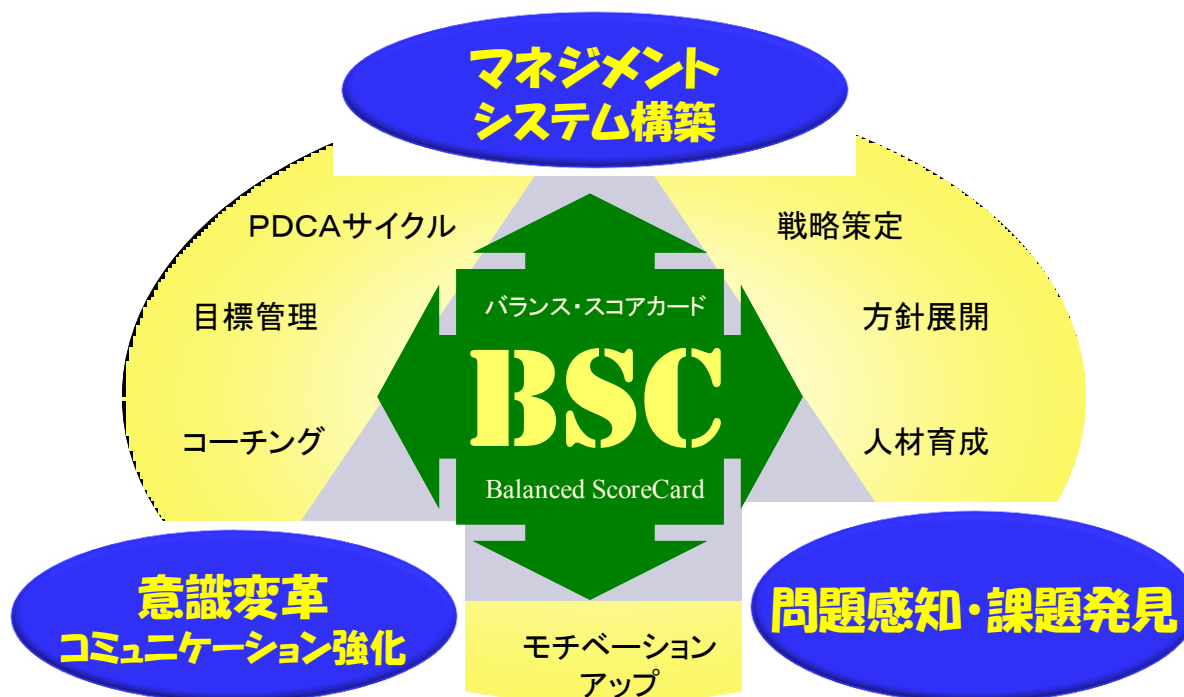


# ミドルマネジメント層・研修提案

ビジョンと戦略を明確にし  
組織風土変革を推進し求心力を向上させませんか？

## 研修体系とコンセプト



株式会社TRUソリューションズ

<http://www.TRU-Solutions.jp>

# <課題解決への方向性>

## <現状の課題>

残念ながら多くの企業で、現場業務中心の意識が強く戦略的・積極的な業績志向での目標設定とその達成へ向けた「有言実行」・「率先垂範」の風土とはなっていない。管理職としての課題認識と意識&言動の変革に基づく組織全体へ対するリーダーシップの醸成が急がれる。

## <解決の方向性>

- ◆ 全社戦略目標と部門ミッションの明確化と達成目標の選択と集中
- ◆ 部門目標の共有化と共通行動へのコミットメントと行動計画の策定
- ◆ BSCフレームワーク活用によるPDCAサイクルの構築と実現



- ◆ 多面的な視点からの課題認識とプライオリティを意識した部門活動の実践
- ◆ 自己のマネジメント・スタイルへの「気付き」による意識・言動の変革
- ◆ 部門メンバーへの指導力向上のためのコーチング能力の強化・育成

原因は、  
**仕組み？**

企業理念・経営哲学の理解と実践

原因は、  
**ヒト？**

BSCフレームワークの活用による  
目標設定と管理システムの構築  
事業目標達成のための  
戦略型トップダウンアプローチ

意識変革と管理技術の醸成による  
組織活性化の促進  
行動計画の実施・達成を底支えする  
ボトムアップアプローチ

## ■ 中長期事業戦略

- 飛躍のための中長期計画とそこへ向かう戦略や活動を明確にしたい
- 経営計画(方針・戦略)の実施・達成を推進したい
- 事業継承者を育てたい(経営志向を身につけさせたい)
- ブランドの策定と浸透・強化をはかりたい

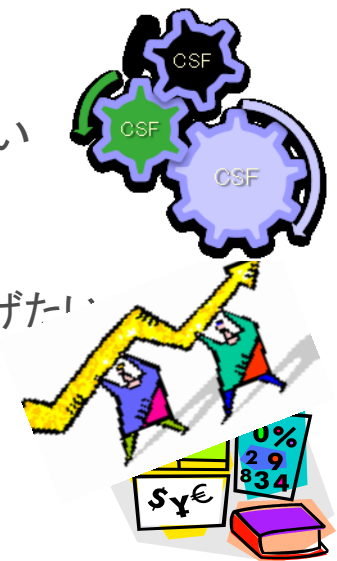


## ■ 組織風土変革

- トップダウンとボトムアップをバランスアップしたい
- 事業管理者の経営視点を強化したい
- 権限委譲を促進したいがチェック機能も強化したい
- 早く一本化したい(M&A/戦略提携/部門統合が直前/直後の企業や組織)
- 事業部間や部門間における障壁を減少させたい(部門長の意識改革、横串強化)

## ■ 新製品企画等

- 新製品の企画力(競争力)を向上させたい(各種分析、選択と集中)
- 部門横断型の重要プロジェクトの組織化と目標達成度を向上させたい
- ステークホルダー目線での議論を徹底させ成功率を向上させたい



## ■ 人財育成

- 顧客視点や従業員視点を重視した戦略・活動でモチベーションを上げたい
- 戦略視点や目的志向を強化したい
- 人間力アップで組織の求心力やリーダーシップを強化したい
- 業績評価・目標管理の制度を見直したい

## ■ 等々...

# 組織目標達成の勝率を上げる仕組みの構築

発想力・問題感知力

ステークホルダー

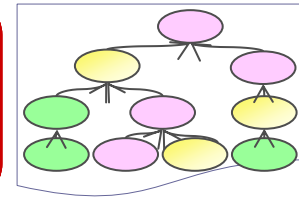
問題の発見・深掘りと  
課題・目標の明確化



重要成功要因と目標 役割分担と納期の合意



目標達成への  
ロードマップの明確化



360度評価

自分を変える

COACHING

周りを変える

**SKILL+MIND+STYLE**

そして…最後の要が『**PDCA**』



## ■ 幅広い視点から問題の発見・整理～課題・目標の明確化



・発想力強化で漏れなく発見、正しい評価で絞り込み

## ■ 目標達成へのシナリオ策定(戦略マップ+マイルストーン)



・実践型BSCで目標へのロードマップを策定

## ■ 組織力強化のための管理者自身の自己変革促進

・スキルとスタイルのバランスでリーダーシップ強化



## ■ 目標達成行動への組織構成メンバーからコミットメント獲得

・理解と納得で自律型行動へ



目標の達成のためには



解決・対応すべき課題を明確にして



その課題を解決・達成するための  
正しい実現可能なロードマップを策定する



そして、組織力の基盤となる組織リーダー自身の  
意識・言動の自己変革と



組織メンバーおよび関係者のモチベーションの向上と  
実行力が成功要因となる

# 問題提起！、「分かっているのに、何故やってないのだろうか？」

「仕組み」と「ヒト」のバランスは自転車の両輪



「スキル」と「マインド」と「スタイル」のバランスで  
パワーアップ

**SKILL+MIND+STYLE**

「仕組み」= 羅針盤

「ヒト」= 推進力

「スキル」= 基礎能力

「スタイル」= 効率

「マインド」= 触媒

組織は「人(ヒト)」なり！

- 経営やビジネスは「人(ヒト)」が担っている。  
そして、残念ながら「人(ヒト)」には「心」がある「感情」がある。  
「ヤル気」「モチベーション」「使命感」「責任感」等々…が行動や成果を大きく左右する。
- いくら素晴らしいマネジメントシステムを作っても  
「人(ヒト)」の「心」や「感情」も総合した「組織としてのパワー」が伴わなければ  
「絵に描いた餅」となり結果は伴わない。
- スキル偏重の教育研修だけでは不足。  
組織の状態に合った「マネジメントスタイル」が備わって、  
無駄な動きを無くし「効率」や「達成度」が向上する。
- 「戦略的」かつ「体系的」なアプローチで  
「継続的」かつ「実践的」に「意識喚起」することが重要！



## 適用効果

- 中期経営計画や年度での部門方針や具体策の検討ステップや期の変わり目に適用することにより、以下のような効果が期待できます。
  - 会社全体や上位組織のミッションやビジョンと連携した戦略的発想の醸成
  - 経営視点の強化により戦略志向型部門管理への変革が可能
  - 経営戦略から業績評価や目標管理への連携(方針展開)が可能
  - 業務に関係するステークホルダーの明確化
  - 顧客視点ほかの重要なステークホルダー視点を強化
  - 戦術中心志向からの脱皮と目的意識の強化
  - 大目標へ向かう重点課題への絞り込み議論の徹底
  - 目的と目標と行動の関連性と整合性確保
  - トップダウンとボトムアップの連携強化
  - 階層上下間のコミュニケーション強化
  - 部門間障壁の減少
  - 目標達成への成功要因の欠如への気付き
  - 目標達成へのマイルストーンとアクションプランの整合性確保
  - 実施状況のモニタリングとレビューによるPDCAサイクルの確実な実践
  
- 目標達成を促進するためには、「目標を明確にする」「どのように行うのか明確にする」「責任者と担当者を明確にする」「具体的対応策と期限を明確にする」、更に「どのような効果(成果)があったのかを明確にする」ことが必須です。「バランス・スコアカード(BSC)」は、それを実現します。



