

階層別リーダーシップ教育ご提案書

株式会社インソース

リーダーシップを育む段階的な教育プラン

現場で成長する（壁にぶつかる）タイミングを見計らってタイムリーな教育を施し、段階的にリーダーシップを育てていきます。**周囲に可愛がられ、目の前の壁を一つ一つ乗り越え、徐々に社内で存在感が高まり、大きな仕事を任されるようになり、やがて大きな成果を獲得して中心的存在になっていく。**このようなストーリーを貴組織にご提案させていただきます。

対象	テーマ	概要	推奨研修
全階層	人格の陶冶	・ 人格、モラル、品性を磨き上げる	①【人格の陶冶】ワークショップ
新入社員	リーダーシップの土台 (内省する力)	・ 自己基盤の確立 ・ 仕事に対する姿勢（壁をチャンスと捉える）	②Must・Can・Willで求められる役割を考える ③壁を乗り越える研修
2～3年目	仕事に熱中する 周囲を巻き込む 可愛がられる	・ 期待値を捉える（気づく人、気の利く人になる） ・ 仕事の捉え方を見直し、仕事をより好きになる ・ 日々の仕事に創意工夫を重ねる（仕事に熱中する）	④若手社員ステップアップ研修 ～周辺配慮強化編 ⑤ジョブクラフティング研修 ～目の前の仕事に熱中する
中堅社員	成果をあげる	・ 中堅は成果を出すことが使命と知る ・ 組織のことを自分事として捉える ・ 周りに影響力を発揮する	⑥4SHIP研修～視座を高め、 組織的に活躍するための4つのシップ
リーダー	管理職への 意識転換	・ プレイヤーとの違いを理解し、昇格に向けて準備する ・ マネジメントに携わる者の目標や計画の位置づけが理解できる	⑦次期管理職向け研修 ～プレイヤーとの違いを理解し “その日”に向けて準備する
初級管理職	初めての部下	・ 難しく考えないリーダーシップ ・ 人の数だけリーダー像があると理解する	⑧リーダーシップ研修 ～サーバント・リーダーシップで 部下の成長を促進する
中級管理職	変革を実行する	・ 高い目線で変革目標を設定できる ・ 変革人材を捻出し、そのメンバーで変革を推し進める	⑨変革リーダー研修 ～人数を増やさず今のメンバーで 変革を実現する
上級管理職	柔軟かつ迅速な 意思決定	・ 目標達成に最適な即断 ・ 即行動の理論「OODA ループ」を回せる ・ 業績向上に向け、臨機応変に行動する	⑩業績向上のための組織づくり研修 ～OODAループで目的を達成する編

リーダーシップとは

高い柔軟性を持ち、素早い判断力で組織体制を整え、成果を上げるための経営戦略を決定する「危機に強い」リーダーを創出する為には、戦略的なリーダーシップ開発が必要です。インソースでは、リーダーシップを次の9つの要素・スキルに分解し、定義いたしました。この9つのマインド・スキルが身についている状態が、リーダーシップを発揮している状態です。

リーダーシップ発揮に必要な9つのマインド・スキル

①自覚	すべての課題・問題から逃げずに対応しようという自覚（執着心）
②判断力	多様な問題を検討し、ぶれずに主体的に最善の判断をし、決断ができる
③課題認識能力	組織の課題を自ら認識し、達成すべき目標が立てられる
④計画立案能力	目標達成のための手段を選択でき、計画が立てられる
⑤目標管理能力	刻々と変化する環境下、計画や手段を修正しながら、ねばり強く達成への努力が続けられる
⑥リスク認識能力	冷静に何がリスクか認識でき、回避行動が取れる
⑦顧客満足能力	顧客など組織外の利害関係者の期待に応えることができる
⑧調整力・交渉力	組織内外の利害関係者に対して交渉・調整できる
⑨組織運営能力	組織メンバーとコミュニケーションを取りながら動き、部下の能力を結集できる

リーダーシップを育む段階的な教育プラン

9つのマインド・スキルと、各研修における学習内容との関連性は下記の通りです。

研修名	9つの力	①自覚	②判断力	③課題認識力	④計画立案能力	⑤目標管理能力	⑥リスク認識能力	⑦顧客満足能力	⑧調整力・交渉力	⑨組織運営能力
①【人格の陶冶】ワークショップ		○	○	○	○	○	○	○	○	○
②Must・Can・Willで求められる役割を考える		○	○	○						
③壁を乗り越える研修		○	○	○	○	○		○		
④若手社員ステップアップ研修～周辺配慮強化編		○	○				○	○	○	
⑤ジョブクラフティング研修～目の前の仕事に熱中する		○	○			○		○	○	
⑥4SHIP研修～視座を高め、組織的に活躍するための4つのシップ		○	○	○					○	○
⑦次期管理職向け研修 ～プレイヤーとの違いを理解し“その日”に向けて準備する		○	○	○			○			○
⑧リーダーシップ研修 ～サーバント・リーダーシップで部下の成長を促進する		○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑨変革リーダー研修 ～人数を増やさず今のメンバーで変革を実現する		○	○	○	○	○				○
⑩業績向上のための組織づくり研修 ～OODAループで目的を達成する編		○	○	○		○	○			○

