



部下を鍛え、動かし、その気にさせる技術

リーダーシップ研修

目次

- 研修の狙い
- リーダーシップ養成の必要性
- リーダーシップ育成のイメージ像
- 研修のコンセプト
- オーナーシップとは
- 研修の全体像
- 3つの成長のステップ
- プログラム詳細 1～3
- 研修の特徴
- 講師プロフィール
- 受講者の声

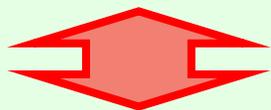
研修の狙い

研修を通じて、リーダーシップ・マネージャー力を育成し、チーム全体としての組織力向上を図る。

Before

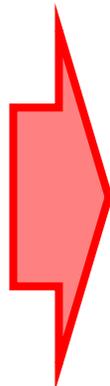
放任しすぎる

仕事を指示したあとのフォローができずに、丸投げになってしまう



自分でやってしまう

自らがプレイヤーの仕事をしてしまい、マネージャーの役割に時間が割けない



After

**任せる
&
見守る**

指導

フォロー

フィードバック

部下の力が伸びる

組織力の向上



よく見る「リーダーシップ養成の必要性」

社内要因

- 成果主義によって、以前よりも若くして管理職になる人が増えた
- 部下が、新人・若手層からベテラン社員まで幅広い
- 多くのリーダーがプレイング・マネジャーである

ビジネス環境の変化

- 取り巻く環境がますます厳しさを増している
- ◇ 社会の変化スピードに人の成長が追いついていない
- ◇ 肩書きだけでは人は動かない
- ◇ 役職のない若手にもプロデュース的な役割が求められている
- ◇ 多種多様な価値観、文化的背景を持つ人を動かすのに大きな力が必要になっている



**リーダーの
人を動かす力と
人を育てる力が
より重要になっている**

リーダーシップ育成の効果

部下のモチベーションアップ
が促進できる

部下の職務スキル
について指導ができる

部下の職務行動
の管理ができる

それによって

- 若手社員にも、ベテラン社員にも、適切に対応しモチベートできる
- 新しいビジネス環境に適した業務モデルを蓄積し、チームで実践できる
- 周囲(上司・部下)から一目置かれ、際立った人材として評価される
- ここそのシーンで際立ったリーダーになれる

