



マネジメントスキル & リーダーシップ開発研修

<研修テキスト>

組織と人の**価値創造**のために

 **ヒューマンマネージコンサルティング**
HumanMANAGEconsulting

MAximize・**NA**vigate・**GE**nerateを徹底サポート

代表 人材総合コンサルタント・研修トレーナー

眞下 仁 (Hitoshi Mashimo)

mashimo@hm-consul.co.jp

www.hm-consul.co.jp

オリエンテーション

研修の心掛け

【「集合研修」の特長を最大限に活かす】

- 「覚える」ためだけの研修ではなく、
- 「実践できる」ための研修を、
- みなさんの力で創り出す

◆留意点

✓ 全員参加

- ・ 集まっていることの意義、価値を考えて、参加する。
- ・ 集まった全ての人、感じ方、アイデアが成果への資源です。

✓ 楽しみながらの参加

- ・ 知的興味を持って参加する。
- ・ 知的に「楽しむ」、新たな「気づき」を大切に。
- ・ 議論は、さまざまな視点を出し、活性化する。
- ・ 自らも楽しむ、周囲も楽しませるように取り組む。

✓ 時間厳守

- ・ 納期のない仕事は、存在しない。研修も時間内に目的・成果を出すことが必要。

-この研修では、集合研修（人が集まって行う研修）の特長を最大限に活用します。

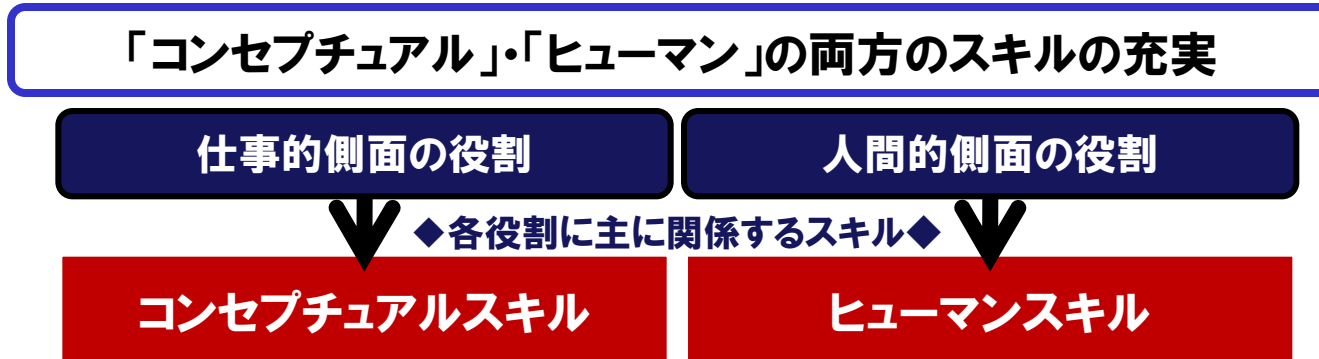
-講義だけでなく、演習や討議を通じて、一人では成し得ない体感、経験や気づきを感じ取ることが集合研修の特長と言えます。みなさんの総力で、みなさんそれぞれに役立つ研修を創り出しましょう。

-そのために、いくついかの留意点があり、それらに取り組むようにします。

1. マネジメント・リーダーシップに要するスキル

コンセプチュアルスキルとヒューマンスキルのバランス

■ 必要となるスキル: 役割との関連



- 私たちが役割を果たすためには、主に「仕事の側面」に紐づく「コンセプチュアルスキル」と主に「人間的側面」に紐づく「ヒューマンスキル」がより重要になります。

■ 必要となるスキルの区分: カッツの区分

必要な能力・スキルは、
①コンセプチュアル、②ヒューマン、③テクニカルの3つに区分される

- カッツの区分（カッツ：ミシガン大学及びハーバード大学教授が提唱したスキルの構造）によれば、私たちがビジネスで要求されるスキルは、①コンセプチュアル ②ヒューマン ③テクニカルの3種類に区分されるとされています。

①コンセプチュアルスキル(意思決定能力)

自分や組織の状況を理解し、方向性を検討し、概念を組み立て、意思決定するスキルのこと

②ヒューマンスキル(対人関係能力)

職務の遂行、目的の達成の為に組織内外と協調、リードし、他に影響を与えてゆくスキルのこと

③テクニカルスキル(専門能力)

業務の遂行に必要な知識・技術のこと

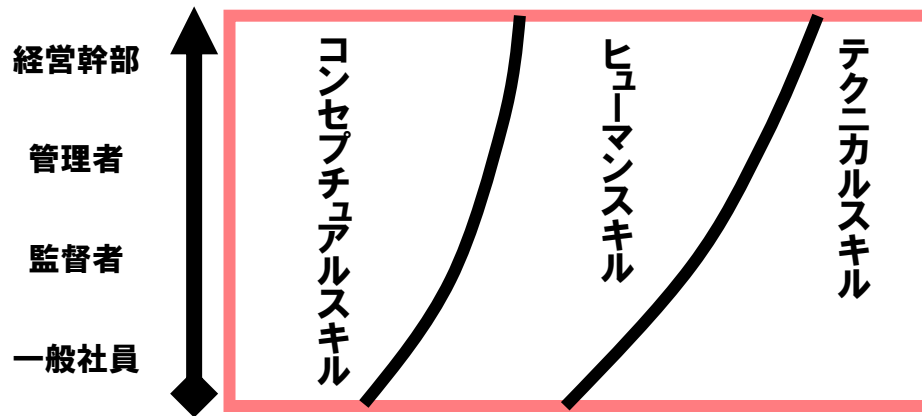
コンセプチュアルスキルとヒューマンスキルのバランス

■ スキルの重要性の推移: カッツ曲線

より上位の役割(職位)になるにつれて、
コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキルが益々重要になる

