

■通信教育講座■

革新型管理者実践コース

革新型管理者のあり方

第 **1** 单元

担当講師 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授 宮下 清



単元のねらい

第1章 革新型管理者への期待

1-1	管理者のあり方	8
1-1-1	社会環境と経営課題の変化/8	
1-1-2	管理者のあるべき姿/10	
1-1-3	管理者の役割と期待/11	
1-2	「革新型管理者」とは何か	13
1-2-1	革新型の意味するもの/13	
1-2-2	革新型管理者の要件/14	
1-2-3	革新型管理者の育成/15	
1-3	管理者の役割と仕事	17
1-3-1	管理者の役割とは/17	
1-3-2	管理者の仕事とは/18	
1-3-3	管理者のタイプとは/21	
1-4	管理者のキャリアと自己管理	23
1-4-1	管理者のキャリアマネジメント/23	
1-4-2	管理者の自己管理/24	
1-4-3	管理者のストレス/26	

自由研究課題/29

第2章 グローバル経営と管理者

2-1	グローバル経営の時代	32
2-1-1	グローバル化と企業経営/32	
2-1-2	情報システムとグローバル化/33	
2-1-3	日本企業のグローバル経営/34	
2-1-4	アジアシフトの企業経営/36	
2-2	グローバル化と管理者	38
2-2-1	グローバル化と日本企業/38	
2-2-2	グローバル化と人材/39	
2-2-3	グローバル人材の登場/40	
2-2-4	グローバル人材の能力/41	
2-3	グローバル経営と英語	43
2-3-1	グローバル人材と英語/43	
2-3-2	日本企業における英語/45	
2-3-3	グローバル化とローカル経営/46	

自由研究課題/49

第3章 管理者への期待と組織目標の実現

3-1	管理者に期待される役割と行動	52
3-1-1	管理者への役割期待/52	
3-1-2	トップの期待と行動指針/54	
3-1-3	サポーターとしての管理者/58	
3-2	管理者の目標管理	61
3-2-1	目標管理と管理者の役割/61	
3-2-2	マネジメントのプロセス/63	
3-2-3	評価と目標管理/65	
3-3	管理者と学習組織	67
3-3-1	成果主義と意識変革/67	
3-3-2	学習と学習組織/68	
3-3-3	コーチングとメンタリング/71	
3-3-4	学習組織への取り組み/72	
	自由研究課題/74	

第4章 管理者の能力と人材育成

4-1	管理者に求められる能力	76
4-1-1	管理者の役割と能力/76	
4-1-2	ビジョンを設定する力/77	
4-1-3	スキーム推進力と活性化力/79	
4-2	スペシャリストとゼネラリスト	81
4-2-1	スペシャリスト志向/81	
4-2-2	ゼネラリスト志向/83	
4-2-3	管理者のキャリアとスキル/85	
4-3	管理者が担う人材育成	88
4-3-1	管理者世代の人材育成/88	
4-3-2	管理者の能力開発/89	
4-3-3	評価による能力開発/90	
4-4	ダイバーシティとワーク・ライフ・バランス	94
4-4-1	ダイバーシティ・マネジメント/94	
4-4-2	ワーク・ライフ・バランス/97	
4-4-3	管理者の行動について/99	
	自由研究課題/103	

第5章 管理者の業務とリーダーシップ

5-1	管理者が果たすリーダーの役割	106
5-1-1	リーダーとしての管理者/106	
5-1-2	リーダーとマネジャー/107	
5-1-3	リーダーとフォロワー/108	
5-2	管理者のリーダーシップの重要性	110
5-2-1	リーダーシップの捉え方/110	
5-2-2	リーダーシップの源泉/110	
5-2-3	リーダーにみる管理者の役割/112	
5-3	リーダーシップ論と管理者	114
5-3-1	リーダーシップ論について/114	
5-3-2	リーダーシップ行動について/115	
5-3-3	状況的リーダーシップ論/116	
5-4	リーダーシップを高めるために	118
5-4-1	リーダーの育成について/118	
5-4-2	目標達成支援のリーダーシップ/119	
5-4-3	成果志向のリーダーシップ/121	
	自由研究課題/124	
	《参考図書》/125	

