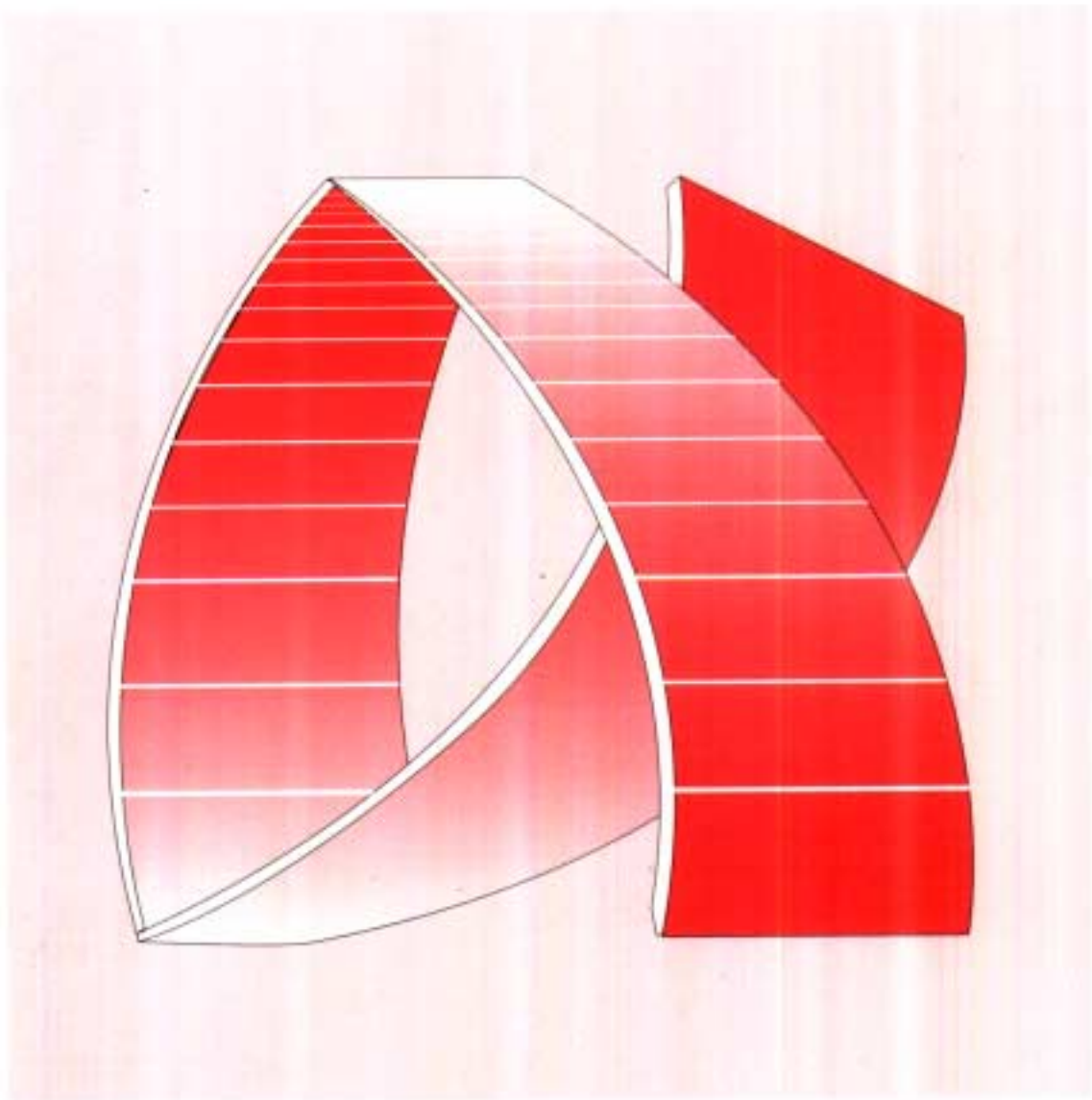


管 理 者 教 育



雇用促進事業団

職業能力開発大学校研修研究センター

管 理 者 教 育

雇用促進事業団
職業能力開発大学校研修研究センター

目 次

第1章 組織活動と管理者の役割

1 組織活動の原則

1.1 目 標	1
1.2 役 割	2
1.3 協 力	3

2 組織活動における管理

2.1 経営管理の視点	4
2.2 管理者の視点	5

3 仕事の管理と人の管理

3.1 仕事の管理	6
(1) 管理のサイクル	6
(2) 目標管理	7
(3) 指示、命令と報告	8
(4) 仕事の改善	8
(5) 問題解決	9
3.2 人の管理	10
(1) 個別管理	10
(2) 集団管理	11

