



上司力向上のための部下指導育成スキル研修

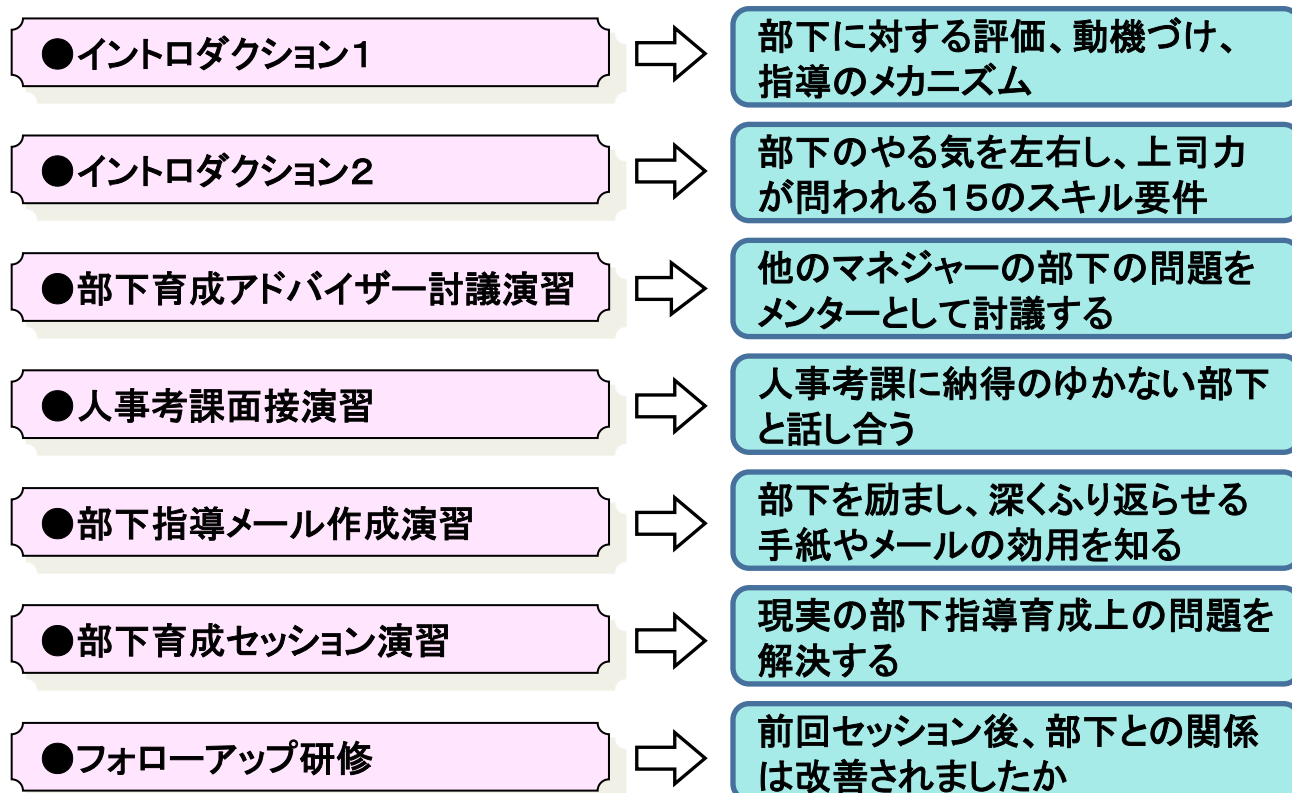
1. 趣 旨

今日ほど、人材を育て、使いこなす上司としての力量が問われる時代はかつてありませんでした。多くの日本企業は、フラット化、スリム化、ダウンサイジングの時代に、マネジャーとしての養成よりも、実務遂行を優先したため、現在は上司としての心がまえや必須スキルの鍛練が不十分なまま管理職ポジションに就いて人と組織を預けられ、自分も部下も苦しんでいる場面が少なくありません。

他方、今日の部下は、明らかに専門職指向であり、良質なキャリアを求めています。こうした部下を育成し、活用するのは、かつての成長期よりもはるかに難しい側面があるにも関わらず、そのための手法が十分に浸透しているとは言えません。

