

資料ダウンロードありがとうございます

はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）
テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れていますので、予めご了承ください。
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

よくあるご質問

データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。
<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム：<https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail：info@growthen.co.jp TEL：03-6215-8717



社内研修支援サービス

研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

- 1

スライドもテキストも
研修素材をデータで提供
- 2

新人から管理職向けまで
豊富な研修コンテンツ
- 3

経験の浅い講師でも
効果的な研修が可能に

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能

新入社員から管理職向けまで、約30種類の研修コンテンツをご用意

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

研修コンテンツ

新入社員向け	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー 動画
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マインドリセット編） 演習動画
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） 動画
202	ティーチング&コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）
210	ロジカルシンキング（基礎編）
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）
303	リーダー研修（意思決定力強化編）
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） 演習動画

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画

パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。
※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。

価格（税抜）

1コンテンツ **10万円**

お問い合わせ

購入のお申し込み
<https://www.growthen.co.jp/order/>

お問い合わせ
<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

MANAGEMENT & LEADERSHIP

マネジメント（方針策定・イノベーション編）

受講者用テキスト

SAMPLE

name

409-01

本研修のねらい



戦略とは何か、方針とは何かを理解したのち、方針策定・方針展開・進捗管理する方法を学びます。方針策定に必要なイノベティブ思考についても考え方を身につけます。

本研修のゴール



- ①イノベーションが起きやすい組織風土や、イノベティブ思考について演習を通して、理解を深めます。
- ②戦略とは何かを学び、正しい方針の策定方法を学びます。
- ③上位方針を咀嚼し、上位方針を自分の言葉で部下に伝えることができるようにします。
- ④自部署方針の描き方のポイントを理解し、実際に自部署方針の作成を体験します。
- ⑤自部署方針を落とし込む場・進捗管理する場の設計をします。



研修を有意義な時間にするために



- ①研修に積極的に参加して、グループ討議などではできる限り発言し、理解を深めるようにしてください。
- ②分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③気分が悪い・空気が強い・スクリーンが見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④携帯電話は、電源をオフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ノートパソコン・スマートフォン・タブレット・携帯電話などの使用は遠慮してください。

マークの説明



章・ページのポイントを示しています。おおよその内容をつかんでください。



研修・章のゴールを示しています。



理解を促進するための補足を示しています。参考にしてください。



講師からのアドバイスです。



研修の理解を深めるためのコラムを示しています。参考にしてください。



演習を示しています。個人演習やグループワークで理解を深めます。



研修で学んだことを実行に移す方法を示しています。



研修・章のまとめを示しています。学んだことを再度整理しましょう。

イノベーションが起きやすい風土



まずは、今日の研修メンバーと「Good & New (ポジティブ思考を確立したり企業やグループを活性化させるためのエクササイズの一つです)」をしましょう。その後に、イノベーションを体感してもらいます。

イノベーションとは



「改善率が30%を超えた場合」をイノベーションと定義すると、イノベーションはどのようなときに起こるでしょうか？

イノベーションとは、既存の考え方を打ち破り、「新しい価値を生み出すプロセス」を生み出すことを指します。ここでは、改善は小さな工夫レベル、イノベーションとは大きな革新のことを言います。

【イノベーションが起きたときの出来事】例) 視点の転換があったとき など

イノベーションが起きやすい組織風土にするために



自組織がイノベーションが起きやすい組織風土にするためには、どのような改善・工夫が必要でしょうか？

【イノベーションが起きやすい組織風土にするために】例) 自由に意見が言える風土にする など

戦略とは何か①



会社から出される方針を理解し、展開するために、「戦略とは何か」を理解します。これにより、方針の咀嚼方法と実行への移し方を理解します。

企業の究極の目的とは

企業は生まれた瞬間から、下記の究極の目的に向かって事業活動を推進します。さて、その企業の究極の目的とは何でしょうか？

企業の究極の目的とは、 である。

【講師からのアドバイス】

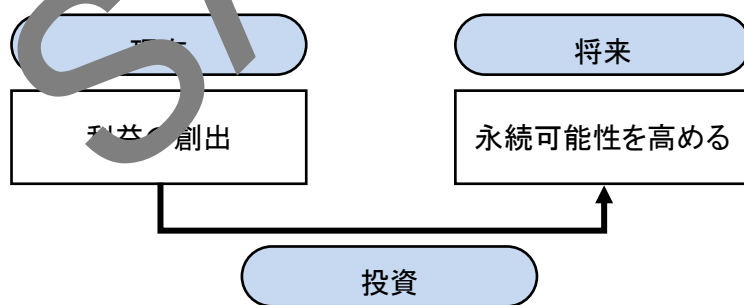
よく企業の目的として挙げられるのは、 です。利益を確保できると、

将来へ投資（物的投資・人的投資・研究開発など）ができ、将来の永続可能性が高まるので、企業として利益を確保し続けることも大切です。

会社の永続モデルとは

企業は現在創出された利益を、将来へ投資に回します。利益⇒投資を繰り返しながら、将来の永続可能性を高めるというモデルが企業の永続モデルになります。

どこに投資をしたら良いかを明確にしたものが方針です。つまり、**方針は経営資源の再配分を明示したものです。**



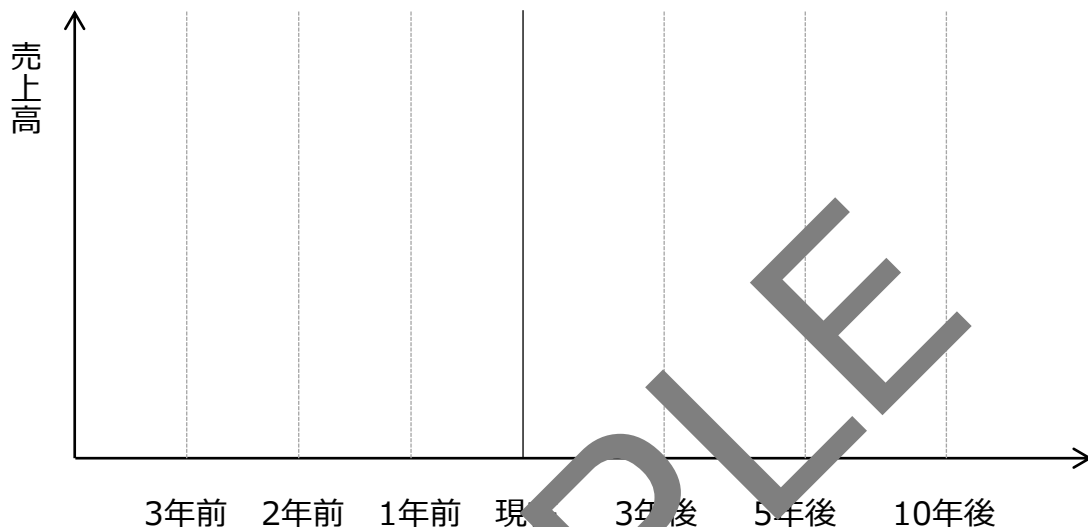
現場のマネジャーが一番自由に使える経営資源は時間です。つまり、方針は現場のマネジャーが時間の再配分の方向性を示したものです。マネジャーは、会社の方針書に基づいて、ある時間を減らし、その時間を将来に向けて再配分することが大切です。



会社の将来を考える



ここで、会社の将来について考えます。過去3年間・今後10年間の自社の「売上高曲線」を引いてください。ただし、1つだけ条件があります。「同じ商品・サービス」を「同じお客様」に売り続けること（つまり、新規顧客開拓や商品開発しない）を前提としてください。

