

BUSINESS TOPICS



管 理 職 選 抜

自己診断できる演習付き

失敗しない 管理職選抜のポイント

オフィスあん 代表取締役 松下直子

第1章 自社にとっての管理職とは何か

第2章 課題に挑戦！ まずは「真の管理職像」を確認

第3章 管理職予備軍のつくり方

第4章 予備軍から管理職を選抜する仕組みと方法

第5章 新米管理職をプロに育てる

メンタルヘルス

判断に迷う休職・復職と、その対処法を解説

メンタルヘルス不調者に係る 基本実務Q & A

弁護士 増田陳彦

登 記 変 更

自己株式の取得、支店新設……忘れたら罰則も

事例で解説する「商業登記」

みずほ総合研究所相談部 主任コンサルタント 坂本和則

BUSINESS TOPICS

NO.153

管理職選抜 1

自己診断できる演習付き 失敗しない 管理職選抜のポイント

- 第1章 自社にとっての管理職とは何か
- 第2章 課題に挑戦！ まずは「真の管理職像」を確認
- 第3章 管理職予備軍のつくり方
- 第4章 予備軍から管理職を選抜する仕組みと方法
- 第5章 新米管理職をプロに育てる

メンタルヘルス 25

判断に迷う休職・復職と、その対処法を解説 メンタルヘルス不調者に係る基本実務Q & A

登記変更 33

自己株式の取得、支店新設……忘れたら罰則も 事例で解説する「商業登記」

オフィスあん 代表取締役 松下直子

部下にとって、職場環境の良しあしを決める最大の要因は、上司たる管理職だ。また、組織の競争力は、管理職のマネジメント能力にかかっている。だが、スーパープレーヤーが必ずしも管理職に適しているわけではない。管理職に抜擢しても、部下を効果的に育成したり、チームをうまく運営したりできないケースもある。管理職予備軍はどのように育成、選抜すればいいのか。「みずほセミナー」の人気講師が、わかりやすく解説する。

まつしたなおこ ■神戸大学卒業後、江崎グリコに入社。新規開拓の営業職、報道担当の広報職、人事労務職を歴任。人事部門では採用、人材育成、人事制度設計、労務管理と幅広く人事業務に携わる。現在は、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導に当たる一方、民間企業や自治体の研修も実施。著書に『「採ってはいけない人」の見きわめ方』(同文館出版)、『実践社員教育推進マニュアル』(P.H.P研究所)他多数

第1章 自社にとっての管理職とは何か

部下にとって管理職は最大の“労働条件”

「功ある者には禄を与えるよ。徳ある者には地位を与えるよ」という言葉がある。織田信長の言葉とも、西郷隆盛の言葉ともいわれている。「頑張って成果があった人には、高い給料やボーナスを与えて（短期的に）報いる。だが、過去に成果があったからという理由で官職を与えてはならない。仁徳のある人こそ、官職をもって報いるべきだ」という意味だ。ここに人事哲学の本質があるのでなかろうか。

現場で働くメンバーにとって、管理職は最大の“労働条件”である。ただし、優秀なスーパープレーヤーが優秀なマネジャーであるとは限らない。「名プレーヤー、名監督ならず」である。

また、部下以上に頑張る人が優秀な管理職というわけでもない。管理職に求められるのは、部下やメンバーを頑張らせることである。権限

や権力に人がつき従うわけではない。人の上に立つということは、その持てる権限や権力に見合うだけの、人間的な魅力が必要不可欠である。

人事担当者は、人事制度や仕組みを設計し、構築する。ただし、いくらオープンで、フェアで、シンプルな人事評価制度を構築したところで、現場の社員から「新しい人事評価制度は納得性が高いかもしれないけれど、私はあんな上司に評価されたくありません」などと言われたらおしまいだ。人は仕組みに納得するのではなく、人に納得するものなのである。

管理職こそが自社の競争力

集団の構成を「2・6・2」と表現することがある。例えば、組織の上位2割の人が率先してリーダーシップを發揮し、真ん中の6割の人々が彼らに引っ張られて働き、残りの2割の人が

管 理 職 選 抜

ボートとしている……というものだ。人事担当者は「メンタルヘルス不調者」「問題社員」など、最後の2割に悩まされてきた。

しかし、会社の競争力はトップ2割で決まる。自社のトップ2割の層が、他社の中間6割と同じレベルの仕事しかできないのであれば、しょせん、それが自社の競争力ということになる。そして、中間の6割を、いかにしてトップ2割に近づけるかが重要となる。

本来、最もエネルギーを使うべきトップ2割ではなく、下位の2割に一生懸命時間を割いてしまったために、気が付いたらトップ2割が会社を見限って辞めていた——というのは、一番避けるべき事態である。

新入社員は、数十年後の管理職

「管理職」とは、一体何を期待され、何をなす人なのか。

私が企業に支援に入る際、最初に確認するのが2つある。1つは、その企業の経営理念だ。その会社が何によって存在しようとしているのかを理解するためである。

もう1つは、その企業の人事評価シートだ。例えば社員をS・A・B・C・Dの5段階で評価する人事評価シートがあるとする。人事評価シートは、全社員がB評価ではなくてA評価、A評価ではなくてS評価というように、より高い評価を得たら、それに連動してその企業の業

績が上がるという仮説のもとにつくられているはずである。ここには企業が社員に求める態度や姿勢、行動が反映されている。

つまり、企業理念からは企業の進みたい方向性が、人事評価シートからは企業が求める社員の在り方を確認することができる。

しかし、新入社員や若手・中堅社員に、自社の管理職用の人事評価シート（フォーマット）を見せていない企業は驚くほど多い。新入社員は10年後、20年後の自社を担う幹部候補生である。社員に何を目指して育てばいいのかを知らせずに、管理職に育てるのは困難だ。

管理職用の人事評価シートを見れば、新入社員や若手・中堅社員も、自分が求められている役割と、管理職が求められる役割の違いを理解できる。単なるスーパープレーヤーではなく、管理職には何が求められるのか——その答えが人事評価シートの中に存在するはずだからだ。

「管理職」とは何者か

「管理職」といっても、各社で昇進・昇格の定義やイメージが異なるだろう。例えば7等級以上が管理職という企業もあれば、1人でも部下を持ったら管理職というケースもある。「課長」や「部長」という役職が付いて初めて管理職になるところもあれば、「係」がないのに「係長」という肩書きを持った「管理職」もいる。

