

チームマネジメント力強化研修

アイスブレイク

■ 考えてみましょう。

1. どんなチームを作りたい？

2. 1を実現するために必要なこと

2

【アイスブレイク】

「内容に入る前の準備として、考えてみましょう。グループコミュニケーションもかねて、個人で考えた後に、グループで共有します」

1. 個人ワーク

「では、グループ共有に移ります。自分の部署と名前、仕事内容を簡単に共有した上で、記載内容を共有してください」

2. グループ共有

(ラウンドしながら、いい意見をピックアップして全体場で共有する準備)

例: 全員が同じ方向を見ている、メンバーの自立自走、色んな提案が上がる
常に成長し続けるなど

「ありがとうございました。(いい意見を全体場で共有)様々な意見がでていましたが、いずれにしても、『』が大切ですね。その他、ご自身が書いた内容やキーワードが、研修の途中で出てきた場合は、特に意識して聞いていただければ幸いです」

チームワーク

■ チームワークによるパフォーマンス、アウトプット最大化に必要なこと

【バーナードの組織成立要件】 共通の目的(組織目的)



■ チェックポイント



【チームワークによるパフォーマンス、アウトプット最大化に必要なこと】

バーナードの組織成立要件解説

「高いパフォーマンスを出すチームに必要な要素として、アメリカの経営学者のチェスター・バーナードが提唱した組織の成立要件があります。

活動すれば、
成果が高まるのは想像がつきますね」

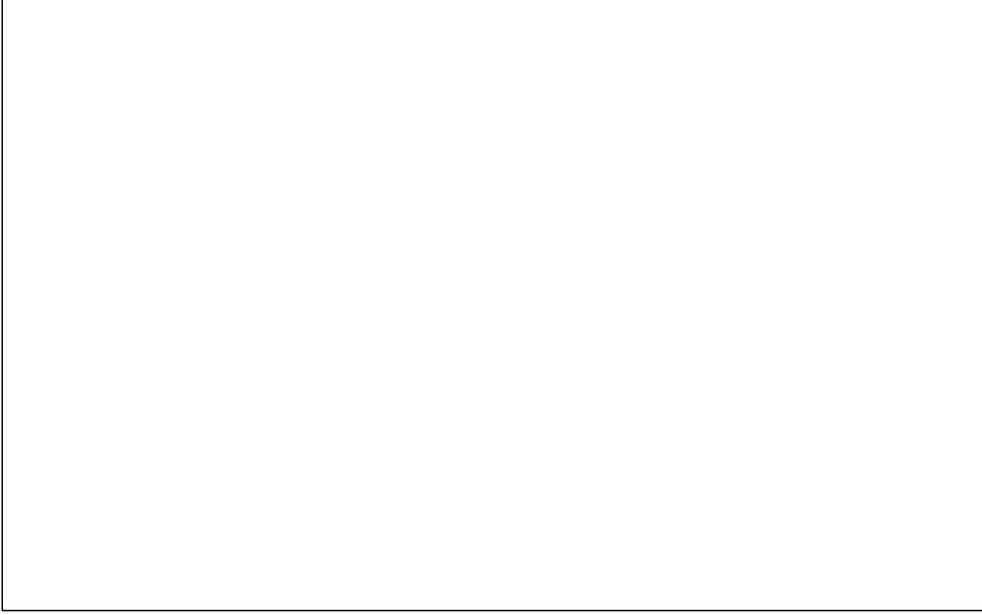
2. チェックポイント

「目的、目標、コミュニケーションは、普段意識している方も多いと思います。抜けがちなのが、協働意思です。皆さんのチームメンバーは、チームの目的や目標を理解し、その実現に向けて自分の役割や責任を果たすという意味を持っているでしょうか？

取り
組みを行っていきましょう」

自立自走を阻害する要因

■ ワーク1: 部下後輩の自立自走を阻害する要因を考えてみましょう



4

【ワーク1. 自立自走を阻害する要因】

「メンバーが自立自走するために何が必要なのかを確認していきます。より本質的かつ意味ある要素の把握とズレを無くすために、まずは自立自走を阻害している要因について考えてみましょう。思いつく限り書き出してみてください。個人ワーク、グループ共有の流れで進めます」

1. 個人ワーク
2. グループ共有

(ラウンドしながら、いい意見をピックアップして全体の場で共有する準備)

「ありがとうございます。

意識しておく必要がありますね。全体で確認する前に、もう一つワークを行います。(次ページワーク案内)」

自立自走を阻害する要因

■ ワーク2:あなたならどんな指示を出す？

複合機メーカー勤務 部下から相談

「私のお客様で先日複合機を納品したA社とB社で、納品後に紙詰まりが多発するという不具合があって、二社ともクレームになってしまいました。取り急ぎメンテナンスサービスのHさんと訪問してお詫びをし、原因を確認しているところなのですが、どうやら弊社に非があるようです。両社から『納品したばかりでこの結果はなんだ。誠意のある対応をしてくれ』と言われてます。どのように対応すればいいでしょうか」

部品入れ替え、丸ごと入れ替え、消耗品(紙、インク)サービス、1ヵ月カウンター費用無料など、ある程度の決裁権をあなたは持っています。どのような指示を出しますか？

A社:

B社:

5

【ワーク2. あなたならどんな指示を出す？】

「皆さん、複合機メーカーで勤務していると仮定してください。複合機というのは、オフィスにあるコピーやFAX、プリンター、画像取り込みなど様々なことが一台でできる機械を指します。

A社とB社それぞれに対してどのような対応を取るかを考えて、記入をお願いします。個人ワーク、グループ共有で進めます」

1. 個人ワーク(5分)
2. グループ共有(8分)

