

富山県経営者協会の管理職教育の研究

2020/03/06

一般社団法人 富山県経営者協会
教育委員会 研究部会

1. 2019年度のテーマとゴール・目的

テーマ：「経営幹部・管理職を対象とする階層別研修の再構築」

【GOAL】
2020年の運用を目標に
部会メンバーの知見を活かし、
「経営者協会の管理職研修を
再構築（見直し）」する。

【部会の目的】
1社でも多くの会員企業が参加でき、満足できる幅広い
ニーズにあった管理職研修の構築を目指し、人材育成体
系図の「期待レベル」に沿った人材育成を通し富山県の
企業の継続的な発展に寄与していく。

【背景】
経営者協会の会員企業の状況から自社単独では充実した
教育・研修体系を構築することが困難な企業が多い。

2. 経営幹部・管理職の期待レベルと階層別研修について

再構築範囲

人材育成体系図で定義している経営幹部と管理職の期待レベルに沿った「管理職基礎コース」「管理職マネジメント研修」の再構築を考える。

階層		期待レベル	階層別研修
経営幹部	役員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社の目的・目標達成に責任を持つ ・ 社内外の環境変化を踏まえ、中長期の経営目標・経営戦略が策定できる ・ 組織の先頭に立ち、事業展開をリードする ・ 社員のモチベーションを向上できる ・ 企業理念をしっかりと理解し伝えることができる 	<div style="border: 2px dashed red; padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> 管理職マネジメント研修 受講者 21名 </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 10px;"> 管理職基礎コース 受講者 46名 </div> </div>
	部長		
管理職	課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当組織、チームの目的・目標達成に責任を持つ ・ 優れたリーダーシップとマネジメント力を発揮し、複雑で難易度の高い業務ができる ・ 中長期的な視点で、部下の指導・育成ができる ・ 社内外において幅広く連携し、業務を遂行できる 	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> 部課長実践講座↑ 品質管理委員会主催の研修のため見直し対象外 受講者 30名 </div>