3ページの図は日本企業の典型的な「職能資

格制度」のイメージである。ここでは1等級から2等級、2等級から3等級……と、等級を上げていくことで昇格する。

この組織では、例えば「部長」のポストが1つ空いたら、8等級以上の人材の中から適切な人を選抜することになる。これが「昇進」だ。

本稿では総括的に「選抜」と表現しているが、何をもって「選抜」とするのかは各社によって異なるだろう。そこは各自の判断に委ねたい。

* * *

時代や、企業の枠組みを超えて共通する、管理職にふさわしいタイプや、管理職に不可欠な絶対的な要素は存在するのか。

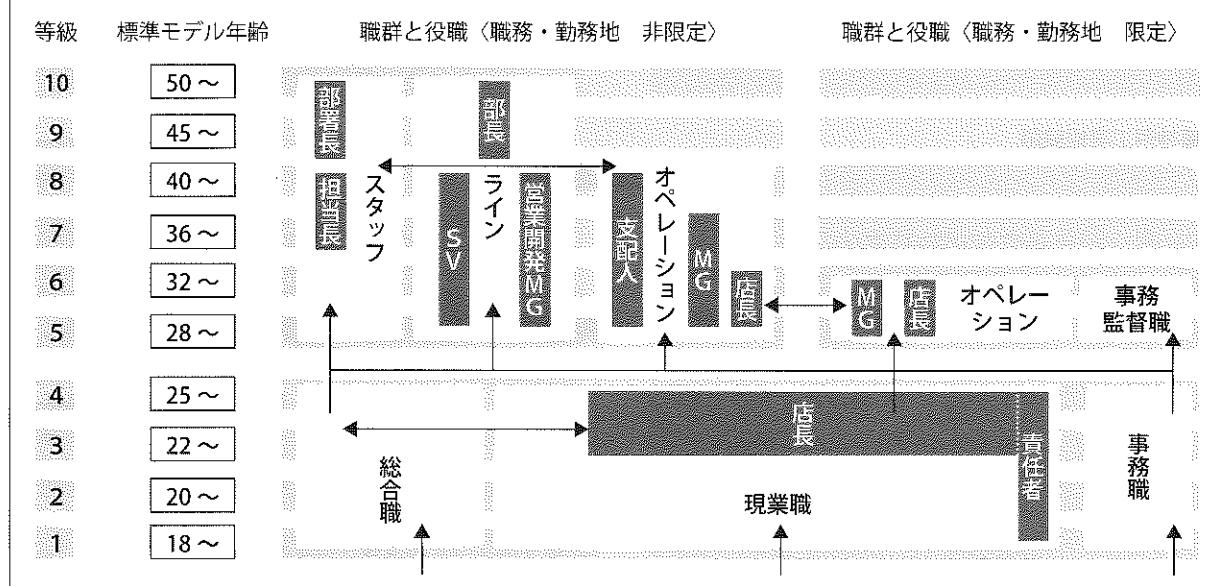
残念ながら、40年間にわたる社会人人生の

中で、陳腐化せずに活用し続けられる知識や技術、スキルはそう存在し得ない。知識や技術、スキルには賞味期限がある。だからこそ必要に応じて、それらを更新し続けなければならない。

法政大学の藤村博之教授は「知識や技術は時代とともに陳腐化する。しかし、以下の2つのスキルを持っている人は、“賞味期限”が長いと感じている。1つは、課題をつくる力。課題を解決する力ではなくて課題そのものを設定する力だ。そしてもう1つは、周囲を巻き込む力である」と話している。

管理職に必要な要素には、時代とともに変化する部分もある。だが、こうしたスキルは、変化が激しくて答えが明確に見えない時代にあっては、特に管理職に求められる要素だろう。

■日本企業の典型的な職能資格制度（流通業）



管 理 職 選 抜

第2章 課題に挑戦！ まずは「真の管理職像」を確認

第2章では、「みずほセミナー」でも実施している演習事例を使って、自社が求める「管理職像」について考えてみよう。

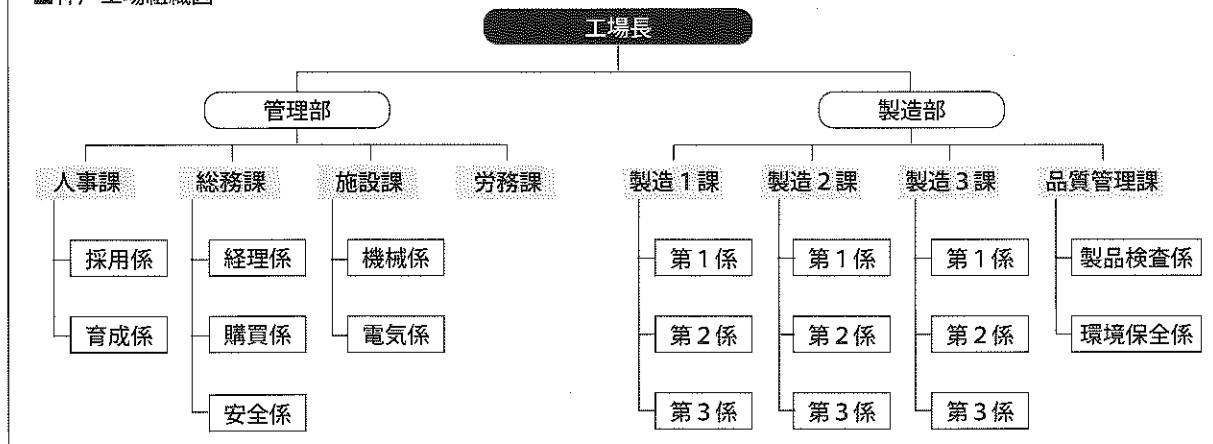
■前提

- ・あなたはスター食品に勤務する福山優さん。
- ・新卒でスター食品に入社し、名古屋支店で10年間営業を経験した後、現在は課長として人事部で仕事をしている。
- ・7月6日(金)、あなたは異動の内示を受けた。10日後の7月16日(月)に、神戸工場管理部長として着任するようとのこと。これは定例異動ではなく、前任の松下部長が急な入院で職場復帰が難しいため、あなたに後任

の白羽の矢が立った。緊急時にもかかわらず、10日後の着任となっている理由は、あなたが7月7日(土)午後から海外出張の予定があり、代替が利かないためだ。

- ・赴任先の神戸工場は、スター食品の全4工場の中で最も歴史のある工場で、管理部門と製造部門から成る。約160人の社員と230人の派遣・パート社員がいる。直属の上司は、本田工場長。
- ・あなたは、帰国後すぐに着任するのが不安なため、出張直前の7月7日(土)午前、わずかな時間で、赴任先の様子を確認に来た。
- ・現任の松下部長の机の上には、まだ処理を終えていない書類(5ページ)が放置されたままになっている。

■神戸工場組織図



書類①

神戸商工会議所・環境保全部から、前任の松下管理部長へ。部内メンバーに対する講演依頼。7月16日(月)午後1時間。テーマは「環境問題への取り組みについて」。業界トップ水準の取り組みをしている自社の話をしてほしいとのこと。6月4日付。

書類②

部下となる人事課・村瀬課長からの相談メモ。工場の社員から匿名で「上司に対する不満」「新しい人事制度に対する不満」が届いたことについて対処を相談する内容。6月5日付。

書類③

地区住民代表の小田氏より「工場からカレーの臭いが漂うようになり大変迷惑している。このままの状態が続くようであれば、不本意ながら監督官庁へ訴えざるを得ない。早急な回答を要請する。7月10日までに文書で回答を希望する」という旨の嘆願書。6月3日付。

書類④

製造2課の設備改修中に、約70人の社員が1週間、仕事のない状態に置かれるため、「この際、この1週間を彼らの有給休暇に当ててはどうか」という意見具申。6月28日付。

書類⑤

兵庫県三木市市議会・環境問題対策委員長より。7月13日(金)午後2時からの工場視察についての正式依頼文書。6月11日付。

書類⑥

人事課・村瀬課長からの相談メモ。施設課の機械係の欠員補充で、機械保守員としての適性のある者を2~3人採用したい、とのこと。「施設課の高橋課長が部下育成の能力が低い」「製造2課のメンバー全体の技術力が低下しているのは、高橋課長の力不足ではないか」という愚痴も添えられている。6月17日付。

書類⑦

総務課・北川課長からの決裁依頼。「第4回アイデアコンテスト」を、8月3日(金)に実施すべく準備を開始したい。従業員のモチベーションアップに加え、入賞作は現場に応用し、生産性アップに貢献させる趣旨。経費は50万円(優秀部署のメンバーには、特賞として有馬温泉の旅行券を贈呈)。ただし、「本社はコンテストに要する費用負担をあまり快く思っていないようだ」との情報が添えられている。6月28日付。

