新任管理職の為のマネジメント入門

本文は新たに管理職になられた方々の為にまとめています。
主にIT関連の管理職を対象に、様々なベストプラウティスや経験などを元にまとめています(2.0)20230408

MIJ LLC　三浦

本文の背景

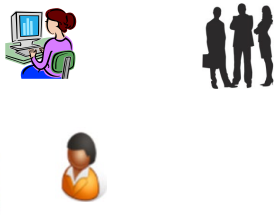
かねて、IT関連企業やや養育会社の設立と運営経験、及び、ITIL®やSIAM™、ISO/IEC20000等のIT関連マネジメントの教育コース開発や提供経験などを通して、失敗や後悔、学んだことや見聞きした事を元にまとめています。
以前私の上司や部下だった方々は、「偉そうなことを言いやがって！」とご不快になられるかもしれません。
当時の反省や忸怩たる思いは忘れてはおりませんが、今となっては、お詫びのしようがありません。
今後の方々が、同じような思いをしませぬように参考にしていただければ幸いです。

はじめに

初めて組織管理職になれらた方々が、より良いスタートを切られるようにご支援する目的でまとめています。

皆さんは、今年（今期）から、新たに組織の管理署に任命されたものとします。
さて、管理職とは何でしょうか？
何をすればいいのでしょうか？
ちょっと考えてみましょう。

- 既に存在する組織の管理職（マネジャー）を引き継ぐことになりました。
- そもそも管理職とは？マネジャーとリーダの違いは？
- マネジメントには構造があります。
  - 戦略・戦術、バランススコアカード
- 全体の計画をまとめましょう～例えば予算期の計画立案。
- まとめ　～心得や振る舞い、或いは様々なマネジメントを勉強しましょう～
  - リスクマネジメント
  - セキュリティやコンプライアンス
  - プロジェクトのマネジメントとは
  - サービスのマネジメント



本文中に記載のブランド名や製品名などは、全て関係各社の商標、または登録商標です。なお、本文中に®マーク、©マーク、™マークを省略している場合があります
SIAM™ is a registered trademark of EXIN Holding B.V.
EXIN® is a registered trademark
ITIL® is a Registered Trademark of AXELOS limited. All right reserved
PMI®, PMP®, PDU® are Registered Trademark of Project Management Institute, INC.

■ 皆さんは、初めてマネジャーになることになりました

- 新しい組織の管理職になる場合や、或いは既に存在する組織の管理職を引き継ぐ場合がありますが、ここでは、既存組織を引き継ぐ場合を考えてみます。

- 既に存在する**組織を引き継ぐ場合**、何に気を付けなければいけないのでしょうか?
  例えば
  - ✓ **組織の役割と目的、責任**
    今までどうしてきたのでしょうか？
    上司はあなたにどう期待を述べられているでしょうか？
  - ✓ **数値目標**はありますか？
    売上、利益、コスト低減、など
  - ✓ **お客様はだれ**ですか？
  - ✓ **何か約束していることはありますか？**（お客との契約や提供サービスは）
  - ✓ 提案中のサービスは？
  - ✓ 設計開発中のサービスは?
  - ✓ 解決するべきトラブルは？
  - ✓ **組織のメンバ**はどういう人たちですか？育成計画は？
    今までの、役割や責任、最近の評価や要注意は？
    新たに配属される人たちの役割や責任、最近の評価、要注意は？
  - ✓ 外部パートナーはどちらでしょうか？　良い関係でしょうか？
  - ✓ 改善活動は何かありますか？　継続した方が良い活動は？

この組織の管理職をやってくれませんか？

ありがとうございます
頑張ります！
所で、何をどうすればいいのでしょうか？

ちょっと再確認

「上司がこう言ったから」ということだけを大事なことだとして、組織を運営すると、「言われてないことに沢山ぶつかります」
変化の激しい世の中です。「今までこうだったから、これからもこうする」では一般にやっていけません。変化していくはずです。

「あなたに新たに管理職としてやってほしい」と言っておられる上司の言葉に含まれるご期待や背景には何があるのでしょうか？今まで通りにやってくれればいい、と言う事でしょうか？

改めて、組織の役割や責任・目的を、**「自分で考え、それを上司に確認する」**のが正しいスタートです！

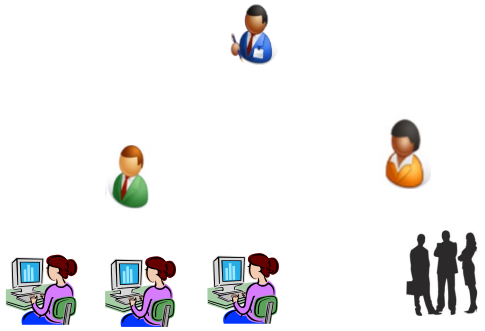
ちょっと再確認

一般に、お客様との約束や進行中のプロジェクトは、そのまま完了することを目指して引き継ぎます。
ただし、**時には、赤字垂れ流しや時代にそぐわなくなった約束やプロジェクト、前任者は「引き継いでくれ」と願うでしょうが、打ち切ることを目指すのも引継ぎです！**

引継ぎはチェックリストがあって、それを確実にこなせばよいように見えますが、実は、引継ぎでは、全てを今まで通りにやろうと考えるよりも今後どうしていくかの方が大事です！
以前がどうであったかばかりを重視することなく、与えられた職責を新しい管理職としてどう理解し考えているかを明確にして周りに判りやすく進めましょう。

■ そもそも管理職とはなんでしょうか？

- **皆様の周りでも、様々な管理職の方々がおられることでしょう。**



例えば

✓ 「俺の背中を見ろ」と、背中で語り部下を育成しようとするタイプ。
部下の育成は大事だ。
部下に対して頼りになると見せたい。
俺のやり方を見て学べ、など。
体育会系？

✓ 「目標数字はこれだ、必達だ！」、「何故出来ないのか？！」と数字目標の達成を求めるタイプ。
数字以外の目標は眼中にない。出来ないとひたすら攻めるタイプ。
数字目標を達成しろと言うだけなら誰でも言える、AIでも言える、猿でも言える。
ちょっと外資系を流れ歩くタイプに多そうですね。

✓ 「管理職ってなんでしょう？」と上司に聞いているのだが、いまいちわかりやすく説明していただけない。
与えられた職責を全うしたいと思って上司に尋ね、理解し、一生懸命やりたいと思っています。
しかし、1時間程度の上司との面談で全てを理解できないのです。
こっちの素養や経験の問題もあるが、どうも上司もわかりやすく説明する方法をもってないようだ。

✓ 「あの人は凄い、こっちの話もよく聞き、判らない時にはわかりやすく説明もしてくれる。あの人のようになりたい」と思わせるタイプ。
ああなるにはかなり時間がかかりそうだなあ、10年くらいはかかるのかなあ。
所で、以前あの人は凄かったけど、最近そうとは思えなくなってきたなあ。
あの人が停滞しているのか自分が成長したのか？！

いずれにしろ、もっと短期間でうまく成長するにはどうすればいいのだろうか？
あの人を見習うだけではなく、ほかの方法は無いのだろうか？

皆さんは、どのような管理職をめざしたいでしょうか？

■　そもそも、管理職って何でしょうか？　～続き～

- **「管理職とは、管理する役割をもつ専門職である」**と言えます。

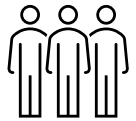
組織は、その存在理由や目的や目標、役割や責任を果たすために様々な専門性を持つ人材やお金などの**リソース**を集めます。

例えば
- ITアプリケーションの設計開発者、テスト者、運用保守者
- ITインフラストラクチャの設計構築者、テスト者、運用保守者
- お客様の窓口のサービスデスクのオペレータ
- 外部のパートナ会社
- 組織の数値を収集しまとめ報告する業務管理者

これらのリソースを生かし目的や目標達成を目指します。

つまり、「**管理職とは、人やモノ、金等のリソースを計画し、プロセスの遂行状況をレビュし是正して目標を達成して行こうとする役割をもつ専門職である**」と言えます。

リソースの例
（管理職が活用できるリソース
或いは管理職が管理するべきリソース）

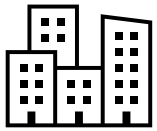


人材
自社、或いは外部

仕事をするための生産設備や事務機器
自前やクラウドなど

使用できるお金
コスト（原価）やエクスペンス（経費）

時間
例えば従業員の持ち時間、不足なら、外部から買う



場所、施設
オフィスや工場、生産現場、など

ちょっと再確認

たまにこのような例を聞きます。　ある企業の管理職の中間採用募集に、ある経験者の方が来られました。

応募者：「管理職とは人を管理するのが仕事だ」と思っています。私は預けられた組織のチームワークをよくして、気持ちよく働ける環境を作ります。仲良くできずチームワークを乱す人にはある意味厳しく当たることもあります。

面接官：管理職が管理する対象は人なのだろうか？管理職はプロセスを管理して目標を達成してほしいのだが。この人はどうも「管理職と言う肩書」が欲しいだけでは無いのだろうか？

■ そもそも、管理職って何でしょうか？　～続き～

- **マネジャーとリーダの違いは？**

  ✓ **マネジャー（管理職）は**、様々なリソースを管理して、プロセスをコントロールし（与えられた）目標を達成して行こうとする役割。

  ✓ **リーダは**、目標も定かでない混沌とした中で、**目標を定め、周りの納得を得て、その目標に向けて旗を振っていく振舞い、或いはそのように振舞える人。**

  ✓ DXデジタル・トランスフォーメーション等の変革を求められる時代には、**決まったことを決まったようにやるだけのマネジャーは、望ましくありませ。**即ち、**マネジャー（管理職）は自ら課題を認識し解決目標を定め推進するリーダシップを持つ**ことを求められます。

ちょっと再確認

近年はDXデジタル・トランスフォーメーション等、従来のやり方ではなく革新的なやり方によりお客様への価値を向上したり、コストを削減したり、、新商品を開発したりすることが期待されています。
即ち、**混沌とした中でこうやろうと旗を掲げそれに向かってみんなをリードしていくリーダシップが**求められます。

ちょっと再確認

もちろん、マネジャーではなく、一般従業員であってもリーダシップを持つ人、或いはそのような振る舞いを出来る人がいます。常に組織ではそういう人が求められており、そのような人は年齢問わず、より責任ある仕事をしていくでしょう。

