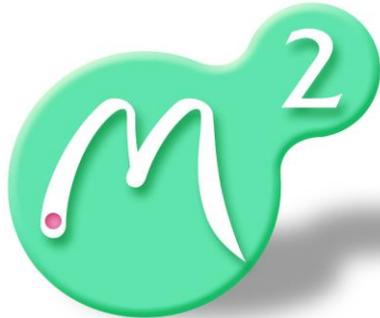


～“総合力”を高め、チームビルディングを体感する～

ビジネスリーダーシッププログラム(BLP) 実践的 問題感知・問題解決型研修 のご案内

例えば、貴社でもこんな人材が周囲に見当たりませんか？



エム・スクエア株式会社

お客さんからの、無理な要望があっても、上司や関係者への相談なしに……YESと答えてしまう。



プロジェクトの納期やお客様からの信頼に大きな影響を与えることになる。

お客様との関係

お客さんの満足度よりも、上司の顔色が気になる。



「夜遅くまで頑張ってさえいれば、文句をいいにくいだらう」と思っている。

いつまでも、お客様から信頼されて、仕事を任せられるようにならない。



上司との関係

リスクすれば遅れは初期化される、ああ安心とってしまう。会社関係の飲み会にはなるべく行きたくない。

仕事へのコミット

チームで働くことの一体感をいつまでも得られない。



プロジェクト運営

「会社間関係で進まない」等政治的なことは自分には関係ないと放置しておく。



問題はなるべく隠しておこうとする。その心は「自分から言い出すと自分にふりかかりそうだ」。

プロジェクトの納期や品質に大きな影響を与えることになる。

きっかけがないと、有能な人材にいつまでもなれません。



- 「ビジネスリーダーシッププログラム (BLP) 実践的 問題感知・問題解決型研修」とは何か？
- いくつかの基礎的な考え方のご紹介
- どのようなコース設計のプログラムなのか？
- その効果は？
- 既存の研修と何がどう違うのか？
- どのような企業様の問題意識に適しているのか？



- 変革が求められる時代！
 - 変化と競争にきっちり対応するためには中堅層における人材育成が課題です。
 - 組織において自発的に問題に気づき、目標をセッティングし、チームビルディングで問題解決を図ることができる個々の人材と集団としての人材層を育成するための研修プログラムのご紹介です。

- 問題感知の具体テーマとは？
 - お客様との打ち合わせの中から潜在的な需要のヒントをつかむ
 - プロジェクトの進行の遅れの背後にある本質的な問題の所在と構造を突き止める
 - 売上げや利益の伸び悩みのデータを前にしてその奥に潜む根本的な市場の構造変化とその要因を突き止める

- 何が組織の中で大事か？
 - こうした営業・プロジェクト管理・経営管理などの普段の仕事の中で目の前を流れる情報の中から、問題点を掴み上げて感知する力。
 - 一つひとつの事象を情報収集・分析・体系化して全体構造を理解し、解決手段を考案し組織としての対策を立て実行に移すこと。
 - これらの問題解決行動の一連の基本要素は、組織の要所を占めるメンバーの力を集合させてチームワークとしてリードされて初めて効果的に組織内で機能し、成果が達成されることとなります。

- 人間力とは何か？
 - 人間力の基礎は、理解力と伝達力からなる真のコミュニケーション力にある。
 - 課題の論理的な理解と説明力を基礎として、メンバー相互の共通の言葉、手法、およびコンセプトの共有化の基盤の上に成立します。
 - これらは、経理財務・生産技術・営業・調達・技術開発といった個々の専門職能に必要な知識やスキルを超えた普遍的な仕事の共通基礎能力であります。

- BLP「実践的 問題感知・問題解決型研修」では、
 - 「情報の読み取り方」「問題の発見の仕方」「原因の理解の仕方」「解決策の創造の仕方」「チームビルディングの仕方」の仕事の基本について
 - レクチャー→実習・演習→設定課題プロジェクトでの企画提案活動のコースウェアによって、
 - 組織における情報行動の基本スキルを実践的に体得することを可能とします。

- BLPが対象としないもの ⇔ BLPが強化対象とするもの
 - エリート教育ではありません。 ⇔ **全体、とりわけ中堅・中核層を組織開発します。**
 - トヨタの強みは、エリートから生み出されてはいない。全体の底上げから。
 - ケースや経営知識教育ではありません。 ⇔ **問題の所在そのものを手繰り寄せるファンダメンタルなところから取り組みます。**
 - ケースは、問題の定義と枠組み、論点が理論学習として織り込まれたもの。
 - 一人のリーダーを強化するものではありません。 ⇔ **変革に対応できる、集団としての組織力を高めるものです。**
 - 一人のリーダーだけでは組織の全体パワーは生まれません。

1. プロジェクトテーマを設定

- 時代の潮流の変化をフォーカス
- 今起きている社会経済事象を選定
- 個別企業様に合ったテーマを採用



● 実践的な“問題感知・解決力”

- 答えが一つでない実際課題で、仮説・検証への継続的取り組みの力を体得
- 実企業が求める**Going Concern**としての**問題発見・感知**の分析・企画立案力と問題解決への対処力を身につける。

2. 5つの基本モジュールで構成

- 「情報を読む」「問題発見」「原因理解」「チームビルディング」「解決へ導く」
- ①基本知識の講義、②実例学習＋演習、③課題テーマ解決の3段階で体験



● “情報行動力”＋“創造力”

- 知識としてだけではなく方法論を最大重視。プロセスとして体得する応用力としての問題感知・解決力を体得
- **普遍的**で**応用力**のある情報発見・整理・対処の重要基礎力を身につける。

3. チームビルディングを体得

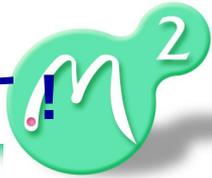
- 5名前後×3～6チーム位・個別の役割コミット×協同ワーク・集団の合意形成のチームワーク
- **目的追求＋プロセス熟慮のバランス**を取ることが、結果として身につく訓練



● “コミュニケーションスキル”

- チームワークでビジネススキルとヒューマンスキルのバランスを体験的に訓練
- **チームの最大成果を目指す心の働き**
- グローバル化で必要なビジネスコミュニケーションスキルの能力を実地で体得

世の中の変化に対応する力：“変革DNA”を組織に創り出す！



- Question: 貴社では次のような課題に気が付いていませんか？

現状の悩み

・今までの営業のやり方ではやっていけない。

・プロダクト中心主義から脱却したい。

・海外へのアウトソーシングが始まる。

・2次請け構造体質から脱却したい。

・親会社依存から脱却しなくてはならない。

⋮



解決するためには

・顧客に提供できる価値を新たに見つけ出す。

・企画提案型の営業姿勢に生まれ変わる。

・国際的に通用する交渉力を身につける。

・提案力と直接受注獲得力を身につける。

・自律した事業展開力を身につける。

⋮



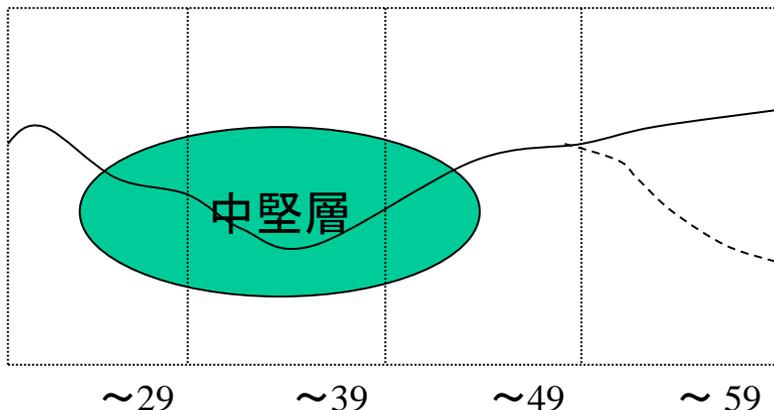
- Answer: ビジネスリーダーシッププログラムは、変化に対応するための“問題感知力”と“問題解決力”を根本から養成するプログラムです！

