早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント「管理職部会」　テキスト

2019/06/28　第2回研究会

担当幹事　出馬幹也/Mikiya Izuma

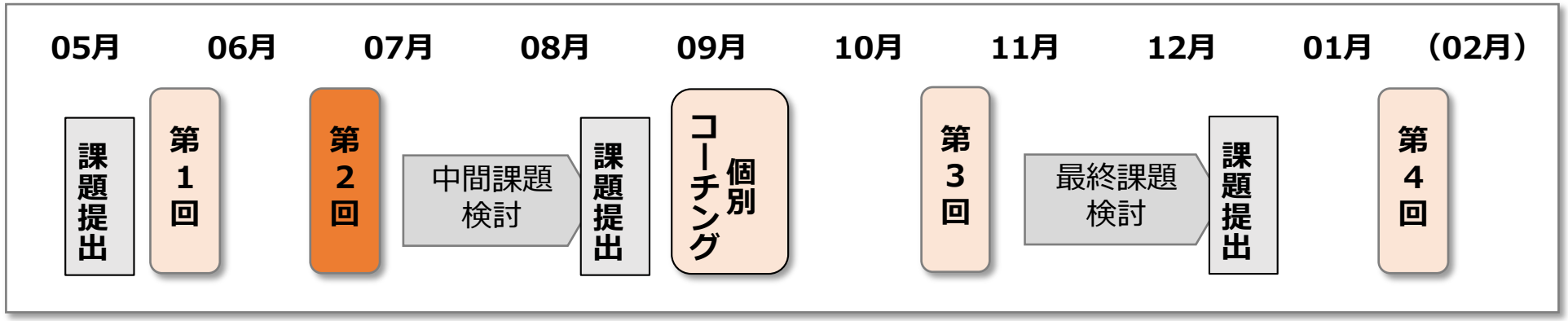
早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　部会長

フロネシス・インスティテュート株式会社　代表取締役

目　次

- 「管理職部会」基本日程　第2回研究会の位置づけ　P.03
- 「管理職部会」研究会次第　P.04
- 組織変革の目標：経営が機能している状態　P.05
- 組織変革の目標：現場が機能している状態　P.06
- 組織変革の本質課題について考える　P.07
- ワークシート：戦略課題とは何か？　P.08
- 中間課題　『組織変革の経営提言書（中間）』概要　P.09
- 『提言書』　P1表紙　～　P10未来描画　P.10 ～P.13

「管理職部会」基本日程　第2回研究会の位置づけ



事前課題：05月中旬提出　★『自組織が抱える問題点と解決策』　…規定書式・2頁

第1回研究会：05月24日PM・25日AM　★組織変革のシナリオを理解する

第2回研究会：06月28日PM・29日AM　★組織変革の本質課題を理解する

中間課題：08月中旬提出　★『組織変革の経営提言書（中間）』　…規定書式・10頁

各チームに対する個別コーチング：　8月下旬～9月上旬で日程調整

第3回研究会：10月18日PM・19日AM　★組織変革のシナリオを深耕する

最終課題：12月中旬提出　★『組織変革の経営提言書（最終）』　…規定書式・10頁

第4回研究会：01月17日(金)・18日AM　★変革のリーダーシップにコミットする

「管理職部会」研究会次第（調整の可能性有り）

5月24日PM～25日AM
第1回研究会

14:00～14:50
オリエンテーション

15:00～15:50
対話）事前課題の振り返り

16:00～17:20
講話）組織変革のシナリオ

17:30～18:30
対話）活動イメージづくり

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝
09:00～09:50
発表）これからの活動イメージ