《本テキストで使用する言葉について》

本テキストの文中においては、便宜上、「会社」や「企業」、「社員」という表現を多用していますが、以下のように民間企業以外の「自治体」や「団体」などと置き換えることも可能です。必要に応じて読み替えていただきますようお願い申し上げます。

・会社や企業：自治体、団体、組織、法人、組合、協会、事務所、など

・社員：職員、従業員、行員、スタッフ、クルー、キャスト、パートナー、など

■通信教育講座■

革新型管理者実践コース
目標管理と人材育成

第 **2** 单元

担当講師 県立広島大学大学院 経営管理研究科教授 木谷 宏



単元のねらい

第1章 経営戦略と人材マネジメント

1-1	これからの企業と経営戦略……………	8
1-1-1	企業とは何か/8	
1-1-2	企業の社会的責任（CSR）とSDGs/10	
1-1-3	経営理念と経営戦略/12	
1-1-4	規模拡大から地域密着へ/13	
1-2	経営戦略としての人材マネジメント……………	15
1-2-1	企業における人材の意味/15	
1-2-2	人材マネジメントの役割/16	
1-2-3	人材マネジメントの内容/18	
1-2-4	人材マネジメントの目的/19	
1-3	人材マネジメントの課題……………	22
1-3-1	環境変化への対応/22	
1-3-2	経営戦略との整合性/23	
1-3-3	専門性の評価/24	
1-3-4	働きがいの向上/25	
	自由研究課題/28	

第2章 経営管理と目標管理

2-1	目標管理とは何か……………	30
2-1-1	業績管理と目標管理/30	
2-1-2	目標管理のポイント/31	
2-1-3	評価の納得性/33	
2-2	目標管理のプロセス……………	35
2-2-1	成果・役割・能力の関係/35	
2-2-2	マネジメント・サイクルとしての目標管理/37	
2-2-3	目標管理のステップ/38	
2-3	目標管理の実際……………	40
2-3-1	目標管理の位置付け/40	
2-3-2	目標管理制度の設計/41	
2-3-3	目標管理制度のポイント/42	
	自由研究課題/45	

第3章 人材育成の考え方と施策

3-1	人材育成の意義	48
3-1-1	求められる人材像/48	
3-1-2	人材育成の歴史/49	
3-1-3	人材育成の3つの視点/50	
3-1-4	人材調達と人材育成/52	
3-2	能力とは何か	55
3-2-1	能力の本質/55	
3-2-2	能力とコンピテンシー/58	
3-2-3	能力の定義を行った事例/59	
3-3	人材育成の領域	64
3-3-1	人材育成の構造/64	
3-3-2	人材育成の対象/65	
3-3-3	人材育成の主体/66	
3-4	人材育成プログラム	68
3-4-1	人材育成計画の作成/68	
3-4-2	人材育成のプロセス/70	
3-4-3	人材育成の評価/73	
	自由研究課題/76	

第4章 人材育成の方法とキャリア

4-1	OJT（職場内訓練）の基本	78
4-1-1	OJTの意義と特徴/78	
4-1-2	OJTの阻害要因/79	
4-1-3	OJTの役割/81	
4-1-4	OJTと目標管理/82	
4-2	Off-JT（職場外研修）の基本	84
4-2-1	Off-JTの意義と特徴/84	
4-2-2	Off-JTの位置付け/86	
4-2-3	Off-JTの技法/88	
4-2-4	Off-JTの実際/90	
4-3	自己啓発の基本	93
4-3-1	自己啓発の意義と特徴/93	
4-3-2	自己啓発とキャリア開発/94	
4-3-3	自己啓発の支援策/95	
4-4	人材育成としてのキャリア開発	98
4-4-1	キャリア開発の現在/98	
4-4-2	人事異動からキャリア開発へ/99	

