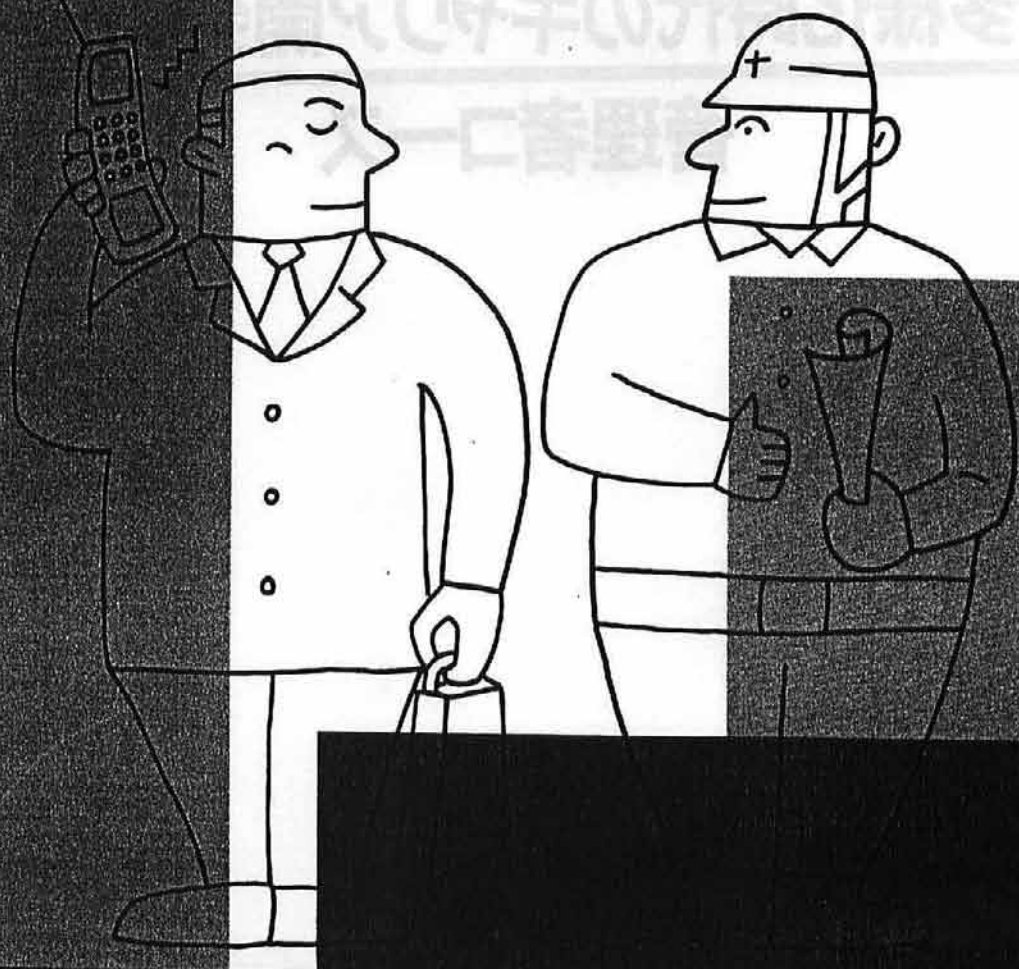


多様化時代のキャリア開発教室

管理者コース



JTEX

(株)日本技能教育開発センター

多様化時代のキャリア開発教室
管理者コース

JTEX 職業訓練法 日本技能教育開発センター

目次●

1 か月目学習 (T-1)

1部 管理の基礎を固める

プロローグ	3
〔事例〕 「青木課長の場合」	3
1章 管理と管理者	5
1-1 管理職の役割多様化	5
1-2 「管理 (マネジメント)」とは	7
1-3 管理のプロセスで何をするか	9
(1) 計画する (Plan)	9
a 課題の明確化	10
b 「目標の設定」	10
c 実行計画の策定	11
(2) 実施する (DoまたはLead (リード) する)	12
(3) 評価する (See)	13
(4) 共通の機能—「革新の促進」「人の育成」「組織の育成」	13
1-4 「管理者」とは何をする人か	14
(1) 組織の構造からみた管理者	14
(2) 「ライン管理職」とその他のタイプとの関係	17
1-5 管理原則の適用	19
(1) スカラー (階層制) の原則	19
(2) 命令一元化の原則	21
(3) 統制範囲の原則 (管理スパンの原則)	22
(4) 専門化の原則	22
(5) 権限委譲の原則 (例外管理の原則)	23
2章 維持の管理と変革の管理	25
2-1 職場の仕事をつかむ	25
2-2 維持の管理	28
2-3 変革の管理	29
(1) 使命に結びつけた展開	30
(2) 課題形成からの展開	31
3章 指示的管理と参画的管理	36
3-1 人間観の変化と管理の変遷	36
3-2 指示的管理と参画的管理	39

