

「マネジメント力で勝つ」
マネジメント能力獲得研修 (仮称)
企画提案書

2015.5.27

有限会社オーバルマネジメント
研修講師 藤本邦之

立案にあたって

もし、あなたの会社が「商品やサービスは他社並み」で「世間レベルのハードワークには耐える社員」で構成されているとしましょう。

その場合、貴社はどうやって競争を勝ち抜くのでしょうか。

この企画は「マネジメント力で勝ち抜く」という組織、その組織を支えるマネージャーの育成をテーマとした企画書です。

ご査収のほど、よろしくお願い申し上げます。

<企画の前提>

- 1.対象:初級、管理職昇格前クラス_(学卒入社5~20年目程度が目安)
上級、部長クラス
- 2.1回あたりの受講人数:10名。(メイン講師一人で運営)
- 3.狙い:マネジメントの能力の獲得と同時に職場を活性化する
 - ①マネジメント能力をアセスメントし、啓発点を明確化する
 - ②啓発点を職場実践で強化する(と同時に職場の活性化も念頭に置く)
- 4.実施日数
 - * 初級、最低2日のアセスメントタイプ~7日程度(隔月開催レベル)
 - * 上級、2日のアセスメントタイプ

1. マネジメント力とは

マネジメント力を「組織の目的を達成するためのスキルの組織総和」と定義します。
また、「勝つ」とは「組織の目標が達成された状態」とします。
マネージャーは「自分の（組織的な）目標を人を使って実現する人」とします。
マネージャーの保有する能力を「マネジメント能力」とします。

優秀なマネージャーは部下の働き甲斐を高め、組織を強くします。
組織は優秀なマネージャーを得ることが必要だと考えます。

マネジメントの仕事は優秀な担当者の延長線上にはありません。
マネージャーに必要なスキルを身につけ、職場適用できるようになることが必要です。
優秀なマネージャーを作り上げるためにはどうするのか。
具体的には、

- 自身のマネジメント能力を客観的に知る
- 自身のマネジメント能力の伸ばすべき点（啓発点）を伸ばす計画を立てる
- 計画を実践し、マネジメント能力を伸ばすと同時に職場を良くする

ことが必要です。

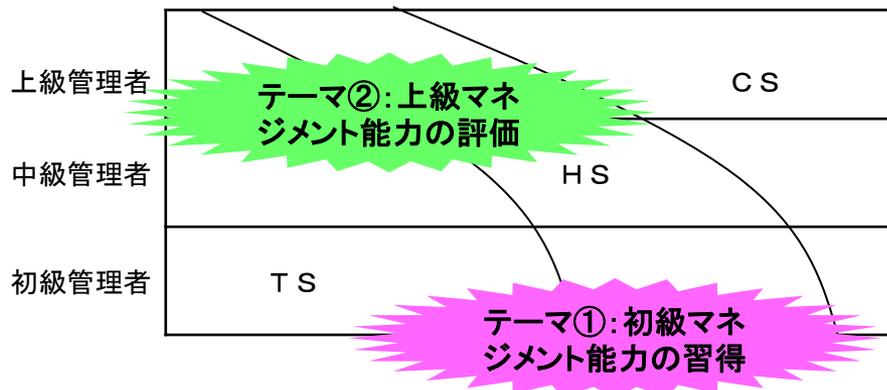
この企画は、「受講者のマネジメント能力を高めることは会社を良くする」という理念のもと、「最初にアセスメント研修でマネジメント能力を評価する」ことから始めて、職場をよくすることを念頭に置いた意図的な職場実践を繰り返して能力の伸長を図ります。

2. マネジメント力強化の必要性

ミシガン大学のR. L. Katz教授は成功する管理者の3つのスキルを挙げている。

- ① Technical Skill (TS)
- ② Human Skill (HS)
- ③ Conceptual Skill (CS)

である。



Technical Skill	<p>専門能力・職務能力。</p> <p>マネジメントは自己の担当技術や職務に関する専門的な視点と能力を有していなければならない。その専門性はコンピューターのプログラミング、精密機械の設計、製造のような緻密な領域から、生産、販売、人事、会計といった組織的領域の方針やプロセス・方法についてのものである。</p>
Human Skill	<p>対人能力・対人影響力。</p> <p>ここで言うヒューマンスキルとは、①単位組織内の対人影響力（広義）と②対組織関係における影響力の両面がある。自分の組織に一員として好ましい影響を及ぼすだけではなく、職場の中に協力関係を築き、関係のある部署との良好な関係を築いていくことがマネジメントのヒューマンスキルである。</p>
Conceptual Skill	<p>意思決定能力・総合判断能力。</p> <p>組織をどう運営していくのかについて見識を持つと同時に日々発生する問題に対して適切な対応を行う能力である。組織の実情を正確に把握し、根本にあるものを見据え、幅広い視点から対応することが必要である。また、上位組織のビジョンを理解し貢献すると同時に自組織の先行きを示し、メンバーを導くことも責務である。</p>

