

「コア人材育成コース」

時代変化に対応できる次世代の企業家型リーダー（事業責任者）の育成

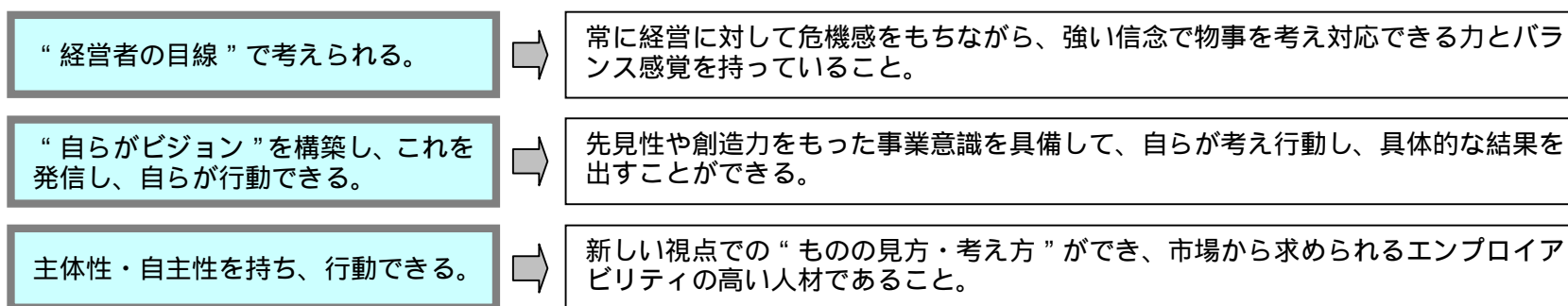
企画提案書

日本コンサルタントグループ

はじめに

今日の企業環境は、これまでの思考・経験では対応できない内容が求められております。グローバル化の進展による国際会計基準への移行、情報化・技術革新の進展に伴う企業再編の加速化など、企業を取り巻く経営環境がドラスティックかつダイナミックに変化している中で、組織における“人づくり”は、規模の大小や業種・業界の枠を越え、そして時間や空間の幅にとらわれず、従来にもまして重要な経営課題となっております。現今のように経営環境が急速かつ大きく変化する時代においては、変化に対応できる「スピード、柔軟性、戦略性」を備えた人材の育成が強く求められています。

特に経営活動の中核を支える組織のリーダーは、組織の強さをビジネスにつなげる戦略を構築できる力（事業活動のコアとしての役割）が求められております。そのためには危機意識を持ち、経営者の目線（部門の枠を越えた全社的な視点）で、仕事に取り組めることが必要なのです。このような背景を踏まえた中で、求められる人材は“組織の枠を越えて社会（市場）が求めている人材”（エンプロイアビリティの高い人材）です。その具体的視点として次のように言われています。



そのためには次の事項を具備していることが基本となります。

経営数値を読み取り意思決定につなげることができる。

経営数値の意味やその背景を把握し、改善・改革に結びつける柔軟性を持っている。

環境変化を敏感に受け止め、挑戦する意欲がある。

スピードと柔軟性のある状況判断ができる。

マネジメントの基本（知識・スキル）がしっかりしている。

特に、問題の発見・解決能力に優れている。

本企画は、株式会社（以下貴社という）として、現在検討されております“将来経営活動の中枢を担うコア人材の育成”につきまして専門機関としての対応（考え方・方法など）について企画いたしております。

特に本企画では、貴社の事業内容・意向をベースに研修を枠組みします。（例えば、事例、研修カリキュラム内容など）併せて実務面を多く取り入れた臨場感ある内容を進めます。

私共（株）日本コンサルタントグループ（以下ニッコンという）はコンサルティング活動における専門機関として、積み重ねてきた経験・実績をもとに、独自の研究・開発を行い、必要とされる理論背景並びにコンサルティング技術や具体的な方法を確立してきました。

