

# 管理職の育成において、 最も大切なことは？

～実践型 管理職研修 ご支援事例～

CHANGE

# 1. 本企画の問題意識

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。

企業概要	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 建設業向けIT企業様</li><li>・ 本企画の一年前から、事業強化に向けて組織改編を実施</li></ul> ⇒経営計画の着実な推進に向けた組織力強化が今後の課題
対象層	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現管理職（課長クラス） 約30名</li></ul> ⇒組織運営のキーパーソンであり、一部は次世代の部長としても期待される層
本企画における 問題意識 および 主な課題	<p><b>【問題意識】 マネジメントにおける基礎・基本の再強化</b> 組織力強化に向け、まずは組織運営の中心である、 管理職の「<b>マネジメント能力の基礎・基本の強化</b>」が課題</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 全体的にマネジメントを我流でやっており、基礎や基本を学ぶべき人が多い ※しかしながら、自分はできていると思っている節もある</li><li>・ これまで成果を上げてきたやり方に固執しており、自分のやり方が正解だと思っている ※結果、たくさん採用して、たくさん辞める、ということになっている部署も…</li><li>・ 特にプレイヤーとして評価されて管理職になったこともあり、その感覚が抜けておらず、 プレイヤー時代と同じやり方でチーム運営をしてしまっている</li><li>・ 評価者研修を行っているものの、目標設定や評価の基準が揃っていない</li></ul>

新任管理職研修や評価者研修を行っているにも関わらず、上記の現状…。  
では、管理職のマネジメント力強化において、必要な観点とは？

## 2. 管理職の育成において大切な観点

これまで弊社が多く管理職研修に関わってきた中で、必要な観点を整理いたしました。

**STEP1**  
役割認識

管理職の役割、立場、期待

**STEP2**  
役割遂行力

管理職としての役割遂行能力



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・・・

**STEP0**  
自己変革

無意識かつ無自覚に、過去の  
考え方、やり方の延長でマネジメントを実施。

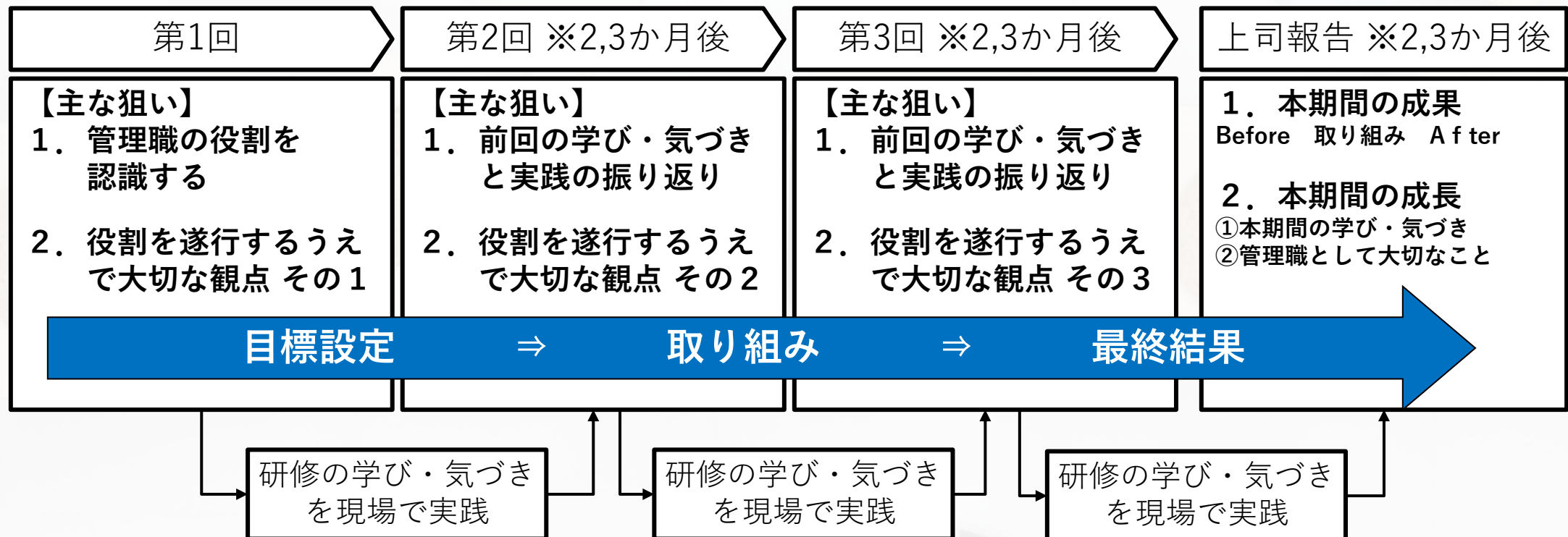
本質的かつ現実的に必要な**STEP0（自己変革）**を丁寧に扱うプログラムが弊社研修の特徴です。  
上記を踏まえ、プログラムを構成しております。



