

生産システム革新マネージャー育成講座

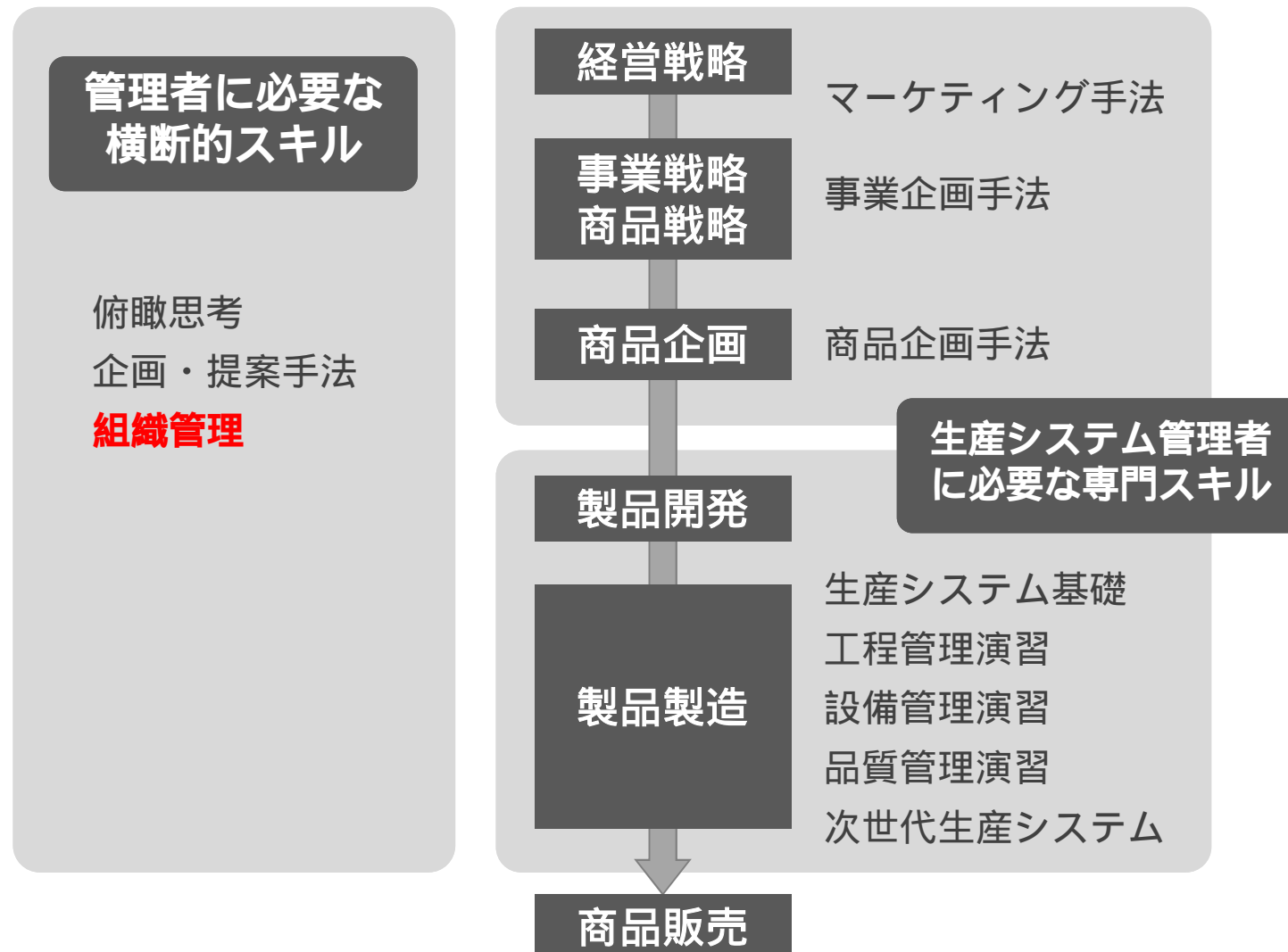
組織管理

プログラム3

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

経営プロセスと本科目の位置付け



科目のねらい

経営層を目指す管理者に必要なスキルの習得

組織管理の基本的知識の習得

組織力強化に向けた各種手法の習得

組織を成長させるための考え方の習得



管理者としての管理能力強化

目 次

1.組織管理の基本

会社の仕組みと管理者の役割	5
強い組織の条件	10

2.組織力強化手法

コミュニケーション力強化	17
人の扱い方	34

3.成長する組織

成長するための条件.....	52
各人の課題抽出と今後の行動	56

1 . 組織管理の基本

組織とは

組織とは、共通の目的を持ち（組織目的）、お互いに協力する意思があり（貢献意欲）、円滑なコミュニケーションが取れている（情報共有）集団

個人では達成できない仕事を、複数の人々が協働すれば実現できる前提で組まれたもの



$$1 + 1 > 2$$

$$1 + 1 + 1 + 1 > 5$$



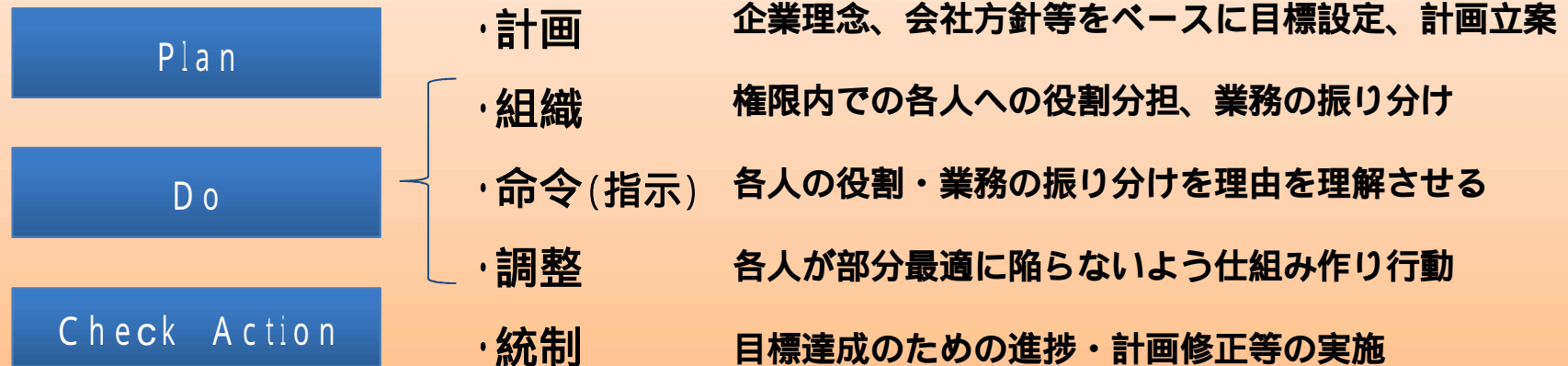
ヒト、モノ、カネ、情報（経営資源）を有機的に活用すること

組織が機能不全に陥ると $1 + 1 < 2$ ということになり、経営に大きな悪景況を与える

管理者の役割 1

組織管理は、会社目的を達成するために、経営資源を有機的に活用し、
成果を上げる

有機的に機能させるために



管理者が組織を機能させなければ、 $1 + 1 < 2$ という状況に陥る

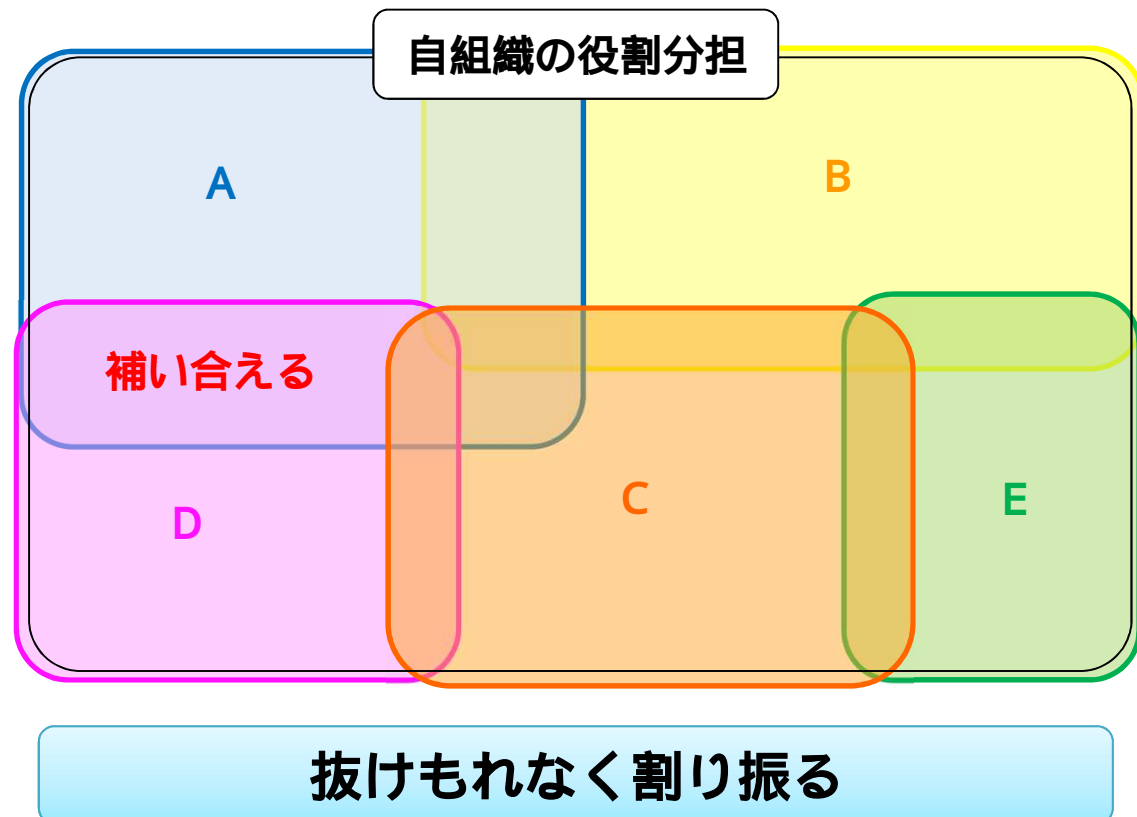
管理者の役割 2

会社目標達成のため、自組織に割り振られた役割のもと、自組織で立てた方針や目標を組織構成員に理解させ、自組織の役割も理解させ、業務を割り振ること。割り振った後は、進捗を管理し、目標を達成すること。

