

目 次

[1] マネージメントとはーマネージメント概論ー	
1. 企業におけるマネージメントとは	1
1.1 企業の目的	1
1.2 マネージメントの定義	2
1.3 マネージメントの内容	3
1.4 マネージメント機構	4
2. マネージメントの階層構造	5
2.1 トップ・マネージメント（最高経営組織）	5
2.2 ミドル・マネージメント（中間管理者層）	7
2.3 ローワー・マネージメント（現場管理層）	8
3. マネージメントの原則	8
3.1 マネージメント活動	9
3.2 マネージメントの二大機能と管理の基本	10
3.3 マネージャーのもつべき人間的条件	11
3.4 マネージャーと品性	12
4. 組織における「計画」	13
4.1 計画の重要性	14
4.2 計画のそなえるべき要素	14
4.3 企業活動における計画の種類	15
4.3.1 中・長期計画	16
4.3.2 年次事業計画（短期事業計画）	17
4.3.3 不測事態対応計画	17
4.4 特定の課題を達成するための計画	17
5. 企業経営における組織	18
5.1 組織化の一般原則	19
5.1.1 組織化のねらいを知ること	19
5.1.2 組織における専門化	20
5.1.3 マネージャーの「当事者意識」の重要性	21
5.1.4 命令の一元化	21
5.1.5 一人で見ることのできる範囲	21
5.1.6 権限と責任	22
5.2 「組織の力」とは	22
5.3 マネージメントにおける権限の委譲	23
5.4 ラインの権限とスタッフの権限	24
5.5 経営組織の諸形態	26
5.5.1 直系組織	26
5.5.2 機能組織	27
5.5.3 ライン&スタッフ組織（参謀直系組織）	28
5.5.4 組織のフラット化の問題	28

5.6	その他の新しい組織形態	29	6.7	損益分岐点分析によるコスト・コントロール	61
5.6.1	プロジェクト・チーム体制	29	6.7.1	損益分岐点の広狭二つの意味	61
5.6.2	マトリックス組織	30	6.7.2	損益分岐点の求め方	62
5.7	各部門の管理組織	31	6.7.3	売上が計画に届かず損益分岐点を下げるには	65
5.7.1	機能別部門区分	32	6.8	品質のコントロール	66
5.7.2	地域別事業部制	32	6.8.1	品質とは	66
5.7.3	業務分野別の不完全事業部制	33	6.8.2	品質管理と品質保証	67
5.7.4	事業分野別の不完全事業部制	35	6.8.3	品質コントロールの方向性	68
5.7.5	組織外の組織	35	7. 組織メンバーへのモチベーション（動機づけ）	70	
5.7.6	組織内の組織	38	7.1	マグレガーのX理論とY理論	71
5.8	組織への参画意識	40	7.2	ポーター&ローラーの動機づけモデル	72
5.9	組織の進化	40	7.3	動機づけのおもな方法	74
5.10	組織が協働体として成立していくための条件	41	7.3.1	職務の拡大と充実	74
5.10.1	協働の目的	41	7.3.2	自己実現への“助走”－目標の自己管理－	75
5.10.2	コミュニケーション	41	7.3.3	いい面をきちんと評価する	75
5.10.3	貢献意欲の動機づけ（モチベーション）	41	7.3.4	小集団活動	76
5.11	組織の壁	42	7.3.5	フレックスタイムの導入	76
5.11.1	「組織の壁」とは？	42	8. 指示・命令	79	
5.11.2	組織の壁は自分で作っているもの	43	8.1	指示・命令が不適切な場合の問題点	79
5.11.3	壁を意識しないために－虚像への挑戦－	43	8.2	指示・命令がきちんとおこなわれない理由	79
5.12	組織の“病気”	44	8.3	正しい指示・命令	80
6. 組織やプロジェクトのコントロール（統制）	45	8.3.1	誰にやらしてもらおうか－仕事の割りあて－	80	
6.1	コントロールの条件	45	8.3.2	指示・命令の仕方	80
6.2	コントロールの三つのステップ	45	9. マネージメントの基本手法	81	
6.2.1	“着地基準”の明確化	46	9.1	組織（職場）活性化のためのマネージメント	82
6.2.2	実行状況の把握と評価	46	9.1.1	活性化と業績向上のモデル	83
6.2.3	計画とのズレの修正	47	9.1.2	組織活性化の要素	83
6.3	生産マネージメント（生産管理）	47	9.1.3	協業のありよう	84
6.3.1	生産管理とは	47	9.1.4	活性化をもたらすフレキシブル組織	85
6.3.2	品質・コスト・納期－「生産管理の3大要素」－	48	9.2	目標管理の手法	85
6.4	プロジェクト・コントロールの手法	53	9.2.1	目標管理とは	85
6.4.1	主要コントロール要素	53	9.2.2	目標管理の実行サイクル	86
6.4.2	プロジェクト・コントロールの実際	54	9.2.3	プロジェクトの目標管理	88
6.4.3	プロジェクト間のマネージメントのポイント	55	9.3	問題解決のためのマネージメント	89
6.5	原価管理－生産原価のコントロール－	56	9.3.1	問題解決とは	89
6.5.1	原価管理の内容	56	9.3.2	「問題」とは何か－問題の発見－	89
	－コスト・プランニングとコスト・コントロール－	56	9.3.3	問題解決のパターン	91
6.5.2	コストダウンから「原価企画」へ	57	9.3.4	問題解決には現場での発想が大切	94
6.6	工程管理－納期のコントロール－	58	10. 目標自己管理	94	
6.6.1	工程管理とは	58	10.1	目標自己管理の必要性	94
6.6.2	工程管理の機能	59	10.2	どういう考え方でやるか	95
6.6.3	工程のコントロール	59	10.3	どのように目標を立てるか	97

