

「部下の管理法徹底解説」

目標達成し精確な報告ができる部下を育てる方法

リーダーの仮面塾復習資料

「管理」は、その名の通り「管理職」の最も重要な役割です。部・課などのチームを管理し、チームの成果に責任を持つのが管理職です。しかし「部下をどのように管理するのか」という管理職が持つべき知識は、日本企業ではあまり重要視されていません。それ故に「正しい部下の管理法」を導入するだけで、大きく成長する企業は多いです。本資料では「具体的に管理職は、どのように部下を管理すべきなのか」を詳しく解説します。



管理できている状態とは

「部下を管理するのが上司の仕事と言うが『管理できている』とは具体的にどういう状態なんですか？」

識学導入企業の経営者様・管理職の皆様から、このようなご質問を頂くことも多いです。
まずは「管理できている状態」の定義から考えてみましょう。

識学では「管理できている状態」を「部下が、自分の目標を明確に認識しており、迷いが無い状態」と定義しています。この状態を実現するには2つのポイントをクリアしなければなりません。

「部下が、自分の目標を正確に認識する」為には、認識にズレが起こらない明確な結果設定が必要です。
「部下が迷わない」為には、部下の「目標達成できない」という「言い訳」を潰していなければなりません。

四半期初に「この数値目標ならば、このように動けば、おそらく達成できるぞ。」と、部下がイメージできる状態を作り、目標に向かっていく間も、同様の思考を維持できるように管理するのが、上司の役割だと言えます。



部下の正しい管理法を機能させるための大前提

「部下が、自分の目標を明確に認識しており、迷いが無い状態」を作り出すために、上司はどうすべきか。識学では、具体的に3つのマネジメント方法を実践するようお伝えしています。

1つ目は「遵守率100%のルール」を作ることです。

会社・チームのルールに、個人が合わせる意識を醸成するために、最初に行ってください。

2つ目は「認識がズレない目標設定」をすることです。

これにより、部下は自らに課されている目標を正確に知ることができます。

3つ目は「結果・不足・次の目標・改善点をまとめる作業」をすることです。

このプロセスは部下の「成長」にも欠かせないものです。



3つのマネジメントは、1500以上の識学導入企業においても、最序盤に徹底して頂くマネジメント方法です。

次章からは、それぞれのマネジメントの具体的実施方法をご説明しますが、その前に、これらを機能させるために必要な「組織の大前提」をまとめます。

3つの部下の管理方法を機能させる大前提

前提
1

組織図が存在していますか？

前提
2

管理職は、チームの成績で評価されていますか？

前提
3

結果のみで評価していますか？

前提
4

評価を決めるのは、直属の上司一人のみですか？

前提
5

マイナス評価は存在していますか？

大前提 01：

「組織図」がないと「誰が上司なのか」を明確に知ることができません。

マネジメントは、直属の上司のみが、直属の部下に対してのみ行うべきものです。

もし、組織図がなく、社長が各管理職を飛ばして現場に指示・教育をしているようなら、改めてください。

大前提 02：

管理職がチームの成果で評価されていないと「営業一課の成果は悪かったが、課長個人は売上を作っていたので評価が高い」などの矛盾が起きます。「管理」は、管理職の主な責任であるにも関わらず、これを重要視せず、プレイング能力を重要視すると、チーム全体の成果は上がりません。

大前提 03：

「頑張っている姿」を評価すると

「何を評価されるのか分からない」「遅くまで残って仕事をすれば成果が出てなくても評価してもらえる」という誤解が起こります。

大前提 04：

一人の部下の評価を決める際、直属の上司だけでなく、より上層の管理職や社長が二次評価者となっているならば「評価を決めるのは直属の上司一人のみ」となるよう制度を変更しなければなりません。

部下が「直属の上司以外の評価も得なければならない」状況では、上司による正しいマネジメントはできません。

大前提 05：

目標未達成でも給与が維持されるならば、危機感を持って業務に取り組むことはありません。

目標に届かなければ、成果に応じて給与が下がる仕組みを取り入れてください。

現在の読者様の組織が、5つの大前提から程遠い場合には、これらを満たすための組織運営のコツを別途、識学講師よりご説明できればと思います。

本資料末のご案内、もしくは識学ホームページより、識学無料体験をご活用ください。

遵守率 100% のルール

読者様の組織には「ルール」はありますか？

識学では、正しい組織運営においてルールの存在は必須であると考えています。

ルールには「縛る」イメージがあるため「ルールがない方が、社員はのびのび働けるだろう」と考えがちですが、ルール不足は社員同士の衝突や、無為なロスタイムに繋がります。

