

# 幹部社員育成

# 目次

---

第1章 マネジメントと組織

第2章 仕事の管理

第3章 仕事の改善

第4章 人間の欲求と動機付け

第5章 部下の育成と能力開発

第6章 明るい職場と環境整備

# 第1章

## マネジメントと組織

図1.1 マネジメント・サイクル

マネジメント  
管理とは

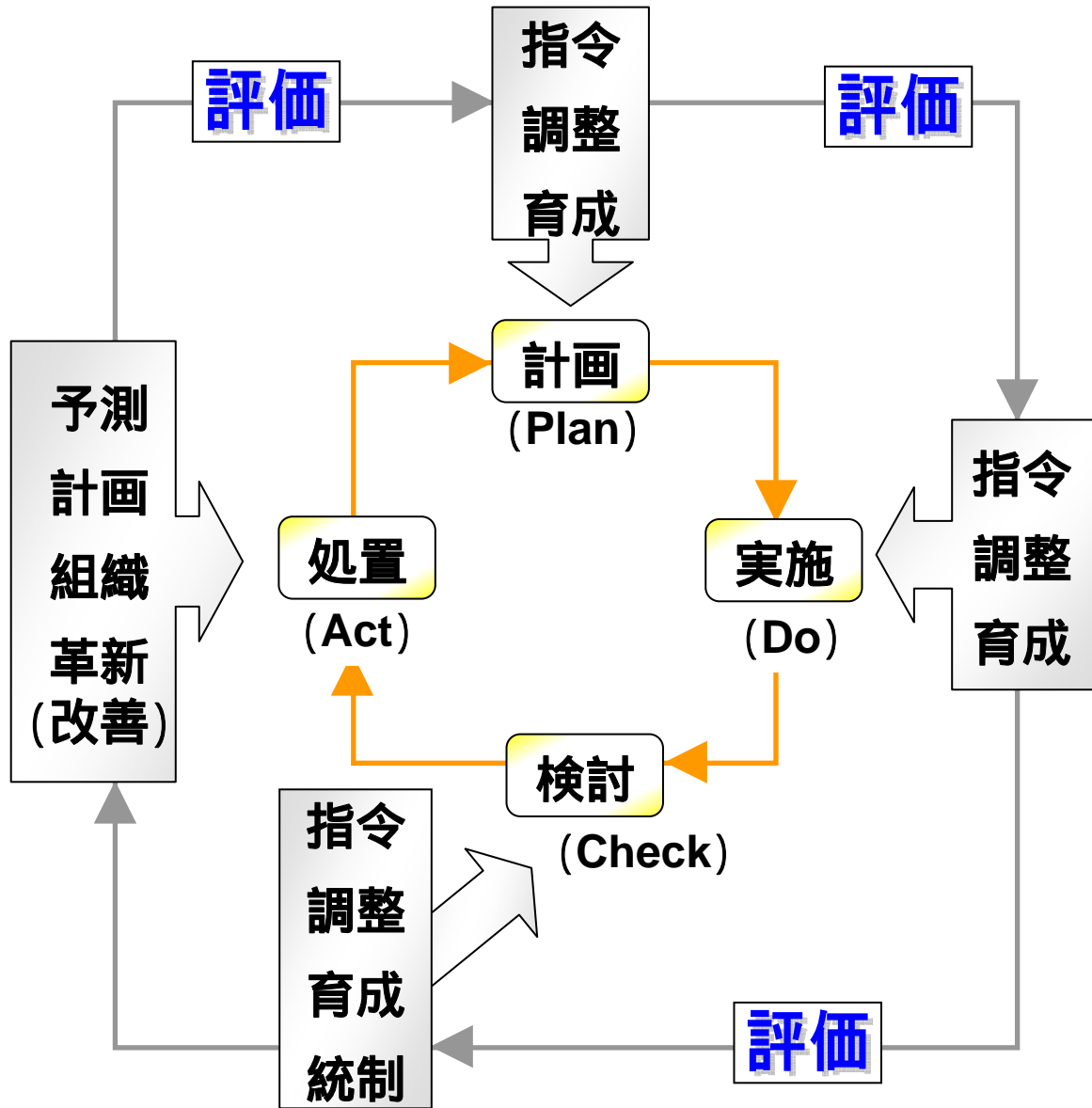


図1.2 目標の設定とマネジメントの実施

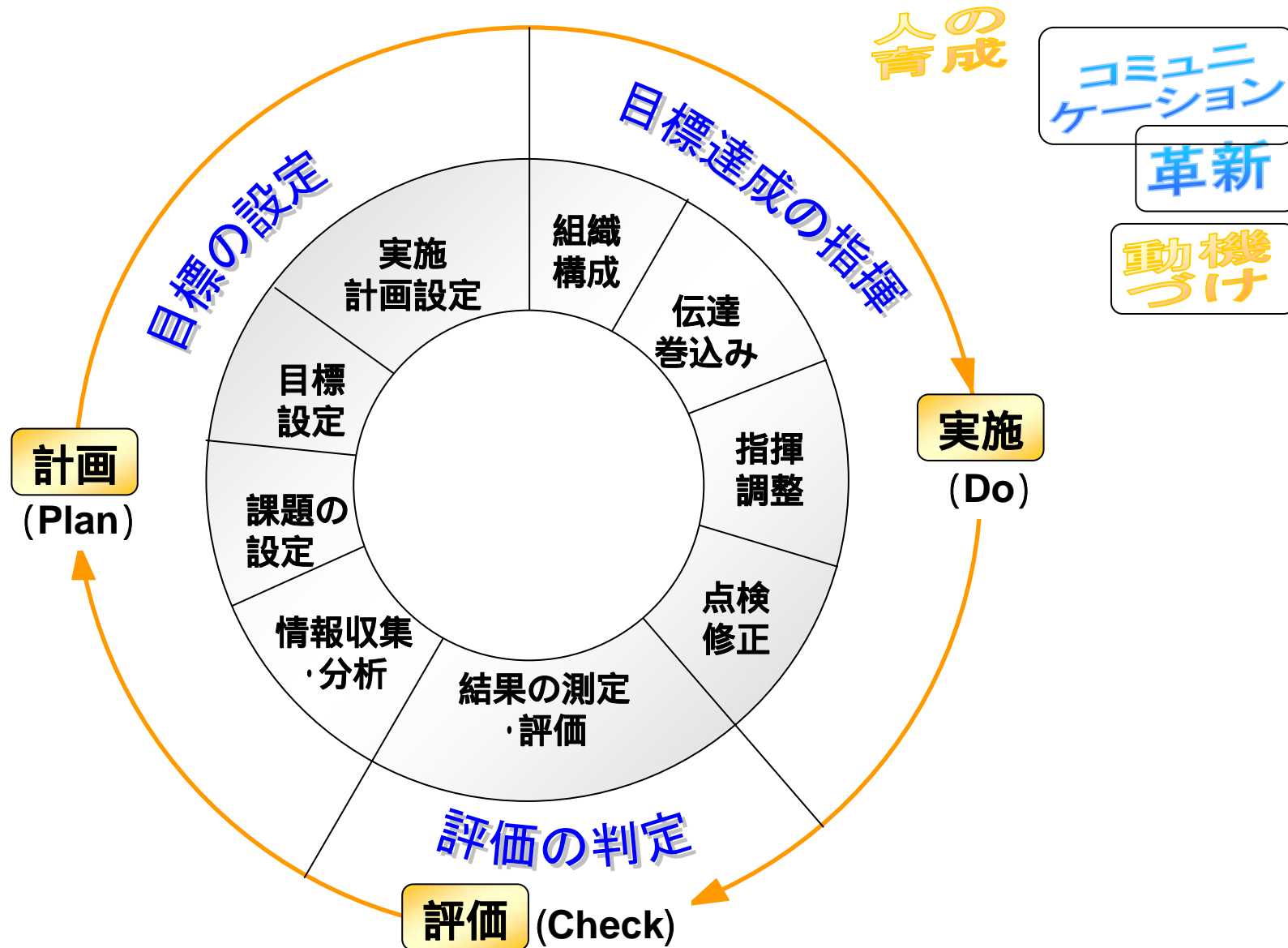
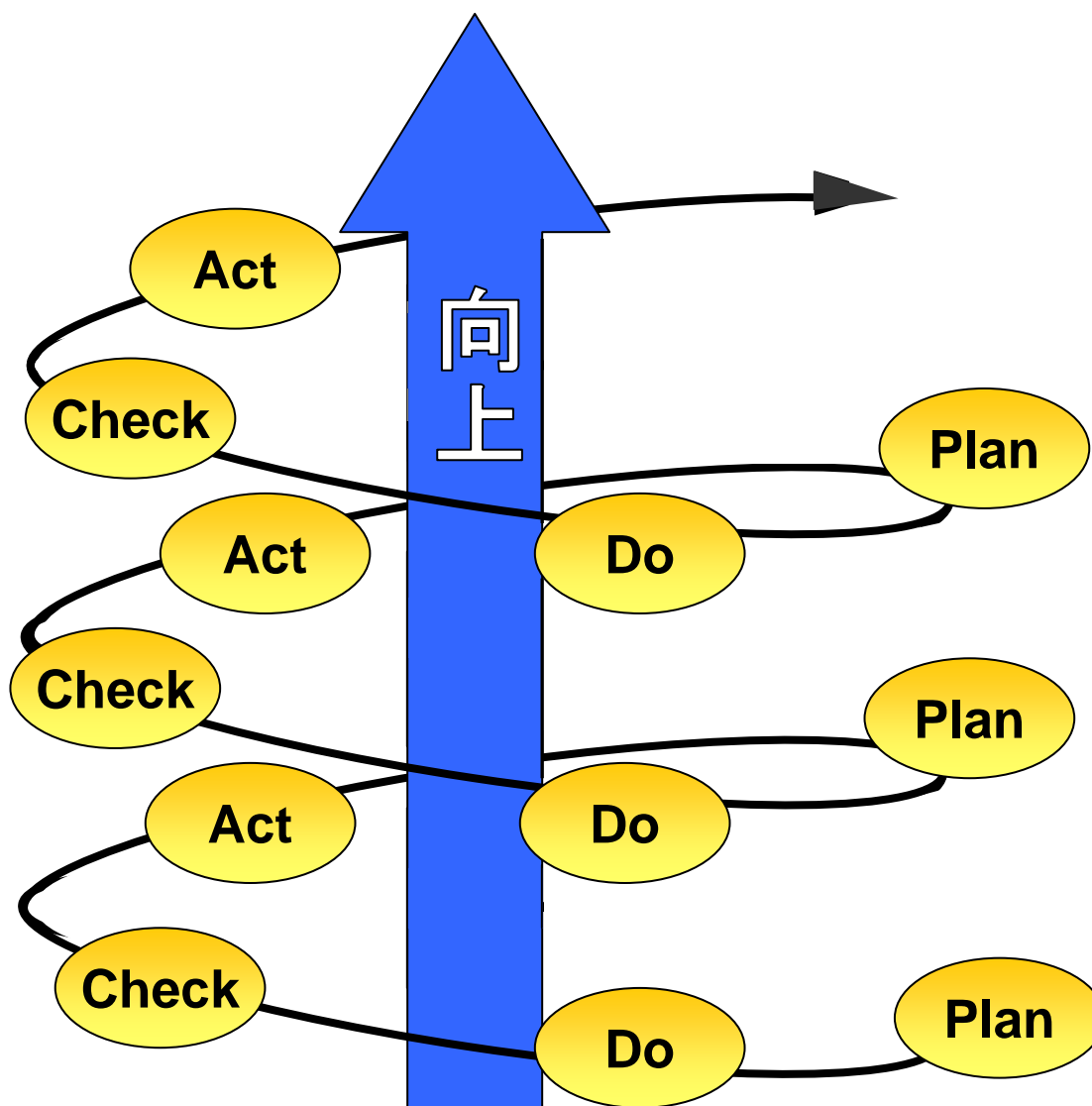


