



改革人材育成研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

- **目的**

- **改革人材を育成する**

- **今回のゴール**

- **改革人材のタイプを知る**
- **改革人材の育成手法を知る**

目次

- 1. 改革人材のタイプ (育成される側)
- 2. 育成者のタイプ (育成する側)
- 3. コーチング技術
- 4. 育成の心得

参考資料

- 改革研修カリキュラム
- 勉強嫌いの原因分析

アジェンダ

名称	改革人材育成研修
時間・場所	19:00～21:00 @ zoomミーティング
定員	8名
目的	業務プロセス改革を成功させる
今回のゴール	<ul style="list-style-type: none">・改革人材像のイメージを持つ・人材育成の基本とコツを知り、様々な教育シーンに応用できるようになる

議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員	19:00	19:10	10分
1. 改革人材タイプ	講師	19:10	19:30	20分
2. 育成者のタイプ	講師	19:30	19:55	25分
3. コーチング技術	講師	19:55	20:25	30分
4. 育成の心得	講師	20:25	20:50	25分
クロージング・気づきの共有	全員	20:50	21:00	10分

※休憩はありません。

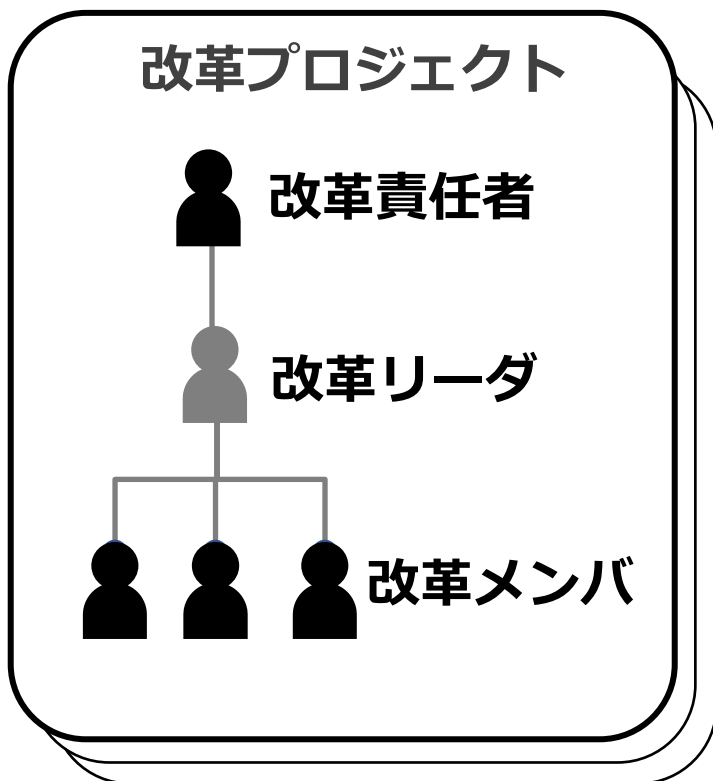
1. 改革人材のタイプ

改革プロジェクトにおける
育成される側の人材タイプ

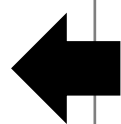
改革人材タイプ

改革推進には様々な人材が必要

育成される側

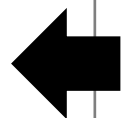


育成する側



・コーチ
・コンサルタント

- ・1 on 1 の個別育成
- ・プロジェクトに伴走



・教師

- ・チャンピオン（責任者）研修
- ・プロジェクトマネジメント研修
- ・改革手法研修、基礎スキル研修等

改革人材と責任・役割

世界中で検証済みの 責任分担モデル

役割名	責任	役割
改革責任者	結果責任	<ul style="list-style-type: none">●プロジェクトの最終責任者●プロジェクトの擁護者●課題を定義し、目的を示し、メンバーを意識づける
改革リーダー	説明責任	<ul style="list-style-type: none">●プロジェクトの状況を一元的に把握し説明する●当事者として主体的に動く●メンバーを信頼し、導く●心理的安全性の確保
改革メンバー	実行責任	<ul style="list-style-type: none">●計画通りタスクを実行する●アイデアを提供する●課題やリスクを報告する

改革責任者の役割

改革責任者はプロジェクトの擁護者

改革責任者の役割	実行内容
改革テーマの設定	<ul style="list-style-type: none">● 経営課題をブレイクダウンし、改革テーマ候補を洗い出す● 候補を評価し、取り組むべき改革テーマを選定する
改革リーダーの選任	<ul style="list-style-type: none">● リーダーを選任する● リーダーを支えるメンバーを選定し、工数を確保する● リーダー、メンバーに、改革テーマの内容を説明し、意義・期待を伝え、改革への意欲を喚起する
チャーターの作成指示	<ul style="list-style-type: none">● 経営課題、達成目標、スケジュール等を説明する● プロジェクトチャーターの作成を指示する
改革リーダーの支援	<ul style="list-style-type: none">● プロジェクトが円滑に進むよう環境を整える（丸投げ厳禁）● リーダーの能力を超える部門間のハイレベルな調整を行う● 結果が出ないリスクが生じたら、結果責任者として必要な対策を講じる（改革リーダーを孤立させない）
トールゲートレビュー	<ul style="list-style-type: none">● フェーズごとにプロジェクトの進捗をレビューする● 要求に合っていないければゲートを通さない

改革リーダーに求められる資質

改革リーダーはプロジェクトを一元的に把握

求められる資質		求められる行動
能力的資質	分析力	<ul style="list-style-type: none">● ツールを使ってデータを分析する● 論理的に物事を考える
	傾聴力	<ul style="list-style-type: none">● メンバーのやる気を引き出す● メンバーから意見を引き出す
	伝達力	<ul style="list-style-type: none">● プロジェクトの状況を一元的に把握し、関係者への説明責任を果たす● 関係者からプロジェクトへの協力を得る● 改革手法と使い方をメンバーに説明する
人格的資質		<ul style="list-style-type: none">● プロジェクトの成功にコミットする● 意志を持ってプロアクティブに行動する● 明るくポジティブ

プロセス思考の知識領域

プロセスにフォーカスし、組織を強くする

改革組織設計

●プロセス管理

業務マニュアル

●プロセス文書化

KPI

●プロセス測定

プロセス設計
6ステップ

プロセス改善
7ステップ

プロセス実行
8ステップ

プロセス思考

改革人材育成

プロジェクト
マネジメント

ファシリ
テーション

ロジカル
シンキング

データ分析

心理分析

改革人材の育成

変化に対応できる人材を 計画的に育成する

改革スキル 研修体系	人材タイプ	改革人材			改革人材 育成者
		改革 メンバ	改革 リーダ	改革 責任者	
		担当級	主任級	部課長級	専門家
プロセス実行 8 ステップ		◎	○		◎
プロセス改善 7 ステップ		○	◎		◎
プロセス設計 6 ステップ			○	◎	◎
業務マニュアル (プロセス文書化)		○	◎	○	◎
KPI (プロセス測定)			○	◎	◎
改革組織設計 (プロセス管理)			○	◎	◎
ロジカルシンキング		◎	○		◎
プロジェクトマネジメント			◎	○	◎
ファシリテーション		○	◎	○	◎

