

---

上級管理職のマネジメント変革を通じた、  
中計の確実なる推進  
【上級管理職のマネジメント力強化研修】

---



株式会社セルフランセンデンス

# 自社の「実績」と「強み」のプログラム

上級管理職向け

中計推進 マネジメントの変革支援

プログラム

ご参考資料

# 1. 本企画における主な問題意識

**本資料は、実際の弊社のクライアント様のご支援事例をもとに作成しております。**  
**本企画の概要を、以下に記載します。**

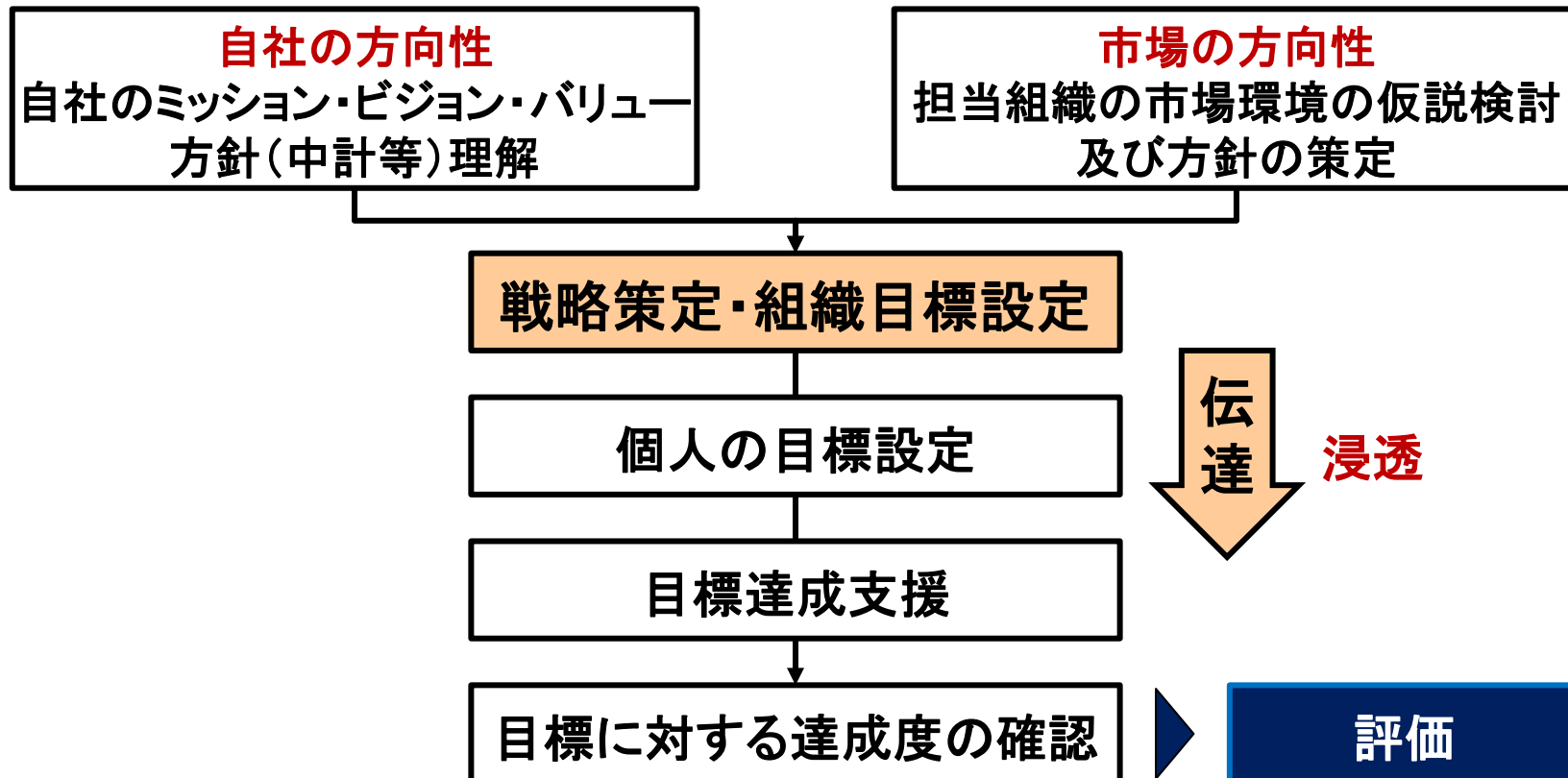
<p>企業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複合商社様</li> <li>・本研修開始のタイミングが、ちょうど中期経営計画の初年度</li> </ul>
<p>対象層</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上級管理職層30名(40代～60代)</li> <li>・各事業部やグループのマネジメントを任される立場</li> </ul> <p>⇒ <b>全社の将来を見据えた戦略策定、業務・組織変革など高いレベルでのマネジメントが求められる</b></p>
<p>本企画における問題意識</p>	<p><b>① マネジメントよりプレイングに高い比重</b>          プレイングが求められることもあり、致し方ないところもあるが、それでも、マネジメントにもう少し比重を置いてもらいたいと考えている          ※全体的に、後進も育っていない印象もある          ⇒ <b>プレイングとマネジメントをバランスよく取り組む必要がある</b></p> <p><b>② 自社としてのマネジメントの軸 or 型が不足</b>          個々人が試行錯誤しながらマネジメントをしているものの、マネジメントに関して「こうするといい」というモデルや社内での共通認識がなく、自己流になってしまう          ⇒ <b>マネジメントの基本と本質にフォーカスして、共通認識を持つ必要がある</b></p> <p><b>③ 上級管理職の置かれている環境の多様性</b>          部下が数十人いる人もいれば、2～3人しかいない人もいて、マネジメントする範囲も人によって様々であるため、画一的な教育だけでは実践に活かしにくい          ⇒ <b>個々人の環境を踏まえ、現場での具体的な行動計画まで検討する必要がある</b></p>