図1.3 マネジメントはスパイラル



スパイラル(ラ旋状)式に向上と実行が行われていくことが、マネジメントであり、各Planにも、DoがありCheckがありActがある。

表1.1 伝統的管理と目標による管理の対比 (1)

項目	伝統的管理	目標による管理
1. 対象	1. 工場作業が対象 管理職にあてはめると、目標がなくなるおそれがある	1. 主として管理職 工場作業にも適用できる
2. 基本的考え方	1. 自然科学的考え方	1. 社会科学的考え方
3. 目標設定	1. 帰納的 2. 計画と実施の分離計画は他人がたてる 3. 目標体系の混乱 4. 目標設定に時間がかかり、状況の変化についていけない	1. 演繹的 2. 計画と実施の統合計画は自分でたてる 3. 整然たる目標体系 4. 時間がかからないから適応性がある
4. 組織	1. 細分化 2. 分業化の促進 3. 専門家の促進	1. 統合化 2. 統合化の促進 機能完遂 3. 非専門家
5. 指揮指導	1. 標準、計画に従わせる 2. 規則、規程を整備する 3. 厳密な指揮、監督	1. 自分に最適な方法でやらせる 2. 規則、規程を最低限にする 3. 最大限の自由裁量

表1.1 伝統的管理と目標による管理の対比 (2)

項目	伝統的管理	目標による管理
6. 動機づけ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下の参加ほとんどない</li> <li>2. 現代人の高い欲求を充足する動機づけがない</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目標計画への積極参加</li> <li>2. 目標などによる高い欲求の充足がある</li> </ol>
7. 統制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 上役による統制</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自己統制</li> </ol>
8. 業績評価	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工場作業以外、業績評価がむずかしい</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 作業者でも管理者でも業績評価ができる</li> </ol>
9. 人材の育成	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 独創力発揮の余地がない</li> <li>2. イニシアティブ発揮の余地がない</li> <li>3. 部下の視野は狭められる</li> <li>4. 結果に対する責任感が低くなる</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 独創力発揮の余地広い</li> <li>2. イニシアティブ発揮の余地が広い</li> <li>3. 目標体系を通し、広い視野をもつ</li> <li>4. 結果に対する責任感が高まる</li> </ol>
10. 革新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理体制が固定的だから事情の変化に応じ、タイムリーな革新ができない</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事情の変化に応じ、タイムリーな手が打てる</li> </ol>



