

中小企業コア人材育成塾

「社長が仕事を任せられる人材」の育成支援

かながわ KFS コンサルタントグループ 松崎一成

E-mail : matsuzakikazunari@yahoo.co.jp

中小企業にとって、「社長が仕事を任せられる人材」の育成は重要な課題となっている。しかし現実には、いろいろな理由から結果として人材育成が追いついていないのが実情である。当塾では、中小企業の中堅階層をコア人材として育成するために、現場のマネジメント実務に必要なスキルをワークショップ形式で学習し、そこで得た成果を職場で即実践に結びつけられるようにカリキュラムを編成している。さらに、講座のなかでの参加者間の交流を通じて、視野の広がりや異業種を跨ぐ人的ネットワークを形成できるように、グループ学習の機会を多く持つように設定している。

1. マネジメントの実務に必要なスキル

スキルとは、知識を応用して実際に仕事を遂行し、達成していく能力のことであり、企業がリーダーに求めるスキルには、専門スキル、対人関係スキル、概念化スキルの3つがある。

- ・専門スキルとは、専門知識とスピードと正確さを必要とする業務処理能力や、各種手法を使って技術的に問題を解決・改善できる問題解決能力のことである。
- ・対人関係スキルには、表現力・発表力・理解力などのコミュニケーション力や感受性・リーダーシップ力・説得力・協調性などがある。
- ・概念化スキルには、計画力・統制力・部下育成などのマネジメント力や問題分析力・判断力・決断力などの意思決定力がある。

この3つのスキルの必要度は、次頁の図1に示すように企業の中の立場や役割により変わり、役職が上位に行くほど概念化スキルの割合が増え、逆に専門スキルの割合は減ってくる。

本来、管理者には対人関係スキルと概念化スキルを持ち合わせた人物がなることが望ましい。

社長がどれだけ経営課題に専念できるかは、このようなスキルを持つ人材を、「社長が仕事を任せられる人材」として何人育てられるかにかかっており、企業の今後の成長・発展を大きく左右する重要なテーマである。そのためには、そのような人材を育てるための投資も必要となる。

2. 人材育成塾の内容

(1) 人材育成塾のコンセプト

当塾では、社長の「社長が仕事を任せられる人材」を育てたいという想いに対して、中小企業の中堅階層を対象にパワーアップを図るために、図1に示す、「対人関係スキル」と「概念化スキル」を身につけることを主な狙いとして、ワークショップセミナー形式で実践的に学習できる場の提供を目指している。

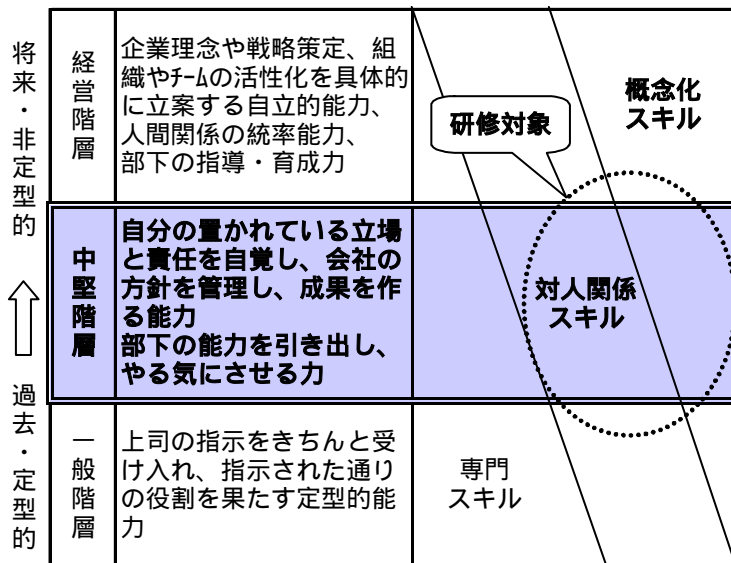


図1 企業における階層・役割と求められるスキル

(2) 育成を目指す人材像

- ・日々の業務や問題の解決のみに追われるのではなく、自らの立場と責任を自覚し、会社の方針にのっとり、重要度・優先度の高い課題を設定し、主体的に解決を図ることができる。
- ・課題への取り組みを通じて、部下の能力を引き出し、やる気を高めることができる。

