研修実施企画書

人事・事業部門の研修企画・社内稟議に

中堅社員研修

関係者と協力し、
課題解決と業務改善を進める



立場の異なる関係者の事情を理解し、合意形成、協力依頼、仕事の優先順位や進め方の調整を通じて、課題解決と業務改善を進めます。

2回 × 4時間
研修と職場実践

13場面
同じ場面で前後比較

62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

・関係者の目的と条件を理解する
・合意形成と協力依頼を進める
・優先順位と進め方を見直す

思考

何を見て、どう考えるか

関係者それぞれの目的、条件、負担を捉え、仕事が止まる理由と、協力して進める方法を考える。

価値観

何を大切にして選ぶか

関係者が実行できること、問題や負担を共有しながら改善することを大切にする。

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。

仕事が止まる理由と、協力の進め方を考える

01 関係者の目的・判断・情報・負担を捉える。

02 会議、依頼、報告の場面で、必要な条件を確かめる。

03 忙しいときも含め、役割と進め方を調整する練習をする。



目的・条件	選択肢・判断	報告・相談

次につなぐもの　**改善したい進め方と、関係者に確かめる条件**

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。

関係者と条件をそろえ、改善を試す

01　関係者の目的と条件を確かめ、課題を捉える。

02　合意を、担当・期限・次の行動につなげる。

03　優先順位と進め方を、実際の反応から見直す。



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。

実行を妨げた条件を見直し、次の対応を決める

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｜中堅社員研修

関係者の目的と条件を理解する

関係者の目的と条件を確かめ、課題を捉える。

職場で試す複数の行動

01 関係者が何を判断・実現したいかを確かめる。

02 事実と案を分け、条件による違いを整理する。

03 相手の先にいる利用者や判断者まで捉える。

2回目の研修で学び直す

立場の異なる相手に聞いて、課題の捉え方はどう変わりましたか。

条件を変えたケース

二つの部署で、同じ改善案への反応が違います。まず何を確かめますか。

次の仕事で試す 次の調整案件でも、関係者の目的と条件をそろえてから案を比べる。

三つのテーマで全62行動を対応づけ。このテーマは16行動。詳細は後半の13場面一覧へ。

実践課題2｜中堅社員研修

合意形成と協力依頼を進める

合意を、担当・期限・次の行動につなげる。

職場で試す複数の行動

01 会議で比べる条件と判断を求める点を明らかにする。

02 相手が着手できる情報と、相談する条件をそろえる。

03 担当・期限・次にすることを残し、進み具合を確認する。

2回目の研修で学び直す

合意後に止まった点は、どの条件をそろえると進みましたか。

条件を変えたケース

会議では賛同が得られましたが、着手が進みません。次にどうしますか。

次の仕事で試す　**次の会議や協力依頼で、合意から着手までを確かめる。**

三つのテーマで全62行動を対応づけ。このテーマは24行動。詳細は後半の13場面一覧へ。

実践課題3｜中堅社員研修

優先順位と進め方を見直す

優先順位と進め方を、実際の反応から見直す。

職場で試す複数の行動

01 必要な仕事と、相手が待てる条件を確かめる。

02 仕事の量・迷い・待ちや負担の偏りを捉える。

03 進め方を変えた後の反応と、残る未完了を確認する。

2回目の研修で学び直す

進め方を変えても残った待ちや迷いは、何から生じていましたか。

条件を変えたケース

急ぐ仕事が増え、一部の担当者に確認が集中しています。次に何を見ますか。

次の仕事で試す **次に仕事が重なる場面で、優先する条件をそろえ、変えた後の進み方を確かめる。**

三つのテーマで全62行動を対応づけ。このテーマは22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

中堅社員研修｜全62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

関係者が待つ判断と期限を把握し、重い仕事への着手と優先しない仕事を決める。

習慣2 後半に重くなりそうな仕事へ、朝のうちに手をつける

習慣3 残っている仕事が、何を待っているのか確かめる

習慣4 考えが止まったら、関係や流れを図にする

習慣5 待たせている相手へ、朝のうちに見通しを返す

習慣6 今日、取り組まないことも決めておく

習慣10 「急ぎ」の連絡は、必要な期限を確かめる

01 仕事を始める（続き）

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

成果を使う人と場面を確かめ、依頼元と自分の理解をそろえて仕事を受ける。

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

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62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

関係者に求める行動・判断・期限を明記し、言いにくい点も確認事項として伝える。

習慣66 相手にしてほしいことを、連絡に明記する

習慣67 件名や冒頭で、確認・判断・共有の目的を伝える

習慣68 先に依頼や方針を伝え、背景はその後に書く

習慣69 期限と確認してほしいことを、冒頭に書く

習慣70 資料のどこを見てほしいか、具体的に伝える

03 メール・チャット（続き）

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

04 会議

立場ごとの前提や懸念を聴き、合意を担当・期限・次の作業に落として共有する。

習慣17 次の会議に入る前に、今向き合うことを決める

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62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19 自分の説明を短くし、相手が考える時間を取る

習慣20 相手が懸念しそうなことを、事前に整理する

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24 強い言葉の奥にある、具体的な困りごとを聞く

習慣25 発言する前に、その場で足りていない情報を確かめる

04 会議（続き）

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28 その場の違和感を、あとで確かめるために書き留める

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

習慣30 議事録に、担当・期限・次にすることを残す

習慣31 決まった方向を、次に動く担当者へすぐに伝える

習慣33 気持ちが強く動いたときは、今決めることを一つに絞る

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

05 相談

事実・自分の案・迷いを整理し、各案の利点と難しさを比べて相談する。

習慣58 事実・仮の案・迷っている点を分けて相談する

習慣59 それぞれの案で得られることと、難しくなることを示す

06 人に頼む

着手条件と相談の余地を整えて協力を頼み、行き違いや結果から依頼方法を見直す。

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

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

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62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

判断が及ぶ相手や部署を考え、何を決めてほしいかを整理して報告する。

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40 報告の前に、その判断が影響する相手や部署を考える

08 トイレ・休憩

焦ったときに、いま決めることと後で決めることを分けて調整に戻る。

習慣46 焦ったときは、今決めることと後で決めることを分ける

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62行動。各場面の一文と、採用した習慣を確認できます。

09 トラブル対応

関係者への影響と初動を整理し、未確認の点と次の連絡の見通しを共有する。

習慣49 トラブルの影響と、まず行う対応を整理する

習慣51 原因を説明する前に、影響する範囲を確かめる

習慣54 未確定なことを伝え、確認する内容と時刻を示す

10 忙しいとき

作業量・迷い・待ちを整理し、仕事の優先順位や引き受ける範囲を調整する。

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95 頭に浮かぶ仕事を、まず紙に書き出す

習慣96 気にかかっている小さな用件を、先に済ませる

習慣97 仕事が重なったら、先に進める順番を確かめる

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62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（続き）

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

習慣100 気持ちが高ぶったら、話す速さを少し落とす

11 注意されたとき

指摘された場面で自分の役割を確かめ、関係者との進め方で直す点を聞く。

習慣101 指摘を受けたら、次に直すところを聞く

習慣106 返答する前に、今の自分の役割を確かめる

13場面で扱う、対象の行動

中堅社員研修｜全62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

未決事項と関係者の予定・負荷を整理し、翌日の調整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

関係者の反応と背景を確かめ、自分の前提を見直して次の説明や協力に生かす。

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115 相手を想像して生まれた問いを、書き留める

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/mid

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