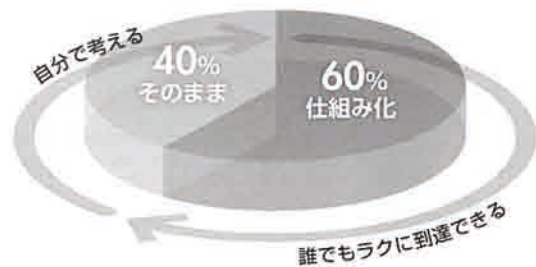


できる課長になれる「仕組み力」3つのポイント

Point 1

6割を仕組み化し、4割は余白として残す

部下の主体性を保ちながら結果が出せるようにするには、仕組みをつくり過ぎないことがポイント。60点取れることを目安に仕組みをつくり、残りは部下が自分で考えて行動できる余地を残しておく。仕組みはあくまで手本であり、部下の習熟度が上がるにつれて、仕組みを取り払っていくのが理想。



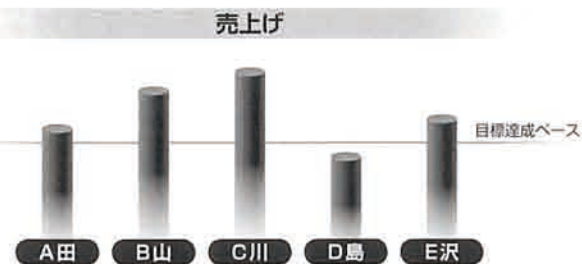
Point 2
仕組みづくりに部下を巻き込む

仕組みを効果的に運用していくには、課長一人で決定するのではなく、つくる段階から、部下を巻き込んでおくことが大切。自分たちでつくったものは、活用しようという意識が強くなる。最初からきっちりとした仕組みができなくてもいい。運用しながら、徐々に改善していくことのほうがより望ましい。

Point 3

見える化は「結論が見える」ことが大事

「見える化」の目的は、メンバーが現時点の進捗を確認し、目標を達成するための次のアクションを考えること。実績をただグラフにして張り出すのではなく、「目標まであとどれくらいなのか」「どれくらいのペースで進めたら達成できるのか」などといったポイントが読み取れるものにする必要がある。



資料：小倉 広氏へのインタビューをもとに、編集部が作成

仕組みをつくる際に注意したいのは、つくりすぎないことです。口を出しすぎると部下のやる気を削ぐと話しましたが、それは仕組みづくりでも同じ。KPIやバックアップツールの数が多すぎたり細かすぎたりすると、部下は自分の頭で考えなくてはなりません。仕組み化による手本の例示と、部下の主体性のバランスをどう取るのかも、課長の裁量にかかっています。

見える化が会話を生み 部下の積極性を引き出す

仕組みをつくったら、それを「見える化」することが欠かせません。たとえば、各営業マンの今月の訪問件数をグラフにして紙で大きく張り出せば、上司が「いちいち「今月の訪問件数は何軒？」と部下へ口出しする回数が減り、部下の主体性を奪わずに済むわけです。これが「見える化」の利点の一つです。

その際のポイントは、「一秒以内でわかるようにすること」と、「そこから会話が生まれるようにすること」です。グラフをひと目観るだけで、状況と課題をすべきがわかり、それを話題にしてメンバーが会話をしますから、エクセルの細かい

表を拡大印刷して張るだけではいけません。それですぐに意味を読み取れませんし、会話が生まれることはないからです。

会話を促進するためには、ちょっとした工夫も必要でしょう。私のリクルート時代には、実績を張り出した表にメンバーの顔写真やイラストを貼ったり、一人ひとりにニックネームをつけたりして、楽しんで眺められるようにしていました。ベタな方法ですが、こうした遊び心が会話を生むきっかけになります。

営業実績などを張り出すのは見せしめのようにだと、抵抗を感じる課長もいるかもしれません。しかし、見える化のほんとうの目的は部下にプレッシャーを与えるのではなく、自然な対話を生み出すことで「どうすれば達成できるか」を自発的に考えさせることです。この理解をチームで共有できれば、部下も見える化に積極的に取り組んでくれるでしょう。