今回はこれまでの経験をもとに、貴社の意向を踏まえて企画立案させていただきました。何卒よろしくご検討を賜り、ご採用いただければ幸甚に存じます。

本企画の目的

本企画の目的

コア人材（将来の事業責任を担うことのできる企業型リーダー）を育成することが目的とします。

具体的には次の内容とします。

経営数値から自社（事業）の強み・弱みを把握し、将来へ向けて収益構造の改革を考えられる力を習得する。

戦略マネジメント（バランスト・スコア・カード）を背景に事業戦略の考え方を学習する。

現在関わっているマネジメントの実態を再確認するとともに、市場の変化を先取りし、次のビジネスにつなげることのできる力を習得する。

上記の3点を中心に、将来の経営幹部（事業部門の責任者）として必要とされる経営活動の基礎が習得できる内容とします。

本企画の特長

戦略マネジメント（バランスト・スコア・カード）を背景にアカウンティング、マーケティングを両輪として展開していきます。

財務データ（有価証券報告書）の理解がベースとなっております。

- ・財務データを読み取り、活用できる力を習得することがベースと考えています。

戦略マネジメントの考え方を背景として本コースは構成されています。

- ・財務の視点、
- ・顧客の視点（サービス）
- ・業務改革の視点、
- ・経営戦略（事業計画）の視点

研修のアウトプット（報告レポート）は「自部門の将来像」を研究していただきます。

- ・現在の自社を診断し「自社の将来像」を提出していただきます。

本企画の基本的な考え方

基本的な考え方

本企画は一般的な研修（パッケージ型研修）ではなく、事前に貴社の現状を把握し、方向づけや意図を十分理解した上で実施することを前提としております。

- (1) 本コースは、自己学習と集合研修を併用して実施することにより、基礎知識の理解を促進し、同時に自社の課題に対して解決策を検討することによって、実践的なマネジメント能力の育成を図ります。
- (2) 本コースは選抜式を原則としますが、できるだけ広く募集することを希望します。尚、選抜方法は貴社の考え方を尊重しますが、例えば直接上司の評価、本人のやる気・人事部推薦などが考えられます。(資料参考)
- (3) 本企画は、貴社と私共ニッコンとの共同開発研修として位置づけ、内容の充実を図っていきたいと考えます。
ツール類の開発や、研修全体の設計にあたっては、貴社の意向を踏まえた内容で開発します。
ただし、私共ニッコンが保有しているものを有効に活用します。
事前にしっかりとした打ち合わせを行い臨場感のある内容とします。
- (4) 本企画は私共ニッコンが開発したM T S (Management Thinking Study)を中心に捉えて、シンキング・プロセスにウエイトをおいた内容とします。
事例については、私共ニッコンが保有する標準事例も使用しますが、可能な限り貴社の事例を取り入れて進めます。
研修内容を充実させるために貴社の関連資料(中期経営計画、部門計画など)を活用させていただきます。
- (5) 研修のアウトプットである“自社の将来像”の研究にあたっては次のように考えます。
貴社の現状事業領域を深耕させることに研修のポイントをおきます。
・新しいビジネスチャンスを創出することではなく、貴社の現状事業領域(ドメイン)を生かして経営活動を理解することとします。
「自社の将来像」の研究にあたっては、グループを編成し相互研究の形式で進めます。
本研修のスタートにあたっては、貴社の中期経営計画を参考にします。
・特に中期経営計画、目標管理システム、人事管理制度などは事前にご説明いただき活用していきたいと考えます。
最終レポートは、提出する研究論文とプレゼンテーション用(ガイダンス)の2通り策定させていただきます。