4-4-3 社内人材公募制度の活用/101

4-4-4 キャリア開発のポイント/102

自由研究課題/105

第5章 多様な人材のマネジメント

5-1	ダイバーシティ・マネジメント	108
5-1-1	ダイバーシティ・マネジメントとは	108
5-1-2	ダイバーシティ・マネジメントの目的	109
5-1-3	ダイバーシティの分類	110
5-2	ダイバーシティ・マネジメントの推進	113
5-2-1	ダイバーシティ・マネジメントの理解	113
5-2-2	ダイバーシティ・マネジメントの現状把握	114
5-2-3	多様な人材の育成	116
5-2-4	個人的ダイバーシティへの注目	117
5-3	女性社員の活躍推進	120
5-3-1	ポジティブ・アクションとは	120
5-3-2	ポジティブ・アクションの取組み（1）	121
5-3-3	ポジティブ・アクションの取組み（2）	123
5-4	ワーク・ライフ・バランスの実現	126
5-4-1	ワーク・ライフ・バランスの背景	126
5-4-2	経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス	127
5-4-3	ワーク・ライフ・バランスの前提条件	129
5-4-4	ワーク・ライフ・バランスの領域	130

自由研究課題/133

《参考図書》/134

《本テキストで使用する言葉について》

本テキストの文中においては、便宜上、「会社」や「企業」、「社員」という表現を多用していますが、以下のように民間企業以外の「自治体」や「団体」などと置き換えることも可能です。必要に応じて読み替えていただきますようお願い申し上げます。

・会社や企業：自治体、団体、組織、法人、組合、協会、事務所、など

・社員：職員、従業員、行員、スタッフ、クルー、キャスト、パートナー、など

■通信教育講座■

革新型管理者実践コース

管理者と問題解決

第 **3** 单元

担当講師 青山学院大学 経営学部教授 薄上 二郎



単元のねらい

第1章 管理者と問題解決の基本

1-1	問題解決の基本	8
1-1-1	問題解決に関連するキーワード/8	
1-1-2	問題解決と意思決定/12	
1-1-3	問題解決と企業価値/12	
1-1-4	問題解決とリスクマネジメント/13	
1-2	管理者に期待される問題解決の姿勢	15
1-2-1	基本の姿勢/15	
1-2-2	管理者としての姿勢/17	
1-2-3	失敗に対する姿勢/18	
1-2-4	問題解決の相互作用やシステムを認識する姿勢/18	
1-3	問題解決とコミュニケーション	19
1-3-1	コミュニケーションと信頼関係/19	
1-3-2	言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーション/20	
1-3-3	情報の送り手・受け手としての管理者の役割/21	
1-3-4	チームのレベルや特性とコミュニケーションスタイル/22	
1-4	問題解決のフレームワーク	23
1-4-1	問題解決のための視点/23	
1-4-2	環境要因の分析/23	
1-4-3	組織要因の分析/26	
1-4-4	環境と組織の境界要因の分析/29	
1-4-5	時間軸による分析/29	
	自由研究課題/32	

第2章 問題解決のプロセス

2-1	問題解決のための戦略思考とプロセス	34
2-1-1	戦略思考とプロセス/34	
2-1-2	管理者と戦略思考/34	
2-1-3	プロセスで考えることの有効性/37	
2-2	問題解決のための基本プロセス	39
2-2-1	基本プロセス/39	
2-2-2	プロセス推進の注意点/42	
2-2-3	問題解決における顧客と企業の関係 - インターフェイス管理 - /44	
2-2-4	失敗体験とプロセス/44	

2-3	実行プロセスの留意点	46
2-3-1	管理者として理解しておくこと	46
2-3-2	プロジェクト実行の促進要因	47
2-3-3	実施後に発生しやすいトラブル	48
2-3-4	プロセスにおける管理者の関わり方	48
2-4	仮説検証型問題解決	51
2-4-1	仮説検証型の有効性	51
2-4-2	演繹的アプローチと帰納的アプローチ	52
2-4-3	仮説検証型アプローチのメリットとデメリット	54
	自由研究課題	56