部下の**オーナーシップ**を高めるための、 リーダーとしてのあり方・行動論を学ぶ

オーナーシップとは、**高次元での当事者意識**のこと。

これを身につけた部下は、自ら考え・自ら動くようになります。

そして、職務をおこなう中で自分に足りないものを分析し、
自らをブラッシュアップさせていきます。

『オーナーシップ』とは？

オーナーシップ

= 高次元での当事者意識

会社・組織の目的を
理解した上での

主体的思考

主体的行動

先取り行動

とも言える

J.F.ケネディの名言 『オーナーシップ』版

**「会社があなたに何をしてくれるかではなく、
あなたが会社のために何ができるかを考え、
そして行動せよ」**

『オーナーシップ』行動 具体例

オーナーシップのない行動

指示を待つのみ

言われたことをやるだけ

「つらい仕事だ」と不満を持ちながらも自分では何も行動しない

自分のことを淡々とこなすのみ

会社や組織に不平を言うだけ

「お客様から連絡があり、〇〇とおっしゃってますが、どうしたらよいですか？」

「新しく与えられた業務にはマニュアルがない。やり方が決まっているのでないならば、私にはできません。」

オーナーシップのある行動

自ら目的を確認した上で仕事を遂行

自分で目的を考え、適切な判断をした上で、必要なら工夫する

仕事が楽しくなる工夫をする

上司や同僚の仕事を率先してサポート

組織の問題解決のために自ら動く

「×××という風にお答えすればいいと思うのですが、どうでしょう？」

「この機会にマニュアルを作ることを提案したいのですが・・・」

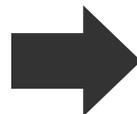
メンバーがオーナーシップを持つための2大条件

メンバーが・・・

リーダーがやるべきこと

①

マインド	オーナーシップを「持ちたい」「持とう！」という気になる
------	-----------------------------

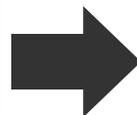


『自己効力感』
を感じさせる

- ◇ 自分が、「役立っている」「貢献している」と思える実感
 - 人間のモチベーションの一番の根幹

②

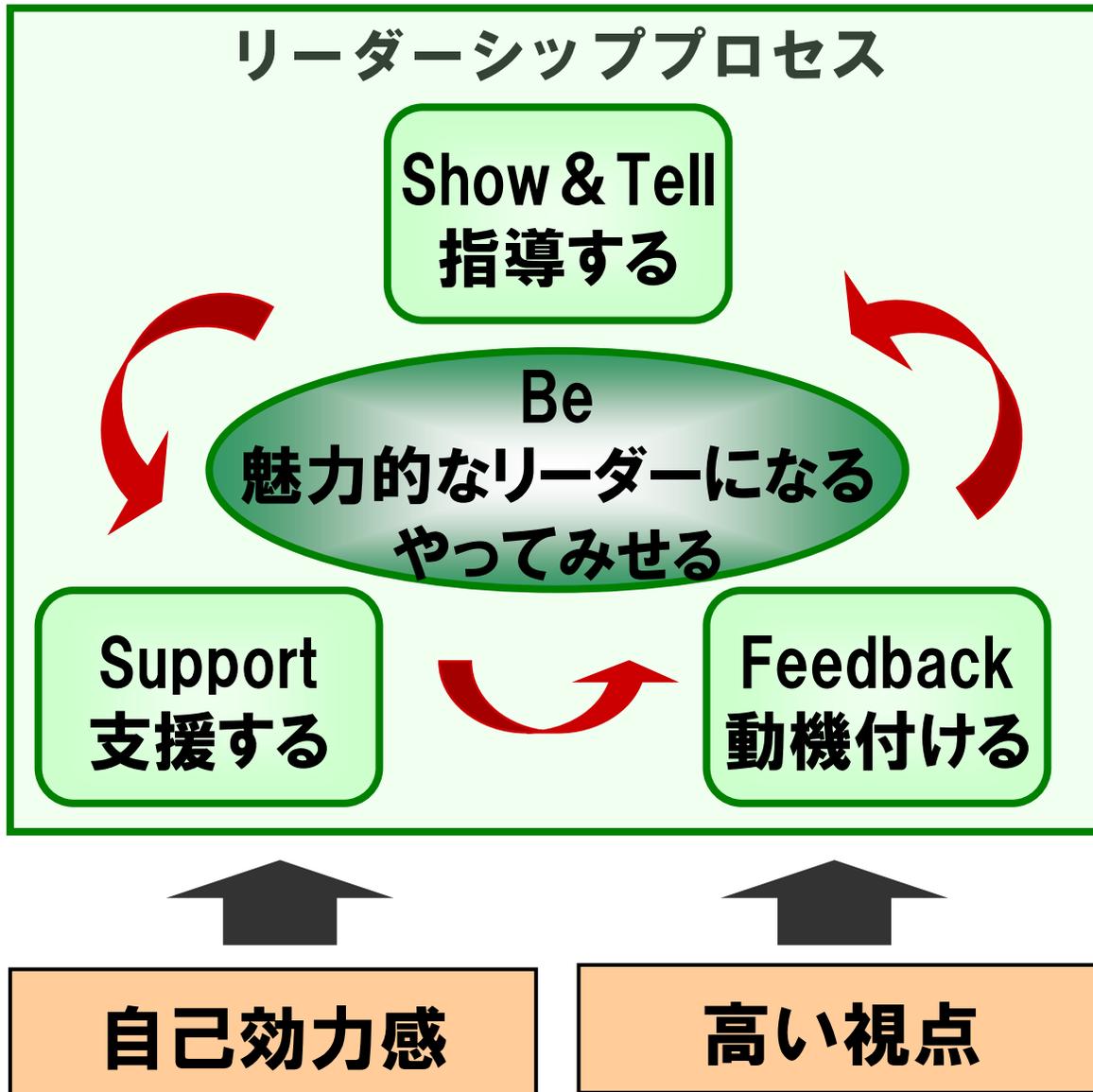
やり方	オーナーシップを持つための『コツ』・『やり方』を習得する
-----	------------------------------



