

中堅社員
研修

対人関係能力の向上

指導用マニュアル

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください

<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

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

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください
<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

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

対人関係能力の向上 概要

目的

- 中堅社員として対人関係の重要性を学びます。
- 対人関係能力のスキルを習得します。
- 人間関係における自己開発を学習します。

対象

中堅社員

所要時間

2時間20分

教材

これは商品の一部を抜粋したサンプルです

- シート① 対人関係能力の重要性
- シート② 対人関係能力の磨き方・高め方
- シート③ 人間関係で磨く自己開発法
- ワークシート① 事例研究 仕事か人間関係か
- インストラクター用参考資料① Q&A&Oゲーム

商品詳細は下記のページをご覧ください

<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

時間配分

項目	分
はじめに	10分
対人関係能力の重要性	60分
対人関係力の磨き方・高め方	35分
人間関係で磨く自己開発法	30分
まとめ	5分
合計	140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。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
研修マニュアルに合わせて内容を加筆修正して活用下さい

商品詳細は下記のページをご覧ください


<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

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 (10分)		<ul style="list-style-type: none"> ● ではこれから対人関係能力の向上の会合に入ります。 ● 職場は組織で仕事をしています。 ● 職場ではお互いに連携を保ちながら仕事を進めていきますので、相互の関係が大変重要になります。 ● 会社の仕事は自分1人でやるものではなく、組織やチームで行なっていくことが基本とされているからです。 ● したがって、職場の組織の中で仕事をするには、対人関係いわゆる人間関係が極めて大切になります。 ● どんなに仕事の能力があっても、上司や周囲の人との人間関係が良くないというのでは、仕事はうまく進められません。 ● しかし、そうは言っても人間には気の合う人もいれば、そうでない人もいます。気の合う人と常に仕事ができればいいのですが、現実にはなかなかそうはいきません。 ● 時には、相性の合わない上司や先輩、あるいは同僚や後輩、またお客様と仕事をしなければならないことがあるでしょう。 ● 相性がよくないからその人と言葉を交わさないとやっているようでは、仕事になりませんし中堅社員としての役割を果たせません。 ● あなたの評価も、協調性なしと判定されてしまうでしょう。 ● 人間関係を円滑に行なえることは1つの能力とみなされており、仕事の上では欠かすことのできない基本的な要件とされています。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください
<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<ul style="list-style-type: none"> ● 特に、みなさんがこれから仕事の幅を広げ、中堅社員からさらに管理監督者になっていくには、人間関係の幅もいま以上にどんどん広げていかなければなりません。 ● それは社内だけの人間関係を考えるのではなく、社外の対人関係も広げていく必要がでてきます。 ● そんな中で自分と相性が合わない人や苦手と思える人とのように関係づくりをしていけばよいのでしょうか。 ● 実は、それにはそれなりの方法があります。そこで対人関係の能力を高めるため、この会合で人間関係の重要性を頭に置きながら、その方法とスキルを習得していきましょう。
<p>対人関係能力の重要性 （5分）</p> <p>個人研究 （5分）</p> <p>討議 （35分）</p>	<p>シート①</p> <p>ワークシート①配布</p>	<p>● まず最初は、仕事をするうえで欠かせない人間関係の重要性を学びましょう。</p> <p>● 仕事をしようとして人間関係が重要なのはいうまでもありませんが、次のケースのような場合、どう考えればよいのか、どう対応するのがよいかをみなさんで考えてみてください。</p> <p>● これから「仕事か人間関係か」のシートを配布しますので個人研究してください。</p> <p>● 研究課題は「佐藤君と山本さんとどちらが正しいと思いますか」「あなたの考え方は何か」を簡潔に記入してください。</p> <p>● 時間は5分です。</p> <p>● ではグループ（5～6名）別に討議し、グループの意見をまとめてください。時間は40分です。</p> <p>● 討議に入る前にリーダー（司会役）、書記役、発表者を決めてください。</p> <p>● では始めてください。</p> <p>● （インストラクターは討議の状況を見ながら、コメント</p>