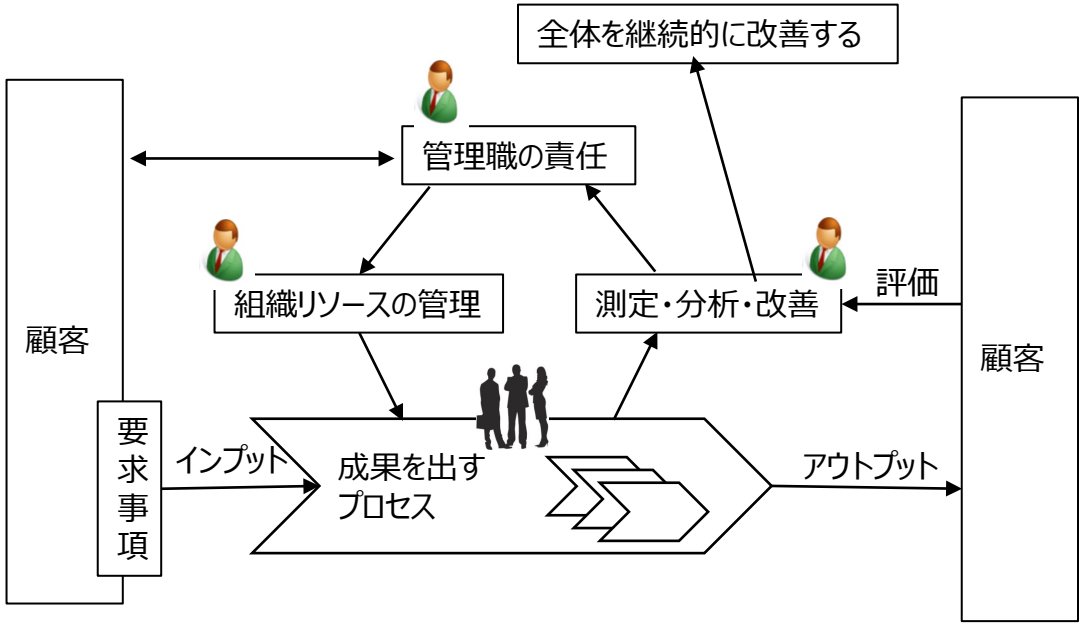
ちょっと再確認

会社によって、管理職は、事業部長や部長、課長、係長などと呼ばれます。
一方で、「**リーダと言う肩書**を持った人」を見ることがあります。

このような「リーダと言う呼称」は、必ずしも、このページの説明のようなリーダシップを求められてはいないかもしれません。勤続年数などから何らかの肩書を与え、モチベーションを上げる、或いは将来の為に管理の一部の経験を積ませる、等の為に「リーダと呼称する」こともあるようです。

■ マネジメントには構造があります （1）マネジメントのプロセス

- 設計開発や運用保守などのプロセスと同様に、マネジメントにもプロセスがあります。そのプロセスに基づいて考えますと、何をどうすればいいのかが自分や他の人たちにとっても、判りやすく出来ます。
以下は、ISO9001で紹介している品質システムと言われるものですが、これはマネジメントのプロセスを示唆しています。



組織管理の構造
この図は、ISO9001品質マネジメントシステムを参考に編集

- 図の中の、**管理職の責任とは、新たに引き受けた皆さんの責任**の事です。皆さんは、「組織の顧客は誰だろうか」を確認したうえで、**組織は、どのような責任を持ちどのような目的や目標を持つのかを確認・理解**しましょう。
- 顧客の要求に応え、アウトプットを出すプロセス（図中の**成果を出すプロセス）**はどうなるのか？を考えます。
- そのプロセスを遂行し成果を出すために、どういう**組織リソースを必要**とするのかを計画し（人、モノ、金、設備等がありますね）投入します。
- 顧客要求に対応して成果を出すプロセスが動き**アウトプット**を出します。
- アウトプットを**顧客は評価**します（満足する、検収を上げる、不満を言う等）。
- 皆さんは適切なタイミング（一般には顧客の検収時や、月次や、大きなプロセスの節目）で成果を出す**プロセスを測定し・分析**します。それら顧客のレビュやプロセス測定、人の活動や使用したコストなどに基づき分析します。分析結果により、**改善**します（一般にはプロセスや人、モノ、設備などを調整します）。
- **全体がそれでよいか、を見直します**（月次や四半期や年次など）。
- これらが、例えば、**一年間の管理職の仕事**です。

■ マネジメントには構造があります （2) 継続的な業務と一過性の業務

- 設計開発や運用保守などの業務プロセスやマネジメントのプロセスには、一過性の**プロジェクト的**なプロセスと、繰り返し行われる**継続的**な活動があります。

✓ 一過性のプロジェクト的な活動とその管理の例

- ➢ 一過性の業務は何故それをやるのかを明確にし計画して取り掛かります。
- ➢ 例えば、顧客要求事項に基づき、ITソリューションを設計開発しリリースします。
  その管理は、**プロジェクト管理**と呼ばれます（有名な手法がPMBOK®）。
  目的は、顧客要求に合致するソリューションが納期通り、計画予算内で、完成し、顧客が受け入れてくれることです。その管理者を**プロジェクトマネジャー**と呼ぶことがあります。

- ➢ 或いは、重大な障害が起き、周知を集めて対策する場面もあります（軽微なものは担当者に任せられますが、重大なものは管理職自身が先頭に立ちます）。
  サービスが長時間ダウンし多くのユーザに影響している場合や重大なセキュリティ違反などでは管理職自身が先頭に立ち対策を指揮すると同時に顧客対応に当たるでしょう。

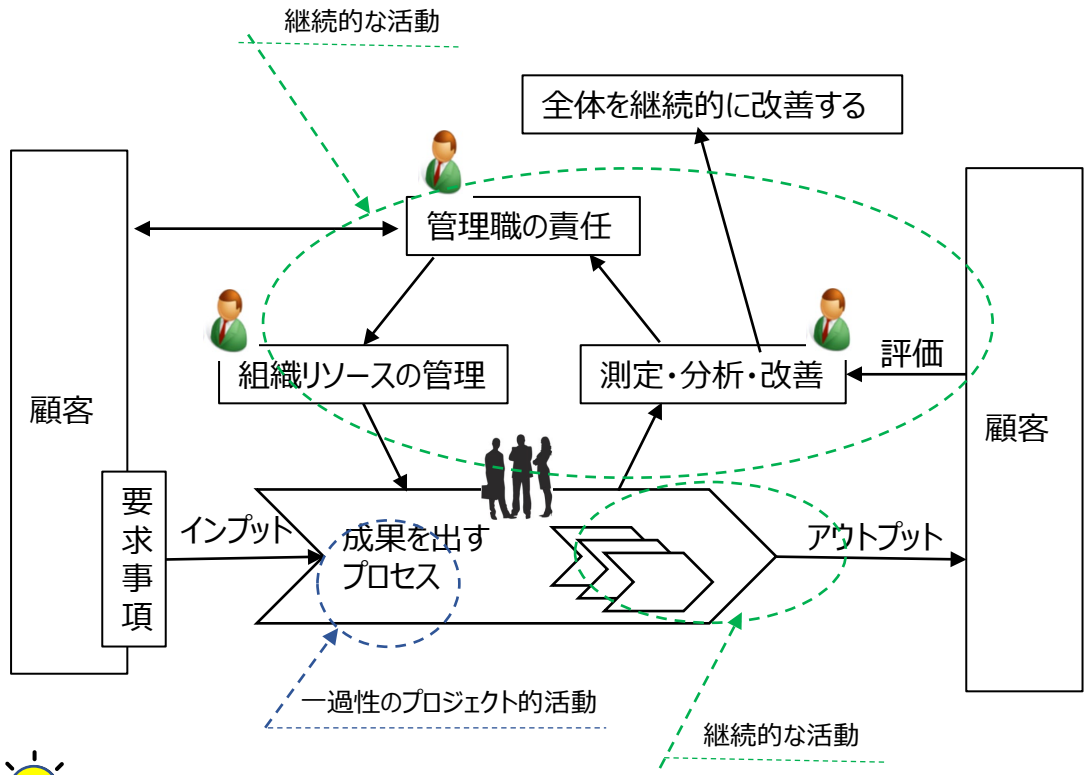
✓ 継続的な活動とその管理の例

- ➢ 定常的な業務は、計画し、その計画通りに行くように定期的に確認し改善します。
- ➢ 例えば、提供したITソリューションを保守運用し、ユーザをサポートします。
  目的は、満足した顧客の維持や利益向上や生産性向上、人材育成等。
  顧客に対応している時の管理者を（顧客対応）**サービスマネージャ**と呼ぶことがあります。

- ➢ 毎月「管理者の責任」として、全体を測定し改善します（右図）。
  その組織全体の管理者を、**部長や課長、係長**と呼ぶことがあります。

✓ 皆さんは初めてある組織の管理職（課長や係長）になったわけです。

- ➢ ご自分の組織のプロセスで、一過性のプロジェクト的なものがあるか、継続的・定常的なものがあるかなどを、意識しておきます。
  自分の組織の中に、プロジェクト的なものがあるならば、**プロジェクトマネージャ**の育成を計画しないといけません。皆さんは管理職として、部下の推進しているプロジェクトを承認したり、プロジェクトレビュしたり、支援したり、顧客と交渉したり、プロジェクトマネージャを変えたり、プロジェクトを打ち切ったりする必要がでるかもしれません。
  或いは、顧客ごとのサービス提供責任者（**サービスマネージャ**）を育成する必要もあるでしょう。皆さんは管理職として顧客に対してご挨拶し、定期的にサービス提供に対する顧客評価を伺う必要もあるでしょう
- ➢ 日々現れる課題（やるべきこと）は、**課題管理表**に載せ優先度をつけて漏れなく処理していきます。



ちょっと再確認

近年は、あるプロジェクト期間内で顧客要求が変化してしまう事や革新的技術が出てしまう事や、競合製品が出て納期を早めなければならない、等、従来の品質とコストと納期を目指すプロジェクト管理では対応できない事態が多くなっています。このような事態に対して、**アジャイルなプロジェクト**の進め方が、徐々に多くなっています（有名な手法ではSCRUMがあります）。

ちょっと再確認

プロジェクトマネジャーは、プロジェクトが発生した時にアサインされ、終了した時にリリースされます。つまり、いつもその立場を保証されているわけではありません。ちょっとつらいですね。
（顧客対応）サービスマネージャは、継続的な役割として顧客へのサービス提供を管理します。サービスへの満足の維持向上と契約更新が責務となります。

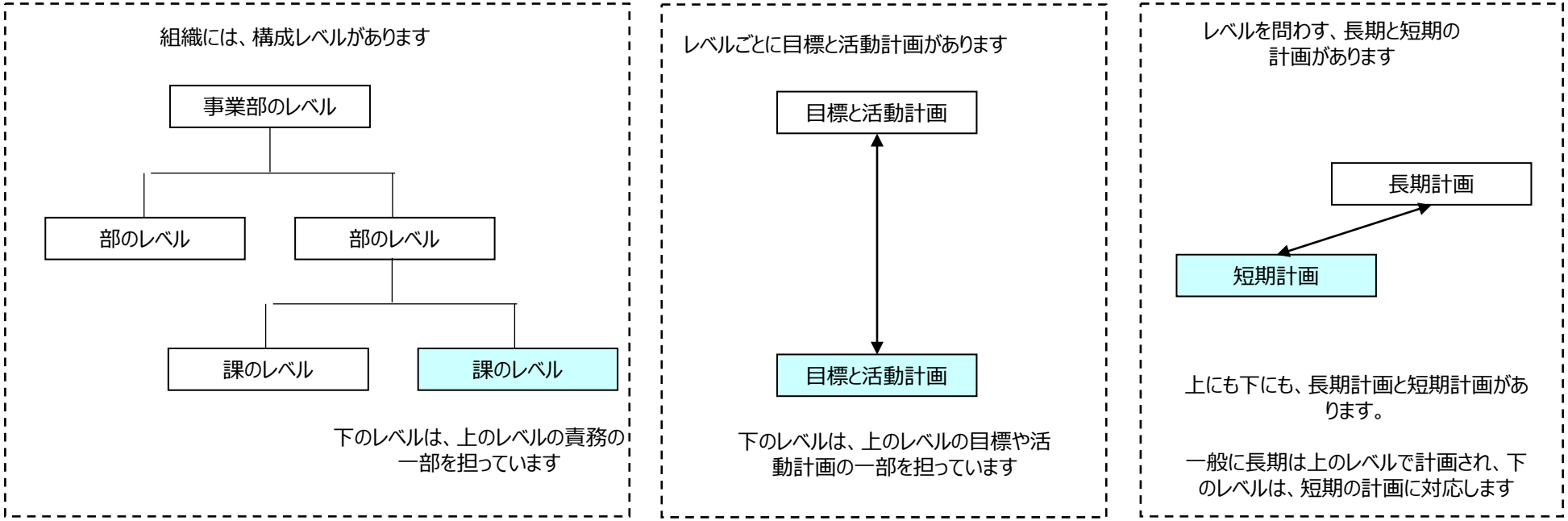
■ マネジメントには構造があります (3) マネジメントには長期と短期があります