图 1.5 管理階層区分

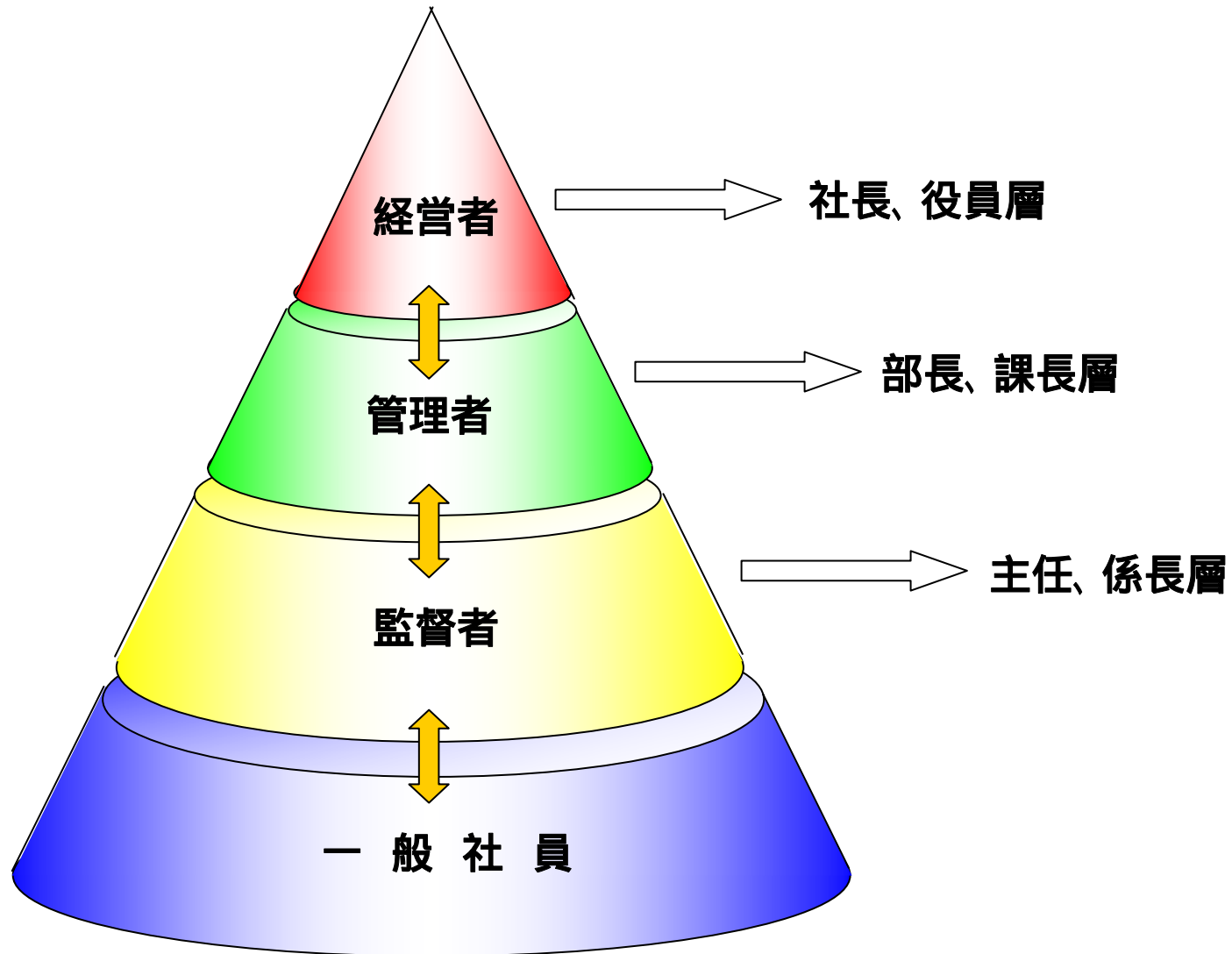


図1.6 R.カツの階層別能力要件

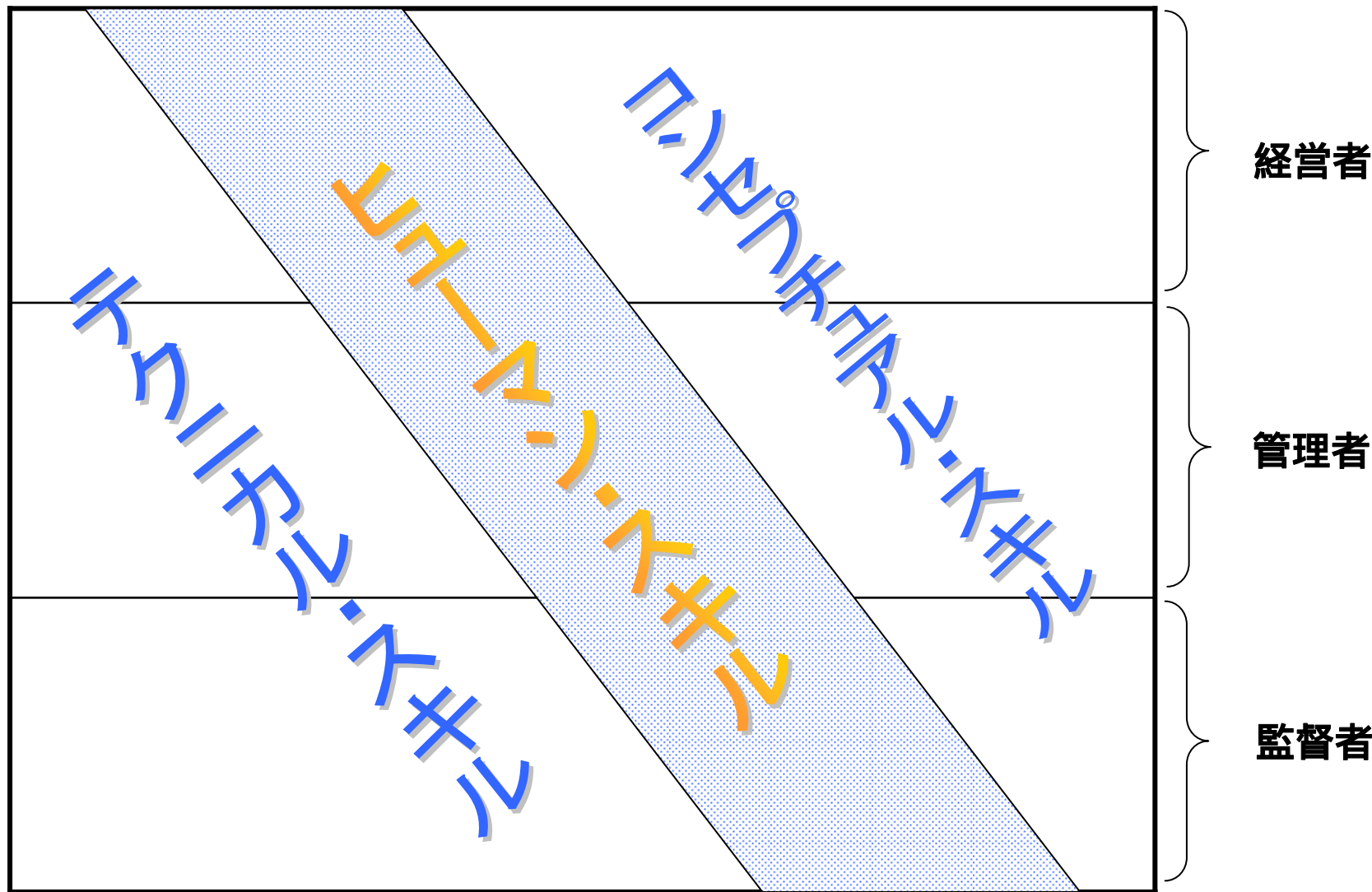


図1.7 管理者に求められるマネジメント・ディメンション

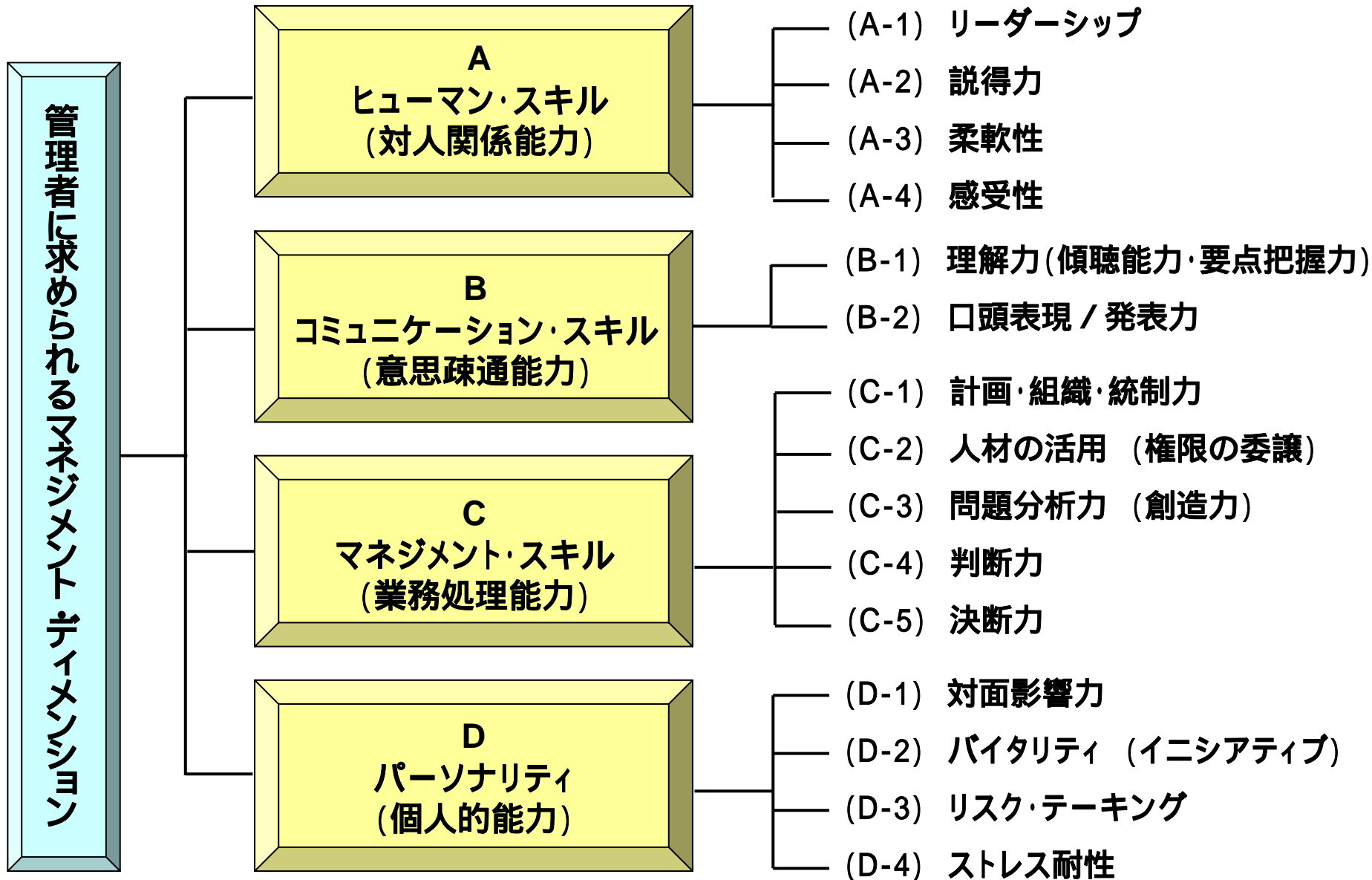


表1.2 マネジメント・ディメンションの内容 (A)

A 対 人 関 係 能 力	<p>(A-1) リーダーシップ</p> <p><u>個人またはグループに効果的に働きかけて課題達成の方向に導き、また自分の考え方を個人またはグループに受入れさせる能力</u></p> <p>(組織は、個人またはグループを達成すべき目標の方向に動かすことのできる人を求めている。すなわち、個人やグループに効果的に働きかけ、自分の考え方を受容させ、業務目標に向かって集結させ、グループとしての効率を高めて行くことのできる人を求める。)</p>
	<p>(A-2) 説得力</p> <p><u>自分の売り込みたいものを体系化し、確信ある態度で示す能力</u></p> <p>(組織は、自分の主張や論点を適切な理由・事例を述べて効果的に理解させたり、自分の方向に多数をひきつけ、同意や受容を得ることのできる人を求める。)</p>