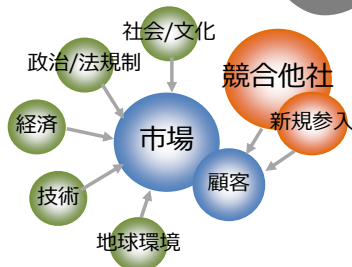


つまり、企業は、

をしないと衰退していく。

成長が鈍化する理由

上記の演習で、多くの人が売上高が減少する曲線を描いたと思います。売上高が減少する外部要因は大きくつたります。



①

②

③

Memo



企業を取り巻く環境は、常に変化し続けます。その変化を察知して、環境変化対応をすることが戦略策定と実行にあたります。

戦略と年度方針

企業は、 をしないと、 する。

なぜなら、 するからである。

つまり、 が戦略であり、戦略とは自社の変化の方向性を

明らかにしたものである。だから、戦略を描いた「中期経営計画」「年度方針」などには、

会社の が書いてある。



現場に経営資源の再配分を伝えるのが目的です。つまり、現場がどの時間を増やし、どの時間を減らすのかを理解できることが大切です。自社の戦略を整理するときは、下記のようなフレームを活用すると良いでしょう。

	現在	これから(3年後など)
お客様軸	現在のお客様 例)ファミリー層・日本国内 など	これからのお客様 例)高齢者・ベトナム など
商品・サービス軸	現在の商品 例)健康食品 など	これからの商品 例)アンチエイジング食品 など

方針策定と展開の方法①



ここでは、まず方針を出す目的を共有した後、「悪い方針」と「良い方針」の見極め方を学びます。最後に方針の書き方について学びます。

そもそも方針とは何ですか？



そもそも、方針とはどのような目的で出すものですか？まずは、個人で考えてみてください。

【個人演習】 例) 会社の方向性・ゴールを示すため など



各個人で考えた内容を、グループで共有してください。

【グループ討議】



①

②

方針策定と展開の方法②

「悪い方針」と「良い方針」の見極め方



悪い方針と良い方針の違いは何でしょうか？悪い方針と良い方針を具体的に見分けるためには、どのような点に注意すればよいのでしょうか？

【悪い方針の事例】

- × 営業力を強化する
- × コストを削減する
- × 経営効率を上げる
- × 新商品を開発する
- × 新事業へ転換する
- × 既存ビジネスを強化する

【良い方針の事例】

- (国内の営業展開は控えてでも)タイに展開する
- (健康食品改良は遅らせてでも)アンチエイジング食品を優先的に開発する
- (既存事業は衰退するので)介護事業に資源配分をする

【「良い方針」と「悪い方針」を見分ける方法】

①悪い方針は、がありません。

例えば、「営業力を弱体化させる」「経営効率を下げる」という方針がないように、絞り込み(選択と集中)がされていません。

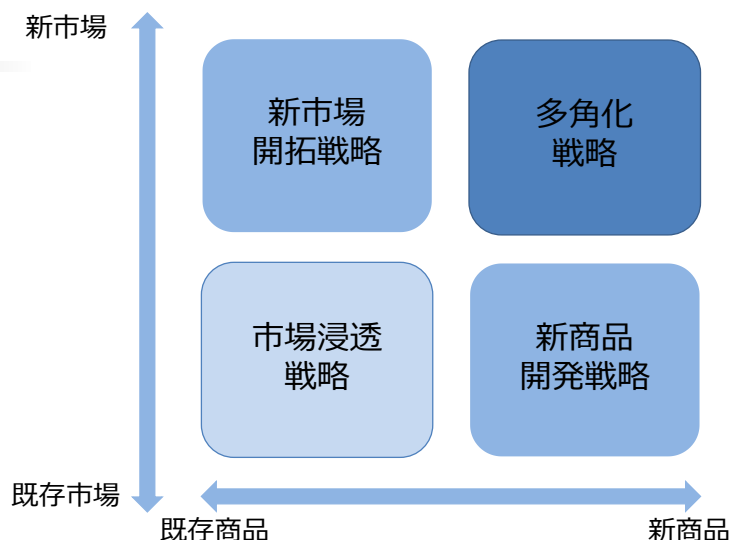
②良い方針は、を変える指針が明確になっています。

③良い方針は、になっています。仮説なので、実行・検証をしながら進めていきます。環境を変えると、仮説なので外れることがあります。

良い方針の作り方

成長戦略とは、企業が成長するために、「市場浸透」「新市場開拓」「新商品開発」「多角化」のどのような領域に注力するのか、その方向性を明確にすることを言います。

この成長戦略に基づき具体的な顧客ターゲット・市場エリアや、開発したい商品・サービスなどを明記することが、「中期経営計画」「年度方針」の必須条件になります。



出典)『アンゾフ 戦略経営論 新訳』中央経済社 を一部加筆

方針策定と展開の方法③

上位方針を再度じっくり読んでみます



上位方針を確認しながら、「スローガン」「数値目標」「戦略」「重点課題」に分けてください。方針は、「数値目標」と「戦略」と「重点課題」から成り立っています。

項目	定義	現場での実行しやすさ
スローガン	企業・組織の理念や、活動・運動の目的、求める姿勢など、簡潔に言い表したもの。	スローガンを意識することにより、心掛けの変容は可能であるが、現場の時間配分の指針にはならない。
数値目標	売上高・利益額などの、到達すべき成果を示したもの。	数値目標だけでは、方向性を一致させた時間配分はできない。
戦略	新しいお客様・新しい商品／サービスを明らかにしたもの。	「数値目標」に加えて、「戦略」がはっきりしていることで、達成イメージが湧きやすく、現場の時間配分の指針になる。
重点課題	ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を明示したもの。	「戦略」「数値目標」に加えて、「重点課題」が設定されていると、現場で実行に移しやすい。

グループ討議



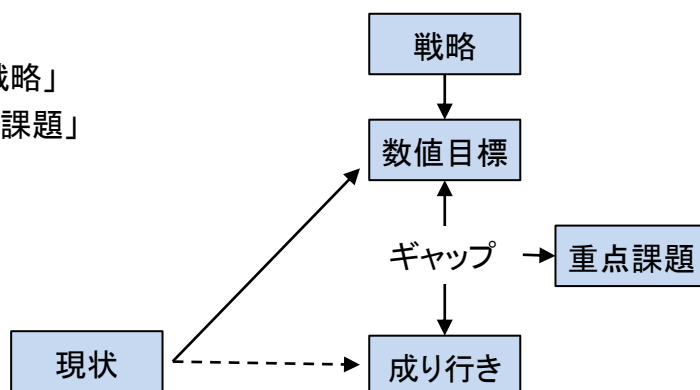
方針は、「スローガン」「数値目標」「戦略」「重点課題」以外にも、背景・取り巻く環境などが含まれて構成されています。ここでは、マネジャー自身が現場の時間を再配分するための方向性など、書き残されているのか理解する力を身につけます。

方針策定の構成

方針は、下記の「数値目標」「戦略」「重点課題」などから構成されます。現場の時間配分の指針にするためには、

- ①ゴールを共有するための「数値目標」
- ②経営資源の再配分の指針のための「戦略」
- ③「目標」「戦略」を実行するための「重点課題」を明記する必要があります。

