

マネジメントができている状態を  
定義する  
「基準」についての解説

The Four Criteria for Management

---

## INDEX

# マネジメントができている状態を定義する 「基準」についての解説

はじめに .....	3
<b>01</b> 対象範囲 .....	4
<b>02</b> 「マネジメントができている状態」とは（4つの基準） .....	5
<b>03</b> マネージャーに求めるもの .....	15
<b>04</b> 比重とその考え方 .....	17
<b>05</b> マネージャーの評価方法 .....	20
<b>06</b> 基準を上げていくことで得られる効果 .....	22
さいごに .....	27
小説：基準がマネージャーを支援する瞬間 .....	28

---

# はじめに

EVeMが考える「マネジメントができている状態」を正確に定義をします。それが「**基準**」と呼ばれるものです。これは「**執行・活用・伸張・連携**」の4つがあります。

本ドキュメントでは、マネジメント業務の中でスタート地点になる「**マネジメントができている状態の定義**」である「**基準**」について、その詳細を解説しています。

構成として、まずは「**基準**」について詳しく解説します。その上で、状況によってその基準の重みづけが変化するという考え方を「**比重**」という概念を使って説明します。

次に、その「**基準**」と「**比重**」の概念を用いて、「**マネージャーの評価**」をどのように行うのかについて解説します。また、「**基準**」を満たす行動を行うことが、組織全体のマネジメントに対してどのような効果をもたらすかについて、時系列で解説しています。

マネジメントの課題を明確にする際やマネージャーの育成を行うといった際に、「**マネジメントができている状態**」というものの定義がないと、何をやるべきかやどのような能力を育成すべきというものが明確になりません。その意味で「**マネジメントができている状態**」を定義するというのはマネジメントについての取り組みを行う上でもっとも基礎となるものです。しかし、さまざまな経営者やマネージャーの方々との対話の中で、「**マネジメントができている状態**」という明確な基準は「**ありそうでない**」と感じていました。

しかし本来は、この基準がはっきり定義されていなければ、マネジメント課題の解決もマネージャーの任用・育成もできないはずです。たくさんのマネージャーの方へのサービス提供を通じて見てきた「**マネジメントができている状態**」についての「**基準**」についてまとめました。

# 01 対象範囲

基準に関する詳細の解説に入る前に、本ドキュメントの対象を明確にしておきます。

マネージャーには「代表・CxO・ミドル・リーダー」の4種類があると考えています。本記事における「マネージャー」は、この4種類すべてを指す総称であり、いわゆる「ミドルマネージャー」だけを指しているものではないをご認識いただきたいと思います。そして、本ドキュメントで解説しているマネジメントの「基準」については、4種類のマネージャー全てに適用できるものになります。

みなさんご自身の役割をご認識いただいた上で、読み進めていただけると幸いです。

代表	代表として会社を経営
CxO	CxOとして経営の中核を担う
ミドル	評価権限を持って、ある組織を統率
リーダー	評価権限は持たずチーム・プロジェクトを統率



## 02

### 「マネジメントできている状態」とは（4つの基準）

半期目標は達成できているが、  
自分でなんでも巻き取りやってしまうマネージャーがいます。  
このようなマネージャーは良いマネージャーでしょうか。

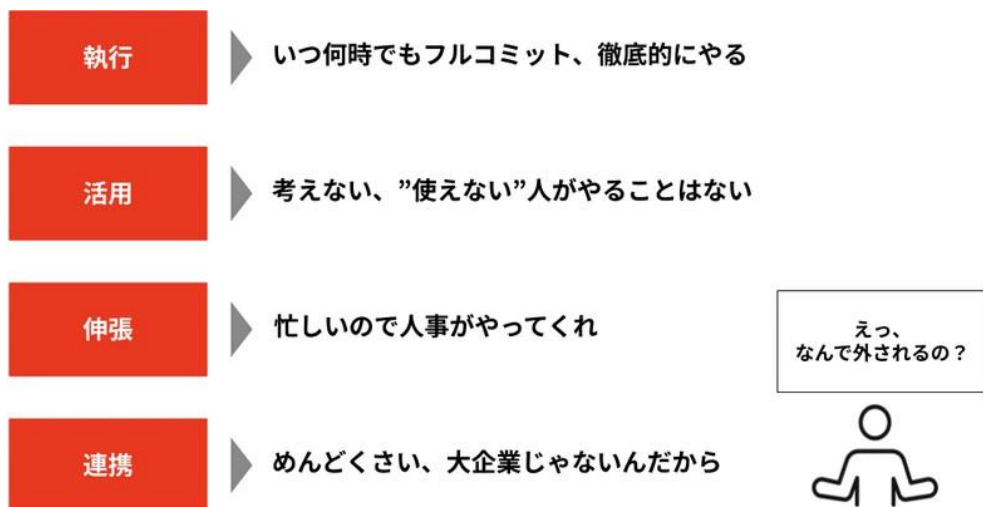


それでは「マネジメントできている状態」とは（4つの基準）について解説していきますが、説明の前にひとつ質問です。上記の質問について考えていただいた上で読み進めてください。

執行	▶ チームの成果（Q-半期程度の目標達成）を出すための重要な業務を見極め、それを執り行う
活用	▶ 全メンバーが持続的にパフォーマンスを発揮し続けるために、そのリソース・意欲・能力をフル活用する
伸張	▶ 採用と、メンバーの育成（新しい知識・能力を得てもらう）を通じてチーム全体の力量を向上させる
連携	▶ 上司/他部署と適切に連携し、他部署や全社の業務執行がスムーズに行くよう取り計らう

マネージャーには「4つのミッション」があると考えています。

「執行」が重要であり、そのほかは「執行」のための手段である、と考える方もいらっしゃるかもしれませんが、私たちはそうは考えません。なぜこの4つが全て重要なのか、わかりやすくお伝えするために過去のあるマネージャーの例を話したいと思います。

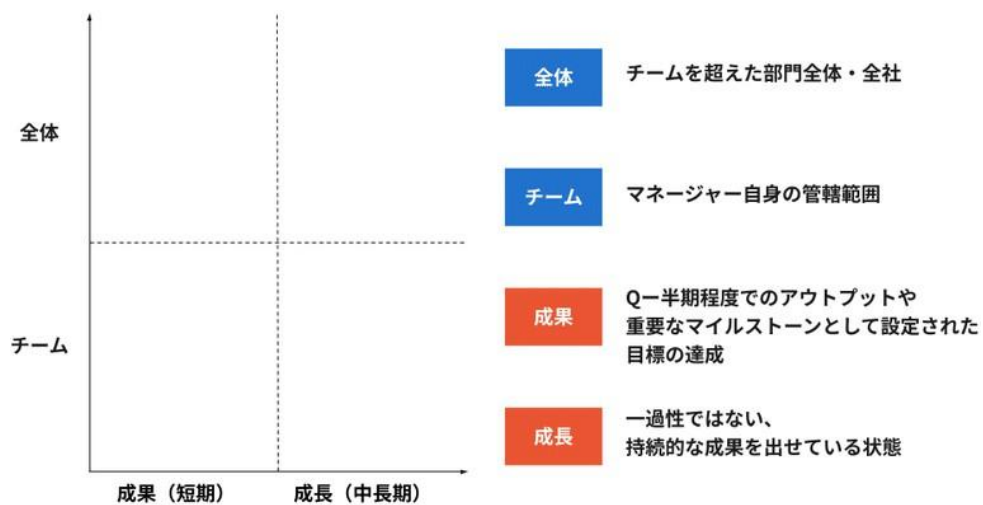


そのマネージャーは、ある部門の部長を担当していました。「**執行**」については徹底的にやるというスタンスでしたが、「**活用**」については『“使えない人”はやることないよ』という考え方でしたし、「**伸張**」については『それは人事の仕事』と捉え、採用・育成が進まないのは人事のせいだと考えていました。「**連携**」については『めんどくさいな』『無意味な行為だ』と捉え、上司との1on1、他部署との定例ミーティングでは『執行が優先、今は忙しいので』と伝え、よくスキップしていました。

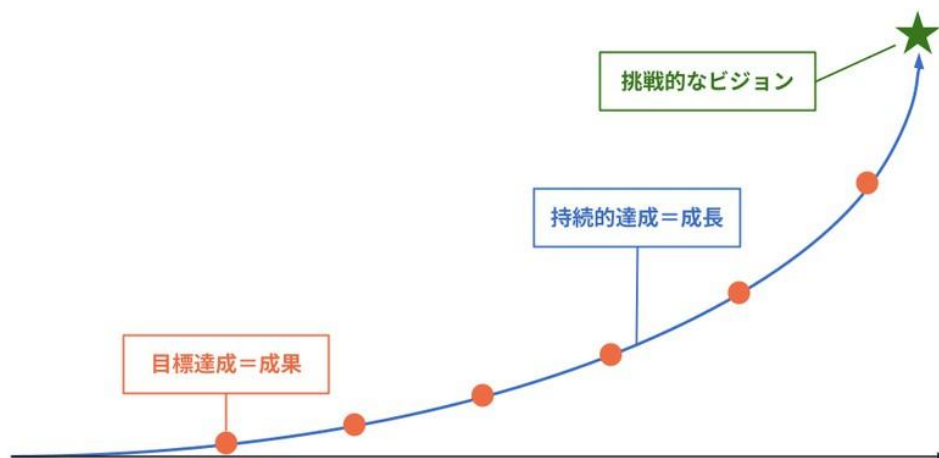
「**執行**」を徹底的にやっていたそのマネージャーは、半期の目標はしっかりと達成しました。しかしある日、上司から呼ばれそのマネージャーは『マネージャーを外れてください』と言われてしまいました。