-また、カッツによれば、先のスキルの3つの区分において、コンセプチュアルスキルとヒューマンスキルは、上位の職位へ向かうにつれて、益々重要になることを示しています。

◆カッツ曲線



役割、キャリアの段階に応じて
コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキルの伸長が必要

リーダーシップ概論

■ マネジメントとリーダーシップ

強力なコンセプチュアルスキルとヒューマンスキルの発揮で
リーダーシップの発揮にも至るように取り組む

○ 両概念の意味

マネジメント 【意思決定・管理する力】

- 計画・予算立案～管理
(マネジメントサイクルの構築、進捗管理)
- 経営資源の効果的な活用(業務配分、人材配置、育成を含む)
- 通常業務維持のための問題解決

リーダーシップ 【変化を起こし、推進する力】

- 環境変化や上位方針に応じて、自組織の変化・変革を創り出す
(変化・変革につなげるための問題解決)
- チャレンジへの動機付け、激励・鼓舞

- 引き続き、マネジメントとリーダーシップの概念を理解します。
- マネジメントは「意思決定・管理する力」、リーダーシップは「変化を起こし、推進する力」のことで、どちらか実践すれば良いのではなく、両方を実践することが必要です。

より強力なコンセプチュアル、ヒューマンスキルの発揮

※ジョン・P・コッター著「リーダーシップ論」を参考に当方が加工

リーダーシップ概論

■ (補足) リーダーシップのその他の代表的な定義

- リーダーシップとは、「目標達成のため、個人、ないし集団に影響するプロセス」のこと

(P・ハーシー、K・H・ブランチャード、D・E・ジョンソン 「行動科学の展開」)

- リーダーシップとは、「ビジョンと戦略を作り上げる、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を集結する、あるいは、ビジョンの実現を目指して人々に対してエンパワメントを行うなど、障害を乗り越えてでも実現する力」のこと

(ジョン・P・コッター 「リーダーシップ論」)

-代表的な定義を左記に示しています。これらの定義は、P・ハーシーはじめ、各種の研究から導かれたもので、その研究は、資質（生まれながらの特性）ではなく、行動（どのような取り組みをしたか）に焦点を置いたものです。

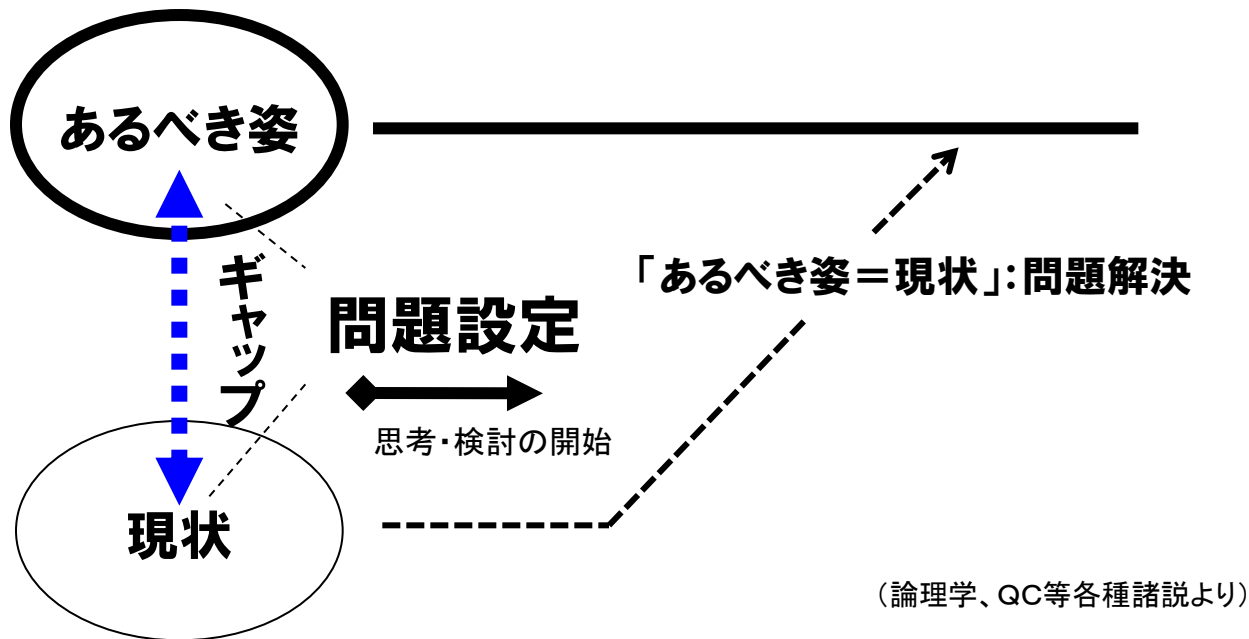
充実したマネジメント・リーダーシップに向けて

2. 論理思考による組織の問題解決

問題設定の考え方：問題の概念等

■「問題」の概念

問題とは、「あるべき姿(若しくは、ありたい姿、望ましい状態)」と「現状」のギャップのこと



- 企業・組織には必ずと言ってよい程、問題が生じます（むしろ問題の発生は必然で、放置が良くない）。
- ここからは、コンセンサススキルの中でも中心的なスキルとなる問題解決について理解することとします。

- 「問題」とは、「あるべき姿」と「現状」のギャップのことです。
- よって問題の設定には、あるべき姿と現状の両方の説明を要します。

(論理学、QC等各種諸説より)

