

(抜粋資料)

**新任マネジャー向け
目標管理とフィードバック研修テキスト**
人を動かし、成果を出すマネジメントの基本

内容

はじめに.....	4
Module 1 マネジャーの仕事とは？.....	5
1. このモジュールの目的.....	5
2. 学習のポイント.....	5
3. ケーススタディ.....	6
4. グループディスカッションのポイント.....	6
5. 妥当解.....	7
6. ロールプレイ.....	8
Module 2 最初にやること.....	9
1. このモジュールの目的.....	9
2. 学習のポイント.....	9
3. ケーススタディ.....	10
4. グループディスカッションのポイント.....	10
5. 妥当解.....	11
6. ロールプレイ.....	12
Module 3 目標管理とは.....	14
1. このモジュールの目的.....	14
2. 学習のポイント.....	14
3. ケーススタディ.....	16
4. グループディスカッションのポイント.....	16
5. 妥当解.....	17
6. ロールプレイ.....	18
Module 4 目標設定の話し合い.....	19
1. このモジュールの目的.....	19
2. 学習のポイント.....	19
3. ケーススタディ.....	20
4. グループディスカッションのポイント.....	20
5. 妥当解.....	21
6. ロールプレイ.....	22
7. 具体的な職種別の目標設定例.....	23
Module 5 フィードバックのやり方.....	25
1. このモジュールの目的.....	25
2. 学習のポイント.....	25
3. ケーススタディ.....	26
4. グループディスカッションのポイント.....	26
5. 妥当解.....	27
6. ロールプレイ.....	28

Module 6 期末面談—目標達成状況についてのフィードバック	30
1. このモジュールの目的	30
2. 学習のポイント	30
3. ケーススタディ	31
4. グループディスカッションのポイント	31
5. 妥当解	32
6. ロールプレイ	33
Module 7 リーダーシップの発揮	34
1. このモジュールの目的	34
2. ポイント	34
3. 状況対応型リーダーシップとは	35
(1) 指示型	35
(2) 指導・支援型	35
(3) 支援型	35
(4) 委任型	35
4. 状況対応型リーダーシップの整理	36
5. ケーススタディ	37
6. グループディスカッションのポイント	37
7. 妥当解	38
8. タイプ別の簡単なダイアログ例	39
9. ロールプレイ	43
まとめ	44

はじめに

新任マネジャーに求められる役割は、自分自身が成果を出すことではなく、メンバーを通じてチームとして成果を出すことです。

そのためには、仕事の管理だけでなく、人の管理も必要です。

本研修では、新任マネジャーが最初に押さえるべき基本として、以下の5つを扱います。

1. マネジャーの仕事とは何か
2. 最初にやること
3. 目標設定の話し合い
4. フィードバックのやり方
5. リーダーシップの発揮

各モジュールでは、考え方を学ぶだけでなく、ケーススタディとロールプレイを通じて、現場で使える形に落とし込みます。

Module 1 マネジャーの仕事とは？

1. このモジュールの目的

マネジャーの役割を理解し、プレイヤーとの違いを整理します。
また、成果を出すために必要な「仕事の管理」と「人の管理」の両面を理解します。

2. 学習のポイント

マネジャーの仕事は、結果を出すことです。
ただし、その結果は自分一人で出すのではなく、チームとして出す必要があります。

そのために必要なのが、次の二つです。

仕事の管理

- 目標を明確にする
- 優先順位を整理する
- 進捗を確認する
- 問題を把握する
- 行動計画を立てる

人の管理

- メンバーを理解する
- 強みと課題を把握する
- 動機づける
- 支援する
- 育成する

プレイヤーとして優秀だった人ほど、
「自分でやったほうが早い」という感覚を持ちやすいものです。
しかし、そのままではチームとしての成果は安定しません。
マネジャーには、自分が動くこと以上に、メンバーが動ける状態をつくることが求められます。

3. ケーススタディ

田中さんは、これまで営業担当として高い成果を出してきました。
今月からチームリーダーに昇格し、5名のメンバーを束ねる立場になりました。
しかし、現場では思うようにいきません。

メンバーの報告は遅く、仕事の質にもばらつきがあります。
田中さんは「そんなことなら自分でやったほうが早い」と感じ、
重要な案件を自分で抱え込むようになりました。
その結果、田中さん自身の業務量は増え、
メンバーはますます受け身になっています。

4. グループディスカッションのポイント

1. 田中さんの何が問題でしょうか。
2. プレイヤーとしての成功体験が、
どのようにマネジメントの障害になっているでしょうか。
3. 田中さんが切り替えるべき視点は何かでしょうか。

5. 妥当解

田中さんの課題は、役割認識の切り替えが不十分な点にあります。営業担当時代は、自分が高い成果を出すことが評価につながっていました。しかし、マネジャーになった以上、評価されるべきは自分個人の成果ではなく、チーム全体の成果です。

その意味で、田中さんには次のような問題があります。

- 自分で抱え込んでいる
- メンバーに任せていない
- メンバーを育てる視点が弱い
- 再現性ある運営をつくらせていない

切り替えるべき視点は、「自分がうまくやる」から「メンバーが成果を出せる状態をつくる」への転換です。

マネジャーとしては、次のような行動が必要です。

- 報告の基準を明確にする
- 仕事の進め方を揃える
- 任せる範囲を決める
- 進捗確認の頻度を定める
- メンバーごとの支援を考える

6. ロールプレイ

テーマ

「自分でやったほうが早い」と感じる新任マネジャーへの助言です。

役割

- A 役: 新任マネジャー(田中さん)
- B 役: 上司または先輩マネジャー

場面設定

田中さんは、メンバーに任せても仕事の質が安定しないことに悩んでいます。上司として、マネジャーとしての役割をどのように伝えるかを考えます。

ロープレチェックの観点

- 結果を出すとは何かを整理できているか
- プレイヤーとマネジャーの違いを伝えられているか
- 仕事の管理、人の管理の観点を示しているか
- 抱え込みのリスクを伝えられているか

成功のポイント

- 「自分でやる」ではなく「チームで出す成果」へ視点を変えること
- 任せることは丸投げではなく、基準と支援をセットにすること
- マネジャーの価値は、再現性ある運営と育成にあるということ
- まずは全部を変えるのではなく、報告、進捗確認、役割分担から整えること