係長
研修

係長の行動基準の明確化

指導用マニュアル

mac

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２２ 岡田ビル１Ｆ
tel : 03-3356-6551　fax : 03-3356-6563

係長の行動基準の明確化　概要

目的

- 係長として身につけるべき、組織や管理に関する基本コンセプトを理解する。
- 新しい管理を推進するにあたり、望ましい行動をとるための判断基準を明らかにする。
- グループのコミュニケーションを活発にし、チームワークを高める。

対象

係長、新任係長、同等職位の方

所要時間

２時間３０分

教材

- シート①　係長の行動基準の明確化（演習の進め方）
- ワークシート①　係長の行動基準の明確化（設問）
- インストラクター用参考資料①　理解促進討議法（ＣＣテスト法）の進め方

時間配分

項目	分
はじめに	５分
会合の目的	５分
討議の進め方	５分
ＣＣテスト	２０分
グループ研究	６０分
正解の提示と解説	３５分
チーム効率の分析	１５分
まとめ	５分
合計	１５０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おります。
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

mac

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）		● 「係長に期待される役割」については概論で学んだ。 ● では管理監督者として、職場のリーダーとして、係長はこれからどのような行動をとればよいであろうか。 ● 組織や上司や部下からの期待に応えなければならないが、その行動は望ましい組織の基準に基づいたものでなければならない。 ● 私達が何かを行動しようとした時、必ずそのもとになるコンセプト（概念）や行動基準がある。 ● 組織の一員である係長も当然、組織と管理の基本コンセプトと判断基準に基づいた行動をとらなければならない。 ● もちろんその基準は自分の経験からも作られるが、それだけに基づいた行動だけをしてしまっては独断的な行動になってしまう。 ● 係長は、望ましい組織や管理の基準に基づいた行動をとらなければならない。 ● これからその基準を理解するために設問討議を行う。 ● これからお渡しする６０問の設問を討議することにより新しい組織や管理上の基本的なコンセプトや行動基準、判断基準を理解していくことにする。 ● この設問には組織や管理活動上で必要なコンセプトや行動基準が全て含まれていると考えてほしい。
会合の目的	シート①	● この演習の具体的な目的を説明しよう。

項目（時間）	ツール	内容と進め方
（５分）		（１） 係長に要求される組織と管理に関する基本的な考え方（コンセプト等）を理解する。これは行動のもとになる基本的知識である。 （２） 組織活動上での望ましい行動基準を明確にする。 （３） 今までの自己の行動を振り返ると共に新しい行動への変換を図る。（今までのやり方が新しい基準と比較して、よいか悪いか判断する。） （４） 相互討議を通じて共通の行動基準、判断基準を身につける。（同じ組織にいる係長には統一した行動基準、判断基準が必要である。） （５） 相互討議を通じて職場の状況を相互に交換する。
討議の進め方 （５分）	ワークシート①	● では理解促進討議を行いたい。 （討議の進め方を説明する。） ● 討議全体の流れは個人研究→グループ研究→正解の提示と解説→チームの効率の分析である。 ● （ワークシート「係長の行動基準の明確化、設問」を各自に配布する。）
ＣＣテスト （２０分）	ワークシート①配布	● まず個人別に６０問の設問を読み、その設問が正しければ○、誤っていれば×を個人の欄に入れてほしい。時間は２０分とする。 ● 記入が終わったらグループ研究に入る。 ● グループ研究の進め方を説明しよう。 ● グループメンバーで討議しながら、統一の答えを出し、グループ欄に入れてほしい。 ● グループ研究は次の条件を守って行わなければなら

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		ない。 １．　多数決ですぐに決めない。討議の結果として多数決になるのはよい。 ２．　少数意見を尊重する。少数意見で正しいものも多い。 ３．　勝ち負けにこだわらない。内容の理解が中心だから、対抗意識を持たない。 ４．　職場での経験実例を織り込みながら討議する。
グループ研究 （６０分）		● 討議時間は６０分である。リーダー等を決めて自主的に運営してほしい。 ● 時間が来たのでグループ研究は終わりにする。まだ全解答が出ていないところは原則に反するが多数決で決めてほしい。 ● ではこれから正解を説明したい。この討議は正しいコンセプトや判断基準を理解するのが目的であるので、問題のありそうな所は具体的に解説し、解答を述べる。
正解の提示と解説 （３０分）		（６０問の設問の解答とその理由を具体的に説明していく。誤りの項目はその根拠を具体的に説明する。） １．×　この定義はやや古い。組織はもう少し動的なもので、情報の流れや意思決定の流れを指すものと思えばよい。（ネットワーク組織等の） ２．×　組織は個々の成果をあげるのではなく、全体の成果を最大限にあげるために作られる。 ３．○　色々な組織があり、運営の仕方も異なる。 ４．×　短い期間で効率よく組織目標（プロジェクト）を達成するための体制である。生きがいも生み出されるが主目的ではない。

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		５．○　組織には血液の循環が必要である。血液とは情報とコミュニケーションの流れである。 ６．×　人的資源だけでない。人、物、金、技術、見えざる資源の活用と拡大）が管理の最終ゴールである。 ７．○　これが管理者の立場から見た管理のサイクルである。 ８．○　会社や組織に対する責任であり、上司に対する責任ではない。個人的つながりが強いと、どうしても、この人（上司）のためにという意識が働くが、これは間違っている。 ９．×　責任感は自分がどう自覚するかによって出てくる。責任権限が明確になれば多少は責任感が出るが、自分が自覚する方が大切である。 １０．×　挑戦的であることは望ましいが常に言葉や態度に出すよりも内に秘めていた方が、他人に対する影響力は強い。 １１．×　性格や部下との人間関係だけではない。状況把握力や実績といったものも源泉になる。 １２．×　本人が自分で決断したのであるから、最後までやらせるのがよい。終わった時点で指導、助言する。 １３．×　上位者との関係がうまくいっていないと下の意見を上に持っていきづらい。 １４．×　頼られるのはよさそうだが、係長がすべてやってしまっていることになる。部下が育たない。部下が１人前になったら逆に頼ってこない。信頼される方がよい。 １５．○　リスクを冒すことを前提としないが、機会を逃さないため、あえてリスクを冒すこともある。

