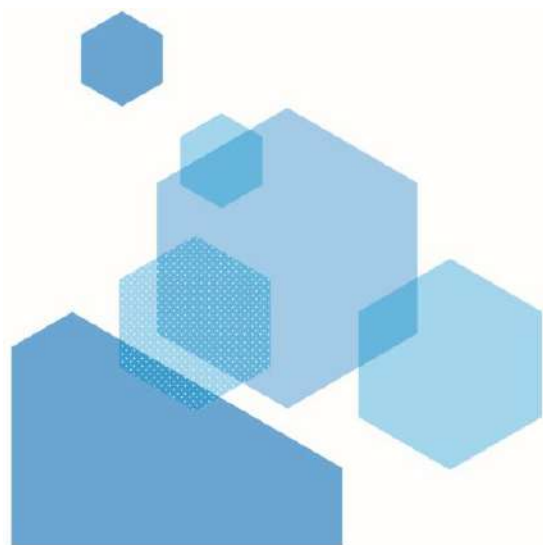


上司と部下の相互変容を1on1を通して実現する

相互変容1on1の定着・浸透に関する事例紹介



本資料は1on1の定着・レベルアップを図っていく際のご参考材料として
当社のご提案事例を紹介した資料です。

詳細は以下よりお問い合わせください
<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

株式会社グローセンパートナー
<http://www.growthen.co.jp/>



目指す姿とご提案の概要

最終的に目指したい姿・ゴールイメージ

リモートワーク下でありながらも、上司・部下のお互いが、
個を活かしあいながら相互に成長している状態が継続すること

【施策を検討されている背景・理由】

- ・ リモートワークがスタートして、マネジャークラスから「部下の普段の業務が見えない」などの声が挙がってきており、1on1への必要性が高まっている
- ・ しかし、これまで上司・部下間のコミュニケーションは上司に任されていたことや、フォローができていなかったこともあり、上司・部下間の日常的なコミュニケーションにも課題を感じている。
- ・ よって、1on1への取り組みを通じて、上司・部下間のコミュニケーション改善やリモートワークにおけるマネジメントの共通言語を創っていききたい

ご提案のポイント

上司・部下相互の変容を
ゴールとする

よくある1on1の失敗ケースに「上司が部下を変えようとする」前提があります。一方的に上司が部下を変えようとしても、部下はそれを敏感に感じ取り、抵抗します。
当社では1on1の目的を「上司と部下の相互変容」と考え、各種施策をご提案いたします。

効果定着のために
単発の研修ではなく
継続的に取り組む

せっかく研修で気づきや変化があっても、効果が定着・長続きしない”という声をよくお伺いします。単発の研修では学び・気づきを生み出すことはできても、定着までは困難です。今回のご提案では**半年間のプログラムとし、研修と研修の間には事後課題を設け、着実な定着化を図ります。**

研修だけでなく
仕組みの検討まで全方位
的なサポート・アドバイス







当社は人事制度策定から研修まで幅広く手掛けており「制度をつくるだけ」「研修を行うだけ」に留まらず、構想から実現までの支援が可能です。**研修の提供に加え、人材育成の企画や仕組みづくりについて必要に応じてサポートやアドバイスをを行い、一過性ではなく組織に根付くまで伴走します。**

グローセンパートナーの研修の特徴①

インプットだけではなくアウトプット（個人演習やグループ討議）を多く取り入れた体験型の研修を設計しています。

【研修の組み立て】

下記の流れで効果的な気づきを得られるように設計しております。

- 1** 知識インプット  必要な基本知識は提供する
- 2** 個人演習  グループ討議で、捉え方の交換をするために、まずは自分の捉え方をアウトプットする
- 3** グループ討議  お互いのアウトプットを交換する
お互いの捉え方を受け入れることにより、
捉え方の幅を広げる **（研修で一番大切なワーク）**
- 4** 全体共有  グループ討議の内容を共有する
気づきの共有・漏れの補完
- 5** 講師コメント  発表に対する情報付加
気づかせたいことの強化・深化
- 6** 言語化・行動化  気づいたことを言語化する
職場での実行方法を考える

気づきを促す 対話型 研修の ススメ

株式会社グローセンパートナー 研修部長 島森 俊央

双方向コミュニケーションによって「やらされ感」をなくし、参加者の「気づき」を促す対話型研修とは、その設計方法に加え、研修の「場を活性化」させるための講師が身に付けておきたいファシリテーション技術を解説。

©2020 日本生産性本部
生産性労働情報センター

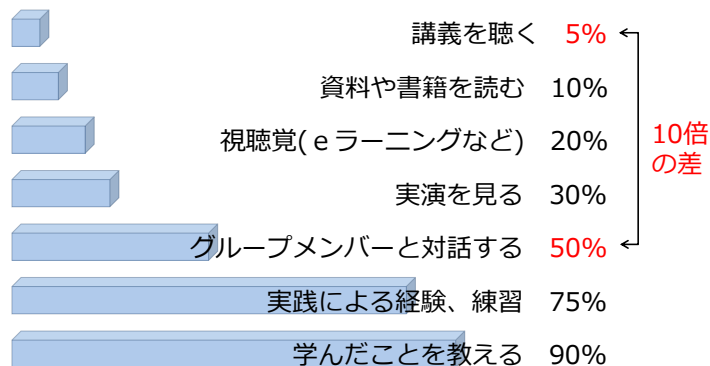
対話型研修の概要はこちらに記載しております。
ご希望の方は書籍をお渡しいたします。

グローセンパートナーの研修の特徴①【補足】

アウトプット（個人演習やグループ討議）研修の効果として下記の2点があります

【学習の定着力を上げる】

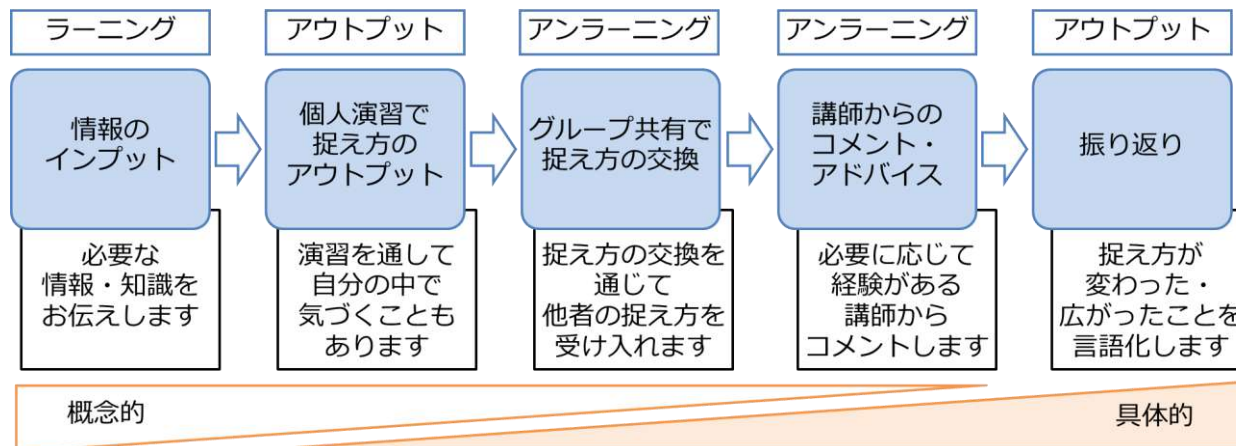
対話型研修を導入することで、聴講型研修より10倍の知識定着があるといわれています。



参考) National Training Laboratories

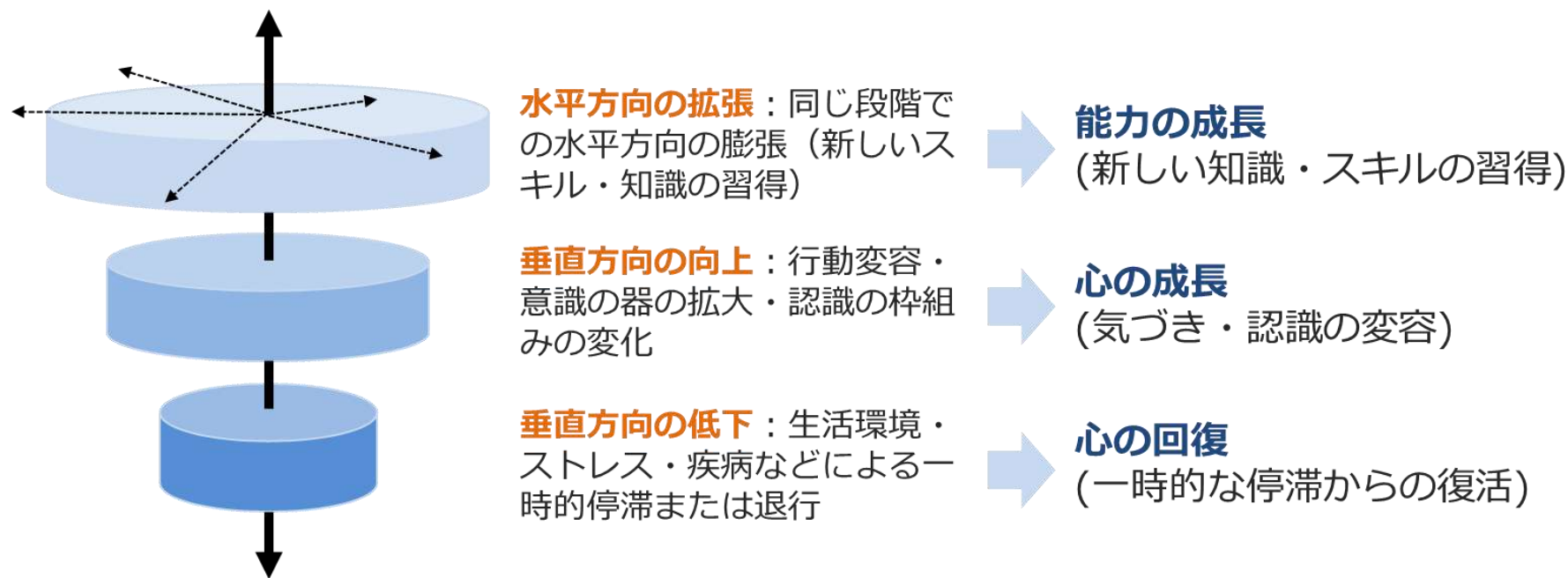
【具体的な行動に落とし込める】

情報のインプットは概念です。これを対話することにより、職場で実践できる具体策に落とし込めます。



グローセンパートナーの研修の特徴②

研修は、能力の向上・心の成長の両面を意識した構成になっています。研修の型として対話型研修を導入しており、気づきから生み出される行動変容を意識した研修設計にしております。