そのマネージャーは『えっ？半期の目標は達成しているし、高い目標に対してここまでコミットしているのに私がマネージャーを外される意味がわからない・・・』と、全く納得できていない様子でした。

あなたがそのマネージャーの上司だったとして、その納得できていない様子のマネージャーに対して、外れてもらう理由をどのように説明しますでしょうか。納得できていないマネージャーの様子を思い浮かべながら読み進めてみてください。



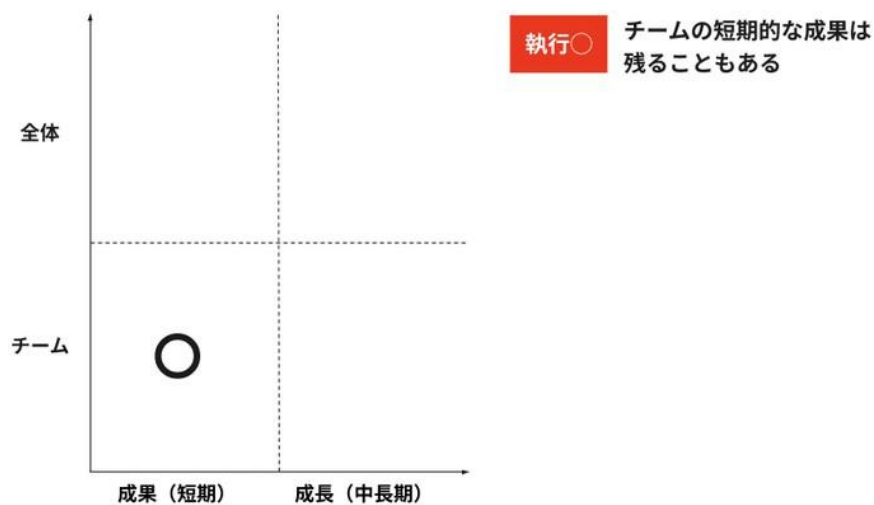
はじめに、横軸を「**成果（Q-半期で設定されたアクションブルな目標の達成）**」、  
「**成長（持続的な目標達成ができている状態）**」、縦軸を自分の「**チーム（マネージャーとしての管掌範囲）**」、自分のチームを超えた「**全体（チームが所属している本部や全社）**」とした4象限を設定します。



ここで、「**成果**」と「**成長**」について混同されやすいので補足します。

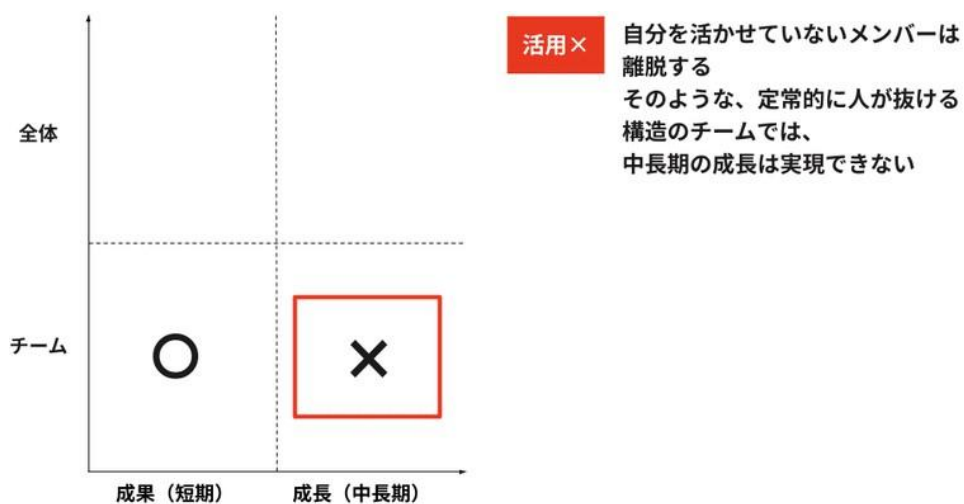
（なお、本記事の対象は「ベンチャーマネージャー」です。「ベンチャー」とは、挑戦的なビジョンに向かい日々成長を志向している会社、と捉えてください。よって「当社は特に成長を志向していない」という価値観の会社のマネージャーの方には、「基準」はややフィット感が得にくいかも知れません。その点ご容赦ください。）

さて、ベンチャーの特徴なのですが、日々、成長を志向している以上「目標の水準や難易度が上がり続ける」というのが特徴です。そして、**成果は挑戦的なビジョンに基づいた直近（Q-半期）のアウトプットや重要なマイルストーンとして設定された目標の達成であり、成長とは「上がり続ける目標を達成し続けられる状態」という意味だと捉えていただければと思います。**



さて、成果を上げる「執行」にのみ一生懸命な、さきほどのマネージャーはどうかという話に戻ります。

「執行」は徹底的にやろうと思っているので、短期的な成果は出るかも知れません。場合によっては自らも手を動かし、目標達成に向けて全力で取り組みます。

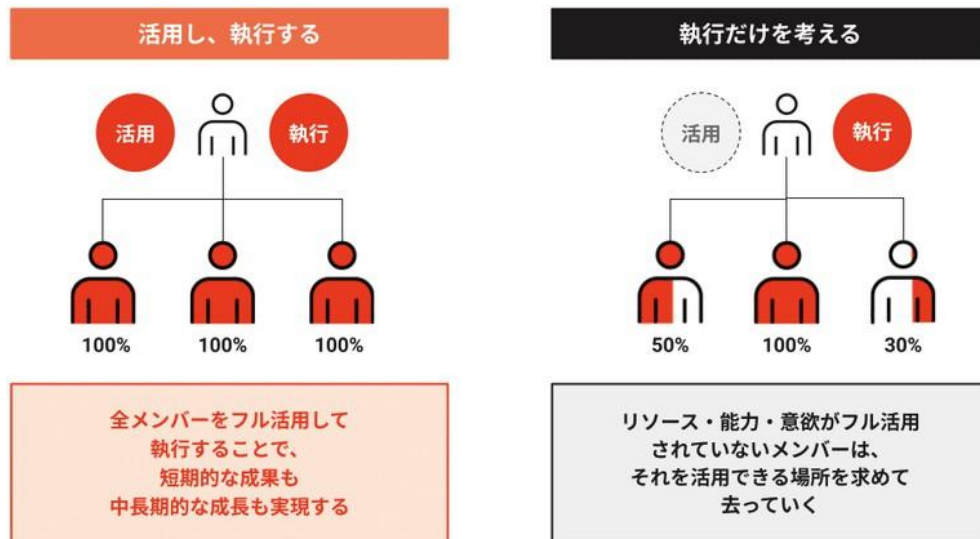


しかし、『“使えない人”はやることないよ』というスタンスで仕事をしているので、自身のリソース・意欲・能力をフル活用できないメンバーが構造的に発生するようなマネジメントを行っています。

「成長」を志向するベンチャーは、基本的に自己成長を志向する人が多く勤める場所ですので、自分のリソース・意欲・能力をフル活用できないその環境では、活躍の場を求めていずれその人は活躍の場を求めて去っていくでしょう。



去っては採用し、去っては採用し、を繰り返しているうちに、その人員補填業務に追われ、人員が増えない状況が継続し、結果として上がり続ける目標はいつか達成できなくなるので、中長期的な成長は実現できないと考えられます。