## ◆ 発想力を磨く！問題感知・課題発見力強化研修 ★★★

- ・問題の発見から実施・フォローまでを支援・管理するフレームワークの習
- ・急がば回れ！まずは発想力を強化して漏れのない情報の収集と分析が
- ・直接＆間接的な因果関係から効果とリスクを判定
- ・問題に応じた対応決定（緊急対応／応急措置／恒久解決）
- ・プライオリティ付けと役割分担（「5W2H」の重要性の学習）
- ・実施状況のフォローと確実なレビューのための仕組みの構築

## ◆ ステークホルダー・マネジメント強化研修

- ・立場による視点の違いを知り、期待と現実とのギャップを発見
- ・自分の会社や業務に関係する「ステークホルダー」を具体的に定義
- ・「ステークホルダー」視点からの期待と現状を分析・整理
- ・自分達の期待と現状のギャップを明確化し、プライオリティ付け
- ・優先度の高いギャップを最小化するための成功要因を分析・定義
- ・目標達成のためのアクションと評価指標（KPI）の具体化

問題発見と重点課題の整理



※基本は一日コースですが、具体的なテーマでの実践を強くお勧めします。  
具体的な問題の発見・整理・掘り下げのステップは当社まで御相談ください。

# ☆方針・目標設定～実行計画

目標達成へのロードマップ策定と管理

## ◆ BSC研修(基礎編) ★★★

- ・バランス・スコアカード(BSC)の「4つの視点」ほかの基本概念の学習
- ・組織が集中すべき重要関連項目の絞り込みと因果関係の分析と理解
- ・ステークホルダー視点での重要成功要因(CSF)の明確化
- ・顧客視点や経営視点が強化され、企画提案力の強化に役立つ
- ・確実な目標達成状況モニタリングのために必要な項目の学習

## ◆ BSC研修(実践編)

- ・参加者の個別課題に対応した実践的なバランス・スコアカード(BSC)の策定
- ・ミッションやビジョンと連携した戦略的発想の醸成
- ・「環境分析+SWOT」「戦略マップ」「スコアカード」「アクションプラン」
- ・半日5回(週1回程度)のステップで実践に対応したBSCを作成
- ・レビュー体制(会議体・頻度・レビュー方法等)の検討
- ・重要成功要因(CSF)や管理すべき重要指標(KPI)と期間目標の具体化
- ・関係者間での情報共有(横グシ/縦グシ)の促進による求心力の強化
- ・既存戦略の漏れや整合性欠如の発見の可能性
- ・即実践可能な素材の作成

※当社では、各社の問題や期待に対し適したステップを御提案いたします。  
BSCの導入活用に関するコンサルティングは当社まで御相談ください。



# ☆課題解決・目標達成のための行動変革

## ◆ 発見！ミッションクリティカル研修 ★★★

- ・目標達成を阻害するボトルネックへの気付き
- ・「マネジメントスキル」and/or「マネジメントスタイル」
- ・「組織課題(部門方針)」「360度評価」「基礎力分析」
- ・組織リーダーの役割・課題の再認識と言動変革へのコミットメント



## ◆ マネジメントスタイル革新研修

- ・「360度評価」から自らの思いとのギャップへの気付き
- ・組織リーダーの言動変化(「マネジメントスタイル」の変化)を促進

## ◆ ワーキングスタイル革新研修 (一般社員対象)

- ・「360度評価」からの気付き
- ・担当者レベル(一般社員)での行動変革を促進

「360度評価」からの気付きで「自己変革」

## ◆ コーチング研修(基礎編)

- ・コーチングの基本概念の理解
- ・相手目線での状況分析の重要性の認識
- ・ロールプレイによる基本話法の学習

## ◆ コーチング研修(実践編) ★★★

- ・具体的な対象者の「プロファイリング」
- ・目標へ近づくための対象者視点からの成功要因分析
- ・対象者に対する具体的な「コーチングシナリオ」の検討・構築
- ・実践的なロールプレイで対象者の各種の反応に対応可能な話法の構築



コミュニケーションの改善・強化

## 管理職研修

発想力を磨く！

# 「問題感知力・課題発見力強化」研修

『問題発見』から『課題解決』へのフレームワーク

株式会社TRUソリューションズ

# ★「発想力を磨く！問題感知力・課題発見力強化」研修

本研修は、課題(問題)の発見から解決への実行計画の策定・PDCAまでの全体の流れを学習していただく一日コースとなっています。

■ 本コースでは、

- 顕在化している「問題」のみならず、潜在化している「問題」をも自らの「問題」として感知するアンテナの立て方  
＝問題感知力
- 何をすべきかの本質を見極め、プライオリティーを付け「問題」を「課題」として整理するためのスキルの習得  
＝課題発見力

を中心に、基礎力としての「発想力」を養います。

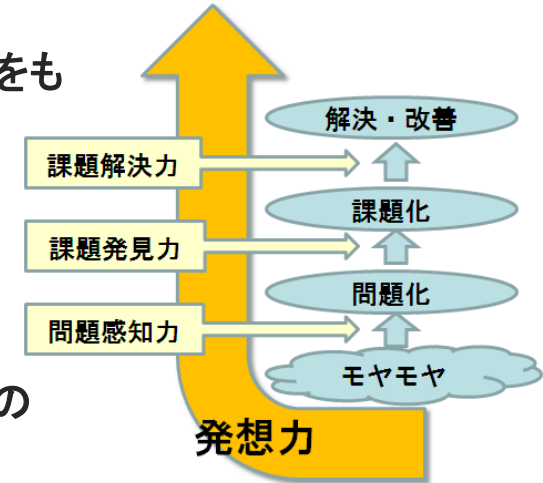
また、演習を通じて、問題発見～課題選定～課題解決のための目標設定までの全体プロセスを一通り体験することで、PDCAサイクルを実践・管理できるようになることを目指します。

■ 業務を改善し、生産性や業務品質を高めるには、

- ① 顕在化した「問題」のみならず、潜在的な「問題」を感知・整理し、
- ② 洗い出した「問題」の中から、意識化して「課題」として取り組むものを明確化。
- ③ 「課題」解決のために
  - ・どうすればよいのか、・関係者の役割ごとに何が必要なのか？を検討し
- ④ 具体的な解決や対応のための行動計画(アクションプラン)に落とし込む。

というプロセスを定期的に繰り返していくことが重要です。

その各プロセスの礎となるのが「発想力(新しい視点で物事をとらえアイデアを生み出す力)」です。本コースでは、グループ討議や講師によるアドバイスを交えながら、「発想力」を養い、「課題発見力(何をすべきかの本質を見極める力)」と「課題解決力」を磨きます。

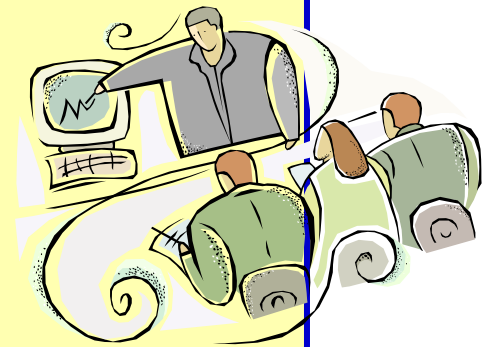


# 【プログラム例】 <1日研修>

★本サンプルは1日研修ですが、  
2日間で具体的な項目の洗い出しから課題抽出までを実施することも可能です。

**SAMPLE**

- 9:30: 5分 <オリエンテーション>
- 9:35: 30分 <講義> 問題意識と発想力
  - 「問題になる」と「問題にする」の違い
  - 「問題」と「課題」は違う!
  - 「問題意識」とは?
  - 何のために「問題」を解決するのか
- 10:05: 30分 <演習> 準備運動「心とのキャッチボール」
  - 見方ひとつで色んな物に見える
- 10:35: 20分 <発表> 発表後に全員で評価・検討
- 10:55: 50分 <講義>
  - 「発想力」が「課題発見」の源泉
  - <「発想力」マインドチェック>
  - 発想力を支える「7つのマインド」
  - あなたにとっての「ステークホルダー」
- 11:45: 45分 <昼食休憩>
- 12:30: 75分 <演習> 「発想力」で問題発見(可能性の追求)
  - 「発想力」を活用し、問題項目を可能な限り数多く抽出
- 13:45: 75分 <演習> 「因果関係」で分類&原因究明
  - 「問題」項目の分類、重点「課題」への絞り込み、原因究明
- 15:00: 10分 <休憩>
- 15:10: 50分 <演習> 「解決策(対応策)」の探索
  - 解決策の検討、「解決」への方針策定など
- 16:00: 40分 <演習> 「アクションプラン」の作成
  - 方針に従った「アクションプラン」の作成、レビュー方法検討など
- 16:40: 40分 <発表> 発表後に全員で評価・検討
- 17:20: 10分 <まとめ> 今後の対応等、Q&A
- 17:30: 終了



## 【 演習の流れ】

- **＜演習-1＞「発想力」で問題発見** (60分)
  - 「見えている問題」、「隠れた問題」、「創る課題」
  - アイデアが出る度に評価せず、アイデアを出すことだけに専念すること
    - ✓ 顕在化しており見えている問題
    - ✓ 顕在化しているが見えていない問題
    - ✓ 組織目標に照らし合わせると取り組むべき問題(短期・中期)
    - ✓ 組織目標に照らし合わせて取り組んだ方が良い問題(短期・中期)
- **＜演習-2＞「因果関係」で分類&分析** (60分)
  - 各種の「プライオリティ評価」で総合的な「優先順位付け」
  - 原因を掘り下げて行き「真の原因」の発見
    - ✓ 最初から無理だとあきらめない！！
- **＜演習-3＞「解決策の模索」と「役割分担」**(30分)
  - 「応急対策」と「恒久対策(根本解決)」
  - 重要な「時間軸」の意識
    - ✓ 原因も解決策もひとつではない
- **＜演習-4＞「アクションプラン」の作成** (30分)
  - 「具体的」かつ「現実的」な活動に
  - PDCAサイクルを意識
    - ✓ 計画どおり上手く行く前提だけでアクションプランを作っていませんか???