	<p>(A-3) 柔軟性</p> <p><u>目標達成のため、自分の態度やアプローチのしかたを状況に応じて修正適応していく能力</u></p> <p>(組織は、自分の態度を状況に応じて、修正・適応して行くことのできる人を求める。すなわち、自分の間違いに気付き、良い修正をすすんで受容したり、状況に応じた適切な出处進退を示す。)</p>
	<p>(A-4) 感受性</p> <p><u>相手(個人またはグループ)の気持ちや欲求を敏感に感じとり、それに反応していく能力</u></p> <p>(組織は、他の人(個人または集団)の求めていることや困っていることを敏感に感じとり、それに適切に反応して言動したり、自分が相手に対してどのようなインパクトを与えているかを感じとって、反応することのできる人を求めている。)</p>

表1.2 マネジメント・ディメンションの内容 (B)

<b>B</b>  <b>意思疎通能力</b>	<p>(B-1) 理解力 (傾聴能力・要点把握能力)</p> <p><u>文章や口頭の指示あるいは話し合いの中から、その要点・真意を正しく早く把握する能力</u>          (組織は、文書や他の人の発言していることを正確に理解し、その内容を記憶し、必要に応じ、データとして活用することができる人を求めている。)</p>
	<p>(B-2) 口頭表現力/発表力</p> <p><u>自分の考え方や事実を、明確にまた効果的に人前で口頭発言することのできる能力</u>          (組織は、聴衆を前にして、効果的な挨拶や話し方のできる人を1対1、またはグループの中で効果的に意思疎通ができる能力を求める。)</p>

表1.2 マネジメント・ディメンションの内容 (C)

