

～組織力を高める～  
「印刷営業マネージャー強化講座」

2023. 11. 21

経済産業大臣登録 中小企業診断士  
OD人事経営コンサルティング  
代表 上妻 祐司

# 上妻 祐司 (コウツマ ユウジ) プロフィール



## 略歴

1986年に大学卒業、紳士服販売を経て、1990年に共同印刷（株）へ入社。法人営業部門にて航空会社など150社以上を担当、新規開拓した大手住宅メーカーのカレンダーが全国カレンダー展にて特別賞を受賞  
2000年に人事部へ異動。教育課長として、教育プログラムの企画・開発・および社内講師に従事  
2011年に経営管理本部へ異動。経営分析、新規事業開発プロジェクトの事務局など経営企画業務に従事  
2015年9月に中小企業診断士の資格を取得、登録。2016年より経営コンサルタントとして活動  
2018年3月に共同印刷を退社、独立  
現在は印刷業を中心とした製造業の営業力強化・業務改善支援、公的機関の経営指導員、研修講師に従事

## 現在の活動分野

- ・経営分野：経営分析、経営計画の策定、組織編成の支援、新規事業開発のサポート、補助金申請、経営革新計画申請支援など
- ・人事面：人事制度構築支援、新入社員教育、管理者教育など教育プログラムの企画・開発、研修講師の実施など
- ・営業面：販路開拓の実行支援、商談スキルのトレーニング、営業戦略の策定、企画書の作成支援、販促物受注・制作のアドバイスなど

## 保持資格・所属

- ・中小企業診断士（認定経営革新等支援機関）
- ・東京都中小企業診断士協会 城南支部所属
- ・NPO法人品川中小企業診断士会所属
- ・中小企業基盤整備機構 中小企業アドバイザー
- ・東京都中小企業振興公社専門家派遣事業 支援専門家
- ・東京商工会議所 中小企業活力向上プロジェクト支援診断士
- ・横浜商工会議所サムライねっと登録専門家
- ・中小企業福祉事業団中小企業診断士会員 登録専門家
- 2・大田区融資あっせん診断事業 登録専門家
- ・大田区工場入居診断事業 登録専門家

## 特長（強み）

総合印刷会社において、経営企画、人事、法人営業の実務経験を持つ中小企業診断士。経営戦略策定、営業支援、人事制度の構築のほか教育プログラムの企画・開発に強みを持つ。産労総合研究所『企業と人材』の連載執筆をきっかけに、人事院からの委託で各中央官庁の教育担当者へ教育研修手法を講演、また、財務省からの委託で全国の研修課長へ民間企業の教育事例をレクチャーするなどの経験がある。研修はアカデミックに寄らない実践的な内容が特徴

## 講演会・研修の実績

- ・大手製薬会社、大手建設会社「新入社員研修」
- ・大手通信会社、IT企業「アセスメント研修」
- ・大手機械部品通信販売会社「新人シミュレーション研修」
- ・観光公社「コミュニケーションスキル研修」
- ・ソフトウェア開発企業「ビジネスマナー研修」「コーチング研修」
- ・精密機器メーカー「OJTトレーナー研修」「業務改善研修」
- ・日本印刷技術協会「印刷営業の基礎知識と提案力向上研修」
- ・電気工事会社「経営ビジョン・戦略研修」「マーケティング研修」「ファシリテーション研修」「プレゼンテーション研修」「アカウンティング研修」
- ・MEBUKUビジネススクール「経営ビジョン・戦略」「マーケティング」他

# 研修のねらい

～本日のテーマ～

印刷営業マネージャーの「人と組織のスキル」を強化



チームの組織力を強化、目標達成することで受注拡大

- 印刷営業マネージャーの役割を再確認
- 営業戦略、組織営業を理解する
- 組織力を強化するチームマネジメントを確認
- 部下やメンバーを公正に評価する留意点

# 営業マネージャー研修プログラム

- 印刷営業マネージャーの役割
  - メンバーと管理者の違い、部下の何をマネジメントするのか
  - 目標と計画の立て方、管理のサイクル、【講義+グループ討議】
- 営業戦略と組織営業とは
  - 顧客をセグメントする、営業ターゲティング戦略
  - 営業担当を割り振るポイント、メンバーへの仕事の割り当て方
  - 組織営業のメリット、営業情報の共有、効果的な営業会議とは
- 組織力強化のためのチームマネジメント
  - 集団とチームの違い、集団をチームに変える3つの要素
  - チームへの関与のしかた、成長する組織とダメな組織
  - 組織風土を改革する、部下のほめかた、叱り方
  - メンバーのモチベーションを高める方法
- メンバーへ公正な評価を行うための留意点
  - 人事評価の目的、評価者の心構え、目標設定とフィードバック
  - 評価の際に陥りがちなエラー、メンバーを公正に評価する

# 印刷営業マネージャーの役割

# ■ 営業マネージャーの役割を考えてみよう！

## ■ グループ討議

- ① グループに分かれて、お互いに自己紹介する  
(話し合いの進行役を決める)
- ② 営業マネージャーとしての役割は何かを意見交換する
- ③ 役割にどのように取り組むべきかを考える

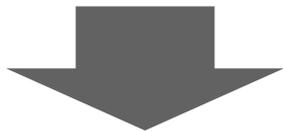
※意見をたくさん出すこと



# 営業メンバーとマネジャーの違い

## メンバー

- 受注確保
  - ・ 顧客との信頼関係を構築
  - ・ 引き合い、見積提出
  - ・ 企画提案/プレゼンテーション
- 進行管理
  - ・ 製造指示、入校、出校
  - ・ 納品、代金回収



- 剣豪
  - ・ 宮本武蔵
  - ・ 佐々木小次郎



## マネージャー

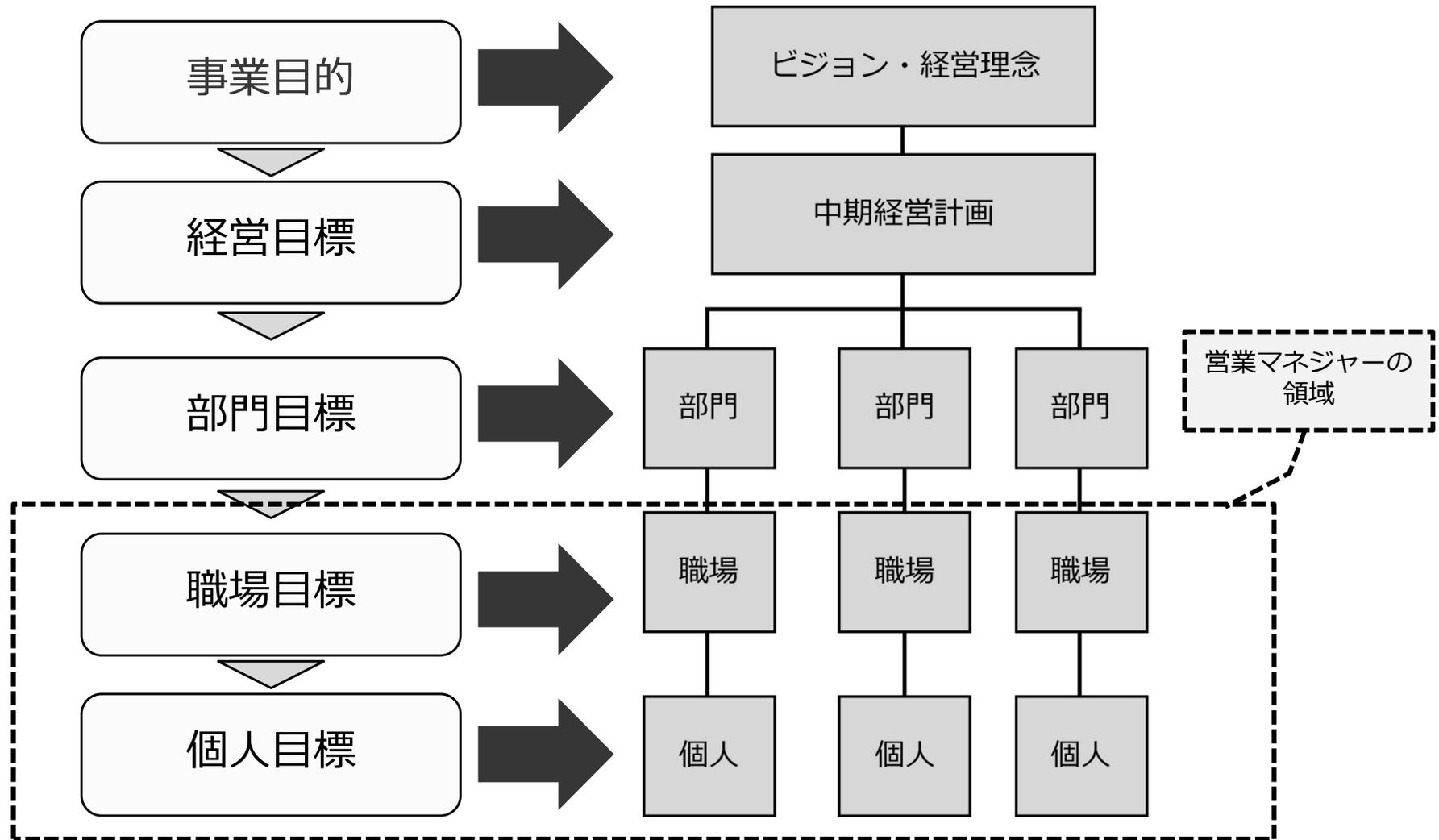
- 目標達成をマネジメント
  - ・ 業績目標（売上、利益）の達成
  - ・ 営業戦略、戦術の立案と実行
  - ・ 関係部門との調整
- 人と組織をマネジメント
  - ・ メンバー育成、力を発揮させる
  - ・ 組織づくり（しくみ、風土）



