

A社（ITベンダー）向け
「マネジメントセミナー」企画書

(株)MCシステム研究所
内山 力

1. セミナー・バックボーン

(1) マネジメントベース→マネジメント 3.0

本セミナーのマネジメント理論のバックボーンはマネジメント 3.0(内山力著 同友館)であり、その骨子は次のようなものである。

- **能力主義**…キャリアアップは年功序列、成果主義ではなく、能力主義。マネジメント能力の高い人がマネジメントを行う。
- **権限委譲**…マネジャーは自らの立てる「計画書」を上司に承認されることでプレイヤーへの指揮命令権を得て、実行責任を負う。上司へは報連相ではなくリアルタイム・アカウントビリティ。
- **マネジメント・サービス論**…「課長」という「長」ではなく、「マネジャー」。マネジャーはメンバー（マネジメント対象者）にマネジメント・サービスを提供するプロフェッショナル。
- **CHECK&ACTION**…過去の「反省」ではなく、現状を分析して（CHECK）、未来の絵を描く（ACTION）。
- **コラボレート・マネジメント**…能力の異なる人が集まることでシナジーを生む。マネジメントは「管理」ではなく、「協働」をリードする仕事。
- **価値マネジメント**…人事評価は考課、査定ではなく、「評価」（価値を高める）。メンバーの価値（能力）を高めていくために、人材育成、チームオペレーションを行い、それをCHECK&ACTIONすべく人事評価を行なう。
- **数字マネジメント**…「数字で表せないものはない」。すべてを数値化して、その数字をベースとして非同期コミュニケーション（メール、グループウェア）を行なう。これによってプロジェクトを形成しているメンバーと物理的に離れていてもマネジメントができる。
- **マネジメントコントロール**…労働法、ISO といった外部統制および内部統制に基づいたコントロールをマネジメントが担う。

(2) ビジネスモデルベース→ソリューションビジネス

(1) のマネジメントベースはすべてのビジネスに対して共通のものであるが、ビジネスモデルによってマネジメント・オペレーション（戦略サポート）は異なる。

本セミナーのビジネスモデルは、IT系のソリューションビジネスとする。その概要は「ソリューションビジネスのセオリー」（内山力著 同友館）を参考にしてほしいが、その骨子は以下のとおりである。

- 顧客からの要望に基づきシステムを構築・保守する受注型フロービジネス
- 顧客からの引合後、原価見積を行い、顧客へ見積提示する。
- 顧客と納期を詰め、工程表を作成する。
- 開発・保守ともに基本的にはプロジェクト（可変、固定）というチームで遂行する。プロジェクトマネジメントと組織マネジメントは分けて考え、本セミナーでは組織マネジメントを対象とする（プロジェクトマネジャーもメンバーとしてマネジメントする）。
- 技術の変化（Web、クラウド、IoT…）に対応して、自社より顧客へ技術提案を行う。
- 職種はSEであり、フレキシブルに開発、保守を担当していく。
- 人事評価のベースは業績評価、能力評価、行動評価より成る。
- SEとしての能力認定は上記した人事評価の他、国家資格（情報処理技術者試験等）、社内試験等にも行う。

(3) ケースワークベース→オリジナルケース

本セミナーで使用するケースは弊社所有のケースの中からセクションするが、これには2つのパターンがある。

1つは「戦略的思考フェーズ」にて使うもので、ディスクローズ情報を基にして弊社で開発したケースである。

もう1つは「マネジメントフェーズ」にて使うもので、弊社のクライアント企業で実際に起こったマネジメント事例を一般化(社名を変える、テーマをわかりやすくする…)したものである。

(後者についてのサンプルは「マネジャーのためのケーススタディブック：内山力著 同友館」を参照してほしい。)

マネジメントケースの開発に協力いただいたのは、弊社にてマネジメントセミナーを実施させていただいた企業であり、主な企業は次のとおりである。

- **IT系の企業**…みずほ情報総研(旧 DKIS、FRIC)、八十二システム開発、大和総研、MS&AD システムズ(旧三井住友海上システムズ)、ニッセイ情報テクノロジー、日本フィッツ(旧山一情報システム)、静岡コンピュータサービス、JR 東日本情報システムズ、関電情報システム、NSW、NTT データ、OKI、NEC ソリューションイノベータ(旧 NES 他)、SRA、シャープシステムプロダクト、JTS、他
- **それ以外**…日揮、アズビル、高砂熱学工業、千代田化工建設、八十二銀行、みずほ銀行、ハウス食品、コカ・コーラウエスト、カネボウ化粧品、安川シーメンスオートメーション・ドライブ、タカノ、ベルシステム 24、他

(4) ポテンシャル評価ベース→母集団は他社評価データ

本セミナーでは受講者に対するポテンシャル評価を実施する。この評価は受講者が未経験のマネジメントに対する能力（これをポテンシャル能力と表現する）をセミナー、レポートを通して評価するものである。

評価には母集団が必要である。上記マネジメントセミナー実施企業の多くはこのポテンシャル評価を行なっているので、この評価データを母集団（約 10,000 人）とし、そこでの各評価項目の平均値を「3」（受講者には C と表示）として正規分布 5 段階法（1～5。受講者には A～E でフィードバック）にて評価を実施する。