補い合う部分の境目は、各人の業務の繁閑によって部下同士の話合いで決めさせる。



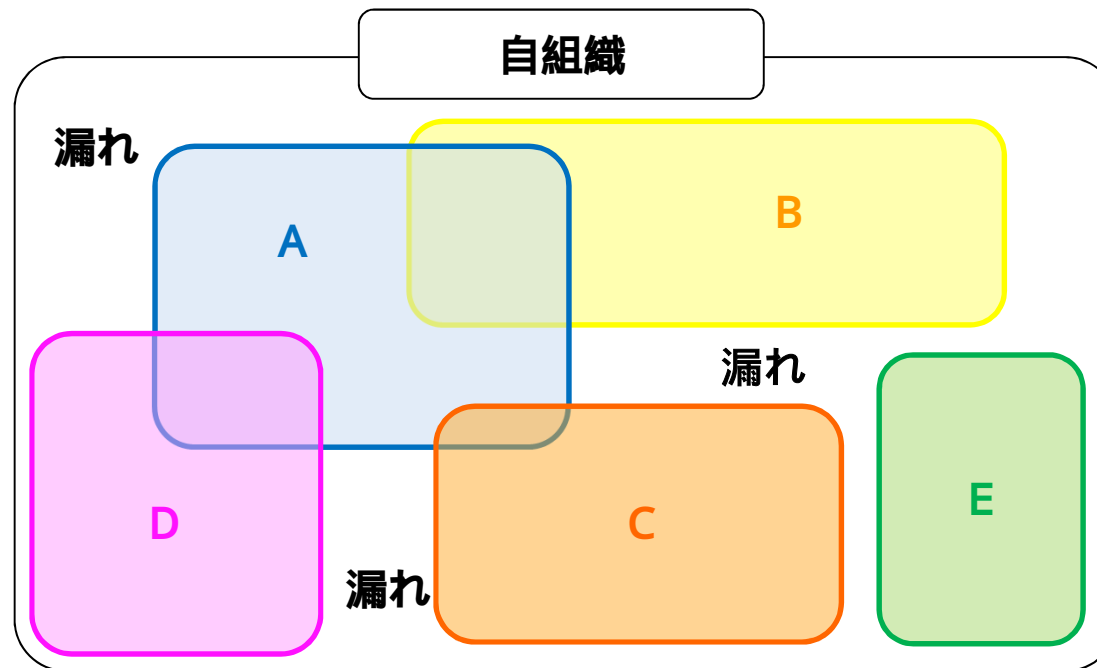
管理者は境目決定に関与しない。



割振りの現状

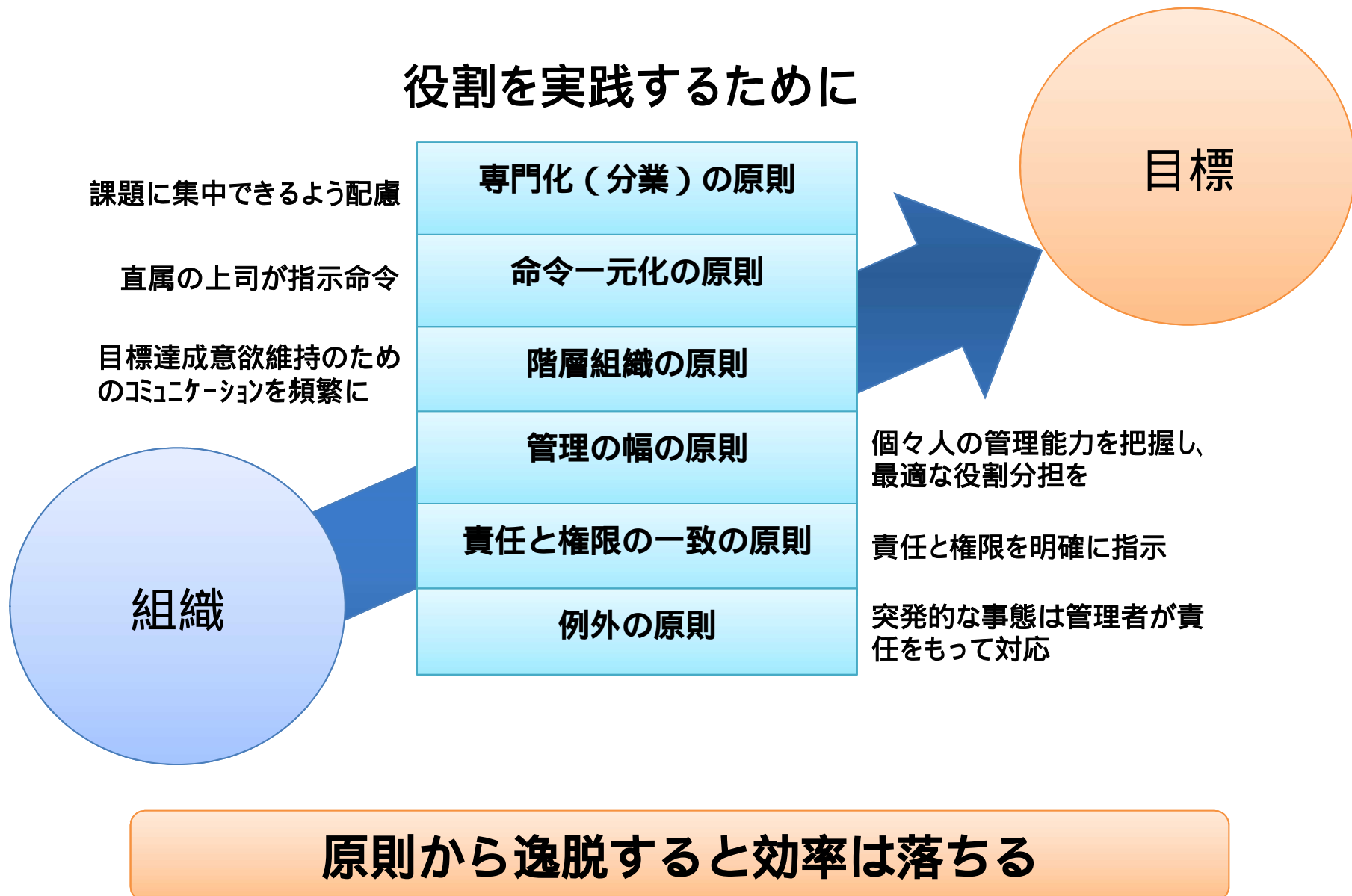
業務全体を理解していないと、“抜け・漏れ”が発生する。

この漏れたところは、ある時急に表面化し、ドタバタしながら処理しなければならなくなり、本来やるべき業務が手つかずになることがある。

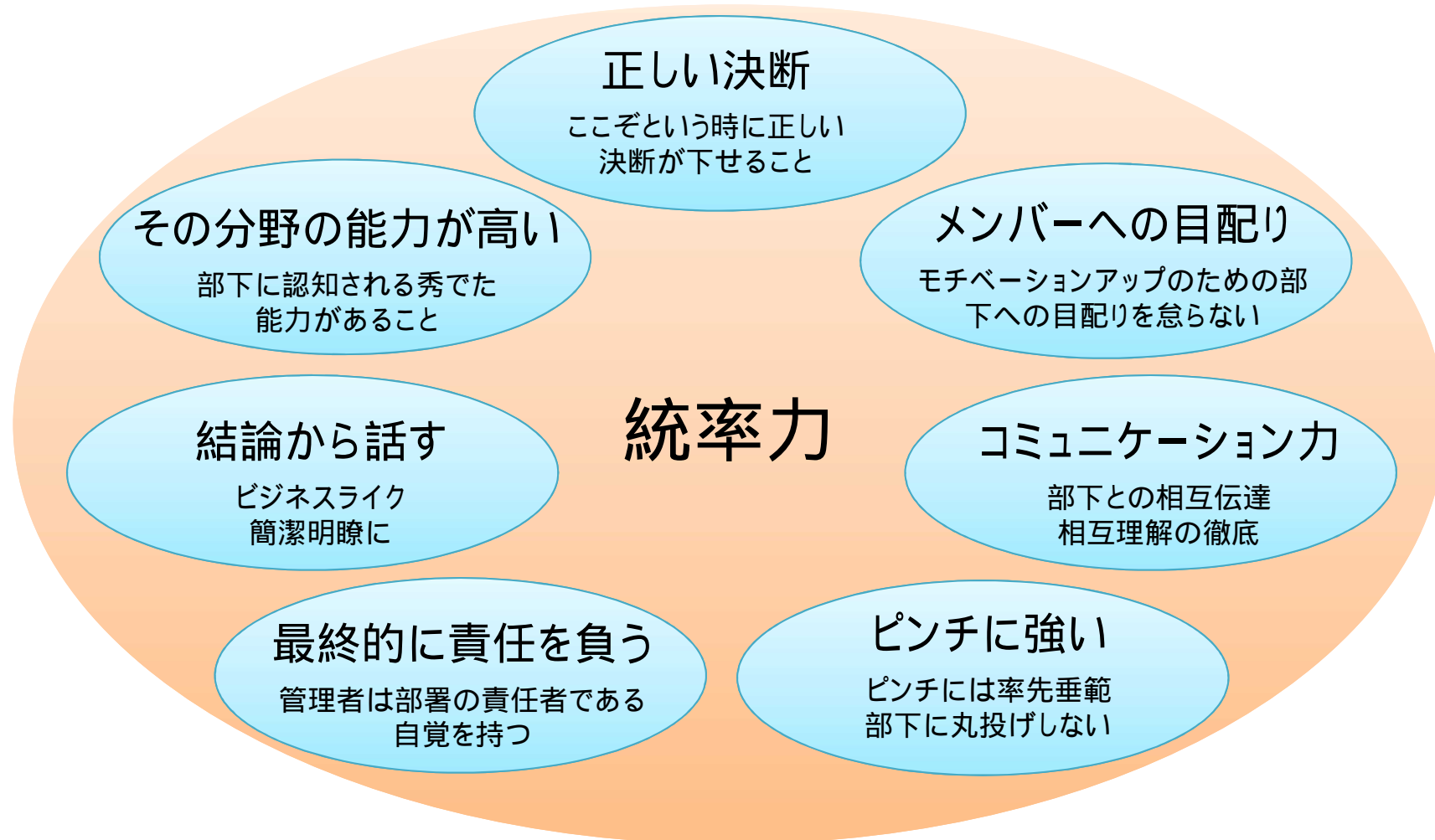


組織の役割認識・動機付け・情報共有不足

管理の原則

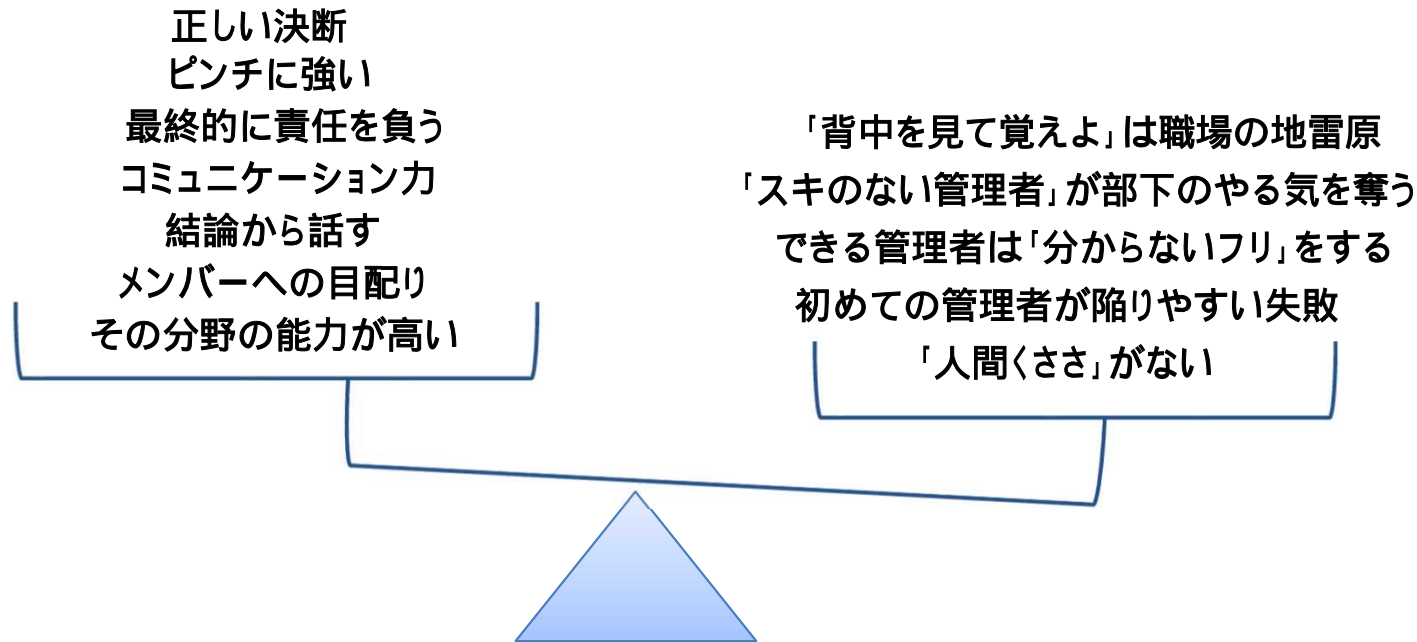


統率力の7つの特徴



人物的に信頼されることが前提

統率力に対する誤解



