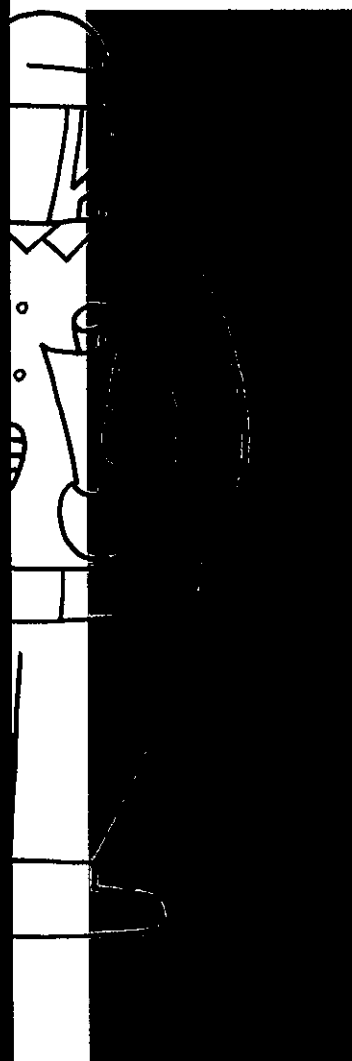
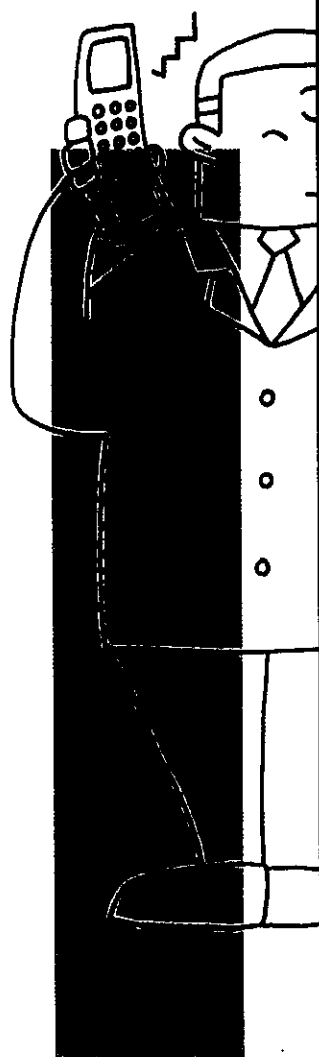


# 多様化時代のキャリア開発教室

## 中堅リーダーコース



**JTEX**

(訓) 日本技能教育開発センター

# 目次●

## 1 か月目学習 (T-1)

### 1部 自己の立場と役割をつかむ

#### プロローグ

〔事例〕 「山田君のケース」 3

### 1章 中堅社員としての自覚 ----- 6

1. 組織上の位置と役割期待 6
  - (1) 組織上は一般職多数グループ 6
  - (2) グループによる役割の分化 7
  - (3) 中堅社員に共通の役割 8
2. 日本的組織における特有の役割 10
  - (1) 年功主義による役割設定 10
  - (2) 集団的な意思決定 11
  - (3) あいまいな仕事の範囲 12
  - (4) 上下が一体となった業務遂行 13
3. 新しい役割の発生 14
  - (1) 企業理念の変革 14
  - (2) グループ制組織の常態化 16
  - (3) 情報化の進展 17

### 2章 仕事に取り組む姿勢と行動 ----- 19

1. 会社で働くことの意味 19
  - (1) 会社の組織とは何か 19
  - (2) 仕事とは何か 20
  - 〔事例〕 山藤君のケース 21
  - (3) キャリアをどうつくるか 24
2. 役割の把握と状況の把握 26
- 〔事例〕 大野君のケース 26
3. 日常業務遂行の心構え 28
  - (1) 実務のベテランとなる 28
  - (2) 仕事の進め方の一般的なプロセス 29
  - (3) 進行状況の報告 30
4. 人や組織とのつきあい方 31
  - (1) 先輩との関係づくり 31

(2) 上司との関係づくり	32
(3) 関係部門等の人たちとの関係づくり	34
(4) 後輩との関係づくり	34
<b>3章 中堅社員のキャリア・プラン</b>	<b>-----36</b>
1. ホワイトカラーのキャリア実態	36
(1) 意図的な“おそいキャリア形成”	36
(2) 幅の広い専門性	37
(3) これからのキャリア形成パターン	39
2. キャリア選択の姿勢	41
(1) 仕事は“与えられるもの”と考えない	41
(2) 自分から仕事を拡大していく	42
(3) 経験から学ぶ方法を開発する	42
<b>4章 仕事の中の問題解決</b>	<b>-----45</b>
1. 問題解決とは	45
(1) 中堅社員にとっての問題	45
(2) 問題そのものの性格	47
2. 問題意識と問題発見の形成力	48
(1) 未達・逸脱問題	49
(2) 改良・改革問題	49
〔事例〕 A社のケース	51
(3) 問題形成力重視の意味	54
〔事例〕 西川君のケース	54
3. 計画・判断・実行力	57
(1) 計画力を高める重要ポイント	57
(2) 判断力を高める重要ポイント	58
(3) 実行力を高める重要ポイント	59
<b>5章 中堅社員のビジネス感覚</b>	<b>-----62</b>
1. 利益感覚	62
(1) 利益を生み出す企業活動プロセス	62
(2) 利益を目標とする考え方と仕組み	63
(3) 利益をつくりだす着眼点	64
(4) 効果／費用思考	65
2. 市場感覚	66
(1) マーケット・イン指向	66