“中堅層”の活力が企業の5年後を左右する。

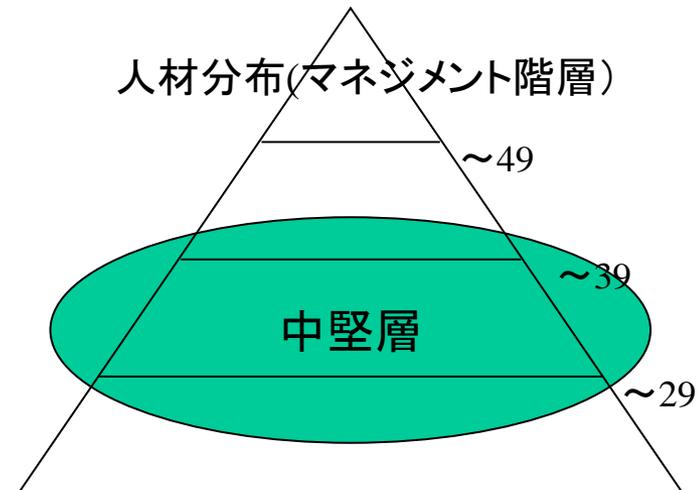


- 企業の組織能力の重心を握るのは“中堅層”です。
 - 中堅層は、企業の活動能力の50%を握る存在です。
 - 現在の中堅層が、変化の兆しを感知して自ら企業活動の活路を切り拓き、そして部下の指導(教え方)ができる力を持つことが、5年後の業績の基盤を創る根本となります。
- “事象を観察して何が問題なのか？”を見抜く力、そしてその“解決策”を部下に伝えて組織的に動かすためのドライビング・フォースとなるのが中堅層であります。
- また、問題解決の習慣を組織に根付かせる役割を担っています。
- “コミュニケーションスキル”と“チームビルディングによるリーダーシップ”を身に付けることによって、部下への指導力も発揮する基礎ができます。

人材分布(年齢構成)

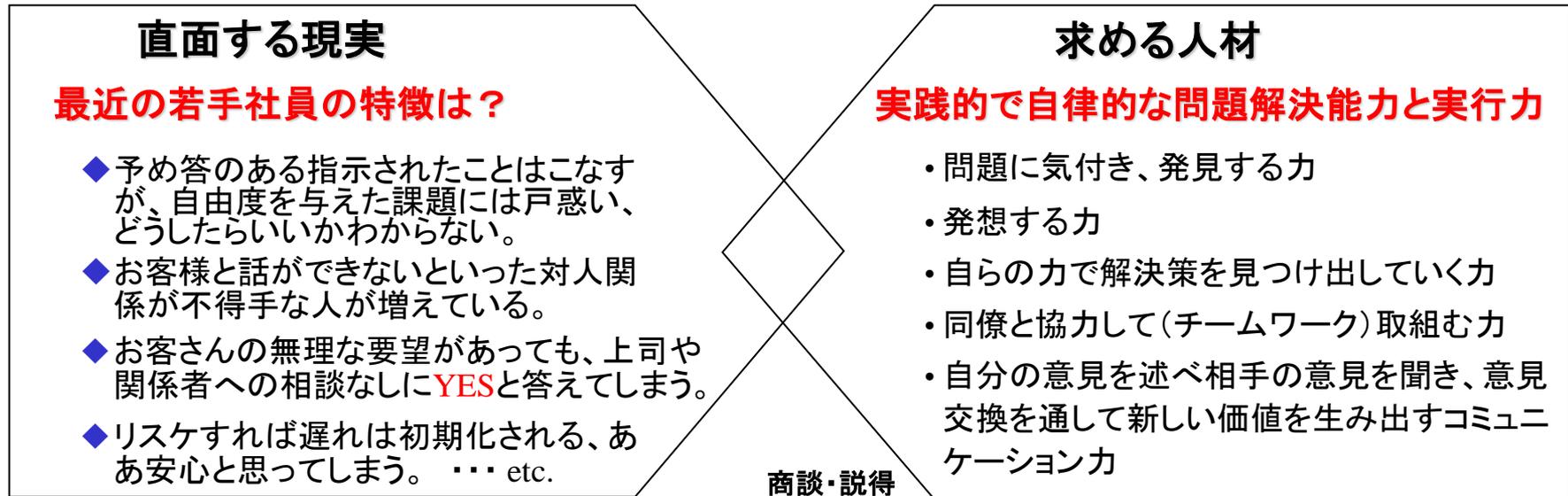


人材分布(マネジメント階層)





- 変化と厳しい競争環境下にある企業にとって、存続と成長の鍵は、**課題を自らの力で解くことのできる“人材”の如何**にかかっている。
- しかし、現実には、見過ごせないミスマッチが生まれている。
- BLPは、問題の発見と解決のための時代の要請に対して、具体題材をテーマに、基礎から実践的にトレーニングするプログラムを提供いたします。



