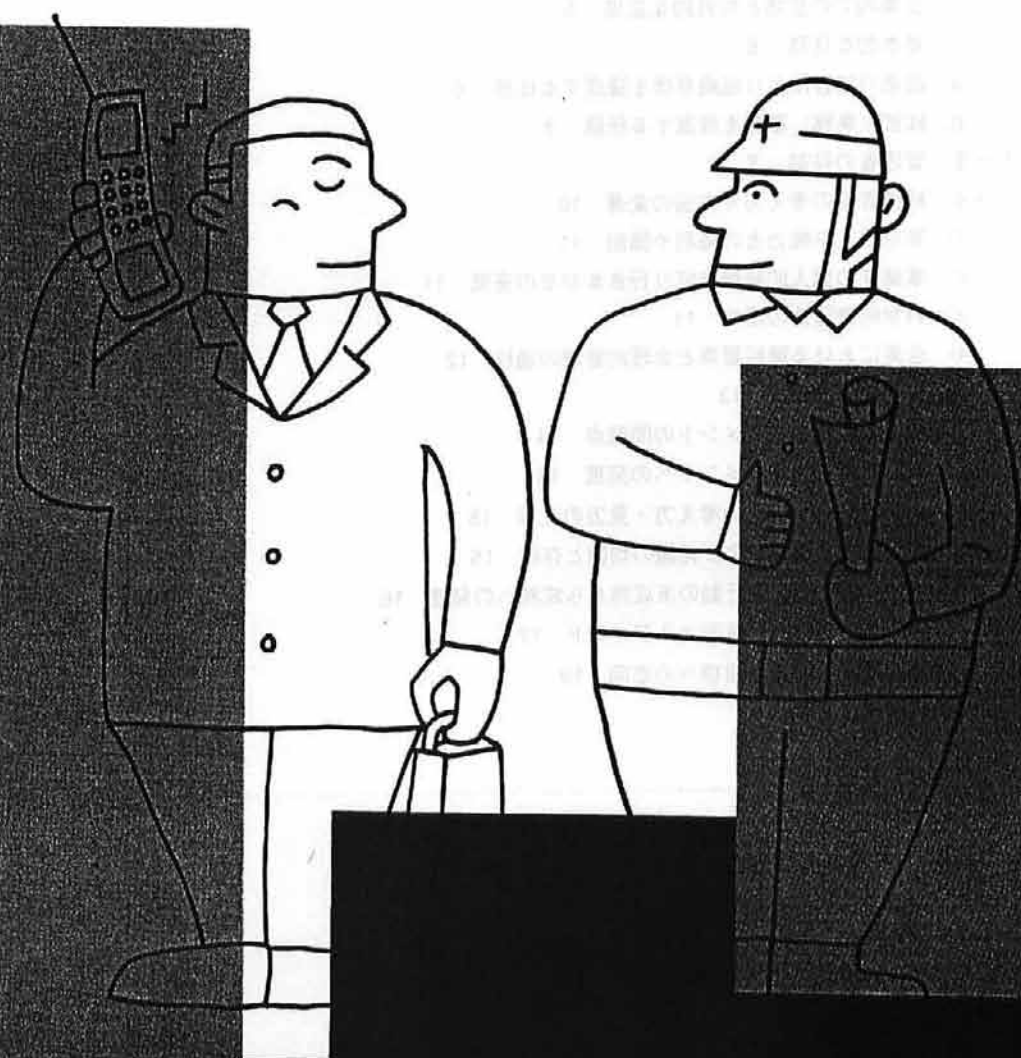


多様化時代のキャリア開発教室

初級管理者コース



●目次

1部 管理者の役割と業務の管理・革新（1カ月目学習T-1）

1章 管理者の役割と現代のマネジメント 3

〔事例〕 残業続きの西川係長 3

- 1-1 管理者の位置付けと役割 5
- 1-2 管理者の立場と基本的任務 5
 - (1) 企業内での立場と対外的な立場 5
 - (2) 基本的な任務 6
 - a. 組織の統合により組織目標を達成する任務 6
 - b. 経営（業務）革新を推進する任務 8
- 1-3 管理者の役割 8
- 1-4 経営管理の考え方や方法の変遷 10
 - (1) 専制君主や権力者の権利や強制 11
 - (2) 事業家の個人的経験や成り行きまかせの運営 11
 - (3) 科学的管理法の誕生 11
 - (4) 企業における職能要素と合理的管理の過程 12
 - (5) 人間関係の重視 13
- 1-5 従来の経営マネジメントの問題点 14
- 1-6 新しい経営マネジメントへの発展 15
 - (1) 人間行動についての考え方・見方の変革 15
 - a. 人間行動の重視および組織の均衡と存続 15
 - b. 組織における人間行動の未成熟から成熟への発達 16
 - c. 重複集団型組織と参画マネジメント 17
 - (2) 高い成果と明確な目標への志向 19

〔事例の解説〕 20

2章 組織の機能と運営 23

〔事例〕 石野係長の電話 23

- 2-1 組織の役割と機能 25
- 2-2 協力体制・協働体制を築くための組織づくりの要件 25
- 2-3 責任と権限 26
- 2-4 組織の原則 28
- 2-5 経営組織の形態と特徴 29
 - (1) ライン・アンド・スタッフ組織 29
 - (2) 事業部制組織 30
 - (3) カンパニー制組織 32

(4) マトリックス (Matrix) 組織	32
(5) プロジェクト組織	33
2-6 インフォーマル組織	34
2-7 組織の動態化	35
【事例の解説】	36-
3章 業務の管理—目標の設定・推進・達成	38
3-1 マネジメント・サイクル	38
3-2 計画の立て方	39
3-3 業務の割当て	42
3-4 指示・命令	43
(1) 管理者自身の言葉で	43
(2) 一貫性をもつて的確に	44
(3) 正確に	44
(4) 部下に意欲をもたせるように	44
3-5 結果の検討	46
3-6 報告	47
3-7 調整	48
3-8 目標による管理	50
(1) 「目標管理」のプロセス	50
(2) 「目標管理」の基本的考え方	52