### 3. プログラムの全体像

本プログラムにおいては、“**実践**”を最重視

1. “**実践**”を通じて、組織のリーダーとして、自組織の成果・成長を高める  
⇒本期間中、目標を定め、取り組み、最終結果を得る
2. **学びと実践を繰り返しながら**、自身の組織マネジメント力を高める



## 4. プログラム概要

複数開催＋実践期間により、職場で活かせる学びを掴む（単なるお勉強で終わらせない）

※プログラム内容はご要望に応じ相談可能

期の変わり目に合わせたタイミングで実施することで、研修を期の組織運営と位置付け、効果の最大化を図る

1日目 3月頃（時期は想定） 1日研修

### 1. 管理職としての役割再認識

個W・GW：「管理職の役割とは？」

講義：「管理職の役割・自社の職務要件」

### 2. 役割遂行①自組織の方針の策定

講義：「目的の明確化」「自社の方針」

※（要相談）社長・役員より会社の方針等の伝達

講義・個W・GW：「顕在・潜在ニーズ」

個W・GW：「自組織の目的の検討」

講義・個W・GW：「自社・自組織の戦略」

### 3. 役割遂行②評価の観点理解

講義・個W・GW：「人事評価とは？」

個W・GW：「過去の評価の振り返り」

講義：「評価のマネジメントサイクル」

①目標設定 ※下記②③は第3回で実施

②日々の関わり③フィードバック

### 4. 職場との接続

GW：「本日の学び・気づき」

個W：「本日の研修を踏まえた、  
職場での目標と行動の明確化」

2日目 6月頃（約2，3か月後） 1日研修

### 1. 実践期間の振り返り

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. 管理職としてのSTEP0「自己変革」

講義：「マインドリセット（自己変革）」

講義・個W・GW：「自己変革のポイント」

①心を見直す：

「心と向き合う重要性」

「管理職が向き合うべき心の壁」

②思考を見直す：

「管理職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：

「重要度×緊急度による業務の見直し」

### 3. 職場との接続

事後課題：「学び・気づきの整理、

及びそれを踏まえた

目標と行動の明確化」

3日目 9月頃（約2，3か月後） 1日研修

### 1. 実践期間の振り返り

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. 役割遂行③部下指導・育成の観点理解

①土台としての、部下との関係構築

講義：「部下との関係構築と組織  
パフォーマンスの関係性」

②自らの在り方

講義：「自らの在り方の重要性」

個W・GW：「自らの在り方」

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」

講義・個W・GW「評価の観点②③」

### 3. 職場との接続

事後課題：「学び・気づきの整理、

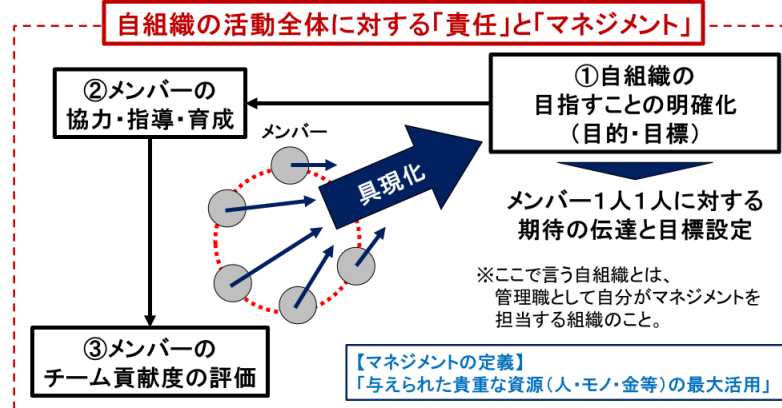
及びそれを踏まえた

下期に向けての検討」

## 4. プログラム概要

### <補足1>テキストイメージ

管理職の役割について記載します。



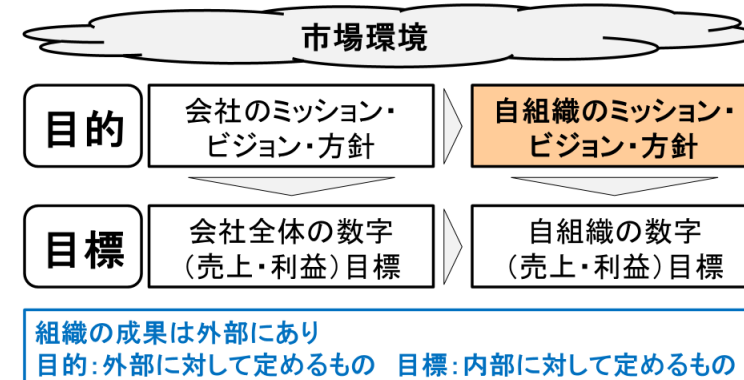
自組織の活動全体に責任を持ち、マネジメントしていくのが管理職の重要な役割です。  
ただし、「責任を持つ＝一人で抱えて全てやる」というのではなく、  
メンバーの協力を得て、自組織全員で目指すことを達成していけば良いのです。