「数値目標」「戦略」「重点課題」を図で示すと右記のようになります。「戦略」に基づいて「数値目標」や「重点課題」が設定されていることが大切です。



方針策定と展開の方法④

戦略は誰が策定するのか

会社のビジネスモデルに基づいて、どの階層で戦略を策定した方が良いかは業態により異なります。また、どの階層で戦略を作るかにより、方針の必要性も異なってきます。

階層	解説	業態例	上位方針の必要性
経営層 経営企画部門	戦略の実行に多額のコストがかかる業態であり、戦略的意思決定が非常に重要な業態	製造業・通信業・金融保険業など	◎
部長・課長・ 店長クラス	戦略の実行に比較的成本がかからない業態で、ミドル層に戦略的意思決定が任される業態	卸小売業・飲食業・運輸業・不動産業・サービス業 など	○
一般社員	現場の営業マンがお客様のニーズを聞いて商品開発する業態	一部の製造業・一部のサービス業 など	×

現状の方針の分析



Exercise

「全社方針」「部門方針」「部署方針」(※)を、「スローガン」「数値目標」「戦略」「重点課題」に分けて、「記載がある」「記載がない」の判別をしてください。また、理想的には「記載すべきか」「記載の必要がない」かの判断も進めてください。

方針	定義		判別・評価	全社方針	部門方針	部署方針
スローガン	企業・組織の理念や、活動・運動の目的、求める姿勢など、簡潔に言い表したもの。	現状	記載がある			
		理想	記載すべき			
数値目標	売上高・利益額などの、到達すべき成果を示したもの。	現状	記載がある			
		理想	記載すべき			
戦略	新しいお客様・新しい商品／サービスを明らかにしたもの。	現状	記載がある			
		理想	記載すべき			
重点課題	ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を明示したもの。	現状	記載がある			
		理想	記載すべき			

※) 方針・計画名は、各会社の呼び方に基づいて、表現を換えてください。

方針策定と展開の方法⑤

上位方針を咀嚼してみます



上位方針を、バランス・スコア・カードを参考に、再度下記の切り口で整理してください。「環境」「財務目標」「顧客・商品／サービス」「業務」「組織風土・人材」の整合性の確認をしながら進めてください。

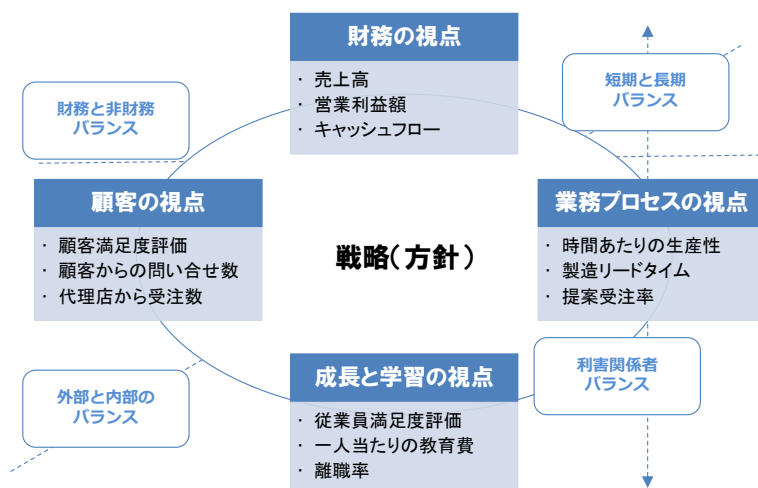
項目	対象	現状	3年後に目指す姿
環境の変化	例) 社会的要因	例) 少子高齢化	例) 人口減少
財務目標の変化	例) 売上高	例) 70億円	例) 120億円
顧客の変化 商品／サービスの 変化	例) 提案商品	例) 健康食品	例) アンチエイジング商品
業務の変化	例) 営業方法	例) 重点商品の提案	例) 提案型・複数取引
組織風土の変化 人材の変化	例) 営業力	例) 顧客様の御用聞き	例) 提案力・商品知識

【コラム】 バランス・スコア・カードとは



バランス・スコア・カード(BSC)とは、戦略(方針)の実行を促すために、財務指標に代表される業績だけではなく、財務以外の顧客の視点・業務の視点・成長と学習の視点を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法です。

BSCを導入することにより、財務数値という結果指標だけではなく、プロセス指標を明確にし、その管理をすることができます。これにより、短期視点だけではなく、長期視点も入れたバランス良い経営が可能になります。



イノベーションの起こし方①

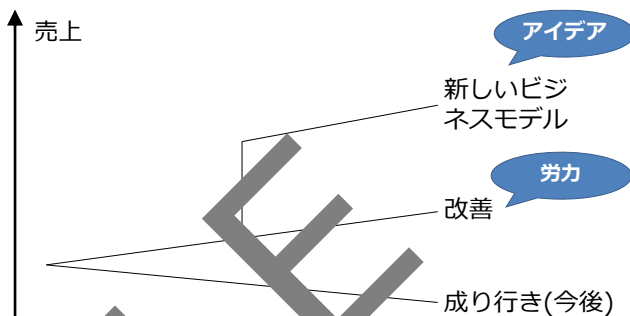


ここでは、イノベーションの必要性和、イノベーションの起こし方について学びます。

イノベーションとは

イノベーションは「革新する」「刷新する」という意味の英語の動詞 innovate の名詞形 innovation からきています。新しい市場の開拓や、新商品・サービスの開発に向けて、新機軸を導入したり、新しい切り口を導入したり、新しくつなぎ合わせたりして新しい付加価値を創造することを言います。