2. セミナー・フレームワーク

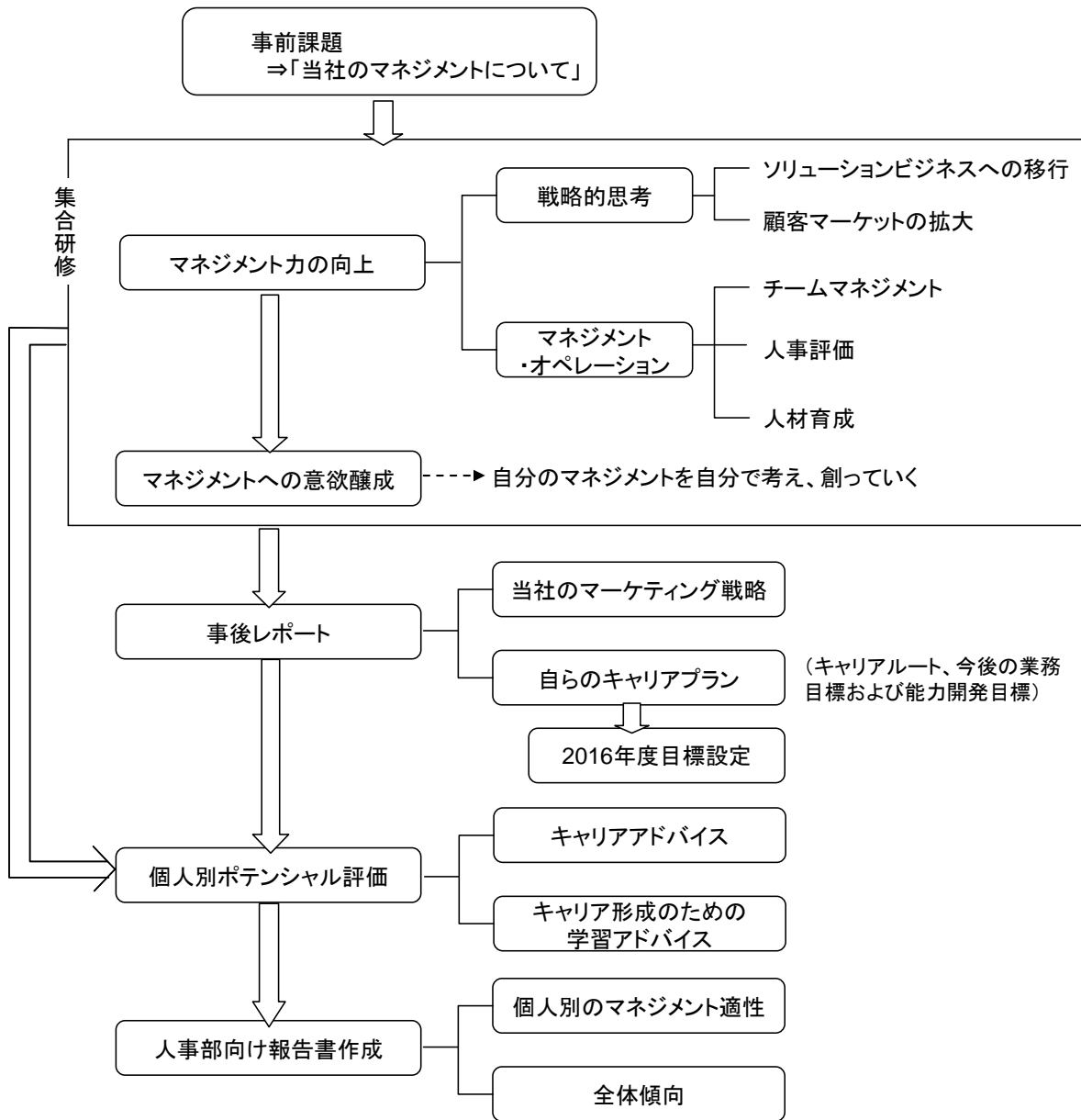
① 受講者

- マネジャークラス（部長）（経験年数 15～25 年）

② 目的

- 戦略的思考（自らのチームだけでなく当社全体を考える）を持った組織リーダーの養成
- 当社マネジメントの魅力度を高め、組織メンバーのマネジャーへの意欲を醸成
- 受講者のマネジメント適性を評価し、幹部候補としてプールする。さらにその後、継続的な人材育成を行なっていく。

③セミナー・マップ



3. セミナー案

①セミナースタイル

- 2日間（1日目9：00～18：00の8H、2日目9：00～18：00の8H）ネット16時間のセミナー
- テーマごとに「レクチャー⇒ケースワーク⇒当社に関してのグループディスカッション」を繰り返す
- セミナー修了後、指定テキスト「マネジメント3.0」を読み、事後レポートを作成