(3) カリキュラム編成の考え方

カリキュラムの編成に当たって、各講座では手法そのものを学ぶのが最終目的ではなく、表1に示すように、日常業務で使用する身近な手法を学ぶとともに、その手法を活用して課題を設定し、解決する力を身につけたり、コーチング講座を通じて、コミュニケーション力、人材育成力、リーダーシップ力などを高めることを目的としている。

表1 マネジメントスキルと対象講座

マネジメントスキル		対象講座
・概念化スキル	課題設定力と課題解決力	・計数管理講座 ・品質管理講座 ・IT活用講座
・対人関係スキル	コミュニケーション力 人材育成力 リーダーシップ力	・コーチング講座
・対人関係スキル ・概念化スキル	課題設定力と課題解決力 コミュニケーション力 リーダーシップ力	・総合講座

(4) 人材育成塾の特徴

当塾では、参加者が講座で知識やスキルの修得を行うだけでなく、講座を通して異業種や違う職種の人と交流し、人的ネットワークを築くことも目的としている。職場に戻ってからも、難関に出会ったときにそのネットワークが有効に機能し、大きな力となるはずである。また、ワー

クシヨップ形式で、身近で実践的な課題に取り組む中で、異なる経験を持つ参加者の多面的な切り口からの解決策に出会うことにより、多くの気づきが得られるはずである。そのために、多くの実践的な事例課題の用意とグループ演習に多くの時間を割くように配慮している。

(5) 講座の概要

各講座は、参加者（企業）が、自らのニーズや経験・知識などを勘案して選択できるスタンダード・コースと企業・グループの個々のニーズに合わせて行うカスタマイズ・コースを用意している。スタンダード・コースは、新任管理者・次期管理者候補向けのベーシック・コースと、さらなるパワーアップを図りたい中堅管理者向けのアドバンス・コースがある。

表2 セミナーの概要

セミナーコード		講座名称（期間）	対象者
スタンダード	ベーシック	1-01	ベーシック総合（2日）
		1-02	ベーシック計数管理（1日）
		1-03	ベーシック品質管理（1日）
		1-04	ベーシック IT 活用（1日）
		1-05	ベーシックコーチング（1日）
	アドバンス	2-01	アドバンス総合（2日）
		2-02	アドバンス計数管理（1日）
		2-03	アドバンス品質管理（1日）
		2-04	アドバンス IT 活用（1日）
		2-05	アドバンスコーチング（1日）
カスタマイズ・コース		カスタマイズ・コースは、参加を希望される皆様とご相談の上、カリキュラム（内容、期間等）のご提案をさせていただきます。	

当塾では現在、ベーシック（入門）コースを用意している。アドバンス・コースは今後の参加者の要望を踏まえながら、逐次準備を進めていく予定である。

各講座のカリキュラムの内容は、次頁以降で紹介する。

かながわKFS コンサルグループ

当グループは、(社)中小企業診断協会神奈川県支部に所属し、かつ、現在も企業の第一線で活躍中の中小企業診断士で構成している。企業での日頃の実践活動から身につけた知識・経験・スキルを活用し、中小企業の成長・発展のためにそれぞれの企業にとって重要な経営課題の解決を支援する。

（KFS：Key Factors for Success の略）

リーダー：松崎一成 matsuzakikazunari@yahoo.co.jp 石渡通弘 ishiwata@msj.biglobe.ne.jp
 大塚靖夫 yotu@fb3.so-net.ne.jp 大内能則 ouchi-fam@syd.odn.ne.jp
 駒谷尚久 nkomaya@gsc.nir.jp 鈴木康巳 yasumi92@mvj.biglobe.ne.jp

3. ベーシック総合講座

新任管理者として、経営資源（人，物，金，情報）のマネジメントスキルを習得する。

（1）講座の目的

企業の中長期的なビジョンを実現するために管理職の能力を向上することは重要である。この講座では、新任管理者として経営資源（人，物，金，情報）を適切に管理するために必要なスキルと実践能力を習得する。基本の基本を学び、より高度なスキルを身に付けるための基礎をつくる講座と位置づけている。