研修名 ① 【人格の陶冶】 品性・モラルを磨き上げるワークショップ（半日間）

■ビジネスにおける「正しさ」を考えるワークショップ

ビジネスの中で直面する、社会倫理的な「正しさ」との折り合いの付け方を考える

内容

- 1. 賢人たちはなぜ「正しさ」にこだわるのか**
 - (1) 成果 = 能力 × 情熱 × 考え方 ~ 稲盛和夫氏
 - (2) 雇うべき人材の3つの資質…「高潔さ」「知性」「活力」
~ ウォーレン・バフェット氏
- 2. 「誠実」であることは不利になる？**

【ワーク】新規顧客に10万円の商品Aを紹介したところ値引き交渉を受けた。どのような判断を下すか

 - (1) 「短期的な損得」か「長期的な信頼関係」か
 - (2) 「情報の非対称性」をどう扱うかが品格の差となる
- 3. 「正直」すぎるとバカを見る？**

【ワーク】機微な情報を含んだデータ資料を本来送るべき組織とは別の企業に誤送付してしまった。どのような判断を下すか

 - (1) 正直者に対する風当たりが強いのが世の常
 - (2) 「正しい」判断を助けるメタ認知力
- 4. 「利他」にメリットはあるのか？**

【ワーク】トップ営業職で日々忙しいあなたに営業未経験の中途採用者の育成が任せられた。数字を上げることに注力したいが、この状況にどう対処するか

 - (1) 見返りを見込んでの行為は「利他」ではない
 - (2) 結果的にもたらされる「利他」のメリットとは
- 5. 「謙虚」であることは美徳なのか？**

【ワーク】キャリア採用にあたり、同じ能力を持つとして、その力を盛り気味にアピールする人と、控えめに示す人と、どちらをより採用したいと思うか

 - (1) 「謙虚さ」と「自己肯定感」のバランスをどう取るか
 - (2) 「謙虚さ」の対極にある「にある「傲慢さ」が継続的成長を阻害する
- 6. 「正義」との折り合いをどう付ける？**

【ワーク】人気ラーメン店の店主であるあなたは、売上UPのための優先着席券を販売したらどうかと従業員から提案を受けた。どう判断するか

 - (1) 何もかもが「市場化」される時代
 - (2) 今、ビジネス界で重視される「フェアネス」とは

■職場における「モラル」を考えるワークショップ

モラルのある行動か、モラルに反する行動かを話し合い、理解を深め、実践での対応力を高める

内容

- 1. 「モラル」って何？**
 - (1) 「マナー」との違い ~ 訓練すれば身に付けられる
 - (2) 「ルール」との違い ~ 理解すれば身に付けられる
 - (3) なぜ「モラル」は身に付けにくいのか
- 2. 平気で上司の前で嘘をつく同僚**

【ワーク】あなたが大半を担って仕上げた仕事をまるでAさんが全部やったかのような発言をしたり、別の作業でAさんのミスを若手のミスにして報告する

 - (1) 「協働」の前提となる相手への敬意
 - (2) 「承認欲求」という怪物をコントロールするために
- 3. 出張時の切符を格安チケット店で買う先輩**

【ワーク】B先輩は格安チケットを購入し、何らかの形で虚偽の申請していると考えられる

 - (1) 不正のトライアングル ~ 「動機」「機会」「正当化」
 - (2) 「みっともない」という意識を持つために
- 4. 下請け先从上からモノをいう若手社員**

【ワーク】下請け先のベテランスタッフを顎で使うような態度を取るため、すこぶる評判が良くありません。上司がいさめても、「文句言ってくるなら業者を変えればいいだけです」と悪びれる様子がありません。

 - (1) 「上役だからエライ」「客だからエライ」という論理
 - (2) 様々なことを経験し視野を広げる
- 5. 他人に厳しく自分には甘い上司**

【ワーク】上司のDさんは、ちょっとしたミスでも手厳しく詰めてくるタイプです。自分のミスは隠そうとするとところがあり、それを部下に指摘された時には烈火のごとく逆ギレしてきます。常に自分は正しいという前提なので、もう誰もDさんに意見を言う人はいなくなってしまうました。

 - (1) 人格障害の一手手前にいる境界型の人たち
 - (2) 本人を責めずに客観的事実を共有する
- 6. 職場でのモラル欠如を助長しないために**
 - (1) 過度な利益重視に走らない
 - (2) モラルハザードの可能性に注意する
 - (3) 社会における存在意義を考える

研修名 ②Must・Can・Willで求められる役割を考える（1日間）

本研修は、Must・Can・Willの視点から整理することで、役割の再認識や自身のスキルアップ、モチベーションの向上を図ります。具体的には、戦略的なキャリア形成の重要性を認識したうえで、求められていること・できること・やりたいことの観点から、自身の立ち位置と今後習得すべきスキルを明確にしていきます。