商談・説得



議論

情報収集・分析力

企画・立案

チームビルディング力



論理的思考力



コミュニケーション力

プレゼンテーション



研修対象者の人材像

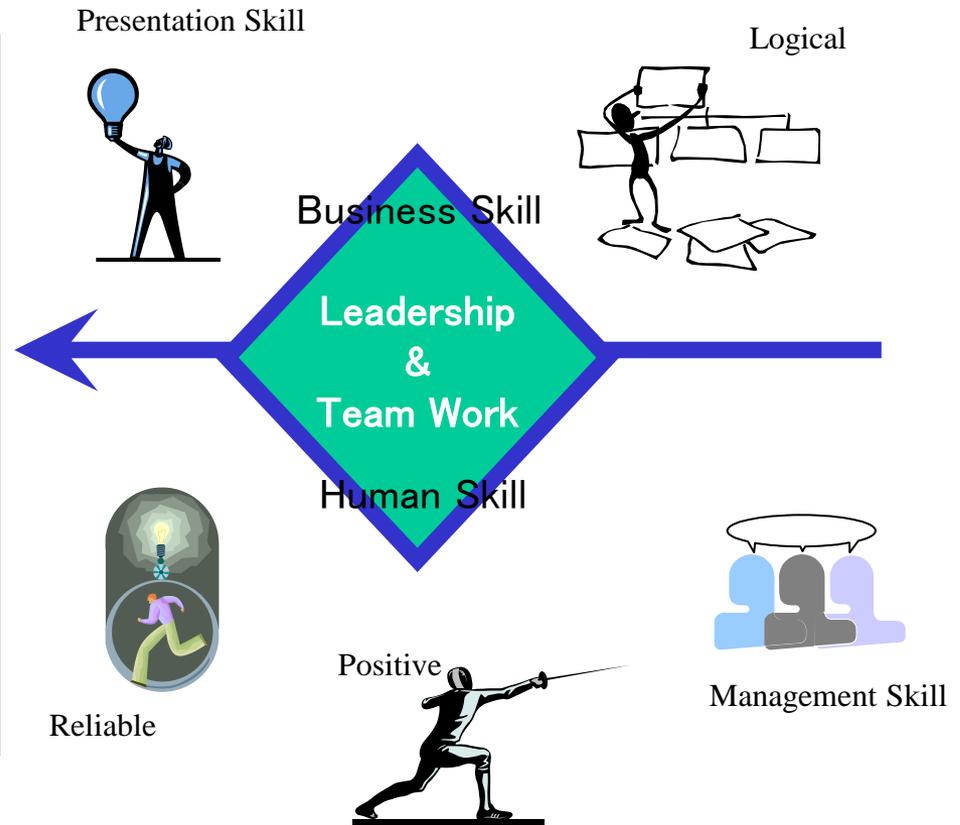


- 顧客企業様にとっての、期待する「人材像」を基本とします。

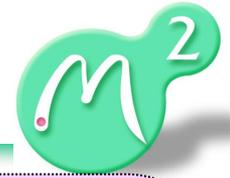
ビジネスリーダーシッププログラム(BLP)

期待する「人材像」

- 「事業変革」へ対応可能な人材
 - ▶ 多角的な視点を持ち、発想ができる人材
 - ▶ 攻め”のプロジェクト管理ができる人材
 - ▶ グローバルな視点でマネジメントできる人材
- 「顧客起点」の発想で社内プロセス全体を改善できる人材
 - ▶ お客様中心視点で、ニーズに敏感に反応して行動できる人材
 - ▶ ゼロベース思考で、顧客の立場からも商品・サービス企画ができる人材



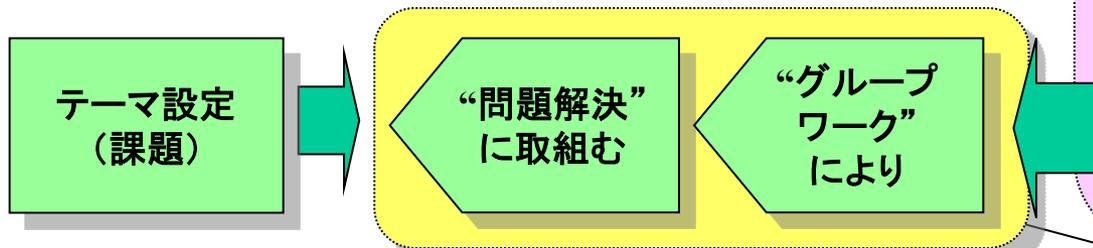
“ビジネスリーダーシッププログラム(BLP)”とは？



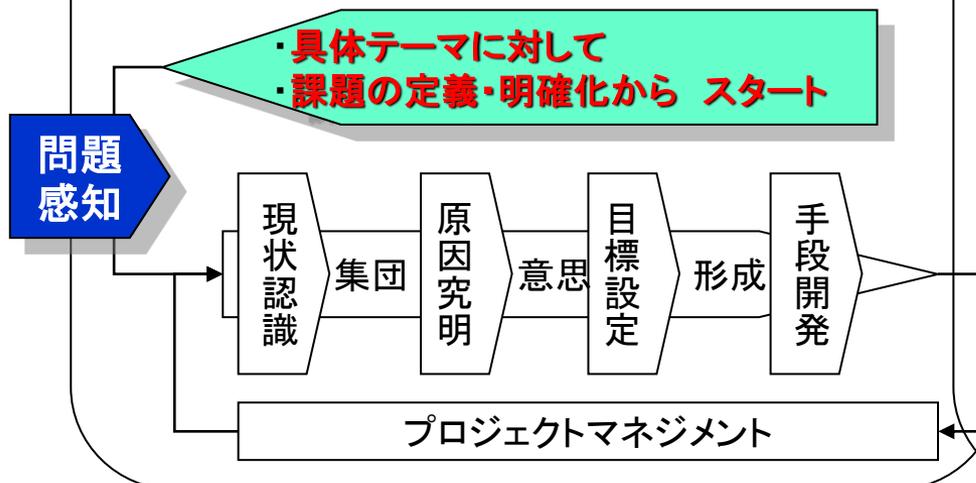
- プログラムの基本構成
 - ① 「テーマ(課題)」を具体的に設定し、
 - ② 「グループワーク」活動によって、
 - ③ 実践的に問題解決に取り組むプロセスをコース・プログラムとして提供します。

■カリキュラムの基本構成要素

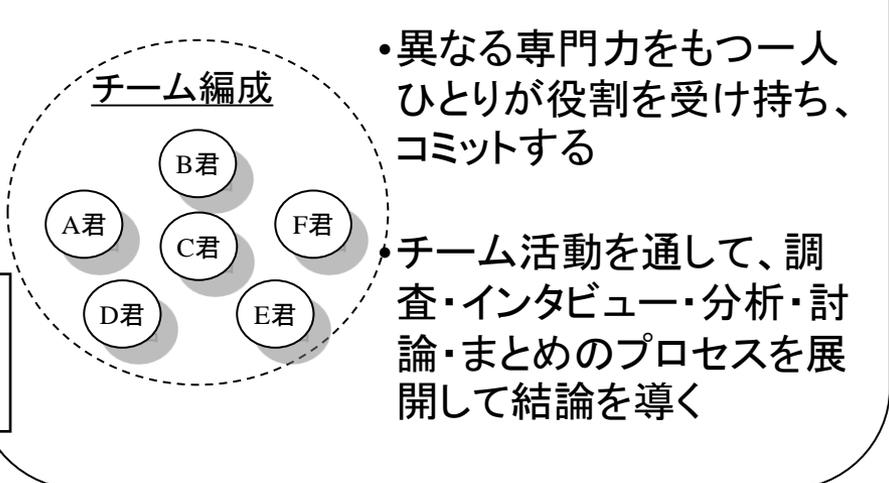
1. マネジメント理論
 - ・市場・技術・企業の基礎理解
2. 問題解決技法(メソッド)
 - ・普遍的な解決技法の習得
3. リーダーシップ
 - ・ワークプロセス毎のコーチング



