「管理者研修プログラムテキスト」

KMコンサルティング㈱

オリエンテーション

この管理者研修プログラムは、管理者として基本的に身につけていただきたい

〇管理者としての心構え
〇管理者としての基本技能
〇管理者としての経営に関する基礎知識
以上の３点に焦点を当てて、１回2時間10回コースで設定されています。

この趣旨をまず研修の初めに理解していただき、今後の研修に臨んでいただき

たいと思います。

なお、研修はシリーズ化されていますので、全回出席していただかないと効果が

低減しますので、必ず出席するようにしてください。

1、管理者の役割

管理者の役割とは一体どのようなものなのか、研修の最初にしっかり学習していただきます。

○管理者の仕事とは何か
○管理者に求められる能力とは
○何を管理すべきか

管理者の役割として期待されていることは、
会社の資源(人材、商品、機械設備、資金、技術、情報等)を最大限効率的に運用して、経営者から期待された目標を達成することです。
よって、管理者は、これらの経営資源を効率的に運用する術を能力として保有していなければなりません。
人材を育成し、与えられた商品、設備を活用して、或いは資金を活用して、経営成果をあげられる能力が必要となります。

管理者の仕事を振り返る

管理者の仕事について、記入シートを活用して、これまでの仕事の仕方について						
チェックリストを活用して、振り返ってみてください。						
そのうえで,今後努力すべき事項について、人、物、金、技術、情報の欄に合わ						
せて記入してください。						

管理対象ごとの自分の役割(仕事)内容を記入

	人材	物(商品、設備)	金(資金)	技術	情報等
主要な検討項目					
	部下育成について何をすべきか	商品(業務)知識は十分持っているか	設備投資に関する経済計算はできるか	自社の製造技術、販売ノウハウは十分か	顧客情報、経営情報の分析力
チェックリスト	□個人ごとの部下育成は出来ているか？	□自社の商品製品に関して学習しているか	□資金回収に関する業務知識は十分か？	□自社の製品の技術に関しての説明は	□顧客情報を常に分析しているか
	□個人の能力を把握しているか	□品質、納期管理、在庫管理はどうか	□背継投資と減価償却に関して知識は	□販売技術に関して研鑽しているか	□製造技術、物流技術に関しては
	□定期的な研修はているか	□物流に関する知識は十分か	□売掛金の回収に関しての知識は	□新商品、新技術に関する学習は	□情報の収集管理、保持管理は十分か
	□部下のモチベーションを上げる努力は	□設備の生産性、維持管理は出来ているか	□投資と回収に関する知識は	□業界の技術に関する情報収集能力は	□個人情報の取り扱いについては
	□部下に関心を持って常に接しているか？	□新商品の提案なども出来ているか	□予算管理は出来ているか	□技術(製造、販売)に関するノウハウ化	□強豪相手の情報収集、分析力は
今後努力すべき事項					

2、管理者の基本行動

管理者として部下とともに仕事を遂行する上でもっとも重要な点は、
適切な指示出しが出来るかどうかです。
業務指示は、的確にしているつもりであるが、部下が十分理解せず
に業務が効果的効率的に運営されていないという事態が発生します
それはどうしてでしょうか？

業務指示には、
Q（仕事の出来映え基準）
C（業務に発生する時間や費用）
D（業務の処理納期）
といった要件を兼ね備えておられければなりません。
業務指示を出す場合、このような点をしっかり確認して実施するよう
にしていただきたい。事例で学習していただきたい。

演習

- 生産部門のＡさんは、朝会社に出勤して会議にでようとしていた矢先に、部品納品業者のＸ社の部長から「明日納品予定していた部品が納入できない、完全に納品を完了するには１週間程度遅れてしまう、申し訳ないがご了解して欲しい」という内容でした。明日の納品がないと抱えている部品在庫が３日分しかなく、その後生産計画に大きな支障が発生するのは必至です。

- あなたは、この事態に対して、誰に対して、どのような報告、連絡、相談をかけて、対処しますか？

３、部下育成のあり方

部下育成とは会社から預かった人材を育成して経営成果の出せる状態に引きあげることが目的となります。

そのためには、部下に対してどのように管理職としては接すれば良いのでしょうか？

部下を育成するには、

○業務知識、経験を如何に積ませるか。

○部下がやる気を持って業務につかせるには、部下をどのような場面、行動を褒め元気づけるか、またどのように叱るかといった上司としての基本行動をしっかり実践できるかどうかにかかっている。