出典) Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development Susanne R. Cook-Greuter(著)

成人発達理論に関するワークショップや研修は、成人発達理論を日本に紹介している加藤洋平氏にアドバイスをいただきながら、設計しております。

効果を定着・長続きさせるために

学びの定着・長続きには「適切な機会提供」「内省力の向上支援」「最適なサポート」が必要です。それらをバランスよく設計することで、計画的な能力の成長と心の成長をサポートします。

研修

適切な機会提供
内省機会と
機会の受取り方の学び

最低2週間の習慣化

内省力の向上支援
内省の習慣化

WEBミーティング

適切なサポート
講師陣からの
フィードバック

【習慣定着化のためのノート例】

このノートは、自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

状況のリスト
成功や失敗を記録したいときに役立つツールです。全てを記録しているものではなく、自分の成長で使っても構いません。

必要な道具
ノート、ペン、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール

必要な道具
ノート、ペン、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール

必要な道具
ノート、ペン、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール

必要な道具
ノート、ペン、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール

必要な道具
ノート、ペン、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール

必要な道具
ノート、ペン、消しゴム、定規、カラーペン、クリアファイル、貼紙、ラベル、シール

このノートは、自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

記入方法

1. 不手際な報告
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

2. 事実（感情は付きません）
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

3. 解釈（事実を離れた部分）
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

4. 自分の感情（感じる事が大切）
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

5. 自分のニーズ（満たす事が大切）
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

6. 第3者の行動
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

7. 全体を俯瞰した気づき
自分の現状を整理し、目標を設定するためのツールです。全ページを丁寧に記入してください。

ご提案の全体像

DAY1 : マネジメント基礎

DAY2 : 1on1入門

DAY3 : 1on1応用

目指す姿

マネジャーの役割認識と自己のエゴ的な振る舞い（阻害行動）への気づきを通じて、マネジメントスタイルを切り替える必要性を認識します。

1on1の基礎を身に着けることを狙いに、1on1重要性の理解、スキル付与、ロールプレイを行います



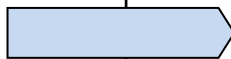

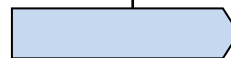


上司と部下相互の変容を狙いに、「相互変容1on1」の進め方を学び、ロールプレイを行います

トレーニングの概要	事前課題	<ul style="list-style-type: none"> 事前動画の視聴（30分程度） 	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 事前動画の視聴（30分程度）
	トレーニングで扱うこと	<ul style="list-style-type: none"> アイスブレイク マネジャーの仕事とは何か？ MG-PDCAサイクルを回す 対話型コミュニケーションとは？（議論と対話の違い） リモートワークにおけるマネジメントの留意点 隠れた目的と阻害行動 マネジャーとしての時間の使い方 	<ul style="list-style-type: none"> 1on1はなぜ必要なのか？ 1on1に必要なスキル（傾聴、承認、観察、質問）を学ぶ ロールプレイ：実際にロールプレイで1on1をやってみる 	<ul style="list-style-type: none"> 前回の研修の振り返り 成人発達理論を活用した人材育成とは？ NVCの基礎 相互変容1on1を学ぶ 相互変容1on1ロールプレイ
	事後課題	<ul style="list-style-type: none"> NAICANノートの実践（隠れた目的と阻害行動） 	<ul style="list-style-type: none"> 1on1の実践レポート 	<ul style="list-style-type: none"> 相互変容1on1の実践レポート
	シヨブ	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ Webミーティング 1on1定着コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ Webミーティング 1on1定着コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ Webミーティング 1on1定着コンサルティング

研修のスケジュール（概要）

下記のような3回の研修+WEBフォローアップを想定しております。おおよそ研修スタートの2カ月前から準備に入ります。

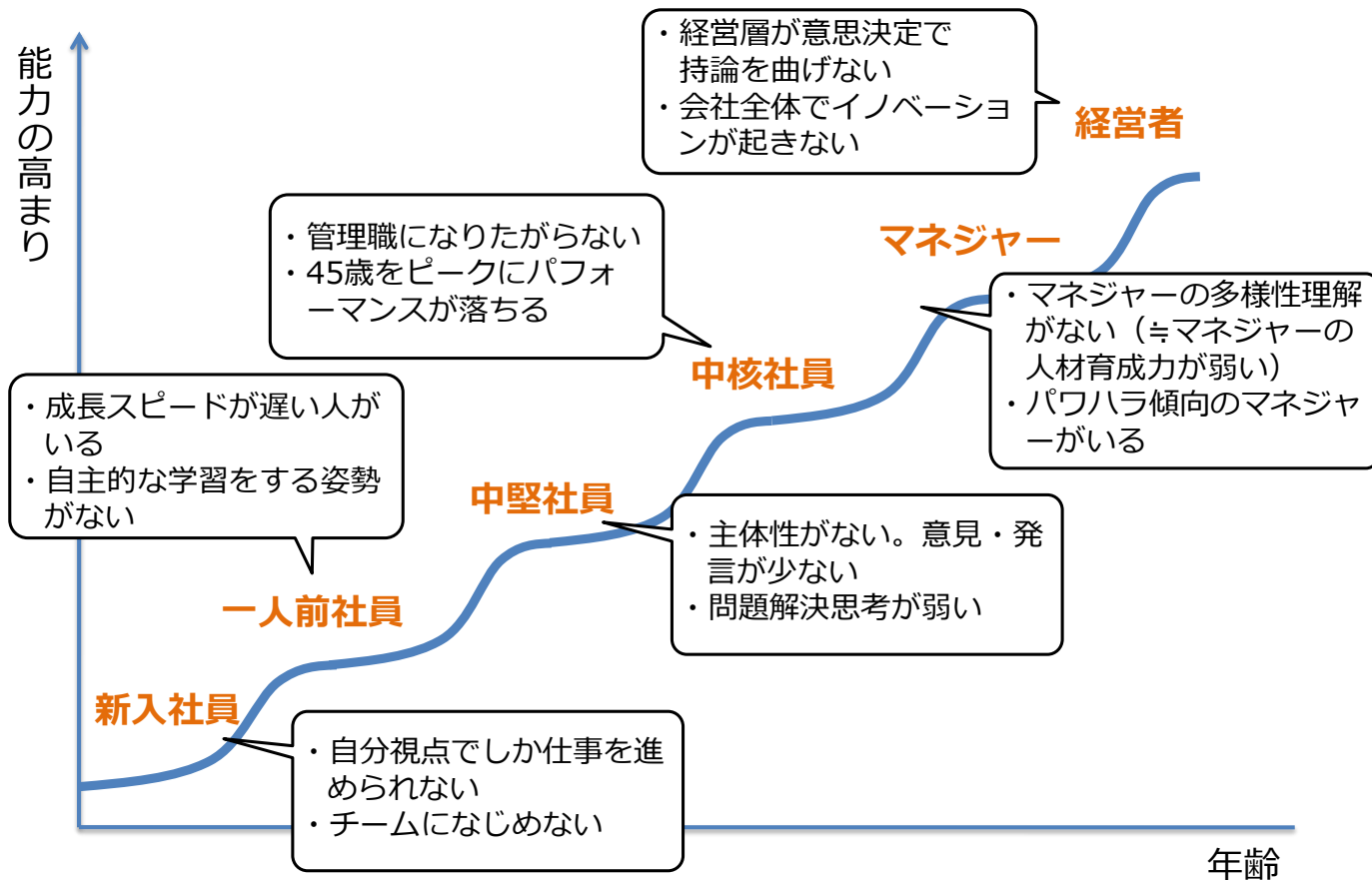
<スケジュール案>

#		2カ月前	研修スタート	3カ月後	6カ月後
1	研修の事前準備		現状把握・インタビュー・事前打ち合わせ 評価者研修の場合は人事制度理解		
2	DAY1 : マネジメント基礎			マネジメントとは何か？ 対話型コミュニケーション 隠れた目的と阻害行動	
3	WEBフォローアップ			 習慣化+研修1カ月後	
4	DAY2 : 1on1入門	1on1はなぜ必要か？ 1on1に必要なスキル 1on1をやってみる			
5	WEBフォローアップ				
6	DAY3 : 1on1応用		成人発達理論と人材育成 相互変容1on1を学ぶ 相互変容1on1ロールプレイ		
7	WEBフォローアップ				

心の成長とパフォーマンスの関係

これまでは、能力の成長のみに重点を置き研修をしてきたと思います。
今後は、**心の成長も視野に入れて育成**することにより、下記のような問題を回避することが可能になります。

※ただし、心の成長は非線形的な成長であり、短期的には誰しも必ず起きるとは限りません。



マネジャー研修では、下記の行動変容を目的に「**知識/スキルの習得**」「**心の成長（認識の変化）**」「**習慣の定着**」という3つの軸でマネジャー研修を組みます。

現状の問題	研修内容
<ul style="list-style-type: none">・ コミュニケーションが一方的・ 部下のモチベーションが上がらない・ 意思決定の質が悪い・意思決定が遅い	<p>「知識/スキルの習得」</p> <ul style="list-style-type: none">・ 戦略的意思決定・ 成人発達理論を活用した人材育成 <p>「心の成長（認識の変化）」</p> <ul style="list-style-type: none">・ NVC※理解と実践・ 相互変容1on1
<ul style="list-style-type: none">・ 自分で仕事を抱えてしまう・ 課題解決が進まず、いつも忙しい・ 部下の育成を後回しにする	<p>「知識/スキルの習得」</p> <ul style="list-style-type: none">・ マネジャーの役割とは・ マネジメントとは・ MG-PDCAサイクルの定着・ 対話型コミュニケーション <p>「心の成長（認識の変化）」</p> <ul style="list-style-type: none">・ 成人発達理論の基礎・ 自分のエゴ的な行動を知る

※ NVCとは、マーシャル・ローゼンバーグというアメリカの臨床心理学者が体系づけたコミュニケーションの方法で『Nonviolent Communication』の略称です。自分や相手の感情やニーズにアプローチするコミュニケーション手法です。

