

新・管理者基礎コース

第1単元

管理者としての役割

【監修】

藤村 博之

法政大学大学院教授

宮城 まり子

法政大学教授

【執筆】

株式会社イマージョン

●単元のねらい

●目 次・Contents

第1章 企業を理解する	7
【ねらい】	7
1-1 環境と企業	8
1-1-1 企業と環境の関係	9
1-1-2 企業は環境のなかで生きている	10
1-1-3 企業が活かされている環境とは	11
1-2 3つの潮流	12
1-2-1 社会の潮流	13
1-2-2 ビジネスの潮流	15
1-2-3 消費者の潮流	17
1-2-4 ステークホルダーを理解する	19
1-3 企業の目的	21
1-3-1 企業の目的とは	22
1-3-2 企業の特徴	23
1-3-3 株主と企業目的	25
1-3-4 経営者と企業目的	25
1-3-5 従業員と企業目的	27
1-3-6 管理者と企業目的	27
1-4 企業の成果	28
1-4-1 付加価値	28
1-4-2 学習する組織	32
1-4-3 働きがいのある人材	33

1-5 企業の活動	34
1-5-1 社会への責任と貢献	35
1-5-2 価値創造型コンプライアンス	35
第1章 自由研究課題	38
第2章 経営と管理	39
【ねらい】	39
2-1 経営とは	40
2-1-1 経営の全体像とつながり	40
2-2 理念を理解する	45
2-2-1 理念－経営に重心を与えるもの	45
2-3 イノベーションを理解する	48
2-3-1 イノベーション－経営に変化を起こすもの－	48
2-3-2 S字カーブ理論とは	49
2-3-3 イノベーションの種類	50
2-3-4 イノベーションが変えるもの	53
2-4 ドメインを理解する	55
2-4-1 ドメインが果たす役割	56
2-4-2 ドメインは変化する	57
2-4-3 変化するものと変化しないもの	59
2-5 経営管理アプローチの変遷	61
2-5-1 「仕事」アプローチの経営管理	61
2-5-2 「組織」アプローチの経営管理	64
2-5-3 「人」・「集団」アプローチの経営管理	70
第2章 自由研究課題	73

第3章 管理者の役割…………… 75

【ねらい】…………… 75

3-1 管理者のステージと役割…………… 76

3-1-1 組織人としての成長モデル…………… 76

3-1-2 ステージが変わるということ…………… 78

3-2 管理者の役割…………… 79

3-2-1 組織における管理者の役割…………… 80

3-2-2 タテからみた管理者の役割…………… 81

3-2-3 ヨコからみた管理者の役割…………… 83

3-2-4 組織全体からみた管理者の役割…………… 86

3-3 職場における管理者の役割…………… 92

3-3-1 第2単元－仕事の管理と改善－…………… 92

3-3-2 第3単元－人の活用と部下との接し方－…………… 93

3-3-3 第4単元－人の育成と評価－…………… 94

3-3-4 第5単元－職場活性化とリーダーシップ－…………… 95

3-3-5 第6単元－管理者としての姿勢と行動－…………… 96

第3章 自由研究課題…………… 97

第4章 管理者に必要な能力と行動…………… 99

【ねらい】…………… 99

4-1 管理者に求められる能力…………… 100

4-1-1 管理者に求められる3つの能力…………… 100

4-1-2 管理者に求められるソーシャルスキル（社会的技能）の種類…………… 103

4-1-3 能力の二つの側面…………… 106

4-2 管理者としての意欲…………… 107

4-2-1 企業に対する貢献意欲…………… 107

4-2-2 仕事に対する貢献意欲…………… 108

4-2-3 目標を達成する意欲…………… 109

4-2-4 チャレンジ精神…………… 110

4-3 管理者に求められる考え方	111
4-3-1 プラス思考・マイナス思考	111
4-3-2 創造性と模倣性を使い分ける	115
第4章 自由研究課題	117
■ 参 考 図 書 ■	118

