

グローバル時代の
課長・部長のための

新！人材育成法

<サンプル>

著者： 伊神純子
坂本善博



ご注文は

アップ経営コンサルタント株式会社 <http://upkei.jp/>

<http://upkei.jp/information/moshikomi.html>

「人」を育成する企業は成長する！

○部長は 「課長・リーダー」を強化する

○課長は、「係長・中堅社員・新入社員」
を強化する

そうすれば

部長も課長も社員も

「**夢**を実現できる」



新時代の“新”部下育成

管理職の重要な業務に「部下育成」があります。

市場がグローバル化するとともに「できる部下」を作ることは、即ちグローバルに展開できる人材を作ることになります。語学のみならず、その国の市場を知り、市場に合った企画開発・プレゼン・交渉が最も重要な能力となります。

新興国でも教育を強化し、国力を高める方針の場合、高度な技術・開発知識を持っている相手とともに事業を進めるためには、相当高い能力を持っていなければ、対等にビジネスができません。

課長（リーダー・マネジャー）となって、初めて部下を持つ時、自社の将来を構想し、現在～将来に向かって活躍する人材を育成することになります。

部長（統括リーダー・グループリーダー）は、次の事業を創造し、その事業にイノベーションを起こすような部下（管理職）を育成することになります。

新時代に合致した人材育成には、同時にスピード感を持って実施しなければなりません。世界中が成長市場を狙って、スピードを持って行動を仕掛けているからです。

当本は、課長となって部下を育成する立場になった人、部長になって、新たなリーダー（課長）を作り上げる立場になった人のための内容になっています。

課長は自分の部下育成とともに、上司（部長）が何を自分に求めているかを知ることができます。

部長は、課長が行う部下育成について、適切なアドバイスを与えることができる2面性の構成になっています。

課長も部長もそれぞれの立場で育成について自信を持って頂ければ幸いです。

著者より

目 次

| 目 次 | | 活用状況 | |
|--|----|------|----|
| 内 容 | 頁 | 徹底 | 発揮 |
| はじめに「新時代の“新”部下育成」 | 2 | | |
| 第Ⅰ部 部長・課長共通編 会社の発展・持続性と「できる部下」の育成 | 6 | | |
| 1. 会社が成長・発展するための新たな人材要件 | 7 | | |
| 2. 管理職の重要な仕事！部下育成 | 10 | | |
| 3. 部下育成の醍醐味と極意 | 11 | | |
| 4. 育成フロー GPAF | 12 | | |
| 第Ⅱ部 課長編 課長が行う部下の育成 | 16 | | |
| 1. 育成の目的と心構え | 15 | | |
| 1-1 部下育成の目的 | 15 | | |
| 1-2 部下育成の心構え | 17 | | |
| 2. 課長はどんな視点から育成すべきか | 20 | | |
| 3. 課長は誰を育成すべきか | 21 | | |
| 3-1 係長・主任の育成方法 | 22 | | |
| 3-2 中堅社員の育成方法 | 34 | | |
| 3-3 新人の育成方法 | 46 | | |
| 4. 育成計画 | 52 | | |
| 5. 育成実行 | 60 | | |
| 6. 育成評価 | 74 | | |
| 7. 部下の問題対応 | 78 | | |

(続き)

| 目次 | | 活用状況 | |
|--------------------------|-----|------|----|
| 内容 | 頁 | 徹底 | 発揮 |
| 第Ⅲ部 部長編 | | | |
| 部長が行う課長の育成 | 92 | | |
| 1. 部長の役割とビジョン | 93 | | |
| 2. 部長が手掛けるイノベーション | 94 | | |
| 3. できる課長を作るための部長のリーダーシップ | 95 | | |
| 4. 課長への期待値 | 98 | | |
| 5. できる課長の育成ステップ | 99 | | |
| 6. 課長育成の段階的アプローチ | 100 | | |
| 第一段階 自組織の計画が達成できる | 101 | | |
| 第二段階 新商品を確立し次の成長を作る | 105 | | |
| 第三段階 新たな市場開拓でビジネス拡大する | 109 | | |
| 第四段階 新事業を作り新たな成長を実現する | 113 | | |
| 第五段階 部長の役割を達成できる | 117 | | |
| 7. 育成手法まとめ | 121 | | |
| 8. 育成後のフォロー | 125 | | |
| 9. 課長の問題対応 | 128 | | |
| 第Ⅴ部 課長・部長共通編 | | | |
| 人材育成の技法 | 138 | | |
| 技法1 コーチング | 139 | | |
| 技法2 ファシリテーション | 149 | | |
| 技法3 メンタリング | 153 | | |

