

御中

企業の明日を担う次世代管理職人材を育成！

次期管理職候補育成選抜プログラム  
《SAP》

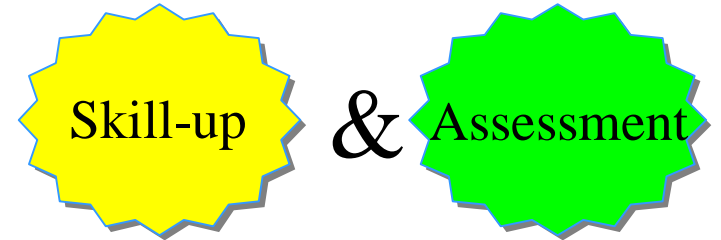
株式会社マネージメント・リソース研究所

2008.8.

<http://www.mrri.co.jp/>

# Total Concept

## 次期管理職候補育成選抜プログラムとは



企業において最も重要な経営資産は、「人的資産」です。

企業が継続発展していくためには次世代を担う人材の育成強化が必須不可欠です。

そこで、次期管理職候補人材の育成と選抜を計画的に行っていく体系を明確にし、併せて対象社員の動機づけを促進していくプログラムを『SAP』として御提案申し上げます。

**SAP = Skill-up & Assessment Program**

### 人材力強化

- ① 当社の大きなリソースである人的資産の強化充実をはかる
- ② 当事者意識を持って主体的に取り組む人材を育成する

### スキルアップ

- ① 次期管理職としての基本的姿勢・スタンスを明確にする
- ② 組織マネジメントの実務能力を強化する

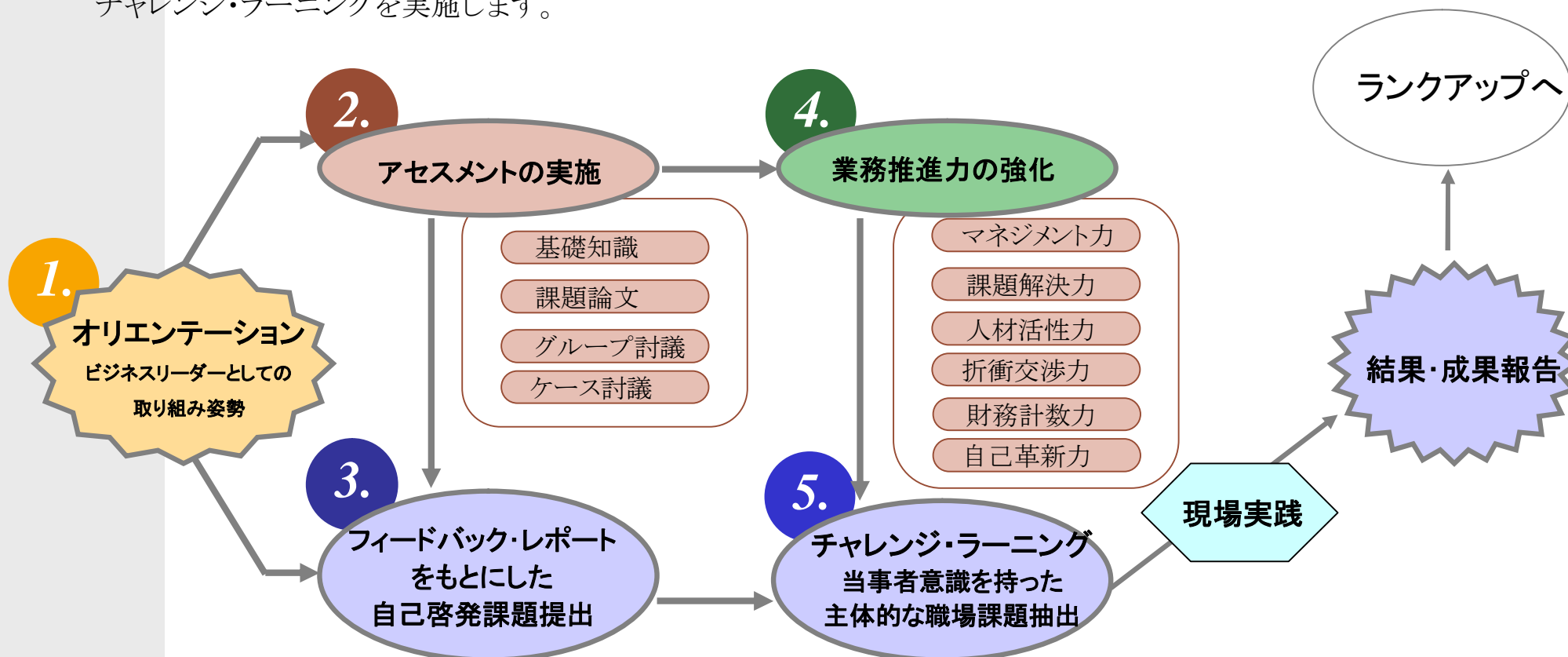
### アセスメント

- ① 各人の現状を把握し、今後の強化ポイントを明確にする
- ② 次期管理職として任せられる人材を見極める

# Story

## プログラムのすすめ方

- ①ビジネスリーダーとして「意識改革」と「動機づけ」を図るため、オリエンテーションとして、経営トップ講話・課題論文ガイダンス等を最初に行います。
- ②「**アセスメント**」により、各人の現状認識と今後の啓発過大を明確にすると共に、次期管理職候補者の絞込みを行います。
- ③「**スキルアップ研修**」で実務能力の強化を図ります。また、「現場での課題遂行力」を磨くため、職場課題に取り組むチャレンジ・ラーニングを実施します。



# Program:1 Assessment

## 狙い

- ①管理職候補者を対象として、将来管理職としてのリーダーシップを発揮できる素地があるかどうかを評価判定する。
- ②併せて、対象メンバーへの動機づけ(刺激と啓発)を行っていく。