本節のまとめ

- **改革を成功させるために、責任者、リーダ、メンバがそれぞれの責任と役割を果たす**
- **役割を果たすために必要な知識を身に着ける**



2. 育成者のタイプ

改革プロジェクトにおける
育成する側のパターン

育成者のタイプ

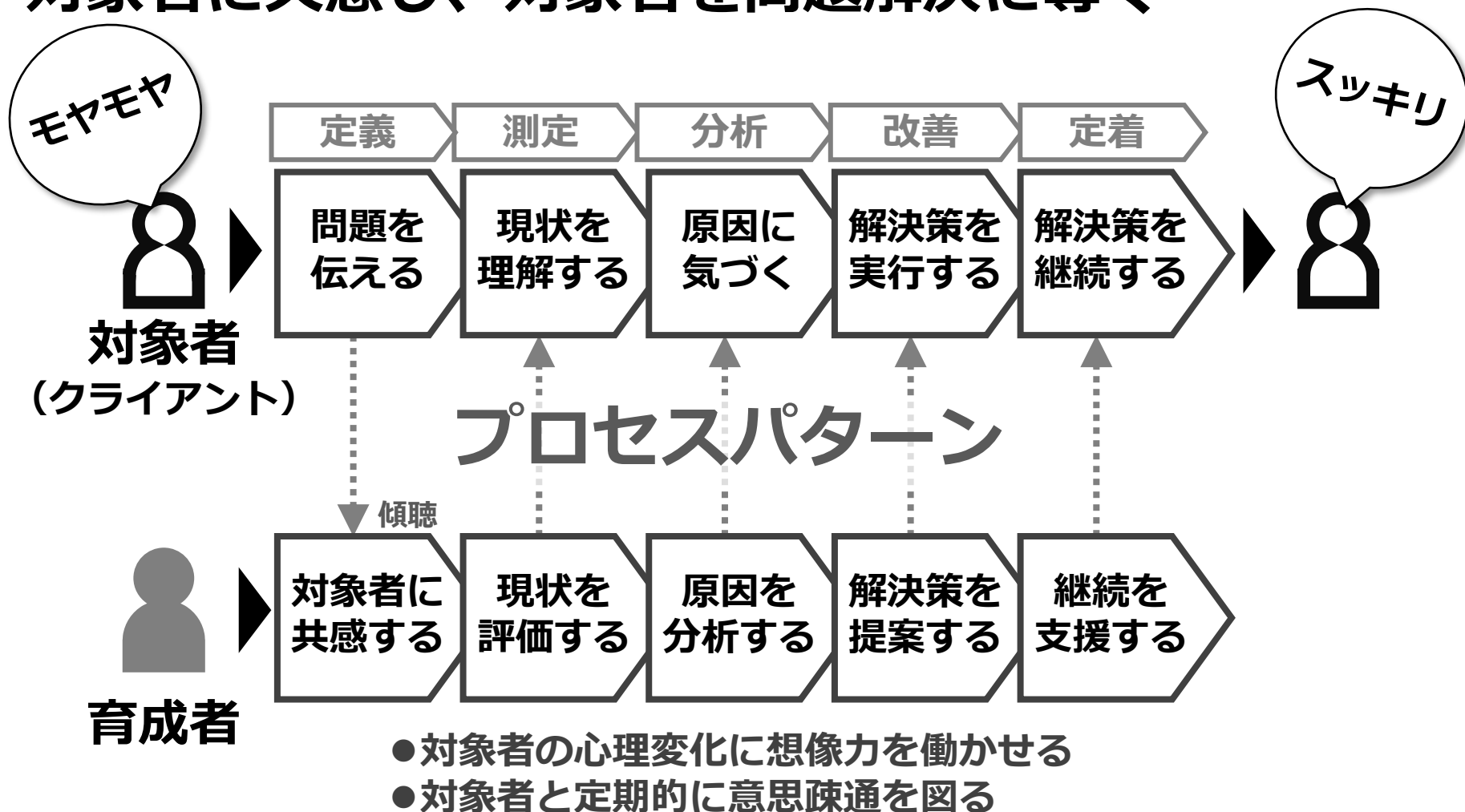
指導・育成の型を知り、使い分ける

育成者	育成行為	解決法を 考える人	対象者 (クライアント) のゴール	育成者に 求められる知識
教師	ティーチング (授業・講義・研修)	教師	課題克服 (-→0)	高度な専門知識
コンサルタント	コンサルティング	コンサル	更なる成長 (0→+)	高度な専門知識
カウンセラ	カウンセリング	対象者 (クライアント)	課題克服 (-→0)	一般的な知識
コーチ	コーチング	対象者 (クライアント)	更なる成長 (0→+)	一般的な知識

メンター (師匠)	対象者のレベルや状況に合わせて、 ティーチング、コンサルティング、カウンセリング、コーチングを 適切に 使い分ける			
--------------	--	--	--	--