■問題解決の基本プロセス



■リーダーシップの基本プロセス

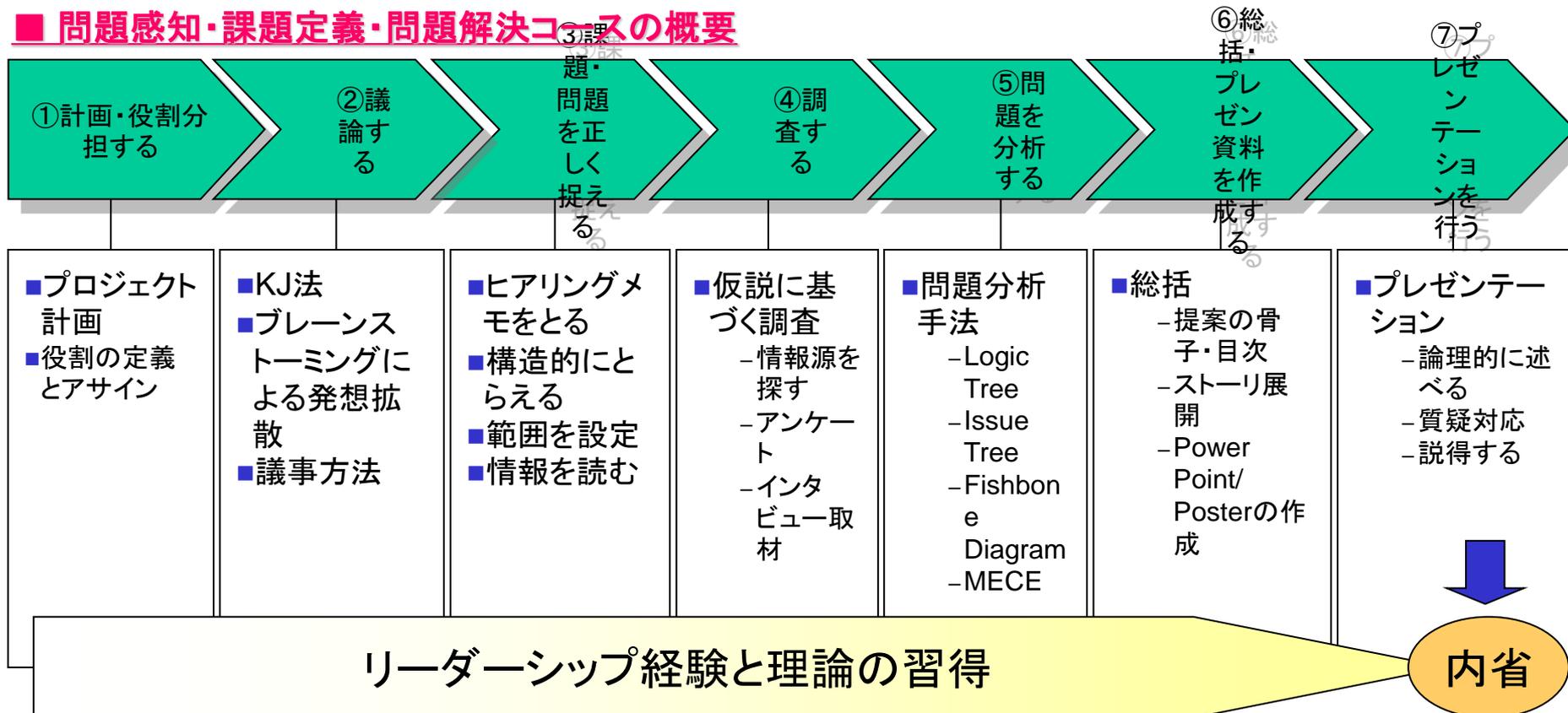




BLPは、“問題感知”と“課題定義”から出発します。

- 本プログラムでは、具体的なテーマ(課題)に対し、グループワークにより、実践的に問題解決に取り組むプロセスを提供します。
 - 問題解決技法(メソッド): 普遍的な解決技法の習得
 - リーダーシップ: 集団形成によりメンバーの力を最大限に引き出す
 - マネジメント理論: 市場・技術・企業の基礎理解

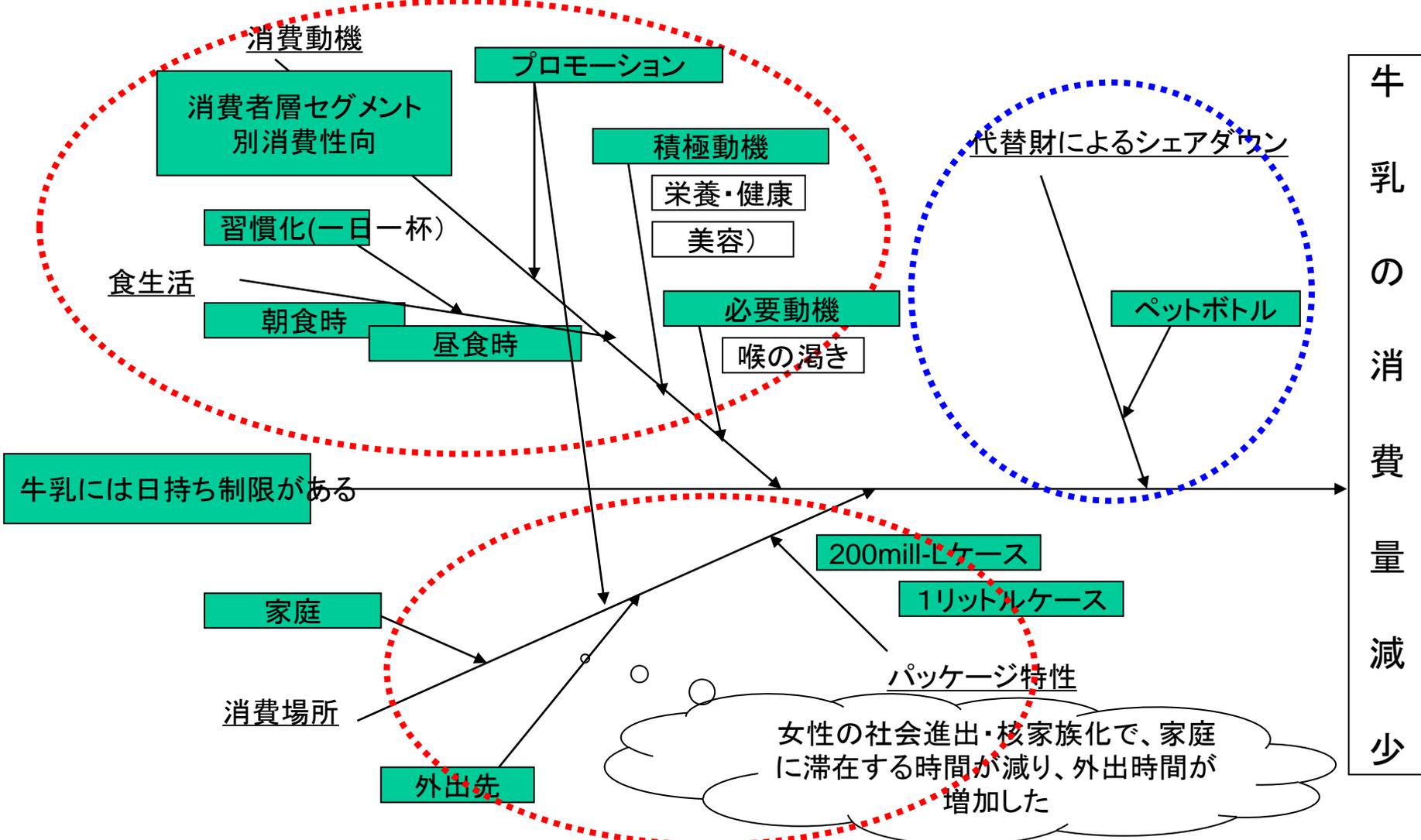
■ 問題感知・課題定義・問題解決コースの概要





BLPにおける「問題分析」例

- 「牛乳の消費量の減少」をFishboneで分析する



プログラムの概要〔若手層～中堅層の場合〕



- 具体テーマを設定し、チームワークにより実践的に問題解決に取り組むプロセスを提供します。
- プログラムの基本構成
 - **問題解決技法(メソッド)**: 普遍的で実践的な解決技法を習得します
 - **リーダーシップ**: 集団形成によりメンバーの力を最大限に引き出します
 - **マネジメント理論**: 市場・技術・企業の基礎理解を深めます
- 対象層
 - 若手～中堅社員向け …… ご要望にあわせて、期間や内容を提案させていただきます。