- 武将
  - ・ 豊臣秀吉
  - ・ 徳川家康



# 経営目標を個人目標まで連鎖させる



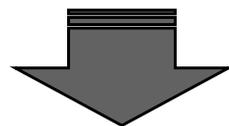
経営目標を職場目標に落とし込み、メンバーの個人目標にまで連鎖

# 目標と計画の立て方

- ✓ 目標設定と計画立案を同時並行で考える
  - 目標と計画は切り離さずセットで扱う、別々の人が考えないこと
- ✓ 目標は「頑張れば達成できるレベル」で設定する
  - 成り行きで達成できるレベルや到達不可能な目標設定をしない
- ✓ 結果目標だけでなく行動目標を立てる
  - 「売上計画〇〇」は達成すべき結果目標にすぎない
    - 〇〇件の新規訪問、〇〇件の見積獲得など行動目標を立てる
- ✓ 行動目標に応じて具体的な行動計画を立てていく
  - 「〇〇について提案活動を強化する～」は行動計画ではない
- ✓ 計画書を完成させることが目的にならないようにする

# 人と組織をマネジメントするとは？

- メンバーの意欲を引き出し、目標達成へ繋げる
- メンバーを指導、個々の能力を高める
  - 上手くできた時は褒める、ミスをしたときは注意する
  - コーチングによるサポートを行う
- 明確なビジョンを持ち、周囲を巻き込む
- 組織風土づくり、チームを活性化する
- 組織力を活かした営業活動を実践



人と組織を“結束”させるのがマネージャー

# 部下の何をマネジメントするのか

## ■ 売上、利益

計画（予算）達成へ繋がるか

- ・ 受注拡大できているか
- ・ 売上、利益管理をしているか
- ・ 入金管理をしているか

## ■ 仕事のプロセス

どのような行動をしているか

- ・ 顧客との良好な関係を維持しているか
- ・ 目標を持って仕事をこなしているか
- ・ 具体的な努力を継続しているか

## ■ メンバーの指導・育成

部下は能力を高めているか

- ・ 強みを強化、弱点を克服できているか
- ・ 自己啓発に取り組んでいるか
- ・ 正しく指導されているか

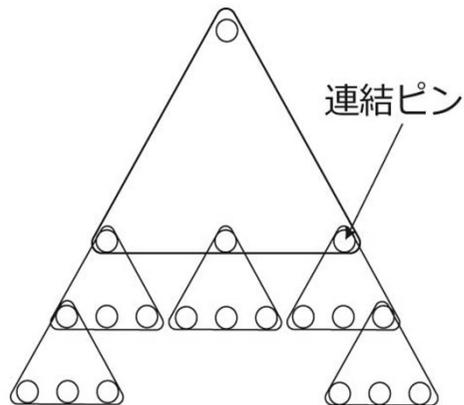
## ■ モチベーション（意欲）

仕事へ取り組む姿勢はどうか

- ・ 前向きに取り組んでいるか
- ・ やりがいを感じているか
- ・ 新たなチャレンジをしているか

# 組織運営のキーマンはマネージャー

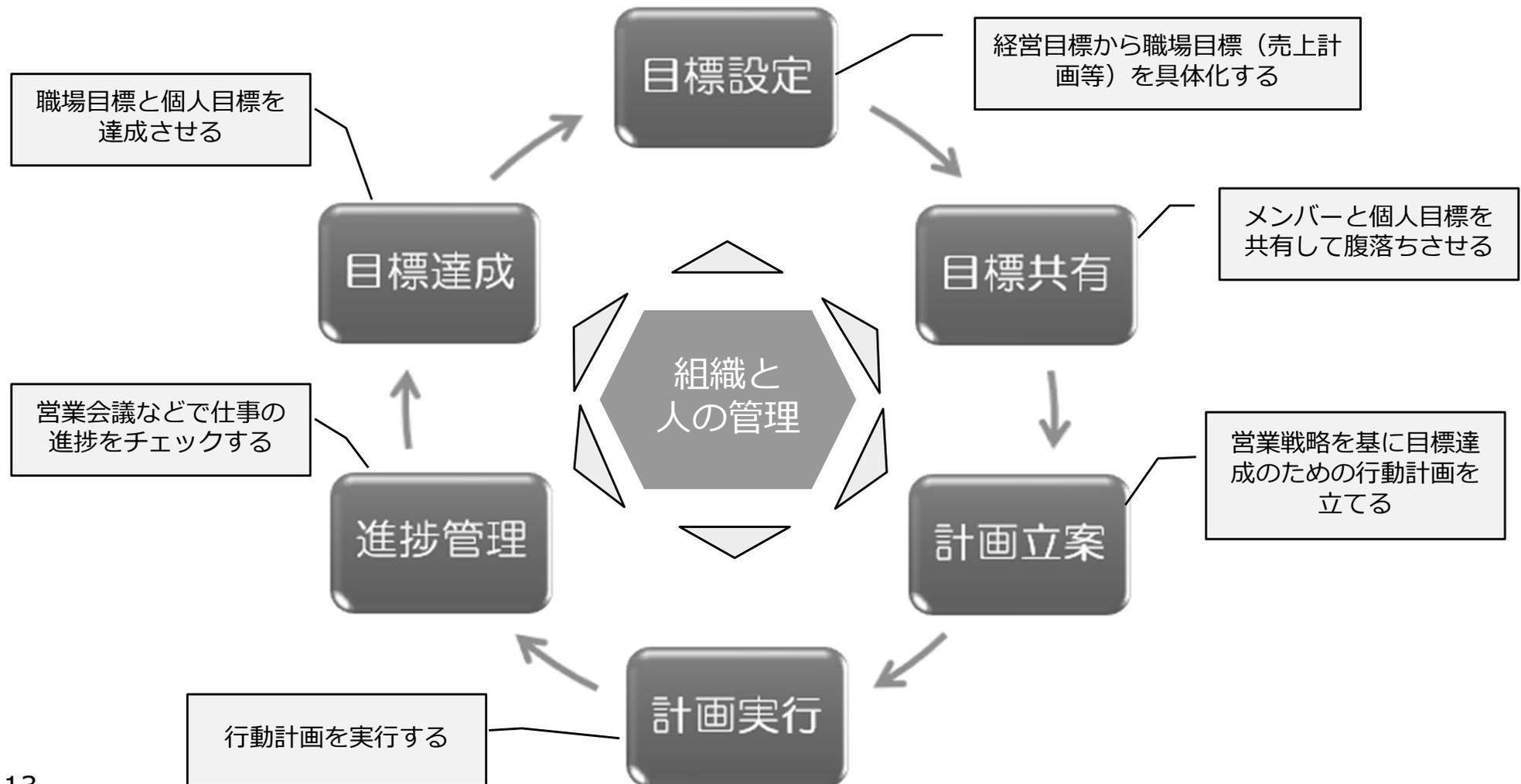
- 組織内で連結ピンの役割を担うポジション
- メンバーの「意欲」を引き出し組織を活性化
- メンバーとの「対話」を通してマネジメントする