第3章 問題解決の技法

3-1	基本的な技法(1)	58
3-1-1	管理者と問題解決の技法	58
3-1-2	P D C Aサイクル	58
3-1-3	6 W 6 H分析	60
3-1-4	コンセプトワーク (コンセプト構築技法)	61
3-1-5	創造的思考法	63
3-2	基本的な技法(2)	65
3-2-1	見える化	65
3-2-2	フォースフィールド分析	67
3-2-3	ロジックツリー分析	68
3-2-4	因果関係分析	70
3-2-5	問題解決のための技法・分析手法の落とし穴	72
3-3	戦略分析の手法	74
3-3-1	SWOT分析	74
3-3-2	5つの脅威分析	75
3-3-3	多角化分析	77
3-3-4	ポートフォリオ分析	78
3-3-5	バリューチェーン分析	80
3-3-6	シナリオ分析	81
3-4	管理者のプレゼンテーションの技法	83
3-4-1	管理者のプレゼンテーション	83
3-4-2	プレゼンテーションのレベル	83
3-4-3	プレゼンテーションの流れと3つのキーワード	84
	自由研究課題	86

第4章 多様な問題解決と管理者の役割

4-1	問題のタイプと管理者の対応	88
4-1-1	問題のタイプ/88	
4-1-2	原状回復型（タイプⅠ）/90	
4-1-3	軌道修正型（タイプⅡ）/92	
4-1-4	潜在リスク対応型（タイプⅢ）/94	
4-1-5	新規創出型（タイプⅣ）/95	
4-1-6	問題のタイプとチームパフォーマンス/96	
4-2	優先課題の共有	98
4-2-1	認識のギャップ/98	
4-2-2	認識の共有/98	
4-2-3	優先課題共有のタイミング - キックオフ・ミーティングの重要性 - /100	
4-3	チームメンバーの育成と管理者の役割	101
4-3-1	管理者の影響力/101	
4-3-2	メンバーのタイプと育成/101	
4-3-3	モチベーションレベルの維持・向上/104	
4-4	チームプレゼンテーション	106
4-4-1	チームプレゼンテーション/106	
4-4-2	チームプレゼンテーションの注意点/107	
	自由研究課題/109	

第5章 組織変革と問題解決

5-1	組織変革と会議	112
5-1-1	組織の問題解決能力/112	
5-1-2	会議の活性化/112	
5-1-3	意見尊重のプロセス/113	
5-2	全社的コミュニケーションの活性化	115
5-2-1	全社的コミュニケーション/115	
5-2-2	コミュニケーション活性化のステップ/116	
5-2-3	コミュニケーション活性化の方法/116	
5-2-4	場の創出によるコミュニケーション/118	
5-2-5	その他のコミュニケーション/120	
5-3	組織変革へのアプローチ	122
5-3-1	顧客の声と組織変革/122	
5-3-2	ナレッジマネジメントによる組織変革/123	
5-3-3	フォースフィールド分析の活用/126	
5-3-4	組織全体のインセンティブ制度/130	

5-4	外部資源の活用と組織変革	131
5-4-1	外部資源の活用 - 判断基準 -	/131
5-4-2	外部資源の活用 - 留意点 -	/131
	自由研究課題	/133
	《参考図書》	/134

《本テキストで使用する言葉について》

本テキストの文中においては、便宜上、「会社」や「企業」、「社員」という表現を多用していますが、以下のように民間企業以外の「自治体」や「団体」などと置き換えることも可能です。必要に応じて読み替えていただきますようお願い申し上げます。

