

課長
研修

これからの管理に関する 基本コンセプトの確認

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

これからの管理に関する基本コンセプトの確認 概要

目的

- これからの管理の組織活動や管理のベースとなる新しい管理の基本コンセプトを理解する。
- 今までの管理行動を振り返り修正を図る。
- 課長同士の相互啓発を図る。

対象

課長、新任課長、同等職位の方

所要時間

2時間30分

教材

- シート① これからの管理に関する基本コンセプトの確認（演習の進め方）
- ワークシート① これからの管理に関する基本コンセプトの確認
- ワークシート② チーム効率の分析

時間配分

| 項目 | 分 |
|------------|------|
| はじめに | 5分 |
| 理解促進討議の進め方 | 5分 |
| 個人研究 | 20分 |
| グループ研究 | 65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 |
|----------------------|-----|--|
| <p>はじめに (5分)</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ● 管理とは何か、管理者の果たすべき役割、能力等については「概論」で説明した。 ● 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き、最善の努力を尽くし、目標を効果的に達成するような体制をつくり、組織メンバーをその方向に動かしていくこと」と述べた。 ● そのためには、目標としくみとリーダーシップが重要であることも述べた。 ● （管理の基本について簡単に振り返ってもよい。） ● 管理者は部下をどのようにして目標に向けて動かしていくべきかを明確につかんでおかなければならない。 ● しかし、その動かし方は時代に即応したやり方でなければならないし、同じ組織体にいるなら管理者が統一した考え方に基づいて動かしていかなければならない。 ● 管理者はそれぞれ個性も違うし、管理スタイルも管理の進め方も異なる。 ● 確かに管理場面で個性を発揮することは大切だが、それはある一定の基準に基づいた行動をベースにした個性の発揮でなければならない。 ● 管理者は常に一定の基準に基づいて行動している。 ● その基準は常に新しい管理の基本コンセプトに基づいたものでなければならない。 ● 時代によって変わってきた伝統的管理の基準と統合的管理の基準とは基本的に異なる。 ● この会合では管理行動の基になる統合的管理の基準を新 |

| 項目（時間） | ツール | 内容と進め方 |
|----------------------------|------------------------------|--|
| | | <p>しい基本コンセプト（概念）について設問討議を通じて学んでつかんでいただくことにする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 具体的な演習の目的は ①これからの組織活動や管理のベースとなる新しい管理の基本コンセプトを理解する。 ②演習を通じて今までの自己の管理行動を振り返る。ことに置かれる。 |
| <p>理解促進討議の進め方 (5分)</p> | <p>シート① ワークシート①</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● では理解促進討議の進め方を紹介しよう。 ● まず個人別に40問の設問の回答を記入する。 ● 次にそれを持ちより、特定の条件のもとにグループで統一の答えを出す。この条件については後ほど具体的に説明したい。グループで統一の答えが決まったら、正解の提示に入る。 ● 正解とグループの決めた答えとに違いがあった場合は、なぜ違いがあったかを明確につかまなければならない。 ● コンセプトの確認の問題であるので、正解の提示の時は解説と加えることにする。 ● 最後に討議により、どの程度正解に近づいたか、どこに誤りがあったかを明確にするためにチーム効率の分析を行う。チーム効率の計算の仕方についても後ほど説明する。 ● 以上が大まかな理解促進討議の流れである。理解促進討議の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①「これからの管理に関する基本コンセプトの確認(設問)」を各自に配布する。) ● では具体的な理解促進討議に入ろう。 |

| 項目（時間） | ツール | 内容と進め方 |
|-----------------|---------|--|
| 個人研究 (20分) | ワークシート① | <ul style="list-style-type: none"> ● まず個人で40問の設問を読み、正しいコンセプトと思われるものをA、B、Cの中から1つを選び、個人欄に入れる。時間は20分である。 ● では始めてください。 ● 個人解答の記入が終わったようなのでグループ研究に入る。 ● (参加者を5～6名のグループに編成する。) ● (初対面の時は簡単な自己紹介を入れても良い) ● グループで討議しながら、統一の答えを決定し、それをグループ欄に入れてほしい。 ● グループ討議は次の条件を守って行わなければならない。 <ol style="list-style-type: none"> 1. すぐに多数決で決めない。討議した結果として多数決になるのはかまわない。 2. 少数意見を尊重する。少数意見で正しいものもある。 3. 勝ち負けにこだわらない。コンセプトの理解が中心なので、理解と納得した上で決めてほしい。 4. 職場での経験実例を織り込みながら討議するとよい。 |
| グループ研究 (60分) | | <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● (途中で時間の経過を告げる。時間が来ても終わらないグループには原則にはずれるが多数決で統一の答えを決めさせる。) ● グループの統一の答えが決まったようなのでグループ研究を終了する。 |
| 休憩 (5分) | | <ul style="list-style-type: none"> ● では5分休憩する。 |

