

# 部長研修～マネジメント変革～

概 要	管理職が部下の成長を支える「サポーター役」へと役割を変えることを目的とする。第1に、仕事のノウハウや考え方（型）をルール化し、チームが自立できる土台を整備する。第2に、コーチングや質問の技術を通じて、部下が自分で考え、決めて、動ける力を最大限に引き出す。第3に、具体的な目標設定と成長を促す伝え方（フィードバック）を実践し、ムダのない強いチームをつくり、社員が育ち続ける会社を目指す。
手法	講義・グループワーク・ディスカッション
所要時間	12時間（4時間×3回）
担当講師	竹菴憲治

プログラム		項目
1日目	【組織構築】 支援型チームデザイン と仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己理解と部下への接し方の見直し 自分の個性を知る分析と分析結果を基にした部下との接し方</li> <li>・リーダーの在り方 リーダーシップタイプ「専制型」と「勇気づけ」 リーダーシップの状況理論「4つの型」：教示・説得・参加・委任</li> <li>・組織の土台づくり：業務プロセスと問題解決の仕組みづくり 仕事を誰でもできるようにするルール作りとムダを見つける4つのヒント 問題解決を筋道を立てて解決する共通の考え方を習得</li> </ul>
2日目	【指導法・対話】 自律を促す 指導と質問力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下を育てる3つの導き方 「教え方、やる気を引き出す問いかけ、成長のための伝え方」</li> <li>・解決志向アプローチ 「問題の原因」でなく「どうしたいか」に焦点を当てる指導法 3つのステップ別質問（対処法、次のステップ、理想の姿）</li> <li>・主体性を引き出す「承認力」と「質問力」 承認の質を高める効果的な「伝え方」 解決志向質問を行動に繋げる</li> </ul>
3日目	【人材育成実践】 目標設定と育成計画 の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下のチャレンジを促す目標の立て方 目標達成のための対話の進め方（目標、現状、方法、意志）</li> <li>・成長を促すフィードバックと評価 建設的なフィードバックの型（事実、行動、影響）</li> <li>・人材育成計画の立案実践</li> </ul>

## 研修の基本的な考え方：3ステップで部下の自律を促す

この研修は、管理職が部下の自立を促し、チーム全体の力を引き出す指導者（支援型リーダー）へと役割を移行することを目的としている。研修は以下の3つのステップで、意識・仕組み・スキルを有機的に連動させて設計。

### 「土台」を変える

#### Step1

上司自身の「部下育成への心構え」を見直すとともに、仕事のノウハウや問題解決の進め方を「共通のルール」として整備し、チームが自分で考え、動ける土台を築く。

### 「指導」を変える

#### Step2

土台となるルールを部下に実践させるため、「教える」から「問いかけで考えさせる指導法（コーチング、質問力）」を習得。部下の自律的な判断力を引き出す対話スキルを強化

### 「成果」に繋げる

#### Step3

目標設定と成長を促す伝え方（フィードバック）を習得し、指導スキルを「継続的な部下の成長と成果」に結びつける。学んだことを組織に定着させる人材育成計画を策定。

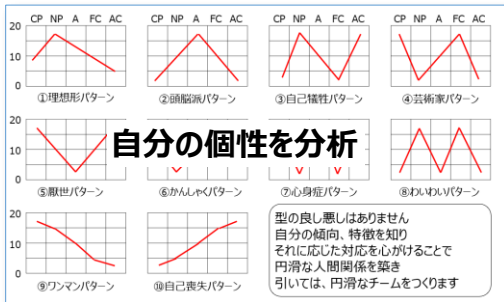
# 1日目 研修のポイント

## 【組織構築】支援型チームデザインと仕組みづくり

自分の個性（タイプ）を知り、部下の成長段階に合わせた適切な指導方法を学ぶ。さらに、仕事のノウハウや問題解決の進め方を「共通のルール」として整備することで、チームが自立できる強固な土台を築く。

### 自己理解

自分のタイプ(特性)を知り、特性に応じた自分自身の改善方法を踏まえ、部下指導の留意点を把握



#### A(冷静な私)を上げる方法

##### ■傾向

A(冷静な私)を高めるには、日頃からよくものを考える訓練を積むことが大事。今、どのような状況で、どのような行動を取るべきで、その結果の予想など、客観的に捉える訓練をする。

### 自分自身の改善方法と 部下指導の留意点を解説

##### ■対応

- ①わから
- ②感情は
- ③「それはこういうことでしょうか？」など、確認しながら話をきく。
- ④言いたいことを一度、文章にしてみる。
- ⑤問題発生時、まずは分析を試みて、他の問題解決方法がないか、選択肢を広げる。