<p>C 業務処理能力</p>	<p>(C-1) 計画・組織・統制力            自分自身の活動も、グループの活動も効果的に計画し、組織だてて進めていく能力            (組織は、自分の行動を自ら計画し、組織だった行動を行う人を求める 目標の設定、時間            経済、優先順位決定、行動予定、時間配分、行動間の諸関係の維持、他の人のための計画、            組織だて 目標設定、部下に対する目標を達成するために行うべき行動の指摘、優先順位            の決定、行動の時間的順位の決定、必要時間量と資源の確保と提供)            現在進行中の事柄に対して、計画・基準に則してことが運ぶよう、効果的にコントロールする            能力            (組織は、管理のプロセス、タスク、部下の行動が順調に進行しているかどうかを検討(調整)            するための手順・方法を設定する能力、部下に指示・委譲した作業またはプロジェクトの成果            を評価する能力を求める。)</p>
	<p>(C-2) 人材の活用 (権限の委譲)            意思決定はどこで(どの階層、だれ)行われるのが最も良いかを理解し、部下・スタッフを有効            に活用していく能力            (組織は、効果的な人材の活用を求める。すなわち、自らは重要・例外事項を処理し、部下の            能力や性格に応じて、人の組合せを考慮し、効果的な権限の委譲や職務割当を行う。他の部            門や人を決定や課題解決に効果的に参画させる。)</p>

表1.2 マネジメント・ディメンションの内容 (C)

C 業務 処 理 能 力	<p>(C-3) 問題分析力 (創造力)</p> <p><u>問題を整理し、核心的原因、本質を追求する能力</u></p> <p>(組織は、現在の問題や将来起こり得る問題・兆候を発見・予測・指摘したり、問題に関連する事実・情報を収集・分析・活用して、問題の本質・原因を効果的に究明することのできる人を求める。)</p>
	<p>(C-4) 判断力</p> <p><u>手許の事実・情報に基づいて、論理的結論に到達しうる能力</u></p> <p>(組織は、解決すべき問題に対し、種々の解決案(代替案)を作成し、その解決案を比較・検討・評価して、最適案に展開したり、納得性のある適切な判断・提案のできる人を求めている。)</p>
	<p>(C-5) 決断力</p> <p><u>決定や判断をキッパリと下す行動傾向</u></p> <p>(組織は、自己行動や集団行動について、必要な時にキッパリと物事を決める人を求める。)</p>

表1.2 マネジメント・ディメンションの内容 (D)

D 個 人 的 能 力	<p>(D-1) 対面影響力</p> <p><u>良い第一印象を与え、注目をひき、自信ある態度を示し、自己を認識させる能力</u></p> <p>(組織は、相手に良い第一印象を与え、相手の注目と関心を引きつけ、自信のある態度で接触し、他者から認識される人を求める。)</p>
	<p>(D-2) バイタリティ (イニシアティブ)</p> <p><u>物事に能動的に取り組み、より高いレベルの活動をやりぬく能力</u></p> <p>(組織は、気力・活力のある人を求める。すなわち、日常行動において、はつらつとしており、活動的である。高いレベルの活動をやり抜こうとして自己投入する。)</p>
	<p>(D-3) リスク・テイクング</p> <p><u>健全な判断に基づいて、計算された危険を冒す心構え</u></p> <p>(組織は、不確定な状況下でも、論理的な判断に基づいて、予想されるリスクに対して積極的に取り組んでいく人を求める。)</p>
	<p>(D-4) ストレス耐性</p> <p><u>時間的な制約や他人から受ける圧迫や反対の中でも、課題をやりとげる心の安定性</u></p> <p>(組織は、いろいろなストレス、たとえば時間的圧力、考えの対立、集団圧力、課題達成の困難性などからくるストレスに耐えるだけの安定性を求めている。)</p>