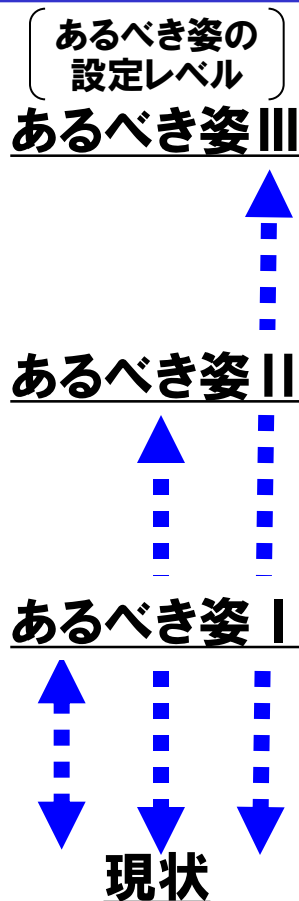
※問題の指摘に際しては、

- ① あるべき姿(ありたい姿、望ましい状態)が説明できる
- ② 現状を把握し、説明できる ことが必要

問題設定の考え方：問題の概念等

■ 問題のレベル

問題には、「設定型」「探索型」「発生型」の3つのレベルがある



問題のレベル	難度	必要な視野
設定型問題 「あるべき姿」をビジョンや戦略の視点から「将来像」として設置し、ギャップを捉えた問題		
探索型問題 「あるべき姿」を現状よりも「より良い状況＝改善・前進」に設定し、ギャップを捉えたもの		
発生型問題 「あるべき姿」を状況の修復に設定し、ギャップを捉えたもの		

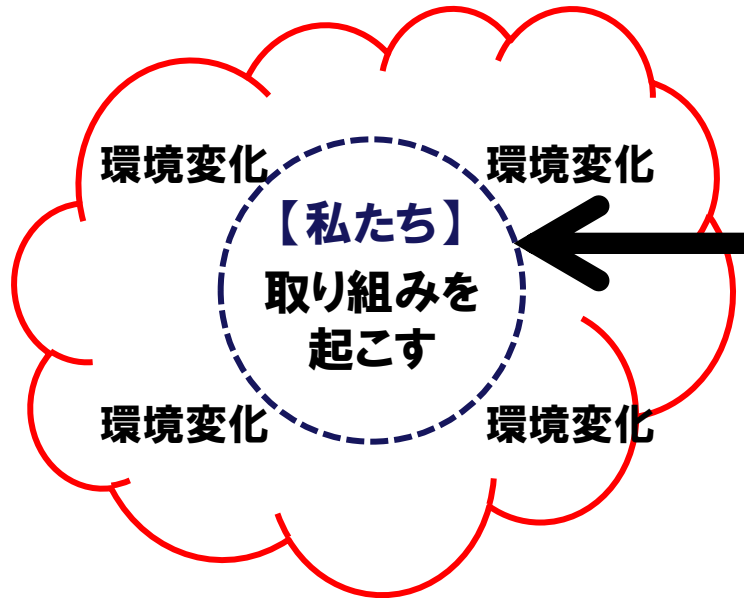
- 問題には「あるべき姿」の設定レベルによって「設定型問題」、「探索型問題」、「発生型問題」があります。
- 設定型問題になるにつれて、解決の難度が高く、必要となる視野も広く（大局・中長期）になりますが、企業・組織は、どのレベルの問題にも取り組まなくてはなりません。

プロジェクトマネジメント関連諸説
及び「問題構造学入門」ダイヤモンド社 等「問題構造化の理論」に関する文献を参考

問題設定の考え方：外部環境の俯瞰

■ 環境変化対応の必要性

絶え間なく変化する環境の動向を捉え、
取り組みを起こすことが存続・発展のポイント



動向把握
(社会、顧客・市場、競合の動き)

-外部の環境は、日々刻々と変化しています。

-この環境の変化（動向）を察知・把握し、取り組みを起こすことができるかどうかは、企業・組織の存続・発展に大きく影響します。

-把握した環境変化から自社・自組織が不整合を起こしているようであれば、その問題を解決できるよう起動するようにします。

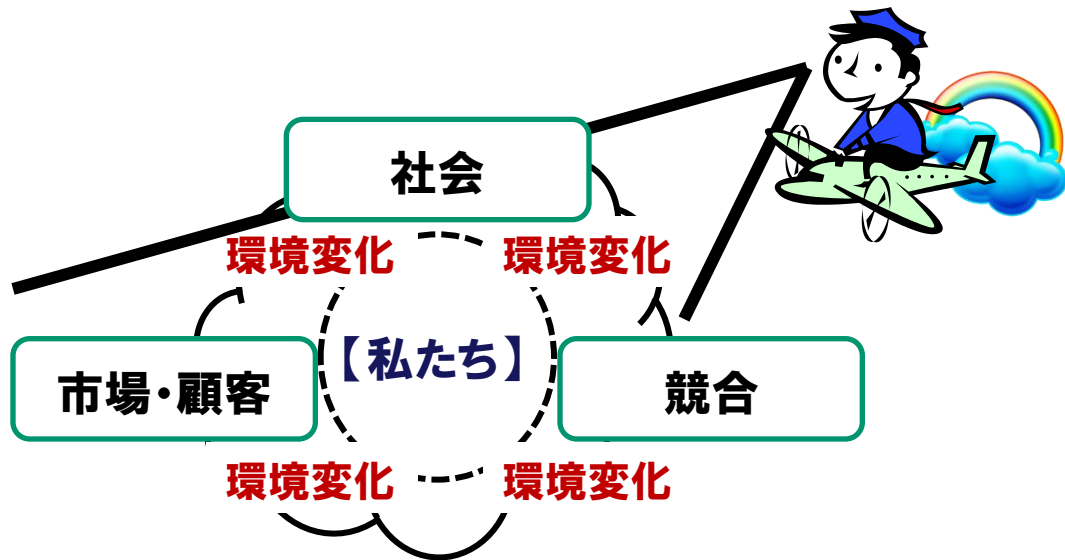
環境変化との不整合から、自社・自組織の問題を見つけ、
解決に起動することが、組織・企業の存続・発展につながる