3. 推進体制

必要に応じてワーキンググループを編成し、進める。
宿題は、メールにて回覧し、ワーキンググループで作成。

<2018年度> →

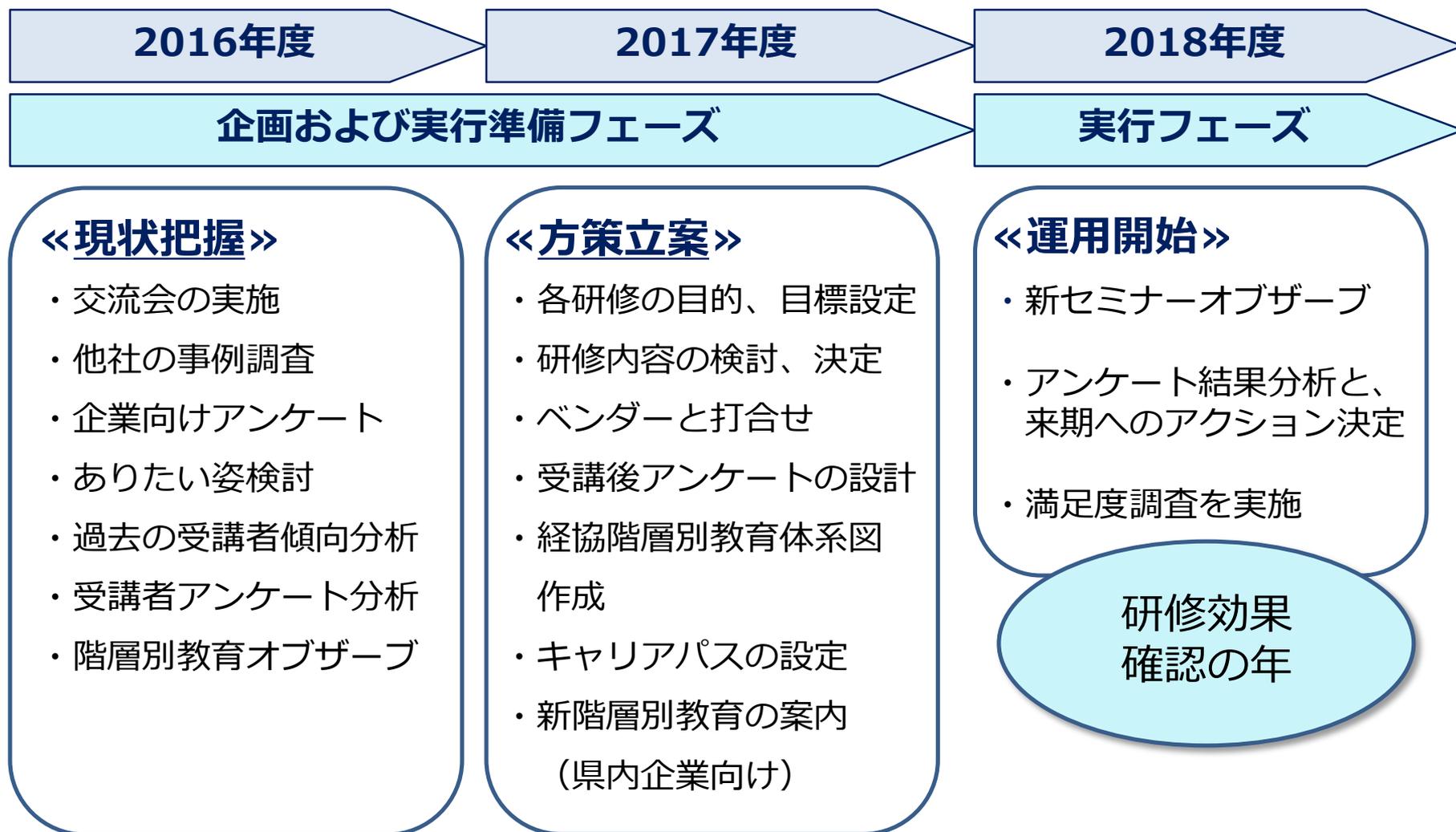
部会長 (空席)
 副部会長 近江 (富山トヨタ)
 副部会長 日比野 (YKK)
 副部会長 山口 (スギノマシン)
 中村 (アイシン軽金属)
 沖中 (池田模範堂)
 卯尾 (トナミ運輸)
 沖川 (日産化学)
 布上 (ピア)
 加藤 (不二越)
 北村 (北陸電力)
 佐藤 (三菱ケミカル)
 片岡 (リッチェル)
 (計12名)

<2019年度>

No.	企業名	氏名	役割
1	富山トヨタ自動車(株)	近江 孝幸	会長
2	北陸電力(株)	光地 富子	副会長
3	(株)インテック	中陳 実佳	副会長
4	アイシン軽金属(株)	中村 雅一	
5	(株)池田模範堂	沖中 正之	(前半参加)
6	トナミ運輸(株)	卯尾 雅彦	
7	日産化学 (株) 富山工場	沖川 敏章	
8	(株)ピア	山本 健二	
9	(株)不二越	畑 永子	
10	三菱ケミカル(株)富山事業所	社領 健二	
11	(株)リッチェル	片岡 直也	
12	YKK(株)	浅谷 俊介	
13	富山県経営者協会	小森 光子	事務局
14	富山県経営者協会	有坂 卓也	事務局

5. 過去の研修計画（再掲）

2016年度～2018年度にかけてキャリアパス、階層別教育体系図を整備。
2017年度に中堅層、若手層、新入社員の階層別研修を定義し、2018年度に評価。



6. 人材育成体系図(2020年度版)