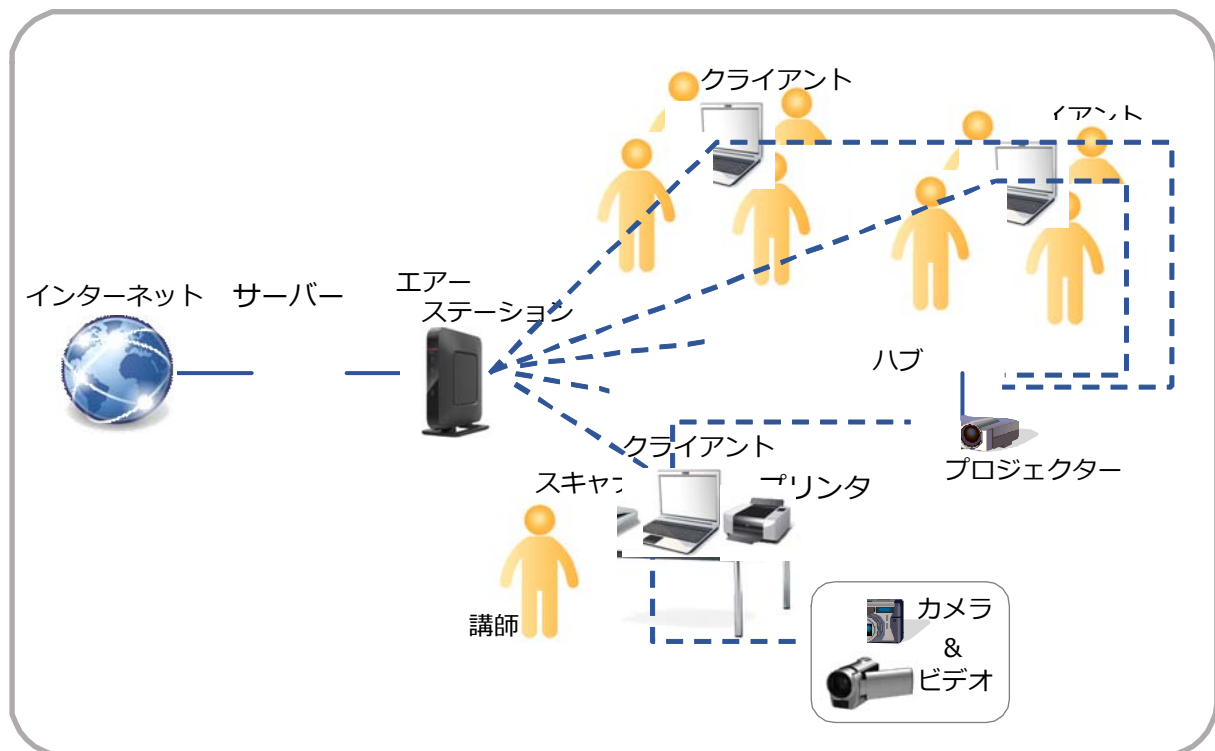
②研修カリキュラム案

日時	テーマ	使用予定のケース	内容
(1日目) 9:00～10:00	オリエンテーション	「誰をマネジャーにするか」 →マネジャー像についてのケース	・マネジメント3.0について ・マネジャーの役割について
10:00～12:00	戦略フェーズ その1:「IT」	「ITベンダーの動向」	・これからのITはどうなっていくのだろうか ・ソリューションビジネス、クラウドビジネス、IoT、・・・ ・ITベンダーはどう再編成されていくのか
13:00～15:00	戦略フェーズ その2:「金融業界とIT」	「銀行の統合とその後」	・みずほ銀行のシステム統合とその後 ・その他の銀行の統合 ・金融業界のITはこれからどうなっていくのか
15:00～18:00	戦略フェーズ その3:「組織」	「これからのSEの組織」	・SEはこれからどう変わっていくのか ・ITベンダーの組織はどうなっていくのか ・当社の組織はどう変わるべきだろうか
(2日目) 9:00～10:30	マネジメントフェーズ その1: 「チームマネジメント」	「合併プロジェクトのリーダーになった」 「予算が達成できない」	・権限委譲とアカウントビリティ ・権限委譲に関するショートケース ・予算マネジメントと限界利益 ・目標設定&目標達成に関するショートケース ・自社の予算マネジメントについてのグループディスカッション
10:30～12:00	マネジメントフェーズ その2: 「人事評価」	「合併で給与は下がるのか」 「人が人を評価する難しさ」	・給与システムと人事評価 ・目標管理はなぜやるのか ・プロの仕事としての人事評価 ・人事評価をCHECKではなくACTIONで考える ・人事評価に関するケースワーク ・人事評価オペレーションに関するグループディスカッション
13:00～14:30	マネジメントフェーズ その3: 「人材育成」	「デンソーの技能学校」	・人材育成はマネジャーの仕事 ・人材育成ミックスのプライオリティ ・「ポジショニングマネジメント&OJT」が人材育成の基本 ・人材育成に関するケースワーク ・人材育成に関するグループディスカッション

14:30~16:00	マネジメントフェーズ その4: 「チームマネジメント」	「リーダーシップって何？」 「最近の若いやつはやる気がない」 「女性のマネジャーを作るべきか」	・人間関係論と行動科学 ・モチベーションコントロールは本当にできるのか ・リーダーシップのパターン ・自らのリーダースタイルを判定する(質問回答による判定) ・リーダーシップに関するショートケース ・女性活躍に関するケースワーク
16:00~17:00	マネジメントフェーズ その5: 「チームマネジメント」	「重大なクレームが発生した」	・労働法とマネジメント ・コンプライアンスリスクとコントロール ・マネジメントコントロールに関するショートケース
17:00~18:00	まとめ	—	・新しいマネジメントについて考える ・マネジャーとキャリアプラン

③セミナー環境

以下の LAN システムを弊社にて設定する。



ソフトウェア環境

- ・グループウェア（ディスカッション用）
- ・オフィス一式
- ・LAPLINK（リモート画面参照）

④テキスト

- オリジナルケーススタディ集
- 「マネジメント 3.0」(内山力著 同友館) →セミナー修了後の事後学習
- 「マネジャーのためのケーススタディ集」(内山力著 同友館) →事後の自己ケースワーク用

4. ポテンシャル評価

①評価目的

以下の2つを評価目的とする。

- 受講者のマネジメントの適性をアセスメントする
 - ⇒マネジャー候補者のプール
 - ⇒人事部向け報告書
- 受講者へのキャリアプラン（キャリアルート、業務目標、能力開発目標）に対してのギャップ、ギャップの埋め方、学習方法等についてアドバイスする
 - ⇒マネジャーへの意欲向上とマネジメント力向上
 - ⇒個人別評価フィードバック

②評価スタイル

以下の2点から行う。

- セミナー受講
 - ⇒ビデオ撮影を行う
- 事前・事後レポート
 - ⇒戦略理解、ローアマネジメント、キャリアプランをテーマとしたレポートを予定。
 - ⇒論理性、創造性などのマネジメント能力および意欲を見るために、テーマを構造化せず、フリーフォーマットで自由に書かせる

③評価項目

本評価は以下の10項目を提案する。この項目であれば3ページの母集団（約10,000名）が適用できる。

評価項目		評価内容	評価対象	
			グループワーク	レポート
マネジメント力	戦略理解力	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略を理解するための知識を持っているか ・戦略をフローでとらえることができるか ・経営者の立場で考え、理解し、それを周囲に伝えることができるか 	○	○
	課題発見能力	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略を受け、あるべき姿とのギャップをとらえ、将来の課題を形成することができるか ・現場で現在起きている課題をとらえ、その本質を見極め、それを経営者へ伝えていくことができるか 	○	○
	課題解決能力	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決のためのスタンスをマネジメントの立場で取ることができるか ・課題解決のベクトルを取る力があるか、それが適切か。 	○	○
	企画力	<ul style="list-style-type: none"> ・情報を整理する力を持っているか ・情報に自らの考えを付加し、それをドキュメンテーションにまとめる力があるか 	—	○
	実行力	<ul style="list-style-type: none"> ・当社のリーダーとして自らの手でマネジメントを実行していきたいという意欲があるか ・その実行にパフォーマンスが期待できるか 	○	○
リーダー資質	論理性	<ul style="list-style-type: none"> ・論理的にモノを考えて行く力があるか ・筋道立てて、自らの意見を表現できるか 	○	○
	創造性	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略、マネジメントにおいてアイデアを出せるか ・そのアイデアはキレ（ユニークさ）があって、魅力的か ・そのアイデアをまわりに説明できるか 	○	○
	集中力	<ul style="list-style-type: none"> ・思考を持続することができるか ・緊張感を維持でき、まわりにそれを求めることができるか 	○	—
	コミュニケーション力	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の意見を冷静に聞く力があるか ・自分の意見を口頭で、相手が聞いてわかるように話すことができるか 	○	—
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・まわりをリードしたいという気持ちがあるか ・まわりがリーダーとして認めるか 	○	—