項目（時間）	ツール	内容と進め方
<p data-bbox="311 651 368 680">発表</p> <p data-bbox="300 723 379 752">(5分)</p> <p data-bbox="311 869 368 898">解説</p> <p data-bbox="287 940 395 969">(15分)</p>	<p data-bbox="491 1816 552 1861"></p> <p data-bbox="469 1874 590 1995">シート①の「カツの3つのスキ</p>	<p data-bbox="662 367 1050 396">すべき要素を引き出しておく。)</p> <p data-bbox="662 439 1385 611">注) この事例研究はリーダーとして、仕事と人間関係のどちらに重点を置くかの討議課題ですが、結論は「リーダーはいずれにも偏らずリーダーシップを発揮することが大切」になります。</p> <ul data-bbox="624 656 1385 2024" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="624 656 1385 734">● 結論がまとまったら各グループ1～2分で発表させます。 <li data-bbox="624 777 1385 806">● (インストラクターは簡単なコメントをしてもよい。) <li data-bbox="624 848 1385 972">● ケースの問題点に対する各グループの発表がありましたが、ここで皆さんの意見をもとにして、このケースの問題を整理し、まとめてみましょう。 <li data-bbox="624 1014 1385 1305">● ケースでは、リーダーとなった山本さん、佐藤君の二人が、人間関係と仕事とどちらが大事か、ということで見解が分かれ、論争しています。これに対する解答は、「人間関係・仕事はどちらも大事であり、リーダーはこの両方をいかにバランスとってやっていかなければならない」、が正解です。 <li data-bbox="624 1348 1385 1426">● 集団で物事を行なうとき、人間関係・仕事のどちらに片寄っても組織活動、チーム活動はうまくいきません。 <li data-bbox="624 1469 1385 1547">● この両方をバランスよくやっていくのが、リーダーの役割であり、リーダーによる組織管理、チーム管理なのです。 <li data-bbox="624 1590 1385 1668">● そのことは、ケースの山本さん、佐藤君のような中堅社員のチームリーダーにも求められています。 <li data-bbox="624 1711 1385 1834">● そこで、組織やチームといった集団で仕事をするとき、私たちにどのような能力が必要とされるのか、この機会に理解しておきましょう。 <li data-bbox="624 1877 1385 1955">● 仕事の間ではさまざまな能力が必要ですが、その中でも特に大事な能力が3つあります。 <li data-bbox="624 1998 1385 2024">● 1つは、問題を発見し解決していく能力です。2つ目が

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください
<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

項目（時間）	ツール	内容と進め方
	ル」を板書	<p>人間関係能力です。3つ目が仕事に必要とされる専門的な知識・技術です。専門能力と言ってもよいでしょう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● この3つは、ロバート・カッツという学者が組織人に求められる代表的な能力とあげたところからきています。「カッツの3つのスキル」と呼ばれています。 ● スキルは一般に技能や技術といわれますが、ここでは能力としてとらえておきましょう。この3つの能力は、その人の立場や地位によって求められる幅や大きさが違ってきます。 ● 経営幹部や管理者になると問題発見や解決力の幅が広がり、仕事の専門的な知識・技術は狭くなります。一般社員ではそれが逆になります。 ● これは商品の一部を抜粋したサンプルです。商品詳細は下記のページをご覧ください。 https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/ ● 一般社員にも、問題発見や解決能力も求められますが、それよりも先に実際の仕事を確実にやるための実務に必要な仕事の専門的な知識や技能、技術が求められます。 ● しかし、ヒューマン・スキルすなわち人間関係能力については経営幹部も管理監督者も、一般社員も同じ幅でとらえられています。 ● これは人間関係能力が、組織の中で活動するには不可欠な能力であり、地位や役職に関わらず要求されることを表しているからです。 ● このように組織の中で仕事をしていくには、人間関係能力がいかに重要なのが分かるでしょう。 ● この「カッツの3つのスキル」は、会社の規模や業種に関係なく、どこの組織にも当てはまるものとして現在では定説となっています。ぜひ、頭に置いておいて下さい。

シート

研修で受講者に配布するシートです。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください

<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

- シート 対人関係能力の重要性
- シート 対人関係能力の磨き方・高め方
- シート 人間関係で磨く自己開発法

対人能力の重要性

仕事を行なっていくうえで、欠かすことのできない基本的なスキルが3つあります。そのスキルとは、①問題発見や解決能力であるコンセプチュアル・スキル ②対人関係能力であるヒューマン・スキル ③仕事に必要な専門的知識、技術であるテクニカル・スキルの3つです。