階層	期待レベル	階層別研修	共通(目的別)	労務管理	品質管理	生産管理	購買管理	営業	経理	社内研修
経営幹部 役員	<ul style="list-style-type: none"> 全社の目的・目標達成に責任を持つ 社内外の環境変化を踏まえ、中長期の経営目標・経営戦略が策定できる 組織の先頭に立ち、事業展開をリードする 社員のモチベーションを向上できる 	立業研修 自部門戦略 企業行動価値 研修 部長実践講座	タイムマネジメント研修							
管理職 課長	<ul style="list-style-type: none"> 担当組織、チームの目的・目標達成に責任を持つ 優れたリーダーシップとマネジメント力を発揮し、複雑で難易度の高い業務ができる 中長期的な視点で、部下の指導・育成ができる 社内外において幅広く連携し、業務を遂行できる 	管理職中級 ステップアップ コース 管理職基礎 コース	会議の生産性を向上するビジネス・ファシリテーター養成講座 職場のパフォーマンスをあげるハラスメント防止セミナー CS(顧客満足)基礎セミナー 改善レベルアップセミナー(応用編) ISO14001内製監査員養成講座 ISO9001内製監査員養成講座 ヒューマンエラー対策講座(実践編) ヒューマンエラー未然防止セミナー 女性社員活躍セミナー	労働法実務講座 人事・労務管理セミナー 改善シナリオ活用セミナー	実証しながら学ぶ統計的手法活用講座 品質管理入門講座(実践編)	変化点管理の考え方・進め方セミナー ものづくりと生産現場の改善セミナー 5Sの目で見る管理実践セミナー 5Sの目で見る生産現場の改善セミナー 5Sの目で見る品質管理実践セミナー	購買管理実践セミナー	営業力基礎セミナー	財務会計の基礎講座 財務管理実践セミナー	JTEX (財) 日本技能教育開発センター オナーメイド研修 遠征教育プログラム
中堅職 係長・主任	<ul style="list-style-type: none"> チームの目的・目標達成に向かって成果を出す 上長や後輩との横渡しおよび他部門と連携し、業務を遂行できる 企画力・創造力を発揮しながら業務を判断し遂行できる 部下または後輩の指導・育成ができる 知識・技術・技能を自主的に高める意欲がある 	現場リーダー 実践コース 現場リーダー 基本コース 現場リーダー入門コース	好印象を与えるコミュニケーション力向上セミナー 職場の活性化を図るチーム力向上セミナー 女性社員活躍セミナー	労働管理実務講座	品質管理入門講座(実践編)	ものづくり女性社員のための改善力向上セミナー				
若手職 一般社員	<ul style="list-style-type: none"> チームの一員として自分の与えられた仕事を完了できる 定型的な業務を迅速・正確に処理できる 与えられた業務に対して自分なりの工夫・改善を加えられる 後輩の相談役としてフォローできる 	若手社員実践 コース 若手社員ステップ アップコース	仕事の基本「報連相」セミナー		品質管理入門講座(基礎編)					
新入社員 新人	<ul style="list-style-type: none"> 上位者の指示・指導を受けて業務ができる 社会人基礎力を身に付ける姿勢がある <p>※「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」(主体性・働きかけ力・実行力)、「考え抜く力」(課題発見力・計画力・創造力)、「チームで働く力」(円滑なコミュニケーション力・協働性・意思伝達力・協調性)、「ストレスコントロール」の3つの能力から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として経済産業省が2006年から提議している</p>	新入社員合同研修 新入社員フォロー アップ研修								