新・管理者基礎コース

第2单元

仕事の管理と改善

【監修】

藤村 博之

法政大学大学院教授

宮城 まり子

法政大学教授

【執筆】

株式会社イマージョン

●単元のねらい

●目 次・Contents

第1章 仕事の理解	7
【ねらい】	7
1-1 仕事とは何か	8
1-1-1 仕事の成り立ち	8
1-1-2 仕事的前提	9
1-1-3 仕事を構成する要素	10
1-1-4 仕事の種類	12
1-2 仕事を遂行する仕組み	16
1-2-1 仕事の基本的単位	16
1-2-2 仕事を遂行する単位としての個人、職場、組織	17
1-2-3 仕事の分担	18
1-3 仕事の進め方	20
1-3-1 仕事の管理の基本的な流れ	20
1-3-2 管理の5機能	21
仕事の理解・チェックリスト	23
第1章 自由研究課題	24

第2章 仕事の計画	25
【ねらい】	25
2-1 計画の基本的な考え方	26
2-1-1 計画の基本的な進め方	26
2-1-2 職場における仕事の計画に影響を与える要因	28
2-1-3 仕事の種類に応じた計画のポイント	30
2-2 計画のための現状診断	34
2-2-1 計画のための調査機能	34
2-2-2 調査の進め方	35
2-2-3 情報の収集	37
2-2-4 日常調査の計画	38
2-2-5 情報の整理と分析	40
2-3 仕事の目的の確認と達成基準の設定	42
2-3-1 計画の前提となる上位方針の確認	42
2-3-2 達成基準となる指標設定の意義	42
2-3-3 仕事の基本構造に基づく指標の設定	44
2-3-4 「バランスト・スコアカード (BSC)」に基づく多面的指標	46
2-4 目標の設定	49
2-4-1 仕事の評価指標体系に基づく目標の設定	49
2-4-2 目標のレベル	50
2-5 やるべき仕事の案出と体系化	52
2-5-1 仕事の代替案案出と体系化	52
2-5-2 仕事のスケジュール作成	54
2-6 部下への効果的な仕事の割り当て	55
2-6-1 仕事の割り当ての原則	55
2-6-2 部下の能力、状況に応じた仕事の割り当て	56
2-6-3 状況に応じた管理者としての支援	57
仕事の計画・チェックリスト	58
第2章 自由研究課題	59

第3章 仕事の遂行 61

【ねらい】 61

3-1 仕事の指示・命令 62

3-1-1 指示・命令のパターンと手段 62

3-1-2 効果的な指示・命令 64

3-2 仕事の遂行の促進 68

3-2-1 進捗の確認 68

3-2-2 部下からの報告・連絡・相談 69

3-2-3 不測の事態への対応 70

3-3 仕事の調整 72

3-3-1 仕事の調整とは 72

3-3-2 仕事の調整が求められる状況 73

3-3-3 仕事の調整の進め方 74

3-4 働き方に応じた仕事の管理 77

3-4-1 多様な人々と共に仕事をするために管理者が果たすべき役割 77

仕事の遂行・チェックリスト 80

第3章 自由研究課題 81

第4章 仕事の成果の確認 83

【ねらい】 83

4-1 仕事の成果の確認 84

4-1-1 仕事の評価の意味 84

4-1-2 仕事の成果を確認するポイント 85

4-1-3 仕事を評価する基準 88

4-2 学習の必要性 92

4-2-1 学習の意義 92

4-2-2 学習の種類 92

4-2-3 学習のための管理のポイント 94

仕事の成果の確認・チェックリスト 97

第4章 自由研究課題	98
第5章 仕事の改善と革新	99
【ねらい】	99
5-1 仕事の変化	100
5-1-1 仕事を取り巻く変化への対応の必要性	100
5-1-2 改善と革新について	100
5-1-3 改善と革新における管理者の役割	101
5-2 仕事の効率を高める工夫	102
5-2-1 仕事の生産性、効率を促進する要素	102
5-2-2 仕事の生産性、効率を阻害する要素	104
5-2-3 職場の環境改善	105
5-2-4 書類・情報の整理と活用	107
5-2-5 タイム・マネジメントで効率を高める	109
5-2-6 ICT（情報通信技術）、パソコンの効果的活用	112
5-3 仕事の改善	120
5-3-1 生産性・効率の定義と基本アプローチ	120
5-3-2 仕事の改善の着眼点と方法	121
業務改善・チェックリスト	123
仕事の改善と革新・チェックリスト	124
第5章 自由研究課題	125
■ 参 考 図 書 ■	126