# 【課題管理表】 テンプレート

- 3ステップで「課題管理表」にある以下の項目を埋め、4ステップ目で「アクションプラン」を作成します。

①

項目分類		重要度	緊急性	難易度	何の、 何処の、誰の	どんな問題？（発生している、発生が見込まれる） どんな課題？（要改善、可能性追求など）	顕在化○	繰返○
大分類	小分類	ABC	ABC	ABC			潜在的△	単発△

②

問題の原因は何か 課題として取り上げる理由	解決策 対応策	恒久対応○ 応急措置△	推進 担当者
--------------------------	------------	----------------	-----------

③

予測 期待効果	必要 概算費用	分類（関連にチェック）			
		ヒト	モノ	カネ	時間

④ = 「アクションプラン」

- 「問題」と「課題」とは違う。  
「問題」は、酒場の酒の肴となり義憤や愚痴の材料になるが、  
「課題」は、そういう一般論としては存在しえない。
- 「問題」は一般的に目に見える現象となって現れている。
  - それに気付くかどうかは個人差があるものである。
- 「課題」は自分にとってしか「課題」たりえない。
  - 一般的には、「問題」発生の根本原因を発見し、プライオリティーを付けた上で中長期的な視点に立って解決しようとした時に「課題」となる。
  - つまり、解決しようとした意志があるときにのみ「課題」となる。
- それを「問題」にするかどうか、さらにそれを自分の「課題」とするかどうかには、組織やそこで  
の役割分担についての自覚や責任感だけではなく、その目的に対する感度や目的に対する  
距離感、目的に対する自己意識の影響が大きい。



# 【課題管理表】 作成例

- 誰の(何の/どの部署の)どんな問題か? その問題の重要度/緊急性/難易度などはどうか? その問題は、顕在化しているか潜在的な問題か? 発生頻度は単発的か繰り返し発生か? 等の分類を正しく実施することが、まずは重要です。
- 解決策(対応策)も、応急措置的なものか恒久措置なのかも明確にする必要があります。
- 費用や工数が大きいものについては、費用対効果も明確にした方が良いでしょう。
- 以下の例では、実施状況も見られるように工夫しています。

**SAMPLE**

No.	項目分類		重要度	緊急性	難易度	何の、	どんな問題?(発生している、発生が見込まれる)	顕在化○	繰返○	問題の原因は?
	期間	大分類	ABC	ABC	ABC	何処の	どんな課題?(要改善、可能性追求など)	潜在的×	単発△	
1	1	1	C	C	C	製造部	ゴミがラックから落ちている	○	○	ゴミ出しの積み方が雑
5	1	2	A	C	C	業務部	自動ラック倉庫上部の危険作業が発生する。	○	○	自動ラック倉庫上部でクレーンが停止する。
6	1	1	A	A	C	製造部	製品がパレットからはみ出している	○	○	きっちりパレット積みしていない
7	1	1	A	A	C	製造部	パレット積みの製品が崩れる	○	○	ラップの巻き方が悪い
12	1	2	B	B	C	業務部	道路を横断する時の確認が不十分である。	○	○	ミラーが破損していて目視だけしている。
19	1	1	C	C	C	製造部	洗濯物の放置	○	○	速やかに片付けない
22	1	2	B	B	B	業務部	自動ラック倉庫の操作方法のマニュアルが無い。	○	○	業務作業の標準化を図る。
26	1	2	B	B	C	業務部	製品が現場から搬出されてこない。	○	○	連絡の不足。

短期(3ヶ月)解決の問題・課題

解決策 対応策	完了予定年月	恒久対応○ 応急措置△	推進 担当者	予測 期待効果	必要 概算費用	分類(関連にチェック)				2009			2010							
						ヒト	モノ	カネ	時間	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
個別指導及び掲示	2009.12	○	工場長			1				△	■									
入庫時にラップがしっかり巻けている等確認する。	2009.12	○	田中			1	1			△	済									
全体指導	2010.03	○	鈴木			1				-			■							
全体指導	2009.10	○	鈴木			1				済										
ミラーを修復する。	2009.12	○	田中			1				△	済	■								
ユーティリティ要員による回収徹底(ただし昼からになる)	2009.12	○	広田			1		1		-	■									
業者に簡単な操作マニュアルがあるか確認する。	2009.10	○	広田			1				済										
機械トラブル等の場合は連絡してもらう。	2009.12	○	佐藤			1		1		-	■									

※内容は実際のものとは異なります。

## 管理職研修

視点を変えろ！

「ステークホルダー・マネジメント強化」研修

～視点の違いを知り期待と現実とのギャップを発見～

株式会社TRUソリューションズ

## ・「立場」や「役割」によって異なる「ステークホルダー」の期待

- あなたに関わる色々な立場のヒト
- 個人として、組織として
- 社外でも
- 社内でも
- あなたの仕事の前工程・後工程・・・
- そして総務や経理の人々も・・・

### 視点で変わる問題

あなたに直接・間接に関係する  
まわりのヒトの立場に立った視点(目線)で  
ものごとを考え行動しなければ

自分の勝手な思いでの考えや行動では

良い結果に繋がらない

「ステークホルダー」を具体的にイメージしておくことにより  
行き当たりばったりの対応を防ぎ  
問題の発生を未然に防いだり、見えなかった問題が見えてきたり  
成果を確実に出せるようにしたりすることが出来る。

“Win&Win” でなければ、長く続かない

## ステークホルダー視点



# ★ますます重要性が増す「ステークホルダー・マネジメント」

## S stakeholder(s) R Relationship M Management ステークホルダーとの関係性強化

### ■ JQA (日本経営品質賞)

- 「基本理念の4要素」
  - ・顧客本位: 目的は顧客価値の創造。価値の基準を顧客からの評価におく
  - ・独自能力: 組織の「見方」「考え方」を学習して独自能力を獲得する
  - ・社員重視: 組織内の全ての人々がオーナーシップを持って創造性を発揮する
  - ・社会との調和: 社会に貢献し、社会から信頼される

### ■ ISO9001 / 9004 / 26000 / 31000

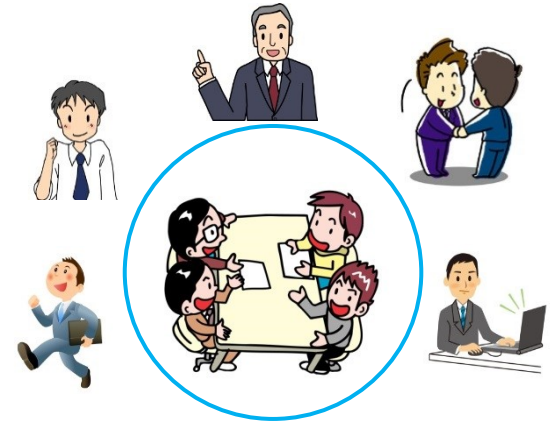
- ISO9004: 品質マネジメントを運用管理するための手引き。  
リスクの監視/分析とビジネス環境の変化によって生じるチャンスが極めて重要
- ISO26000: 社会的責任マネジメントシステムのための指針
- ISO31000: リスクマネジメントのための指針

### ■ BSC (Balanced-ScoreCard)

- ステークホルダーをベースとした「4つの視点」間の因果関係を重要視

### ■ PMBOK

- 「ステークホルダー・マネジメント」が10番目の知識エリアとして新設。
- プロジェクト・ステークホルダーとは、プロジェクトに積極的に関与しているか、プロジェクトの実施あるいは完了の結果から、自らの利益にプラスまたはマイナスの影響を受ける個人や組織、と定義。



## ・問題は？

### ■ ……にもかかわらず

- 顧客以外のステークホルダーが意識されることは少ない
- その顧客も定義が曖昧だったり、真の顧客を取り違えている
- プロジェクトの開始時点のみ意識され、期待の変化には気を配られていない
- ステークホルダーの定義が必要なレベルまで展開されずアバウトなまま
- 直接接点を持つステークホルダーのみ意識されている

### こんなことってありませんか？

- ✓ 経営戦略で市場(動向)を読み違えた！
- ✓ 経営戦略で競合の戦略を読み違えた！
- ✓ 営業マンが顧客のキーマンを読み違い失注した！
- ✓ ERP導入プロジェクトでエンドユーザの意識改革の手を抜いた！
- ✓ 品質保証担当が顧客の要求を読み違えた基準を適用した！
- ✓ 担当窓口はOKだったのにユーザ部門や経営層は違った！
- ✓ 顧客の部門長や経営層が報告がないので怒っている！
- ✓ 顧客の部門長や経営層がどう考えているかを無視してしまった！
- ✓ パートナーの技術キーマンが突然退職した！
- ✓ プロジェクトメンバーのお子さん(or御両親)が病気で倒れた！
- ✓ 等々…

関連する多くの  
「ステークホルダー」を  
分類整理した上で、  
目的や状況に対応した  
正しい戦略的な行動を決定し  
確実に実施することが重要

# ★「ステークホルダー・マネジメント強化」研修

本研修では、「ステークホルダー」を具体的に定義・認識し、期待と現状のギャップを明確にした上で、必要な行動を検討・実践する目標達成のための推進力を磨きます。

「ステークホルダー・マネジメント」(Stakeholder Relationship Management)とは、事業目標の達成やプロジェクトの成功のために重要となる「ステークホルダーの感じているギャップ」と「我々の感じているギャップ」を目的に合わせてバランスを取りながら低減させて行くことである。

- ・自分のビジネスや業務に関係する「ステークホルダー」を徹底的に洗い出し、
- ・その位置付けと重要度を十分に検討した上で、
- ・彼らの期待とその現状を「ステークホルダー」の視点から分析・整理し、
- ・自分達の視点からも期待とその現状を具体的に整理します。
- ・それぞれの期待との現状のギャップを明確にしたうえで、
- ・何をすべきかをプライオリティーをつけて決定していきます。