事例演習でこの点を学習してください。

演習

製造一課のA君は、入社3年目の中堅社員で、現場での勤務状況は総じて好評を得ている。
ある日のA君の行動を振り返ってみると、
○朝出勤してきてタイムカードを押してから、私服から作業着に着替えて、現場の掃除を始めていた。
昨日残業となり工場内の自分の担当機械回りの掃除をする時間がなくそのまま帰宅していたようだ。(上司Bさんには報告していないようだ)
○掃除終了後、本日の生産計画通りに機械を稼働させた。
しかし、機械の調子が悪く稼働して直ぐに停止するトラブルが発生した。
原因は、機械の清掃状態が悪く、つまりが発生して停止したようだ。普段はそのようなことはないのだが、今日は運悪く停止したようだと本人は同僚に話していた。
上司Bから直ぐに点検し直しで、生産技術部門の協力を得て、早急に稼働させるように指示を受け、1時間後再稼働を始めた。
○その後生産計画の遅れを取り戻すべく、A君は休憩も惜しんで生産活動に励んでいた。
○その一所懸命取り組んでいる姿を彼の上司の上司Cさんが、巡回に来て、彼の働きぶりを見て頑張っているねと声をかけていた。
○何とか終業時間までには、予定の生産量に到達して、上司Bさんに本日の結果を口頭報告をして、疲れて帰宅したようだ。日報は明日書く事にしたようだ。
○生産に関する知識や機械についてもよく勉強しており、大変職場では評価を得ていたA君だが今回の件で、少し几帳面さに欠けるところがあると上司Bさんからは思われたようだ。
○上司の上司Cさんは、相変わらずA君には高い評価をされているようであった。

４、効率的なスケジューリング管理の仕方

仕事ができる人材に共通している要素の1つに、スケジューリングの仕方の功罪がある。手帳に訪問先の予定や会議の予定を記入しているだけではスケジュール管理していることにならない。それは単に備忘録に過ぎない。

本来のスケジュール管理とは、

○期限内に

○一定の目標水準に達する為に

○その業務の実施手順（段取り）を如何に設計して

○どのような方法で実施すべきか

を事前に業務設計できる能力が必要となります。

これまでの、自分のスケジュールのやり方を見直してください。

業務段取りのつけ方

H（聴くべきことはないか）
I（情報を流しておくことはないか）
R（誰かに依頼をしておくべきことはないか）
O（作業、実施すべきことで抜け落ちはないか）
E（検討課題は残っていないか）
N（根回ししておくべきことはないか）
を活用してその業務の段取りをピックアップする
　ようにしてください。

週間業務時間調査表

部署名

氏名

	月　日(月)	月　日(火)	月　日(水)	月　日(木)	月　日(金)	月　日(土)
9:00						
9:30						
10:00						
10:30						
11:00						
11:30						
12:00						
1:00						
1:30						
2:00						
2:30						
3:00						
3:30						
4:00						
4:30						
5:00						
5:30						
6:00						

５、部門事業計画の立て方

管理職として、自分の部隊の事業計画を策定する必要があります。
どのような要点を事業計画として策定すべきかを認識しておく必要があります。
部門計画で検討すべき項目は
○部門として達成したい数値目標(売上、利益、生産量等)
○達成したい目標の意味付(達成させた時の価値)
○達成手段の主なる政策(戦略、戦術)
○達成のために必要な課題(人材、資金、設備、ノウハウ等)
○達成までの行動スケジュール(誰がいつまでに、そのようにすすめるのか)
が必要要件となります。

今年の自部門の重点目標について、その行動計画を策定してみましょう。

マイルストーン企画書（含 個人マイルストーン）

チーム名　　作成者　　作成日　　活動期間

活動期間 →			/ ～	/ ～	/ ～	/ ～	/ ～	/ ～	/ ～	/ ～
各期間のチームマイルストーン										
各期間の個人マイルストーン	氏名									
チーム成果指標	指標名	現状値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値
チーム行動指標	指標名	現状値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値	目標値
各期間の活動項目										

