

## この研修の構成の概要解説

1. 戦略思考を具体的にご理解戴き、最後にわが社の戦略について検証・分析し、今後のわが社の戦略はどうあるべきかについてディスカッションする。

<第1日午後の時間帯>

- 1) 始めに、戦略がどういうものなのかについて、学んで戴く
  - ・アメリカのハリウッド映画会社の戦略の検証<VTR>
  - ・日本の中堅食品メーカーの戦略展開に学ぶ <VTR>
- 2) 戦略について、誰でも知っている業界を代表する企業の変遷を迫体験することで、実感していただく。
  - ・ヤマト運輸の戦略と飛躍、
  - ・任天堂の戦略と成長
- 3) わが社の戦略を検証し、今後のあるべき戦略骨子を提言する。  
<事例の紹介後、それぞれ、参加者の見解と意見を発表して頂き D.S>

2. 管理者の身に付けるべきことについて、特に重要な3つの視点を紹介し、管理者の「姿勢」「組織への動機づけ」「リーダーシップ」について具体的なケースを交えてご理解いただく。<第2日の時間帯>

<進行方法 1テーマ約2.5Hで進行>

- 1) 管理者とは経営者の分身である。 管理者・リーダーに要求される基本スタンスとは？  
経営者から見た管理者像、部下から見た管理者像  
事業家に向けての一過程、価値ある管理者とは？  
チェック・リストによる問題課題の発見  
<演習 2>と講師との D.S
- 2) 部下・組織の活性化 モチベーションの源泉とは？  
「叱る、褒める」についての具体例  
部下のタイプと本人の目標、動機付けの視点  
ある自動車工場のトラブル事例に学ぶ  
<演習 2>と講師との D.S
- 3) 優れたリーダーシップ欲求の段階を理解する。部下の心を理解する。  
動機付け要因と衛生要因  
リーダーシップのスタイルを理解する。  
部下の指導法を作る。  
<演習 2>と講師と D.S

# 研修カリキュラム・案

<各回13:30~18:30予定>

<解説が多少長いですが、面談にて説明できないので詳しく説明いたします  
個々の回の「研修の狙い」を熟読下さい>

=目次=

## 1. 管理者・リーダーの自律のための基本知識を身に付ける

<第1回~第3回>

第1回 「戦略的な思考を具体的事例で理解する」

第2回 「業務を捌くノウハウ “タスク・ブレイク・ダウン [業務の細分化] 手法の修得」

第3回 「プロセス管理で、目標達成と改善を促進する」

## 2. 部下の育成とリーダーシップの発揮のために

<第4回~第6回>

第4回 「管理者の姿勢=経営者の分身と管理活動」

第5回 「部下・組織の活性化とは？」

第6回 「優れたリーダーシップとは？」

以下、個々に解説いたします。

## 第1回

### テーマ1 戦略的思考を具体的事例で理解する。

——この回の狙い——

「戦略」という言葉は、よく使われるが、経営の分野でそれがどういう意味なのかあまり理解されていない。この回では、戦略とは何かを抽象論ではなく、具体的な事例を学ぶことで、戦略を身近に理解いただく。ハリウッドの映画会社の事例、日本の誰もが知っている企業の成功、失敗事例を知ることで、戦略の本質を理解できる。本来経営者向けの内容を抜粋したもの。これで、経営者の意図を理解しやすくなります。

#### 1. 1950年代のハリウッドの映画会社の戦略展開の問題点とあるべき方向を仮説設定してみる。(レビット「マーケティングマイオピニア論」)

～当時ハリウッドの映画産業は絶頂期から、曲がり角にさしかかっていた。そして、技術の進歩から、テレビが娯楽のライバルとして出現。そこで映画会社の経営者がとった戦略とは「大作主義」だった。

