

社員能力向上
リーダー研修
第1日

講師； 橋 敏 夫
働きがい研究所 / 社会保険労務士



研修の心構え

- * この研修に参加出来たのは、毎日働いてくれる仲間や、
部下のおかげです、気を引き締めて学んでください。
- * 社員みんなが良くなるためにはどうすればよいか、自分だけではなく、
社員みんなのことを考え参加してください、職場に必ず何かを持ち
帰り、仲間や部下の期待にこたえましょう。
- * 自由討議によって進められる場面などでは、役職上の序列や年齢は
この席では無視して下さい、人の意見にけちをつけるより、何か新しい
代替案を出しましょう。
- * プラス発想の中から、新しい考えが生まれてきます。尻馬便乗意
見を歓迎します、自分のオリジナリティにこだわらず、人の意見を取り
上げて発展させることも重要なポイントです。
- * リーダーは発言の少ないメンバーにも発言の機会を作り、意見を
きいて下さい、リーダーはメンバーを指導するのが仕事ではありません。
全員の議論の交通整理をして頂きます。

管理行動自己チェック



管理行動を自己チェックしてみる

管理者として必要なスキルや考え方を、どれだけ身に付け実践できているかを自己チェックすることで、自らの管理者としての「強み」「弱み」を再確認していただきます。

自己チェックリストの内容説明

本研修の中テーマを構成する

- 「A 管理者と組織の役割」
- 「B コミュニケーション」
- 「C リーダーシップ」
- 「D 部下育成と仕事の与え方」
- 「E 問題解決」
- 「F 高齢者の特性理解と活用」

の6つについて、それぞれ10問の質問を設定（計60問）。



管理行動自己チェックの方法

1. 記入方法

管理行動自己チェックリストの一枚目を見てください。

評価は5段階です。

最高点が5、最低点が1です。

2. 読み上げ

設問を2回ずつ読み上げます。**記入漏れがあると診断できません。**先に進まず、同時進行で記入していきましょう。

3. 集 計

各中テーマごとに10問の総得点と

平均点を集計してください。

4. 転 記

レーダーチャートへ、

それぞれの平均点をマークし、結んでください。

5. レーダーチャートの読み方・生かし方について

管理者と組織の役割



経営環境の理解 ～世の中の流れを理解～

経営環境の3つの変化

1) モノの変化（情報化の進展）

情報化による、年功＝習熟の相関関係の崩壊！

2) カネの変化

右肩上がりの経済成長の崩壊！

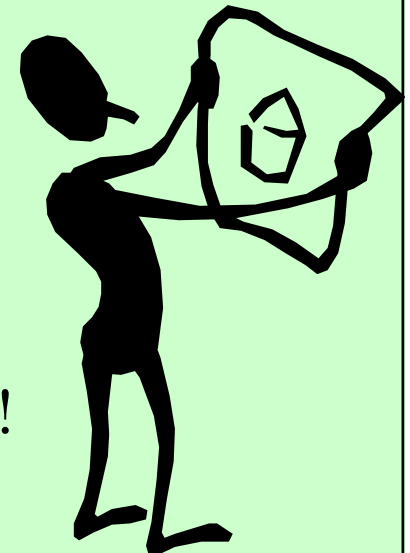
3) ヒトの変化

① 急速な高齢化

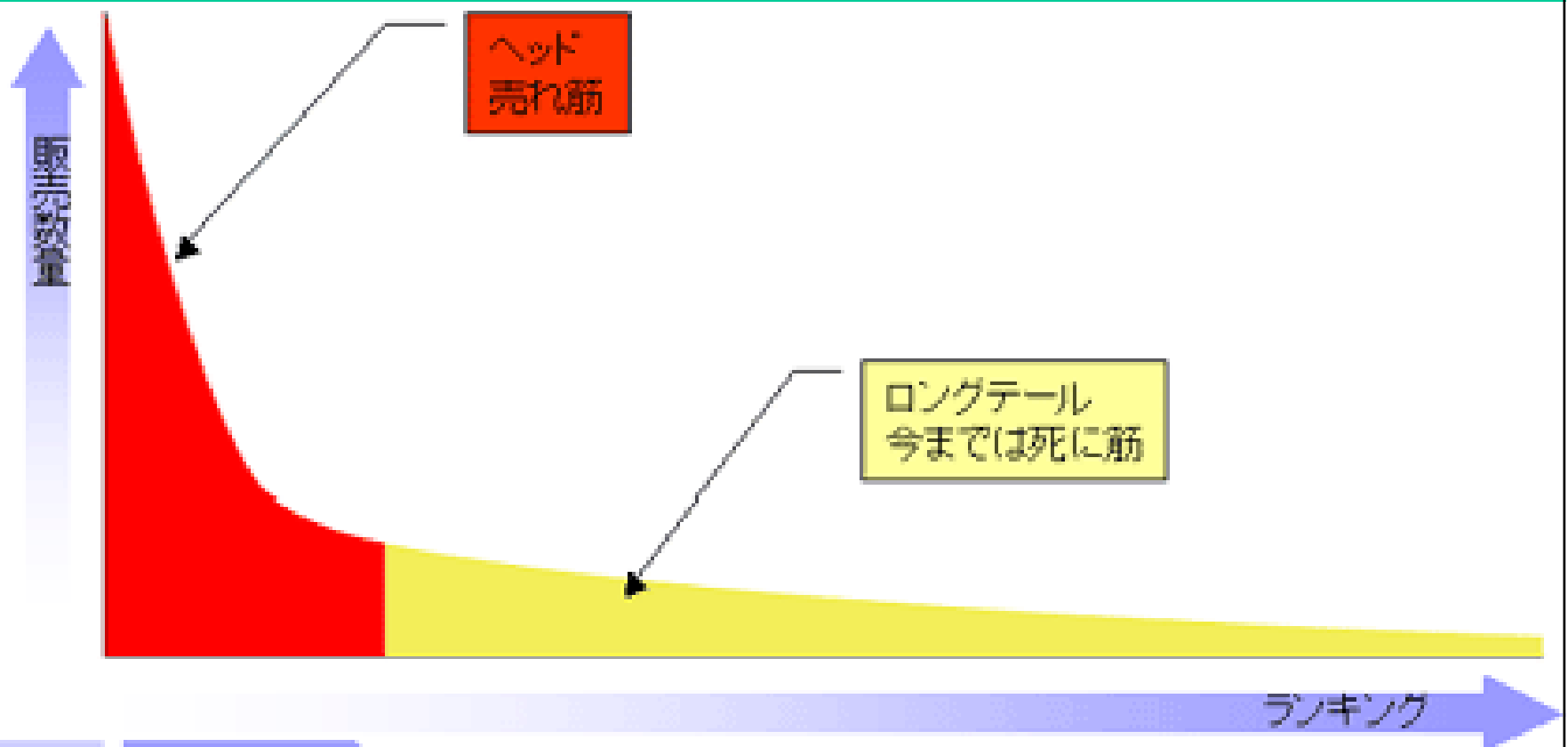
かつてない高齢化スピードと、
年功制による企業財政の圧迫！

② 価値観の多様化

意識は、「会社中心」から「個人中心」へ！



構造の変化～ロングテール現象～



B&N

13万品目

アマゾン

230万品目 (物理的制約が少ないので多い)

売上構成

43%

57%

マス

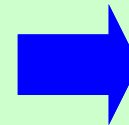
<

ニッチの集積

企業を取り巻く経営環境の変化

- 市場は「成長」から「飽和」へ
- 高付加価値化・高度サービス化
- ITの活用による業務の効率化
- ECの進展でボーダレス化
- 人口の少子・高齢化

…Etc



競争の激化

環境変化に
スピーディに
対応することが
必要

経営資源

経営資源

人

企業を構成する人材。
経営者を筆頭に、管理者、
技術者、一般社員など。
末端の社員まで戦力化する
ことが業績向上の鍵。

物

企業内の設備と土地。
設備の整備により、仕事の
効率が上がる。
設備投資は経営戦略として
も重要。

金

企業の資金や財産。
人や物の確保も資金の活用
によって実現する。
企業の経営状態は、お金の
動きを見ればわかる。

情報

IT革命により、重要性が
急増した。
今後、情報技術をいかに資
源化するかが、企業発展の
課題となっている。

↓
利潤の生産

マネジメントサイクルとは

管理には2つの機能がある。

1つは日常の作業を計画どおりに進める機能（計画達成機能）であり、もう1つが現在の管理水準をさらに引き上げていこうとする機能（改善機能）である。

この2つの機能をバランスよく発揮させ、経営活動を効果的に行っていかなければならない。

我々が何かやろうとする場合、以下の手順を踏むだろう。

- | | |
|-------------------------|----------|
| ① まず最初に目標を決め、綿密な計画を立てる。 | (PLAN) |
| ② 実施に必要な準備をしてから実行に移す。 | (DO) |
| ③ 計画どおりに仕事が進んだか、評価する。 | (CHECK) |
| ④ 評価結果を次の計画に反映する。 | (ACTION) |

この手順を「マネジメントサイクル」と言う。管理者として黄金ルールとでも呼ぶべきものである。このサイクルを回さないで、効率的・効果的な仕事の創造はありえない。

管 理 と は

～マネジメントの本質を理解しよう～



マネジメントとは、
人(部下) と共に 仕事(課題) を達成すること

そしてそのために何より必要なことは、
マネジメントサイクル を回し続けることである

マネジメントサイクルとは、

PLAN → *DO* → *CHECK* → *ACTION*

と言う行動を、より早く、数多く回し続けて行くこと

実習 ～管理者の立場と役割～

* * * 進め方 * * *

- ①配布するシートで、管理者の役割について、
個人で考え選択してください。制限時間; 5分
- ②個人の考えをもとにテーブルごとに討議。制限時間; 50分
 - ・あなたの意見、考えを発表する。
 - ・メンバーの意見、考えを良く聞く。
 - ・リーダーはリーダーシップを発揮して、より良い討議を進めてください。
- ③他グループの参考になるように発表。制限時間; 10分
- ④学んだことをまとめる。制限時間; 10分
 - ・我がグループと意見が違うところ、新しい気づき、発見、教訓.....