研修 時期	若手社員 (入社1年目～5年目までを想定)	中堅社員 (入社5年目～12年目のレンジ)
	●入社式後の導入段階の集合研修や3年目の集合研修 等	●20代後半から30代前半のサブリーダークラスの養成。リーダークラス登用の際、選抜判定に活用
狙い	<ul style="list-style-type: none"> ●職場OJTを支え、補完する基礎育成プロセスを提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢個々の職場の上司・風土のローカル条件に左右されない共通バックボーンを形成 ●専門職能や縦割りの組織構造を“横断”する目的指向のマネジメントセンスを養成 <ul style="list-style-type: none"> ➢企業活動全体における自己の位置づけと、共通ゴールを認識するプロセスを体得 ●自らの“気づき”を育成し、自らのイニシアティブにより行動する動機付け <ul style="list-style-type: none"> ➢グループディスカッションによる発言・議論を通じての知的刺激・啓発による気づき ●ビジネスマンとしてのプロフェッショナルな論理的思考力の開発を図る <ul style="list-style-type: none"> ➢情報の探し方／論理展開の基礎／プレゼンテーションの作り方／プランニング手法 など ●期待効果＝“Emergent Leadership”による総合力の醸成 	

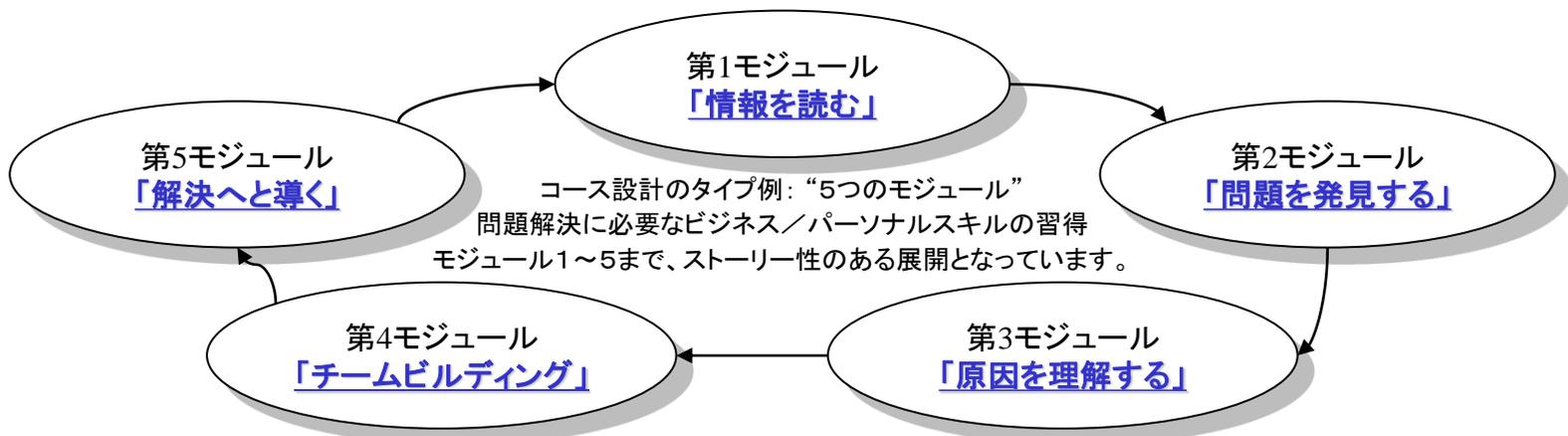
“Emergent Leadership”とは: **“自分のため”よりも“チームのために”**
 成果達成とチームメンバーへの鼓舞を積極的に働きかけることができるリーダーを養成します。

コース設計とテーマ設定の例

- 受講生は、ある企業の社員の立場でプロジェクトケースを経験する想定です。

■背景

- あなたは、介護サービス企業A社でITの運用を担当してきました。今日から企画部門に異動となります。早速、企画部長から、「君はこれまでのITの運用の経験を活かし、私の右腕として新会社（A社はB社の1部門を買収し、ABサービス社を3カ月後に設立する予定）のIT化を担当してほしい」と言われました。
- 「新会社？」「右腕？」、あなたにとっては嬉しい、ワクワクする仕事のようにです。
- さてこれからあなたは、さまざまに発生する課題・問題を解決し、新会社のIT化を見事成し遂げることができるでしょうか！



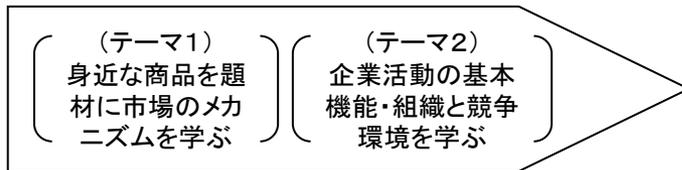
コース設計の基本要素[カスタマイズ対応]



- 具体テーマを題材にして、
- 「マネジメント理論」「メソッド」「グループワークプロセス」から成る、カリキュラムの基本構成を、実践的に適用するアプローチで、コース設計いたします。

■コースの基本構成

ベーシックテーマ(例)



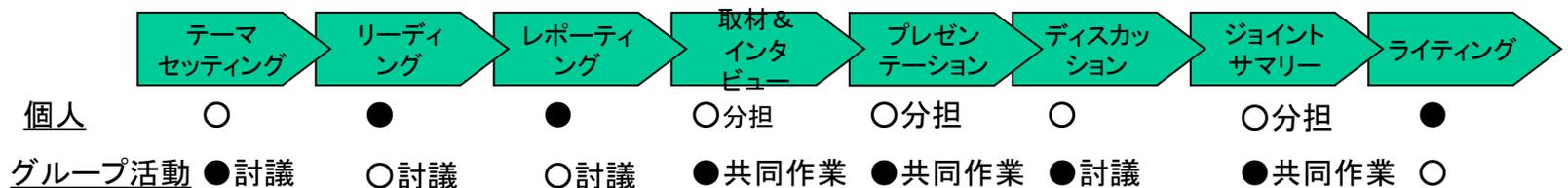
具体テーマでの応用展開(例)



テーマ
マネジメント
理論
メソッド
グループ
ワーク

- 企業活動の基本構造と基本機能に関するセオリー
 - ✓ 市場の理解 (需要と供給)、技術革新、新規市場、流通プロセス、
 - ✓ 顧客と需要に対する理解、プロダクトマーケティング、代替財と競争、M&A
 - ✓ 企業倫理・技術倫理
- クリティカルリーディング (認知の技術・情報伝達の技術・要約の技術・議論の技術など)
- 論理展開の基礎: カテゴリー設定、演繹法と帰納法、など
- 問題解決のための要因分析: KJ法、イシューツリー、特性要因図、など
- ビジネス情報の探し方 ■ MECE (mutually exclusive and collectively exhaustive)
- プランニングの立て方、進め方 ■ プレゼンテーションの作り方(伝えるための図解法)