A(冷静な私)が低いのは、チームメンバーへの対応が感情的になり、ビジネス上は大きなマイナス  
ただし、意識して訓練すれば、自分を客観的に捉える視点は育ちます

### リーダーの在り方

部下の成熟度に応じてリーダーシップを使い分ける

設問	強く あてはまる (3点)	時々 あてはまる (2点)	ほとんど あてはまらない (1点)
1. 部下の成長に手を貸すのが私の責任だと思っている			
2. どんな人にも長所を見つかるように努めている			
3. 積極的に人の話を聴くタイプである			
4. 部下の感情に共感			
5. 部下が理解された			
6. 部下の相談内容に			
7. 部下のアイデアが自分の考えよりも良いものがある			
8. 部下の関心を理解し、理解していること			
9. 部下を認めて褒めるに当たっては熱意を持って			
10. 部下の強みを活かす機会を創出している			
11. 自分が望まなければならぬ問題解決に			
12. 熱意、努力、参加意を重視し、焦点を当て			
13. たいへんのに肯定的な態度をもって、手			
14. 部下が管理の力にたいして平等に参画できる			
15. 結果を重し、オープンなフィードバックを行			
16. 任せるときは信頼している			
合計			

### リーダータイプを把握

専制型リーダー (2000年代)	権威づけのリーダー
トップダウン型 (上下関係) 部下を従属的にさせがち 競争原理 詳細の徹底 失敗は許さない できなかつたことを問題にする 自分の考えを押しつける 異議を人々を動かす	非権威型 (相互尊敬・信頼) 部下を自立させる 協力原理 共感の徹底 失敗は学習のチャンスととらえる できなかつたことを認める 部下と考えを共有する 勇気、力、人を動かすリーダー

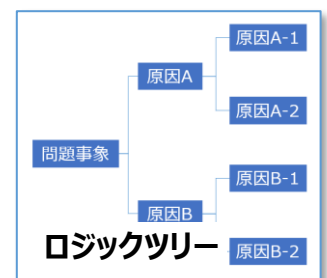
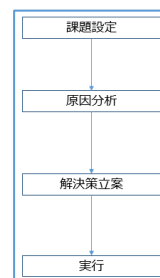
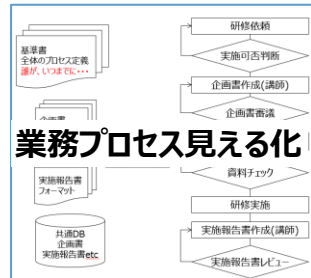
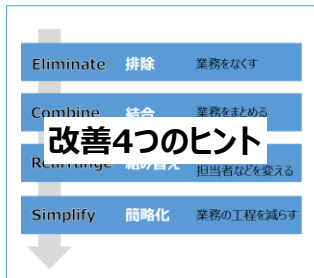
成熟状況	リーダーシップ型	ポイント
何をしたいのかわからず、ミスも恐れる (経験、スキル不足)	指示型	・具体的・細かな指示 ・一人でできるまで進捗管理の徹底 ・明確なゴールとプロセスの共有 ・小さな成功体験を積み重ね、自発的行動を促していく
何をしたいのかわからず、積極的に行動したい (入社2,3年目など)	参加型	・業務姿勢、目的の説明と指示 ・意欲を削がない対応要 ・能力があるため、指示的行動はさほど必要ない ・意志決定の責任は部下だけでなく、リーダーも負うことを伝える
何をすべきかわかっていて、ミスや失敗が不安	委任型	・業務遂行能力や適切な意思決定力、問題解決力もあるため、細かな指示は不要 ・任せっぱなしにせず、進捗モニターは必要

### リーダーシップの状況理論 「4つの型」

### 組織の土台づくり：業務プロセスと問題解決の仕組みづくり

業務プロセスの見える化と改善の観点

部下へ論理的問題解決の手法を指導

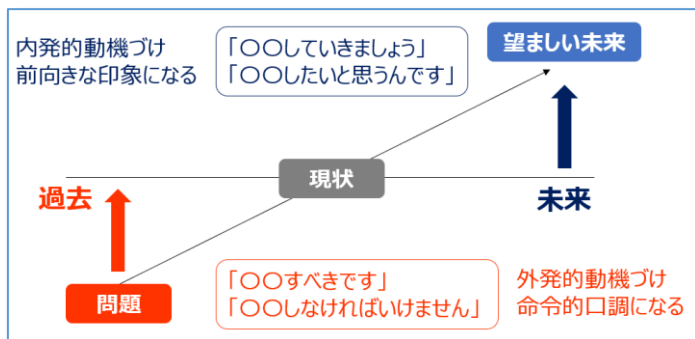


## 2日目 研修のポイント

### 【指導法・対話】自律を促す指導と質問力

部下のやる気を引き出す3つの指導法（教え方、問いかけ、伝え方）と、「どうしたいか」に焦点を当てる対話術を学ぶ。部下の頑張りを認め、行動を引き出す「問いかけの力」を習得し、自律的な成長を促す指導スキルを確立する。