管理者の役割

～管理者の役割と使命を理解～

* 管理者の職場・現場における具体的な 5 つの役割

- ① 会社方針や上司の意向を反映しつつ、日常業務を遂行する
- ② 業務を円滑に進めるため、常に関係部門と連携し、調整する
- ③ 部下・後輩の指導育成を行う
- ④ 部下一人ひとりの意欲を高め、職場の人間関係を良くする
- ⑤ 職場の目標達成に向けたチームとしての一体感を醸成する

* 管理者・リーダーの 3 つの使命

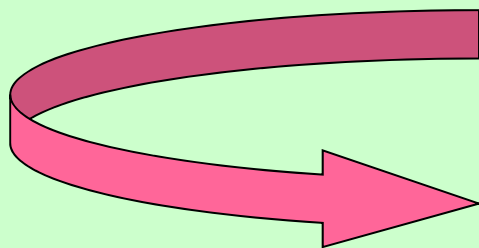
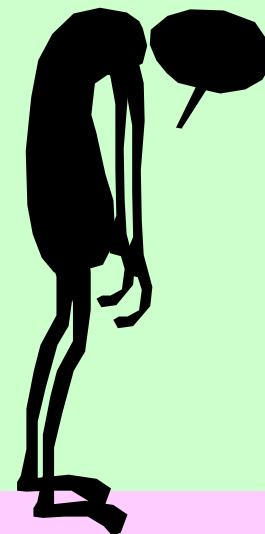
これらの役割・機能を踏まえた上で、管理者を「リーダー」という側面で捉えたとき、**管理者・リーダーには、以下の大きな 3 つの使命があると言えるだろう。**

- ① どのように組織をまとめていくか（組織の一体化）
- ② どのように組織を動かしていくか（組織の運営）
- ③ どのように一人ひとりのメンバーを育てていくか（教育）

職場をよくするも悪くするもリーダー次第

～社長ひとりでは、何もできない～

1. 業績がパツとしない
2. 職場に活気がない
3. 仕事にミスやムダが多い
4. 中堅幹部に指導力・管理能力が不足している



1. 業績のパツとしない職場は活気がない
2. ミスやムダの多い職場には活気がない
3. そういう職場では、リーダーの指導力や管理能力が不足している
4. リーダーの指導力や管理能力が不足していれば仕事にミスやムダも多くなり、したがって業績もパツとしない

「今のままでいいか」を自問せよ

手順と心構え

★ 今のままでいいか……と考える

今のままとは、
会社にも、職場にも、
自分自身にもいえ
ることである。

今、職場はこんな
状態だ。
これでいいのだ
ろうか？

今、会社はこう
いう状態だ。
これでいいの
だろうか？

今、自分はこんな
状態だ。
これでいいのだ
ろうか？

…と考えてみる。

強いチームワークのつくり方

～組織の原則を理解～

* 組織の定義

組織とは、「ある目標を達成するために複数の人間が協力する協力体制」である。したがって、組織の絶対条件として「目標」と「協力」は、忘れてはならないキーワードである。

* 管理者・リーダーとし、押さえるべき「現場の組織原則」

組織原則その1 「組織は活性化するか？」

組織とは何もしなければ活性化とは正反対に行くものである。何も手を打たなければ、必ず組織は硬直化してゆく。この認識が組織活性化のキーポイント。

組織原則その2 「働く人達に意欲はあるのか？」

もし、組織の中でやる気を感じられない人がいるとしたら、それは、やる気のない人がいるのではなく、やる気をなくさせる仕事があるのであり、元気になれない組織構造がある、ということだけである。

組織原則その3 「組織はぶつかってはいけないのか？」

組織では、多様な個性がぶつかり合う。それを了解した上で、一人ひとりの持ち味を生かし、彼らの舞台をいかに設定してあげられるか、それが管理者に課せられた大きな使命である。

目標の重要性

- 目標がない場合とある場合の差

- 目標がない場合

- 目標がないととんでもない所に行ってしまう
- 目標がないとただ努力しているだけ、何に頑張れば良いのか分からない

- 目標がある場合

- 行動しやすく効率がよい

- 目標とは

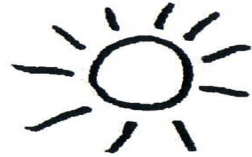
- 願望は誰でも持つ、願望がなければ目標はない
- 鯛(たい)から鱒(ます)へ
- 目標とは「期限を設定した具体的な願望」
- 目標細分化の法則



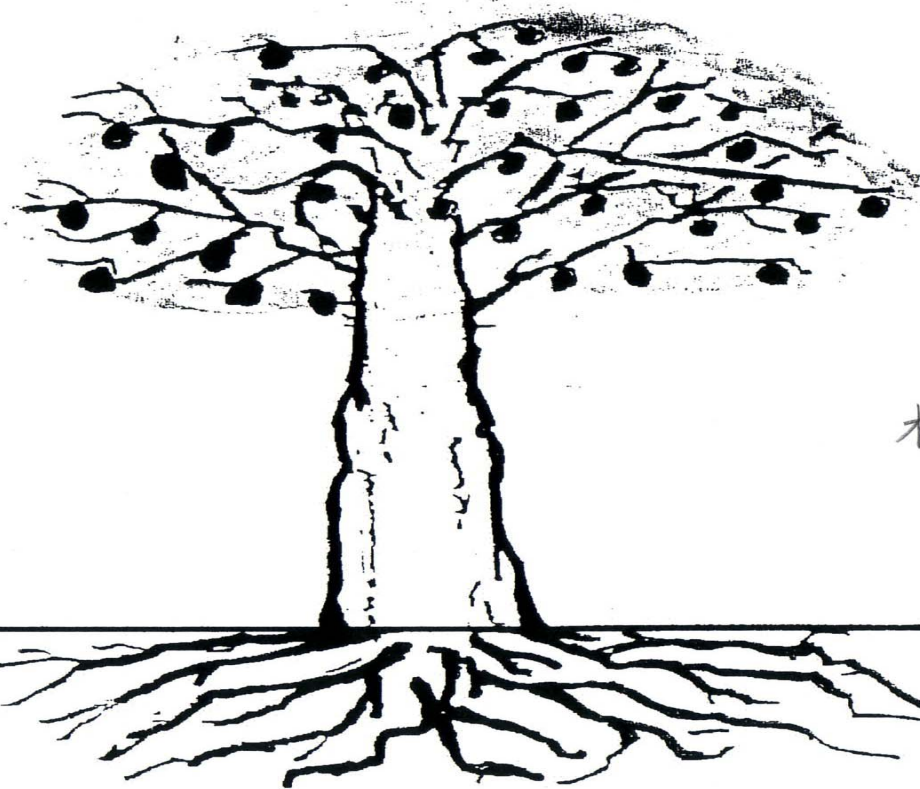
- 「人生ボウ」の理論

- 目標がないと、ただボ〜ッとしてしまう

組織（職場風土）～風土づくりは行動習慣から～



太陽＝「使命」



果実＝「成果」

実を成らす枝

木本体＝「行動」

地中から現れたる...

根＝「能力」

風土

組織目標の意義

～目標こそが、組織を活かす～

当社で働く人達にとって、
これから挙げる3つの項目は、
明確になっていますか？

①自分の将来の目指すべき 目 標 が明確である

②目標に対する、自分の 現 状 が明確である

③ギャップを埋めるための 方 法 が明確である

上の3つを明確にすること。これこそが、人材活性化・組織
活性化のための最大原則と言えるだろう

就業規則について ～当社の就業規則について～

◆「会社、いってくるわ！」というけれど

□なにしにいくんや？

・仕事って何だ？

・働くって？

・「労働」というのもある

◆会社と従業員の関係＝契約

□会社は買い手＝良質の労働力を買いたい

□従業員は売り手＝労働力を高く売りたい

◆何のために就業規則があるのか

□儲けるため⇒会社を良くするため⇒みんなが良くなるため

□一体的に行動⇒効率を上げる⇒信頼関係

◆就業規則のなかみは？

□つくる心～性悪説で、厳しく

□運用する心～性善説で、やさしく

□一人ひとり違う条件＝賃金、職種、肩書き など

□全体的条件＝就業規則で

当社の就業規則はどうなっているのか？

□しっかり読んでおこう～わが社のルール＝あなたの雇用

条件

□キチンと守ろう～自分のため＝自分の評価が上がる



第1日目は
これで終了です。

お疲れさまでした。
気をつけてお帰りください。

コミュニケーション

研修2日目



コミュニケーションとは

～良好な組織構成員の協働体をつくるために～

コミュニケーションは、企業がその目的を達成するために構築した組織が**効果的に機能するため**に不可欠なものである。

組織の情報の流れが、コミュニケーションである。

その基本的は「情報を伝え合う」こと。

- ①コミュニケーションのルートには、組織がそうであるように**公式ルート**と**非公式ルート**とがある。
- ③コミュニケーションの方向には、上➡下・下➡上・斜めがある。
- ④報告・連絡・相談・打合せ（ほう・れん・そ・う）は**コミュニケーションの調味料**である。

