

今日と明日、目指すゴール

1

知識・理解

- 管理職に求められる役割と行動の全体像を理解する
- リーダーシップとマネジメントの違いと使い分け方を理解する
- 目標設定、プロジェクトマネジメント、時間管理の基本を理解する

実践・体験

- **部下へのフィードバックとコーチング**を実践できる
- **心理的安全性**を意識したコミュニケーション行動がとれる
- チームマネジメントの課題に自らアプローチする視点を持つ

行動変化

- 自分のマネジメントスタイルの強み・改善点を認識する
- 明日から **実行する具体的行動（3つ）** を設定する

アジェンダ (DAY 1 & DAY 2)

Day 1 (6時間)

1. オープニング
管理職の役割と意識転換
2. リーダーシップとマネジメントの違い
3. 目標設定の重要性
4. プロジェクトマネジメント手法の活用
5. 時間管理と業務改善
6. クロージング Day1

Day 2 (3時間)

7. フィードバックのやり方
8. 主体性を引き出すコーチング技術
9. コミュニケーションの基本
(アサーティブ含む)
10. 心理的安全性の作り方
11. クロージング Day2
(アクションプラン作成)

管理職の役割と意識転換

項目	プレイヤー（担当者）	マネジャー（管理職）
役割	自分の成果を出す	チームの成果を出す
主な時間配分	実務中心	人・チーム・業務改善中心
成果の定義	個人の仕事の質と量	チームの成果と育成状況
視野	目の前の業務中心	中長期的・チーム全体
価値提供	手を動かして貢献	メンバーが成果を出せる環境を整備

管理職が陥りやすい「プレイヤー癖」

- 「自分がやった方が早い」と手を出してしまう
- 「任せると失敗しそう」と細かく口出しする
- メンバーの仕事状況より 自分のタスク を優先している
- チーム目標より 自分の成果・評価 を意識している
- マネジメントの時間を確保できず、会議や資料作成で1日が終わる

ケースワーク：どちらを発揮する？

事例1：

新しいサービスを導入予定。

現場から

「やりたくない」「今は忙しい」と
反発が出ている。

納期は迫っている。

事例2：

昨年度の大失敗のあと、

チームのモチベーションが低いまま。

新たなプロジェクトを始めなければ
ならない。

グループで討議：

- どの場面で「リーダーシップ」と「マネジメント」それぞれをどう使うか？

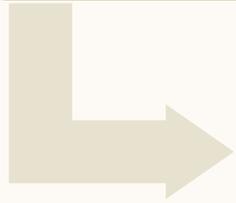
目標が明確なチーム／あいまいなチームの違い

状態	目標が明確なチーム	目標があいまいなチーム
行動指針	目標を意識して行動が選択される	目の前の業務をこなすだけ
チームの一体感	方向性が共有されておりまとまりがある	各自がばらばらに動きやすい
優先順位判断	目標達成に貢献する活動にリソース集中	優先順位が曖昧で時間が散逸
モチベーション	進捗確認や達成感がモチベーションにつながる	日々の達成感が感じづらい
評価・成長	成果が測定可能で振り返りや改善ができる	成果が曖昧で成長の実感が薄れる

整合性の流れ例

会社方針・
事業戦略

- 例：2025年度、
売上前年比110%
+CS向上+新サービス定着



部門目標

- 例：営業部門
→売上115%達成、
CSスコア80%以上維持



チーム目標

- 例：営業第3チーム
→売上120%達成、既存
顧客満足度85%以上



個人目標

- 例：営業担当Aさん
→既存顧客向け売上
1200万円、新規5件獲得、
3件クロスセル実現

ディスカッション

- 目標の整合性（部門→チーム→個人）

あなたは営業部門の新任マネージャー。

上位方針として「売上前年比110%」「顧客満足度向上」（CSアンケート結果を前年比+5pt改善）が掲げられている。

あなたのチーム5名にどう展開し、具体的なSMART目標を設定するか？



仕事の棚卸し → 優先順位付けのすすめ

- ① まず「全部の仕事」を書き出す
- ② 以下の4分類で振り分ける

優先度・手放し方	具体例
やめる	毎週形式だけやっている無意味な定例会議／過剰なダブルチェック
任せる	メンバーに任せられる資料作成／ルーチン業務の一部
自分がやる（高付加価値）	メンバー育成／フィードバック／チーム運営／戦略思考
将来のために準備	業務改善／新しい仕組みづくり／学習・情報収集

よくあるフィードバックのNG例

- 「君は協調性がないね」(人格否定 → NG)
- 「もっとちゃんとやってよ」(抽象的 → NG)