以下、こうしたニーズに応えるための、多くの企業にて採り入れられた、上司力を向上させる実戦的な教育研修カリキュラムのご提案を致します。

2. 主な内容



3. 標準コースカリキュラム〔3日間＋フォローアップ〕

部下指導育成研修 3日間コース		
時 間	カリキュラム1日目	カリキュラム2日目
09:00	■オリエンテーション ・部下指導の実態 ・演習カリキュラムの趣旨と構成 ・部下指導育成スキル要件 ・自己評価、自己上司像の把握 ■部下育成アドバイザー討議演習 ・他のマネジャーから部下育成の相談を受けたアドバイザーとしての討議 ・助言のまとめ ・課題のふり返り、解説 ■人事考課面接演習 ・人事考課に納得しない部下との面接 ・評価と動機づけの話し合い ■メール作成演習 ・困難に直面する部下を激励するメールの作成 ・セッション問題提示作成	■メール討議演習 ～各自の書いた文章を相互フィードバック～ ・各メールについて意見交換 ・グループ見解まとめ ・結果発表 ・解説 ■人事考課面接演習相互フィードバック ～ビデオ観察と相互フィードバック～ ・相互啓発 ・感想交流 ～課題解説～ ・部下との話し合いの原則 ■部下育成セッション演習(1) ・セッションの進め方 ・部下育成に関する問題提示による第1回、第2回セッション
18:00	各受講者の現実の部下育成上の問題整理	セッションの進め方 ①問題提示者の説明 ②問題の再定義～行動計画作成 ③学習の確認

※同時平行に実施

部下指導育成研修 3日間コース		オプション（別途日程）
時 間	カリキュラム3日目	フォローアップ
09:00	■ 部下育成セッション演習(2) ・セッションの進め方 ・部下育成に関する問題提示による第3回～第6回セッション セッションの進め方 ①問題提示者の説明 ②問題の再定義～行動計画作成 ③学習の確認 ■ ふり返し ・自己診断 ・ふり返しシート記入 ・全体発表 16:30 終了	■ オリエンテーション ・フォローアップ研修について ・フォローアップの意義と重要性 ・フォローアップ時におけるセッションの留意点 ■ 各人の問題のフォローアップ ～全セッションのふり返し～ ・第1回～第6回セッション 問題点および行動計画の確認 質問、傾聴、対話 新たに発生した問題の確認 問題再定義の必要性検討 問題の再々定義 行動計画作成 部下育成のための期待役割の浸透 ふり返しと学習効果の確認 17:00 終了
17:00		

4. コンパクトコースカリキュラム〔2日間+フォローアップ〕

部下指導育成研修 2日間コース		
時 間	カリキュラム1日目	カリキュラム2日目
09:00	■オリエンテーション ・部下指導の実態 ・演習カリキュラムの趣旨と構成 ・部下指導育成スキル要件 ・自己評価、自己上司像の把握 ■人事考課面接演習 ・人事考課に納得しない部下との面接 ・評価と動機づけの話し合い ■メール作成演習 ・困難に直面する部下を激励するメールの作成 ・セッション問題提示作成 各受講者の現実の部下育成上の問題整理 ■激励メール討議演習 ・各自の書いた文章を相互フィードバック ■人事考課面接演習相互フィードバック ～ビデオ観察と相互フィードバック～ ・課題解説 ■部下育成セッション演習(1) ・セッションの進め方 ・部下育成に関する問題提示による第1回、第2回セッション ・相互フィードバック	■部下育成セッション演習(2) ・セッションの進め方 ・部下育成に関する問題提示による第3回～第6回セッション セッションの進め方 ①問題提示者の説明 ②問題の再定義～行動計画作成 ③学習の確認 ■ふり回り ・自己診断 ・ふり回りシート記入
19:00		17:00終了

※同時平行に実施

オプション（別途日程）

時 間	フォローアップ
09:00	■オリエンテーション ・フォローアップ研修について ・フォローアップの意義と重要性 ・フォローアップ時におけるセッションの留意点 ■各人の問題のフォローアップ ～全セッションのふり返し～ ・第1回～第6回セッション - 問題点および行動計画の確認 - 質問、傾聴、対話 - 新たに発生した問題の確認 - 問題再定義の必要性検討 - 問題の再々定義 - 行動計画作成
17:00	- 部下育成のための期待役割の浸透 - ふり返しと学習効果の確認