短方向・双方向コミュニケーション

～効果的な伝達方法を学ぶ～

・準備

- ①送り手1人を選んでください
- ②他のメンバーは受け手になってもらいます
- ③机の配置はボードに書いたとおりです



短方向・双方向コミュニケーション

～第1ラウンド～

- ①送り手には原図1を、受け手には聞き取り図1を配布します。
- ②受け手は送り手の説明を元にある図を聞き取り図1に再現してください
- ③受け手は**一切質問できません**。送り手も「描けましたか」等と確認を取ったりせず。**一方的に説明するだけです**。
- ④**時間は15分**。
- ⑤時間が余ったら、もう1度説明するなど、要所要所を説明し直したりして出来るだけ正確に伝わるように、時間を有効活用してください。

答えを出すためのゲームではありません

短方向・双方向コミュニケーション

～第2ラウンド～

- ①受け手は質問が出来ます。「分からない」「もう一度」ではなく、「その円は外枠の上の線に接していますか」等と具体的に質問してください」
- ②送り手も「右上に太い線の三角が有りまして、一辺は3センチほどです」と説明できます。「分かりますか」等と確認を取ったり、「その質問には後で答えます」とコントロールできます。時間は15分。



体全体で伝えるコミュニケーション

マーシャル・アンの研究では、3つの要素で、対人場面において「**相手**が自分に対してどのような感情を持っているか」を判断する

表情

55%

声

38%

会話内容

7%

言葉は
伝わらない

言葉以外で伝わる
ものの方が圧倒
的に大きい

コミュニケーションをとること

ダイアンスの熟知性の法則

- ①人は知らない人に対して、攻撃的、批判的、冷淡になる。
- ②人はその人を知れば知るほど好意を持つ。
- ③人はその人の人間的側面を知ったときに好意を持つ。

人間関係をよくすること

- ①人間関係を良くするには、相手の喜ぶことを言う。
 - ✓ 人は事実でなく、言葉に反応する
- ②相手の喜ぶことは(良くするポイント)
 - ✓ 丁 (丁寧・丁重)
 - ✓ 賞 (賞める)
 - ✓ 感 (感謝)
 - ✓ 関 (関心)
 - ✓ 謝 (謝る)



人間関係 ～企業における人間関係づくり～

会社で働く人達が、その組織の様々な環境の中で、
その人達の欲求を満たし、お互いに心から協働し、
個人個人も、また、グループとしても、
組織の成果を上げるために、
人と人との良好な関係をどのようにつくりあげるのか

===より良い人間関係作りのポイント===

- ①組織における自身の役割への自覚
- ②報・連・相
- ③お互いの立場・状況の理解と尊重

その鍵になる、部下の上司に対する願いとは

～自分を 知って もらいたい～

～自分を 認めて もらいたい～

上手な報告の受け方

①個人研究……(10分)

これまでに後輩や部下から「仕事の報告を受けた」経験をふりかえり、「仕事の報告を受ける」ときに注意していること、力を入れていること、あなたが日頃行っていることをまとめてください。

②グループ研究……(40分)

あなたの考えを発表して、それぞれの人達の考えや意見を聞いて、話し合い、「報告を上手に受ける基本」を考えてください。

上手な報告の受け方

③発表……(10分)

あなたのグループで討議したことを他のグループの人達に参考になるように発表してください

④小講義……(10分)

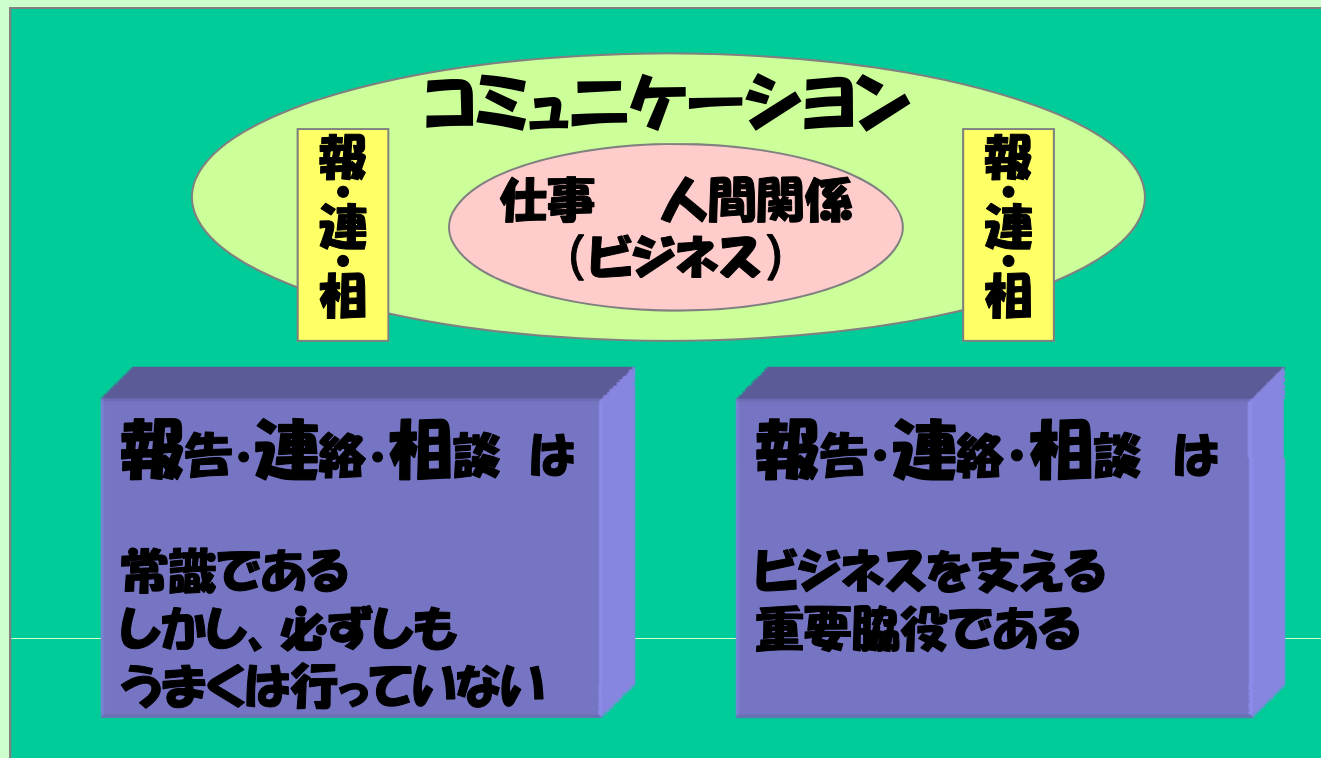
講師なりにポイントをまとめてみると

⑤まとめ……(10分)

職場で実践できるように、気づいた事、学んだことをまとめます。

報・連・相 ～コミュニケーションツールである～

情報の食い違いは、職場トラブルの最たる原因となる。いわゆる「言った」「言わない」である。しかしこれも、「ほう・れん・そう」の基本を当たり前のように徹底すれば、簡単に防げる。



人間関係 ～企業における人間関係づくり～

「話し方」のポイントについて考えてみる

- ①相手の目を見て
- ②相手の立場になって
- ③相手の理解度、性格を配慮して
- ④経験談や冗談を交えて
- ⑤何が言いたいのか要点を押さえて
- ⑥ハキハキと



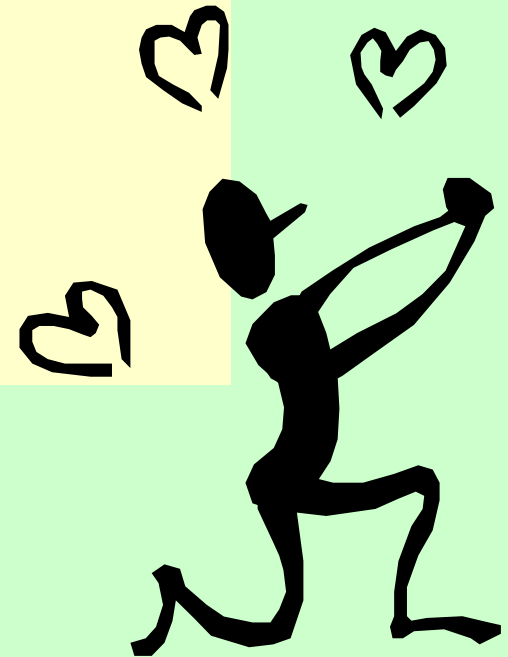
「聞き方」のポイントについて考えてみる

- ①相手の目を見て
- ②相手の立場に立って
- ③相手の話をさえぎらない
- ④時には「あいづち」や、適切な質問を
- ⑤話し手が「何を言いたいのか」を掴む
- ⑥聞き流さず、集中して

スピーチゲーム

* * * 進め方 * * *

- ①配布する「出題用紙」に話す題を書く。時間;5分
- ②配布された題をもとに、どのような話を、どのようにするのか配布された「スピーチメモ」を使って考える。
時間;15分
- ③3分間スピーチを行う、順番は自由。時間;1名3分
- ④全員終了したら、最優秀賞、ユーモア賞、
努力賞を記入→集計。時間;15分