内容

1. 戦略的にキャリアを考える

【ワーク】今後のキャリアを考えるにあたり、不安に思っていることを共有する

- (1) ワーク・ライフ・マネーバランス
- (2) 主体的なキャリア形成がライフとマネーを充実させる
- (3) スペシャリスト志向とゼネラリスト志向
- (4) 上昇志向とQOL（クオリティオブライフ）志向

2. Must・Can・Willでキャリアを考える

- (1) Must・Can・Willの3つの重なりが成果となる
- (2) キャリアを通じたMust,Can,Willのバランスの変化

【ワーク】3つの要素バランスのパターンで今の自分自身を振り返る

3. 期待される姿に「自分」を近づける ～Must

- (1) 改めて自分の置かれた立ち位置を考える

【ワーク】「会社」「社会」「家族」の3つの視点から自分を取り巻く環境を分析する

- (2) 自分に求められる役割を理解する

【ワーク】自分に求められていることを、現在・5年後・10年後の視点で考える

4. 戦略的にスキルを身に付ける ～Can

- (1) 現時点でのスキルの棚卸

【ワーク】これまでの仕事経験の中で身につけたものを棚卸する

- (2) 戦略的にスキル習得を図る
- (3) 偶然を能動的に活かす ～プランド・ハプンスタンス・セオリー

【ワーク】これまでに影響を受けた人や機会を振り返る

5. 自分が成し遂げたいことは何か ～Will (志)

- (1) 自分をモチベートするもの

【ワーク】何をしたり考えたりしている時に一番わくわくするかを考える

- (2) 自分のありたい姿を考える

【ワーク】今後のありたい姿と、そのために今からすべきことは何かを考える

研修名

③壁を乗り越える研修 ～考え方を切り替え、ワンランク上の仕事をを目指す

本研修はこれまでの人生を振り返ってもらい自信をつけていただく研修です。研修の中では、壁をチャンスと捉えるためのポイントとして「考え方の切り替え」をお伝えいたします。また、これからの組織を担う人材として一人の活動に留まらず組織で取り組むための視点をお伝えします。

内容

1. 自分に求められている役割を考える

- (1) 多面的に考える～立場を変えて役割を考える
- 【ワーク】組織・上司はあなたにどんな役割を期待しているか
- (2) 自分に求められる役割とは何か
- (3) 役割を積極的に受け入れる

2. 今まで乗り越えた壁を振り返る

- (1) 今まで自分が受けた厳しい体験（壁）について振り返る
- 【ワーク①】学生時代を振り返る 例：クラブ活動、勉強、受験等
- 【ワーク②】社会人になってから 例：クレーム、上司の指導等
- (2) 壁を「チャンス」と捉えるか、「できない言い訳」にするか

3. 壁を乗り越えるためのモチベーション管理

- (1) 考え方を切り替える①～ABC理論
- (2) 考え方を切り替える②～得られるもの・失うものを理解する
- (3) 考え方を切り替える③～思考のクセを知る
- 【ワーク】落ち込んだ時の「否定的な考え方」を書き出し、肯定的に捉えるとどんな考え方ができるかを記入する
- (4) 失敗してもすぐ「復活」する① ～気持ちを切り替える方法を持つ
- (5) 失敗してもすぐ「復活」する② ～ポジティブな考え方は「健康」から

4. ワンランク上の仕事をするためのマインドセット

- 【ワーク】会社からみて「プロフェッショナルな社員」とはどのような社員か
- (1) プロフェッショナルな社員とは
- 【参考】プロフェッショナルになるための目標の立て方
- (2) ステップアップに向けた姿勢
- (3) 業務に慣れてきた段階で陥りがちな罠

5. PDCA ～成果を出すための仕事の進め方

- (1) PDCAとは
- (2) 事前確認と計画を立てる (Plan) ①
～仕事の全体像を掴む
- (3) 事前確認と計画を立てる (Plan) ②
～仕事の目的を常に意識する
- (4) 事前確認と計画を立てる (Plan) ③
～利害関係者の視点で考える
- 【ワーク】利害関係者に及ぼす影響について考える
- (5) 実行する (Do)
- (6) 振り返る (Check)
- (7) 改善する (Action)
- (8) PDCAは過不足なく
- (9) PDCAサイクルは回し続けることが大切
- 【ワーク】自分のPDCAを振り返る
- 【参考】タイムマネジメントとPDCA

6. まとめ

研修名 ④若手社員ステップアップ研修～周辺配慮強化編（1日間）

本研修は視野を広げ、相手目線で仕事の期待水準を捉え、行動できるようになるための研修です。

「周辺配慮」とは、相手にとっての「常識」「期待」を予測し、それに応えることです。部下や後輩について「素直だけど気が利かない」「仕事に対して貪欲さに欠ける」「想定外に全く対応できない」「無表情で何を考えているかわからない」という課題解決ために開発されたプログラムです。研修内では、イレギュラーやトラブル発生時を想定したケーススタディを多く行い、仕事における相手目線、顧客の期待値、それぞれの常識に気づいていただくことができます。