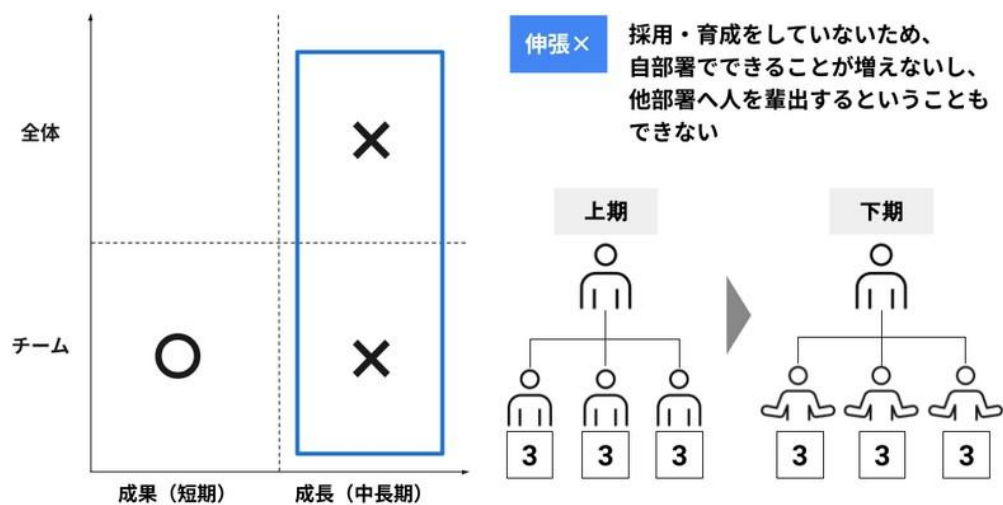


もう少し補足すると、上記の図のような状況です。

右の図をご覧ください。「**執行**」だけを目的としてマネジメントを行う中で、あるメンバーに業務を依頼しました。あるメンバーは「100%、自分のリソース・意欲・能力をフル活用できている」という状態になるかも知れません。しかし、**メンバーの”活用”を目的に活動しているわけではないので、そういうメンバーが生まれるのは「たまたま」**です。

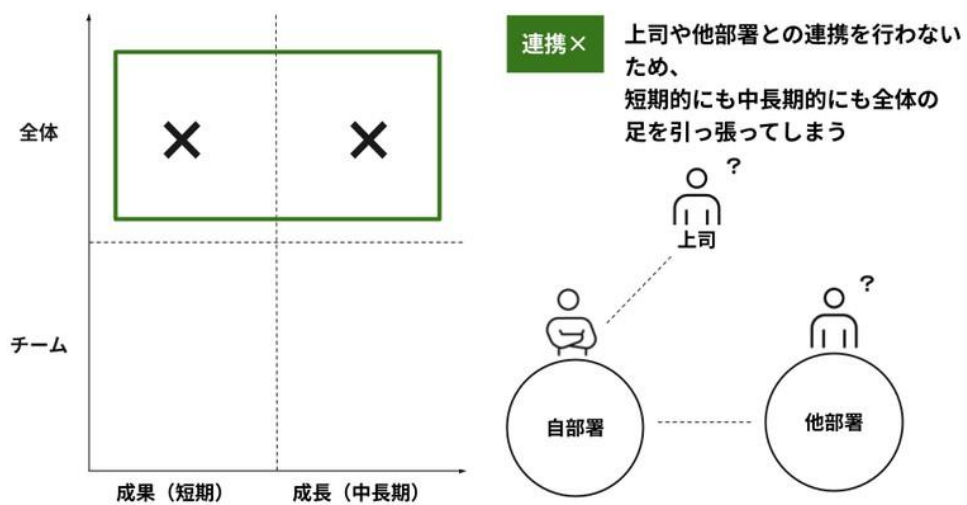
「**執行**」だけを目的としてメンバーに業務を振っていけば、あるメンバーは『自分の50%のリソースしか使っていません』、あるメンバーは『自分の30%の能力しか使っていません』とそれぞれの活用度合いにばらつきが生じます。そして、繰り返しになりますが、そのように十分に活用されていない人はいずれ去っていきます。

「**執行**」するのは当然として「**活用**」も同列の目的として扱い、「**執行・活用**」の双方を実現することで短期的な成果を上げ、さらには中長期的な成長も実現するチームを作ることが重要であることがご理解いただけたと思います。



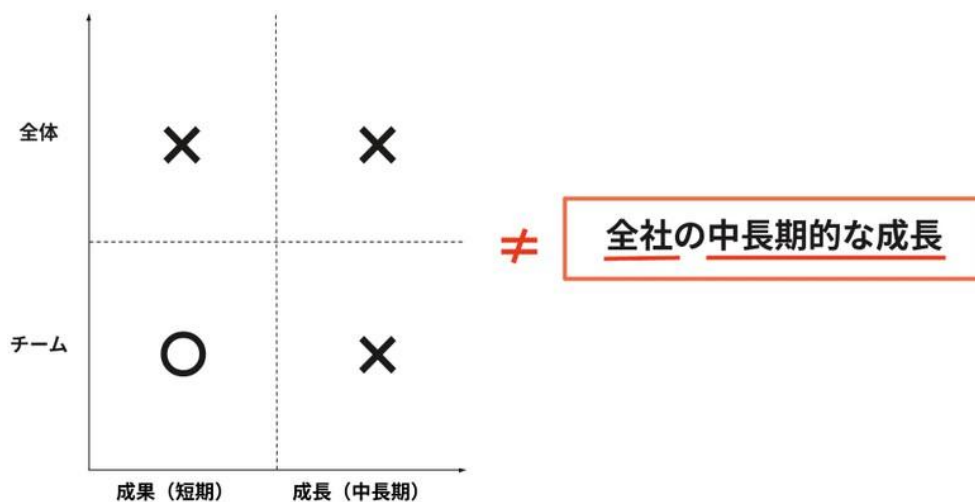
次に「伸張」です。「採用や育成を通じてチームの力量を上げる」ということを行わなければ、新規加入者によりチームに新たな能力が足されることもなければ、現メンバー個々の能力が上がるわけでもありません。図のように上期のチームの能力は9、下期も変わらず能力9、その後もやはり9・・・とチームの能力はずっと9のままです。**チームの能力が変わってないのに上がり続ける目標が達成できるわけは無い**と思います。

また、『チームの能力が十分上がったのでチームを後任に任せ、マネージャーである自分は他のチームに行きます』『チームの能力が十分上がったので、メンバーAさんは他部署に異動して貢献してもらいます』というように他部署に人材を輩出することもできないので、**自分のチームを超えた全体の成長に貢献できるわけでもありません。**



さいごに「連携」です。『上司に報告したところで1円にもならないでしょう』『他部署の仕事は他部署でやってください、いちいち巻き込まないでください』と考えるマネージャーは、何が良く無いのでしょうか。

上司からすれば『このマネージャーの部門がブラックボックスなので、本部全体の意思決定の質が落ちます』ということが起きますし、他部署からすれば『あのマネージャーが非協力的なので業務がスタックします』ということが起きるでしょう。「連携」を軽視すれば、全体の成果・成長を妨げます。

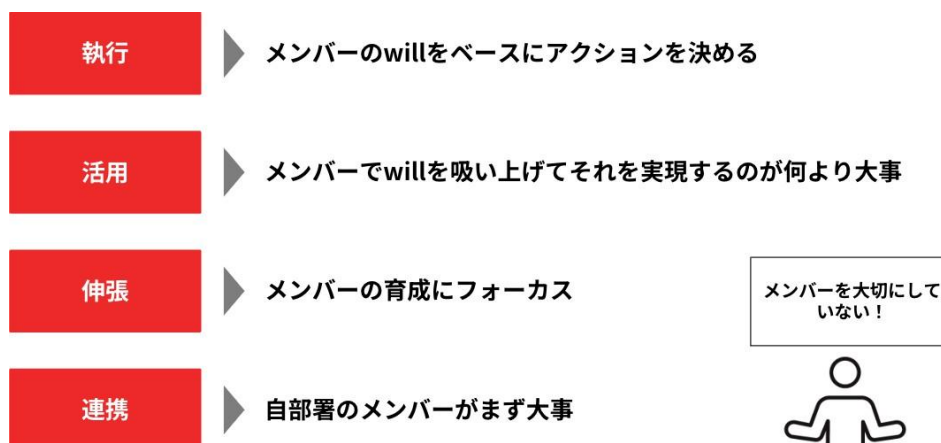


つまり、成果を上げるという「執行」にのみ一生懸命な例のマネージャーを4象限で考えると、「チーム×成果」はOKかも知れませんが、その他の象限は✕であり、「**全社の中長期的な成長に貢献するマネージャーなのですか？**」と問われれば「NO」ということになります。

これがマネージャーが外されてしまった理由です。

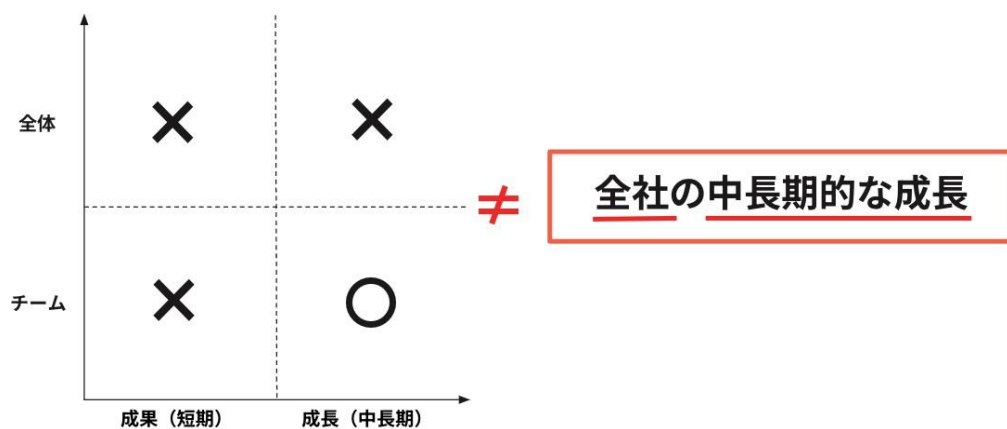
ここで強調しておきたいのは、「マネジメントとはメンバーを活かすことである」と単純な話にしたいわけではないことです。お伝えしたいことは、4つの「基準」全てがマネジメントにとって重要であるということであり、「目標達成」か「メンバー活用」かのどちらかのほうが大切なかではありません。