(ラウンドしながら、それぞれの回答を確認)

「ありがとうございます。解説の前に一つ確認させてください。A社、B社

が、先程実施していただいた自立自走の阻害要因の一つになります。(次のスライドへ)」

自立自走を阻害する要因

■ ワーク1: 部下後輩の自立自走を阻害する要因を考えてみましょう

1. **が明確でない、浸透していない**
2. **が狭すぎる**
(**無さすぎる**)
3. **行動後の**
→
→**失敗を厳しくとがめる**
4. **がない**
(**与えない**)

【自立自走を阻害する要因】

2. **が狭すぎる**
「 **動きたくても動けないですね**」
3. **行動後の**
→前向きな行動や提案の否定・却下
「学習性無力感という言葉があります。
。『 』の事例があります。仮
に皆さんが
動かなくなりますよね」

参考:

なくなってしまう

→失敗を厳しくとがめる
「失敗の内容にもよりますが、自立的、前向きにチャレンジした失敗を厳しくとがめられる状況だと、失敗することを恐れ、決まったことだけ、言われたことだけやろうとなりますよね」

4. **がない**
「入社したばかりや転職してきたばかりで未経験、知識、スキルがない時は

、自立自走するメンバーは育ちません」

■ どちらがいい管理職？

A

毎月3000万売上
定時で帰る
基本任せる
常に部内にいる
存在感がない

B

毎月1億売上
遅くまでがんばる
自ら先頭に立って動く
常に率先して現場にいる
存在感が強い

7

【どちらがいい管理職？】

「ここからは、マネジメント要素について確認していきます。まずは考えてみましょう。皆さん、営業もしくは販売など売上に関わる部門の管理職であると仮定して、どっちがいい管理職か理由も含めて考えてください。個人ワーク、グループ共有の流れを進めます」

1. 個人ワーク
2. グループ共有

「ありがとうございます。それぞれを選ばれた方、状況によると言われた方、色々いらっしゃいますが、

です。
があります。

によって、色々

対応を変えた方がいいのは分かりますね。例えば、

。このワークで押さえていただきたいのは、『 』という言葉です。テキストの

重要なことです。それは、

、ぜひ覚えておいてくださ

い」

マネジメント理解と重要3要素

■ 管理職とは

管理職	
定義	ひとりの事業・部門経営者
役割	管理職のアウトプット = 自分の組織のアウトプット+自分の影響力が及ぶ隣接諸組織のアウトプット
意識ポイント	与えられた環境で最高のパフォーマンス、成果の最大化を図る(メンバーが自身の業務に集中できる環境をつくる) <重要3視点> ①目的思考 ②全体の把握と () ③仕組み化、資産化

出所:HIGH OUTPUT MANAGEMENT

	リーダーシップ	マネジメント	フォローシップ
定義	ありたい姿、目指す状態、方向性の提示 環境や変化に合わせた変革実施	経営資源の有効活用、効率的運営によるアウトプットの最大化 環境や制度の整備	組織の目的達成に向けた上司や組織の補助
役割	組織の「目的やゴール(WHY)」「実施内容(WHAT)」を生み出し、メンバーに伝え、巻き込み、実現に向けて導く	経営資源を活用し、「目的やゴール」「実施内容」のアウトプットを最大化するために「手段(HOW)」「実践(DO)」「検証(CHECK)」を実施	「目的やゴール」の達成に向けて積極的に取り組み、与えられた「実施内容」以上のアウトプットを出す 組織の目的やゴールを正しく理解した上で、その実現に向けて自身の考えや意見を、事実情報を交え提案

8

【管理職とは】

「では、管理職に求められる要素を確認しましょう。1分時間を取るのので、まずは各自内容を確認してください。(各自確認)。では、ポイントを確認します。次のページにメモを用意しているので、必要であれば、そちらにメモをお願いします」

「先にリーダーシップとマネジメントの違いについて確認します。」

「がリーダーシップ、その実施に向けて最大効果を出すために動くのがマネジメントです」

「それぞれをまとめると、このようなイメージになります。(アニメーション表示)」

■ 仕組み化・資産化

目的: 誰でも高いパフォーマンスを出せる状況をつくる →
今後の組織、メンバーのために形に残す →

<事例>

- ・ 仕組み
 - ・ 仕組み
 - ・ 仕組み
 - ・ 日常業務における成功事例を共有する仕組み
- 👉 共有するといいい成功事例



10

【仕組み化、資産化】

「チームを率いる立場の人になったら考えて欲しいのが、

です。

どんなことが考えられるかですが、例えば(アニメーションを表示しながら)

- ・ 仕組み
- ・ 仕組み
- ・ 仕組み
- ・ 成功事例を共有する仕組み

などです。

ここまでで、マネジメント理解と重要3要素は終了です。

お気づきになったと思いますが、考える時間がたくさん必要になります。皆さんの中には、プレイングマネジャーの方もいらっしゃるかと思いますが、チームを率いる人の仕事で重要なのは、チームのパフォーマンスやアウトプットを最大化するためにどうすればいいかを考えることです。そのために時間を意識して作るようにしましょう」

マネジメントの基本要素

■ 現場・自身への落とし込み

【今まで/研修での気づき】

【明日から】(スタンス、具体的アクション)



11

【落とし込み】

「では、ここまでの内容で、自社、自部門、現場で意識すること、具体的なアクションを書き出しておきましょう。左は、これまでのチーム、もしくはご自身。それからここまでの研修で学んだことを下記、右側はそれをふまえて、今後どう考えて、どのような行動をとるかを記入します。こちらは、グループ共有は行いませので、自身に役立つよう本音の部分でしっかりまとめていただければ幸いです。5分時間をとります」

個人ワーク(5分)