自己チェックリスト

～日頃の自分の仕事ぶりを振り返る～

＊ ＊ ＊ 進め方 ＊ ＊ ＊

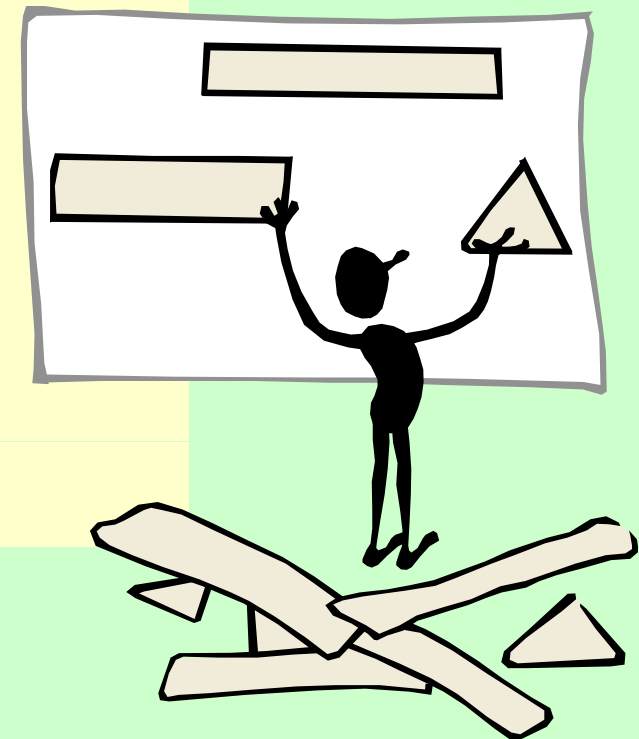
①自己チェックリスト記入 時間20分

②取りまとめ表記入 時間;10分

③得点計算→得点表 時間;5分

④取りまとめ図記入 時間;10分

⑤反省討議 時間;20分



2日目はこれでおしまい。

お疲れ様でした……

(*^_^*)



リーダーシップ

研修3日目



リーダーシップ ~その本質的機能を考える~

リーダーシップの
大機能

1) 組織(各職場)の
目標達成

→ 業績の達成

2) 協働体制の確
立・ 持・発

→ 部下の育成

この2つの機能を統合し兼ね備えた時に初めて、
管理者は、**リーダーシップを発揮している**と言
うことができる。

リーダーシップ ス イル

～あなたのリーダーシップ ス イルは？～

積極型 (31～)	1・9型		9・9型
普通 (24～30)		5・5型	
消極的 (～23)	1・1型		9・1型
人間性志向 業績志向	消極的 (～23)	普通 (24～30)	積極型 (31～)

① 1・1 (、、)

仕事に対しても人間関係にも 関心、 力 、事なかれ 義者、 身に 々としている。部下の成長は全くできない。

② 1・ (いやり ・)

部下たちの人間関係に最大の関心を せるが業 の向上に対しては関心が い。

③ ・1 (ワンマン ・ 力)

業 第一 義、仕事の 、－ 、人間のことを ど考えない。部下の は長 きしない。造反もあり得る。

④ 5・5 (中 ・ 全運行)

事そつなく 協して 風を立てない。 も人間関係もまずまず、ただし大きな はない。

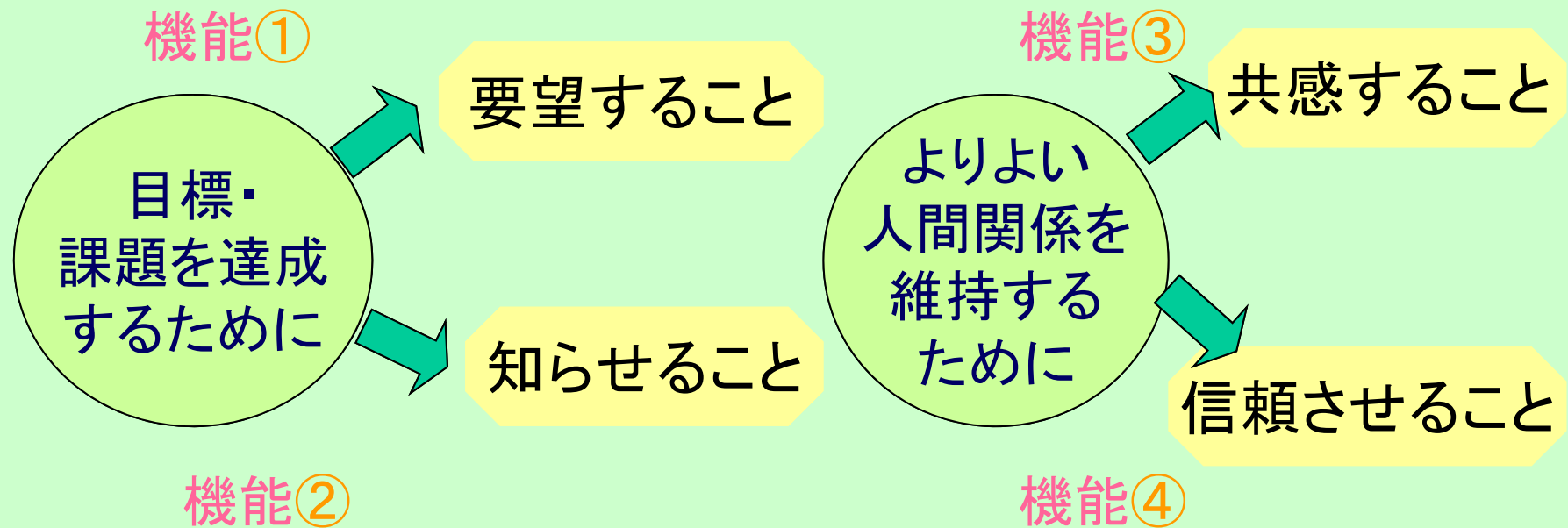
⑤ ・ (理)

部下の自 性を 重し、やる を き し業 を向上させる。仕事に対する高い意欲と、 と に基づく人間関係がある。

リーダーシップの 2つの目的と 2つの機能

リーダーシップの目的 1

リーダーシップの目的 2



この2つの機能を統合し兼ね備えた時に初めて、管理者は、**リーダーシップを発揮している**とすることができる。

動機づけの方法～ しい動機づけを行うには～

動機づけとは、

行動を り立てる へと
人を方向付けすることをいう



動機づけの2大要因

- ① 因（ 的條件）
が する
目標がある
- ② 動因（内的條件）
べたいという欲求
達成しようとする欲求

部下が 得する指 ・ 命

～指示内容に動機づけの要因=5つのポイント～

① 「目的」「貢献度」「評価のポイント」(期日や範囲)も

② 君に期待するものは何かを告げること

③ 仕事に自由裁量と創意の余地を

④ 命令や指示は、「四させる主義」の励行を

⑤ はっきりした言葉で指示、命令を

先

～自ら手本を 示す～

部下は 日です上司を見 なく

- ①職場で先 に見立て役割を全うするリーダーの
こそが、部下の心を 立てさせる
- ②平常時よくても、 急な についたときに、
「 上げる」上司に、部下はついてこないだろう。

部下の 影は、上司を映す 鏡である

- ①いつも 上げる上司の部下も、
やはり「 上げる」ようになるだろう。
- ②うちの部下はダメという上司の 弱さ

口だけ上司



上手にほめる

～ロールプレイ～

グループ研究

①“上手にほめる”シートで個人研究

……5分

②メンバーの意見を聞き、

「ほめ方」について考えてください……20分

③グループごとに発表 ……各3分

上手にほめる

～ロールプレイ～

①状況を設定→練習……………20分

新人(または部下に)ある仕事をしてもらい、それが期待通りのものであったので「ほめる」場面を想定してください。→「ほめる」内容を決め、リハーサルしてください。

②ロールプレイ……………1人3分

相手を呼び、「ほめる」ところから演習開始。相互に感想を聞く。

④ふりかえる……………15分

(観察者、新人役)と、良かったところ、直すべきところ、どうすればもっと良くなるか、を話し合ってください。

⑤行動指針記入……………10分

上手にしかる

～ロールプレイ～

グループ研究

①“上手にしかる”シートで個人研究

……5分

②メンバーの意見を聞き、

良い叱り方を考えてください……20分

③グループごとに発表……各3分



上手にしかる

～ロールプレイ～

①状況を設定→練習……………20分

新人(または部下に)ある仕事をしてもらい、それが期待に反するものであったので「しかる」場面を想定してください。→「しかる」内容を決め、リハーサルしてください。

②ロールプレイ……………1人3分

相手を呼び、「しかる」ところから演習開始。相互に感想を聞く。

④ふりかえる……………15分

(観察者、新人役)と、良かったところ、直すべきところ、どうすればもっと良くなるか、を話し合ってください。

⑤行動指針記入……………10分

ほめ方・ り方 ~やる を き すほめ方・ り方~

ほめられて
うれしくない人はいない
(ほめ上手であってほしい)

ほめ かし

大いなる ル

の高い目標

られて
うれしい人はいない
(すでにかなり反 している)

