

中堅・中小企業向け

【中期経営計画策定・推進】

を通じた現状打破・中長期的な発展へ



株式会社セルフランセンデンス

1. 本企画における主な問題意識

弊社創業から約15年、多くの中堅・中小企業様をご支援していく中で…



- ✓多くの会社が、事業を存続 or 繼続させるべく、
目の前の仕事に一生懸命取り組んでいる
一方で…
- ✓目の前の仕事でいっぱいいっぱいで、
なかなか新たな取り組みの意欲や余裕がない。
また、教育等が重要と分かってはいるものの、
なかなかそこに着手できていない。
気づけば時間だけが経過…

中堅・中小企業が、上記の状況を【中期経営計画策定・推進】を通じて
現状打破・中長期的な発展を目指すのが本企画の主な目的

2. 中期経営計画の位置付け



そもそもの中期経営計画の位置付けとは…



- ✓ 無くとも、ある程度直近、仕事は回っていく。
しかし無いと…
- ✓ 結局目の前の短期的なことばかりに集中し、
中長期的な発展が望めず、
いつまでも同じような状況から抜け出せない…

変わらぬ現状。時間と共に、見えない・分からない速度で迫ってくる衰退。
この状況を打破するための第一歩として、中期経営計画策定・推進へ



3. 中期経営計画策定・推進のポイント

中堅・中小企業における中期経営計画策定・推進のポイントは…

策定

✓失敗している多くが、「仏作って魂入れず」状態

⇒外部のコンサルタントや企画担当者に作らせて、立派な資料ができたとしても、結局経営層自らが、コミットできておりず、それこそ、絵に描いた餅。

忙しいを言い訳にせず、経営層自らが頭と心に汗をかき、真剣勝負で策定しない限り、魂は入らないと弊社では実感。

推進

✓失敗している多くが、「作って満足」状態

⇒特に推進の要となる管理職クラスに浸透しておらず、中計は脇役、結局目の前の仕事ばかりに集中。

管理職が理解、納得し、現場の先頭に立って、真剣勝負で推進しない限り、実現はないと弊社では実感。

4. 中期経営計画「策定」

(1)全体の基本骨子(案)

中期経営計画「策定」における全体の基本骨子(案)を記載します。

その1	市場・顧客の理解	<p>①どこの市場で事業を行うか？ ②その市場における顧客のニーズは何か？</p> <p>※ビジネスの基本、起点は顧客への価値提供。 売上・利益は、その結果として、得られるもの。</p>
その2	目的・目標の決定	<p>自社が目指すことは何か？</p> <p>※定量・定性面の両方。</p>
その3	事業戦略の検討・策定	<p>①「優先順位」は何か？ ②「強み・独自性(≒オリジナリティ)」は何か？</p>
その4	組織の変革	<p>①どのような組織にしていくか？(≒Before Afterの明確化) ②どのようにマネジメントをしていくか？</p>
その5	具体的な計画行動	<p>自組織の発展に向けた具体的な計画行動をいかに推進していくか？</p>

4. 中期経営計画「策定」 (2) 全体の基本骨子(案)

基本プログラム：全5回で策定を目指す【2日間のキックオフ合宿 + 3日/3~4時間 / 回】

⇒策定期間は相談可(例：①3~6ヶ月の標準型 ②1~3ヶ月の短期集中型 等)

プログラムの特徴：いきなり策定していくのではなく、**土台となる考え方をまずはインプットする**

参加者：経営層 + α (推奨 最大6名程度)

<全体の流れ>

その1 基本インプット

※策定者が共通のベースのうえに検討することで、内容の質・効率共に高まる

その2 基本インプットをベースに検討スタート

その3 各回でネクストアクション（=次回までの宿題）を検討

その4 次の回では、ネクストアクションをベースにブラッシュアップ

※講師は、インプット+アウトプットに対し、視座を高め、視野を広げ、内容を深掘るファシリテーションの役割に徹する

第1回 2日間合宿

テーマ1. 土台となる考え方

中期経営計画 骨子の策定に向けて

<講義ポイント>

その1 市場・顧客の理解

その2 目的・目標の決定

その3 事業戦略の検討・策定

その4 組織の変革

その5 具体的な計画行動

テーマ2. 新中計策定スタート

その1 他社の中計分析(事前課題)