[活用状況欄の使用方法]

- ・「徹底」:本書を理解・実践し能力が成長している状態を管理します。
- ・「発揮」:業務中に能力を発揮している状態を管理します。

徹底欄、発揮欄に0～10点で記入し、自己評価します。定期的に徹底・発揮状況を見直し自分の成長・成果につなげて下さい。

1. 会社が発展・成長するための新たな人材要件

1. 会社の成長・発展

会社は、将来ビジョンを描き、そのビジョンを達成するためには、何をいつどのように行うべきかを決定する。競争環境の変化が激しい現在は、将来ビジョンが描きにくくなっている。最近では、3年とか5年という比較的短期間のビジョンを掲げる会社が多くなった。

会社が持続的に成長・発展を遂げるためには、市場や技術を見据えた戦略を立案し、ビジョンを達成する道筋を作り、全社員一丸となって目指す方向に邁進しなければならない。

2. 戦略の変化

「すべてを行う」から「作る場所を外部に」また「一から市場を作る」から「M&Aで一気に市場を作る」と戦略も多様化してきている。

世界規模での合併、吸収や買収もダイナミックに行い、シェア競争になってきている分野も多くなってきた。

自社の強い部分に集中し、弱い部分、高コスト部分は、それを得意とする会社に任せ、市場機会を的確にとらえるS-O戦略を取る企業が増加している。S（強み）O（機会）

戦略もスピード化しなければ意味をなさない。いかに素早く戦略を立案し実行するかが会社の成長・発展に大きく寄与するのである。

3. 競争激化

「新興国＝技術開発力弱い＝品質問題」という構図は今や覆されている。すでに技術では日本を追い越し、高い品質を武器に活躍している会社も増加してきている。「見えざる敵」が、いつの間にか競争相手になってきている。世界をあっという間に驚かす商品・ビジネススタイルをいち早く市場に出した会社が成長のかじ取り役となる。

4. 変化している人材の質

戦略の変化や競争激化は、従来の人材とは違う「新材材」を必要とする。「新材材」とは、戦略の変化に素早く対応できる人材であり、戦略

自体を作り上げてしまう人材である。世界競争の中、世界で戦える人材が必要となる。「YESマン」ではなく、「市場創造」できる人材が必要となる。

5. 新たな人材要件

- ①発想の多様化
- ②イノベーション型
- ③鋭い感性
- ④海外進出
- ⑤M&Aの仕掛け屋
- ⑥不可能を可能とする仕掛け屋
- ⑦共同事業の仕掛け屋
- ⑧市場創造家
- ⑨戦略の仕掛け屋

①発想の多様化

「これはこうだ」「これはこうすべき」という固定概念から脱却して、「こうすればどうなる」「逆にしたらどうなる」という新しい発想のものを作る、システムを作る、仕組みを作る、市場を作る人材が重要となる。このような発想の多様化で、今までにない新しいものしゅみを作り上げる。

②イノベーション型

従来のものに革新を取り入れ、大きく機能を上げる最新型に持ってゆく。低コストでしかも全く「新」と思わせるところまで革新させる。商品価値をより高めるイノベーションを起こす。商品の革新から、次は製造の革新、調達、物流まで一体型の革新いわゆるプロセスイノベーションを起こす。

③鋭い感性

従来のビジネスに新しい感性を取り入れた新ビジネスを作り上げる。従来のビジネス価値と新ビジネスとの統合により、一段とブランド価値を作りあげる。ターゲット市場と比較的年齢に近い人の感性を上手く利用する。

④海外進出

単独でも進出国に乗り込む実行力者。英語がおぼつかなくても、現地

に入り、会社を作り、現地人を採用し、事業を始める。その国を知り、その国にあった方法でビジネスを展開する。

⑤M&Aの仕掛け屋

市場シナジーを得るために、ターゲット国の企業に買収を仕掛け、最適な買収額で買収を実施する。買収後は、その会社の役員となってシナジー効果を高める。あるいは、特定技術に強い海外企業を買収し、開発力を高め、新しい商品を生み出し、市場を拡大する。