上記の中でも最も重要な「ステークホルダー」の洗い出しとプライオリティー付けを中心に演習を通じて学んでいただきます。

本研修後、個人テーマでの「ステークホルダー分析」が可能になります。

- ✓ 「ステークホルダー・マネジメント」の重要性を理解
- ✓ 「ステークホルダー分析」に必要な手順と項目の意味を学習
- ✓ 「ステークホルダー」の洗い出し方をケース演習を通じて学習
  
- ✓ 個人テーマでの「ステークホルダー分析表」の作成を研修後にアドバイスでフォロー支援

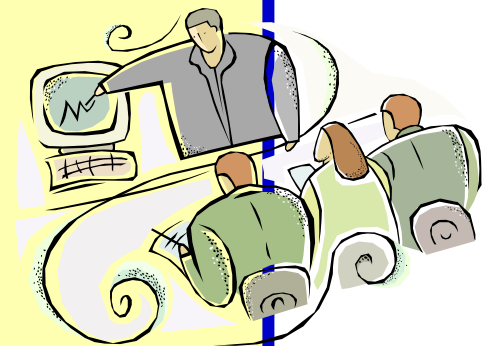


# 【プログラム例】 <1日研修>

★本サンプルは1日研修ですが、  
2日～3日間で具体的な「ステークホルダー分析」を実施することも可能です。

- 10:00: 5分 <オリエンテーション>
- 10:05: 25分 <講義> 「ステークホルダー」とは？
  - 「ステークホルダー」とは？ ●重要度増す「ステークホルダー・マネジメン
- 10:30: 40分 <講義> 「ステークホルダー分析」とは？
  - 実施手順 ●STEP-1:「定義・分類」 ●STEP-2:「期待・要求」
- 11:10: 40分 <演習#1> **CASE**「企業のステークホルダー」
  - 企業のCASEを基に具体的な「ステークホルダー」を考えてみる
- 11:50: 60分 <昼食休憩>
- 12:50: 50分 <演習#1> つづき
- 13:40: 30分 <発表> 代表者による発表、全員で評価・検討
- 14:10: 90分 <演習#2> 隠れた「ステークホルダー」発見
  - 自分のテーマに関連する「ステークホルダー」を可能な限り数多く抽出
- 15:40: 50分 <講義> 「ギャップ分析」以降のステップ
  - STEP-3:「ギャップ分析」 ●STEP-4:「解決策作成」
  - STEP-5:「実施計画」
- 16:30: 20分 <演習#2> つづき
  - 「期待と要求」～「ギャップ分析」の項目作成
- 16:50: 10分 <まとめ> 今後の対応、Q & A
- 17:00: 終了

**SAMPLE**



※研修後に個別テーマでの「ステークホルダー分析表」を完成させ、アドバイスでフォロー支援します。

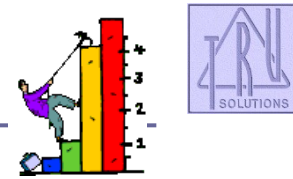
## 「ギャップ分析」と「改善活動」の考え方

- 「ステークホルダー・マネジメント」は、「ステークホルダーの感じているギャップ」と「我々の感じているギャップ」を目的に合わせてバランスを取りながら低減させて行くことである。
- 全てのギャップへの対応をすべきだと言っているのではない。具体的に「ステークホルダー」『利』と『害』を明確にすることが第一歩となる。ITプロジェクト等の場合には「顧客視点の期待」に対応する努力が重要だろうし、コンシューマー商品の拡販等の場合にはブランディング活動等で「顧客の期待」を先導することやマーケティング活動(ターゲティング)で「顧客の期待」が商品に合致する顧客を選択することが重要だろう。つまり、目的が何か？によって優先順位や進め方は異なるのです。
- 目的(目標)の達成のために「ステークホルダー」の犠牲を減らし、利益を少しでも多く提供する、というのがやるべきことだろう。だとしたら、「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」の選択になる。
- つまり、将来の利益のために今は利益を食いつぶしてでもブランド価値を向上させるための投資をしよう、顧客の信用を回復するために従業員の給与アップを我慢してもらって品質向上に積極的に投資しよう、節電に協力するために休日振り替えを実施しよう、等々…  
中長期的な視点で事業の継続と継続的な拡大・成長のためにバランスを考慮した戦略の立案が重要になるのです。





# ★「ステークホルダー分析」 実施手順とテンプレート



## ①ステークホルダーの定義・分類

- ・可能な限り具体的に！漏れなく！定義
- ・「立場」、「役割」、「重要度」

項目分類		分類	名称 ステークホルダー	立場	役割	重要度	何故重要か？(重要性評価)
大分類	小分類						
01	001	顧客	満足度の高い顧客	A	TOP10顧客	B	満足度の維持
02	001	顧客	トラブル顧客3社(納期遅延)	A	重点顧客	A	満足度の回復・向上

## ②ステークホルダーの期待・要求の整理

- ・ステークホルダー視点で具体的な「期待・要求」を
- ・「現在の状態」や「期待変化のリスク」も簡潔に

ステークホルダーの期待・要求	現在の状態	期待変化のリスク
高品質低価格の製品の提供継続	永年の継続取引 特に問題無し	コスト低減への要求が増加 競合の接触が増加
高品質低価格の製品の提供継続	納期遅延の頻発により 満足度が大幅に低下	我慢の限界 競合の参入

## ③期待と現状からギャップを分析

- ・我々の視点からも「期待・要望」と「現在の状態」を簡潔に
- ・期待とのギャップ(差)を冷静に分析

我々の期待・要望	現在の状態	問題 現状のギャップ
継続取引&取引拡大	永年の継続取引、人脈有り 特に問題無し	満足度を下げる要因の徹底排除
継続取引&取引拡大	満足度低下に不安 危機感有り	納期遅延発生による顧客満足度の低下

## ④解決策(対応策)の検討・決定

- ・「応急対策」と「恒久対策(根本解決)」、
- ・重要な「時間軸」の意識、KPI/KGI設定

## ⑤アクションプランの作成

- ・「5W2H」を明確にした「具体的」な活動に
- ・PDCAサイクルを意識した計画と進捗管理

ギャップ低減のための 対応策/解決策	恒久対応○ 応急措置△	対応完了 時期	推進 担当者	予測 期待効果	必要 概算費用	管理指標 KPI	目標値 計画	実績評価(目標達成度)			
								Q1	Q2	Q3	Q4
さらなる故障頻度の低下のための予防保全の徹底: 消耗部品(シール)の交換頻度を200H=>100H単位に 短縮による故障発生率の低下	△	年度内	田中	200万円/ 月	30万円/月	機械停止頻度	0回/月	3	1	2	0
在庫管理システム改訂で生産計画と連動させ、 納期遅延を早急に削減	○	年度内	鈴木	1回/Q	要見積	納期遅延発生頻度	1回/四半 期	1	2	5	2

※実際に使う場面では、必要な項目を追加・変更してください。

## 管理職研修

戦略的発想で真の成功要因を発見！  
「バランス・スコアカード(BSC)」研修

『目標達成へのロードマップ作成』のためのフレームワーク

株式会社TRUソリューションズ

# 何故、「バランス・スコアカード(BSC)」を使うのか？

## 現状の課題への対応

- ◆ 経営視点、顧客視点などステークホルダー視点からの発想と因果関係に基づいた重要課題の抽出と目標設定
- ◆ 目標達成のための重要成功要因(CSF)の選択と集中と戦略的な目標達成シナリオの討議・策定
- ◆ 目標達成シナリオへの上下間での理解&合意とアクションプラン・評価指標(KPI)・期間目標へのコミットメント(部下の参画意識の向上、モチベーションのアップ)
- ◆ アクションプランの実施状況レビューと評価指標のモニタリングと必要な対策の計画・実施によるPDCAサイクルの実践