10:00～10:30
対話）活動イメージの見直し

10:30～12:00
幹事対話～次回までの展望

6月28日PM～29日AM
第２回研究会

14:00～14:50
オリエンテーション・振り返り

15:00～15:50
対話）活動プランの振り返り

16:00～17:20
講話）組織変革の本質課題

17:30～18:30
対話）経営提言（中間）骨子

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝
09:00～09:50
発表）経営提言（中間）骨子

10:00～10:30
対話）提言骨子の見直し

10:30～12:00
幹事対話～次回までの展望

10月18日PM～19日AM
第３回研究会

14:00～14:50
オリエンテーション・振り返り

15:00～15:50
対話）本質課題の振り返り

16:00～17:20
講話）組織変革シナリオの深耕

17:30～18:30
対話）経営提言（最終）骨子

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝
09:00～09:50
発表）経営提言（最終）骨子

10:00～10:30
対話）提言骨子の見直し

10:30～12:00
幹事対話～次回までの展望

1月17日PM～18日AM
第４回研究会

14:00～14:50
オリエンテーション・振り返り

15:00～15:50
対話）経営提言活動の振り返り

16:00～17:20
講話）変革のリーダーシップ

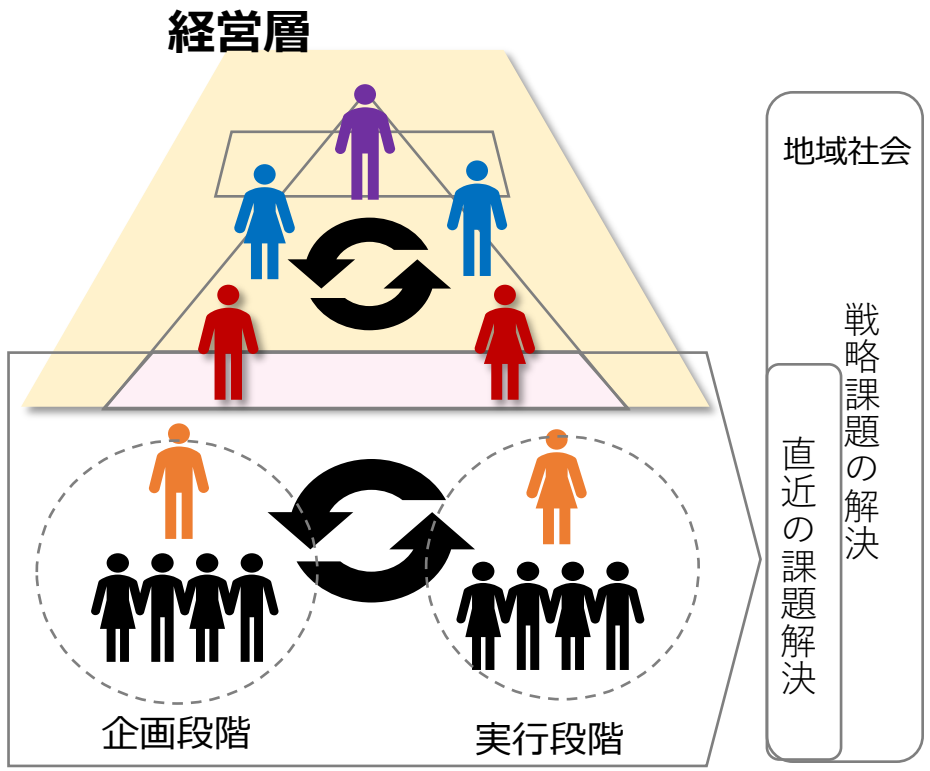
17:30～18:30
対話）リーダーシップ展望

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝
09:00～09:50
発表）リーダーシップ展望

10:00～10:30
個人）年度総括文作成

10:30～12:00
全員プレゼン～幹事からの総括

組織変革の目標：　経営が機能している状態



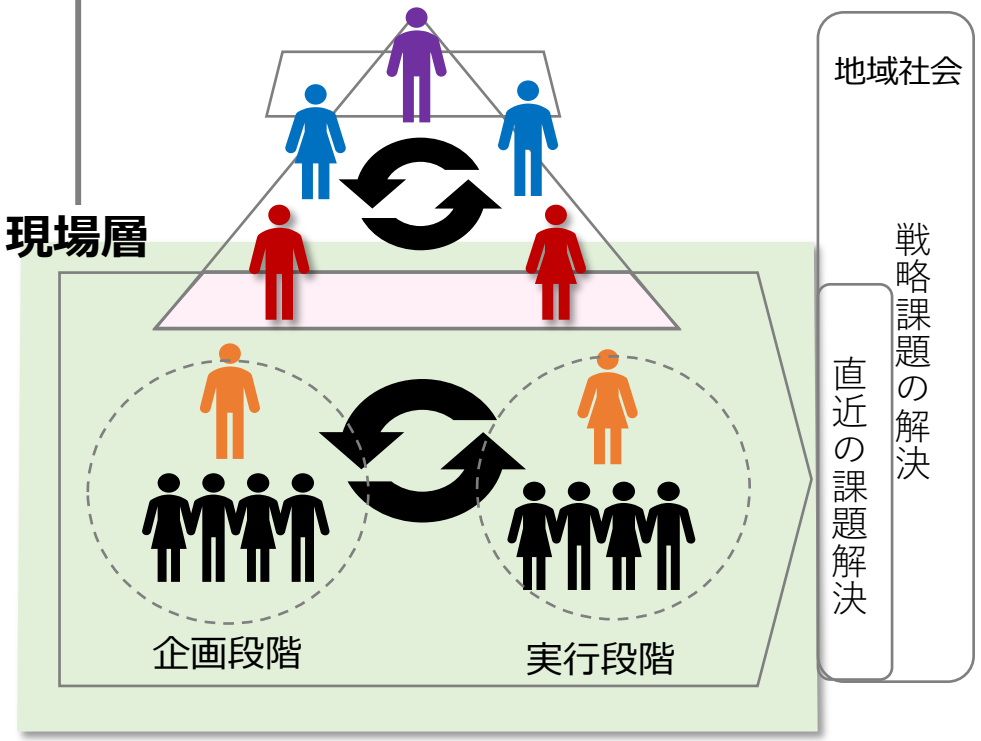
経営が機能している状態【代表的な場面】