『高い視点』
を持たせる

- (1) 目的思考 → 概念的
- (2) 会社視点 → 組織的
- (3) 広い視野 → 物理的
- (4) 時間軸の長さ → 時間的

研修の全体像



根底の
コンセプト

オーナーシップ行動が育っていく

リーダーシップ・プロセスの詳細

- 褒める・ねぎらう
- 注意する・気づきを与える

Feedback

- リーダーの在り方
- 部下との関係性

Show
&
Tell

Be

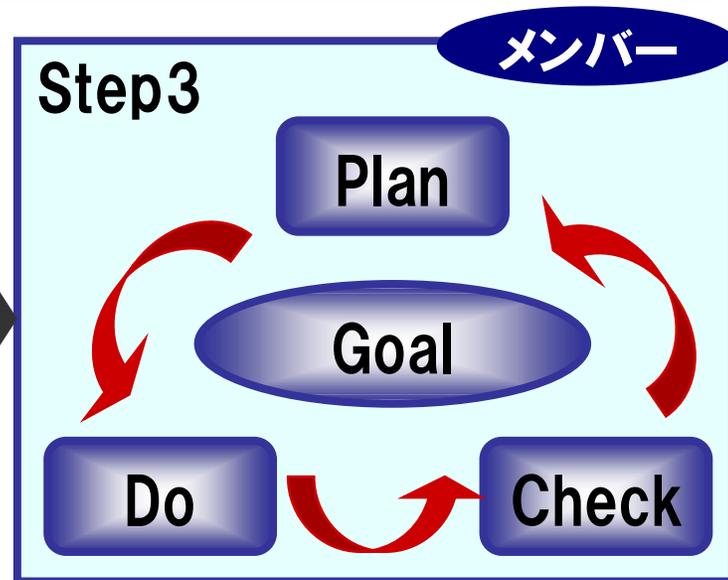
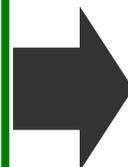
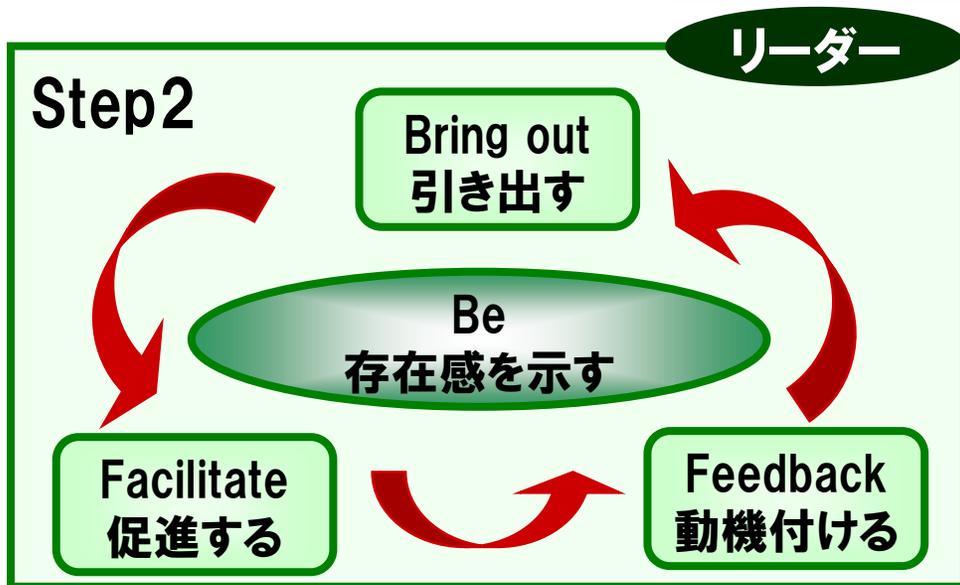
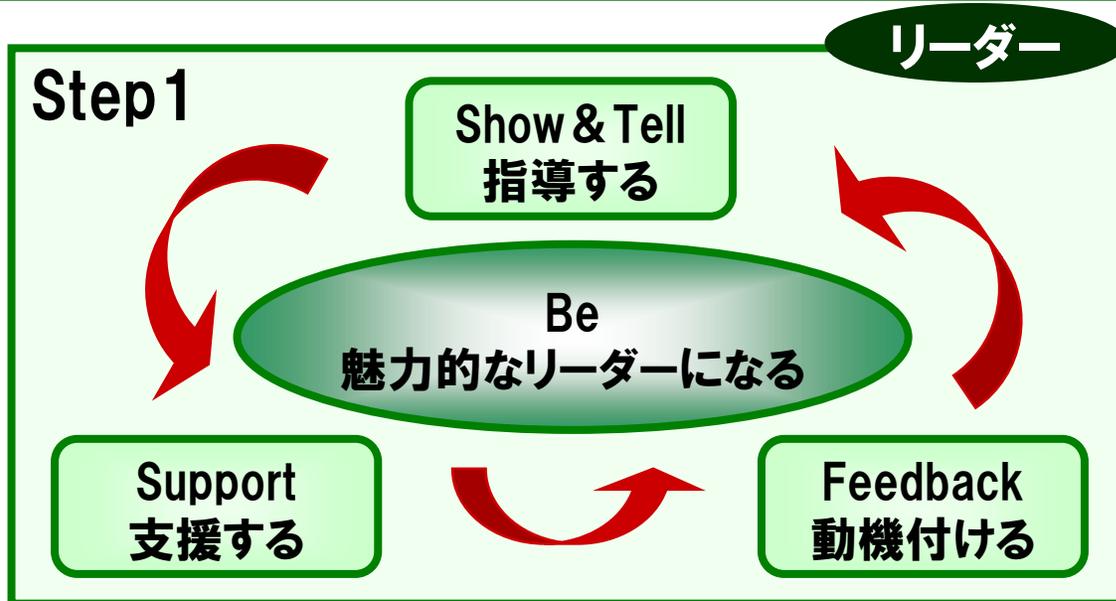
Support