そのことをお伝えするために、もう1人マネージャーの例で考えてみましょう。

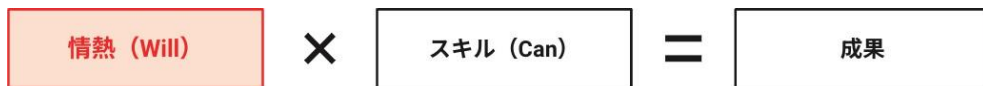


新たに任用されたとあるマネージャーは、メンバーを大切にすることが大事だと考え、メンバーの「活用」にフォーカスしてきました。1on1で丁寧にメンバーのwillを聞き、それを実現させるために業務を作り出したり、業務上アサインする必要があったとしてもwillに反するようなアサインはしないようにしていました。その結果、メンバーのエンゲージメントスコアは高く、「活用」されていると感じていますが、目標達成のための業務の進捗は芳しくない状態が続いていました。

そしてそのマネージャーも、ある日上司に呼ばれ『マネージャーを外れてください』と言われてしまいました。『えっ？メンバーを活かすのがマネージャーの仕事ですよね？私を外すってことはメンバーを大切にしないってことですかね？』と、納得していない表情で訴えかけました。



すでにどのような理由でそうなったのかはお分かりだと思いますので、結論をお伝えします。このマネージャーはメンバーを「活用」することや、チームのケイパビリティを伸ばす「伸張」はできているので、「チーム×成長」は良いかもしれません。しかし、メンバーのやりたいことを優先することで、成果を残すために重要な業務をおざなりにしてしまい、チームの成果が残せていません。また「連携」もできていないので全体の成果に対しても×がつきます。そしてこのようなマネージャーは自部署のメンバーのことのみ考えていることから、他部署に人を輩出していくという発想がないので、全体の「成長」という点でも×がつきます。



成果を最大化させるアサインメントを実現するために聞く



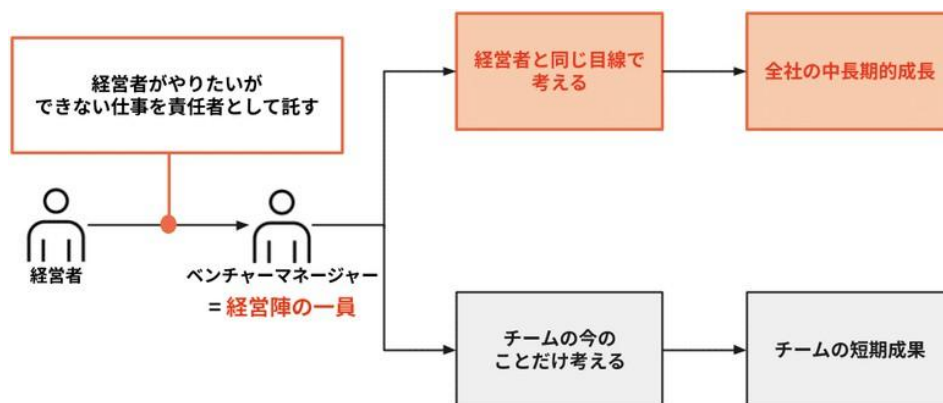
目的もなく聞く/人としての善意で聞く/辞めて欲しくないから聞く

メンバーのやりたいことをただ叶えるのではなく、成果を最大化させるアサインメントを実現させるために聞く、それが「執行」と「活用」を両立させるために必要なことになります。そしてそれが全社の中長期的な成長を実現するためにマネージャーがやらなければならないこととなります。

その他にも、チームのケイパビリティを伸ばすための採用には大きく注力しているが、足元の目標や現在のメンバーの活用に対して疎かになる例（「伸張」に偏重している）や他部署や上長との連携にばかり時間を使ってしまう例（「連携」に偏重している）なども同様に「**全社の中長期的な成長に貢献するマネージャーなのですか？**」と問われれば「NO」ということになります。

上述の例からもわかるように、ベンチャーマネージャーは「執行」だけ、「活用」だけではなく、「**執行・活用・伸張・連携**」の全てを追求していくことが求められます。

## 03 マネージャーに求めるもの



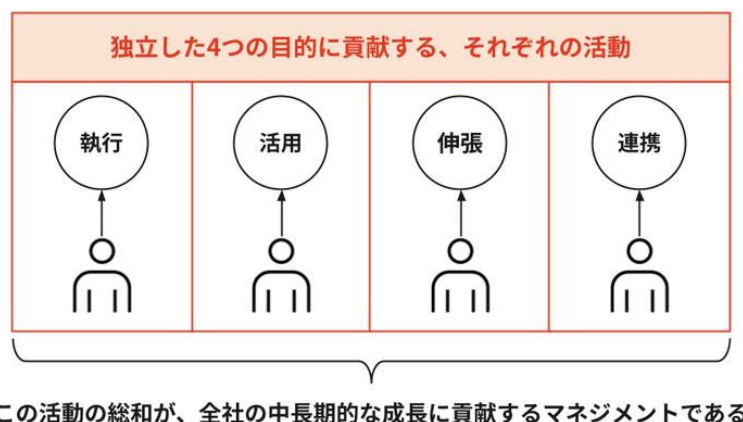
『いやいや、多くを求めすぎでしょう。マネージャーなんだから自分のチームの成果残していれば十分でしょう』というご意見もあると思います。

しかし、多くのベンチャーにおいて、マネージャーは経営者と直接やりとりをして、経営者として「やりたい、やるべき」と考えている仕事をダイレクトに託されています。

そのような「経営者から直接仕事を委託される役割」の人が早速、自分のチームの今の「成果」のことだけを考えていては、「全社の中長期的な成長」は実現できません。経営者から直接仕事を委託される、経営者と隔てる階層が非常に薄いマネージャーに求められるのは、経営者と願いを共にすることです。そうしないと、経営者の願いを叶えることはできません。

そして、経営者の願いは「全社の中長期的な成長」以外に無いと思います。

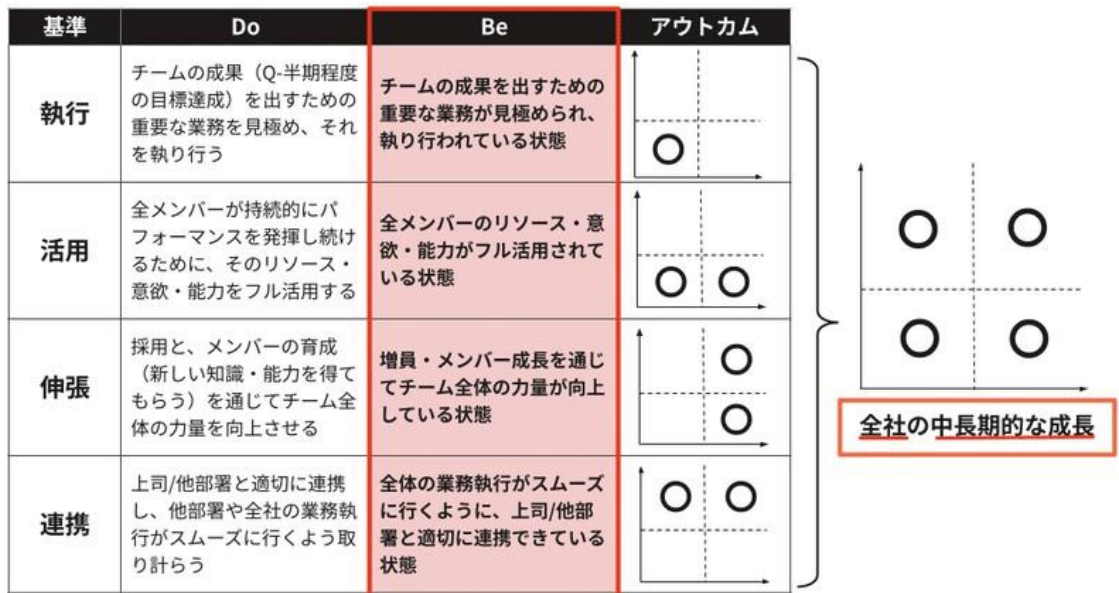
ベンチャーのマネージャーというのは、自分のチームの今の成果だけ気にしていれば良いという仕事ではないという特徴があり、これがゆえに求められる視座は非常に高く、難しい仕事と言えるかと思います



