックは反対にメンバーと二人だけの場所で伝えましょう。どちらもできるだけ即時に行うことが肝要です。

ギャップフィードバックの方は伝えるメンバーが感情的に受け入れてもらえるに伝えるのが難しいですが、本人の成長のために「●●をするともっと良くなるよ」などと、メンバーの人格ではなく、行動に焦点をあてて具体的に伝えることで、メンバーの行動変容が期待できます。

1on1の活用

定期的にチームメンバーと一対一（1on1）でのミーティングを行う企業が増えてきました。人事評価、日常業務のフィードバックはマネージャーが主体ですが、1on1はメンバーが主体で実施し、自らの悩みや考えを昇華し成長につなげていく場として重要です。

1on1は進捗確認ミーティングと理解しているとしたら誤りです。業務報告や進捗確認が必要な場合は別の場をセットしましょう。あくまでも1on1はチームメンバーが主体となって悩みを相談し、考えを昇華させる場です。そのため、その日に話すテーマはチームメンバーが決めるのが良いでしょう。同僚との関係がうまくいっていないといった重たいテーマでも、プライベートであった話でもなんでも受け入れること、そしてきちんとメンバーの話に耳を傾けることが重要です。

メンバーは話をしているうちに考えがまとまってくることもありますし、マネージャーとしては進捗確認では聞けない現場で起きている問題やメンバーの仕事外での悩みも聞くことができるため、結果的に現場を把握し、メンバーの成長に資することができます。

すぐに効果が出るわけではありませんので、長期的な視点でとらえることが大切です。

Off JTの活用

Off JT（研修等）を適切なタイミングで活用することがメンバーの成長につながります。OJTとOFF JTの役割分担を事前に定義しておくスムーズです。

トレーニングにはOJT（業務を通じてのトレーニング）とOff JT（業務外でのトレーニング）があります。自社内のナレッジを伝えたり、日々の業務の良い点、改善点はOJTの中で伝えることができますが、新たな技術の習得やソフトスキルの体系的な習得といった場面ではOff JTが効率的かつ有効です。EdWorksでは週に1時間、3か月でビジネススキルの重要なポイントを育成するプログラムを提供しています。マネージャーの方と目標設定を行い、トレーニング期間中のフィードバックも行うため、育成業務と連動させることが可能です。

チームメンバーの育成課題を解決します

ハイパフォーマンスをあげる人材に共通する“ソフトスキル”に特化したトレーニングを提供しています。
導入に関するご相談・ご質問がある方はホームページまたはメールよりお気軽にお問い合わせ下さい。



株式会社EdWorks

〒160-0023 東京都新宿区西新宿3-3-13 西新宿水間ビル6F

Mail : info@ed-works.co.jp

Web : <https://ed-works.co.jp/inquiry/>