研修実施企画書

人事・事業部門の研修企画・社内稟議に

管理職研修

部下の成長を支え、
チームで成果を上げる



部下の判断と成長を支える任せ方、対話、仕事の優先順位や負担の調整を学び、チームが協力して仕事を進められるようにします。

2回 × 4時間
研修と職場実践

13場面
同じ場面で前後比較

52行動
全116習慣から選定

身につける行動と、その背景

行動を練習し、何を見て判断し、何を大切にしたかを振り返ります。

行動

実際にどう対応するか

・部下の判断と学習を支える
・対話とチーム内の協力を促す
・仕事の優先順位と負担を調整する

思考

何を見て、どう考えるか

個人とチームの状況を捉え、任せる範囲、判断と相談の条件、仕事の優先順位と必要な支援を考える。

価値観

何を大切にして選ぶか

部下が自ら判断し学べることと、チームが協力して成果を目指せることの両方を大切にする。

学びの進め方　**職場で試した反応と結果から、次の判断・行動を見直す。**

研修前から、研修後の診断まで

実施決定後に対象者の現在地を把握し、2回の研修と職場での実践をつなぎます。

1 事前アセスメント



13場面で
現在地を確認

2 1回目・4時間



対話で判断と
行動を練習

3 実践課題



試した行動と
相手の反応を
記録する

4 2回目・4時間



条件を変えて
判断した理由を
話す

5 事後アセスメント



終了直後に
同じ設問へ回答

6 弊社の診断・報告



回答と記録を
照合し、支援を
提案する

事後は2回目の研修終了直後。前後とも各時点までの直近4週間の仕事を振り返ります。

1回目の研修｜判断と行動を練習

4時間。事前回答をもとに、重点的に練習する行動を決めます。

部下に任せる条件と、支援の仕方を考える

01 依頼、会議、報告・相談の対応を事前回答から見直す。

02 任せる範囲と、本人が判断・相談する条件を整理する。

03 チームの優先順位と、必要な支援を考える。



目的・条件

選択肢・判断

報告・相談

次につなぐもの　**任せる範囲・相談する条件・試す支援**

職場での実践｜試し、反応を確かめる

2回の研修の間に、受講者の実際の仕事で取り組みます。

任せ方と対話を変え、部下の判断を確かめる

01 部下が考えて判断できるように、任せ方を整える。

02 チームで話し合い、協力して着手できる条件をつくる。

03 チームの優先順位と負担を、仕事の実態から調整する。



試した行動	相手の反応	予想と結果の違い

次につなぐもの　三つの育成テーマの実践記録・相手の反応・確認に使うやり取りや資料

2回目の研修｜結果から改善する

4時間。実践した結果を持ち寄り、判断の理由も振り返ります。

成長と成果の両面から、任せ方を見直す

01 三つのテーマの記録から、予想と実際の違い、判断した理由を確かめる。

02 条件を変えたケースで判断を練習し、次に変える複数の行動を決める。

03 ケースで変わった条件、選んだ理由、次に確かめることを説明する。



分かったこと	変える対応	必要な支援

次につなぐもの　**ケースで確認した判断と、次の仕事で試す複数の行動**

効果を測り、次の育成へつなぐ

上位5%の参考となる対応との違いが、研修前後でどう変わったかを確認します。

研修前

直近4週間の行動・思考・価値観を確認。重点的に練習する行動を決めます。

2回目終了直後

事前と同じ設問に回答。研修間の業務記録と、2回目のケースで示した判断を照合します。

受講者へ

個別成長シナリオ

できるようになったこと、残る課題、次に試す行動と必要な支援を示します。

研修担当者へ

個別結果と全体の提案

全体の人材育成課題と解決策、支援する人・方法、変化を確かめる時期を示します。

同じ人・同じ行動で照合。実践機会なし、根拠の確認待ちも示します。

上位5%の習慣を、実践検証から

小さな認識のずれを残さず、相手の意図を確かめ、自分の理解を返す。

仕事の行き違いに占める割合

68〜72%

日々の会話で生じる、小さな認識のずれが占める割合。

迷い・やり直し・再説明

最大で約3.2倍

認識のずれを残した場合に、後から生じる迷いなどが増えた倍率。

意思決定の精度

35〜40%低下

認識のずれを残したまま話が進むと、精度が下がる傾向。

当社の実務観察に見られた傾向です。本研修による改善率を示す数値ではありません。

最低1年・基本3年の観察、さらに7年間の検証も。

980社・延べ33.8万人は、研修・実務支援・行動観察の累積規模です。全社を同条件で7年間追跡したことを意味しません。

実施条件を整え、社内で検討する

人数・日程・実施方法・費用は、育成課題と対象者に合わせて個別に調整します。

対象部署・対象者

社内記入欄

人数・実施希望時期

社内記入欄

実施方法・場所

対面／オンライン等を個別調整