- 目標と活動計画の要素
  - ✓ 長期的な目標と長期的な活動計画 ： 数年先を見た物。戦略計画（戦略プログラム）や中期計画（中計）と呼ばれることもあります。時代の変化の中では、長期的な目標や計画自身も、適宜見直されます（固定的なものではありません）。
  - ✓ 短期的な目標と短期的な活動計画 ： 今期の目標や計画。上の長期的目標や計画の実現を目指します。今期が終わってレビュし先々どうしようかと考える際には、上の長期的な方向性を目指します。

  - ✓ 目標と評価指標 － 目標達成に向けて進んでいるかを適宜評価する指標。 KPI Key Performance Indicatorなどと呼ばれます。

  - ✓ 目標や活動計画は、幾つかの視点で分類できます ： 例えば、顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点。
    （次ページ **バランス・スコアカード** 参照）

  - ✓ 事業部や部のレベルと課や係のレベル ： 目標や計画には、事業部や部のレベル、或いは課や係のレベルのものがあります。
    皆さんが新たに課や係のレベルの責任を引き受けたならばその責務は事業部や部のレベルの一部を構成します



■ マネジメントには構造があります（4）マネジメントする為の要素にはバランスがあります

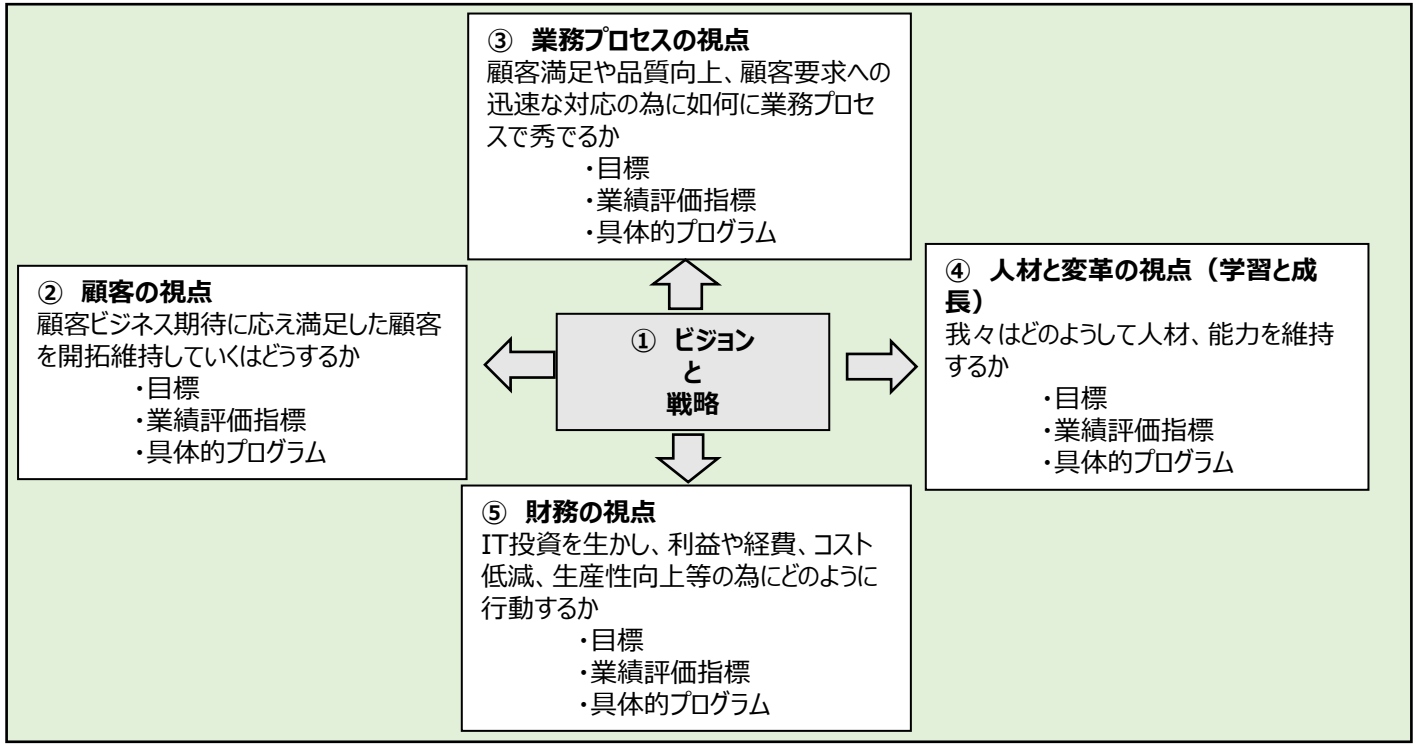
皆さんは初めてある組織の管理職（課長や係長）になったわけです。

- ご自分の組織の目標や活動をまとめるにあたって、役立つ方法としてバランス・スコアカードがあります。
- 上司に言われたことやご自分の理解をまとめ、どうしようかを考える構造です。

- **バランススコアカード**

✓ ビジョンや戦略目標の展開や、顧客や財務、プロセスや人材と言った諸要素を整合していくことで、ビジネスの長期的な戦略の実現を目指す手法です。

✓ この道具は、皆さんには少し**大げさです**。
バランススコアカードはビジネスを大きく変革するような成功事例、或いは全社レベルの事例が多く発表されています。但し皆さんが新たに管理職になられた際は、ビジネスを大きく変革してほしいと言う重大な戦略的責務を負うケースはそれほどは多くは無いでしょう。
従って最初の管理職としてはバランススコアカードは「大げさな道具」とも言えます。



「**バランス・スコアカード**」キャプラン&ノートン　生産性出版を参考に編集

✓ ただ、バランススコアカードの持つ、**長期的な視点と短期的な視点のバランスや、顧客と言う外部視点と内部視点のバランス、財務的な目標のみならず人材育成や業務プロセスなど他の視点とのバランスをとるなど、複数視点で考える**のは管理職にとっての重要な思考ですので、ここでご紹介します。

✓ 皆さんも管理職になられたら（担当者の頃に比べて）**ちょっと視点を広げなければいけない**ことも多くなるでしょう。
例えば、以前なら、お客様の状況では「ここは赤字でも対応すべきです！」と主張した事もあるかもしれません。
しかし、管理職になられたら、「（顧客、業務プロセス、人材、財務の各視点で）今回は赤字で対応したとしても、その赤字はどう取り返せるのだろうか？この顧客は次の件でもこちらを優先してくれるだろうか？赤字でやったサービスが今後標準的なものとして他社への差別化になったり、次回のデリバリでコスト削減につながるだろうか？やっている人たちが得た知識や経験を他に展開できるだろうか？」など、少し**広く考えて決断する必要**があります。バランススコアカードの四つの視点は広く考えるのに役立ちます。

ちょっと再確認

バランスを優先するあまり「**考えすぎ**」になるのはよくあることです。気を付けましょう（汗）
多方面で考えるにしても達成するべき重要な目的や目標はもっとシンプルで、少ないものです。

- **初めての管理職にとってのバランススコアカードの使い方（例）**

初めて割り当てられた組織の責務ややるべきことを、バランス・スコアカードの項目にならって検討してみましょう。各項目間の関係の**バランスも併せて検討しましょう。**
（例では、右のようなあるIT関連のサービスプロバイダ内の組織とします。）

① **ビジョンと戦略**　：　バランうスコアカードの中心にあるもので、組織の**ミッションやビジョン、パーパス**とその為にどういう事をするかをハイレベルな戦略として表すものです。

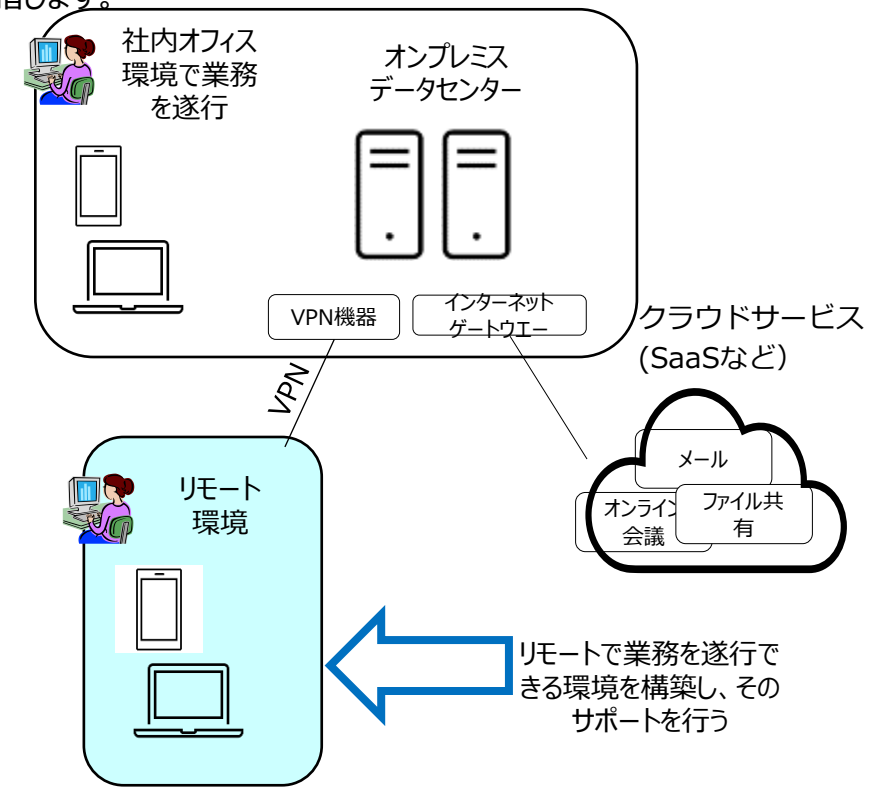
初めての管理職となった皆さんには長期的な視点やビジョンなどは考えにくいでしょう。その場合は、上司の組織（事業部や部）のビジョンや戦略を展開し、その中で、ご自分の組織はどういう役割を果たすのか、どういう戦略計画の一部であるのかの理解を表してみます。

事業部や部のレベルの戦略的目標や戦略計画を理解します。また、同時に同じ事業部や部の中の、自分と並ぶ課や係の目標や計画もそれらを実現するパートナですから、理解しておきましょう。