第2章 仕事の管理

1 管理のサイクル

1.1 計画を立てる	13
------------------	----

(1) 全体計画か部分計画かを明確にする	14
(2) 目標を確認する	14
(3) 諸条件を確認、整理をする	14
(4) 将来起こり得る問題の対策を考える	14
(5) チェック項目を利用する	15
(6) 技法を習得する	15
(7) 人間関係に配慮をする	16
1.2 計画の実行	16
1.3 評価	18
1.4 課題の決定	18
2 目標管理	
2.1 目標管理の目的	19
2.2 目標の決定法	19
(1) 目標決定の手順	19
(2) 目標の定め方	20
(3) 目標達成過程の管理	22
(4) 達成度の評価、指導	24
3 指示、命令と報告	
3.1 指示、命令	25
(1) 目標と方針を明確に示す	25
(2) 前もって考えをまとめる	25
(3) 具体的内容で行う	26
3.2 報告	27
(1) 報告の意義	27
(2) 多面的な情報の報告	28
(3) 正しくタイミングの良い報告	28

4 仕事の改善

現状の改善方法	30
(1) 問題意識を持つ	30
(2) ムダ、ムリの発見	31
(3) もっと良い方法の発見	32

第3章 問題解決

1 問題解決の手順

1.1 問題は何かを明確にする	38
(1) 問題の定義	38
(2) 問題のタイプ	39
(3) 問題を明確にする場合の注意事項	40
1.2 問題明確化の手順	42
(1) 問題認識	42
(2) 現状分析	42
(3) 課題設定	43
1.3 原因分析	43
(1) 原因の明確化	43
(2) 原因分析における注意事項	44
1.4 解決策の決定	46
(1) 解決目標の設定	46
(2) 解決策の種類	47
(3) 解決策を考える場合の注意事項	47
(4) 解決策の決定の仕方	48
1.5 実行計画の作成	49
1.6 実行、評価	49
1.7 まとめ	50

2 問題解決を上手にすすめるためには

2.1 人に関わる問題の対応法	50
2.2 上手な解決のすすめ方	51
(1) 常に具体的思考をする	51
(2) 固定観念をなくす	51
(3) 特定の人の立場を悪くしない	52

3 原因分析法

3.1 ケプナー・トリゴア法の原因分析法	52
3.2 系統図法	54
3.3 特性要因図法	56

第4章 職場活動の活性化

1 職場活性化の基本

1.1 日本の職場活動の特徴	58
1.2 集団活動機能	59
1.3 職場風土	61

2 チームワークづくり

2.1 チームワークとは	63
(1) チームワークの重要性	63
(2) チームワークの良い状態とは	64
2.2 チームワークづくり	66
(1) 目標の価値観の共有化	66
(2) 役割の明確化	66

(3) 存在感を与える (認める)	68
(4) 状況の共有化	68
(5) 参画をさせる	68
(6) 人間関係のトラブルの解決	69

3 集団活動のコミュニケーション

仕事のコミュニケーション	70
(1) 情報に求められる条件	70
(2) 個人的コミュニケーション	71
(3) 集団的コミュニケーション	72

第5章 これからの管理者に求められるもの

1 マネジメント力

1.1 課題設定力	79
(1) 情報分析力	79
(2) 判断力	79
(3) 意思決定力	79
1.2 マネジメント力	80
(1) 計画力	80
(2) 組織力	80
(3) 行動力	81

2 対人的能力

2.1 対人関係力	81
(1) リーダーシップ	81
(2) 自己理解力	81
(3) 他者理解力	83
2.2 コミュニケーション力	84

3 戦略思考

3.1 戦略とは	84
(1) 目的と目標を分けて明確に設定する	84
(2) 方針を明確に決める	85
(3) 全体計画をまとめる	85
3.2 戦略思考	85
(1) 大局性	85
(2) 時間性	85
(3) 創造性	86
(4) 状況対応性	86
(5) 集中性	86
3.3 戦略思考を防げるもの	87
(1) 固定観念	87
(2) 二値的思考方	87