研修の進め方

研修を進めるにあたっては以下のような考え方で行います。

(1) 本コースは受講者が主役となった進め方をします。

“自己学習の機会”を多く取り入れた内容となりますので、自己管理が大切となります。

(2) 本コースは、他社研究(自社と他社の比較を通して学習する)を行います。

研究対象企業は貴社の意向(競合企業など)を踏まえて決定します。

(3) 本コースは、事例を中心にグループ研究形式で進めます。

グループ研究形式で進めますが、研究成果の発表は原則として個人発表とします。

(4) グループ編成については、貴社の現状組織、並びに選抜された受講者の方々の所属部門、そして最終アウトプットを踏まえて、グループ編成を考えております。

(5) 事前にテキストは配布しますので、必ず読んで研修に臨んでいただきます。なおテキスト以外にも、書籍・情報収集をしていただく科目もあります。

(6) 受講者間や、講師と受講者とのコミュニケーションを円滑に実施するため、両社に事務局を設置しますので、講師への質問や事前学習の中で理解できないことが発生した場合は、私共ニッコンの事務局にご連絡いただき、講師よりアドバイスをします。

尚ニッコン事務局は、MTS推進部です。

本企画全体の枠組みと行動特性

本企画では、研修の枠組みを以下のように考えています。

回	企画全体の枠組み	企画のポイント	主なディメンション
	オリエンテーション		
1	環境変化と企業経営	<ul style="list-style-type: none"> 本コースの目的、全体スケジュール、運営方法、自己紹介など2～3時間程度。尚、相談によりテスト（経営基礎知識）を行います。 環境変化とマネジメントの新しい視点を確認する。 経営戦略の考え方、策定の各手法について理解を深める。 経営戦略の策定にあたってはBSC（バランスト・スコアカード）の考え方を学習する。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">環境認識</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">情報収集活用力</div>
2	アカウンティング（1）	<ul style="list-style-type: none"> 日常取引から決算処理までの業務の流れについて習得する。 財務構造の基本構造と新会計基準について習得する。 自社と競合他社の財務諸表を比較することによって分析手法を理解する。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">現状把握力</div>
3	アカウンティング応用	<ul style="list-style-type: none"> 利益分析であるCVP分析（Cost Volume Profit）を事例を通して理解を深める。 キャッシュフロー計算書と収益構造について理解する。 他社比較について定性面から研究する。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">計画・組織化力</div>
4	マーケティング戦略の展開	<ul style="list-style-type: none"> 自社のマーケティング活動の現状を通して基本（理論・方法）を理解する。 マーケティング戦略の基本も事例を使って理解する。 CS思考の重要度について研究する。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">リーダーシップ</div>
5	業務プロセスの改革	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革の必要性和着眼点について研究する。 業務改革の進め方と手法を理解する。 業務フローの作成とポイントについて事例研究を通して理解する。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ビジョン構築力</div>
6	組織活性化と人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> 組織戦略の基本と今後のあり方について理解する。 プロジェクト組織と運営について学習する。 ビジネス・コーチングの基本（知識・スキル）について学習する。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">行動の柔軟性</div>
7	事業計画の立て方	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画策定の基本ステップ 発表会用のレポート作成 発表会 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">イニシアチブ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ネットワーク形成力</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">自己認識力</div>

「コア人材育成コース」パンフレットより主なディメンションを抽出。

実施要領

1. テーマ : 将来組織の中核を担う事業担当責任者の育成を目的とします。
2. 対象者 : 貴社で選抜した方々 12 ~ 16名 (20名を限度とします)
 - ・メンバーの選定にあたっての考え方は次頁を参照して下さい。
 - ・尚、選定にあたっては、現状の組織階層に関係なく適任者を選出して下さい。
3. 方法 : 事前学習と集合研修の併用
 - ・集合研修は2日 (17時間)
 - 〔 第1日 9:00 ~ 21:00 〕
 - 〔 第2日 9:00 ~ 17:00 〕
 - ・集合研修の実施回数は7回とします。
4. 担当講師 : コース全体の整合性を図る責任者を配置し全体をコーディネートします。
 - ・尚、担当講師は専門講師を複数予定しています。
5. 備考 :
 - 使用する事例は、事前に貴社と十分打ち合わせをして作成します。
 - 使用する教材 (テキスト、ワークシート他) はニッコンが準備します。
 - 尚、受講者本人への配布は1ヶ月前とします。
 - 必要器材・用具類は貴社でご手配願います。
 - その他詳細については、事前に打ち合わせをして決めたいと考えます。