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①　係長の行動基準の明確化　演習の進め方）

mac

シート①

係長の行動基準の明確化

（演習の進め方）

係長は組織上では、職場リーダーの立場にあるため、組織や上司や部下（メンバー）からの期待に応えた行動をとらなければならない。そのためにはどのように考え、どのような判断基準に基づいて行動すべきかを明らかにしていく必要がある。

職場の管理監督を行うにあたっては自分の持ち味や個性を発揮することも大切だが、その行動はあくまでも基本的な考え方と望ましい判断基準に基づいたものでなければならない。この理解促進討議（ＣＣテスト法）を通じて、組織や管理上の基本的な考え方を理解すると共に望ましい行動の元となる判断基準を理解していく。

１．討議の目的

（１）係長に要求される組織と管理に関する基本的な考え方（コンセプト等）を理解する。

（２）組織管理上での望ましい判断基準を明確にする。

（３）今までの自己の行動を振り返ると共に新しい行動基準への変換を図る。

（４）相互討議を通じて共通の行動基準、判断基準を身につける。

（５）相互討議を通じて職場の状況を相互に交換する。

２．討議の進め方

１．講義

↓

２．個人別ＣＣテスト

↓

３．グループ討議により統一見解の作成

↓

４．正解の提示と主要項目の説明

↓

５．チーム効率の分析

〔グループ討議の条件〕

１．多数決ですぐに決めない。
２．少数意見を尊重する。
３．勝ち負けにこだわらない。
４．職場での経験実例を盛り込みながら討議する。

※ＣＣテスト‥Concept clarification test

ワークシート

研修の演習時に使用するワークシートです。
人数分コピーして受講生に配布して下さい。

ワークシート①　係長の行動基準の明確化（設問）

mac

ワークシート①

係長の行動基準の明確化（の設問）

組織活動において正しい考え方ならびに係長のとるべき行動で望ましいものには○、誤っているものには×をつけて下さい。

〔組織、管理、権限〕

	個人	グループ	正解
1．組織とは職務の割り当てや上から下への命令の流れをさす。			
2．組織は全体の成果をあげるためでなく、組織の個々人の成果を最大限にあげるために作られたものである。			
3．組織とは経営目標達成のために作られるものであるから、会社や仕事の性質によりしくみや運営の仕方が異なる。			
4．プロジェクトチームとは、仕事の成果をあげるというよりは、仕事の中に生きがいを醸成していくための新しい組織体制の一つである。			
5．組織を生き生きとした状態に保つには、常に情報とコミュニケーションの流れをよくすることである。			
6．広い意味での管理とは人的資源をいかに効果的に活用するかを考えていくことである。			
7．管理サイクルとは目標を効果的に達成するために計画し、組織化し、指揮し、調整し、統制する一連のサイクルをいう。			
8．責任は達成する義務であるから、上司でなく、会社や組織に対する責任になる。			
9．責任感は、自分の責任、権限が明確になりさえすれば、おのずと生まれてくるものである。			

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。

---

① 理解促進討議法（CCテスト法）の進め方

mac

インストラクター用資料　理解促進討議（ＣＣテスト法）の進め方

集団の効果を生かし、討議を通じて教育内容の理解促進をはかっていく技法に理解促進討議法がある。別名ＣＣテスト法（Concept Clarification Test）という。テストという名称がついているが、むしろテスト方式を用いた集団討議法の１つと考えればよいであろう。字のごとく、不確実な概念を明確化する技法として生まれたが、研修では、教育した内容を正確に理解させたり、重要箇所の再確認をさせるために用いるため、読後テスト的な使い方をする。この方法は講義を補完する技法として注目を集めている。進め方には基本手順があるが、設問の性質や討議のやり方によりいろいろなバリエーションがある。

１．効果

技法としては講義を補完する形で使われるが、討議形式をとるため副次的効果も期待できる。主な効果は次の通りである。

① 基本的知識や概念、原理・原則等が正確に身につく。
個人解答、グループ討議、正解の提示を通じて、理解の誤りや勘違い等が修正され、正しい概念や原理・原則が身についていく。

② 教育内容の重要箇所が再認識できる。
講義やテキストの重要箇所を中心に設問をつくるため、内容の理解促進のみならず重要箇所を再度確認できる。

③ 参加者のレベルや理解の度合いが測定できる。
個人の正解度やチーム効率の分析により、参加者の能力レベルや理解された度合いも測定できる。この結果により、講義のよしあしも判定できるし、講義内容の修正にも役立つ。

④ 研修に対する抵抗感を和らげ、参加意識が向上する
討議を通じての理解促進は、自尊心を傷つけることもすくないし、討議のプロセスで起きる競争心や葛藤が参加意識を高め、学習への動機づけを促すことができる。

⑤ 集団活動や集団討議の意義が認識できる。
内容の理解促進だけでなく、討議のプロセスをふり返ることにより、集団活動や討議の働きや効果が体験的に理解できる。

２．対象者

特定の対象に限定される技法ではないが、一般的には中堅社員から管理者層までの研修の中での適用が効果的である。知識の習得や原理・原則の理解にも役立つ技法であるから、販売、生産等の職能別教育の中に組み込むのもよい。