- 組織としてのビジョンが明示されており、各所属長がそれを受け止め、自らの言葉で担当組織なりのビジョンに落しこみ、メンバーの前向きなコミットメントを得ている

- 先送りが許されず、難易度も高い課題（何を優先するのか等）に対して、明確な判断を下すと共にその判断に至った経過・理由について、組織内外への説明責任を果たす

- 現場で決めることと経営が決めることが会議運営の仕組みで定義されていると共に、ときどきの判断に間違いがないよう所属長間で常に協議し、適正な運用を図っている

組織変革の目標：　現場が機能している状態



現場が機能している状態【代表的な場面】

- 直近の課題解決は現場で即断即決していくべき、との役割意識が係長を主体に浸透し、それを阻害する要因があればすぐ関係の所属長を巻き込み、迅速に解消している

- 各職場において係長を中心に全員が業務の目的や優先順位について意識合わせする場が定期的にもたれており、誰も孤立せず、誰でも何でも意見が言える雰囲気がある

- ベテラン職員によって、仕事の段取り・進め方についてのスキルUP教育の場が提供され、職場の新人だけでなく後に続く人々向けの教材（資料・動画等）が蓄積される

組織変革の本質課題について考える

役割は組織に浸透しているか？

□ **そもそも、役割の定義が無い**
→ 属人的な意識に左右される

□ **“頭数”だけで管理されている**
→ 役割を担えるか否かは、個々の能力や適性等、質の判断が伴うはずだが、それが無い

□ **役割定義が棚ざらしの状態**
→ 人材育成基本方針や人事評価基準に役割定義があっても、業績評価の方が優先されて、それらが浸透していかない

会議は適正運用されているか？

□ **会議の設置規定があいまい**
→ 設置基準があいまいなため、“思い付き会議”が乱立する

□ **結局はすべて“上”に上がる**
→ 現場と経営の二分意識が無く直近課題の解決であってもそれが経営層の会議にかかるため、権限移譲が進まない

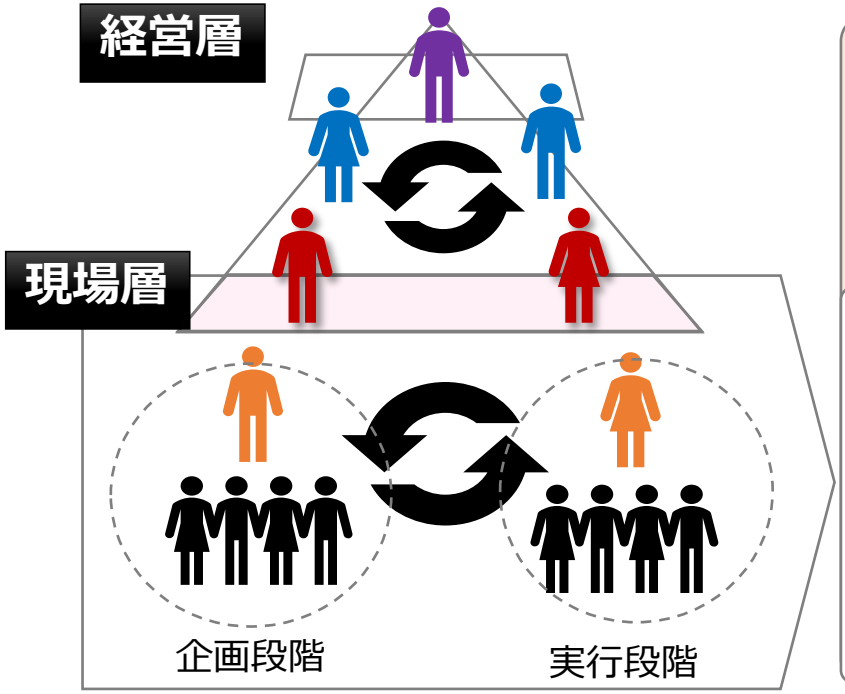
□ **会議と会の区別がされない**
→ 意見を言い合う場が会。会議は決める場。その区別がない