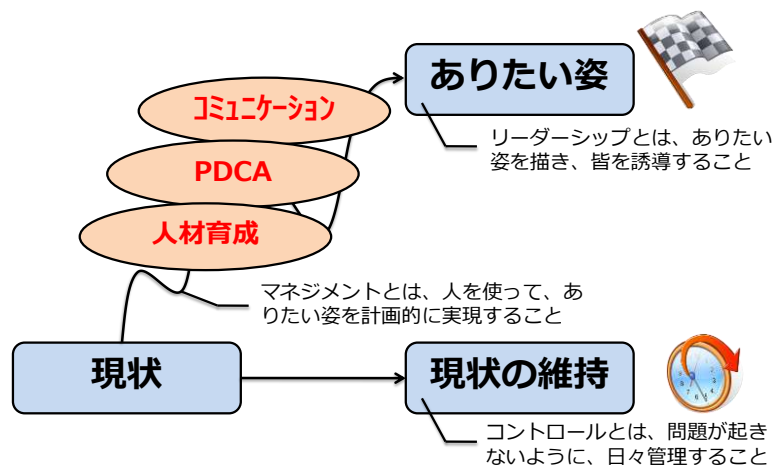
研修コンテンツの一部紹介

MG-PDCAサイクルの定着

マネジャーがやるべき仕事は、現在の糧を守ること、将来の糧を創ることです。マネジャーに将来の糧を創る方法を伝え、マネジメントサイクルの定着を図ります。

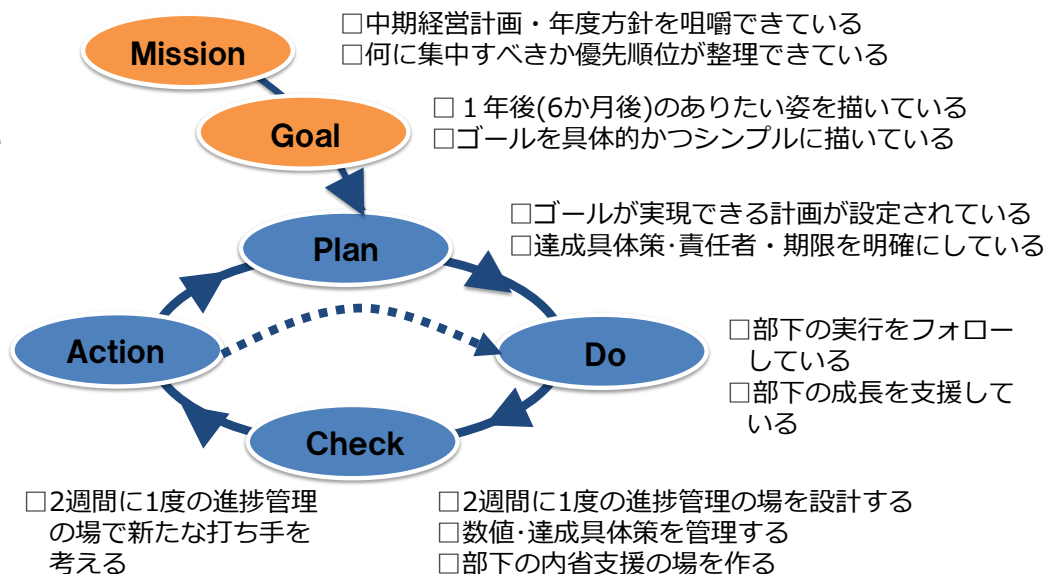
【マネジャーがやるべきこと】

マネジャーには、現状を維持する仕事（コントロール）、ありたい姿を描く仕事（リーダーシップ）、ありたい姿を実現する仕事（マネジメント）があることをお伝えします。



【MG-PDCAサイクルとは】

単なるPDCAサイクルではなく、会社の方針を実行するためのMG-PDCAサイクルについて理解を深めます。



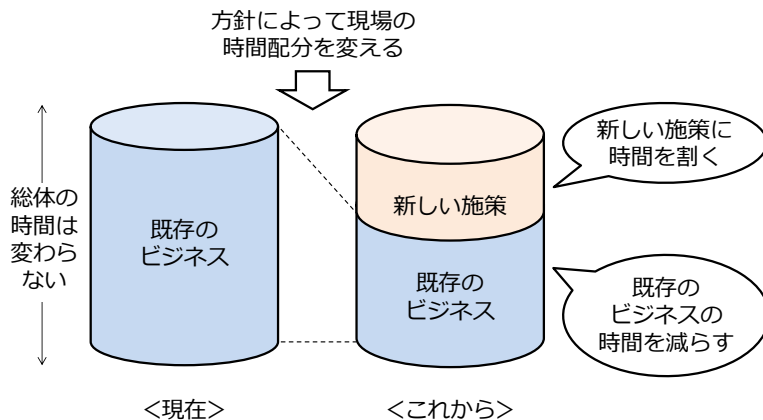
方針とは何か

方針とは何かを簡潔に理解します。“会社の究極の目的とは何か？”を理解したのち、会社を取り巻く環境変化、会社として「変化」し続けなければならないことを理解します。方針は会社の経営資源の再配分を示すもので、マネジメントは現場の時間配分を変えることだと理解します。

【時間という経営資源の再配分】

時間は有限であることを前提に、

- ①新しい施策として時間を増やすこと
 - ②既存業務で時間を減らすこと
- を明確にすることが、時間の再配分のカギになります。



戦略とは何か③

戦略と年度方針

企業は、をしない
なぜなら、するからである。
つまり、環境変化対応が戦略である。
また、戦略として、これからの や 明示することが大切である。
それに基づいて、マネジャーは現場の といものが方針展開のねらいである。

Memo 現場に経営資源の再配分を伝えるのが方針です。ついでに時間を減らすのかを理解することが大切です。下記のようなスームを活用すると良いでしょう。

	現在 (既存のビジネス)	これから (新しい施策)
顧客軸	現在の顧客 例)ファミリー層・日本国内 など	この例
商品・サービス軸	現在の商品 例)健康食品 など	この例

【時間という経営資源の再配分のイメージ】

方針によって現場の時間配分を変える

総体の時間は変わらない

既存のビジネス

新しい施策

既存のビジネス

既存のビジネス

<現在> <これから>

©2018 Growthen Partner Inc. All rights reserved.

戦略とは何か④

「悪い戦略」と「良い戦略」の見極め方

悪い戦略と良い戦略の違いは何でしょうか？悪い戦略と良い戦略を具体的に見分けるためには、どのような点に注意すればよいのでしょうか？

Exercise

【悪い戦略の事例】

- × 営業力を強化する
- × コストを削減する
- × 経営効率を上げる
- × 新商品を開発する
- × 新事業へ転換する
- × 既存ビジネスを強化する

【良い戦略の事例】

- (国内の営業展開は控えてでもタイに展開する
- (健康食品改良は遅らせてでもアンチエイジング食品を優先的に開発する
- (既存事業は衰退するので)介護事業に資源配分をする

【「悪い戦略」が「良い戦略」を見分ける方法】

①悪い戦略は、がありません。
例えば、「営業力を弱体化させる」「経営効率を下げる」などという方針がないように、絞り込み(選択と集中)がされていません。

②良い戦略は、の指針になっています。

③良い戦略は、になっています。仮説なので、実行・検証をしながら進めていきます。表現を変えると、仮説なので外れることがあります。

成長戦略とは

成長戦略とは、企業が成長するために、「市場浸透」「新市場開拓」「新商品開発」「多角化」のどのような領域に注力するのか、その方向性を明確にすることを言います。
この成長戦略に基づき具体的な顧客ターゲット・市場エリアや、開発したい商品・サービスなどを明記することが、「中長期経営計画」「単年度方針」の必須条件になります。

新市場

市場浸透戦略

市場開拓戦略

多角化戦略

新商品開発戦略

既存市場

既存商品

新商品

出典)「アンソフ 戦略経営論 新訳」中央経済社 を一歩加筆

©2018 Growthen Partner Inc. All rights reserved.

優秀なマネジャーが実践していること

優秀なマネジャーが実践している「組織のミッション」と「部下の強み」を結び付けることについて、研修を通して理解を深めます。①組織のミッションの理解度把握 ②分解(ブレイクダウン)する方法の理解 ③部下の強みの見つけ方 ④強みに基づく役割分担の方法など、現場を想定した演習をしていきます。

マネジャーとして期待されていること

Point
優秀なマネジャーが実践していることを分かりやすく説明します。マネジャーとして必要な目標設定や部下育成のスキル向上について理解を深めます。

優秀なマネジャー

【最高のリーダー、マネジャー(ムネ)】によると、全米の20万人の優秀な人だと判明しました。

優秀なマネジャーは、
組織のミッション と
 つまり、下記の行動がとれている。

- ① 組織のミッション
- ② 組織のミッション
- ③ 部下を観察し、部下
- ④ 部下の強み

Memo
マネジャーが、個別理解をされています。

Memo
まずは、マネジャーとです。それを自分の言葉として、その方針・目標をブレイクダウンし、部下にその時に、部下を観察し、それが求められます。部下に役割を任せ、成功と失敗とが、マネジャーの醍醐味ともいえます。

©2019 Growthen Partner Inc. All rights reserved.

強みを伸ばすことの大切さ②

部下の「強み」を見つけてポイント

強みを見つけるためには、部下の行動を観察することが大切です。部下の仕事の進め方によって、下記のポイントから部下の強みを探してください。

- ① 仕事を任せたと、迅速に丁寧に仕上げてくれる仕事
- ② 没頭している仕事・活き活きしてやる仕事
- ③ 安心して任せられる仕事
- ④ 「上手だな〜」「すごいな〜」と容観的に誉められる仕事・やり方
- ⑤ よく問題点を指摘してくれる仕事・色々提案してくれる仕事・やり方
- ⑥ 難しい課題・修習場の切り抜け方を見て、うまいと思う仕事・やり方

活き活きしているな〜

部下の個別理解を深めるために

一人の部下を思い浮かべてください(できれば情報が少ない部下を選んでください)。部下についてどのくらい理解しているか、下記に記入してください。

部下の名前	記入例	記入欄
強み・弱み	コミュニケーション力はあるが、論理的な思考は弱い	
力量	プレゼンテーション資料を企画・作成できるレベル	
得意なこと	デジタルマーケティングのプロになりたい	
モチベーションがあがること	新しいトライすることが好きで、習得されることは進む	
今期の重点役割	〇〇エリアの売上拡大と代理店活用	
今期の成長課題	算指を踏まえて、現場での巻き込み力を高める	

部下の個別理解を深めるために、現場で実施することを記入してください。

個人演習	グループ討議

©2019 Growthen Partner Inc. All rights reserved.