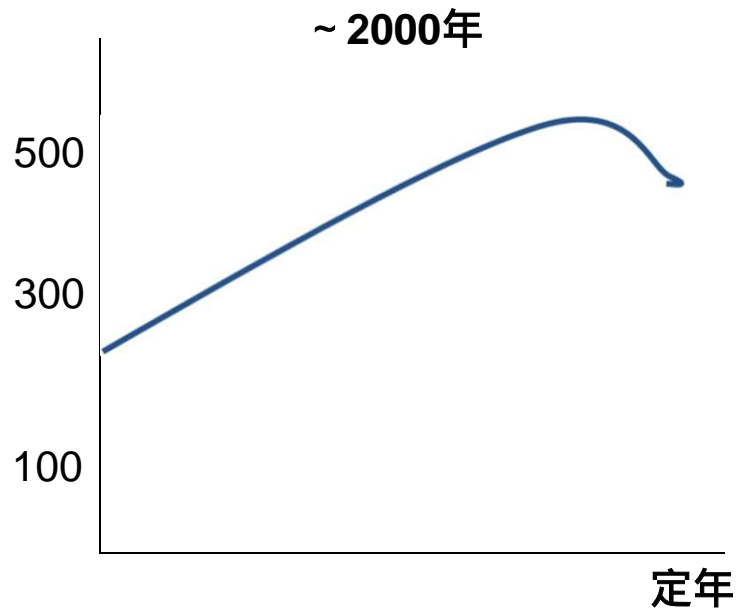
バランスを崩すと組織が組織の体をなさなくなる



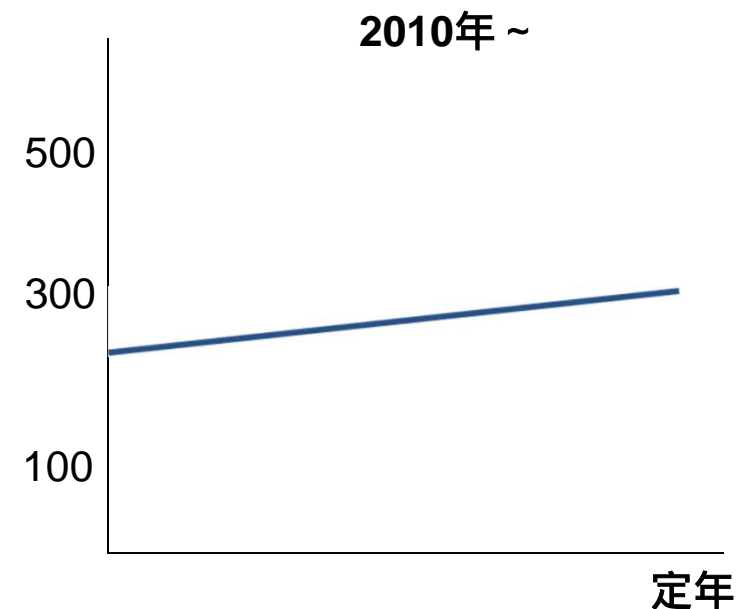
管理者は苦勞ばかりで組織として成果が出にくい

時代の変化再確認

インフレ3%、昇給率5% 14年で給与は2倍



インフレ0.1%、昇給率1% 14年で給与は1.15倍



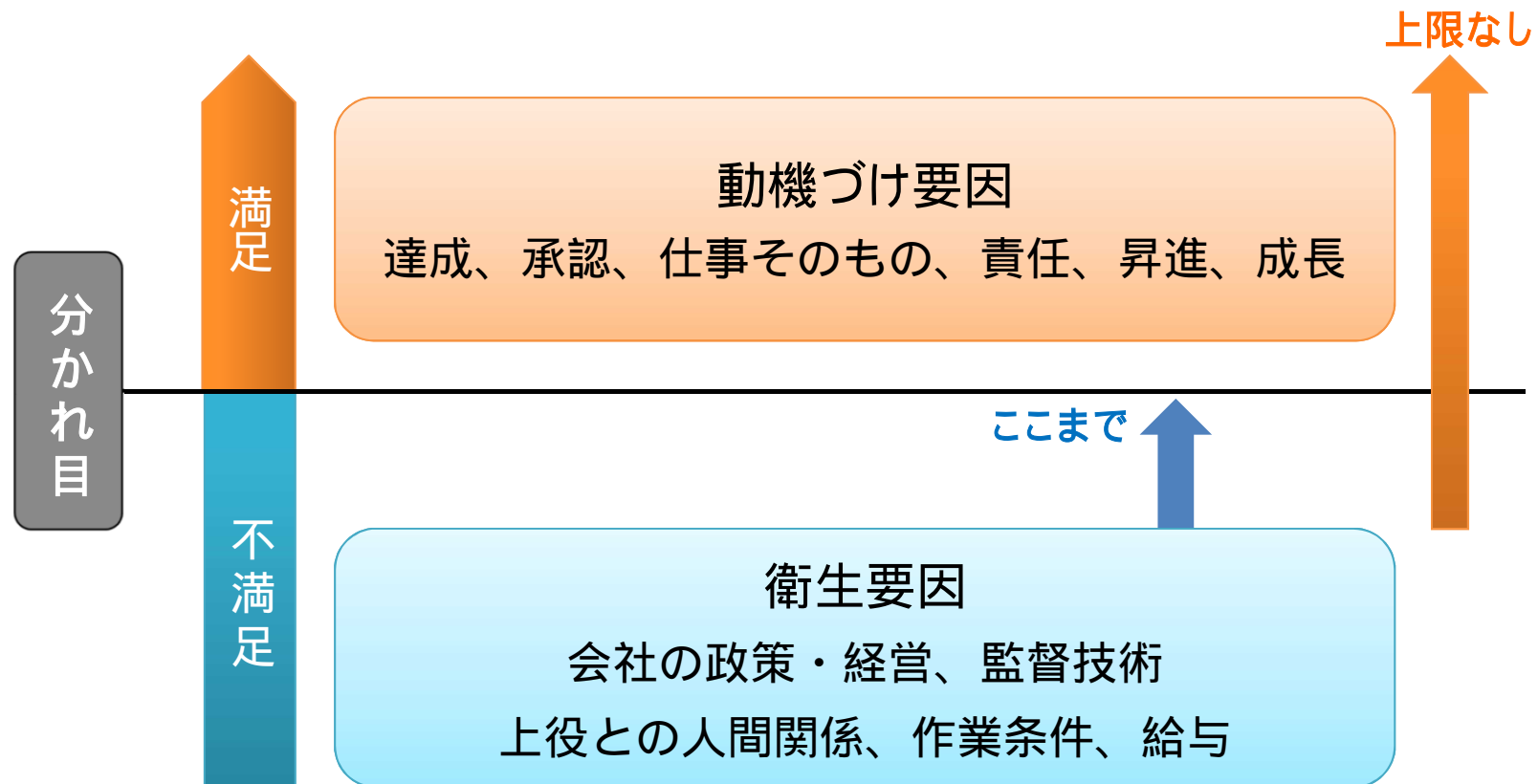
給与の上昇率が低下したため、同じ仕事なら給与の高い方に転職



2010年以降、職務給的な要素が徐々に高まってきているのが現状
自分の経験を部下に押し付けてはいけない

動機づけ衛生理論 / ハーツバーグ理論

管理の原則、統率力を実践する時の留意点



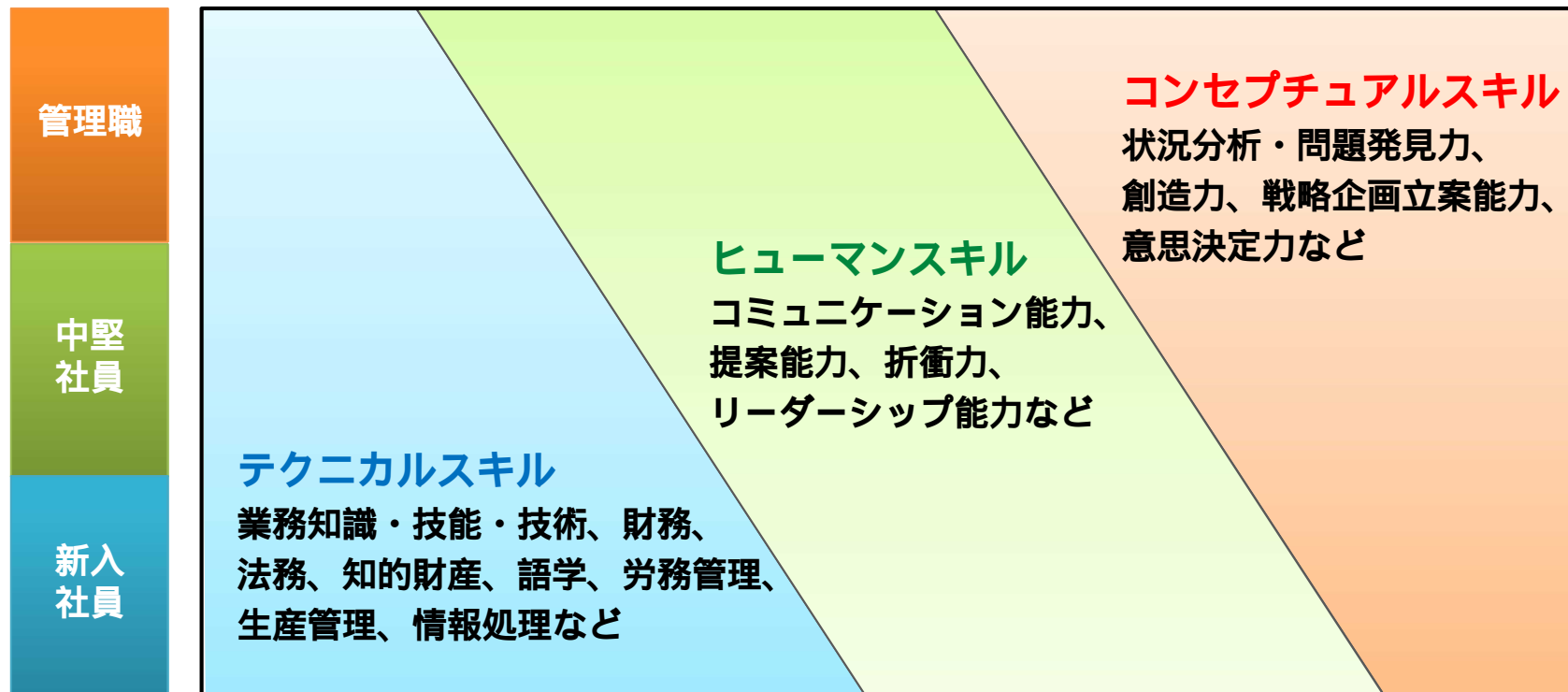