内容

1. チームワークに欠かせない周辺配慮とは

【ワーク】自分はどんな行動が期待されていると思うか、お客様と上司・先輩の視点から考える

- (1) 2年目社員に求められること
- (2) 周辺配慮で、相手の「常識」「期待」に応える
- (3) 相手の「常識」「期待」を、考え予測する
- (4) 周辺配慮は組織で成果をあげる基本

2. ケースで考える周辺配慮

【ワーク】複数のケースを読んで、それぞれで自分がどのような行動をとればいいのか考え、グループで話し合う

3. 他者の目から仕事を見直す

(1) 仕事の「要素」と「配分」のバランス
【ワーク】現状の仕事を「要素」に分けるとともに、それぞれに投じている労力の「配分」を描いてみる

【ワーク】改善すべき点と、その理由を考える
(2) お客様が期待する仕事の「要素」と「配分」
【ワーク】お客様の視点で考えた「要素」と「配分」を書き加える

【ワーク】現状の仕事の「要素」と「配分」について、思うことを話し合う

(3) 上司・先輩が期待する仕事の「要素」と「配分」

【ワーク】現状の自分の仕事の「要素」と「配分」を、どのように変えていくべきか考える

4. プロセスを意識して仕事を行う

- (1) プロセスがつながることで価値が生まれる
- (2) プロセスを意識した周辺配慮を行うために

【ワーク】自身の業務の前後工程を確認する

【ワーク】前後工程とのやり取りの課題を洗い出す

【ワーク】課題解決の方法を考える

5. まとめ

ご参考 ④ ケーススタディの例

現場の上司や先輩が「そこは普通こうするだろ！」と思わずツッコミを入れてしまいたくなるような、リアルなケーススタディを用意しています。実践的なトレーニングを通じて、現場で求められる対応力・判断力を養います

▼ケース例1

あなたの直属の先輩のCさんは、いつも丁寧に仕事を教えてくれます。今日も、初めて行う業務の指導のために、忙しい夕方の時間を割いて当ててくれました。そろそろ終業時刻が近づいてきた頃、Cさんあてに電話がかかってきました。どうもトラブルのようで、「ちょっと席を外すね」と言って、その場を離れてしまいました。実はあなたは今夜、大学時代の友達が集まっての食事会を予定しています。海外赴任をする友人を送り出すための食事会で、あなたが幹事役であるため遅れるわけにはいきません。Cさんはなかなか戻ってこず、ついに定時になってしまいました。

▼ケース例2

あなたは、お客さまからのお問い合わせを受けて資料送付を行う業務を担っています。正確で丁寧な仕事をモットーとするあなたは、ミスのないよう順番にきちんと作業を進めています。そんなある日、あるお客さまから、「一昨日パンフレットの送付をお願いした者なんだけど、いつ届くの？」というお問合せの電話が入りました。ここ数日、パンフレットの送付の依頼が立て込んでいたため、そのお客さまのものはまだ発送作業に着手できていませんでした。確実にお送りできる日をお伝えすべきと考え、「明日には発送いたしますので、その翌日に・・・あ、でも明日は金曜日ですから、お手元には来週の月曜日にはお届けできるかと思います」と伝えました。お客さまは少し沈黙した後、「あ、そう。わかりました」と言って電話を切りました。その日の午後、あなたは上司に呼ばれました。「パンフレットの送付をご要望いただいたお客さまからクレームが入っているぞ。催促の電話を入れてもすぐにパンフレットを送らなかったそうだな。しかも、そんな電話があったことを、君は私に報告をしていないね」

▼ケース例3

あなたが担当しているお客さまから会社宛に次のようなメールが届きました。
「先日、〇〇さん（=あなた）から商品展示会のご案内をいただきましたが、どうしても都合がつかず、別の日に商品を見せてもらうことはできないかとお伝えしておりましたが、その後、ご連絡をいただけておりません。こちらから一度お電話をしましたが、不在とのことで折り返しの連絡もございません。商品を拝見できることを楽しみにしていたのですが、〇〇さんの対応には正直失望しております。今後、ご連絡はいただかなくて結構です」
あなたはこのメールを読んで、すぐにお詫びの電話をしようと思ったのですが、最後に「ご連絡はいただかなくて結構です」と書かれていたため、どうするべきか迷っています。

それぞれのケースについて、4ステップで思考を深めていきます。

- ①相手の常識・期待を想像する
- ②相手の期待を踏まえどう行動するべきか考える
- ③ほかに配慮すべき相手を洗い出す
- ④それらを踏まえ、どのように行動するか考える

ご参考 ④リアクションをテコ入れして共感力を磨く

相手にとってどのようなリアクションが最適かを探求し、講師からフィードバックを受けることで、想像力が鍛えられ「共感性」が高まります。「共感しているかどうかを表現する能力」が乏しい方は少なくない為、鍛える必要があります。