など
など





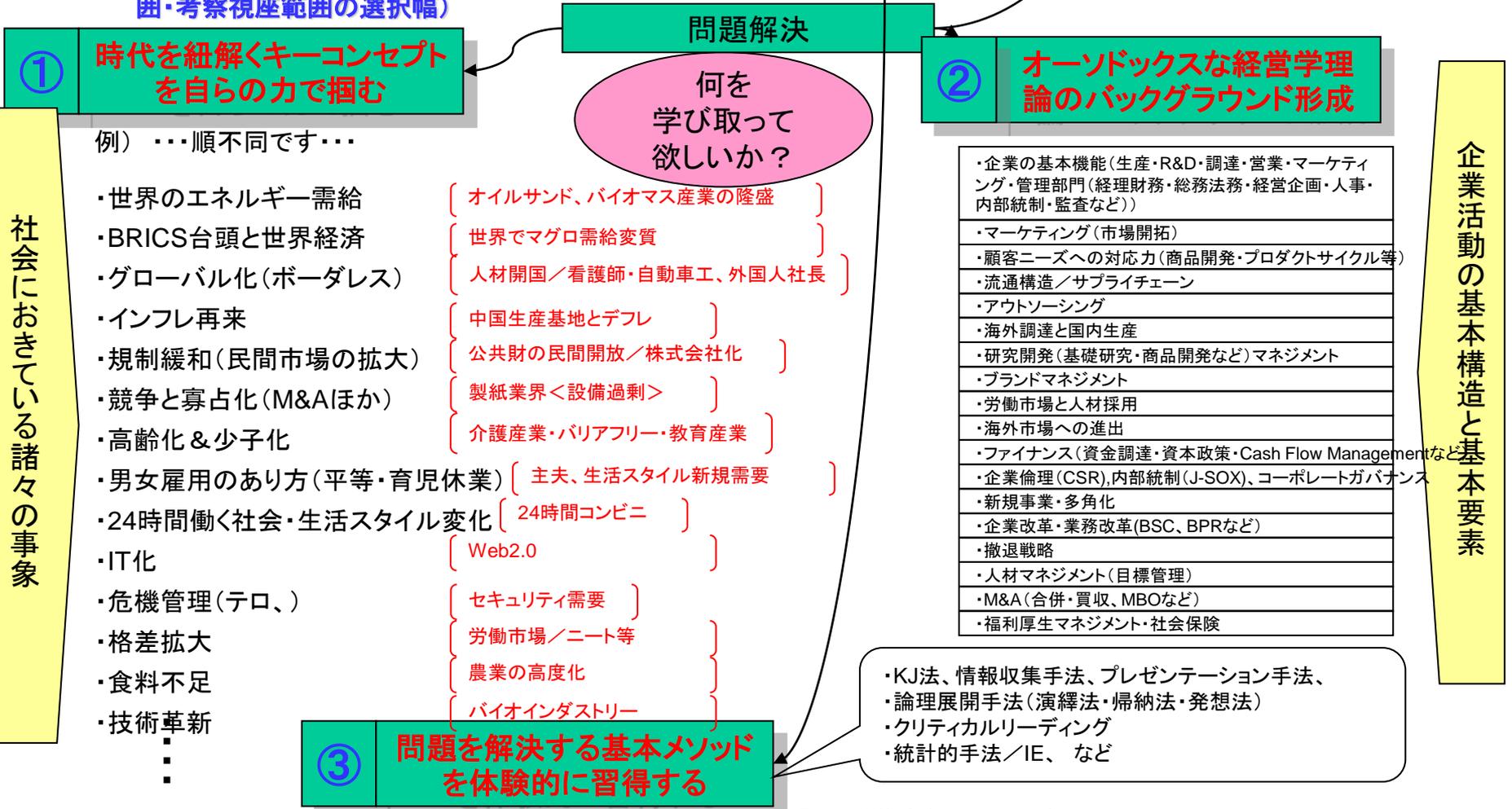
キーポイント:テーマは“社会システム”から選定

● 基本要件

- 基礎習得・基本論議を軸に据えたテーマ性で特徴化。
- 活きた事象を題材に背景にある因果関係をきちんと掴む。
- 概念・理論・歴史・方策の基本系をきちんとバックボーンに据えたコース設計
- グループワークの効果が有効に働く要素を含んだ題材選択(←選択するドメイン・調査範囲・考察視座範囲の選択幅)

④ 次年度以降に成果反映できる実績蓄積・汎用化

- ・取扱いテーマ/ドメインの多様性
- ・アプローチ/手法の多様性
- ・関係者とのコネクションの多様性等



① 時代を紐解くキーコンセプトを自らの力で掴む

社会におきている諸々の事象

例) ...順不同です...

- ・世界のエネルギー需給 { オイルサンド、バイオマス産業の隆盛 }
- ・BRICS台頭と世界経済 { 世界でマグロ需給変質 }
- ・グローバル化(ボーダレス) { 人材開国/看護師・自動車工、外国人社長 }
- ・インフレ再来 { 中国生産基地とデフレ }
- ・規制緩和(民間市場の拡大) { 公共財の民間開放/株式会社化 }
- ・競争と寡占化(M&Aほか) { 製紙業界<設備過剰> }
- ・高齢化&少子化 { 介護産業・バリアフリー・教育産業 }
- ・男女雇用のあり方(平等・育児休業) { 主夫、生活スタイル新規需要 }
- ・24時間働く社会・生活スタイル変化 { 24時間コンビニ }
- ・IT化 { Web2.0 }
- ・危機管理(テロ、) { セキュリティ需要 }
- ・格差拡大 { 労働市場/ニート等 }
- ・食料不足 { 農業の高度化 }
- ・技術革新 { バイオインダストリー }

③ 問題を解決する基本メソッドを体験的に習得する

問題解決

何を学び取って欲しいか?

② オーソドックスな経営学理論のバックグラウンド形成

・企業の基本機能(生産・R&D・調達・営業・マーケティング・管理部門(経理財務・総務法務・経営企画・人事・内部統制・監査など))
・マーケティング(市場開拓)
・顧客ニーズへの対応力(商品開発・プロダクトサイクル等)
・流通構造/サプライチェーン
・アウトソーシング
・海外調達と国内生産
・研究開発(基礎研究・商品開発など)マネジメント
・ブランドマネジメント
・労働市場と人材採用
・海外市場への進出
・ファイナンス(資金調達・資本政策・Cash Flow Managementなど)
・企業倫理(CSR),内部統制(J-SOX)、コーポレートガバナンス
・新規事業・多角化
・企業改革・業務改革(BSC、BPRなど)
・撤退戦略
・人材マネジメント(目標管理)
・M&A(合併・買収、MBOなど)
・福利厚生マネジメント・社会保険

企業活動の基本構造と基本要素

- ・KJ法、情報収集手法、プレゼンテーション手法、
- ・論理展開手法(演繹法・帰納法・発想法)
- ・クリティカルリーディング
- ・統計的手法/IE、など

フィードバックレポートの内容(例)