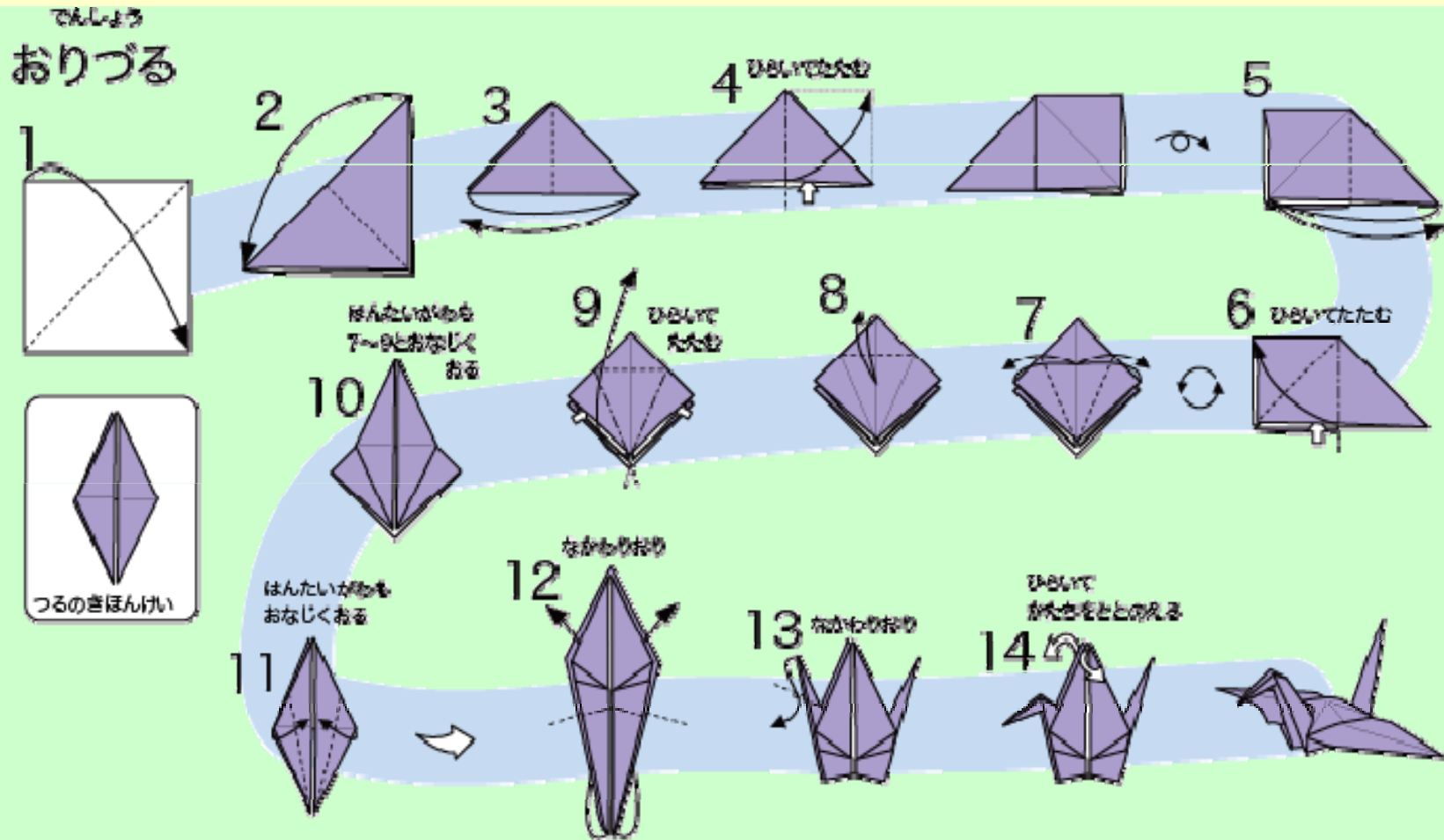
しか かし (って育てる)

反 ・ 回の 持
ち

発

の学習 ～ ケー ～

準備；①リーダーを選んでください ②折り紙を各人5枚配布します
③「折鶴」の作り方を配布します ④練習開始、1人が2羽出来たら終了



龙胆科 龙胆属 **龙胆科** 龙胆属

中国の政治経済の発展と、
 中国の政治経済の発展



の学習 ～ ゲー ～

「折り鶴」製造 第1回

- ・グループごと全員で**30羽製造**
- ・1羽を折り始めたら、その人が最後まで折り、作業の分担はしないこと。
- ・30羽が完成したらリーダーは大きな声で完成したことを申告する。
- ・製造時間は、**20分間**です。
- ・リーダーは製造に加わっても指揮監督だけしていても自由です。

の学習 ～ ゲー ～

第一回製造報告書 記入……………10分

- 反省 & 二回目の製造時に改善した方が良いと思われるポイントを討議して記入
- 時間、仕掛かり、失敗数を記入する

作業改善の着眼点について(講義)……………15分

第二回製造計画書 作成……………20分

- チームとしての製造方針を決める。
- 第二回の製造目標時間を設定する。
- 役割分担
- 作業上の注意点

の学習 ～ ゲーム ～

「折り鶴」製造 第2回

- ・製造計画書に従って製造を開始する
- ・30羽が完成したらリーダーは大きな声で完成したことを申告する。
- ・リーダーは製造に加わっても指揮監督だけしていても自由です。

第2回製造報告書を作成……10分

の学習 ～ ゲーム ～

品質の評価；・・・10分

- ①製品の展示
- ②投票用紙で自分以外のどのチームが最も良い品質かを投票
- ③投票結果の集計
- ④最終評価

改善活動報告書の作成；・・・10分

- ・チーム全員で話し合い、活動報告書に記入し、サークル活動として報告する。
- ・活動報告書を全員に配布する。

3日目はこれで終了です
お疲れ様でした
次回も楽しく学びましょう。



部下育成と仕事の与え方

研修4日目



部下育成とは～部下の で、管理者の実力が問 れる～

1) 部下育成の心構え………



部下の育成そのものが管理行動であり、
管理者は業績達成とともに、人的資源を
人財に育てる責任を負っている。

2) 能力開発の3つの手段………

企業内教育の三つの基本形(三基形)

自己啓発

OJT

OFF-JT

指 を つ部下を動かす

1)個人で:「シート1」で各人の考え、対応策を研究

.....20分

2)グループで:「シート2」で各人の考え、対応策をそれぞれ発表して、グループで最善の対応を考えます。

.....40分

3)グループで討議したことを他のグループの人達に参考になるように発表してください20分

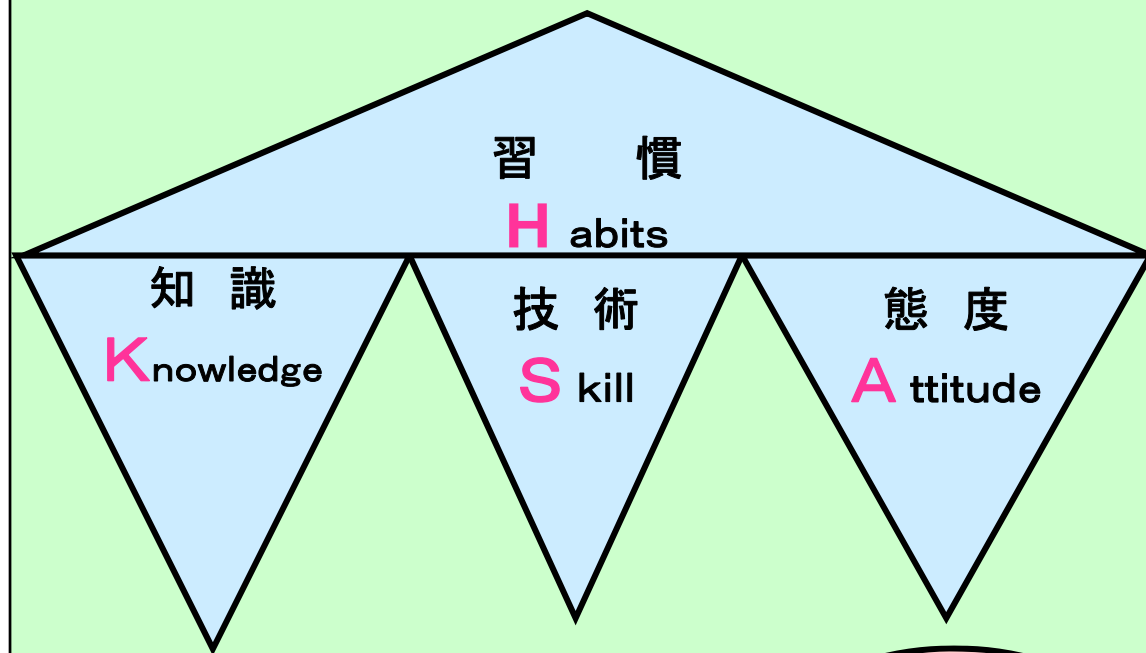
・発表は事例、事例の問題点、原因、対応策・・の順番で発表してください、特に対応策を詳しく発表してください。