分かりやすく言うと、「あ！それは思いつかなかった」という一般常識の穴を見つけることです。労力を使って生み出すというより、突然湧いてでるイメージです。



イノベーションを起こしてみよう！



皆さんは学生です。この春から新しい経営学のゼミに参加しました。そこで、下記のようなお題がでました。さて、あなたならどんなビジネスを考えますか？

【お題】

出典)『20歳の時に知っておきたかったこと スタンフォード大学集中講義』ティナ・シーリグ 著



イノベーションを起こせるスキルを保有した人材は発想型人材、業務を遂行する人材を実行型人材と呼ぶと、

発想型人材の割合 %

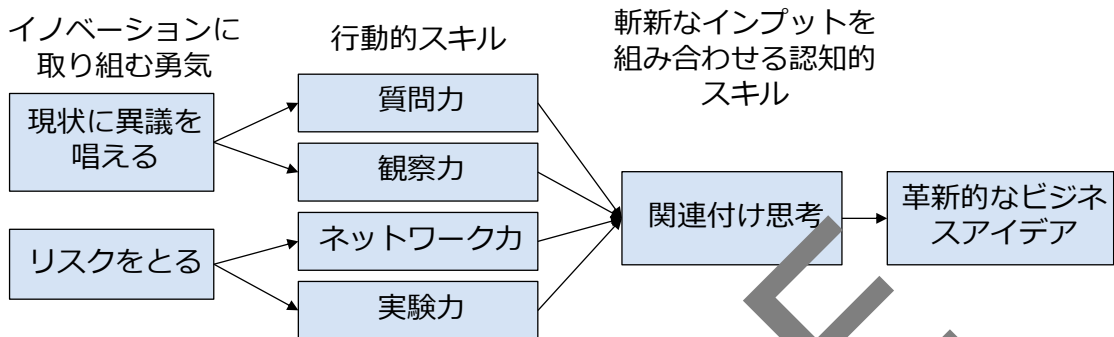
実行型人材の割合 % という確率で企業に存在します。

イノベーションの起こし方②

イノベーションのスキルとは

調査の結果、革新的企業のリーダーに共通するスキルが見つかりました。**最も大事なことは一見関係なさそうな事柄を結び付ける思考です。**

一方で、**実行指向性が高い人は、発見指向性が低い**ことも分かりました。



出典)『イノベーションのDNA 破壊的イノベータの5つのスキル』クレイトン・クリステンセン著

イノベーションが起こせる人材はどう確保するか？

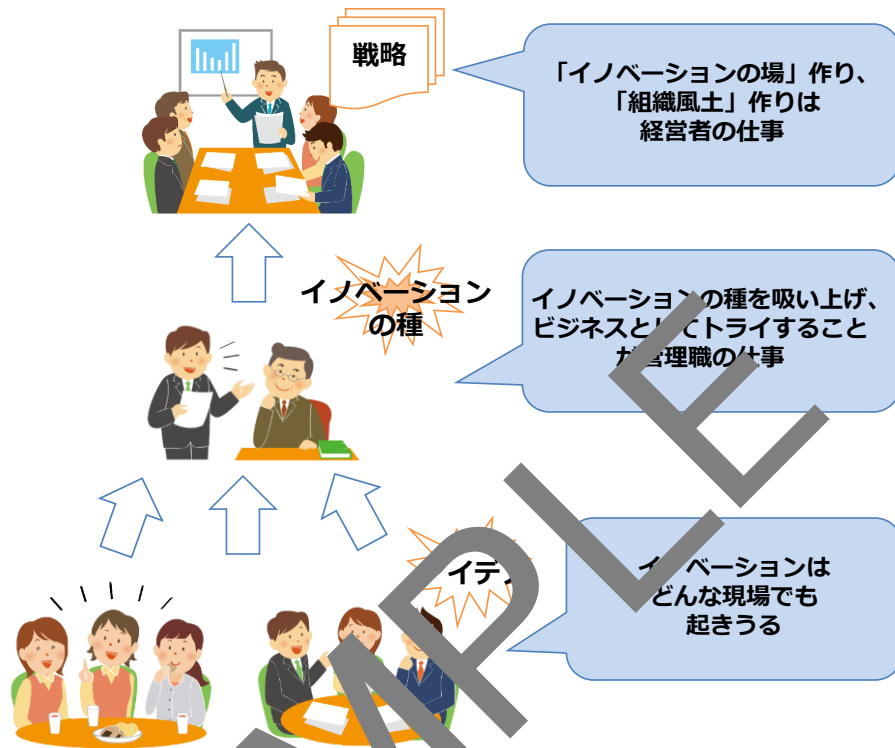
企業にとって、イノベーション人材(=発見指向性が高い人材)の確保・選抜が大切な要素です。しかし、企業の選抜システムは**実行指向性が高い人**を選抜する仕組みになっています(個人として成果を出した人・組織として成果を出した人が選抜される)。よって、**発見指向性の高い人が、必ずしも経営層に選抜されるとは限りません。**

階層	役割	一般企業の人材選抜	イノベーション人材の確保のために
経営層	新しいビジネスを創出した人・新しいビジョンを示す。	組織の実行力を使って、成果を出せた人が、創造的な仕事をする。	イノベーション人材を、一定割合外部から採用する。 イノベーション人材は別ルートで育成・選抜する。
マネジメント層	経営方針に従って、組織として成果を出す。	個人の実行力を使って、成果を出せた人が、組織の実行力を使って成果を出す。	
オペレーション層	上司の指示に従って、業務を進めたり、課題を解決する。	個人の実行力を使って、成果を出す。	

イノベーションの起こし方③

イノベーションはどんな現場でも起きうる

イノベーションの種を現場から吸い上げ、それを実行してみて、成果が上がるかどうかを検証するのが管理職の仕事です。



- ①
- ②
- ③

イノベーションが生まれやすい組織にするために



イノベーションが生まれやすい組織にするために、自社で取り組みたいことは何ですか？

例) 新ビジネスプランの発表会を行う など

自部署方針の策定方法①



上位方針に基づいて、自部署の方針を策定するステップをお伝えします。

自部署方針策定の全体像

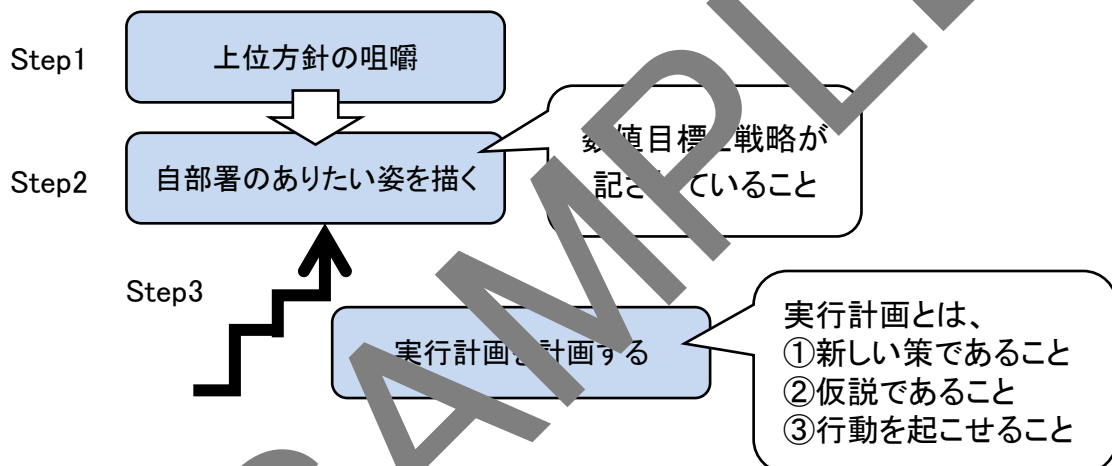
下記の流れで自部署の方針を整理します。前述の「数値目標」「戦略」「重点課題」を盛り込んでいきます。

Step1) 上位方針を咀嚼します。

Step2) 自部署のありたい姿を描きます。その時に「数値目標」と「戦略(新しいお客様・新しい商品／サービス)」を決める必要があります。

「数値目標」はありたい姿のハードルの高さを示し、「戦略」は時間配分の方方向性を示します。

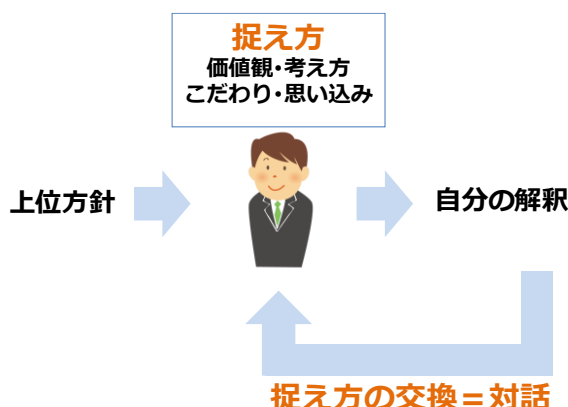
Step3) ありたい姿に向けて「実行計画」を描きます。この時に、実行計画が新しい策であること(イノベーションの要素を含む)、実行計画が仮説であること、実行計画が部下が行動を起こせるレベルに具体化されていることが大切です。



上位方針の咀嚼

上位方針の咀嚼で気を付けることは、人によって解釈が異なることを理解することです。必ず上位方針をしっかりと聞き(または読み込み)、自分なりの解釈をしてみ、その捉え方で合っているかを確認してから自部署方針の策定に入ることをお勧めします。