左記の図は初級管理者は専門能力だけではなく対人能力が大きな領域を締めることを示している。

また、中級管理者に行くに従って、専門能力の領域が狭くなってきて、意思決定能力が徐々に広がっていくこともわかる。

そして、上級管理職では意思決定能力が多くの領域を締めており、専門能力は狭い領域での役割となることを示している。

担当→課長→部長→役員、というように徐々に上がっていく日本企業では、役割が変わるごとに適切な手段で過去の成功体験を断ち切り、新職務との違いを分からせていく必要がある。

左図によるなら、初級管理者になる時のHS、上級管理者を目指す時のCSの獲得が大きなテーマとなることがわかる。

3. マネジメント能力獲得の仕組み：初級

マネジメント能力を獲得するための仕組みは以下の通りです。

**研修と職場実践、アセスメントレポート、
アドバイスによる複合的管理者養成**

1. アセスメント研修

気づき

計画

管理能力獲得サイクルによる研修実施

- ① マネジメント・マネジメント能力解説
- ② マネジメント演習体験
- ③ 自己の振り返りと講師フィードバック
- ④ 自己の特徴把握
- ⑤ 自己啓発計画の立案

2. 職場実践計画の職場ぐるみ取り組みによる参加者の自己鍛錬

職場実践サポートグッズ(オプション)