書類⑧

総務課・北川課長からの決裁依頼。最近、材料搬入トラックの路上駐車の件で苦情が増えている。近隣住民からも「子供の通学に危険だ」と何度も注意された様子。そんな中、工場隣の倉庫が取り壊され、駐車場になると情報が入ったので、確保したい。150坪の広さで賃料は月額25万円。他からも引き合いが出ているので、7月10日(火)までに手を打ちたいとの旨。7月2日付。

管 理 職 選 技

■問題

わずかな時間の中で、部下に指示を出すなどして、この仕掛けの仕事に対処してください。

■演習の解説

仕事や課題への対処や意思決定は、管理職によって異なる。人の個性は、価値観や趣味などに現れるが、人事担当者にとっての「個性の違い」とは、仕事のアウトプットの違いを指す。誰がやっても同じ結果になる仕事であれば、誰がやっても構わない。取り組む人によって結果が変わるからこそ、仕事は面白いし、難しい。

管理職に求められるスキル①「鳥の目」

書類①について管理職Aさんは、着任前日に休日出勤してでも何とか準備をして、着任当日も自らが対処する、と言う。一方、Bさんは、部下に代理対応を頼んだ。どちらが間違いでどちらが正解というわけではない。大きなトラブルさえなければ、いずれの意思決定も現場においては、おそらく正解として進んでいく。ただし、どちらも問題を解決してはいるが、対症療法であって、課題をつくることにはつながっていない。

人によっては書類①と書類⑤とをつなぎあわせて解釈し、この工場がそもそも環境問題で評

価が高いということに気づくだろう。しかし書類③では地域住民から環境関係のクレームが届いているし、書類⑧でも地域住民から駐車違反に関する苦情が寄せられている。周囲からの評価と、実態との乖離^{かいり}が気になる。

一方、Cさんは、これらを総合的に判断して書類①に対処しながらも、なぜ書類①や書類⑤のような依頼が届くのか、なぜ官公庁からこれ程までに評価が高いのか、実態と乖離しているのはなぜか——と疑問を抱き、現状確認と調査の依頼を部下に命じた。それこそが、課題をつくる力ではなかろうか。

同様に、書類④に有給取得の相談があるが、「自分の着任までに各自の有給取得希望日程を調査しておくように」と指示を出すDさんに対し、Eさんはここでは有給を取らせず、「このタイミングで全員で技術力向上の研修をやってみよう」と投げ掛けた。Eさんは書類⑥から、この1週間を組織の技術力向上のチャンスに変えたいと考えたわけである。

CさんもEさんも、問題を解決するだけではなく、課題をつくる力を発揮したといえよう。

「課題をつくる」と言われると経営センスが必要なようにも感じられるが、実はそうではない。仕事1つ1つをさばくのではなく、全体を俯瞰しながら、仕事と仕事の相関関係や因果関係を把握しつつ、目の前の仕事に対処することを指す。そのためには何より絶対的な情報量が必要だ。組織全体で起こっていることを把握し

■ビジネスに不可欠な3つの目

鳥の目	重層的、複合的に山積みする課題をあぶり出す「鳥の目」 ▶大所高所から広い視野でもって物事全体を見ることによって、マクロ、すなわち大局觀をつかむ
虫の目	相反する立場や意見を調整し、革新を起こす ▶ミクロ、つまり、足元を見る目。三現主義（現場・現物・現実）に向き合い、細部から見直す
魚の目	時流を読み取り、変化を先取りする「魚の目」 ▶トレンド（傾向）つまり、時代の流れを見極める目。時代の変化を見逃さず、ビジネスチャンスとして生かすためにも非常に重要な視点

ているからこそ、仕事の点と点とを線でつないで理解し、面で捉え、形にできるのである。

仕事は問題解決の連続である。一般社員（プレーヤー）は問題解決を的確かつ迅速に対処するスキルが問われる。だが、管理職（マネジャー）が一般社員同様の問題解決に振り回されているようでは、組織に未来はない。管理職は課題をつくる力を発揮する必要がある。

「3つの目（鳥の目、虫の目、魚の目）」という言葉がある。経営者がこのような時代に経営のかじ取りをするために、欠かせない視点だ。

鳥の目とは、大所高所から物事全体を俯瞰する、大局觀を意味する。重層的、複合的に山積する課題をあぶり出すために必要な力だ。

虫の目とは、現場・現物・現実という「三現主義」で、顧客と接する現場・現物・現実に向き合い、細部から見つめ直す目を指す。これは、相反する立場や意見を調整し、革新を起こすために必要なスキルだ。

魚の目とは、トレンド（傾向）つまり、時代の流れを見極める力をいう。時代の変化を見逃さず、ビジネスチャンスとして生かすために、非常に重要な視点だ。

CさんもEさんも、「鳥の目」で仕事全体を俯瞰して見たからこそ、問題を解決するだけで終わらず、課題をつくることができたのである。

管理職に求められるスキル②「虫の目」

書類③を問題解決（プレーヤー）の視点で見れば、すぐに客の所に飛んでいく、詫び文を作成する、クレームの元となっている現状や、その原因を分析させる、客に説明できるだけの対処を検討させる——ということになるだろう。

しかし、この仕事を課題形成（マネジャー）の観点で見れば、なぜこのクレームが、この時点で、ここにこの状態で放置されているのか？ここに至るまで、この組織ではどのようなル

管 理 職 選 抜

ルにのっとってクレーム対応してきたのか、といった疑問を持ち、クレーム対応の体制の再構築に取り組むことになる。ここでは、「虫の目」の視点が不可欠になりそうである。

管理職に求められるスキル③「魚の目」

書類⑦について、Fさんはとりあえず先送りすることにした。期限までまだ日があるし、対外的なものではなく社内的な仕事だからだ。一方で、Gさんは承認し、Hさんは却下した。面白いことに、この決裁依頼は承認と却下の両方の判断があり得るものである。

さらにIさんは、「自分が着任するまでに過去の成果や費用対効果をまとめておくように」と部下に指示した。これは、目的意識を把握するための指示だ。コンテストを立ち上げた当初は、何らかの目的を持って取り組み始めたのだろう。しかし、次第に続けること自体が目的化している可能性がある。Iさんはいま一度、取り組みの原点に戻ろうとしたのである。

新たな課題をつくり、そこに向けて全員が一丸となってチャレンジすることは、前向きで重要なことである。しかし新しい取り組みを始める一方で、やめることも決めなければならない。若手・中堅は新しい取り組みの提案はできても、やめることの提案はなかなかできないもの。管理職こそ、何をやらないかを決められる立場にある。放っておいたら仕事は増える一方だ。

1人1人のメンバーの個性は、時間の使い方にも現れる。指導が難しい部下に限って、時間配分がおかしくないか。なぜそんなことに、そんなに時間をかけるのかと言いたくなるようなことをしたり、やらなくていいことに一生懸命取り組んでみたり、緊急性と重要性の優先順位がおかしかったりしないか。マネジメントはやることを決める以上に、やらないことを決めるという発想も重要である。

書類⑦は、場合によっては、その目的は維持しつつも、やり方を変えてもいい。Iさんは、ここで「魚の目」のようなモノの見方で判断を下したのだろう。魚は全身のウロコで潮の流れを読むことから転じて、「時代の流れを読む目」と例えられる。時間とともに、環境や状況は変化する。その時に合わせたやり方を選択するためには、適宜、本来の目的に立ち返ることが不可欠だ。

「目的意識を持って仕事をするべき」と、頭ではわかっていても、日々の仕事の中でそれを発揮することは簡単ではない。目先の仕事に追われている部下に対して、目的に立ち返れるよう声掛けをすることも、プレーヤーではないマネジャーの仕事の1つだ。