- 見守る
- 相談に乗る
- 環境を整える

- 仕事の指示・命令
- 教える
- 方向性を示す

リーダーシップ・プロセスの3 Step

部下のオーナーシップの成長に伴い、「リーダーシップ・プロセス」が推移していく



「スパイラル式学習スタイル」詳細

やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ



山本五十六氏が残した言葉は、人材育成の本質。この4プロセスを遵守することで人は育つのです。

カナダの心理学者アルバート・バンデューラは「モデリングの4プロセス」として『注意過程』・『保持過程』・『運動再生過程』・『動機付け過程』をあげました。

これは、学ぶ側に立った言葉。

まず注目して見る。つぎに具体的なやり方を頭に入れる。そして実際に自分でやってみる。そして自分を動機付ける。この4ステップ。

これを学ばせる側、そなわち育成する側の視点にすると、そのまま山本五十六の言葉になります。すなわち「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ」。

これこそが、人材育成におけるあるべきプロセスです。

私たちは、この4つのプロセスをキーワード化しました。

Be : やってみせる → リーダー自身のあり方
Show & Tell : 言って聞かせる → 具体的なやり方を教える

Support : させてみる → うまくやるための環境を整える
Feedback : 褒める → 次に生きる振り返りを与える

4つのプロセスそれぞれに強いこだわりがありますが、特筆しなければならないのはBeとFeedbackのプロセスです。

Beに関しては、リーダー自身が魅力的であること。メンバーはリーダーの力量をシビアに見ています。そして「しかるべき人について行きたい」と思っている。だから、この点に関してしっかり押さえる必要があります。

Feedbackに関しては、「適切な褒め方」と「適切な叱り方・注意の仕方」が重要です。ここにおいては、「極めて根幹の考え方」と「極めて具体的なやり方」の両輪が不可欠です。

ただ4つのプロセスを踏めばよいというわけではありません。それぞれを高いレベルでおこなう必要があるのです。

そのためのノウハウを研修でしっかり身につけてもらいます。

プログラム詳細 1

1. リーダーの影響力とオーナーシップ

①【演習】過去のリーダーを分析するワーク

- ② 自分なりのリーダー像をつくる
- ③ オーナーシップを引き出すリーダーシップ
- ④ 2つのキーワード「自己効力感」と「高い視点」

⑤【演習】リーダー10カ条ワーク

2. リーダーの魅力的なあり方と中心軸 Be

- ① リーダーのあり方が部下のやる気と行動に影響する
- ② 根幹は「信頼感」と「親近感」
- ③ リーダーシップの「恒常性」とは？

④ 部下は最大のお客さん

⑥ 部下を知ることの重要性

⑦【演習】部下の現状把握ワーク

⑧ どうすれば部下のことが分かるようになるか

3. リーダーにとっての伝える力 Show&Tell

【用件を伝える】

- ① 伝え方ひとつでやる気も成果も変わる
- ② 伝える技術は、リーダーにこんなにも重要
- ③ 伝える～3つの主な場面
- ④ メンバーへの指示は3点セットが基本
- ⑤ 目的・重要性を伝えることが一番大事

⑥【演習】部下への指示を振り返る ワーク

⑦ わかりやすい伝え方

⑧【演習】自らが考える理想のリーダーをプレゼンする

【教える】

- ① 教えることとは？
- ② 教える際の指針は、Why-What-Howの穴埋め
- ③ 『型にはめる』ことの重要性
- ④ 教えるべき根幹は「基準」

⑤【演習】メンバーのマッピングワーク

プログラム詳細 2

【方向性を示す】

- ①優れたリーダーはビジョンで部下をリードする
- ②目標・ビジョンを伝えることの意味
- ③究極は、熱い思い
- ④ビジョンは、オーナーシップを育てる
- ⑤【演習】[Show&Tell総括エクササイズ](#)

4.リーダーは部下の成果と成長を支援する Support

【見守る】

- ①部下はプレーヤー、上司はコーチ
- ②見守ることの重要性
- ③部下のシグナルをどう察知し、理解するか？
- ④部下の状況を聞き出す「アクティブ・リスニング」
- ⑤チェック&フォローは部下のため
- ⑥【演習】[質問ロールプレイ](#)

【相談に乗る】

- ①『相談に乗る』基本的考え方
- ②「共感」を得やすい&納得性アップのコツ
- ③部下の不安にどう対処するか
- ④部下がミスしたときの元気づけ方
- ⑤部下の疑念・不満の裁き方
- ⑥【演習】[相談に乗る エクササイズ](#)

【環境を整える】

- ①環境整備の重要性
- ②職場の「プチしくみ」を作る
- ③敢えて『急坂』にしてオーナーシップを持たせるコツ
- ④【演習】[プチしくみ ワーク](#)

