

PROPOSAL

おすすめ
16テーマ

2018-2019 新作研修 WINTER COLLECTION

2018年
株式会社インソース

insource
株式会社インソース

1. 思考力

- ①トリプルシンキング研修(1日間) 3
- ②デザイン思考研修 ～イノベーション実現のプロセスを学ぶ(2時間) 4

2. 営業

- ①営業向けヒアリング研修
～質問の引き出しを増やし、お客さまの本質的なニーズに迫る(1日間) 5
- ②クロージング研修 ～成約率を上げるための引き出しを増やす(1日間) 6
- ③BtoCカウンターセールス向け営業力強化研修(1日間) 7

3. 部下育成

- ①指示徹底力強化研修(1日間) 8
- ②ナレッジマネジメント研修～実践編(1日間) 9
- ③評価者基準ブラッシュアップ研修 ～甘辛是正(1日間) 11

4. 上級管理職向け

- ①管理職研修～もしもあなたが社長になったら編(1日間) 12
- ②役員向けマナー研修(90分) 13

5. 中途社員向け・中途社員受け入れ

- ①中途(出向)社員向け導入研修 ～まず上司と話し合う5つのこと(1日間) 14
- ②1対1面談 ～中途社員のオンボーディング(1日間) 15
- ③出向・転籍者向け導入研修(管理職以上)
～役割認識、人材活用・育成、今後の活動方針(1日間) 16

6. ダイバーシティ・グローバル

- ①(自治体向け)窓口職員の英語対応向上研修(1日間) 17
- ②管理職研修～役職定年社員の再活躍支援(4時間) 18
- ③時短マネジメント研修(1日間) 19

■トリプルシンキング研修(1日間)

◆ねらい

本研修は、クリティカルシンキング、ラテラルシンキング、ロジカルシンキングの3つのスキルをトリプルシンキングとし、“自ら発想して、課題解決や新たな企画を実現させる”ためのステップを、演習やケーススタディを通して学んでいただきます。クリティカルシンキングやラテラルシンキングを用いて柔軟かつ新たなものの見方を獲得するとともに、ロジカルシンキングを用いてアイデアや解決策を整理し、実現に向けて周囲を説得するまでのステップを、豊富な演習を通じて体感・体得いただくプログラムです。

時間	内容	手法
1日目	<p>1. 求められる「発想」「課題解決」の思考法 (1) 仕事とは、発想と課題解決の連続 【ワーク】課題解決やアイデアを求められる場面で難しいと思うことを共有しましょう。 (2) 思考のアップデートが求められる背景 (3) “考え、実現する力”を強化するトリプルシンキング</p> <p>2. クリティカルシンキング ～疑問を持ち、バイアスに気づく 【ワーク】自身の業務において疑問や改善が必要だと思うことを考える (1) クリティカルシンキングとは (2) クリティカルシンキングの重要性 (3) クリティカルシンキングにおける中立の姿勢 (4) クリティカルシンキングの手順 ～批判と分析 (5) ケーススタディ 【ワーク】ケースに基づき、疑問の洗い出しを行いましょ。 (6) 実践演習 ～自身の業務に展開するクリティカルシンキング 【ワーク】自身の業務において疑問や改善が必要と思うことに對し、クリティカルシンキングを用いて批判と分析を行いましょ。 <参考>よくあるまづい仕事の仕方 ～思考停止に陥った事例</p> <p>3. ラテラルシンキング ～自由な発想でアイデアを出す (1) ラテラルシンキングとは (2) ラテラルシンキングの重要性 (3) 5つの方法から発想を出す ① 改善法 【ワーク】改善法を使って、発想・企画を出す ② 翻訳法 【ワーク】翻訳法を使って、発想・企画を出す ③ マトリックス法 【ワーク】マトリックス法を使って、発想・企画を出す ④ 定点観測法 ⑤ 合体法 【ワーク】合体法を使って、発想・企画を出す (4) 実践演習 ～自身の業務に展開するラテラルシンキング 【ワーク】2章の実践演習でクリティカルシンキングを用いて見直した自身の業務に對し、ラテラルシンキングを用いて解決策を自由に発想しましょ。</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>
2日目	<p>4. ロジカルシンキング ～実現に向け、整理・説得する (1) ロジカルシンキングとは (2) ロジカルシンキングの基本① ～モレなくダブリなく 【ワーク】「モレなくダブリない状態」で分類する (3) ロジカルシンキングの基本② ～「だから」と「どうして」 (4) ロジカルに周囲を納得させる3要素と構造 【ワーク】相手を納得させる主張の仕方を練習する テーマ1: スタンディング・ミーティングの導入 テーマ2: 自社の公用語を英語にする (5) 実践演習 ～自身の業務に展開するロジカルシンキング 【ワーク】3章の実践演習で挙げた自身の業務への解決策について、ロジカルシンキングを用いて理由と根拠を整理し周囲を納得させましょ。</p> <p>【参考】プレゼンテーションスキルの向上 ～周囲を納得させる話し方 (1) プレゼンテーションで重視すること (2) 相手に対する配慮 (3) 話し方 (4) 声 (5) 間の取り方 (6) わかりやすい話をするための構成方法</p> <p>5. 総合演習① ～満員電車の解消 【ワーク】交通政策に詳しいとある専門家の論文(架空)を読み、クリティカルシンキング⇒ラテラルシンキング⇒ロジカルシンキングの順で、解決策を導き出す</p> <p>6. 総合演習② ～架空のコンビニで考える新商品 【ワーク】自社のビジネスモデルやサービスに對し、クリティカルシンキング⇒ラテラルシンキング⇒ロジカルシンキングの順で、サービスの改善案や新サービスを考える</p>	