図1.8 これまでの管理者の役割

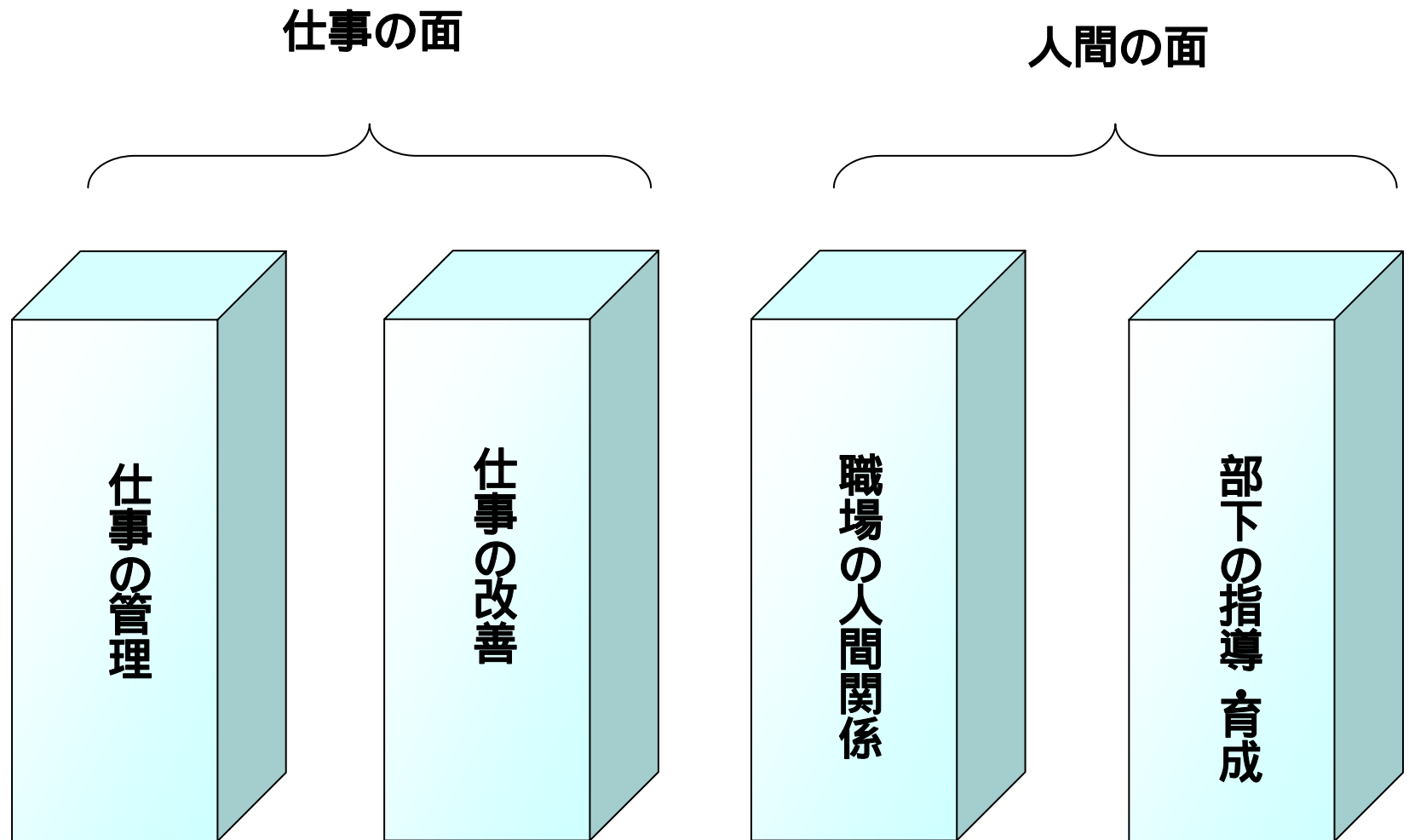
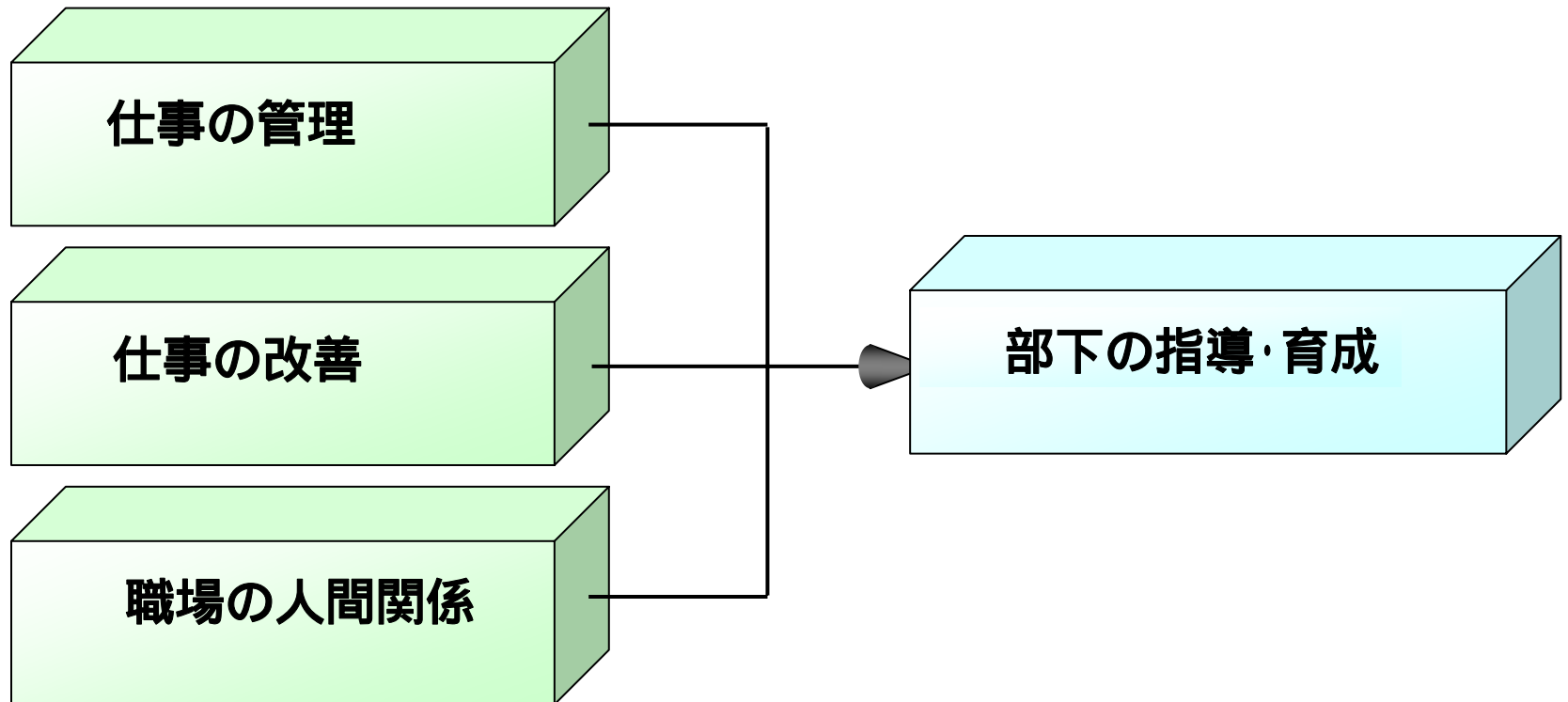


図1.9 本来の管理者の役割

---



## 管理者のための自己検討表 (1)

チェック項目	評価				
	5	4	3	2	1
【管理の基礎】					
1. 管理者は多面的であるが、それを意識的に体験を通じて整理すると、仕事の改善、仕事の管理、部下の指導・育成、職場の人間関係の4つの面に分類することができることを理解している。					
2. 管理とは、トップ・ミドル・ローのそれぞれの段階に存在する仕事であるが、職場の目標達成のために、人・物・金・情報・時間等を経済的・効果的に活用している。					
3. 管理者として、次の5つの管理についての基本的な心構えを自分のものとし、職場で実践している。 原価意識(効率意識)を持つ。 仕事の基本ルールを尊重する。 職場の目標、状況、使命を考えて判断する。 資料・データ・情報等をできるだけ活用する。 意識的な管理をする。					