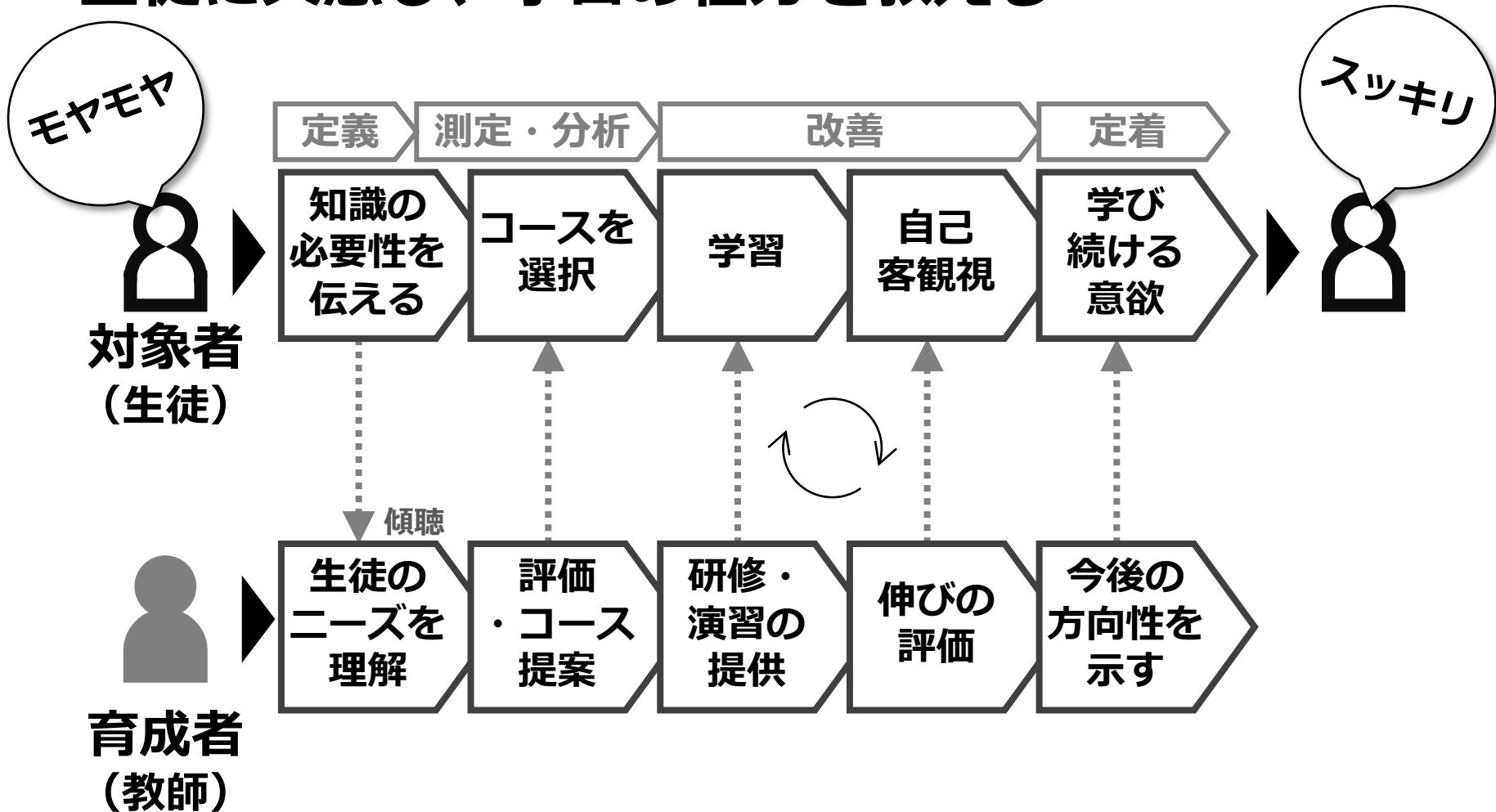
育成者と対象者の共通プロセス

対象者に共感し、対象者を問題解決に導く



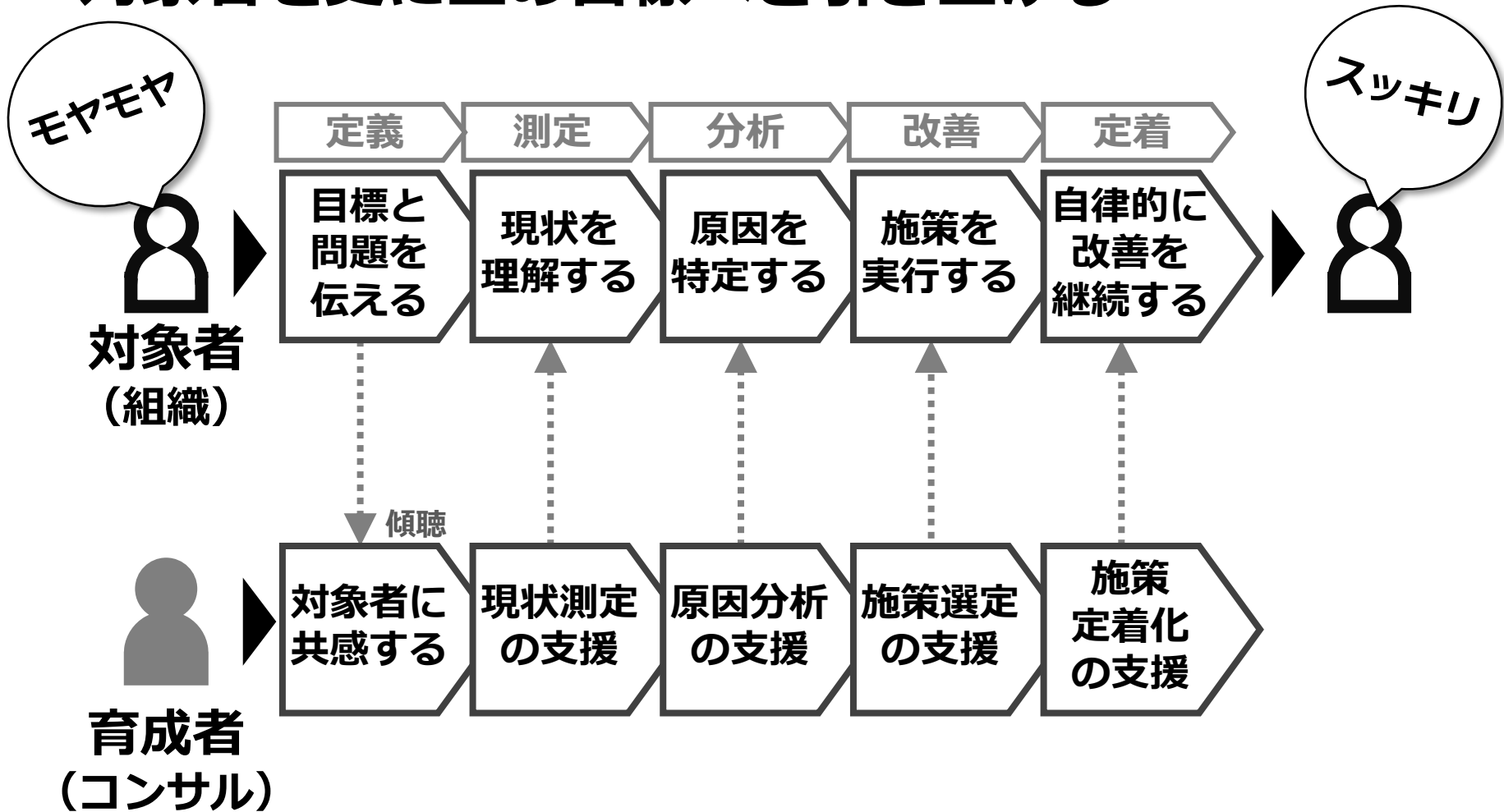
ティーチングの手順

生徒に共感し、学習の仕方を教える



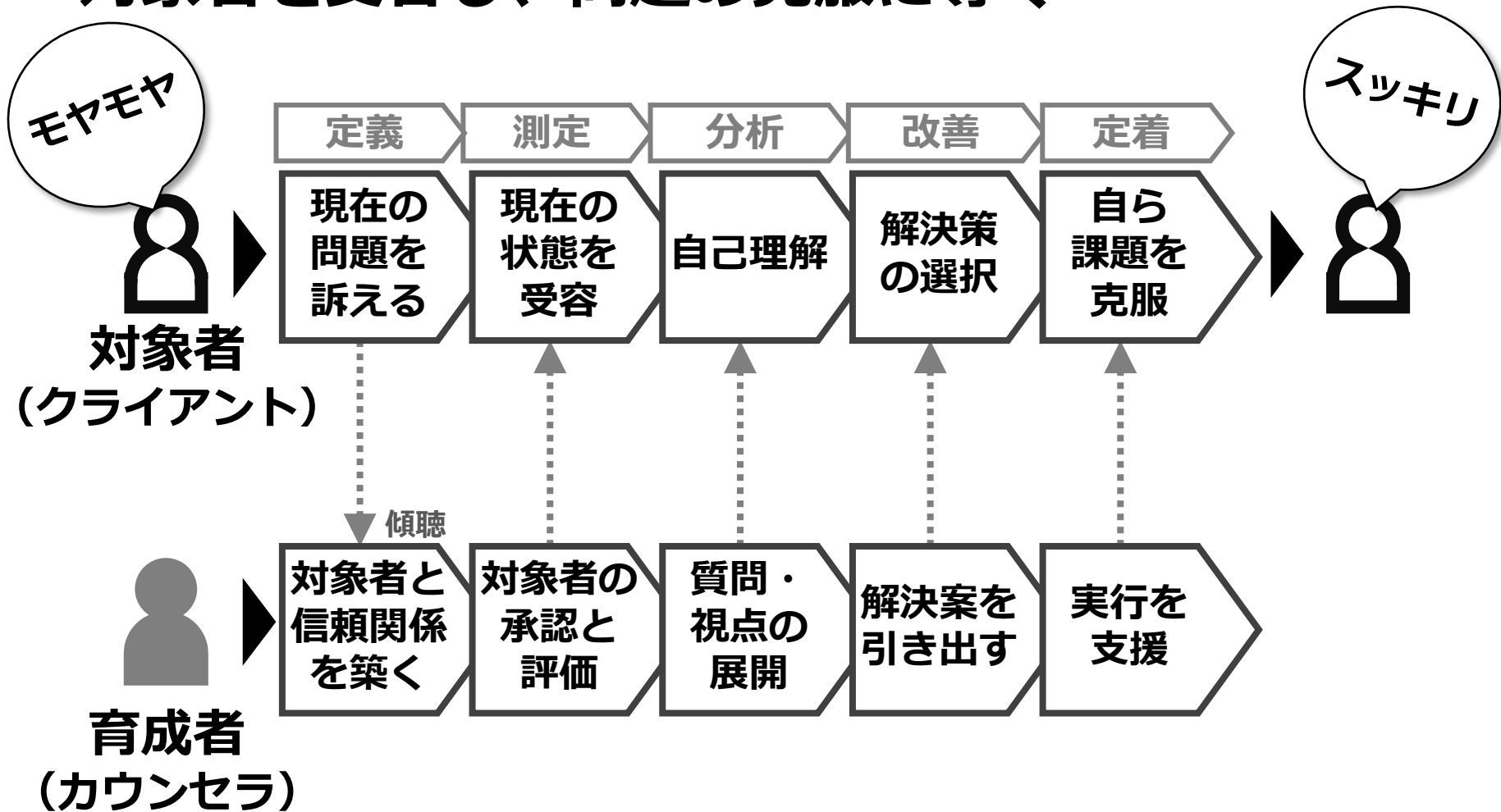
コンサルティングの手順

対象者を更に上の目標へと引き上げる



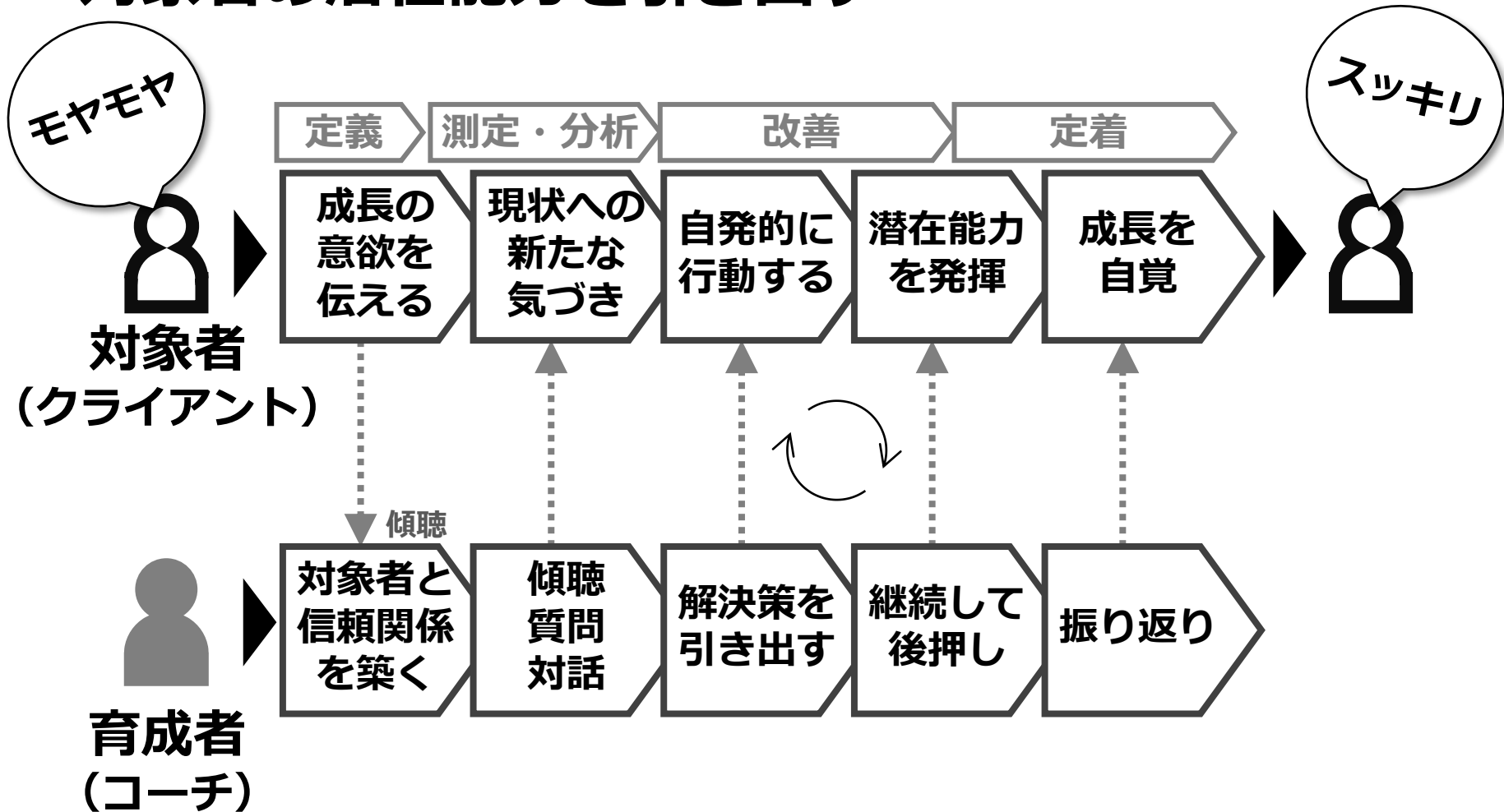
カウンセリングの手順

対象者を受容し、問題の克服に導く



コーチングの手順

対象者の潜在能力を引き出す



本節のまとめ

- 育成プロセスのタイプを知り、対象者の状況に応じて使い分ける
 - ティーチング
 - コンサルティング
 - カウンセリング
 - コーチング



3. コーチング技術

能力を引き出す
コミュニケーション技法

コーチングの必要性

- 業務改革（効率化・高度化）は、あらゆる組織にとって不可避
- 世の中のめまぐるしいスピードの変化に、人がいち早く対応し、**自律的**に能力を高め学習し、行動することが求められている



改革人材育成では
対象者の**自発性・創造性**を引き出す

コーチング
が必要

コーチングとは

- **コーチとクライアント（育成対象者）が目標を設定し、成果を達成していくためのパートナーシップ**
 - コーチは、傾聴・観察・質問し、時には提案することによって、クライアントの**行動**を、より起こしやすくする
 - コーチは、クライアントに、**現在地**と**目的地**を意識させ、焦点を絞り、あらゆる行動の**選択肢**を明確にする
 - クライアントは、自分の責任において意思決定・選択し、行動を起こし、成果を達成する