# 1. 本企画における主な問題意識

## ①全体像



本企画の全体像を記載します。



上記をベースにプログラム化いたしました。

# 1. 本企画における主な問題意識

## ②変革施策としての弊社プログラムの特徴



単なる学びで終わらせず、  
「**実践を通じた職場の変革**」を主な狙いとして実施

<b>特徴1</b>	<b>【組織や職場の現実の問題解決にフォーカス】</b> 「 <u>教育が主、研修のための取り組み</u> 」ではなく、「 <u>自組織や職場の現実の問題解決を主目的とし、成長はその結果得られるもの</u> 」という位置付けで実施。そのため、 <u>本取り組みを既存の評価制度(例:目標管理等)と連動させ、進めていくのも当社特徴。</u>
<b>特徴2</b>	<b>【単発詰め込み型から、継続実践型】</b> 気を付けなければ、研修は単なる打ち上げ花火で終わりがち。そうならないために、 <u>当社では、1プログラムを3~6回(≒半年間~1年間をワンクール)を基本とし、期間中は、インプット、アウトプットを繰り返し、効果を最重視。</u>
<b>特徴3</b>	<b>【やらされ感ではなく、受講者の主体性を重視した進行】</b> やらされ感では、研修終了後は結局今まで通りの思考と行動に。それでは意味が無い。 <u>当社プログラムは、受講者が自分で考え、他者と議論する機会を多く設けることで、主体性や前向き感の醸成を大切にしながら進行。</u>

