

課長
研修

管理の基本と管理者の役割

指導用マニュアル

このマニュアルについて

このマニュアルはインストラクター（講師）が研修を実施する際に、手元において活用するために作られたものです。マニュアルは基本的な研修の流れ、シートには内容のアウトライン（概要）を記載しております。

マニュアルやシート、ワークシートは、利用権のある方々が、研修ニーズや状況に合わせて、手順や内容を加筆、修正して活用しても構いません。むしろ研修効果を挙げるために内容を加筆、修正して実施する方が望ましいかもしれません。またインストラクターによっては、研修を展開するパターンが異なりますので、自己のパターンにあわせ大幅に修正し、活用することも必要になると思います。

このマニュアルとシートを参考に、新しいレッスンプランを作成して、効果的な研修の実施にお役立ください。

マニュアル、シート、ワークシートの使用上の注意点

マネジメントアドバイスセンター（以下当社）が販売する研修用マニュアル、ゲームマニュアル等の著作権は当社が所有いたします。したがって購入者の皆さんには、利用権の譲渡になります。研修ごとに利用料などは一切発生いたしません。

購入者は、マニュアル、シート、ワークシートを社内研修などで、自由にコピーなどして利用できます。また活用しやすいように、編集、アレンジ、修正して使うこともできます。ただしマニュアル、シート、ワークシート等を第三者に譲渡、インターネット上などでの配布、レンタル、販売および著作物の制作に使用すること、雑誌等に無断で転用することは禁止させていただきます。

お問い合わせ

マニュアル等にご不明な点、利用上で気になる点などございましたら、下記までお問い合わせください。

info@m-advice.co.jp

株式会社マネジメントアドバイスセンター

〒160-0005 東京都新宿区愛住町2-2 岡田ビル1F

tel : 03-3356-6551 fax : 03-3356-6563

管理の基本と管理者の役割 概要

目的

- 新時代の管理者に期待される役割を認識し、管理者としての自覚を高める。
- 管理とは何かを理解し、果たすべき管理機能を明確につかむ。
- これからの管理者に期待される能力と行動を明らかにする。

対象

課長、新任課長、同等職位の方

所要時間

90分

教材

- シート① 管理者（課長）に期待される役割
- シート② 管理者に期待される能力
- インストラクター用資料① 管理者（課長、マネジャー）の職責（参考）

時間配分

項目	分
はじめに	5分
管理者への期待	5分
経営の目的	5分
管理者の果たすべき2つの役割	5分
組織からの期待	15分
管理とは何か	5分
管理に必要な3つの要件	15分
管理者の果たすべき役割機能	10分
管理者に期待される能力	20分
まとめ	5分
合計	90分

研修用マニュアル

このマニュアルには基本的な研修の流れが記載されています。

研修ニーズや状況にあわせて、手順や内容を加筆、修正して活用して下さい

研修の内容と進め方

項目（時間）	ツール	内容と進め方
はじめに (5分)	シート① の1	<ul style="list-style-type: none"> ● これから課長（管理者、新任課長）研修の第1会合として「管理の基本」と「管理者に期待される役割」の概論を行いたい。 ● 今日お集まりの方々は課長クラスの方々であるが、第1線の管理者として多忙な毎日を送られていると思う。 ● たまには仕事を離れて「会社の将来」や「管理のあり方」や「自己の役割」などについて考えてみることも意義がある。 ● 今、世の中はどんどん変化している。その変化を予測したり、変化に対応するためにも、管理者としての力を高めていくことは大変重要であろう。 ● 課長は中間管理職として管理者階層の重要な位置にいるため、マネジメントの仕方やリーダーシップのとり方が業績に大きく影響してくることは言うまでもない。 ● また新しいマネジメントのスキルも身につけていかなければならないし、時代に合った管理スタイルへの変換も迫られている。 ● この会合では管理者としてどのような役割を果たすべきか、管理とは何かについて学んでいただくことにする。なお各論はこの後の会合で学んでいただくことになる。 ● この第1の会合の主な狙いは <ul style="list-style-type: none"> ①新時代の管理者に期待される役割を認識し、管理者としての自覚を高める。 ②管理とは何かを理解し、果たすべき管理機能を明確につかむ。 ③管理者に期待される能力を身につける。