ここまでの話をまとめます。

ベンチャーマネージャーには「執行・活用・伸張・連携」の4つの独立した目的があり、それぞれに資する活動が求められます。

そして、その活動の総和が「全社の中長期的な成長に貢献するマネジメント」であります。



つまり、マネジメントができている基準とは何なのか？と問われると、上記の図にある「4つのBe」になります。

「執行」であれば、チームの成果を出すための重要な業務を見極め、それを執り行い（Do）、その結果、チームの成果を出すための重要な業務が見極められ、執り行われている”状態”（Be）になり、その状態が実現できれば、チーム×成果につながる（アウトカム）という構造です。

以下、「活用」・「伸張」・「連携」も同様に、DoをすればBeになり、それがアウトカムに繋がります。4つのBeが実現できれば、求めるアウトカムにつながるという構造です。

よって、マネジメントができているのかどうか判断せよ、と言われれば、この4つのBeが満たされている状態なのかどうかで判断すればよく、この判断基準が「評価基準」となります。



## 04 比重とその考え方

	執行	活用	伸張	連携
状況A	100%	0%	0%	0%
状況B	70%	20%	5%	5%
状況C	25%	25%	25%	25%

「マネジメントができている状態」が明確に定義できたことで、この「できている状態」と「現在の状態」の差分がマネジメント課題となり、その課題がマネージャーが取るべきアクションとなります。

「執行・活用・伸張・連携」の全てができていることが望ましいですが、忙しいベンチャーマネージャーが全てのアクションを同時に取りすることはできませんし、優先順位があって然るべきだと考えます。ですので、アクションの優先順位を考えると、この4つの「基準」の「比重」はつけるべきであると考えます。

では、「比重」はどのように考えれば良いでしょうか。

極端な例ですが、ある代表の「比重」を考えると『私の会社は今月、売上あげないとキャッシュアウトします』という状態であれば、「活用」・「伸張」・「連携」には目も暮れず、『とにかく「執行」だけを100%やる』というのはその通りだと思います。

この例で伝えたいのは、どのような状況に置かれているのか？で「執行・活用・伸張・連携」の比重は異なる、ということです。

## チームは今どのような状況なのか、5つの状況でラベリングする

立ち上げ	▶	事業や取組の成長性・継続性が検証段階であり、拡大すべきか否か判断がまだできていない状態
急拡大	▶	事業や取組を拡大させるべしと判断し、その判断に基づいた投資が実行されている状態
成功の継続	▶	事業や取組の拡大がひと段落し、今後についても維持もしくは緩やかな成長を期待できる状態
軌道修正	▶	今のままでは目標達成できないので、既存メンバーと協力して方針や施策・体制などを修正すべき状態
立て直し	▶	チームが目標達成できる状態になく、既存メンバーでは難しい状態。新メンバーや外部協力者も含めた、抜本的な改革・改善が必要な状態

ここに状況をラベリングするための5つの「分類」を用意しました。「比重」を考えるにあたって、まず状況がこの「分類」のどれに当てはまるのかを考えてみてください。

	執行	活用	伸張	連携	行動指針のイメージ
立ち上げ	○				立ち上げ成功のための業務執行にフォーカス
急拡大		○	○	○	増えるメンバーの活用・更なる採用
成功の継続		○	○	○	成功維持から新しいチャレンジへメンバー再配置・後任の育成
軌道修正	○	○			執行・活用のプラン見直し
立て直し	○				立て直しのための業務執行にフォーカス

それぞれの状況について少し解説を加えます。

「立ち上げ」は、事業や取組の成長性・継続性が検証段階であり、拡大すべきか否か判断がまだできていない状態です。まだメンバーも少なく、成果を残していかないと部門やプロジェクトが存続していけないような状況をイメージしてください。そのような状況では、立ち上げ成功のための業務執行にフォーカスする必要があります。そのような状況では「執行」の「比重」が大きくなります。

「急拡大」は、事業や取組を拡大させるべしと判断し、その判断に基づいた投資が実行されている状態です。事業の勝ちパターンが見えてきて売上が上がり、毎月のように新しい人が入ってきている状況をイメージしてください。売上が上がっているのに、「執行」寄りになってしまいがちですが、このような状況では、投資をしっかりと売上に繋げていけるかが重要で、そのために増えるメンバーの活用とさらなる採用が重要になります。そのような状況では、「活用」と「伸張」の「比重」が大きくなります。また事業がスケールアップすることで他部署との連携の重要性も増してきます。

「成功の継続」は、事業や取組の拡大がひと段落し、今後についても維持もしくは緩やかな成長を期待できる状態です。現在の取り組みについては一定仕組みで回っている中で、次のチャレンジへの仕込みが求められている状況をイメージしてください。このような状況では、メンバーの才能を引き出したり、育成を行うことで新しいチャレンジをできるチーム力の向上を図ることが重要になります。そのような状況では、「活用」と「伸張」の「比重」が大きくなります。また新しい仕込みをするにあたって、他部署との連携の重要性も高くなります。

「軌道修正」は、今のままでは目標達成できないので、既存メンバーと協力して方針や施策・体制などを修正すべき状態です。このような状況では、執行のプランの見直しが必要になります。その見直しを既存メンバーのメンバーの力を引き出してやり遂げる必要があります。そのような状況では、執行と共に活用の比重が大きくなります。

「立て直し」は、チームが目標達成できる状態になく、既存メンバーでは難しい状況で、新メンバーや外部協力者も含めた、抜本的な改革・改善が必要な状態です。「軌道修正」とは既存メンバーでは難しいかどうか異なります。そのような状況では、立て直しのための業務執行にフォーカスするので執行に注力することになります。

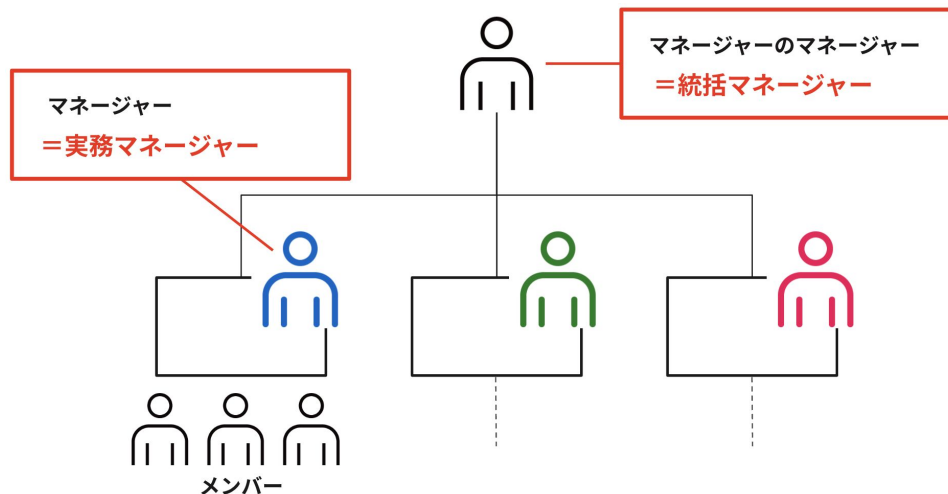
みなさんが4つの「基準」の「比重」を考えると、今の状況はどれにあたりますか？その状況では、この「比重」はそれぞれどれくらいになりますか？**状況が刻々と変わる中では、この比重も刻々と変わります。月次やQで比重は見直されて然りだと思います。**

ここでは、「比重」の考え方について説明してきました。「基準」が明確になったことで課題やアクションを明確にすることができ、さらに「基準」ごとの「比重」を考えることでアクションの優先順位を考えやすくなります。限られた時間やリソースの中でマネジメントを行う上で、「比重」の考え方は極めて重要な要素となります。

# 05

## マネージャーの評価方法

「基準」と「比重」について説明してきましたが、こちらを「統括マネージャー」の方が「実務マネージャー」の育成のための評価方法として利用する方法を見ていきましょう。



実際の評価については各社で運用されるべきものかとは思いますが、「基準」を使ってマネージャーの評価を行う場合を考えてみたいと思います。

	Do			
	C(25点)	B(50点)	A(75点)	S(100点)
執行	日々の業務指示を行い、チームの成果に向けた活動を推進することができる	有意義な目標設定ができ、それをチームに示しチームを動かすことができる	有意義な目標設定に加え、その達成方法のプランニングができ、それをチームに示しチームを動かすことができる	チームの有意義な目標設定・達成方法のプランニングができ、実行しながらどんどんその質を高め、チームの行動の質を進化させることができる
活用	メンバー1人1人のリソース・意欲・能力を正確に把握することができる	メンバー1人1人のリソース・意欲・能力を正確に把握ことができ、一部のメンバーについてそれを活かすことができる	メンバー1人1人のリソース・意欲・能力を正確に把握した上で、それを全て活かすことができる	メンバー1人1人のリソース・意欲・能力と、チームの執行プランを融合させ、高次に運用することができる
伸張	メンバーに成長実感を感じさせる業務を行わせることができる	採用・育成について、必要な業務を理解し一通り実行することができる	組織図の将来像を描き、必要な採用・育成業務を実行することができる	解像度の高い組織図の将来像を描き、そこから逆算した採用・育成について多くの引き出しをもって個別に最良の打ち手を打つことができる
連携	他部署・上司が自部署の状況を把握できる状態にできる	他部署・上司から求められた連携業務についてこなすことができる	他部署・上司との連携として何が必要なかを自分で考え、プランし実行することができる	他部署・上司との連携として何が必要なのかをプランニングでき、実行しながら最適な方法に進化させていくことができる