(一) 管理は具体！

- (1) 管理プロセスの実際 39
- (2) 部下集団の状況に応じた管理 41
- (3) 仕事の性格に応じた管理 43
- (4) 参画的管理への誤解 45

4章 目標による管理 46

- 4-1 目標による管理 46
 - (1) 目標による管理の考え方—人間的側面 46
 - (2) 目標による管理プロセス 47
 - (3) 目標による管理の考え方—組織的側面 48
 - (4) 目標による管理についての誤解 49

5章 目標・方針設定と計画の立て方 56

- 5-1 目標・方針の決定 56
 - (1) 管理職の目標 56
 - a 上位目標の取込み 56
 - b 上位目標の具体化 56
 - c 部門の維持目標 56
 - d 部門の改革目標 57
 - (2) 方針の設定 58
- 5-2 計画の立て方 63
 - (1) 目標の確認と方針の明確化 63
 - (2) 実施計画の作成 64
 - (3) “もっていき方” 計画 65
- 5-3 計画推進のコントロール 67
 - (1) コントロール (チェック・アクション) の方法 67
 - (2) 部下の仕事のコントロール 68

エピローグ 70

- [事 例] 「工藤課長の場合」 71

2 か月目学習 (T-2)

2部 活気ある職場づくり

プロローグ 75

- [事 例] 「真田君の場合」 75

1章 職場を活性化する視点 80

1-1	職場活性化の要因をつかむ	80
(1)	人間行動のメカニズム	80
(2)	人間のモチベーションのメカニズム	82
(3)	人をとりまく要因をつかむ	83
(4)	どんな働きかけ方があるか	86
a	仕組み	86
b	メンバー	87
c	風土	87
1-2	チーム化による職場活性化	88
(1)	課題対応チーム	88
(2)	仕事研究チーム	89
2章	若者を活かすマネジメント	92
2-1	若者は何を職場に求めているか	92
(1)	仕事そのもの	92
(2)	上司	94
(3)	同僚・職場の雰囲気	96
(4)	評価の仕方	96
2-2	若者を活かす方法	97
(1)	自己管理できる仕事割当	97
(2)	自分の成長がわかる仕組み	98
(3)	アイデアを生かしてみる機会	99
(4)	仕事をゲーム化する演出	99
3章	人と組織を動かすリーダーシップ	101
3-1	管理職のリーダーシップ	101
(1)	リーダーシップの効果	101
(2)	新しい時代のリーダーシップ	104
3-2	組織を動かすリーダーシップ	106
(1)	“対人影響力(パワー)”の獲得と活用	107
a	パワーの発生源	107
b	パワーの獲得と活用	109
(2)	組織の動かす戦略・戦術	111
4章	部下の育成と意欲開発	113
4-1	部下を育てるのが上手な上司	113
4-2	人を育てる舞台	116

(1) OJTの間接的アプローチ	116
(2) OJTの直接的アプローチ	118
a 標準化された職場指導の進め方	118
b 機会指導のやり方	120
(3) OLTとOFF・JT	124
4-3 人材育成のトータルプラン	126
4-4 管理の中の意欲開発	129
(1) 参画と情報共有	129
(2) レスポンスとストローク	131
a ストロークの具体例	132
b ディスカウントの具体例	134
c 日常管理の中のストローク	134
d 目標達成への意欲とストローク	136
e 接近モチベーションと回避モチベーション	137
5章 管理の中のコミュニケーション	138
5-1 コミュニケーションの重要性	138
(1)モチベーションのためのコミュニケーション	138
(2) 育成のためのコミュニケーション	139
(3) 問題解決のためのコミュニケーション	140
5-2 管理プロセスの中のコミュニケーション	140
(1) 管理プロセスに沿ったコミュニケーション	140
(2) 「指示」場面のコミュニケーション	141
a 上司の意向・方針をつかむ	142
b 部下に指示する	142
c 部下を説得する	143
(3) 「報告」場面のコミュニケーション	143
(4) 「連絡」場面のコミュニケーション	144
5-3 効果的なコミュニケーションのために	145
(1) コミュニケーション回路の改善	145
(2) コミュニケーション過程のチェック	145
a 注意を引きつける	146
b 理解する	146
c まちがいないと受け入れる	146
d 記憶にとどめる	147