個人アセスメントレポート

管理者基本読本による自己学習

上司向け「管理の能力の伸ばし方」アドバイステキスト

マネジメント能力獲得！

① 処遇反映

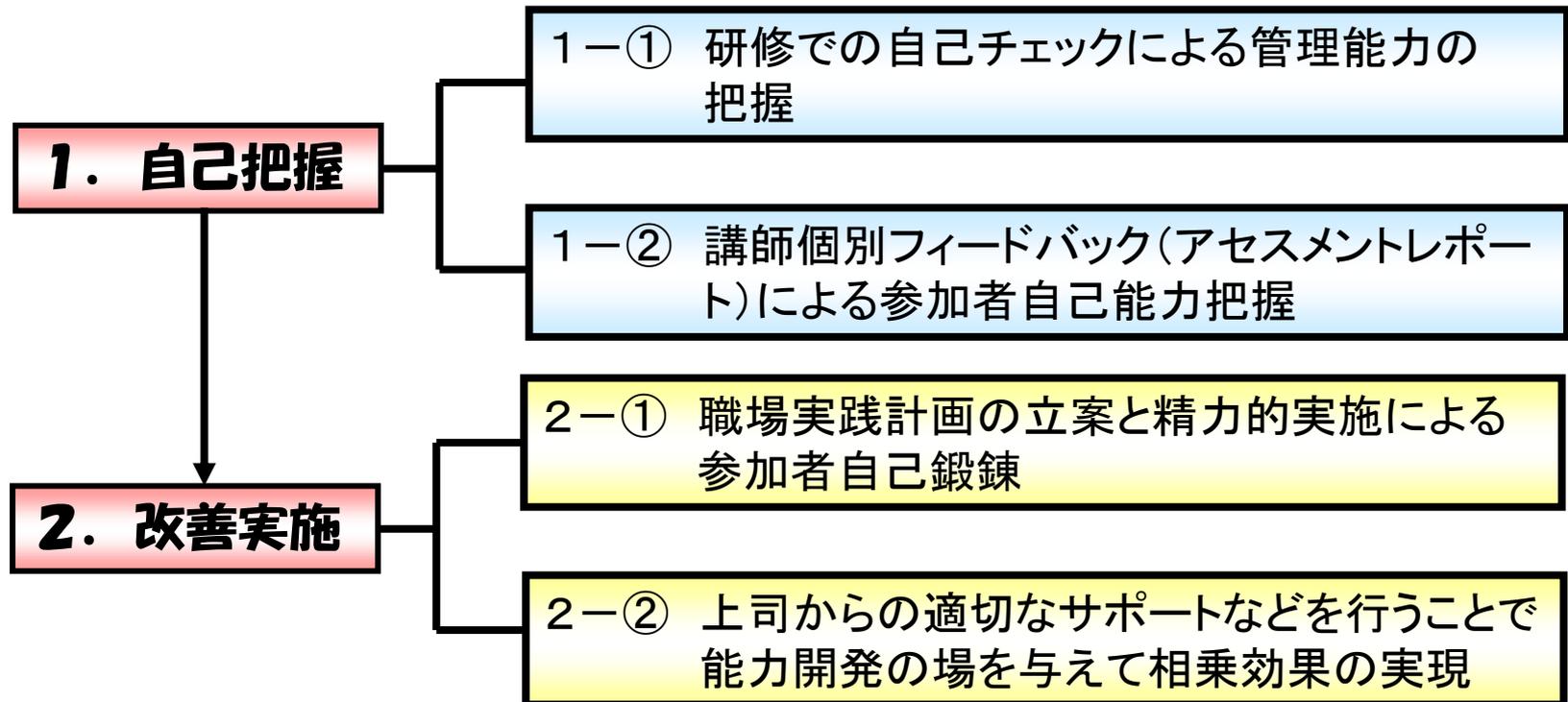
② 業績向上

4. マネジメント能力獲得のフレームワーク: 初級

このプログラムではマネジメント能力を獲得するために

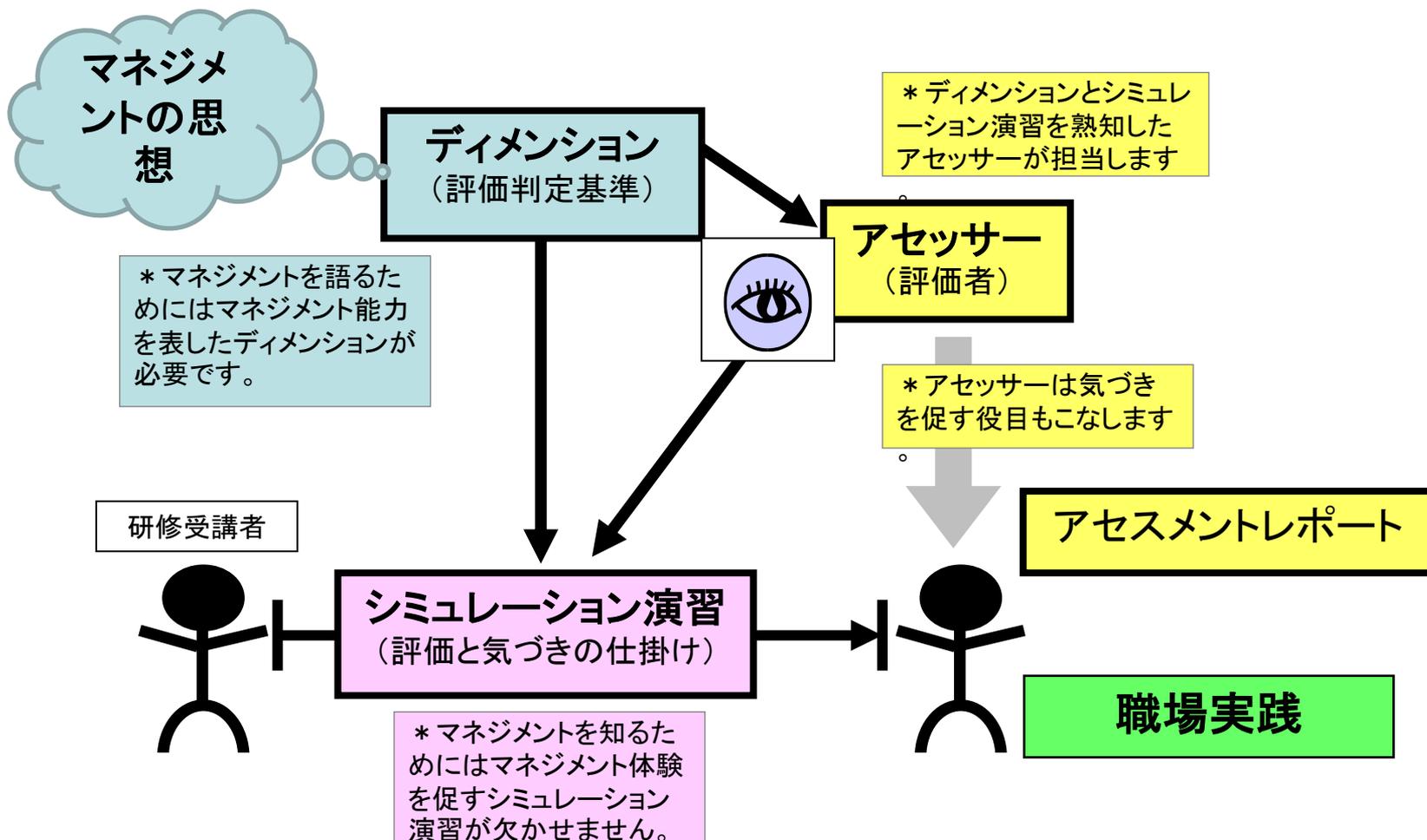
- ① マネジメントを解説し、管理者に求められる能力要件を解説する。
- ② シミュレーション演習に取り組んでもらう。
- ③ 演習へのフィードバックを受け、自分の実力を把握する。
- ④ 生かすべき能力と改善すべき能力を自分で知る。
- ⑤ 職場実践で能力を伸ばし、フォロー研修で確認する。