→ 「何を / いつ / どうした」かを具体的に伝えることが大切。

なぜフィードバックが必要か？

1. 人は自分の行動の「良し悪し」を自分だけでは正確に認識できない
2. 上司のフィードバックは 行動の「継続」や「改善」を促す最大のチャンス
3. フィードバックがないと…
 - 望ましい行動が定着しない
 - 誤った行動が繰り返される
 - 部下が「どう評価されているかわからない」と不安になる

ワーク：フィードバック

あなたは営業部門の新任マネージャー。

部下のAさん（入社3年目）は、クライアント向け提案資料の作成を担当している。最近3件連続で以下のようなミスや不備が見受けられた：

- 図表の凡例が一部抜けており、意味が正確に伝わらなかった
- データ更新漏れがあり、古い数字がそのまま掲載された
- 誤字脱字が散見された

これまでは納期優先の雰囲気もあり、指摘せずにそのまま対応してきたが、上層部から「資料の品質を全社的に底上げする」方針が出たため、今後はミスのない高品質な資料作成が不可欠な状況になっている。

あなたのタスク：

- SBIモデルを使って「行動の改善を促す」フィードバックをAさんに伝える文章を考える。

コーチングとティーチングの違い

項目	ティーチング (Teaching)	コーチング (Coaching)
目的	知識・ノウハウを伝える	部下が自ら考え行動する力を育てる
主なスタイル	教える／指示する	質問する／考えさせる
成果の主体	上司が成果をリード	部下が主体的に行動・成果を出す
使う場面	新しい知識・手法を教える時 ／緊急対応時	部下の成長促進／思考整理が必要な時

コーチング実践ワーク

ケーススタディ：

状況設定あなたはマーケティング部門の新任マネージャー。部下のBさん（入社5年目）は、最近リーダー的な役割も担い始めているが、新しい業務改善提案を出すことに躊躇している。以前、一度提案が通らなかった経験があり、それ以降「どうせまたダメかも…」という気持ちが強くなっている。ただし、チームとしては今後より自律的な提案活動が求められている状況。Bさんは「実は、改善したいと思っている業務プロセスがあるが、なかなか提案まで行動に移せない」と、あなたとの1on1で口にした。

あなたのコーチング目的：

- Bさんが自分で考え、行動に移すきっかけを作る無理に提案させるのではなく、自ら「やってみよう」と決めてもらう

アサーティブとは？

相手の立場や気持ちを尊重しながら自分の意見や気持ちを率直・誠実・適切に伝えるコミュニケーション
→「攻撃的でも受け身でもなく、中立的な自己主張」

タイプ	特徴	例
攻撃的 (Aggressive)	相手を傷つけても主張する	「どうしてそんなこともできないんだ！」
受け身 (Passive)	自分の意見を言わず我慢	「……はい、わかりました。(本当は納得していない)」
アサーティブ (Assertive)	自分も相手も大切にする	「この件について私はこう考えています。あなたの意見も聞かせてください。」

ケーススタディ（アサーティブ）

- あなたは新任マネージャー。
- 部下Cさんは最近、会議の場で他メンバーの意見を強く否定する発言が目立つ。
→ 他メンバーが発言しづらくなり、会議の空気が悪化している。
- 来週の会議前にCさんと個別に話す場を設けた。
→ **あなたはどうアサーティブに伝えるか？**

上司の具体的な行動

望ましい行動例

- ◎ 会議で「まず意見を聞く」習慣をつくる
- ◎ 部下の発言に 否定や正解探しで返さない
- ◎ 部下の失敗時に「何が学べたか」を一緒に振り返る
- ◎ 自分が わからないこと／ミスを正直にオープンにする
- ◎ まず 部下の話を最後まで聴く
→ 共感 + 質問 の順で返す

NG行動（心理的安全性を壊す行動）

- × 「そんなの無理だよ」「考えが甘い」と即否定する
- × 「まずは正しい答えを出してから話して」と求める
- × 会議で発言者を 茶化す／からかう
- × 部下のミス を 攻めたり公開で指摘する

ワーク（会議でほとんど意見が出ない）

- あなたのチームでは最近、**会議でほとんど意見が出ない状況**が続いている。
- 議題を振っても沈黙が続く
- 一部のメンバーだけが話し、他は黙っている
- 「正しい意見を言わないといけない」という空気が漂っている

→**来週の会議からこの状況を改善したいと考えている。**

アクションプラン作成

- 今日・昨日の学びを振り返って、
「明日からやる3つの行動」を記入してください。

例)

- チーム会議で意見が出やすい問いかけを1つ実践する
- 部下一人にSBIモデルでポジティブなフィードバックをする
- GROWモデルの質問を1on1で1回試してみる
- 自分の時間の棚卸しを今週中に行う