

2026年版 課長研修 マニュアル一式

— *Instructor Guide*

CONTENTS

- 01 K26_01 VUCA時代のマネジメントの基本
- 02 K26_02 人的資本経営と人材育成戦略
- 03 K26_03 パフォーマンスマネジメントと評価フィードバック
- 04 K26_04 DX推進とデータドリブン経営の基礎
- 05 K26_05 組織のDE&I推進とアンコンシャスバイアス

REFERENCE NUMBER

K26_all



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

課長研修

VUCA時代 マネジメントの基本

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

K26_01



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

VUCA時代のマネジメントの基本

～不確実な時代に成果を出す組織の導き方～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部門の課長・候補者が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用の資料（2種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"VUCA時代のマネジメント"をテーマに学んでいきます。"変化が当たり前"の時代に、課長としてどのようにチームを導いていくか、一緒に考えていきましょう」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります：

1. VUCA・BANIの概念を理解し、自部門の事業環境を分析できる
2. 従来型マネジメントとVUCA時代のマネジメントの違いを説明し、自身のスタイルを振り返ることができる
3. OODAループやアジャイル思考などのフレームワークを使って、不確実な状況での意思決定ができる
4. 変化に強いチームをつくるための具体的なアクションプランを策定できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、日々の業務の中で"予測通りにいかない""前例がない"という場面が増えていませんか？」と問いかけ
- 挙手やチャットで実感の有無を確認し、受講者の状況を把握する
- 「今日は、そうした不確実な環境の中で課長として成果を出すために必要な考え方とスキルを、フレームワークと演習を通じて身につけていきます」
- 4つの目標が段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"今の時代を理解"し、次に"マネジメントの変化を知り"、さらに"意思決定の方法を学び"、最後に"チームづくりのアクションプラン"に落とし込みます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. VUCA時代とは何か — 環境認識と時代のキーワード (20分)
2. マネジメントの転換点 — 従来型からVUCA対応型へ (20分)
3. 環境変化を読むフレームワーク — PEST分析・シナリオプランニング (20分)
4. 不確実性の中での意思決定 — OODAループ・アジャイル思考 (25分)
5. 変化に強い組織をつくる — 両利きの経営・心理的安全性 (25分)
6. 総合演習・ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (10分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半ではVUCA時代の環境認識とマネジメントの変化を押さえ、後半では具体的なフレームワークと実践演習に取り組みます。"知識を得る"だけでなく、"自分のチームに当てはめて考える"ことを大切にしてください」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内
- 「今日の研修では、正解のない問いに向き合う場面が多くあります。それ自体がVUCA時代のマネジメントの疑似体験です。ぜひ積極的にワークに参加してください」と期待感を高める

アイスブレイク「この1年で最も"想定外"だったこと」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「この1年間のビジネス環境で、最も"想定外"だと感じた出来事」

- 自社・自部門で起きた"予測できなかった変化"は何ですか？
- その変化に対して、どのように対応しましたか？
- 振り返ってみて、もっと良い対応があったと思いますか？

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分＋ワーク8分＋全体共有1分）】

- "想定外"という切り口で、受講者自身がVUCA環境を実感していることを引き出す
- よくある回答例：「生成AIの急速な普及で業務プロセスが変わった」「取引先の突然の方針転換」「為替変動による原材料コストの高騰」「人手不足が予想以上に深刻化」「社内のDX推進が急加速した」
- 1～2グループに代表的なエピソードを発表してもらおう
- 「皆さんの"想定外"の経験は、まさにVUCA時代を象徴するものです。この研修では、そうした想定外をどうマネジメントするかを一緒に考えていきます」とセクション1への橋渡しをする
- リモート参加者はブレイクアウトルームで実施。チャットでキーワードを投稿してもらおう方法も有効