10.3.1	上位計画の理解のうえにつくる	97
10.3.2	自分の立場（使命や役割）を明確にしたうえでつくる	98
10.3.3	具体的な目標設定のすすめかた	98
10.3.4	目標設定の着眼点	99
10.4	目標設定のときの留意点	100
11	OJTも重要なマネージメント	101
11.1	企業における教育の三形態	101
11.2	なぜOJTが企業教育の中心か	102
11.3	OJTの基本的な考え方	103
11.4	OJTで教える内容	105
11.5	OJTの進め方	106
11.5.1	問題意識をもたせる	106
11.5.2	業務改善への着眼点	106
11.5.3	指導の原則	107
11.5.4	“見守ること”の重要性	107
11.5.5	部下の理解度・成熟度に応じた指導を	108
11.6	リーダーシップとOJT	109
11.6.1	マネージャーの仕事とOJT	109
11.6.2	日常業務での基本姿勢	109
12	企業の日常的収益指標	112
12.1	総売上高	113
12.2	総利益と総利益率	113
12.3	営業利益と総売上高営業利益率	113
12.4	経常利益と総売上経常利益率	113
12.5	当期利益と総売上高当期利益率	114
12.6	現状とめざすべき目標	115
13	企業の環境問題への対応	115
13.1	環境問題への対応のステップ	115
13.2	環境問題への戦略的コンセプトの必要性	117
13.3	環境問題の特徴とマーケティング	118
13.4	企業の責任領域の拡大	118
13.5	環境問題は個人の意識の問題	120
14	企業の経営戦略	122
14.1	経営戦略とは	122
14.1.1	全体戦略	122
14.1.2	機能別戦略	123
14.2	成長戦略	124
14.3	競争戦略	125
15	21世紀—スピード経済時代—の経営基本戦略	126
15.1	何をスピード化すべきか	126
15.2	21世紀は安定化のない時代	127
15.3	21世紀はスピードと知識の時代	128

15.4	情報や知恵・ノウハウが利益を生む時代へ	128
16	21世紀の建設コンサルタントの方向性	129
16.1	基本的な考え方	129
16.2	私たちがとりまく環境の変化	130
16.2.1	社会資本整備の動向	130
16.2.2	公共投資の動向	130
16.2.3	建設関連コンサルタント市場の動向	131
16.3	コンサルティング・エンジニアに求められるプロとしての役割	132
16.4	これからのコンサルタントのマネージメントに求められる視点	133
16.5	21世紀をにらんだマネージメントのあり方	134

[2] 望まれる主任技師像

1	「主任技師」の定義	135
1.1	役所での発注業務上の定義	135
1.2	企業側での主任技師（プロジェクト・マネージャー）の定義	137
1.2.1	プロジェクトの管理上の責任者としての主任技師	137
1.2.2	スタッフ職の名称としての主任技師	138
1.3	マネージャーと一般職との違い	138
2	マネージメント・スキル	139
2.1	コンセプチュアル・スキル	140
2.2	ヒューマン・スキル	141
2.3	オペレーショナル・スキル	142
3	マネージャーのあるべき人間像	143
3.1	リーダーのタイプ	144
3.2	職場の活性化に求められる要素	146
3.3	全員がつねに同じ“楽譜”をもつ	147
3.4	主任技師（プロジェクト・マネージャー）に求められるもの	147
3.4.1	意思決定	149
3.4.2	生産管理（広い意味での工程管理）	151
3.4.3	メンバー（部下）の“面倒見”	151
3.4.4	評価と考課	154
3.4.5	見守ること	156
3.4.6	チームワーク（人の和）の醸成	156
3.4.7	全メンバーをフルに働かせる	158
3.4.8	遠くにいる部下に目を向けよう	159
3.4.9	公的資格の奨励	160
3.5	ラインとスタッフの役割分担	162
3.6	マネージメントには現場からの発想が重要	164
3.6.1	現場とは	164
3.6.2	現場では何が見えるか	164
3.6.3	末梢を十分支配しない神経細胞は死ぬ	165
4	コンサルティング・エンジニアの倫理感	166