本プログラムを通じて、**自組織の変革に向けた第一歩として、対象者の変革を支援します。**

# 1. 本企画における主な問題意識

## ③全体概要



研修でのインプット、現場でのアウトプットを繰り返し、  
上級管理職としてのさらなる成果・成長の向上へ

約1年掛けて実施

第1回

【主な狙い】

1. 上級管理職の役割再認識
2. 上級管理職の役割遂行 その1

研修の学び・気づきを  
現場で実践

第2回

【主な狙い】

1. 前回の学び・気づきと実践の振り返り
2. 上級管理職の役割遂行 その2

研修の学び・気づきを  
現場で実践

第3回

【主な狙い】

1. 前回の学び・気づきと実践の振り返り
2. 昨年度の振り返り今年度に向けて
3. 上級管理職の役割遂行 その3

研修の学び・気づきを  
現場で実践

第4回

【主な狙い】

1. 前回の学び・気づきと実践の振り返り
2. 上級管理職の役割遂行 その4
3. まとめ

## 2. プログラム概要

### 第1回～第2回

個W: 個人ワーク  
GW: グループワーク



#### 第1回(1日研修)

### 1. 上級管理職としての役割再認識

GW: 「上級管理職とは? マネジメントとは?」

講義: 「上級管理職の責任・役割について」  
「ミッション・ビジョン・マネジメントについて」  
「上級管理職に求められるマネジメント」

### 2. 上級管理職の役割遂行

#### (1) 戦略策定と浸透の基本プロセス

講義: 「戦略策定と浸透の基本プロセス」

#### 自社の方向性

社長講話「中計について」

GW: 「中計について確認する」

#### 市場の方向性

- ① 目的の明確化
- ② 市場(≒ニーズの発見)
- ③ 戦略の基本思想(≒強みと独自性)

#### (2) 個人の目標設定

講義: 「目標設定の観点」

#### <第1回 学び・気づきの実践ポイント>

研修実施後は、

- ① 自組織の目的・目標を部下に伝達
- ② ①をベースに、約半年間の行動目標を設定

学び・気づきの実践

#### 第2回(1日研修)

### 1. 前回の学び・気づきの実践振り返り

- ① 前回テキストの振り返り
  - ② 実践を通じた成長・成果の確認
- 講義: 「目標遂行において大切なこと」

### 2. 上級管理職の役割遂行 その2

ケースワーク: 「管理職研修を企画せよ」

#### 上級管理職の役割遂行のSTEP

※STEP0: マインドリセット⇒自己変革 にフォーカス

- (1) 「心」と向き合う  
講義: 「心と向き合うことの重要性」
- (2) 「思考」と向き合う  
講義: 「上級管理職に求められる本質思考」  
「本質思考に求められる3つの問」  
「後ろ向き・下向き思考に陥りやすい観点」
- (3) 「行動」と向き合う  
講義: 「重要度の見極め」  
GW: 「時間の使い方の見直し」