a. 目標の重要性とその特性	52
b. 仕事の成果と各人の欲求充足の統合化	52
(3) 「目標管理」と「ノルマ管理」	55
4章 業務の革新・改善	56
4-1 業務の革新・改善と管理者のあり方	56
4-2 問題の発見と問題点の明確化	57
4-3 問題解決のステップ	58
(1) 原因分析	59
(2) 対策の決め方	59
4-4 業務の革新・改善のための原則や技法	60
(1) 業務合理化のための3S	60
(2) 改善の4原則	61
(3) IE (Industrial Engineering)	61
(4) QC (Quality Control)	61

- (5) TQC (Total Quality Control) 62
- (6) TQM (Total Quality Management) 62
- (7) シックスシグマ (6 σ) 62
- (8) OR (Operation Research) 63
- (9) VE (Value Engineering) 63
- 4-5 小集団活動と管理者のあり方 63

2部 リーダーシップの発揮と職場のコミュニケーション (2カ月目学習T-2)

5章 部下の管理とリーダーシップの発揮 67

〔課題研究〕 67

- 5-1 リーダーシップとヘッドシップ 69
- 5-2 管理者に対する部下の期待・要望・不満 70
- 5-3 女子社員から見た管理者像 73
 - (1) 最も嫌われる管理者 73
 - (2) 好感のもてる管理者像 74
- 5-4 リーダーシップの発揮と管理者の能力・特性 75
 - (1) 仕事の力量 75
 - (2) 人間的魅力 78
- 5-5 適切な管理行動によるリーダーシップの発揮 81
 - 〔事例〕 山田さんの仕事振り 81
- 5-6 管理行動と行動科学理論 83
 - (1) 欲求5段階説 83
 - (2) 動機づけ一環境理論 84
 - (3) X理論・Y理論 86
 - (4) マネジリアル・グリッドの考え方 87
 - (5) 状況に呼応するリーダーシップ 89
 - (6) 状況に呼応するリーダーシップ理論の発展 92
 - (7) 管理者のリーダーシップのあり方について一行動科学理論のまとめ 93
- 5-7 状況革新のリーダーシップ 94
- 5-8 最近の若者の特徴と管理者の対応のあり方 95
- 5-9 管理者の女子社員活用意識とその効果 100
- 5-10 年上の部下の扱い方 102
- 5-11 部下の動機づけ 103
- 5-12 動機づけのための方策 104
 - (1) 参画意識の高揚 104
 - (2) 自由かつ率直なコミュニケーションの確保 104