組織の継続を考えるのが管理職

書類⑧についてJさんは、駐車場の相場の妥当性を調べるように指示を出し、Kさんは業者

にジャストタイムの納品ができないか調整させる。一方、Lさんは、月額25万円を20万円に値切るように指示した。

ここで気を付けたいのは、この仕事には人の命が関わっているということである。トラックの隙間から飛び出してきた子供に万が一のことがあったら、組織の根底を揺るがす大問題に発展する。そもそも駐車違反という法令違反も放置できない。

書類⑧のケースのように、目的意識を持って費用対効果を考えながら仕事をすることは不可欠である。しかし、経営においては費用対効果を無視しても守るべきものがあるはずだ。部下にしてみても、Lさんのように費用を値切るように指示するような上司の下で、どう志を持って頑張れというのか。

私は決してLさんのような人を管理職にしてはならないと言うわけではない。例えば部下が上司に「人の命が関わる問題なので、ここは値切るのではなくて、費用を掛けてもすぐに対処すべき」と申し出れば、上司も納得し、気付くことができるはずだ。

しかし、Lさんのような上司の下で部下たちが「こんな提案をしたら上司に面倒な奴だと思われるのではないか」「嫌われるのではないか」と考えてしまい、自分の意見を提案することができないようになるのは怖い。

絶対的な「正解」があるわけではなく、管理職が常に正しく適切な判断ができるとも限らぬ

い。だからこそ、さまざまな仕事のやり方や意思決定プロセスがあることを理解し、部下からの意見具申に耳を傾ける。衆知を叡智に変えていけるような管理職の姿こそが、今の時代に求められるマネジメントではなかろうか。

管理職とは、管理する人ではない

「管理職」については、「管理」という言葉のイメージからか、「きちんと組織を管理する人」と解釈しがちである。ここにも正解があるわけではないが、変革のマネジメントとリーダーシップについての権威ジョン・P・コッターによる「マネジメント」の定義が腑に落ちる。

コッターによると、リーダーシップとは、組織をよりよくするために「変革を推し進める」ことであり、マネジメントとは、現在のシステムを機能させ続けるために「複雑さに対処することである。

人、モノ、金、情報、時間——限られた経営資源を活用し、日々、目の前の問題に対処しつつも、その混沌とした複雑さや曖昧さの中から次なる課題を見いだし、チームのメンバーとともに積極果敢に取り組んでいく。その過程では、リーダーシップもマネジメントも必要だ。

こうした場面で、自社の「管理職」にどのような行動、判断、意思決定を求めるのか。まずは自社における、るべき「管理職」の姿を明確にしてほしい。

第3章 管理職予備軍のつくり方

管理職にすべき人は誰なのかを見極めることも大切だが、そもそも管理職の予備軍がしっかりと育成されていない企業は少なくない。ただし、管理職の予備軍は、偶然に存在するわけではない。

管理職の最たる仕事の1つは、次の世代の管理職をつくることである。その連鎖が企業の存続につながっていく。

管理職予備軍をつくるのは、経験やポジション

11ページのグラフは、現役管理職が「仕事上の能力を身に付けるために役立ったと思う経験」である（労務行政研究所調べ）。

仕事上の能力を身に付けるために役立った経験として、部長クラスが挙げた上位5項目を見ると「リーダーシップを発揮するポジションに就く」(51.5%)、「仕事の全体を見渡せるポストに就く」(42.7%)、「新しいプロジェクトや新規事業の立ち上げに関わる」(42.7%)、「困難な仕事を最後までやり遂げる」(40.8%)、「中長期的な目標を持って仕事に取り組む」(32.0%)と続く。

課長クラスが挙げた項目も、部長クラスと共通する部分が多いが、「新しいプロジェクトや

新規事業の立ち上げに関わる」が47.6%で最多となっている。

一方、係長クラスでは、これに「未経験の仕事を数多く経験する」(40.8%)、「職場で頼られる存在となる」(27.2%)が加わった。

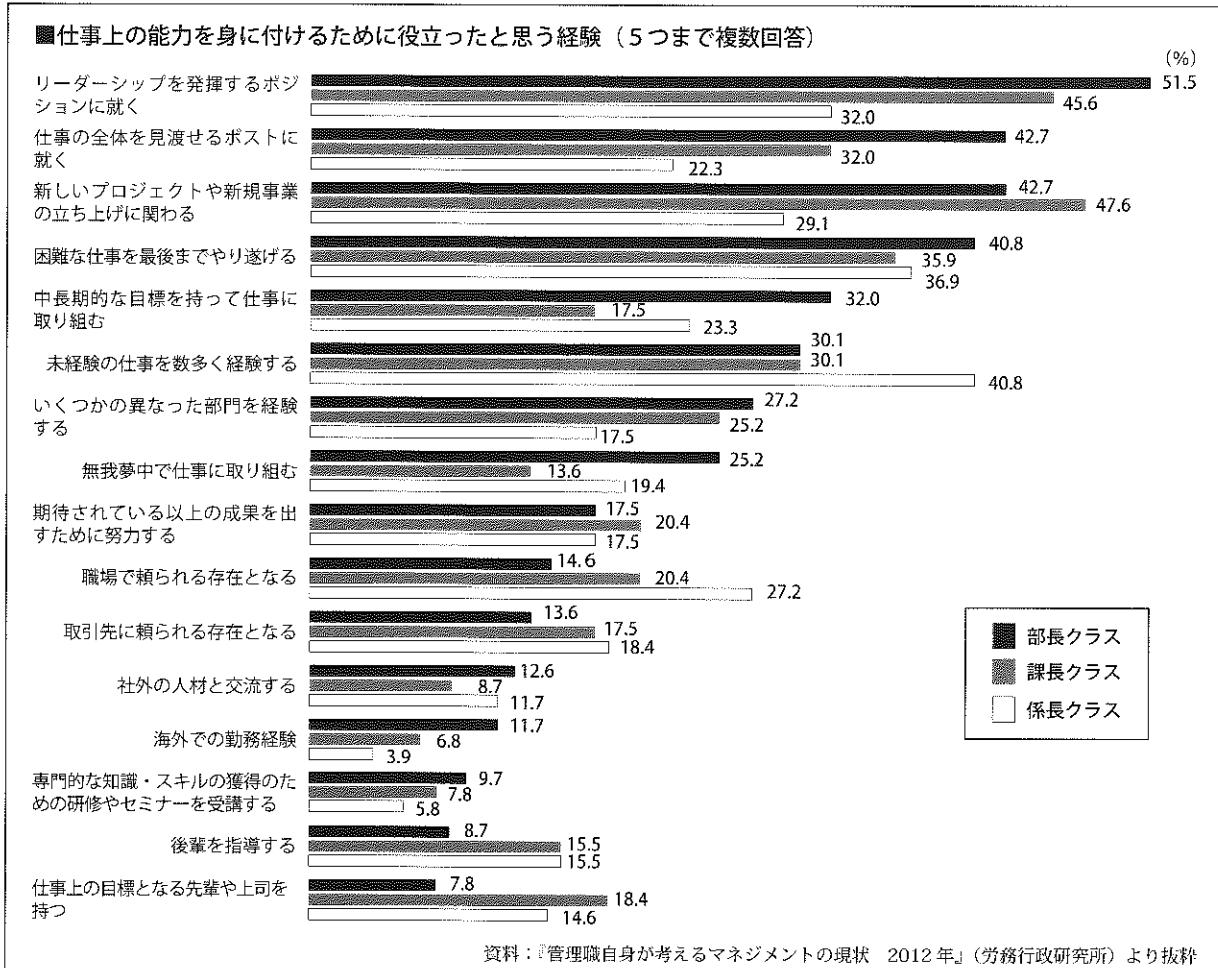
こうした結果からいざれにしても、その仕事での経験や、与えられた役割、責任が、能力を身に付けることにつながっていることがわかる。つまり、管理職予備軍を育てなければ、それなりの仕事をさせるしかない。“期待株”的社員をMBAコースに通わせてみたところで、管理職予備軍を育成していることにはならないのである。