「コア人材」選抜の視点<参考>

選抜の考え方

将来、組織の中核を担う期待される人材を社内から選抜・登用の形として考えられる内容は次のとおりです。

- 各企業とも人選は慎重に行っているが、客観性・公平性・納得性という視点から次のような考え方で選抜しているのが多いようです。

〔本人のやる気(自主参加)〕 + 〔上司の推薦〕 + 〔最近の実績(3期)〕 + 〔本人の能力〕 = 選抜
 ↓ (30~40%) ↓ (10~15%) ↓ (15~20%) ↓ (25~30%)

・目的意識
 ・取り組む姿勢・意欲
 ・研究したいテーマ

・推せん理由は、
 具体的に明示

・少なくとも2期最高
 の評価が必要

・筆記試験(ウエイト小)
 ・小論文(ウエイト中)
 ・面接(ウエイト大)

選抜の時期

- 選抜の時期は、育成のタイミングとの関係で設定しているのが概ね次のとおりです。

1. 選抜の時期…… 2月頃(企業の年度末に合わせて選抜する形が最も多い。)
2. 選抜スケジュールの事例

10月	10月~11月	11月	12月~1月	2月頃
・選抜の内容・ 方法の告知	・上司の推せん (業績・評価・ 推せん理由)	・選考委員会 (年間20名を 上限)	・筆記試験 ・小論文提出 ・面接	・選抜者決定

本企画の全体構成

第1回 環境変化と企業経営	第2回 アカウンティング基礎	第3回 アカウンティング応用	第4回 マーケティング戦略
<p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今、何故コア人材が求められているか ・本コースの全体像 <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業概論(マネジメント・組織・戦略) 2. 企業環境の変化 <ul style="list-style-type: none"> ・意識変革の必要性 ・キーワード・ストーミング 3. 変革時代の経営幹部に求められるもの <ul style="list-style-type: none"> ・世の中の変化と経営幹部としての役割 4. 戦略的思考の必要性 5. 経営戦略のフレームワーク <ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント ・事例研究 <p>第2回の事前課題</p>	<p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第1回の振り返り <ol style="list-style-type: none"> 1. アカウンティングとは 2. 日常取引から決算処理までの流れ <ul style="list-style-type: none"> ・お金の流れと仕事の流れ 3. 財務諸表の基本構造 <ul style="list-style-type: none"> ・B/S、P/L、C/Fの仕組み 4. 自社の財務諸表の検討(事前課題) <ul style="list-style-type: none"> ・分析結果の研究 5. 有価証券報告書分析 <ul style="list-style-type: none"> ・類似業種の財務内容分析 ・自社との比較から自社の課題抽出 <p>第3回の事前課題</p>	<p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第2回の振り返り <ol style="list-style-type: none"> 1. 収益目標と利益概念 <ul style="list-style-type: none"> ・CVP分析 2. キャッシュフロー計算書の基本構造 <ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー計算書の見方 3. ディスカウント・キャッシュフローと投資計算 <ul style="list-style-type: none"> ・将来のキャッシュフロー 4. 類似業種の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・自社との比較研究と発表 ・類似業種の経営活動の実態(定性) <p>第4回の事前課題</p>	<p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第3回の振り返り <ol style="list-style-type: none"> 1. マーケティングの基本 <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング・ミックス ・4Pをベースとした基本知識 2. マーケティング戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング戦略の基本展開 ・マーケティング戦略5つの視点 3. CS思考とその対応 <ul style="list-style-type: none"> ・サービスとは ・自社のマーケティング倫理 4. 自社のマーケティング戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・自社のマーケティング分析 ・顧客視点の重要性 <p>第5回の事前課題</p>
<p>第5回 業務プロセスの革新</p> <p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第4回の振り返り <ol style="list-style-type: none"> 1. 業務プロセス革新 <ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセス革新とは 2. 業務プロセスの基本展開 <ul style="list-style-type: none"> ・プロセス・マネジメント ・業務プロセス革新のポイント 3. 業務フロー作成とリエンジニア <ul style="list-style-type: none"> ・業務フロー作成の手法 ・業務改革に向けて 4. 業務プロセス革新演習 <ul style="list-style-type: none"> ・事例研究 5. 業務改善プロセスの定着化 <ul style="list-style-type: none"> ・自部門の業務フロー検証 <p>第6回の事前課題</p>	<p>第6回 組織活性化と人的資源管理</p> <p>オリエンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第5回の振り返り <ol style="list-style-type: none"> 1. 時代背景と組織形態 <ul style="list-style-type: none"> ・組織構造の変遷 2. 人的資源管理活動の展開 <ul style="list-style-type: none"> ・人事管理の変遷と課題 3. 組織の活性化とプロジェクト組織 <ul style="list-style-type: none"> ・これからの組織構造 ・プロジェクト組織 ・プロジェクト・マネジメント 4. 人的資源管理と人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・これからの人材育成のあり方 ・人材育成に必要な基本スキル <p>第7回の事前課題</p>	<p>第7回 自部門の事業計画</p> <p>オリエンテーション</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業計画策定の基本 <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定の基本 2. 事業計画策定上のポイント <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定上の留意事項 3. 事業計画策定の基本(6ステップ) <ul style="list-style-type: none"> ・標準事例の策定を通しての理解 ・標準フォーマットを使用 4. プレゼンテーションの準備 <ul style="list-style-type: none"> ・提出レポート、発表内容 <p>研修全体のまとめ</p>	