⑥不可能を可能する仕掛け屋

「そんなことできないよ」「それは無理だ」と言い続ける人に「こうすればできる」「ここまではできる」と説得し、最後には不可能を可能としてしまう人である。自分でやるのではなく、人を上手く活用し、相手の拒否を取り除いてやることによって、相手の挑戦意欲を沸き立たせることを仕掛ける人である。

⑦共同事業の仕掛け屋

自社で不足する技術・能力を、それができる他社を探し、共同化することで、お互いにスピーディに商品化でき、市場に投入できることを仕掛ける人である。共同には、人材面での共同化や投資により、より深く共同事業を行う方法等多面的な共同化を実現する。共同化には、対会社（国内・海外）と大学等広域に最適化を実現させる。

⑧市場創造家

一部の市場にしか参入できていなかった商品・サービスを、仕様変更やサービスの提供方法を変えることによって、一気に市場を拡大させてしまう人である。大人用を子供まで、女性用を男性まで、一定の機械用を一定の商品までと展開手法を思考し、具体化してしまう。

⑨戦略の仕掛け屋

担当部門の戦略を構築し、戦略実現方法を示し、部下が挑戦的に行動改革を起こすことを仕掛ける人である。戦略に説得性と納得性を入れ、さらに「わくわく感」を入れることで、人が積極的行動を起こす仕掛けを作る。

⑧傾聴する

相談しやすい雰囲気作りを心掛ける。部下の言うことを良く聴く。相手の目線で相手の気持ちを考える。

⑨褒める・叱るを使い分ける

小さな成長や成果を適時に褒める。叱る必要がある場合は褒めた後で叱る。叱りはしても怒らない。

⑩率先垂範する

言って分からないことは自分がやってみせる。自らが信頼される業務態度をとる。部下に責任転嫁しない。

⑪チャンスを与える

失敗を恐れさせない。過去の失敗を引きずらせない。精神的に追い込まない。リカバリチャンスを与える。

また新しいことに取り組ませる場合には、社内や社外に短期留学等の機会を与え環境面から育成効果を上げる。

⑫公正性を保つ

部下育成において「平等と公平」を公正に使い分ける。育成の機会は平等に与える。しかし能力の達成状況によっては公平に育成方法や環境を変える。評価に当たってはひいきをしないで公正に行う。

2. 課長はどんな視点から育成すべきか

課長としての部下の育成テーマと対象者別の重点項目を下表に示す。

表. 部下育成のテーマと対象者別重点項目

| 視 点 | テーマ | 内 容 | 係 | 中 | 新 |
|------|------------|--|---|---|---|
| 価値前提 | 会社の価値前提の徹底 | <ul style="list-style-type: none"> ・使命 : 会社の存在意義 ・企業理念 : 会社の価値観 ・行動指針 : 行動の規範 ・ビジョン : 会社の方向性 | ◎ | ○ | ○ |
| 管理能力 | 管理対象の明確化 | <ul style="list-style-type: none"> ・部門管理 : 部門運営能力 ・行動管理 : 社員の行動管理能力 ・人材管理 : 社員の個別管理能力 ・事業管理 : 事業運営能力 | ◎ | △ | — |
| 業務能力 | 業務に関する能力 | <ul style="list-style-type: none"> ・マインド : 仕事への取組み姿勢 ・プロセス : 業務の手順と秘訣 ・テーマ : 特定パターンの知識 | ◎ | ◎ | ○ |
| 基本動作 | 思考・行動の方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション ・報・連・相 ・会議 ・文書作成 ・プレゼンテーション ・ビジネスマナー 等 | ◎ | ○ | ○ |
| | コンピテンシー | <ul style="list-style-type: none"> ・有能な社員の行動様式 ・社員共通の中核能力 | ◎ | ○ | △ |
| 基盤知識 | ビジネス常識 | <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の定義とフレームワーク ・業務改善の方法 ・時間の活用方法 ・事業のフレームワーク ・人生のフレームワーク 等 | ○ | ○ | △ |
| | 一般常識 | <ul style="list-style-type: none"> ・市場動向 ・社会動向 ・世界動向 ・技術動向 等 | ○ | ○ | △ |

