

初心者
100
わかる
100
解

はじめの マネジメント入門 100

はじめに

近年、組織がフラット化し、小さなチームやプロジェクト単位で仕事を行うことが増えています。そしてそれにつれ、管理職ではないけれど、チームリーダーやプロジェクトリーダーとして「マネジメント」を行うことが求められることが多くなりました。

しかし、マネジメントに不慣れな人や、何からやればいいのか、どうすればいいのかわからない人、「そもそもマネジメントって何?」と思う人も少なくないはずです。

一般的に「マネジメント」というと、「管理職向けの知識」のようなイメージがあるかと思います。実際、世の中の「マネジメント」に関するテキストの多くは、そういった層をターゲットとしています。しかし、自己管理や仕事の管理もマネジメントだと考えると、マネジメントとは、仕事のあらゆる場面に関わるスキルです。さらには、マネジメント学ぶことが仕事全体のレベルを高めるのだとすると、少しでも早くマネジメントを学ぶことは、ビジネスマンの必須事項とも言えるのではないのでしょうか。

そこで本テキストでは、「マネジメントとは何なのか」という基礎知識の部分から、実務的なマネジメントを行うためのノウハウまでを、わかりやすく丁寧に解説していきます。系統立てて学べるように学習項目の順番にも配慮し、1ページ1項目でコンパクトにまとめました。「学習のポイント」や「図解」によって、効率よく理解ができるようにも工夫しています。今すぐマネジメントに活かしたい人でもそうでない人でも、「マネジメントはじめの一歩」として、きっと役に立つはずです。

そして、本書で学んだことを実務に活かす、実務の経験を本書で確認するなど、どんどん活用してマネジメントスキルを磨いてください。そうして「マネジメント的な発想・観点」を意識することは、社会人としての成長に大きくプラスになることでしょう。

最初からうまくマネジメントできる人は、まずいません。しかしその分、学ぶことの意義が大きい分野でもあります。

本コースの受講によって、あなたの「マネジメントはじめの一歩」が良いスタートとなることを願ってやみません。

では、学習をスタートしましょう!