マネージャー

# 管理のサイクルとは

営業マネージャーの果たすべき役割は循環する



# 営業戦略と組織営業とは

# 本当に行くべき顧客へ訪問しているか

## ■印刷営業は「営業本来の活動」に注力するのが難しい

顧客対応が忙しい

- ・顧客の都合に振り回される
- ・修正・変更への対応
- ・事故、トラブルへの対応

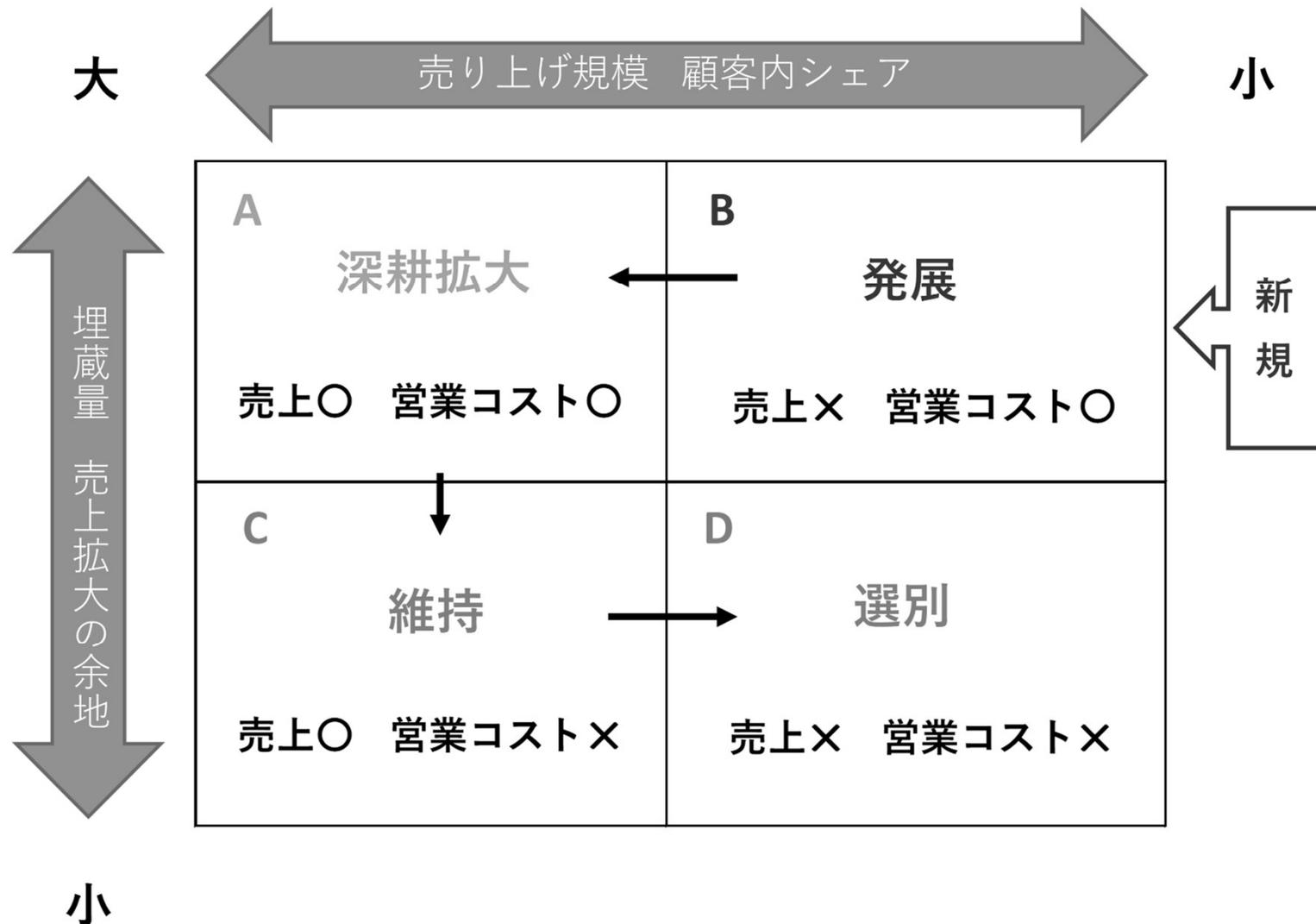
営業関連業務に手がかかる

- ・見積書作成、受注入力
- ・仕様書作成、工場への指示
- ・生産管理との調整など

本来行くべき顧客と接触する時間がとれない

# 営業戦略：顧客をセグメントする

## ■営業戦略



# 営業ターゲットティング戦略（事例）

<p><b>A 深耕拡大</b></p> <p>&lt;状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との継続的な取引、ある程度の信頼関係はできている</li> <li>・埋蔵量があるため、競合が多く、競争が激しい</li> <li>・見積合わせなどで、コスト削減の要求が強くなりがち</li> </ul> <p>&lt;戦術&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客情報、状況を共有、全社対応（営業日報の改善）</li> <li>・経営トップによるパートナーシップの強化 （三階層でのアプローチ、役割分担、組織営業）</li> <li>・顧客キーマンへの提案（企画提案力の強化）</li> <li>・同業との差別化（特定分野に強いことをアピール）</li> <li>・顧客からの問い合わせ、見積対応、サービスを強化 （再販などの受注、問い合わせは、生産管理等で対応）</li> </ul> <p>★方針：窓口拡大、組織営業、特化、集中、差別化</p>	<p><b>B 発展</b></p> <p>&lt;状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引拡大により売上増が見込めるが、実現できていない</li> <li>・難易度が高いため戻込み、アプローチできていない</li> <li>・単発受注が多く、関係性を深められていない</li> </ul> <p>&lt;戦術&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的關係づくりのため、中長期的展望を持った作戦を立てる</li> <li>・重点対応顧客を営業全体で選定、計画的・集中的に取り組む</li> <li>・情報分析、切り口、対策、提案を考える</li> <li>・Aゾーンの成功事例を活用、紹介する</li> <li>・提案ツールの整備（パンフレット、HPの充実化、名刺写真）</li> <li>・営業の新規開拓、商談力を強化する</li> </ul> <p>★方針：顧客関係性の強化、実績作り</p>
<p><b>C 維持</b></p> <p>&lt;状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注額が大きく、顧客からの発注案件が安定している</li> <li>・優良顧客であり、値下げ要求などを無下にできない</li> </ul> <p>&lt;戦術&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業工数の削減（1/2）</li> <li>・余分なサービス、営業雑務、無駄なフォローを無くす （見積明細の入力など）</li> <li>・見積業務など営業以外の人間による処理、対応へ切り替え （生産管理、営業サポート部隊）</li> <li>・派遣、パート、アルバイトの活用</li> <li>・営業担当は提案、顧客課題への対応へ集中</li> <li>・担当先変更により営業評価に影響がでないよう配慮</li> </ul> <p>★方針：収益の安定的確保、営業コストの削減</p>	<p><b>D 選別</b></p> <p>&lt;状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・引き合いがきたら対応するなど受け身のスタンス</li> <li>・少額案件でも営業コスト（処理、フォロー）がかかる （件数が増加すると、雑務に追われて自らの首を絞める）</li> </ul> <p>&lt;戦術&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・採算性の悪い受注先の見直し、選別受注の実施 （但し、限界利益を上回っている場合は維持する）</li> <li>・営業担当者が作業員にならないよう注意する</li> <li>・受注先へメール、TEL、WEB、にて対応する旨、理解を得る</li> <li>・業務支援ソフトによる業務負荷の軽減を図る</li> <li>・このエリアの顧客を増やさないよう留意する</li> </ul> <p>★方針：顧客の見直し、選別受注</p>

# 営業担当を割り振るポイント

	戦略	担当メンバー
深耕拡大	関係性の強化、深耕 受注窓口を拡大	中堅～準エース級
発展	企画提案、ソリューション 競合との差別化	エース級（責めるタイプ）
維持	売上の維持、受注の継続 営業の効率化	ベテラン、若手社員
選別	選別受注 メール、TELなどで対応	内勤者にて対応

# 営業メンバーの構成

営業メンバーは「組み合わせの特徴」を踏まえて構成する

	メリット	デメリット
個人	<ul style="list-style-type: none"><li>・自分の考えで自由に動ける</li><li>・その場で迅速に判断できる</li><li>・任され感、達成感を得られる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・すべて自分でやらなければならない</li><li>・辛いと自分に負けてしまう</li><li>・個人商店化してしまう</li></ul>
ペア	<ul style="list-style-type: none"><li>・相互にフォローできる</li><li>・若手の指導育成に有効</li><li>・入、出校が多い顧客に対応可能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ペアの関係性の影響を受ける</li><li>・業務分担が課題になる</li><li>・営業人員に余力が必要</li></ul>
チーム	<ul style="list-style-type: none"><li>・キーマンへのアプローチに有効</li><li>・役割を分担、大型受注が可能</li><li>・相手に信頼感を与える</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・役割分担の明確化が求められる</li><li>・全社的にマンパワーが必要</li><li>・細かい仕事に向かない</li></ul>

# メンバーへの仕事の割り当て方

- ✓ メンバーの経験と能力を重視して仕事を割り当てる
  - 営業戦略をもとに担当先を決めて仕事を割り振っていく
- ✓ 得意先の状況を見ながら定期的に担当先を変更していく
  - 定期的に担当を替えることで「塩漬け社員」をつくらない、
- ✓ メンバーの性格と得意先との相性を考慮する
  - 業種、得意先担当者との相性、社風などを考えて割り当てる
- ✓ 新人に対して能力開発を中心とした配置をする
  - 未経験の仕事にチャレンジさせることで成長を促す
- ✓ メンバーの希望を充足させる方向で考える
  - 全ての希望を聞くわけにはいかないが、やる気を尊重する

# 組織営業のメリット

## ■ 売上、差益がUP

顧客との関係性が強化

- ・顧客側キーマンとの関係づくり
- ・顧客への対応力の強化
- ・顧客からの信頼を高める

## ■ 品質事故、クレーム抑制

全社を挙げて困難へ対応

- ・顧客が不満を持つ前に手を打てる
- ・関係者を巻き込み被害を抑制
- ・誠意ある対応により信頼を得られる

## ■ 営業メンバーの能力向上

営業活動のプロセスの共有

- ・営業ノウハウの共有、スキルアップ
- ・営業メンバーの能力の底上げ
- ・他のメンバーからのアドバイスの活用

## ■ チーム全体の活性化

チームへ貢献、成果を分かち合う

- ・達成感の共有、貢献意欲の向上
- ・チームの結束と連携が強くなる
- ・メンバーのコミュニケーションの円滑化

# 営業活動を属人化させない

営業を属人化させている要素を見つけて除去する

- 営業プロセスが不明でブラックボックス化  
(担当者の異動、病欠、退職への対応が困難)
- 仕事を囲い込み「個人商店」になる  
(独善的な仕事の進め方がみられるようになる)
- 本当の情報を報告しなくなる  
(情報を選別、都合の良い報告をする)