ただし、管理職予備軍を育てるために現場でわざわざ特別な仕組みをつくる必要はない。人材育成につながる人事評価制度をしっかりと運用することが、最初にするべき取り組みである。

ここでは特別な予備軍育成の仕組みではなく、人事評価を通じた管理職予備軍の育成について解説する。

管理職予備軍を育てる人事評価

管理職予備軍を育てることは、管理職予備軍を評価することでもある。とはいえ、人が人を客観的に評価することは難しい。



まず注意したいのは、評価はどこまでも100%客観的にするのは不可能で、主観的な要素が入り込むプロセスだと認識することである。もちろん、可能な限り公正性、公平性、透明性を追求することは当然で、そのために評価者研修も行われている。

しかし、そこでいくら精度を高めようとしても、人間のやることには限界がある。大事なのは

は、上司が真剣に評価して、その結果をきちんと説明することではないだろうか。

そしてもう1つ根本的に重要なことは「評価とは人を裁いたり、人間性そのものを評価したりすることではない」ということだ。その人の行動や能力を上司の立場で判定し、どこをどう伸ばしていくべきかを考えるきっかけとなるのが評価である。

管 理 職 選 抜

つまり評価とは、上司にとっての部下育成ツールということができる。まずはすでに自社にある人事評価の仕組みの中で、管理職予備軍を育てることに注力されたい。

次代の管理職育成は、現役管理職の観察と記録から

では、実際に評価を行う際に、評価者は何に気を付ければよいのか。

例えば、「積極性」の項目で、本人は5段階評価の「4」だと思っているのに評価者の側は「2」だと考えているとする。その場合の評価者は、間をとつて「3」を付けるのではなく、堂々と「2」を付けるべきだ。

ただし、それは自分が「2」しか付けられないようなマネジメントしかできなかつたということでもある。だから部下に対しては「ごめんな。今期は仕事を通じてここを伸ばせるように頑張ろうな」と言えばいいのである。

もしもその部下が、同じ項目で3年も4年も「2」のまま評価が上がらないとしたら、それは上司の指導力不足である。「上司は何をしているのか」という話だ。

そして部下に「2」の評価を付けた上司は、「自分がなぜ2を付けたのか」という根拠をしっかりと本人に説明できなければいけない。そのためには日頃から部下の行動をきちんと観察して、印象に残ったことを書き留めておくことが不可欠だ。

■変わる要素と、変わらない要素

管理職として必要な要素は、決して先天的なものではない。後天的に身に付けられるものである。

比較的簡単に変わる	可変的だが変わりにくい	変わりにくい
<ul style="list-style-type: none">・リスクに対する志向性・仕事経験・自己認識・コミュニケーション力・第一印象のよさ・顧客志向・コーチング能力・目標設定能力	<ul style="list-style-type: none">・判断能力・戦略的スキル・ストレスマネジメント・適応力・傾聴力・チームプレー・交渉スキル・チームビルディング・変革のリーダーシップ・コンフリクトマネジメント	<ul style="list-style-type: none">・知能・創造性・概念的能力・エネルギー・情熱・野心・粘り強さ

資料：ブランドフォード・D・スマート『トップグレーディング』

私は、前職時代から現在まで、毎週金曜日の夕方に、1人1人の部下について思ったことをノートに1行ずつ書き留めるようにしている。たった1行なら、20～30人の部下がいても苦にならずに続けられるし、1週間に1行でも1年間続ければ52行になる。

1年たってノートを読み返すと、「この部下は4月にはこんな失敗をしたけれど、8月には同じような状況で失敗を回避できるようになつた」というように、そこからさまざまな気付きを得ることができるのだ。

管理職研修でこの話をすると、まじめな管理職はすぐに取り組んでくれる。1年たつたころに「半信半疑で始めてみたけれど、1年続けてみたら本当に評価しやすくなった」といったメールが届くことがある。

管理職が今日、部下の行動記録を1行記録し始めることから、管理職予備軍の育成が大きく動き始める。結局、管理職予備軍を育てるカギを握るのは、現管理職なのではないかと私は考えている。

金太郎あめのような 管理職養成をしないために

では、部下の行動を観察し続けた結果、もしも半期の間に「4」を付けるような行動と、「2」を付けるような行動の両方があつたらどうしたらいいのか。

私は「4」の行動が本当に素晴らしいものだったら「4」を付ければいいし、「2」の行動がどうしても許せないものなら「2」を付けるべきだと考える。なぜなら評価は、この部下のどこを伸ばしたいかというメッセージだからである。

「4も2もあるから総合評価は3」では、メッセージが伝わらなくなってしまう。

管理職予備軍を一律に育てて、金太郎あめのような管理職をつくりたいのではないはずだ。管理職予備軍の育成は、1人1人をどう伸ばしたいのかを考え、個別に対応することが不可欠で、これは自社の1つ1つの現場で取り組むことである。

また、管理職予備軍が成長していくためには、本人の正確な自己理解が不可欠である。現管理職は管理職予備軍に対して、こびへつらう必要もなければ、執拗に厳しくする必要もない。管理職予備軍には、ただ、等身大に自己を理解することを促すべきである。

そしてこれは一方的なものではなく、上司と部下、すなわち管理職と管理職予備軍が共に取り組むべき課題である。

管 理 職 選 抜

第4章 予備軍から管理職を選抜する仕組みと方法

管理職予備軍がある程度、存在するとして、具体的にそこから誰を選抜するのか。その方法論はいくつかある。

「過去」の行動で評価する

管理職予備軍から管理職を実際に選抜する際の方法の1つは、候補者の過去を見るということだ。その人らしさは、過去に実際にやってきたことの中に存在するからだ。

これは採用の現場でも同様だ。「当社に入つて何をしたいですか」と応募者に聞いたところで、仕方がない。自社の業務内容を理解しているわけでもないし、その希望をかなえられるわけでもない。口がうまい人に限って、未来を饒舌に語るかもしれない。語れること自体が未来に向けてのエネルギーではあるが、語っている中身そのものは何とでも「偽造」できる。

過去を見るということでは、上司からの推薦書や本人の直近の人事評価を参考にすることも

■管理職選抜の方法

	方 法	問 題 点
過去の事実	入社以降の個人情報	※在籍年数、昇格可能最短年数、資格、研修受講など
	本人の意思	
	上司の推薦	× 上司の主観が入っている可能性がある
	人事評価	× 上司の主観が入っている可能性がある × 現実の実務に対するものであり、管理職の適性を評価したものではない
アセスメント	筆記試験	× 知識のみが業務遂行のレベルを保証するわけではない
	技能テスト	
	レポート・論文	
	多面観察	× 周囲の人間が出した「印象」であり、「仮説」にすぎない
	パーソナリティー・テスト	× 周囲の人間が出した「印象」であり、「仮説」にすぎない
	ケーススタディー	× ケースをつくるのに手間がかかる × 過去の先輩の経験談などから、傾向に対して対策が打てる × 評価する側にもある程度、専門的なスキルが必要 × ケースの解答内容が必ずしも実際の仕事内容と一致しない
	面接	



あるだろう。一方で、相手の現在に向き合うという意味では、何ができるのかを問うための、何かしらの試験（アセスメント）などを課すこともあるだろう。

だが、ここに落とし穴がある。

例えば、上司の推薦書について考えてみよう。上司は部下がかわいいだろうし、部下に嫌われたくない。管理職にはまだ不足があると感じていても、推薦してしまうかもしれない。逆に、管理職にふさわしいだけの人間性やスキルを兼ね備えていたとしても、その時点での上司との折り合いが悪く、推薦してもらえない管理職予備軍も存在するはずだ。推薦書という仕組みをつくっても、それを運用するのは人間だ。