という進め方をしております。



5. 第一歩、アセスメント研修: 初級・上級共通

マネジメント力獲得の第一歩はアセスメント研修でマネジメント体験をすると同時に自身の能力をアセッサーによって評価され、アセスメントレポートを受け取ります。



5-②. アセスメント研修: 初級コーススケジュール案

	1 日 日	2 日 日
09:00	<p>★コースオリエンテーション</p> <p>1. 管理とは何か。真の管理者が身につけるべき3つのスキルとは。</p> <p>①マネジメントとは</p> <p>②ディメンション解説</p> <p>③討議・発表</p> <p>2. 集団討議演習1</p> <p>①実施</p>	<p>6. インバスケッ演習の振り返り</p> <p>①講師課題解説 ～組織運営のキーとなる要素～</p> <p>* 構想</p> <p>* ミッション、ビジョン、課題、計画、そして指示</p> <p>②インバスケッ集団討議</p>
12:00	<p>②軽いフィードバック</p>	
13:00	<p>3. 集団討議演習2</p> <p>①実施</p> <p>②軽いフィードバック</p> <p>4. 職場運営演習(インバスケッ演習)</p> <p>①インバスケッ案件処理・課題抽出演習 ・個人実習(2.5時間)</p>	<p>6. (続き)</p> <p>③発表</p> <p>⑤講師フィードバック</p> <p>7. 集団討議演習の振り返り</p> <p>①討議の進め方解説とVTRフィードバック</p> <p>8. 面接演習の振り返り</p> <p>①説得力解説とVTRフィードバック</p> <p>9. 職場実践の進め方解説</p> <p>* 構想表と進行表の記入</p>
	<p>5. 面接演習</p> <p>①計画</p> <p>②実施</p>	
17:30	<p>②参加者報告書記入</p>	

※講師は夜間に参加者のインバスケッを診断

6. 初級向けディメンション(能力要件)

初級では、「組織目標を具体的に示し、周囲を引っ張って、組織成果を出す人材」をイメージしています。そのような人材像を具体化した能力要件(ディメンション)を以下のように設定しています。

	能力名	定義
基盤能力	率先垂範力	事態に素早く対応し、立ち向かっていく能力。
	完遂力	困難や圧迫にもめげることなく、最後までものごとをやり遂げる能力。
	主体性	組織の存在意義を認識し、それに基づいて組織や自己、メンバーを一貫して歩ませる能力。
	情報感度	情報を幅広くかつ敏感に感じ取り、正確に把握する能力。
対人能力	集団起動力	メンバーに目指す方向を示し、働きかけ、思う方向に動かす能力。
	説得力	論理的かつ心情に配慮したアプローチで人を動かす能力。
	柔軟性	状況に合わせた言動で場に適切に反応する能力。
	感応性	他者や他組織の思いを感じ、適切な言動態度で応える能力。
問題解決能力	分析力	計数情報や定性情報を吟味し、明白な意味や原因を見出す能力。
	判断力	問題や課題に対処するために必要な対策を客観的な視点から立案する能力。
	決断力	適切なタイミングで意思決定を下し、組織活動を開始させる能力
	創造力	前例にとらわれずに新奇性のある対策を打ち出す能力。
組織運営能力	目標・課題設定力	将来像に沿って目標となすべきことを打ち出し、取り組むテーマとして具体化する能力。
	計画具体化力	やるべき事柄を整理し、実行可能な形で組織化する能力。
	活用育成力	人材の持てる力を活用する、メンバーの成長を意図して適切な仕事配分を行い、働きかけて育てる能力。
	統制力	必要なルールの設定やルール遵守への働きかけで組織の秩序を保つ能力。