売上が安定しない、トラブルやクレームへの対応が手遅れになる

# 仕事を任せるが放置しない

## 若手



- ✓ わかっていても手を出さない  
(顔をつぶさない、成長の芽をつまない)
- ✓ アドバイスをしてあたたかく見守る
- ✓ ピンチは前面に立って対応する

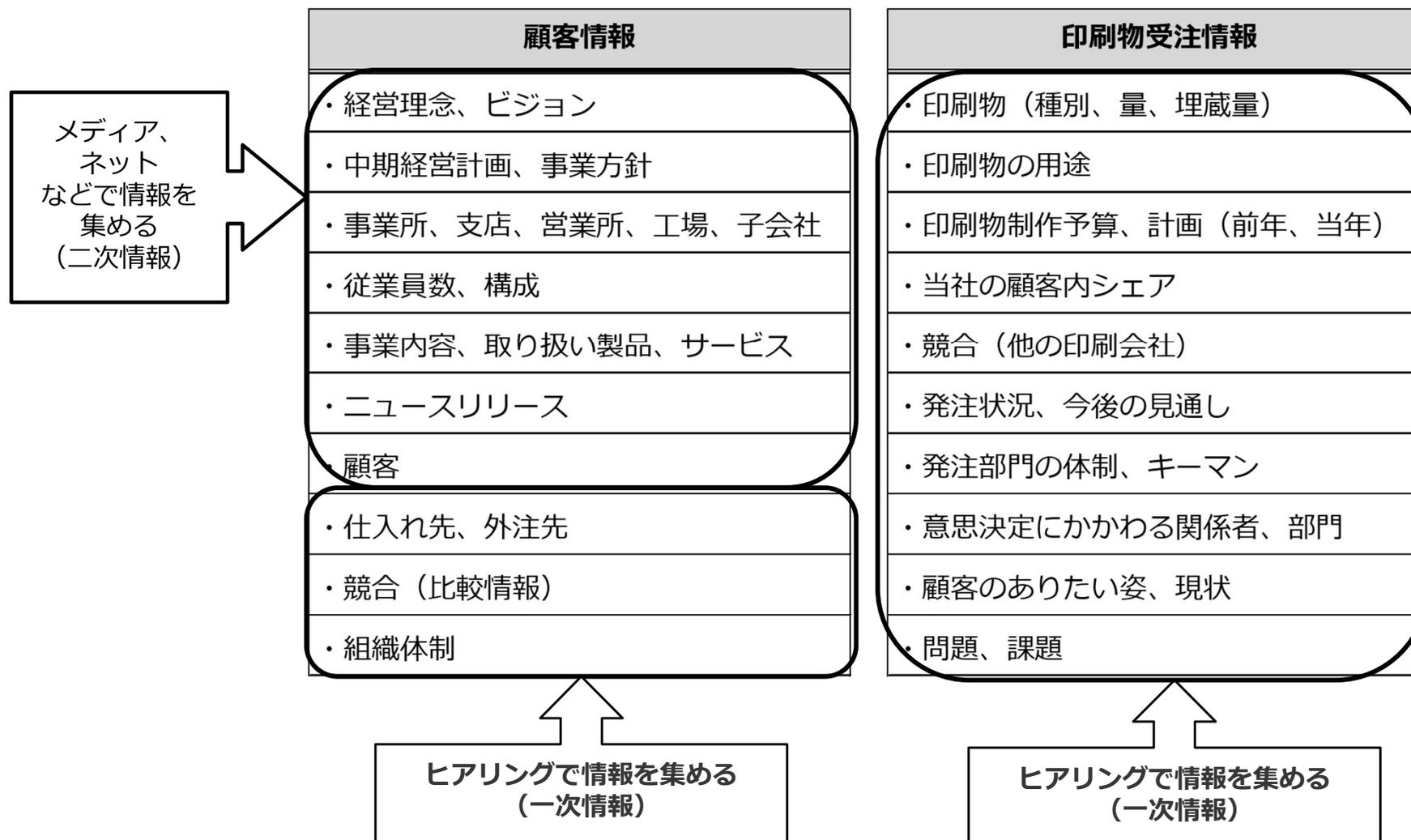
## 中堅～ベテラン



- ✓ 基本的に本人の裁量を尊重する  
(ただし、自分勝手にさせない)
- ✓ 報・連・相を徹底させる
- ✓ ピンチはフォローする

# 営業情報を共有する

■ 本当に有用な情報（一次情報）は、得意先に直接聞いて集める



# 営業日報の見直し（事例）

## 営業日報の見直しが不可欠

### 人により書き方がバラバラ

行動欄が記載されていないものもあり、訪問なのか社内業務なのか、メール、TELなのかの区別がつかない

### 上司コメントが未記載

情報の共有とフィードバックがされていない

現状のフォーマットでは、営業情報を顧客ごとに記載できない

日々の顧客情報をベースにした営業戦術、行動がとれない



営業日報を顧客訪問回数、情報を検索、集計できるフォーマットへ作り変える必要がある

営業日報									
2019年1月1日（火）		所属	営業部	社員No	氏名				
・新規開発・休眠再開・既存深耕行動報告									
	行動	顧客名	目的・成果（詳細内容は報告・連絡・相談欄へ）				顧客担当者		
8:00									
9:00									
10:00									
11:00									
12:00									
13:00									
14:00									
15:00									
16:00									
17:00									
18:00									
19:00									
20:00									
集計	伝票処理	移動	既存訪問	新規開発	待機	休憩	その他		
報告・連絡・相談事項									
上長コメント									

# 営業日報を効果的に活用

営業日報をデータベース化、次の打合せや提案へ活かす



訪問日	時	企業名	部署	役職	担当者名	同席者	訪問者名	同行者名	訪問目的	商談内容	反応	※情報1(先方の課題、ニーズ)	※情報2(競合、組織、人事情報)	次回訪問日
2021.10.10	1H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が1名異動してくるとのこと	2021.10.26
2021.10.11	2H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が2名異動してくるとのこと	2021.10.27
2021.10.12	3H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が3名異動してくるとのこと	2021.10.28
2021.10.13	4H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が4名異動してくるとのこと	2021.10.29
2021.10.14	5H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が5名異動してくるとのこと	2021.10.30
2021.10.15	6H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が6名異動してくるとのこと	2021.10.31
2021.10.16	7H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が7名異動してくるとのこと	2021.10.32
2021.10.17	8H	○×株式会社	総務部	部長	浅田 三郎	田中 雄太	佐藤 太一	山田 一郎	アプローチ	TELにてアボを取れて訪問、会社案内にて当社の事業内容と受注実績を紹介した後、○×会社の課題を聞き出した。	スクラム製本に興味を示す。次回、M本部長と同行して機能面をアピールしてみる	発注元の出版社は価格と納期を重視しているが、同業との差別化ができません。教材の機能面に物足りなさを感じている	現在、○×印刷が教材Bを発注しているのはA印刷、しかし先月の品質事故から、キーマンである部長との関係が悪化している。4月の定期異動で部長の下に担当者が8名異動してくるとのこと	2021.10.33

入力していく

# 営業会議が機能しているか？

売上計画、実績の進捗報告会

権力者の独演会



個人攻撃と言い訳の場

沈黙と忍耐の場

# 効果的な営業会議の進め方

① 前回からの進捗状況の確認



② 売上計画の達成状況（計画、前年比）



③ 良かった点、成功事例の共有



④ 現状の課題を共有、意見交換



⑤ 次月度の方針を確認



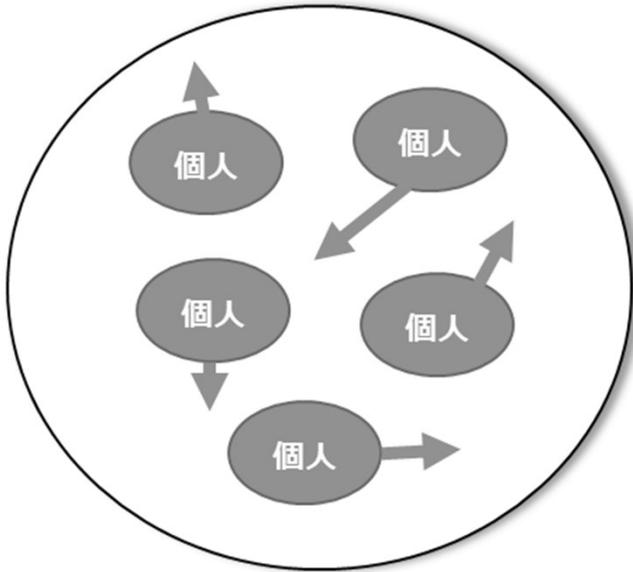
⑥ その他、情報交換、連絡



# 組織力強化のためのチームマネジメント

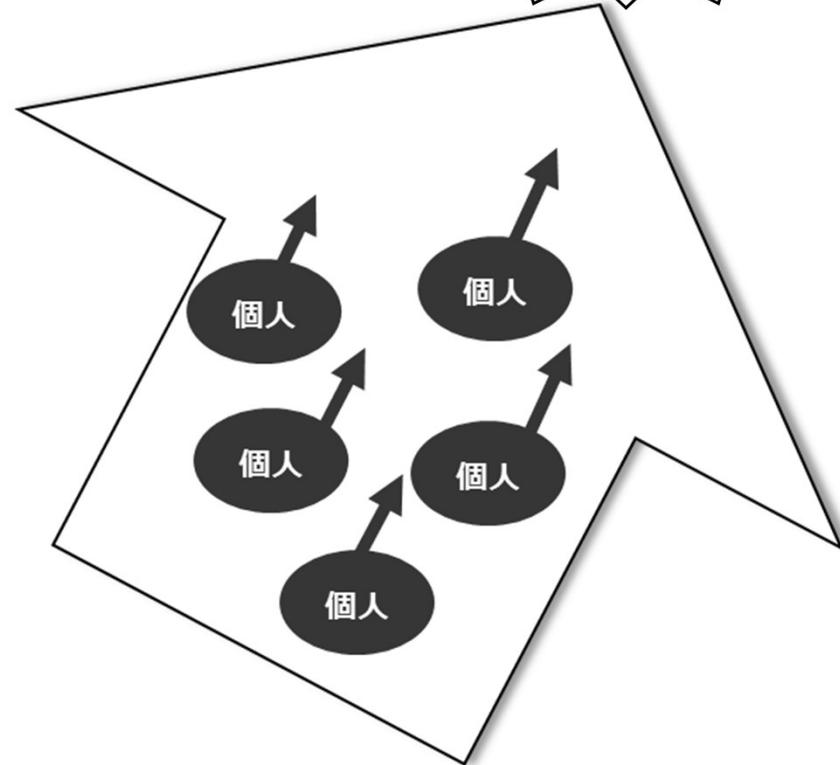
# 集団とチームの違い

個々が勝手に動く  
「放置」



集団 (グループ)