- ③アセスメントレポートをもとにして、今後の取り組み課題を各人に設定させ、より一層の人材力強化をはかる。

## 対象者

- ①基本的には管理職候補者を対象とする。  
但し、管理職候補者であっても、本人が辞退した場合は対象から除外する。
- ②アセスメントを行い、選抜者研修を修了した者の中から、次期管理職を昇任する。  
(本プログラムは、人事政策上の昇格審査の一環であることを全社的に位置づける。)

## 進め方

- ①アセスメント実施にあたって、対象者にオリエンテーションを行う。
- ②オリエンテーション時に併せて、基本的知識の度合いを確認するテストを実施する。
- ③対象者全員に「課題論文」を課す。論文課題は出来るだけ実務に即した内容で本人の基本的考え方と姿勢がわかるような内容にする。例えば、  
『あなたの担当職務あるいは職場で、即改善実施すべき課題は何か。また、その課題に対してどのように取り組んでいけばよいか、あなたの考えを具体的に述べよ』  
論文は、後日社長・役員及び講師が評価判定を行う。
- ④対象者に対して、1日アセスメント研修を実施する。  
(研修と銘打っていますが、実際はアセスメント中心でレクチャー等の時間はほとんど設けていない。)
- ⑤すべてのアセスメントが終了後、会社宛の総合報告書と、各人宛のフィードバックレポートをまとめて報告する。
- ⑥各人は、フィードバックレポートをもとにして、今後の自己啓発課題を明確にし人事宛に提出させる。

# Program:1 Assessment

	オリエンテーション
10:00	<b>1. 本プログラムの目的と狙い</b>  <b>2. トップ講話</b> 「企業を取り巻く環境と皆さんに期待すること」
12:00	
13:00	<b>3. 課題論文ガイダンス</b> 「課題論文の書き方と留意すべきポイント」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・論文とは何か</li> <li>・論文のストラクチャーと留意点</li> <li>・良い論文とは(文章表現力を磨こう)</li> <li>・課題論文テーマ発表及び仕様内容説明</li> </ul>
16:00	<b>4. 基礎知識テスト</b>