4.1	品位の保持	167
4.2	専門技術の権威保持	167
4.3	中立・独立の堅持	167
4.4	秘密の保持	168
4.5	プロジェクトの業務遂行能力	168
4.6	業務上のフェア精神の保持	168
4.7	クライアントの利益を守る	169
4.8	専門職に誇りを	169
[3] 主任技師の役割		
1.	主任技師（プロジェクト・マネージャー）の役割	171
1.1	“指揮官”としての役割	171
1.2	利益確保の責任	174
1.3	人の教育・養成	176
1.4	関連技術の改善や新たな創造	179
1.5	“夢”実現のための方向性の付与	179
1.6	技術営業－顧客との接点としての重要性	182
2.	新しいタイプの主任技師	183
2.1	「事業遂行のプロ」としての主任技師 [I]	183
2.2	「専門分野のプロ」としての主任技師 [II]	187
2.3	「創発型ミドル」としての主任技師 [III]	188
2.3.1	情報の扱いに熟達する	189
2.3.2	Eメールをマネージメントの“鏡”として利用する	189
2.3.3	リーダーシップからプロデューサーシップへ	189
2.3.4	企業内の起業家となれるか	190
[4] プロジェクト・マネージメントの実際		
1.	プロジェクト・マネージメントとは	193
2.	生産管理（広義の工程管理）	193
2.1	プロジェクト・マネージャーの管理レベル	194
2.2	企画書作成段階（業務着手前）の留意点	194
2.3	工程管理も受注前にはじまる－物件情報管理－	196
2.4	主任技師の業務遂行統括	196
2.5	作業実施計画のたて方	199
2.5.1	プロジェクトの「着地点」の正しいイメージ描写	201
2.5.2	タスク・プレーキング	202
2.5.3	想定される問題点の事前解決	203
2.5.4	各タスクごとの負荷量の算定	203
2.5.5	実施計画書の作成	204
2.6	客先との打ち合わせに十分時間をとる	206
2.6.1	“手戻り”の主因は、客先との打合せ不足にある	206
2.6.2	打ち合わせ時の留意点	208
2.7	実行予算書の作成と、実施作業の十分な打ち合わせ	211
2.7.1	実行予算書－使える金のガイドライン－	211
2.7.2	作業開始前の社内打ち合わせの重要性	211
2.7.3	作業分担の復唱	212
2.8	作業実施上の社内・社外の仕切り	213
2.8.1	社内生産と外注生産との仕分け	213
2.8.2	アルバイトやパート・タイマーの使い方	213
2.9	原価管理のステップ－原価管理のPDCA－	214
2.10	トラブル防止とクレームへの対処	216
2.10.1	クレームのタイプ	216
2.10.2	クレーム処理の本質と対処方法	218
2.10.3	クレーム防止のための留意点	219
2.11	マネージャーのスケジュール管理の仕方	220
2.11.1	マクロ（大）日程計画（年間計画）	221
2.11.2	メソ（中）日程計画（月間計画）	222
2.11.3	ミクロ（小）日程計画	222
2.12	個々のプロジェクトの工程管理 （狭義の工程管理：スケジュール管理）	225
2.12.1	基本は適切なフローチャートと工程表	225
2.12.2	工程のチェックや調整には、週はじめのミーティングが重要	227
2.12.3	工程上の「要注意」信号	228
2.12.4	工期の遅れをどう取り戻すか	228
2.13	現地調査のマネージメント	233
2.13.1	現地でのデータ収集	233
2.13.2	現地での基本動作の指導	234
2.13.3	現場作業での安全管理	234
2.13.4	現地作業のためのチェックリスト	238
2.14	外注管理	241
2.14.1	外注の計画から支払いまでの流れ	241
2.14.2	外注作業を考える場合の原則	241
2.14.3	外注会社の選定	242
2.14.4	外注費の決め方	243
2.14.5	外注者への指示	243
2.14.6	作業の中間チェック（品質と納期管理）	246
2.14.7	成果品の検収	246
2.15	作業稼働率の管理	247
2.15.1	実作業稼働率と全稼働率	247
2.15.2	稼働率はどうあるべきか	247
2.15.3	稼働率一覧表をよく読む	248
2.16	日常の計数管理	248
2.16.1	物件ごとの原価一覧表（「個別原価一覧表」）でのチェック点	249
2.16.2	部署ごとの「総合原価評価表」でのチェック点	249

2.16.3 「稼働率表」のチェック	250
2.16.4 作業高のチェック	251
2.17 品質管理	252
2.17.1 品質と品質管理	252
2.17.2 ひと工程ごとのチェック	254
2.17.3 品質管理と照査制度	255
2.17.4 設計での照査時期	256
2.17.5 設計における数量計算のチェック点	257
2.17.6 デミングの品質管理「14の要点」	258
2.18 中間段階での作業チェックの仕方	258
2.18.1 担当者の技術不足や不注意のチェック	259
2.18.2 報告書の目次のチェック	259
2.18.3 業務のやま場—報告書のチェック—	260
2.19 効果的な中間報告	263
2.19.1 中間報告は双方のイメージ合わせの場—“先手”をとろう—	263
2.19.2 中間報告の留意点	263
2.19.3 “手戻り”をなくすことは技術力を上げること	264
2.20 納品時の留意点	265
おわりに	266
参考文献	268
索引	271