この戦略は正しいのか？他の戦略はあり得たのか？<グループ討議>

#### 2. 誰でも知っている業界を代表するリーディングカンパニーは どんな戦略で今日を築いたのか？敗退した企業の要因は？

- 1) マミヤ光機と大沢商会のダブル倒産の戦略展開の背景を理解する  
～制約条件に縛られるとは、どういうことか～
- 2) 任天堂の環境適応戦略の変遷から学ぶ、ファミリーコンピューター  
～エレクトロニクス化の波と商品開発戦略、シャープとの提携～
- 3) リッカーミシンの倒産には、戦略の失敗があった。それは何だったのか？  
～売り上げにばかり固執した多角化戦略その背景には何があったのか？～
- 4) ヤマト運輸の宅配便事業の戦略展開の変遷  
～その商品力の強化と営業構造<売れる仕組み>の構築の変遷～

戦略的思考とはどんなことか？各人発表

## 第2回

### テーマ2 仕事の効率を上げるための手法 [タスクブレイク・ダウン] を身に付ける

——この回の狙い——

優秀な管理者の条件とは何か？それは、第一に次々に発生する現場の課題をスピーディに捌（さば）けること。そこで今回紹介する手法は、デスク・ワークの生産性の向上のノウハウで、最も中心となるもの。これを身に付けることで、およそ全ての日常業務が、捌け、管理者に時間的、精神的余裕を与える。さらに、この手法の応用で、日々苦勞する「スケジュール管理」の達人になる為の、エッセンスも伝授いたします。学んだら、翌日から使える実践ノウハウです。乞うご期待です。

#### 日々の仕事をスピーディに捌（さば）く為に

タスクブレイクダウンは自分に余裕時間を与えてくれる

- ・ TB手法は新しくはない、が普遍的なビジネス・ツール
- ・ HIROENの視点でブレイクダウン
- ・ 仕事は「段取り」で決まる＝「段取り8分」
- ・ 演習 「社員旅行」「お葬式」「お祭りの接待」
- ・ 「大展示会企画」、「キャンペーンの展開」
- ・ TB手法の無限の活用法とは？どんな大きなプロジェクトでも活用可能なTB手法！
- ・ 仕事の出来る人とは？TBの早い事を言う
- ・

スケジュール管理の達人になるには？

- ・ 要素別アポ管理の考えとは？
- ・ プライベートを優先すると仕事ははかどる？
- ・ 業務設計とスケジュール管理
- ・ スケジュールに優先順位がないと [忙しくなる]
- ・ 何に何時間使うのかを決めるのがスケジュールリングだ
- ・ 重要性和緊急性のマトリクスを描く
- ・ 最も大事なものは、**他人との約束よりも「自分との約束」**

## 第3回

### テーマ3 チームの目標達成にはプロセス管理が有効

———この回の狙い———

仕事は結果がすべてだ。反論しがたい。しかし、しごとの結果を出し続けるには、もっと上の成果を出すには？・・・今の仕事のやり方を改善しない限り不可能だ。それには何をすべきか？仕事の結果にいたるまでの「過程」=プロセスを細かく把握し、その一つ一つの要素に改善可能性を見つけ、取り組んでいかななくてはならない。結果はその個々のプロセスの集積なのです。このことは、営業現場でも、サービスでも全く変わらない。チームの目標を達成する為にリーダーが身につける必須のノウハウです。

#### 基本姿勢・・・目標で実績を管理（評価）する

「プロセスは、結果を左右する！プロセス指標は改善を促す！」

#### 野球に見られるプロセス管理とは？

- ・ 指標の設定で問題を見つける・・・得点圏打率、盗塁成功率、最近5試合打率、エンドラン成功率、盗塁阻止率
- ・ 不調チームの改善は、全て指標に現れる・・・防御率、先発の防御率、エラー
- ・ ケース・スタディ「エンドランを成功させるには？」TBしよう

#### 仕事におけるプロセスとは？

- ・ ガス警報機のサービスマンの販売プロセスにみる、個別指導の実例
- ・ セールス業務のプロセス ・接客業務のプロセス
- ・ 商品説明のプロセス ・イベント全体のプロセス
- ・ 仕入れのプロセス ・交渉のプロセス