セクション1 — VUCA時代とは何か

VUCA（ブーカ）とは — 4つの特性で読み解く現代の経営環境

- **V — Volatility（変動性）**：変化のスピードが速く、振れ幅が大きい
 - 例：為替の急変動、テクノロジーの急速な進化、消費者行動の激変
- **U — Uncertainty（不確実性）**：先行きが見通せない。過去のデータや経験則が通用しにくい
 - 例：パンデミック後の市場動向、AI規制の行方、地政学リスクの高まり
- **C — Complexity（複雑性）**：要因が多層的に絡み合い、因果関係がわかりにくい
 - 例：サプライチェーンのグローバル化、組織のマトリクス化、ステークホルダーの多様化
- **A — Ambiguity（曖昧性）**：絶対的な正解がなく、解釈が分かれる
 - 例：DX推進の"正しい進め方"、リモートワークの最適な運用、DE&I施策の優先順位

5 / 30

【時間: 5分】

- VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) はもともと1990年代にアメリカ陸軍が冷戦後の世界情勢を表現するために使った用語であることを紹介
- 各特性を、受講者が実感しやすい2025-2026年の具体的な事例で説明する
- 「VUCAは"悪いこと"ではありません。変化があるからこそ、新しい事業機会が生まれます。課長の役割は、この変化を"脅威"としてだけでなく"機会"としても捉えることです」
- 想定される質問：「VUCAという概念は以前からありますが、今さら学ぶ意味があるのですか？」 → 「概念自体は以前からありますが、AIの爆発的な普及や地政学リスクの顕在化により、VUCAの度合いが質的に変わっています。次のスライドでは、VUCAの"進化版"であるBANIという概念もご紹介します」

VUCA 時代のマネジメントの基本 ワークシート

【個人ワーク】自部門の VUCA 度を診断する

ワークシート①

自部門の事業環境を、V・U・C・A の 4 つの観点で診断してください（各 5 段階で評価）

| 項目 | 1（未着手）～5（先進的） |
|--|--|
| V（変動性） ：市場や顧客のニーズは、どのくらいのスピードで変化していますか？ | 1: ほとんど変化しない ← → 5: 非常に速く変化する 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| U（不確実性） ：半年後・1 年後の事業環境は、どのくらい見通せますか？ | 1: かなり見通せる ← → 5: ほとんど見通せない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| C（複雑性） ：意思決定に影響する要因は、どのくらい多く絡み合っていますか？ | 1: シンプル ← → 5: 非常に複雑 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| A（曖昧性） ：事業の方向性や判断基準は、どのくらい明確ですか？ | 1: 非常に明確 ← → 5: 曖昧で解釈が分かれる 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 合計点数 | |

【グループワーク】自部門の PEST 分析とシナリオ検討

ワークシート②

ステップ 1（5 分）：PEST 分析

P・E・S・T の中で「最もインパクトが大きい変化」を一つ書き出してください。

グループ内で共有し、共通する要因と部門固有の要因を整理する

ステップ 2（5 分）：シナリオ検討

グループで最もインパクトが大きい不確実要因を 1 つ選んでください。

課長研修

人的資本経営と 人材育成戦略

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

K26_02



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

人的資本経営と人材育成戦略

～「人材はコスト」から「人材は資本」へー 課長が担う現場の人材投資～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部門・業種から参加している方が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用の資料（2種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"人的資本経営"をテーマに、課長として現場でどのように人材に投資し、育成していくかを学んでいきます。経営の大きな話に聞こえるかもしれませんが、管理者の皆さんこそが人的資本経営の最前線にいる存在です」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. 人的資本経営の基本概念と背景を理解し、自部門の文脈で説明できる
2. 人材ポートフォリオの考え方を使って、自部門の人材構成を可視化・分析できる
3. リスキングやタレントマネジメントの手法を用いて、部門の育成戦略を立案できる
4. 人材育成のROI（投資対効果）を意識した育成計画を策定できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、普段から部下の育成に取り組まれていると思います。今日の研修では、その取り組みを"人的資本経営"という経営視点から捉え直し、より戦略的な人材育成につなげていきます」と導入する
- 4つの目標は「理解する→分析する→計画する→実行につなげる」の流れになっていることを説明
- 「人的資本経営は経営企画や人事部門だけの話ではありません。現場で人材に日々向き合う管理者の皆さんこそ、最も大きな影響力を持っています」と意義づける
- 想定される質問：「人的資本経営は大企業の話ではないですか？」→「規模に関わらず、人を大切にし、成長に投資するという考え方は全ての組織に当てはまります。今日は現場レベルで実践できることにフォーカスします」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. 人的資本経営の基本 — 「人材は資本」への転換 (20分)
2. 人材ポートフォリオと人材の可視化 (20分)
3. リスキリング戦略とタレントマネジメント (25分)
4. エンゲージメントと人材定着 (20分)
5. 多様な人材の育成と1on1ミーティング活用 (20分)
6. 総合演習 — 部門育成計画の策定 (30分)
7. まとめとアクションプラン (10分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます（セクション3終了後を目安）