プログラム詳細 3

5. リーダーの褒め方・気づきの促し方

【褒める、期待を伝える、ねぎらう】

① フィードバックとオーナーシップの関係性

②【演習】褒められた経験を思い出す

③ 褒める4つの目的と究極の大目的

④ 褒め方～基本的メカニズム

⑤ 褒めるところを見つける 3つの観点

⑥ 褒めるところがないときどうするか？

⑦【演習】褒め言葉エクササイズ

【叱る・注意する】

① 「いいリーダーの条件＝叱らない人」ではない！

② 叱る・注意する～3つの目的と究極の大目的

③ 叱るときはTPTで考える

④ 叱る・注意する際のトークの基本

⑤ 叱るべきとき、叱ってはいけないとき

【演習】「叱られる」「注意される」経験を振り返る

【演習】叱る・注意する ワーク

6. 3つの成長ステップ

① ゴールは「部下がセルフサイクルを回すこと」

②【演習】総括トレーニング

研修の特長 ～リーダーシップの本意を伝える～

“オーナーシップ育成”に 比重を置いたプログラム

世には数多くのリーダーシップ研修が存在し、それぞれで様々なことを学ぶことができます。その中で、当研修においては「リーダーシップのセンターピンは部下のオーナーシップ育成である」としています。

研修全体の根底にこのメッセージが流れており、すべての講義・演習がこのメッセージにつながっています。その結果、受講者は日常のビジネス行動すべてを通じて、部下のオーナーシップを育てていく方法をつかみとることができます。

研修自体が「リーダーシップ のプロセス」に対応

山本五十六氏の「やってみせ・言ってみせて・させてみて・褒めてやらねば人は動かじ」を指して、私たちはこの4ステップを“リーダーシッププロセス”と呼んでいます。

このプロセスはよく聞くものではありませんが、その一方で表現のシンプルさ(明快さ)のあまり、それぞれのステップでやるべき具体的な行動・注意ポイントが見えにくくなっています。

それを補完するため、この研修においては研修自体がリーダーシッププロセスに沿って進められていきます。研修でノウハウを聞いて学び、研修自体を見てその具体的プロセスを学ぶという形をとっています。

講義内容を体現する経営者が講師として指導

研修の講師を務めるのは、プログラムの開発者である西野浩輝です。

西野自身は、日々研修の現場にしながら、社内メンバーの行動をつぶさに把握・マネジメントしています。

そして、多くの企業リーダー・経営者を指導しています。

研修の中では、西野自身がどのような考え方のもとにリーダーのあり方を考えていて、実際にどのような行動のもとに部下マネジメントを行なっているのかという体験談・実践ノウハウをお伝えしていきます。



講師プロフィール

西野 浩輝(にし の ひろき)

マーキュリッチ株式会社 代表取締役
チーフトレーナー



大阪生まれ。大阪大学大学院卒。

卒業後は、(株)リクルートに入社し、法人向け教育プログラムの営業および商品開発、マーケティング等の仕事を担当する。その間、営業においてMVPを含む数々の賞を獲得。

その後、アメリカ系教育コンサルティング会社にセールス・コンサルタントとしてスカウトされ、5年半在籍。うち4年間トップ営業マンであり続けた。

上記コンサルティング会社を退職すると同時に、セミナー企画・運営会社である、「マーキュリッチ」を設立し、代表となる。

現在、長年の教育ビジネスにおける経験を活かし、営業スキル、プレゼンテーション、ネゴシエーション(交渉力)、マネジメントなどのテーマで、研修の講師やコンサルティングを行う。
ベンチャー企業の経営者へのプレゼンテーション指導から、IT、証券、保険、コンサルティング等の大手企業の社内研修まで、様々な業界で導入されている。

月間1000万アクセス超の総合情報ウェブサイトである「オールアバウト」の「営業ページ」のガイドをはじめとして、そのほか様々なメディアでも執筆を行う。

< 著書 >

- ・5日で身につく伝える技術(東洋経済新報社)
- ・営業のキーワードは「主導権」(明日香出版社)
- ・あたりまえだけどなかなかできない営業のルール(明日香出版)
- ・5分で売れる 営業ノウハウ(PHP研究所)
- ・営業力がUPするプレゼン術(日本能率協会)・・・など計8冊