#### <第2回 学び・気づきの実践ポイント>

研修実施後は、

- ① 自組織の目的・目標を部下に伝達
- ② ①をベースに、約半年間の行動目標を設定

## 2. プログラム概要

### 第3回～第4回

個W:個人ワーク  
GW:グループワーク



#### 第3回(1日研修)

##### 1. 前回の学び・気づきの実践振り返り

- ① 前回テキストの振り返り
- ② 実践を通じた成長・成果の確認

##### 2. 中計について

経営層より、会社全体の中計1年目の総括と2年目に向けての講話

##### 3. 上級管理職の役割遂行 その3

講義:「目標設定に関して」

##### 役割遂行能力の獲得(部下指導・育成)

講義:「部下指導・育成の意味と意義」

「指導・育成における3つの重要要因」

(1) メンバーとの関係性

講義:「心理的安全性」「チーム形成のプロセス」

(2) 自らの在り方

(3) 自らの関わり方

講義:「関わり方において大切な観点」

##### <第3回 学び・気づきの実践ポイント>

研修実施後は、

2年目中計をより良い結果にするために、  
上級管理職としての取り組みを決める

学び・気づきの実践

#### 第4回(1日研修)

##### 1. 前回の学び・気づきの実践振り返り

- ① 前回テキストの振り返り
- ② 実践を通じた成長・成果の確認

##### 2. 上級管理職の役割遂行 その4

##### 役割遂行能力の獲得(人事評価)

個W・GW・講義:「人事評価の意味・意義」

個W・GW:「評価における自らの過去の振り返り」

ロールプレイ:「フィードバック面談の実践」

講義:「評価運用におけるポイント」

##### ① 目標設定

「重要成功要因とKPIの設定」「計画の策定」

##### ② 日々の関わり

「日々の関わりにおけるポイント」「会議運営」

##### ③ フィードバック

「面談の流れ」「振り返りの観点」

「上司と部下の評価GAP」「陥りやすい評価エラー」

「総合評価伝達におけるポイント」

##### 3. 今後に向けて

個W・GW:「等級定義に基づくアセスメント」

##### <第4回 学び・気づきの実践ポイント>

研修実施後は、実際に自身の後継者育成の  
第一歩を切る

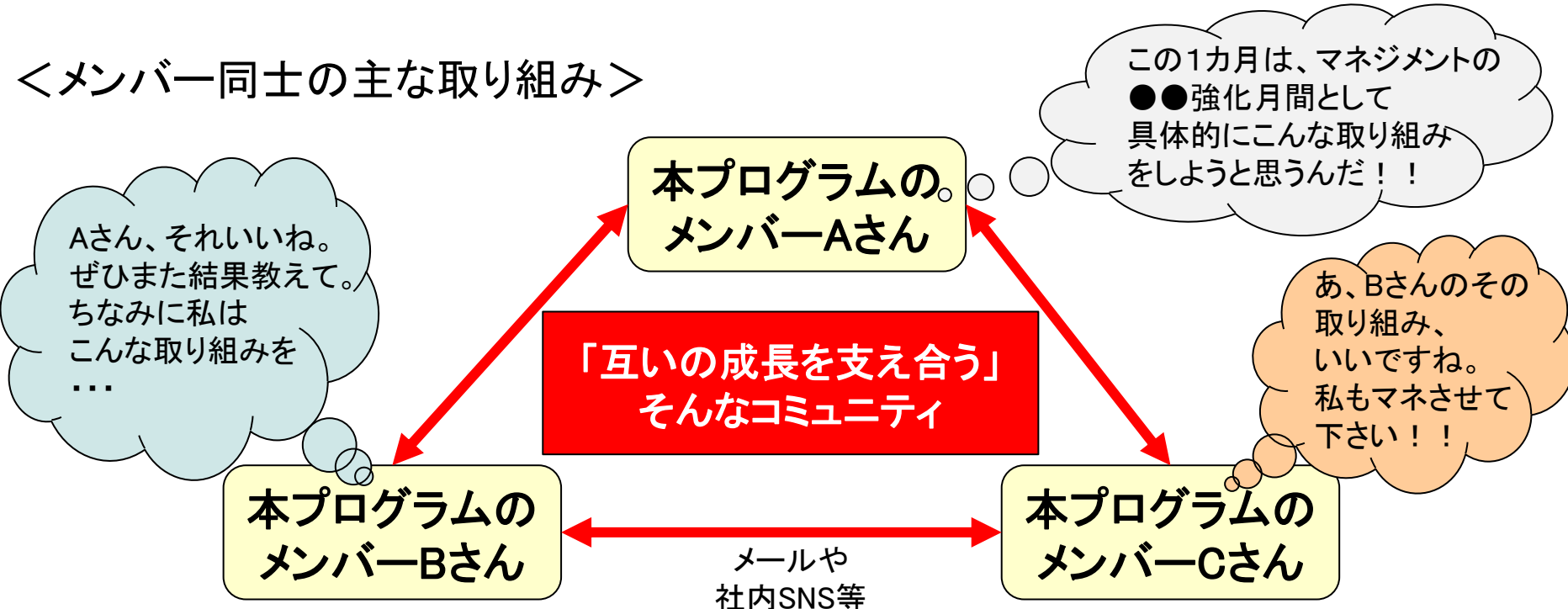


## 2. プログラム概要

### <補足1>受講者同士のフォロー

実際に研修内で行った取り組みとして、  
実践期間中の受講者同士のフォローについて記載します。

#### <メンバー同士の主な取り組み>



#### <運営ルール案>

1. 月の初めに各自から「今月のマネジメント強化目標」を発信  
※翌月からは先月の振り返り結果と今月の目標を
2. マネジメントにおける悩み、疑問等があれば随時、投稿
3. 「読んだよ。」と、一言でもいいので必ず返信投稿