5. 人材育成行動スキル 16 要件の体系

形成的行動スキル

■ ファシリテーターとしてのスキル

— 部下が力を出しきれるインフラを整える —

部下への関心
公正な評価
場の創出とエンパワーメント
信頼
パーソナルパワー

共有的行動スキル

■ メンターとしてのスキル

— 部下と心情、問題を共有する —

目標の共有化
人格尊重
オープンマインド
問題直視
感情移入
適切な質問

指導的行動スキル

■ リーダーとしてのスキル

— ビジョンを与えて力強く牽引し鼓舞する —

承認と強化(動機づけ)
成熟した態度
リフレクション
エッジ
コミットメント

6. 人材育成行動スキル要件の分析



部下への関心

- 個人的状況への関心
- 動機づけ
- 能力向上の意図
- 部下と他者との関係の把握
- 細心な観察



公正な評価

- 期待内容の設定
- 複雑性の掌握
- 直接の情報収集
- 理性的評価
- 正確な伝達



エンパワメント

- 全体像の説明
- 能力の適合性の判断
- 提案の確認
- 権限領域の設定
- 職務の質的向上



信 頼

- 信頼の表明
- リスクテキング
- 静観
- 自信付与の働きかけ
- 成長の承認

7. 部下育成アドバイザー討議演習

部下育成アドバイザーとして
部下指導の相談に対応

上司はどう対応
すべきか？

部下の本音をしっか
りとつかんで…

グループディスカッション

部下育成上の問題

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



部下指導
部下育成
キャリア開発
評価など
解決を要す具体的
問題

審 議
助 言
経営者に上呈

8. 人事考課面接演習



上司の働きかけ
ここは良かったが
この点を考えると
評価は“A”



部下の言い分
私はここまで一人
で考え実行した
“S”でよいと...

評価に納得しない部下
を説得

15分

厳しい場面である



VTR撮影

翌日観察・
相互フィードバック

9. 部下育成セッション演習



深い信頼に基づいた
対話型セッションの実施
と振り返り

ところがそのような内容を日常安心して話し合える場が無いことも多かった。

この部下育成セッション演習は、アクションラーニングの原理を応用し、真に信頼できるメンバーシップをルールとして、教育・啓発効果を大きく高めることが実証された手法である。

10. フィードバックレポート（オプション）

人事育成行動 スキル要件	部下 への 関心	公正 な 評価	エン パワ ー メン ト	信 頼	パ ー ソ ナ ル パ ワ ー	目 標 の 共 有	人 格 尊 重	オ ー プ ン マ イ ン ド	問 題 直 視	感 情 移 入	適 切 な 質 問	承 認 と 強 化	成 熟 し た 態 度	リ フ レ ク シ ョ ン	エ ッ ジ	コ ミ ット メ ン ト
強点・啓発点	○	○		◎	△		○		△	◎		△			△	

穏和で寛容。和やかな雰囲気を持して親和的に接していく。部下には最大限の裁量を与え、自立的な行動を促していた。報告や相談を丁寧に聞き受け、真摯な態度でアドバイスを与えていく。日常的な課題を共有し、協働的にチームの成果を目指す。自らの方針や指針を明示する場面は少なく上位者に依拠した方向付けを示すに止まりがち。生起した問題に共感を表す一方で、確たる期待や成果を求める姿勢は物足りない。心情的な配慮が優先され、事の核心に切り込む態度は不足気味となっていた。

メンター討議では、真剣な態度で採るべき方向性を思量していた。部下の思いを尊重し、穏便な合意点を模索していく。上司としての一貫した行動を貫く姿勢は不十分で、問題を先送りする傾向がうかがわれる。面接演習では、穏やかな態度で対話を進めていた。相手の意見を誠実な態度で聞き受け、理解を示していく。自らの意思をきっぱりと伝える姿勢は見られず、部下のペースでやり取りが進んでいく。

§

サンプル(sample)



11. コスト

諸条件により、お見積もりいたしますので、どうぞお問合せください。

株式会社マネジメントフロンティア

<http://www.ma-frontier.com/>

info@ma-frontier.com