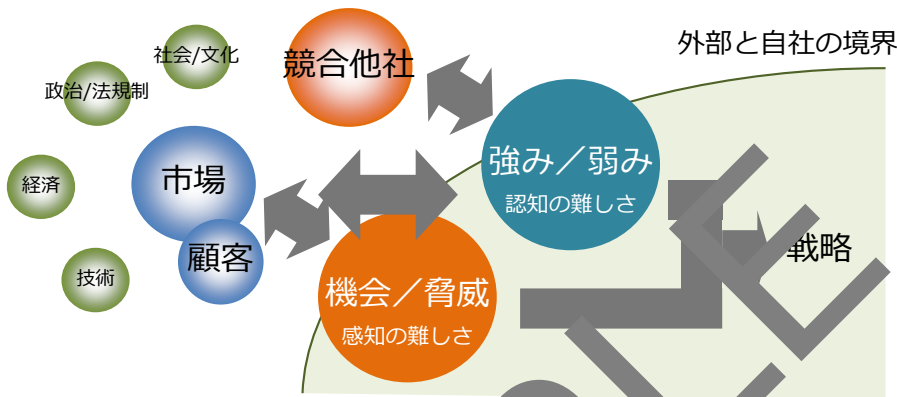
折角時間をかけて、自部署方針を作成しても、認識が違うと言われたら時間の無駄になります。



自部署のありたい姿を描く前に（外部環境分析）

まずは、自社・自部署を取り巻く環境を分析することからスタートです。
外部環境分析と、自社・自部署の方向性を整理するためにはSWOT分析が有効です。

SWOT分析とは、経営環境を内部と外部からの影響に区分し、さらに好影響・悪影響に区分してマトリックスを作り、自社・自組織の環境条件を明確にする方法です。



SWOT分析の活用方法

SWOT分析は、①強み:外部の目から見た自社の良いところ ②弱み:外部の目から見た自社の悪いところ ③機会:外部環境の変化で自社に好影響を与えるもの ④脅威:外部環境の変化で自社に悪影響を与えるもの に分類します。

強み・弱みと、機会・脅威の区分は、自社でどうにかなるか、否かで判断できます。強み・機会と、弱み・脅威の区分は、捉え方でどちらにもなります。

自社でどうに
かなる要因



自社ではどう
にもならない
要因

捉え方で
どちらにもなりうる

好影響

悪影響

【強み】	【弱み】
【機会(追い風)】	【脅威(向かい風)】

SWOT分析を進めるにあたり、
①強み／弱み…認知の難しさ
②機会／脅威…感知の難しさ
が挙げられます。よって、

が大切です。

自部署方針の策定方法③

SWOT分析の演習



自社・自部署(※)を取り巻く環境を分析(SWOT分析)してください。分析には下記の切り口を参考にしてください。

	項目	情報
生活者領域	<ul style="list-style-type: none"> ●人口・年齢層 ●家族構成 ●帰属集団 ●エリア ●嗜好・意識 ●ライフスタイル 	<ul style="list-style-type: none"> ●人口変動（出生率・死亡率）と年齢別構成比 ●世帯における家族構成人員 ●企業・社会・学校などへの帰属意識 ●ユーザーの地理的分布の推移 ●嗜好・意識に関する調査 ●衣食住の消費動向
産業	<ul style="list-style-type: none"> ●技術 ●製品 ●流通 ●生産 	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい市場を切り開く最新技術 ●新商品・関連商品の市場インパクト ●販路開拓や流通の動向調査 ●企業の価格戦略・小売りの値上げ
社会・経済	<ul style="list-style-type: none"> ●景気動向 ●経済政策 ●金融市場 ●労働市場 ●社会 ●国内外政治 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の経済成長率・産業別成長率・景気動向 ●租税・金利などの政策・規制 ●金融制度の充実度・貸付率 ●失業率・転職率 ●年齢別人口・地域別実行計画 ●政権交代・政策変更に関する情報
環境	<ul style="list-style-type: none"> ●自然 ●気候 	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動の及ぼす消費への影響 ●自然環境変化・温暖化の影響

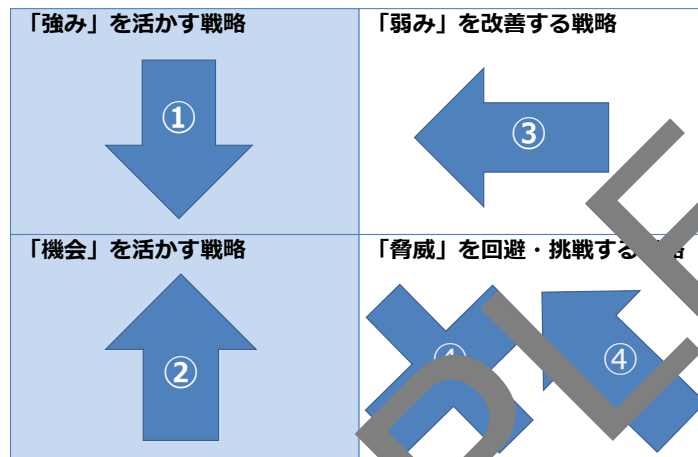
【強み】	【弱み】
【機会】	【脅威】

※) スタッフ部門の方は、全社を取り巻く環境を分析し、全社視点で自部署をどう変化させていくかを構想してください。

SWOT分析と選択できる戦略

SWOT分析に基づいて、下記のような戦略の選択肢があります。

- ①「強み」を活かし、「機会」を取り込む戦略
- ②「機会」を取り込み、「強み」にする戦略
- ③「弱み」を克服し、「強み」に転換する戦略
- ④「脅威」を回避する・挑戦する戦略



部署戦略の明確化

自部署のありたい姿を描きます。その際に「数値目標」と「戦略(新しいお客様・新しい商品／サービス)」を決める必要があります。



自部署の戦略を下記の枠組みで整理してください。

軸	強化すること	優先順位を下げること
お客様	例)新規営業より既存顧客の提案力を上げる	例)〇〇商品の販売
商品・サービス軸	例)新商品のトライアル販売	例)アフターサービスの営業
機能軸	例)事務の効率化	例)ミスチェック体制の強化

自部署方針の策定方法⑤

重点課題の明確化



Exercise

自部署の重点課題を優先順位順に整理してください。

①重点課題 ②管理指標(KPI) ③達成基準 ④それを選んだ理由 を記入してください。

No.	重点課題	管理指標 (KPI)	達成基準	理由
例	新製品である A製品の拡販	A製品の 獲得件数	年間 300件	3年間かけて開発してきた戦略商品なので
1				
2				
3				
4				
5				

やらないこと・優先順位を下げることの明確化



Exercise

現場は、やることを増やす(重点課題設定)一方で、やることを減らすことも大切です。
今期、やらないこと・優先順位を下げることを記入してください。

【やらないこと・優先順位を下げること】

実行計画を描くことの大切さ

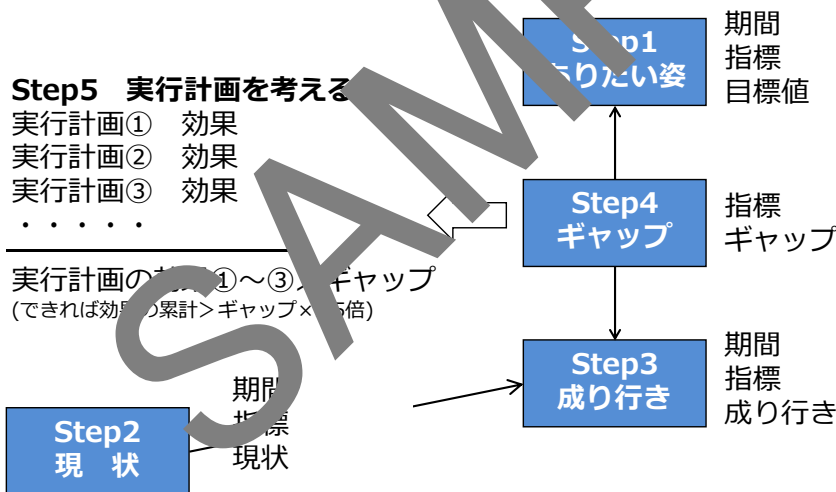
ありたい姿に向けて「具体策」(実行計画)を描きます。この時に、具体策が新しい策であること(イノベーションの要素を含む)、具体策が仮説であること、具体策が部下が行動を起こせるレベルであることが大切です。