- **対話**によって相手の自己実現や目標達成を図る技術
 - 相手の話をよく聴き（**傾聴**）、感じたことを伝えて**承認**し、**質問**することで、自発的な行動を促す
コミュニケーション技法

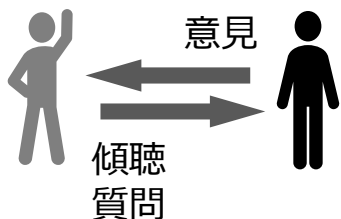
コーチングの効果

コーチングの効果	コーチングの欠如
● メンバーの 潜在能力 を、 効率的に引き出せる	● メンバーの知識やスキルを、 効率的に 伸ばせない
● メンバーが 自信 を持ち、 モチベーション が向上する	● メンバーが、自分の強みに気付 けず、 強みを活かせない
● メンバーの 責任能力 ・意思決定 力・対人能力が向上する	● メンバーが、より責任の重い 職務につくことを 躊躇する
● メンバーが目標達成にコミットし 自律的に 生産性 が改善される	● メンバーは指示待ちで、 新たな 挑戦 をしなくなる
● メンバーの 人生の満足度 が 向上する	● ワーク・ライフバランスが 崩れやすくなる
● 新しい視点や、今までと違う考え 方が得られ、 変化対応力 が高まる	● 組織が環境の 変化 に 追いつづらくなる
● チームが短期間で大きな 成果 を 出しやすくなる	● チームが短期間で大きな 成果 を 出しづらくなる

コーチングの原則

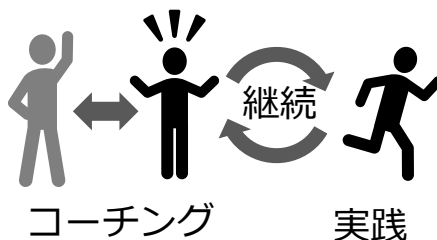
コーチングの原則

双方向に



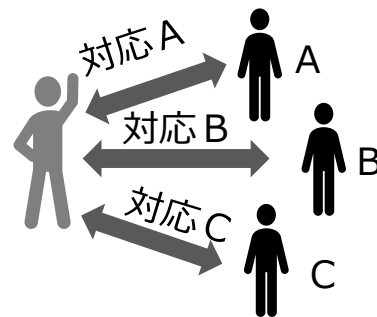
押し付けない

継続する



焦らない

個を尊重する



モノ扱いしない

コーチに求められるもの

スキル

- 傾聴、質問、ペース作り
- 承認、シナリオ作り
- タイプを見分ける

マインド

- 全体視点、ビジョンの提示
- 信頼基盤を作る
- 成長を信じ、成功を支援する

コーチの心得

クライアントが主役、コーチは支援

● 基本マインド

- クライアント自身が、素晴らしいアイデアを生み出す力、豊富なネットワーク、情報、スキルを持っていると信じ、クライアントのスキル・資源・想像力を高める支援をする
- 継続的なパートナーシップを築く
- 傾聴し、観察し、個人に応じた最適なアプローチを取り、クライアントの中から解決策や方向性を引き出すことに務め、新しい気付きや、自主的な行動を促す
- クライアントの人間関係・人脈を広げるよう促し、質の高い人生を手に入れることを支援する

● ベシ

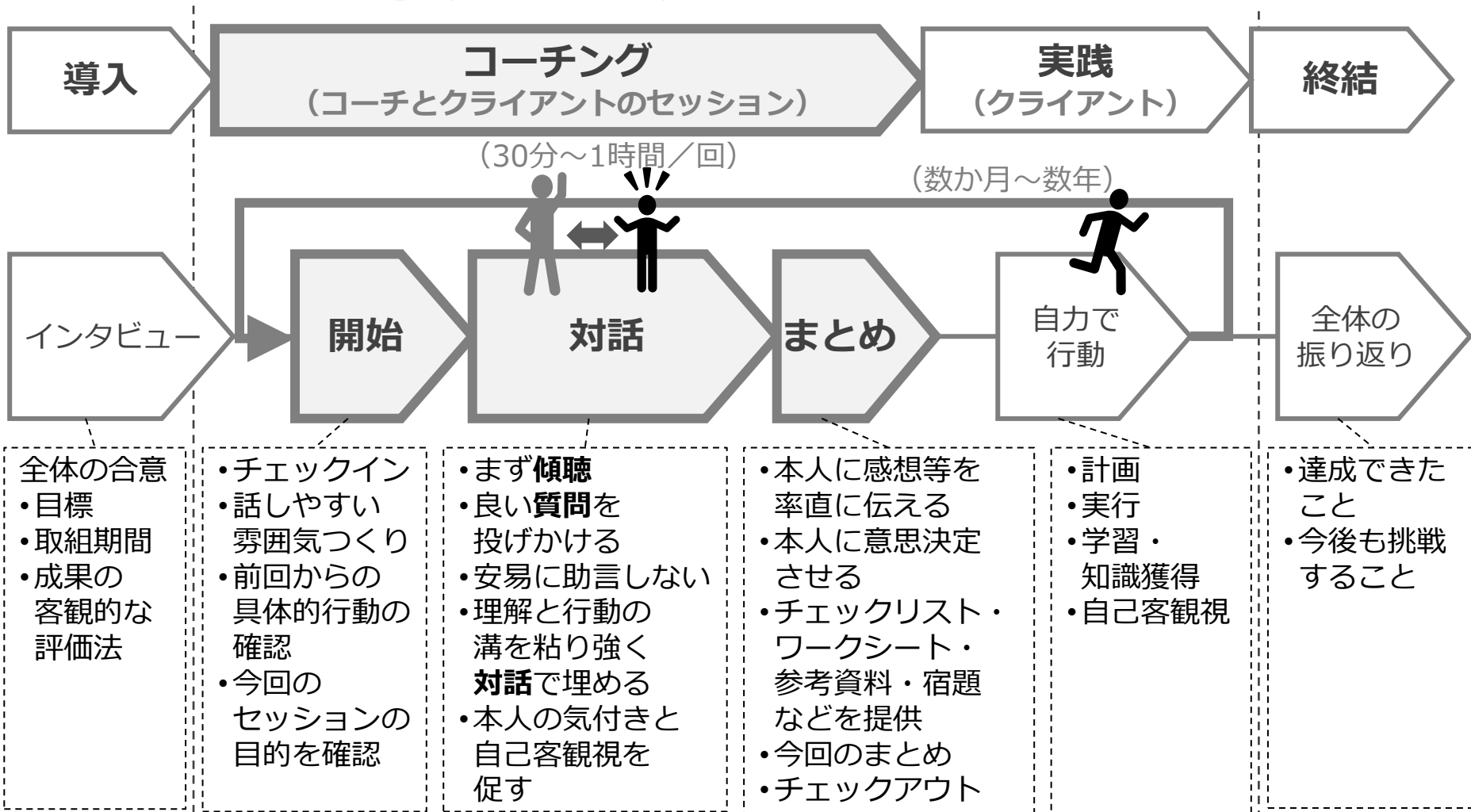
- 相手の意見を受け止める
- 良い質問を与える
- ヒントを与える
- 自力で到達できる目標を一緒に編み出す

● ベからず

- 自分の見解を一方的に述べる
- 答えを教えてしまう
 - ・ 但し、答えを持っていない相手に無理に自主性を促すと、却って相手を傷つけてしまうこともある

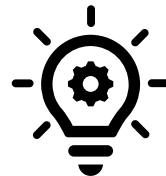
コーチングの基本プロセス

クライアントが主役、コーチは支援



本節のまとめ

- 改革人材の育成には
コーチング技術が効果的
- コーチは、**対話・傾聴・質問**を通して
クライアント（育成対象者）の
気付きと自発性を引き出す
- コーチは、クライアントの
能力と成長を**信じる**



4. 育成の心得

仕事でも生活でも
一生使える極意

教育とは

教育

教える

● ティーチング

ト

育てる

● コーチング

- 教える = 知識を授ける
- 育てる = **自発性**を支える

欠点を叱るのではなく、**学びを習慣化**させる

人を育てるレシピ

あらゆる育成場面で役立つ王道

	良いレシピ	悪いレシピ
1	目標を本人に言わせる → 当事者意識を持てる	目標を押し付ける → 他人事
2	ほめる・感謝する → 良い印象は繰り返す	怒る・出来て当たり前 → 嫌なことは忘れる
3	ハードルを分割する → 自信が積み上がる	ハードルが高過ぎる → 自信を失う

1. 目標を本人に言わせる

当事者になってもらう



できないのは
相手のせい

(目標を押し付ける)



自分の言葉は
守ろう

(当事者意識・自己決定感)

(自ら言うまで傾聴・待つ)
(選択肢を与え、自ら選ばせる)

2. ほめる・感謝する

良い感情は 記憶に定着する

×



忘れよう…

(嫌な気分の際は頭に入らない)
(人間は自分の過ちを認めない)

○



繰り返そう♪

(良い気分の際は頭に入る)
(人間は自己重要感を満たしたい)

対象者の行動のうち
伸ばしたいところを
言葉にして伝える

叱る場合も 先ずは
対象者の行動を
受容し認める

3. ハードルを分割する

達成感と自信のループを作る

×



自力じゃ無理…

(自信を失う)