※研修時間: 約3時間（休憩含む）

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半で人的資本経営の考え方と分析手法を学び、後半では自部門に落とし込んだ育成計画を実際に策定していただきます。"知識"で終わらず、"アクション"につなげることが今日のゴールです」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内
- 「人的資本経営は範囲が広いテーマですが、今日は"課長として現場でできること"に絞ってお話しします。人事制度全体の設計ではなく、皆さんの部門の人材育成に直結する内容です」と安心感を与える

アイスブレイク「あなたの部門の"人材資産"は？」

【グループワーク】（所要時間: 6分 / 4~5名1組）

テーマ：「あなたの部門で最も価値のある"人材の強み"は何ですか？」

- 自部門のメンバーが持つ「強み」「スキル」「経験」の中で、最も誇れるものは何ですか？
- その強みは、今後3年間も変わらず価値を持ち続けると思えますか？
- 今後の事業環境を考えたとき、部門に足りないスキルや人材はありますか？

→ 1人1~2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間: 10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「"人材は資本"と言いますが、まず自分の部門にどんな"資産"があるのかを言語化してみましょう」と導入する
- 「強み」だけでなく、「将来の変化」や「不足しているもの」にも目を向けてもらうことで、人的資本経営の視点への導入とする
- 2~3グループに代表的な回答を発表してもらう
- よくある回答例：「ベテランの技術力」「若手の柔軟な発想」「顧客対応力」など
- 「皆さんが今挙げてくださった"強み"は、まさに自部門の人的資本です。この人的資本をどう守り、どう伸ばし、どう新しく獲得していくか。それが今日のテーマです」とセクション1への橋渡しをする
- リモート参加者がいる場合は、チャットに回答を書いてもらうよう案内する

セクション1 — 人的資本経営とは何か

人的資本経営の定義と考え方

- **従来の考え方:** 人材は「コスト（費用）」→ 人件費を最小化し、効率を最大化する
 - **人的資本経営の考え方:** 人材は「資本（投資対象）」→ 人材に投資し、その価値を最大化する
- 「コスト」と「資本」の違い

| 視点 | 人材=コスト | 人材=資本 |
|------|----------|---------------|
| 教育研修 | 経費の削減対象 | 将来のリターンを生む投資 |
| 人員計画 | 人件費の抑制 | 人材ポートフォリオの最適化 |
| 離職 | 補充すれば良い | 蓄積した知識・経験の喪失 |
| 評価 | 短期の成果 | 中長期的な成長と貢献 |
| 多様性 | 管理コストの増加 | イノベーションの源泉 |

→ 人的資本経営: 人材を「価値を生み出す資本」と捉え、その価値向上に経営として取り組む考え方

5 / 30

【時間: 5分】

- 「"人材は最も重要な経営資源"と多くの企業が言いますが、実態として本当に"投資"として人材に向き合っているのでしょうか」と問いかける
- 表を使いながら、「コスト」と「資本」の違いを1つずつ説明する
- 「例えば、業績が悪化したときに真っ先に教育研修費を削る企業は、人材を"コスト"と捉えている証拠です。人的資本経営では、むしろ厳しい時こそ人材への投資を継続し、将来の競争力を確保します」
- 身近な例を挙げる: 「管理者の皆さんの部門で"忙しいから研修に出さない""OJTは現場で勝手に学べ"という風土があるとしたら、それは人材をコストと見なしている可能性があります」
- 想定される質問: 「理想はわかりませんが、予算に限りがある中でどうすればいいのですか?」→ 「その通りです。だからこそ"何に投資するか"の戦略が重要になります。それを今日一緒に考えていきましょう」