問題設定の考え方：外部環境の俯瞰

■ 環境変化の捉え方

「社会」「市場・顧客」「競合」の動きを俯瞰する

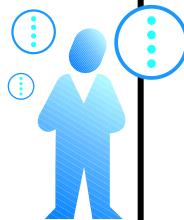
※俯瞰：全体を広く、高い所から客観的に見ること。鳥瞰とも言う。



-環境変化は、「俯瞰（ふかん）」して考察します（全体を広く、高い所から自社・自組織を客観的に見る）。
 -また変化を捉える視点として「社会」「市場・顧客」「競合」がどのように動いているかを見て、その動向を整理するようにします。

【発想のしかた】

- ①ここ ____ 年の間に、私たちの会社には、どのような外部環境の変化があったか？
- ②私たちの会社は、社会などの外部環境の変化にどのような不整合を起こしているか？



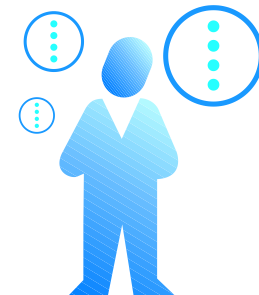
問題設定の考え方

■【演習】問題抽出マラソン

まずは、とにかく多くの問題を抽出する
【私(たち)が認識する自社、若しくは自組織の問題】

- まずは、各種の問題について、多くの問題を洗い出すことが、自社・自組織の改善・変革に重要です。
- 認識する多くの問題を、どんどん洗い出してみましよう。

問題のレベル	自社、若しくは自組織の問題
設定型問題 「あるべき姿」をビジョンや戦略の視点から「将来像」として設定し、ギャップを捉えた問題	
探索型問題 「あるべき姿」を現状よりも「より良い状況＝改善・前進」に設定し、ギャップを捉えたもの	
発生型問題 「あるべき姿」を状況の修復に設定し、ギャップを捉えたもの	