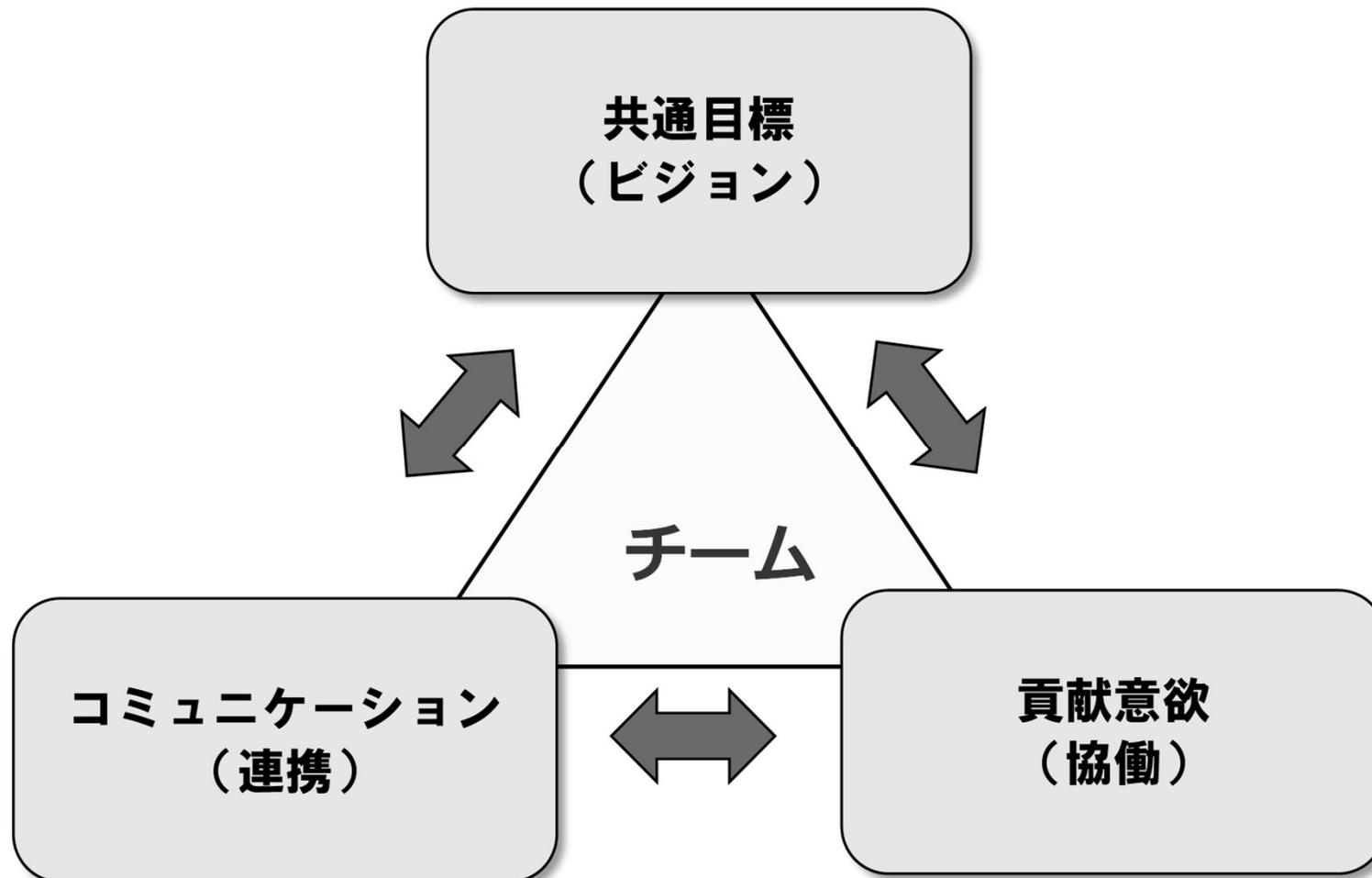
共通目標  
(ビジョン)



チーム

# 集団をチームに変える3つの要素

C.I.バーナードの「組織の3要素」



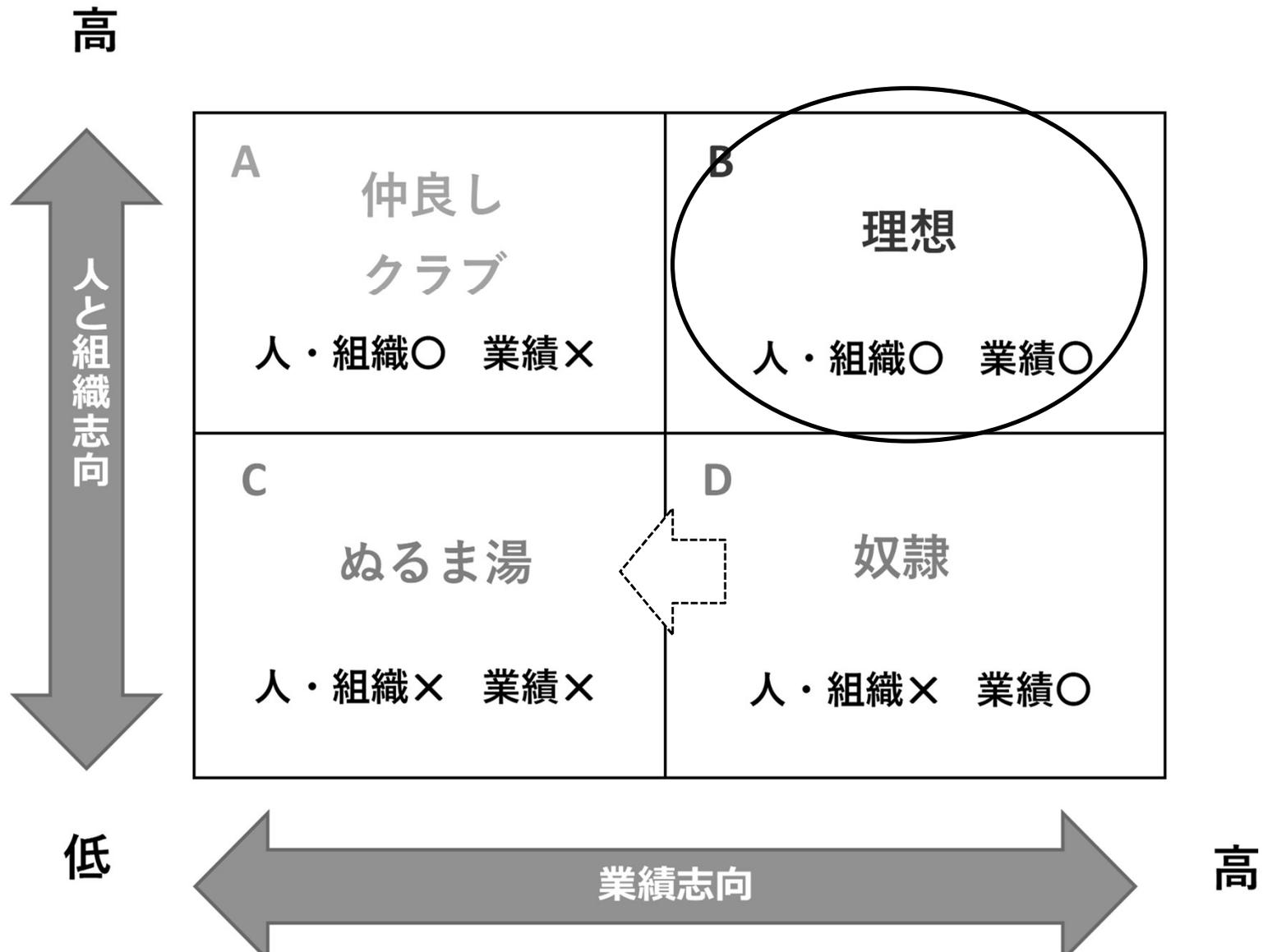
# チームの意義とは

チームの力：一人ひとりのメンバーの力量

+ メンバー同士の連携力（絆）



# 理想のチームをつくる



# チームへの関与のしかた

- 率先垂範で自ら手本を示す（ルールを守る）
- メンバー公平に扱う、ひいきしない
- メンバーの「やる気」を引き出す
- 好ましい「職場風土」をつくる
- メンバーと情報を共有する
- 目標にチャレンジさせて、フォローする
- メンバーの能力や努力を評価する
- 上からの指示をそのままメンバーへ流さない

コミュニケーション

# 成長する組織とダメな組織

## 成長する組織

- 組織風土
  - ・ 新しい仕事や課題に挑戦
  - ・ 改善、改革に積極的
  - ・ 失敗を共有、教訓を次に生かす
- 役割行動
  - ・ 仕事の目標が具体的
  - ・ 誰が何をいつまでするかが明確
  - ・ 垣根を越えてお互いにカバー
- 仕事ぶり
  - ・ 互いに切磋琢磨
  - ・ チームの危機に一丸で臨む

チーム

## ダメな組織

- 組織風土
  - ・ 慣習を重視、前例踏襲
  - ・ リスクはとらない
  - ・ 失敗を隠蔽、問題を先送り
- 役割行動
  - ・ 目標がスローガン
  - ・ 誰が何をするかが不明確
  - ・ 守備範囲を超えて手を出さない
- 仕事ぶり
  - ・ 互いに協力をしない
  - ・ チームの危機から逃げ腰

集団（グループ）

# 組織風土を改革する

モチベーションを下げている要素を見つけて除去する

- チームの雰囲気
  - 自由に意見を言える、批判されない風土づくり
  - チームの共通目標、方針を気軽に語る場をつくる
- 公正な評価、目標レベルの設定
  - 安心して能力を惜しみなく発揮できるよう公正に評価する
  - 達成可能な目標レベルを設定する
- 情報共有
  - チーム内での報・連・相を活発にする

# (例) Google

事例

- 社員間の信頼関係づくりに注力
  - 社員間の情報交流がイノベーションに繋がるという理念
  - アイデアを全社へ披露、他の人からのレビューを推奨
- 安心感の「場」をつくる
  - 職場では間違ったことを言っても責められない
  - チームで納得できる意思決定→決定事項が腹落ちする
- 評価のしくみと認知、称賛のサイクル
  - 公正な評価への信頼→惜しみなく能力を発揮
- 良い意味での“公私混同”
  - 本来の自分をさらけ出せる状態、 職場 = 安心できる場

# 部下をほめる・注意する・叱る

「ほめる」：相手を認める行為

→ 信頼関係を築く

「注意する」：手順や行為の誤りを正す行為

→ 正しいスキルを身に着ける

「叱る」：相手の行動を改める行為

→ 成長を促す

タイミングを見極めて、具体的に指摘する

- 注意するときは → 誤っている点を、簡潔に
- ほめるときは → 結果を具体的に、感情をこめて
- 叱るときは → プロセスの改善点を、理性的に

# ほめ方のポイント

- 「できてあたりまえ」と考えない
- 部下に好かれようと考えない、具体的事実を認める
- 結果だけでなく、プロセスや苦労をねぎらう
- 明るい表情で心を込めてほめる
- 個人的評価を添えて成長をたたえる
- 普段から部下をよく見ていること



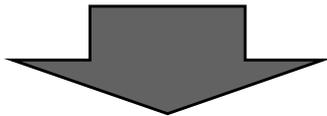
どんな小さなことでも見逃さず、心で思ったことや  
事実について具体的にその場で、心から伝える！