人事評価も同様だ。確かに人事評価を見れば、その人の過去の仕事ぶりはある程度わかるかもしれない。だが、一方で人事評価ほど納得性が低いものもない。

人事担当者は、推薦書や人事評価を参考にし

ながら、候補者の現在に向き合い、その過去の結果を検証、確認するプロセスが必要である。人事担当者には、その推薦書や人事評価の中身を面接などで追確認できる力を備えてほしい。

選抜面接での効果的な「聞き方」

管理職選抜の面接では、「思い」を聞くではなく、行動を聞く。リーダーシップの要素を持った人を見極めたければ、その人がどんな行動を見る傾向があるかを考えるところから始める。そもそも主観が入る面接において、抽象的なやりとりをしないようにしたい。

では、選抜面接での着眼点を確認しよう。

選抜面接の際には、管理職候補を見抜くためのスキルが必要である。一問一答のような、候補者が事前に準備し、暗記してきた文章を羅列させるだけの面接ではなく、候補者の「人となり」を見極めることが目的だ。1つの経験を徹

■面接では、具体的に行動を確認する

今時の管理職予備軍は「行動力」があることを一生懸命に伝えてくる。それが評価を上げると信じているからだろう。しかし、行動は「取れればいい」というものではない。確認すべきは、「なぜその行動を取ったのか」「どこまでその行動を取ったのか」ということなのだ。

第1段階	目的がわかつっていない、部分的、断片的な行動、致し方なく取った行動
第2段階	誰かに言われて取った行動、自分もやるべきだと思えたから取った行動
第3段階	自分の意思や明確な意図のもとに取った行動
第4段階	自分なりの創意工夫を添えて取った行動
第5段階	周囲のメンバーの行動を変えることにつながった行動

管 理 職 選 抜

底的に落とし込んで確認する。面接は「聞く」場である。

上司からの推薦書に記載された内容をなぞるだけでは、面接をする意味がない。どんな質問項目でも構ないので、推薦書などに書かれた1つの事柄に対して、徹底的に具体的に聞く。例えば、「営業で成果を上げた」事例なら、

- ・その成果を上げるに至ったきっかけは何か
- ・その得意先にはどれくらいの頻度で訪問していたのか
- ・自分に与えられた目標値はどれくらいあったのか
- ・成功事例から最も学んだことは何か
- ・今回の成果に点数を付けるとしたら、何点か。それはなぜか
- ・得意先との人間関係はどうだったか
- ・自ら主体的に行ったと思えること、普段とは異なる取り組みはあったか
- ・得意先の担当者から、あなたはどのように見られたのか
- ・競合他社の様子はどうだったのか
- ・取引はスムーズだったのか、もしくは何か困難な状況があったのか
- ・あったとしたら、そのときどう対処したのか。どうしてそうしたのか
- ・後輩が今回の成功事例を再現するためにはどうしたらいいと思うか

…といった具合だ。

徹底的に突っ込んでいくと、本当にその営業成果は困難な状況下で自らの積極果敢な行動によって引き出されたものなのか、たまたま競合他社がミスをして棚ぼた的に転がり込んできた結果なのかが、浮かび上がってくる。

面接では、候補者自身の言葉で「より多く」「より深く」語らせる。その事例における本人の行動や考え方、受け止め方を通して、徹底的にその人間を探るのである。経験の羅列を聞くのではなく、その具体的な成果やそこから感じたことを聞いて、そこからその人物を見る。私たちが選抜面接で確認したいのは、その応募者の人となりだからだ。

17ページに「面接・面談（人材アセスメント）の目の付け所」をまとめた。質問をする際には、考えて答えてもらうのではなく、思い出して、やったことを答えてもらう。1つの成果に至るまでのストーリーを徹底的に尋ねる必要がある。

コミュニケーション能力よりも 人間関係構築能力

候補者ことを知ろうとするあまり、本人のことばかりを尋ねてしまいがちだ。だが、その人らしさは人間関係に現れる。実際、仕事でトラブルを起こす際は、ほぼ人間関係のトラブルであったりする。得意先とはどのような人間関係をつくってきたのか。チームの部下や後輩とはどうなのか。

流暢に話せる人が、いい管理職になるとは限らない。面接に対応できる程度の最低限のコミュニケーション能力は兼ね備えているだろう。だが、確認すべきはコミュニケーションスキルではなく、人間関係構築能力だ。

参考**面接・面談（人材アセスメント）の目的付け所****■成果行動のポイント**

- ①知識や経験を確実に行動に結び付けて行動する
- ②成果を認識して、効果的、効率的な手段を選んで行動する
- ③どんな条件下、環境下でも、自ら方向づけて行動する
- ④絶対的な優秀さではなく、どのような仕事でどのような成果を出すか

■把握の注意点

- ①具体的に
- ②レベルを明確に
- ③印象で行わない
- ④「ある／ない」ではなく、「使っていたか／使っていなかったか」
- ⑤成果からの類推はしない

■インタビューを通した行動の収集

- ①考えて答えてもらうのではなく、思い出して答えてもらう。やったことを答えてもらう
- ②できるだけ多くの行動を集める
- ③質問するだけで、議論したり意見したりしない
- ④自分自身が何をしたかではなく、どのようにしたかを問う

■ハイパフォーマーの特徴

- ①行動をよく覚えている
- ②行動の種類が豊富
- ③行動のレベルが高い
- ④行動がユニークで安定的、自主的
- ⑤困難の中でも行動をしている
- ⑥喜んで答える

管理職は、部下や他部門の長、自社以外の人々と人間関係を適切に構築することが必要。自分一人だけのスキルではチーム運営はできない。

再現性の高い「当たり前の1日」に注目

人間関係の他に、個性の違いが表れやすいの

が、時間の使い方である。管理職予備軍が数年の間に一番成果を挙げたことを確認するよりは、当たり前の1日の時間の使い方を確認する方がいい。

これは中途採用の面接でも同じである。例えば前職の5年間で一番の成功体験を聞いたところで、それは自社に転職ってきて再現するま

管 理 職 選 抜

でに、また5年かかるかもしれない。新卒も、学生時代の3～4年で一番頑張った事を聞いたところで、その再現性の確率は高くはない。

そうであれば、当たり前の1日を確認する。営業職なら、朝出勤して得意先に行くまでに具体的にどういう準備をし、どれぐらいのメール処理をして、何時に得意先に出かけ、1日に何件回ってどれぐらい滞在し、商談の中ではまずどんな話から始めて具体的に何を提示し、どれだけの約束をして得意先を後にし、何時ごろに

帰社して、帰社後には何に取り組み、今日訪問した会社にどんなフィードバックをし、退社までに何をしてから何時に会社を出るのか——こうした当たり前の1日の時間の使い方は、非常に再現性が高い。