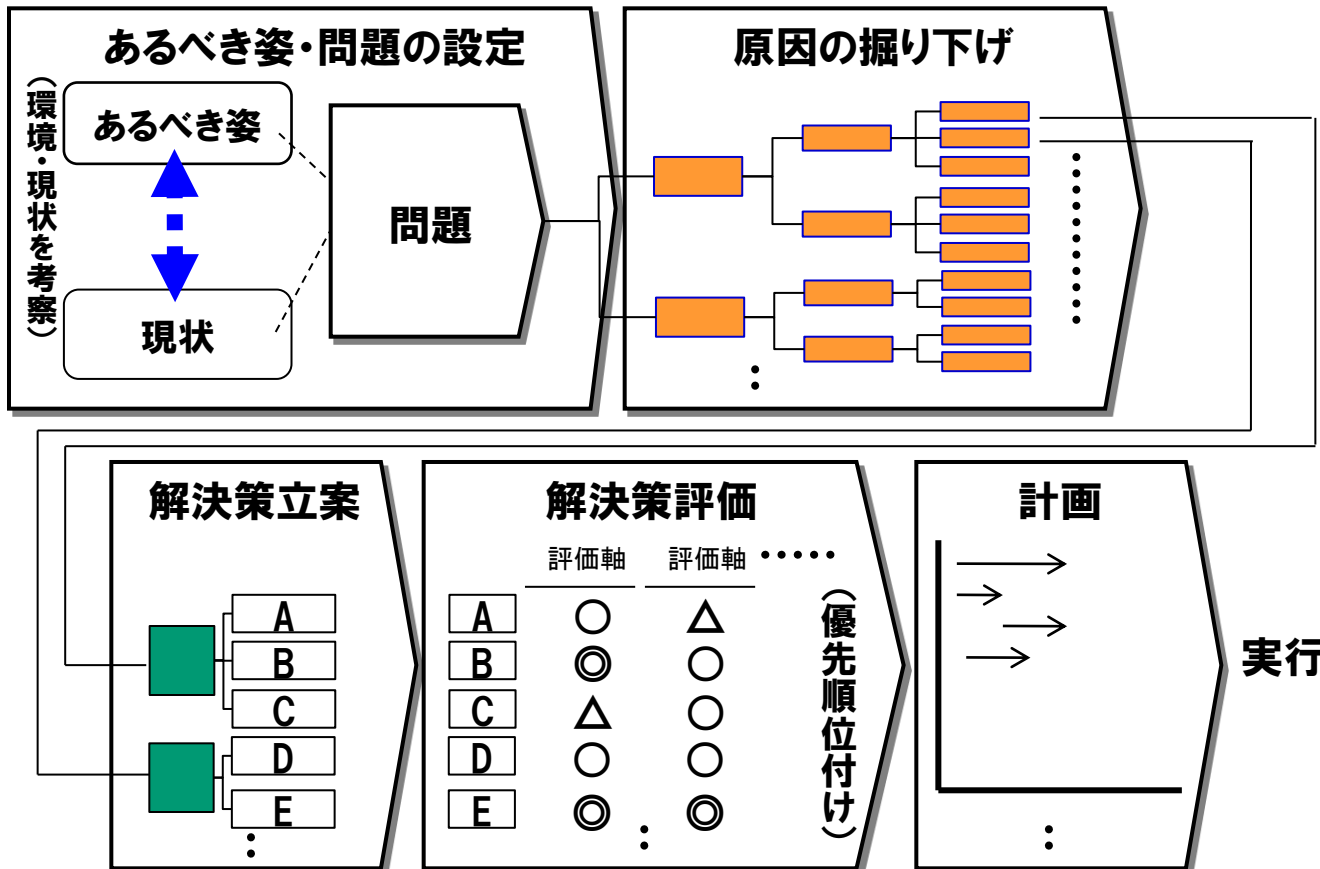


論理思考を通じた問題解決のプロセス

■ 問題解決のプロセス

あるべき姿・問題の設定にはじまり、
原因の掘り下げ→解決策立案→評価→計画の順で考える

- 問題解決では、あるべき姿・問題の設定→原因の掘り下げ→解決策立案→解決策評価→計画の順でプロセスが構成させます。

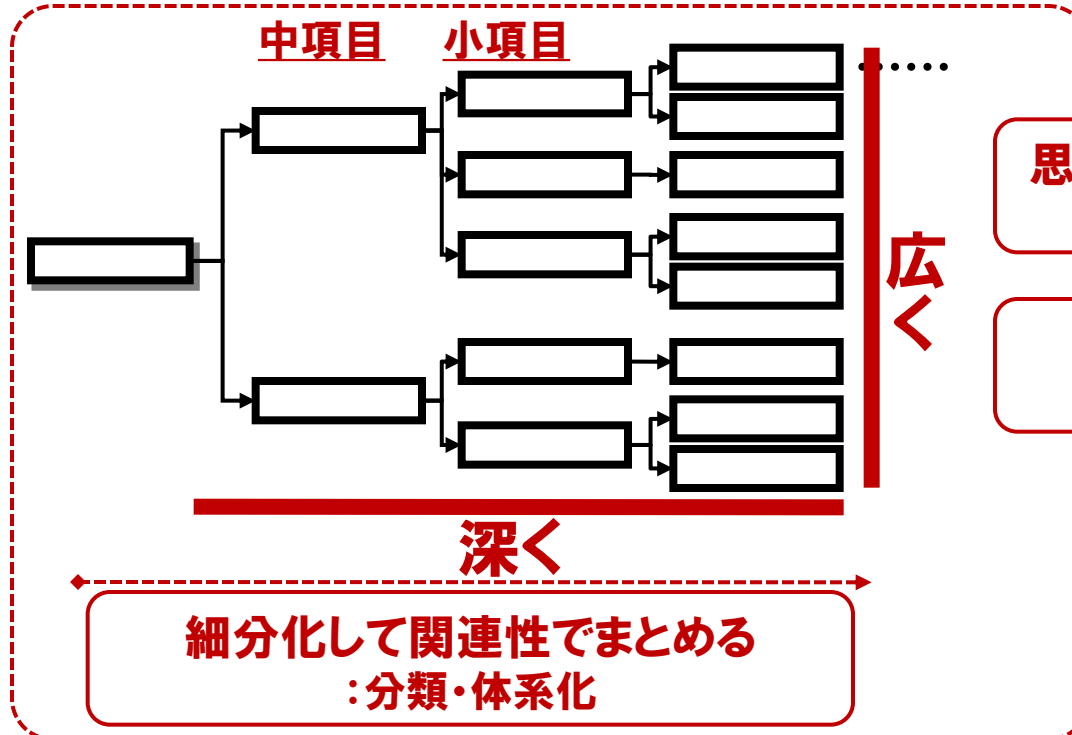


論理思考を通じた問題解決のプロセス

■ 原因の掘り下げ等の留意点

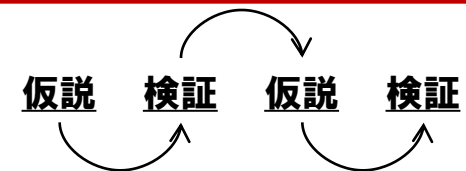
問題解決のプロセスでは細分化(分類・体系化)の他、いくつかの点に留意する

- 問題解決のプロセスでは、細分化して、関連のある内容でまとめる(分類・体系化する)他、0ベースや仮説・検証で考えるようにします。
- 広く、深く考え、その結果を体系化することが必要です。



思い込みや偏りがないように考える
: 0ベース

仮説・検証する
: 先ず仮説を立て、追って検証する



論理思考のポイント

■ 0ベース、拡散思考と収束思考(広く、深く思考する)

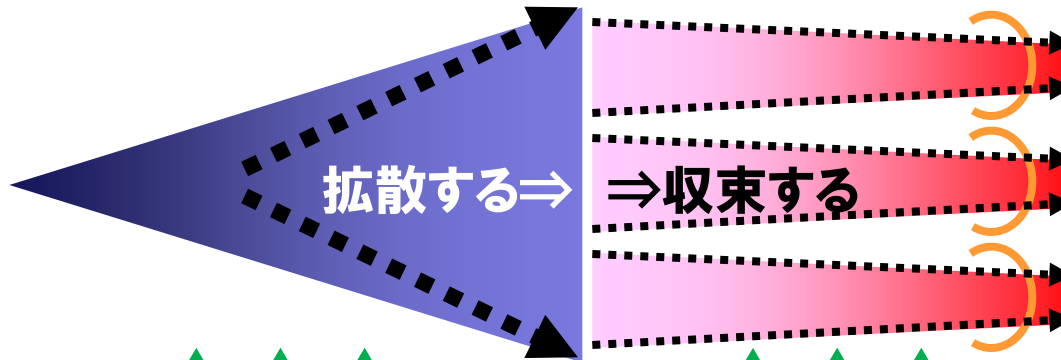
0ベース思考: 自分の思い込みや偏りを排除して考えること
 0ベース思考を通じながら、拡散・収束の順で原因等を出す