○

課題を
因数分解
してあげる



自力でやれる♪

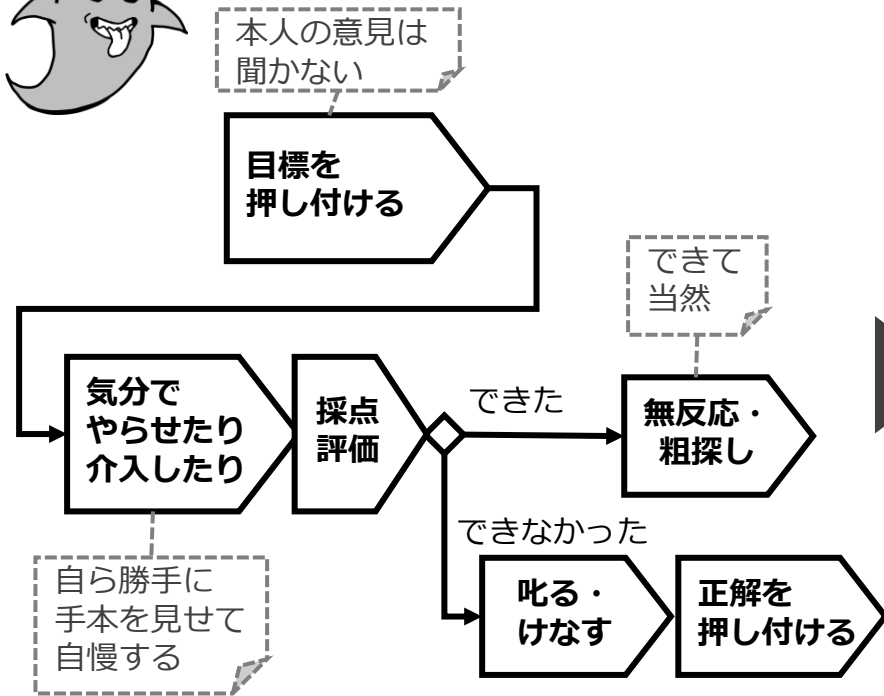
(自信が積み上がる)

育成レシピ

育成される立場でプロセスを改善する

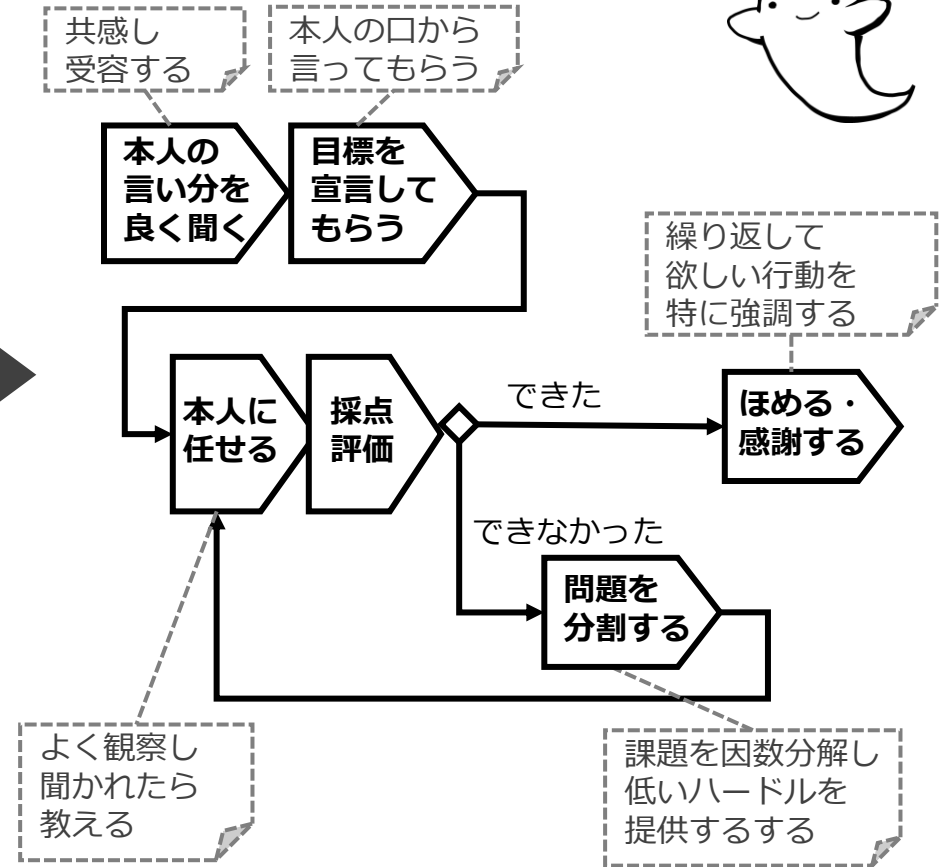
育成の悪玉プロセス

常に上から目線



育成の善玉プロセス

本人の心に火をともし



育成者の心得

- 対象者の**成長を信じる**
 - 初心者のパフォーマンスには
バラツキがあることを受け入れる
 - 対象者の能力不足を責めてはいけない
 - 致命的ではない**失敗を許容し**、
成長の機会を奪わない
 - 育成者が手伝い過ぎてはいけない。
自発性が芽生えるのを根気よく促す
-
- 育成者は最後まで責任は取れない。
最終的には対象者の人生だと割り切る

本節のまとめ

- **育成レシピ**
 1. **目標を本人に言わせる**
 2. **伸ばしたいところをほめる**
 3. **ハードルを分割する**



まとめ

改革人材育成

- **育成される側のタイプを知る**
 - 責任者、リーダー、メンバー
- **育成する側のタイプを知る**
 - 教師、コンサル
 - コーチ、カウンセラ
- **コーチング技法 を活用する**
- **育成の極意 を活用する**
 - 育成レシピ

参考資料 プロセス思考研修

改革人材の素養を身に着ける

プロセス思考研修 | 実施例

講義とワークショップを組み合わせる



講義

- LSS概論
- D:目標定義

- M:測定
- A:分析

- I:改善
- C:定着

演習

- 自己紹介
- テーマの合意
- 目標と問題の合意

- 原因洗い出し
- コントロール
インパクトマトリクス

- 施策選定
- アクションアイテム

※ LSS = リーンシックスシグマ (国際標準の改革手法)

プロセス思考研修 | ワークショップ

共同作業を通して 共同成果物を作る

ありたい姿を描く

チームが共通の
ビジョンを持つ

私たち〇〇グループの3年後に		
	増やしたい シーン	減らしたい シーン
外部との 関係で		
内部の 日常で		

目標を定義する

プロジェクトの核を
一枚に整理する

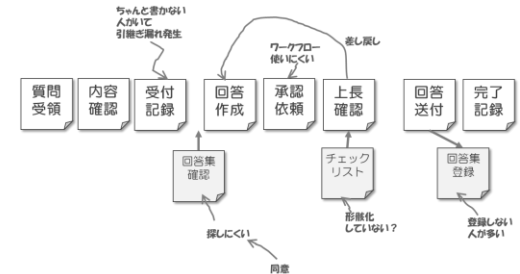
プロジェクト名称	
解決すべき課題	スコープ
目標・達成基準	マイルストーン
背景・必要性	体制

改革リーダー _____ 責任者 _____ 承認日 _____

プロジェクトチャーター

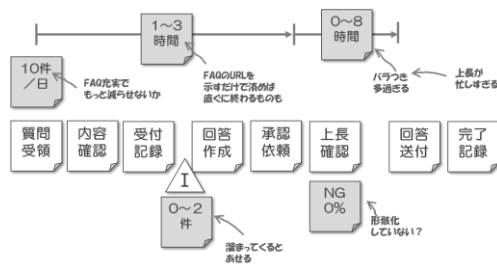
プロセスを可視化する

現状のあるがままの
業務手順を共有する



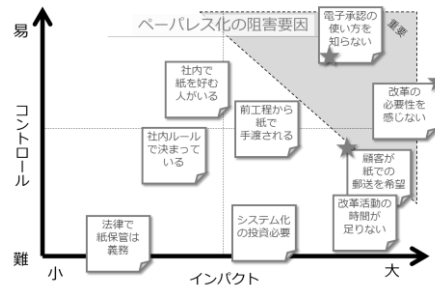
プロセスを測定する

品質・工数・スピード
などを定量的に表す



要因を絞り込む

原因の洗い出し、
深掘りし、絞り込む



コントロールインパクトマトリクス

施策を選択する

施策を洗い出し、
採点・採択する

〇〇改善のために、どのような施策が考えられるか?				
採点基準	費用	品質	速度	
重み	1	3	2	合計
A	9	5	5	34
B	3	10	9	51
C	3	1	10	26