人事より、アセスメント全般についての主旨説明と概要をオリエンテーションしていただきます。

社長より、わが社を取り巻く経営環境と、それに対応するために各社員に望むこと、期待することをお話いただきます。

講師より、課題論文の説明を行います。論文の書き方、説得力を高める文章の書き方等も併せてお話しします。

最後に、今回の論文課題とボリュームとを説明します。

次期管理職(あるいはビジネスリーダー)として備えるべき基本知識の度合いを確認します。

・マネジメント基礎、経営戦略、人事管理、財務管理の4分野の基礎知識を問います。

§ アセスメントの基準(ディメンション)については、後日打ち合わせの上決定します。

ディメンションは例えば次のような基準で判断します。

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| ①課題解決力(論理思考力・構想計画力・判断力)   | ②表現説得力(プレゼンテーション力)  |
| ③巻き込み力(傾聴力・調整力・組織活性力)     | ④リーダーシップ(統率力・率先垂範力) |
| ⑤状況対応力(状況判断力)             | ⑥積極性(チャレンジ・熱意意欲)    |
| ⑦全体的印象(方針体得度・7級としての素質・素養) |                     |

# Program:1 Assessment

時刻	A班	B班
9:30~10:00	<b>アセスメント・ガイダンス</b> ・本日のすすめ方    ・取り組み姿勢	
10:00~10:50	<b>課題討議①</b> 『顧客満足』	<b>課題討議②</b> 『リスク管理』
10:50~11:00	休憩	
11:00~12:00	<b>課題討議②</b> 『リスク管理』	<b>課題討議①</b> 『顧客満足』
12:00~13:00	昼食・休憩	
13:00~14:20	<b>自己解決（A・B合同）</b> ・インバケット法で、各人の意思決定力をチェックします ・日常起こり得るいろんな事案に対し、各人が判断します	
14:20~14:35	休憩	
14:35~15:40	<b>課題討議③</b> 「ケース討議」	<b>課題討議③</b> 「ケース討議」
15:40~15:50	休憩	
15:50~16:40	<b>思考力チェック（A・B合同）</b> ・論理思考・柔軟思考等、各人の思考力をチェックします	
16:40~17:00	<b>まとめ</b> ・ねぎらい&激励	

※課題討議の①及び②は仮案です。実際のテーマは打ち合わせの上決定します。

※課題討議①及び②それぞれ、同じアセッサーが同一テーマを観察します。

※1回10名程度(AB各班5名)とし、アセッサーは2名が担当します。

## Program:2 Skill-up

### 狙い

- ①中堅メンバーとして日常業務を効果的効率的に遂行していく力を磨き、将来管理職としてのリーダーシップを発揮できる素地を強化する。
- ②実務に役立つ能力を強化するために、現実的具体的事例をもとに、深く考える習慣をつけていく。
- ③ただ単に研修だけに終わらせず、学んだことを職場の中で実践していく事後課題を課す。

### 対象者

- ①基本的にはアセスメントで評価・選抜された管理職候補者を対象とする。  
但し、本人が辞退した場合は対象から除外する。(本人の前向きな取り組み姿勢がなければ意味がない)
- ②上司推薦を受けた管理職候補者以外も、オープン参加を認める。  
(出来るだけ啓発意識を刺激するため、多くのメンバーに門戸を拓げる。オープン参加は単発での受講も可とする。)
- ③全単元を受講し、事後課題(チャレンジラーニング)合格者には、修了証書を授与し、人事データとして7等級昇格等の基礎条件とする。(オープン単発参加者には、修了証書は出さないが受講記録は残す。)

### 進め方

- ①研修実施日は、原則として土・日・祝日とする。
- ②各単元毎に、事後課題(チャレンジ・ラーニング)提出を課す。  
『研修で学んだことを、具体的にどう実践し、どんな成果を上げたのか』  
その結果を、社長・役員及び講師が評価判定を行う。(不合格者は修了とは見做さない)
- ③テーマは、状況を踏まえて変えることもある。