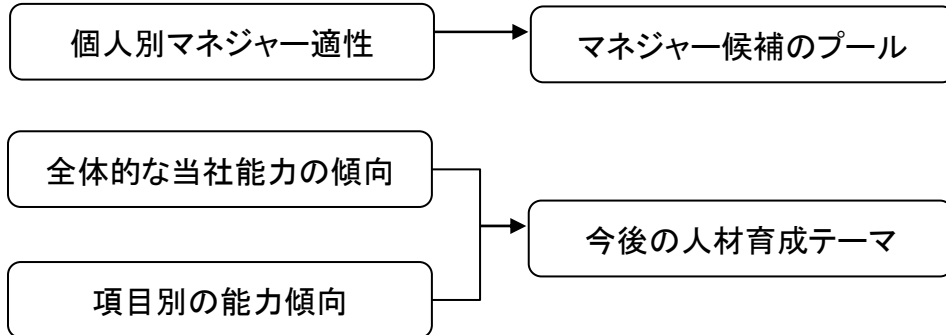
④個人別評価フィードバック

上記10項目を5段階で評価。コメント、全体コメント、アドバイスをA4:2ページ程度で受講者へフィードバック

…イメージは別添1

⑤人事部向け報告書

以下の点をレポートする。



…イメージは別添 2

5. 担当

セミナー講師、ポテンシャル評価担当とともに内山力が行う。

…プロフィールは別添 3

別添1 個人別評価フィードバック

フィードバックコメント

氏名 : _____

評価項目		評価					コメント
		A	B	C	D	E	
マネジメント力	戦略理解力			○			戦略を理解する力は身に付けたのだが、戦略を見るスタンスがアウトサイダー的であり、自らの業務と結びつけることができない。 起きている現象を直感的にとらえ、課題を設定する力は高い。その解決ベクトルはどうしても答えを求めてしまい、べき論となってしまう。今1つのキレがほしい。 レポートは構造化しようとする気持ちはあるのだが、論旨のブレが気になる。書く前に全体のストーリーをしっかりと立ててから書くようにしてほしい。 ギラギラはしていないが、マネジャーとしてやっていきたいという意欲は感じさせる。
	課題発見能力		○				
	課題解決能力			○			
	企画力			○			
	実行力		○				
リーダー資質	論理性			○			創造性が高く、論理性が低いマーケタータイプであるが、仕事をやっていく中でその創造性を押し込んでいる感がある。 思考を長時間継続させるのはあまり得意な方でなく、今回のセミナーでも思考が途切れている印象を与えることがあった。 本来は自らの意見をはっきりと言うタイプであるが、今回のセミナーではなぜか聞き役になってしまうことが多かった。 チームワークを意識しているのだが、本セミナーでリーダーとして行動することはなかった。 現場では強い主導型のリーダーシップをとるタイプだと思う。
	創造性		○				
	集中力			○			
	コミュニケーション力			○			
	リーダーシップ			○			

総合評価

今回のセミナーではあなたの力が今1つ発揮できなかったと思う。その原因はセミナーへの参加スタンスにある。あなたはこのセミナーを「組織リーダーに成るための勉強会」と思って参加し、多くのことを学んだ。しかしほとんど「考える」ということをしなかった。あなたをマネジャーとして見た時、それが最大のネックになると思う。今の仕事が充実していることは伺えるが、その“今”から一歩踏み出し、“明日”を考えてほしい。今回のセミナーは、変革期にある■■■■での新しいマネジメント像を自分で考えることが目的であった。あなたにはこれをもう一度考えてみてほしい。そのためのアドバイスを3つしたい。

1 つは自らの創造性を生かすことである。あなたは高い創造性を持っているが、それを押し

込んでいる。仕事であまり創造性を使わず、「仕事をきちんとやること」だけを考えてきたからだと思う。だから今回のセミナーでもマネジメントをきちんとやることばかり考えている。今の■■■■に求められるマネジメントは、過去を引き継ぎ、過去の問題点をクリアしてより良いマネジメントをすることではない。自らの能力をフルに使って、これまでのマネジャーがやっていない新しいマネジメントを行うことである。今のマネジメントをやれる人なら当社にたくさんいるし、そもそもマネジャーのポストはそれほどはない。しかも管理スパンの拡大で次第に減っていくと思う。必要なのはマネジメントをこなす人ではなく、新しいマネジメントを創る人である。あなたにはこの力があると思う。そういう目でコーポレートイノベーション、マネジメント 3.0 をもう 1 度じっくり読んで考えてほしい。この本は教科書ではなく、他社のケースワークである。

2 つ目は明るさである。あなたからは厳しさを感じてしまう。あなたは本来もっと明るいタイプなのに、厳しさに美意識を感じているのだと思う。変革期のリーダーには明るさが求められる。これは変革への期待感と言ってよい。その明るさを出すために、昨日よりも明日を語ってほしい。■■■■の明るい未来を自分の言葉で語ってほしい。

3 つ目はドキュメンテーションである。レポートは構造化を意識しているが、全体としてのストーリー性がない。レポートを書く時はまずはストーリーを作り、これを紙に書いてみることである。そしてそのストーリーのあらすじをレポートの最初に書くことである。こうすればぐっと読みやすくなる。.....

.....
.....
.....
.....
.....

