

⑱ DX時代へ「課長のための組織力強化研修」(テキストイメージ)

習得目標：

- ・管理職の使命・役割が理解できる。
 - ・ポジティブな影響力によるリーダーシップの重要性が理解できる。
 - ・業務マネジメントのポイントが理解できる。
 - ・人づくりの重要性が理解できる。
 - ・人材マネジメント(部下育成)の基本スキルが習得できる。
 - ・部下との対話力が向上できる。
 - ・部下のモチベーションが向上できる。
 - ・信頼関係を構築するポイントが理解できる。
- ※ヒアリング後、内容の追加修正を行います。

◇eラーニングで学習後、(前期・後期集合研修)で以下の内容をグループワークを中心に深めます。

1. チームを成功に導くリーダーシップは何故必要か？(35分)

(1) 過去の事件を振り返る(映像：1分、ワーク：10分)

◆リーダーシップはなぜ必要か？

■過去の経験から記憶してください。

◆あなたの考え
(どのような場面で、どのような問題がおきたのか？)

①シチュエーション
(誰が？何のプロジェクトで？どうしたとき？)

②どう「リーダーシップの発揮」に失敗したのか？

③どのような問題がおきたのか？

- ①リーダーシップの必要性を考える。
- ②過去の出来事、状況を振り返る。
- ③世の中の変化気付く。
- ④影響力によるリーダーシップの必要性・重要性が理解できる。

(2) 企業が求めるリーダーシップ(映像：1分11秒)

◆リーダーシップはなぜ必要か？

■活開演後のため実施が難しいが、メール等で演義終了後意見交換してください。

演習①
あるチームプロジェクトで、リーダーシップが適切に発揮されずに、数々の問題が生じた。

グループで意見を交わそう
(意見の共有)

◆グループ内で出た考え
(自分の考えた以外のものを書き留めよう)

- ①過去の出来事、状況を共有する。
- ②組織で起きている変化を共有する。
- ③世の中の変化を考察する。
- ④影響力によるリーダーシップの必要性・重要性について討議する。

◆リーダーシップ チェックリスト

■あなたのリーダーシップ演をチェックしてみましょう！

10項目評価 - レベル 0(なし) 10(完璧)

チェック項目	10段階評価	評価の理由
1. 自分から率先して行動している		
2. 組織・チーム・個人で自分がやってみたいと思っていることがある		
3. どうすればうまくいけるか、を考えることばとも真摯に考える		
4. 組織の人材と必要なことをやってみようか、確認してあるか		
5. 何が難しいことができないか、意見を伺っている		
6. 人に依頼を頼むときは、人の得意を認めるのが好きだ		
7. 相手が正しく理解してくれているように、具体的に話すようになっている		
8. あなたと話している人元気が出る、楽しくなる、とよく聞かれる		
9. 失敗しても、継続できずとも謝罪することが出来る		
10. 人から信頼されたことは、誰よりも努力する		

- ①リーダーシップチェックリストの10項目の結果、感想を共有する。
- ②自由な討議から、成長へのアクションプランを策定する。
- ③グループの意見を総括し、代表者が発表し、全体で共有する。

(4) 21世紀の教育 (映像: 1分5秒)

◆21世紀の教育

21世紀の教育は、
・知識ではなく、学ぶ姿勢に焦点をあてる
・エンジニアはビジョンを作り、それを実現するものを作る
・その教育では、プロジェクトを通じた経験が全て
・それを支えるメンタリング、それによって学生の
内面からのやる気を育てる

未来の教師はレクチャーではなく、
学生にとって共同研究者であり
コーチになるのかもしれない
※Olin college of engineering, Miller 学長



- ①メンタリングの必要性について討議・共有する。
- ②コーチの必要性について討議・共有する。

(5) アウトカム (映像: 1分19秒)

◆アウトカム (Outcome: 最終結果)

アウトカムは、グローバルリーダーシップの基本

辞書的には、
・アウトプット (output) は「出力」
・アウトカム (outcome) は「結果」



- ①アウトプットとアウトカムについて討議する。
- ②アウトカムを達成するマネジメントのポイントについて討議・共有する。
- ③代表者が、発表する。

2. 変化するリーダーシップ(10分)