(3) チャレンジングな業務割当て	105
(4) 権限の委譲	105
(5) 承認と評価	106
〔課題研究の回答〕	106

6章 職場のコミュニケーション 109

〔事例研究〕	109
6-1 円滑なコミュニケーションの阻害要因	111
6-2 コミュニケーションの流れと形態	112
(1) 上意下達	113
(2) 下意上達	114
(3) 横断的なコミュニケーション	114
(4) インフォーマル・コミュニケーション	115
6-3 積極的傾聴	116
6-4 積極的傾聴とはなにか	118

3部 部下の指導・育成と職場風土の活性化（3か月目学習T-3）

7章 部下の指導・育成 125

〔事例研究〕	125
7-1 部下の指導・育成の重要性と管理者の育成観	127
7-2 部下の指導・育成はOJTが基本	128
7-3 OJTは部下の能力開発必要点（ニーズ）の把握から	132
7-4 部下の指導・育成で志向すべき要点	138
7-5 指導・育成方法の基本	139
7-6 日常の業務遂行に直結した指導	140
7-7 計画的・意図的な指導・育成の施策	143
7-8 能力の開発目標の設定	144
〔事例〕係長の文句	145
7-9 能力開発計画書の作成	148
7-10 指導・育成や研修実施後の評価	152
7-11 継続的な指導・育成が大切	152
7-12 部下の指導・育成の上手な管理者	154
〔事例の解説〕	154