フィードバックコメント

氏名: _____

評価項目		評価					コメント
		A	B	C	D	E	
マネジメント力	戦略理解力		○				ややフロー思考からブレる点は気になるが、戦略を理解するための知識を身に付け、自分の目で戦略を見ることができるようになった。 起きている現象から課題をとらえ、そこに解決のベクトルをとる力は高い。特に解決ベクトルにはそのキレの良さを感じさせる。 レポートは構造化（コンテンツ間の関係を設計すること）が弱く、整理がされていない印象を受けてしまう。 マネジャーとして当社を変革したいという秘めたる闘志のようなものを感じる。
	課題発見能力		○				
	課題解決能力	○					
	企画力			○			
	実行力		○				
リーダー資質	論理性			○			創造性が高く、論理性が低いというマーケットタイプである。特にその創造性の高さは光るモノがある。 思考を集中させることに抵抗感がなく、本セミナーでもすべてのテーマに真剣に取り組んでいた。 人の話を聞いてタイミングよく自らの意見を言うというリーダー型コミュニケーションがとれていた。 まわりのメンバーに配慮した柔らかい協調型のリーダーシップをとっていた。
	創造性	○					
	集中力		○				
	コミュニケーション力		○				
	リーダーシップ		○				

総合評価

今回のセミナーでは本当によく学び、多くのものを得たと思う。その最大の成果は変革マネジメントへの期待感を持ち、自分でもやれるという自信を持ったことだと思う。ただあなたにはもう少し長い目で見たキャリアプランを考えてほしいと思う。

あなたにはマーケティングセンスの良さを感じる。今、■■■■全体として求められているマーケットを見る目の鋭さである。あなたなら、このあたりでマーケット的役割を担い、その中でマネジメントを担う事がベストキャリアだと思う。当社にマーケティングセクションができないなら、経営企画、あるいはプロジェクトチーム的なものでもよいので、そこでのマネジメントをしっかりと担当してほしい。

そう考えると、あなたには2つのことを学習してほしい。

1つは何ととってもマーケティングである。まずは「マーケティングイノベーション」でマ

マーケットビューについてじっくり学んでほしい。そのうえでそのマーケットビューに関する本を片っ端から読んでほしい。そして自分なりの■■■■のマーケット観を作してほしい。マーケットの中での■■■■の位置づけ、ゼネコン、エンドユーザー、ライバルとの関係、そして当社の真の商品は何なのか、といったことである。自らのマーケティングセンスを信じ、本から学ぶのではなく、それをヒントとし、それを否定して、あなたの高い創造性から全く新しいものを作してほしい。そしてそれを“今” やってほしい。

2 つ目は論理性についてである。創造性に論理性がついていない。論理性は先天的要素もあるが、テクニックで補うことができる。それがロジカルシンキングである。これも何冊か読み、その考え方を知り、自分なりの思考法を作してほしい。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

別添 2 人事部向け報告書

様

ポテンシャル評価報告書 サンプル（抜粋）

セミナー名 :

評価担当 : 内山 力

目次

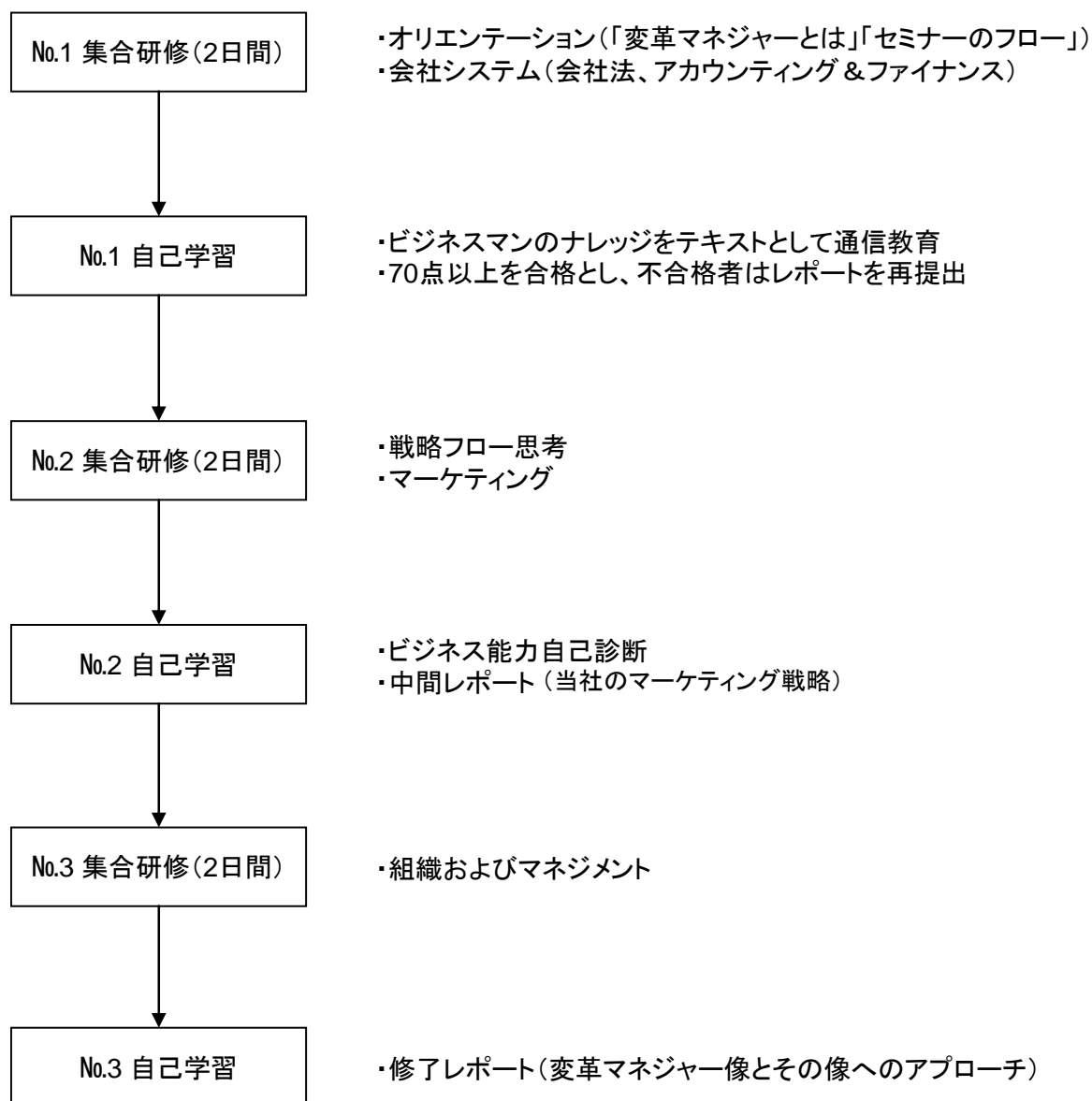
I. セミナー報告	1
1. セミナー概要.....	1
2. セミナー所感.....	2
(1) 受講者について.....	2
(2) 集合研修について.....	2
(3) 通信教育について.....	2
(4) 中間レポート、修了レポートについて.....	2
(5) フィードバックコメントについて.....	3
3. グループディスカッション結果について.....	4
(1) 関心事列挙について.....	4
(2) ミッションについて.....	5
(3) SWOT、CSF について.....	5
(4) ポートフォリオ分析.....	6
(5) 組織構造について.....	6
(6) マネジメントについて.....	7
II. 受講者分析	10
1. 評価および分析の方法.....	10
(1) 評価項目.....	10
(2) 評価基準.....	11
(3) 評価者.....	11
(4) 分析方法.....	11
2. 総論.....	12
(1) 評価結果.....	12
(2) 当社の特徴.....	13
3. 評価項目別分析.....	14
(1) 戦略理解力.....	14
(2) 課題発見能力&課題解決能力.....	15
(3) 企画力.....	17
(4) 実行力.....	18
(5) 論理性&創造性.....	19
(6) 集中力.....	22