**バランス・スコアカード(BSC)の  
フレームワーク活用が有効**

# 「バランススコアカード(BSC)」のコンセプト



「四つの視点」は、  
ガソリン～エンジン～ドライブシャフト～タイヤ、や  
運転手～ハンドル～アクセル(ブレーキ)～自動車  
の様な密接な因果関係がある

「四つの視点」

株主に対して  
どのように行動すべきか

財務の視点  
株主の視点

財務と非財務のバランス

短期と中長期のバランス

顧客・社会に対して  
どのように  
行動すべきか

顧客の視点  
社会・環境の視点

バランス・スコアカード

**BSC**

Balanced ScoreCard

ビジネスプロセスの視点  
業務・組織の視点

どのような  
ビジネスプロセスに  
秀でるべきか

結果とプロセスのバランス

外部と内部のバランス

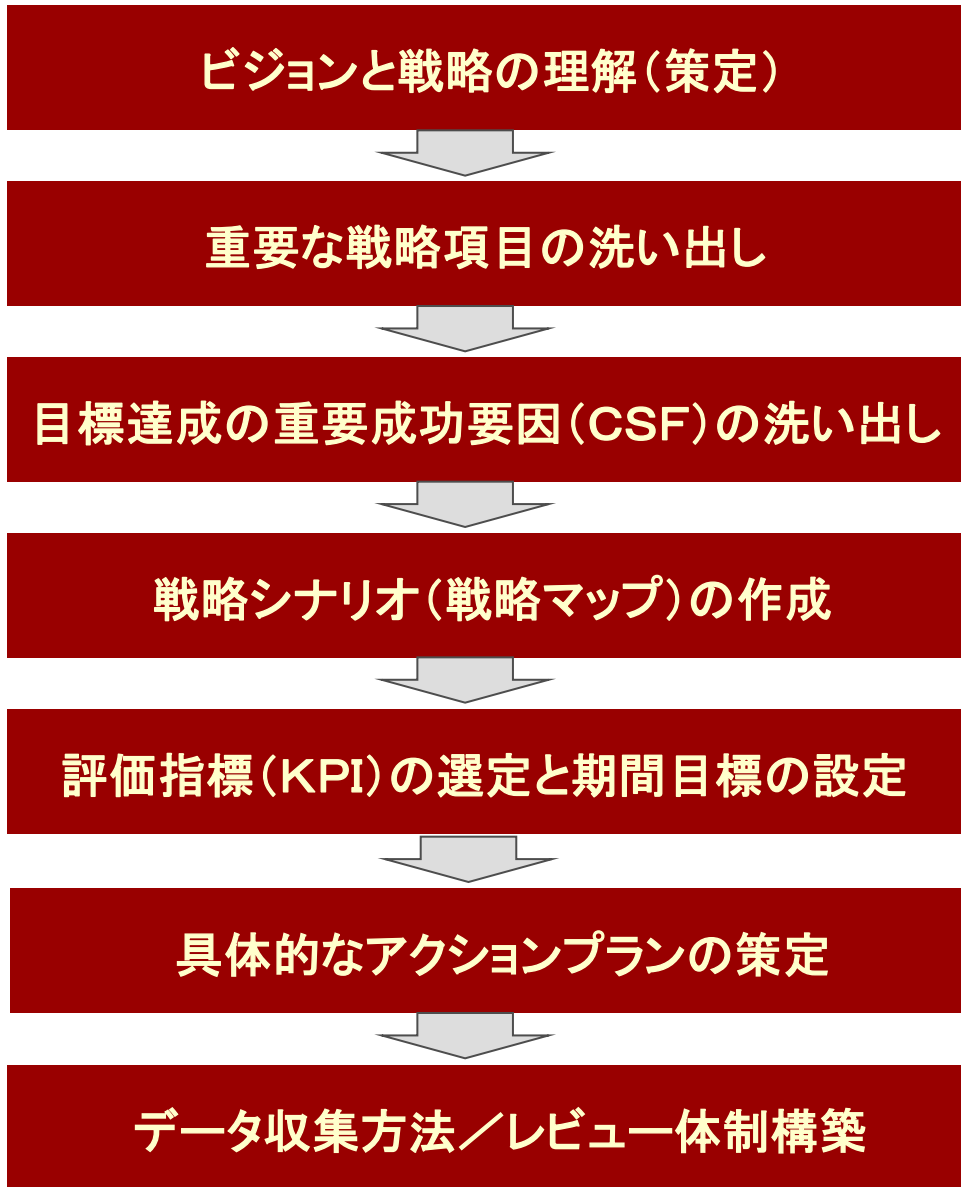
学習と成長の視点  
従業員の視点

変化と改善の能力を  
どのように身に付けるか

「戦略マップ」

「スコアカード」

# 「バランススコアカード(BSC)」作成の基本手順



← 中期事業計画や年度事業計画と連動し戦略の確認

← 共通認識と合意形成のためのツールとしてSWOT分析などを活用



# 「戦略マップ」の策定過程が非常に重要かつ効果的

## ■ 活動方針に対するキーマン同士の「にぎり」の場となる。

- 一般的には、組織トップと下位管理者達で策定するため上下間での意識のズレの明確化とズレの最小化が実現できる。
  - 例えば、社長と役員、事業部長と部長、部長と課長、など



## ■ 単なる「掛け声(スローガン)」に終わらせず目標達成への重要成功要因を「4つの視点」で具体論で検討できる。

- 視点間における重要成功要因の因果関係が成果に導く。
  - 例えば、「品質の改善！」と標語ポスターを作って叫んでも、「何を」「どのレベルで」「いつまでに」「どうやって」などが検討されていなければ、実現性に乏しい。
  - この議論の中から、自然と「役割分担」が明確になる。



## ■ 「ステークホルダー視点」を意識する貴重な場となる。

- 「目的」と「手段」の「因果関係」を意識しながら検討が進められる。
  - 例えば、お客様、代理店(特約店)、協力会社、実行部隊(従業員)、など彼らとその気になってくれないと何を考えても実現しない。
- 「仕組み」と「ヒト」との関係をバランスさせることの重要度への気付きができる。

# 「ビジョンと戦略」の例

対象期間に応じた「ビジョン」と「戦略」を明確にし、  
 期間に達成すべき目標と重要施策等の基本方針を簡潔かつ明確にまとめる。

部門BSC  
 SAMPLE

## ◆ビジョン(ミッション)

「技術支援体制」と「購買組織」の迅速なる構築

## ◆戦略(基本方針)

技術支援のプロ集団として技術的な営業サポートの完遂により競合他社との差別化を図り、  
 購買活動により収益の改善を目指す。

補足説明

- ・PIC活動の継続による収支改善
- ・技術支援による赤字物件の撤廃
- ・徹底したスピード追求
- ・技術支援体制の追求
- ・品質向上による顧客信頼度の追求
- ・基本ルールの見直しと徹底(実行予算等)
- ・社内講習会実施によるスキルアップ(徹底教育)
- ・エンジニアリング力アップ(人材育成)
- ・図面等積極的提案支援による他社との差別化
- ・ソリューション商品支援による他社との差別化
- ・新規開拓支援による販売ボリュームの拡大

### <プロフィット(利益)の追求>

我々のビジネスの関係者全員の  
 プロフィット(利益)について考え  
 全員が目標に向かって  
 行動する姿勢と仕組みの構築

### <儲かるビジネスモデルの構築>

ビジネスのプロフェッショナルとして、  
 他社に無い、他社よりも効果的な、  
 他社よりも速い、ビジネスモデル  
 (商品&サービス)を常に研究

### 上期目標

販売計画の達成: 上期売上金  
 額  
**14,253百万円**

利益金額の確保: 利益金額  
**1,398百万円**

新規顧客開拓:  
**期首計画(金額)の10%以上**

ソリューション販売:

### プロ集団としてのレベル

#### 技術のレベル

- \* 冷媒回路における高低圧ガスの状態を飽和蒸気圧から理解かつ冷凍サイクルをモリエル線図をもとに理解している。
- \* 温度と湿度の関係を空気線図をもとに理解し結露点の判断が出来る。
- \* 電気回路内にある接点や負荷の動作を理解し状況に応じた回路の変更が指示できる。
- \* 搬入据付・冷媒・電気等の施工方法を理解し現場に適した指示が出来る。
- \* 自動機器の選定が出来る。
- \* 必要な資格を取得している。
  - ・1級管工事施工管理技士
  - ・1級電気工事施工管理技士
  - ・第3種冷凍機械責任者

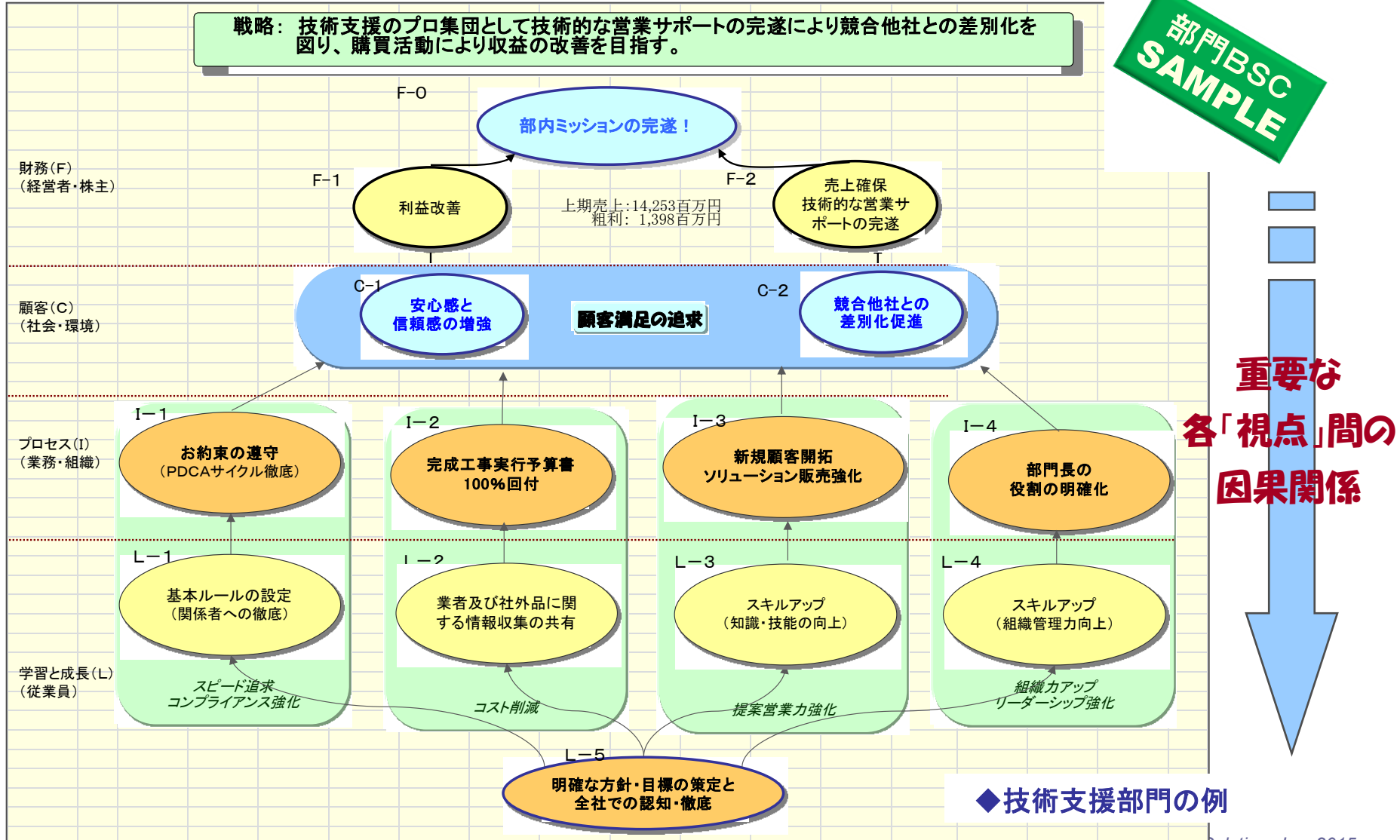
#### 設計のレベル

- \* 物件ごとのトータル的原価管理が出来る。
- \* ユーザーニーズにあったレイアウト作成が出来る。
- \* 設備設計が出来る。
  - ・プレハブの負荷計算ができて適正な機器選定が出来る。
  - ・電気容量表をもとに主幹・分岐ブレーカーの選定ができ且つ分電盤の製作指示ができる。
  - ・騒音計算ができ減衰方法の提案が出来る。
  - ・換気量計算ができダクト設計・換気扇の選定ができる。
  - ・所要冷凍能力と配管の圧損などをもとに冷媒配管選定が出来る。
  - ・電圧・電圧と配線距離などから電気配線