8章 職場風土の活性化 160

8-1 職場の風土 160

8-2 職場風土の特色 162

8-3 企業（職場）の成人病 164

8-4 職場の活性化 165

8-5 組織開発と職場開発 167

8-6 職場開発の進め方 168

9章 管理者自身の能力開発と自己革新 170

9-1 意識的・積極的な能力開発・自己革新 170

9-2 管理者と部下との認識の差 170

9-3 現在の実力のチェックと能力向上への努力 173

9-4 能力開発目標の設定 178

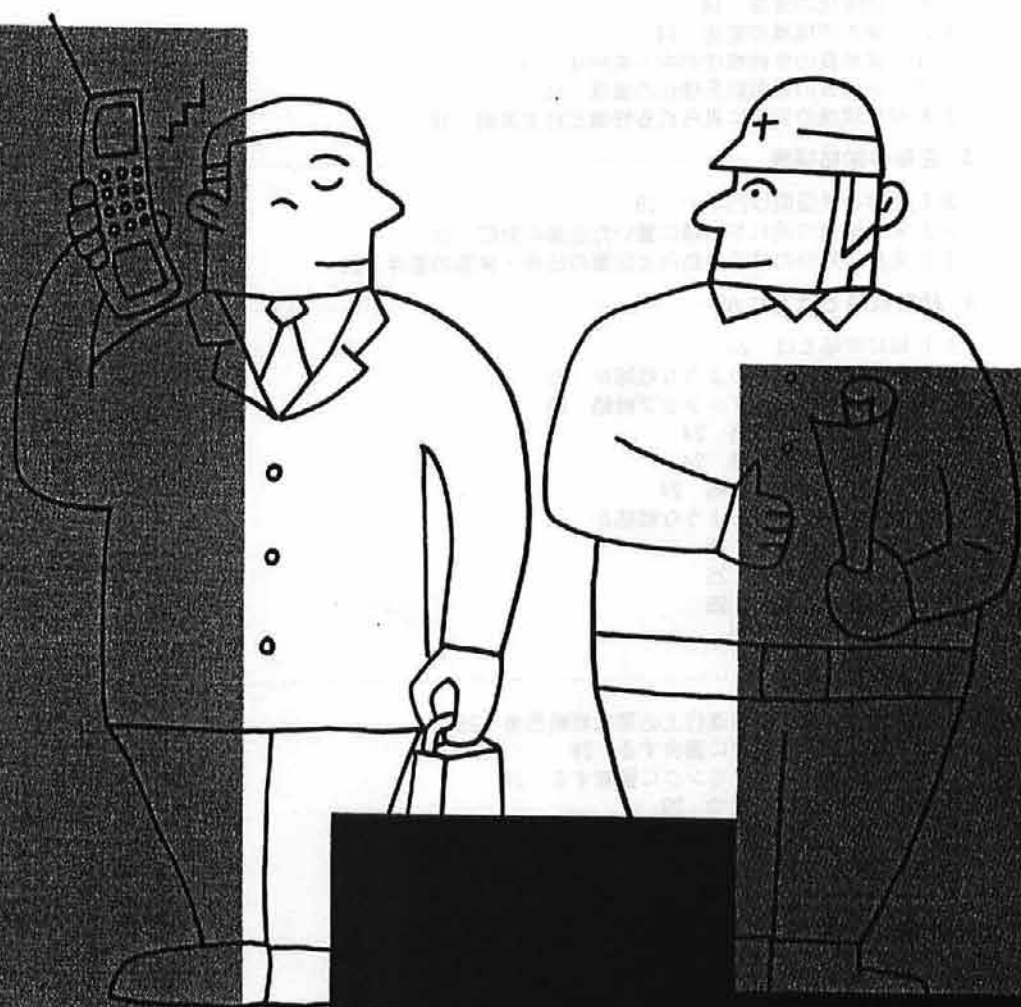
9-5 自己の革新 178

9-6 自己診断の実施 182

9-7 自己革新目標の設定 184

多様化時代のキャリア開発教室

初級管理者コース〈研究編〉



JTEX

(株)日本技能教育開発センター

目次

1. 企業の役割と社会的責任	4
1-1. 企業の役割	5
1-2. 企業と社会との関係および企業の社会的責任	5
2. 経営環境の変化	8
2-1. 企業をとりまく環境の変化	9
(1) 経済のソフト化・サービス化の進展	9
(2) 技術革新の進展	10
(3) 情報化の進展	10
(4) 社会構造成熟化の進展	12
(5) 選択的消費構造の進展	13
(6) 国際化の進展	14
2-2. 企業内の環境の変化	14
(1) 従業員の年齢構成の中・高齢化	14
(2) 従業員の価値観多様化の進展	15
2-3. 経営環境の変化に見られる特徴と経営革新	16
3. 企業の栄枯盛衰	18
3-1. 企業の最盛期は25年か	19
3-2. 栄枯盛衰の流れを念頭に置いた企業の対応	20
3-3. 企業の寿命の最近の動向と企業の成長・発展の要件	21
4. 経営戦略とはなにか	22
4-1. 経営戦略とは	23
4-2. 競争戦略とはどのような戦略か	23
(1) コスト・リーダーシップ戦略	23
(2) 製品差別化戦略	24
(3) 市場細分化戦略	24
(4) 集中(特化)戦略	24
4-3. 成長戦略とはどのような戦略か	24
(1) 市場浸透戦略	25
(2) 市場開拓戦略	25
(3) 製品開発戦略	25
(4) 多角化戦略	25
5. 管理者と戦略思考	27
5-1. 管理者として業務遂行上必要な戦略思考	28
(1) 外部動向に迅速に適合する	28
(2) 重点指向とタイミングに留意する	28
(3) 長期的視野に立つ	29
(4) 全体最適化をはかる	29
(5) 相乗効果を考える	29
5-2. 管理者に求められる戦略的課題設定	30
6. 企業の存続・発展とリストラ	32
6-1. リストラクチャリングとはなにか	33
6-2. リストラクチャリングのための発想の転換	34
6-3. 環境適応から環境創造へ	35
7. 分社化と持ち株会社	36
7-1. 分社化とは	37
(1) 事業部や工場の分社化	37