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするために使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	なぜマネジメントを学ぶのか①	10		
	<input type="checkbox"/> 1 「マネジメント」って何?①	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 「マネジメント」って何?②	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 マネジメントを学ぶと、どんな「良いこと」がある?	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 マネジメントは何を行うもの?	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 「社会のニーズ」と「利益の追求」は両立する?	14	/	/
2	なぜマネジメントを学ぶのか②	15		
	<input type="checkbox"/> 6 「伸びる企業」ってどんな企業?	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 自社のことを知ろう!	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 顧客のことを知ろう!	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 企業の3つの機能	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 なぜ「利益」は必要なのか	19	/	/
3	マネジメントの基本領域	20		
	<input type="checkbox"/> 11 「PDCA サイクル」を回そう!	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 マネジメントで成果を出すためには?	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 マネジメントとコミュニケーション	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 情報をマネジメントする	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 財務マネジメント	24	/	/
4	目標達成に導くマネジメント①	25		
	<input type="checkbox"/> 16 「目標」って何?	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 目標はどのように設定すればいい?	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 マーケティング目標とは?	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 イノベーション目標とは?	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 その他の目標と利益目標	29	/	/
5	目標達成に導くマネジメント②	30		
	<input type="checkbox"/> 21 目標を設定したら、何をする?	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 戦略計画をつくろう!	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 「モチベーション」が高まる組織とは	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 仕事の任せ方	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 MBO システムの活用	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	人材マネジメント	35		
	<input type="checkbox"/> 26 OJT はなぜ必要なのか？	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 能力を引き出すコーチング手法	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 メンタリングで信頼構築	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 「報・連・相」	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 アクティブ・リスニング	39	/	/
7	オペレーションのためのマネジメントスキル①	40		
	<input type="checkbox"/> 31 少しの工夫で「3M」を解消	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 PERT で計画を管理しよう！	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 「すでにあるもの」を使いこなそう	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 「人」を責めず「方法」を責めよう	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 「マニュアル化」のコツ	44	/	/
8	オペレーションのためのマネジメントスキル②	45		
	<input type="checkbox"/> 36 進捗を把握する	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 業務遂行のための統制・支援	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 活動の評価はどうおこなうか	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 問題を見える化しよう	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 リスクをマネジメントしよう	49	/	/
9	財務マネジメントから企業の状況を読む	50		
	<input type="checkbox"/> 41 企業の成績表「決算書」を読む	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 企業の利益を読む「P / L」	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 財務状況を把握する「B / S」	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 資金の出入りをあらわす「C / F」	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 「CVP」分析	54	/	/
10	経営指標について学ぶ	55		
	<input type="checkbox"/> 46 収益性分析をする	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 投資効果を算出する (ROI)	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 価格設定を管理する	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 原価計算とは	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 予算管理とは	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削課題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	マーケティングのためのマネジメントスキル①	62		
	<input type="checkbox"/> 51 マーケティングって何？	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 マーケティングのプロセス	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 どのような戦略をたてればいい？	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 データの収集方法	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 ポジショニング（差別化）を考えよう！	66	/	/
12	マーケティングのためのマネジメントスキル②	67		
	<input type="checkbox"/> 56 セグメンテーション	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 ターゲティング	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 ベンチマーキング	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 リレーションシップ・マーケティング	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 プロモーション戦略の基本	71	/	/
13	イノベーションと戦略立案	72		
	<input type="checkbox"/> 61 イノベーションって何？	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 イノベーションを生む7つのチャンス	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 戦略は選択・集中・差別化	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 4つの戦略	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 マーケティングとイノベーションの融合	76	/	/
14	チームづくりのマネジメント	77		
	<input type="checkbox"/> 66 チームの「骨組み」をつくる	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 リーダーはチームパワーの要	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 指示するか、任せるか	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 業務の割り振りを決める	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 「ファシリテーション」で効率よい議論	81	/	/
15	チームを活性化するためのマネジメントスキル	82		
	<input type="checkbox"/> 71 アサーションとは	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 メンバーの失敗への対処法	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 積極性のないメンバーへの対処法	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 反抗的なメンバーへの対処法	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 年上のメンバーとの接し方	86	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	年下・後輩へのマネジメントスキル	87		
	<input type="checkbox"/> 76 会話の主導権を譲ってみる	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 「役割」を自ら選択させる	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 「提案」型の指示出しをしよう	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 衝突したときの対処法	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 相手によって態度を変えない	91	/	/
17	プロジェクト・マネジメント	92		
	<input type="checkbox"/> 81 クロスファンクショナルチーム	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 中間目標の設定	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 会議の充実度を高める	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 議論をコントロールする	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 コンフリクト・マネジメント	96	/	/
18	マネジメントに必要な思考ツール	97		
	<input type="checkbox"/> 86 フレームワークとは	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 ロジックツリーで原因を探る	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 KT 法	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 ブレインストーミング	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 ブレークスルー思考	101	/	/
19	リスクマネジメントの基本	102		
	<input type="checkbox"/> 91 コンプライアンスを徹底する	102	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 社会的責任——CSR	103	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 パワーハラスメント対策	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 メンタルヘルスのマネジメント	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 個人情報保護は最重要課題	106	/	/
20	マネジメントをおこなう人のストレスマネジメント	107		
	<input type="checkbox"/> 96 「心配ごと」はあって当然	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 「開き直り」は技術	108	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 「小さな幸福」を積み立てる	109	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 気持ちを変えるテクニック	110	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 「ピンチ」は「チャンス」	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削課題		/	/

第1章～第10章

マネジメント 基本編

「マネジメント」って何？①

学習のポイント

POINT ① マネジメント機能は、「成果を上げる組織」づくりに必要不可欠。

POINT ② 組織の資源を効率よく徹底活用して確実に成果を上げる。

マネジメント論の発案者といわれるピーター・ドラッカーは、近年の関連図書のヒットによって、日本でも一般に知られるようになりました。そんなドラッカーですが、「マネジメントとは何か？」の定義の難しさについて言及しています。

マネジメントの定義はなぜ難しいのでしょうか。その理由は、マネジメントの領域が実に広く、多岐に及ぶためです。「組織運営、個人の成長にとって重要なこと」というイメージは組織内になんとなくできあがっていても、実際の定義がバラバラでは、マネジメントは正しく機能しません。まず組織全体で「正しいマネジメントの形を共有する＝マネジメントの定義を明確にする」ことが必要です。20代のうちにマネジメントを学ぶ意義は、ここにあります。

ドラッカーによるマネジメントの定義は、「組織を通じて成果を上げるための道具」というものです。つまり、「組織に飛躍をもたらす

道具＝マネジメント」であるわけです。さらに掘り下げれば、「マネジメントというツールがない組織は飛躍できない」というふうにとらえることもできます。

マネジメントの具体的な役割として、ドラッカーは次の3つをあげています。

- ①企業、病院、大学のいずれであれ、自らの組織に特有の目的と使命を果たす
- ②仕事を生産的なものにして働く人の能力を活かし、成果を上げさせる
- ③自らが社会に与える影響を処理し、同時に社会の問題解決に貢献する

マネジメントをうまく機能させるためには、組織に関わる「ヒト、モノ、カネ、時間、情報（知識・ノウハウ）」といったあらゆる「資源」を徹底的に分析しなくてはなりません。