4)まとめ.....10分

部下の能力のとらえ方～ つの要素で切ってとらえる～

バランス型

- ・調和がとれている
- ・率先垂範
- ・動作



知っている

- ・業務知識
- ・周辺知識

できる

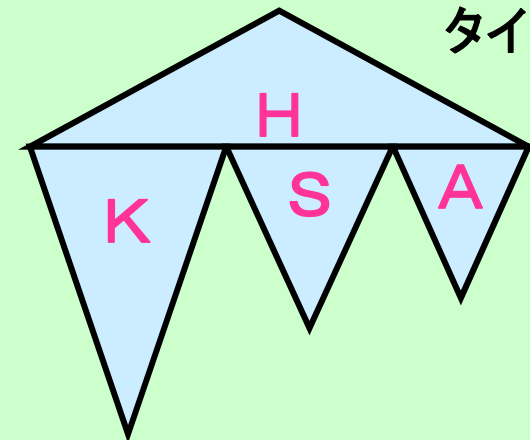
- ・業務遂行能力
- ・仕事の基本、応用

やる気がある

- ・意欲
- ・構え

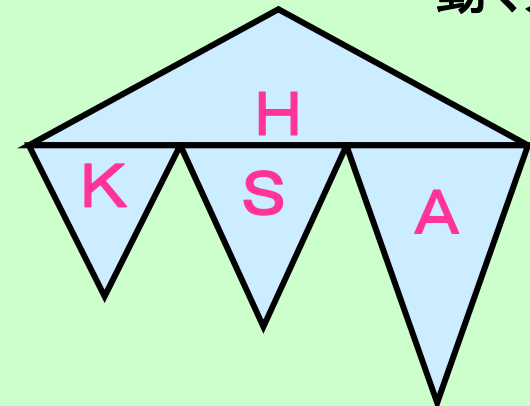
頭でっかち型

知っているが
動かない
タイプ



行動型

とにかく
動くタイプ



部下の能力は切り　　んでとらえよう

① 知 識 = 知っていること

- ・業務上の知識、問題解決に必要な知識
- ・理論は体系に必要な知識　　・仕事の周辺知識

② 技 能 = できること

- ・実務技能、問題解決のノウハウ、技法
- ・行動化された思考パターン
- ・マニュアルに準じてできる遂行力

③ 態 度 = 気の持ち方

- ・意欲や意志、気持ち　　・仕事とアイデンティティ
- ・とらえ方、考え方、価値観

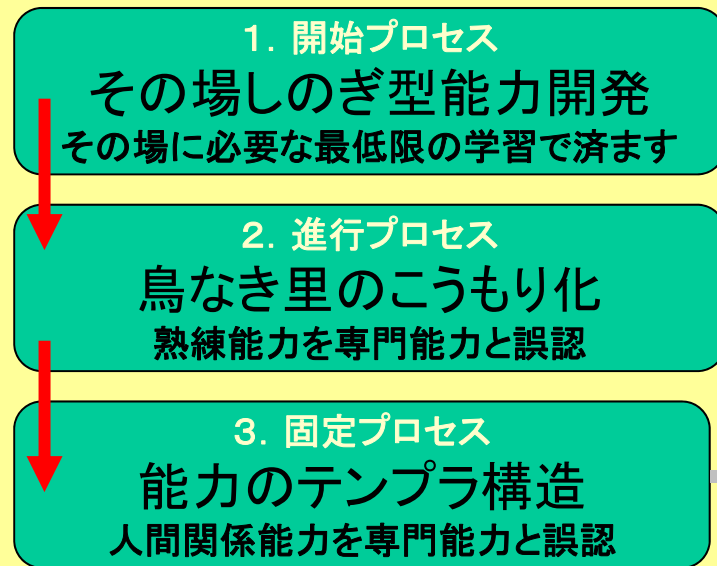
④ 習 慣 = 身について行動化されたもの

- ・躰とかマナー　　・人間観、仕事観
- ・仕事を生活の中に位置づけていること

能力の 化の

1)身体機能の低下:仕事がつらくなる

2)専門能力の陳腐化



定年前
OB化

無理せず
フリして
先送り

継続
雇用後

ほどんど
仕事の
腰掛勤務

押し付けて
知らぬ顔して
参加せず

3)コミュニケーション構造の変化:職場内で孤立しがちになる

仕事の教え方

1)「仕事を教える」にはどのようにすればよいか。

.....20分

2) あなたの考えを発表して、メンバーの考えや意見を聞いて、話し合い、「仕事の教え方」をまとめる

.....40分

3)グループで討議したことを他のグループの人達に参考になるように発表してください

20分

4)まとめ.....10分

山本五十六の行動訓

～部下指導の基本～

①なぜかを言う(目的説明)

気楽に、何の作業やるか、知っている程度の確認、
覚えたい気持ちにさせる、正しい位置につかせる

②やって見せる(率先)

主なステップを言って聞かせ、やって見せ、書いて見せる

③言って聞かせる(説明・説得)

間違いを直す、作業を説明させる、急所を言わせる、
理解度を確認

④やらせてみる(実行・経験)

仕事をやらせてみる、分からぬ時に聞く人を決めておく

⑤ほめて・叱って、期待する(正当な評価・激励)

チェック、質問するように仕向ける、だんだんと指導を減らす

目標の与え方～ ノルマ管理と何が違うのか～

ノルマ管理とは

暗い

目標数値、課題を上から一方的に与え、
達成過程の管理および評価も上の人が一方的に行うこと

参画型目標管理とは

1) 自ら目標設定に する

年度目標を個人目標に展開する。上司との話し合いが必要

2) プロセスは自 管理

管理者が行うべきことは、アドバイス

3) 面談評価で育成

上司と本人で成果、業績をガラス張りで評価、合意する

仕事と部下の管理サイクル

～仕事を与えるプロセスを考える～

仕事の質・
↑
==== 部下の能力

仕事の割り当て

目標設定

指導・動機付け(実行)

評価
←



仕事の質・ 量

～適切な仕事を与えるため～

1) 仕事の質を明確にする

仕事の質 明確化

- ①業務単位に仕事の水準(レベル)を決める
- ②これを種類別、難易度別に分類する
- ③本人の能力の範囲内かを見極める

2) 仕事の量を明確にする

仕事の量 明確化

- ①種類別にそのボリューム処理時間を表にする
- ②季節変動、月例の要素を織り込む
- ③必要人員(要因)を掴む

3) 仕事を割り当てる

仕事の割り当て

- ①部下の持ち味を生かす
 - *これを「理想論だ」で片付けてしまうのが管理者の役割ではない
- ②部下の能力より「やや高め」の割り当てを
- ③上記、仕事に質・量と本人能力のバランスを勘案する

題設定の

点～部下が える 題とは～

1) 目標(課題)設定のマクロ的視点

1. 部門目標に役立つ目標となっているか？
2. 日常の仕事に関連した目標となっているか？
3. 目標は3～5項目に設定しているか？
4. 日常の仕事の中で問題だと思っていたこと、困っていたことが目標となっているか？
5. 重要度の高い仕事から目標を選んでいるか？

2) 課題達成プロセスの書き方のポイント

1. 抽象的でなく、行動レベルで記入
2. 1つの目標に対して、2つ以上の具体的手段を書く
3. 実現可能性をチェックした上で書く
4. 「どうすれば出来るのか」という前向きな気持ちで設定する
5. 同僚、他部門の協力が必要な場合は、根回しを行っておく

3) 達成水準設定のポイント

1. 出来る限り数値化を考えて設定する
2. 数値化できない目標に対しては「～が出来るレベルまで」と言う様に予定している状態を表現する
3. 達成度がある程度明確に評価できる表現にする
4. 水準は「確立する」「努力する」などの抽象表現にならない

問題解決



問題解決とは～あるべき と現 の レを修 ～

あるべき (達成すべき 、レ ル、基 目標)



ギャップ(問題)

1)問題とは

現 (今どうなっているのか)

2)問題にはどんなものがあるか

- ① 対 (発)
起きてしまったもの、基準を下回るもの
- ② 造 ()
もっと良くしたい、探すもの、基準を高くした際の差
- ③ (設定)
予測するもの、危険予知

3)職場における問題の起り方

- ① する
問題が きる事を 判断し、先行して
取り上げる
- ②感知する
常な行 、行動を 知
- ③向かってくる
不平、不満、 情、不具合などに 面するケース
- ④ む
発 するトラゝ の解決方法に 慮するケース

問題解決の流れ～流れをつかみ結果をす～

問題意識

あるべき姿と現状との格差を観察する

問題発見

問題として捉える
(問題点として特定できる能力)

現状把握

(目標との比較)

今どうなっているのか、事実を調べる、
目標・基準との違い

原因分析

(問題点追求)

なぜそうなったか、原因は何か、
徹底的に追究する

対策立案

経験、改善技法を用い最善策を作る

承認

(予算措置)