# Program:2 Skill-up

## PHASE:1 リーダーの基本姿勢強化とマネジメント

9:00	<p><b>○オリエンテーション</b></p> <p><b>1. 経営トップからの講話</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・私の経営哲学</li> <li>・中堅リーダーに期待すること</li> <li>・トップに何でも聴く会</li> </ul> <p><b>2. リーダーの果たすべき役割と具備すべき条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・時代は今、大変革期を迎えている！</li> <li>・中堅リーダーに求められるパラダイムシフト</li> <li>・リーダーの職場マネジメントあり方を考える</li> </ul>	
12:00		【講義】
13:00	<p><b>3. グループワーク「環境変化と私たちの現状課題」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変化が我々に与える影響は・・・</li> <li>・強化すべき意識、知識、態度・行動は何か</li> </ul> <p style="text-align: right;">【グループ討議&amp;発表】</p> <p><b>4. 日常活動の要諦を考える</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特に重点的に取り組まねばならないことは</li> <li>・組織活性化、職場風土活性化のポイント</li> <li>・組織人としての基本品質を高めよう</li> </ul> <p style="text-align: right;">【講義】</p> <p><b>5. グループワーク「即実践することは何か」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足を高めるために</li> <li>・社内の連携を密にするために</li> <li>・仕事の品質を高めるために etc</li> </ul> <p style="text-align: right;">【グループ討議&amp;発表】</p>	
17:00	<p><b>○まとめ</b></p>	

### 事前課題

自社をとりまく環境分析と、中堅リーダーとして取り組むべき課題をまとめてくること。

## リーダーの基本姿勢強化

### 《研修の狙い》

自社をとりまく環境変化を整理し、中堅リーダーとしてどのように行動すべきかの再確認と、私たちが強化すべきポイントを明確にする。

### 《研修で得られるもの》

- ① トップの考え方が理解できる。
- ② 企業環境を強く認識し、自らが何をすべきかが浮き彫りになる。
- ③ 日常業務活動の留意点を整理することが出来る
- ④ 相互意見交換で、互いに考えていることが共有化できる。

- ・第1回目ということで、全般的な視点から、中堅リーダーの強みと弱みを自覚して、今後のあり方・実践課題を明確にしていくようにします。
- ・実際に現場で使える実学を中心に構成し、日常業務活動に展開できるような実践的にすすめてまいります。
- ・また、経営トップから、直接お話をいただくことにより、大きな刺激を受けるとともに、「何でも聴く会」という場でいろんな御意見をお伺いする機会になると思います。

### 《チャレンジ・ラーニング》

各自、今回の研修で学んだことをもとにして、「職場で即実践すること」をまとめ、3ヵ月後にその成果を報告すること。

- ・取組課題の提出＝2週間後
- ・実践成果の報告＝3ヵ月後



# Program:2 Skill-up

## PHASE:2 問題解決力の強化

9:00	<b>○オリエンテーション</b> <b>1. 『今なぜ、課題創出・解決能力が重要か』</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・経営未踏時代にあって創造的課題解決人材が求められる</li><li>・問題2つのタイプと対応5つのパターン</li><li>・創造的課題解決のステップ</li><li>・課題創出・解決に必要な2つの視点</li></ul> <p style="text-align: right;">【導入講義】</p> <b>2. 演習:1「演習課題の絞込みと原因・要因分析」</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・取組課題の明確化</li><li>・原因・要因分析の手法(チェックシート・特性要因図・パレート分析等)</li><li>・課題の現状深掘りと本質把握</li></ul> <p style="text-align: right;">【レクチャー&amp;グループ討議】</p>
12:00	
13:00	<b>3. 演習:2「代替解決案の創出と評価分析」</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・課題解決策策定に必須の3つの思考</li><li>・課題解決案創出の手法(ロジックツリー・7×7法・プロセス分析等)</li><li>・代替解決案の評価基準と意思決定</li></ul> <p style="text-align: right;">【レクチャー&amp;グループ討議】</p> <b>4. 全体発表&amp;意見交換</b>  <b>5. 「課題解決にあたって乗り越えなければならない障壁は」</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・課題解決のソフトテクノロジー</li><li>・自己の責任を果たし、自主的にどう組織貢献していくか</li><li>・事後チャレンジラーニングに向けて</li></ul> <p style="text-align: right;">【統括講義】</p>
17:00	<b>○まとめ</b>