(3) よい聞き方と話し方	147
a よい聞き方のスキル	147
b わるい話し方	148
エピローグ	150

3 か月目学習 (T-3)

3部 変化に対応する管理

プロローグ	155
〔事例〕 「内田課長の場合」	155
1章 戦略経営時代の管理者	158
1-1 経営環境の変化	158
(1) 変化のトレンド—一般的环境	159
(2) 変化のトレンド—事業環境	161
1-2 経営戦略と管理者の役割	162
(1) 経営戦略の領域	162
a 事業戦略の領域	162
b 経営体質改善の領域	163
(2) 管理者の役割	164
a 戦略が立てられない管理者	164
b 本質的解決に気づかない管理者	167
(3) 管理者に求められる能力	170
2章 管理者の戦略思考	171
2-1 戦略思考とは何か	171
(1) 外部志向	171
(2) 重点志向	173
(3) タイミング	174
(4) 長期的視野	175
(5) 全体的・総合的・多角的・体系的	176
(6) 相乗効果 (シナジイ)	177
(7) 構造変革的	177
2-2 戦略的課題はつくられる	178
(1) 問題と課題	178
(2) 問題のとらえ方	178

- a 「ギャップが明確」+「解決手段・方法は明確・既知」(Aタイプ) 179
- b 「ギャップが明確」+「解決手段・方法が未知」(Bタイプ) 179
- c 「ギャップは不明確・未知」+「手段方法は既知」(Cタイプ) 181
- d 「ギャップは不明確・未知」+「手段・方法が未知」(Dタイプ) 181

(3) 戦略的な課題設定 183

3章 戦略推進に適した組織づくり ----- 189

3-1 通常の組織と戦略推進組織との違い 189

- (1) 課題に対応しきれない 190
- (2) 下から上への情報が伝わらない 191
- (3) 人々が主体的にかかわらない 191

3-2 企業戦略推進への参画 195

(1) 企業戦略の特徴 195

- a 外部環境への対応 195
- b 構造的関連の把握 195
- c 問題発見と創成 196
- d 長期的視野に立った方策 197
- e 構造変革的な対応 197
- f 経営資源の重点的配分 197

(2) 管理者の主体的役割 198

- a 全社戦略方針・計画に沿った、自部門の課題設定 198
- b 構造・制度の運用と新設 198
- c 人と組織風土の変革 198
- d 資源の効果的配分 198