(7) コミュニケーション力.....	23
(8) リーダーシップ.....	24
4. 年齢分析.....	26
(1) 年齢との相関.....	26
(2) 年齢階層別.....	26
5. 職種別分析.....	28
6. 管理職合否別分析.....	29
7. 経営セミナーとの比較.....	30
8. 個人別フィードバックコメント.....	31

I. セミナー報告

1. セミナー概要

変革を担いうるマネジャーの養成を目的として本セミナーは企画された。受講者は当初参事直前の主査クラスを対象として ……………
……………
……………



2. セミナー所感

(1) 受講者について

.....
.....
.....
.....

(2) 集合研修について

.....
.....
.....
.....

(3) 通信教育について

.....
.....
.....
.....

(4) 中間レポート、修了レポートについて

.....
.....

(5) フィードバックコメントについて

.....
.....
.....

3. グループディスカッション結果について

セミナーでは、当社を対象としていくつかのテーマでグループディスカッションを行った。本来のセミナー主旨とははずれるが、その結果を同様のディスカッションを行った経営セミナーと比較しながら考察したい。

(1) 関心事列挙について

セミナー当初に、現在の業務上の関心事について、グループごとに重みを付けて列挙してもらった。その結果について、重みを考慮して構成比を出してみた。同様の列挙を経営セミナー（第1回、第2回）でも行ったので、その結果も合わせて記す。

テーマ	変革セミナー 構成比	経営セミナー 構成比
経営戦略	7	28
ヒト・組織	49	34
マーケット	34	25
オペレーション・業績	10	13
合計	100	100

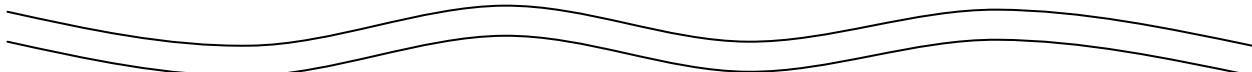
・ 経営戦略

変革セミナーの受講者はほとんどの人が戦略について興味を持っていなかった。ただ今回の受講者に経営企画、人事のマネジャーがいたため、彼らがこの課題を挙げ、当然のこととして重みが高く付き、上記の結果となった。経営セミナーと比べ内容は第3者的かつネガティブであり、「海外進出への疑問」「不祥事」といったことがメインであった。これについてはNo.2 集合研修で戦略フロー思考をとることでポジティブな見方への転換を図ったが、先記のとおり今1つ払拭できなかった人もいた。

・ ヒト・組織

構成比にも増して、彼らの目はヒトに向けられている。そのテーマは残業、退職、モチベーション、給与といったもので、ほとんどがネガティブな関心事であり、その目は経営セミナーと共通のものである。

.....



(5) 組織構造について

組織構造については、(他社でもそうだが) 多くの不平、不満が出た。自分がその組織の中において、働きづらさを感じ、問題点ばかりを見つめてしまっているからである。事業本部制、技術職の分散、子会社の位置づけ・・・といったものである。

ただ今回はたまたま新組織の発表とタイミングが合い、新組織への期待感についても挙がった。しかしこの新組織も、そこで働けば必ず不平、不満が出るとし、彼らがマネジメントを担当すれば、その不満はさらに増すと思う。

彼らには次のようにコメントした。

「組織構造というのはヒトという経営資源の配分方法であり、経営者の最大の仕事とあってよいものである。その中で働いていけば、必ず不満が出る。パーフェクトな組織というのはなく、どんな組織にも問題点はある。あなたがマネジャーになるならその問題点を見つけて、それを指摘しても何の意味もない。その問題点が改善されることはない。その問題点を改善すれば、必ずまた別の問題点が出る。今回のように新組織構造を見たら、マネジャーとしてまず考えるのは、『なぜそうしたか』である。その目的が経営者の意思である。経営者の意思を理解し、それをプレイヤーに説明するのがマネジメントである。そしてその新組織で起こるであろう問題点を事前に考え、そのリスクに対して手を打つのがマネジメントである」

.....
.....

(6) マネジメントについて

当社のマネジメントについて、その要素別にディスカッションを進めた。
主な意見は次のとおりである。

① マネジャーについて

マネジャーが目の前のこともあり (成っている人もいたが)、ローアマネジャーについて 1 人称で話す人がマジョリティであった。

.....
.....
.....
.....

②人事評価、キャリアアップについて

.....
.....
.....
.....
.....
.....

③給与について

.....
.....
.....
.....
.....

④人材育成について

.....
.....
.....
.....
.....