**Step1：「執行・活用・伸張・連携」の4つの「基準」に対して、**

**S（100点）、A（75点）、B（50点）、C（25点）で達成度定義を作成し、点数づけします。**

**Step2：マネージャーの状況を鑑み、「比重」を設定します**

**Step3：「比重」にこの点数を掛け合わせて評点を出します**

この3Stepで、あるマネージャーに対しての100点満点に対する点数が出てきます。

基準	比重		評価		評点		アウトカムへの影響
執行	40%	×	100	=	40	→	
活用	30%	×	75	=	22.5	→	
伸張	10%	×	50	=	5	→	
連携	20%	×	25	=	5	→	

これを評価として利用する場合の目的は「マネージャーを成長させること」ですので、単に点数だけみて良い悪いの判断だけをしてもあまり意味はありません。これを使ってマネージャーにフィードバックをしてより良いマネジメントができるように促すためのツールとして使っていただく必要があります。

そのために下記のようなポイントに気をつけてフィードバックしていただくようにしてください。

#### ■ アウトカムへの影響

『点数が悪いから上げましょう』だけでなく、『「活用」の点数が低いとアウトカムにどのような影響があるのでそこを上げていこう』と伝えることで、マネージャーの目的意識が明確になり、成長につながります。

#### ■ 比重が大きい基準の評価

比重が大きいということは、『状況的に重要であり、その部分の点数を上げることが全体のスコアの向上に効果的だ』と言えます。ですので、その部分の改善を優先的に取り組むようにフィードバックを行うことができます。上司とマネージャーの間で「比重」の認識がそもそもズレているということも考えられるので、その認識を合わせるということも重要です。

#### ■ 比重が小さい基準で求める達成度

比重が大きいところを優先的に取り組むべきで、比重が小さいところは掛けられる工数も限定的になります。ただし、例えば「伸張」について比重が小さいからといって、0点だとアウトカムに対する影響が大きくなることが考えられます。だからこそ、「少なくともどこまでの達成度になってほしいか」ということをマネージャーにフィードバックしてあげてください。

このように「基準」と「比重」をマネージャー評価に活用することで、単にマネジメント力を上げてほしいという曖昧なフィードバックではなく、どの「基準」についてどのレベルの達成度定義まで、どのような優先順位でアクションすべきかの粒度まで踏み込んだフィードバックができるようになり、マネージャーのマネジメント力を育成することができます。

## 06

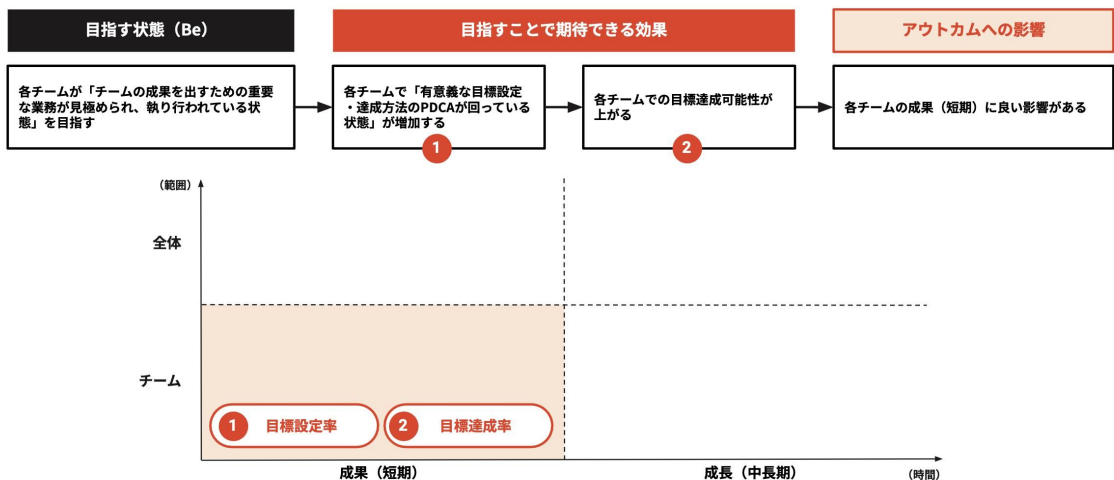
## 基準を上げていくことで得られる効果

「マネジメントできている状態＝4つの基準が満たされている状態」と定義することで、マネジメントの課題が明確になってアクションが考えられたり、マネージャーの育成を支援することができるようになります。

では、4つの「基準」を満たすように各チームが努力していった場合、会社やチームの「指標」についてどのような影響があるかを考えていきましょう。

まずは「執行」です。

### ■ 執行の改善に伴う変化

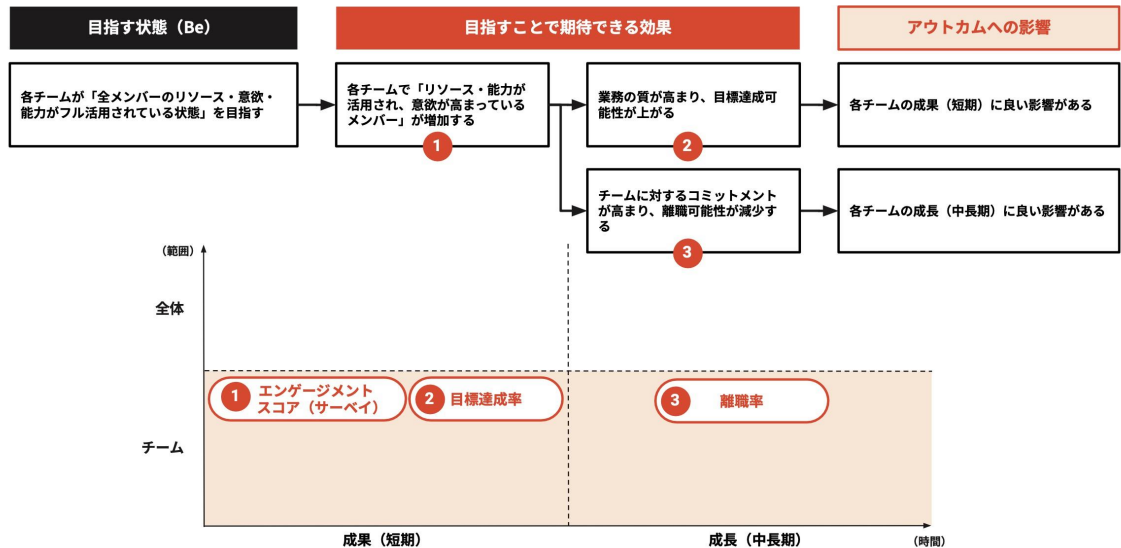


「執行」は各チームが「チームの成果を出すために重要な業務が見極められ、執り行われている状態」を目指します。それによって各チームで「有意義な目標設定・達成方法のPDCAが回っている状態」が増加します (①)、そしてPDCAを回していくことで、目標達成の可能性が向上します (②)、結果として各チームの「成果（短期）」に良い影響がもたらされます。

「指標」という観点では、①については、各チームで有意義な目標が設定されている率＝「目標設定率」に、②については、各チームの「目標達成率」に現れてくることが期待できます。

次に「活用」です。

#### ■ 活用の改善に伴う変化



「活用」は各チームが「全メンバーのリソース・意欲・能力がフル活用されている状態」を目指します。そのことによって各チームで「リソース・能力が活用され、意欲が高まっているメンバー」が増加します（①）、そして意欲が高まったことでそのメンバーの業務の質が高まり、目標達成の可能性が向上します（②）、結果として各チームの成果（短期）に良い影響がもたらされます。