演習「自職場における重要プロセスを3つ選び、プロセスをブレイク・ダウンして見よう」

各自発表、講師のレビュー、ディスカッション

管理指標を設定してみよう・・・重要なプロセスを特定し、目標の進捗を把握できる指標とは？

チームに別れ、プロセス管理指標を発表し、それが何故重要か発表  
全体ディスカッション、レビュー

## 第4回

### テーマ4 「管理者の姿勢＝経営者の分身」と管理活動

-----この回の狙い-----  
管理者は、[板ばさみ] という言葉に象徴されるように、どちらを向いたらよいのか迷う管理者も多い。とくに今日では若い従業員に合わせるリーダーが多い。しかし、組織はあくまで、その会社の事業目的達成の[手段]である。そして、管理者は、経営者の「分身」としての役割を認識しない限り、価値ある管理者にはなれない。その為の手段として、経営者への「感情移入」という視点を理解し、実践する事の意義を理解頂く。そして、有効な管理活動の基本を再学習する。

**管理者とは中継人（メッセンジャー）ではない。**

最も重要なことは何か？それは、そのセクションの「経営者」になる事だ。

そのためには、どんな考えと行動が必要なのか？

経営者への「感情移入」の視点を理解する。

感情移入のための具体的視点

1. 社長の人となりを理解する
2. 社長の創業時の苦労を理解するなど・・・

**価値ある管理者とは？**

まず、 経営者から見た管理者像とは？ <演習 1 >

そして、 部下から見た管理者像とは？ **価値ある管理者になるには？**

さらに、 自分自身から見た管理者像とは？ <演習 2 >

<チェック・リストによる問題・課題の発見>講師と受講者による D.S。

**有効な管理活動とは？**

- ・ 管理とマネージメントの違いとは？
- ・ マネージメントサイクルと管理者
- ・ 演習<管理のチェックポイント> 5W1Hの重要性
- ・ チームの目標と実績管理・・・プロセスを管理するとは？
- ・ 業務の改善は仕事のプロセスの分析から始まる
- ・

## 第5回

### テーマ5 「部下・組織の活性化とは」

——この回の狙い——

「組織は手段である」そのために、リーダーは、チームをどうまとめるのか？リーダーは、個々のメンバーの「何故頑張るのか？」そのモチベーション（やる気）の源泉を把握しなければならない。そして、その源泉は一様ではないと言う点が重要。であれば、一様な対応では上手く行かない。その源泉の個々のレベルを理解した上で、仕事の割り振りや育成の方針をつくれれば、育成は成功する。そしてそれは、日々の「叱る」「ほめる」などの対応に具体化できる。

#### 「人は何故がんばれるのか？」

部下のタイプを見極める「石工の話」～モチベーションの源泉とは～  
モチベーションタイプ 「生活のために、熟練を磨く、歴史に残る大聖堂」

<演習 3> 「叱る、褒める、怒る」について、その効用と活用  
褒めるより効果的な部下との丸秘のコミュニケーションテクニックとは？

部下の「個人的目標」を理解すると管理は容易になる、動機付けの視点  
演習「部下の指導育成のタスク」

<演習 4。G.D> 「ある自動車工場のトラブルを考える、」事例から学ぶ点とは

#### 組織活性化の原則

1. 組織は「手段である」という前提をまず理解する
2. 組織運営の原則とは？「指令系統統一の原則」から始まる
3. 組織の歴史とは？参謀の歴史

責任と権限とは？

事例に学ぶ「責任と権限」

## 第6回

### テーマ6 優れたリーダーシップを発揮するに

――この回の狙い――

リーダーシップというと、独裁者やカリスマをイメージするが、企業では、日常には必要なく、企業の創業期や危機を迎えたとき、また命運を左右する重要プロジェクトなど極く稀に必要性が発生する。企業に必要なリーダーは、父権的なリーダーや民主的リーダー場合によっては、放任的リーダーシップが有効なこともある。これらは、その集団の属性・性格による。この回では、これらのいくつかのパターンを知ること、リーダーシップ、臨機応変の発揮を学んで頂きます。