ルールには 2 種類があります。

まずは、この 2 つを理解し、混同せず、両方を明確に設定し、社員・部下に守らせてください。

2種類のルール

ルール1
遵守率100%のルール

「できる/できない」が存在しないもの

例1	出社時には所定の位置で挨拶をすること
例2	黒か紺色のスーツとネクタイ・白いYシャツを着用すること
例3	対象者が不在の場で指摘・悪口を発言しないこと

↓

違反があった場合の対処

すみません
失念して
いました。

ルール通り
出社時には
挨拶を
しなさい。

上司が違反者に即座に指導・叱責してください。
上司以外の者が、ルール違反を発見した場合は「誰がルール違反をした」という事実を違反者の上司に報告し、上司から本人に対して注意してください。

「優秀な社員・数字ができる社員だから」などの理由で、注意をしない特例を認めると組織全体のルールが弱まり、パフォーマンスは落ちます。

ルール2
目標

評価項目となっており「できない」が存在するもの

例1	今四半期に300万円の営業売上を上げること
例2	今半期に10のクリエイティブを制作・納品すること
例3	今期に100ロットを製造・出荷すること

↓

未達成があった場合の対処

よし！
それで
いこう

不足を
このように
埋めようと
思うの
ですが

未達成の場合は改善方法を明確化し、上司が承認してください。
また、目標を数値化して部下に提示できていないならば、四半期初に数値で目標設定を行なってください。

ルール1と混同し、未達成のたびに指摘・叱責しても解決しません。
上司は、部下から上がってくる「不足を埋める行動」を精査し、承認・否認してください。

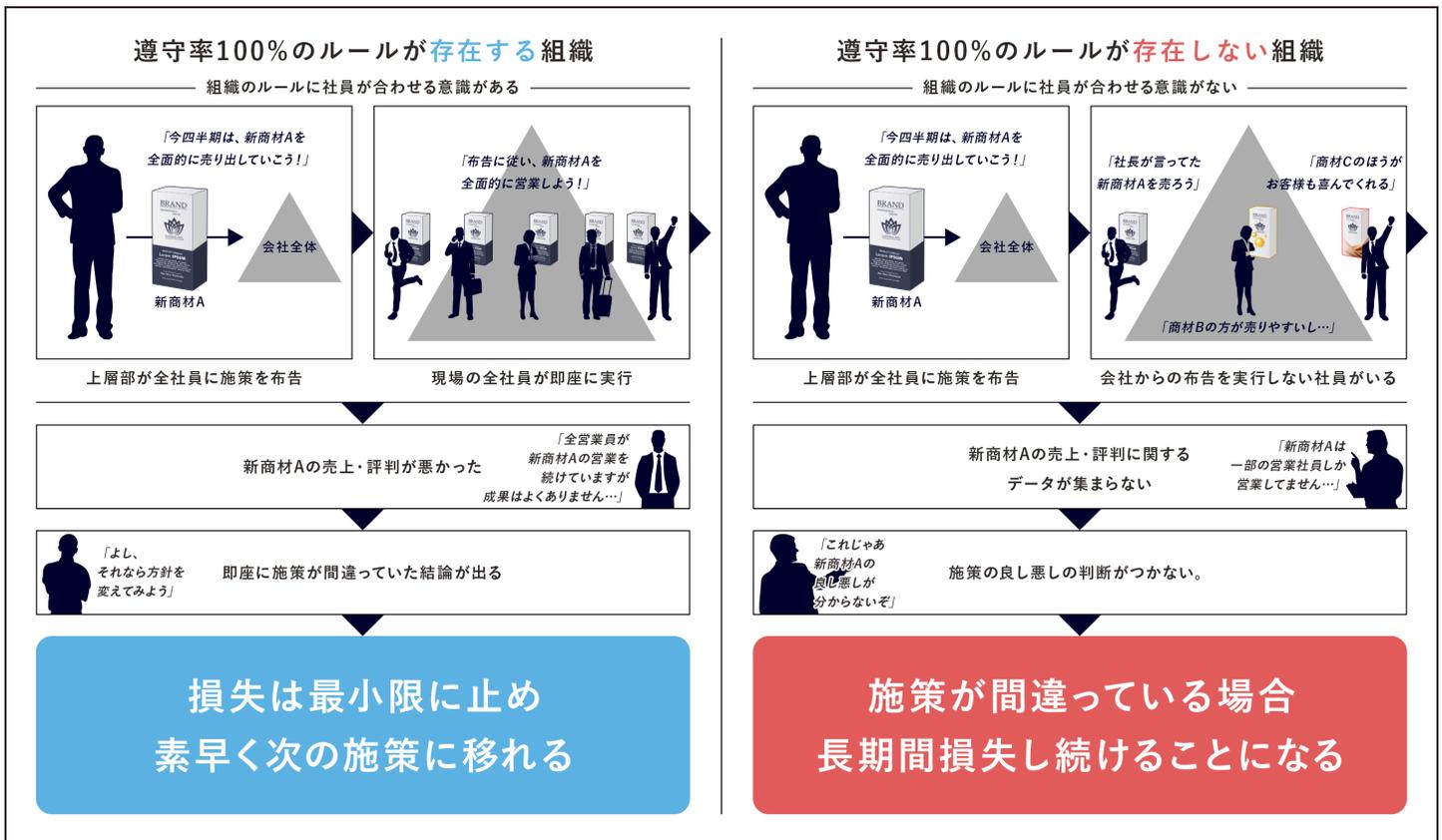
ルール 2 の「目標」を定めていない組織は稀です。

しかし、ルール 1 は明示できていない会社の方が多いです。

「できる / できない」が存在しないルールの実施は「組織のルールに社員が合わせなければならない」という意識を醸成します。

この意識が根付いている組織では「全体への新戦略の布告」や「チーム全体への上司からの指示」に、社員・部下が素早く全面的に対応します。

これにより、目標達成確率が高まるだけでなく「布告・指示の内容の良し悪し」の判断も容易になります。