第1回 「環境変化と企業経営」カリキュラム

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ～今、なぜコア人材が求められるのか～ ～本コースの全体像～		講義 講義	9:00	4) 自部門のミッション形成	・自企業の経営ビジョンなどを再確認し、改めて自部門の存在意識・使命・役割を見直すと共に、コア人材としての自覚を表明する。	個人 ワーク グループ 内発表 補講
10:30	1. 企業概論 1) マネジメント概論 2) 組織概論 3) 戦略概論	・事前学習テキスト(企業概論)のポイントを振り返る	Q & A	10:30	4. 経営戦略のフレームワーク 1) 戦略マネジメント・システムの必要性 2) 戦略マネジメント・システムの展開 ～事例研究～	・競争優位性を確保する経営品質向上のためには、首尾一貫した戦略マネジメント・システムの導入・定着化が必要なことを理解する。	講義 Q & A 個人 ワーク グループ ワーク
12:00	昼 食			12:00	昼 食		
13:00	2. 企業環境の変化 1) 外部環境変化適応業としての企業 2) 意識変革の必要性 3) キーワード・ストーミング ～キーワード関連図の作成～	・マーケットアウト発想の重要性を再認識する。 ・リストアップされたキーワード(事前課題)の関連性を検討し、自社(自分たち)に与える影響度を認識する。	講義 Q & A グループ ワーク 発表 Q & A	13:00	～つづき～ 3) 戦略マネジメント・システムの展開 5. 研修のまとめ * 第2回事前課題 * まとめ	・バランスト・スコアカード導入企業事例を通じ、戦略マネジメント・システムの体系的理解を図る。	発表 Q & A 補講 講義
17:00	2. 変革時代の経営幹部 1) 企業理念と企業倫理 2) 経営戦略とその手法	・創業者精神やコンプライアンスの徹底した企業とモラル・ハザードした企業の比較から	講義 Q & A	17:00	第1回 環境変化と企業経営の目的 本コース(コア人材育成コース：全8会合)の全体像と枠組み、その理論背景(戦略マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカード)を理解すると共に、第8会合終了時の成果物に何を求めているのかを知ります。 外部環境変化適応業としての今日的企業経営のあり方についてと、コア人材として期待されている自分は、それにどうコミットメントすればよいのかを考えます。		
18:00	夕 食						
19:00	3) 自社の経営幹部に求められる戦略的思考	・自社の現状事業ドメインをベースに求められる経営幹部の役割	グループ ワーク				
21:00							