# “ほめる”と“おだてる”の違いとは



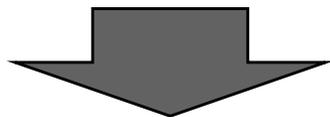
「ほめる」

- ・ 具体的な事実を認める  
→ 信頼関係を築く



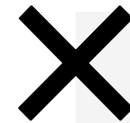
なぜなら

- ・ 事実に基づく
- ・ 心がこもっている
- ・ 部下の心に響く



その結果

- ・ 信頼関係を構築できる



「おだてる」

- ・ 機嫌をとることが目的  
→ うそが見える



なぜなら

- ・ 事実の裏付けなし
- ・ 口先だけ
- ・ 白々しいと感じる

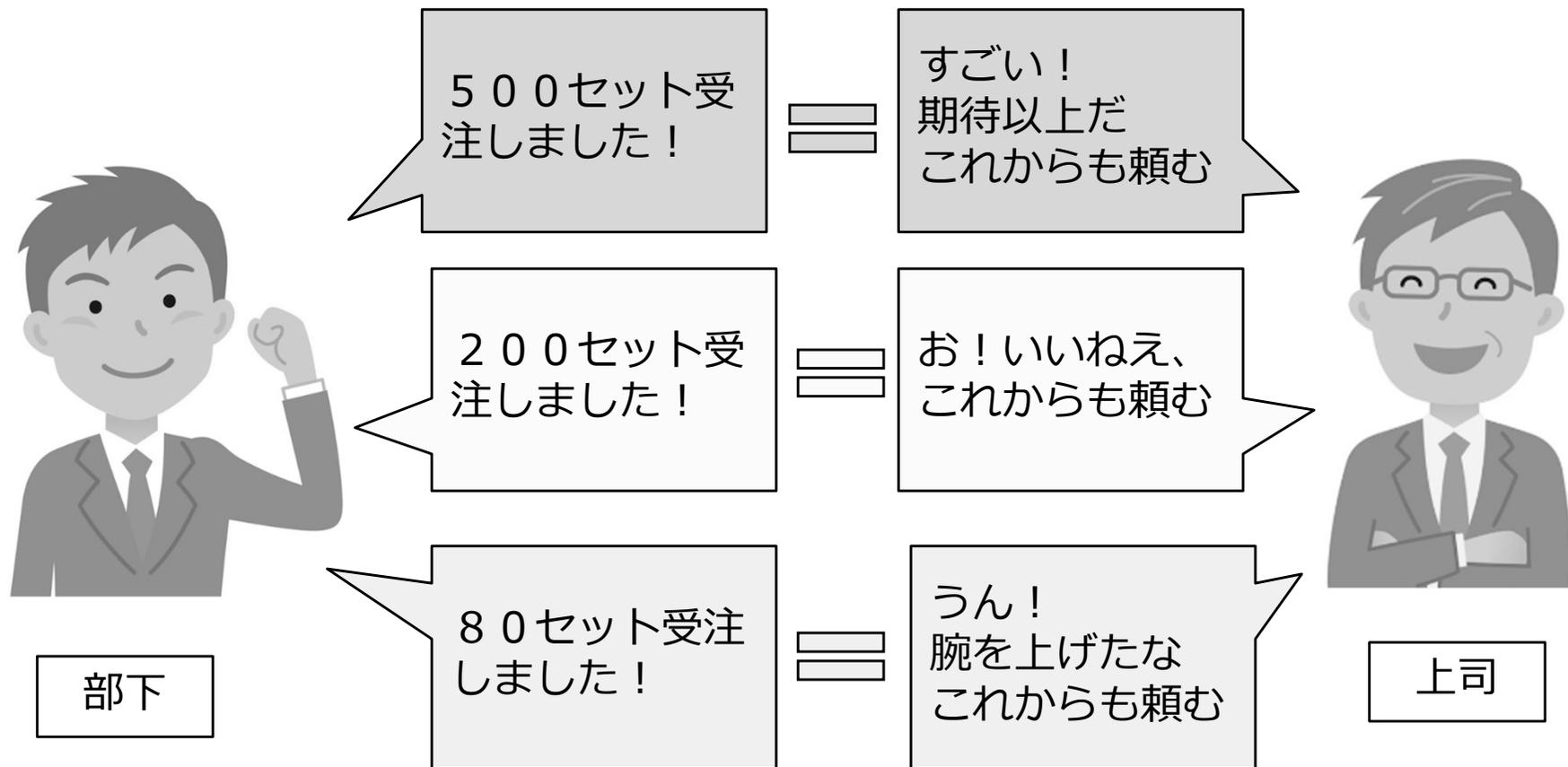


その結果

- ・ 不信感を募らせる

# ほめるレベルを適切にする

「ほめすぎ」→慢心、「ほめ方が不足」→反発



# 叱れない管理者が増えている・・・

- 年上の部下に対して、どうしたらよいかわからない
- 部下との人間関係が壊れるのが恐ろしい
- 叱るタイミング・基準が見つからない
- 叱ると部下から反発される
- パワハラ、セクハラと言われるのではないかと
- 叱り方がわからない

“自分らしさ教育”で濃厚な人間関係性が希薄に → 叱ってほしい

# ■ 納得できた叱り方を振り返ろう！

## ■ 個人ワーク

「これまでに自分が納得できた叱られ方」

- どのように自分が叱られたか、
  - なぜそのとき自分は納得できたのかをメモしよう！
- 
- 個人作業（5分）
  - 発表（1分）



# “怒る”と“叱る”の違いとは

## 怒る

- 腹を立てる
- 怒りの感情を解消する
- 権限を乱用、見せしめ
- 心を傷つける
- 恫喝して屈服させる
- 敵意、憎悪
- 恨み、根に持つ

## 叱る

- 叱る
- 冷静、必然性を確認
- 行動の是正
- 部下の成長を促すため
- 内省、考えさせる
- 耳の痛いことを伝える
- 愛情、期待
- 感謝

# 叱り方のポイント

- 事実を確認すること、頭ごなしに怒鳴るのはN G
- タイミングと場所に留意する
- くどくどと説教しない
- 行為をしかる、人格を否定しない
- 初回の過ちを見逃さない、過去を蒸し返さない
- 二つほめて、一つ叱る（ほめる→叱る→ほめる）
- 期待をかけてフォローする
- 叱る基準を明確にしておく

# パワーハラスメント

職場における「パワーハラスメント」とは、職場において行われる

- ① 優越的な関係を背景とした言動であって、
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ③ 労働者の就業環境が害されるもの

防止処置  
義務化

- 身体的な攻撃（暴行・傷害）
- 精神的な攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）
- 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
- 過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）
- 過小な要求（業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）
- 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

「労働施策総合推進法の改正・指針」 出典：厚生労働省

# 人が成果を挙げる3つの要素

知識 × スキル × 意欲 = 成果

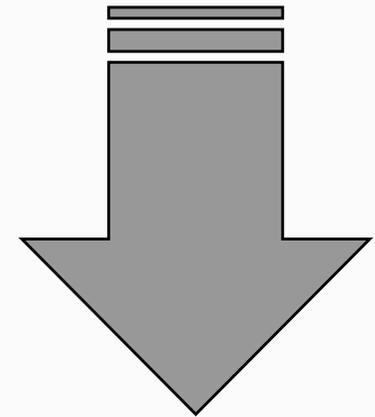
能力

モチベーション

メンバーの能力とモチベーションを高めるのは“マネージャー”

# モチベーションが下がるパターン

- 仕事の意味や価値を認識できない
- チーム内での存在意義を実感できない
- 上司や同僚との連帯感がない
- 周囲からの信頼や感謝を得られていない
- 自分の成長を実感できない、不安感
- 仕事での裁量、自由度がない
- 頑張っても評価されない