Ⅱ. 受講者分析

1. 評価および分析の方法

(1) 評価項目

評価した対象はグループワーク（ケースワーク時のディスカッション、グループワークでの資料作成および発表：これはビデオ撮影を行った）、および 1 ページに記した各レポートである。

評価項目		評価内容	評価対象	
			グループワーク	レポート
マネジメント力	戦略理解力	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略を理解するための知識を持っているか ・戦略をフローでとらえることができるか 	○	○
	課題発見能力	<ul style="list-style-type: none"> ・現状を分析し、あるべき姿とのギャップをとらえ、将来の課題を形成することができるか ・現場で現在起きている課題をとらえ、その本質を見極めることができるか 	○	○
	課題解決能力	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決のためのスタンスを部門責任者、経営者の立場でとることができるか ・課題解決のベクトルを取る力があるか、それが適切か。 	○	○
	企画力	<ul style="list-style-type: none"> ・情報を整理する力を持っているか ・情報に自らの考えを付加し、それをドキュメンテーションにまとめる力があるか 	—	○
	実行力	<ul style="list-style-type: none"> ・■■■■■のマネジャーとして自らの手で変革を実行していきたいという意欲があるか ・その変革実行にパフォーマンスが期待できるか 	○	○
リーダー資質	論理性	<ul style="list-style-type: none"> ・論理的にモノを考えて行く力があるか ・筋道立てて、自らの意思を表現できるか 	○	○
	創造性	<ul style="list-style-type: none"> ・変革のためのアイデアを出せるか ・そのアイデアはキレ(ユニークさ)があって、魅力的か ・そのアイデアをまわりに説明できるか 	○	○
	集中力	<ul style="list-style-type: none"> ・思考を持続することができるか ・緊張感を維持でき、まわりにそれを求めることができるか 	○	—
	コミュニケーション力	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の意見を冷静に聞く力があるか ・自分の意見を口頭で、相手が聞いてわかるように話すことができるか 	○	—
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・まわりをリードしたいという気持ちがあるか ・まわりがリーダーとして認めるか 	○	○

(2) 評価基準

他社同クラスに評価を行った他社約 10,000 名（以降これを**他社**と表現する。これに対し■■■■会社を**当社**と表現する）の各項目における平均値を C とし、正規分布 5 段階法で各項目を評価、コメントした。

(3) 評価者

本研修を実行した講師である内山力が単独で評価した。

(4) 分析方法

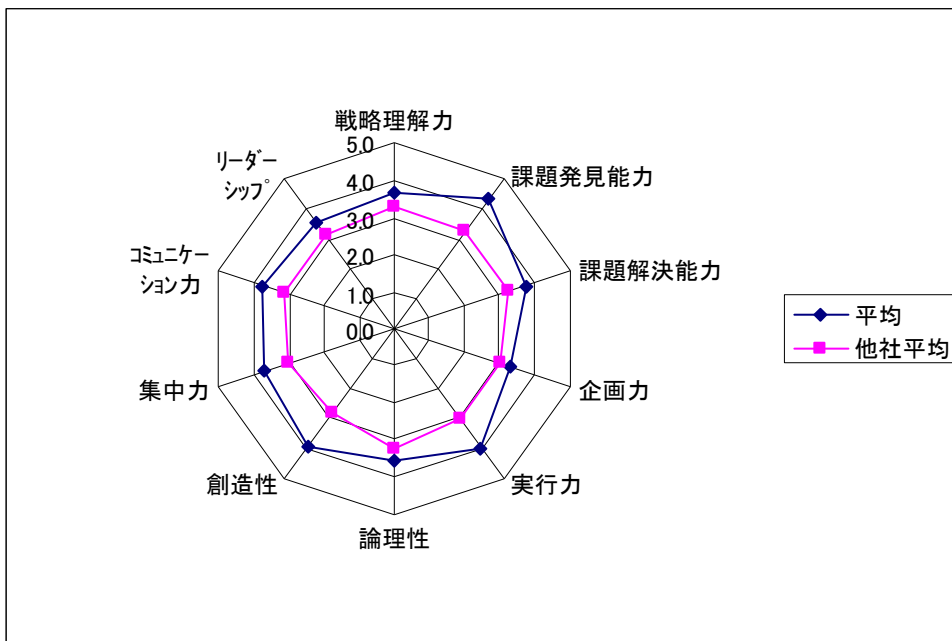
- ・ A、B、C、D、E の各評価を 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点として数量化した
- ・ 受講者の属性としては、提出された年齢、資格、出身部門のみを使用して分析した

2. 総論

(1) 評価結果

受講者の評価結果は以下のとおりである。

No.	店所	役職	氏名	年齢	系統	マネジメント力					リーダー資質				10項目平均	管理職試験合格	
						戦略理解力	課題発見能力	課題解決能力	企画力	実行力	論理性	創造性	集中力	コミュニケーション力			リーダーシップ
1						3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3.3	
2						3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2.9	
3						3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3.7	○
4						5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2	○
5						3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3.4	
6						4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4.0	
7						4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4.3	○
8						3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3.4	
9						4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4.2	○
10						3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3.5	○
11						3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2.8	
12						4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4.3	○
13						5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4.4	○
14						4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3.9	
平均				420		3.6	4.3	3.7	3.3	4.0	3.6	3.9	3.6	3.7	3.6	3.7	
他社平均						3.3	3.2	3.2	3.0	3.0	3.2	2.8	3.0	3.1	3.1	3.1	



(2) 当社の特徴

10項目すべて他社平均よりも0.3ポイント～1.1ポイント上回っており、10項目平均では0.6ポイント高く出ている。特に課題発見能力は1.1ポイント、実行力は1.0ポイントも離れている。課題発見能力は現場力とも言うべきもので、2回の経営セミナーでも平均4.1と高い値を示している。当社の現場力の高さは各層に共通のものと推測される。

実行力は「マネジャーとして当社の変革に携わりたいか」を見てるが、これが平均4.0というのは極めて高いといえる。人数が少ないこともあるが、本セミナーが自ら手を挙げたものであり、その意思を持った人たちが集まったものといえる。

.....
.....
.....
.....

3. 評価項目別分析

評価 10 項目別に分析した結果は以下のとおりである。

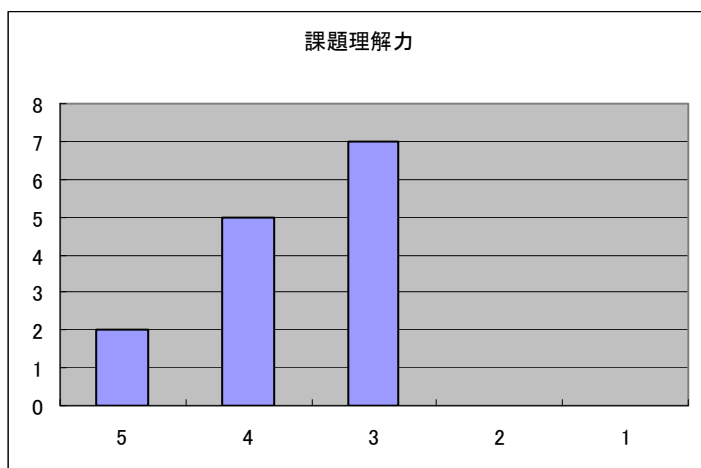
(1) 戦略理解力

本項目は「戦略を理解するための知識を身に付けているか」と「戦略をミッションからのフローでとらえ、自らの業務にまで落とし込めるか」を見ている。

平均は 3.6 と他社平均 (3.1) より 0.5 ポイント高く出ているが、他の項目に比べると他社との差はそれほど大きくない。

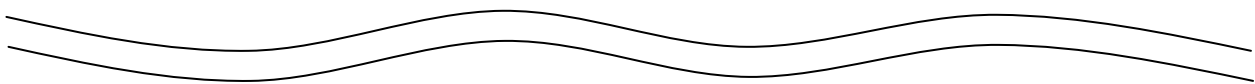
前者の知識についてはほぼ全員が身に付けたが、後者のフロー思考の方はややバラツキが出た。