第2回 「アカウンティングの基礎」カリキュラム

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ・第1回の振り返り 1. アカウンティングとは ・経営幹部に求められる経営数値とは 2. 日常取引から決算処理 1) お金の流れと仕事の流れ 2) 財務会計と管理会計 3. 財務諸表の基本構造	・アカウンティングの重要性についての認識 ・お金の流れと業務の流れを体系的に理解	講義 講義 Q & A	9:00	6. 類似業種の財務諸表分析 1) 類似業種の経営分析 2) 自社と他社の比較 3) 自社の課題抽出 ~ 有価証券報告書(3期分)は予め全員に配布し、事前研究を行ってくる ~	・有価証券報告書に基づいての他社研究 研究対象企業は貴社と打ち合せにより決定	講義 グループワーク
12:00	昼 食			12:00	昼 食		
13:00	1) 貸借対照表とは 2) 損益計算書とは 3) キャッシュフロー 4. 財務諸表の読み方 ・財務諸表の分析と読み方のポイント 5. 自社の財務諸表分析 1) 収益性の分析 2) 安全性の分析 3) 生産性の分析 4) 成長性の分析	・標準事例(3期分)で指定フォーマットにて分析 ・貴社の財務諸表を使用して財務の視点から自社の現状を把握する。	講義 グループワーク グループワーク	13:00	~ 分析結果の発表 ~ 7. 利益の概念 1) 財務会計情報・管理会計情報 2) 利益の概念 8. 研修のまとめ 1) 第3回事前課題 2) まとめ	・会計情報の使い方	講義 講義
18:00	夕 食			17:00	第2回 アカウンティングの基礎の目的 アカウンティングの基礎を理解する。 有価証券報告書を活用しての他企業の研究を通じてマネジメントの基本(特に定量的側面)を理解する。 自社の財務諸表をもとにそこに示された経営数値の背景を読み、課題を抽出し、改革の方向を考える。		
19:00	夕 食						
21:00	5) 財務諸表上から見られる自社の課題 ~ 分析結果の発表 ~	・自社(自部門)の課題を抽出し、改革の方向を考える。	グループワーク				

第3回 「アカウンティング応用」カリキュラム

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ・第2回の振り返り 1. 収益目標と利益概念 1) CVP分析のポイント 2) 事業部門別管理のあり方 3) トランスファ・プライス 4) 新会計基準の概要	・運輸・機械・不動産という考え方	講義	9:00	3. ディスカウント・キャッシュフロー(CDF) 1) 設備投資の経済計算 2) 投資計画の方法 3) 将来のキャッシュフロー予測	・標準事例を使って考えてみる	講義 グループワーク
12:00	昼食			12:00	昼食		
13:00	～分析結果の発表～ 2. キャッシュフロー計算書の基本構造 1) キャッシュフローとは ・キャッシュフローの必要性と考え方 2) キャッシュフロー計算書の基本構造 ・キャッシュフロー計算書の作成 3) キャッシュフロー計算書の見方と留意点 4) キャッシュフロー経営の重要性 ・新会計基準との関係	・キャッシュフローの基本と経営上における重要性について理解	講義 個人ワーク	13:00	4. 類似業種の研究 1) 事前調査結果の検討 2) 検討結果が得られる企業の実態 3) 他社との比較から自社の課題	・定性的側面を中心に企業研究	講義
18:00	夕食			16:00	5. 研修のまとめ 1) 第4回事前課題 2) まとめ		
19:00	5) キャッシュフロー計算書(演習)	・標準事例を通してその内容を理解	グループワーク	17:00	<p>第3回 アカウンティング&ファイナンスの目的</p> <p>自社と研究企業について定性情報をもとに分析し、定量評価結果と合わせて自社の強み・弱みを認識する。</p> <p>グローバルな視点での事業部門別管理のあり方を確認する。</p> <p>投資採算の方法とその評価について理解する。</p>		
21:00							