◆ 拡散・収束思考の順番

【ステップ1】
一旦洗い出す

【ステップ2】
関係性(親和性)でまとめる

※ステップ1⇒2の順に思考する



0ベースで、
洗い出しに思い込み、偏りはないか

0ベースで、
まとめ方に思い込み、偏りはないか

- 原因や解決策を考える場合は、自分の思い込みや考えの偏りを排除する「0ベース思考」を心掛けます。

- また、「拡散する思考（考えられる原因や解決策を一旦広く洗い出す）」からはじめ、「収束する思考（同じ関係のものでまとめる）」の順で考えます。

- 拡散・収束ともに0ベースで「洗い出し」や「まとめ方」に思い込み、偏りがないかを確認します。

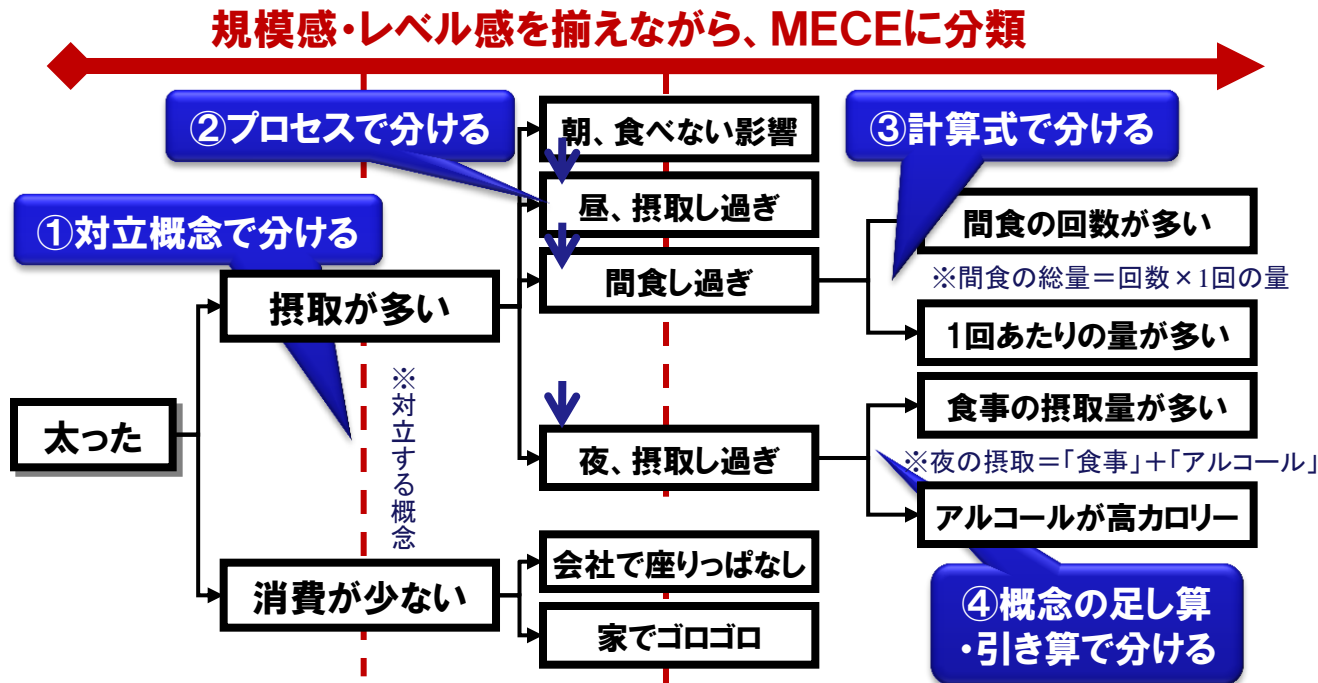
論理思考のポイント

体系的に分類する方法:ロジックツリーとMECE

「モレない」「ダブらない」:MECEな分類をする
MECEを導くには、ツリーを用いると検討しやすい

◆ロジックツリーの例

例)「太った」原因の掘り下げのロジックツリー



分類の発想促進の視点を活用:上記①~④

- 問題解決のプロセスで分類をする時は、MECEな（モレない、ダブらない）分類をします。
- モレは、解決策に欠陥が生じ、ダブリは、解決策の実施に非効率が生じるからです。

- MECEな分類を導く考え方として、ロジックツリーがあります。
- ロジックツリーの作成では、規模感・レベル感を揃えながら徐々に細分化し、また左記の①~④の視点で分類できないかを検討するようにします。

充実したマネジメント・リーダーシップに向けて

3. 経営資源の活用と組織のPDCAの構築

組織の生産性向上を図るポイント

■ 組織のタイムマネジメント

経営資源としての時間(総投入時間=人数×時間)を有効に活用し、「組織の時間生産性」の向上を図る

$$\text{組織の時間生産性} = \frac{\text{活動結果(成果)} \sim \text{組織の目的・目標の達成・進捗度合い} \sim}{\text{組織の総投入時間} \sim \text{人数} \times \text{時間} \sim}$$

分子	↑	↑	→
分母	↓	→	↓

(プロジェクトマネジメント関連諸説より当方が要約)

■ 計画作りの必要性

組織の生産性向上を図るためには、それを実現できる「計画」が策定されることが必要

- 「時間」は経営資源の1つに該当し、その有効な活用が求められます。

- 「時間生産性の向上」とは、分母・分子の関係が左記のようになることで、これに向けた活動をする必要があります。

- 組織のタイムマネジメントでは、組織のPDCA(後掲)を通じて、「組織の時間生産性の向上」を図ることをねらい、そのための計画が必要になります。

組織の生産性向上を図るポイント

■ PDCAサイクルとは

上位からの業務指示、目標、考えた問題への対策などは、
計画:Planに反映し、PDCAのサイクルにより運用する

上位からの業務指示、目標、考えた問題への対策など

Plan(計画)

↓ :組織の生産性が上がるように、「誰が」「何を」「いつまでに」「どの程度」の点を考え、計画を作成する

Do(実行)

↓ :計画に沿って業務を行う

Check(点検・評価)

↓ :業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する

Act(処置・改善)