評価点別の分布は以下のとおりである。



・評価 5 の 2 人は知識学習を深く行い、かつ戦略を自らの業務にまで落としこんでいる。

.....
.....



4. 年齢分析

受講者の年齢は、38歳～48歳と10歳幅があり、平均年齢は42歳である。

(1) 年齢との相関

年齢と、各項目および10項目平均との相関係数*1を取ってみると次のようになる。

戦略理解力	課題発見能力	課題解決能力	企画力	実行力	論理性	創造性	集中力	コミュニケーション力	リーダーシップ	10項目平均
-0.56413	-0.61721	-0.41251	-0.23905	-0.28868	0.065795	-0.84515	-0.30966	-0.35857	-0.39477	-0.5233

サンプル数が少ないことは気になるが、それにしてもはっきりとした傾向が見られる。

* 片方が増えると片方が増えるものを正の相関、片方が増えると片方が減るものを負の相関とし、この相関度合を1～-1の数字で表わしたものの。

(2) 年齢階層別

人数ができるだけ2分されるように、41歳を境として以下の2区分で平均を出してみた。

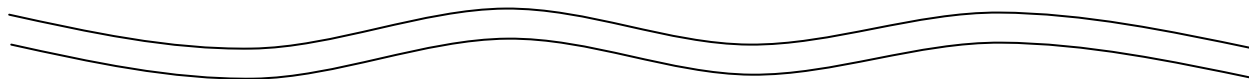
5. 職種別分析

サンプル数は少ないが、以下の3職種別に平均をとってみた。

.....

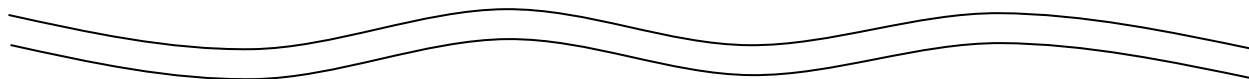
6. 管理職試験合否別分析

.....
.....



7. 経営セミナーとの比較

.....
.....



8. 個人別フィードバックコメント

別添 3 講師プロフィール

■プロフィール : 内山 力 (うちやま つとむ)

(1) 生年月日 : 1955 年 12 月 21 日

(2) 略歴

- 1979 年 3 月 東京工業大学理学部情報科学科卒業
1979 年 4 月 (株)日本ビジネスコンサルタント (現 日立システムズ) 入社
システムエンジニア、プロジェクトマネジャー、事業プランニングを
担当
1990 年 3 月 ビジネスコンサルタントとして独立
1992 年 4 月より 産能短期大学非常勤講師を兼任
1994 年 12 月 (株)MC システム研究所を設立し、代表取締役役に就任
1995 年 4 月より 産業能率大学非常勤講師を兼任
2004 年 4 月より 産業能率大学大学院 (MBA コース) 兼任教員 (教授)

(3) 取得資格 : 中小企業診断士、特種情報処理技術者、システム監査技術者

(4) 主な著書

- ・ マネジメント 3.0 (同友館)
- ・ マネジャーのためのケーススタディブック (同友館)
- ・ イノベーションリーダー (同友館)
- ・ その場しのぎの会社が、なぜ変わったのか (PHP 研究所)
- ・ コーポレート・イノベーション (産業能率大学出版部)
- ・ 論理的な伝え方を身につける (PHP 研究所)
- ・ 課長になれない人の特徴 (PHP 研究所)
- ・ 「人事マネジメント」の基本 (PHP 研究所)
- ・ ソリューションビジネスのセオリー (同友館)
- ・ マネジャーが知っておきたい経営の常識 (日本経済新聞社)
- ・ ビジネスリーダーのセオリー (同友館)
- ・ マネジメントは「理系的思考」でうまくいく (日本能率協会マネジメントセンター)
- ・ 微分・積分を知らずに経営を語るな (PHP 研究所)
- ・ 確率を知らずに計画を立てるな (PHP 研究所)
- ・ 理数系の「対人関係」テクニク ((日刊工業新聞社))
- ・ 組織を変革する手順 (同友館)
- ・ 人材育成のセオリー (同友館)
- ・ 数字を使える営業マンは仕事ができる (日本経済新聞社)
- ・ マーケティング・イノベーション (産業能率大学出版部)

- ・ファイナンス・イノベーション（産業能率大学出版部）
- ・「ビジネスの常識」が1冊でわかる本（PHP 研究所）
- ・IT 活用の基本（日本経済新聞社）
- ・ビジネスマンの数字活用力向上講座（同友館）
- ・今すぐ仕事に使える「数学」（PHP 研究所）
- ・会社の数字を科学する（PHP 研究所）
- ・「数学」を使えるビジネスマンはみな幸福である（KK ベストセラーズ）
- ・ビジネスマンのナレッジ基本編、専門編（同友館）
- ・経営コンサルティングの基本（同友館）
- ・「あなたの会社選び」をコンサルティングします（産業能率大学出版部）
- ・まわりから「仕事ができるね」と言われたい（同友館）
- ・誰でもできる！マーケティングリサーチ（PHP 研究所）
- ・企業の見方（同友館）
- ・会社のナレッジシリーズ（会社、経理、マーケティング、IT、生産、流通、経済、法律）（同友館）
- ・コンサルティングセオリー（同友館）
- ・セールスのセオリー（同友館）
- ・中小企業診断士（日本経済新聞社）

他多数