(2) 新規事業の分社化	37
(3) スタッフ部門の分社化	37
7-2. 持ち株会社とは	38
8. IT革命と企業経営の変化	40
8-1. IT革命の企業経営へのインパクト	41
8-2. IT革命による経営環境の変化	41
8-3. 生産システムの情報化の進展	42
8-4. インターネットの普及が経営環境の変化に及ぼす影響	43
9. 企業の強みを最大限に活かすコア・コンピタンス経営	44
9-1. コア・コンピタンス経営とは	45
9-2. コア・コンピタンス経営の有効な進め方	45
9-3. 製造業の空洞化への対応とコア・コンピタンス経営	46
10. リスク・マネジメントの重要性	47
10-1. リスク・マネジメントとは	48
10-2. 事前認識と対象の策定	48
11. 顧客満足とCS経営	50
11-1. CS経営のポイント	51
11-2. 顧客の固定化・ファン化と顧客満足の水準	51
11-3. CS経営の考え方と進め方	53
12. 環境問題と企業の取り組み	54
12-1. 環境保護と経済活動	55
12-2. 企業活動に求められる環境問題への適切な対応	55
13. 世界経済のボーダレス化とグローバル・スタンダードへの対応	58
13-1. グローバル・スタンダードへの対応の必要性	59
13-2. グローバル・スタンダード導入の動向	59
13-3. グローバル・スタンダードの課題	60
14. 企業文化とCI	63
14-1. 企業文化とその特徴	64
14-2. CIの導入と発展	66
15. 企業の国際化と日本的経営の課題	67
15-1. 企業の国際化の動向	68
15-2. 企業の国際化にともなって求められる能力・資質	68
15-3. 国際的な経営マネジメントの改革と日本的経営	69
16. 国際感覚を磨くには	71
16-1. 国際感覚を身につける際のポイント	72
17. チーム・ワークの要諦	75
17-1. 優れたチーム・ワークとは	76
17-2. チーム・ワークのあり方についての具体的指摘(参考例)	77
18. ノミネーションの効用と限界	79
18-1. ノミネーションでの管理者のあり方	80
18-2. ノミネーションは業績・成果の向上に直接結びつくか	81

19. 不適應者にどう対処するか	82
19-1. 不適應の原因把握 83	
19-2. 不適應者への対処の仕方 84	
20. 若手社員の定着率を高めるには	86
20-1. 職業に対する現代の若者気質 87	
20-2. 若手社員を定着させるための企業の対応 88	
20-3. 若手社員を定着させるための管理者の対応 89	
21. 労使関係における管理者のあり方	92
21-1. 労働三権と労働組合 93	
21-2. 労働組合の目的と活動 93	
21-3. 経営権と組合活動の限界 94	
21-4. 労働組合の社会的責任 95	
21-5. 労使協調 95	
21-6. 組合運動に対する管理者の対応 96	
21-7. 不当労働行為 96	
21-8. あなたが組合役員である場合の対応 98	
22. 心と体の健康	100
22-1. ストレスから心の健康をまもる 101	
22-2. 部下のストレスと管理者の行動 102	
22-3. 体の健康と自主管理 103	
23. 計画的なキャリア開発と経済プランのすすめ	104
23-1. キャリア開発の必要性 105	
23-2. 職務キャリア開発 106	
23-3. 個人生活キャリア開発 106	
23-4. ライフプランの設定と実行 107	
23-5. ライフプラン設定の意義と効用 110	
24. 目標を立てる楽しみと達成への方策	112
24-1. 目標を立てることの三つの楽しみ 113	
24-2. 必ず達成するための目標の立て方 114	
25. 会社生活を自己成長に最大限に活かす	116
25-1. 会社生活を自らの成長に活かすための知恵 117	
25-2. 生きがい、働きがいの創造 118	
26. 自信と勇気	119
26-1. 自信がないということの意味 120	
26-2. 自信がもてないのか、勇気がないのか 121	
26-3. 勇気をもって行動することの大切さ 121	
27. 行動しないことについての責任	123
27-1. 行動しないことについての責任とは 124	
27-2. 行動しないことについての責任の重要性 125	