第4回 マーケティング戦略の展開

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ・第3回の振り返り 1. マーケティングの基本 1) マーケティングとは 2) CS経営とマーケティング活動 ~自社のCS志向評価~ 3) マーケティングの今日的課題 4) マーケティング倫理	・マーケティングの基本原則と今日的課題を認識する。 ・「CS自社評価」	講義 グループワーク	9:00	~(つづき)~ 2) 主力製品のマーケティング・ミックス 3) マーケティングのSWOT分析	・「比較マーケティング・ミックス」 ・「SWOT分析」	グループワーク
12:00	昼食			12:00	昼食		
13:00	2. マーケティング・マネジメントの動向 1) ワントゥワン・マーケティング 2) CRM 3) ブランド戦略	・主なマーケティング・マネジメントの動向を認識する。	講義	13:00	5. 自社のマーケティング戦略課題 6. 顧客視点における成果目標 ~分析結果の発表~	・他社との比較分析から課題を明確にする。 ・自社の課題から顧客視点における成果目標を設定。 ・「成果目標」	グループワーク グループワーク発表
15:00	3. マーケティング戦略 1) マーケティング戦略の基本展開 2) 戦略展開の5つの視点 ・市場細分化 ・ポジショニング ・マーケティング・ミックス ・市場参入 ・タイミング ~マーケティング戦略の成功例~	・マーケティング戦略の基本を理解し、成功例から成功のポイントを認識する。 ・「マーケティング戦略の成功例」	講義 グループワーク	17:00	7. 研修のまとめ 1) 第5回事前課題 2) まとめ		講義
18:00	夕食			第4回 CS志向のマーケティングの目的 マーケティングの基本とCS志向の必要性を理解する。 マーケティング戦略展開のポイントを自社及び他社との比較を通して理解する。			
19:00	4. 比較マーケティング戦略 ~競合他社の確認~ 1) ポジショニング・マップの作成	・自社と他社を比較し、自社の優位性を確認。 ・「ポジショニング・マップ」	講義 グループワーク				
21:00							

第5回 「業務プロセスの改革」カリキュラム

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ・第4回の振り返り 自担当部門の業務フローを発表・評価 1．業務プロセス革新 1) 業務プロセス革新とは 2) 業務革新に向けて価値観の再確認		発表 講義 Q & A	9:00	5．前日の事例研究の発表 1) ドキュメントのプレゼンの進め方 2) プレゼンテーション 3) コメント		発表 コメント
12:00	昼 食			12:00	昼 食		
13:00	2．業務プロセスの基本展開 1) 顧客満足と収益向上のために必要とされるプロセス・マネジメント 2) 業務プロセス革新のポイント 3．業務フロー作成とリエンジニアリング 1) 業務フロー作成の手法 ・業務改善へ向けて 2) リエンジニアリング ・その考え方と手法 3) 成果指標の考え方と指標の捉え方		講義 演習 Q & A 講義 演習 Q & A Q & A 講義 Q & A	13:00	5．業務改善プロセスの定着化 1) 自部門の戦略的課題と成果指標の検証方法 2) 成果指標に到達するための対応 3) 成果指標に未到達のときの対応 4) 目標達成の留意点を再確認 6．研修のまとめ 1) 第6回事前課題 2) まとめ		講義 個人研究 演習 Q & A 講義
18:00	夕 食			第5回 業務プロセスの革新の目的 顧客満足と収益向上のために、自社および自部門の業務プロセスを見直す手法を修得します。 また、コア人材として「戦略的業務改善目標」を達成するための方法論を修得します。			
19:00	4．業務プロセス革新演習 1) 演習課題 2) グループ討議	「事例研究資料」 「演習シート」	グループ 討議				
21:00							