それらの資源を最も効率よく、かつ効果的に活用できる方法をあみだし、実行し、必要に応じて見直ししながら、確実な成果を上げる。それが「マネジメント」なのです。

マネジメントの定義

マネジメントとは？



組織を通じて
成果を上げるための道具

成果を上げるためには？



組織の
「ヒト、モノ、カネ、時間、
情報（知識・ノウハウ）」を
効果的に活用する

「マネジメント」って何？②

学習のポイント

POINT ① 「マネジメント」は管理職だけのものではない。

POINT ② 各人の「マネジメント能力」が組織を強くする。

前項を読むと、「マネジメントというのは、経営者や管理職の仕事だ」と感じた方もいるかもしれません。確かに「ヒト、モノ、カネ、時間、情報（知識・ノウハウ）の分析」をし、チームを率いて利益を上げるのはたいへんな大仕事です。

しかし、「マネジメント能力」は管理職だけに必要な能力ではありません。組織に属する一人ひとりが「マネジメント能力＝マネジメント的な発想・思考」を理解し、身につけることは、個人の成長、組織の発展のためには欠かせないことなのです。

マネジメント的な発想・思考は「さまざまな視点をもつ」ことから始まります。常に主体が「自分」のままでは、ものごとを一面的にしかとらえられません。狭い視野で目の前の仕事しか見ず、思考の切り替えや発想の転換とは無縁なようでは成長は見込めません。

一方、自分の仕事をさまざまな立場からとらえなおしてみるとどうでしょうか？

「上司なら予算をつけるか？」「組織のトップならこの業務を継続するか？」「顧客だったらこのサービスに満足か？」。現状に対する「？（クエスチョン）」を、あらゆる視点から自分に対して投げかけます。そうして回答を模索することで、仕事に行き詰まったときや、突然のトラブルに見舞われたとき、突破口を見つけられるようになるのです。

複数の視点から自らの仕事を眺め考察する「マネジメント的な発想・思考」は、トラブル解決だけに有効なわけではありません。日常の業務に対しても「？」を習慣づけていると、大局的な見地から自分の仕事と組織の関連が見えてきます。自分の仕事が「組織の生産性」につながるかについても常に意識するようになり、生産性を上げるためのスキルアップの努力によって、仕事に対する「地力」が着々とついてくるのです。感性豊かな若い時期にマネジメント的な発想・思考を身につけておくことには、こんなに「メリット」があるのです。

マネジメント的な発想・思考とは？

複数の視点をもつ



視野の拡大
(トラブル解決能力アップ)

組織人としての自覚
(生産性向上のための行動)



個人の
スキルアップ

組織の発展

マネジメントを学ぶと、どんな「良いこと」がある？

学習のポイント

POINT 1 「疑問の提起、解決のための創造活動」で組織を活性化する。

POINT 2 マネジメントは社員の主体性を引き出す。

マネジメントがうまく機能している組織では、十分に軌道に乗っている既存事業に対しては、現状維持をよしとはしません。常に「これでいいのか？」と発展的な疑問を投げかけることが習慣化しているものです。

これは、上司からの一方的な指示でなしえることではありません。既存の事業に能動的に向き合えるのは、「マネジメントによって社員の主体性が引き出された」ためです。

社員の主体性は、既存事業や日常業務の改革のほか、当然、新規事業の立ち上げでも大きな原動力となります。組織が利益を上げるためには、一人ひとりの「主体性」が必要です。そして、組織の発展に寄与する社員の主体性を引き出す方策、それが「マネジメント」なのです。

主体的に考え、行動できる社員に育てば「マネジメント」が正しく成立していることとなりますが、部下が受動的な態度から脱却できないようであれば、「マネジメント」ではなく単なる「管理」をしているだけです。

管理されることに慣れてしまうと、部下は受動的な態度に終始し、クリエイティブな活動とは無縁の単なる「イエスマン」になってしまいます。これでは個人の成長も組織の発展も見込めません。

なんでも「はい、はい」と受け入れる社員は一見便利なようですが、社員の主体性の喪失は、社員・組織の双方にとってデメリットばかりです。社員は正当な主張ができずに不本意な仕事を押しつけられ、目の前の仕事に忙殺され、思考は停止。働く喜びもなく、ストレスばかりがたまります。疲弊した社員からは、新しい発想が生まれるわけがありません。組織はさまざまなビジネスチャンスを見逃してしまうことになるでしょう。

そうならないためにも、若いうちにマネジメントを学び、「主体性」の重要性を認識することは大切です。主体性が育つにつれ、組織を多角的に分析し、積極的な提案をする「力」が備わるようになるのです。

社員の「主体性」で組織の未来が変わる！

主体性がある社員



分析力
提案力アップ



組織が活性化



主体性がない社員



思考停止



組織は
ビジネスチャンス喪失