7. 年間事業活動計画(研修/2020年度版)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
階層別研修	新入社員合同研修 (6日)	研修リーダー基本コース <2日間・2回> (A 19日・20日) (B 21日・22日)	管理職基礎コース <3日間> (16日・17日・9月25日)	研修リーダー入門コース <2日間・2回> (A 7日・8日) (B 9日・10日) 部課長実践講座 <2泊3日> (16日～18日)		自部門戦略立案研修 <2日間> (15日・16日) 新入社員フォロー アップ研修 <2回> (A 29日) (B 30日)	研修リーダー実践コース 【10月開催】 <2日間> (6日・7日)	管理職中級 ステップアップコース <2日間> (17日・18日)		企業行動管理研修 (26日)	研修リーダー実践コース 【2月開催】 <2日間> (16日・17日)	若手社員ステップ アップコース (3日)
共通(目的別)		仕事の基本 「報連相」セミナー (12日) 好印象を与える コミュニケーション力 向上セミナー (2日) ヒューマンエラー 対策講座【実践編】 <2日間> (3日・4日) 職場の活性化を図る チーム力向上セミナー <2日間> (23日・24日)		職場のパフォーマンス をあげるハラスメント 防止セミナー (21日)	なぜなぜ分析 活用セミナー (4日) 女性社員活躍セミナー (19日)	ISO14001内部監査員 養成講座 <2日間> (8日・9日)	ヒューマンエラー 未然防止セミナー (2日) 改善力養成セミナー 【基礎編】 (16日) 会議の生産性を向上する ビジネス・ファシリテーター 養成講座 (20日)	ISO9001内部監査員 養成講座【11月開催】 <2日間> (10日・11日) タイムマネジメント研修 (27日)		CS(顧客満足) 基礎セミナー (19日)		ISO9001内部監査員 養成講座【3月開催】 <2日間> (9日・10日) 改善レベルアップ セミナー【応用編】 (11日)
労務管理		人事・労務管理セミナー 第1回 (14日)	労働法実務講座 第1回 (10日)		人事・労務管理セミナー 第2回 (5日)	労働法実務講座 第2回 (24日)		労働法実務講座 第3回 (19日) 労務管理実務講座 <5日間> (10月7日～11月5日)			春季労使交渉セミナー 労働法実務講座 第4回 (18日)	
品質管理	品質管理入門講座 【基礎編】 <4日間> (4月9日～5月14日) 実践しながら学ぶ 統計的手法活用講座 <15日間> (5月28日～11月26日)							変化点管理の考え方 進め方セミナー (25日)		品質管理入門講座 【実践編】 <4日間> (1月14日～2月4日)		
生産管理			ものづくりと現場改善 実践セミナー(182日) (9日～10日)			IE手法による生産 現場の改善セミナー (4日)	ものづくり女性社員 のための改善力向上 セミナー (27日)		5Sと目で見える管理 実践セミナー (3日)			
購買管理						購買管理実践セミナー (9日)						
営業	営業力基礎セミナー <2日間> (21日・22日)											
経理					財務会計の基礎講座 ～会計事務の活かし方～ (21日)							