人的資本経営と人材育成戦略 ワークシート

【個人ワーク】自部門の人材ポートフォリオ分析

ワークシート①

ステップ1: メンバーの名前（またはイニシャル）を書き出す

ステップ2: 各メンバーの「現在の業務遂行力」と「将来の成長可能性」を評価し、4象限に配置する

| | 現在の業務遂行力 (高い) | 現在の業務遂行力 (低い) |
|---------------|------------------|------------------|
| 将来の成長可能性 (高い) | A: コア人材 | B: 育成投資人材 |
| 将来の成長可能性 (低い) | C: 安定貢献人材 | D: 再配置検討人材 |

ステップ3: 以下の問いに答える

- 特定の象限にメンバーが偏っていませんか？

- Aゾーン（コア人材）が不足している場合、どうやって育成しますか？

- 各メンバーに対して、今どのような育成投資を行っていますか？

【個人ワーク】リスクリング計画の作成

ワークシート②

自部門のメンバー1名を選び、リスクリング計画を作成してください。

| | |
|---------------------------------|--|
| 1. 対象者: (イニシャルで記入) | |
| 2. 現在の主なスキル・強み | |
| 3. 3年後に必要なスキル (事業環境の変化を踏まえて) | |
| 4. スキルギャップ: (3と現状の差) | |

課長研修

組織のDE&I推進と アンコンシャスバイアス

Instructor Guide

REFERENCE NUMBER

K26_05



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

組織のDE&I推進とアンコンシャスバイアス

～多様性を活かし、組織の力に変える管理職の実践～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部門・性別・年代が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用のシナリオカード（3種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 本テーマはセンシティブな内容を含むため、安全な場であることを冒頭で宣言する
- 「今日は"組織のDE&I推進"をテーマに、管理職として何ができるかを一緒に考えていきます。誰かを批判したり、"正しさ"を押し付けたりする場ではありません。ご自身の中にある思考のクセに気づき、組織をより良くするためのヒントを見つける時間です。安心して率直にご参加ください」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. DE&I (Diversity, Equity & Inclusion : 多様性・公平性・包摂性) の本質と経営戦略上の意義を説明できる
2. アンコンシャスバイアス (無意識の偏見) が組織運営に与える影響を具体的に認識し、自身のバイアスに気づける
3. 管理職としてDE&Iを「制度」から「現場の実践」へ落とし込むための具体的手法を身につけられる
4. インクルーシブなチーム運営のための行動計画を策定できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、"ダイバーシティ"という言葉を見たとき、どんなことを思い浮かべますか？」と問いかけ
- 挙手やチャットで反応を確認する。「女性活躍」「外国人採用」などの回答が多いことが予想されるが、それだけではないことをこの研修で体感してもらう
- 「今日の研修は"知識を学ぶ"だけでなく、"自分自身の無意識のクセに気づく"体験が中心です。管理職という立場だからこそ、組織に与える影響が大きい。だからこそ、自分のバイアスに向き合う意味があります」
- 全階層共通テーマ「アンコンシャスバイアス研修」を受講済みの方がいる場合は、「基礎編で学んだことを土台に、今日は"管理職として組織をどう変えるか"にフォーカスします」と位置づけを明確にする

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. DE&Iの基本理解 — D&IからDE&Iへ、経営戦略としての位置づけ (20分)
2. 日本企業のDE&Iの現在地 — データで見る現状と課題 (15分)
3. アンコンシャスバイアスと組織運営 — 管理職の判断に潜むバイアス (25分)
4. 多様な人材のマネジメント — 女性活躍・LGBTQ+・障がい者・外国籍社員への理解と対応 (25分)
5. インクルーシブなチーム運営の実践 — 会議・評価・育成のバイアスを減らす (20分)
6. 総合演習 — ケーススタディ (25分)
7. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半でDE&Iの"なぜ"と"何"を押さえ、後半では管理職として"どう実践するか"を演習を通じて身につけます。特に後半は、管理者の皆さんの日常の業務シーンに直結する内容です」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方案内
- 「今日の研修では"正解"を求めるのではなく、"気づき"を大切にしてください。わからないこと、もやもやすることがあって当然です。それ自体が学びの入口です」と期待感を高める