### 事前課題

「今、解決すべき職場課題は何か」をまとめてくること。

### 課題創出・解決能力の強化

#### 《研修の狙い》

中堅リーダーとしての大きな役割でもある課題解決力に焦点をあて、現状を捉え現状を離れず現状を革新していく課題解決のステップを体得する。

#### 《研修で得られるもの》

- ①問題解決のステップと留意点が理解できる
- ②情報の収集・分析のポイントがわかる。
- ③いろんな解決策をまとめていく手法が理解できる。
- ④論理的思考力が強化される。

- ・中堅リーダーは、従来と同じように業務を進めておれば良いというではありません。常に、改善・改良を行って仕事の質を高めていくことが求められています。職場の実際的问题を例にして、課題解決のプロセスとその手法を学びます。
- ・解説講義を適宜交えながら、演習主体ですすめてまいります。
- ・ただ単に、問題解決だけではなく、今後の日常業務でのものの見方・考え方に役立つ視点もあわせて理解させていきます。

#### 《チャレンジ・ラーニング》

各自、今回の研修で学んだことをもとにして、「職場で解決すべき課題」をまとめ、3ヵ月後にその成果を報告すること。

- ・取組課題の提出＝2週間後
- ・実践成果の報告＝3ヵ月後

# Program:2 Skill-up

## PHASE:3 人材活性力の強化

9:00	<b>○オリエンテーション</b> <b>1. 人的資産管理の要諦を考える</b> ・ヒューマンリソースマネジメント(HRM)のポイントとエンパワーメントのすすめ方、リーダーシップの発揮についてまとめます。 ・なぜ、人はついてこなかったのか、どんな人についてくるのか、そのためには、我々は何が大事か、どうするかを整理します。 <p style="text-align: right;">【導入講義】</p>
12:00	<b>2. グループ討議「こんなメンバーには、どう対応する？」</b> ・今までの実際事例を振り返る ・私はこうした、こうすればよかった <p style="text-align: right;">【G討議・意見交換】</p>
13:00	<b>3. バーチャルスタディ「思わぬ出来事」</b> ・こんなとき、あなたならどうする？ ・日頃から、何をどうしておくことが大事なんだろう <p style="text-align: right;">【G討議・意見交換】</p> <b>4. 職場内での人間関係</b> ・チームワークとは何か、高めるためにどうすべきか ・こんなときにやる気が出る、やる気なくなる ・燃えるプロ精鋭集団づくりのポイント  <b>5. リアルスタディ</b> <b>「活性化した職場風土をつくるために」</b> ・職場内の人間関係を良くするためにやるべきこと ・活性化風土を阻害する要因とその突破策 <p style="text-align: right;">【G討議・発表】</p>
17:00	<b>○まとめ</b>

### 事前課題

各自「職場内での対人関係で困ったこと」等をまとめてくること。

### 人材活性力の強化

#### 《研修の狙い》

人的資産管理の基本的理論を修得し。職場の中での自己の役割を認識する。真のチームワークとは何かを理解し、中堅リーダーとして具体的日常行動策をまとめる。

#### 《研修で得られるもの》

- ①人的資産管理の傾向と人事管理の重要性が理解できる。
- ②日常でのメンバー指導のポイントがわかる。
- ③職場活性化の実践策が明確になる。

- ・今回は中堅社員(将来の管理職)として必須能力である人的資産管理に重点をおき、メンバーとの接し方、リーダーシップ発揮を考えていきます。
- ・人的資産管理の基本的な考え方を理解すると共に、各種人事制度等についての疑問点を解消していきます。
- ・職場内の連携を強化し、組織総合力を発揮するための活性化風土づくりのポイントをまとめます。