係：係長・主任、中：中堅社員、新：新人

◎：重要 ○：基本 △：一部

3-1 係長・主任の育成方法

次の課長候補としての係長や主任の育成に当たっては表のようなテーマを設定して育成に取り組む。

以下それぞれについてポイントを説明する。

表. 育成のテーマと内容(係長・主任編)

| テーマ | 内容 |
|----------------------|--|
| 1. マネジメント能力の育成 | ①価値前提の徹底方法 ②組織活性化の方法 ③部下指導方法 ④部下育成方法 |
| 2. 業務能力の更なる向上 | ①チームとしての目標設定と達成 ②個人としての目標設定と達成 ③評価とフィードバックの能力 |
| 3. 思考・行動の方法 | ①情報力 ②企画力 ③報・連・相 ④会議運営力 ⑤プレゼンテーション力 |
| 4. 中核能力 (コンピテンシー) | ①コンピテンシーの種類と内容 |
| 5. ビジネス常識 | ①仕事基本 ②仕事力 ③事業のフレームワーク ④能力のフレームワーク ⑤人生のフレームワーク |
| 6. 外部対応能力の育成 | ①社内対応力 ②社外対応力 |
| 7. リーダーとしての人間力の育成 | ①マインドの醸成 ②スキルの研鑽 |

3-2 中堅社員の育成方法

中堅社員の育成に当たっては以下のようなテーマを設定して育成に取り組む。

表. 育成のテーマと内容(中堅社員編)

| テーマ | 内容 |
|----------------------|--|
| 1. 組織能力の育成 | ①価値前提の徹底方法 ②組織活性化の方法 ③新人指導方法 ④新人育成方法 |
| 2. 業務能力の更なる向上 | ①チームとしての目標設定と達成 ②個人としての目標設定と達成 ③評価とフィードバックの能力 |
| 3. ビジネス共通の思考・行動の方法 | ①コミュニケーション ②文書作成 ③報・連・相 (特に報告内容と報告方法) ④会議運営 ⑤プレゼンテーション ⑥動機付け |
| 4. 中核能力 (コンピテンシー) | ①会社が設定している場合 ②会社が設定していない場合 |
| 5. ビジネス常識 | ①仕事の定義とフレームワーク ②業務改善の方法 (品質・効率・効果) ③時間の活用方法 ④事業のフレームワーク |
| 6. 報告の方法(詳細編) | ①報告前 ②報告中 ③報告後 |

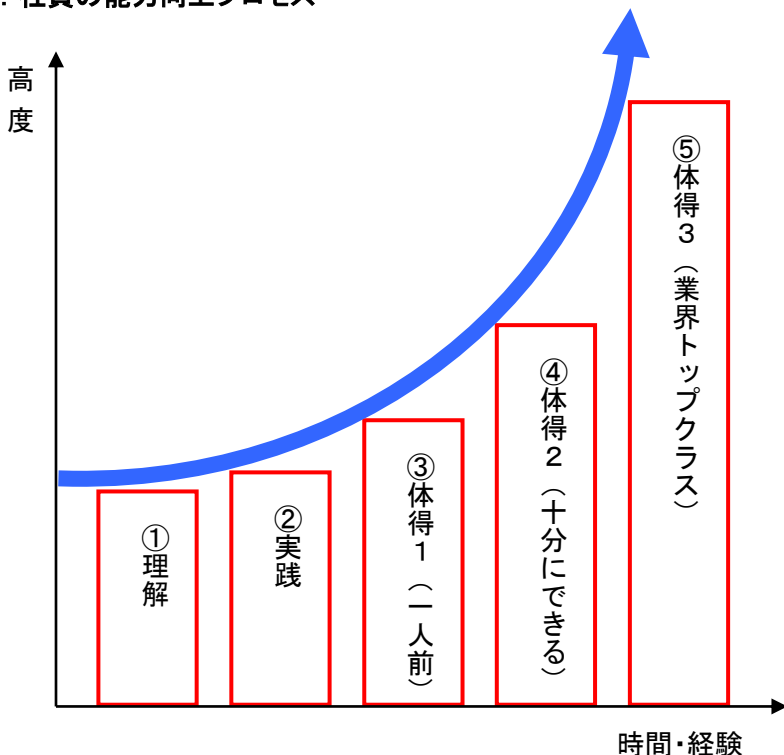
3-3 新人の育成方法

新人育成においては、仕事の魅力を発見させ、業務に慣れ1日も早く一人前になることを最大のテーマとする。

新人から中堅、さらには係長・主任の能力向上のステップは以下の通りである。

- ①理解 : 自分のやることを理解する。
- ②実践 : 少しずつ自分の担当分野を開始し慣れる。
- ③体得1 : 担当分野において何も見なくても「一人前」に行動する。
- ④体得2 : さらに能力を向上させ習熟させる。
- ⑤体得3 : 業界トップクラスの能力を身に付ける。