忙しい課長にとって、仕組みをつくるのはたしかに面倒です。時間もかかります。しかし、仕組みは、チームのパフォーマンスを確実に底上げします。それは現場を熟知したマネージャーである課長にしかできない仕事なのです。



小倉 広

Hiroshi Ogura
株式会社フェイスホールディングス代表取締役

1965年、新潟県生まれ。大学卒業後、再リクルート入社。企画室、編集室、組織人事コンサルティング室課長を経て、2003年より現職。3万人の管理職、2,000人の経営者と接した経験をもとに、リーダーシップ開発と理念浸透に特化したコンサルティングと教育研修を提供している。著書に、「任せる技術」(日本経済新聞出版社)、「リーダーの7つのステップ49のコツ」(日本能率協会)、「33歳からのリーダーのルール」(明日香出版)、「課長のスキル」(徳間書店)など多数。



課長が身につけておきたい

仕組み力

こうすれば部下は、自ら考えて動くようになる！
「見える化」で次のアクションを明確にしよう

取材・構成 前田はるみ

放置してもいけない、過干渉でもいけない。上司にとっては当たり前のことだが部下にはできない。そんなとき、「なぜこんな簡単なことができないんだ！」と責めるのは間違っています。上司には何年もの蓄積や経験がありますが、部下にはそれがありません。それなのに部下に同じことを求め、できるはずがないのです。部下を放置しておきながら結果だけ求める。課長がやってはいけないことの典型です。

では、部下に手取り足取り教えるべきかという点、それも違います。口の出すぎは部下の主体性とやる気を奪い、成長を阻んでしまいます。

放置してもいけないし、過干渉でもいけない。その二つのバランスを取って、部下に主体性をもたせながらある程度の仕事を

の結果を出せるようにするには、「仕組み」をつくるしかありません。「この通りにやれば誰でも六十点以上は取れる」という「知の鑄型」をつくり、残りの四十点を本人の創意工夫と努力にゆだねるやり方が、もつとも効果的だと思います。

「管理する仕組み」と「後押しする仕組み」

仕組みには、大きくわけて二つの方法があります。「行動管理のための仕組み」と、「行動をバックアップするための仕組み」です。「行動管理のための仕組み」は、目標やゴールを達成するための具体的な指標を設定することが基本です。KPI (key performance indicator) を定めることがそうです。たとえば営業であれば、売上目標を達成するために「一日三軒訪問する」「プレゼンを月に

五件行なう」などと設定する目安のことです。課長は経験からこうした指標をもっていると思うのですが、それを明確な目標として定め、定期的に測定をすることで、「どうすれば目標を達成できるのか？」という道筋を示すことが、仕組みづくりの第一歩です。

このとき大切なのは、指標の達成度を確認する頻度も決めておくことです。たとえば、週に一回振り返るのか、月に一度なのかによって、部下の取り組みの姿勢が違ってきます。この頻度は無理のない現実的な範囲で、できるだけ短いスパンで行なうことが大切です。続けられるサイクルを見つけて、課長の役目だと考えましょう。

指標を定めたら、次に「目標を達成するためのバックアップツール」を用意します。それが仕組み化の二つ目です。たとえ

ば営業の仕事でいうなら、新規開拓のための顧客リストや、汎用企画書、テレアポの台本、インタビューの際に記入するヒアリングシートなどが該当します。これらは一見当たり前前の道具ですが、これがしっかり用意されているのといないのでは、成果はまったく変わってきます。

課長のダメな「仕組み力」3つのパターン

- その1** あれこれつくり過ぎる
仕組みの目的は、部下の目標達成をサポートすること。数が多すぎたり、細かすぎたりする仕組みは、部下から主体性とやる気を奪い、「自分では考えない部下」をつくってしまう。
- その2** 自分のルールを押しつける
「自分はこれでうまくいった」と、課長のマイルールを仕組み化しても、一方的に押しつけられたものは機能しない。部下の積極性を引き出すには「一緒につくり上げる」姿勢が必要。
- その3** パソコン上で見える化する
グループウェアなどで仕事の進捗状況などを公開しても、わざわざ確認するのが面倒になる。そのため、それを見ながらメンバー内で前向きな会話が生まれるのはあまり期待できない。