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<p>ことにある。</p>
<p>管理者への 期待 (5分)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● では、まず最初に管理者（課長）に期待される役割は何か、管理機能はどのように果たすべきかについて考えてみよう。 ● 管理者に期待される役割は時代により異なるし、それぞれの立場によっても異なってくるが、管理階層に入った以上、経営の一陣を担うという立場に置かれることは間違いない。 ● 経営者ではないが、経営の代理権を行使する立場に置かれるので、管理者といえども経営感覚が大変重要になる。 ● もちろん課やグループの利益をあげていく立場にもあるので、業績向上を果たしていかなければならない。 ● また様々な問題や課題に直面するだろうから、それを的確に処理していくことも役割になる。 ● また立場があがり、会社も事業拡大していくとなると、常に外に目を向け、市場の状況を捉えながら、戦略、戦術を考えていかなければならないであろう。 ● このように管理者の果たすべき役割はどんどん広がりを見せてきていることは間違いない。
<p>経営の目的 (5分)</p>	<p>シート① の2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● では経営活動とは何かを考えてみたい。 ● 経営の最終目的は会社を維持、発展させていくことにあるが、そのためには企業の持つ資源を有効に活用すると同時にその資源を拡大していかなければならない。 ● それでは、どのような資源があるであろうか。 ● 資源の中では金、つまり利益が中心となるが、人や物、情報（技術）といった見えざる資源も拡大していく必要がある。 ● また会社を発展させていくためには、社会のルールを守らなければならない。そのためには社会的責任を念頭に

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<p>置いた経営もしなければならない。コンプライアンスなどが問題になっていることは皆さんもご存知のことと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● この社会的責任を果たすことも会社存続のための重要な目的になってくる。
<p>管理者の果たすべき2つの役割 (5分)</p>	<p>シート①の3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営目的を果たすために管理者はどのような役割を果たさなければならないであろうか。 ● 2つの役割があるが、その1つは「組織からの期待」に応えるという役割であり、もう1つが「設定された目標を達成する」という役割である。 ● 中心となるのは「設定された目標の達成」だが、組織からの期待に応えることも大変重要であるので、こちらから説明したい。 <div data-bbox="766 1048 1181 1444" style="text-align: center;"> <p>組織からの期待</p> <p>設定された目標の達成</p> </div>
<p>組織からの期待 (15分)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 組織からの期待は暗黙の期待であるので自ら自覚し、その役割を認識しながら、行動していく必要がある。 ● この暗黙の期待は年度の社長の所信表明などから出てくることもあるが、通常は会社の置かれている状況の中から出てくるのでそれを先取りしなければならない。 ● つまり会社の将来を予測し、どのような課題や問題が出てくるかを考えていくことである。 ● 経営戦略の中から出てくるものも多いため、長期的な視点で考えていかなければならない。 ● 例えば、市場を海外に拡大するという戦略が出てくれば

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<p>国際化への対応といった期待として出てくるはずである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● また政治や経済、社会の変動の中から出てくるものもある。 ● わかりやすくいえば会社の将来の発展のためになすべきことや、直面する脅威に対応すべきことなどがすべて含まれてくる。 ● こういった暗黙の期待を的確につかむためには常に政治、経済、社会の動きにも敏感でなければならないし、市場や業界や他社の動きにも敏感でなければならない。 ● また自分の会社がどのように動いていくか、どのような戦略をとろうとしているかについても関心を持つていなければならない。 ● さらに、その動きから自分が、どのような立場や環境に置かれていくであろうかも考えてみる必要がある。 ● 今どの企業も <ul style="list-style-type: none"> （１）事業構造の見直しと新規事業の拡大 （２）経営の抜本的効率化の促進 （３）業績主義への変換、少数精鋭化のための人材育成と組織風土の変革 （４）企業内情報システムの拡充 （５）国や地方自治体の政策変換から出てくる要請への対応 <p>といったことを目指そうとしているし、そこから起こる問題への対応を迫られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自分の会社はどうであろうか、自分の部門はどうであろうか、何を期待されているのか、それをまず考えてみてほしい。