受講者が何をすれよいのかかわかるようにディメンションの日本語化に取り組みました。

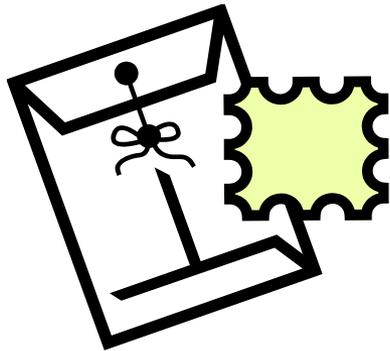
7. シミュレーション演習：初級

アセスメントの基本演習、インバケット演習、集団討議演習、面接演習を初日に実施し、二日目はその内容解説を通じて研修受講者自身の能力把握に全力を尽くします。

＜インバケット演習＞

最強の評価ツール。と同時に使い方を工夫すると最強の気づきツールにもなる。

今回は、その両面をフルに生かして評価と気づきを両立させる。



＜集団討議演習＞

集団の中での行動を取ること
でリーダーシップのスタイルや
対人折衝の仕方を診断する
ツールでもある。

気づきの幅が広く他者比較による気づきもある。



＜面接演習＞

マネジメントの基礎である一対一での話し合いについて評価するツールである。

この能力を伸ばす努力を
すると問題解決や組織運営の能力も高まる。



8. アセスメントレポート: 初級

アセスメントレポートは自身のマネジメント能力の現状を知るための最適ツールです。

【2015年4月実施：管理能力獲得研修】

	能力名	定義	評価
基盤能力	率先垂範力	事態に素早く対応し、先頭にとって立ち向かっていく能力。	④
	完遂力	困難や圧迫にもめげることなく、最後までものごとをやり遂げる能力。	3
	主体性	組織の存在意義を認識し、それに基づいて組織や自己、メンバーを歩ませようとする能力。	3
	情報感度	情報を幅広くかつ敏感に感じ取り、正確に把握する能力。	④
対人能力	集団起動力	メンバーに目指す方向を示し、働きかけ、思う方向に動かす能力。	3
	説得力	論理的かつ心情に配慮したアプローチで人を動かす能力。	3
	柔軟性	状況に合わせた言動を取って場に適応していく能力。	②
	感応性	他者や他組織の思いを感じ、それに具体的な行動で応える能力。	3
問題解決能力	問題分析力	計数情報や定性情報を吟味し、意味や原因を見出す能力。	②
	策定力	客観的な視点から問題や課題に対処するために必要な対策を立案し、取捨選択する能力。	3
	決断力	適切なタイミングで意思決定を下し、組織活動を開始させる能力。	3
	創造力	前例にとらわれずに新奇性のある対策を打ち出す能力。	2
組織運営能力	目標・課題設定力	先行きを描き、実現に必要なすべきことを見出して適切にテーマ化する能力。	②
	計画具体化力	やるべき事柄を整理し、実行可能な形で組織化する能力。	3
	活用育成力	人材の持てる力を活用する、メンバーの成長を意図して適切な仕事配分を行い、働きかけて育てる能力	3
	統制力	必要なルールの設定やルール遵守への働きかけで組織の秩序を保つ能力。	④

※○囲みは強点、□囲みは弱点を表す。

行動の観察結果【アセスメントレポート】	
【総評】	<p>○ 意欲的でストレートな人柄である。与えられた課題には素早く取りかかろうとする。敏感であり、細かな事も見逃さずに対応している。安定した共通の存在を伝え、みんなで事に当たるようにする。安定した共通の存在を伝え、みんなで事に当たるようにする。安定した共通の存在を伝え、みんなで事に当たるようにする。</p> <p>● しかし、ものごとに行きがちであるためか、じっくりと事柄のありようを探るという行動を不足させており、思考面での深みをもの足りないものとしがちである。やや経験則に頼った施策展開が多く、未知の事態への対応に不安を残す。</p>
【対人能力の特徴】	<p>○ 対人面では、堂々と人前に出ていく態度から、集団活動をする際にごとを進めることが多くなっている。GDでは、討議開始を呼びかけていた。ISでは、問題行動を是正するように厳しく伝えていた。</p> <p>● 行動が一直線でゆとりが乏しく、外れた際の軌道修正を利きづらいものとしている。また、表現も直截的で誤解を生みやすい。GDでは異なった意見との統合にこずり、二者択一を追って膨らみを乏しくした。ISでは、相手の言い分を受け止めず、持論を押し付ける展開にしていた。</p>
【問題解決能力の特徴】	<p>○ 文章や会話からの要点の把握は敏感であり、正確さも備えている。リアクションに生かしている。問題解決では、目の前の明文化、対応する。施策の選択はルールに基づいて常識的である。</p> <p>● しかし、事象の表面をなぞるに留めており、掘り下げを浅いものとする。IBでは、個々の案件への個別対応だけを行っていた。また、施策は安全ではあるが精神論的なものが多く、現状維持をする、戻すといったレベルのものとしている。</p>
【組織運営能力の特徴】	<p>○ 組織運営では、定められたルールを守り、周囲にも守らせていくスタイルである。人間的なつながりを重視し、相手と重要な事柄では自身が乗り出して、現場を確認してから対応する。</p> <p>● しかし、目の前の出来事だけへの対応に留めており、先行きを切り開く施策の打ち出しを不足させる。IBでは、その指示は目の前のことだけにどまっておき、将来を描いて達成の道筋を描く指示や動きを乏しいものとしていた。</p>

GD・・・集団討議 IS・・・面接演習 IB・・・インバスケッ

所属	有限会社オールマネジメント	氏名	○△◆× 殿
合計点	53	総合評価	C
		タイプ	A L
※総合評価	D: 48~50 E: 57~59 F: 54~56 G: 51~53		※タイプ BL: ビジネスリーダー BS: ビジネスサポーター AL: エリアリーダー AS: エリアサポーター