1 + 1 > 2 を実現するために

スキル分類 / カッツ理論

テクニカルスキル：業務を遂行する上で必要な知識や技術・技能

ヒューマンスキル：人間関係を構築する技術で、人を観察・分析し望ましい働きかけを選択・実行する技術

コンセプチュアルスキル：取り巻く状況を構造的、概念的に捉え、取り組むべき課題の本質を見極める技術。概念化技術。



演習 1 / スキル分類チェック

課題：どのスキルに該当するか検討してください。

テクニカルスキル：T ヒューマンスキル：H コンセプチャルスキル：C

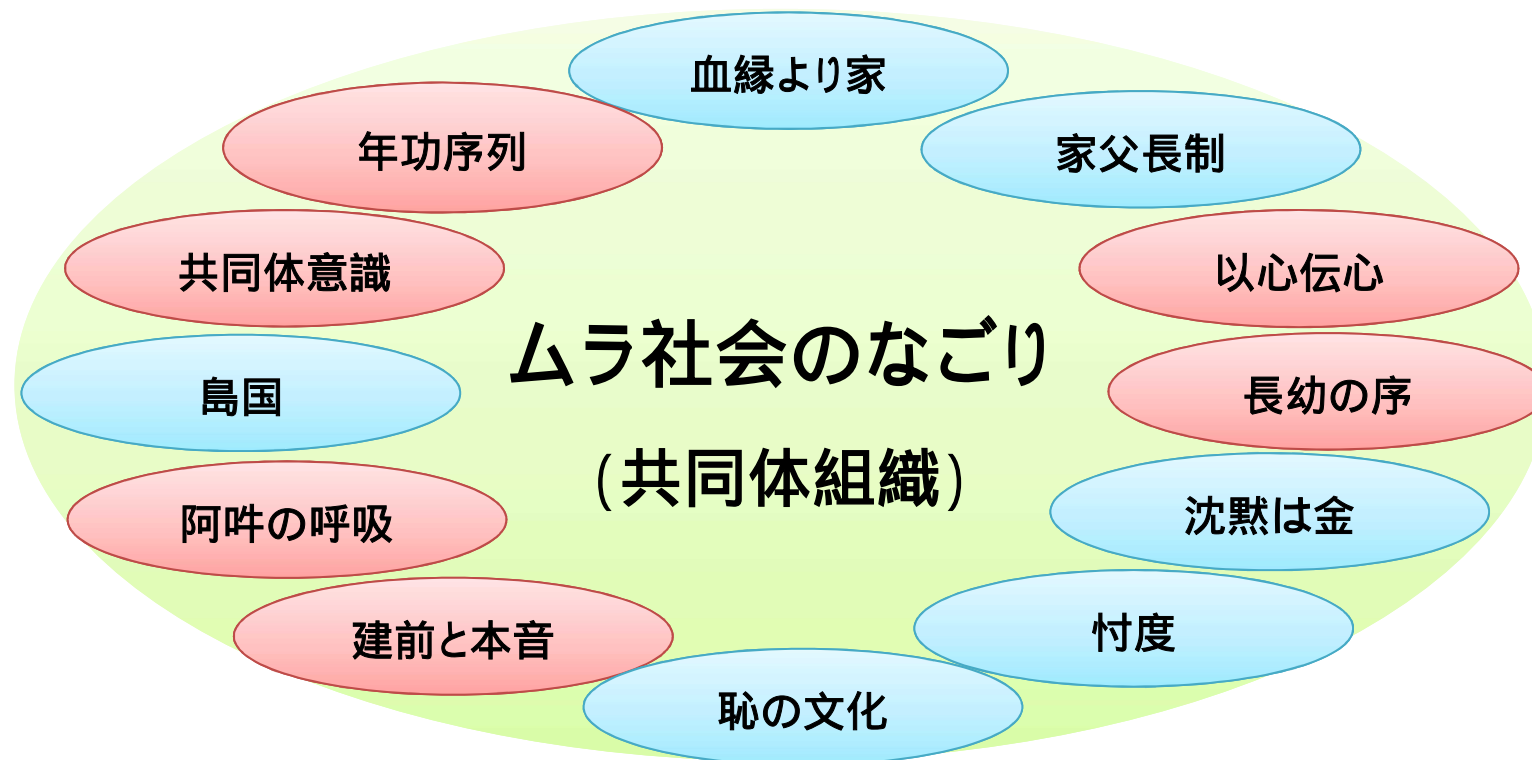
スキル内容	分類
物事を関連付けて考えること	
車の運転	
苦情処理	
暗記	
パソコン操作	
決められたことをキチンとこなす	
学校の勉強	
チームワーク	
手先の器用さ	
前例のない問題の解決	