8. 研修概要

	講座・セミナー(開催日)	対象者	ねらい・講義内容	講師	定員 (人数)
経営幹部	部長実践講座 <2泊3日> (7月16日<木>~18日<土>) 9:00(木)~15:00(土)	全業種・全部門の部長・中堅幹部の方	企業のおかれた状況を正しく把握し、経営目標を達成するため、自らの役割認識に立ち、責任を果たすために必要な問題点の発見・改善方法について、講義とグループディスカッションを通して実践的に学ぶ。 ①問題の発見・解決と方針管理 ②激動の時代に部長は何をなすべきか ③グループディスカッション ④事例講演「部長に望むこと」	CSポート(株) 代表取締役社長 岡野 利道 M&P研究所 代表 棚邊 一雄	24
	企業行動倫理研修 <新講座> <1日間> (2021年1月26日<火>) 9:00~17:00	部長職、部長候補者	職場マネジメントの重要な項目の理解を深めるとともに、実践に活かすためのヒントをつかむ。部長職(クラス)として改めて目指す方向性(ベクトル)を再設定し、部門活性化に取り組む足掛りにする。①組織(チーム)の現状共有と理想の未来像(チームビジョン)の探求 ②ビジョンを実現に導くリーダーシップとマネジメント ③役割の探求 ④我が社(自部門)の未来プロジェクトの策定	(公財)日本生産性本部 組織力&人間力向上型 経営コンサルタント 山本 伸之	15
	自部門戦略立案研修 <新講座> <2日間> (9月15日<火>・16日<水>) 9:30~17:00	部長職	戦略立案に必要なスキルや情報収集方法を習得する。他社の部門長との相互学習や企業文化・価値に触れることで新たな気づきを得て戦略と持論を磨く。 幅広い業界の知識・世の中の現状を知る。 ①経営戦略概論 ②経営理念/経営ビジョンの確認、経営環境分析、競争環境分析 ③事業ドメインと部門戦略目標の設定 ④ビジネスモデルの検討、行動計画の策定	(公財)日本生産性本部 主任経営コンサルタント 村岡 伸彦	12
管理職	管理職基礎コース <リニューアル> <2日間+1日間> (6月16日<火>・17日<水>、9月25日<金>) 9:00~17:00(最終日懇親会あり)	新任課長(管理職経験3年未満) 課長代理、課長候補者	管理職の役割を確認し、組織として実績を上げるノウハウを習得するとともに部下の能力を開発し、最大限に発揮させるための指導のポイントを学ぶ。さらに、メンバー各自が自分で考えて動けるチームづくりを目指す。 ①管理職の重要性と役割 ②組織目的の実現(業績向上)のマネジメント ③人材育成の基本フレーム ④革新・問題解決	(公財)日本生産性本部 主任経営コンサルタント 樋口 伸亨	24
	管理職中級ステップアップコース <新講座> <2日間> (11月17日<火>・18日<水>) 9:30~17:00	中堅課長(管理職経験3年以上) グループマネージャー、次長 営業所長、エリアマネージャー	価値創出の担い手として、戦略の実行力の強化に主眼を置く。特に戦略理解と行動計画への落とし込みのためのスキル獲得を扱う。そこに必要なリーダーシップを再確認し、今後のリーダーシップにつなげる。 ①戦略実行のためのマネジメント・スキル(戦略から戦術、計画に落とし込む) ②中堅課長のリーダーシップ(古今東西から学ぶリーダーシップ・経営哲学)	(公財)日本生産性本部 主任経営コンサルタント 筒井 健太	20

(1)部長研修 企画書 (自部門戦略の立案研修)

①研修名	<ul style="list-style-type: none"> ・自部門の戦略立案研修（成長と成功のために） 		
②解決したい課題	<ul style="list-style-type: none"> ・自部門の戦略立案ができるようにする ・戦略立案のポイントを抑え、全ての部門で戦略立案の支援ができる ・的確なアドバイスをすることができ、目標達成まで関わることができる 		
③目的	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略立案に必要なスキル、情報収集方法の習得 ・他社の部門長との相互学習や企業文化・価値に触れることで、新たな気づきを得て、戦略と持論を磨く ・幅広い業界の知識・世の中の現状を知る 		
④対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・部長職 		
⑤期間 ⑥場所 ⑦定員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間 ■ 場所 ■ 定員：20～25名 (5名×グループ数) 	⑨実施体制 (講師・事務局)	<ul style="list-style-type: none"> ・講師：コンサルティング会社 ・事務局：富山県経営者協会
⑧期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題による課題認識 ・自分で部門戦略が構築できる ・実際に行動計画に落としこみ実践できる 	⑩予算 ⑪スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題 研修＋演習・グループディスカッション・発表（2日）

(1)部長研修 研修カリキュラムデザイン（研修の目的） （自部門戦略の立案研修）

①なぜ学ぶことが必要なのか（学ぶ理由）

- ・戦略を自ら立てることで、自職場のめざす姿と今後の職場運営の進め方の明確化ができる
- ・部下を預かる責任と権限（指示命令権）は社員の中で最も重く、また、会社全体を視野に入れた発想・行動が求められる立場
- ・経営理念やトップ方針を理解して実践すると同時に、全社目標の一部を分担し、その達成の責任の一端を負う立場
- ・部下と問題を共有し問題解決に向けたサポートをする為（成長へ繋げる為のサポート）
- ・会社の発展は社員の成長なくしてあり得ない為、自らが成長し部下の成長も導く為