スキルは一般に能力とも訳されていますが、この3つのスキルは、私たち中堅社員はもとより管理監督者、経営幹部まで階層の別なく、組織の中で仕事をするうえでは不可欠な求められる能力とされています。これは、R.K.カッツ（ハーバード大学経営学教授）が打ち出した説で、カッツの3つのスキルとも呼ばれ大変に有名な概念です。

カッツの3つのスキル

階 層	コンセプチュアル・スキル	ヒューマン・スキル	テクニカル・スキル
経営幹部 管理 監督者	問 題 解 決 能 力	人 間 関 係 能 力	事 務 専 門 的 知 識 技 術
中堅社員			
一般社員			

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください
<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

図でわかるように、問題発見や解決能力（コンセプチュアル・スキル）は階層が上になるほど幅が広がり、仕事の専門的知識や技術（テクニカルスキル）は狭まっています。これは役割の違いで、経営幹部や管理者になると仕事の実務的な能力より、さまざまな問題を解決していくことが求められるということです。

私たち中堅社員は、問題発見や解決能力（コンセプチュアル・スキル）より、仕事の専門的知識や技術（テクニカル・スキル）の幅が広がっています。これは問題発見や解決能力も求められますが、まだまだ仕事に必要な専門的知識・技術を身につけ、実務能力や専門能力を高めることが期待されているというわけです。

人間関係能力（ヒューマン・スキル）を見てみましょう。人間関係能力については、どの階層も同じような幅になっています。この意味は、組織の中で仕事をするにはいずれの階層の人にも不可欠な能力であり、求められていることを意味しているのです。確かに、どんなに優秀な人がいても、1人だけで仕事をするのでは組織力は発揮されません。それだけに対人関係の能力を磨いておくことは、極めて重要です。

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。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧ください

<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>

Q&A&Oゲーム

参考資料① Q & A & Oゲーム

対人関係のスキル「積極的傾聴」の実習では次のQ & A & Oゲームが行われることがあります。研修時間に余裕がある場合には、このゲームを取り入れるとより実践的で効果的です。ゲームのねらいとやり方を以下に挙げておきます。

Q&A&O ゲーム：「なにか困ったことはありません？」

ねらい：

- ①対人関係のコミュニケーションスキル（話す、聞く、観察）を習得する
- ②会話の中での尋ね方、答え方、観察の大切さと難しさを学ぶ
- ③各人が現在抱えている問題を理解し、共有化する

対 象：中堅社員、若手リーダー、管理者クラスにも適用可

使用物：振り返り用チェックリスト

所要時間：約40分

進め方：

- ①3人1組のチームを作り、各人に役割を決めます。チームは何組でも可能。
- ②役割は、A（尋ね役）、B（答え役）、C（観察役）の3つが必要であり、各人はその役に徹することとする。参加人数が偶数の場合は観察役を2人とする。なお、A、B、C役は各人が1回ずつ体験することになることをあらかじめ告げておく。
<https://m-advice.co.jp/shop/item/c04/>
- ③A（尋ね役）とB（答え役）が対面し合うように座り、C（観察役）は2人のやり取りが十分見える位置に座る（図1．[実習の進め方と座り方]参照）。
- ④最初に尋ね役のAが、「何か困ったことはありません？」と答え役のBに質問する。
- ⑤Bはこの質問に対して、仕事のことでなくてもプライベートのことでよいから現在、自分が困っていること、あるいは気になっていることを答える。この間、尋ね役のAは口をささずBの話に耳を傾ける。
- ⑥もし、Aが「何か困っていることはありません？」と尋ねたのに対し、Bが「いいえ、ありません」と答えた場合には、「そんなにハッピーなのですか」と質問を変えてたずねていくようにする。
- ⑦Bの話が終わったら、たずね役AはBの話から質問を考え、Bが困っている原因やなぜそのようなことが起きたかなどをたずねる。
- ⑧新たなAの質問に対してBが答え、このやり取りを時間が来るまで続ける。
- ⑨観察役Cは、Aの質問にBが的確に答えていたか。あるいはAの質問が分かりにくくなかったか等々、A、Bが交わす話の内容と合わせ二人の表情などをよく観察していく。なお、Cは二人のやり取りに口を介してはならないとしておく。
- ⑩7分経ったところで実習をやめ、各人は配布された振り返りチェックリスト（図2．