例えば、「ビジョンや戦略」を以下のように表現してみます。

市場とIT技術の動向　：顧客は場所を問わない働き方を目指しています。また、IT分野は技術革新が進み、クラウドを初めとする様々なサービスプロバイダが現れ、顧客へのITソリューション提供もサービス化が進んでいます。

私たちの事業部は、サーバやストレージなどのデータセンターサービスとそれらをお客様が自社オフィス内で活用するオフィス環境支援サービスを提供しています。私たちの課は、顧客の働き方改革の一環としてのリモートワークを実現し、そのユーザをサポートするサービスを提供する役割です。全てを自社開発で提供するのではなく、クラウドサービスなどを組み合わせて迅速に立上、要求変化や技術変化に柔軟に対応するサービスを提供します。
私たちはこのリモートワーク環境支援サービスをまず既存のデータセンターサービス提供顧客を対象とし初年度５社のお客様を開拓し、5,000万円の売り上げを目指します。



② 顧客の視点の検討

- 顧客はだれか、どのように開拓するか、顧客への提供価値は何かは重要な考察です。また、一旦開発した顧客は売り切りではなく継続的に繋がることを目指します。仕事にはお客様がいて、お客様のご要求に応え、ソリューションを提供し、それにご満足頂き、仕事の対価を頂くと共に継続的な関係を維持します。
- 「お客様は神様」と見なし、お客様の言いなりになり赤字を垂れ流すのは望ましくありません。

- お客様の要求に対応するにはいろいろ困難があります。管理職はより良い方法を目指し改善をリードします。
  - ✓ **お客様の要求は時と共に変わります**。例えば開発ならば当初はハイレベルな要求ですが、段々に細かくなり、最後は画面の色が気に入らない等と変化し続けます。管理職はデリバリコストや納期に影響するような要求変化は、お客様に交渉する必要が出る場合もあります。

  - ✓ お客様は、複数人います（決定者と複数の使用者、など）。管理職は、お客様の決定者に交渉する必要が出る場合もあります。

  - ✓ お客様の話されていることだけが要求ではありません。**当たり前すぎて口に出されないこと**もあります（対応できないとがっかりされます）。**とても無理だろうと口に出されないこと**もあります（これに応えると感激されます）。管理職は顧客担当や提案チームが本当の要求を把握しているかに気を付けます。
    例えば、「ITシステムを開発して納入しその後保守するのが要求に応える事だ」と思っていたら、お客さまは（クラウドサービスのように）「**ITインフラを所有するのではなく、サービスとして利用したいだけだ**」とお考えになっているのかもしれません。その場合、どういうソリューションになるでしょうか？

  - ✓ 管理職は、管理職ならではの立場で、これら顧客に関するリスクに対応します。例えば、**プロジェクトの開始時にお客様にご挨拶に行き、**知り合い、ご要求やその背景にある期待を伺っておきます。顧客要求や期待とのずれにが大きい時はフェーズを切ることや途中での打ち切りをお客に話さないといけないかもしれません。

- お客様には、**セキュリティやコンプライアンス（法令準拠）**などの、（暗黙の）ご要求やご期待もあります。管理職はその重要性や対応を組織内に気付かせます。

例えば、「顧客視点」での計画は

目標　新規契約獲得数　5社
　　新規売上金額　　5,000万円

具体的な活動
　まず既存の顧客を目標にします。
　リモートワークを初め顧客の改革の意思と計画を把握します。
　提案の顧客価値を明確にします。
　　「働き方改革」と「事業継続」。
　　クラウド活用による立上の迅速さ、価格。
　　既存環境との親和性。
　　オフィス環境とツール、サポートを一式サービスとして提供します。
　　顧客は利用するだけでよいサービスを提供します。

ちょっと再確認

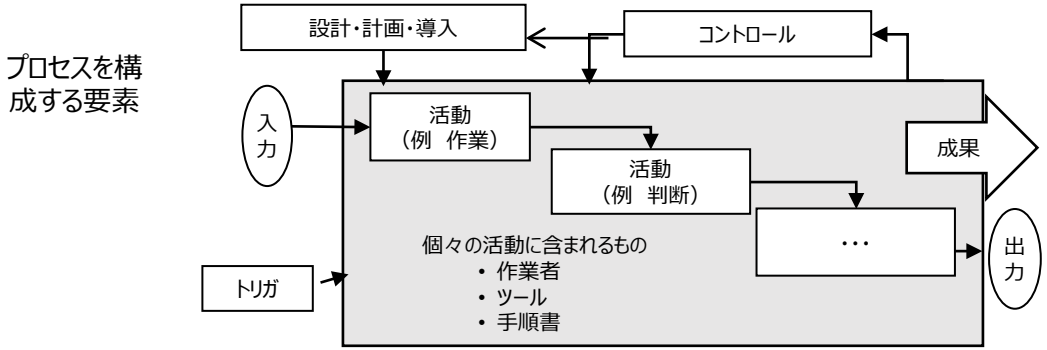
所で顧客の集合が市場と言えるかもしれません。
市場には顧客以外に競合会社もいます。
市場の動向や状況が、個々の顧客の要求に影響してくるでしょう。
あるコーヒーコンサルタントの言葉ですが「基本的には、あらゆる商品・サービスの開発は、市場研究から入るべき、というのがビジネスの前提となる考え方です。ヒットする商品には理由があり、**その理由を事前に仮説として立てる**のがあるべき筋道です。」

顧客要求を把握して対応するソリューションを提供するのがサービスビジネスの基本ですが、顧客要求は市場の影響を受けており、提供したソリューションへの評価がまた次の市場動向を作る、とも言えます。
顧客要求を把握するとしても、それらの背景に何があるかを考え仮説を立てるのがDX対応など戦略的な商品開発と言えるかもしれません。

③　業務プロセスの視点の検討

- 顧客への販売、サービス開発、サービス提供、業務管理などの各プロセスで、品質向上や最小コスト、要求変化への柔軟な対応などを目指します。プロセスを標準化し無駄を省き、生産性向上を目指します。

- **プロセス**とはなんでしょうか？
  プロセスはある**トリガー**（注文が入る、電話を受ける、毎日定時に、等）があって開始されます。
  プロセスは、入力があり、活動（作業する、判断する、データを保存するなど）のつながりで表わされ、出力を出します。それら個々の**活動は作業者や作業手順、作業ツールなどで遂行**されます。
  プロセスは（途中）結果を**フィードバックし改善**されますが、大きな変更はプロセス設計からやり直します。



- 何故、**プロセスで考える**と良いのでしょうか？

  プロセスが明らかになっていれば、**進捗状況の確認**ができます。仕事がどこまで進んでいるのか（活動がどこまで処理されているのか）を確認し、納期通りに行けるか、コストは予算通りか等、良い仕事をしているかの確認ができます。

  組織に新たに参加された新人や中間採用の方々やパートナーの方々が**素早く立ち上がり一定品質の仕事を出来る**ようになります。

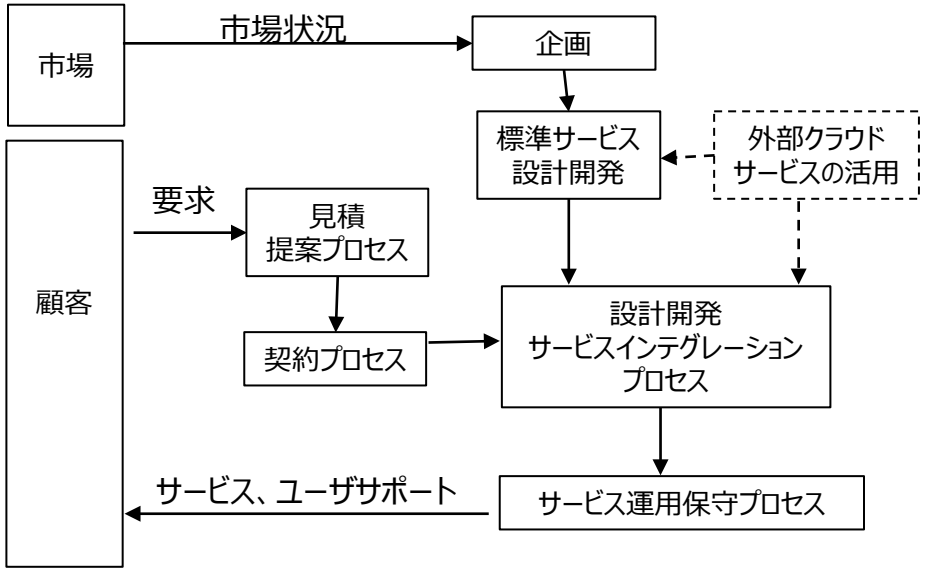
  過度な属人性が排除できます。「あの人でなければ」と言われるのは嬉しいことですが、その人が休んだりすればすぐに困ります。いつまでも担当替えや配置転換が出来ないことになり、その人の成長を阻害し、ひいては組織の成長を阻害します。

例えば、「業務プロセス」に関する計画は

目標　標準サービス開発　カタログ作成
　　標準提案書モデル作成
　　標準サービス活用率

具体的な活動
　　自分たちの提供したい標準的なリモートサービス環境を開発します。
　　顧客要求を満たすサービスを開発します。
　　所有から利用の実績を作ります。
　　契約を更新し、長期的な顧客関係にします。
　　業務プロセスを四半期ごとに見直し改善します。

業務プロセス図



③　業務プロセスの視点の検討　～続き～

- 皆さんは新しい組織とその業務遂行責任を引き継いだとします。その組織にはどのようなプロセスがあるのでしょうか？

  ✓ 継続的なプロセスは、どういうものがあるでしょうか？　例
  ユーザのコールに対応して質問に答える、障害に対応する、など
  定期的に顧客向けITシステムを監視し異常があれば対処する
  定期的に顧客と会い提供サービスの評価を伺う
  毎月管理データを集め報告する

  ✓ 一過性のプロセスにはどういうものがあるでしょうか？　例
  顧客のお引き合いに応じてサービスの提案をする
  顧客要求に対応してサービスを設計開発、テストする
  重大な障害時に、チームを集めて応急対策する