プロセス思考研修 | 実施効果

従業員も 組織も メリットを実感できる

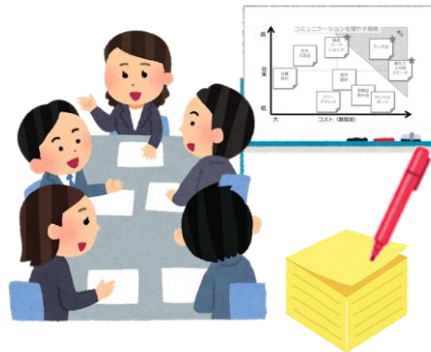
改革人材の育成

現状を変える
能力の向上



チームワークの向上

ワークショップを通して
コンセンサスを得る



現場課題の解決

実業務を題材として
現場改善を実感



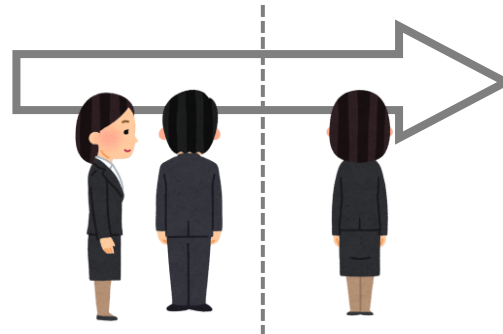
改革手法の共有

現状の変え方が
共通言語化される



組織の壁を越える

プロセスで貫いて
部門横断で改革を実行



改革レベルを上げる

現場改善からプロセス改善
経営改革へと高度化



参考資料

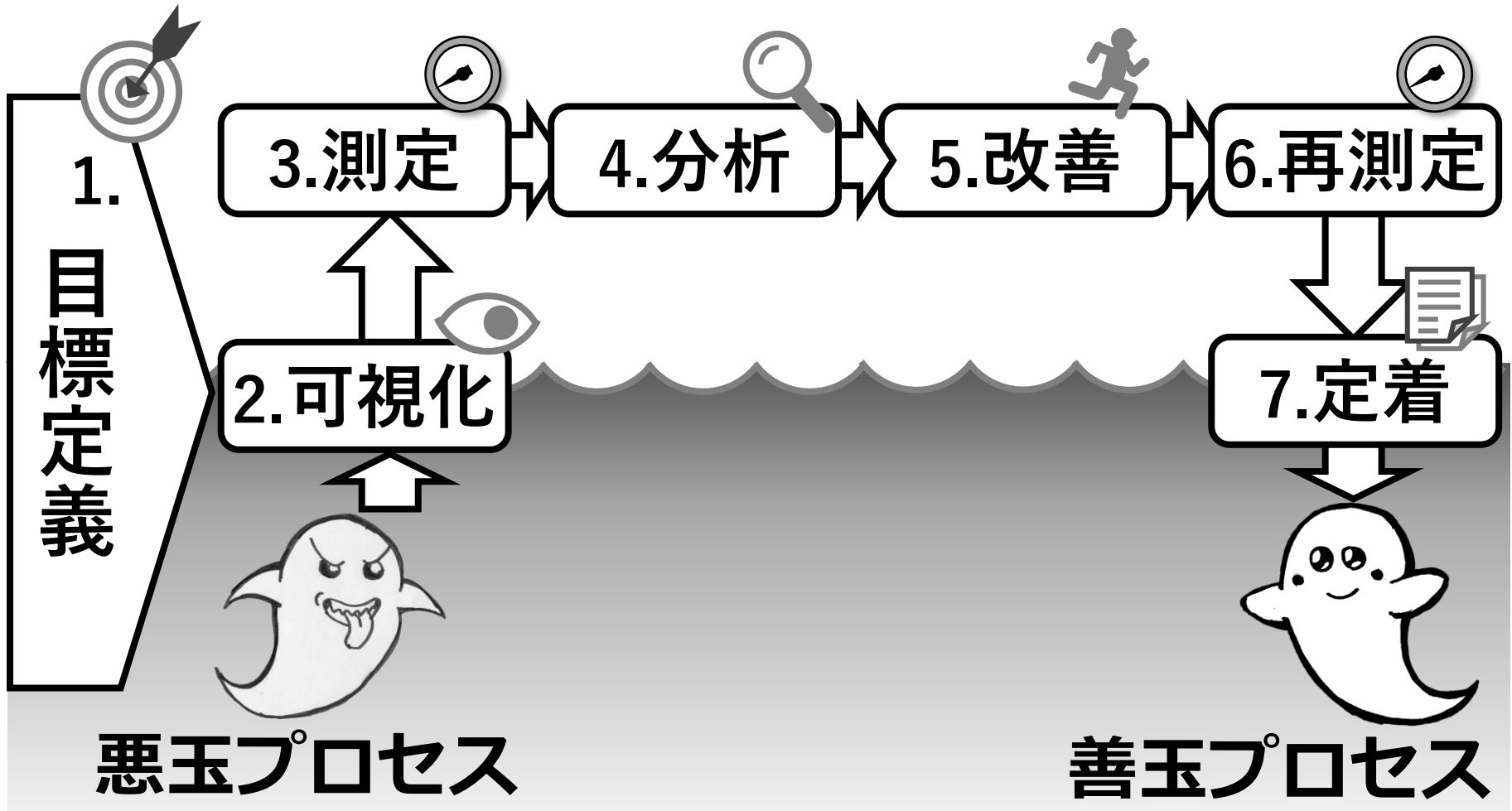
勉強嫌いの原因分析

**勉強
したくない**



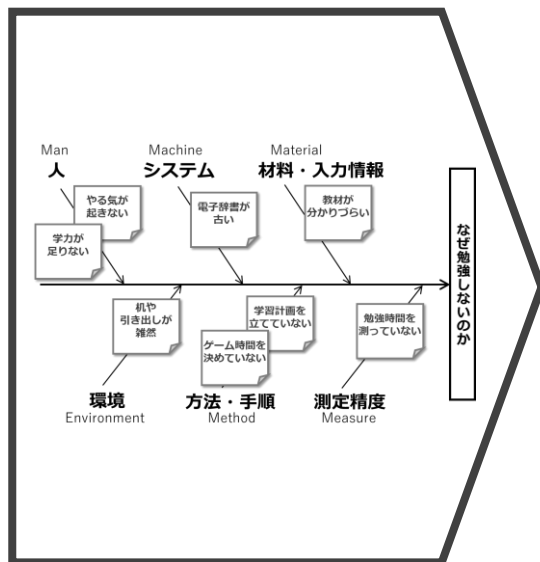
プロセス改善7ステップ

悪玉プロセスを、善玉プロセスに変える