## ◆技術支援部門の例

# 「戦略マップ」の例

重要戦略を「四つの視点」で整理し、「重要成功要因」間の因果関係を明確にし、  
**戦略達成のためのシナリオを明確にしたうえで関係者で共有化する。**





# 「スコアカード」の例

重要戦略の達成度(業績)を管理・評価するために  
 KPI(業績評価指標)と目標値(+期間目標)を検討・決定しPDCAサイクルの基本情報とする

視点	No.	重要成功要因(CSF)	成果指標(KPI)	年間目標	単位	推進リーダー	2006年 上期						備考/アクション		
							4月	5月	6月	7月	8月	9月			
財務の視点	F-1	利益改善	契約時から実行時移行時の粗利改善額	80	百万円	市川	実績 80百万円	12	24	40	56	64	80		
							目標 ----								
財務の視点	F-2	売上確保 技術的な営業サポートの完遂	新規顧客販売金額	1410	百万円	市川	実績 1410百万円	0	282	564	846	1058	1410		
								目標 705百万円	0	141	282	423	529	705	
顧客の視点	C-1	安心感と信頼感の増強	内蔵冷凍機ピン飛び対策の処理	1000	台/半年	田島	実績 1000	300	500	700	800	900	1000		
								目標 2	1					1	
顧客の視点	C-2	競合他社との差別化促進	競合物件での積算管理・分析	100	%	真家	実績 100	100	100	100	100	100	100	100	ユーザー別受注額の検証(8尺当り)
								目標 100	100	100	100	100	100	100	
プロセスの視点	I-1	お約束の遵守(PDCAサイクル徹底)	約束履行率(図面・積算)(納期遵守率)	100	%	真家	実績 100	100	100	100	100	100	100		
								目標 ±3	±3	±3	±3	±3	±3	±3	
プロセスの視点	I-2	完成工事実行予算書100%回付	実行予算書 3回回付	100	%	市川	実績 100	100	100	100	100	100	100		
								目標 100	100	100	100	100	100	100	
プロセスの視点	I-3	新規顧客開拓/ソリューション販売強化	新規顧客・ソリューション販売提案資料作成	20	件	真家	実績 20	0	4	8	12	16	20		
								目標 1	1	1	1	1	1	1	ソリューション情報他、メール紹介
プロセスの視点	I-4	部門長の役割の明確化	パワーアップシートの作成	1	回/週	全員	実績 4	1	4	4	4	4	4		
								目標 80	80	80	80	80	80	80	
学習と成長の視点	L-1	基本ルールの設定(関係者への徹底) 代品交換申請・工事完成承認書・実行予算書・購買の運用ルール作成	違反件数	0	件/月	田島	実績 0	0	0	0	0	0	0		
								目標 1	1	1	1	1	1	1	
学習と成長の視点	L-2	業者及び社外品に関する情報収集の共有	啓蒙活動	1	回/月	市川	実績 1	1	1	1	1	1	1		
								目標 100	100	100	100	100	100	100	アクションプラン進捗管理
学習と成長の視点	L-3	スキルアップ(知識・技能の向上)	工事業者リストの絞り込みと整備	100	%	田島	実績 100	100	100	100	100	100	100		
								目標 3							
学習と成長の視点	L-4	スキルアップ(組織管理能力向上)	東京産機大学でのスーパーコース実施	6	回/年	田島	実績 3								
								目標 3							
学習と成長の視点	L-5	明確な方針・目標の策定&全社徹底	ソリューション商品勉強会	6	回/年	佐藤	実績 3								
								目標 100	100						
			能力(技術)レベルアップのための活動	100	%	市川	実績 100	100							
			エンジとして講習会参加(工場、CM販他)	2	回/半年	佐藤	実績 2	1					1		
			コーチング回数(各直面談含む)・・・毎月1回定例実施+昇給時・賞与時(2回)・目標管理設定評価(上期3回+下期3回)	21	回/年	市川	実績 11	1	4	6	8	9	11		
			部(課)方針徹底のための活動	1	回/月	市川	実績 1	1	1	1	1	1	1		

部門BSC  
SAMPLE

指標の達成度表示と問題箇所の  
明示により対応のスピードアップ

◆技術支援部門の例

## 管理職研修

# 「マネジメント・スタイル革新研修」 (発見！ミッションクリティカル)

管理職の「マインド」と「言動」の変革

株式会社TRUソリューションズ

# ★成果が出ないのを、部下のせいにしてませんか？

## 私が変わる！組織が変わる！

- 最適な「マネジメントスタイル」はヒトにより異なる。  
自分の性格や人柄を抜きに最適な「マネジメントスタイル」は見つからない。
- 結果を出す（目標を達成する）にも色々な方法がある。
- 組織の状態によっても必要な「マネジメントスタイル」は異なる。

だから・・・目標を知ると同時に  
自分を知り、環境を知ることが重要

- **自らの気づきによる自己変革の促進**
  - 教えられることよりも自ら必要性を理解し自己変革ポイントに気付く方が何十倍も効果が上がる。  
各個人の気づきとその改革の実施を仲間とともに支援していくことが重要。
- しかし、やるべき事に気が付き変革のための実施計画を立てても、それを周囲に対して有言実行できる能力が無ければ結果は出てこない。
  - よって、管理技術や知識面での「マネジメントスキル」教育も並行して実施されなければならない。
- 人は、知る～理解する～納得する～合意する～共感する、という5段階を経て初めて行動することになる。多方面からそのステップアップを支援する仕組みの提供が重要です。
  - そのためにも周りの支援が重要。特に、上司の支援・指導無しには成果を出すことは困難となる。

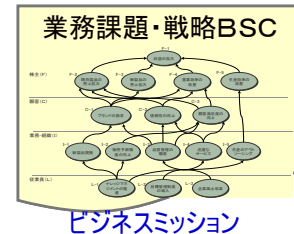
# 「マネジメント・スタイル革新」研修

- 企業理念や経営目標を理解し、個人の目指すことと組織の目指すこととの接点を見つけ、双方がWinWinとなり得る状態を実現するための方策を模索することが本研修の目的です。そのために双方が自らの目指すものをまとめ、それを明確に表現する必要があります。そして、自分自身・会社・上司・仲間がそれを各々の立場からどう支援しあえるのかを討議していきます。

## ■ 研修の目的:

- 企業理念・経営目標の理解徹底
- 自らの気付きによる自己改革の促進
- 参加者間のコミュニケーション強化
- ミドルマネジメント教育
- 有言実行とその成果に対する相互支援の促進

原因は、  
ヒト？



## <手順>

- ◆ 自己の目標達成状況からのビジネスミッションにおける重点課題抽出
- ◆ 調査票(360度評価)からマネジメントスタイルへの課題抽出
- ◆ グループ討議(ワークショップ)で「課題に対する気付き」の促進
- ◆ 全体課題との整合性とプライオリティーの摺り合わせ
- ◆ 具体的なアクションプランの策定とグループでのレビュー

## <効果>

- ◆ 全社戦略から展開された部門目標達成への重要成功要因の抽出
- ◆ 重点課題克服へのアクションプラン策定と実行へのコミットメント
- ◆ 幹部の行動変革指針の明確化
- ◆ 幹部間のコミュニケーション強化
- ◆ 目的&目標の再確認と幹部間での共有化



## 自分の思っている自分 vs 他人に見えている自分

気付きの仕掛け

周囲のアドバイスと支援・・・

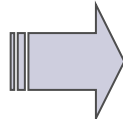
## あるべき自分の姿への変革

- 自らの気付きによる自己改革の促進
  - 教えることより自ら必要性を理解して自己改革ポイントに気付く方が何十倍も効果が上がる。各個人の気付きとその改革の実施を仲間とともに支援していくことが重要。
- しかし、やるべき事に気が付き変革のための実施計画を立てても、それを周囲に対して有言実行できる能力が無ければ結果は出てこない。
  - よって、管理技術面や知識面での教育も並行して実施されていなければならない。
- 人は、知る～理解する～納得する～合意する～共感する、という5段階を経て初めて行動することになる。多方面からそのステップアップを支援する仕組みの提供が重要です。
  - そのためにも、規範となる経営理念や企業哲学などもしっかりまとめておく必要がある。
- 相手を認め「差(ギャップ)」を認識することがコミュニケーションの第一歩
  - 一方通行の会話ではコミュニケーションとはならない

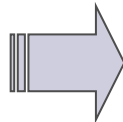
「マネジメントスキル」をより効果的に発揮するためにも、  
まずは自分の現在の姿を「360度評価」で冷静に見つめることが、変革のスタートライン

能力面については、  
重要度に応じて  
各種の研修受講や  
自己学習の実施に  
より技能面を向上

能力面



発見！  
ミッション  
クリティカル



言動面については、  
意識を変えることで  
改善できる項目が多  
い(改善に対する意  
思表示とPDCA)

言動面

☆管理職業務への理解と知識不足(管理能力面の能力不足)

☆上司としての経験・能力不足(実務能力面の能力不足)

☆部下の知識・技能不足への対応不足(分析とプライオリティ付が出来ない)

☆コーチング能力不足(説得力・折衝力の不足、ヒアリング能力の不足、・・・)

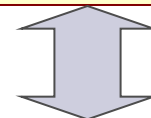
☆数値管理能力不足(数値管理しない、数値の背景を読めない、・・・)

☆改善への指導力不足(問題や不効率を察知し素早く手を打つ)