研修間の実践期間・事後測定日

期間は実務に合わせて調整。事後測定は2回目終了直後

費用・申請予算

個別見積。社内の予算欄へ記入



研修の副読本

行動を選ぶ理由と、
思考・価値観を読み返す。

『980社・33.8万人の行動データが教える「エース社員」がやっている習慣116』

甲畑智康 著／東洋経済新報社
2027年1月5日発売予定

関連研究：8分野・67本を公開

対象・方法・限界、研修との接点をサイトで確認できます。

実践課題1｜管理職研修

部下の判断と学習を支える

部下が考えて判断できるように、任せ方を整える。

職場で試す複数の行動

01 部下の案と迷う点を確かめ、判断の理由を対話する。

02 任せる範囲と、途中で相談する条件をそろえる。

03 試した結果を受け、次にも使える判断の観点を返す。

2回目の研修で学び直す

答えを伝える前に部下の見立てを聞くと、何が分かりましたか。

条件を変えたケース

部下が途中で案を変えたいと相談してきました。まずどのように応じますか。

次の仕事で試す **次の任せる仕事でも、部下の案・判断基準・相談条件をそろえ、結果を振り返る。**

三つのテーマで全52行動を対応づけ。このテーマは10行動。詳細は後半の13場面一覧へ。

実践課題2｜管理職研修

対話とチーム内の協力を促す

チームで話し合い、協力して着手できる条件をつくる。

職場で試す複数の行動

01 対話の目的と、相手が判断するための条件を確かめる。

02 発言や相談を受け、論点と次の確認をそろえる。

03 相手が判断や行動に使える形で返す。

2回目の研修で学び直す

発言や合意が、その後の行動にどうつながりましたか。

条件を変えたケース

会議では異論がなく、終了後に懸念が出ました。次の対話をどう進めますか。

次の仕事で試す 次の会議や対話で、言いにくい点も確認し、決定から着手までを追う。

三つのテーマで全52行動を対応づけ。このテーマは27行動。詳細は後半の13場面一覧へ。

実践課題3｜管理職研修

仕事の優先順位と負担を調整する

チームの優先順位と負担を、仕事の実態から調整する。

職場で試す複数の行動

01 何を優先し、どこまで進めるかの条件をそろえる。

02 事実・未確定・判断待ちと、負担の偏りを捉える。

03 調整した後の進み方と、残る課題を確認する。

2回目の研修で学び直す

調整の後、誰の待ちや判断の迷いがどう変わりましたか。

条件を変えたケース

納期に遅れが見え始めていますが、担当者は大丈夫と答えます。何を確かめますか。

次の仕事で試す **次に業務が重なる場面で、負担と待ちを確かめ、優先順位と支援を調整する。**

三つのテーマで全52行動を対応づけ。このテーマは15行動。詳細は後半の13場面一覧へ。

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

01 仕事を始める

部下や関係者が決めたいことを捉え、チームで優先しない仕事も決める。

習慣6 今日、取り組まないことも決めておく

習慣14 相手が何を決めようとしているのかを捉える

02 仕事を受ける

仕事の目的と使う人を確かめ、直接会えない相手の反応も記録や担当者から把握する。

習慣81 受け取った依頼を、自分が理解した形で返す

習慣83 誰が、どの場面で使うのかを確かめる

習慣84 直接会えない相手の反応を、記録や担当者から確かめる

習慣85 返答する前に、この先も続く関係を思い出す

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

03 メール・チャット

求める対応と期限を明確にし、時間外の扱いや次に相談できる言葉にも配慮する。

習慣66 相手にしてほしいことを、連絡に明記する

習慣69 期限と確認してほしいことを、冒頭に書く

習慣71 返信が必要か、何を返してほしいかを明記する

習慣74 言いにくいことは、確かめたい内容として伝える

習慣75 時間外の連絡は、いつ対応すればよいかを伝える

03 メール・チャット（続き）

習慣76 すぐに返したくなったら、下書きに置いて見直す

習慣79 次も相談できる言葉で、やり取りを閉じる

習慣80 記録に残る言葉を、前提が伝わる表現に整える

04 会議

部下が考え、発言できる時間を取り、異なる前提や言いにくい懸念を聴く。

習慣19 自分の説明を短くし、相手が考える時間を取る

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

04 会議（続き）

習慣21 賛成が続いたときにも、別の立場から確かめる

習慣22 意見が異なるとき、それぞれの前提を確かめる

習慣23 沈黙をすぐに埋めず、まず 2 秒待つ

習慣26 黙っている相手が、話し始めるきっかけをつくる

習慣29 会議や商談の後に、その場で言いにくかったことを聞く