②どんなことを学んでもらい、変化してもらおうのか（学習者の変化）

- ・自ら立てた戦略実現に向け、具体的な行動計画に落とし込み自らの行動を変える
- ・会社幹部の一員としての部門経営者意識の醸成をはかる
- ・上級管理者に求められる経営環境変化に対応するマネジメント能力を強化する
- ・部門戦略・部門経営計画策定の要点を理解・習得する
- ・会社の発展に向け、現状の把握に必要なスキル

③どのような変化を現場に導くのか（学びの適用・転移）

- ・戦略の実践に向け、職場の一体感醸成による職場力向上をはかる
- ・自らの責任で課題を達成しようという自主責任意識が高まる
- ・部門のミッション・ビジョンを掲げることで、人や組織を巻き込む力が強化される
- ・現状を正確に把握し、根拠ある対策ができる

(2) 部長研修 企画書 (企業行動倫理)

①研修名	・ 企業行動倫理研修		
②解決したい課題	・ 企業人として、かつ、職場マネジメントに必要とされる共通項目を理解・実践（仕組みづくり、統率）し、自部門の成果をあげる		
③目的	・ 自部門の職場マネジメントをうまく実践することで、（戦略やビジョンの明確化・方針と日常業務管理・人材育成・職場風土づくり等）優れた成果をあげる		
④対象者	部長職、部長候補者		
⑤期間 ⑥場所 ⑦定員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間 ■ 場所 ■ 定員：20～25名（5名×グループ数） 	⑨実施体制 （講師・事務局）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師：マネジメント研修会社 ・ 事務局：富山県経営者協会
⑧期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前課題による課題認識 ・ メンバの自律 	⑩予算	
		⑪スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前課題 研修＋演習・グループディスカッション（2日）

①なぜ学ぶことが必要なのか（学ぶ理由）

- ・自部門の職場マネジメント力を向上させる
- ・コンプライアンス意識醸成
- ・企業活動に対する社会の眼は日に日に厳しくなっており、部門長には、より一層の高い使命感・倫理観が求められている

②どんなことを学んでもらい、変化してもらおうのか（学習者の変化）

- ・マネジメントに必要な項目を理解し、具体的な行動計画に落とし込み自ら実践する
- ・第一線で活躍する実務家・専門家の講義などを通じて、経営戦略・法務・財務・組織づくりなど実務に直結した知識、人間力（コミュニケーション能力、教養等）に関する視点を学ぶ

③どのような変化を現場に導くのか（学びの適用・転移）

- ・企業行動倫理を基本に、職場マネジメント活動を実践し、職場力向上をはかる
- ・現場の個々が事業成長するための自立した活動ができる

(3) 課長研修 企画 (管理職研修 (基礎編))

①研修名	管理職研修 (基礎編)		
②解決したい課題	①プレイヤーよりもマネージャとして力を発揮すること ②上司 (部長) と部下 (現場) の橋渡し役として部下に仕事の目的・目標・意義を浸透させる		
③目的	①課長 (管理職) に期待される役割を理解させ心構え (マインド・資質) について学ぶ ②課長 (管理職) に必須のマストなスキルやノウハウを学ぶ ③実行責任者としてコミュニケーション力・部下育成・リーダーシップ等について学ぶ ④事後課題の実践状況の確認と情報交換 (フォロー研修実施)		
④対象者	新任課長 (管理職) 「経験3年未満、年齢制限無し」		
⑤期間 ⑥場所 ⑦定員	■ 期間 1日間 * 3回 ■ 場所 富山県経営者協会 ■ 定員 30名程度 * 3回	⑨実施体制 (講師・事務局)	・ 講師：研修企画会社 ・ 事務局：富山県経営者協会
⑧期待される効果	新任課長(管理職)の役割・資質等の認識 コミュニケーション力を高め活力ある職場作り グループワークによる問題・課題等の共有	⑩予算	
		⑪スケジュール	1日目：マネジメント基礎(①②) 2日目：コミュニケーション・部下育成 (③) 3日目：情報交換(④)+懇親会