アイスブレイク「私のチームの"多様性"を考える」

【個人ワーク+グループワーク】（所要時間：8分 / 4~5名1組）

ステップ1（個人・2分）：

自分のチーム・部門のメンバーを思い浮かべて、以下の問いに答えてください。

- メンバーの中に、「年齢」「性別」「国籍」「働き方」「価値観」が自分と異なる人はいますか？
- その人と接するときに、何か意識していることはありますか？

ステップ2（グループ・4分）：

- グループ内で、「自分のチームにある多様性」と「日頃意識していること」を共有してください

→ 1人1分程度で共有。具体的な名前は出さず、状況のみ共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分+ワーク6分+全体共有3分）】

- このワークで、「多様性は特別な話ではなく、自分のチームの中にすでにある」ことに気づいてもらう
- 「多様性というと大げさに感じるかもしれませんが、年齢が違う、育児中のメンバーがいる、リモートワーク中心の人がいる – これもすべて多様性です」と補足
- よくある回答例：「年齢差が20歳以上ある」「育児短時間勤務のメンバーがいる」「中途入社が増えた」「外国籍のメンバーがチームに加わった」
- 2~3グループに代表的な回答を共有してもらう
- 「管理者の皆さんのチームには、すでにさまざまな多様性が存在しています。問題は、その多様性を"活かしているか"です。今日はそこを一緒に考えていきましょう」とセクション1への橋渡しをする

組織の DE&I 推進とアンコンシャスバイアス

ワークシート

【個人ワーク】 自部門の DE&I 現状分析

ワークシート①

自分の部門・チームの DE&I の現状を振り返ってみましょう。

チェック項目（当てはまるものに○）

- メンバーの年齢層に偏りがある（同世代ばかり等）
- 女性メンバーの意見が会議で十分に反映されていないと感ずることがある
- 育児・介護中のメンバーへの配慮が「特別扱い」と見られることがある
- 外国籍メンバーが日本語の壁で情報から疎外されている場面がある
- 中途入社メンバーが「よそ者」扱いされることがある
- リモートワークのメンバーが会議や意思決定から取り残される場面がある
- チーム内で「暗黙の了解」「言わなくてもわかるだろう」が多い

【個人ワーク】 インクルーシブな会議運営チェックリスト

ワークシート②

自分が主催・参加する会議を1つ思い浮かべ、以下のチェックリストで確認してください。

チェック項目（当てはまるものに○）：

- 参加者全員に事前にアジェンダを共有している
- 全員に発言の機会がある（特定の人だけが話していない）
- リモート参加者が発言しやすい工夫をしている
- 「書記」「議事録係」を性別に関係なくローテーションしている
- 異論・反対意見を歓迎する雰囲気がある
- 結論を出す前に、少数意見を確認している
- 会議後に決定事項を文書で共有している（参加できなかった人も把握できる）

振り返り：

○が少なかった項目は、次回の会議から改善してみましょう。

【総合演習】

ワークシート③

問1：Bさんへの対応

- ・ A課長のBさんへの現在の仕事の振り方に、どんなバイアスが潜んでいるか？
- ・ Bさんの「もっと挑戦したい」という意向に、どう応えるべきか？

問2：Cさんへの対応

課長研修

DX推進と データドリブン経営の 基礎

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

K26_04



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

DX推進とデータドリブン経営の基礎

～現場から始めるデジタル変革と、データに基づく意思決定～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、DXやデータ活用の経験度合いが混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシート（4種類）を人数分印刷しておく
- ケーススタディ用の資料（2種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- プロジェクターまたはモニターの接続を確認（ダッシュボードのデモを行うため）
- 「今日は"DX"と"データ活用"をテーマに、管理者の皆さんが現場でどう推進していくかを一緒に考えていきます。技術の詳しい話ではなく、"マネジメントとしてのDX"に焦点を当てますので、ITに詳しくない方もご安心ください」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. DX（Digital Transformation / デジタルトランスフォーメーション）の本質を理解し、自部門の文脈で説明できる
2. データドリブン経営の考え方を理解し、KPI設計やデータに基づく意思決定の基礎を実践できる
3. 生成AIを含むデジタルツールの管理職としての活用戦略を描ける
4. 自部門のDX推進に向けた具体的なアクションプランを策定できる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんは、"DX"という言葉が社内で日常的に聞いていると思います。しかし、"具体的に自分は何をすればいいのか"が見えにくいと感じている方も多いのではないのでしょうか」と問いかけ
- 4つの目標は段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"DXとは何か"を正しく理解し、次に"データをどう使うか"の基礎を押さえ、"AIをどう活かすか"を考え、最後に"自分の部門で何をするか"のアクションにつなげます」
- 「今日の研修は技術者向けではなく、"管理職として知っておくべきDXリテラシー"にフォーカスしています。プログラミングやシステム設計の話は出てきませんのでご安心ください」と心理的ハードルを下げる