約30万人のマネジャーをインタビューした結果

組織のミッション と 部下の強み を

結びつけることが上手な人が、高業績を上げているマネジャーだと判明した。よって、マネジャーに求められる大切な行動とは

①組織のミッションを理解していること

②組織のミッションを分解していること

③部下の強みを把握していること

④強みを活かす役割分担をしていること

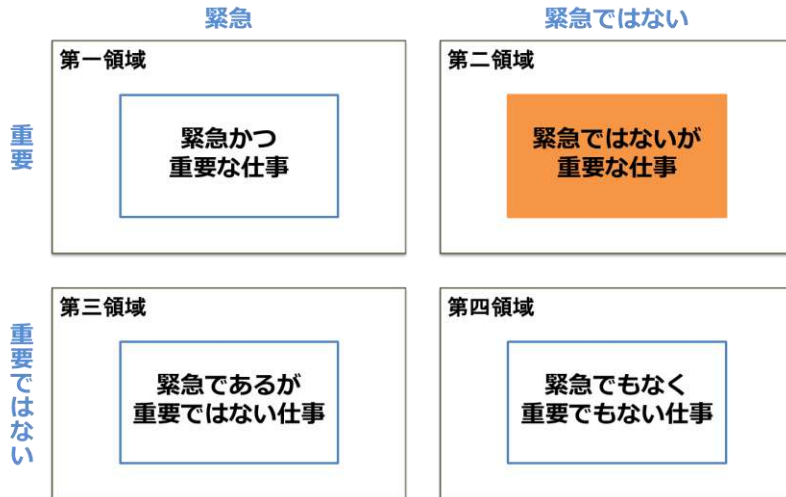
研修を通じて、①～④の具体策をお伝えしていきます

管理職としての時間の使い方

自分の仕事を振り返り、下記の4つの事象に分け、研修で学んだマネジメント行動はどの事象に入るかを考えます。方針を理解する・将来を描く・部下を育成する・コミュニケーションを取るなどの行動はすべて、第二領域に入ります。管理職として、どのように時間を使っていくべきかを考えます。

【自分の仕事を4つの事象に分ける】

自分の1週間の仕事を振り返って、下記の4つの事象に分類します。



マネージャーとしての時間の使い方②

マネージャーとしての大切な時間を確保する

前のページの演習で学んだとおり、MG-PDCAサイクル・コミュニケーション・部下育成に関する時間は、「重要性が高い」かつ「緊急性が低い」領域に分類されます。仕事は、「重要性が高い」かつ「緊急性が低い」ものが優先されがちで、「緊急性が高い」に時間配分ができていない。マネージャーとして、下記の2点を特に意識して日

Memo ① 自分の時間より、他者との時間を確保する
② コミュニケーション・人材育成などが大切


計画的な時間配分のイメージ

1週間の時間の中で、「マネジメントの時間」「コミュニケーション」を計画的に配分することが大切です。例)にあるように

例) 毎日の朝の時間は、相談を受ける時間として確保する

例) 毎週月曜日の午前中は、業務管理の会議とする

例) 毎週水曜日の昼食は、他部門とパワーランチを取る



マネージャーとしての時間の使い方③

マネージャーとして役割を考えて、時間配分を変える

本日は、MG-PDCAサイクルを使って、「将来」をいかに作るか、「人・組織」を動かすかを学びました。本日の研修の振り返りとして、これからのマネージャーとしての時間配分を考えたいと思います。下記の果物はアイズブレイクで記入した数字を入れてください。明日から実行したいウエイトを素直に全部で100%になるように入力してください。

	人・組織		
	例) 定例会議(部門内・部門外) 非定例会議(ミーティング・相談)による 部下指導 部下面談(現状把握)	例) 組織風土作り(仕組みづくり・実行) 方針策定・展開ミーティング 部下の中期キャリア面談 自分自身の自己開発 など	
現在	%	%	%
将来	%	%	%
	事業		
	例) 既存ビジネスの遂行 顧客対応・ルーティンワーク 既存ビジネスの改善・工夫 既存業務の報告書の作成 など	例) 新規ビジネスの創出・構築 中長期方針の施策実行 新規顧客の開拓 新商品・サービスの開発 など	

Memo 「将来」×「人・組織」の領域の時間を確保するためには、「現在」×「事業」の領域の時間をいかに減らせるかがポイントになります。現状を変える、やめる仕事・やり方を変える仕事・任せる仕事を変えることとなります。

31

自分を活かした良質なリーダーシップの発揮

生存本能（反応）の影響を受けずに、自分につながることで、日常で選択する行動や周囲環境影響力が自然と変わる体験をします。これにより、自分らしさを活かしながらリーダーシップを発揮する方法を学びます。

【近代マネジメントの特徴と限界】

「会社・管理職が正しくて部下が間違っている」という二元論的な前提が、他責化や主体性の低下などの弊害をつくっていることを認識します。

【近代合理主義の特徴】

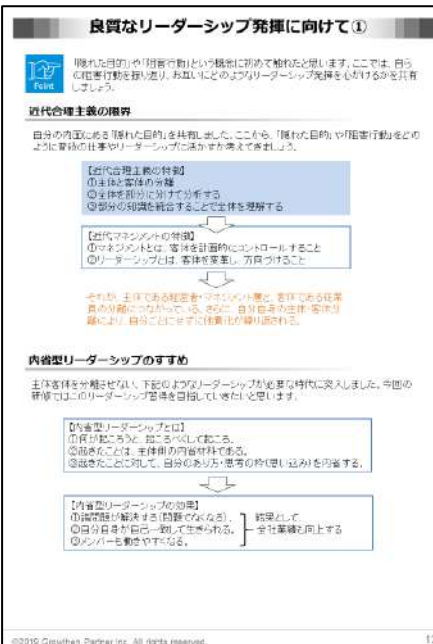
- ①主体と客体の分離
- ②全体を部分に分けて分析する
- ③部分の知識を統合することで全体を理解する

【近代マネジメントの特徴】

- ①マネジメントとは、客体を計画的にコントロールすること
- ②リーダーシップとは、客体を変革し、方向づけること

それが、主体である経営者・マネジメント層と、客体である従業員の分離につながっている。さらに、自分自身の主体・客体分離により、自分ごとにせずして他責化が繰り返される。

【講義や演習のイメージ】



良質なリーダーシップ発揮に向けて①

隠れた目的や「阻害行動」という概念に初めて触れると捉えます。ここでは、自らの阻害行動を振り返り、お互いにとっての良質なリーダーシップ発揮を心がけるを共有しましょう。

近代合理主義の限界

自分の内面にある「隠れた目的」を共有しました。これから、「隠れた目的」や「阻害行動」をどのように意識的にリーダーシップに活かせるかを考えていきます。

近代合理主義の特徴

- ①主体と客体の分離
- ②全体を部分に分けて分析する
- ③部分の知識を統合することで全体を理解する

近代マネジメントの特徴

- ①マネジメントとは、客体を計画的にコントロールすること
- ②リーダーシップとは、客体を変革し、方向づけること

それが、主体である経営者・マネジメント層と、客体である従業員の分離につながっている。さらに、自分自身の主体・客体分離により、自分ごとにせずして他責化が繰り返される。

内省型リーダーシップのすすめ

主体客体を分離せぬ、下記のようなリーダーシップが必要な時代に入りました。今回の研修ではこのリーダーシップ基礎を目指していきましょう。

内省型リーダーシップとは

- ①責任が抱えらる。抱える責任をこなす。
- ②他責化を減らす。他責化を減らす。
- ③自分自身が自ら一歩、進んで変革される。

内省型リーダーシップの効果

- ①自分自身が自ら一歩、進んで変革される。結果として、会社業績も向上する。
- ②メンバーも動いてくれる。



阻害行動と隠れた目的④

隠れた目的を把握する方法

隠れた目的は、それを存在を否定する方向に意識されます。即ち、その隠れた目的が自分の中にあることを受け入れることが大切です。隠れた目的は、一人ひとりの存在意識から湧くことは多いのですが、それを「受け入れること」により、阻害行動が減少していきます。

隠れた目的を受け入れる流れ

- Step1 隠れた目的を自覚的に知る
- Step2 阻害行動を減らす
- Step3 他責化を減らす
- Step4 自分自身を変革する

自分の多様性を受け入れること

隠れた目的を見つけることで実現したいことは、自分自身の多様性の理解です。人には様々な強みがありますが、他責化を減らすことで自分自身に受け入れることが大切です。逆に、他責化を減らすことで、他責化を減らすことが大切です。

自分自身の多様性の理解を深めるためには、自分自身にある強みの目的がある自分を受け入れることも大切です。自分自身に、自己中心的な自分・他責化の自分・他責化の自分を受け入れることで、他責化を減らすことが出来ます。

それにより、隠れた目的が減少され、隠れた目的に影響されない行動が出来ます。周囲の環境が良くなります。事が自分で進むことが出来ます。生きやすい人生を送ることが出来ます。



隠れた目的 → 阻害行動 → 他責化 → 自分自身

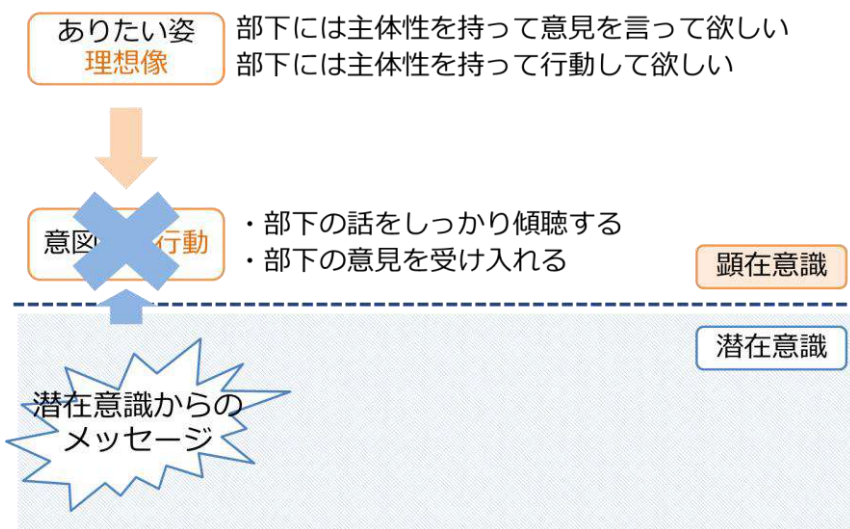
自分自身 → 他責化 → 阻害行動 → 隠れた目的

なぜ人は意図した行動が図れないのか

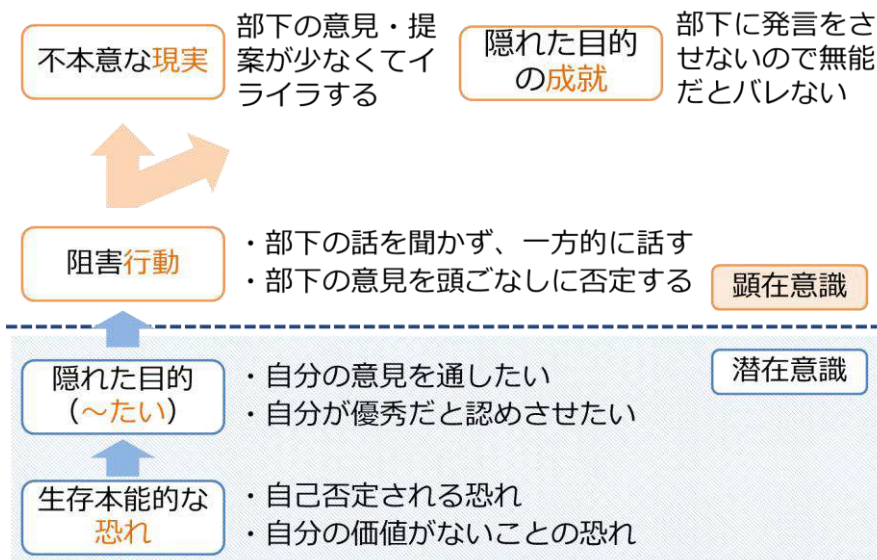
顕在意識として、部下に主体性を持って行動して欲しい・意見を言って欲しいと思っ
ても、それをそのまま行動に移せるとしたら、「部下の話をさえぎる」「部下の意見を否定す
る」という行動は起きないはず。阻害行動が起きるのは、下記のような流れで顕在意識
より潜在意識が勝るためです。