問題解決のフレームワーク

実行計画を抽出するには、問題解決のフレームワークが最適です。

Step1:ありたい姿を考える	……【指標・目標値・期間】
Step2:ありたい姿に対して現状を把握する	……【指標・現状・期間】
Step3:現状のままいくとどうなるか成り行きを考える	……【指標・成り行き・期間】
Step4:ありたい姿と成り行きのギャップを明確にする	……【指標・ギャップ】
Step5:ギャップを埋める実行計画を考える	……【実行計画・効果】

問題解決のフレームワーク



Memo

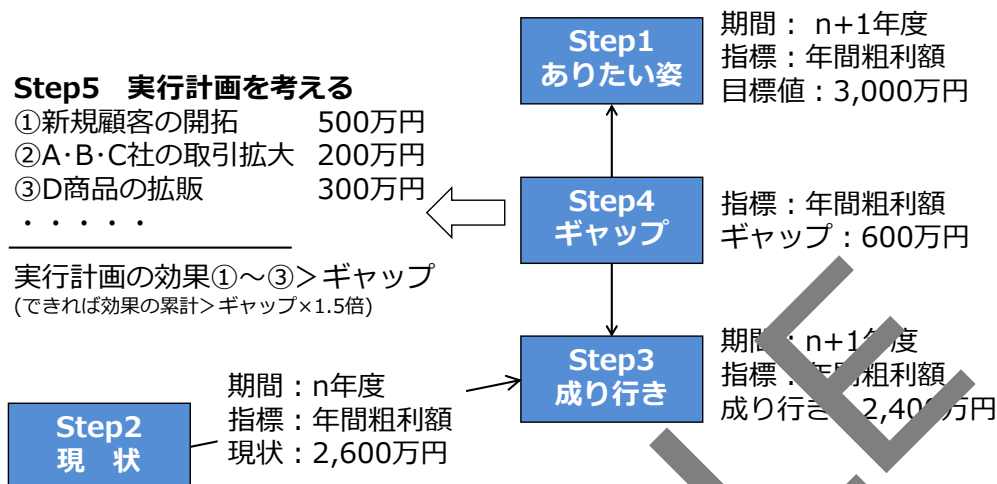


- ①売上高を例にとると、環境が厳しいと「成り行き」は「現状」より減少します。一方で、対策を打ってあると「成り行き」は「現状」より増加する可能性が高まります。
- ②実行計画には、必ずそれを実行したときの効果も考えてください。進捗管理は、実行計画の実行とその効果の両面から行います。
- ③実行計画は仮説なので、実行して必ず効果が出るわけではありません。できれば、ギャップを埋める1.5倍ぐらいの実行計画を考えておくといでしょう。

自部署方針の策定方法⑦

問題解決のフレームワークの事例（定量の目標設定）

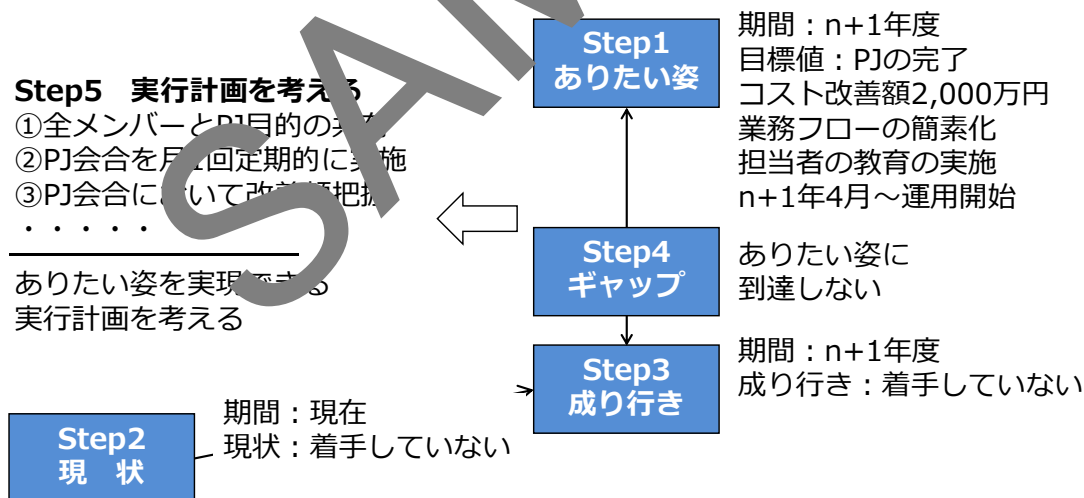
定量の目標設定の場合は、問題解決のフレームワークがそのまま使えるため、「実行計画」の効果を、できる限り具体化することがポイントです。



問題解決のフレームワークの事例（定性の目標設定）

定性の目標設定の場合は、実行計画＝仕事の進め方と捉えてください。

「ありたい姿」をできる限り詳細に描くことがポイントです。



Memo

問題解決のフレームワークの事例(定性の目標設定)について、

① Step1の「ありたい姿」をより具体的にすることがポイントです。

② Step2～4までは、具体化することに多く時間を割かないでください。

現状＝成り行きになり、現状とありたい姿のギャップが分かれば問題ありません。

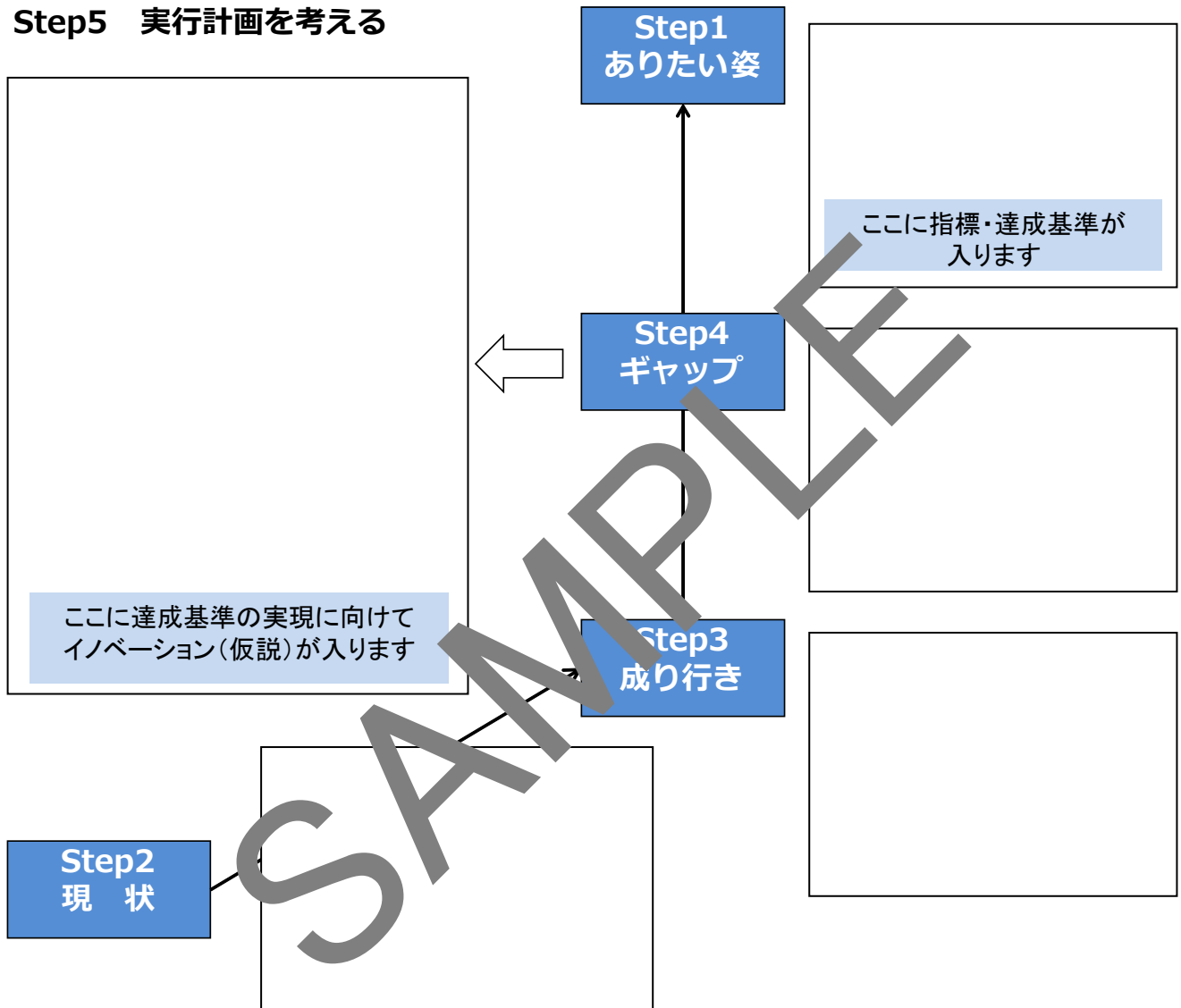
③ 従って、Step1の「ありたい姿」を明確にした後は、Step5に進んでください。