（2）本コースの受講を通じて得られる成果

- ・ 新任管理者として必要な基本的マネジメントスキルを身につける。
- ・ 事例研究を通して、マネジメントの基本である目標設定と目標実現のための実行計画を策定する力が向上する。
- ・ 計画を実行する上でメンバーの行動を促すためのコーチングスキルを身につける。

（3）スケジュール（例）

	（1日目）	（2日目）
9:00	オリエンテーション 総合セミナーの目的と目標	5. 事例研究の発表
9:30	1. あなたの会社の商品は顧客の満足が得られていますか ・ 品質とは ・ 品質のマネジメント	6. 部下とのコミュニケーションはうまくいっていますか ・ コーチングとは ・ ビジネスにおけるコーチング
13:00	2. 職場では情報を活用していますか ・ 情報とは ・ 情報リテラシと情報セキュリティ ・ 情報技術とその活用方法	7. 事例研究 2 ・ コーチングによるコミュニケーション実習
15:00	3. 職場は儲かっていますか ・ 計数管理の必要性	まとめ ・ 本セミナーで学んだ結果をどのように活かすか
17:00	・ BS, PL 基礎と日常業務との関連	
18:00	4. 事例研究 1（グループ） ・ 組織の課題を発見する	
21:00	・ 目標の設定と行動計画を策定する	

（4）受講対象者：この様な方々に

- ・ 新任管理者として、マネジメントの基礎知識を身に付けたい方に
- ・ いままで身に付けた知識を復習し、今後の業務に役立てたい方に

4. ベーシック計数管理講座

計数管理の基礎を学び、損益の捉え方について学習する。

(1) 講座の目的

目的成果が明確に求められる今日、組織のマネジメントを行う際に、数字の側面から物事を捉える計数マインドは必要不可欠である。計数が最も使用されるのは財務管理においてであり、本講座では、その一部を活用するが、何よりもまず計数の見方・捉え方が重要であり、その基本と実務での活用について学習する。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・ 計数で物事を捉えることの重要性を理解し、計数マインドが向上する。
- ・ 各種の事例問題に取り組むことにより、採算計算の仕方を身につける。
- ・ 月次での管理方法を学ぶことができ、職場での実務に、計数をどのように活用すればよいか
が明らかになる。
- ・ 損益の面からの課題発見と課題解決力を身につける。

(3) スケジュール(例)

	(午前)		(午後)
9:00	オリエンテーション 計数管理講座の目的と目標	13:00	(解説)
9:30	1. あなたの会社(職場)は儲かっていますか ・ 損益のしくみ ・ 損益分岐点とは	13:30	3. 事業環境変化はすぐに把握されていますか ・ 月次管理のポイント、予算の活用
10:30	2. 損益分岐点を求めてみましょう [事例問題] ・ 現状の課題の把握と対策立案	15:00	4. 予算との分析をしてみましょう [事例問題](グループ討議) 発表 (解説)
		17:00	まとめ

(4) 受講対象者：この様な方々に

- ・ 仕事を行う上で、数字に裏付けされたモノの見方を求められている方
- ・ 将来に備えて、計数マインドを身につけておきたい方

5 . ベーシック品質管理講座

品質管理の基礎を学び、顧客満足のための品質マネジメントについて学習する。

(1) 講座の目的

顧客視点での品質の重要性が叫ばれる今日、組織のマネジメントを行う際に、品質管理の重要性を理解するとともに、顧客満足につながる課題の設定・解決技法をワークショップ形式の事例演習を通じて習得する。

これらの技法は製品の品質管理だけでなく、幅広い分野に応用することができる。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・ 新任管理者として必要な課題設定・解決技法を身につける。
- ・ 職場での実務に、課題設定・解決技法をどのように活用すればよいか明らかになる。
- ・ 顧客視点からの品質課題の発見とその解決力が向上する。

(3) スケジュール (例)