新・管理者基礎コース

第3单元

人の活用と部下との接し方

【監修】

藤村 博之

法政大学大学院教授

宮城 まり子

法政大学教授

【執筆】

株式会社イマージョン

●単元のねらい

●目 次・Contents

第1章 人の活用とは	7
【ねらい】	7
1-1 人の活用.....	8
1-1-1 人の活用とは何か.....	8
1-1-2 人の活用で扱う範囲.....	9
1-1-3 人の活用における管理者の役割.....	9
1-2 組織的観点から見た人の活用.....	10
1-2-1 組織的観点から見た人の活用の意義と役割.....	10
1-2-2 潜在的ポテンシャルを最大限に高める.....	11
1-2-3 企業リスクを最小に食い止める.....	12
第1章 自由研究課題	14
第2章 職場のコミュニケーション	15
【ねらい】	15
2-1 コミュニケーションとは.....	16
2-1-1 コミュニケーションとは何か.....	16
2-1-2 コミュニケーションの大きな柱.....	17
2-1-3 日常のコミュニケーションでの留意点.....	24
2-1-4 コミュニケーション・チェックリスト.....	27
2-2 きくスキル.....	28

2-2-1	きき方いろいろ	28
2-2-2	上手にきくためのスキルと心構え	29
2-2-3	嫌われるきき方とは	31
2-3	伝えるスキル	32
2-3-1	伝え方いろいろ	32
2-3-2	あなたは上手に伝えていますか	33
2-3-3	上手に伝えるためのアサーティブコミュニケーション	34
2-3-4	自分の要求事項を上手に伝える	35
2-3-5	反対意見を上手に伝える	38
2-3-6	否定的な気持ちを上手に伝える	40
2-3-7	怒りの感情コントロール	42
2-4	デジタル・コミュニケーション	46
2-4-1	デジタル・コミュニケーションの特徴	46
2-4-2	コミュニケーションツールの使い分け	47
第2章	自由研究課題	49

第3章 部下の特性理解 51

【ねらい】	51
3-1	部下の特性	52
3-1-1	多様な部下が職場の生産性をつくり出す	52
3-1-2	部下の様々な特性理解の方法	53
3-1-3	管理者として気をつけたいこと	57
3-2	部下の特性に応じたアプローチ	57
3-2-1	強みや特性にアプローチする方法	57
3-2-2	価値観にアプローチした方法	62
第3章	自由研究課題	64

第4章 部下のやる気を引き出す 65

【ねらい】	65
4-1 モチベーションの様々な考え方	66
4-1-1 モチベーションの前提	66
4-1-2 モチベーション理論の変遷	66
4-1-3 近年のモチベーション理論	73
4-2 モチベーションを高める内的アプローチ	74
4-2-1 モチベーションを高める内的アプローチとは	74
4-2-2 モチベーションを高める内的アプローチの方法	76
4-3 やる気を持続させるには	79
4-3-1 やる気を持続させる方法	79
4-3-2 上手なほめ方、叱り方	80
4-3-3 年上の部下への対応	83
4-3-4 やる気を失っている部下への対応	85
第4章 自由研究課題	87

第5章 労務管理の基礎知識 89

【ねらい】	89
5-1 労務管理とは	90
5-1-1 労務管理の意義	90
5-1-2 労務管理の実務	91
5-1-3 労務管理の現状への対応	93
5-2 労務管理のルール	95
5-2-1 労務管理に関わる法規・規程類の概要	95
5-2-2 労働基準法について	97
5-2-3 就業規則	99
5-3 労務管理の実務知識	102
5-3-1 労働時間管理	102
5-3-2 休日・休暇の管理	105
5-3-3 心身の健康管理	107
第5章 自由研究課題	109

第6章	メンタルヘルスケア	111
	【ねらい】	111
6-1	メンタルヘルスケアの実態	112
6-1-1	メンタルヘルスケアが必要とされる背景	112
6-1-2	メンタルヘルスケアの考え方	113
6-2	ストレスとは何か	114
6-2-1	ストレスとは何か	114
6-2-2	ストレスの要因	116
6-3	部下のストレスのサインに気づく	118
6-3-1	ストレスのサイン	118
6-3-2	うつ病のサイン	119
6-4	管理者によるメンタルヘルスケア	120
6-4-1	管理者による5つのケア	120
6-4-2	ストレスマネジメント	122
	職場の健康度・チェックリスト	124
第6章	自由研究課題	125
■	参 考 図 書	126