啓発のためのアドバイス①	<p>【ものごとの背後にある原因・要因をしっかりとつかむ】</p> <p>* ものごとには原因があり、その原因を除去しない限り、現象は繰り返す。事象相互の関係性から類推するなど問題の本質を究明するようにしてほしい。なお、数値から得られる情報を積極的に把握し、組織の状態を客観的に掴みたい。</p>
啓発のためのアドバイス②	<p>【将来の姿を描いて、組織行動を組み立てる戦略性の発揮】</p> <p>* 目の前のことへ絵の対応だけでは、大きな環境の変化に対応できないだけでなく、自分たちの将来を描けないことになる。なりたて姿を積極的に考え、その実現のために取り組むことを立案するようにしたい。</p>

実際はA3

10. フォローする研修: 初級

特に担当者からマネージャーに変わっていく初級の研修では、マネジメント能力の習得を確かなものにするためには、フォローする各種の研修が欠かせません。

具体的には、

- 説得スキル養成研修(新インターアクション研修)
- 問題解決力養成研修
- 組織運営構想力養成研修

などの研修が想定できます。

また、このマネジメント力獲得の試みは上司の方との二人三脚で進行させますので、

- 指導力養成研修 (上長向け)

といったものも良く需要があるところです。

11-①. 新インターアクション研修

1 日 日

09:00

★コースオリエンテーション

1. 新インターアクションとは

- ①新インターアクションとは
- ②話し合いの5つの基本行動

2. 部下の問題行動の是正

- ①話し合いの5つのステップ
- ②代表者ロープレ

12:00

13:00

3. 相互啓発ロープレ①

- ①ケース作成・役割分担
- ②相互啓発ロープレ
～4～5名一組で、実習者、相手役、観察者の
役割を交代しつつ、すべてを行う～

③講師フィードバック

4. 相互啓発ロープレ②

- ①解説
- ②相互啓発ロープレ
- ③講師フィードバック

5. まとめ

17:30

～その他の新インターアクション～

- 新インターアクション研修は部下や上司に対する説得力の養成を行う研修です。
- 新インターアクションは基本行動5つと話し合いステップ5つを守って話し合いを進めるシンプルな内容です。
- 素材としてはアセスメント研修で使った面接演習を用いつつ、実際の職場のケースで練習をします。
- 実際に大きな効果を上げてきた研修でして、単体でも効果大です。
- 説得力が養われると職場の雰囲気だけでなく、受講者の問題解決力や組織運営力にまで好影響があります。

11-②. 問題解決研修

1 日 日

09:00

★コースオリエンテーション

1. 問題解決とは

- ①「問題」と「解決」
- ②問題発見演習
- ③問題点の見つけ方
- ④問題点の発見練習
- ⑤問題点と解決メリットのプレゼン・相互承認

12:00

2. 解決策の立案

- ①暫定対策と恒久対策
- ②解決策の立案

13:00

3. 問題解決構想検討会議

- ①解説
- ②構想検討会議

4. 問題解決具体検討会

- ①グループ内検討
- ②持ち帰り再提出の案内

17:30

5. まとめ

- 問題解決力の意外な盲点は「仕事への慣れ」です。
- この研修では、慣れによるものの見方の固定化を防ぐために「事実を事実として見る」ことから始めます。
- 問題解決のステップを踏んでものごとを見ていきます。
- 職場の例を使い、問題解決計画を立案し、職場実践につなげていきます。
- 問題解決の舞台は職場に移るため、職場を良くしていく活動が期待できます。
- アセスメント研修のグループ討議の課題一つを取り上げて解説するのでわかりやすいです。

11-③. 組織運営構想力研修

1 日 日

09:00

★コースオリエンテーション

1. 組織運営の構想とは

- ① 構想とは
- ② 組織運営構想演習

12:00

13:00

1. 続き

- ③ 発表
- ④ 講師解説

2. 自組織運営構想の立案

- ① 個人作業
- ② 構想検討会議

5. まとめ

17:30

- 組織運営構想はスムーズな職場運営を可能にするため、将来の幹部職としての基礎的素養養成のための研修です。
- 自身の組織運営構想力を試すためにシミュレーション演習を入れた後、本格的に自部門の運営構想を立案します。
- 研修中に自身の立案した運営構想を検証し、その不足する部分を後日提出してもらい、そののちに添削することも出来ます。
- 職場運営構想は研修後に上司とともに検討し、上司自身の構想をブラッシュアップする機会とすることも出来ます。

11-④. 指導力養成研修 受講者上司向け

1 日 日

09:00

★コースオリエンテーション

1. OJTとは

- ①OJTの2要素
- ②能力の把握法

2. 部下の指導計画立案

- ①個人作業

12:00

13:00

2. 続き

- ②構想検討会議
- ③講師コメント

3. 部下指導のコミュニケーション

- ①5つの基本行動と5つのステップ
- ②相互啓発ロールプレイ

4. まとめ

17:30

- 上司の指導力を養成する研修です。
- 今回のアセスメント研修の流れを受けて実施します。よって、このレッスンプランでは、上司は研修受講者の上司となります。
- しかし、内容は今回のことだけに役立つのではなく、職場OJTすべてに通用する内容としています。
- 指導計画の立案では、進行管理表も使い、部下の仕事の新たな管理法をマスターします。
- 部下の指導のコミュニケーションは実績のある新インターアクションで行い、普遍的な指導力を身につけてもらいます。
- 実際の部下のケースを用いるだけに実効性が抜群です。