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. DXの本質を理解する - 「2025年の崖」のその後と日本企業の現在地 (20分)
2. 課長のDX推進リーダーとしての役割 (15分)
3. データドリブン経営の基礎 - KPI設計とデータの読み方 (25分)
4. 生成AI時代の管理職の活用戦略 (20分)
5. DX推進の組織課題 - チェンジマネジメントとDX人材育成 (20分)
6. セキュリティとガバナンス (10分)
7. 総合演習・ケーススタディ (20分)
8. まとめとアクションプラン (15分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明
- 「前半でDXの考え方とデータ活用の基礎を学び、後半ではAI活用、組織マネジメント、そして実践演習に取り組みます。"知識のインプット"と"実践のアウトプット"のバランスを意識した構成になっています」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内
- 「DXやデータ活用に苦手意識のある方も、今日の研修を終える頃には"自分にもできそうだ"と感じていただけるように進めます」と期待感を高める

アイスブレイク「あなたの部門のデジタル度は？」

【グループワーク】（所要時間：8分 / 4～5名1組）

テーマ：「あなたの部門のデジタル活用状況」

以下の5つの項目について、自部門の状況を5段階（1: まったくできていない～5: 十分にできている）で自己評価し、グループ内で共有してください。

1. 業務プロセスのデジタル化（紙の書類、ハンコ、FAXがどの程度残っているか）
2. データに基づく意思決定（勘と経験ではなくデータで判断しているか）
3. デジタルツールの活用（チャット、クラウド、プロジェクト管理ツール等）
4. 生成AI（ChatGPT、Claude等）の業務活用
5. メンバーのデジタルスキル

→ 1人1～2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間：10分（説明1分＋ワーク6分＋共有3分）】

- 「正直に自己評価してください。低い点数が悪いわけではありません。現在地を知ることがDX推進の第一歩です」と伝える
- 生成AIの項目は2025-2026年時点でも「1」や「2」の回答が多いことが予想される。「多くの企業がまだ模索段階です。それが普通ですのでご安心ください」と補足
- 2～3グループに代表的な回答を発表してもらおう
- よくある回答例：「チャットツールは使っているが、まだ紙の稟議書が残っている」「データは見ているが、意思決定の根拠として使いこなせていない」「生成AIは個人的には試したが、部門としてのルールがない」
- 「皆さんの現在地が見えたところで、DXの本質から整理していきましょう」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 — DXの本質を理解する

DX (Digital Transformation / デジタルトランスフォーメーション) とは

• **経済産業省の定義 (2018年DXレポート)**

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品・サービス・ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

• **DXの3段階:**

1. **デジタイゼーション (Digitization)**

— アナログ情報のデジタル化 (例: 紙の書類をPDF化する)

2. **デジタルライゼーション (Digitalization)**

— 業務プロセスのデジタル化 (例: 承認フローをワークフローシステムに移行する)

3. **デジタルトランスフォーメーション (DX)**

— ビジネスモデルや組織文化の変革 (例: データを活用した新たな顧客価値の創造)

→ 多くの日本企業は、まだ第1~第2段階にとどまっています

5 / 30

【時間: 5分】

- DXの定義を読み上げたあと、「つまり、DXは"ITツールを導入すること"ではありません。ビジネスのあり方そのもの、組織の文化そのものを変えていくことです」と強調
- 3段階の違いを身近な例で説明する:
 - デジタイゼーション: 「紙のアンケートをGoogleフォームにした。これは第1段階です」
 - デジタルライゼーション: 「営業日報をSFAシステム (営業支援システム) に統合し、データが自動集計されるようにした。これは第2段階です」
 - DX: 「蓄積された顧客データをAIで分析し、個別最適化された提案を自動生成できるようになった。これが第3段階、本来のDXです」
- 「管理者の皆さんに求められるのは、"自部門が今どの段階にいるか"を認識し、"次の段階にどう進むか"を考えることです」
- 想定される質問: 「うちの会社はまだ紙の書類が多いのですが、DXは無理ですか?」 → 「第1段階から始めれば大丈夫です。重要なのは、最終的にどこを目指すかのビジョンを持つことです」