05 相談

相談で得た助言の判断基準を捉え、部下への支援や次の判断に生かす。

習慣61 助言の理由から、判断の基準を捉える

習慣63 受けた助言を、次の仕事でどう使うか決める

06 人に頼む

部下が着手できる条件と相談の余地を整え、反応と結果から任せ方を見直す。

習慣86 相手が仕事を始められるよう、必要な情報をそろえる

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

06 人に頼む（続き）

習慣87 頼む前に、難しい場合の別案を用意する

習慣88 進めにくいときは、途中でも伝えてよいと添える

習慣89 最初に取りかかる作業を、小さくして頼む

習慣90 相手の協力が、何に役立ったかを伝える

習慣91 仕事が進んだ頼み方を、次に使えるように残す

習慣92 対応が食い違ったら、自分が伝えた前提を見直す

07 報告

チームや他部署への影響を考え、自分の案と決めてほしいことを示して報告する。

習慣36 相手に何を決めてほしいかを、報告前に整理する

習慣39 自分はどう進めたいと考えているかを、判断の相談に添える

習慣40 報告の前に、その判断が影響する相手や部署を考える

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

08 トイレ・休憩

自分の表情や言い方を振り返り、すぐに反応しそうなときは間を置いて対応を選ぶ。

習慣44 相手に会う前に、鏡で自分の表情を確かめる

習慣45 自分の言い方を、相手の反応とともに振り返る

習慣48 すぐに言葉を返しそうなときは、別の行動を一つ挟む

09 トラブル対応

起きた事実と未確認の点を分け、感情で判断を急がず状況を確かめる。

習慣55 分かっていることと、まだ分からないことを分ける

習慣56 感情が動いたときは、実際に起きていることを確かめる

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

10 忙しいとき

チームに必要な仕事と優先順位を確かめ、抱え込みや仕事の範囲を見直す。

習慣93 作業を増やす前に、相手が実際に必要としていることを確かめる

習慣94 頼まれた作業が、誰の何に役立つかを捉える

習慣97 仕事が重なったら、先に進める順番を確かめる

習慣98 忙しさを、仕事の量・迷い・待ちに分けて捉える

習慣99 仕事を抱え込む前に、範囲を小さくできるところを探す

11 注意されたとき

上位者などの指摘から次に直す対応を聞き、マネジメントの見直しに生かす。

習慣101 指摘を受けたら、次に直すところを聞く

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

12 退勤前

未回答とメンバーの予定・負荷を整理し、翌日の配分や支援に必要な条件を残す。

習慣107 答えられなかったことを、次に確認する仕事として残す

習慣108 立ち話で聞いた相手の予定や負荷を、段取りに反映する

習慣110 不満を伝えるときは、仕事に必要な条件を言葉にする

13 想像する

部下や関係者の反応と背景を捉え、自分の前提を見直して必要な支援を考える。

習慣111 相手の反応を、起きたこととして書き留める

習慣112 相手の言葉や動きから、その背景にある状況を考える

習慣113 相手が次に説明や判断をする場面まで考えて返す

習慣114 次の対応で伝えるとよいことを、書き留める

習慣115 相手を想像して生まれた問いを、書き留める

13場面で扱う、対象の行動

管理職研修｜全52行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

13 想像する（続き）

習慣116 自分が当然と思っていた前提を、一文にする

研修担当者が、実施前に確認すること

企画の段階で、育成課題・実践する機会・研修後の確認方法をそろえます。

01 対象者の役割と、身につけてほしい行動を決める。

02 事前アセスメントの案内と、職場で試す機会を準備する。

03 2回の研修日と研修間の実践期間を決め、2回目終了直後の回答時間を確保する。

04 個別診断と全体提案を受け取り、次の支援を決める。

このコースの内容・アセスメント

https://habit-practice-training.kohbata.chatgpt.site/course/manager

関連する67本の学術研究

https://habit-practice-training.kohbata.chatgpt.site/research

研究ページ「上位5%の人の一日」

https://knowledge.requestgroup.jp/guide/ace-day

実施条件の相談

https://requestgroup.jp/request