12. 管理者養成ツール一覧表

以下のツールを用いて良いマネージャーに成長させます。

ツール名	解 説
演習課題 (シミュレーション演習)	管理者選抜に用いられるアセスメント演習を用いて管理を解説すると同時に、演習結果をフィードバックレポートにまとめて、現在の能力を知っていただきます。 ①インバスケツト演習 ②面接演習 ③発表演習 ④集団討議
管理者読本 ※オプション	現実場面での管理ケースを基にして管理の基本を解説し、知識を習得していただきます。また、単元ごとの終わりに自分の職場について考えてもらい、職場実践に備えます。
アセスメントレポート ※オプション	アセスメントレポートにつきましてはご要望がある場合のみお応えします。レポートを書く場合の研修人数には制限が生まれます。メイン講師一人で実施の場合は1回の参加者数が10名まで。サブ講師が付く場合の人数は後の資料をご確認ください。
個人面談 ※オプション	「管理能力獲得研修」の結果を面接で直接フィードバックすると同時に今後の能力向上に向けた取り組みを検討し、参加者を動機付けます。
上司向け： 管理能力の伸ばし方 アドバイス ※OP	職場で管理能力を向上させるために上司向けのアドバイスブックがあります。ディメンションをしっかりと解説すると同時に、職場活動での伸ばし方が書かれています。このことによって、職場での管理能力向上のサポート体制が整います。
フォロー研修 ※オプション	各種マネジメント能力「戦略的組織運営」「問題解決」「リーダーシップ」について豊富なフォロー研修を準備しています。

13. アセスメント研修上級コーススケジュール案

	1 日 日	2 日 日
09:00	<p>★コースオリエンテーション</p> <p>1. 現代の経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ①今日の勝者が明日の敗者 ②成り行きマネジメントの限界 ③上級管理者に求められる能力解説 <p>2. CVD(文化価値討議)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①個人作業 ②討議 	<p>4. インシデント討議</p> <ul style="list-style-type: none"> ①講師課題解説 ～組織運営のキーとなる要素～ * 構想 * ミッション、ビジョン、課題、計画、そして指示 ②集団討議
12:00		
13:00	<p>2. CVD(続き)</p> <ul style="list-style-type: none"> ③発表 <p>3. インシデントプロセス(意思決定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①第1回情報収集と報告書作成 ②第2回情報収集と報告書作成 →プレゼンテーション 	<p>4. (続き)</p> <ul style="list-style-type: none"> ③発表 ④講師フィードバック <p>5. 自社構想検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ①立案 ②発表 & 検討
17:30		

14. 上級向けディメンション(能力要件)

上級管理職で求められる人材像は「全社メンバーに夢を持たせて、歩ませることが出来る人材」としています。全社レベルでものを考え、実行する人材をイメージして能力要件を設定しています。

カテゴリー	ディメンション名	定義	
経営感覚	使命感	経営を担うという自覚を持ち、自分の役割を限定せず経営的視点から思考し行動していく姿勢がある	
	価値バランス	顧客・株主と従業員、経済性と社会性等への幅広い志向を有し、バランスのとれた企業価値実現への姿勢がある	
	変革志向	過去・現在に安住せず、新たな方向や方法論を提示し、現状をより高度のレベルへと変革していく挑戦的・創造的姿勢がある	
	自律性	組織運営の定見を有し、それに沿って組織や自己、メンバーを一貫して歩ませる姿勢がある	
経営推進力	構想力	問題発見力	あるべき姿と現状のギャップから問題点を見出すなど、問題点を見出して、分析などによって真の姿を提示する力
		仮説構築力	偏りのない情報収集に基づき、環境状況等の本質を見極めた上で、将来のチャンス・脅威等を明確に予測していく力
		ビジョンと課題設定力	長期的視点から事業・組織のあるべき将来像や基本方針を明確に描き、その実現に向けての重点課題を形成していく力
		計画組織化力	経営課題の実行に向けて、経営資源の配分など具体的施策を案出し、組織を組み立てていく力
	実現力	判断決断力	将来ビジョンや実行すべき経営課題の策定、および日常の組織的課題解決に際し、自らの責任でタイムリーに意思決定していく力
		コントロール	必要なルールを設定を行い、ルールを守らせるための働きかけで組織の秩序を作る力
		リーダーシップ	自らの見解やビジョンを関係者に表明し合意・納得を得ながら、意図する方向に人や集団の能力・意欲を引き出し動かしていく力
		貫徹力	困難な状況下に置かれても、あきらめることなく常に一貫した姿勢で成果を追い求め、最後まで粘り強く課題に取り組んでいく力