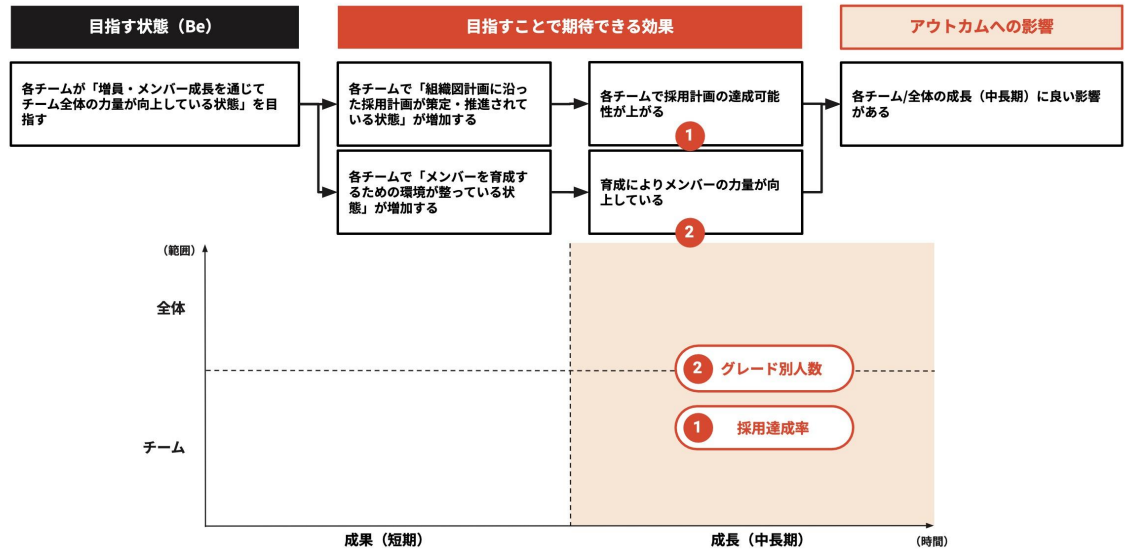
また、意欲が高まったメンバーのチームにコミットメントが高まり、離職可能性が減少します（③）、結果として各チームの成長（中長期）に良い影響がもたらされます。

指標という観点では、①については「エンゲージメントスコア」、またはそれに準じるサーベイに、②については「目標達成率」に、③については「離職率」に現れてくることが期待できます。



次に「伸張」です。

#### ■ 伸張の改善に伴う変化



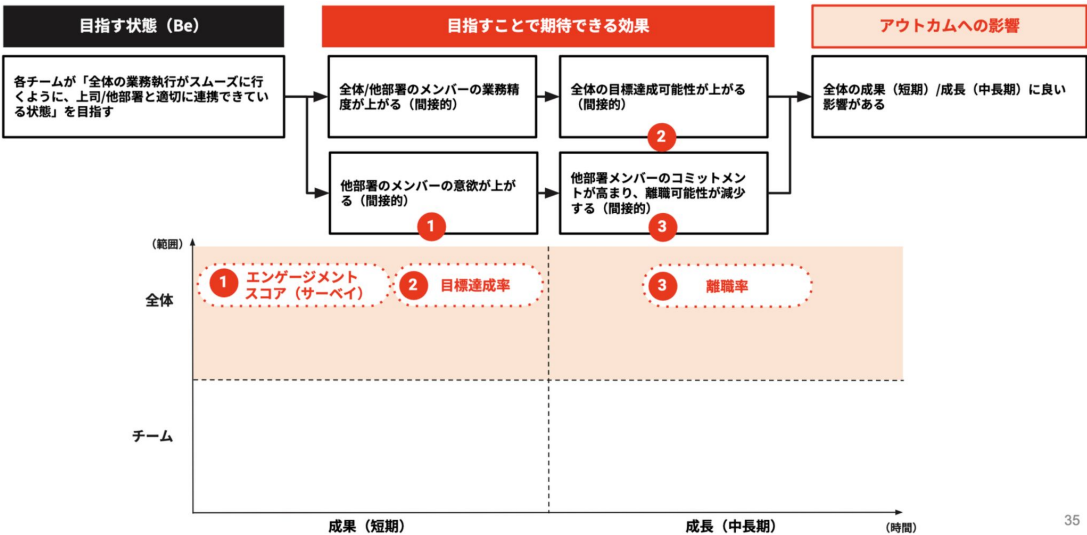
「伸張」は各チームが「増員・メンバー成長を通じてチーム全体の力量が向上している状態」を目指します。一つ目は採用についてです。まず、各チームで「組織図計画に沿った採用計画が策定・推進されている状態」が増加します。そしてそれが推進されることで、各チームで採用計画の達成可能性が上がります (①)。二つ目は育成についてです。まず、各チームで「メンバーを育成するための環境が整っている状態」が増加します。そして育成が進むことで育成によりメンバーの力量が向上します (②)、結果として各チームの成長（中長期）に良い影響がもたらされます。また、育成が進むことで他部署に人を輩出できるようになることから、全体の成長（中長期）にも良い影響があります。

「指標」という観点では、①については「採用達成率」、②については「グレード別人数推移」（例えば育成前にグレード3だったメンバーがグレード4になったとすると、総人数は同じ中でグレードの高いメンバーの割合が増えてくる）に現れてくることが期待できます。



最後は「連携」です。

■ 連携の改善に伴う変化

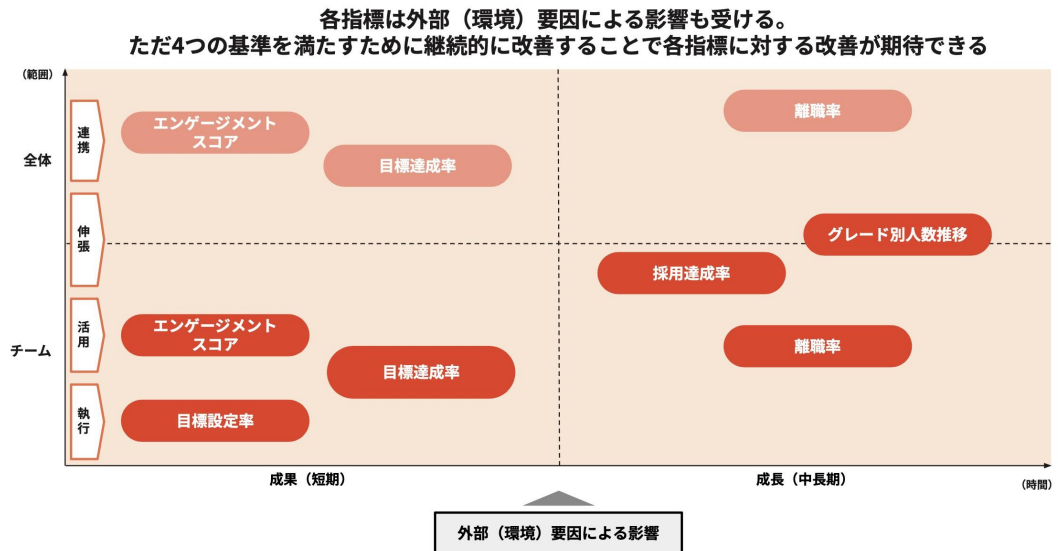


「連携」は各チームが「全体の業務執行がスムーズに行くように、上司/他部署と適切に連携できている状態」を目指します。期待できる効果の1つ目は全体・他部署のメンバーの業務精度が上がることです。それにより全体の目標達成可能性が上がります（②）。想像しやすいようにマーケティングの部署がリードを獲得し、セールスの部署がそれをクロージングする場合を考えてみましょう。セールスの部署でマーケティングのチャネル別にクロージングのしやすさを丁寧にマーケティングに連携できている場合は、マーケティングのチャネル選択の精度が上がり、全体としての目標達成可能性が上がります。

効果の2つ目は、他部署のメンバーに背景などの情報が連携されることで、他部署のメンバーが意欲高く業務に取り組むことができます。こちらも例として、カスタマーサクセスが顧客から要望を受け、開発チームに開発を依頼する場合を考えてみましょう。その時に顧客にどんな不具合があり、その影響を丁寧に連携した上で開発依頼を出せば、開発側はその意図をきちんと腹落ちできるので、意欲高く開発に取り組むことができます。意欲が上がることでそのメンバーのコミットメントが高まり、離職可能性が減少することも考えられます。

指標という観点では、①については「エンゲージメントスコア」、またはそれに準じるサーベイに、②については「目標達成率」に、③については「離職率」に現れてくることが期待できます。但し、連携は執行や活用に比べ、影響は間接的なものであると想定されます。

機体効果に伴う指標例：マネ型導入による改善に伴う変化



4つの「基準」を追求していくことで影響を与えられる「指標」を4象限でまとめます。

チーム × 成果（短期）	目標設定率（執行）、エンゲージメントスコア（活用）、 目標達成率（執行・活用）
チーム × 成果（中長期）	離職率（活用）、採用達成率（伸張）、グレード別人数推移（伸張）
全体 × 成果（短期）	エンゲージメントスコア（連携）、目標達成率（連携）
全体 × 成長（中長期）	離職率（連携）、グレード別人数推移（伸張）

もちろん、これらの指標はマネジメント以外の要素、例えば目標達成率には事業環境や競合の出現などが影響します。ただ、4つの「基準」を満たすために継続的に改善することで、それぞれの「指標」に対する改善が期待できます。