これらの構造を理解することで、部下に対して無自覚にやっている「パワハラ行動」「傾聴しな
い面談」「部下のモチベーションを下げる押し付け」が減ります。

【意図した行動だけ取れば…】



【潜在意識に顕在意識が負ける】



隠れた目的の存在に気づく

相手と適切にコミュニケーションするために、自分の内面に向き合うことが大切です。ついつい、自分の主張に執着したり、怒りを表に出してしまったりする構造を理解し、それを保留し、良質な関係を築く方法を理解します。

【隠れた目的とは】

自分が取ろうとしている改善目標を阻害する行動の裏に、「隠れた目的」があります。この「隠れた目的」を発見し、自分の中にそれがあると認めることにより、阻害行動が発動しにくくなります。

項目	説明
改善目標	自分にとって意味のある改善目標
阻害行動	改善目標の達成を妨げている行動
隠れた目的	目標の達成を妨げてまでも阻害行動を取り続ける裏の目標
強固な固定観念 (メンタルモデル)	このマップを形作る土台となっている根本的で強固な固定観念

出典) 『なぜ人と組織は変わらないのか』ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー著 一部変更・事例は追記

隠れた目的と阻害行動の例

仕事の場面で、ご自身が持っている阻害行動をチェックしてみてください。

大項目	中項目	隠れた目的	阻害行動の例
強固な固定観念	自分が正しい	自分の正しさを認めたい	自分の正しさを認めたい
	他人に譲歩しない	他人に譲歩したくない	他人に譲歩したくない
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい	自分が一人でありたい

阻害行動をなくした場合は、組織の生産性の向上に寄与します。

隠れた目的の発見

自分の阻害行動を取り続けた場合、目的はどのような隠れた目的があるでしょうか。下記の隠れた目的の例を参考に、自分の目的を記入してください。

大項目	中項目	隠れた目的
強固な固定観念	自分が正しい	自分の正しさを認めたい
	他人に譲歩しない	他人に譲歩したくない
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい
強固な固定観念	自分が一人	自分が一人でありたい
	自分が一人	自分が一人でありたい

例	目的	自分なら言葉にしている	言いたくない人
1		私は、本業以外の業務内で仕事をしたい。など	部下・家族など
2		(私は、本業は—)	
3		(私は、本業は—)	

【参考】隠れた目的とは
阻害行動を取ってしまう無自覚な目的です。目標の達成を妨げてまでも、阻害行動を取り続ける裏の目標です。普段は上手に隠しているため、自己認識はしていません。

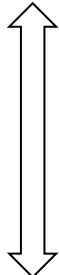
隠れた目的 チェック項目

- その隠れた目的は実現したときに、誰かを助ける・減らすことになるでしょうか?
- その隠れた目的は、他の人に言いにくい理由がつけられるか?
- その隠れた目的は、他の人に強要することをお考えか、他の人に強要されていますか?
- その隠れた目的は、下ドドドする・寝る・汗をかく、など

□ チェックが完了したら、それはあなたの本当の「隠れた目的」です。

成人発達理論の観点から、心の成長は「認識の変化」にあります。通常、上司側が目指すのは、自分の認識は変えないが部下の認識は変化させたいと思惑面談です。これでは、部下が抵抗を示したり、分かったふりをするので効果が上がりません。まずは、面談の位置づけを「上司の認識を変えるためのもの」と意識を変えることからスタートします。

【面談の目的が間違っている】

効果	タイプ	面談後の認識の変化		面談後の感想
		上司の認識の変化	部下の認識の変化	
低い  高い	A	×	×	無駄な面談
	B	×	○	上司の思惑が丸見え面談
	C	○	×	1on1の進化版
	D	○	○	右記の感想

Cの面談ができると、自然にDに移行することを学びます

【面談演習後の感想】

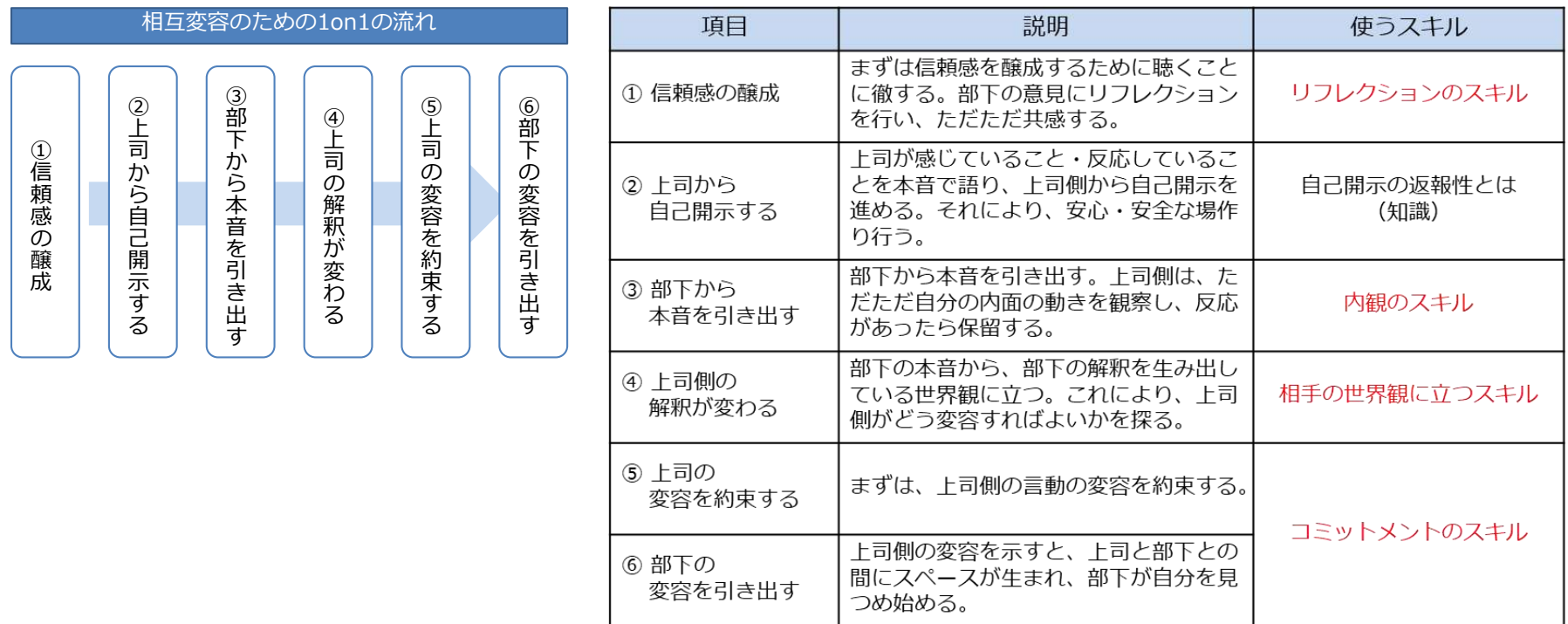
- ・ 傾聴が、後輩との信頼関係を築く武器だと感じた
- ・ 後輩との壊れた信頼関係も取り戻せそう
- ・ 後輩が感じていること・事実を引き出すことができた
- ・ 自分自身が仕事に忙殺されず、ゆとりを持つことができそう
- ・ 自分の固定観念に気づくことができる
- ・ 相手の気持ちに寄り添うことが大切だと認識できた
- ・ 聴くには「胆力」が必要だと認識できた

相互変容型面談の4つのメインスキル

部下の認識の変化を導くためには、まずは部下側にある防御を取り外す必要があります。そのためには、まずは部下の話の阻害行動なく聴き、部下から本音を引き出すことが必要になります。その流れを研修を通じて体得します。

【相互変容のための1on1の流れとスキル】

相互変容のために必要なスキルとして、「リフレクション」「内観」「相手の世界観に立つ」「コミットメント」のスキルを学びます。



傾聴のスキル（リフレクション）

部下との信頼関係を築くためには、「聴く」スキルは重要です。リフレクションとは、頭で判断・分析・批判することを一旦保留し、ただただ相手の話に関心から耳を傾ける手法です。お互いの解釈（誤解や偏見など）からではなく、心からつながりながら共感を伴ってコミュニケーションを図ることを目指します。

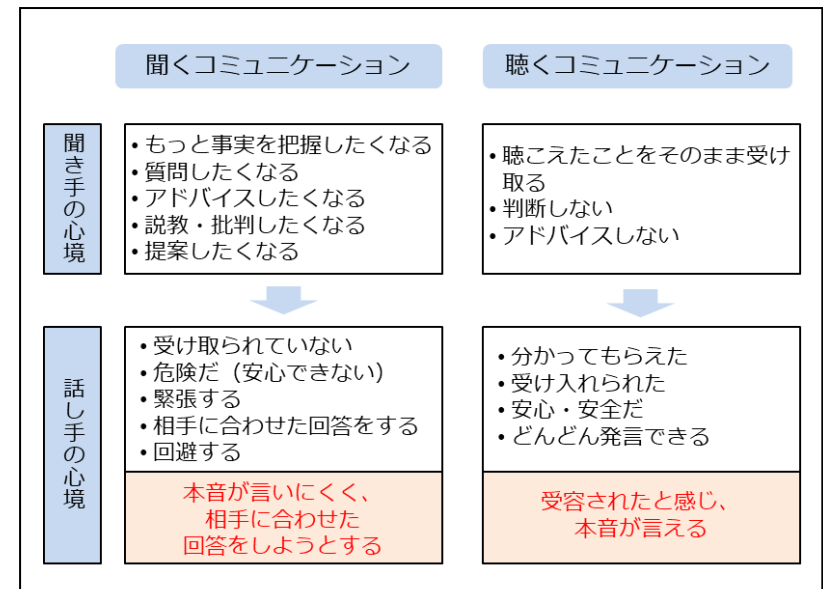
【傾聴の8妨害】

相手にアドバイスすることも傾聴の妨害になることを理解します。

傾聴の8妨害	妨害の例
自分の知りたいことを情報収集する	〇〇はどういうことですか？ 具体的にどんなことなんですか？ どうしてそう考えるの？
相手の話を分析する	その問題の本質的な部分は・・・多分、〇〇が問題なんだよ。私だったら、こう解釈するな～
相手にアドバイスをし始める	それは、こう整理できますよね。自分だったら、こうするよ。そもそも、〇〇すべきじゃない！
相手の話を乗っ取る	わかる。わかる。実は、私もそれに興味があるんです。逆に、私はこう思うな～
相手の話を茶化す	まあ、そんなもんでしょ。そんな風に考えることが好きなんですよ。人生はそんなもんでしょ。気を取り直して進んでよ。
相手の話を批判する	結局何が言いたいのか？ いつもそうだよね！それでは、前に進まないよ。くよくよしても仕方がないよ！
相手の話と同調する	そうだよね～そう思って当然だよ！わ～可哀そうに！〇〇はひどいね～
相手の話を焚きつける	そうだそうだ！そう思うのも無理はない。自分もそう思うよ！それは本当に〇〇だね～