上司および関係部署の承認を得る
予測される費用と効果をまとめる

実行

実際に改善策を執行する不具合点、
手直し点のチェック

効果測定

実施段階、実施直後、実施以降の
3段階の測定をする

問題解決の基本～はずせない基本中の基本～

一般に用いられる問題解決の種類

①改善提案

現 状

改善案

②問題解決

問 題

原 因

対 策

③ QC ストーリー

テーマの
選 別

現状把握と
目標設定

要因の
解析

対策の
立案

④ I E 的アプローチ

問題の
発見

現状の
分析

真の問題
点抽出

改善の
方向付

制約条件
の調査

改善案の
作成・選択



「問題解決の基本中の基本」

①現 を見つめる

②原因を 究する

③対策を立てる

この3つを丁寧に積み上げてゆく、
問題がどこにあり、何をやればいいのか
自ずと見えてくる

問題解決のステップ①～事実をみつめる～

現場主義でいこう！

①効果的に問題を解決する、最も効果的な手法、それは、
現場をみつめ、事実を掴むこと。

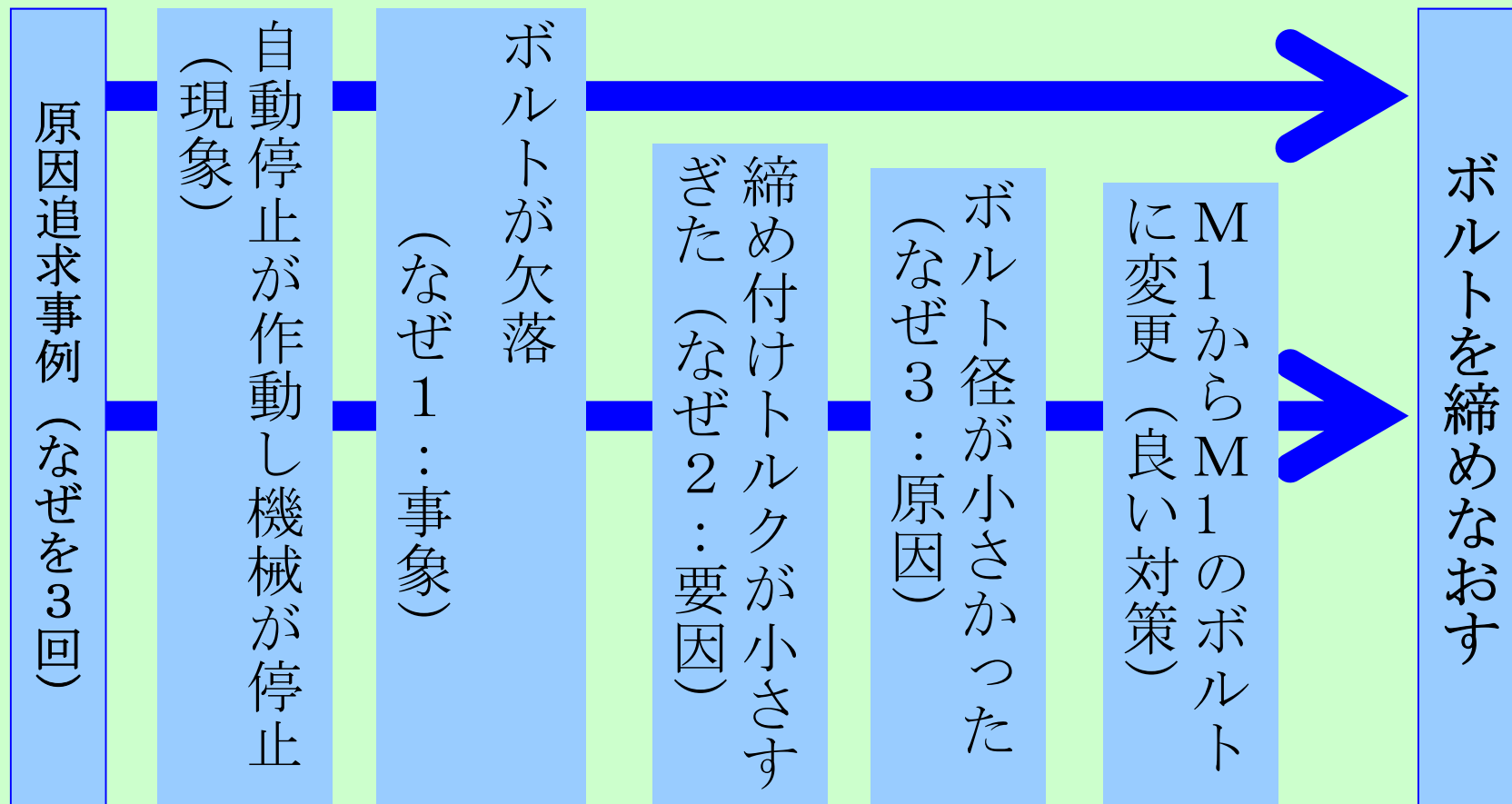
②問題が発生したら、すぐにその発生現場へと向かう！
そこにしか、事実はないのだから。

問題が発生したら、現場に向かう！
それを、現場主義といい、そんな管理者を
本物の問題解決者と呼ぶ。

問題解決のステップ②～原因を追求～

事実（現象）は掴んだ ➡ に行うのは原因追求

なぜ、「それは 起きるのか」をとにかく3回以上 繰り返してみる



問題解決のステップ③～動ける対策を立　～

対策を立てた　...　しかし動けない...時間だけが　ぎる！
こんなことにならないために、どうすれば「動ける対策」にすることができるのか？

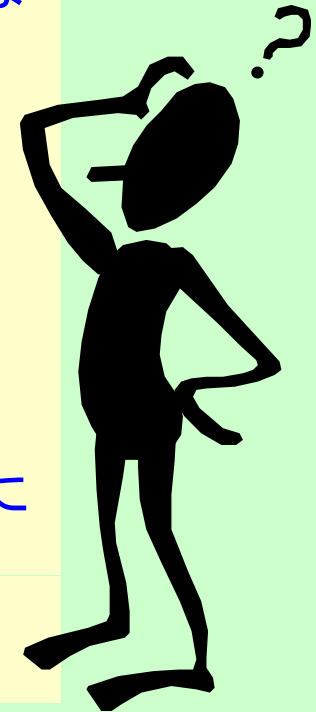
動ける対策にするための6つの原則

- ①　その対策は、事実に基づいているか　？
- ②　その対策は、具体的アクションをイメージできるか？
- ③　その対策は、効果を測定できるか　？
- ④　その対策は、何時までにやるのかが明確か　？
- ⑤　その対策は、誰が主管するのかが明確か　？
- ⑥　その対策は、誰に協力要請をするのか明確か？

経 弱 ～ 造性・問題解決を学ぶ～

ゲームA

- 1) ♣ (クラブ)のAがシート左上隅にあります
- 2) ♣ Aから始めて2、3、4……と順に線で結び♣ Kまでつなげて下さい。
- 3) 次は、ダイヤ♦→ハート♥→スペード♠と進めてください(最後は♠Kです)。
- 4) 線は必ず順番どおり引く、途中でとばして引いてはならない。
- 5) 1ゲーム45秒、「止め」の合図で線で繋げた最後のトランプをマルで囲む。
- 6) 終わったシートは必ずスグ伏せ、次の合図で2番目のシートに取り掛かる。
- 7) 以降、ゲームAとして同じことを繰り返します(6回)



経 弱 ～ 造性・問題解決を学ぶ～

採 点

- 1) 1番目のシートの裏に6回分のマルの付いたトランプの札を上から順に6つ書く
- 2) 得点化表によって得点化し、トランプ札を書き抜いたものの横に、それぞれの得点を書く。
- 3) 書記役はメンバーから順次得点を報告してもらい得点表に記入する
- 4) 記入し終わったら各人の平均点を計算し記入する

得点の書き方

シート1

クラブ7	7点
クラブJ	11点
ダイヤ3	16点
ダイヤ4	17点
ダイヤ7	20点
ダイヤJ	24点

経 弱 ～ 造性・問題解決を学ぶ～

得点化表

♣クラブ° A	1	♦ダイヤ A	14	♥ハート A	27	♠スペード° A	40
	2		2		2		2
	3		3		3		3
	4		4		4		4
	5		5		5		5
	6		6		6		6
	7		7		7		7
	8		8		8		8
	9		9		9		9
	10		10		10		10
	J		J		J		J
	Q		Q		Q		Q
	K		K		K		K

得点の書き方

シート1

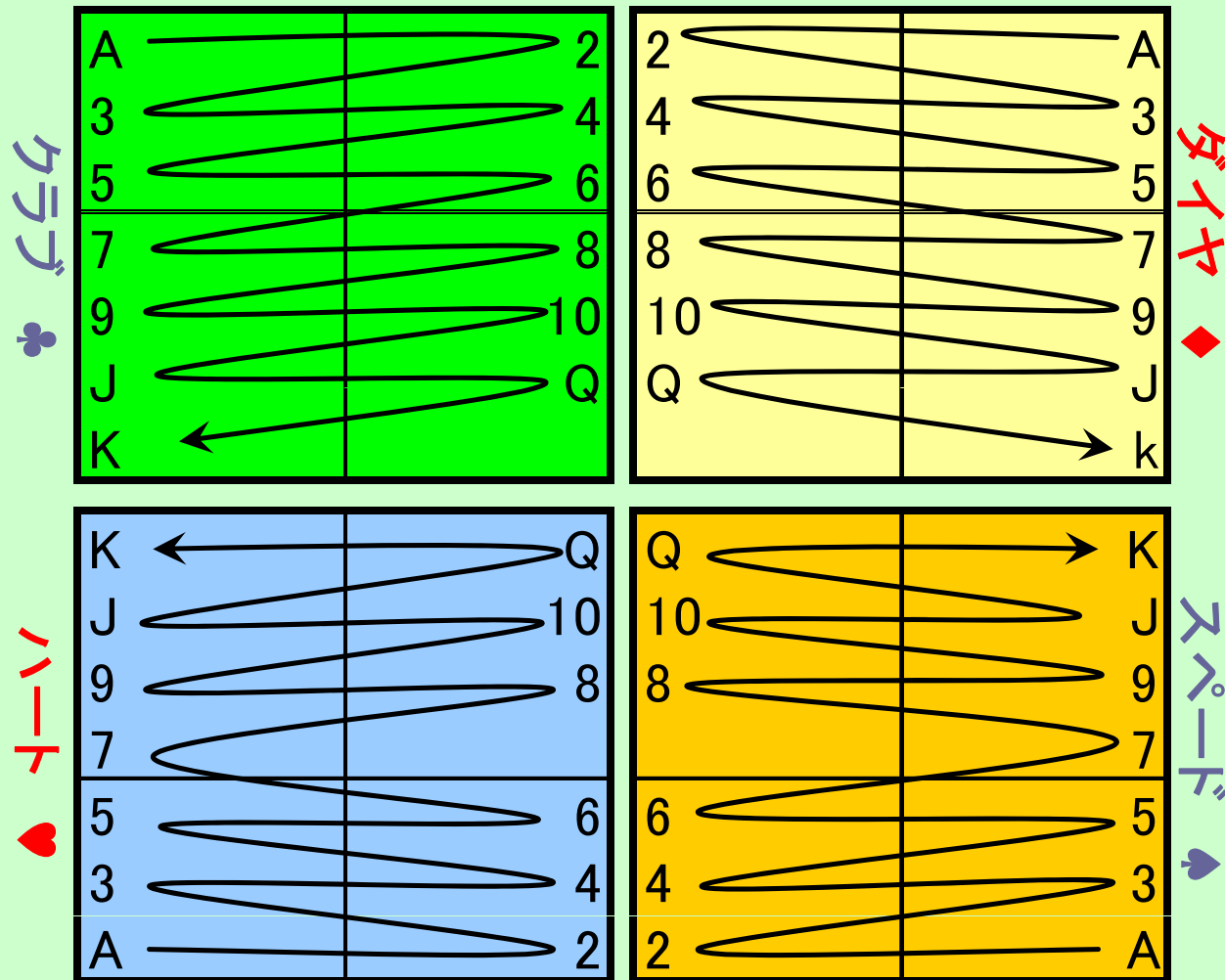
クラブ7 7点
 クラブJ 11点
 ダイヤ3 16点
 ダイヤ4 17点
 ダイヤ7 20点
 ダイヤJ 24点