６、管理サイクルの回し方

管理するとは、計画を立案して、それを実行し、その結果を振り返り問題点を明らかにして更なる達成計画を策定するということになります。

P=D=C=A(マネジメントサイクル)と言われます。

P(計画の立案)がしっかり策定されていなければ実施も振り返りもできません。そよゆえ計画の策定が一番重要なステップとなります。

C(問題点の把握)は当初策定した計画の目標値とその達成手段のどこに問題があったのかを分析することになります。

目標値の設定とそのずれを如何に分析できるかが、管理をする上で重要となります。

作成日

業務テーマ	
達成水準	
納期	

氏名	

P(計画内容)	D(実施項目)	C(確認項目)

作成日

業務テーマ	新規開拓営業
達成水準	3月間で10件、1000万受注確保
納期	3月末

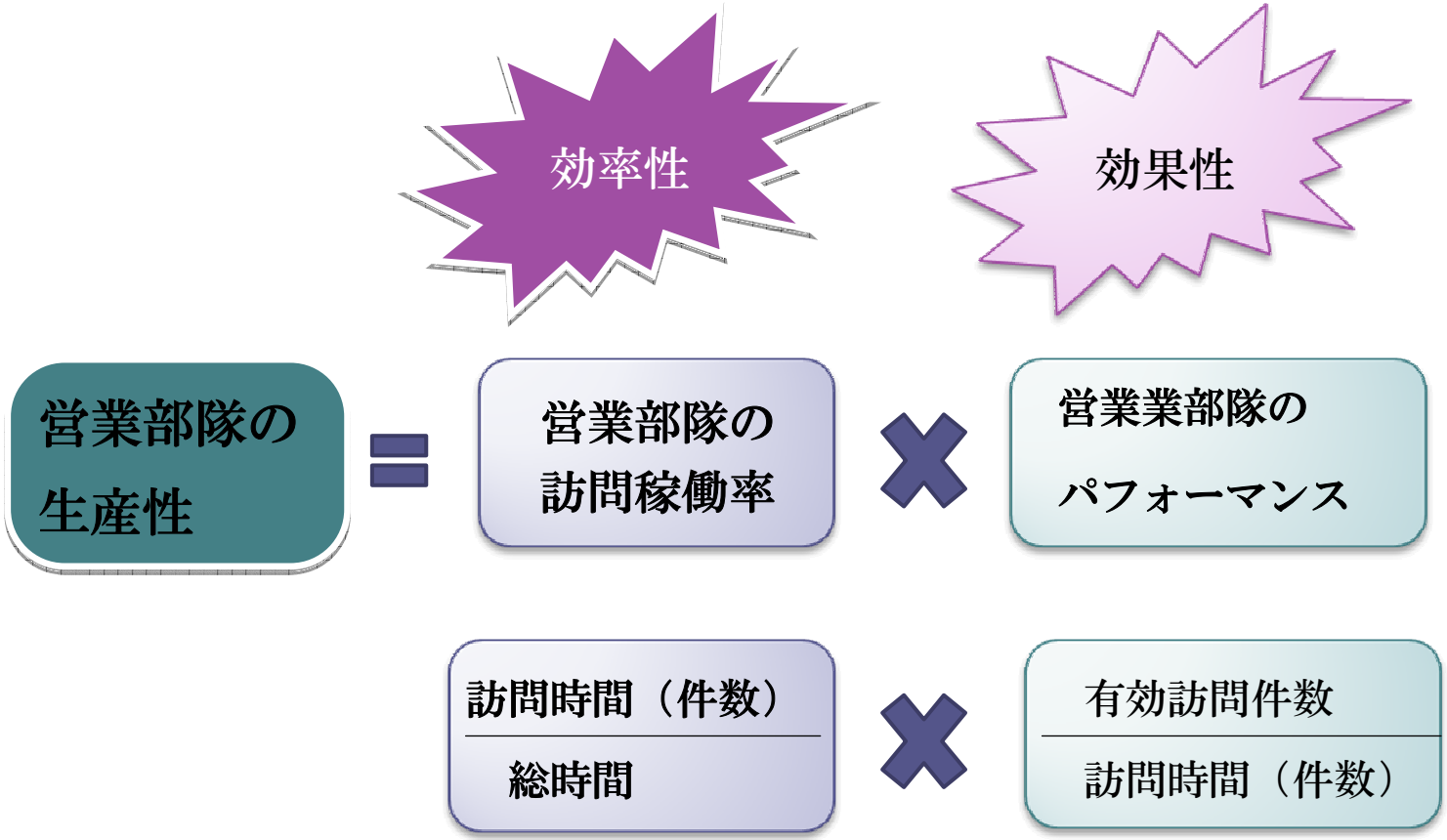
氏名	○○　○○

P(計画内容)	D(実施項目)	C(確認項目)
○これまでの新規開拓の実績分析	○新規開拓先へのDM発送	○計画対比実績比較表
○新規開拓リストの作成	○紹介者への訪問活動	○紹介をいただけた先といただけなかった先の比較分析
○紹介依頼を受けるためのリスト	○進捗営業報告書の作成	○新規訪問が実施できた理由と失敗の原因
○新規開拓に必要な工数の確保	○営業活動に関する指導	○今後の課題の整理と対策の立案
○新規開拓のツールの準備		
○新規開拓の進捗を管理するシート作成		

7、業務の生産性向上の考え方

生産性向上とよく言われるが、生産性向上とは一体何がどのようになることなのか？
物差しがなければ生産性を計測することはできない。
一般的に、1人当り売上高、機械稼働率、歩留まり率、ロス率などの指標によって今後
どのような目標を設定すべきかが検討されるが、生産性を表す普遍的な考え方を学習
していただきます。

営業部隊の生産性を決定する要素



訪問件数＝既存先訪問＋新規訪問

８、財務知識

プロフィットツリー構造の理解と具体的な改善手法
収益の構造（損益計算書）をまずしっかり理解すること。
自分たちが活動していることが、決算書ではどのように反映されるのかを理解することは、今後部門責任者として必須条件となる。

プロフィットツリー構造の理解

財務会計的な視点	財務から見た重点課題	営業部門の重点課題	具体的な改善のためのデータ分析