#### 《プラクティス・ラーニング》

各自、今回の研修で学んだことをもとにして、「職場で即実践すること」をまとめ、3ヵ月後にその成果を報告すること。

- ・取組課題の提出＝2週間後
- ・実践成果の報告＝3ヵ月後

# Program:2 Skill-up

## PHASE:4 折衝・交渉力の強化

9:00	<b>○オリエンテーション</b> <b>1. 「納得と信頼を与える折衝・交渉術について考える」</b> ・ネゴシエーションの重要性を再確認し、折衝・交渉パワーアップ・ノウハウ30のポイントを伝授します。 <p style="text-align: right;">【講義&amp;意見交換】</p>
12:00	<b>2. ケーススタディ</b> <b>「納期遅れ対応はこれでよかったのか」</b> ・具体的事例を通して、問題の本質を探り、どう考え、行動すべきかを相互の意見交換によりまとめていきます。 さらに、自分自身の問題として捉える意識を強化します。 <p style="text-align: right;">【G討議・全体発表】</p>
13:00	<b>3. リアルスタディ</b> <b>「クレーム対応の要諦を考える」</b> ・各自持ち寄った具体的事例の分析と対策検討を行い、今後の留意点のマニュアル化・スタンダード化を行います。 <p style="text-align: right;">【G討議・全体発表】</p>
	<b>4. 「顧客指向型CS経営のあり方考える」</b> ・CS経営の本質を捉え、製品型・プロセス型・行動型の3つのCS取り組みのポイントをまとめさせます。 ・併せて、悪質クレーマー対応についての基本知識を学びます。 <p style="text-align: right;">【講義&amp;討議】</p>
17:00	<b>○まとめ</b>

### 《事前課題》

各自、「クレーム・苦情の実態」を洗いだしその原因と対策をまとめてくること。

### 折衝・交渉力の強化

#### 《研修の狙い》

わが社の中堅社員にとって必須不可欠なスキルでありながら、現状は極めて弱いネゴシエーションについて、ケース討議等を交えながら修得していく。

#### 《研修で得られるもの》

- ①折衝能力の重要性が理解できる。
- ②信頼を得るネゴシエーションのポイントがわかる。
- ③コミュニケーション・スキルが向上する。

- ・今回は対人関係力の中でも、特に組織外部との折衝交渉に重点を置き、顧客・取引先との接し方、良好な取組環境づくりを中心に考えていきます。
- ・本当の顧客指向型の業務推進とは何かを整理し、クレーム対応力を高めるための日常留意ポイントを、ケース討議等を通じて確認していきます。

※前回テーマの理解度チェック（小テスト）を行います。  
（但し、この件は参加メンバーには伏せておいてください）

#### 《チャレンジ・ラーニング》

各自、今回の研修で学んだことをもとにして、「職場で解決すべき課題」をまとめ、3ヵ月後にその成果を報告すること。

- ・取組課題の提出＝2週間後
- ・実践成果の報告＝3ヵ月後

# Program:2 Skill-up

## PHASE:5 財務計数力の強化

9:00	<b>○オリエンテーション</b>
	<b>1. 計数はビジネスパーソンの共通言語</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・数字の『3る法』ってなに？</li><li>・数字を上手に使う10のポイント</li><li>・あなたの計数感覚をチェックしよう「あるカレーショップの1日」 【レクチャー&amp;演習】</li></ul>
12:00	<b>2. 財務諸表の基本構造を理解しよう</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・財務諸表は企業の履歴書・通信簿</li><li>・一目でわかる企業の実力判定のツボ</li></ul>
13:00	<b>3. 財務諸表分析(経営分析)に挑戦しよう</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・財務諸表分析はむつかしくない！</li><li>・収益性分析・安全性分析・生産性分析・成長性分析のポイント</li><li>・絶対覚えよう10指標</li><li>・分析結果から見る問題点と打つべき手は何か 【レクチャー&amp;演習】</li></ul>
	<b>4. 計数感覚を日常業務に活かそう</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・企業経営は、原価利益と固定費の闘いである</li><li>・CVP分析で目標売上高を考えよう</li><li>・利益の源泉は4つ</li><li>・日常活動で押さえなければならないポイントは 【レクチャー&amp;演習】</li></ul>
	<b>5. 興味を持って、財務計数に取り組もう</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・キャッシュフローも大事です</li><li>・明日からあなたも企業アナリスト 【レクチャー】</li></ul>
17:00	<b>○まとめ</b>