:実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする

→ 次のPDCAへ

- 問題解決、対策立案の結果などは、計画に反映します。
- ここではPDCAサイクルの意味を理解することと同時に、組織を対象とした計画作りはどのようなプロセスを描くのか、組織のPDCAサイクルはどのように運用するのかの理解を深めましょう。
- 組織のPDCAサイクルでは、役割分担や実施のアナウンスなど「自分以外の人」も含めて検討・構築、運用されます。

組織の生産性向上を図るポイント

■ 計画とは

計画の概念と要件を理解して、計画を作成する

◆ 計画とは

- 事を行うにあたり、その方法や手順などをあらかじめ考えること
- 何らかの目的を達成するために、今後どのように行動するかを時間軸で表現したもの

(三省堂 大辞林、及びマネジメント関連諸説より当方が要約)

◆ 計画の要件

- 「あらかじめ」、つまり、「D:実行」の前段階で作成されている
- ある「目的(や目標)」の達成を目指している
- 時間軸が含まれる
- 方法・手順・行動まで具体化されている

(タイムマネジメント、プロジェクトマネジメント関連諸説より当方が要約)

-何となく作る計画ではなく、計画の概念と満たすべき要件を理解した上で計画作りをします(個人計画、組織計画ともに)。

-左記の要件は、確実に計画を機能させるために必要な事柄です。
-計画作りをしながら、これら要件を満たしているかを常にチェックするようにします。

人員配置・役割分担のポイント

■ 割り振りのポイント

相手の経験の整合と人材育成を図る



矛盾するようだが「状況の見分け」と「管理のしかた」で両方の最大化を目指す

-仕事の割り振りにおいては、業務としての成果を目指すことは勿論ですが、人材育成の点から経験させておきたいことにも着目します。
-両者は矛盾するようですが、状況の見分け（至急性が低く、失敗時の影響が小さいものを選ぶ）や管理のしかた（短いタイミングでの進捗確認、支援をする）によって、両方の最大化を目指します。

■ 依頼時のコミュニケーション

動機付けて仕事を依頼する

◆ 動機付けのために・・・

- その人の経験、普段の業務の良さ、改善点を把握する（その人が目指す将来像まで把握できればなお良い）
- 依頼する仕事が、その人の経験が活きる、日頃の良さが活きる、改善点のカバーに役立つことを説明する（その人の目指す将来像につながると説明できればなお良い）

-また、依頼時の動機付けも大切です。左記のポイントを踏まえ、単なる「やらされ仕事」の印象とならないよう留意します。

（コーチング、人材育成関連諸説より当方が要約）

経営資源の活用と組織のPDCAの構築

■【演習】業務時間削減委員会の計画作成

●計画書のフォーマットの例

作業項目	担当	6月				7月				8月			
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
調査票の作成		→											
調査項目の検討		→											
社員への案内文の作成			→										
.....			→										
調査票配布													
.....													
.....													
.....													
報告書作成										→			
.....										→			
.....											→		

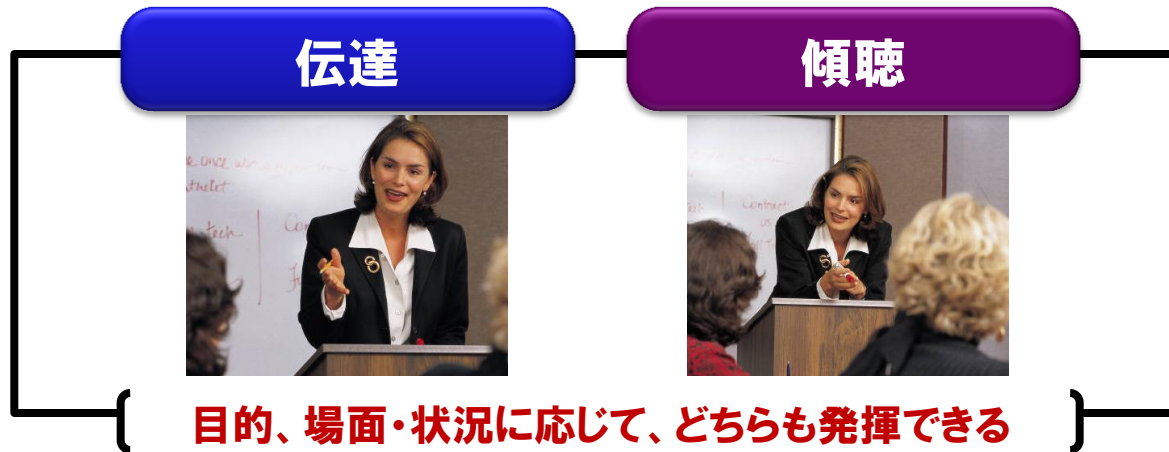
充実したマネジメント・リーダーシップに向けて

4. 動機付け、協働した問題解決

動機付けるコミュニケーション

■ リーダーシップ発揮に要するコミュニケーションスキル

「伝達」、「傾聴」の両方のスキルを持ち、
場面・状況、目的に応じてどちらも発揮できるようにする



- リーダーシップ発揮のためのコミュニケーションでは、「伝達＝話す、伝える」と「傾聴＝聴く」ことの両方が必要です。

- 「伝達」と「傾聴」のスキル両方を偏らずに持ち、場面・状況から設定した目的に応じて、「伝達重視」か「傾聴重視」かを見分けるようにします。

● 伝達と傾聴の組み合わせの例

- 目的や求める成果を伝え、具体的な方法を聴く
：【伝える】新規開拓を5件⇒【聴く】どのように取り組むか？
- 事実を伝え、考えられる原因を聴く
：【伝える】伝票処理に半日⇒【聴く】なぜ、時間がかかったのか？
：【伝える】クレームが入った⇒【聴く】今後、どのように再発予防するか？

動機付けるコミュニケーション

■ 傾聴の必要性

傾聴は、組織力を高める

◆「傾聴」のメリット

前提: 存在は一人ではない (会社、社会、自治会、同好会、家族、学校…)