その2 前中計の振り返り

その3 前中計の振り返りを踏まえて、新中計の策定スタート

その3 第2回までのネクストアクション

■合宿のまとめと今後に向けて

第2～3回 3～4時間 / 回

1. 前回から検討したものを共有

2. 1を踏まえて、ブラッシュアップ

※講師は、アウトプットに対し、視座を高め、視野を広げ、内容を深掘る
ファシリテーションに徹する

3. 次回のネクストアクション

第5回 3～4時間 / 回

1. 最終成果発表

2. 1を踏まえて、最終ブラッシュアップ

3. 社内展開方法の検討

4. 全体を通じたまとめ



中堅・中小企業における中期経営計画策定・推進のポイントは…

策定

✓失敗している多くが、「仏作って魂入れず」状態

⇒外部のコンサルタントや企画担当者に作らせて、立派な資料ができたとしても、結局経営層自らが、コミットできておらず、それこそ、絵に描いた餅。

忙しいを言い訳にせず、経営層自らが頭と心に汗をかき、真剣勝負で策定しない限り、魂は入らないと弊社では実感。

推進

✓失敗している多くが、「作って満足」状態

⇒特に推進の要となる管理職クラスに浸透しておらず、中計は脇役、結局目の前の仕事ばかりに集中。

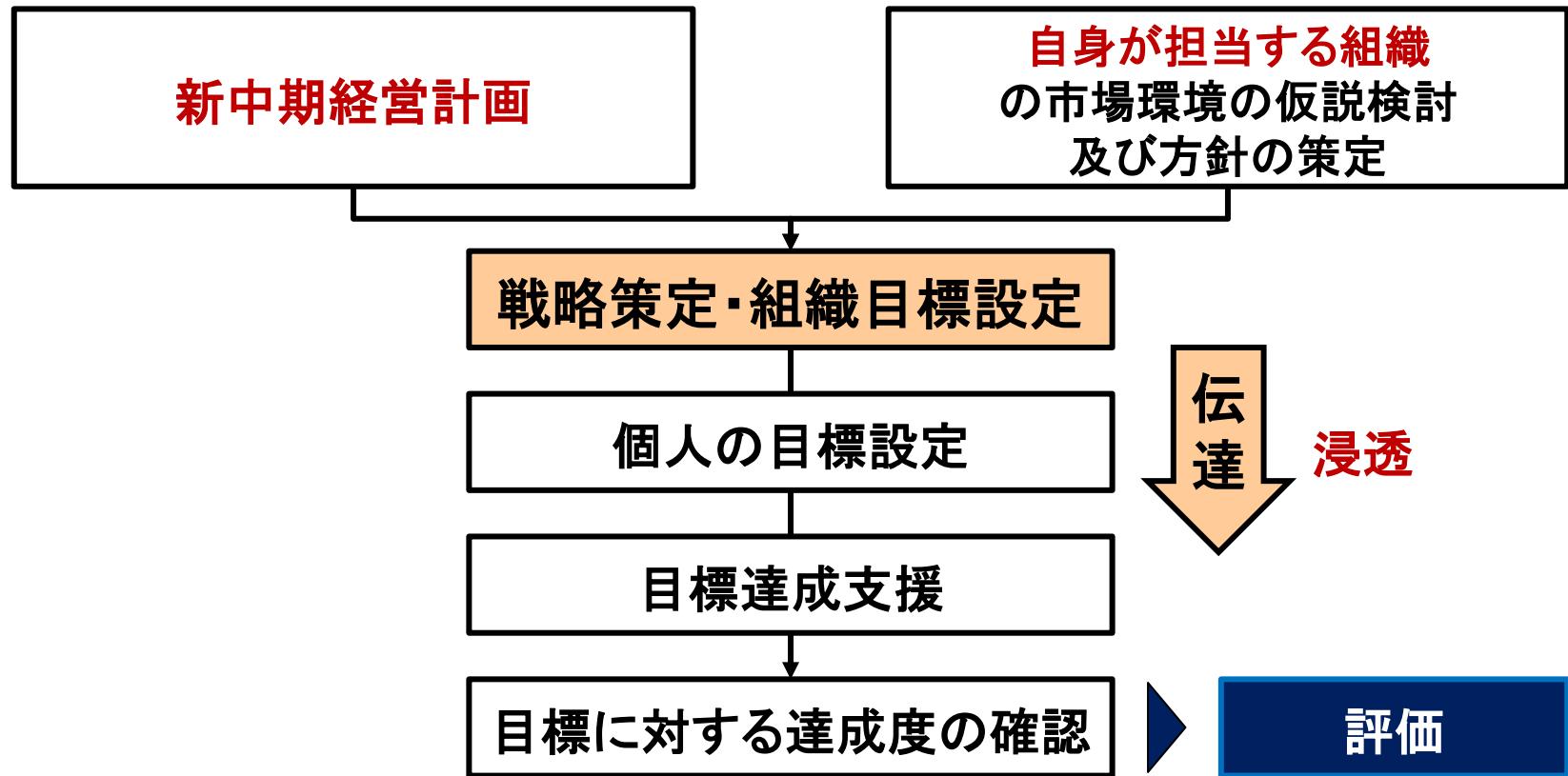
管理職が理解、納得し、現場の先頭に立って、真剣勝負で推進しない限り、実現はないと弊社では実感。