図. 社員の能力向上プロセス



そのためには以下のようなテーマを設定し中堅社員と連携して指導・育成する。

表. 育成のテーマと内容(新人編)

| テーマ | 内容 |
|--------------------|---|
| 1. 中堅社員が行うマナーの育成 | ①社会人のマナー <ul style="list-style-type: none"> ・身だしなみ ・挨拶の仕方 ・聞き方・話し方 ・敬語の使い方 ・テーブルマナー ②ビジネスマナー <ul style="list-style-type: none"> ・電話のかけ方・受け方 ・メールの送受信の方法 ・ビジネスレターの書き方 ・応対の方法 ・席次のマナー |
| 2. ビジネス共通の思考・行動の方法 | ①コミュニケーション ②文書作成 ③報・連・相 ④会議参加 ⑤5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰） |
| 3. ビジネス常識 | ①仕事基本 ②仕事力 ③企業のフレームワーク ④能力のフレームワーク |
| 4. 業務能力の育成 | ①個人としての目標設定と達成 ②評価とフィードバック |

7. 問題対応…適切な対応が部下を活かす

その1 やる気が失せた部下

その2 以前上司、いまは部下

その3 何かと主張する部下

その4 コミュニケーションに問題がある部下

その5 報告の意味を理解していない部下

その6 部下のタイプ別対応策

6. 課長育成の段階的アプローチ

①段階別育成ゴール

| [段階] | [ゴール] |
|------|---------------------|
| 第一段階 | 新任課長 「自組織の計画が達成できる」 |
| 第二段階 | 新商品・新技術を確立、次の成長を作る |
| 第三段階 | 新たな市場開拓でビジネスの拡大 |
| 第四段階 | 新事業を作り、新たな事業での成長を作る |
| 第五段階 | 部長の役割を達成できる |

②育成計画

1. 段階別必要能力要件

2. 現状アセスメント

3. 個人別段階別育成体系図

4. 実施方法

第一段階 新任課長「自組織の計画が達成できる」 〈能力要件〉

1. 「自組織の計画が達成できる」能力要件

新任管理職は、担当する組織運営が100%できることが重要となる。
組織のマネジメントを「計画立案」「組織運営」「部下指導・育成」の切り口からそれぞれ、経営力、リーダーシップ、ヒューマンスキルの中の重要な能力をピックアップする。

表. 課長の計画達成能力要件表(第一段階)

| 業務分類 能力要件 | 計画立案 | 組織運営 | 部下指導・育成 |
|--------------|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| 経営力 | 1.市場分析 2.顧客動向 3.商品開発 4.営業利益 5.コスト構造 | 1.予実管理 2.効率性 3.問題発見 4.問題解決 | 1.部下の目標 2.現状能力調査 3.指導計画実施 |
| リーダーシップ | 1.挑戦性 2.部下に計画認知 | 1.素早い判断 2.先頭での実行 | 1.部下に夢を持たせる 2.部下に挑戦させる |
| ヒューマンスキル | | 1.説得性のあるプレゼン 2.効果的な会議 3.コントロール | 1.コーチング 2.自ら指導者 |

2. アセスメント

能力項目ごとに重要度をA B C記載し、新任管理職ごとに各能力を評価する。×や△は、その理由をコメント欄に記載する。

表. 課長個人ごと計画達成アセスメント表(第一段階)

氏名： x x x x x

評価日： 年 月 日

| 分類 | 項目 | 重要度 A B C | 評価 ○△× | コメント |
|------|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| 計画立案 | 1.市場分析 | A | × | ・経験がない |
| | 2.顧客動向 | A | ○ | |
| | 3.商品開発 | A | ○ | |
| | 4.利益コスト構造 | B | × | ・財務分析ができない |
| 組織運営 | 1.予実管理 | A | × | ・経験がない |
| | 2.コントロール | A | ○ | |
| | 3.判断力 | A | × | ・素早い判断ができない |
| | 4.問題発見解決 | B | × | ・問題発見はできるが良い解決ができない |
| | 5.効率性 | B | ○ | |
| | 6.行動力 | C | ○ | |
| | 7.プレゼン | C | ○ | |
| 部下指導 | 1.部下目標設定 | A | △ | ・公平性に欠ける |
| | 2.育成指導計画 | B | △ | ・指導はできるが育成は不明 |
| | 3. 部下のモチベーション向上 | B | △ | ・一部の部下のみ |
| | 4.コーチング | C | △ | ・経験不足 |
| | 5.自ら指導 | C | ○ | |