(1) VSOPモデル (映像: 1分9秒)

◆ポジティブな影響力によるリーダーシップ

■ VSOPモデル

- ・ ビジョンを持つ (Visioning)
- ・ 戦略を設定する (Strategy Setting)
- ・ 目標を共有する (Objective Sharing)
- ・ 成功への熱意 (Passion to win)



- ①ビジョンの重要性について討議する。
- ②「課のビジョンを設定しているか？」討議・共有する。
- ③戦略の重要性について討議する。
- ④パッションの重要性について討議する。

(2) 変化するリーダーシップ (映像: 2分15秒)

◆リーダーシップの移り変わり



◆なぜ、リーダーシップが変わらざるを得なくなってきたの



- ①リーダーシップの変化について討議する。
- ②「命令と統制」から「共感・同意・自律」のリーダーシップについて討議・共有する。

◆理念と進むべき方向を策定

■ビジョンを実現するための戦略を体系的に策定する。

項目	ポイント
存在意義	理念
なりたい姿	進むべき方向
方策	
展開	
計画	
管理	
業務	

①「ビジョン・ミッションから、戦略を伝え、計画、管理、業務を体系的に部下に伝えているか？」について討議・共有する。

過去の成功体験とVSOPモデル活用演習

◆過去の成功体験とVSOPモデル

■過去の成功は、今後の成功のモデルケース

過去の成功体験				
その時のビジョン				
その時の戦略				
その時、周囲を巻き込み、目標の合意と支援を得、成功へと向かうために行ったこと	行ったこと	行ったこと	行ったこと	行ったこと
苦しい時に、発した言葉、行った行動：成功への熱意				

3. コミュニケーション力の強化（6つの話法）（30分）

（1）読解（映像：2分52秒）

◆相手の心の窓を開く6つの話法

■合意形成がゴールです！

聞き出す	(1) 誘導	話す
自分が理解する	(2) 沈黙	
質問する	(3) 繰り返す	確認
まとめ・表現する	(4) 心づよい質問	答える
	(5) 立ち上がった質問	答える
	(6) 解釈	

確固たる意思を行う



- ①eラーニングで学習後、職場・家庭で実践した効果について討議・共有する。
- ②「6つの話法」をペアワークで実践する。
- ③感想を討議・共有する。



（7）相手の状況を察知する方法（映像：1分34秒）

（7）相手の状況を察知する

■自分の世界地図を相手の世界地図へ翻訳する。

「ミラーリング」
「ペーシング」
「リーディング」



- ①eラーニングで学習後、職場・家庭で実践した効果について討議・共有する。

4. 相手状況・価値観・感覚タイプを理解した対応（10分）

（1）価値観とコミュニケーション（映像：1分17秒）

◆色々な価値観

■右と左どちらが大切ですか？

安定・快適	↔	変化・多様性
重要・プライド	↔	愛・繋がりが
自身の成長	↔	社会



- ①eラーニングで学習後、職場・家庭で実践した効果について討議・共有する。
- ②感想を討議・共有する。

5. 部下育成（スキルとやる気）

(1) 人材育成のアプローチ

◆人を育成する方法

1. コーチング（引き出す）
2. ティーチング（教える）





①eラーニングで学習後、職場で実践した効果について
討議・共有する。

②感想を討議・共有する。

◆コーチング（引き出す）

1. コーチング（引き出す）

- ・相手に「考えさせる」
- ・効果的な質問を駆使し、相手の「やる気」を引き出し、「答え（行うべきアクション）」を気づかせ、実際の行動へと導く

①eラーニングで学習後、職場で実践した効果について
討議・共有する。

②感想を討議・共有する。

(2) コーチングとGROWモデル

◆コーチングダイアログ（GROWモデル）



①eラーニングで学習後、職場で実践した効果について
討議・共有する。

②感想を討議・共有する。

(2) コーチングとGROWモデル

◆コーチングイメーラ（小森&井出）

目を閉じて、このストーリーを、その場のシーンをイメージしながら聴いてください





小森：食品大手メーカーのディラー営業
井出：小森から信頼の厚い直販の上司で支

◆パワフルクエスト

パワフルクエストというのはコーチング・ダイアログ（対話）の中で、質問をすることで以下のような効果が期待できる質問のことをいう。

- ・考え方を見直し、問題解決につながる。
- ・ある状況に対して、より、建設的になれる。
- ・創造性や新たな方法に気づく。
- ・問題を苦痛としてではなく、よりチャレンジングなもの、チャンス（機会点）としてとらえられる。