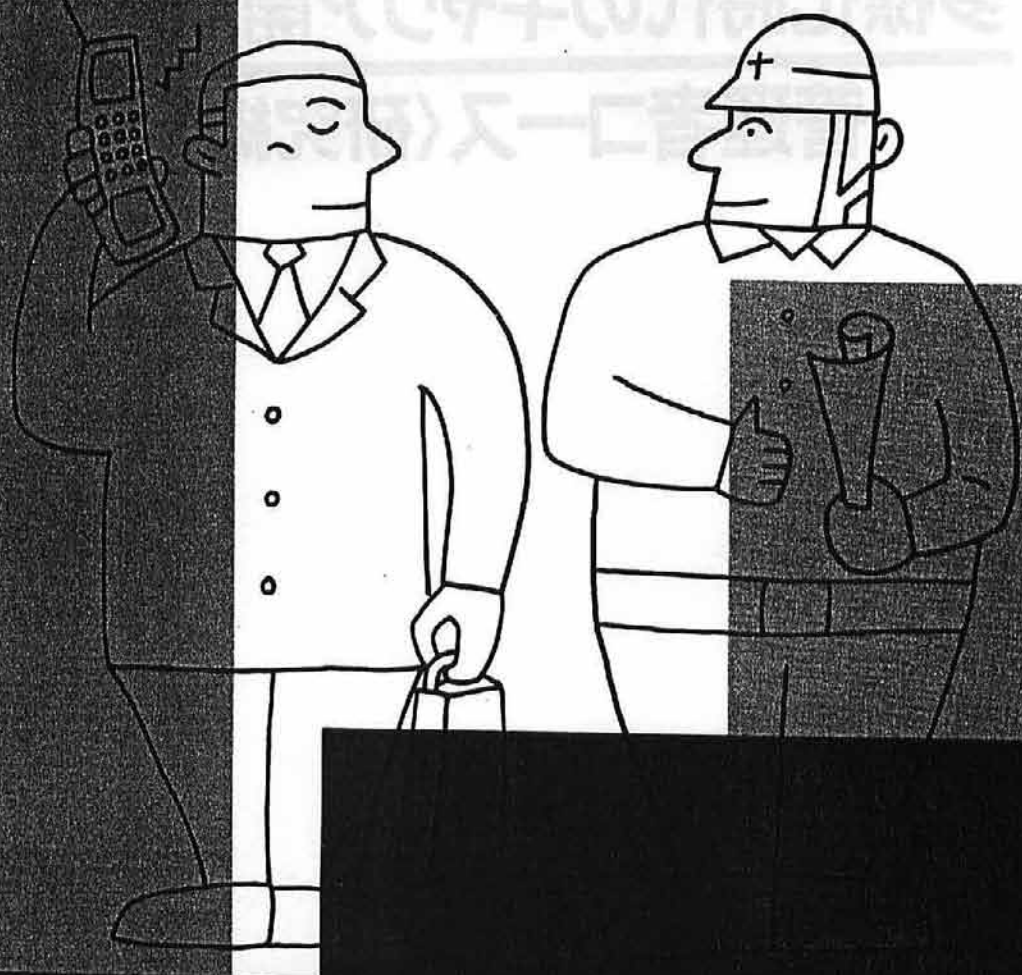
3-3 もっていき方の計画 199

- (1) もっていき方計画の要素 199
- (2) 人や組織を動かすスジ(ストーリー) 199
- (3) 組織や人を動かす方法 201
- (4) シナリオづくりの方針 202
 - a シナリオの方針 202
 - b シナリオの構成 202
 - c もっていき方のスジ(ストーリー) 202
 - d 場面づくり 203
 - e 阻害要因の洗い出しと予防策 204

4章 自部門における戦略推進	205
4-1 部門でとりあげるべき課題	205
(1) ブレークダウン目標の達成	205
(2) 部門の業績改善	206
(3) 部門の組織づくり	206
4-2 戦略推進の部門組織づくり	207
(1) 組織づくりの糸口	207
a 戦略(課題・目標)	207
b 仕組み(構造・制度)	208
c メンバー	208
d 「風土」	209
(2) 組織づくりの進め方	211
a 戦略対応組織による課題の実行	211
b 職場ぐるみの課題達成活動	211
c 教育・研修	211
4-3 個人および集団への対応	212
(1) 個人への対応の留意点	212
a 相手の出方を読む	212
b 相手の立場を読む	212
c 相手の「認知地図」を読む	213
(2) 個人とのコミュニケーション・スキル	215
a 積極的な聴き方	215
b 相手のタイプに合わせた対応	216
5章 激変する職場の管理—まとめにかえて	221
5-1 職場の現状と将来	221
(1) 業務の高度化・複雑化・知識集約化	221
(2) 人員構成の複雑化と勤務形態の多様化	221
(3) 時間短縮の進行	222
(4) 高学歴・高年齢、女性の増加	222
(5) 部下の意識変化	223
(6) 国際化、異業種との交流	223
(7) 企業の社会的責任と企業倫理	223
(8) 組織形態の多様化と運営の柔軟化	224