- ・会社や企業：自治体、団体、組織、法人、組合、協会、事務所、など
- ・社員：職員、従業員、行員、スタッフ、クルー、キャスト、パートナー、など

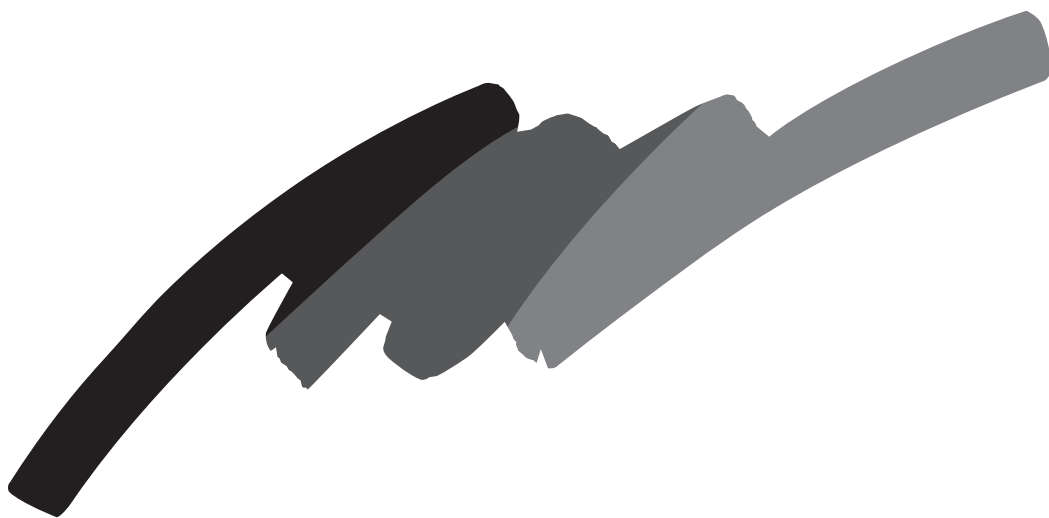
■通信教育講座■

革新型管理者実践コース

管理者のリーダーシップ

第 4 単元

担当講師 早稲田大学 経営管理研究科教授 杉浦 正和



単元のねらい

第1章 管理者とリーダーシップ

1-1	はじめに～この単元の構成	8
1-2	リーダーシップとは何か	10
1-2-1	リーダーとマネジャーの比較/10	
1-2-2	リーダーとフォロワーの関係/12	
1-2-3	チームにおけるリーダーシップ/14	
1-3	リーダーシップについての持論	16
	自由研究課題/18	

第2章 リーダーシップの理論

2-1	代表的なリーダーシップ論	20
2-1-1	リーダーの資質/20	
2-1-2	リーダーシップの行動/22	
2-1-3	リーダーシップの機能/25	
2-2	「変革」を起こすためのリーダーシップ	30
2-3	ビジョナリー・リーダーシップ	33
2-4	サーバント型のリーダーシップ	38
	自由研究課題/42	

第3章 リーダーシップのスタイル

3-1	リーダーシップの代表的なスタイル	44
3-2	リーダーシップのシフトと状況	47
3-2-1	環境とスタイル/47	
3-2-2	グループの状況とスタイル/50	
3-2-3	フォロワーの状況とスタイル/52	
3-3	社内における昇進とリーダーシップスタイル	55
	自由研究課題/60	

第4章 管理者のリーダーシップ実践

4-1	リーダーシップとコミュニケーション	62
4-1-1	コミュニケーションの目的	62
4-1-2	フィードバック	64
4-1-3	コーチング	66
4-1-4	ファシリテーション	70
4-2	モチベーションの向上	73
4-2-1	モチベーションとは	73
4-2-2	目標設定とモチベーションの向上	74
4-2-3	自己効力感の向上	75
4-3	権限の委譲	77
4-3-1	デリゲーションとエンパワーメント	77
4-3-2	パワーと影響力	79
	自由研究課題	86

第5章 現代のリーダーシップ

5-1	オーセンティック・リーダーシップ	88
5-2	経験からの学習と内省	91
5-3	自己表現とアサーティブネス	95
5-4	おわりに～リーダーのミッション・パッション・アクション	100
	自由研究課題	105
	参考図書	106