営業利益の拡大 → 売上高	新規得意先売上 既存得意先売上	●新規開拓営業の強化（マーケットカバー率の拡大） ●インストシェアの拡大	新規開拓のセールスステップ管理 ABC分析による重点先攻略分析 得意先一商品別マトリック分析
営業利益の拡大 → 売上原価	仕入れ原価削減	●仕入れ単価見直し ●不良在庫の見直し	販売数量とデッドストック比較分析
営業利益の拡大 → 粗利益	高粗利商品の投入	●商品ミックスの改善	商品別貢献利益最大化分析
営業利益の拡大 → 営業経費	適正経費への削減	●物流コストの見直し ●間接コストの削減	外部第三者によるコスト分析

９、効率的な会議運営の仕方を学習する

会議の役割(目的)は
○全員を集めて指示の徹底周知を図る
○議題を明確にして問題解決を図ろうとするもの
○教育研修的な意味を色濃くもつもの
などその目的は各種あります。
自分が主催する会議の場合、どの目的を達成したい会議かを明確にして準備しておく必要があります。

会議を効率的に実施するには、議長として
○事前の議題の告知
○会議時間は最大2時間以内で設定
○会議では、結論を明確にすること
○事前に会議の到達点を設定しておくこと。
（場合によっては結論ありきの会議運営も）

現在実施されている会議	目的	出席者	開催時間	準備資料	会議運営の問題点

１０、人事マネジメント

管理者として部下の人事面に関する労働法規に関しても最低限知識を持っていただく必要があります。

ここでは、労働基準法に関する基礎的な知識と管理者としてとるべき行動に関して主として

①時間管理の仕方（残業指示と残業時間管理について）

②労働安全衛生管理について

学習していただきます。

（一般労働者用；常用、有期雇用型）　　年　　月　　日
労働条件通知書

殿

事業場名称・所在地
使用者職氏名

契約期間
○期間の定めなし　　○期間の定めあり（　年　月　日～　年　月　日）

※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入
1　契約の更新の有無
［自動的に更新する・更新する場合があり得る・契約の更新はしない・その他（　　）］
2　契約の更新は次により判断する。
・契約期間満了時の業務量　・勤務成績、態度　・能力
・会社の経営状況　・従事している業務の進捗状況
・その他（　　）