■リアクション例

	○ よい リアクション	× わるい リアクション
会話	<ul style="list-style-type: none"> 相手の話を受け止める（相づちをしっかりとする） 相手の反応を待ってから話す 適度な笑いがある 相手の話を否定せず、受け止める すぐに反応をする 質問をする（相手にも話をさせる） 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の反応を気にせず一方的に話をする（あいづちをしない） 話をさえぎる 相手をすぐに否定する 笑いが無い 逆説の接続詞を多用する（でも、しかし、だけど、など）
表情	<ul style="list-style-type: none"> 常に笑顔を保つ 相手が大勢のときは、すべての人に視線を配っている（1人だけに集中させない） 優しいアイコンタクトを保つ 相手から視線をそらさない 目を見て話し、目を見て聞く 	<ul style="list-style-type: none"> 仏頂面 視線が定まらない 目を見て話さない 感情がすぐに顔に表れる 表情が乏しい
姿勢やしぐさ	<ul style="list-style-type: none"> 背筋が伸びている 手足の動きが大きくて伸びやか 身を乗り出す 同じ姿勢を長時間続けられる 相手にまっすぐ向き合う 喜びを表現する（手を叩く、など） 	<ul style="list-style-type: none"> 姿勢が悪い 動作がせわしない 踏ん返り返る 同じ姿勢が保てない 斜に構える 手元にあるものをいじる

研修ではそれぞれのケースにあわせてどのようなリアクションが望ましいか考えていただきます。

- ・上司、先輩が、あなたが質問した内容について時間を割いて、丁寧に教えてくれた。
- ・上司、先輩から、ミスしたことについて強く叱責された。非は自分にある内容であった。
- ・上司、先輩が、「今日の仕事は順調に進んでるかな？」と声をかけてくれた。
- ・上司、先輩から教えて頂いた内容に、一部理解できない部分があるので質問したい。
- ・上司、先輩に、「きみはどう思う？」と意見を求められた。しかし、今の知識ではわからない。

研修名 ⑤ジョブ・クラフティング研修～目の前の仕事に熱中する（1日間）

ジョブ・クラフティングは、「仕事の捉え方」「仕事のやり方」「人との関わり方」の3つを捉えなおすことにより、今の仕事をより、やりがいのある仕事に変えるアプローチです。

リーダーシップを一方通行で学ばせるよりも、自分の仕事に意義を見出す、創意工夫を重ねる、人間関係をポジティブにするやり方を学び、目の前の仕事に熱中したり、今ある環境から良いところを見つけられるようになっていただきます。

本研修のアプローチが結果的に成果獲得やリーダーシップ発揮、プレゼンスの向上に繋がると弊社は考えます。

内容

1. ジョブ・クラフティングで仕事をもっと面白く

- (1) 目の前の仕事をよりやりがいのある仕事に変える
 - (2) ジョブ・クラフティングによる効果
 - (3) ジョブ・クラフティングにおける「3つの工夫」
 - ①仕事の意義を広げる<仕事の捉え方>
 - ②仕事に創意工夫を加える<仕事のやり方>
 - ③周囲との関わり方を見直す<人との関わり方>
- 【ワーク】自分の仕事を洗い出し、充実度を4段階でチェックする

2. 仕事の意義を広げる

- (1) 自分の仕事の意義を考える
- 【ワーク】自分の仕事を一つ選び、以下の枠組みで考え意見交換
- ①その仕事はどんなことが期待されているか
 - ②その仕事が「最高にうまくいったら」誰にどんな影響を与えるか
 - ③その仕事が「うまくいかなかったら」「失敗したら」誰にどんな影響を与えるか
- (3) 成長の場としての仕事
- 【ワーク】自分をもっとも成長できたと思う経験を振り返り共有
- (4) 現在の自分の強み・弱みから考える
- 【ワーク】自分の強みをどう生かすことができるか、自分の弱みと思うことにどう向き合っていくかを考える

3. 仕事に創意工夫を加える

- (1) 仕事の仕方を見直すポイント
- (2) 小さな目標を決める 【ミニワーク】小さな目標を考える
- (3) 計画を立てる

- (4) 成果を周囲に共有する
 - (5) 自分の得意分野を人に教える
 - (6) 今困っていることから改善点を見つける
- 【ワーク】最近困ったことを挙げ、それを克服するための改善案を考える

4. 周囲との関わり方を見直す

- (1) 周囲との関わり方を見直し、パフォーマンスを上げる
 - (2) フォロワーシップをもつ
 - (3) チームの一体感を醸成する4つの要素
- ①目的の共有 ②役割理解と遂行 ③成果・喜びの共有
 - ④互いへの理解
- 【ワーク】自分が所属するチームの役割/自分の役割を考える
- (4) 情報共有を見直す
 - (5) 自己開示と相手との共通項探し ～雑談のポイント
- 【ワーク】上司、部下、同僚、他部署の関係者、取引先、顧客と関わる上でこれから実践しようと思うこと（または現在実践していること）を共有する

5. まとめ

- 【ワーク①】冒頭のワークで印がつかなかった仕事を選び、「仕事の捉え方の工夫」「仕事のやり方の工夫」「人に関する工夫」をまとめ、グループ内で共有する
- 【ワーク②】ワーク①で考えた内容の実行計画をまとめる