| 項目（時間） | ツール | 内容と進め方 |
|--------------------------------|-----|--|
| <p>正解の提示と 解説 (35分)</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ● 理解促進討議では様々な意見が出たであろう。また対立もあったでしょう。 ● ではこれから正解を説明する。この討議は新しい管理のコンセプトや行動基準を理解するのが目的であるので、問題のありそうところは具体的に解説していきたい。 ● また新しい統合的管理のコンセプトと古い管理（伝統的管理）のコンセプトの違いについても説明したい。 ● 設問1の答えはBである。管理を日常のプロセスの次元で捉えるか概念で捉えるかにより異なるが、人、物、金、情報（技術）、見えざる資源を拡大していくことが管理であるのでBが正しい。 ● 設問2はBである。Aとしたグループも多いと思うが、これは日常のプロセスでのマネジメント体制であるので、下から上にボトムアップで意見や助言を求めたり、指示を仰いだり、状況説明することが望ましい。上司はそれに的確に応える。 ● 設問3の正解はBである。一般的にはCもあるが、現在は利益単位が課や係など、どんどん下位に降りてきており、課長や係長にも経営感覚が必要になってきている。 ● プロフィットセンター化が進み、責任権限が下位においていると解釈してもよい。 ● 次はリーダーシップである。 ● 設問5はCである。自分の考えの強い人は自分のスタイルを押し通すであろうし、そうでない人は状況（上司スタイルも含む）によってところどころ自分のスタイルを変える人もいるであろう。 ● 設問6はBである。権限か業績か人柄などの内的な力かの論議になるが、最終的に相手に強く働くのはその人の実績（実力）や人間的なものなどの内的なものである。 ● 設問7はBである。コミュニケーションの技術だと主張 |

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 これからの管理に関する基本コンセプトの確認 (演習の進め方)