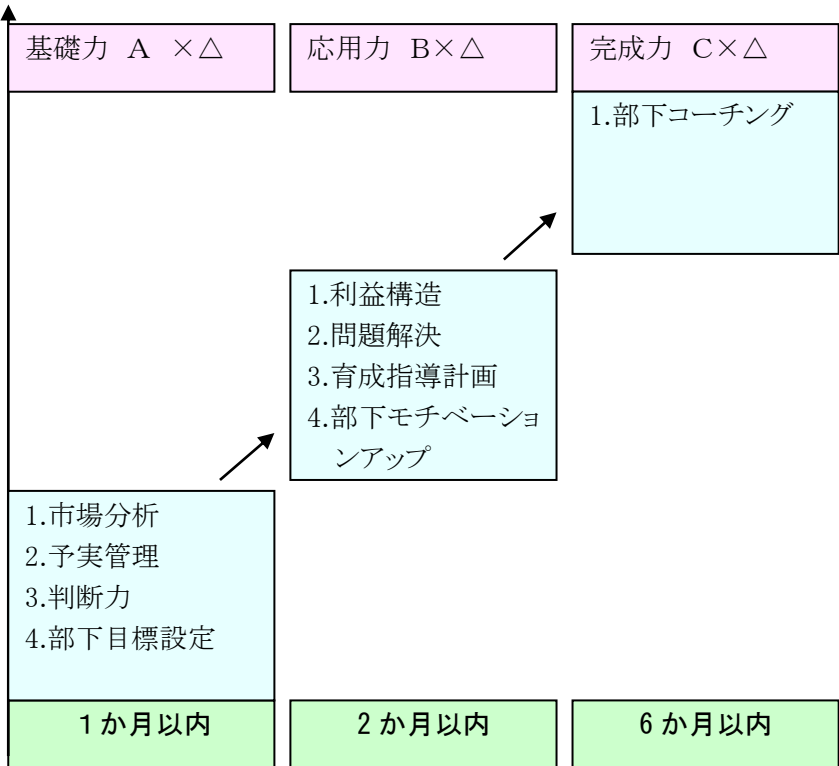
3. 個人別 段階別育成計画

個人ごとにアセスメントができれば次は重要度ランクごとに△や×がついた項目は、育成の対象とする。特にAランクの△×は最重要項目として、最初に育成対象項目にする。

図. 個人別重要性ごと育成計画体系図(第一段階)

ゴール：自組織の計画が達成できる

氏名： x x x x x x 年 月 日



4. 実施方法

重要度ランクごとに本人の自主勉強と上司指導に分け、本人にも育成事項を見せながら、適宜上司が指導し実施する。

表. 育成手法(第一段階)

| ランク | 本人自主勉強 | 上司指導 |
|-----|--|---|
| A | 1.市場分析 (市場調査・分析の書籍・自社の調査情報活用) 2.顧客動向 (動向調査含め調査方法を書籍・自社情報活用) 3.商品開発 (自社他社のヒット商品研究・動向分析により、今後の商品特性をまとめ顧客提示) | 1.判断 (重要な判断に立ち合わせる) 2.予実管理 (予実の意味を理解させ、かい離の原因究明と対策手法を理解させる) 3.部下目標設定 (部門全体の目標から担当者レベルへのブレイクダウン手法を提示、優先順位と重要性から設定手順を指導) |
| B | 1.利益コスト構造 (財務分析を書籍勉強もしくは研修参加) 2.効率性 (組織全体の効率的な運営をしている部署研究) 3.問題発見解決 (30分問題を探す時間、解決手法は書籍・過去の解決実績参考) | 1.育成指導方法 (育成指導体系を作成させ、成功している部署へ短期留学、確認しながら修正指導) 2.部下のモチベーション (部下への目標設定、達成感、人事上の評価を正しく行う方法を指導) |
| C | 1.行動力 (自から率先行動) 2.プレゼン (積極体験、思いを伝える) | 1.コーチング (コーチング手法を1対1で指導。自信が持つまで何回も実施。体で覚えさせる。) |