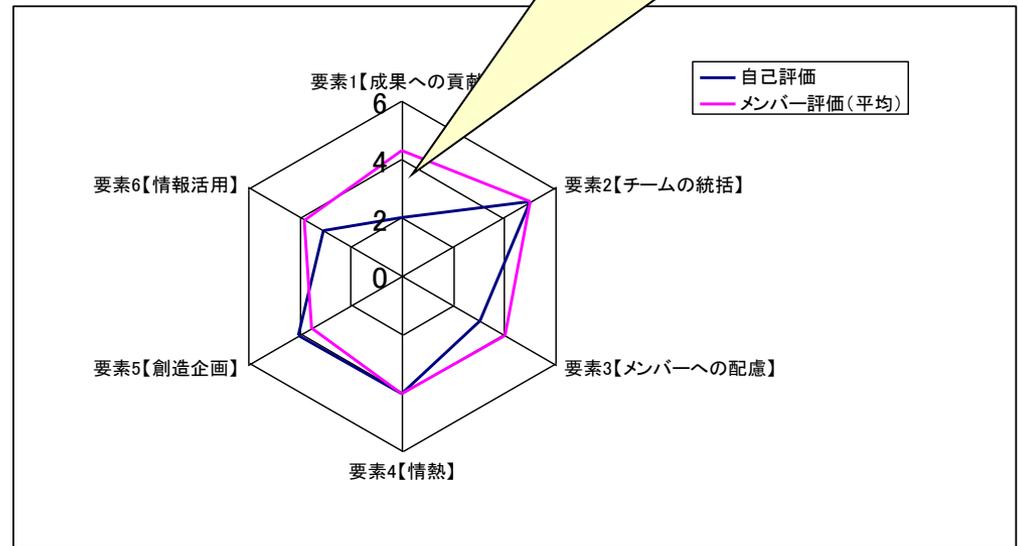


● 人事部/人材育成部署向け

➤ 総合評価

- 受講者、要素別ランキングおよび傾向
- 講師より観察コメント

自分では気づかなかったが、メンバーが高く評価してくれた能力への気づき！



● 受講者(本人)向け

➤ 個人評価

- 要素別比較(自己評価 vs. メンバー観察比較)

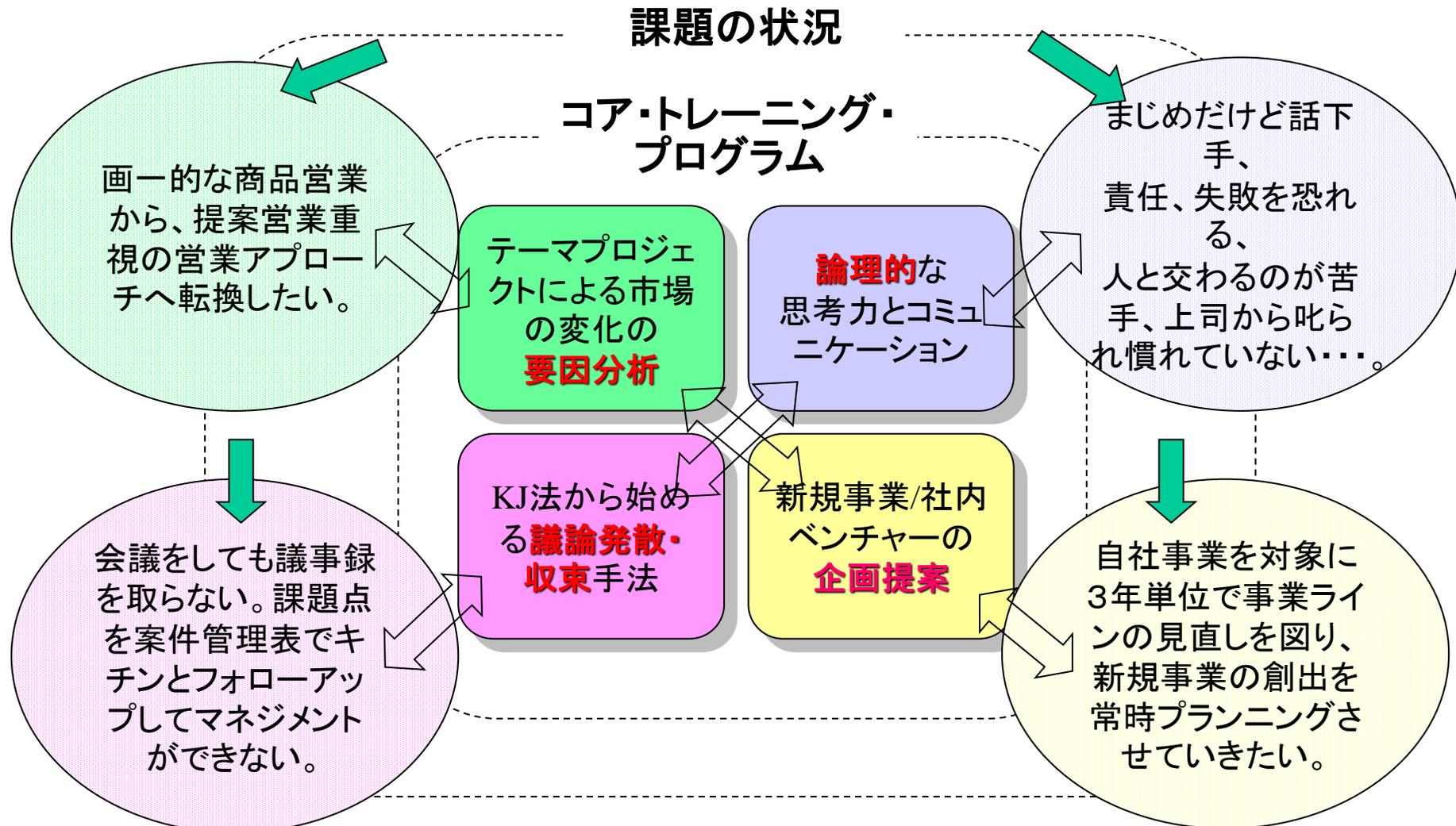
➤ 個別フィードバック

- レポート内容と、講師よりの個別コメント
- 講師よりキャリア開発上のアドバイス



人材育成と課題を直結させたBLPの適用例

- 貴社の抱える課題のタイプ／重点的に取り組むモデルに応じて、コース・カリキュラムの中心構成を編成し組み立てることができます。





いくつかの基礎的な考え方

情報行動と問題解決に必要な論理的思考力の育成



● どんな世界観か？

- 情報化社会が進展し、個々人のレベルでも企業人としても、異なる国、民族の様々なバックグラウンドを持った人々と仕事や生活空間を通じてグローバルにコミュニケーションする情報空間が広がる。
- これからの課題は、地球温暖化防止、生命工学の発達によりDNA技術や胚細胞技術の医療への応用などの国の壁をとっぴらった生圏倫理的問題への対処といった、専門と専門を超えた学際的に解決に取り組む問題に直面する。

● どんな人間像を描くか？

- 社会の制度や仕組みに何らかの不都合がある場合の改善と、新たな枠組みを作る変革に取り組める人材。「問題解決」能力の高い人材を育成していく必要がある。
 - 情報を用いた問題の発見・現状認識(①)、原因の分析・究明(②)、目標の設定(③)、そして解決手段の考案と評価(④)という一連の『情報行動』のプロセスを、関連する人々の集団的な合意形成(⑤)を行ないながら解く力。
- キーとなる活動の基本能力は、論理的に考える力とコミュニケーション力である。
- 相手との理解と説明のための道具として、言葉を上手く運用する力を訓練し身につけることによってコミュニケーションをとり合う力を強化していくことが、全ての人々に必要になっていると言える。

図 1 9 論理的な思考力の位置づけ



- 情報化社会では、“言語の運用能力の向上”が必要。
 - いかにして論理的思考力とコミュニケーション力を身につけるかは、「言葉の力」を訓練することにある。
 - 人間にとって言語は生得的能力に基づく部分があるが、訓練によって身につけ伸ばすことができる。