☆会議の技術不足(結果を出さない会議、上司の一人舞台の会議、・・・)

★マネジメントスキル課題

★マネジメントスタイル課題



相互補完関係にある

☆コミュニケーション不足(目的が伝わらない、普段の気遣い不足、・・・)

☆コーチング不足(部下の目標が不明確、進捗に対するフォローがない、・・・)

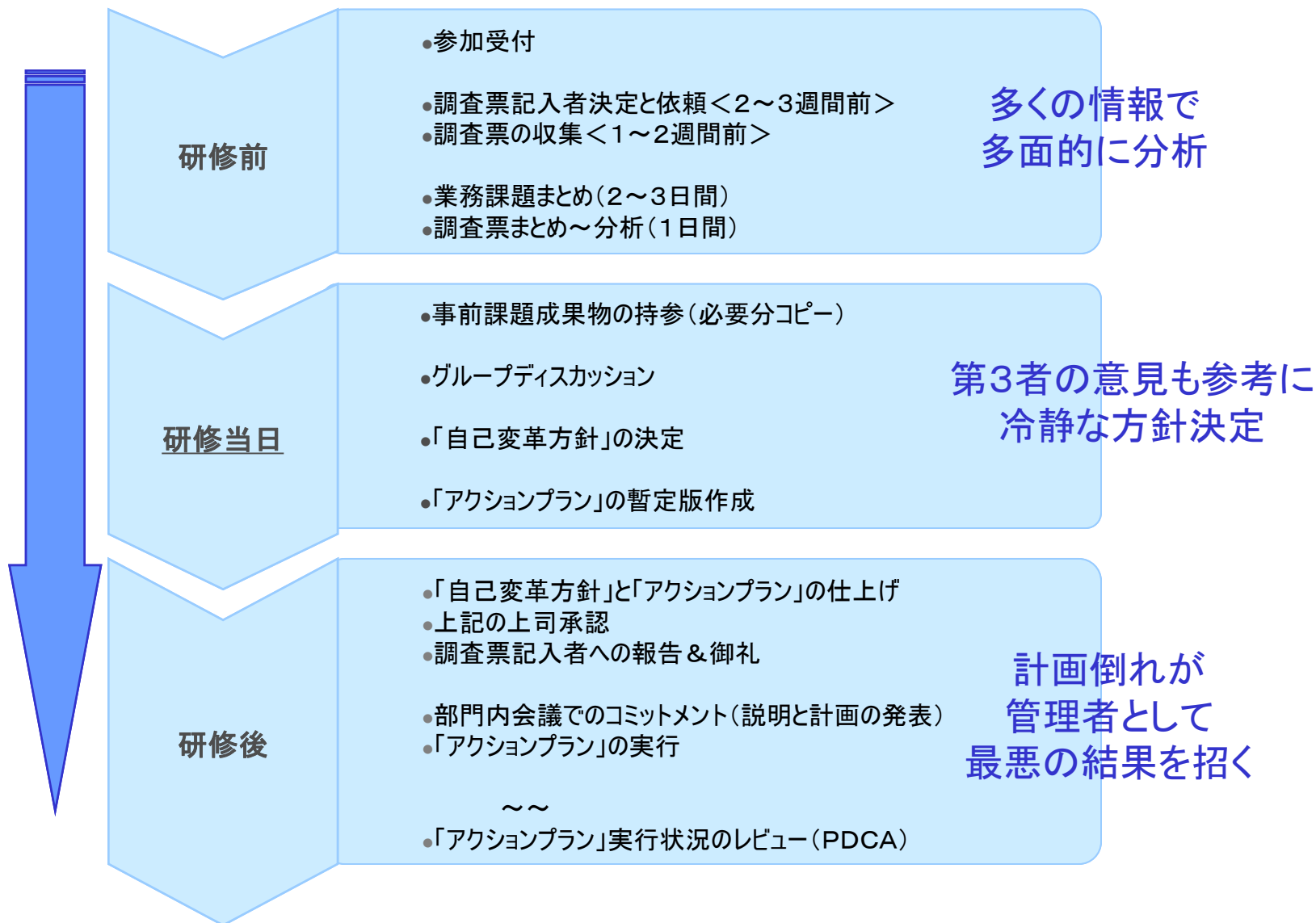
☆管理不足(ほったらかし、指示するだけ、指示も無し、結果を求めず、・・・)

☆部下に背中を見せていない(やってみせない、人間的な魅力がない、・・・)

☆尊敬に足りない上司(技能不足、時間にルーズ、実行力不足、人柄、・・・)

☆いろいろ求め過ぎ(プライオリティがない、朝令暮改、責任者不在、・・・)

☆上司に弱い上司(上を見たり仕事の仕方、部下の意見を聴かない、・・・)



<バランス・スコアカード(BSC)を活用されている企業・組織における管理職には非常に有用な講座です。>

- 10:00: <幹部講話> 社長あるいは役員
  - 研修の趣旨説明
  - 当社を取り巻く環境変化、経営理念・経営目標の現状説明
  - 現在の経営課題と問題意識、解決・改善への基本方針
  - 部門長(経営幹部)に期待すること(当社におけるマネジメントスタイルとは?)
- 11:00: <グループ討議> 自社を取り巻く環境変化と管理の問題
- 12:30: (昼食)
- 13:30: <討議結果の発表> (10分\*4グループ)
- 14:00: <講義>
  - 「経営目標達成のために経営幹部としてのあるべき姿」
  - あなたの「強みと弱み」/バランス感覚
  - お客様と仲間/人と人の関係
- 14:30: <グループ討議> アドバイスシートからの気づき (4名\*30分)
  - 各自の集めたアドバイスシートを説明
  - グループ内での補足討議で自分自身の現状の姿を認識
- 16:30: <成果のまとめ> 個人作業
  - 自分自身の周りからの見え方を冷静に振り返り、マネジメントスタイル革新へ方針をまとめる
- 16:45: <発表> (5分\*15名)
- 17:45: <幹部講話> 社長あるいは役員
  - 本日の感想コメント等
- 18:00: 終了 ・宿題を完成+報告

SAMPLE

※本研修内容は、対象者の知識経験レベル等によって内容は変更されます。



# 「成果物」の例



**SAMPLE**

上司・同僚・部下からの調査票を基に  
自己の現状の課題に気付き、  
言動(マネジメントスタイル)の変革目標  
 を具体的に設定する。

## 【マネジメント・スタイル革新】

集まった「アドバイス・シート」(調査票)から以下をまとめ、研修当日に持参下さい。  
 < 所属: \_\_\_\_\_ 氏名: \_\_\_\_\_ >

資料-2

### <周りから見えている: 自分の強み/良い点/上手く行っている点>

- 1)
- 2)
- 3)

### <周りから見えている: 自分の弱み/悪い点/上手く行っていない点>

- 1)
- 2)
- 3)

## <<< マネジメント・スタイル革新 アクションプラン >>>

資料-3

部門名: \_\_\_\_\_ PAGE: / \_\_\_\_\_  
 氏名: \_\_\_\_\_ 作成日: \_\_\_\_\_

### <1> 自分の強化・改善すべき点/強化改善策

強化改善項目: (最も変化すべきと考える点を記入してください)

強化改善への方策: (何をどうすれば良くなるのか、そのための方策を具体的に5W2Hを明確にして)

自己革新への協力依頼: (周りの人達(上司・同僚・会社)に協力して欲しいことを具体的に記入して)

改善項目 No.	重要度	活動ステップ 活動内容(詳細)	目標成果(物)等	協力者/関係者	状況 順調/遅延	期間		チェック 日付
						開始日	完了日	
1								
2								
3								
4								
5								

### <2> 自分の強化・改善すべき点/強化改善策

強化改善項目: (最も変化すべきと考える点を記入してください)

強化改善への方策: (何をどうすれば良くなるのか、そのための方策を具体的に5W2Hを明確にして)

自己革新への協力依頼: (周りの人達(上司・同僚・会社)に協力して欲しいことを具体的に記入して)

改善項目 No.	重要度	活動ステップ 活動内容(詳細)	目標成果(物)等	協力者/関係者	状況 順調/遅延	期間		チェック 日付
						開始日	完了日	
1								
2								
3								
4								
5								

※重要度: A/B/C

## 管理職研修

組織のコミュニケーション強化に！  
「**コーチング研修**」  
(基礎編 / 実践編)

管理職の仕事とコーチング能力

株式会社TRUソリューションズ

# ★コミュニケーション改善とリーダーシップ強化

**コーチング研修**  
(基礎編/実践編)

～ 結果がなかなか出てこない理由 ～

人間の行動理論の理解

原因は、  
**ヒト?**

知る

理解する

納得する

合意する

共感する

行動する

目的の共有化と行動へのコミットメントが不十分

そのためのスキルと仕組みが必要

PLAN  
DO  
CHECK  
ACTION

いつも口を酸っぱくして  
言っているんだが...



<各種の場面で...>

- ・部下との目標統合に
- ・普段(不断)のコミュニケーション
- ・人事評価/業績レビュー時に
- ・円滑な会議運営に
- ・上司への進言や協力依頼時に
- ・関連部門との折衝時や協力依頼時に
- ・顧客への営業活動、特にクローージングに
- ・仕入先との良好な関係構築や折衝時に
- ・プライベートな場面でも(家族や趣味のサークルで人間関係を上手く構築)
- ...