#### 人間の欲求を理解する

マズローの欲求5段階説で理解する。部下の心の理解のしかたとは？

「生存」[安全][親和][自己顕示][自己実現]

それぞれの欲求と個人の態度・スタンスを把握する

動機付け要因と衛生要因

<個人演習。>

不満足の原因とは・・・方針、管理、待遇、対人関係、上司、業務環境

満足要因とは・・・・・・達成、承認、仕事自身、責任、昇進

リーダーシップスタイルとは？

<個人演習>

- ・ 独裁的リーダーシップとは何か？ その状況による活用法とは？
- ・ 父権的、民主的、放任的とは？状況別発揮の仕方

部下の動機付けと評価を理解する

部下は、評価の為に仕事をしている

何を評価するのか？どこを評価するのか？

動機付けと評価は表裏の関係にある

事例にみるモチベーションアップの方法

以上

## 多くの企業で「管理者研修」を実施してきた思う事

これまで、多くの企業で「管理者研修」を指導して知る事は、殆どの企業で管理者の「初歩的な教育」さえ継続的に行われていないと言う事実です。

管理者は会社の中核人材です。そして、5～8年後には、経営者になる人材がいる可能性もあります。

ある会社でリーダー研修を実施した時、若いその社員は唐突に私に質問してきました。

「先生、私は社長になりたいのですが、どういう勉強をこれからしたらよいのでしょうか？教えてください」と。

私は、やや面食らいながらも、「勉強の仕方」をわかりやすく伝授した。本人は納得し、深々と頭を下げた。他の出席者は「苦笑」していた。

その時以来研修では、管理者とは如何にあるべきかと言う事と同時に、**経営者になるには、どんな勉強をし、どんな視点<考え方>が必要かを、管理者研修に織り込むべきだ**と思っています。

企業の「戦略」は社長や役員、或いは「社長室」のような部署で考えるものと思っている中堅社員が殆どだ。

しかし、戦略等というもの、できるだけ多くの社員が日々考えていた方が、良いアイデアが出やすいものだ。そして、それが「企業の強さ」になる。

「戦略思考」何か日常業務とはかけ離れたもののように思われている。

ある、70人の小売業で中期経営計画の策定を指導したら、半年後、参加した中堅社員の約7割が「わが社にも戦略を専門に考える部署が必要」と言う意見がかなり多く集計された。

「わが意を得たり。」      中小企業こそ「戦略」が重要なのである。

## <解説資料> “部下を活かす！リーダー・マネージャー訓練”

～ 中小企業の管理者は、基本の知識と訓練を殆んど受けていない！～

中小組織の管理者・リーダーは自分の個別の業務経験以外の組織や人をまとめる訓練や教育を受けていることは極めて稀である。

「人を扱う」ことは、自ら「プレイ」する事とは「次元」が異なる。

セールスする事よりも、製造する事よりも、経理をする事よりも、人を動機付け成果を出す事は、遥かに難易度が高い。

この点について、しっかり認識している経営者は少なく、また認識はあっても、実際に時間を割いて「訓練」を実行することは、稀と言える。

小企業のリーダーは、プレイングマネージャーである場合が多く、そのチームの主力戦力である場合もしばしば。従って、

チームの目標は、リーダー自ら実践する事で達成している状況が多く、人の「指導・育成」については、業務の優先順位が事実上低い。

ところが、中小組織の最も重要な課題は「人材育成」である。しかし、その時間と初歩的なノウハウや心構えについて基本を身につける機会がない。

「経営者への感情移入」「部下の動機付け」「状況別リーダーシップ」  
「部下の叱り方」「メンバーの評価」「情報の共有」「目標の管理」

など等を身に付けるだけで、グループの成果は、相乗的に向上する。

机上の理論ではなく、「ケーススタディ」形式で実感する訓練が体験的効果を上げる。

殆どの中小組織で「潜在的必要性」がある、「定番的研修」