ただし、ルール1と2を混同してはいけません。

ルール1は「できない」が存在しません。

そのため、ルール1に違反し続ける社員は「組織のルールを守りたくない」という思考を持っていると言えます。ルール1に反する行動が部下にあったなら、上司は即座に指摘し、その場で守らせなければなりません。

一方でルール2は「できていない」ことを指摘しただけでは、改善しません。

ルール2の未達成を、頻繁に指摘・叱責しても、改善方法を明確にしなければ「離職」「心の病」「トラブル」の原因となるだけです。

この2つのルールの性質を理解した上で、読者様の組織で実施されているルールを1と2に分けて、書き出してみてください。現時点では徹底されていないものや、漠然と実施されているものも含めてください。

読者様が社長様ならば、部長層・課長層にも同様に書き出すようお伝えください。

その際、部長・課長が書き出す、設定するルールは、あくまで上司の設定したルールの範囲内であればなりません。

その後、各上司が直属の部下に対してルール1の遵守を徹底させてください。

組織全体で、ルール1の遵守率が100%を維持できたなら、組織のパフォーマンスは大きく向上しているはずですよ。

社長が定める組織全体のルール

ルール1 遵守率100%のルール

- 1 出社時には所定の位置で挨拶をすること
- 2 黒か紺色のスーツとネクタイ・白いYシャツを着用すること
- 3 対象者が不在の場で指摘・悪口を発言しないこと

ルール2 目標

- 1 営業部長：今四半期に5400万円の営業売上を上げること
- 2 制作部長：今半期に90のクリエイティブを制作・納品すること
- 3 製造部長：今期に500ロットを製造・出荷すること

社長が定めた組織全体のルールの範囲内で

営業部長が定める営業部全体のルール

ルール1 遵守率100%のルール

- 1 簡易的でもよいので、お客様からの電話・メールには1時間以内に返事をする
- 2 社内連絡ツールを含め、お客様の社名・氏名には「様」をつける
- 3 課長は、金曜日18:00までに当週の売上と次週の見込み売上を報告すること

ルール2 目標

- 1 営業1課長：今四半期に2000万円の営業売上を上げること
- 2 営業2課長：今四半期に1800万円の営業売上を上げること
- 3 営業3課長：今四半期に1600万円の営業売上を上げること