2 . 組織力強化手法

日本人のコミュニケーションの文化的背景

文化的背景

なんとなく刷り込まれた、無意識に現れる行動・考え方・対応など



職場のコミュニケーションを阻害している要因

= 非効率・組織管理ができない要素

演習 2 / コミュニケーションの現状

課題：コミュニケーションとは何をするのでしょうか？

次の文章に基づいて、図を書いてみましょう。直感的で結構です。

三角形を3つ書いてください。次に三角形の下に線を引いてください。最後に、三角形の右に○を書いてください。

次の文章はどういう意味でしょうか、何がしたいのですか。

携帯電話のご利用は、まわりのお客様のご迷惑になりますので、ご遠慮くださいますようお願いいたします。

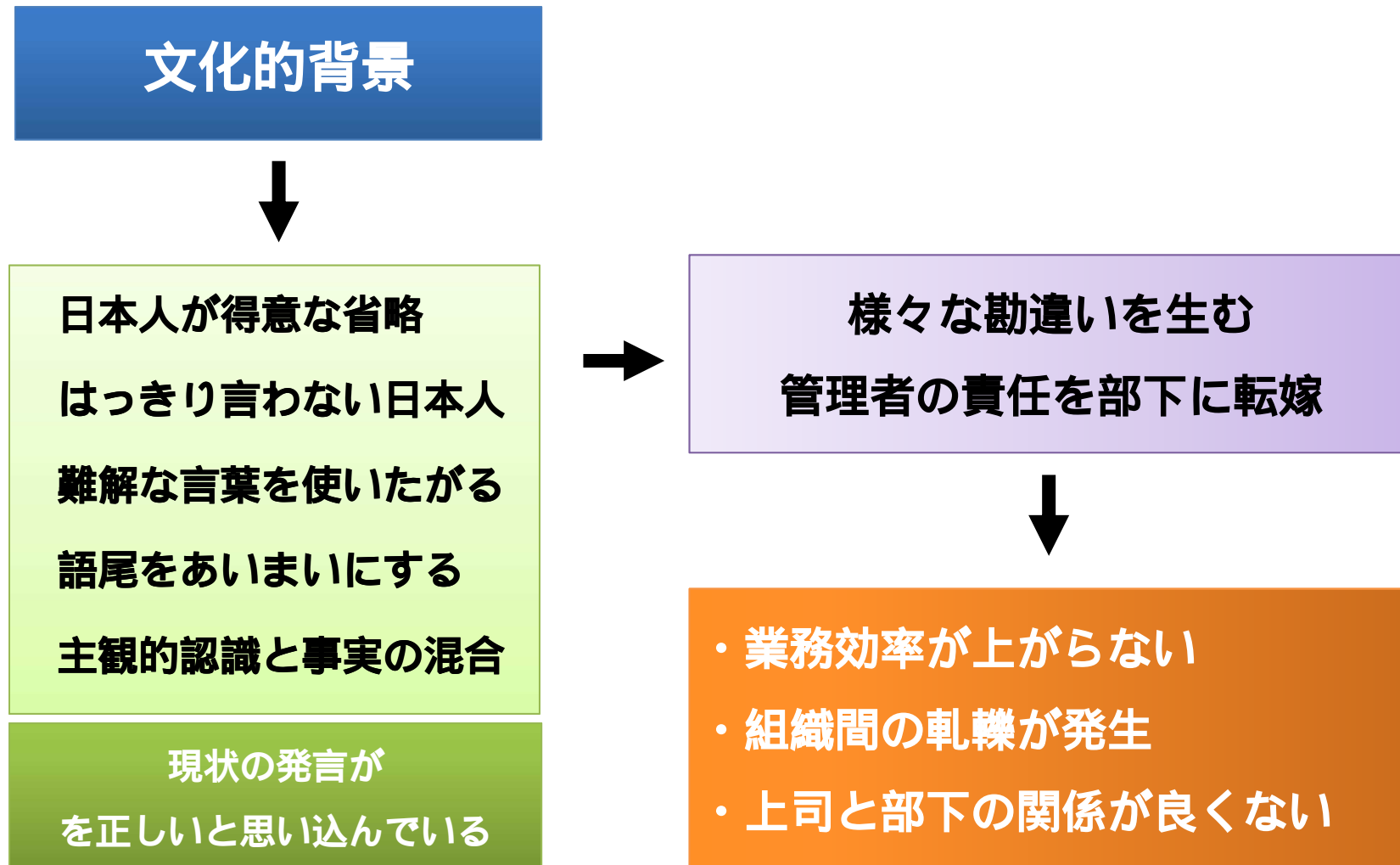
皆さんはどのような行動を取るべきだと考えますか。

この文章を考えた人は、聞いた人にどうして欲しいと思っているのでしょうか。

文章からするとどんな解釈（へそ曲がり解釈）が成り立つと思いますか。

今までコミュニケーションがうまくいかなかった要因を話し合ってください。

文化的背景による業務への影響



演習 3 / 情報伝達のポイント

課題：時折、次のような電話報告を耳にします。しかし、報告を受けている部長はどんなビルなのかイメージできるでしょうか。また、部長が知りたいことを的確に伝えているでしょうか。余分なものは無いでしょうか。ビジネスライク（簡潔明瞭）で検討してください。

「あ、部長ですか。新しく賃貸を検討している大島ビルを見てきました。なかなかいいビルです。ここならみんながやる気をだすと思います。きっとみんな喜ぶですよ。ええっと、広さは10m掛ける15mなので、50人は楽に入れると思います。ああ、今言ったのは概要です。それに築10年でビルの外観のタイルもきれいです。4階建てなのでエレベーターも1基ついてます。定員は10名です。場所は前橋駅南口から東に歩いて5分、約400mぐらいです。一等地といったところでしょうか。敷地には約10台分の駐車スペースもあります。ビルの側面は壁の半分は窓であり室内は明るい感じです。エアコンも各室とも完備です。ちなみに、部屋のスペースは各階ともおよそ30坪程度で階段の横にトイレがついています。湯茶室も各階についています。賃貸料は月額60万円です。先日見に行ったビルに比べれば格段に優良物件だと思います。あそこはビルの周りに5階建て以上のビルがいくつもありました。ちなみに、ビルの周りは3面が道に面し、1面は駐車場となっているので、圧迫感はありません。本当にいい物件だと思います。取り急ぎ報告です。よろしく願いいたします。」

質問 1：自己評価、主観的な表現はいくつあるか。

質問 2：残った事実をどのような順で報告したら部長は理解しやすいか。

コミュニケーションのまとめ

コミュニケーション（Communication）とは、
なかなか理解されにくい「**考え・感情**」を「**事実**」をベースに伝え、意思疎通を図り理解し合うことです。一方通行のコミュニケーションは、コミュニケーションではない。

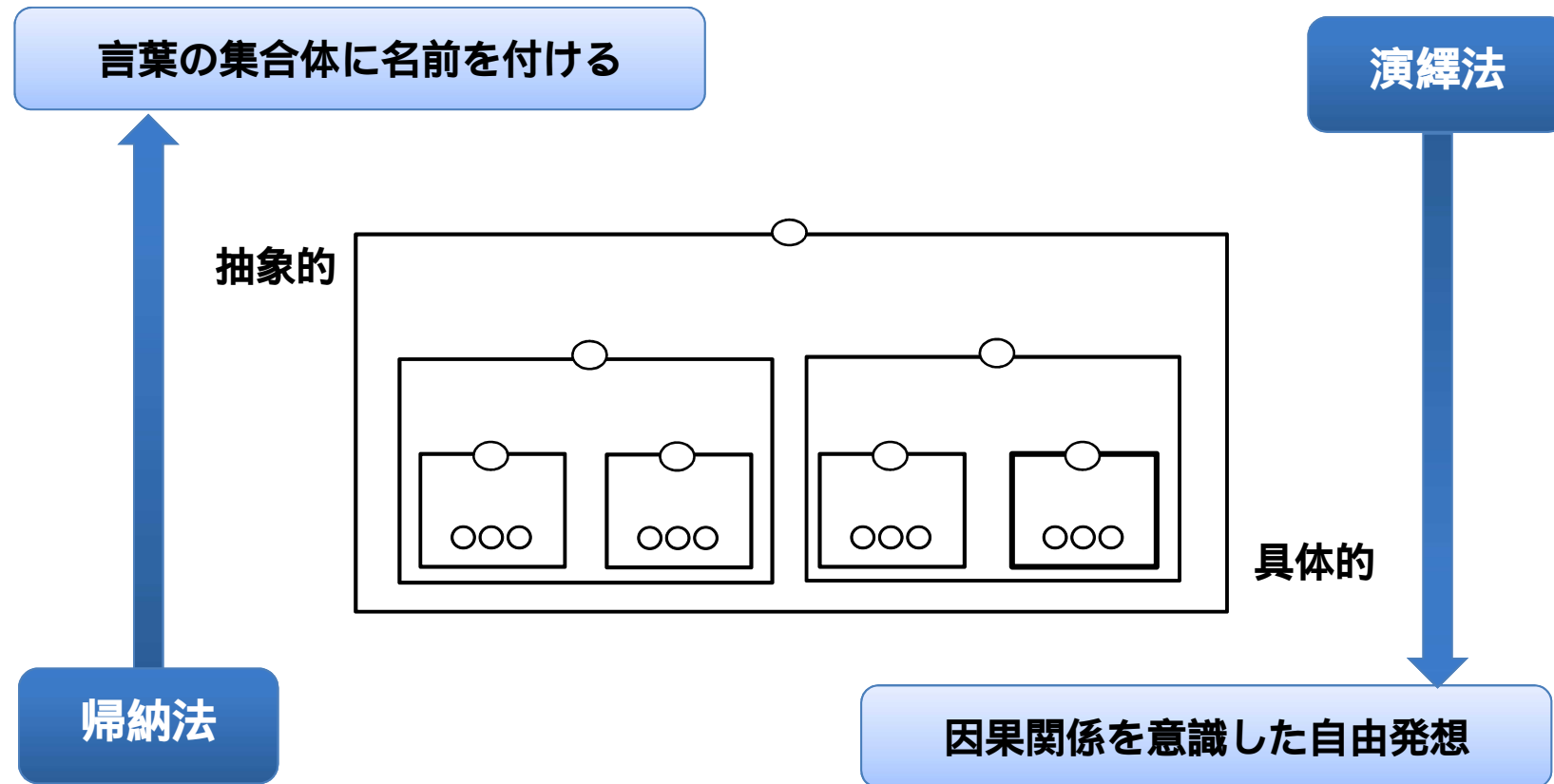
コミュニケーション = **意思疎通** = **相互伝達・相互理解**

心理学者アルバート・メラビアンは、
表情・しぐさ・身振り手振り・目などの「**視覚**」に入るもの、話し方や声トーンなどの「**聴覚**」に入るもの、話の内容に当たる「**言語**」で、矛盾した情報を与えられたときに、人はどれを優先して受けとめ、話者の感情や態度を判断するかを実験しました。その結果は、**視覚が55%、聴覚が38%、言語が7%**。つまり言語以外の情報である、非言語からの情報が圧倒的に優先して伝わったということです。



職場で即、実践

帰納法・演繹法



会議・打合せを効率的に進める上で、どちらの思考法を活用するか。
脱線を防ぐためには状況に応じた使い分けが大切

因果関係認識

< 風が吹けば桶屋が儲かる >

風が吹くと土ぼこりがたつ　目にほこり入る　盲人が増える　盲人は三味線で生計を立てようとする　三味線の胴を張る猫（出産していないメス猫）の皮の需要が増える　猫が減るとねずみが増える　ねずみが桶をかじり、穴をあける　桶屋がもうかって喜ぶ

意外なところに影響が出ること、また、あてにならない期待をすることのたとえ。

< 因果関係を意識し、ストーリーを作る。作る上の注意点は >

1 年を通じて確率が 30 % 以上であること

因果関係のない情報の付加はしないこと（例：偶然、芸能人と出会った）

因果関係のない場面転換はしないこと（例：海外で評判になった）

偶然、芸能人に出会った



テーマに合わない結論へ

○ ○ ○ ○ ○ …… 流れから外れないこと



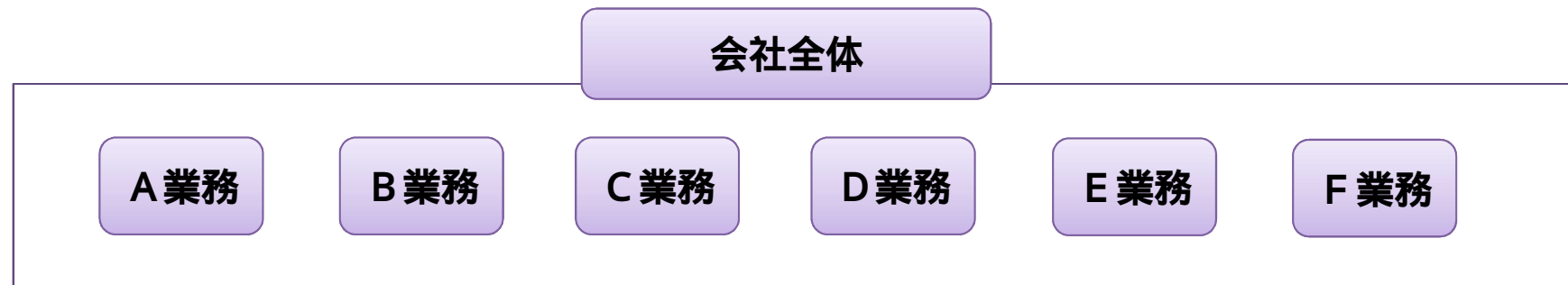
因果関係のない場面転換

テーマに合わない結論へ

情報共有の重要性

組織の役割

会社目標達成のため、各組織、各部門に割り振られた役割のもと、各組織、各部門が立てた方針や目標を理解し、自組織の役割との関連付けを認識し業務を行う。



組織としては独立しているため、部分最適に陥りやすい（他部門の目標等を認識していない）ので、常に全体最適を意識して業務にあたる必要がある。

他業務担当に役立つことも積極的に実行する

演習 4 / 情報共有

課題： 配布された情報カードに記載してある課題を解決してください。

手先や機械で物を造る仕事の事や、その仕事を行っている人を匠と呼びます。今、グループのメンバーが5軒の匠の家（和紙作り、木工、機織り、竹細工、染め物）が集まる「匠の里」の情報カードを配布します。