DX 推進とデータ・ドリブン経営の基礎

ワークシート

【個人ワーク】自部門の KPI を設計する

ワークシート①

ステップ 1: KGI (最終目標) を書く

- 自部門が今期達成すべき最も重要な目標は何ですか？

- (例: 売上〇億円、コスト〇%削減、顧客満足度〇点 など)

ステップ 2: CSF (重要成功要因) を 2~3 つ挙げる

- KGI 達成のために、特に重要な活動・要因は何ですか？

ステップ 3: KPI (指標) を CSF ごとに 1 つ設定する

- CSF の進捗を測る具体的な数値指標は何ですか？

- SMART の条件を満たしているか確認してください

【グループワーク】生活 AI 活用アイデアソン

ワークシート②

テーマ: 「自部門で生成 AI を活用できる業務を洗い出そう」

ステップ 1 (個人: 2 分)

自部門の業務の中で、生成 AI に任せられそうな業務を 3 つ以上書き出す

ステップ 2 (グループ: 4 分)

グループで共有し、以下の基準で「今すぐ実行すべきもの」を 1 つ選ぶ

- 効果の大きさ (時間削減、品質向上)
- 実現のしやすさ (ツール、スキル、コスト)
- リスクの低さ (機密情報、セキュリティ)

課長研修

パフォーマンスマネジメントと 評価フィードバック

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

K26_03



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

パフォーマンスマネジメントと 評価フィードバック

～部下の成長と組織成果を両立する評価の技術～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部門の課長・候補者が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用のシナリオカード（3種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"パフォーマンスマネジメントと評価フィードバック"をテーマに学んでいきます。評価は課長の最も重要な仕事の1つです。部下の成長と組織の成果を両立させる評価の技術を、一緒に磨いていきましょう」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. パフォーマンスマネジメントの全体サイクルを理解し、年間を通じた継続的なマネジメントを実践できる
2. 目標設定の手法（OKR・SMART・MBO）を使い分け、部下と合意形成のうえで適切な目標を設定できる
3. 評価バイアスを認識し、公平で透明性のある評価を行うための具体的な対策を実施できる
4. SBIモデルを活用したフィードバック面談を実施し、評価結果を部下の成長につなげることができる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんにとって、部下の評価やフィードバックに自信を持って取り組んでいる方はどのくらいいらっしゃいますか？」と問いかける
- 挙手やチャットで確認し、受講者の状況を把握する
- 多くの課長が「評価は難しい」「フィードバックが苦手」と感じている現実を共有する：「ある調査では、管理職の約7割が"人事評価に自信がない"と回答しています。今日はその不安を具体的なスキルに変えていきましょう」
- 4つの目標が段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"全体像"を押さえ、次に"目標設定"の技術を学び、"公正な評価"の方法を知り、最後に"フィードバックと育成"の実践スキルに落とし込みます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. パフォーマンスマネジメントの全体像 — 年次評価から継続的マネジメントへ (15分)
2. 目標設定の技術 — OKR・SMART・MBOの使い分け (18分)
3. 評価バイアスと公正な評価 (22分)
4. フィードバック面談の技術 — SBIモデルの実践 (34分)
5. 評価と育成の連動 — IDP (個人育成計画) の設計 (20分)
6. 総合演習 — ケーススタディ (25分)
7. リモート・ハイブリッド環境での評価と不満対応 (10分)
8. まとめとアクションプラン (12分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明する
- 「前半でパフォーマンスマネジメントの考え方と目標設定・評価の技術を学び、後半ではフィードバック面談の実践と育成計画の策定に取り組みます。最後にリモート・ハイブリッド環境での評価の工夫と、部下の不満対応にも触れます。ワークやロールプレイを多く含んでいますので、ぜひ積極的に参加してください」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使用方法を案内する
- 「この研修は"正解を教える"のではなく、"自分の評価スタイルを振り返り、改善のヒントを持ち帰る"場です。率直なディスカッションを期待しています」と期待感を高める