管理職選抜のタイミングで「未来」を問う

管理職登用の面接では、未来についての考え方を確認したい。以下に示すのは、いくつかの

参 考

論文の事例

- ・変化の激しい現代において、企業を取り巻く環境はより複雑化している。過去の成功要因や遺産に依存することなく組織力を高めるためには、対症療法ではない真の解決策を見つけ出す必要がある。ここでの「組織力」とは、「組織が自ら変革し結果を出していく力」である。
- ・また当社の経営理念では、管理職に対して近視眼的な行動を戒め、遠大な希望や目標を抱き、高い目線で将来の「ありさま」を描くことの大切さが述べられている。
 - ①以上を踏まえ、あなたの所属組織または当社全体の将来の「るべき姿」について、あなたがどのように考えているか。また、そのビジョンを実現するために、現場リーダーとして何をどのように変革していくのか。具体的に論述しなさい。
 - ②以上を踏まえ、あなたの所属組織において、どのようなことに危機意識を持ち、リーダーシップを発揮して、何をどう変えていくのか。現状の最優先課題と解決策を挙げ、昇格後の立場に立って具体的に論述しなさい。
- ・昇格後、あなたにどのような貢献が期待されているか、またはどのような立場で、どのような貢献をしていくと考えているかを述べなさい。
- ・社長は「あらゆる立場で問題解決のために何をすべきかを考え、勇気を持って実行すること」を求めています。昇格後、あなたの立場では何をすべきで、どのように実行していくか具体的に述べなさい。
- ・部門目標を達成するため、昇格後にあなたが取り組むべき目標を3点挙げなさい。またその目標を達成するに当たって現状を分析し、重要課題を挙げなさい。
- ・重要課題解決のために、昇格後にあなたが実行する具体的な施策について述べなさい。
- ・昇格後、企業理念を自身の業務および職場にどのように反映させていくか述べなさい。

企業の管理職登用試験の事例である。

「あなたが管理職になった際には、どのように取り組みますか」といった質問に対し、論文形式で回答させるもので、比較的よくある事例だろう。

全社の方針を行動レベルに落とし込む

「ある程度の年齢になったから管理職にする」という、その正当性を高めるための形だけの管理職登用試験を実施するのではなく、1つの通過儀礼として、本人が管理職になるということにきちんと向き合う機会をつくることは、意味のあることだ。

そもそも管理職が「このチームはこんなチームにしたい」だとか「チームみんなでこういう成果を目指そう」と未来を語らずして、部下についていくことができない。

例えば社長が「火の用心」と旗を振ったら、部長や課長は「では、うちの部門では消火栓を確認しよう」「うちは夜回りをするぞ」というように、社長の方針やビジョンを自部門の具体的な行動として言語化する。そうして部門のメンバーを巻き込む力が問われる。

未来を自分の言葉で、より具体的な行動レベルで語る力は、管理職に不可欠な力の1つだ。ただし、意思決定の力、メッセージ化する力はスキルとして必要なものだが、実は、スキル以前に意思決定するのが好きか嫌いかという要素

が人にはある。上が決めてくれないと下は動けない。そのため意思決定をするのが嫌いな人は、正直なところ、マネジメントには不向きである。

リーダーシップには種類がある

昨夏、米国オーランドで行われたSHRM(Society for Human Resource Management)2014年次大会には1万8,000人の人事のプロが各国から集結したそうだ。SHRMは世界最大級の人事の展示会で、日本からは毎年、20～30人ほどの人事パーソンが参加している。

その2014年次大会で紹介された「4段階のリーダーシップ」について、以下、見ていく。

まずは「サーバント・リーダーシップ」。これは、奉仕するリーダーを意味する。続いては「状況対応型のリーダーシップ」だ。部下育成には個別対応が不可欠だが、これは部下の発達段階に応じてスタイルを変えるリーダーである。これらは相手に合わせたリーダーシップだ。

一方、次の2つは自分自身に向かうリーダーシップである。

まずは「真のリーダー」。自分が管理職としてこのチームで何をなし得たいのか、私たちができるとは何か、私たちに求められていることは何か——。自分の心に向き合い、その志を貫くリーダーシップである。

そして最後は「良心に基づくリーダー」。先ほどの志が、自然の摂理に反したり誰かを不幸

管 理 職 選 抜

にしたりするものであれば、チームとしては困りものである。その心の赴くところが、いかにその良心に基づいて発せられたものであるかが問われている。

部下に寄り添い、部下に向き合う管理職であることに加えて、部下に迎合をするのではなく、自分の志をチームの志に昇華する。自社は管理職にどのようなリーダーシップを求めているのか、この機会に一度考えていただきたい。

また下表も SHRM 2014 年次大会で積極的

に紹介された考え方の 1 つで、「人材価値を高める 3 つのキーワード」である。それぞれの頭文字をとって「ACE」と呼ばれる。組織力を発揮させるには、この 3 つのポイントがバランスよく満たされていることが必要で、どれが欠けても、課題につながるというのだ。

この 3 つのポイントを管理職が創出、獲得する必要がある。改めて管理職は、何をなさなければならない人で、その役割は何なのかを、各組織で自問自答していただきたい。

■人材価値を高める 3 つのキーワード：ACE

Alignment 方向性	Goals Brand Customer		
Capabilities 個の力 ※個人と組織の実践力	Talent Information Resources		
Engagement 帰属意識 ※誇りと決意表明（自分の職場は最高と友人に自信を持って言えるか）	Advocacy Commitment Satisfiers		
Alignment 方向性	Capabilities 個の力	Engagement 帰属意識	予想される課題
○	○	○	最も最適化された人材
×	×	○	熱心ではあるが間違った方向に
×	○	○	戦略的配慮の不足
○	×	○	能力不足
○	○	×	熱心度、真剣度の不足
○	×	×	やりたくない、できないの意識
×	○	×	人材の無駄遣い
×	×	×	高いリスク

第5章 新米管理職をプロに育てる

管理職に選抜されたことはゴールではなくて管理職のスタートである。「アマチュア」管理職を「プロ」管理職にするにはどうすればいいのか。ちなみに、モルゲン人材開発研究所の澤田富雄先生は「プロとは、スペシャリストをつくることができる人である」と定義している。

責任を問う以上は、相当の権限を付与せよ

法律上の「管理職」と、経営幹部としての「管理職」は若干、イメージが違う。ただ労働基準法上、管理監督者に該当する範囲は相当に狭い。

人事の世界には、「三面等価の原則」という考え方がある。各人の職務の上では、責任と責務と権限のバランスがとれていないといけないということだ。責任と責務だけ負わされて、それに見合う権限を持たされていないのが「名ばかり管理職」だ。

管理職になるということは、それだけの責務（遂行責任）と責任（結果責任）が問われるということである。それだけにその責務や責任が遂行できるだけの権限を、管理職に与える必要がある。権限も与えられないのに責任だけ押し付けられたら、管理職として頑張れるはずがない。

法律上の管理職の権限は、かなり大きい。そのため人間的魅力のようなパーソナルパワーが

伴っていないと、そのポジションパワーを振りかざしてパワーハラスメントをすることになりかねない。そのポジションに該当する権限を与える以上は、その権限を使いこなせるだけの人間力が不可欠である。

繰り返すが、法律上の管理職はかなり権限が大きい。自社の管理職は一体どんな役割や責任を期待され、あわせてどんな権限（人、モノ、金、時間、情報……）が与えられているのか、もう一度確認してほしい。その上で、どんなスキル、さらには人間性を問うて選抜をさせるのかを確かめるべきである。

管理職になって最初に戸惑うこと

ところで、実際に管理職になった当初に、何に困ったのかを確認すると、部下の人事評価やチームワークづくりであることがわかる。部下を評価することで部下に嫌われたくない、もししくは部下の人生を左右するような評価を自分が適切にできるかどうか自信がない、というのである。

しかし逆説的に考えれば、管理職が部下の評価をせずして、一体、何によってポジションのパワーを發揮するのか。

このあたりの管理職の苦労は、管理職になっ

管 理 職 選 抜

てから経験や学びによって獲得しなければならない。新任管理職研修を1回受講したからといって、人事評価やチームづくりのスキルが簡単に身に付くわけではない。

そうであるなら、管理職を集めて、管理職に不可欠なノウハウやスキルを習得させる機会を、年1回程度は提供する必要がある。管理職に選抜された新任管理職のときに、一度だけ研修するのでは足りない。現場の経験や場数に委ねるだけでは、管理職の成長が止まりかねない。