管理職の役割を遂行していくには、主に以下のSTEPが重要です。

STEP0	自分自身の マインドリセット ⇒自己変革	管理職の思考・行動 ≠ プレイヤーの思考・行動 ⇒自分の「心」「思考」「行動」を見直すこと が必要
STEP1	管理職への マインドセット ⇒役割認識	管理職の役割 ≠ プレイヤーの役割 ⇒管理職の役割認識 が必要
STEP2	役割遂行能力の 獲得	管理職に必要な能力 ≠ プレイヤーに必要な能力 ⇒自分が成果を上げる力 < 人・組織が成果を上げる力の獲得 が必要

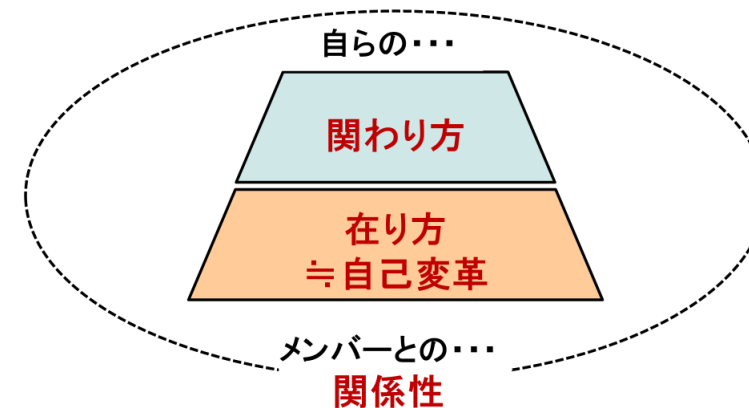
STEP0のマインドリセットをしておかないと、  
結果として、プレイヤーの延長で働いてしまう可能性が高くなります。

目指すことにおいては、「目標」だけではなく、その上位概念である「目的」が重要です。



組織をマネジメントしていく立場にある者は、会社のミッション・ビジョン・方針同様、  
自組織のミッション・ビジョン・方針を、信念を持って語れるレベルまで落とし込むことが  
大切です。それこそが組織を効果的にマネジメントしていくうえでの重要な「軸」となります。

指導・育成における3つの重要要因について記載します。



『関係性』『在り方』『関わり方』は、互いに影響し合います。  
そのため、どれか1つだけでできていても、現実的にはあまり機能しません。



## 4. プログラム概要

### <補足2>受講者の声

本研修期間での学びや実践から、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

研修開始前では、チームメンバーがそれぞれの能力を協議できていませんでした。そのポテンシャルが発揮される機会が限られていた

予算を達成する事が一番になっており、ビジョンや方針が不明確だった。署員をどう変えるか？へ注力しており、自分と違う考え方や思考である事を明確に気付く事が出来ていなかった

組織の活動が「指示待ち」や「義務感」の域を出ない。スローガンがなく具体的な行動に結びつかない「失敗を恐れる」「リスクを考慮するほうが多い」「難しい理由を考える」

目の前の業務に追われ、繁忙期に新しいことを始めるという頭がなかった。やるべきことを後回し、先延ばしにしてしまうことが多い

#### After

研修の内容を踏まえ、メンバーの特性や才能を掴み、それに合わせた役割分担を実施。結果的にメンバー育成をより効率的に行えるようになり、メンバーも積極的に活動するようになりました

自組織の目的・あるべき姿を真剣に考え、取り組むべき方向性が明確になった。相手が変わる為に自身がどう変わるかを考えるようになった。新たな取り組みを増やし、進化し続ける考え方に変わった。

メンバーが自分の役割を主体的に考える機会が増えた。スローガンを日々目にし「なぜこれをやるのか？」という視点が活性化した。「できる理由を考える」「失敗を学びの一環」と捉えるようになった。

早め早めに実行し、計画を立てることで、新しいことにも挑戦できた（加えて、計画通り完了）。部署を超えて成果を出せるような取り組みを検討、実施できた

## 5-1. 自社の特徴

### 強みと 特徴その1



### 強みと 特徴その2



### 強みと 特徴その3

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。

「**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。

学び・気づきの「**実践**」へのこだわり。研修は学び・気づきで終わりがち。「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。



## 5-2. 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

## 6. 最後に

「社員にもっといきいきと働いてほしい」  
「真の意味で活躍する社員を増やし、定着させたい」

今の**本気**の取り組みが、未来を変える

株式会社セルフ トランセンデンスまで

URL : <https://www.self-t.co.jp>

※疑問・質問、またはご依頼に関しては、弊社から別途回答、あるいはディスカッションの機会を設けさせていただきますので、[self-t@self-t.co.jp](mailto:self-t@self-t.co.jp)にお問い合わせください。