アイスブレイク「私の評価体験」

【グループワーク】（所要時間: 6分 / 4~5名1組）

テーマ: 「人事評価にまつわる経験」

- 上司から受けた評価やフィードバックで、嬉しかった・納得できた経験は？
- 逆に、納得できなかった・モチベーションが下がった経験は？
- 部下を評価する立場になって、最も難しいと感じていることは？

→ 1人1~2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間: 10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「評価される側」と「評価する側」の両方の経験を振り返ることで、パフォーマンスマネジメントの全体像をつかんでもらう
- 評価する側の経験がまだ少ない受講者には、「上司の評価のどんな点に不満を感じたか、逆にどんな評価だと納得できたかを中心に話してください」と補足する
- 2~3グループに代表的なエピソードを発表してもらう
- よくある回答例: 「成果を具体的に認めてもらえたとき嬉しかった」「評価基準が曖昧で納得できなかった」「同じ成果なのに人によって評価が違った」「ネガティブなフィードバックの伝え方に悩む」
- 想定される質問: 「評価制度そのものに問題があるのでは?」→ 「制度の課題もあるかもしれませんが。今日は、現在の制度の中で課長としてできることを最大化する方法を学んでいきます」
- 「皆さんの経験には、良い評価のヒントと改善すべきポイントの両方が含まれています」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 – パフォーマンスマネジメントとは

パフォーマンスマネジメントの定義と全体像

- **定義:** 組織と個人の目標を連動させ、目標設定→日常的な対話→評価→フィードバック→育成を継続的に行うマネジメント手法

- **目的:**

1. **組織成果の最大化** – 全員のベクトルを組織目標に合わせる
2. **人材育成** – 評価を通じて部下の成長を支援する
3. **公正な処遇** – 貢献度に応じた適切な処遇を実現する
4. **エンゲージメント向上** – 「正當に評価されている」という実感がモチベーションを高める

パフォーマンスマネジメントのサイクル

- 目標設定（期初） → 中間レビュー（期中） → 評価（期末） → フィードバック面談 → 育成計画（IDP） → 次期目標設定へ

5 / 30

【時間: 5分】

- パフォーマンスマネジメントは「人事部の仕事」ではなく「課長の最も重要な仕事の1つ」であることを強調する
- サイクルの図をホワイトボードに簡単に描きながら説明すると効果的
- 「パフォーマンスマネジメントは年に1~2回の評価面談だけではありません。365日の継続的なプロセスです。期初に目標を立て、日常的に対話し、期末に振り返り、次の成長につなげる。この一連のサイクル全体が、皆さんの仕事です」
- IDP（Individual Development Plan：個人育成計画）は後のセクション5で詳しく扱うことを予告する
- 想定される質問：「うちの会社の評価制度にこのサイクルが組み込まれていない場合は？」 → 「制度がなくても、課長として個人的にこのサイクルを意識することはできます。特に"中間レビュー"と"日常的なフィードバック"は、制度に関係なく実践できます」

パフォーマンスマネジメントと評価フィードバック ワークシート

【個人ワーク】目標設定の改善

ワークシート①

以下の「曖昧な目標」を、SMART 目標に書き換えてください。

例題 1: 「顧客満足度を上げる」

→ S: ? / M: ? / A: ? / R: ? / T: ?

例題 2: 「部下のスキルアップを支援する」

→ S: ? / M: ? / A: ? / R: ? / T: ?

実践課題: あなたの部下 1 名を思い浮かべ、次期の目標を SMART 形式で設定してください

• 定量目標（成果）：

• 定性目標（行動・プロセス）：

【個人ワーク】評価バイアス自己チェック

ワークシート②

以下の各項目について、自分に当てはまる度合いを 5 段階で評価してください。

| 対話の場面で | |
|--------------------------------------|--|
| 1. 部下の「第一印象」が、その後の評価に影響していると感じることがある | |
| 2. 全体的に「平均的」な評価をつけがちである | |