①なぜ学ぶことが必要なのか（学ぶ理由）

経営陣と現場のコミュニケーションの円滑化を図るためには課長職は要となる。トップや上司、自分の考えを部下に動機付けて理解させ、また部下からの報告・情報をうまく翻訳して上司に伝えていくことが大きな役割である。管理職として活躍していくための基本的な心構え（マインド）を身に付け、その職務を遂行するにあたって不可欠なスキルやノウハウを学ぶことが必要である。

②どんなことを学んでもらい、変化してもらおうのか（学習者の変化）

- ①人のマネジメント（部下育成・ラインケア）が課長の重要な仕事でありプレイよりもマネジメントを重視させる
- ②部下の動かし方、チーム運営のコツを掴みトップ・上司と部下とのパイプ役であることを自覚をさせる
- ③マストなスキル・ノウハウを学び業務遂行に生かす
「労務管理」「人のマネジメント（部下育成・ラインケア）」「コンプライアンス」等

③どのような変化を現場に導くのか（学びの適用・転移）

- ①部下とのコミュニケーション力を高めリーダーシップを発揮する
- ②活気があり成果が出るチーム・部署・事業所をつくる
- ③コンプライアンスを理解し、リスク管理に努める

(4) 課長研修 企画書 (管理職研修 (中級・ステップアップ編))

①研修名	管理職研修 (中級・ステップアップ編)		
②解決したい課題	①上司 (部長) と部下 (現場) の橋渡し役として部下に仕事の目的・目標・意義を浸透させる ②現場レベルでの不正や不祥事の予防、早期発見、早期対応		
③目的	①中堅課長・管理職に期待される判断力、管理統率、ビジネスリーダー論を学ぶ ②中堅課長・管理職に求められるスキルを学ぶ 「組織のマネジメント」「行動計画 (実行戦術) の立案と展開」「問題解決法」等 ③課長 (管理職) としてレベルアップの必要性を理解させる (自己啓発の必要性等)		
④対象者	中堅課長並びに管理職 (経験3年以上)		
⑤期間 ⑥場所 ⑦定員	■期間 1日間*2回 ■場所 富山県経営者協会 ■定員 30名程×2回	⑨実施体制 (講師・事務局)	・講師：研修企画会社 ・事務局：富山県経営者協会
⑧期待される効果	中堅課長としての自覚・意識の向上 部署全体のモチベーションアップ⇒業績向上 グループワークによる問題・課題等の共有	⑩予算	
		⑪スケジュール	1日目：中堅課長の役割・求められるスキル①② 2日目：中堅課長としてのマインドアップ ③ (グループ発表)

(4)課長研修 研修カリキュラムデザイン (研修の目的) (管理職研修 (中級・ステップアップ編))

①なぜ学ぶことが必要なのか (学ぶ理由)

経営陣と現場のコミュニケーションの円滑化を図るためには課長が要となる。トップや上司、自分の考えを部下に動機付けて理解させ、また部下からの報告・情報をうまく翻訳して上司に伝える力を磨く。また、他部門との連携、情報交換を密にして、自部門の活性化 (イノベーション) を図っていくことが求められる

②どんなことを学んでもらい、変化してもらおうのか (学習者の変化)

- ①判断力、管理統率、ビジネスリーダー論を学び課長職としての意識を向上させる。(マインドアップ)
- ②「組織・業務のマネジメント」「行動計画 (実行戦術) の立案と展開」「問題解決法」等を学び課長職としてのスキル・ノウハウを磨く
- ③将来の上級管理職候補であることを意識させる

③どのような変化を現場に導くのか (学びの適用・転移)

- ①上司・部下・他部門とのコミュニケーション力を深めリーダーシップを発揮する
- ②不祥事・クレームの予防、早期発見、早期対応に努める
- ③上級管理職 (部長職) のフォロワーになる