15. アセスメントレポート: 上級

アセスメントレポートは自身のマネジメント能力の現状を知るための最適ツールです。

【 研修名: ○○株式会社 若手経営幹部・経営幹部候補者 強み発見研修 2014年5月実施 】 【実施会社: 有限会社オーバルマネジメント】

アセスメントレポート

合計点	32
総合評価	D

タイプ	AS
-----	----

所属: ○△部

氏名: 山田 太郎

カテゴリ	ディメンション名	定義	評価	アセスメントレポートと今後の課題
経営感覚	使命感	経営を担うという自覚を持ち、自分の役割を限定せず経営的視点から思考し行動していく姿勢がある	③	<p style="text-align: center;"><総評></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地味な表出ながら、強い使命感を持ち根に熱気と意欲を秘めています。考え方が明快でありよくよすることなく結論に到達できます。派手な言動こそ少ないですが、ストレートに問題解決に直進し、語気強く短い言葉で言い切り、自己の意思を表します。 ○ しかし、手元にある情報だけで短絡的に結論に直行しがちで、考察を重ねたり、深めたりしていく姿勢がもの足りません。やや結論が先行しがちで、真因の究明や深堀りして考える習慣が弱く見えました。大局的な視点が不足し、目先の現象面だけを見て動きやすいです。 <p style="text-align: center;"><特徴的行動></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意欲を表面に表しています。課題に対する姿勢や語気から強い使命感や役割意識の強さが伝わる場面が多々見られました。 ・ こうだと思っただけで決めず、結論付けを早く行い、問題や事態を遅滞させずに進めることができます。 ・ 一方で、目先の情報だけで安易に決定している面は否めず、さまざまな関連情報に目配りして本質的な問題まで到達しようとする姿勢に不足しています。 ・ 目先の問題や事実を目を奪われて対処しています。経営管理層に求められる先々の変化を汲み取って備えるといった大局的な視点から組織行動を決定する姿勢の表出が乏しいです。 <p style="text-align: center;"><能力開発の方向性></p> <p>1. 問題への暫定対処策よりも、事の本質を看破する眼力を養いたい</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 目先の問題を見て対処策を考えるのは現場の担当者の役割である。経営幹部なら、問題現象の根底にある本質をとらえて、抜本的な解決策を打ち出すこととなる。why という問いかけを何度も繰り返し、真因を極める姿勢を身につけたい。 <p>2. 結果を予測して行動を起こす</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営レベルの問題解決とは、目先の対処療法を行うことではありません。生起する問題現象を業界や全社といった大きな観点から見据えて、これから先々にどのような変化が起きるのか、その結果としてどうなるのかといったことまでしっかり見通した上で、結論や解決策を打ち出せるようになることである。
	価値バランス	顧客・株主と従業員、経済性と社会性等への幅広い志向を有し、バランスのとれた企業価値実現への姿勢がある	3	
	変革志向	過去・現在に安住せず、新たな方向や方法論を提示し、現状をより高度のレベルへと変革していく挑戦的・創造的姿勢がある	2	
	自律性	組織運営の定見を有し、それに沿って組織や自己、メンバーを一貫して歩ませる姿勢がある	3	
経営推進力	構想力	問題発見力	あるべき姿と現状のギャップから問題点を見出すなど、問題点を見出して、分析などによって真の姿を提示する力	3
		仮説構築力	偏りのない情報収集に基づき、環境状況等の本質を見極めた上で、将来のチャンス・脅威等を明確に予測していく力	②
	実現力	ビジョンと課題設定力	長期的視点から事業・組織のあるべき将来像や基本方針を明確に描き、その実現に向けての重点課題を形成していく力	2
		計画組織化力	経営課題の実行に向けて、経営資源の配分など具体的施策を案出し、組織を組み立てていく力	②
実行力	判断決断力	将来ビジョンや実行すべき経営課題の策定、および日常の組織的課題解決に際し、自らの責任でタイムリーに意思決定していく力	③	
	コントロール	必要なルールを設定を行い、ルールを守らせるための働きかけで組織の秩序を作る力	3	
	リーダーシップ	自らの見解やビジョンを関係者に表明し合意・納得を得ながら、意図する方向に人や集団の能力・意欲を引き出し動かしていく力	3	
	激励	困難な状況下に置かれても、あきらめことなく常に一貫した姿勢で成果を追い求め、最後まで粘り強く課題に取り組んでいく力	3	

実際はB4

13. お問い合わせ先

有限会社オーバルマネジメント

研修講師 藤本邦之

〒188-0011

東京都西東京市田無町2-14-9 田無マーシャンハイツ501号

TEL 042-497-6689

e-mail fujimoto@oval-mgt.com