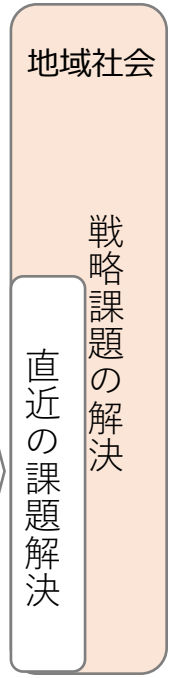
良き風土は醸成されているか？

□ **仕事自体の意識付けが弱い**
→ 実務をこなす前に、メンバーは仕事の目的や連携体制などを踏まえたいもの。それらに関心・意識が薄い課長・係長はその為の時間を割かない

□ **プロとしての意識付け無し**
→ 期待される成果を超える意識がプロの所以。そこに厳しさが欠けても許される風土では、人が育たず、ミスや不祥事が発生しやすくなってしまう

ワークシート：戦略課題とは何か？





経営層が扱うべき戦略課題とは何か

どんなイメージ？

具体例としては？

-
-
-

先送りがされない為の予防策は何か

誰がどうすれば？

-
-
-
-
-
-
-

中間課題　『組織変革の経営提言書（中間）』概要

P1 表紙

P2 サマリー（全体構成、主旨）

P3 課題認識

P4 定量分析

P5 定性分析

P6 施策検討

P7 提言施策

P8 行動計画

P9 成功要因

P10 未来描画

■なぜ、未来描画が最後なのか？

・本来は「ありたい・目指す姿」を最初に提示し合意したいところ。しかし、管理職部会などの場を経験していない現経営層の全員が、未来志向を持ち合わせているわけではないため、いきなりの未来描画提示を受け止めてくれない懸念がある。現実からのストーリー展開がリスクを軽減する。

■どこがクライマックスなのか？

・エグゼクティブ・サマリーとも称する最初の全体構成+主旨の1枚提示がクライマックス。ここでの“掴み”が弱いと、内容に対する見方、受け止める姿勢などが期待を下回ることになる。
・第2のクライマックス（落せない頁）は、P9の成功要因。タブーにどう切り込めるかがKEY。

『提言書』　P.1表紙＋P.2サマリー

P1

表紙

P2

サマリー
（全体構成、主旨）

各ページの主旨を
2～3行で表現する

表　題

日　付

メンバー	**：**	**本提言に込めた思い**
●●●●	**：**	**XXXXXXXXXXXX**
●●●●	**：**	**XXXXXXXXXXXX**
●●●●	**：**	**XXXXXXXXXXXX**