【ルール】

- ・ 情報をそのまま書き写して他の人に伝えるようなことはしないでください。
- ・ 他の人の情報カードをのぞき込んで見たり、自分の情報カードを他の人に渡したり、見せたりしないでください。
- ・ 各人が持っている情報は、声を出して言葉で伝えてください。

* A 4 用紙には、いくつかの情報をまとめて、こんなことが言えるだろうということで、図、表等にするのはOKです。

【ポイント】

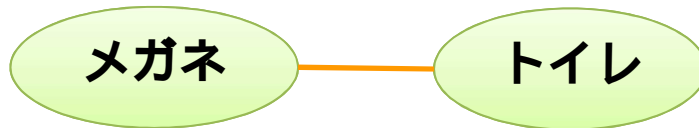
全体像を表す情報をメンバーに伝えことで、各自が持っている情報と他のメンバーが持っている情報の関係性を認識すること。

演習 4 / 情報(カード)内容

- ・サルの彫刻のある家の北東の方角にある家は、ニジマスを養殖しています。
- ・「染ものの家」の東南の方角には、イワナの養殖池が見えます。
- ・ネコの彫刻のある家では、コイを養殖しています。
- ・「和紙の家」の北東の方角には、「染ものの家」があります。
- ・ニジマスを養殖している家のイチョウは、秋になると、あたり一面を黄色に染めてしまいます。
- ・東の方角にある家では、イワナの養殖をしています。
- ・「機織りの家」に飾ってある彫刻は、何の彫刻ですか？
- ・クマの彫刻には、その家で染めたお祭りのハンテンが着せられています。
- ・イワナを養殖している家は、「どの家」ですか？
- ・タヌキの彫刻のある家では、ヤマメを養殖しています。
- ・「機織りの家」の東の方角には、イワナを養殖している家があります。
- ・それぞれの匠の家の玄関先には、高さ 1 m ほどの木彫りの動物が飾ってあります。
- ・「竹細工の家」の西の方角には、コイの養殖をしている家があります。
- ・タヌキの彫刻のある家の北西には、サルの彫刻のある家が望めます。
- ・匠の家々では、それぞれ異なった魚を養殖しています。
- ・「和紙の家」では、フナを養殖しています。
- ・「染ものの家」の南には、「機織りの家」があります。
- ・イワナを養殖している家の彫刻はよくできていて、よく番犬と間違えられます。
- ・匠の里には、ネコの彫刻のある「匠の家」を中心に、半径 1 km 以内の範囲で、東、西、南、北に四軒の「匠の家」があります。
- ・匠の里の西の方角に建っている家は、「どこの家」ですか？
- ・「木工の家」の北東には、犬の彫刻のある家があります。
- ・「機織りの家」の南の方角には、「木工の家」があります。
- ・イワナを養殖している家の南西の方角には、「木工の家」があります。

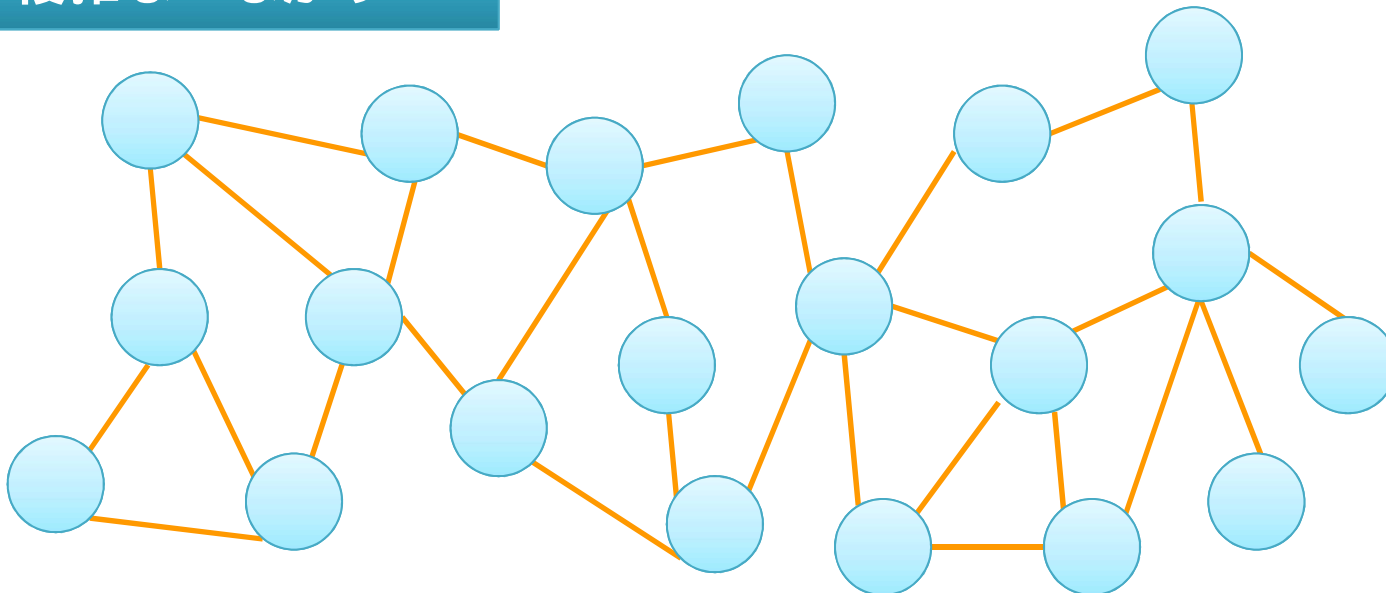
思考の範囲を広げるポイント

単純なつながり



学生時代、年号を単純に覚えてもすぐ忘れる

複雑なつながり



ストーリー、関連付けて覚える（理解する）と忘れにくい

演習 5 / 正確な情報把握

問題 1 : ボールペンと消しゴムの値段は合わせて110円。

ボールペンは消しゴムより100円高い。

では、消しゴムの値段は？

解答：

問題 2 : 牧場の柵の中には、合わせて200匹のヒツジとヤギがいる。200匹のうち99%がヒツジである。いま、柵の中にいるヒツジの割合を98%に減らしたい。何匹のヒツジを柵の外に出せばいいだろうか？

解答：

問題 3 : 目の前にエレベーターがある。

このエレベーターで1階から5階まで行くには5秒かかる。

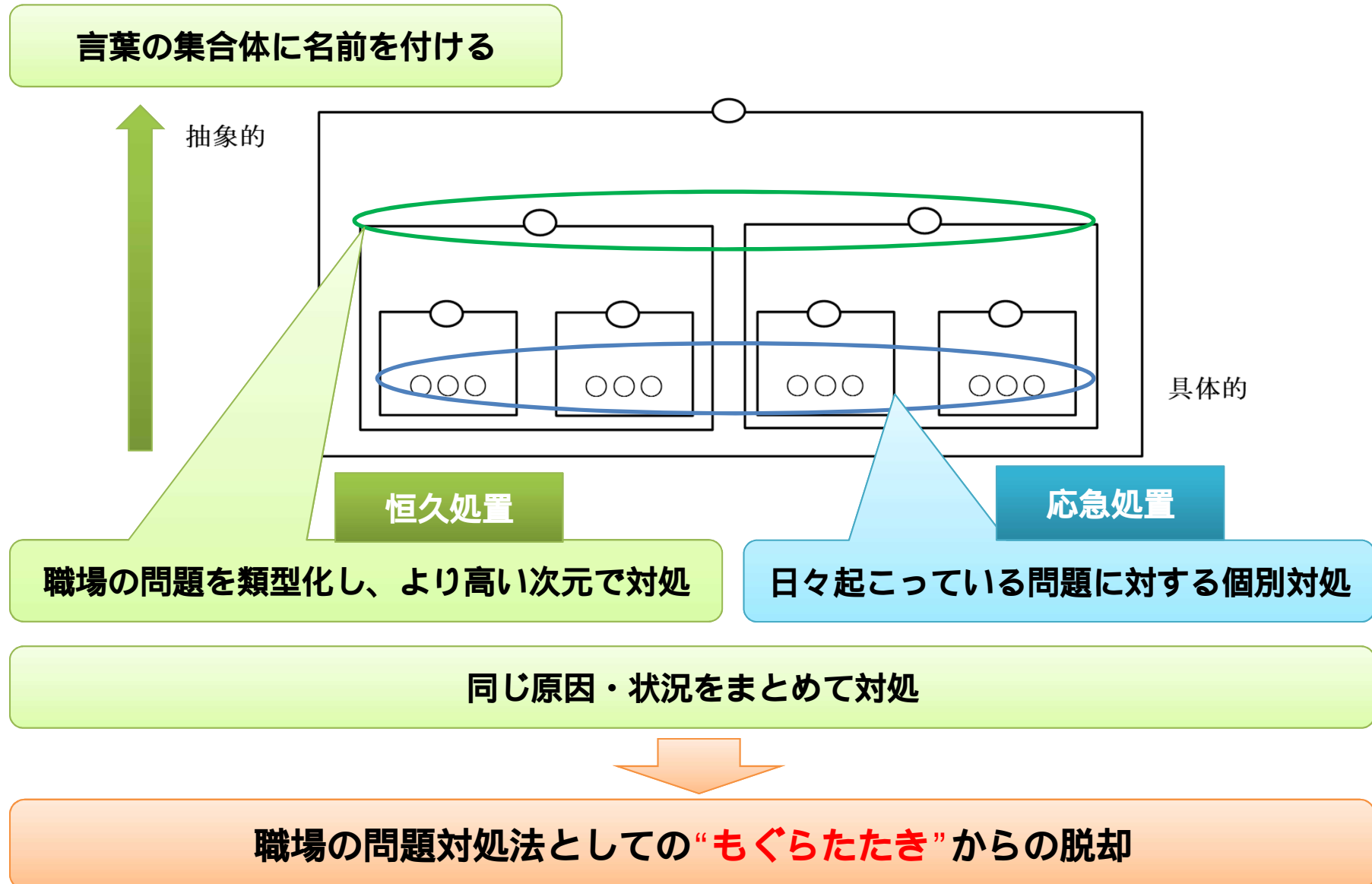
では、このエレベーターで1階から25階まで行くには何秒かかるだろうか？

なお、速度は常に一定とする。

解答：

留意点 : 早合点、思い込みで情報を間違って解釈していませんか。
確実なことをいかに正確に認識するか、認識を間違えると結論も間違ふ。

情報の類型化



演習 6 / 情報の類型化

課題：グループに名前を付けてみましょう。

A:

壊れた機器が部屋の隅にある
本棚に入っている所有者がわからない
本棚の中に5年前の資料(経理関係以外)がある

B:

時間を守らない 仕事を先送りする
解らないことを放置する
複雑な交渉内容を電話だけで伝えようとする
意見を言わない ムダ話が多い人がいる

C:

よく使う文具が少ない
必要な工具がない
1人用のPCがない

D:

使っていない机がある
使っていない部屋がある
使用方法がわからない機器がある

E:

使った工具をもとに戻さない
文具と工具が混じっている
ほんと書類が混じっている
データの保管場所がわからない
モノの置き場が決まっていない

F:

担当者がわからない
他人のスケジュールを見ようとし
議事録を発行しない
他人に仕事のやり方・流れを教えない

G:

在庫数がわからない
日に何度も所在が分からない人がいる
本棚が別の部屋に置いてある
使用頻度が高い機器が離れたところにある

タイムマネジメント

	緊急	緊急でない
重要	第一領域 締め切りのある仕事、クレーム処理、せっぱ詰まった問題、病気や事故、危機や災害、会議や報告	第二領域 人間関係作り、健康維持、準備や予防、計画や企画、勉強や自己啓発、品質の改善
重要でない	第三領域 不必要な中断、突然の来訪、多くの電話、多くの会議や報告書、意味のない接待・付き合い・会議・電話・メール・報告、雑事	第四領域 些細な事柄、見せかけの仕事、仕事の役にたたない電話、メール、打合せ、待ち時間、テレビの見過ぎ、インターネットのやり過ぎ、休憩のし過ぎ、その他の意味のない活動

第一、第三領域の業務を減らすために第二領域にいかに時間を割くがポイント

タイムマネジメント / 緊急度指数チェック

【 あなたの緊急度 】

- | | |
|---------|--|
| 0点～25点 | 緊急度指数は低い状態です。
しっかり成果が出ている場合は、継続しましょう。 |
| 26点～45点 | 緊急度指数は高い方です。
仕事に支障をきたしていませんか。 |
| 46点以上 | 緊急中毒です。
早急に対策を考え実施しましょう。 |

演習 7 / 情報伝達方法

課題 : 業務上、社内外との情報伝達手段にはどのような方法を使用していますか。
 情報伝達手段を発信者のメリット・デメリット、受信者のメリットデメリットに分けて分析してください。

情報伝達手段

該当するものに			を記入		
メリット	送り手	受け手	デメリット	送り手	受け手

人間の特徴分析 / パーソナル理論である交流分析

人の特徴を5つに分解し、その5つの特徴の強弱によって、その人の特徴を認識する手法です。

CP : Critical Parent	批判的な親
NP : Nurturing Parent	保護的な親
A : Adult	大人、損得
FC : Free Child	自由な子供
AC : Adapted Child	順応する子供、従順な子供



思考、感情、さらには、それらに関連した一連の行動様式を統合した“システム”

自分はどんなタイプ、部下は、同僚は？そして業務への影響は

人間の特徴分析 / コミュニケーション

一方向からの伝達のパターン

当事者同士の会話

A	A
FC	FC
AC	CP
AC	NP
CP	AC
NP	AC

第三者についての会話

CP	CP
NP	NP

双方向からの伝達のパターン

並行交流 { 相補的交流
 社交的交流

交叉交流 { 表面交流
 裏面交流

演習 8 / 相補的交流

課長：来期の予算の計画はいつごろまでにまとまりますか。

部下：来週の半ばごろまでに一応まとめることができますと思いますが。

部下：実験結果をまとめているのですが、わからないところは教えていただけますか。

係長：あなたなら大丈夫ですよ。でも、わからないことがあったらいつでも言ってください。

A子：今日は月給日だ。どこかに行きましようか。

B子：うん、行きましよう。6時にエレヌで待っているわよ。

友人：このごろ肩がすごくこるの！

私：ここがこるのね。こうしたら楽になるでしょう。

同僚：今年の新入社員は、ろくに挨拶もしないわ。

私：ほんとにあきれるわ。社員失格だと思いませんか。

演習 9 / 社交的交流

A子：まあ、なんて可愛いお子さんなんでしょう。

B子：ええ、可愛いでしょう。とてもいい子なの。

課長：忙しそうだね。よかったら手伝ってあげよう。

部下：えっ、本当ですか。それは助かります。よろしくお願いします。

友人：この部屋は明るくて気持ちがいいですね。

私：気に入ってよかったですね。

友人の部屋探しに付き合わされている私、もう5部屋目

母親：田中君は、いつもさびしそうね。いったいどうしたのかしら。

子供：お母さんが病気なんだって、かわいそうだね。

社長：近頃の若いやつらは扱いにくいね、君。

課長：まったくですね。

演習10 / 交叉交流

私 : 私の辞書、どこにあるか知ってる？

母親 : あなたはいつも整理が悪いんだから、自分のものは自分で管理しないとだめじゃない。

同僚 : ねえねえ、今年の夏休みはどこに行くの？

私 : そんなことより、今日中にこの仕事仕上げなくちゃ。あなたは遊ぶことばかり考えているんだから。

先輩 : 忙しそうね。何か手伝えることない？

私 : これは私の仕事だから、私一人でやるわ。

A子 : B子、最近ミスが多いじゃない。しっかりしないとだめよ。

B子 : 何言ってるのよ。A子だってよく課長から注意を受けているじゃない。

私 : 先輩、ここのところどうやったらよいか、わからないので教えてくださいませんか。

先輩 : この間、教えたばかりじゃないか。何を聞いていたんだ。

演習11 / 裏面交流

妻：お隣のご主人のボーナスは100万円ですって。お2階のご主人も100万円。
お向かいは150万円。あなたは？

夫：「・・・・・・・・」

課長：僕が第一物産に連絡を入れてくれと言ったのはいつだったかね。

部下：おとといでした。

お客：このエアコン、すぐ故障しちゃうんだ。

サービスマン：これは上手に使えると10年はもつんですけどね。

人の扱い方 / TWI - JR

人との関係をよくするための基本心得

1 仕事ぶりが良いかどうか 当人に言ってやる

- ・相手にどうして欲しいか決めておく
- ・もっとよくやれるように導いてやる

2 良いときはほめる

- ・平素ない関心な仕事や行いに気を付ける
- ・さめないうちに言ってやる

3 当人に影響ある変更は 前もって知らせる

- ・できれば分けを言ってやる
- ・変更を納得させる

4 当人の力をいっばいに生かす

- ・隠れた腕をさがしてやる
- ・伸びる道のじゃまをしない

部下は個人として扱わなければならない

リーダー像 / 著名人が残した言葉

アンドリュー・カーネギーの墓碑銘に刻まれた言葉

「己より賢き者を近づける術知りたる者、ここに眠る」

前漢初代皇帝（劉邦）の言葉

「わしは張良（ちょうりょう＝参謀）、蕭何（しょうか＝為政者）、
韓信（かんしん＝武将）の三人をよく用いることができた。
これが天下を取った所以だ」

リーダーシップスタイル

業績を向上させる共鳴を起こす。

ビジョン型

共通の夢に向かって人々を動かす。
最も前向き。

コーチ型 (育成型)

個々人の希望を組織の目標に結びつける。
非常に前向き。

関係重視型

人々をお互いに結びつけてハーモニーを作る。前向き。

民主型

提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る。
前向き。

特殊な状況下では有用であるが、注意して使う必要あり。

ペースセッター型 (率先型)

難度が高くやりがいのある目標の達成を目指す。使い方が稚拙なケースが多いため、非常にマイナスの場合が多い。

強制型 (指示命令型)

緊急時に明確な方向性を示すことによって恐怖を鎮める。使い方を誤るケースが多いため、非常にマイナス。

ゴルフクラブのように状況に応じた使い分けが必要

演習12 / リーダーシップスタイル分析

リーダーシップスタイル	現在の比率	あるべき比率	備考
ビジョン型 共通の夢に向かって人々を動かす。 最も前向き。			
コーチ型 個々人の希望を組織の目標に結びつける。 非常に前向き。			
関係重視型 人々をお互いに結びつけてハーモニーを作る。 前向き。			
民主型 提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る。 前向き。			
ペースセッター型 難度が高くやりがいのある目標の達成を目指す。使い方が稚拙なケースが多いため、非常にマイナスの場合が多い。			
強制型 緊急時に明確な方向性を示すことによって恐怖を鎮める。使い方を誤るケースが多いため、非常にマイナス。			

コーチングのプロセス

コーチングとは「答えを与える」のではなく「答えを創り出す」サポートをすること。

(ティーチング：答えを教え導くこと)



コーチング / ロールプレイング

ロールプレイングとは、現実にかかる場面を想定し、複数の人がそれぞれ役を演じ、疑似体験を通じて、ある事柄が実際に起こったときに適切に対応できるようにする学習方法の一つ。

1 トラブル対応（メッセンジャー）

2 トラブル対応（正しいコーチング）

3 目標設定（部下を腐らせる）

4 目標設定（正しいコーチング）

5 仕事での失敗（部下を腐らせる）

6 仕事での失敗（正しいコーチング）

現実の自分は、職場は？

演習13 / 状況に応じた対応

課題：コミュニケーションをとるときは、人物の特徴等を考慮し、マイナスの印象を与えないようにすることが大切です。

以下の3つのケースについて、その時々状況を踏まえ、「自分の意思を通す最低限の受け応え」「相手に不快な思いをさせない受け応え」「ぎりぎりアウトにならない受け応え」は○、「心情を悪くする受け応え」は×を **の受け応え**に付けましょう。