【聞くと聴くの違い】

相手の話を聴く（リフレクション）の技術を習得します。それにより、部下の気持ちがすっきりすることを体験します。



研修事後課題&フォローアップについて

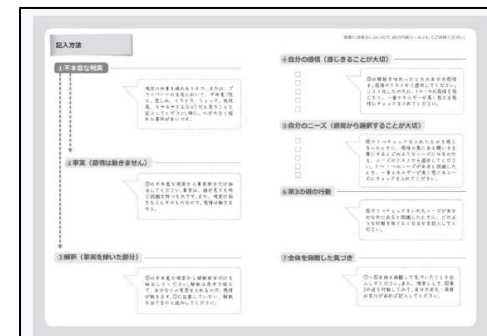
フォローアップの事例

右記のようなマネジメント行動の振り返り（経験学習モデル）を毎週金曜日に報告してもらいました。CCに社長・人事担当役員を入れることにより、マネージャーも緊張感を持って実施することができました。

経験学習モデルワークシート	氏名	年月日
①トライするマネジメント行動	毎週金曜日のマネジメント行動の中で、得意なこと、得意なことについて、得意なことについて振り返りを入れてください。	
②具体的な内容	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
③達成の内情	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
④今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑤今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑥今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑦今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑧今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑨今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑩今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑪今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑫今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑬今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑭今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑮今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑯今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑰今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑱今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑲今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
⑳今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉑今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉒今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉓今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉔今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉕今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉖今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉗今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉘今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉙今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉚今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉛今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉜今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉝今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉞今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㉟今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊱今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊲今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊳今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊴今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊵今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊶今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊷今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊸今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊹今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊺今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊻今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊼今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊽今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊾今後の目標	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	
㊿今後の課題	得意なこと、得意なことについて振り返りを入れてください。	

フォローアップの方法

下記のようなWEBミーティングによるフォローアップをしました。研修後の熱量が冷めてきているとき、また実践を通して悩んでいるときに、お互いに情報交換をしてマインドセットをしました。



経験学習モデルワークシート

①トライするマネジメント行動

②具体的な内容

③達成の内情

④今後の課題

⑤今後の目標

⑥今後の課題

⑦今後の目標

⑧今後の課題

⑨今後の目標

⑩今後の課題

⑪今後の目標

⑫今後の課題

⑬今後の目標

⑭今後の課題

⑮今後の目標

⑯今後の課題

⑰今後の目標

⑱今後の課題

⑲今後の目標

⑳今後の課題

㉑今後の目標

㉒今後の課題

㉓今後の目標

㉔今後の課題

㉕今後の目標

㉖今後の課題

㉗今後の目標

㉘今後の課題

㉙今後の目標

㉚今後の課題

㉛今後の目標

㉜今後の課題

㉝今後の目標

㉞今後の課題

㉟今後の目標

㊱今後の課題

㊲今後の目標

㊳今後の課題

㊴今後の目標

㊵今後の課題

㊶今後の目標

㊷今後の課題

㊸今後の目標

㊹今後の課題

㊺今後の目標

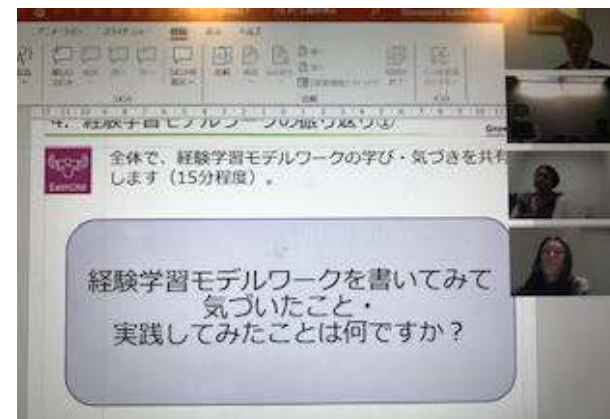
㊻今後の課題

㊼今後の目標

㊽今後の課題

㊾今後の目標

㊿今後の課題



(ご参考) マネジャー成長支援の全体像

M : 方針作成	戦略論	イノベーション論 組織風土戦略	戦略策定 方針策定
GP : マネジメント サイクル	役割認識 時間の使い方	MG-PDCA サイクルの理解	目標設定の実施 進捗管理の定着
D : コミュニケーション	人材育成・ モチベーション論	職場での 雑談・議論・対話	1on1面談
CA : 人事考課	目標設定 目標設定面談	評価の目線 合わせ	フィードバック 面談
リーダーシップ	成人発達理論とは 何か？	隠れた目的の発見	感情とニーズ
	第3の道の選択	差し障りのある 会議	ナナメ会議
	隠れた目的から組織 風土を俯瞰する	相互変容1on1	ザ・リーダー シップサークル
	メンタルモデルの発見	ギフトの発見	

1on1制度の設計・定着コンサルティングについて

- ①ゼロベースで1on1を導入していきたい
 - ②1on1を導入したものの定着しない
 - ③1on1は定着したが、さらにブラッシュアップしたい
- など、導入や定着に向けた「研修だけでない仕組みづくりまで」を狙いとした施策です。

1on1制度設計のスケジュール（案）

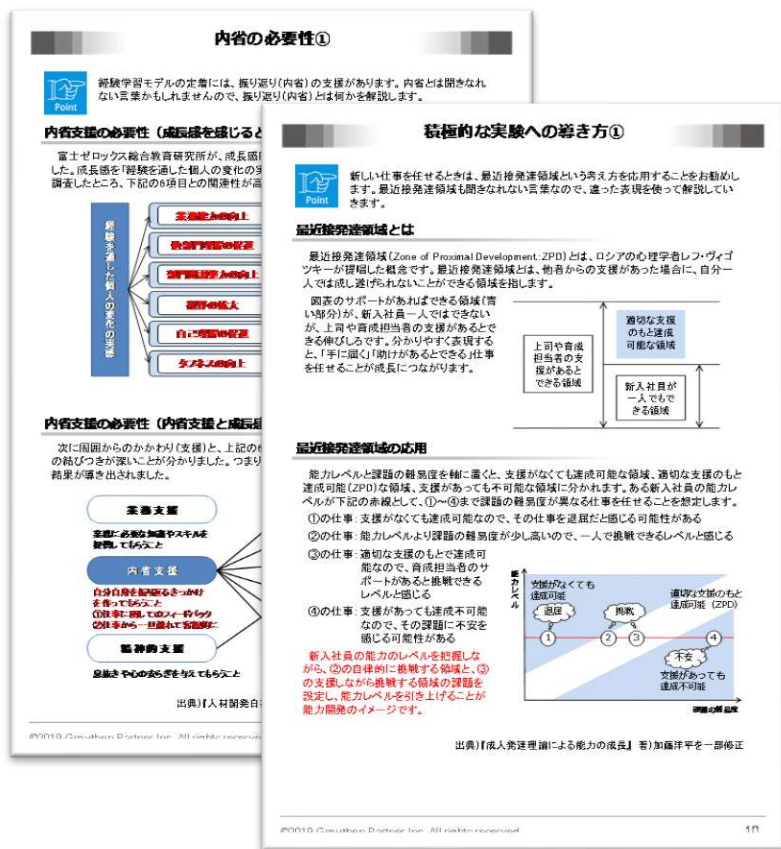
下記のようなスケジュールを想定しております。

	1か月目		2か月目		3か月目		4か月目	
	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半
実態把握&概要設計	資料分析+お打合せ							
1on1制度 全体像の設計			設計&お打合せ					
各種マニュアル ・帳票等の設計			設計&お打合せ					
各種マニュアル ・帳票等の作成						作成		
お打合せ							お打合せ	
納品								納品

マニュアル・指導シートの開発

マニュアル・指導シートなどの設計を行い、研修で活用方法を伝えることで、現場で均一的な1on1ができるようにします。

【マニュアルのイメージ】



内省の必要性①

経験学習モデルの定義には、振り返り(内省)の支援があります。内省とは聞ききれない言葉がもたれませんが、振り返り(内省)とは何かを解説します。

内省支援の必要性(成長感を感じると)

富士ゼロックス総合教育研究所が、成長面した、成長感を「経験を通じた個人の変化の深調査したところ、下記の6項目との関連性が高い。

- 業務遂行の向上
- 顧客理解の促進
- 業務遂行の向上
- 顧客の拡大
- 自己理解の促進
- 新人の成長

内省支援の必要性(内省支援と成長感)

次に周囲からのかかわり(支援)と、上記の結びつきが深いことが分りました。つまり結果が導き出されました。

支援支援

- 業務に必要な知識やスキルを習得して身につく
- 内省支援
- 自分自身で学習できるスキルを身につけて身につく
- ①仕事に挑戦してのフィードバック
- ②仕事を一つ一つ挑戦して実践する
- 監督的支援
- 成長意や心の安定を与えようとする

出典:人材開発白

©2010 Growthen Partner Inc. All rights reserved.