営業部長が定めた営業部全体のルールの範囲内で

営業1課長が定める営業1課のルール

ルール1 遵守率100%のルール

- 1 課員は、木曜日17:00~18:00に営業1課の会議に出席し当週の進捗を報告すること

ルール2 目標

- 1 課員A：今四半期に500万円の営業売上を上げること
- 2 課員B：今四半期に400万円の営業売上を上げること
- 3 課員C：今四半期に400万円の営業売上を上げること
- 3 課員D：今四半期に400万円の営業売上を上げること
- 3 課員E：今四半期に300万円の営業売上を上げること

※実業務においては、ルール1・2共に、より項目が多く、具体的である前提でご説明しています。

特にルール2：目標は、下記の例のように、社員一人一人に明確な目標設定がされ、明文化していきなくてはなりません。

営業部長に課せられる目標設定例

- ・売上目標：5400万円
- ・新規顧客獲得：90件
- ・付帯商材販売数：45件
- ・全営業員の社内テスト通過率：90%

課員に課せられる目標設定例

- ・売上目標：360万円
- ・新規顧客獲得：6件
- ・付帯商材販売数：6件
- ・社内テストの通過

認識がズレない目標設定

先の2種類のルールのうち、ルール2「目標」に関しては「認識がズレない目標設定」を行って下さい。

社長による目標設定の例	
認識がズレない目標設定	認識がズレる目標設定
制作部長 今半期に90のクリエイティブを制作・納品すること	制作部長 営業部からの制作依頼は、できるだけ早く対応すること
製造部長 今期に500ロットを製造・出荷すること	製造部長 今期に顧客から不足のクレームがないように生産すること
※営業部は必然的に数字設定されるため、認識がズレにくいです。	

制作部長による目標設定の例	
認識がズレない目標設定	認識がズレる目標設定
制作チーム1 45クリエイティブを制作・納品すること	制作チーム1 営業部からの制作依頼に逐次対応すること
制作チーム2 45クリエイティブを制作・納品すること	制作チーム2 営業部からの制作依頼に逐次対応すること
取材班 制作チームの取材依頼は、依頼部前後1週間以内に対応し 対応率90%以上とすること	取材班 制作チームの取材依頼は、できるだけ早く対応すること

営業部門で「数値設定がされていない」ということは稀ですが、制作部門・管理部門・製造部門では、数値設定されていない組織も珍しくありません。

数値設定がされておらず、明確な基準が定められていなければ、部下は積極的に効率化しようとはしません。

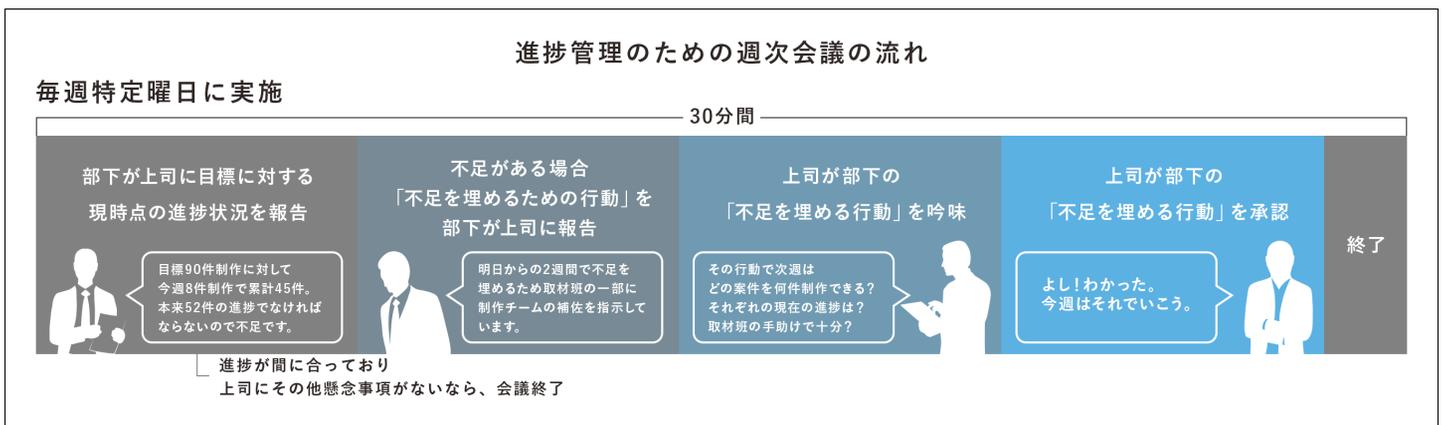
仮に、積極的に効率化する社員がいたとしても、基準がなければ「どれだけ効率化できたか」を測ることもできず、評価もされません。結果、実力ある社員は離職してしまいます。