## 管理者のための自己検討表 (2)

チェック項目		評価				
		5	4	3	2	1
4.	<p>組織とは、仕事の分割体系、共同の目標に向かって秩序ある行動を取る人間集団であるが、常に部下の力を最大限に発揮させるために、最も効果的な人と仕事の組み合わせを行っている。</p>					
5.	<p>管理者として、次の5つの組織を上手に運用する基本的な原則を自分のものとし、職場で実践している。</p> <p>飛び越しの指示・命令を行ったときは、必ずフォローする。</p> <p>役割期待と役割自覚のギャップの解消に努める。</p> <p>権限の委任を行い、仕事の結果の責任は上司が取る。</p> <p>指示・命令の内容は正確に伝え、部下の実行意欲を喚起する。</p> <p>指示・命令した仕事は、進捗状況をチェック・確認する。</p>					
(小計)						

## 管理者のための自己検討表 (3)

チェック項目	評価				
	5	4	3	2	1
【仕事の改善】					
1. 仕事の改善とは、その仕事にふさわしい人を割り当てることと、常に新しい眼を持って、いままでの仕事のやり方を改善していくことであることを理解している。					
2. 部下に仕事を割り当てるときには、関連性・一貫性のある仕事を割り当てる横割配分と、権限の委任の原則に基づく縦割配分を上手に使い分けている。					
3. 仕事のやり方を改善していくときには、6つの疑問(5W1H)と、5つの基本的着想(除去・結合・置換・順序変更・簡単化)を活用している。					
4. 現状を脱却し、常に改善に挑んでいく責任を果たすために、絶えず問題意識を持って日常の管理行動を起こしている。					
5. 仕事を進めていくうえで、部下への行動の指針や、目標としての判断のよりどころとなる仕事の基準を、常に明確にしている。					
(小計)					

## 管理者のための自己検討表 (4)

チェック項目		評価				
		5	4	3	2	1
【仕事の管理】						
1.	仕事の管理とは、仕事の計画・立案、部下への指示・命令、チェック・確認を的確に行い、上司や関係者との折り合いや協調を図っていくために、会議・打ち合わせを有効に活用していくことであることを理解している。					
2.	仕事を行うにあたっては、まず現状を調査し、資料や情報を集め、しっかりとした計画を作成することからはじめている。					
3.	仕事を部下に指示・命令するときには、自分自身の言葉で、首尾一貫して、かつ間違えられないようにするとともに、部下の関心と意欲をそそるようにしている。					
4.	部下の仕事ぶりをチェック・確認する最もよい方法は、部下に報告をさせることであり、報告の場を活用して部下の指導・育成を行っている。					
5.	仕事を円滑に進めていくために、上司や関係部署との会議や打ち合わせを上手に活用し、スムーズな日常業務の遂行に心がけている。					
(小計)						

## 管理者のための自己検討表 (5)

チェック項目	評価				
	5	4	3	2	1
【部下の指導・育成】					
1. 部下の育成とは、第一線業務の管理者が責任を持って主体的に実施していくべきものであり、仕事を遂行する過程で上司が部下の育成必要点を見だし、それに対する一切の指導・援助活動を行うことであることを理解している。					
2. 部下に何を教えるかという「教える責任」と、部下をどう育てたいかという「育てる責任」のあることを自覚し、今後、部下をどのように育てていくかという育成ビジョンを明確にしている。					
3. 部下の育成にあたっては、仕事に必要な知識・技能・態度等をよく分析し、日常の部下との接触を通してその仕事ぶりをよく観察して、部下各人の育成必要点を明確にとらえている。					
4. 部下の指導・育成にあたっては、OJT、OffJT、自己啓発の3つの方法があるが、これらの中から部下各人にマッチしたものをきちんと選択し、実行している。					
5. 全管理行動 = 部下の育成行動 = OJT行動であることを自覚し、自分の何気ない行動や発言が、常に部下や周囲に大きな影響を与えていることを意識して行動している。					
(小計)					

## 管理者のための自己検討表 (6)

チェック項目	評価				
	5	4	3	2	1
【職場の人間関係】					
1. 職場の人間関係とは、職場の目標達成のために前向きな集団を作るということであり、目標達成とは無関係な、ただ明るく楽しい和気あいの職場ということではないことを理解している。					
2. 集団としての総合的な組織能力の向上を図るために、部下一人ひとりの知識・技能を有効に活用し、仕事に取り組む姿勢や態度を高めるための努力をしている。					
3. 職場の集団を率いるリーダーとして、チームワークの向上を図るために、部下の人間的側面をよく把握するよう努めている。					
4. 部下をよく理解するために、日ごろの部下との接触の中で、部下の持っている欲求をつかむ努力をしている。					
5. 従業員一人ひとりのモラルや職場全体としての士気を高めるために、職場における上司と部下、あるいは部下同士の人間関係の改善に努力している。					
(小計)					



## 管理者のための自己検討表 (7)

チェック項目		評価				
		5	4	3	2	1
【リーダーシップ】						
1.	管理者のリーダーシップとは、職場の目標達成に向けて部下を結集させる働きであり、そのためには職位、人間的魅力、専門力(管理能力)の3つの力が必要であることを理解している。					
2.	部下の成績度や集団の成熟度に対応したリーダーシップを発揮するために、専制的指導、民主的指導、放任的指導の3つの型を、それぞれの状況に応じて上手に使い分けている。					
3.	リーダーシップを発揮するための人間的魅力とは、肉体的・精神的エネルギー、目標とその方向を知る感覚、熱意、愛情と思いやり、公正、技術的熟練、決断、知性、指導的技術、信念等であるが、常にこれらのものを身につける努力をしている。					

## 管理者のための自己検討表 (8)

チェック項目	評価				
	5	4	3	2	1
4. 日常の職場における管理者のリーダーシップ行動は、仕事の改善、仕事の管理、部下の育成、職場の人間関係の管理の4つの側面をきちんと果たしといくことであり、常にこれらのことを職場できちんと実践している。					
5. 全管理行動とOJT行動とリーダーシップ行動は、すべて同一面上にあり一体化であるが、管理者の役割を自覚し、意識化した行動を取っている。					
(小計)					
合計					

# 管理者のための自己検討レーダー・チャート