第6章 部下の育成

1 部下育成の基本

(1) 関心を持つ	88
(2) 個性を尊重する	90
(3) ほめる、叱る	90

2 部下を育成するOJT

2.1 OJTのすすめ方	95
(1) 育成目標の設定	95
(2) 指導計画書の作成	96
(3) 指導方法	96
(4) 基本的指導方法	96
(5) 機会指導の内容	98
(6) 仕事の任せ方	101
(7) OJT結果の評価	103
2.2 OJT、部下のやる気を高めるには	103

第7章 リーダーシップ

1 リーダーシップの基本

1.1 人を動かすパワー	104
(1) 地位の力 (権限)	104
(2) 報償力	105
(3) 処罰力	105
(4) 専門力	105
(5) 同一化力 (人間力)	105
1.2 効果的リーダーシップを発揮する要件	106
(1) 指導性	106
(2) 信頼性	106
(3) コミュニケーション性	106
(4) 感受性	107
1.3 上司へのリーダーシップ	108
(1) 優れた職務遂行力がある	109
(2) こまめに職場の報告をする	109
(3) 上司の立場に立って考える	109
(4) 上司の短所を見ず長所を見る	109
1.4 状況対応のリーダーシップ	109
(1) 4つの行動スタイル	111
(2) 部下の能力のレベル	111
(3) 最適行動スタイル	111

2 人間理解

2.1 人間の本性	112
(1) 認められたい・認めてほしい	112
(2) 自主的に行動したい	113
(3) 感情に基づいて行動する	113
2.2 行動の源泉＝欲求	114

2.3	性格	116
2.4	行動変容	118
3 やる気を起こさせるリーダーシップ		
3.1	やる気とは	119
(1)	やる気の特徴	120
3.2	やる気はどのような時に起きるのか	121
(1)	やる気を起こす条件	121
(2)	意欲要因と環境要因（ハーツバーグの説）	122
3.3	やる気を起こさせる指導法	124
(1)	やる気の起点となる目標	124
(2)	仕事の内容がやる気を高める	125
(3)	自信がやる気を高める	125
(4)	上司の部下に対する態度がやる気を高める	126
(5)	やり抜かせるためには	127
3.4	部下にやる気がないと思った時	127
(1)	やる気について考え方の違いがないか	127
(2)	やる気がない事実を確認する	128
(3)	1つの事実だけでは決められない	128
(4)	やる気がない時の対応法	128

第8章 コミュニケーション力

1 コミュニケーションの基本

(1)	言葉のもつ限界性	129
(2)	ボディランゲージ（非言語的表現）	130
1.1	話すときと聞くときはどちらが先か	131
1.2	話しの聞き方	132

2 カウンセリングマインド

2.1	カウンセリングとは	134
2.2	カウンセリングの話しの聴き方	135
(1)	受容	136
(2)	共感的理解	136
(3)	繰り返し(おうむ返し)	136
(4)	明確化	136
(5)	自己一致	137
(6)	支持	137
(7)	質問	137
(8)	沈黙への対応	137
2.3	カウンセリングマインド	137
(1)	信頼関係を築ける	138
(2)	人間的な暖かみを感じさせる	138
(3)	相互理解がすすむ	138
(4)	職場が活性化する	138
2.4	積極的傾聴	139
(1)	部下が話しやすいように安心感を与える	139
(2)	繰り返し(おうむ返し)	139
(3)	話しを評価的、批判的に聴かない(受容)	139
(4)	最後まで話しを聴く	140
(5)	部下の立場に立って気持ちを理解する(共感的理解)	140
(6)	はっきりしていない気持ちを理解させる(明確化)	140
2.5	積極的傾聴の効果	140
(1)	自己洞察	140
(2)	抑圧心理の解放(カタルシス)	141
2.6	実習	141
(1)	事例研究	141
(2)	聴き方の実習	141

3 伝えるコミュニケーション

3.1 考え、気持ちを伝える基本	142
(1) 上手な表現法	143
(2) 心の交流＝挨拶	144
(3) 理解の内容の決定権は聞き手の側にある	144
3.2 考えを受け入れさせる	145
(1) 説得	145
(2) 助言	147
(3) 忠告	148
資料集	149