5. 中期経営計画「推進」

(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。



5. 中期経営計画「推進」

(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

特徴1

【組織や職場の現実の問題解決にフォーカス】

「教育が主、研修のための取り組み」ではなく、「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」という位置付けで実施。そのため、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。

特徴2

【単発詰め込み型から、継続実践型】

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、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。

特徴3

【やらされ感ではなく、受講者の主体性を重視した進行】

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。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。

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。**

5. 中期経営計画「推進」

(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、
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. 管理職の役割
再認識
2. 管理職の役割遂行
その1

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. 管理職の役割遂行
その2

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. 管理職の役割遂行
その3

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. 管理職の役割遂行
その4
3. まとめ

研修の学び・気づきを
現場で実践

研修の学び・気づきを
現場で実践

研修の学び・気づきを
現場で実践

5. 中期経営計画「推進」

(4) プログラム概要案 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. 管理職としての役割再認識

GW:「管理職とは？ マネジメントとは？」

講義:「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」

「管理職に求められるマネジメント」

2. 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「中期経営計画について」

GW:「中期経営計画について確認する」

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

②①をベースに、約半年間の行動目標を設定

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. 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」

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:「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

②①をベースに、約半年間の行動目標を設定

5. 中期経営計画「推進」

(4) プログラム概要案 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. 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、
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. 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」

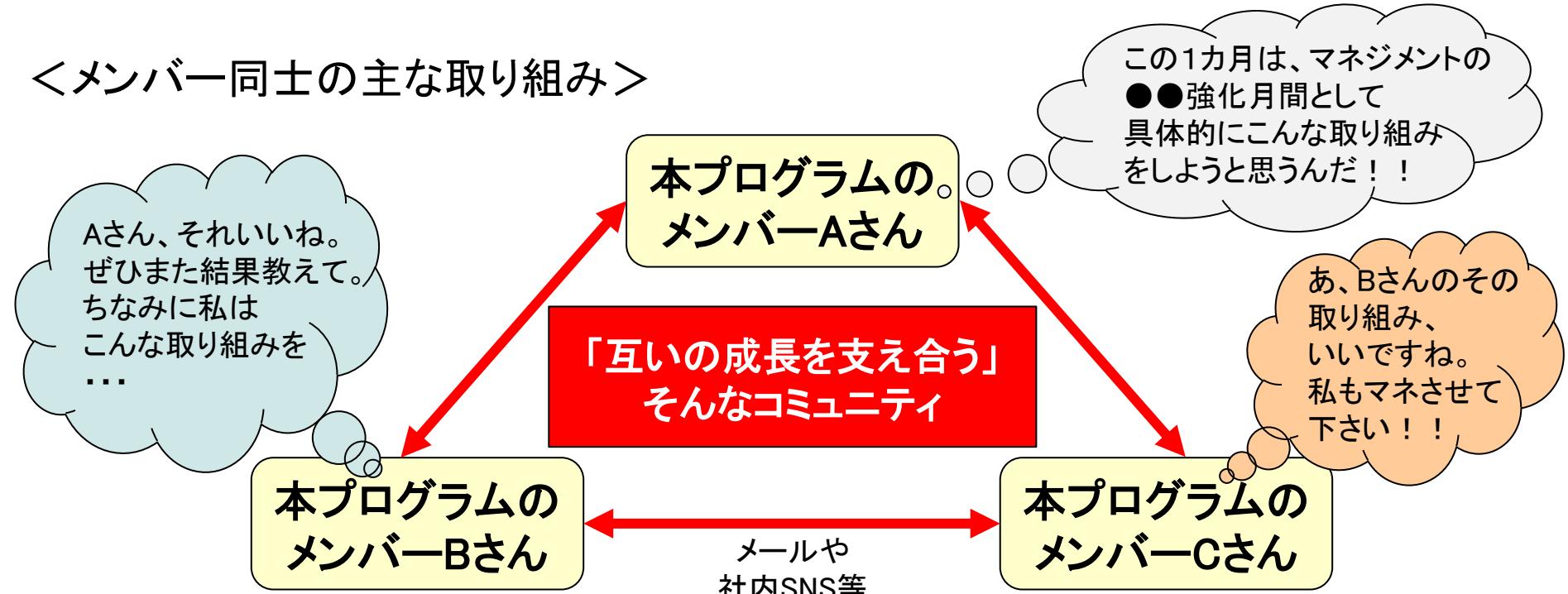
<第4回 学び・気づきの実践ポイント>

研修実施後は、実際に自身の後継者育成の
第一歩を切る

5. 中期経営計画「推進」 (5) 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、疑問等があれば隨時、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、ルールも隨時更新、自分達の使いやすさ、やりやすさ重視

自社の特徴1

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。

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つの落としきみかつ 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

リーダーが変われば

職場が変わる

会社が変わる

未来が変わる

リーダーのマネジメント能力に

火をつける