シート

研修で受講者に配布するシートです。
人数分コピーして受講生に配布して下さい。

シート 管理者 (課長)に期待される役割

シート 管理者に期待される能力

管理者（課長）に期待される役割

1. はじめに

管理者と一般社員とどこに違いがあるだろうか。まず第1は管理者になると経営の一翼を担う立場に立つ。部門の長として業績向上にも貢献しなければならないし、人、物、金、情報（技術）といった資源や見えざる資源をいかに効率よく活用していくかも、考えていかなければならない。

また戦略戦術の担い手としての期待も出てくるであろうし、部下や上司や他部門からも大きな期待を寄せられることは間違いない。

責任も重くなると同時に管理を実践するプロセスで今まで経験したことのない問題にも直面していくであろう。

企業環境が変化し、事業分野が拡大し、組織活動が複雑になればなるほど管理者の役割も拡大し、多様化していくことは目に見えて明らかである。

これからの管理者は外に目を向けて、目標を形成し、市場の動きを鋭敏にとらえながら的確な判断を下し、リーダーシップを発揮しながら組織メンバーを目標に向けて動かしていかなければならない。

2. 経営の目的

企業を維持、発展させるために人、物、金、情報（技術）といった資源や見えざる資源を有効活用し、拡大していくことを目的とする。

3. 管理者の果たすべき役割

管理者は重層化した2つの役割を果たさなければならない。

(1) 組織からの期待に応える

- ・ 自社が目指す経営戦略や事業計画の中から出てくる期待（長期的なもの）
- ・ 企業が直面する問題や課題の達成（コンプライアンス 個人情報の徹底）
- ・ IT化、情報化への対応
- ・ 少数精鋭化と人材の活用、育成等

(2) 設定された部門目標を達成する

管理サイクルを明確に定め、管理機能を駆使して、部下を目標に向けて動かしていく。

4. 企業を取り巻く環境の変化と目指すべき方向

管理者の果たすべき役割は、自社を取り巻く環境の変化と向かうべき方向の中から生まれてくるといってよい。管理者としてはまず、今自社がどのような環境に置かれているのか、どのような方向を目指そうとしているのか、どのような戦略で進もうとしているかを明確につかんでおかなければならない。

<今、企業が目指している主な方向>

- (1) 事業構造の見直しと新規事業の拡大
- (2) 経営の抜本的効率化の促進
- (3) 業績主義への変換、少数精鋭化のための人材育成と組織風土の変革
- (4) 企業内情報システムの拡充
- (5) 国や地方自治体の政策変換から出てくる要請への対応

5. 管理とは何か

管理とは「組織にいる人々が、あらかじめ定められたルールに基づいて、効果的に目標を達成できるようなしくみを作り、その目標に向けて組織メンバーを動かしていく」一連の行動をいう。

つまり管理とは、個人では成し遂げられないことを集団で成し遂げるための活動であり、その活動をすることが管理であり、それを実践する人が管理者である。

6. 管理に必要な3つの要件

組織メンバーを方向づけて動かすためには次の3つの要件が大変重要になる。

- (1) 目標を明確に設定する（長、中、短期）
- (2) しくみをつくる（制度、ルール、取り決め事項）
- (3) リーダーシップを発揮し、目標に向けて動かす。

7. 部下を動かす管理行動

組織メンバーを方向づけて動かすために管理者は次の行動をとらなければならない。それが管理者の役割（機能）に結びついていく。

(1) 管理サイクルを明確にして循環させる

目標達成のための計画を立て、その計画が効果的に遂行できるよう組織化し、命令し、指揮し、調整し、最後に計画どおり行ったかどうかを測定、評価する。

どのような管理サイクルで循環させるかは、企業によってそれぞれ異なる。伝統的管理サイクルもあれば目標による管理のサイクルにもある。またプロジェクトマネジメントのサイクルもあるし、生産会社では TOC のサイクルで循環させているところもある。