積極的な実験への向き方①

新しい仕事を任せるときは、最近接発達領域という考え方を活用することをお勧めします。最近接発達領域も聞ききれない言葉なので、違った表現を使って解説していきます。

最近接発達領域とは

最近接発達領域(Zone of Proximal Development, ZPD)とは、ロシアの心理学者レフ・ヴィゴツキーが提唱した概念です。最近接発達領域とは、物事からの支援があった場合に、自分一人では成し遂げられないことができる領域を指します。

同僚のサポートがあれば達成可能な領域(青い部分)が、新人社員一人ではできないが、上司や育成担当者の支援があることで成し遂げられます。分かりやすく表現すると、「手を借り」助けがあることで成し遂げられる仕事を任せると成長につながります。

適切な支援のもと達成可能な領域

上司や育成担当者の支援がある領域

新人社員一人でもできる領域

最近接発達領域の応用

能力レベルと課題の難易度を軸に置くと、支援がなくても達成可能な領域、適切な支援のもと達成可能な領域、支援があっても達成可能な領域に分かれます。ある新人社員の能力レベルが下記の赤線として、①～④まで課題の難易度が異なる仕事を任せられることを想定します。

- ①の仕事: 支援があっても達成可能な領域、その仕事を達成できると感じる可能性がある
- ②の仕事: 能力レベルより課題の難易度が少し高いので、一人で挑戦できるレベルと感ずる
- ③の仕事: 適切な支援のもと達成可能な領域、育成担当者のサポートがあると挑戦できるレベルと感ずる
- ④の仕事: 支援があっても達成不可能な領域、その課題に不安を感じる可能性がある

新人社員の能力のレベルを経験しながら、②の自律的に挑戦する領域と、③の支援しながら挑戦する領域の課題を設定し、能力レベルを引き上げることが能力開発のイメージです。

出典:「成人発達理論による能力の成長」著)加藤洋平を一部修正

©2010 Growthen Partner Inc. All rights reserved.

【シートのイメージ】



OJT終了後の姿・目標を書く。(説明は指導員、記入は新人)

OJT終了後の姿・目標到達に向けてできるようになっておくことを書く。(説明は指導員、記入は新人)

成長実感や障壁、相談などを記録に書く。(記入は新人)

新人のレポートを見た後、指導員と育成責任者が捺印。

1か月目のシート

2～6か月目のシート

7～12か月目のシート

半年経過時とOJT終了時に自己評価を記入。(記入は新人)

OJT終了時、半年経過時、OJT終了時にフィードバックを記入。(フィードバックは指導員、記入は新人)

フィードバックをした後に指導員が捺印、それを確認して育成責任者が捺印。

仕事での経験の内省が、一人ひとりの成長度合いを決めると言っても過言ではありません。毎日体験したことを、しっかり「内省」「持論化」することで、新しいスキルを着実に定着させる方法を習慣化します。

【経験学習モデルの定着化イメージ】

経験学習モデルの習得①

ここでは、PDCAサイクルで紹介した振り返りについて、補足説明します。仕事の理解を促進させるための学習方法(経験学習モデル)についてお伝えします。

経験学習モデルとは

経験学習モデルとは、「具体的な経験→振り返り(内省)→持論化(ルール化)→積極的な実験」という一つのプロセスを積み、このサイクルを回すことによって、人は学習するという考え方を、つまり、直接経験に加えて、内省的経験(振り返り)と、持論化(ルール化)と、積極的な実験を加えるということの意味です。



異なる状況下で実際に新しい持論を試してみる

積極的な実験

具体的経験

他の状況でも応用できるような、一般化・概念化する

持論化(ルール化)

出典) コル

Memo 新しい仕事を変えるときは、学んだことの持論化の整理をする時間を確保することが大切です。

【各業界で顕著な成果をあげている方も経験学習を実践し、

- 木田主祐(サッカー日本代表) 出典)リアルコミュニケーションの松澤教授が示したのはサッカー日本代表の木田主祐選手がかさず練習ノートをつけて「振り返り」を行い「気づき」を活かしていることがどうにかかっていたと指摘した。
- 重場六三郎(料理人) インタビュー 出典)「致知」2018 先輩の料理やおやさんの仕事を細かく観察し、ポイントとを毎稿必ずノートに書くようにしていました。書くことにより
- 斎藤真(新幹線の車内販売のキャスター) 出典)「致知」2018 毎日新鮮な気持ちで、昨日よりよう、きょうより明日より成長してきました。

①学習を立てる → ②考えを準備する → ③確認

経験学習モデルの習得②

経験学習モデルの事例と留意点

経験学習モデルについて、理解を深めるために事例と留意点を示します。ここでは、プレゼンテーションで失敗した事例を参考に解説します。

項目	経験学習モデルの事例	各プロセスにおける留意点
具体的経験	お客様にプレゼンテーションの機会をいただいたが、先方のニーズを把握できておらず、先方の目的と異なるソリューションを提案してしまった。	経験内容について、「出来」と「原因」に分けて分析すること。現象を直視せず、自分の解釈で留めることのないようにする。
振り返り(内省)	失敗の原因は、事前の打ち合わせのときに、先方のニーズを把握することが漏れたためだと認識できた。	忙しさを理由に、「振り返り」の時間をとらないこととしないこと。失敗を見つめることが難しかったり、過去を振り返っても意味がないなどの理由をつけて振り返りから逃げない。
持論化(ルール化)	事前の打ち合わせのときに、夫まかな提案の方向性を説明して、事前に合意を取っておくことで受注率は高まりそうだった。	体験を風合化すること。既存の風合や自分の経験から、次の機会にも活用できる提議(持論・教訓・セオリーなど)にブラッシュアップすることが大切。
積極的な実験	3社について、お客様のニーズ把握と、提案の方向性を共有してから、提案資料を作成した。受注の確率が上がり、資料の作成の時間も減った。	積極的な実験を試みることで、新しい実験はリスクが伴うが、実験を試みることでこれまでは異なる結果が生まれ、学びにつながる。

職場で実践すること

Exercise 職場で経験学習モデルを活用するためには、どのような方法がありますか? 施策を記入してください。

個人練習 グループ討議

内省・持論化の方法	例)就業前の10分でミーティングをやる	
上司・先輩に分からないことを聞く方法	例)質問ノートを作成する	
仕事に關してフィードバックを受ける方法	例)週に一度ショートミーティングをやる	

©2015 - Growthen Partner Inc. All rights reserved. 2

内省の習慣作りシート

No. 1 201* 年 12 月 10 日

仕事開始時に記入

①仕事のゴール設定 今日、取り組む仕事のなかで、ゴール設定するものを記入してください。

【記入のポイント】

例) 午後から訪問するA社について、提案の機会を買う
15時から訪問するA様にプレイクスルーの提案をする。
採用される為に提案資料を持参する。

いつ どういった場面
 誰と・誰に 何を
 どのような結果を想定している
 そのために必要な準備は何か
 (あれば)新しい試みは何か

仕事終了前に記入

②具体的な体験 今日取り組んだ仕事のなかで、印象的な体験・新しい体験を記入してください。

【記入のポイント】

例) お客様の要望をしっかりと確認してから、提案書の要点を合意した
商談の機会は作れたが、プレイクスルーの詳細を伝える事が出来なかった。代わりに○○の映像化について話をした。

いつ どこで
 誰と・誰に 何を
 どうなった
× 自分の解釈は記入しない
× 感じたことは記入しない

③振り返り(内省) 具体的な体験をしたことについて、多様な観点から振り返りをしてください。

例) 提案の機会をいただいただけではなく、提案の概要まで共有できた
ゴールは未達。
商談の場を制する事が出来なかったから、「これから何を話すか」を先方に伝えられず、商談がスタートしてしまっただけ。
この気づきいいね!

【記入のポイント】

設定したゴールは達成できたか
 仕事でうまくいったことは何か
 うまくいかなかったことは何か
 想定外・内のどちらだったのか

④持論化(ルール化) 具体的な体験をしたことについて、他の状況でも応用できるルールに一般化・概念化したものを記入してください。

例) 提案はお客様と概要を合意してから作成する
商談開始時に「今日は何をしに来たのか」をお互いの共有事項として持つこと。アイスブレイクに引かれ、伝えたい事が伝えられない状態にならない。

【記入のポイント】

うまくいったことの概念化
 うまくいかなかったことの概念化
 想定外の出来事は何か
 新しく理解したことは何か

⑤積極的な実験 今後の取り組みについて、新しい状況下・環境下で試してみることを記入してください。

例) 今後の営業活動では、業種ごとの課題を整理してから訪問する
世間話が好きな顧客に対しては、自ら商談を仕切るように言葉を取り出す。相手の話たいように話させるのではなく、自分が聞きたい事を聞き出す商談にする。

【記入のポイント】

どのような機会にやるのか
 どのような試みをするのか
 どうなることがゴールなのか
 新しいことにトライをする気持ち

⑥今日感じたこと **⑦教えて欲しいこと** **⑧上司・先輩のコメント**

話の理解度が低い事。
どこかの何を話しているかが分からないと、会話に全くついていけない。というより興味が無くなってしまおう。

あるべきリーダー像について。
→リーダー向け教材を売っている立場から見た"リーダーのゴール"について。

「何をしにきたか」の目的の許有と、「質問していいか」と許可を得る行為はいいですね。是非、習慣化してください。

個性と成長（変化）の把握に向けて

- ①成長を可視化・測定したい
 - ②個性を踏まえた1on1を行いたい
 - ③マネジメント力を数値化し、見える化したい
- など、「個性と成長の把握」を狙いとした施策です。

eF-1Gの紹介

※株式会社イー・ファルコン社Copyright

Webで251問の質問に回答いただくだけで、見え難い個人の性格を詳細に把握することが可能です。採用時の応募者の見極め、成長の見極め、適材適所、人材育成のツールとして活用いただけます。