第6回 組織活性化と人的資源管理

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ・第4回の振り返り 1. 時代背景と組織形態 1) 経営戦略と経営組織 2) 組織構造の種類 3) 組織形態の変遷	経営戦略と組織との関係 時代背景と組織の変遷を 理解する。	講義 グループ ワーク	9:00	4. 人的資源管理と人材育成 1) 今月の企業が求める人材像 2) 自律型人材育成の必要性 3) これからの人材育成のあり 方 5. 人材育成に必要な基本スキル 1) 人材育成に必要なコミュニ ケーション	組織活性化には人材が重 要であり、人材育成の必 要性を理解する。 人材育成に必要な基本ス キルを具体的に理解す る。	講義 講義 事例研究 グループ ワーク
12:00	昼 食			12:00	昼 食		
13:00	2. 人的資源管理活動の展開 1) 人事管理の変遷と課題 2) 能力主義人事の背景と現状 3) 人的資源管理活動の体系 3. 組織の活性化とプロジェクト 組織 1) 経営組織のデザイン 2) これからの組織構造 3) 組織活性化の視点	人的資源管理の必要性和 現状の課題を理解する。 組織活性化の視点を理解 する。	講義 事例研究 グループ ワーク	13:00	2) 自律型人材育成とモチベ ーション 3) リーダーシップの発揮と人 材育成 6. 研修のまとめ 1) 第6回事前課題 2) まとめ	事例研究を通して、基本 スキルを習得する。	グループ ワーク 発表
18:00	夕 食			17:00	第5回 組織の活性化と人的資源管理の目的 これからの組織運営のあり方を理解する。 変革の意味の理解と、求められるリーダーシップのあり方を認識する。 人材育成の基本スキルを習得する。		
19:00	4) プロジェクト組織 5) プロジェクト・マネジメン ト	プロジェクト組織の必要 性と事例研究を通してプ ロジェクト運営のポイン トを学ぶ。	講義 事例研究 グループ ワーク				
21:00							

第7回 事業計画の策定

1日目				2日目			
時間	内容	狙い及び使用シート	進め方	時間	内容	狙い及び使用シート	進め方
9:00	オリエンテーション ・第6回の振り返り ・策定演習の目的、策定の進め方 1. 事業計画とは 2. マネジメント・システムとしての事業計画 3. 事業計画の立て方	今回の目的、進め方の全体像を確認する。 事業計画の立て方のステップを理解する。	講義 Q & A	9:00	第6ステップ 「バランスト・スコアカードの策定」 又は「事業計画の作成」	バランスト・スコアカードの視点から自部門の強み・弱みを確認する。	グループ討議 演習 Q & A
12:00	昼食			12:00	昼食		
13:00	4. グループ内検討 * 第1回目から6回までに策定したシートの確認、補足	事業計画策定に必要な内容を確認する。	演習 Q & A	13:00	5. グループ別発表 1) グループ内で発表内容の準備 2) グループ別発表	グループで策定した事業計画を発表し、相互に講評を行う。	グループ別発表
15:00	5. 事業計画策定 第1ステップ 「事業コンセプトの設定」	自部門の事業計画をステップにしたがって策定する。	グループ討議 演習 Q & A	16:00	第2ステップ 「事業環境分析」		
16:00	第3ステップ 「商品・事業ポジション分析」			17:00	6. 講評		
18:00	第4ステップ 「戦略ドメインと基本目標の設定」			7. 研修のまとめ			
19:00	夕食			第7回 「事業計画の策定」の目的 第1回から第5回までに学習した「財務」「顧客」「業務プロセス」についての理解を、事業計画策定のなかに取り入れ自分のものにする。 事業計画策定を通して、コア人材としての事業感覚を磨くとともに、自分の開発課題を確認する。			
21:00	第5ステップ 「事業収支計画の策定」		グループ討議 演習 Q & A				