新・管理者基礎コース

第4単元

人の育成と評価

【監修】

藤村 博之

法政大学大学院教授

宮城 まり子

法政大学教授

【執筆】

株式会社イマージョン

●単元のねらい

●目 次・Contents

第1章 人材育成の必要性…………… 7

【ねらい】…………… 7

1-1 人材育成の目的…………… 8

1-1-1 何のために人材を育成するのか…………… 8

1-1-2 人は仕事を通して成長する…………… 8

1-1-3 目的を意識して育成する…………… 9

1-1-4 どのような能力を身につけさせるか…………… 10

1-1-5 人材育成の効果確認…………… 11

1-2 人材育成における管理者の役割…………… 12

1-2-1 人材育成に必要な基本姿勢と考え方…………… 12

1-2-2 人材育成は管理者にとって最重要の仕事…………… 12

1-2-3 課題達成と人材育成の関係…………… 13

1-3 自律型人材の育成…………… 14

1-3-1 自律型人材とは…………… 14

1-3-2 自律型人材が育つ環境…………… 15

1-3-3 自律型人材育成のポイント…………… 15

第1章 自由研究課題…………… 17

第2章 人材育成の方法…………… 19

【ねらい】…………… 19

2-1	学習理論とモデル	20
2-1-1	大人の学習方法	20
2-1-2	モデリングと強化	21
2-1-3	自己効力感と成功体験	24
2-2	学習環境を整える	25
2-2-1	学びやすい職場をつくる	25
2-2-2	OJTとOff-JTを使い分ける	27
2-2-3	研修を最大限に活用するポイント	27
2-2-4	全員を巻き込んで学習効果を高める	29
2-2-5	自分自身がモデルとなる	29
2-3	コーチングとメンタリング	30
2-3-1	コーチングの目的と効果	30
2-3-2	コーチングのポイント	31
2-3-3	コーチングの進め方	32
2-3-4	メンタリングの目的と効果	34
2-3-5	メンターの役割と選び方	35
2-4	成熟度や特性に応じた育成	36
2-4-1	部下の特性に応じた育成	36
2-4-2	成熟レベル別の対応方法	37
2-4-3	特性別の対応方法	39
第2章	自由研究課題	40

第3章 目標によるマネジメント 41

【ねらい】	41	
3-1	目標管理の考え方	42
3-1-1	目標管理について	42
3-1-2	目標管理の効果	42
3-1-3	人事評価との連動	44
3-1-4	運用の注意点	44
3-2	目標管理の流れ	46

3-2-1	目標の連鎖	46
3-2-2	目標管理のサイクル	47
3-2-3	目標管理における管理者の役割	47
3-2-4	目標の設定	48
3-2-5	面接の注意とポイント	57
3-2-6	結果の評価	58
3-3	目標管理と人材育成	60
3-3-1	人材育成のための目標管理	60
3-3-2	目標とモチベーション	60
3-3-3	目標管理とキャリア開発	61
	目標チェックリスト	63
第3章	自由研究課題	64
第4章	人の評価	65
	【ねらい】	65
4-1	評価の考え方	66
4-1-1	評価の意義	66
4-1-2	評価と組織の目指す方向	67
4-1-3	結果の評価	69
4-1-4	処遇への反映	70
4-1-5	日常の評価と制度としての評価	70
4-2	評価の方法と能力開発	71
4-2-1	評価の方法	71
4-2-2	評価の対象	74
4-2-3	評価方法と能力開発	75
4-3	評価の進め方	75
4-3-1	評価者が陥りやすい傾向（評定誤差）	75
4-3-2	評価で大切にしなければならないこと	78
4-3-3	面接の際のポイント	82
4-3-4	第一次評価と第二次評価のポイント	86