多様化時代のキャリア開発教室

管理者コース〈研究編〉



JTEX

©2011 日本技能教育開発センター

●4か月目学習

多様化時代のキャリア開発教室

管理者コース〈研究編〉

JTEX 職業訓練法 日本技能教育開発センター

目次●

+++++ 4 か月目学習 (T-4)	
1. グローバル経営のあり方.....	4
1. 日本企業グローバル化への道	5
2. グローバル化戦略の課題	7
(1) 経営ノウハウ・技術の移転	7
(2) 付加価値の移転	7
(3) 文化の移転	8
3. 管理者に求められる国際事業感覚	8
(1) 国際化プロセスに応じた変身	8
(2) 小さな問題から実行する	8
2. 個立の時代と経営のあり方.....	10
1. 個立の時代の背景	11
(1) 個人と会社との関係変化	11
(2) 個人主義と個立主義との違い	11
2. 個立時代の経営	12
(1) 経営理念	12
(2) 制度	12
(3) マネジメント	14
a. 目標によるマネジメント	14
b. キャリア・マネジメント	14
3. 中途入社社員の扱い方.....	16
1. 中途入社社員の心理	17
2. 中途入社社員の導入と定着化のポイント	18
(1) 採用時の説明は正しく	18
(2) 新卒と同様、導入への配慮をする	19
(3) 不公平感をもたせない配慮をする	19
(4) 能力・適性をつかむ	19
4. “ボックス型”組織におけるリーダーシップの発揮.....	20
1. 組織の変化	21
2. 知的集団のリーダーシップ	22
(1) グループ制組織におけるリーダーシップ	22
(2) チームリーダーのリーダーシップ	23
a. 目標・方針の設定	24
b. コーディネーション	24
5. 女性をどう生かし活用するか.....	25
1. 仕事に対する女性の意識	26

2. 女性に対する男性の意識	27
3. 女性活用のポイント	27
(1) 女性に適した仕事割当	28
(2) キャリア・プランの作成	28
(3) 情報の共有と経営参画	28
(4) 職場ぐるみの意識変革	28
6. 会議のまとめ方 -----	29
1. 会議の目的をはっきりつかむ	30
(1) 会議の本来の機能	30
(2) 会議の目的	31
2. 会議を効果的に進める	32
(1) 効果的な会議の条件をつくる	32
(2) うまくまとめるコツ	34
7. 若者をどう生かし育てるか -----	35
1. 若者の変化	36
2. 管理者の対応のポイント	37
(1) 仕事を“自分の仕事”にさせる	37
(2) 確実なフィードバックを与えてやる	38
(3) おもしろさをつくり出す	38
8. 対話のスキル -----	39
1. スムーズな対話を進めるスキル (TAの手ほどき)	40
(1) 自分と相手の心の状態を知る	40
(2) やりとりの三つのタイプ	41
a. うまくいくやりとり (相補的やりとり)	41
b. ギクシャクするやりとり (交差的やりとり)	41
c. こじれるやりとり (裏面的やりとり)	44
9. 高齢化する職場の活性化 -----	45
1. 高齢化が職場に及ぼす影響	46
(1) 労働能力の変化	46
(2) 意識と現実とのズレ	47
2. 活性化の施策いろいろ	47
(1) 高齢者の“格”を尊重する	47
(2) 適切な“役割”を見つける	48
10. リスク管理への認識と対応の仕方 -----	50
1. 管理者にとってのリスク	51
2. リスク管理の手順	51

3. リスク管理における情報の重要性	54
11. 生涯設計とその指導の仕方 -----	55
1. 人生80年時代の到来	56
2. 雇用制度の変化	58
3. 会社にとっての意義	58
4. 管理者にとっての意味	58
12. 経営情報化への対応 -----	60
1. 情報化の実態	61
2. 経営情報の種類	62
(1) 経営管理情報	62
a. 「実施 (DO)」情報	62
b. 「評価-計画 (see-plan)」情報	62
c. 「評価-計画 (SEE-PLAN)」情報	62
(2) 経営戦略情報	63
3. 管理者へのインパクト	63
(1) 管理者の減少	64
(2) 管理者の機能分化	64
13. ストレスの対応策 -----	66
1. ストレス発生のメカニズム	67
(1) ストレスとは	67
(2) ストレスの発生要因 (ストレッサー)	67
2. 健康な職場をつくる	68
(1) 上司の無理解と低い評価、意思不疎通	68
(2) 仕事の過多、調整不足、方針不明確	69
(3) 管理者のストレス管理	69
14. 新規プロジェクトの提案と立ちあげ -----	70
1. 新規プロジェクトとは何か	71
(1) 新規事業プロジェクト	71
(2) 社内プロジェクト	71
2. 新規プロジェクト推進のノウハウ	72
15. 管理者のコミュニケーション戦略 -----	75
1. 職場チーム化のコミュニケーション	76
2. コミュニケーションの種類と過程	76
(1) コミュニケーションの種類	76
(2) コミュニケーションの過程	77
3. 組織内条件とコミュニケーション効率	78