(2) 部下を通じて動かして目標を達成する

部下を通じて目標を達成するためには、いかに部下を動機づけるか、育成するか、あるいは一緒に問題解決していくかが大変重要になるし、時と場合により、指示命令も必要になることもある。また皆が仕事をしやすいような環境づくりについても考えていかなければならない。

8. 管理者の果たすべき役割（機能）

管理者の果たすべき役割（機能）は実務レベルでは予算管理、人事管理、商品管理、設

管理者に期待される能力

1. 期待される能力

(1) 専門能力

担当業務に関する基本的な知識と技術、ならびに職務責任者としての専門知識や技術が必要である。

(2) リーダーシップ

部下を通じて仕事の成果をあげていくためにはリーダーシップが欠かせない。リーダーシップは「ある状況の中で行使されるもので、コミュニケーションの手段を通じて特定の目標に向けられた対人間の影響力」をいう。従来は指導力や統率力の意味であったが、最近、人を動かす影響力という幅広い意味として捉えるようになってきた。

<リーダーシップの要素>

A 状況判断力	企業を取り巻く環境の変化、業界の動き、仕事の動き、風土、伝統、上司のスタイル等
B 内的な力	人柄、経験、実績、見識（生きた知識）、先見性など
C 外的な力	権限、規律ルール、地位、役割
D コミュニケーションスキル	説得や傾聴の実践、プレゼンテーションの技術
E 情報	内外の情報源、人脈等

(3) 計画力

計画という意味は将来を予測し、目標を設定し、それに基づく計画を立案することをいう。そのためには先見力も必要になるし、手段を考えるための発想も必要になるし、スケジュール化能力も欠かせない。また、実行に移すための決断力や意志決定力も併せ持たなければならない。

(4) 問題解決力

職場で起った問題を的確に解決できなければならない。また起こった問題を処理するだけでなく、職場内外の問題を発見、形成し解決していく力を持たなければならない。

インストラクター用参考資料

インストラクター用の参考資料です。

研修の補足、講義の参考資料としてお役立て下さい。

管理者 (課長、マネジャー) の職責 (参考)

管理者（課長、マネジャー）の職責（参考）

管理者（課長、マネジャー）は部門管理者（部長、支店長等）の管理、指導のもとに、次の職責を果たさなければならない。

1. 部（支店、事業部）の目標、諸計画の設定へ参画する（部門管理者の補佐）

- （1）部門管理、改善に関する進言、助言、情報の提供（内外）を行う。
- （2）部門管理者からの諮問に応える。

2. 課の目標設定、業務計画、組織編成、統制を行う

- （1）部門方針に基づいて、課の目標、方針を設定し、業務計画を立案する（売り上げ向上、コストダウン、設備改善等）。
- （2）予算を編成する。
- （3）課内組織を編成する（チームづくり、プロジェクト編成等）。
- （4）諸規定の設定、改廃を行う（手続き）。
- （5）業務の再調整（計画変更）を行う。
- （6）予算と実績の差を分析し、コントロールする。

3. 部門間（部門、課間、係間）の調整を行う

- （1）目標達成、業務計画実施に関する連絡、情報提供を積極的に行う。
- （2）他部門からの依頼に応える。
- （3）会議等を開催し、調整を促進する。

4. 課の業務を推進する

- （1）目標、方針、計画に基づき部下を指揮し、目標達成と担当業務を推進する。
- （2）監督者（主任、係長）の指導、育成を行う。
- （3）日常的事項について、決済、決定を行う。
- （4）部門管理者の方針や指示事項を伝達する。
- （5）改善を意識させ、コストダウン、品質向上等をはかる（原価意識を徹底させる）。
- （6）部門管理者への報告を行う。
- （7）部下に権限を委譲する。