自部署方針の策定方法⑧



自部署で一番優先順位が高い課題について、問題解決のフレームワークを使って整理してください。

Step5 実行計画を考える



【演習のポイント】

- ①Step1から順番に進めてください。
- ②分からない場合は、周囲の方と話をしながら演習を進めてください。
- ③実行計画は、皆さんで議論しながら進めることもお勧めです。



自部署方針の策定方法⑨



Exercise

自部署方針を下記の切り口で整理してください。

No.	重点課題	達成基準	実行計画
例	新製品である A製品の拡販	A製品の 獲得件数300件/年	①商社Aと連携してグループ会社に拡販する ②ベトナム向けに製品改良して売り込む
1			
2			
3			
4			
5			

上位方針の
戦略は入っ
ているか？

優先順位づ
けができてい
るか？

達成基準は
具体的か？

仮説は盛り
込まれている
か？

イノベーションの
種は盛り込まれ
ているか？

部下が実行に
移せる具体策に
なっているか？

Memo



自部署方針には、「何を(重点課題)」「どこまで(達成基準)」「どのように(実行計画)」が含まれていることが最低必要条件です。

本日整理したことをベースに、必要に応じて、前年度の振り返りや自社・自部署を取り巻く環境変化などを追加して、自社用の方針書のフォーマットに落とし込んでください。

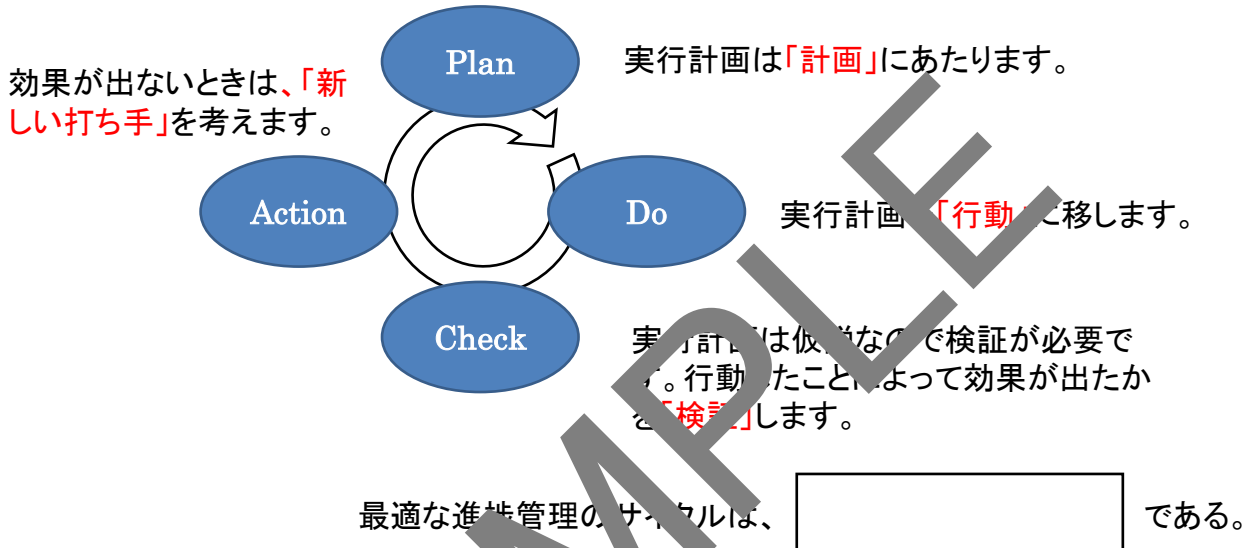
PDCAサイクルの定着①



進捗管理(特にプロセス管理と呼ばれるもの)の方法をお伝えします。問題解決のフレームワークで抽出された「実行計画」を進捗管理することで、**ありたい姿**を実現させていきます。





PDCAサイクルのイメージ

下記のようなイメージでPDCAサイクルを現場で回すようにしてください。計画を立てるだけではなく、**進捗管理＝「検証」＋「新しい打ち手」の創造**を行ってください。



進捗管理のイメージ

計画通り行動しても、必ずしも成果がでるとは限りません。下記のような事象のなかで、「計画通り行動した」が、「効果が上がらなかった」が圧倒的に多いはずです。その場合は、**ありたい姿**に向かって、**新しい打ち手**を考えることがActionになります。それを繰り返しながら、**ありたい姿**を実現することがマネジャーの仕事になります。

	計画通り 行動した	計画通り 行動しなかった
効果が 上がった	 計画通り行動し、 想定した効果が出た ↓ ↓ ↓ ↓ 仮説が正解で、一番良い状態です	 計画通り行動しなかったが、 想定した効果が出た ↓ ↓ ↓ ↓ 追い風が吹いたということです。 しっかり行動ができるように サポートしましょう
効果が 上がらな かった	 計画通り行動したが、 想定した効果まで出なかった ↓ ↓ ↓ ↓ Actionとして効果に繋がる 新しい実行計画を考えましょう	 計画通り行動せず、 効果も出なかった ↓ ↓ ↓ ↓ 計画した行動ができるように サポートしましょう

PDCAサイクルの定着②

進捗管理（Check）の分析力を上げるために

進捗管理は、個別面談（1on1ミーティング）、進捗管理の会議体の2種類の方法があります。その機能から、下記のように分けて考えることが良いでしょう。

パターン		Actionの考え方	Actionの方法
計画通りに行動しなかった		行動に移せないのは、「（時間を含めた）経営資源の問題」「阻害行動」「人間関係」などの可能性があるので、個別に解決する。	
計画通りに行動したが効果が出なかった	計画（仮説）は合っているがやり方に問題がありそう	やり方に問題があるのは、個々人特有の問題である。よって、上司のアドバイス・部下からの意見を聞き出しながら改善策を共有した方がよい。上記のような問題を抱えている可能性も考慮する。	個別面談 1on1 ミーティング
	計画（仮説）が外れている	新しい仮説を考える上で、多くのアイデアを募ったり、他部門・他者からの意見が有効なので会議体で検討する。	進捗管理の 会議