- 部門を管理し、部下を指導・育成するための行動規範となるコーチングの技能を講義とロールプレイを通じて学び身につけていきます。
- 研修の特徴:
  - コーチングの核となる考え方(コーチングの肝)を短時間でつかんでいただけるように、プログラムを工夫しています。これをしっかりつかんでいただくことで、様々な場面への応用が利くようになります。
  - リアルな体験学習方式のエクササイズが中心で、即実践できるように習得していただきます。
- ◆ **基礎編**: コーチングの基本概念とステップを理解いただきます。
- ◆ **実践編**: 具体的な対象者に対するコーチングシナリオを討議を通して構築していきます。

※実践編については、参加者に対する指導の関係から少人数(8名まで)の研修となります。

## 【基礎編】

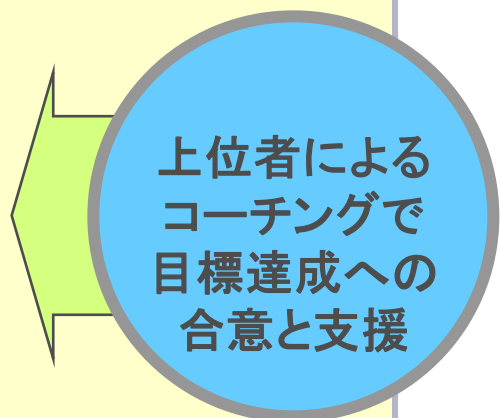
- ◆ <講義> 「コーチングとは何か」
- ◆ <講義> 「聞くためのスキル」
- ◆ <講義> 「質問のスキル」
- ◆ <講義> 「承認のスキル」
- ◆ <講義> 「伝えるスキル」
- ◆ <ロールプレイ> 学んだことを総合的に使った疑似体験
- ◆ <講義> 「職場での実践プランの明確化」

## 【実践編】

- ◆ <講義> 「組織目標実現の仕組みと管理職の役割」
- ◆ <講義> 「能力・業績とコーチングの位置付け」
- ◆ <演習> コミュニケーションカチェック(自己評価)
- ◆ <講義> 「コーチングの基本の再確認」
- ◆ <ロールプレイ> 1回目の面談
- ◆ <演習> ロールプレイに対する評価と改善検討
- ◆ <ロールプレイ> 2回目の面談
- ◆ <演習> ロールプレイに対する評価と改善検討

※本研修内容は、対象者の知識経験レベル等によって内容は変更されます。

- 方針を下位へ展開するマネジャーの役割は重要
- コーチングというリーダーシップスキルがモチベーションを向上
- コーチングが部下の目標達成をサポート
  - コーチングの対象者(例えば部下)が自分の持てる力と可能性を最大限に発揮して、目標まで辿りつけるようにサポートすること。
  - 相手の達成目標は、マネジャーにとっても自らの一部であることから、コーチングによる下位の目標達成は自身の重要な成功要因となる。
  - 対象者の目標達成のための力を生み出す方法を相手(対象者)に考えさせるサポートスタイル。



上位者による  
コーチングで  
目標達成への  
合意と支援

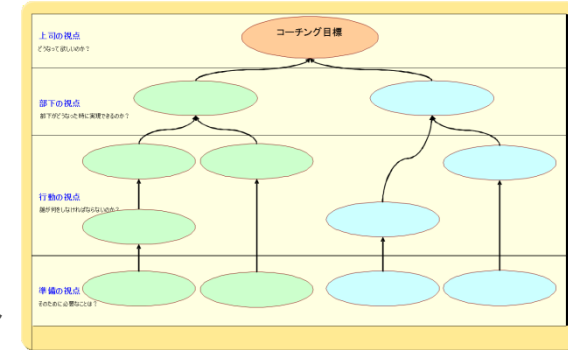
方針を下位に落とし込んでいくときに重要なのは、上位者によるコーチングである。コーチングというのを簡単に言うと、部下の目標達成のために何が必要かを話し合い、その動機づけをし、部下が目標の達成を実現させるために必要な行動を自ら考え納得してもらうためのリーダーシップ・スキルのひとつである。レビュー時にも部下と達成度について検討し、そこでコーチングをする。これをきちんとしているところとしていないところでは、達成度の差が生まれる。当然、こうしたコーチングは、上下の健全で円滑なコミュニケーションを生み出す。きちんとした形でサポートをコーチングで行い、正しいコミュニケーションをとるということは、社員のモチベーションを上げるひとつの重要なファクターでもあると言える。組織の風土が良いものになっていくことにもつながるはずである。



※以下は、「実践編」でのアウトプットです。

## ■ <4つの視点>

- 「上司の視点」: あなたは対象者にどうなって欲しいのか?
- 「部下の視点」: 対象者がどうなった時にあなたの期待が実現できるのか?
- 「行動の視点」: 対象者が変化するために誰が何をしなければならないのか?
- 「準備の視点」: そのために必要な学習や準備は?



## ■ <成果物>

### 1) 「背景・課題」の作成

- ・具体的な対象者を想定して、環境や背景、強み弱みなどを整理
- ・上司自身が現状と目標を冷静に分析するために作成
- ・確認できて内容だけでなく「部下の視点」に立ち予想した内容も記入

### 2) 「戦略マップ(重要成功要因)」の作成

- ・課題を解決するための「重要成功要因(CSF)」を「4つの視点」で整理し
- ・目標達成への因果関係を検討し「戦略マップ」を作成

### 3) 「概要シナリオ」の作成

- ・まとめた戦略を3回の面談で実施(達成)するためのシナリオを作成
- ・部下の部分は、上司が感じたり、想像した内容で記入(グループで検討)

### 4) 「第1回面談シート」の作成 <検討&合意>

- ・現状の課題認識の共有化と改善方向への合意のステップ。

### 5) 「第2回面談シート」の作成 <具体策決定>

- ・目標と目標達成に向けたアクションプランの検討~決定のステップ。

### 6) 「第3回面談シート」の作成 <検証&改善>

- ・実施状況のチェックをし、不十分な項目については是正・改善のステップ。

### 7) 「コーチング実施記録&報告書」の作成&報告

- ・実際にコーチングを実施し実施内容と状況(結果)を記述。
- ・研修終了後1ヶ月を目処に上司に提出いただきます。



# 「成果物」の例

※以下は、「実践編」でのアウトプットです。

コーチング研修(基礎編/実践編)



部下の視点や反応を意識し討議の中から  
必要な「コーチングシナリオ」へ落とし込んでいきます。

上司の視点	氏名:	部門:	役職:	部下の視点	氏名:
(背景)				(背景)	
上司の気持ち				部下の気持ち	
上司の期待				部下の期待	
◆プロファイリング(分析)					
部下の課題				部下のSWOT	
				(強み・弱み)	
				or	
				性格・特徴	
				原因分析	
面談シナリオ (話の流れと段階的達成の検討、何を・どうやって・何処まで)			予測される反応 (複数の想定反応に基づく対応案の検討)		
＜第1回面談＞ 検討			課題への合意と目標設定への方向付け		
1)					
2)					
＜第2回面談＞ 決定			目標の合意と達成方法・マイルストンの検討決定		
1)					
2)					
＜第3回面談＞ 検証			実施状況の確認と達成を確実にするための検討		
1)					
2)					

## ◆コーチングシナリオ

ステップ	シナリオ	想定される反応とその対応
① リラックス 場づくり	本人に身近な具体的な言葉でリラックス(リポール)させる。ミーティングの目的を明確に伝える。	肯定的な反応と否定的な反応の双方を想定する。
	高級や現状を客観的に自己評価させ、本ミーティングで方向性目標設定をしたい旨の意思を得る。	肯定的な反応と否定的な反応の双方を想定する。
② 実績報告 現状確認	1)	肯定)
	2)	否定)
	3)	
③ 課題認識 (共有化)	自己分析→問題-課題を認識させる。心の動きを察する。問題	
	1)	否定)
	2)	肯定)
	3)	否定)
	4)	肯定)
	5)	否定)
	6)	肯定)
	7)	否定)
	8)	肯定)
	9)	否定)
④ 動機づけ	不安や不満など否定的要因の除去。意欲した時の気持ち	
	1)	肯定)
	2)	否定)
	3)	肯定)
	4)	否定)
	5)	肯定)
	6)	否定)
	7)	肯定)
	8)	否定)
	9)	肯定)
	10)	否定)
	11)	肯定)
	12)	否定)
	13)	肯定)
	14)	否定)
	15)	肯定)
	16)	否定)
	17)	肯定)
	18)	否定)
	19)	肯定)
	20)	否定)
	21)	肯定)
	22)	否定)
	23)	肯定)
	24)	否定)
	25)	肯定)
	26)	否定)
	27)	肯定)
	28)	否定)
	29)	肯定)
	30)	否定)
	31)	肯定)
	32)	否定)
	33)	肯定)
	34)	否定)
	35)	肯定)
	36)	否定)
	37)	肯定)
	38)	否定)
	39)	肯定)
	40)	否定)
	41)	肯定)
	42)	否定)
	43)	肯定)
	44)	否定)
	45)	肯定)
	46)	否定)
	47)	肯定)
	48)	否定)
	49)	肯定)
	50)	否定)
	51)	肯定)
	52)	否定)
	53)	肯定)
	54)	否定)
	55)	肯定)
	56)	否定)
	57)	肯定)
	58)	否定)
	59)	肯定)
	60)	否定)
	61)	肯定)
	62)	否定)
	63)	肯定)
	64)	否定)
	65)	肯定)
	66)	否定)
	67)	肯定)
	68)	否定)
	69)	肯定)
	70)	否定)
	71)	肯定)
	72)	否定)
	73)	肯定)
	74)	否定)
	75)	肯定)
	76)	否定)
	77)	肯定)
	78)	否定)
	79)	肯定)
	80)	否定)
	81)	肯定)
	82)	否定)
	83)	肯定)
	84)	否定)
	85)	肯定)
	86)	否定)
	87)	肯定)
	88)	否定)
	89)	肯定)
	90)	否定)
	91)	肯定)
	92)	否定)
	93)	肯定)
	94)	否定)
	95)	肯定)
	96)	否定)
	97)	肯定)
	98)	否定)
	99)	肯定)
	100)	否定)



## ◆面談シナリオ

企業の変革に近道はない  
リーダーの目的志向のあくなき追求と  
組織の結束力と行動力で真のSFOへ  
(SFO: Strategy Focused Organization)



ありがとうございました

End.

御質問・お問い合わせは以下まで:

西嶋 陽一

[ynishijima@tru-solutions.jp](mailto:ynishijima@tru-solutions.jp)

(株)TRUソリューションズ

<http://www.TRU-Solutions.jp/>