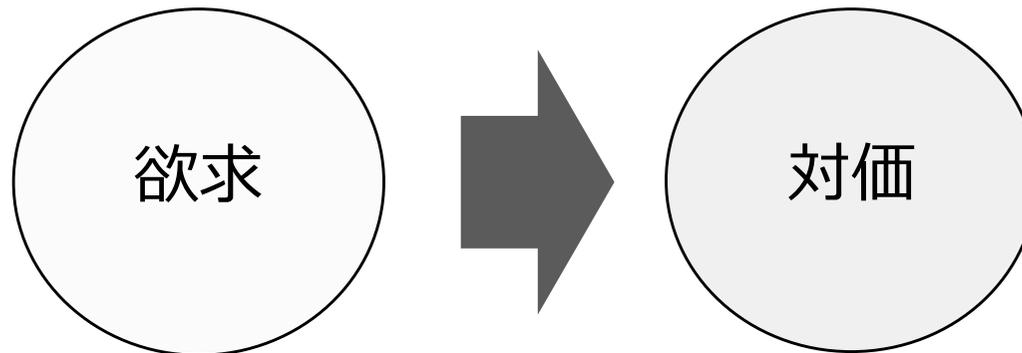
# モチベーションを高めるには？

モチベーション ～ 仕事への「意欲・動機づけ」



**何らかの対価（インセンティブ）を求める欲求を満たす**

- ① 個々のメンバーの欲求は何かを見極める
- ② 対価（インセンティブ）を発見してメンバーへ与える

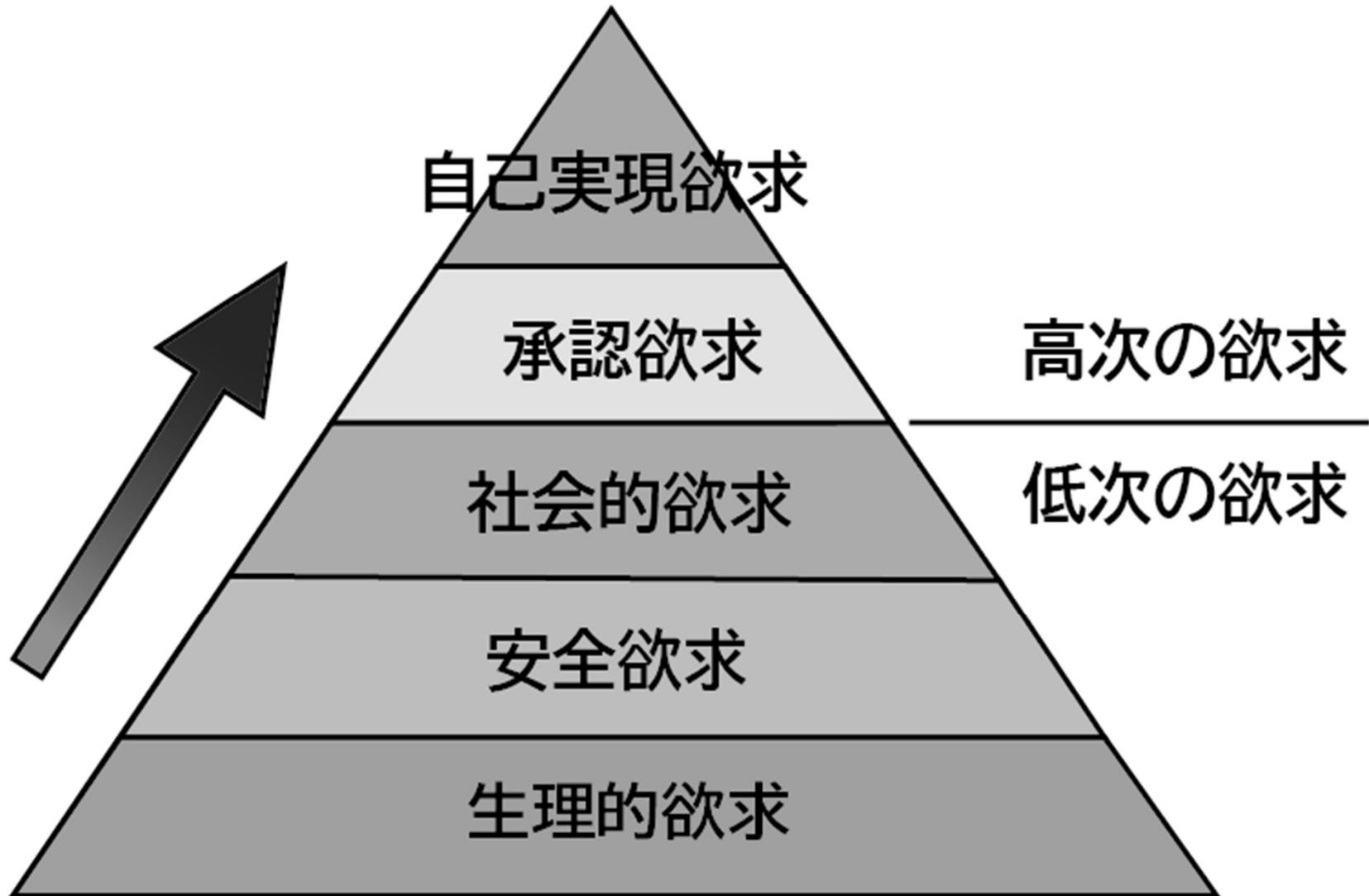


# メンバーを動機づける

マネージャーからの働きかけでモチベーションを上げていく

- 権限拡大、協働意識の醸成
  - メンバーの自己裁量を拡大、権限移譲（仕事を任せる）
  - チームでの話し合い、意思決定への関与
- メンバーの能力向上を支援
  - 能力向上の機会をサポート、新たな経験を積ませる
- 仕事の意義を自覚、職務の充実化
  - 周囲からの称賛（表彰など）、マネージャーからの承認
  - 顧客からの感謝の声をフィードバック
- 目標を持たせて小さな達成感を味わえるようにする

# マズローの欲求 5 階層



# 対価（インセンティブ）

欲求のレベルによって、対価（インセンティブ）は変化する

欲求レベル	対価（インセンティブ）
<b>自己実現欲求</b> （自己の持つ可能性を追求）	チャレンジ、成長する機会
<b>承認欲求</b> （周囲から承認、尊敬されたい）	プライドを満足、表彰など
<b>社会的欲求</b> （良好な関係、必要とされたい）	居場所をつくる、存在を認める
<b>安全欲求</b> （攻撃されない、安全確保）	自由に発言できる、公正な評価
<b>生理的欲求</b> （生計を維持できる）	基本賃金の支給

内発的  
動機づけ

外発的  
動機づけ

# 内発的動機づけと外発的動機づけ

## 外発的動機づけ

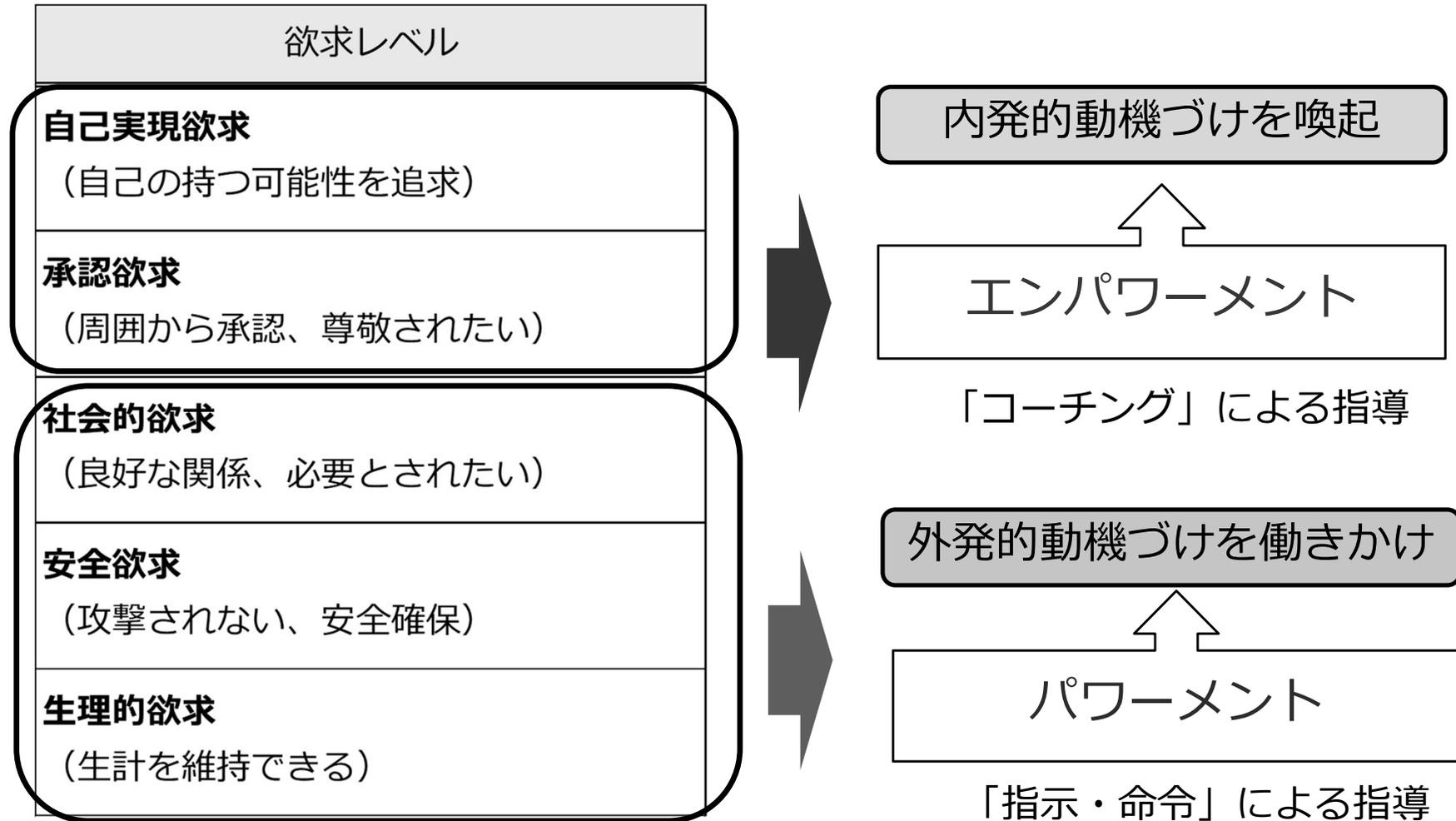
- 外部からの人為的な働きかけ
  - ・ 評価（人事評価への反映）
  - ・ 報酬（報奨金、一時金）
  - ・ 懲罰（罰を与える）
- 働く環境の整備
  - ・ 賃金水準
  - ・ 過重労働、パワハラがない
  - ・ 良好な人間関係
- 効果
  - ・ すぐにモチベーションが高まる
  - ・ 長続きしない  
（言われなければやらない）

## 内発的動機づけ

- 内部からの自主的な意欲喚起
  - ・ 顧客からの感謝
  - ・ 上司からの信頼
  - ・ 周囲からの尊敬、称賛
- 職務充実
  - ・ 仕事への意義、貢献の実感
  - ・ やりがい、達成感
  - ・ 自己成長感、プライド
- 効果
  - ・ 徐々にモチベーションが高まる
  - ・ 長続きする  
（自ら行動していく）

# エンパワメント

「権限移譲」という意味だけでなく、権威に寄らない影響力



# メンバーをやる気にさせる行動

- 印刷のプロとしての意識を醸成、支援する
- チームの中に居場所をつくる
- 上司や同僚との繋がりをつくる
- マネージャーから信頼と感謝の言葉を伝える
- 小さな目標を持たせて達成感を味わうようにする
- 仕事に裁量を持たせて権限移譲する
- 公正な評価をする
- メリハリのある指導