#### <コミュニティを上手く活用するチーム特徴>

1. 重荷、負荷にならないように運営  
※端的、短文、分かりやすさ、読みやすさ等読み手目線重視
2. 楽しく運営  
※形式的な固いものではなく、笑い、冗談も交えた楽しさも重視
3. 自分達にマッチする運営  
※主な目的は成長であり、必要あれば、ルールも随時更新、自分達の使いやすさ、やりやすさ重視

## 2. プログラム概要

### <補足2> 受講者の取り組み事例



各回の研修で学んだことを現場で実践し、どのような変化が見られたか、実際の受講者の事例をご紹介します。

#### Before

メンバーとのコミュニケーションが不足していた。

本来の目的を見失っており、集客活動がうまくいっていなかった。

結果を求めるあまり、心理的安全性が低い組織を作ってしまった。

#### After

個人面談とリーダーMTGを実施するようになったことで、**活動のスピードと質が向上した。**

目標遂行過程の確認と共有を行なうことで、**集客活動の効果が高まった。**

結果に捉われないようマインドリセットすることで、**少しずつ率直に意見を言える関係性が築けてきた。**

その他にも研修の学びを現場で活かすべく、多くの取り組みを実践。結果として、研修期間の最後に実施した、360度サーベイの結果、**回答者全員から、各要件定義に基づく行動が「よくできていると思う」「できていると思う」の評価を獲得。**

#### 強みと特徴その1

2010年創業以来、「中堅社員に**火**をつける」をテーマに掲げ、幹部職・管理職、中堅・リーダークラスの育成に強みと実績。昨今は、「世の中の、疲弊しているプレイングマネージャーに**火**をつける」をテーマに掲げ、より幹部職・管理職の成果・成長支援に注力。

#### 強みと特徴その2

「十人十色」「十組織十色」の思想による**オンリーワンプログラムの提供**。大手組織コンサルティングで働いた際に感じたパッケージの限界。  
※ヒアリングから企画・提案力こそ、弊社最大の強み。

#### 強みと特徴その3

学び・気づきの「**実践**」へのこだわり。研修は学び・気づき終わりがち。「受講者満足度の高さ ≠ 現場での実践」に組織開発・人材開発の専門家として大きな問題意識。  
※実践重視・こだわりの弊社独自のプログラム。

### 3. 自社の特徴 ＜補足＞他社との違い



他社から自社に切り替えていただけるお客様の声を踏まえ、  
自社特徴を整理しました。

	他社	自社
プログラム	パッケージメイン ⇒一般論中心で、 受講者にマッチしないケースも	カスタマイズ力 ⇒個社毎に合わせた文脈で、 受講者も職場で実践しやすい内容に
研修の 進行	インプットが主 ⇒消化不良かつ やらされ感、受け身に	インプット以上にアウトプット重視 ⇒実践重視で1つ1つの落とし込みかつ 学び・気づきを楽しく、主体的に
全体設計	研修が点 ⇒その場での学び、気づき、 高揚感で終わりがち	研修を線 ⇒研修前後、周囲の巻き込みも含めた全体 ストーリー設計により、実践重視
講師の質	進行重視 ⇒ある一定の品質を担保すべく、 マニュアルに基づいた進行	個性重視 ⇒重視すべきMUST項目以外は、 基本的に講師の強みを活かしながら進行