	(午前)		(午後)
9:00	オリエンテーション 品質管理講座の目的と目標	13:00	3. 職場の課題をうまく解決できていますか
9:30	1. あなたの会社の商品は顧客満足が得られていますか ・ 品質とは ・ 品質マネジメントについて		・ 問題と課題の定義 ・ 問題解決の基本的ステップ
10:30	2. 身近なQC手法を活用していますか ・ QC手法の基礎と活用 [事例問題]	14:30	・ 対策、実行計画の立案と展開
			4. 事例課題 [グループ演習]
		17:00	・ 問題発見、課題の設定 ・ 目標設定、解決策の立案、 ・ 行動計画の策定 ・ 発表
			まとめ

(4) 受講対象者：この様な方々に

- ・ 管理者として、品質および品質マネジメントの基本について学びたい方
- ・ 職場運営にあたっての課題設定と問題解決をより効率的に行いたい方

6. ベーシックIT活用講座

情報管理の考え方を学習し、職場における情報を「使う」感覚を習得する。

(1) 講座の目的

世の中には情報があふれている。職場にもパソコンなどのIT機器が普及し、情報を蓄積することは日常的なものとなってきている。

本講座では、情報を有効に「使う」という観点から、情報の管理や活用について、日常業務にひきつけた形で学び、職場における情報管理の実践的リーダーを目指す。

なお、本講座を受講いただく際は、ノート型パソコンをご持参ください。講座内で利用するソフトウェアは、主にマイクロソフト社の表計算ソフト Excel のみです。操作に関してはごく基本的な内容としますので、操作自体の研修は行いません。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・情報を集める目的、ならびに情報管理の考え方について理解ができる。
- ・情報を実務にどのように活用すればよいか、という観点を得られる。(得られる成果)

(3) スケジュール(例)

	(午前)		(午後)
9:00	オリエンテーション IT活用講座の目的と目標	13:00	2.職場では情報の活用がされていますか [グループ討議含む] ・何が有効な情報となるか(対象) ・どうやって情報を集めるか(収集) ・集めた情報を保持する(管理) ・情報の加工/二次利用(活用)
9:30	1.あなたの職場で情報が眠っていませんか [グループ討議含む] ・職場にはどのような情報がありますか ・情報を集める目的 ・集めた情報の保管・蓄積のされ方 / ITの利用	15:00	3.グループワーク ~実践編~ ・情報活用の疑似体験 ・見えないものが見えてくる ・活用における留意点 など
		17:00	まとめ

(4) 受講対象者：この様な方々に

- ・情報を「使う」観点を身につけたい方
- ・仕事を行う上で、情報の管理を求められる立場の方

7. ベーシックコーチング講座

自発的に考える部下に育て、職場の雰囲気風通しをよくするスキルを習得する。

(1) 講座の目的

外部環境の変化が激しい今日においては、新任管理者(課長・係長)、チームリーダーには、部下との信頼関係を早期に構築し、課(係、チーム)を「チームワークの良い組織」にすることが求められている。

そのためには、日頃から「コーチングの手法」を活用して、課(係、チーム)内で相互信頼関係を構築できるかがポイントである。

本講座では、「コーチングの手法」の知識に止まらず、実践での活用方法について学習する。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・「コーチング」の基礎知識の習得が出来る。
- ・ロールプレイやグループ演習などの体験を通じて、コーチングスキルを身につける。
- ・具体的な活用事例に取り組むことで、「チームワークの良い組織」構築の手法を身につける。

(3) スケジュール(例)

	(午前)		(午後)
9:00	オリエンテーション 本講座の目的と目標	13:00	2.相手の答えをうまく引出していますか (ロールプレイを中心とした事例演習)
9:30	1.相手の話をよく聞いていますか (ロールプレイを中心とした事例演習)		・コーチングのプロセス ・各プロセスでの注意点
	・コーチングとは ・コーチの役割 ・目標達成への心理的支援	15:00	3.コーチングの実践 (グループ討議を中心とした事例演習)
		17:00	・聞く姿勢・ほめ方・怒り方・励まし方 まとめ

(4) 受講対象者：このような方々に

- ・コーチングを通して、自発的に考える部下を育成したい管理者の方
- ・コーチングの基本を学び、自部署のメンバーを活性化したい方