四半期初に「認識がズレない目標設定」ができたなら、その後の四半期中は「週次会議」によって、目標に対する部下の進捗を確認し続けてください。

週次会議は、上司と部下の一对一で、30分程度とするのがお勧めです。

週次会議では、上司が部下から「目標に対する進捗状況」の報告を受けてください。

もし、進捗に不足があるならば「不足を埋めるために何をするのか」を部下は事前に考え、会議で上司に報告しなければなりません。この報告を上司が承認することで、会議は完了します。



この週次会議の流れは、全社員が認識し「目標進捗に対して不足している部下が、不足を埋める行動を考えていない」ということが起こらないようにしてください。

「認識がズレない目標設定」と「週次会議による進捗管理」を行えば、部下は迷いなく行動できる状態を維持することができます。

注意して頂きたいのは、あくまで「不足を埋めるための行動」を考えるのは部下であり、上司がアイデアを提供してはいけないことです。

営業手法や、制作工程などに上司が介入しアドバイスをする、部下は結果に対して責任を持ってなくなってしまいます。上司にできるのは、報告を受け、承認することのみです。

結果・不足・次の目標・改善点をまとめる作業

「結果・不足・次の目標・改善点をまとめる作業」は期末に行うべきものです。
先にご説明した週次会議に近いものです。

四半期最後の週次会議では「結果」と「不足」の報告に加えて「次四半期の目標」と「次四半期の目標を達成するための改善点」を部下から報告させてください。

この時、部下から報告された「改善点」を承認するか、否かは「この改善により、次四半期は達成できるか」という観点で判断してください。



「結果・不足・次の目標・改善点」の明確化は、部下によっては自ら行っている方もいらっしゃるはずですが。

そのような方は、定期的に自らの業務を振り返り「何が足りなかったか」を明確にし、次回には不足を埋めることを繰り返しているため、自動で成長していきます。

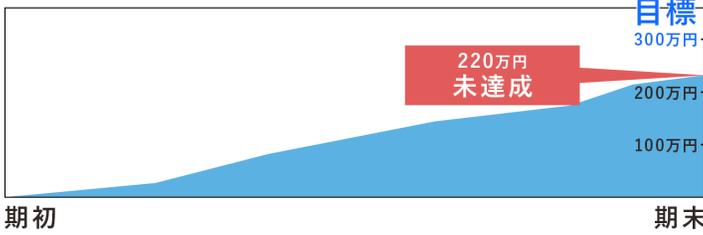
しかし、多くの社員、特に経験の浅い社員は、そうではありません。

そのため、上司が「結果・不足・次の目標・改善点をまとめる」機会を作ることによって、成長するようマネジメントする必要があります。

第1四半期

新たに設定された目標に向かう時

ある営業社員の目標と売上の遷移



この場合に四半期最後の週次会議で明確化すべき4点

結果	220万円 未達成	不足	80万円	次の目標	300万円 (今四半期と同じ)
改善点	商談化率・成約率が変わらない前提なら、15成約・30商談が必要だった。次四半期で、この数値をクリアするため逆算すると、300件のテレアポが必要になる。 テレアポの時間をスケジュールに組み込み、これを果たす。				

売上数字の内訳

テレアポ架電数	商談化率	商談数	成約率	成約件数
200件 /3ヶ月	10% 平均	20件 /3ヶ月	50% /3ヶ月	10件 /3ヶ月
平均単価	¥200,000円	結果 未達成	売上	¥2,200,000円

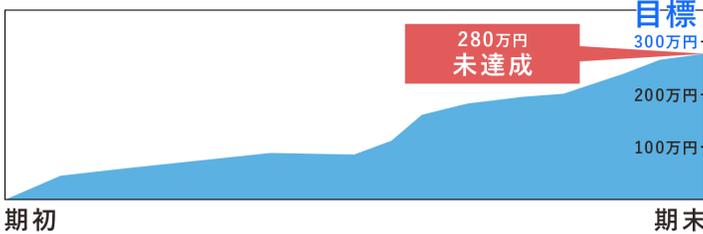
上記の改善点の実施で計画する次四半期の売上内訳

テレアポ架電数	商談化率	商談数	成約率	成約件数
300件 /3ヶ月	10% 平均	30件 /3ヶ月	50% /3ヶ月	15件 /3ヶ月
平均単価	¥200,000円	売上	¥3,000,000円	