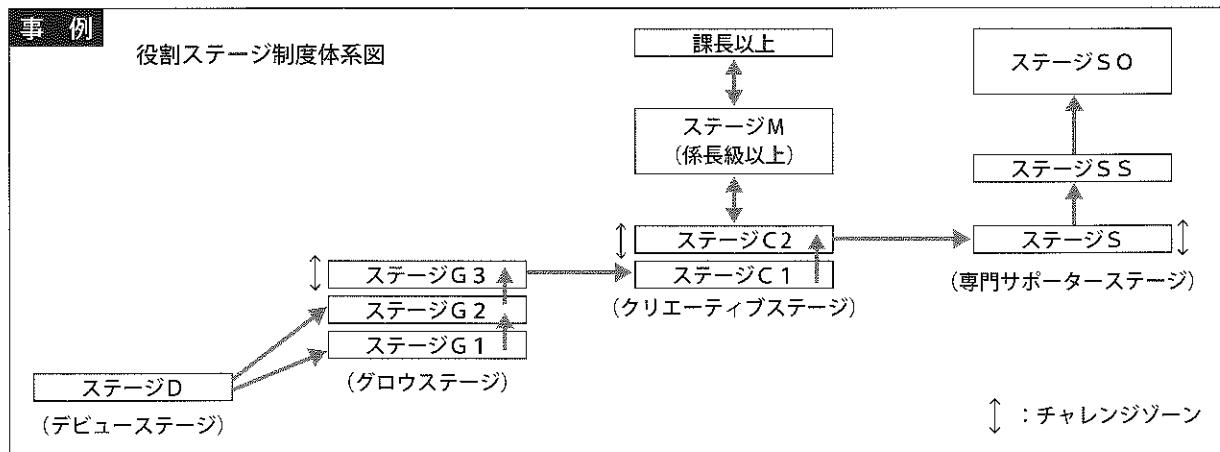
退路は断たずに、 選択肢と再チャレンジの機会を与えよ

管理職に選抜してみたものの、後になって管理職にすべきではなかったと思わざるを得ない場合もある。それは人事担当者から見てということもあるし、本人がそう感じて苦しい思いをする場合もある。特に後者の場合は、次の選択

肢を提示することも必要だろう。

これはある企業の事例だが、この企業では管理職に選抜、登用されたものの、さまざまな事情でどうしても管理職の役割を辞したいとき、単に専門職にスライドさせず、いったん管理職の手前の等級に降格をさせる。そして改めて専門職にチャレンジをさせている。そうでないと、専門職が管理職になりきれなかった人の「掃きだめ」のように勘違いをされてしまうからだ。専門職には専門職としての役割や責任がある。それはそれでしっかりと問うべきである。

選択肢や再チャレンジの機会は、逃げ道を与えるのと同義ではない。こうした運用をする中で、適材適所やマッチングを追求し続けてほしい。人に貴賤がないように、管理職だからエライ、管理職になれなかったから仕事ができない、というわけではない。管理職は役割である。そういうメッセージを、仕組みと、運用で出し続けることは可能である。



リーダーシップを自己診断してみよう

「リーダーシップ行動測定シート」を使って、あなたのリーダーシップ・スタイルを自己診断してみよう。24の項目それぞれについて、「1（まったくそう思わない）」から「5（非常にそう思う）」まで5段階で、自分自身の日頃の行動を評価する。

次に演習シート②に自分の付けた点数を記入し、左右の欄それぞれについて合計点数を出したら、その合計点数を60で割って平均点数を出し、その結果を演習シ

ト③に当てはめる。

演習シート②の左側（人間関係）の平均点数を演習シート③の縦軸に、右側（業績）の平均点数を横軸にとり、9つに区分けしたブロックのどこに該当するかを見る。演習シート③の見方は解説のとおりだ。

これは、ブレイクとムートンという2人の学者によつて提唱された、マネジリアル・グリッド論というリーダーシップ行動論によるものである。

演習シート① リーダーシップ行動測定シート

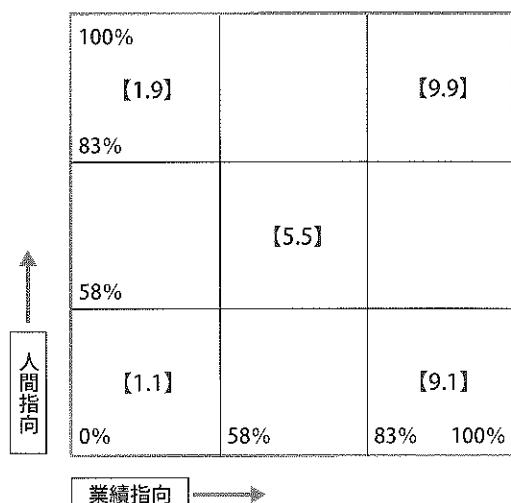
質問項目	まったく	あまり	ますます	かなり	非常に
1. 規律をやかましく言う	1	2	3	4	5
2. チームの気まずい雰囲気を解きほぐす	1	2	3	4	5
3. よく指示命令を与える	1	2	3	4	5
4. 仕上げる時期を明確に示す	1	2	3	4	5
5. 仕事のことでメンバーと気楽に話せる	1	2	3	4	5
6. 職場環境の改善などに努力する	1	2	3	4	5
7. 仕事量をやかましく言う	1	2	3	4	5
8. メンバーの成長に気を配る	1	2	3	4	5
9. 所定の時間までに完了するよう要求する	1	2	3	4	5
10. メンバーの体の具合や気分に気を配る	1	2	3	4	5
11. 最大限に部下を働かせる	1	2	3	4	5
12. 仕事ぶりのまづさを叱る	1	2	3	4	5
13. メンバーを信頼している	1	2	3	4	5
14. 優れた仕事をしたとき認める	1	2	3	4	5
15. メンバーが担当している仕事の内容をよく知っている	1	2	3	4	5
16. メンバーのその日の仕事内容、計画をつかむ	1	2	3	4	5
17. 職場の問題でメンバーの意見を求める	1	2	3	4	5
18. メンバーの立場を理解している	1	2	3	4	5
19. 仕事の進み具合についての報告を求める	1	2	3	4	5
20. 昇進、昇給などメンバーの将来に気を配る	1	2	3	4	5
21. ムダやロスについてやかましく言う	1	2	3	4	5
22. チームの目標達成の計画を綿密に立てている	1	2	3	4	5
23. メンバーを公平に扱う	1	2	3	4	5
24. メンバーに好意的である	1	2	3	4	5

管 理 職 選 抜

演習シート② リーダーシップ・スタイル集計表

質問 No.	人間関係	質問 No.	業 績
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
10		9	
13		11	
14		12	
17		15	
18		16	
20		19	
23		21	
24		22	
合計		合計	
平均	／60 = %	平均	／60 = %

演習シート③ リーダーシップ・スタイル（マネジリアル・グリッド）



【解説】

- 【1.1】型 (業績 0 ~ 58% / 人間 0 ~ 58% 以内)
 - =与えられた仕事のみ
 - 《放任型》
- 【1.9】型 (業績 0 ~ 58% / 人間 83 ~ 100% 以内)
 - =部下との人間関係は円滑で、業績に固執しない
 - 《参画型》
- 【9.1】型 (業績 83 ~ 100% / 人間 0 ~ 58% 以内)
 - =業績のみ重視で、部下への関心なし
 - 《専制型》
- 【5.5】型 (業績 58 ~ 83% / 人間 58 ~ 83% 以内)
 - =人と業績のバランスをうまくコントロールできる
 - 《中道型》
- 【9.9】型 (業績 83 ~ 100% / 人間 83 ~ 100% 以内)
 - =業績も高く、組織の信頼も厚い
 - 《統合型》