### 事前課題

各自、経営分析に関する参考図書を1冊以上読破してくること。

### 計数管理・経営分析能力の強化

#### 《研修の狙い》

財務はあらゆる業務と深い関係を持ち、効率よく企業活動を進める上で、私達にとって重要な知識である。財務計数は、意思決定の羅針盤であり、仕事を進める共通言語であり、企業力の判断基準でもある。本講座では、財務分析になじみのない方々を対象に、財務諸表の仕組み、経営分析の基本的な方法とその判断基準をわかりやすく解説する。

#### 《研修で得られるもの》

- ①財務諸表の見方を演習等を通じて修得できる。
- ②財務分析の結果を事業活動にどのように反映させるかのポイントが理解できる。
- ③日常業務の重点ディシジョンポイントを整理することが出来る。

- ・ビジネスパーソンの基礎知識の一つである『財務分析能力』について、わかりやすく解説を行い、興味を持って取り組んでいけるようにしていきます。
- ・発展的に管理会計の重要ポイントである利益管理の知識と実務への応用をはかることが出来るようにしていきます。
- ・日常のディシジョン・ポイントを整理させるようにし、今後につながるようにします。

#### 《チャレンジ・ラーニング》

各自、今回の研修で学んだことをもとにして、「ディシジョン・ボード」をまとめ、3ヵ月後にその成果を報告すること。

- ・取組課題の提出＝2週間後
- ・実践成果の報告＝3ヵ月後

# Program:2 Skill-up

## PHASE:6 自己啓発力の強化

9:00	<b>○オリエンテーション</b> <b>1. 経営トップからの講話</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・私が日々心掛けていること</li><li>・ちょっと無理してやってみよう</li><li>・トップに何でも聴く会</li></ul> <b>2. 『起』自己啓発の重要性</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・キャリア形成の3つの方法</li><li>・却下照顧の自己啓発とは・・・</li><li>・自己のアイデンティティを確立しよう</li></ul>
12:00	
13:00	<b>3. 『承』自己資産表を作成しよう</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ライフ・アンカー</li><li>・マイ・ストック分析(マインド・スキル・アクション)</li><li>・PC分析(パーソナリティ・キャラクター)</li><li>・私のダイヤモンドはこれだ!</li></ul> <b>4. 『転』ポジション・ミッションは何か</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・部・課の目標とあるべき姿</li><li>・ギャップ分析</li></ul> <b>5. 『結』生き活きとした職場人生を送ろう</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・WANT/MUST/WILL統合</li><li>・キャリア・プランをまとめる</li><li>・有言即行(相互啓発・相互練磨)</li></ul>
17:00	<b>○まとめ</b>

### 事前課題

各自、今までのキャリアを振り返り、整理してくること。  
「トップに何でも聴く会」で、社長にお聞きしたいことをまとめてくること。

### 自己啓発力の強化

#### 《研修の狙い》

自己管理と自己啓発は、車の両輪である。ビジネスパーソンとしての自己啓発の要請を認識し、今後のキャリアプランをまとめる。

#### 《研修で得られるもの》

- ① 自己の現状を体系的に整理することが出来る。
- ② 組織の中での役割が理解できる。
- ③ 今後のアクションプランが明確になる。

・自己の強みと弱みを再確認するとともに、組織の中でのポジションからくるコミットメントをふまえて、これからの自己啓発課題を明確にしていきます。  
・ただ、書きっぱなし・決めっぱなしにならないようハドメを掛けていきます。  
・また、本研修の最終回にあたって、経営トップからの御講話をいただき中堅リーダーとして自らのポジションを再確認するとともに、今後への動機づけをはかっていきます。

#### 《チャレンジ・ラーニング》

各自、今回の研修でまとめた、「アクション・プラン」を実践し、3ヵ月後にその成果を報告すること。

- ・アクションプランの提出＝2週間後
- ・実践成果の報告＝3ヵ月後