研修名

⑥ 4 S H I P 研修

～視座を高め、組織的に活躍するための4つのシップ（1日間）

中堅社員として次の「リーダー」に必要とされる役割期待を見据えて（エースプレイヤーに加えリーダー的な役割期待に応えるため）、視座を高くし、自分の枠を超えて、組織的に活躍するための4SHIPを習得します。

4SHIPとはオーナーシップ、リーダーシップ、フォロワーシップ、コ・オペレーションシップ（協働のあり方）です。

内容

1. 中核人材として求められる役割とは

(1) 立場を変えて考える中核人材としての役割期待

【ワーク】上司や後輩があなたに期待している役割を書き出す

(2) 中核人材として求められる役割

(3) 中核人材として求められる行動～4SHIP

2. 組織を自分事として捉える当事者意識～オーナーシップ

【ワーク】質問に対して、普段の自分の傾向を回答する

(1) 求められる心構え、役割認識～オーナーシップ

①求められる"当事者"としての真剣さ

②欠かせない"目的意識"

(2) "居心地のいい"現状から一歩踏み出す

(3) オーナーシップがある人の行動

【ワーク】自身のオーナーシップ度を振り返る

3. 周囲に影響力を与え、周りを動かす～リーダーシップ

(1) リーダーシップとは

(2) 近年求められるリーダー像 ～自分の強みを活かしたリーダーシップ

(3) 多様なリーダーシップを発揮する

【ワーク】自分の得意なリーダーシップを考える

【ワーク】今後身につけたいマインドやスキルを考える

4. 上司の支援とメンバーのサポート～フォロワーシップ

(1) リーダーとしての役割＝リーダーでありフォロワー

①自分自身が部下として上司をサポートしていく役割（＝フォロワー）

②部下に対し指導・支援を行っていく役割

③業務推進者としての役割

(2) フォロワーシップとは

①求められるフォロワーとしてのチーム貢献

②要となる共通目標

(3) よきフォロワーに求められる要件

①意図を汲む力 ②具体化する力 ③提言する力

(4) フォロワーのタイプ

【ワーク】自分のフォロワーのタイプを振り返り、「パートナー」タイプのフォロワーを目指すために必要なことを考える

(5) 上司を知り、信頼関係を構築する

①「指示をもらう相手」から「要請に応える相手」へ

②上司の判断軸を理解する

【ワーク】自分の上司の判断軸について具体的に書き出す

③上司の判断を助けるための報告

④理解と実績の先にある「信頼」

(6) 上司を動かす～支援要請と意見具申

①目的志向で語られる意見は強い

②具体的にどうすべきかまで提案する

③不平不満を含めて意見しない

④効果的なタイミングを見計らう

【ワーク】今まで意見具申したことを振り返り、共有する

研修名

⑥ 4 S H I P 研修

～視座を高め、組織的に活躍するための4つのシップ（1日間）

内容

5. 他部署との調整、合意形成～コ・オペレーションシップ

【ワーク】他部署との調整や合意形成で工夫していることを共有する

- (1) 関係者を洗い出す
- (2) 他部署と協働するために求められる人間力・行動
 - ①周りを巻き込む力
 - ②人間を観察する力
 - ③説得する力、納得させる力

【ワーク】巻き込み力、調整力について自己評価をつける

- (3) インフォーマルコミュニケーション～事前の関係構築

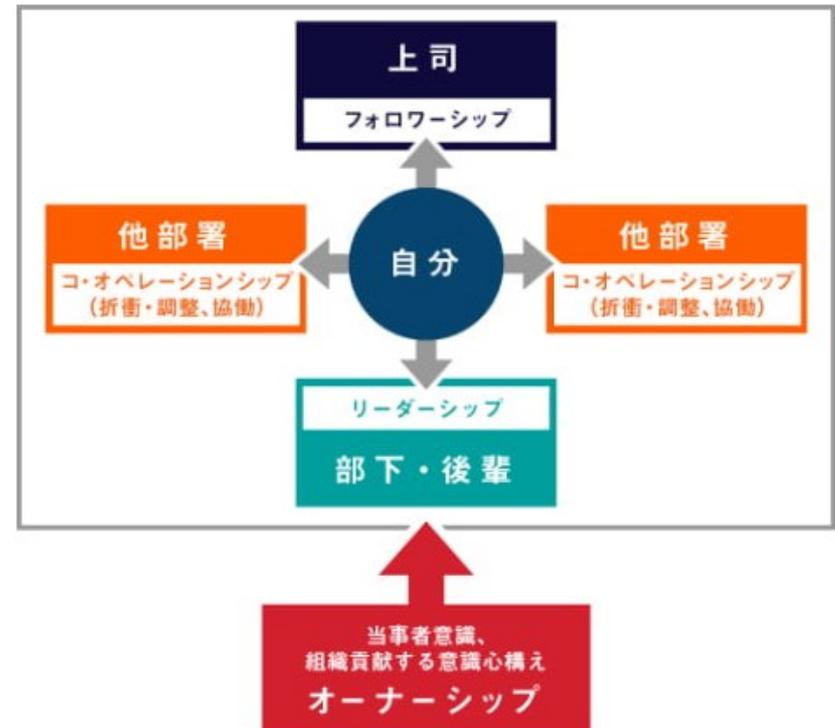
【ワーク】折衝・調整を行っている関係者と内容を整理する

- (4) コンセンサス・マネジメントのポイント
 - ①キーパーソン（本件に関する重要人物）にアプローチする
 - ②中身以外（特に人間関係）にも配慮する
 - ③タイミングよく