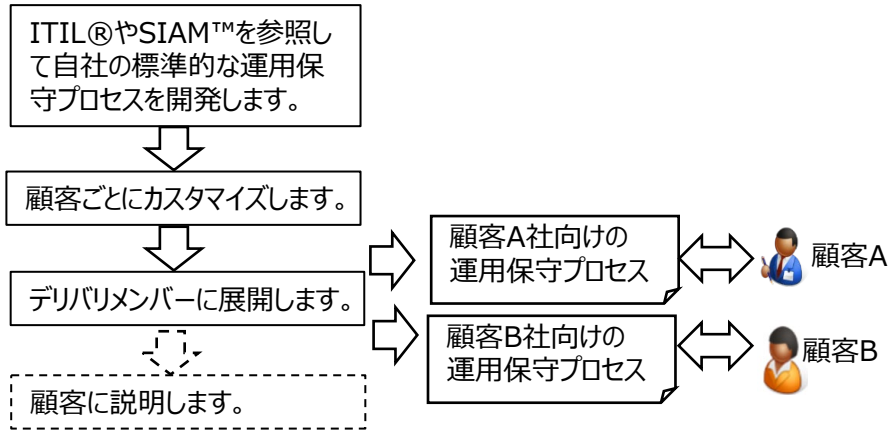
  ✓ それらは定義されているでしょうか？

  ✓ 既存組織のプロセスの確認は短時間の引継ぎでは難しい場合があります。そういう定義した書類があるかを確認し、後日メンバーと一緒になるべく早く、中身を確認します。

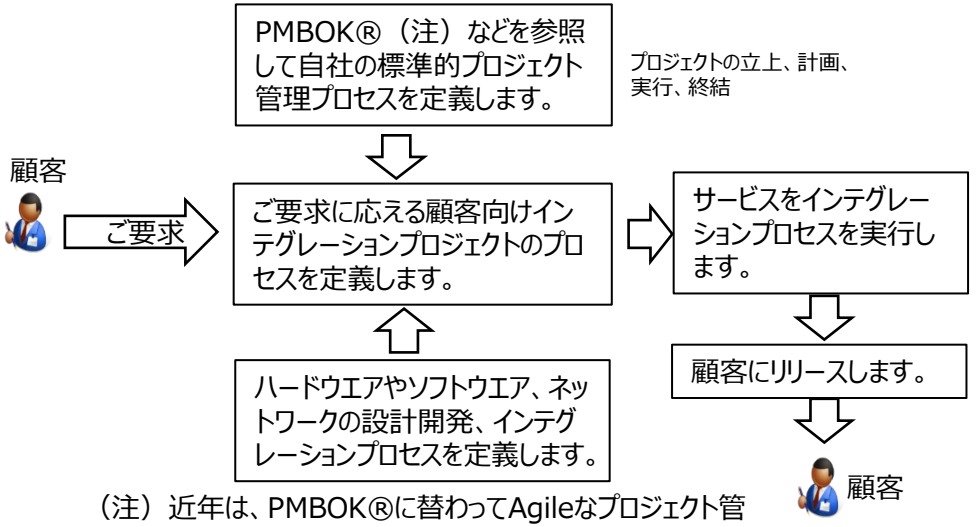
- 所で、皆さんがご自分のプロセスをどうとらえるかは、今後にかなり大きな影響があります。
  当初は、引き継いだ組織の現状プロセス描くのが精一杯かもしれません。
  最初から革新的なプロセスに描き直すのは難しいでしょう。
  しかし、そのままではなく、**顧客や自社にとって少しでもよくなる方法は無いかを考え続けていることが、新たに管理職の責務を与えられた皆さんに対する期待でしょう。**
  （永く管理職をやっていますと得てして波風立てず変化することを嫌いがちなのです。）
  まずは現状を描きますが、部下や上司や他の関係者と共に**あるべき姿**を考えましょう。顧客の期待はなんでしょう？競合はどうやっているでしょうか？

例　現状は、「顧客要求に基づき、サービスや製品を設計開発して提供し、保守するプロセス」、だと考えている、とします
→　見方を広げて、「製品にネットワーク機能を付加して、納入後、顧客側での稼働状況をこちらがリアルタイムに把握できるようにして、故障が多いとか古くなったなどを**プロアクティブに把握**し、対応を適切に提案していく」プロセス」 に広げれば、顧客の安心と満足に繋がり、自社のサービス売上向上につながり、顧客をつなぎ留め、営業経費節減にもなる、と考えてみます。

- プロセスを設計したり見直したりする際のコツ
  ✓ ITの世界には様々なたたき台となるプロセスの提言があります（例 ITIL®, SIAM™, ISO9001, ISO/IEC27001など）。これらを自社向けの標準的なモデルに仕上げ、それらを個々のケースに応用します。
  ✓ 顧客に運用や保守サービスを提供する場合、内容は類似したプロセスになりますが、顧客ごとに作らなければなりません。例えば、デリバリプロセスを作り展開するプロセスの例は以下の通り。



  ✓ 顧客のご要求に応えサービスを設計開発するサービスインテグレーションプロジェクトのプロセスは、そのプロジェクト毎にその計画します。



（注）近年は、PMBOK®に替わってAgileなプロジェクト管理法も生まれています。

④　人材に関する検討　（学習と成長の視点）

- **顧客の期待に応え、サービスを作り提供し品質を向上し、コストを低減する人材**をどう育成し成長を図るかを考えます。顧客への対応や業務プロセスの理解、情報の活用や再利用、技術的な知識経験の獲得やレベルアップ、結果に対する報酬なども考慮対象です。

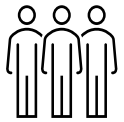
- 管理職が人材、即ち部下について考慮すべき点は、
  - ✓ 仕事を割り振る。
  - ✓ モチベーションを維持し高める。
  - ✓ 経過や結果を評価しフィードバックする。
  - ✓ 育成する、成長を支援する、など。

- 管理職が知っておくべき、近年の大きな動きがあります。
  - ✓ 近年は**ジョブ型**と呼ばれる人事のやり方が増えています。それに対比して従来の方法を**メンバーシップ型**と呼ぶこともあります。

  - ✓ 「**ジョブ型**は特定のポストに空きが生じた際にその職務・役割（ジョブ）を遂行できる能力や資格のある人材を社内外から獲得、あるいは公募する雇用形態のこと」（経済団体連合会（経団連）による報告書）。これに対比して従来の方法を**メンバーシップ型**とよぶことがあります。これはそこにいる組織メンバーに仕事を与えるものです（技術や能力が不足しているなら教育訓練の機会を与えます）。新卒で一括で採用して仕事を与えるのも例です。

  - ✓ メンバーシップ型の人事制度の企業であるとしても、従業員に仕事を与える際はジョブ型で言う**ジョブディスクリプション（職務記述書）**を参考に考えていくのは有効な方法です（皆さんも、中間採用する際や、派遣やアルバイトを契約する際、役割と責任を考え面接し採用可否を考えているでしょう）。職務記述書の内容例は、職務名、責任や権限、具体的な職務の内容、目標や評価法、必要な資格やスキルや経験、今後望ましい資格やスキルや経験などです。

- 皆さんの組織に割り当てられた役割と責任を果たすために必要な職務（ジョブ）を展開し、各メンバに割り当てます。適切な人材がいなければ、今後採用（TBA To Be Assigned)となります。これにより、組織図が出来ます（職務の体系の図であり、人事図ではありません）。



人材
自社、或いは外部

例えば。「人材」に関する計画は

目標　各人が自分の成長計画を持つ
　　各人の稼働率75%±10%/四半期
　　教育10%、休暇10%、ミーティング5%

具体的な活動
　　全員の職務をまとめ、面接し、合意を得ます。
　　年二回One on One ミーティングを実施します。
　　各自の成長計画を立案し、遂行します。

ちょっと再確認

新たに管理職になられた方には人材の悩みが最も大きいでしょう

- 今までは人の事なんて考えてなかった。初めて管理職になったからは考えなくちゃいけないらしいがどう考えればいいのかようわからん。
- 引き受ける組織にはどういう人がいるのかしら？新しくどういう人が来るのかしら？
- 私の事を上司として受け入れてくれるかしら？
- 自分より年上がいるけのどう対応すればいいのだろうか？
- 人の評価ってどうやったらいいのかしら？
- 技術的には優秀だが自分の事しか考えてない奴もいる。
- メンタルな問題で休みがちの人がいる。どう扱えばいいのだろうか？
- 数字さえ上げればいい、と言ってる管理職も担当者もいてギスギスしている。
- ジョブ型って言われだしているけど、どういうことか判らない。

④　人材に関する検討　（学習と成長の視点）　～続き～

- 部下を見るときに、知識や技術があると見がちですが、実は**知識や技術だけでは仕事はできません。コンピテンシ**という考え方があります。身についている技術や仕事上の振る舞いや経験により、求められる仕事が出来る能力、といういう概念です。

  ✓ 知識や技術だけでは、仕事が出来るとは言い切れません。

  ✓ 仕事を遂行するコンピテンシは
  　必要な技術力や知識を持っている
  　与えた作業を完遂している、或いはその内容や品質が高い
  　チームで働く
  等で構成されます。
  以下は、、「顧客にITサービスを提供する第一線の組織の組織全体や構成する要員に必要なコンピテンシの例です。

顧客組織や個人のコンピテンシ　（例）	
顧客やビジネスを理解している。 ✓　顧客のビジネス内容や競合 ✓　自分たちのサービスの顧客への価値	**IT（情報通信技術）を活用**できる。 ✓　製品知識、構成、可用性やパフォーマンス、セキュリティなど ✓　新たな技術への追随
顧客の求める**サービスを提供**している。 ✓　提案 ✓　サービス提供プロセス	**チームで働く。** ✓　コミュニケーション ✓　役割を果たす ✓　報告、連絡、相談

技術や知識は、右上象限に位置付きますが、他にも必要なものがあることがご理解いただけると思います。
皆さんの組織でも、それぞれに必要なコンピテンシがある事でしょう。

ちょっと再確認

例えば、知識や技術が同じような同期の二人がいます。

Aさんは、設計やテストや運用やユーザサポートで相手の求めることを理解して、率先して対応しています。

Bさんは、人に頼まれると、やることはやるが、「そんなことも知らないのか？！」といつも一言多い（ある意味、人を育てたいという熱意の表れ？）。

Aさんはお客様や社内からの依頼も多くなり、求められる仕事も成果も大きくなっています。

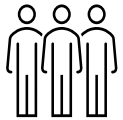
ちょっと再確認

職務記述書（ジョブディスクリプション）は、コンピテンシを考慮にいれます。

例えば、顧客様対応組織の責任者の職務では、
年間５億円の契約顧客と、年間1,000万円の契約顧客の対応では責任が大きく異なり、求められるコンピテンシも異なります。
通常、職務記述書は、レベル分けして作成することになります。

④　人材に関する検討　（学習と成長の視点）　～続き～

- **人は求められ、それを達成し、成長していると感じられるときにモチベーションがあがる**でしょう。



人材
自社、或いは外部

- ✓ 自分に対してなついてくる人や胡麻をする人を好意的に見がちですので、注意しましょう。
- ✓ セクハラやパワハラはせず、部下にもしないように求めます。
- ✓ セキュリティやコンプライアンスを守り、部下にも求めます。
- ✓ 年上の部下を持つこともあります。年齢による差別はしないようにし、部下にも求めます。

- ✓ 人は2:6:2に分かれると言われることがあります。あなたがある事をやろうとか考えるときに、２割は無条件に賛同し、２割は何であれ反対し、６割は様子見をするというニュアンスです。好意的な２割だけを相手にしていますと気持ちは良いでしょうが、中長期的に他のメンバと遊離します。反対の２割に力を割きすぎると疲弊します。真ん中の６割の中の公平そうな人を選び、相談し考えをまとめていけば6割の様子見の人たちが、賛同してくれる可能性が高くなります。

- ✓ 従業員でも外部パートナーでも、そこに永くいるからとか、男だから／女だからとか、縁故があるから、などで職務を決めたり、評価を決めたりするのではなく、その機能や職務に必要なものは何か、その職務で求められることを達成できそうか等により、判断していくようにしましょう。