【3】ティーチングのサイクル

◆ティーチングのサイクル

- 1. 説明**
 1. 今から教えることについて説明する
 2. 質問は自由に出させる
 3. 理解度を確認する
 4. 明確に、丁寧に、具体的に説明する
- 2. 見本を見せる**
 1. 説明した通りに実施して見せる
 2. 部下に習得させたいことをその通りに、すべて自分でやって見せる
 3. すべてのプロセスを省略せずにやって見せる
- 3. 部下にやらせる**
 1. 説明し、見本で示した通りにやらせる
 2. 見本で示した通りに、全プロセスをさせてみる
- 4. 話し合い**
 1. よくできた点を褒める
 2. 改善点を話し合う

①ティーチングのサイクルを、職場で実践した効果について討議・共有する。

②感想を討議・共有する。

【3】ティーチングのサイクル

◆実践ティーチングのサイクル

■折り紙の折りを教える

- 1. 説明**
 - ・折り紙って知ってる
 - ・折って知ってる
 - ・折り紙(紙)の作り方の概要を説明する
 - ・作業(折る)を順序だてて、明確に説明する
 - ※この時、注意すべき点を説明する
- 2. 教える側(私)が見本を見せる**
 - ・説明した作業と全く同じ手順で「紙」を折る(決して省略しない)
 - ※注意点は、特にわかりやすい説明を加えながら折る
- 3. 教えられる側(相手)にやらせる**
 - ・教えたところ、見本を見せた通りに、「紙」を折ってもらう
- 4. 話し合い**
 - ・よくできたところを褒める
 - ・改善すべきところを話し合う

定期的な業務の場合
・マニュアルを提示する
・メモを取らせる

コーチングのノウハウを活用する

①ティーチングとコーチングの使い分けについて討議・共有する。

②感想を討議・共有する。

◆人材育成3つの役割

	先生 TEACHER	質問者 MODERATOR	進行役 FACILITATOR
リーダー	話す(教える)	質問する(答を導く)	質問する(会議を進める)
答	知っている	知っている	知らないか
メンバー	学習者	学習者・パートナー	パートナー
答	知らない	知らない	知っている
知識	ない	ある	ある
スキル	ない	考えることによって	
経験	ない	答えを導き出せる	