経 弱 ～ 造性・問題解決を学ぶ～

クラブ♣	A,3,5	クラブ♣	2,4,6
ダイヤ♦	2,4,6	ダイヤ♦	A,3,5
ハート♥	7,9,J,K	ハート♥	8,10,Q
スペード♠	8,10,Q	スペード♠	7,9,J,K
クラブ♣	7,9,J,k	クラブ♣	8,10,Q
ダイヤ♦	8,10,Q	ダイヤ♦	7,9,J,k
ハート♥	A,3,5	ハート♥	2,4,6
スペード♠	2,4,6	スペード♠	A,3,5

経 弱 ～ 造性・問題解決を学ぶ～

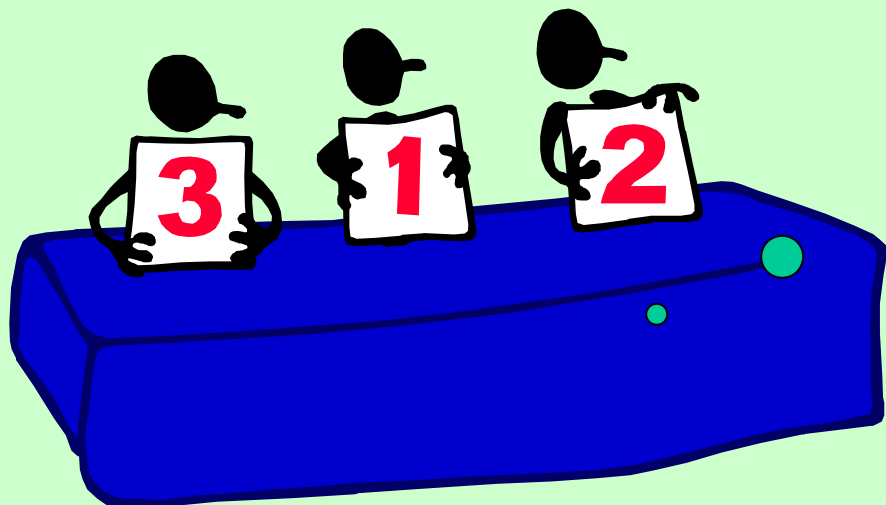
4つのカードの分布図



経 弱 ～ 造性・問題解決を学ぶ～

ゲームB

- 1) ゲームAの要領で進めます
- 2) 得点表を完成させ終了



問題解決は
科学的に進
めましょう

第4日目は
これで終了です。

お疲れさまでした。
気をつけてお帰りください。



4つの質問

研修5日目



つの質問

1) 質問①; 自分たちの職場の良い点、気に入っている点は？

→出来れば10個以上書いてください

→1人2つずつ、各人が発表しながら、近況報告をする。

.....20分

2) 質問②; 自分たちの職場の改善点、気に入らない点 は？

→1人最低でも15項目必要。

→出来る限り具体的に、かつ詳細に書いてください

.....30分



つの質問

3)質問③; 質問②を、あなたなりに2つに仕分けすると?

A=自分ではどうしても出来ないこと

B=自分たちでなんとかすれば好転すること

.....10分

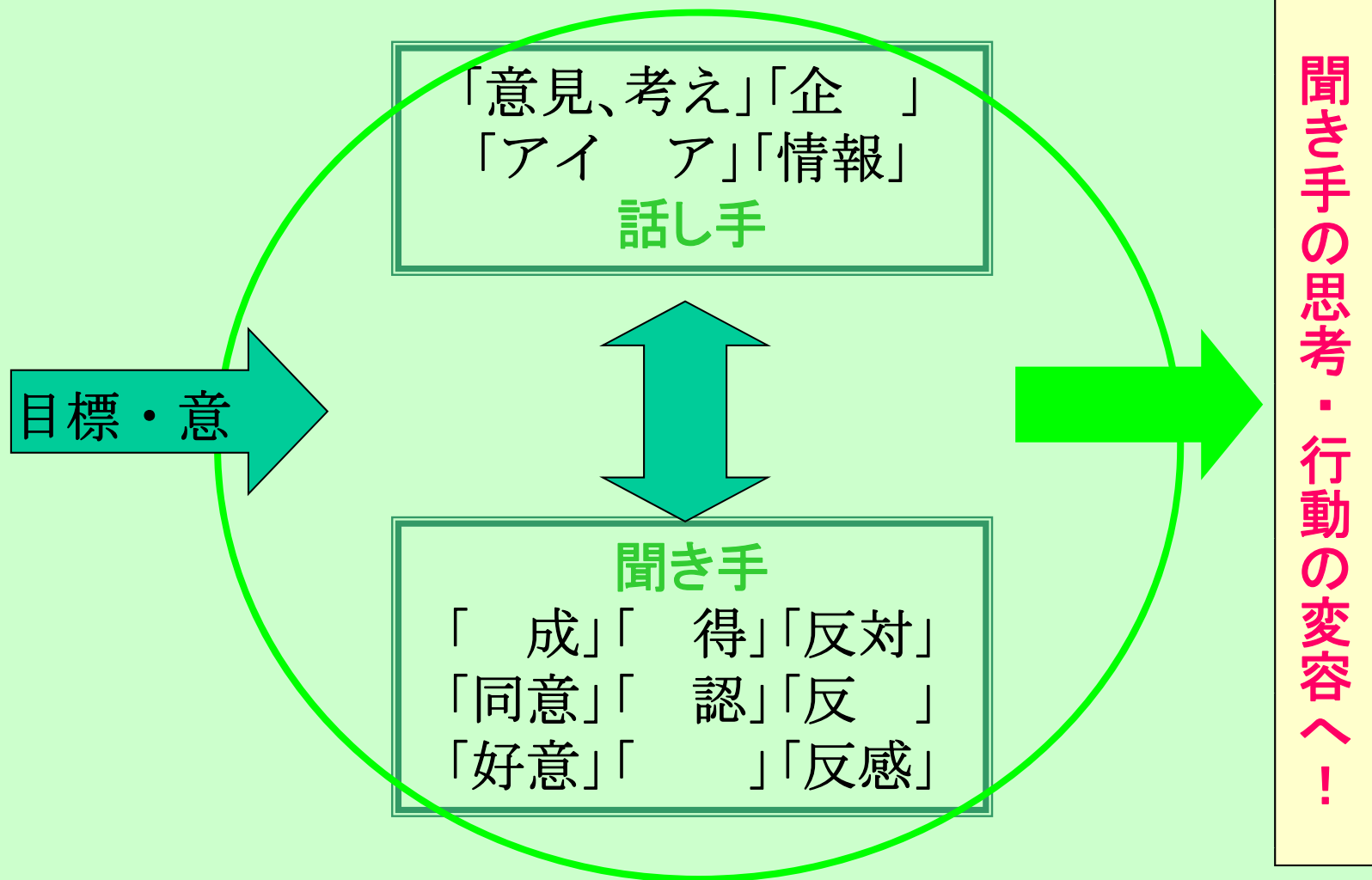
4)それぞれの解決案は? ~グループ討議~

- ・全員でシート①から③を見せ合いながら、どのような悩みや喜びを抱えているか話し合ってください。
- ・「A=自分ではどうしても出来ないこと」「B=自分たちでなんとかすれば好転すること」各々からテーマを1つ選び解決案を具体的に立案してください。

.....180分

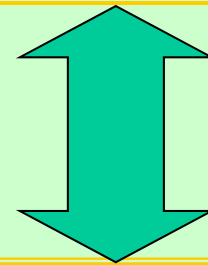
プレゼンテーション ～相手を説得する クニック～

プレゼンテーションの概要



プレゼンテーション ～相手を説得する クニック～

プレゼンテーションとは、ある目的に基づいて、一定の時間の中で、効果的に情報を伝達し、効果的に、相手の判断・意思決定・態度変容を促す、コミュニケーションの方法です。



「生きることそのもの」
もしも思いが届かなかったら、それは相手のせいではなく。
100%伝え方が悪いでしょう。

つの質問

5)グループごとにトップにプレゼン

(社長をはじめとして経営の立場の人が同席)

・トップとの質疑

.....90分

4)研修のまとめ

.....10分



最後に ～明日からどうする～

1) 「心に決めたこと」記入。30分

2) 各自、決意表明 一人.....2分

・次の順番の人は横に待機するようにしてください。



お疲れ様でした
ご活躍をお祈りいたします