【参考】折衝・交渉を行う際の留意点

6. まとめ ～現状の課題と今後の改善点

- ・ 組織のことを自分事として捉える～オーナーシップ
- ・ 周りに影響力を発揮するための～リーダーシップ
- ・ 上司の支援と自律的な組織行動～フォロワーシップ
- ・ 部署を超えて折衝・調整・協働～コ・オペレーションシップ



研修名

⑦次期管理職向け研修

～プレイヤーとの違いを理解し、その日に向けて準備する（1日間）

管理職に求められる役割をあらためて理解し、達成すべき組織目標を活動計画に落とし込むワークなどを通して求められる心構えとスキルを学びます。現在の「管理職見習い」というポジションをアドバンテージとして活かし、管理職に求められることの習得に向け、段階的に意識を高めていただくことを目的としています。

内容

1. 一般職と管理職の違い

【ワーク】一般職と管理職の違いとは何だと思うか

- (1) 経営側の末端としての立場
- (2) 目標の達成を請け負う立場
- (3) 従業員を管理・監督する立場

2. テーマ① 経営者視点でのモノを見る

- (1) 求められる「部門経営者」としての視点

【ワーク】経営トップが「経営者視点を持って取り組んでほしい」という場合、どのように考え、行動してほしいかと思うか

- (2) 高い視座から見た全体最適の発想
- (3) 中期的な視点での発想

3. テーマ② 事業責任者としての緊張感を持つ

【ワーク】「達成すべき組織目標」とは何か考え、達成するための活動計画への落とし込み方・進捗管理の仕方を洗い出す

- (1) 目標とは必達すべきコミットメント
- (2) 成果の確度を高めるための戦略思考
- (3) 求められる計画力と進捗管理力

4. テーマ③ 機能的にチームを使いこなす

- (1) 効率的なチーム運営とは

【ワーク】改めて管理職としてチームメンバーを率いていく上で、どのようなことが求められるか考える

- (2) ジョブアサインの3要素～「業務」「人数」「スキル」
- (3) 係長への権限移譲のし方

5. テーマ④ プレイングマネージャーとしてのバランス

- (1) 初級管理職はみんなプレイングマネージャー

【ワーク】自分の1日の時間の使い方を分析する

- (2) 求められるタイムマネジメント力
- (3) 自身の仕事の生産性向上策

6. 管理職を目指す意義とは

- (1) あらためて「管理職になる意義」を考える
- (2) キャリア形成における管理職
- (3) スキルアップの場としての管理職
- (4) 自分は管理職に向いていないと感じたら

7. まとめ

研修名

⑧ リーダーシップ研修 ～サーバント・リーダーシップで部下の成長を促進する（1日間）

まずリーダーになることについて受け入れていただきつつ、自分なりのリーダー像を考えていただきます。そのうえで、リーダーとしてメンバーをまとめるためのスキルや手法を学んでいただきます。チームを率いる存在となるべく、はじめてリーダーになる方にも、これからリーダーとして活躍していきたい方にとっても有益な研修です。