- ◆ 相手の言うこと、情報を正確に把握する(誤認識の排除)
- ◆ 「集う」ことで生じる効果を活用することができる
 - ・ 多様な知識・経験の組み合わせで、自分だけの発想、解決の限界に対応
 - ・ コミュニケーションから生まれる新たな発想(創造)
- ◆ 傾聴を経ると各自の納得感、組織・相手との一体感、取り組みへの責任が生じる
 - ・ 「気持ちの融合」による組織・相手との一体感
 - ・ 「参加」による結論の納得感(押し付けによる抵抗心の回避)

■ 傾聴とは

傾聴の意味を理解し、単なる「聞く」でなく「聴く」に取り組む

◆「傾聴」の意味

傾聴(積極的傾聴: アクティブリスニングとも言う)とは:

- 相手の表面的な言葉のみを「聞く」だけでなく、言葉の背景や感情も理解しながら積極的、主体的に「聴く」こと

(コーチング、ファシリテーション関連諸説より当方が要約)

- 「傾聴」が注目されるのは、そもそも組織には自分以外が存在するという「組織の特徴」を踏まえたもので、組織力を高める方法としてリーダーシップに不可欠なスキルです。

- 「傾聴」には、組織力に大きく関わる左記のようなメリットを生みます。

- 「傾聴」と単なる「聞く」とは異なります。

「傾聴」には特別な意味が込められており、傾聴する場合は、その特徴・意味を十分に理解することが「傾聴」の上達の第一歩になります。

対話のスキル: 良質な問い方とは

■ 傾聴のポイント

「バーバル」と「ノン・バーバル」の取り組みを要する

◆ 傾聴のバーバル面(言葉、内容)

- 質問する
 - ・ オープン型質問とクローズ型の質問(後掲)
 - ・ 質問で働き掛けたら「聴く」ことに徹する
- 相手のペースに合わせる(質問や要約のタイミング)
- 相手が言葉に出し切れない部分を助ける
- 共感をする(言葉を通じて共感していることを示す)
 - ・ 相手の気持ちを代弁する
 - ・ 否定よりも受け入れを優先する
- 相槌を打つ

◆ 傾聴のノン・バーバル面(動作、表情等)

- アイコンタクトする
- うなづく
- 相手の気持ちを自分の表情に反映する(ノン・バーバル面の共感)

-傾聴もスピーチなどの話をする際と同じように、バーバル面(言葉、内容)とノン・バーバル面(動作・表情等)の両面により取り組みます。

-傾聴では、この両面を通じて、相手が話すモチベーションを高めるようにします。

(コーチング、ファシリテーション関連諸説より当方が要約)

対話のスキル: 良質な問い方とは

■ 問題解決のコミュニケーション: 傾聴の展開方法

傾聴の前段階で「前提」を揃える
 傾聴は「オープン型の質問」で広く考えや情報を引き出す
 追って、「クローズ型の質問」で要約・確認する



(必要に応じてアイスブレイク)

前提を揃える:

- 「**伝達**」や「**確認の質問**」※クローズ型の質問(下記参照)が中心
 - ・求める目的(目標)・成果、話し合いの趣旨
 - ・テーマ・課題
 - ・必要な知識・情報等の説明

質問する:

- 「**オープン型質問**」、「**クローズ型質問**」の順で

質問の種類	特徴・違い	ねらい
オープン型	Yes、Noで 答えられない質問	相手の考えや 情報を引き出す
クローズ型	Yes、Noで 答えられる質問	要約・確認をする

順番
↓

- 急に傾聴に入るのではなく、傾聴の前段階として、コミュニケーションが錯綜しないよう前提を揃えることから始めます(必要に応じて最初にアイスブレイクする)。
- 傾聴のきっかけは質問によって起こします(質問で働き掛けて、相手の答えを起こす。この繰り返しが双方向になる)。
- 質問は、オープン型とクローズ型の2種類があり(左記参照)、最初はオープン型の質問から入り、広く相手の考えや情報を引き出し、クローズ型の質問で要約・確認をします。

トレーナー紹介

ヒューマンマネージコンサルティング(株) 代表取締役
 人材総合コンサルタント 研修トレーナー 眞下 仁(ましもひとし)



都市銀行系クレジットカード会社で法務、財務部門勤務の後、外資系コンサルティングファーム、公認会計士系コンサルティングファームで組織・人事系コンサルティング及び各種研修トレーナーを行う。現在は、組織・人事コンサルタント、マネジメント、思考スキル、コミュニケーション等の研修トレーナーとして活動。

活動分野

＜能力開発系コンサルティング、トレーナー実績＞

ロジカルシンキング、問題解決、ファシリテーション、プレゼンテーション、営業力、交渉力等コミュニケーション・思考スキル研修トレーナー
 リーダーシップ開発・マネジメント研修、考課者トレーニング等 各種階層別研修トレーナー
 他、各企業様への能力開発体系の策定、Eラーニング導入コンサルティング・コンテンツ開発等

＜ビジネス系コンサルティング実績＞

経営・事業・マーケティング等戦略立案コンサルティング、ビジネスプロセス改善コンサルティング、営業力・販売力、顧客満足向上コンサルティング、組織設計・人事制度構築コンサルティング、コンピテンシーの作成、業績管理手法導入コンサルティング、ITシステム改善コンサルティング 等

主な実績企業様

(ワークショップ・ファシリテーション実績含む)

- 日本能率協会公開セミナー
- 日立技術研修所様 (日立グループ全般研修機関)
- 第一生命保険様
- 住友スリーエム様
- 新日鉱ホールディングス様
- 味の素様
- ファミリーマート様
- 日本IBM様
- 東京スター銀行様
- 経済産業省様

等 他多数