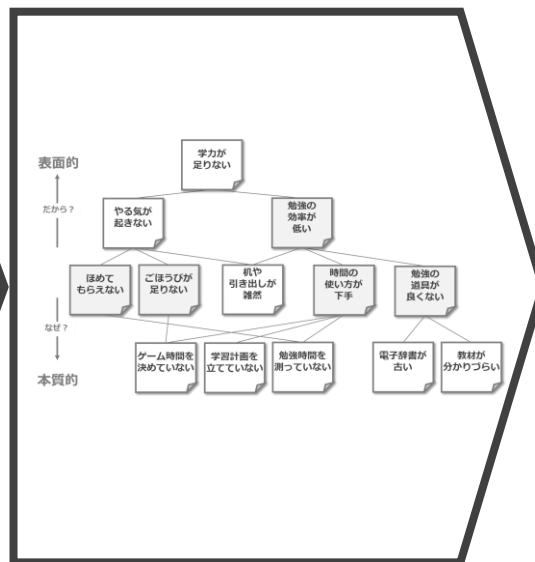
分析フェーズの王道ツール

原因の洗い出し



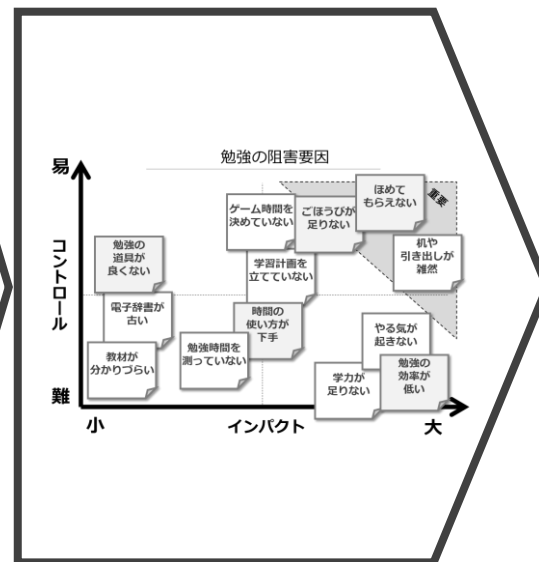
5M1E

原因の深掘り



なぜなぜ分析

原因の絞り込み

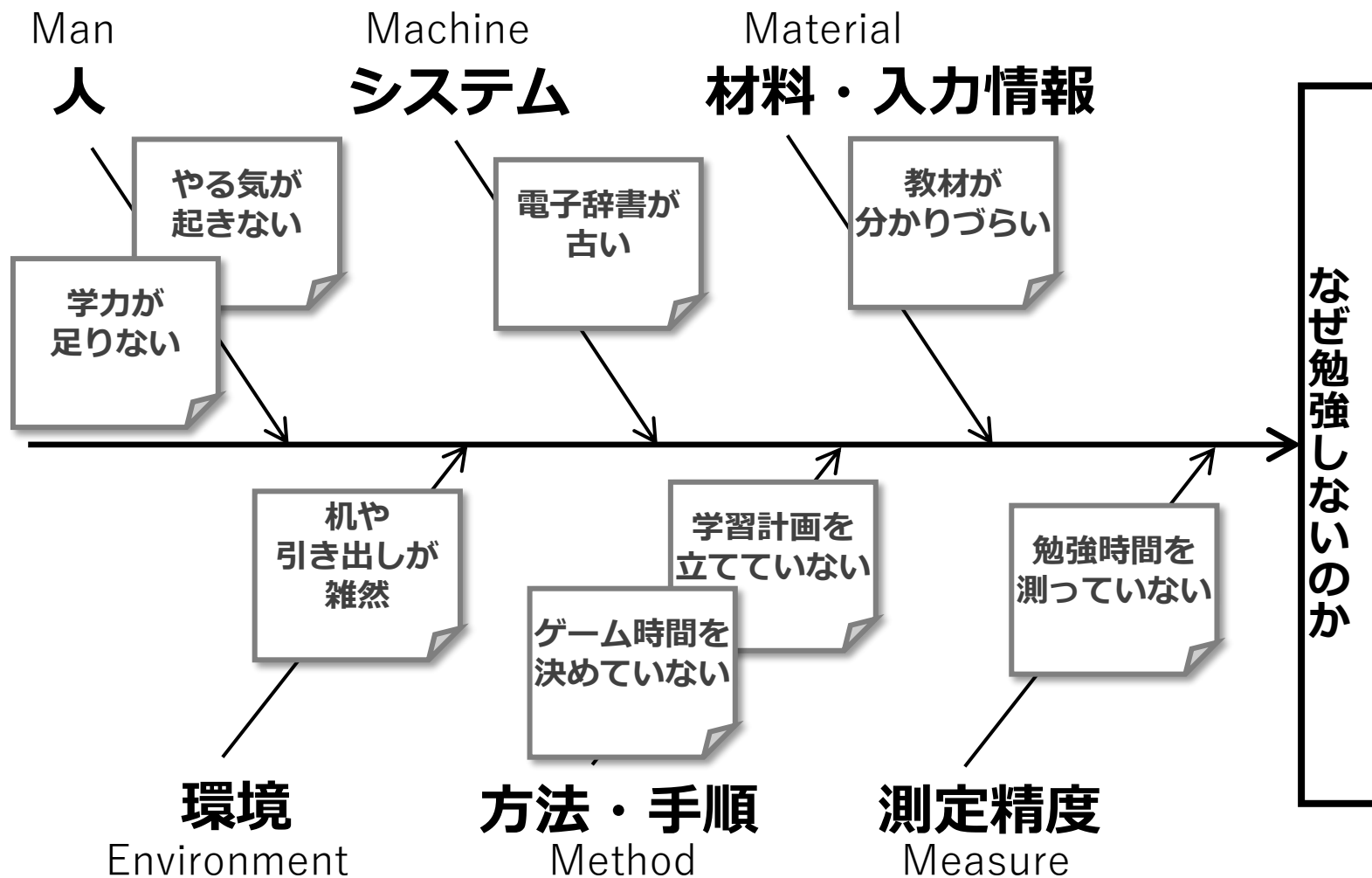


コントロール
インパクト
マトリクス

特性要因図 | 5M1E

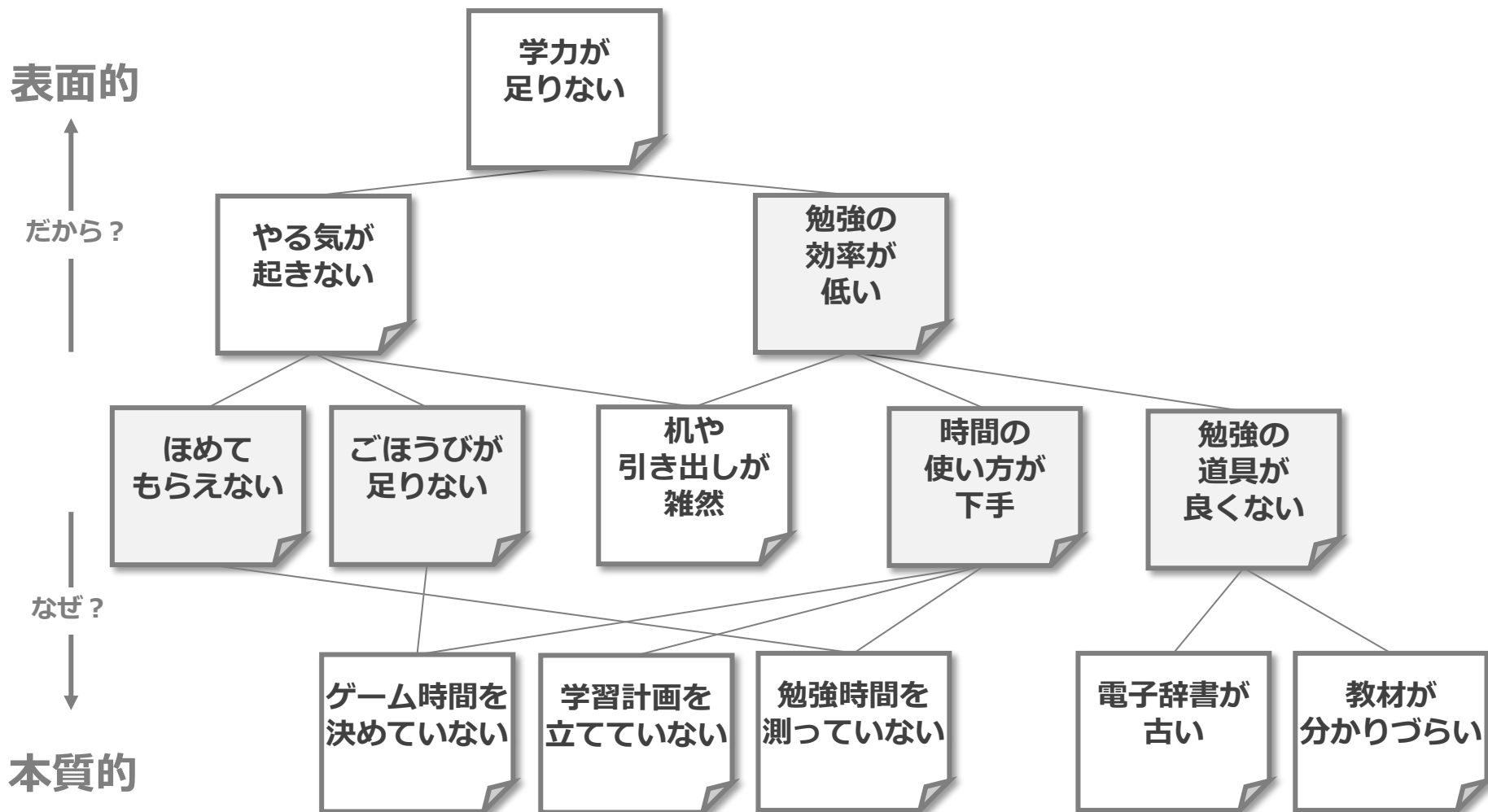


原因を漏れなく洗い出す



因果分析

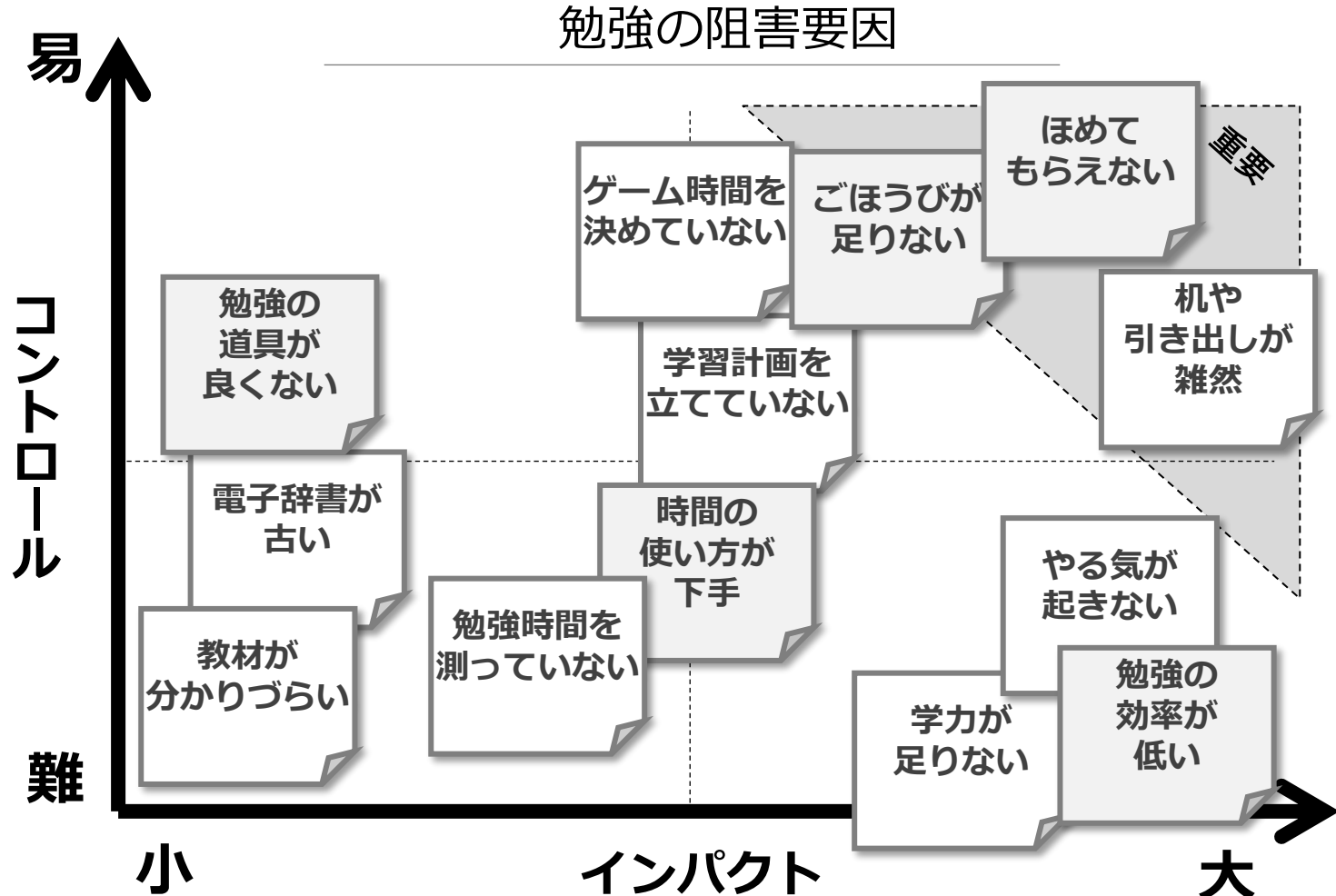
繰り返し「なぜ」と問うて真因を突き止める



コントロール・インパクト マトリクス

定 視 測 分 改 測 着

影響が大きく制御しやすい要因に絞る



參考資料

プロフェッショナルとは

profess = 公然と宣言する

「**神に誓いを立てて、これを職とする**」

ヒポクラテスの誓詞 (意識)