■ 議論する際に気をつけるべき点

①これは「ランゲージ
アート」の訓練です

②情報は大きなものから
掴んでください

③主語を忘れずにつけ
てください

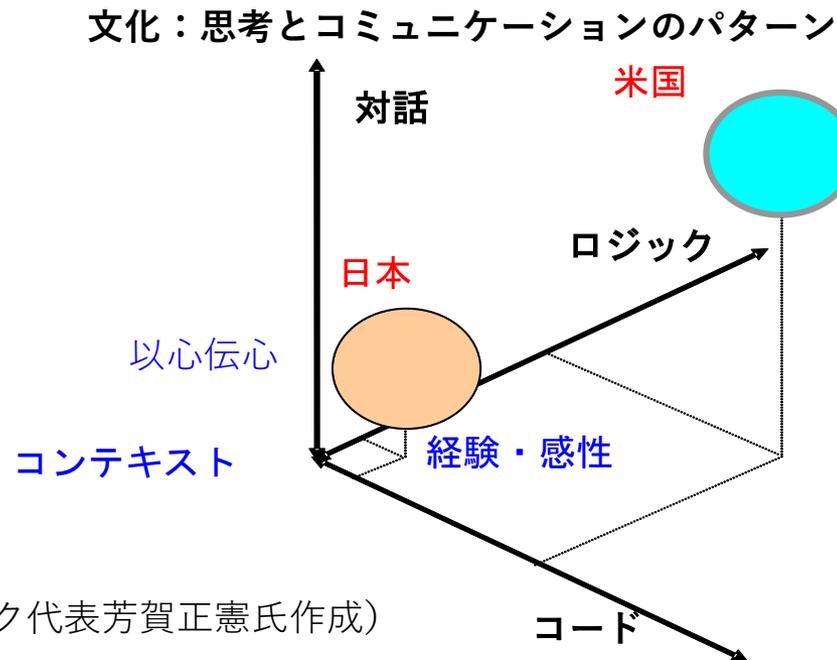
④必ず、「理由」「根拠」を
つけて説明してください

④説明の良否は「万人にわかり易
い」ことを基準とします

● 日本人と論理的思考力の現状

- ▶ 欧州・米国においては、**概念化・論理化・コード化に優れ、対話に力点をおく文化**にもとづくと考えられる。
- ▶ かたや、日本人には「以心伝心」「コンテキスト」「感性」に偏る傾向が強くある。

図17 日本と欧米の文化のちがい



(資料出典：
コスモロジック代表芳賀正憲氏作成)



- 対象の前に観点がある。
 - ▶ 「観点に先立って対象があるのではなく、いわば観点が対象を作り出すのだ。」(ソーシャル/言語学者)
- 「カテゴリー」を持って観察し考察する。

■ アリストテレスの10のカテゴリア (カテゴリーとは命題における述語のこと)

実体 Substantia	「なにであるか」に応じるもの
量 Quantitas	「いかほど」に応じるもの
質 Qualitas	「どのように」に応じるもの
関係 Relation	「に対して」に応じるもの
場所 Ubi	「どこ」に応じるもの
時間 Quando	「いつ」に応じるもの
状態(位置) Position	「どう置かれているか」に応じるもの
持前(所持) Habitus	「何を備えているか」に応じるもの
能動 Actio	「すること」に応じるもの
受動 Passio	「されること」に応じるもの

■ 4つの原因論

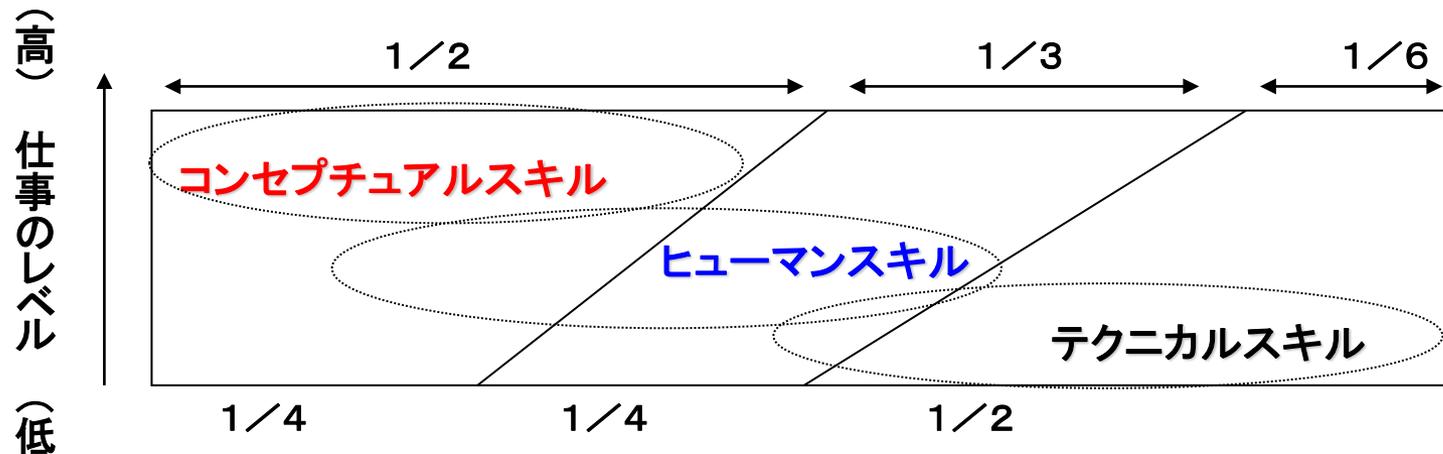
質料因
形相因
作用(起動)因
目的因

(出典:「アリストテレス」今道友信 講談社学術文庫より該当部を抜粋)

コンセプチュアルスキルの重要性



- 職責のレベルに応じて3つのスキルのバランスのとれた発揮が必要。
 - スキルとは「実践できる能力」、「技能」を指し、訓練により獲得・向上が可能。
- コンセプチュアルスキル
 - 時間的視点
 - 「新しいこと」として未だ専門技術知識の出来上っていない領域でそれを創り上げる能力
 - 空間的視点
 - 「広いこと」としていくつかの専門分野を利用することによって解決することができる能力
- 変革の時代の要求
 - 文化・民族を超えて異なる思考様式の人々との交渉、および情報化が生出す新しいビジネスモデルへの対応には、コンセプチュアルスキルの育成が求められる。



(出典: Robert Katz, "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, September-October 1974, pp. 90-101.)

ビジネスリーダーシップの創造



- “姿を現すリーダーシップ” … *Emergent Business Leadership* …
 - 集団による議論の中から自然にリーダーシップが生まれ出る。
- 専門職能を横断したメンバー構成では自然発生的なグループを擬制する。
 - リーダーシップとチームワークのとり方を体験的に習得できる。
 - 誰が要になって議論の進行／課題の遂行に貢献するか【課題面のリーダー（タスクリーダー）／P行動】
 - 誰が仲間の連帯感を高めるように振る舞い、ジョークでユーモアを誘って集団の緊張感を緩和するか【社会情緒面のリーダー／M行動】
 - 地位（権限）を超えた、基礎となるリーダーシップ性のあり方を、体験を通じて学ぶ。
- 効果
 - コミュニケーション（相互作用）の本質的訓練へ
 - 疑問提示による知識創造（良質な疑問の提示）
 - 事実認識における前提・価値観（偏見）の確認
 - 意見を支える根拠付けの提示による説得と納得
 - メンバーの多様性による意味ある論議
 - 異なる経験や知識を尊重・理解し、異なる意見を踏まえた上で、方向性（意思決定）を見出す訓練