- ✓ 勤務年数だけで評価するのではなく、仕事の成果や顧客評価や社内外のパートナの評価を重視しましょう。
  職務の求められる成果を出すには経験年数（≒勤続年数）が関係するのは事実です。しかしその場合も、勤続年数が長いから何が出来るようになっているのか？を見ます。
  例えば、年間契約１億円のサービスの責任者を出来るのか？いつまでも1,000万円の責任者なのか？
- ✓ 指示待ちでいつも言われたことの最低限しかしない人は、（その人に仕事を頼む際も途中の確認もこちらのオーバーヘッドがかかりますので）低評価をつけていい。
- ✓ その仕事の求められることは何かを考え率先して前向きにこなしていく人（自分自身に対してリーダシップを発揮している人）は、仕事の指示に際してもスムーズであり、成果も上がるはずで、その振舞いを励まし、上がった成果により高く評価しましょう。
- ✓ 技術が高くても周りとの協調性が悪い人は成果が出ない人なので、低い成果に基づいて、低い評価にしていい.。成果の上がる人はコンピテンシが高い（顧客のビジネスの理解、技術の理解、チームで仕事を出来る、仕事の仕方の理解、等の総合）。

- ✓ 企業によっては、役職定年制を採っているところもあるようです。皆さんの部下として、経験や勤続年数の豊富な方が部下に来られることもあるでしょう。以前の職務や肩書を敬しすぎて、中途半端な責任や役割をを求めるのではなく、皆さんの組織の役割責任を果たすために貢献していただくことを優先しましょう。
- ✓ 正社員だから非正規に指示してよいわけではありません。非正規だから責任ある仕事を出来ないわけではありません。
  正規か非正規かは雇用契約形態であり、契約内容の責務や業務ではありません。

- ✓ 評価と給与は別です。
  皆さんが部下を低く評価したら、給料が大幅に下がるわけではありませんし、高く評価したら給料が大幅に上がるわけではありません。給与は企業の給与制度により決まります。
  皆さんは、個々に部下の給与を気にせず、与えた職務を果たせるように支援しその結果を正しく公平に評価しましょう
  完全なジョブ型の人事制度をとっていない限り、ジョブディスクリプションとその結果“だけ”で全てを決められるわけではありません。
  年功序列（勤続年数が永いので、その人が選ばれて管理職になった）もあるでしょう。

④　人材に関する検討　（学習と成長の視点）　～続き～

- **外部パートナと共存共栄します**

✓　顧客へのサービス提供において、自分たちで、リソースが足りないところは外部パートナを活用します。
様々な外部のプレーヤーがいます（右図）

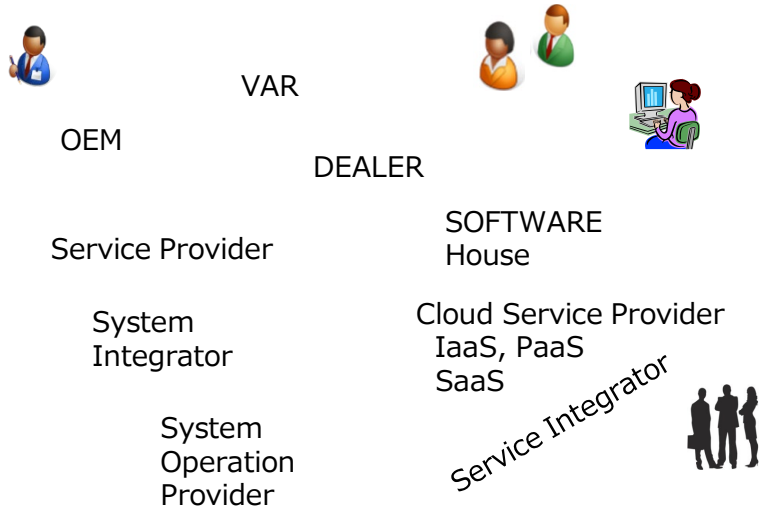
✓ 外部パートナの活用例

- **アウトソーシング**
  自社の業務プロセスの一部を外部に出し、サービスとして買い戻す契約形態
- **アウトタスキング**
  タスク（作業の塊。例えば開発）を、外部に出します。
- **リソース補充**
  要員派遣など。
  作業品質は問いますが、結果責任は発注側に残ります。

✓ 外部パートナの活用では、いずれの場合も
- 任せる内容、結果、セキュリティなどは**契約で明確**にし、それに対して**対価を支払い**ます。
- 外部パートナに任せたとしても、自分たちに**ガバナンスの義務**は残ります。
  契約を取り交わします。
  契約内容に沿っていることを適宜確認（監査）します。
  適切に支払います。
- 自分たちにそのコンピテンスを持つリソースがあるのに外部に発注する事、特別な狙いが無い限りないようにしましょう。

✓ **共存共栄**のコツ（例）
- 「毎年生産性を上げ契約金額を下げてくれ」と言った契約はしないようにしましょう。
- 「出来るだけ担当者を変えないでくれ」と言う契約はしないようにしましょう。
- 支払い条件や変更管理などで無理を言わないようにしましょう。

✓ 管理職は、重要な外部パートナの責任者とは、**適宜ミーティング**を持ちましょう。
- 半期や年に一回は「感謝、現状サービス提供の満足・不満足、今後の双方の計画のシェア」をします。
- パートナのトラブルにおいて必要なエスカレーションをします（自分が出て、パートナ責任者と対処を決める）。



ちょっと再確認　アメリカとEU圏の定義です。

Outsourcing A Long term, result oriented relationship with an external service provider for activities traditionally performed within the company. Outsourcing usually applies to a complete business process. OPBOK.
Outsourcing is the transfer of service , where if applicable, the accompanying employees and resources are transferred to a specialized service provider and consequently the reding back of those processes by that provider as service for a duration of the contract as an agreed-upon level of quality and financial compensation structure.
IT Outsourcing An Introduction.

Outtasking The customer can decide to have a certain service performed by someone else without transferring the accompanying resources and people.
IT Outsourcing An Introduction.

⑤　財務に関する検討

- 企業は収益や企業価値を上げるのが目標でしょうが、皆さんが新しく引き受ける組織も企業の一部でしょうから、**収益性（売上を上げ、コストを下げる）や生産性の向上は常に目指す**必要があります。

- ただ、今までの担当者レベルでは、お金に関する仕組みをあまり理解する必要は無かったかもしれません。管理職は、そうは行きません。最低限度、**管理職として何を理解してどう判断**すればいいのでしょうか？

- 企業のお金に関する仕組みは基本的に**財務会計と管理会計**の二つがあります。

財務会計
企業がお客や投資や融資などからの入金を使用して、いかに利益や資産を作り上げたかを、決算期に外部（投資家や融資先、税務署など）に対して報告するときの仕組みです。税務署は適切に税金を払うべく決算処理をすることを求め、投資家や銀行は投資が適切にリターンを生んでいることを決算で確認します。
使うツールの例 バランスシート（貸借対照表）、損益計算書などの財務諸表や決算書など

管理会計
皆さんが新たに責任を持つのは、企業全体ではなく、その一部をなす組織です。企業では、その企業内の各ビジネスや各組織、人材等のリソースなどを、ある会計ルールで表し、その管理者が管理しやすいようにしています。**管理会計は、皆さんのような管理者自身が管理する為の支援をする仕組みです。**
使うツールの例 年度予算、お客様への見積・提案における工数単価、月次売上金額、部門別損益、商品の損益分岐点など

例えば。「財務」に関する計画は

目標　案件の赤字を出さない。
　　コストを低減し収益を上げる。

具体的な活動
　　案件ごとに計画し、その計画をレビュし承認します。
　　適正な外注化を図ります。

ちょっと再確認

皆さんの組織に対して、お客様は直接の支払いをするわけではありません（会社の口座に入金されるわけで皆さんの組織には入るわけではありません）。銀行融資もその組織に来るわけでは無く、税金支払いも直接は必要ではないでしょう。
では、皆さんは、どのお金を使って仕事をするのでしょう？
皆さんの仕事の結果に対して、誰がどう支払ってくれるのでしょう？

ちょっと再確認

「とどうも自分は経理が弱いんだよなあ。勉強したいなあ」と、財務会計を勉強しバランスシート等を学んでも、自組織の管理には少し道が遠いかも？　勉強するべきは管理会計かも！
皆さんの先生は、経理部門で皆さんの組織を担当してくれる人です。

⑤　財務に関する検討　～続き～

- 皆さんが理解しておくべき「**管理会計**」の場面（以下は例です。企業や組織によって違う可能性があります。経理の方々に教えてもらって下さい）
  - ✓ **年度予算**　：次年度の成長や収益、サービス開発や人材開発、顧客開発等の目標と、それをどう達成するかの**活動計画と、その為の費用**（人件費、外注費、設備費など）の割当。皆さんが経理部門の支援を得て計画し、上司の承認を得るべきものです。
  - ✓ **予算対実績の比較**：　毎月や四半期ごとに上の予算**計画に対する進捗**を確認し、差異が大きければ対策を打ちます。あまりに差異が大きければ予算を立て直します。
  - ✓ **人件費**　：　従業員の給料そのものではなく、福利厚生を含めたもので、経験年数やレベルによって異なり、毎年、人事・経理部門から、皆さんに知らされてくるものです。様々な活動計画やサービス設計開発プロジェクトやサービスデリバリに対して、幾らの人件費を掛けるのかの見積に対して、管理職は承認します。
  - ✓ **外注費**　：　外部から調達する製品やサービス、或いは人件費などです。内部にリソースが無く、その外部企業が適正なソリューションを持っており、その見積金額が妥当な時に、管理職はその外注への発注を承認します。
  - ✓ **お客様への見積や契約**　：　お客様のサービス設計開発や提供の見積もりをします
    - **コスト見積**　：　まず、デリバリに必要な人件費や外部調達費を積み上げるでしょう
    - **売価見積**　：　売価をいくらにするかは売る側の自由です。コスト見積に対して、ある率を掛けて、自社の利益を確保し売価見積もりにする場合があります。この率は、上司や経理から知らされます（1.3を掛ければ、23%の、1.43を掛ければ30%のグロスマージンになります。或いは世の中にないユニークなもので顧客価値が高ければ、コストの何倍にしても売れるでしょう。或いは、（クラウドのように）開発後複数顧客に売る場合いくらにするかはそれまでに掛けた開発費や販売量見込みで損益分岐点を考え設定します。経理部門や上司の支援を要しますね。
  - ✓ **コスト見積や売価見積における承認**　：　皆さん管理職は、これらの見積をレビュし、承認範囲内で承認します。
    承認のポイントは、その顧客と取引をするのか、その案件に見積もりを出すのか、工数見積もりは妥当か、外部調達は妥当か（内部工数があるのに外部に出してないか、適正な外部パートナか、など）。
  - ✓ **案件予算**　：こういう言葉は無いかもしれませんが、お客様に見積り、ご注文を頂いたとしても、そのいただく全てを使えるわけではありません。自分たちがデリバリのために使えるコスト見積額が予算、例えばサービス開発のプロジェクト予算になります。
  - ✓ **売上**　：　サービスや製品を提供した際に幾らの売り上げになったかをいいます。例えば、一過性のプロジェクトでは仕事が終わったところで売上となります。長期間のプロジェクトでは人件費や外注支払いも発生するが顧客からは検収まで支払いが無い場合もあります。これでは持ち出しや先の不透明さのリスクが大きくなりますので、顧客に途中で一部請求（Milestone Billing)などの交渉をする場合もあります。年度を跨る契約の提供の場合、年度内の分の売り上げを立て年度決算に供します。
    或いは、年間契約サービスなら、毎月1/12を売上額に計上します。
  - ✓ **案件予算対実績の比較**：　プロジェクト期間や年度の途中や終了時には、予算に対する売上額、及び予定工数や外注費に対する実績の比較を行い、差異があればその原因究明や対処を計画します。