評定誤差・チェックリスト	89
第4章 自由研究課題	90
第5章 職場でのキャリア開発	91
【ねらい】	91
5-1 キャリア開発の必要性	92
5-1-1 キャリア開発とは	92
5-1-2 なぜキャリア開発が重要なのか	92
5-1-3 組織のニーズと個人のニーズ	93
5-1-4 多様化するキャリア	94
5-2 キャリア開発の理論とモデル	94
5-2-1 キャリアの発達理論	94
5-2-2 キャリア・トランジション（転機）	95
5-2-3 計画された偶発性	97
5-2-4 キャリア・アンカー	98
5-2-5 キャリア・サバイバル	101
5-3 メンバーのキャリア形成	104
5-3-1 組織が求める人材	104
5-3-2 自律的なキャリア形成	105
5-3-3 キャリアプラン	105
5-3-4 エンployアビリティを高める	106
キャリアの棚卸しシート	108
第5章 自由研究課題	109
■ 参 考 図 書 ■	110

新・管理者基礎コース

第5単元

職場活性化とリーダーシップ

【監修】

藤村 博之

法政大学大学院教授

宮城 まり子

法政大学教授

【執筆】

株式会社イマージョン

●単元のねらい

●目 次・Contents

第1章 集団の理解と管理者の関わり方	7
【ねらい】	7
1-1 「チーム」の重要性の高まり	8
1-1-1 チーム力が業績格差を生む	8
1-1-2 管理者の3つのマネジメント領域	9
1-1-3 職場集団に向き合う管理者の基本姿勢	10
1-2 集団とは何か	11
1-2-1 組織の最小単位は何か	11
1-2-2 集団の定義	12
1-2-3 集団とチームの違い	13
1-2-4 チームの成立する条件	13
1-3 チームの形態と特徴	15
1-3-1 定型型チームの形態と特徴	16
1-3-2 非定型チームの形態と特徴	19
1-3-3 情報の流れとしてのチーム	21
1-4 チームを効果的にマネジメントする	22
1-4-1 M-GRIPでチームをマネジメントする	22
職場集団マネジメント・チェックリスト	27
第1章 自由研究課題	28

第2章 集団の成長とリーダーシップ	29
【ねらい】	29
2-1 チームの指向性を理解する	30
2-1-1 チームは環境とともに生きる.....	30
2-1-2 チームは学習する.....	31
2-1-3 チームの指向性.....	33
2-2 チームの成長を促進する	36
2-2-1 チームのライフサイクルモデル.....	36
2-2-2 チームの成長モデル.....	37
2-2-3 チームの発達モデルータックマンモデルー.....	38
2-3 チームを強くする	40
2-3-1 強いチームの条件.....	40
2-3-2 メンバー間に自由な相互作用の機会があること.....	41
2-3-3 メンバー間に目標の共通点、関連性があること.....	42
2-3-4 メンバーの集団へのコミットメントを引き出すこと.....	43
2-3-5 メンバー間の凝集性が高いこと.....	43
2-4 管理者のリーダーシップ	45
2-4-1 リーダーシップとは.....	45
2-4-2 リーダーシップ理論の移り変わり.....	47
2-4-3 変革型リーダーシップ.....	57
2-4-4 管理者に期待されるこれからのリーダーシップ行動とは.....	57
リーダーシップ行動・チェックリスト	60
第2章 自由研究課題	61

第3章 チーム特性と管理者の役割..... 63

【ねらい】	63
3-1 葛藤状況のマネジメント	64
3-1-1 葛藤とは.....	64
3-1-2 葛藤を悪化させる原因.....	65

3-1-3	葛藤のメリット	66
3-1-4	葛藤の対処行動	67
3-1-5	葛藤の解決方法	68
3-2	規範のマネジメント	69
3-2-1	規範とは	69
3-2-2	規範の種類	70
3-2-3	規範ができるきっかけ	72
3-2-4	規範の効用	73
3-2-5	規範の影響力	74
3-2-6	規範変革のステップ	75
3-3	集団の行動特性をマネジメントする	77
3-3-1	属人指向	77
3-3-2	ただ乗り（フリーライダー）	80
3-3-3	意図なき集団行動	83
	チームマネジメント・チェックリスト	85
第3章	自由研究課題	86

第4章 職場の問題解決と管理者の思考力 87

	【ねらい】	87
4-1	問題解決への取組み	88
4-1-1	「問題」とは何か	88
4-1-2	問題解決の進め方	90
4-1-3	ステップ1 問題を理解する	90
4-1-4	ステップ2 問題を造る	93
4-1-5	ステップ3 実行計画を作る	96
4-1-6	ステップ4 実行と振り返り	99
4-2	問題解決に必要な管理者の姿勢と思考	100
4-2-1	基本姿勢	100
4-2-2	思考の工具箱	101
4-2-3	思考の落とし穴	109