PDCAサイクルの問題と解決策の立案



Exercise

現状のPDCAサイクルの問題点を何ですか？

個人演習	グループ討議



Exercise

理想のPDCAサイクルを回すための具体的な解決策を検討して下さい。

個人演習	グループ討議

PDCAサイクルの定着③

仮説力を高めるために

PDCAサイクルには、実行負荷型と仮説強化型の2タイプがあります。中期視点で考えると仮説強化型の方が時間効率が良くなるはずです。

- ①実行負荷型は、計画に費やす時間が少なく、仮説の精度が低いため、思うように成果が出なかったり、CheckとActionに時間を費やすことになります。



- ②仮説強化型は、計画に時間を多く配分することにより、仮説の精度を高めることで、成果が出やすかったり、CheckとActionの時間が削減できます。また、**仮説⇔検証を繰り返すことにより、仮説の精度も向上していきます。**



仮説は精度が高いほど良いですが、仮説の精度を高めるためにはどのような方法がありますか？

個人演習	グループ討議
例) 好例を社内で共有するなど	



- ①
- ②
- ③

役割分担のイメージ

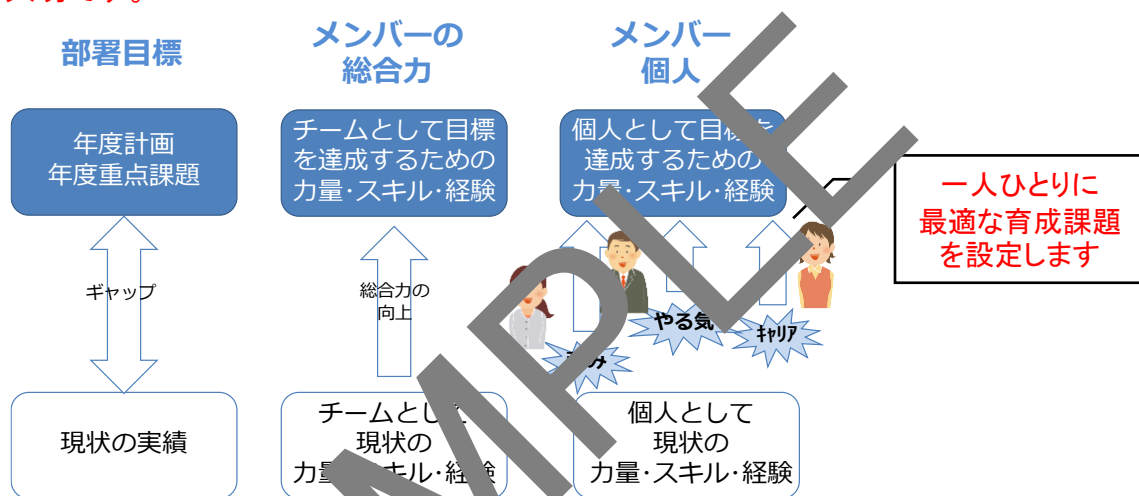


目標をブレイクダウンしたのち、ブレイクダウンした実行計画の役割分担をします。ここでは、役割分担の方法をお伝えします。

役割分担のイメージ

一般的に、部署目標には現状の実績より高いものが求められます。そうすると、部署目標を達成するために、メンバーの総合力も向上させていく必要があります。

メンバーの総合力向上のためには、一人ひとりの育成(力量・スキル・経験の向上)が必要です。その際に、一人ひとりの「強み」「本人としてモチベーションが上がるポイント(やる気のツボ)」「将来の育成方向性(キャリア)」などを勘案して、**一人ひとりに最適な育成課題を設定することが大切です。**



部下の成長課題を考える



一人の部下を想定し、部下の「現状の力量」、「強み」「弱み」、「モチベーションが上がるポイント」、「将来の育成方向性(キャリア)」を整理してください。

【現状の力量】 例) 営業力・専門性・コミュニケーション力・人材育成力など

【強み】 例) 新規開拓が上手・〇〇に関する知識が豊富・コミュニケーション力が高いなど

【弱み】 例) 緻密性が低い・臨機応変さに欠ける・将来思考が乏しいなど

【モチベーションが上がるポイント】 例) 新しいことが好き・人と関わる仕事など

【育成方向性】 例) 来年には管理職にしたい・営業のスペシャリストになって欲しいなど

PDCAサイクルの定着に向けて①



PDCAサイクルを、どのように職場で定着させていくかを整理します。

MG-PDCAサイクルの問題と解決策の立案



現状のMG-PDCAサイクルの問題点は何ですか？

個人演習	グループ討議



ありたいMG-PDCAサイクルを回すための具体的な解決策を検討して下さい。

個人演習	グループ討議



①

②

③

方針共有と計画策定の場の設計



Exercise

職場のメンバーと、中期経営計画・年度方針を咀嚼し、自部署のGoal共有と、メンバーの計画設定を行う場の設計を行います。下記の項目に記入してください。

【ミーティングの名称(案)】

【開催日程(案)】

【参加メンバー(案)】

【議論の内容】実施したい内容にチェックを入れてください。

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 前年度振り返り | <input type="checkbox"/> 中期経営計画の説明・質疑応答 |
| <input type="checkbox"/> 年度方針の説明・質疑応答 | <input type="checkbox"/> 部方針の説明・質疑応答 |
| <input type="checkbox"/> 課方針の説明・質疑応答 | <input type="checkbox"/> 課方針の手段の立案・決定 |
| <input type="checkbox"/> 手段の役割分担 | <input type="checkbox"/> 評価シート作成 |
| <input type="checkbox"/> その他() | |

進捗管理の場の設計



Exercise

職場のメンバーと、進捗管理を行う場の設計を行います。下記の項目に記入してください。

【ミーティングの名称(案)】

【開催サイクルと開催日(案)】

【参加メンバー(案)】

【議論の内容】実施したい内容にチェックを入れてください。

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 売上・利益などの数字の進捗 | <input type="checkbox"/> 手段の進捗とその効果 |
| <input type="checkbox"/> 新しい打ち手の創造 | <input type="checkbox"/> 成功事例の共有 |
| <input type="checkbox"/> その他() | |

研修のまとめ



本日は、方針策定について学びました。これから職場に戻って実行することを整理していきます。

本研修の振り返り

① この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・気づいたことは何ですか？

② 気づきに対して、行動に移したいことは何ですか？

③ お互いの気づき・実行に移したいことを発表してください。

まとめ

- イノベーションは組織風土に大きくかわる。
- 企業は、顧客の開拓・新商品の開発をしないと衰退する。
- 良い方針は、現場のスケジュール帳を変える指針になる。
- イノベーションとは、誰も思いつかなかった穴を見つける行為である。
- イノベーションのスキルは、関連付けの思考である。
- 方針には、数値目標・戦略・重点課題が必要である。
- 具体策には、仮説やイノベーションの種が盛り込まれていると良い。
- 進捗管理は、実行のプロセス管理と、効果の結果管理と、新しい打ち手を考えることを行うと良い。
- 仮説⇄検証を繰り返すことにより、仮説の精度も向上する。成功事例は、全社で共有すると組織知として活用できる。

SAMPLE

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F
03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<https://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。