※多言語に対応しています。（日本語、英語、中国語）

ナンバーワン

測定項目数

194項目

オンリーワン

採用から登用まで

一貫して使える

唯一のアセスメント

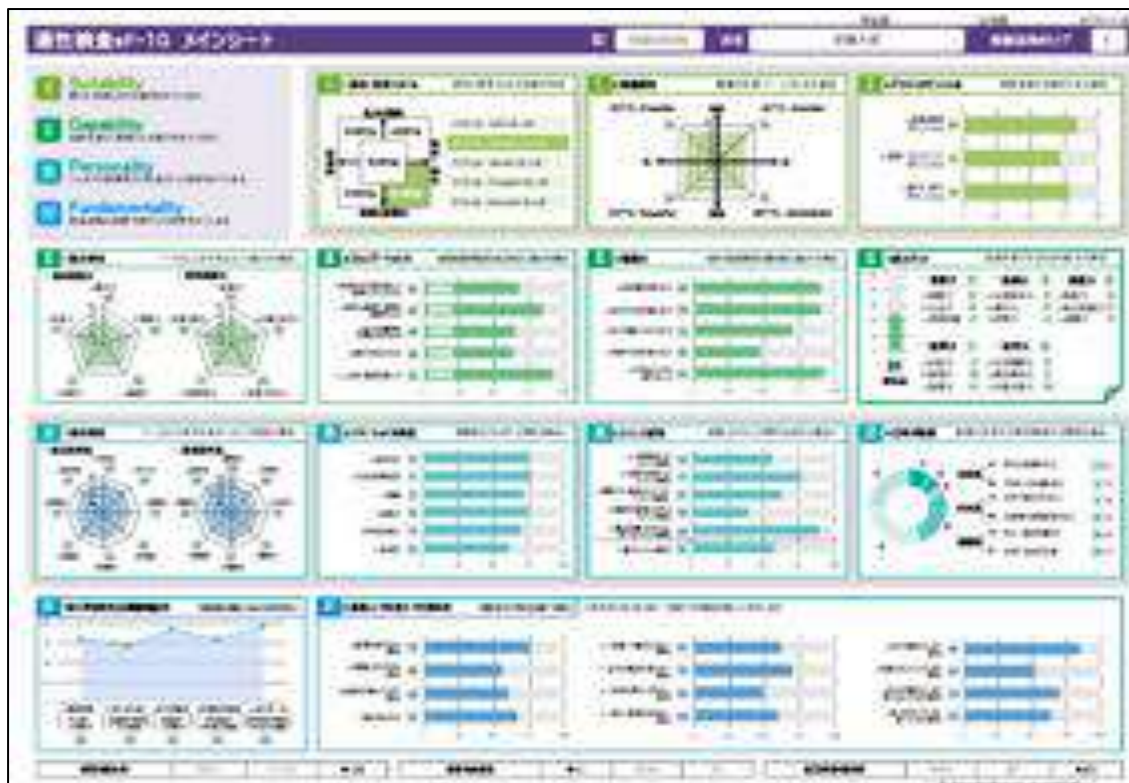
トップクオリティ

心理学・統計学・

比較文化学の

第一人者による監修

メインシート



4種のサブシート

- ・採用面接シート
- ・受検者向けフィードバックシート
- ・受検者向けワークシート
- ・配属先向けシート

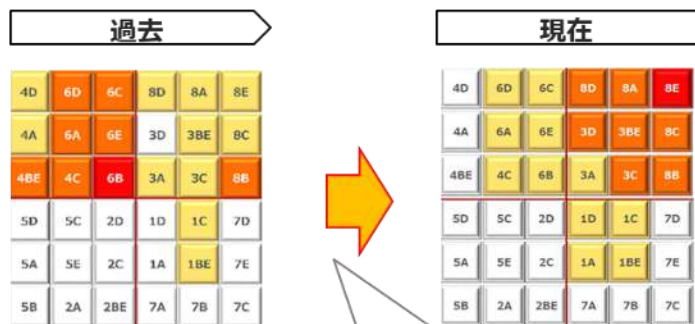


成長(変化)の可視化

※株式会社イー・ファルコン社Copyright

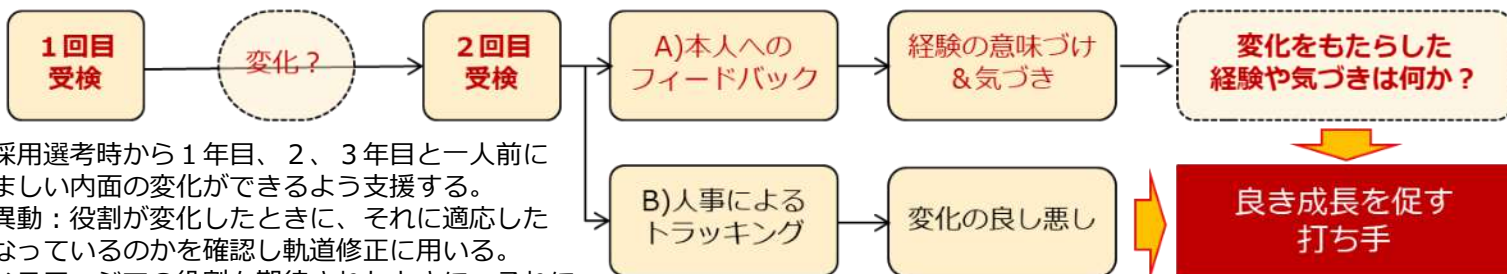
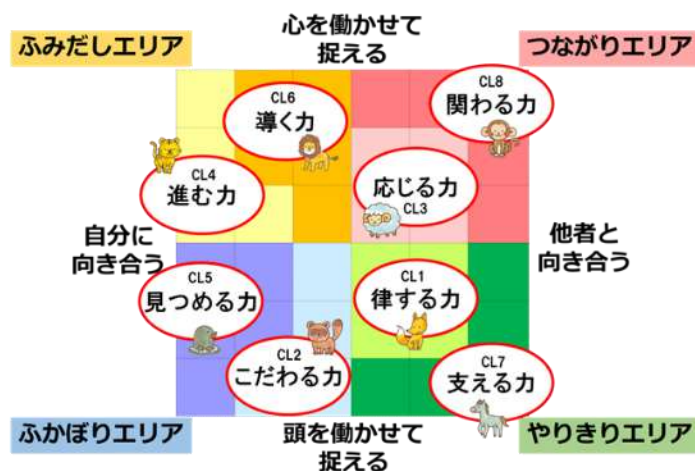
eF-1Gを2回以上受検することにより（例：新入社員の配属前、配属6か月後、1年後など）、パーソナリティがどのように変化し、それが好ましい内面の変化なのか、好ましくない変化（ストレス耐性が弱まっているなど）につながっているのか可視化できます。

36グリッドによる変化の可視化



解釈例) 過去は「ふみだしエリア」が強かった人材が新卒採用の業務を担い、学生や社内の関係者に向き合うことによって「関わる力」が高まった。

経験の意味づけテンプレート



- 例 1) 新入社員：採用選考時から1年目、2、3年目と一人前になるまでに好ましい内面の変化ができるよう支援する。
- 例 2) 担当変更、異動：役割が変化したときに、それに適応した内面の変化となっているのかを確認し軌道修正に用いる。
- 例 3) 昇格：新たなステージでの役割を期待されたときに、それに応じた内面の変化があるかを確認し自覚を促す。

※必要に応じて人事でフォロー

- 仕事の経験（配置、ローテ）
- 上司の働きかけ、OJT
- 教育研修

※イー・ファルコン保有の特許によって実現いたします。日本国特許第6455955号
『人の成長を促すための方法、該方法を実施するためのコンピュータプログラム、及び、パーソナリティ評価マップ』

成長(変化)の可視化の応用

※株式会社イー・ファルコン社Copyright

成長(変化)の可視化の応用として、1.成長のトラッキング 2.成長人材の要件定義 3.育成担当者との相性の把握 などができます。

受検時期 **a** ~ **m**

チーム
リーダーA

チーム
リーダーB

エントリー

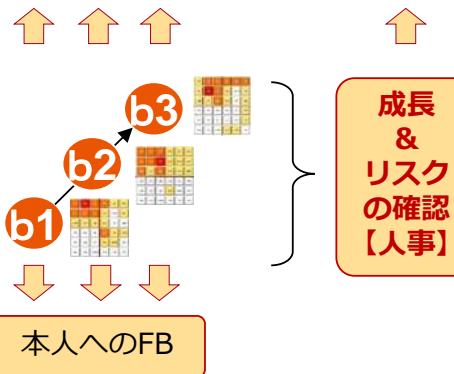
4年目~
3年目
2年目
1年目

採用

1.成長のトラッキング

- 入社1年目、2年目、3年目で適性検査を受検すると以下に活用できます。
- 本人：自分を知る、変化と経験の意味を知る
- 育成担当者：相手を知る、面談の切り口に
- 人事：良き成長をしているのか、ストレス耐性の低減等のリスクが生じていないのかを発見することができる。

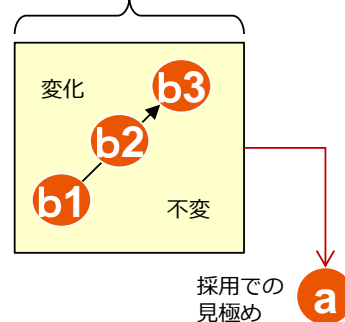
育成担当者との共有



2.成長人材の要件

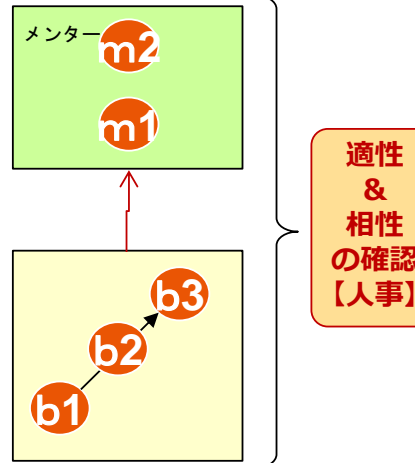
- 若年層でよき成長をした方とそうでない方の違いから、採用時の見極めに活用することができます。
- また、入社後に変化(成長)する項目と変化し難い項目を識別することによって、不変項目が採用時で重視すべきことと解釈することができます。

成長する人材の
要件定義



3.育成担当者の要件

- 良き成長を促せた「育成担当者」の適性検査結果から、その要件を求めることができます。
- 要件は育成担当者の個人要件と育成対象者との相性の2つから成り立つと考えられます。





株式会社グローセンパートナー
代表取締役
組織・人事戦略コンサルタント

シマモリ トシヒサ
島森 俊央

プロフィール

上智大学理工学部卒
出光興産株式会社にセールスエンジニアとして入社。その後、法人営業・卸売営業・小売店舗の販売支援・ディーラーの経営支援（戦略立案・新規事業の立ち上げ・人事制度の導入・本社機能のアウトソーシング）・職員教育・仕入担当・物流担当・プロジェクトマネジャーなど数多くの実務を経験。

その後、独立系コンサルティング会社株式会社日本経営システム研究所にて戦略立案から営業の現場支援なども行い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役役に就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立
現在は、戦略策定支援・戦略実行支援・人材制度構築支援コンサルタントとして、クライアントの業績向上と組織活性化の実績を多く残している。

研修・コンサルティング実績

■コンサルティング実績

制度構築から研修・現場のマネジメント定着まで広い領域を実施。制度構築だけではなく、自らが現場に入りマネジメント定着支援も実施（これまで1.5～4億円の収益改善を実現）

- 人事制度構築（上場企業～中小企業）
- 役員制度構築（上場企業～中堅企業）
- 人材育成システムの構築（上場企業～中堅企業）
- 現場のマネジメント定着支援（上場企業～中堅企業）

■研修実績

- 役員研修
化粧品会社A社・化学品会社B社・
信用金庫C社・トヨタ系列部品会社D社など
- 管理職研修
食品会社E社・生保会社F・G・H・I会社
電子素材会社J社・航空関連K社・厚労省・など
- ビジネスプラン策定研修（中堅職員）
信用金庫M社・協同組合N社・電気関連O社
建設関連P社など

資格・書籍

- 中小企業診断士