- (2) “次工程はお客様” 指向 67
- (3) “自悪他善” 指向 68
- (4) 市場感覚による使命の見なおし 68
- 3. 時間感覚 69
  - (1) 時間は重要な経営資源 69
  - (2) 日常業務の中の時間管理 70

エピソード事例の解説 72

2 か月目学習 (T-2)

2部 仕事を遂行し改善する

プロローグ

〔事例〕 「三田君のケース」 77

1章 日常業務の効率的遂行-----81

1. 仕事を管理するPDCAサークルのまわし方 81

- (1) P (PLAN) 82
- (2) D (DO) 82
- (3) C (CHECK) 82
- (4) A (ACTION) 83

2. PLAN (計画) の立て方 84

- (1) 計画の次元をつかむ 84
- (2) 仕事の目的をつかむ 85
  - a. 自分の役割 86
  - b. 仕事の目的 86
- (3) 段取りの立て方 86
- (4) 上手な段取りのための知恵 88

3. DO (実行) の仕方 92

- (1) 定期的な点検 (check) 92
- (2) トラブルの解決 (action) 93
- (3) 飛びこみ仕事への対応 94
  - a. 仕事の要素による使い分け 94
  - b. 仕掛り中の仕事の処理 96

2章 仕事の改善と創出-----98

1. 仕事改善の視点 98

- (1) 「能率」と「効果性」との違い 98

(2) 「システム」の視点	100
(3) IT化の視点	101
2. 業務改善のヒント	102
(1) 能率の視点	102
a. 5W2Hチェック法	102
b. 安正早業の原則	104
c. 能率向上6原則	104
d. 動作経済の原則	104
(2) 効果性の視点	105
3. 仕事の創出	106
(1) 自分の役割（機能）を再構築する	107
(2) 問題解決活動から始める	109
a. 問題を発見し形成する	109
b. 自分の“課題”を設定する	110
4. 仕事をおもしろくする	110
(1) 仕事は自分からつくり出す	110
(2) 仕事とのつきあい方を発想転換する	111
(3) 仕事に取り組む姿勢を考える	112
(4) 会社と自分との関係を再構築する	114
<b>3章 仕事の企画と計画</b> .....	<b>116</b>
1. 企画の立て方	116
(1) 企画とは	117
(2) 企画の手順	119
(3) 企画書のつくり方	119
a. 企画書のタイプ	119
b. 企画書の形式	120
c. アピールのスキル	121
2. 実行計画の立て方	122
(1) 行動ストーリー（筋書き）を考える	122
(2) “危険箇所”を洗い出し対策を講じる	122
(3) 状況対応型の計画をつくる	124
3. 対策の選び方	125
(1) 意思決定の型	125
(2) 意思決定の手順	126



(3) 働きかける要因	159
〔事例〕 人事考課制度の定着化	160
2. 管理原則の解釈を見なおす	163
(1) スカラーの原則	163
(2) 命令一元化の原則	164
(3) 統制範囲の原則	165
(4) 専門化の原則	165
(5) 権限委譲の原則	166
3. 人間集団と機能集団	166
(1) 機能集団としての組織	166
(2) 人間集団としての組織	167
(3) 高いコンテキストと低いコンテキスト	168
(4) これからの組織	169
<b>2章 組織に働きかける知恵</b>	<b>-----171</b>
1. 働きかけの範囲とその方法	171
(1) 働きかけの広さと深さ	171
〔事例〕 佐藤君のプロジェクト	172
(2) 働きかけのシナリオづくり	180
<b>3章 人の心理と組織の運動メカニズム</b>	<b>-----185</b>
1. 人の心理と行動のメカニズム	185
(1) 人間行動の一般的メカニズム	185
(2) 欲求活性化のメカニズム	186
2. 行動に対する状況の影響	188
(1) 行動の方程式	188
(2) 相手の立場の読み方	189
(3) 集団行動を促す状況	193
3. もっていき方の具体的なテクニック	194
(1) もち出す中味の料理法	194
(2) もち出すタイミングと手順	194
<b>4章 働きかける力の獲得と行使</b>	<b>-----196</b>
1. 組織におけるパワーの獲得	196
(1) パワー獲得の重要性	196
(2) パワーの源泉	197
(3) パワーの獲得	200

2. パワーの行使とリーダーシップ	203
(1) パワーの行使	203
a. 直接的な使い方	203
b. 間接的な使い方	204
(2) パワーとリーダーシップ	205
3. 人間関係づくりとコミュニケーションのスキル	206
(1) 人間関係をよくする態度	206
(2) よく聴く姿勢とスキル	208
(3) 人間関係をよくするやりとり	210
a. 波長の合った対話（相補的なやりとり）	210
b. 波長の合わない対話（交差的やりとり）	212
c. 波長が混乱する対話（隠されたやりとり）	212
<b>5章 上長の補佐と後輩の育成</b> -----	<b>216</b>
1. 上長の補佐とリーダーシップ	216
(1) 補佐の役割	216
(2) 上長と後輩へのリーダーシップ	216
(3) リーダーシップのタイプ選択	217
2. “学び方”の仕組み	219
(1) コンピタンスの獲得	219
(2) 学習の原則	220
a. 学習への動機づけ	220
b. 強化—習慣化	221
c. 模倣—同一化	221
d. 洞察—トライアル・アンド・エラー	221
3. 基本の指導と“機会指導”	222
(1) 基本の指導	222
(2) “機会指導”	227
(3) 共学の機会	227
<b>エビローグ事例の解説</b>	<b>230</b>