職場の問題解決・チェックリスト	111
第4章 自由研究課題	112
第5章 職場活性化とチェンジリーダー	113
【ねらい】	113
5-1 職場の活性化	114
5-1-1 職場活性化の要件	114
5-1-2 活性化した職場が生み出すもの	116
5-1-3 集団活動の2つの局面	118
5-1-4 職場の活性状況を可視化する	120
5-2 会議のマネジメント	125
5-2-1 会議の3点セット	125
5-2-2 会議の種類	126
5-2-3 会議の進め方	128
5-2-4 効果的な会議から生まれるもの	135
5-3 職場変革のマネジメント	136
5-3-1 チェンジリーダーの行動	137
5-3-2 職場変革のA B C Dサイクル	137
変革活動・チェックリスト	144
第5章 自由研究課題	145
■ 参 考 図 書 ■	146

新・管理者基礎コース

第6単元

管理者としての姿勢と行動

【監修】

藤村 博之

法政大学大学院教授

宮城 まり子

法政大学教授

【執筆】

株式会社イマージョン

●単元のねらい

●目 次・Contents

第1章 経営理念と職場のマネジメント 7

【ねらい】 7

1-1 経営理念の大切さを体験する 8

1-1-1 砂漠で生き残る－状況－ 8

1-1-2 砂漠で生き残る－課題－ 9

1-1-3 砂漠で生き残る－インプリケーション－ 9

1-2 経営理念を職場で展開する 16

1-2-1 STEP－1 意義を伝える 16

1-2-2 STEP－2 行動で示す 20

1-2-3 STEP－3 文化として定着させる 23

第1章 自由研究課題 25

第2章 コンプライアンスと管理者の行動 27

【ねらい】 27

2-1 コンプライアンスを理解する 28

2-1-1 コーポレートガバナンスとコンプライアンス 28

2-1-2 なぜコンプライアンスが大切なのか 33

2-1-3 コンプライアンスを理解する 34

2-1-4 コンプライアンスの範囲 38

2-2 コンプライアンスの実践 40

2-2-1	コンプライアンス・プログラムの理解と実践	40
2-2-2	コンプライアンス違反が起こりにくい体質をつくる	43
2-3	ハラスメントと管理者の役割	46
2-3-1	職場のハラスメント	46
2-3-2	パワー・ハラスメントを理解する	48
2-3-3	パワー・ハラスメントの種類	51
2-4	ハラスメントの防止に向けて	53
第2章	自由研究課題	55

第3章 管理者の自己管理

【ねらい】		57
3-1	管理者の自己管理の領域	58
3-2	健康をコントロールする	59
3-2-1	健康管理はすべての基本	59
3-2-2	管理者の健康管理(身体)の健康	60
3-2-3	管理者のメンタルヘルスケア	62
3-3	感情をコントロールする	70
3-3-1	感情がもたらすもの	70
3-3-2	感情をコントロールする	73
3-4	行動をコントロールする	74
3-4-1	ストロークを理解する	74
3-4-2	ディスカウントを理解する	75
3-4-3	ストロークとディスカウントが生み出すもの	77
3-4-4	ストロークの壺	78
3-5	仕事と生活のバランスをとる	79
3-5-1	ワーク・ライフ・バランスを理解する	79
3-5-2	ワーク・ライフ・バランスが大切にされる理由	80
3-5-3	ワーク・ライフ・バランスからもたらされること	81
3-5-4	ワーク・ライフ・バランスの推進	82
第3章	自由研究課題	84

第4章 管理者の自己啓発	85
【ねらい】	85
4-1 自己啓発の目的と意義	86
4-1-1 自己啓発は自分への投資.....	87
4-1-2 エンployアビリティの向上と学び.....	89
4-2 自己啓発がめざすもの	93
4-2-1 多様性を受け入れる.....	93
4-2-2 失敗を恐れない.....	96
4-2-3 崇高な倫理観をもつ.....	96
4-3 自己啓発を実践する	98
4-3-1 自己啓発の種類.....	98
4-3-2 自己啓発を始める.....	101
4-3-3 社内外の人脈ネットワークづくり.....	106
第4章 自由研究課題	110
■ 参 考 図 書 ■	111