第2四半期

一度未達成に終わった目標に再度向かう時

ある営業社員の目標と売上の遷移



この場合に四半期最後の週次会議で明確化すべき4点

結果	280万円 未達成	不足	20万円	次の目標	300万円 (今四半期と同じ)
改善点	昨四半期末に明確化した改善点「テレアポ300件」の行動を行い、商談も増えたが、これによって成約率が下がることを見越していなかった。次四半期では、セミナー開催による集客を試してみる。商談数が増え、成約率が40%まで下がる見込みで数値設定する。				

売上数字の内訳

テレアポ架電数	商談化率	商談数	成約率	成約件数
300件 /3ヶ月	10% 平均	30件 /3ヶ月	43% /3ヶ月	13件 /3ヶ月
平均単価	¥200,000円	結果 未達成	売上	¥2,200,000円

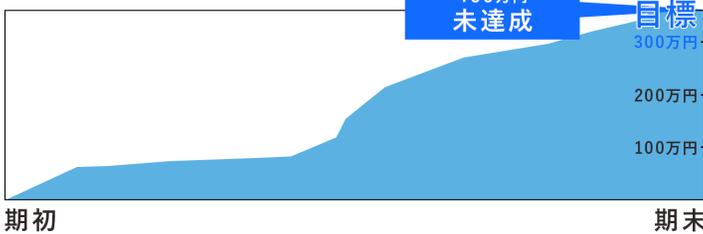
上記の改善点の実施で計画する次四半期の売上内訳

テレアポ架電数	商談化率	商談数	成約率	成約件数	
300件 /3ヶ月	10% 平均	40件 /3ヶ月	40% /3ヶ月	16件 /3ヶ月	
セミナー数：参加者数	商談化率	平均単価	¥200,000円	売上	¥3,200,000円
1回 40名	25%				

第3四半期

過去2回未達成に終わった目標に再度向かう時

ある営業社員の目標と売上の遷移



この場合に四半期最後の週次会議で明確化すべき4点

結果	400万円 達成	不足	なし	次の目標	420万円
改善点	セミナーは想定より参加者が集まらなかったが、商談化率は高かった。また、成約率も想定ほど下がらず、昨四半期より改善した。セミナー参加者の成約率が少し高かったため。今回の結果を受け、次四半期はセミナー開催数を増やし、さらに高い目標を達成する。				

売上数字の内訳

テレアポ架電数	商談化率	商談数	成約率	成約件数		
300件 /3ヶ月	10% 平均	45件 /3ヶ月	45% /3ヶ月	20件 /3ヶ月		
セミナー数：参加者数	商談化率	平均単価	¥200,000円	結果 達成	売上	¥4,000,000円
1回 30名	50%					

上記の改善点の実施で計画する次四半期の売上内訳

テレアポ架電数	商談化率	商談数	成約率	成約件数	
200件 /3ヶ月	10% 平均	56件 /3ヶ月	45% /3ヶ月	25件 /3ヶ月	
セミナー数：参加者数	商談化率	平均単価	¥200,000円	売上	¥5,000,000円
3回 90名	40%				

最後に

ご説明した3つのマネジメント

- ・ 遵守率 100% のルール
- ・ 認識がズレない目標設定
- ・ 結果・不足・次の目標・改善点をまとめる作業

は、全ての管理職が認識・実践しなければならず、四半期初と末には特に、手間がかかります。慣れないうちは、ルールや目標設定を考えること自体に時間がかかり、ロスタイムを感じるかもしれません。

しかし、上司が期初に明確なルールと目標を設定することで「部下たちの迷いによる膨大なロスタイム」は解消します。これにより、会社全体のロスタイムは大きく減り、部下にとって「成長できる環境」となります。

現に 1500 を超える識学導入企業の多くが「3つのマネジメント」実践し、成果と離職率を大きく改善しています。

リーダーの仮面塾での講義内容と併せた本質的な理解と、3つのツールで是非上記のマネジメントを実践していけば、あなた自身が管理職としても成長して頂けると思います。

この度は、リーダーの仮面塾へのご参加と資料をお読み頂き、誠にありがとうございました。