サマリー（全体構成、主旨）

課題認識
XXXXXXXX
XXXXXXXX

提言施策
XXXXXXXX
XXXXXXXX

未来描画
XXXXXXXX
XXXXXXXX

現状把握・分析（定量＋定性）
XXXXXXXX　XXXXXXXX
XXXXXXXX　XXXXXXXX

成功要因
XXXXXXXX
XXXXXXXX

『提言書』　P.3課題認識＋P.4定量分析

P３

課題認識

P４

定量分析

定量分析は必須では無いが、課題認識が単なる思い付きでは無い根拠は示すべき

手元にあるデータ類から課題解決の為の“着眼点”を導き出す

文章はすべて例

課題認識

課題１）　XXXXXXXXXXXXXXXXXX
→　XXXXXXは、組織として放置できない

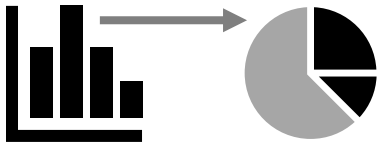
課題２）　XXXXXXXXXXXXXXXX
→　現場の疲弊感の解消にはこれが不可欠

課題３）　XXXXXXXXXXXXXX
→　課題１＆２は３の改善が前提では？？

現状分析（定量）からの着眼点

課題解決の為の着眼点
XXXXXXXXXXXXXX　→　XXXXXXXXXXXXXXXXX

●●調査データ分析



分析から言えること
XXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX

『提言書』　P.5定性分析＋P.6施策検討

P5

定性分析

P6

施策検討

最終的には自分たちが採用すべき課題解決施策を絞り込むことが狙い。その為に内外情報からの着眼点を整理し、施策案を論理的に紐づける

属性別に代表的意見を抽出し着眼点は何かを特定していく

現状分析（定性）からの着眼点

課題解決の為の着眼点
XXXXXXXXXXXXXX　→　XXXXXXXXXXXXXXX

●●ヒアリング情報分析

属性別の代表的意見	分析から言えること
XXXXXXXX（50%）	XXXXXXXX
XXXXXXX（35%）	XXXXXXXXXXXXX
…	XXXXX

着眼点を踏まえた施策検討

課題解決の為の着眼点

定量分析から
XXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXX

定性分析から
XXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXX

解決施策案
XXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXX

事例研究からの着眼点
●●：XXXXXX
●●：XXXXX
●●●：XXXXXX

『提言書』　P.7提言施策＋P.8行動計画

P7

提言施策

P8

行動計画

誰が何をどう進め、何を目指すのかまでを示した計画を作成。経営管理職が一丸となって推進する為の機関決定とその経過/背景の組織内広報を含む展開を図る

課題解決の為の施策（提言）

施策『XXXXXXXXXXXXXXXXX』

1）準備
XXXXXXXXXXX
XXXXXXXXX
2）展開
XXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXX

目指す状態
XXXXXXXXXX

創りたい変化
XXXXXX
XXXXXXXXXX

施策を進める為の行動計画

	今年度	●月	●月	次年度	●月	次々年度
●●会議			承認	組織内展開	承認	改善案展開
●●会議		協議			協議	
PT	計画化		修正		効果検証	

※課題解決まで継続

PTのメンバー構成と役割についての説明

『提言書』　P.9成功要因＋P.10未来描画

P9

成功要因

P10

未来描画

“YES、BUT…（とは言ってもね…）”で終わらせないためには「引っ張る力＝ビジョン」の再明示が必要

従来“タブー”とされきた事にも思い切って切り込みたい

本提言を成功に導く為の必須要因

成功の為の要因
１）準備段階
XXXXXXXXXXXXX
→　XXXXXXXXXX
２）展開段階
XXXXXXXXXXXX
→　XXXXXXXXXX

経営層に依頼する挑戦
XXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXX

管理層が担うべき挑戦
XXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXX

本提言が目指す未来の描画【こんな変化が！】

目指す未来１
【●●の場面】
XXXXXXX
XXXXXX

目指す未来２
【●●の場面】
XXXXXXXX
XXXXXX

目指す未来３
【●●の場面】
XXXXXXXX
XXXXXX