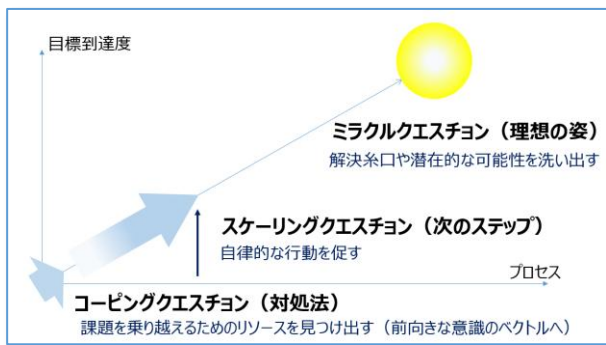
#### 解決志向アプローチ



**解決志向：**  
解決策と目標に焦点  
例：「この状況をどうすれば改善できるか？」

**問題志向：**  
原因の深掘りに焦点  
例：「なぜミスをしたんだ？」

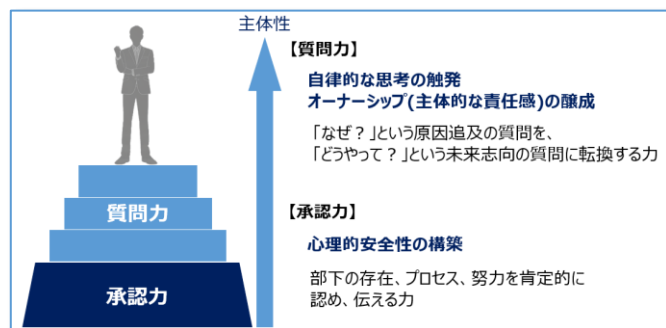
#### 3つの質問技法



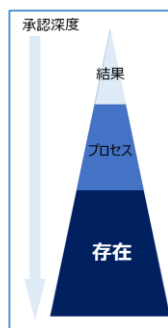
一つの問題を「対処法」「次のステップ」「理想の姿」という3つの異なる角度から捉え直す。

部下の状況に応じて、質問を使い分けることで効果的な成長を促す

#### 【承認力】・【質問力】



#### 【承認】の影響度合い



承認力で心理的安全性を確保したのちに、質問力で部下のオーナシップを醸成する

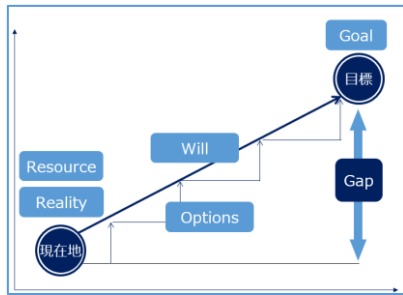
## 3日目 研修のポイント

### 【人材育成実践】目標設定と育成計画の立案

目標達成に向けた対話の進め方を学び、具体的な目標を設定します。また、行動を改めてもらうための建設的な伝え方を習得し、評価を部下の成長機会に変えることで、継続的な人材育成サイクルを確立します。

#### 目標達成のための対話の進め方（目標、現状、方法、意志）

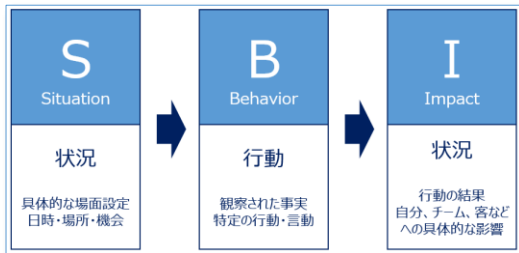
GROWモデル



「目標（Goal）」を確認し、  
「現状（Reality/Resource）」を把握した上で、  
「選択肢（Options）」を洗い出し、具体的な  
「行動計画（Will/Way Forward）」を定める  
フレームワーク

#### 成長を促すフィードバックと評価

SBIモデル



「状況（Situation）」  
「行動（Behavior）」  
「影響（Impact）」  
の順に事実を客観的に伝え、相手の行動  
改善を促すためのフィードバック手法

#### 人材育成計画の立案

事例：新入社員、製造業(自動車部品の組付け)				
作成日：〇〇年〇月〇日				
育成対象者 AAAA				
OJT責任者 BBBB				
目標	担当作業を全て標準通りに一人でやり取り、改善点を自らリーダーへ上げられている			
	1Q (4～6月)	2Q (7～9月)	3Q (10～12月)	4Q (1～3月)
マイルストーン	育成計画完 (上司含義)			
中間目標	<b>参考：新入育成計画</b> ・ビジネスナー(後部)が習得化できている ・安全ルールを遵守できている ・作業手順の完全記憶			
実施計画	受入れプログラム受講 担当工程のOJT指導 1Qでの学びの課題整理	標準作業時間と品質の徹底 目標と実際の振り返り(毎週実施) 2Qでの学びの課題整理	工程A作業 工程B作業 3Qでの学びの課題整理	作業改善品の抽出 作業時間短縮、品質改善の確認(毎週実施) 1年間の振り返り
フォローアップ	・毎日のフォローアップでできると、そこでないとの認識合わせ ・OJT責任者自身の実践			

目標設定後、具体的な育成計画を立案

必ずマイルストーンを設けて、フィードバックを行い、軌道修正する

またOJT担当のフォローアップも明確化要