①ティーチャーを使うタイミングについて討議・共有する。

②モデレーターを使うタイミングについて討議・共有する。

③ファシリテーターを使うタイミングについて討議・共有する。

④感想を討議・共有する。



(6) 信頼関係を構築する4つのポイント

◆信頼関係を構築する4つのポイント

1. 正直、誠実な態度
2. 相手の話を良く聴く
3. 接する機会を多く持つ
4. 相手は宝物である、と思う

①「信頼関係を構築する4つのポイント」について討議・共有する。

(7) モチベーションの向上

◆モチベーションの向上

①「モチベーションの向上」について討議・共有する。

(8) 影響力を高める態度

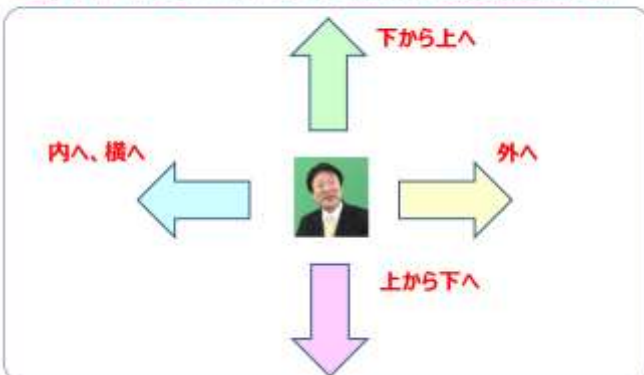
◆影響力を高める態度

正確性 一貫性 許容 開放性

①「影響力を高める態度」について討議・共有する。

◆リーダーシップの十字モデル

■「上から下・下から上・外へ・内へ（横へ）」にポジティブな影響力を発揮する。



①「リーダーシップ十字モデル」について討議・共有する。

6. タイプ別部下の育成演習 (40分)

(1) 課題提示

◆タイプ別育成方法演習

坂本龍子(社長)が龍山社中株式会社発起人してから数年後には会社の業績は落ち始め、社員同士の関係もぎくぎくし始めた。龍馬からもらった「コーチングルーペ」を通して4人を見ると、意外な裏顔が見えてきた。



①グループワークで事例演習のエッセンスを討議・共有する。

◆タイプ別指導シート

「社長のビジョン(こんな会社になりたい)を設定しよう。(強制ではない)」



◆タイプ別指導シート



◆まとめよう

④4人それぞれの位置を、シートに名前を書き入れよう。



◆タイプ別部下の指導方法

●パートナーのタイプに合わせた対応をとることが重要。



◆タイプ別部下の指導方法

現状



◆部下の指導は永遠の課題

●課題の本音が理解できるか?

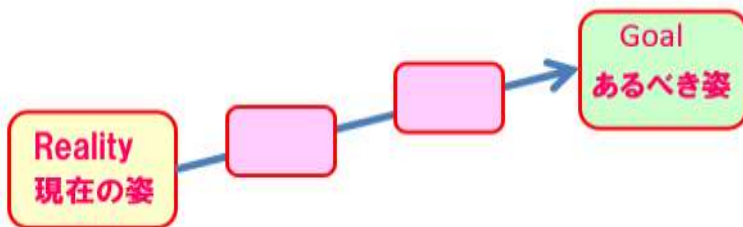


部下育成シート作成演習

部下育成シート（課長）

2022年 月 日 V1

全体のビジョン：	解決すべき課題：
課長のビジョン：	育成戦略：
課員の現状： 	係長の育成と役割分担：
1年後の課員： 	アクションプラン（行動計画）： OJT： 研修： 資格： ナレッジマネジメント：



◆ 問題解決のプロセス



④ 1番目の問題点を生み出す原因分析

■ ワイトブック

4原因分析I

合意した問題点①

何故?

普通ではなく、美味しくない(倒産する)と認識していない

普段から調査・研究をしていない

指導してもらおうとしていない

お客様の声を真剣に聞いていない

習得する方法を探していない

習得する時間を確保していない

習得する金を確保していない

事実を認識していない

美味しくない方法を習得していない

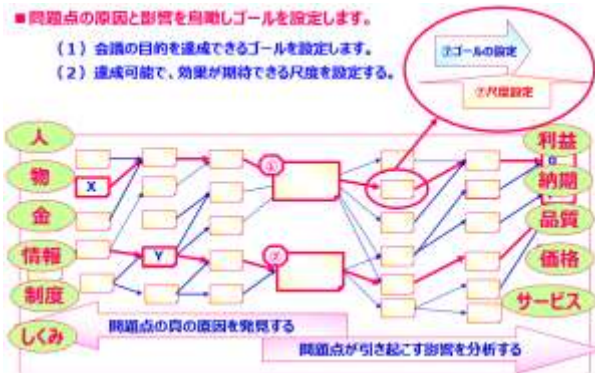
美味しくないといけないと認識していない

知らない

美味し普通になった

■ 問題点の原因と影響を自覚しゴールを設定します。

- (1) 合議の目的を達成できるゴールを設定します。
- (2) 達成可能で、効果が期待できる尺度を設定する。



⑤ 実行計画 (高速PDCA) の策定

■ ワイトブック

- 評価指標とモニタリングの仕組みを重視した高速PDCAを設定する。



以上