これからの管理に関する基本コンセプトの確認（演習の進め方）

優秀な管理者ほど明確な管理行動の基準をもっているし、時代の変化に対してそれを変えようと努力している。

管理行動の基準は一定のものではない。その時代のマネジメントのあり方により変わってくる。

この設問の討議を通じて今までの管理者としての行動をふり返ると共に新しい管理行動に役立つ基本コンセプトを明らかにしていく。

1. 討議の目的

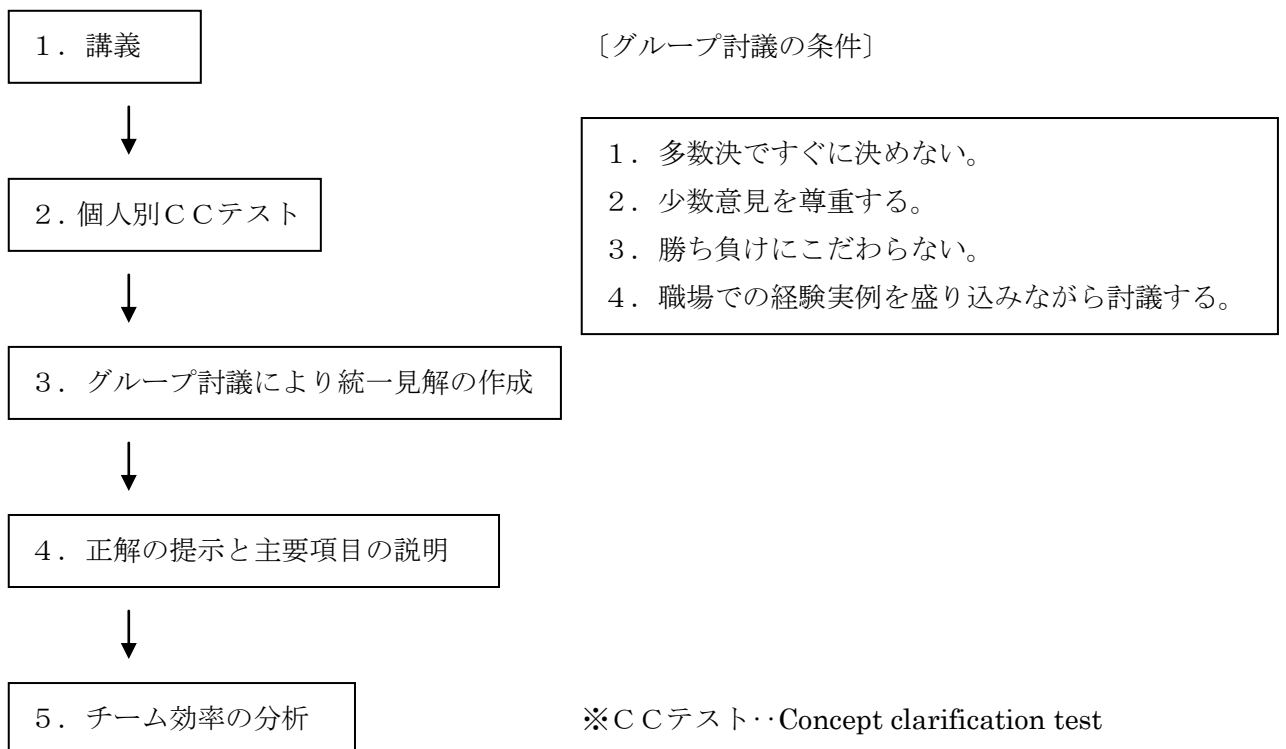
(1) 管理者に必要な次の領域の基本コンセプトを明確につかむ。

- | | |
|------------|-------------|
| 1 管理 | 6 コミュニケーション |
| 2 リーダーシップ | 7 動機づけ |
| 3 目標 | 8 職場づくり |
| 4 計画 | 9 問題解決 |
| 5 部下の指導、育成 | 10 評価 |

(2) 管理者層としての共通の価値基準、判断基準を認識する。

(3) お互いの管理行動を比較し自分の行動を改める。

2. 理解促進討議の進め方



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 これからの管理に関する基本コンセプトの確認

ワークシート チーム効率の分析

これからの管理に関する基本コンセプトの確認（設問）

<管理>

1. 管理とは

- A 日常の成果をあげるために、常に部下の行動を厳密にチェックし、仕事のプロセスを管理することである。
- B 人を通じて経営資源を有効に活用し、新しい経営資源を生み出すことである。
- C 人材を活用し、人的資源を拡大していくことである。

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

2. めまぐるしく変化する時代における日常活動上（達成のプロセス）におけるマネジメントの体制として望ましいのは常に

- A トップダウン体制で行うことである。
- B ボトムアップトップダウン体制で行うことである。
- C トップダウンボトムアップ体制で行うことである。

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

3. 部門の中で組織化を行うにあたっては

- A 相乗効果が上がるように組織メンバーの協働体制をつくりあげる。
- B 職務の割り当てや指示命令を効果的に行うことに重点を置くべきである。
- C 部門間の連携をいかに強化にするかに重点を置くべきである。

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

4. これからの管理階層（部長・課長）のすべての人たちに経営感覚が必要といわれているが、その理由は

- A 分社化や社内分社化が促進され経営的立場に立つことが多くなるからである。
- B 経営の機能が末端に降りてきており、分権化が推進されるからである。
- C 管理者には経営の代理権があるため、その立場でものを考える必要がある。

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

ワークシート①

<リーダーシップ>

5. 自己のリーダーシップのスタイルを決めるのは

- A 状況の中で特に強く働く上司のスタイルである。
- B 自分の性格（特性）や部下のタイプや能力レベルである。
- C 自分の考え（信念）と状況の力のバランスである。

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

6. リーダーシップの要因の中で特に強く働くのは

- A 組織（上司）から与えられた権限である。
- B 状況により異なるが本人のもつ内的な力（実績や人柄等）である。
- C 高度な専門知識、技能、能力である。

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

7. リーダーシップの強化のために特に大切なことは

- A 自分の強み、持ち味をさらに強化することである。
- B まず他人に映った自分の影響力の度合を知ることである。
- C まず相手を動かすために必要なコミュニケーション技術を高めることである。

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

8. リーダーシップを効果的に発揮するための前提となるのは

- A 魅力ある目標づくりとよりよい職場環境づくりである。
- B 優秀な人材の獲得と少数精鋭化である。
- C 責任権限を明確にし、人事、評価権を確立することである。

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|