部下やメンバーをマネジメント

### 3.公正な評価を行うための留意点

# 人事評価の目的とは？

「閻魔帳」を付けて人を選別することではない

## ■ 公正な処遇

仕事の成果とプロセスを評価して公正な処遇をする

## ■ 適正配置

従業員の能力、適性を見極め適材適所へ配置

## ■ 意欲向上と組織の活性化

仕事へ取り組むモチベーションを高めて、組織が活性化する

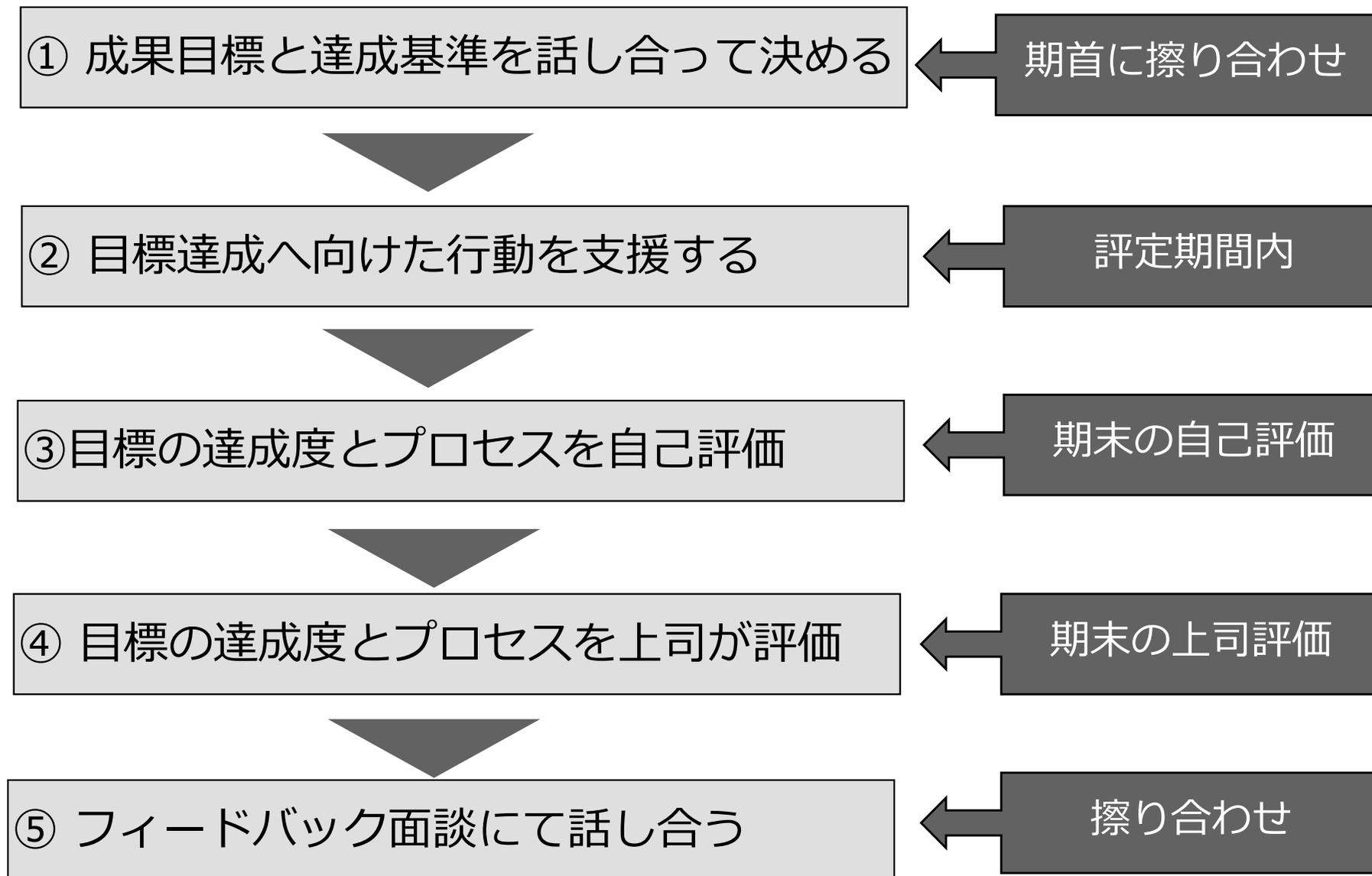
## ■ 能力開発

期待する役割・能力・行動を明確化して弱点を克服する



一人ひとりが能力を発揮し“企業目的”を達成すること

# 目標設定からフィードバックまでの流れ



# 評価者の心構え

- ✓ 事実に基づいた評価を行う
- ✓ 部下を先入観や印象だけで評価しない
- ✓ 特定の部下を「ひいき」しない
  - 部下を好き嫌いで評価、派閥の形成、特定者を排除
- ✓ 前の職場、前任者の評価結果に影響されない
- ✓ 評価内容、結果を部下にフィードバックする
- ✓ 評価エラーに陥らないよう自戒する

# 評価の際に陥りがちなエラー（1）

エラー名	エラーの内容と原因	具体例
ハロー効果	評価者が被評価者の特に優れた点、劣った点、または全体の印象に幻惑されて、個々の効果項目のポイント付けが歪んでしまうのが原因	〇〇はできるやつだから、全体的に甘めにポイントを付けよう
寛大化傾向	評価が全体として甘くなり高いポイントをつけてしまう。人を厳しく見ることをためらう、または評価者の自信の無さが原因	低いポイントを付けて部下に嫌われるのはイヤだ
厳格化傾向	寛大化とは反対に必要以上に辛い考課をしてしまう。自分自身の能力を基準にしたり、被評価者の能力は劣っているという先入観を持っているのが原因	部下に高いポイントを付けるなんてありえない。〇〇は、ここができない
中心化傾向	評価結果が中心付近に集中し、被評価者に優劣の差が出ない。部下に差をつけることをためらう、評価者に自信が無い、情報が不足しているのが原因	ポイントに差をつけても、きちんと説明できない、よくわからないので平均点にしておこう
極端化傾向	中心化傾向に対し、意識的に差をつけようとして極端な考課をしてしまう。	ポイントは差をつけた方がよい。〇〇は一番高く、△△は一番低くしておこう
論理誤差	関連のありそうな目標に対し、同一の評価ポイントをつけてしまう。評価者の考えすぎや論理的飛躍、短絡的思い込みが原因	目標AとBに関連がありそうなので、同じポイントにしておこう。

# 評価の際に陥りがちなエラー（２）

エラー名	エラーの内容と原因	具体例
対比誤差	評価者が自分の特性を基準に考課を決める。自分の得意分野の考課を厳しく、不得手な分野は甘くする。また、その逆もある。評価者が自分を基準にして相手を見る習性があり、自己中心的な傾向が強いことが原因	〇〇は、そこそこできるが、自分に比べるとまだ未熟であるので、低いポイントを付けておこう
近接誤差	期全体を通しての考課ではなく、直近の出来事に影響を受けたり、直前に考課した部下の結果を引きずって判断をしてしまう。大局的な視点を持たず、近視眼的な傾向を持つことが原因	〇〇は期末に残業して頑張ったので、高いポイントを付けてあげよう。今は高いポイントをつけたので、次は低くしておこう
先入観誤差	目標設定者の性別や年齢、学歴など仕事とは直接関係のない特徴によって効果に影響がでてしまう。面談者の思い込みや偏見が原因	〇〇は、まだ若いので高いポイントは付けられない。△△は偏差値の高い学校を出ているので、高いポイントを付けておこう
親近感誤差	出身地、出身校、趣味など、自身と共通点のある被考課者に対して親近感から評価が甘くなってしまう。日ごろから事実や行動を観察できていないのが原因。	〇〇は大学の後輩だから、甘くつけておこう。
逆算化誤差	最終的な評価結果から逆算して帳尻合わせのために評価結果を動かしてしまう。項目ごとに評価をつけるのが面倒に思っていることが原因。	評価結果が悪いので、この項目も低くつけておこう

# 評価の対象外

- ✓ 私生活に関すること（プライベートな行動など）
- ✓ 家庭環境に関すること（親の世話、介護など）
- ✓ 社外の交友関係、社会的活動に関すること  
（政治活動、市民活動など）
- ✓ 勤務時間外の時間の過ごし方
- ✓ アルバイト、副業、ボランティア
- ✓ 金銭の使い方
- ✓ 個人の趣味、嗜好
- ✓ その他、仕事とは関係の無いこと



# メンバーを公正に評価する

- ✓ 会社の評価制度を正しく理解して運用する
  - 自社の評価制度で設定された評価項目、評価基準を正しく適用
- ✓ 合理性と納得性のある目標を設定する
  - 目標の難易度、達成の基準を明確にしておくこと
  - メンバーとの十分に対話して納得してもらうこと
- ✓ 担当先による不公平感をなくしているか
  - 印刷営業はどこを担当するかで成果が決まってしまう
- ✓ 評価制度が整備されていない、または古くて形骸化している
  - 評価制度の改定に着手するよう経営層へ提言する

# 評価に納得できないと言われたら

注意

## ■感情的にならない

こちらが感情的になると、相手もますます感情的となり、面談どころではなくなってしまう。相手の不満に冷静に耳を傾けること。

## ■相手の真意をつかむ

被評価者の言動から、どの点が納得できないのか、なぜ納得できないのか、その背景は何なのかといった真意をつかむこと。

## ■ムリに説得をしない

被評価者が不満に思う点を説明する際、抑圧的な態度や迎合的な態度はとらないこと。「○○を根拠に、私は××と思う」「私はこのような見方をしている」と説明する。

# ■最後に・・・

## ●寛にして畏れられ、厳にして愛せらる

～宋名臣言行録～

寛容な姿勢で臨みながら部下から畏られる。厳しい姿勢で臨みながら部下から愛される。これが組織のリーダーの理想であるという意味。

寛容で愛されるリーダーは組織管理が甘くなる。部下に緊張感がなくなり慣れあいになってくる。

厳しく畏られるリーダーは、命令に従わせることはできるが、心服されない。

組織をまとめるには、寛と厳のバランスをとることが大切。

# 貴社の経営課題の解決を支援します



## ■コンサルティング支援メニュー

### 【経営診断・支援】

- ・ 経営分析、財務分析、補助金申請支援、人事制度構築、組織風土改革など

### 【印刷業支援】

- ・ 営業力強化、販路拡大、残業削減、生産性向上、5 S、など

### 【企業内研修・セミナー】

- ・ 次世代経営者研修、ビジョン・戦略立案研修、管理職研修、財務研修、営業マネージャー研修、社会人基本研修、新人マナー研修、新人フォローアップ研修、OJTトレーナー研修、コーチング研修、キャリアデザイン研修、営業商談力研修、マーケティング研修、ファシリテーション研修、プレゼンテーション研修 など

資料のご請求、お問い合わせは OD人事経営コンサルティング 代表 上妻 祐司 まで

URL:<https://od-humanage.jimdo.com> E-mail:kozuman2012@gmail.com