ケース1：大学生の就職面接での受け応え

ケース2：大物政治家に取り入れるための受け応え

ケース3：謝りに行きつつ、3人とも顔が立つ返し

演習13 / ケース1: 大学生の就職面接での受け応え

マイナス的な質問に対して、事実として受けいれていたらどのような印象を与えてしまうでしょうか。

面接官：君は留年しているみたいだけど、そんなに遊んでいたの？

ええ。ですが、貴社に入社できたら、仕事第一でがんばります。

いいえ、違います。大学での勉強以上に夢中になっていたことがあったものですから。

いいえ、遊んでいたわけではありません。海外を旅しておりました。

休学届が必要だということを知らなかったため、留年扱いになったのです。

ええ、若いうちしかできない体験というものがあると思いましたので。

演習13 / ケース2: 大物政治家に取り入るための受け応え

課題説明：大物政治家、性格的にどんなタイプの人が多いでしょう。そのタイプからしてどのようなことを考慮して対応するのが気に入られるでしょうか。ちなみに、ゴルフは72回よりいかに少なく、より72回に近い回数で回れるかを競うものです。それらを考え、大物政治家の性格を考慮し、なぜ、大物政治家が「僕はゴルフをやるんだが」と発言をしたかも考えつつ、検討してください。

あなたは政治家の秘書をしている。将来は政治家になるつもりだ。ある日、大先生と呼ばれる政治家と一緒にお酒を飲む機会に巡り合った。その席で、先生のほうから話の取っ掛りをつかもうと、あなた自身のことについて尋ねてきた。

政治家：僕はゴルフをやるんだが、君は何かスポーツをやるの？

僕もゴルフです。ですが下手の横好きですよ。まだまだ100も切れませんし。

テニスですね。高校時代からやっているんです。

今は特にやっていないんですが、これからスノーボードを始めたいと思っています。

僕も夏はゴルフですね。冬はスキーです。

演習13 / 状況に応じた対応

課題説明：もともと、この会社の担当は主任。取引が少ないため、部下に担当を換えた。できれば、引き続きこの会社の担当を部下に任せておきたい。決して、主任である私に担当が戻らないようにしたい。さて、良い回答は。

あなたは営業畑を歩いてきて、はや8年。主任である。それまでの苦労も実り、取引先との関係も順調。何か問題が生じて、あなたが出て行けば丸く収まるという評判までできた。ある日、自分の部下がミスを犯し、そのミスの償いをあなたがすることになった。部下と一緒に相手先に謝罪に行くと、社長が出てきて話しかけてきた。

社長：やっぱり、君にきてもらうと安心するね。

そう言っただけだと幸いです。今後ともよろしくお願いいたします。

こちらの（部下の名）がミスをしたそうでご迷惑をおかけしました。

今後ともよろしくお願いいたします。

今回のことは本当に申し訳ございませんでした。ですが、今回はミスをしましたが、

は私の優秀な部下なんです。どうか今後ともご指導お願いいたします。

そうですか、ありがとうございます。それにしましても今回は部下がこのような

ミスを犯し、誠に申し訳ございませんでした。

人の扱い方 / TWI-JR

確実に、正確に習得させるための4段階

1 習う準備をさせる

気楽にさせる。
何の作業をやるのかを話す。
その作業について知っている程度を調べる。
作業を覚えたい気持ちにさせる。
正しい位置につかせる。

2 作業を説明する。

主なステップをひとつずつ言って聞かせ、やってみせ、かいてみせる。
急所を説明する。
はっきりと、ぬかりなく、根気よく。
理解する能力以上はもとめない。

3 やらせてみる。

やらせてみせ、間違いを直す。
やらせながら、作業を説明させる。
もう一度やらせながら、急所を言わせる。
わかったかと、わかるまで確かめる。

4 教えた後をみる

仕事につかせる。
わからない時に聞く人を決めておく。
度々調べる。
質問するように仕向ける。
だんだん指導をへらしていく。

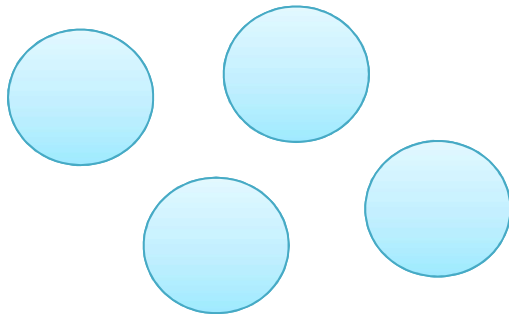
3 . 成長する組織

システム思考

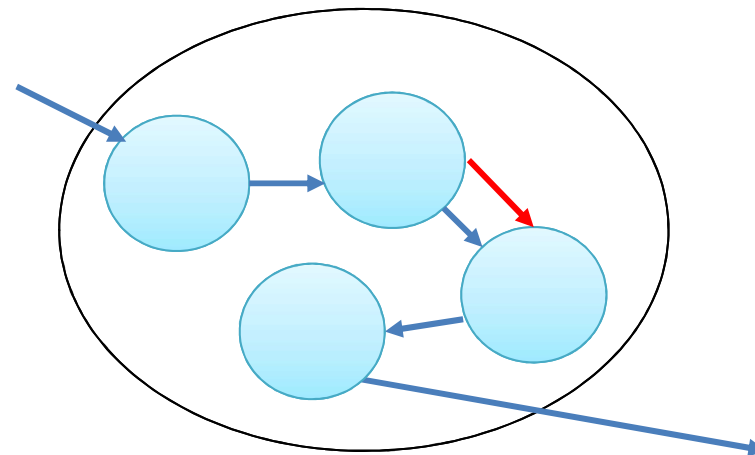
システム思考とは、物事自体ではなく、また、制止的な「断片」を見るのではなく、複雑化された状態の中で、全体を見るために個々の物事の相互関係を認識してパターンと捉えるための枠組みである。

大局の流れを読み、全体像を把握しながら、本質的で持続的な働きかけを探るアプローチ
全体の流れの中で、1つの断片が変化すると全体の流れが変わったり、矢印の方向が微妙に変化することを認識すること。

「断片」を個々に見る



相互関係を全体として見る



自己マスタリー

自己マスタリーとは、個人の視野を常に明晰にし、知識・スキルを深めていくこと。

日々の仕事やプライベートにおいて改善したいと思っていることは何ですか。

仕事を通じてあなたが得たいことは何ですか。

上記 を達成することによって周りの人にどのような影響がありますか。

今やっていないが、もし日頃から行っていれば、仕事で素晴らしい結果をもたらすと思われる活動は何ですか。

今はやっていないが、もし日頃から行っていれば、プライベートで素晴らしい結果をもたらすと思われる活動は何ですか。

固定観念の打破

固定観念とは、相互関係、因果関係が凝り固まった状態。新しいことが生み出しにくい状態。

この固定観念は、世の中をどう捉えるか、どう行動するかに影響を及ぼす。ほとんど無意識に判断してしまうもの（主観）。

例えば、エレガントな服装の女性を見ると、クラブにお似合いだと考え、だらしない服装の男性を見ると、他人がどう思うかなんて気にしない人だと思ってしまうようなこと。



世の中の変化が激しい中、新たな情報からシステム思考で現状をどう変えていくか考えられることが求められている。



現状のやり方が正しいと鵜呑みにしない。

固定観念の例

【 現状、認知されていない問題の切り口 】

切り口	内容
業務の属人化による問題 (業務のブラックボックス化)	特定の社員のスキルに依存して、その人でないとできないこと。時として、特定の人に業務が集中して、重要な業務が停滞することがある。
伝統や慣習による問題	伝統や慣習を重んじることは大切ですが、業務の目的を再確認すること、他の業務との整合性を確認することで問題が見えてくる。
自己否定しないことでの問題	現状の仕組みに問題があることはなんとなく認識しているが、自分が作った仕組み、上司が作った仕組みを否定することができない状態。
非定型処理による問題	非定型業務は非定型業務であるため、都度時間をかけて解決すべきものと判断。実際は何割かは定型業務である認識になれない。
肥大化したシステムによる問題	他部門との協業、業務の流れ等の認識がなく、各部門が勝手に仕組みを導入。部門を超えた一貫性のあるシステムでない状態。

会社の現状をいかに抽出するかが課題

演習14 / 取り組むべき課題の整理

step1 : 今まで書き出した課題を整理してみましょう。

すでに解決しているものもあるかもしれません。また、どうすべきかはっきりしているものもあるかもしれません。はっきりしているならすぐ行動してください。

演習14 / 課題の優先順位づけ

step2 : 優先順位付けは、次の基準で各課題を評価しましょう。

緊急度
重要度
費用対効果

～ を5段階評価で点数化してください。

次に、合計を出し、点数の多い順から1、2、3・・・と番号を付けてください。

演習14 / 課題に対する対策立案

step3 : 課題の対策立案でもシステム思考（俯瞰的に見る）が重要視されます。

部分最適に陥らないためにも、ある業務のちょっとした変化が、他の業務にどのように影響するかも考えたうえで、対策を検討してください。

演習14 / 行動計画策定

step4 : 優先順位の高いもののほど、複数の業務変更が必要となります。その場合、行動計画は、用紙1枚に1課題となるでしょう。

今回、対策立案できなかったものについては、項目ベースで行動計画を作成してみてはいかがでしょうか。

個人ごとにこなせる数に差が出ると思いますが、ここ半年で実行できそうなものを選んで、行動計画書を作成してみてください。

参考文献（推薦HP）

- アリストテレスがGMを経営したら/新しいビジネス・マインドの探究（ダイヤモンド社）
 明日を支配するもの/21世紀のマネジメント革命（ダイヤモンド社）
 実践する経営者/成果をあげる知恵と行動（ダイヤモンド社）
 会社を変える「日本式」最強の法則（ダイヤモンド社）
 ネクスト・ソサエティー（ダイヤモンド社）
 最ホン強組織の法則/新時代のチームワークとは何か（徳間書店）
 7つの習慣/成功には原則があった！（キングベアー出版）
 7つの習慣/最優先事項（キングベアー出版）
 モノの思考力/口ぐせで鍛える論理の技術（集英社新書）
 コーチング/言葉と信念の魔術（ダイヤモンド社）
 コーチングの技術/上司と部下の人間学（講談社現代新書）
 EQリーダーシップ（日本経済新聞社）
 チェンジ・リーダーの条件（ダイヤモンド社）
 わかりやすい交流分析（株式会社チーム医療）
 交流分析入門（株式会社チーム医療）
 コミュニケーション技術（中公新書）
 学力は過程で伸びる（小学館）
- 自助論（三笠書房）
 組織の盛衰（PHP研究所）
 組織論（有斐閣アルマ）
 巨象も踊る（日本経済新聞社）
 論理的に考える練習（PHP研究所）
 論理の方法（東洋経済新聞社）
 心理戦で絶対負けない本（アスペクト）
 リーダーシップの心理学（講談社現代新書）
 カウンセリング心理学入門（PHP新書）

本教材は一部、他の著作権の対象となる情報を引用しており、出典を明記しております。利用にあたっては厚生労働省の利用規約をご確認ください。