

中堅専門商社

「実践型」次世代マネージャー育成プログラム
ご参考資料



株式会社セルフランセンデンス

1. 本企画概要

その1 会社全体としての問題意識



東京に本社を置く 化学系専門商社 S社様 企業規模 約700名

主な 問題意識

これまで、マネージャーへの昇格の明確な昇格基準や試験、事前にマネジメントを学ぶ機会がなく、**マネジメントのレベル感にバラつき**があった

(例)

- ・組織をマネジメントするうえで、マネージャーの役割に徹し切れていない
- ・本当の意味で成長に繋がる厳しさ(≡本当の優しさ)を持っている人が少ない
- ・「マネージャーになるべき人 ≡ 実務能力が高い人」という誤った認識を持っている人が多い

上記に対し、今後は明確な昇格基準とマネジメントについての学習機会を設け、

- ・**マネージャーになる社員のレベル感の統一を図る**
- ・**マネージャーとしての素養を見極め、マネージャー昇格者のレベルを高めるようにしたい**

上記の問題意識の中、弊社の「**実践型**」次世代マネージャー育成プログラム実施へ

1. 本企画概要

その2 本プログラムのコアとなる考え方



S社様のマネージャーの役割定義と弊社の経験に基づき、
本プログラムのコアとなる考え方を下記のように設定しました。

＜マネージャーの役割を遂行するうえで必要となる力＞⇒コア(1)

- ①部署の方針、戦略理解とそれを踏まえたグループの方針、戦略策定力
- ②目標へのコミットメント力
- ③メンバーへの目標伝達力と達成支援力
- ④メンバーの育成力、モチベーション管理力

しかし、弊社の経験上、上記の教育を実施するだけでは、
実際のマネジメントにおいて、躓いてしまう可能性が高い方が多いと想定。
その主な理由が・・・

**脱プレイヤー
自己変革不足**

無意識かつ無自覚に、プレイヤー時代の
考え方、やり方の延長でマネジメントを実施。

本質的かつ現実的に必要な「**自己変革**」を扱うプログラムを実施
⇒コア(2)

2. 本プログラム全体像

その1 プログラム全体の立て付け+第1回

個W: 個人ワーク
GW: グループワーク



プログラム全体の立て付け

全体約6カ月

第1回
研修

第2回
研修

第3回
研修

(1) 研修でのインプットを次回までの
期間の中でアウトプットしていく

(2) アウトプットの質を高めるべく、
直属の上司を巻き込む

⇒ 各回の研修実施後、
上司に研修での学び、気付きと、
次回までの行動を共有する

※ 本取り組みによる波及効果として、
現マネージャーの部下への支援力、
育成力強化にもつながる

第1回(1日研修)

1. マネージャーとしての役割認識

講義: 「役割認識の重要性」

GW: 「マネージャーとは? マネジメントとは?」

講義: 「マネージャーの責任・役割について」

2. マネージャーとしての役割遂行1

⇒ ① 部署の方針、戦略理解とそれを踏まえた
グループの方針、戦略策定力

① **まずは全体像の把握、理解を深める**

※ 貴社から会社の方針等、再度対象者に伝える必要性
があれば、お時間を確保いたします

② **全体像を踏まえ、自組織の目的・目標を考える**

事前課題: 「自組織(≡ 部署)の方針、戦略、
グループの方針、戦略確認」

講義: 「方針、戦略の基本的な考え方」

⇒ ② **目標へのコミットメント力**

講義: 「目標設定の観点」「評価の基本的な考え方」

個W・GW: 「目標設定と計画の検討」

<第1回 学び・気付きの実践ポイント>

研修実施後、

① 上司に学び、気付きの共有

② 約6カ月の研修期間中の行動目標の検討

学び・気付きの実践

2. 本プログラム全体像

その2 第2回+第3回

個W:個人ワーク
GW:グループワーク



第2回(1日研修)

1. 前回の学び・気づきの実践振り返り

- ①前回決めてできたことの成功要因
- ②できなかったことの失敗原因と次回対策
- ③質疑応答・疑問の解消

講義:「目標再検討のポイント」

2. マネージャーとしての役割遂行2

⇒マネジメントのSTEP0「自己変革」

①心を見直す

講義・個W・GW:「心と向き合う重要性」
「マネージャーが向き合うべき心の壁」

②思考を見直す

講義・個W・GW:「マネージャーに求められる
本質思考」
「思考停止に陥りやすい観点」

③行動を見直す

講義・個W・GW:「重要度×緊急度の観点を踏まえ、
自分の業務の取り組みを見直す」

<第2回 学び・気づきの実践ポイント>

研修実施後、

- ①第2回の学び・気づきを上司に共有
- ②①を踏まえ、研修期間中の実践課題への落とし込みを
検討、擦り合わせ、実践

学び・気づきの実践

第3回(1日研修)

1. 前回の学び・気づきの実践振り返り

- ①前回決めてできたことの成功要因
- ②できなかったことの失敗原因と次回対策
- ③質疑応答・疑問の解消

2. マネージャーとしての役割遂行3

⇒③メンバーへの目標伝達力と達成支援力

⇒④メンバーの育成力、モチベーション管理力

①土台としての、メンバーとの関係構築

講義:「メンバーとの関係構築と組織
パフォーマンスの関係性について」

②自らの在り方

講義:「メンバー指導・育成の意味・意義」
講義:「自らの在り方の重要性」
個W・GW:「自らの在り方について振り返る」

③自らの関わり方

GW:「指導が上手い人の特徴は？」
講義:「効果的な指導、5つのポイント」

<第3回 学び・気づきの実践ポイント>

- ①上司に学び、気づきの共有+研修期間中の行動目標
への取り組み継続
- ②本期間の学び・気づき、実践期間中の取り組み内容、
およびその成果・成長を社長に共有

学び・気づきの実践

3. 実施後、受講者の声

<1人目>

開始前と比べて、会社・自組織のミッションの達成に繋がるかという視点を意識できるようになってきたと感じます。本研修期間での目標とした「Aシステム(仮称)の見直しを含めた人事総務業務の適正化をおこない、B施策(仮称)の基礎を作る」の取り組みにあたっても、目的に立ちかえり進めることができました。

特にAシステムのリプレイスについては、選定基準を設定したものの、利用者が全社員と多いシステムであるため、「本当にこれでいいのか？」と迷う部分もありましたが、リプレイスをする目的(社員・部門で自律的に労働時間管理ができ、適正な管理がされること)に立ち返り、今の課題への対応・今後の拡張性から選定することができたと考えます。

<2人目>

自身からの発信が大切であることと、上司への質問責任(部下への説明責任)という両方向のコミュニケーションアプローチを意識するようになった。

行動に関しても、これまでは自身の目標達成はあくまで自身のものとの考えがあったが、プログラムを受講した後は他の部員にも相談してチームとしての最適解を達成目標として意識して検討するような変化が起こった。

<3人目>

特に、期間運用シートで目標として定めた「C事業部(仮称)へのマーケティング支援プロジェクト」を進める際に、研修で学んだフレームワーク「相手の納得感を高める」を実際に活用しています。これまでリレーション型営業が中心だったC事業部に対し、初めてデジタルマーケティングを提案する中で、以下を意識しました。

- ・誰が言うか: マーケティングに関する自分の実績を伝え、信頼を得る
 - ・何を言うか: 相手の現状を丁寧にヒアリングし、相手視点で提案する
 - ・どのように言うか: ビジュアルやサンプルデータを使い、具体的なイメージを共有
- 結果として、相手の納得感を高めるコミュニケーションの重要性を実感しました。