就業の場所
従事すべき業務内容

始業、終業の時刻、休憩時間、就業時転換
（(1)～(5)のうち該当するもの一つに○を付けること。）
所定時間外労働の有無に関する事項
1　始業・終業の時刻等
(1) 始業（　時　分）　終業（　時　分）
【以下のような制度が労働者に適用される場合】
(2) 変形労働時間制等；（　）単位の変形労働時間制・交替制として、
次の勤務時間の組み合わせによる。
始業（　時　分）終業（　時　分）（適用日　　）
始業（　時　分）終業（　時　分）（適用日　　）
始業（　時　分）終業（　時　分）（適用日　　）
(3) フレックスタイム制；始業及び終業の時刻は労働者の決定に委ねる。
（ただし、フレキシブルタイム（始業）　時　分から　時　分、
（終業）　時　分から　時　分、コアタイム　　時　分から　時　分）
(4) 事業場外みなし労働時間制；始業（　時　分）終業（　時　分）
(5) 裁量労働制；始業（　時　分）終業（　時　分）を基本とし、労働者の決定に委ねる。
○詳細は、就業規則第　条～第　条、第　条～第　条、第　条～第　条
2　休憩時間（　）分
3　所定時間外労働の有無（　有　，　無　）
休　日
・定例日；毎週　曜日、国民の祝日、その他（　　）
・非定例日；週・月当たり　日、その他（　　）
・1年単位の変形労働時間制の場合－年間　日
○詳細は、就業規則第　条～第　条、第　条～第　条
休　暇
1　年次有給休暇　6か月継続勤務した場合
2　代替休暇（有・無）
3　その他の休暇　有給（　　）
無給（　　）
○詳細は、就業規則第　条～第　条、第　条～第　条
（次頁に続く）

賃　　金

1　基本賃金　イ　月給(　　円)、ロ　日給(　　円)
　　ハ　時間給(　　円)、
　　ニ　出来高給(基本単価　　円、保障給　　円)
　　ホ　その他(　　円)
　　ヘ　就業規則に規定されている賃金等級等
2　諸手当の額又は計算方法
　イ(　手当　　円　／計算方法:　　)
　ロ(　手当　　円　／計算方法:　　)
　ハ(　手当　　円　／計算方法:　　)
　ニ(　手当　　円　／計算方法:　　)
3　所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率
　イ　所定時間外、法定超　月60時間以内(　　)%
　ロ　休日　法定休日(　　)%、法定外休日(　　)%
　ハ　深夜(　　)%
4　賃金締切日(　　)－毎月　日、(　　)－毎月　日
5　賃金支払日(　　)－毎月　日、(　　)－毎月　日
6　賃金の支払方法(　　)
7　労使協定に基づく賃金支払時の控除(無　，有(　　))
8　昇給(時期等　　)
9　賞与(　有(時期、金額等　　)　，　無　)
10　退職金(　有(時期、金額等　　)　，　無　)

退職に関する事項

1　定年制　(　有　(　　歳)　，　無　)
2　継続雇用制度(　有(　　歳まで)　，　無　)
3　自己都合退職の手続(退職する　　日以上前に届け出ること)
4　解雇の事由及び手続

○詳細は、就業規則第　条～第　条、第　条～第　条

そ　の　他
・社会保険の加入状況(　厚生年金　健康保険　厚生年金基金　その他(　　))
・雇用保険の適用(　有　，　無　)
・その他

●就業規則の整備と時間外労働に関する３６協定の設定
従業員常時10名以上（アルバイト、パート含む）の企業では、
就業規則の制定及び労働基準監督署への届け出義務があります。

策定（届け出）されていないと労働紛争が何時も発生しやすく、
安定した労働環境が維持できません。
特に、残業問題などは常に紛争の争点になります。

対策として、36条協定で残業に関して、労使協定を締結して
残業時間の上限設定をするようにしてください。
（就業規則は、会社が従業員に示す会社の労働契約における
ルー　　ルです。組合もしくは、過半数を代表する社員の記名
（捺印）が
　必要ですが、同意されている必要はありません。但し開示義
務はあるので閲覧できる環境を設定してください）

事例演習　残業時間指示について

①部下が仕事が処理できずに残業して仕事を完了させようとしていますが、上司からは指示を出しておらず、自分の判断で残業をするようですが、こんな場面に接したら、上司としてどのような指導（指示）を部下にしますか？

②有給休暇の申請を部下がしてきましたが、現在業務繁忙期であるため、有給取得申請をそのまま認めることが業務上支障が生じると判断しました。その時、どのような対応を管理者としてとりますか？