ちょっと再確認

顧客は値引きたいために、「何故この値段になるのか？」と内訳を聞いてこられます。それに対して「〇人月ですから」と答えてしまいますと「一人月△円は高すぎるのでは？と攻めてこられます。
本来価値を売るべきであり、お客様の「**何人月ですか？」などの質問には価値で応える**よう努力します。

顧客の値引き要求がきついと、このグロスマージンが何故高いのか？！**我が社の管理費は高すぎる！**と不満になることもあるでしょう。管理費と言われますと偉い人たちの費用と考えがちですが、経理や人事、情報システム、販売や企画、建物や諸設備などの費用も含まれている筈です。それらのお陰で品質の良いサービスや製品が継続的に提供できますので、内部の価値も理解し、マージンは死守しましょう。

■ 全体の計画をまとめましょう～例えば予算期の計画立案

- 前ページまでのバランススコアカードの検討をまとめ、上司のレビュと承認を得る為や他の人たちとのコミュニケーションや自分でどのように管理するかを自分の為にも、もっとわかりやすく表現しましょう。
- 皆さんの会社には、何らかのテンプレートがあるかもしれません。上司に教えてもらいましょう。
  例えば　ミッションやビジョン、パーパス、組織と役割、主な業務プロセス、実行計画などをまとめます。

例

○○組織　ｘｘ年度　組織と役割

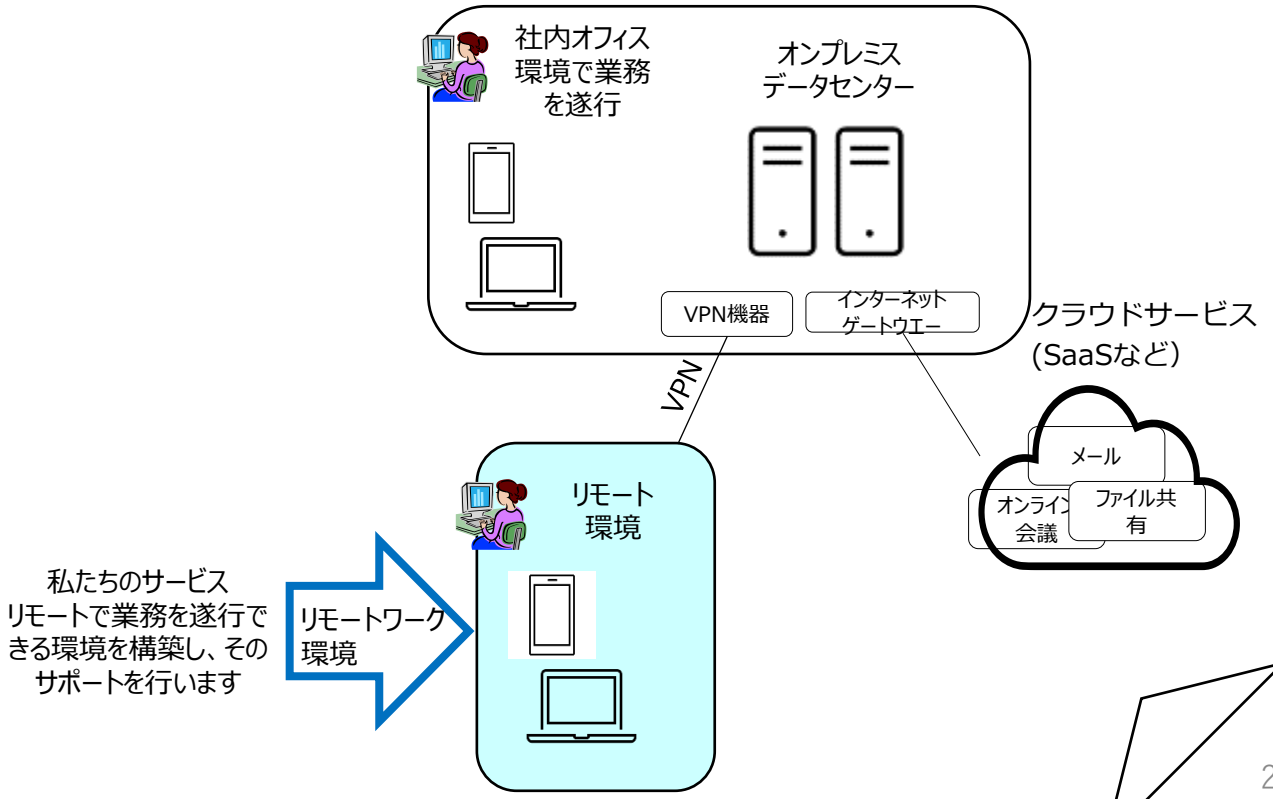
- **ミッション、ビジョン、パーパス**

私たちのお客は、場所を問わない働き方を目指しています。また、IT分野は技術革新が進み、クラウドサービスプロバイダを初めとする様々なサービスプロバイダが現れ、顧客へのITソリューション提供もサービス化が進んでいます（開発は最小にして使用する、所有しないで使用する）。

私たちの事業部は、サーバやストレージなどのデータセンターサービスとそれらをお客様が自社オフィス内で活用するオフィス環境支援サービスを提供しています。
私たちの課は、事業部の中で、顧客の働き方改革の一環としてのリモートワークを実現し、そのユーザをサポートするサービスを提供する役割です。
全てを自社開発で提供するのではなく、クラウドサービスなどを組み合わせて迅速に立上、要求や技術変化にも柔軟に対応するサービス提供を目指します。
お客様がＤＸデジタルトランスフォーメーションを目指しておられます。私たち自身も従来にない革新的なサービスや働き方を目指し、ショーケースとなりましょう。

私たちはこのリモートワーク環境支援サービスをまず既存のデータセンターサービス提供顧客を対象として提供し、初年度５社のお客様を開拓し、5,000万円の売り上げを目指します。

- **お客様に提供するサービスの概要**



■ 全体の計画をまとめましょう～例えば予算期の計画立案　～続き～

- **組織と役割**

サービス
提供責任
Aさん

業務管理
会計数字把握と報告　Bさん
契約担当　（Bさん兼任）

標準サービス設計開発
個別サービスインテグレーション

モバイル機器とソフトウエア　Cさん
ネットワーク　Dさん
セキュリティ　Eさん
プロジェクト管理　（Cさん兼任）
プロジェクト内作業
必要に応じて外部パートナ

サービス運用保守と
ユーザサポート

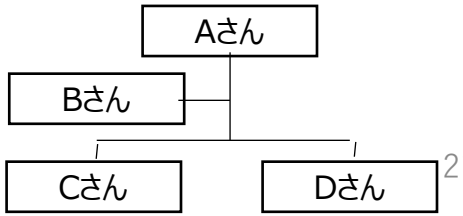
サービス運用　Fさん
Gさん
ユーザサポート　Hさん　＋　外部パートナ

ちょっと再確認

その役割と責任に、適切な人がまだいない場合は、
（後日アサインする）　などと明記します。
その役割と責任を、他の役割と責任を既に持つ人と兼任してもらう時は、
（Cさん　兼任）　などと明記します。
これにより、そこに人材が不足していることが明記されます。

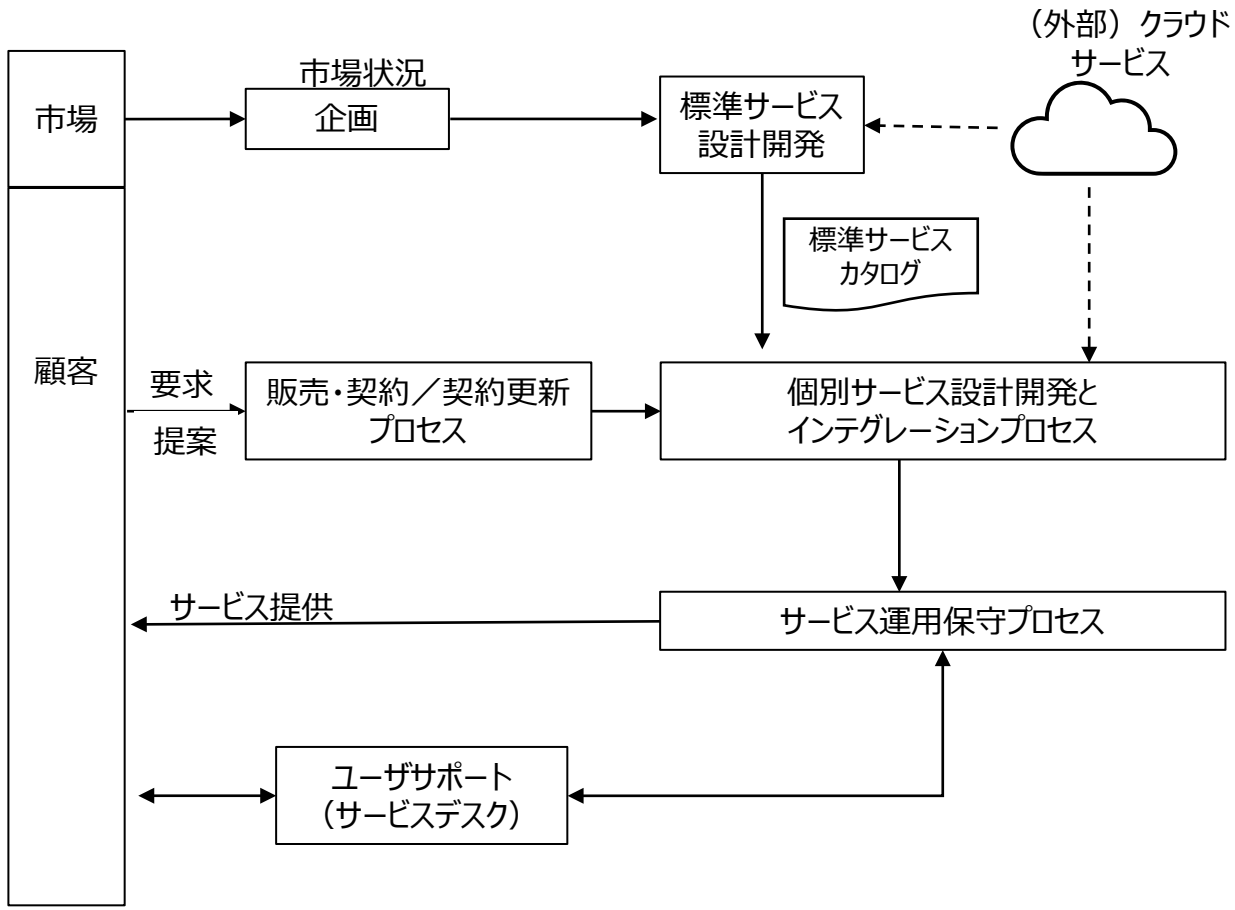
ちょっと再確認

こういう組織図も見ることがありますが、人事的なメンバー表と言えるもので、役割や責任、機能を示してはいません



■ 全体の計画をまとめましょう～例えば予算期の計画立案　～続き～

- **業務プロセス　概要**



- 最新のクラウドサービスから自分たちにとって標準的なクラウドサービスを選んでおきます。

- 市場や顧客要求・期待を分析し、仮説を立て、リモートワーク環境の標準サービスを設計し開発し、カタログ化します（可能なら、デモ環境を用意、或いは自社のリモートワークで活用します）。