---

## さいごに

「基準」についてここまで説明してきました。

最後に、「基準」を使って組織を立て直していくということをより鮮やかにイメージしていただくための物語をお伝えして、本ドキュメントを終了とさせていただきます。

# 基準がマネージャーを支援する瞬間

山田さんは株式会社ベンチャーメディアの広告事業部長である。メンバーは20名いて、ブランドチーム、アフィリエイトチーム、イベントチームの3つに分かれていて、それぞれチームリーダーがいる。

型を導く型を知る前は、とにかく目標達成にフォーカスしていた。会社の成功を誰よりも願い、目標にコミットする社内随一の厳しいマネージャーである。しかし、その厳しすぎるスタイルがゆえに、メンバーは追い込まれるような毎日を過ごしていた。自分の力を活かしているのか、成長しているのか、そんなことを意識する間もなく、毎日山のように出てくる課題や指示をこなす日々である。

ある日、メンバーの佐藤さんが休職した。続いてメンバーの中山さんが辞めた。ほかのメンバーが徐々に注意散漫になり、ミスが多くなる。事業部長に就任し、上半期は山田さん自らも取りに行くプレイングスタイルで目標達成したが、徐々に崩れていくチームに対し山田さんはプレッシャーを掛け続けるだけでそのほかに打つ手はなかった。目標未達が続く、また1人、また1人と辞めていく。下半期も途中で差し掛かった頃、明らかに事業部は組織崩壊をした。

そんなときEVeMのトレーニングを受け、型を導く型で改めて打ち手を考えた。



## 登場人物

山田さん・・・この物語の主人公。株式会社ベンチャーメディアの広告事業部長。  
組織崩壊に立ち向かう。

沢田さん・・・株式会社ベンチャーメディアの山田さんの上司。

北村さん・・・株式会社ベンチャーメディアの管理部。

吉田さん・・・株式会社ベンチャーメディアの営業担当。

山田さんの打ち手は以下のように進んだ。

#### 状況と比重

目標未達が続く今の状況を立て直しつつ、次の半期につながるような半期にする。

今半 執行50、活用30、伸張10、連携10とした。

#### 執行

重要な業務は見極めているが、チームの意欲が著しく低く、その業務を執り行えていない要因は、メンバーが自分で考えられるような方針がなく、全て細かい指示を逐一してい型として、戦略方針を使うことにし、頭の中にあったぼんやりとした重要業務を改めてモメンタムも使い、戦略方針の進捗をmtgで皆で知る機会を作った。チーム全体に意欲また、関与方針も活用した。人により関与の方針を変え、適切な距離感にした。

これらの施策により、メンバーが意欲的に執行業務を進めるようになった。

#### 活用

一部のメンバーは明らかに自分の能力を活かせていない。

要因は、能力とアサインをきちんと整理してマッチングさせていないからである。

型としてタイプ・will・canを活用した。メンバーと面談をして改めてタイプ・will・canを聞き、アサインメントの表を活用してアサインを最適化した。

さらに、権限設計の型を活用し、メンバーが決めて良い範囲を明らかにした。自分で考え自分で決めて良いことが明らかになり、メンバーの創意工夫ができるようになった。

これらの施策により、メンバーが躍動し始めた。

#### 伸張

後任候補が育っておらず、まだまだ自分依存になっているのが現状である。

要因としては、後任候補に対し必要な育成機会を提供していないことが挙げられる。

そこで、チームリーダーのうち2人に計画的育成を仕掛けた。さらに、自分の業務整理を行い、チームリーダー4名に権限委譲を行った。チームリーダーが必要なことを少しずつ身につけ成長を少し感じる。またメンバーの個人目標設定にはこだわり、手が届くギリギリのラインで丁寧に目標設定したことでメンバーの中には成長が見られる人もいる。



## 連携

上司や他部署に都度状況確認させてしまっている。忙しい私に気を遣いながら聞いてくれているが、気疲れしているだろうと推察する。要因は、情報を提供する仕組み作りに手が回っておらず、必要な情報を提供していないからだ。そこで、まず組織体制パターンで補佐スタッフをつけ、仕組み作り担当とした。その上で情報連携3点セットと推進システムを活用し、誰に何をどう提供するかを整理した。状況確認の問い合わせが減り、上司や他部署からは褒められた。

## 評価

S→100点

A→75点

B→50点

C→25点

D→0点

とする。執行活用伸張連携にそれぞれSABCの基準がある。

もともとは執行 $100\% \times C$ （25点）＝25点がスコアだ。かつ、状況と比重が合っていないから、会社からは25点と評価はできないスコアである。

今回のスコアは以下だ。

執行 $50\% \times A$ （75点）＝37.5点

目標は未達だったが、これまでと違い、チームが学習してチームが次の施策を考えるというサイクルが回っており、次の半期は期待できる状態になった。

活用 $30\% \times S$ （100点）＝30点

みなが自分の仕事を楽しみ、やりがいがあるという気持ちで臨んでいる。中には燃えていた人が大活躍した例もある。

伸張 $10\% \times B$ （50点）＝5点

チームリーダーは成長を感じる。メンバーはまだまだ個人目標を設定しただけなので一部成長を感じるレベル。

連携 $10\% \times A$ （75点）＝7.5点

情報連携を行い、さらに問い合わせ先として担当をアサインしたことで、上司や他部署がやりやすくなった。

合計は $37.5点 + 30点 + 5点 + 7.5点 = 80点$ である。

執行のために打った施策が活用伸張連携に影響があることがある。他も同様、4つの基準から導いた型の実行は、相互に作用する。

型を導く時はあくまで相互作用は考えず、執行のため、活用のため、伸張のため、連携のため、と目的をはっきりさせて型を導く。他の基準のことは考えず、1つの目的に集中する。

結果的に導かれた型は、すべての基準に影響がある。そのような構造である。

たとえば山田さんが執行のために打った施策であるモメンタムは活用に影響するだろう。

#### その後

上半期の事業部キックオフ、各チームリーダーがチームの目標と戦略方針を示した後、メンバー個々人も自分の目標を発表した。その顔は、心から仕事を自分ごとと捉え楽しんでいる様子である。上司の沢田さんと、管理部の北村さんもキックオフには招待した。

沢田さん「なんか、すごいね笑 戦略がちゃんとあるし、何より勢いを感じる。期待できるなあ」  
北村さん「興奮しました。復活しそうだなあと思ったし、私にできることがあれば教えてください！やりましょう！」

懇親会ではこんな声を掛けてくれた。

キックオフの締めくくりは、MVPを取った営業の吉田さんからのコメントだ。

「自分の仲間がまた1人、また1人辞めて行きました。山田さんが全部悪いと山田さんのせいにしてました。でも、山田さんが戦略方針作ったり、アサインを整えたり、必死でなんとかしようとしてるのがわかった。山田さんはこのチームと一緒に、永く、成長していきたいんだろうと感じた。だったら、山田さんのせいにするんじゃなくて自分もこのチームを強くしていきたいと思った。山田さんが環境しっかり作ってくれたんで次は自分たちの番です。みんなでやってやりましょう」

山田さんはその場で泣き崩れた。この半年、組織崩壊、自分との向き合い、型の実行、反発、説得、結果の出ない日々、、すべて走馬灯のようにフラッシュバックする。人間としての自分の不甲斐なさを突きつけられたようで、本当に苦しかった。吉田さんの一言は、自分がこれまで蓋をしてきた苦しみの結界をすべて開けてしまった。

「山ちゃん、みんな、次はやってやろう！チームの強さを見せつけてやろう！」

沢田さんも目頭を熱くしてコメントした。

「みんな本当にありがとう。一緒にやっていきましょう！」

山田さんの力強いコメントでキックオフは終わった



「基準」と「比重」は、曖昧で捉えどころのないマネジメントの課題というものを、  
明確でかつ優先順位がついた課題に変えるためのツールです。  
それはこの「株式会社ベンチャーメディアの山田さん」のように、  
マネジメントをより良くすることで会社の成長にコミットするマネージャーにとって  
頼もしい武器になることを願っています。

About us



## 私たちEVeMは、「すべてのチャレンジにマネジメントの力を」という パーパスを掲げています

チャレンジを成功させるには、“0から1を生み出すイノベーション”と“1を無限大に成長させるマネジメント”の両方が必要です  
どれほど素晴らしいサービスが生まれても、サービスを拡大するために組織を作る、収益を作る、仕組みを作る  
このようなことができればせっかくのサービスも日の目を浴びることなく世の中から消えてしまいます

あらゆるチャレンジに、チャレンジに即したマネジメントの型を実装できれば  
たくさんのチャレンジがカタチになる豊かな社会を創れるはず

すべてのチャレンジに、マネジメントの力を

そのために今日もEVeMは活動しています

もし、この「マネジメントができている状態を定義する「基準」についての解説」がお役にたったなら、  
身の回りの、マネジメントのことで悩んでいるマネージャーの方にも贈ってあげてください。  
PDFをそのままお渡しただいて構いません。  
ありがとうございました。



### 株式会社EVeM

お問い合わせフォーム

<https://www.evem-management.com/contact>