内容

1. リーダーとは

(1) リーダーについて考える

【ワーク】あなたが考えるリーダーのイメージとはどのようなものか考える

(2) リーダーは「役割」である

(3) リーダーとメンバーの関係

(4) 上司・部下・他部署・顧客から見たリーダーの立ち位置

【ワーク】ここまでの内容をふまえ、気づいたことや感じたことを整理する

2. リーダーが直面する「ありがちな失敗」

(1) 事例1：「部下に意見されるようではリーダー失格？」

【ワーク】事例を読み、自身の経験や似たような人の事例があれば共有し、Aさんのどこに問題があるのか考える

(2) 事例2：「リーダーなんだからみんなを引っ張っていかないと…」

【ワーク】事例を読み、自身の経験や似たような人の事例があれば共有し、Bさんのどこに問題があるのか考える

(3) 事例3：「結果で評価してやらないとフェアじゃない？」

【ワーク】事例を読み、自身の経験や似たような人の事例があれば共有し、Cさんのどこに問題があるのか考える

3. 部下との関係を構築する

(1) 今の時代に求められるリーダーの在り方とは

(2) ソーシャルスタイルと志向するリーダーシップの関係

(3) サーバント・リーダーシップとは何か

【ワーク】自分自身、あるいは過去に関わった人の行動のうち、サーバント型だと思う部下への関与のし方について共有する

(4) 部下が自ら動きたくなる指導とは

(5) 「個」と向き合う姿勢

(6) タイプ別の部下の支援の仕方

【ワーク】メンバーに対して、それぞれの特徴をふまえたうえで、指導する際の工夫を考える

【ワーク】部下のモチベーションを損なわない接し方に関連する、自身の経験を共有する

4. チームで成果を上げる

(1) チームマネジメントとは

【ワーク】自分のチームのミッションを部下に簡潔に伝えるとすればどのように伝えるか

(2) メンバー構成と分担の考え方

(3) 育成と支援のメリハリをつける

【ワーク】現在の業務分担の再確認

(4) 他部署との調整を支援する

5. 行動宣言～自分らしいリーダーを目指して

研修名

⑨ 変革リーダー研修 ～人数を増やさず今のメンバーで変革を実現する

変革の定義を「5年後、10年後の将来を見据え、組織に有用な新しいことを実現する」としたうえで、変革の具体的な進め方（変革実現の4ステップ）を学びます。現在の業務を8割の人員で回すという負荷の高い業務改善を行い、その結果捻出した2割の人員で変革を実行し、業績を上げるという「組織を導く変革型リーダー」となるための研修です。

内容

1. 変革とは何か

【ワーク】「変革リーダー研修」受講の目的を書き出す

■本研修における変革とは

～5年後、10年後の将来を見据え、組織に有用な新しいことを実現する

2. 変革実現の手順

ステップ1：高い目線で変革目標を設定する

ステップ2：業務改善で変革人材を捻出する

ステップ3：捻出した2割の変革人材で特命チームをつくる

ステップ4：チーム全体に「勢い」をつける

3. 変革目標を設定する

(1) 将来を考えるための時代認識

【参考】2000年代～2010年代に起こった変化

(2) 5年後、10年後を考える

【ワーク】5年後、10年後のチャンスとピンチ・課題を考える

(3) 事例から学ぶ変革すべきものの洗い出し方

(4) 事例から学ぶ変革すべきことの決め方

(5) 変革目標とKPIの設定

【ワーク】「チャンス」と「ピンチ」もふまえ、自チームの変革目標とKPIを考える

(6) 変革を実現するための行動原理～変革者の言葉

【ワーク】変革のキャッチフレーズを考える

4. 業務改善で変革人材を捻出する

(1) 業務改善のやり方～仕事を効率化し、人材を捻出する

(2) 人材捻出策を考える

【ワーク】人材を捻出するために、既存業務の何を変えるべきか考える

5. 変革を実現するチーム作り

(1) 捻出した人材で特命チームを作る

(2) 変革を語り、部下を説得する

【ワーク①】特命チームのメンバーを決める

【ワーク②】メンバーが変革に反対してきたとき、もしくは不安があると言ってきたときに説得するための言葉を考える

(3) チームの発想を豊かにする

6. 変革マネジメント

(1) 変革に「勢い」をつける

【ワーク】変革に「勢い」をつける方法を考える

(2) 変革リーダーのリスク管理

【参考】月1回1時間のリスク対策会議で、リスク削減

【参考ワーク】リスク管理表を使って起こりうるリスクを洗い出し、リスクが発生した直後の対応、および発生させない工夫を考える

7. まとめ

研修名

⑩業績向上のための組織づくり研修 ～OODAループで目的を達成する編

環境変化のスピードが激しさを増しているビジネスの世界において、確実に業績を上げる組織を作るための新しい考え方、「OODA（ウーダ）ループ」について学んでいただきます。「OODAループ」とは、柔軟かつ迅速な意思決定の流れを4つのプロセスに分けてわかりやすく理論化したものです。（①観察②方向付け③決断④行動 の4つのプロセスからサイクルは構成されています）

内容

1. OODAループ ～目的達成のための意思決定理論

【ワーク】自組織の業績目標を達成するための課題を考える

- (1) ビジネスと戦争・戦闘の類似性
- (2) ビジネスにおいてOODA（ウーダ）ループを活用する
- (3) OODAループを活用するメリット
- (4) 第1のプロセス：観察（Observe）～ありのままに状況を受け止める
- (5) 第2のプロセス：方向付け（Orient）～直観的に方針を決める
- (6) 第3のプロセス：決断（Decide）～決断をためらわない
- (7) 第4、最後のプロセス：行動（Act）～速度と集中が最大の効果を生む
- (8) OODAを高速で回し、業績目標を達成する

2. OODAを実現する組織のあり方

- (1) 企業におけるOODA活用事例
 - (2) 組織目標・ミッション共有
- 【ワーク】自組織の業績目標は何か、チームのミッションは何か考える
- (3) 組織のカルチャー・人間関係
- 【ワーク】自組織のカルチャー・人間関係を考える
- (4) 組織メンバー全員への徹底したトレーニング
- 【ワーク】自組織にどのような共通訓練・教育を行うべきか検討する
- (5) 組織構造
- 【ワーク】自組織の構造はどうあるべきか考える

3. OODAを実現するリーダーのあり方

- (1) リーダーとしての立ち振る舞い～「サムライ」としての品格を持つ
 - (2) 「Observe」優れた観察者であること
 - (3) 「Orient」経験から課題解決の方向を示す
 - (4) 「Decide」困難な状況に立ち向かい決断する
 - (5) 「Act」行動する
 - (6) 人材育成者であること～「OODAに耐えうる部下」を育成する
- 【ワーク】OODAを実現するリーダーとして、どうあるべきか考える

4. まとめ