■通信教育講座■

革新型管理者実践コース
職場のメンタルヘルス
選択单元

担当講師 株式会社 健康企業 亀田 高志
代表・医師・専門コンサルタント



この単元のねらい 7

第1章 職場や働く人のメンタルヘルスの現状と健康経営®を含む今日的課題

第1章のねらい 9

1-1 ■ はじめに 11

1-2 ■ 職場のメンタルヘルスの原則 13

1-2-1 職場での対策が求められるメンタルヘルス不調 14

1-2-2 職場リーダーにはどのような理解が必要なのか? 15

1-3 ■ メンタルな問題は職場でどのように現れるのか? 17

1-3-1 うつ病～勤怠不良をきっかけに 17

1-4 ■ 部下のメンタルヘルス不調への対応の責任は職場リーダーにある 20

1-4-1 不安障害～過剰な心配や恐怖から 21

1-5 ■ 行動上の問題も不調に含まれる 24

1-5-1 アルコール依存症～飲酒を止められない 24

1-6 ■ 円滑なやり取りが難しい発達障害 28

1-6-1 発達障害～問題社員として周囲の苛立ちを招く 28

1-7 ■ 危機的な状況につながる不調 32

1-7-1 自殺企図～自殺サイトを見て、死にたいと言う 32

1-8 ■ 働く人の高年齢化で生じる不調 35

1-8-1 認知症～従業員の高年齢化で発生する 35

1-9 ■ 働く人の暮らしの変化を背景とした不調	38
1-9-1 ゲーム障害・インターネット依存～仕事にひどく差し支える	38
1-10 ■ メンタルヘルス対策もカバーする健康経営®	42
1-11 ■ ウィズコロナ～アフターコロナのメンタルヘルス不調	45
1-12 ■ テレワークによるストレスとメンタルヘルスへの影響	48
1-13 ■ 第1章のまとめ～「事例性」への気付き	52
第1章 自由研究課題	54

第2章 組織や職場が果たすべき責任と役割・機能

第2章のねらい	55
2-1 ■ 労働衛生の5管理という考え方	57
2-2 ■ 就業上の措置の原則	61
2-3 ■ 3段階～4段階の予防医学の考え方	64
2-4 ■ メンタルヘルスの定義と目標を確認する	67
2-5 ■ 過労自殺につながる長時間労働の基準と根拠	69
2-6 ■ 裁判で問われ、法律で定められた安全（健康）配慮義務	72
2-7 ■ 職場側専門家としての産業医の活用	75

2-8 ■ 厚生労働省の指針を理解する	79
2-9 ■ 衛生委員会の動向に注意する	82
2-10 ■ 職場復帰支援の手引きを理解する	85
2-11 ■ 厚生労働省が展開する施策を理解する	89
2-11-1 厚生労働省によって強化されてきたメンタルヘルスの施策	90
2-11-2 厚生労働省の施策に付随して職場リーダーが知っておくべき理論モデル	91
2-12 ■ 注意すべき健康情報管理	95
2-13 ■ 禁止されている不利益な取り扱い	99
2-14 ■ 第2章のまとめ～行政の求めるメンタルヘルス対策とあり方	102
第2章 自由研究課題	103

第3章 職場のメンタルヘルス対策と方法論

第3章のねらい	105
3-1 ■ メンタルな問題の起点は労務管理から～事例性の 多くは労務管理の問題でもある	107
3-1-1 メンタルヘルス指針で起点とされているのは？	108
3-2 ■ 人事と産業医との連携が必須	110
3-3 ■ 本人との対話のコツ～事実確認から疾病性の評価につなぐために	113
3-3-1 産業医等の専門家につなぐための対話	114

3-3-2	さぼりのように見えたとき、どうするか？	117
3-4	■ 職場側の責任の確認～作業関連性＝会社責任性を振り返る	119
3-4-1	作業関連性の背景～職場ストレスがなぜ、職場管理者の責任となるのか？	122
3-5	■ 家族との連携を試みる	126
3-5-1	家族との連携を厚生労働省はどのように説明しているか？	128
3-6	■ 個々の判断ではなく、就業規則等のルールに従う	130
3-6-1	休業・休職の手続きを人事担当者と進める	133
3-7	■ 休職を経て職場復帰を検討する	136
3-7-1	復職準備性を確認する	138
3-8	■ 職場復帰を受け入れる	140
3-8-1	他の同僚たちとの対話を行う	141
3-8-2	復帰後には腫れ物に触るような対応はしない	142
3-9	■ 職場復帰後のフォローアップ	144
3-9-1	治療と仕事の両立支援という考え方に立って	146
3-10	■ 第3章のまとめ～部下の問題への対応の振り返り	148
第3章	自由研究課題	150
	この単元のまとめ	151
	参考図書	152