- 見込み客の課題を把握し、標準サービスを含めて迅速で柔軟なソリューションを組み上げ、提案します。
- 所有型或いは利用型で提案・見積し契約します。
- 自社標準サービスやクラウドサービス、或いは不足するサービスを用意し、インテグレーションします。テストして、ユーザへ提供します。

- 提供サービスの可用性管理（障害時の早急な復旧含む）や、パフォーマンス管理（ユーザがサクサクと使える速度やデータ量など）、セキュリティなどを管理します。
- ユーザのご質問や相談に応えます。

- 顧客要求や市場技術変化に対応して環境を更新する提案を行います。

- （毎月）契約に応じて請求し、期間が過ぎれば、契約を更新します。

■ 全体の計画をまとめましょう～例えば予算期の計画立案　～続き～

・ **実行　計画**

○○組織 XX年度 実行計画書				作成日	作成者
	四半期　レビュ	第１四半期	第二四半期	第三四半期	第四四半期
戦略的目標	リモートワーク支援サービスへの参入 初年度売上5,000万円三年後2億円				
顧客の視点	本年度５社を開拓				
成果を出すプロセスの視点	標準サービス開発、カタログ作成 標準提案書作成				
財務の視点	案件ごとにレビュ 内製外注の適正化 赤字案件　0件				
人材と変革の視点	各人の成長計画を作る One on Oneミーティングを行う 稼働率75%				

四半期ごとの

活動計画と、それらに対する進捗状況

数値目標と、それらに対する実績、など

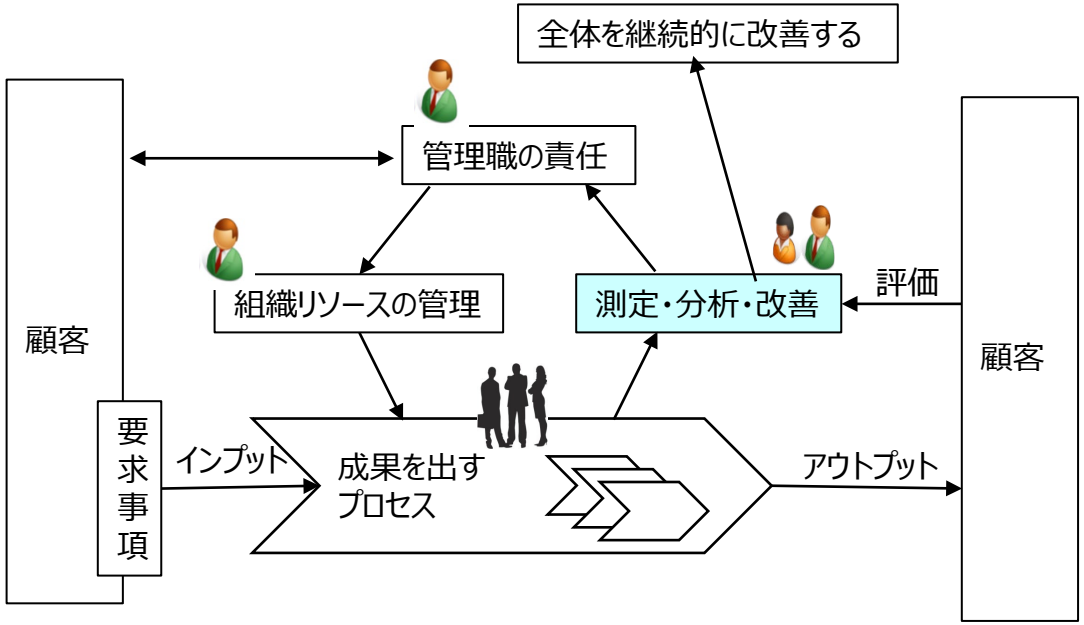
■ 計画のレビュ　（マネジメントサイクルにおける“測定・分析・改善”）

- ここまでのように計画を立案していれば、それらをレビュし改善していくことが出来ます（計画を立てていなければレビュも改善もできません。PDCAですね）。

- レビュは、
  - ✓ 毎日のレビュ
    - 現在の作業のバックログは？今日やることは？
    - 問題が大きくなる前に早めに対処すべき予兆は？
    - 何か重大な事故が起こっていないか？
    - 問題にぶつかっている担当者はいないか？
    - 担当者のストレスは？
  - ✓ 毎月のレビュ
    - 計画した活動は出来ているか？
    - 遅れていないか？
    - 数値目標は達成しているか？
  - ✓ 四半期のレビュ
    - 計画したかつづは出来ているか、遅れていないか？
    - 数値目標は達成しているか、今後達成できそうか？
    - 計画の変更が必要か？
    - 各人とのOne on Oneミーティング
  - ✓ 年間のレビュ
    - 活動計画に対してどうだったか？
    - 数値目標は達成しているか？
    - 来期このまま行って良いか？
    - 各人とのOne on Oneミーティング

- お客様のフィードバックを伺いましょう。

  - ✓ 少なくとも半期ごとや年間では、管理職はお客様に会い、フィードバックを伺いましょう。
    - 提供サービスはご期待に合っていますか？
    - 今後、どのようなご計画でしょうか？



組織管理の構造
この図は、ISO9001品質マネジメントシステムを参考に編集

■ まとめ　～管理職の心得や振る舞い～

- 新任の場合、最初はどうすればいいのか判らないことが多いでしょう。

✓ 自分は偉くなったんだ、という**上から目線では見ない**ようにしましょう！
お客様、従業員、上司、外部パートナに対する**感謝を忘れず**に！

✓ **上司や組織メンバと一緒に、計画し、レビュし、改善していきましょう。**

- 考えてまとめるには、バランススコアカードの、顧客やプロセス、財務、人材の面で考えてみて、それら全体をバランスよく統合すればいいでしょう。
- 但し、バランスが取れ論理的で美しくしたいとこだわるものではありません。うまくまとまらないこともあるでしょう。美しさや論理的である事よりも、是非達成したい、或いは実現したい重要な事を見出し、それにこだわり、進めましょう（パレートの原理）。

- 目標やプランは、判らなくても、まずは書いてみましょう。まずいなと思ったら、書いてみた物を、**測定・分析・改善のサイクル**で、月次や四半期ごとに、直しましょう。「間違ってるな」と思ったらそのまま一年間過ごすより、さっさと謝って直しましょう。
- 一旦決めたら変えない、という**コケの一念も**管理職にとっては重要な資質ですが、まずければ、さっさと直す柔軟さも大事です。
- DXの時代です。お客様のDXを支援するだけではなく、自分たちも、役割や責任、仕事のプロセスなどを見直し改革しましょう。

✓ 何よりも、**ご自分が新たな管理職として目指す姿**を見えるようにしましょう。

- 上から言われたことだけをやるのではなく、自分や皆んなと、どうしなければいけないかを考え、進めましょう。
- 単に、コストを下げろ！売り上げ目標を必達しろ！だけしか言わない管理職ならば、いずれ、AIに置きまわるかも(^^;)！

- 公平でオープンにふるまいましょう。
  メンバーの話をよく聞きましょう。
  自分がしゃべりすぎないようにしましょう。

- 高いコンプライアンスを維持しましょう。
  セクハラはしない、させない。
  パワハラはしない、させない。
  外部パートナを不当に扱わない、扱わせない。

■ **まとめ　～管理職の心得や振る舞い～　（続き）**

- より良い仕事をするために、従業員にも教育の機会を与え、自分自身も管理職として日々勉強です。

- **従業員には成長の機会を与えましょう。**
  従業員には毎月10%の教育機会を与えましょう。できれば自ら計画してもらいましょう。
- 教育を受けたら、全体に発表してもらいましょう。**メソドロジ化も推奨**しましょう（右図）。
  メソドロジは、入力と出力とプロセスと、うまく行った事例やまずかった事例のセットです。
  自分たちのやっている仕事や受けた教育を、メソドロジにまとめ、他に展開して、しっぱいをくりかえさず、より良い仕事をするようにします。
  各種の教育や資格も大事ですが、資格マニアを育てるのではありません。
  できれば、自分で、どうなりたいかの目標とそれに対する計画を考えてもらいましょう。

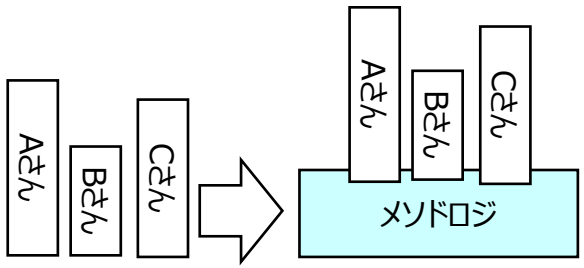
- **管理職として自分も勉強しましょう。**
  管理職は、「管理に関する専門職」です。どうやればうまく行くかを常に考え自分も勉強しましょう。
  でないと、いずれ追いつかれてしまいます。

- **IT分野の管理職や従業員に望ましいコンピテンシ　（例）。**
  教育コースを見付ける、セミナーを受ける、事例に学ぶ、などの参考です。

  - ✓ **マネジメントの基礎　　ISO9001。**
  - ✓ **お客様との対応　　BOSCAR**　依頼内容の確認法。ご要求を確認し提案する汎用的なプロセスと手法。
  - ✓ **プロジェクトマネジメント。**
    PMBOK®　ハードな目標（納期、品質、コスト）の必達を目指すプロジェクト管理法。
    アジャイル　顧客要求やビジネスに応じて動いてしまう状況に応じた柔軟なプロジェクト管理法。
  - ✓ **ITサービス管理**　顧客に価値を提供するプロセスと管理。
    ITIL®　顧客に役だつサービスを、設計開発、提供、更新のライフサイクルで管理する方法。
    SIAM®　顧客へのサービスをマルチソーシングで実現し、管理していく方法。
  - ✓ **セキュリティ**　セキュリティの管理と方策。
    ISO/IEC27001など。
  - ✓ **リスクマネジメント。**
    発生確率とインパクトを見て、対処するプライオリティを判断する手法。
  - ✓ **様々な新しい情報技術。**
    クラウドコンピューティング　サーバやストレージ、アプリケーションの所有から利用への転換。
    様々な**ＤＸ**事例の研究。

ちょっと再確認

メソドロジ化のお勧め。
各人の能力、コンピテンシにはばらつきがあり、あって当然です。各人は組織の仕事のメソドロジの上に乗り、仕事をすることで、**組織の仕事のレベルが上がります。**



ばらつきがそのまま結果に出ます。（例　客満）

メソドロジにより組織のレベルを上げます

ちょっと再確認

自分も勉強しましょう、と言うと、時間がないなあとなりがちですが、風邪ひいたと思えば、時間を作れますよね！
（本当は、気持ちに余裕が持てないのでしょうね。）

管理職は、大変だと思いますが

頑張っていきましょう！

楽しんでください！