- 一、**恩師に、尊敬と感謝**をささげる
- 一、**学ぼうとする者に、知識**を分け与える
- 一、**悪用しようとする者に、知識**を与えない
- 一、**クライアントの健康と生命**を **第一**とする
- 一、いかなる強圧にあうとも、**知識を悪用しない**
- 一、クライアントに **生命を害する道具**を与えない
- 一、生涯を**人道**にささげる
- 一、クライアントを人種・宗教・社会的地位等で**差別しない**
- 一、クライアントの**秘密を厳守**する

以上を、自由意志により、名譽にかけて**厳粛に誓う**。

プロフェッショナルの心得

プロフェッショナルは

顧客を元気にし

顧客の自尊心を満たし

顧客の笑顔を増やす

—— そして その正当な対価を頂く

そのために

自分を元気にし

自分の自尊心を満たし

自分の笑顔を増やす

—— その努力を 一日も欠かさない

問題の分解

お客様が何に混同されているかを見抜き整理する

1. 感情と論理の混同 を分解・整理

自分のモヤモヤが業務や体制の問題だと思っけていても、実は単純に誰かに対するムカムカの表れに過ぎないことがある

2. 責任の混同 を分解・整理

相手が悪い（部下が悪い、上司が悪い、経営者が悪い、顧客が悪い）等の感情から、自分の責任が見えなくなっている

3. 過去・現在・未来の混同 を分解・整理

過去の後悔なのか、今現在解決すべき問題なのか、未来が見えない不安なのかに、分解・整理できていない

4. 手順（プロセス）の混同 を分解・整理

多くのタスクを雑然と思ひ浮かべて混乱している。タスクを時系列に洗い出し、優先順位をつけて、期限を付ける

5. 粒度の混同 を分解・整理

経営レベル・管理レベル・現場レベルの異なる粒度の問題を、混ぜて考えることで解決できなくなっている

6. 観点の混同 を分解・整理

戦略、組織、制度・ルール、業務プロセス、人材育成、システム、データ、モノ・設備といった観点を混ぜて考えている

モヤモヤ

何が問題かも
自覚できていない



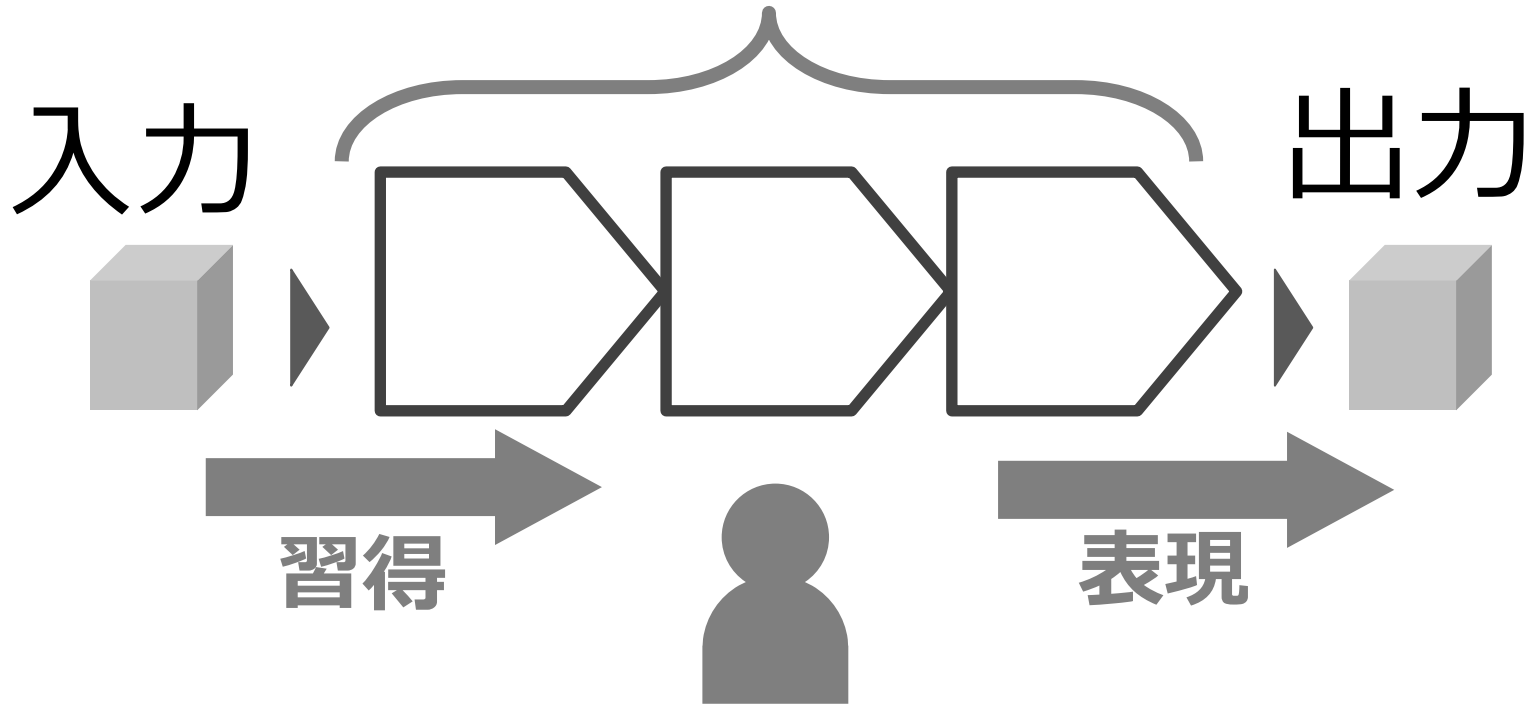
スッキリ

何をすれば
よいになるか
見通せる

学び = プロセス

学ぶ = 「習得」 + 「表現」 両方が必要

プロセス



人は、教える時に、最も学ぶ

育成と言霊

人は 言われた通りの人になる

プライマリ効果	予め受けた言葉・刺激で行動が無意識層から影響を受ける
ピグマリオン効果	期待の言葉をかけ続けると成績が向上する
ゴーレム効果	期待していないと伝え続けると成績が低下する

- 叱るよりも、ほめる・感謝する
 - 期待の言葉は、反芻されてパフォーマンスが上がる
 - 貶されると、どうせ自分はその程度、と思い込む
- 原因論で問題点を責めるよりも、目的論で良いゴールを示してあげる

スキルマップ

定期的にスキルを可視化し、計画的に育成する

スキル		山田	鈴木	加藤	佐藤	山本	
人事	労働時間管理	時間外対応					
		特殊勤務対応					
		労務監査対応					
	雇用管理	採用					
		退職					
		雇用延長					
	人事異動	異動申請					
		海外異動					
		出向管理					
		育児介護休職					

知らない
 概要を知っている
 指導者のもと実行可
 単独で実行可
 指導・育成可

業務定義とスキル定義

業務に応じて必要なスキルが定まる

業務定義

Job Description

標準プロセス

付加価値連鎖の全体像
制度・ルールとの関係

標準タスク

定型・非定型
要求水準

行動規範

日常業務
ビジネスマナー

スキル定義

Skill Definition

管理スキル

標準の管理、他組織との協調
プロセスの継続的改善

遂行スキル

定型・非定型業務の遂行
応用・例外対応

基礎スキル

ITリテラシ
コミュニケーション能力

コーチング関連単語の語源 (1/2)

coach (n.)

1550s, "large kind of four-wheeled, covered carriage," from Middle French coche (16c.), (···) from Hungarian kocsi (szekér) "(carriage) of Kocs," village where it was first made. (···) Applied to railway passenger cars by 1866, American English. Sense of "economy or tourist class" is from 1949.

Meaning "instructor/trainer" is c. 1830 Oxford University slang for a private tutor who "carries" a student through an exam (compare pony in the student slang sense "translation"). Transferred sense in sports, "person employed to train athletes for a contest" is attested from 1861. A more classical word for an athletic trainer was agonistarch, from Greek agonistarkhes "one who trains (someone) to compete in the public games and contests."

teach (v.)

Old English tæcan (past tense tæhte, past participle tæht) "to show, point out, declare, demonstrate," also "to give instruction, train, assign, direct; warn; persuade," from Proto-Germanic *taikijan "to show" (source also of Old High German zihan, German zeihen "to accuse," Gothic ga-teihan "to announce"), from PIE root *deik- "to show, point out." Related to Old English tacen, tacn "sign, mark" (see token). Related: Taught; teaching.

コーチング関連単語の語源 (2/2)

counsel (n.)

early 13c., from Old French conseil (10c.) "advice, counsel; deliberation, thought," from Latin consilium "plan, opinion" (see consultation). As a synonym for "lawyer," first attested late 14c.

counsel (v.)

late 13c., from Old French conseiller "to advise, counsel," (···) Counseling "giving professional advice on social or psychological problems" dates from 1940.

consultation (n.)

early 15c., from Middle French consultation, from Latin consultationem (nominative consultatio), from past participle stem of consultare "consult, ask counsel of; reflect, consider maturely," frequentative of consulere "to deliberate, consider," originally probably "to call together," as in consulere senatum "to gather the senate" (to ask for advice), from com- "with" (see com-) + *selere "take, gather (the Senate) together," from PIE root *sal- "to take, seize."

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。