■デザイン思考研修 ～イノベーション実現のプロセスを学ぶ(2時間)

◆ねらい

デザイン思考は、デザイナーが実践してきた手法を基に考え出されたイノベーション実現のプロセスのことです。多様な顧客ニーズに応える新しい商品・サービスを生み出したり、不連続な成長に資するアイデアを出すための思想、プロセスとして注目されています。

時間	内容	手法
2時間	<p>1. デザイン思考とは 【事例研究】iPod の開発からデザイン思考による開発の利点、特徴を知る (1) デザイン思考とは ～ユーザーを徹底的に観察し、そのニーズにマッチする試作品としてのプロトタイプを作り、実際にユーザーにテストすることを短期間で繰り返すプロセス</p> <p>2. デザイン思考のプロセス (1) 共感: 現場でじっくりとユーザーを観察 【事例研究】コンビニ banking 開発での「駅前で12時間の定点観測」 【ワーク】あなたが関わっている商品・サービスで、どのようなものに対し、どのようなことで観察をしたいと思いますか ※観察のプロセスは、予測していた結果を確認することが重要ではなく、予想していなかったことにより多く気づくことが大切</p> <p>(2) 定義: 集めた情報を基にイノベーションを起こせるテーマを定義 ・観察のプロセスで集めた情報に意味付けする ・様々な事柄を、強引に単純化せず、様々な可能性を考え、問題定義を行う ・具体的な行動につながる問題定義を行う ・観察時に特に面白いと感じたこと、興味があると感じたことを取り上げる ・定義のプロセスをしっかりと行えば、次の「創造」のプロセスでスムーズにアイデアが出る</p> <p>(3) 発想(概念化、Ideate): 設定したテーマを具体化するアイデアを検討 ■幅を広げて発想するポイント ・誰かがもうすでにやっているかも/スケールが壮大すぎるからといって思いついたアイデアを捨てない ・ちょっとした違いを大切にす ・数にこだわることも大事 ■発想の仕方 ・ブレインストーミング<Brain storming> ・オズボーンのチェックリスト ・アナロジー発想法など ■発想で生み出したアイデアの優先順位付け～セブンスクロス法など</p> <p>(4) 試作: アイデアを端的に伝えるプロトタイプを作成 ■プロトタイプを作成するメリット ア. 早い段階でうまくいかない方法を排除できる イ. より精度の高い要件を集められる ウ. 意見の対立を解決しながら開発できる ■プロトタイプの具体例 ・紙上プロトタイプ、デジタルプロトタイプ、ビデオプロトタイプ ・ストーリーボードプロトタイプなど</p> <p>(5) 試行: レビューやユーザーからのフィードバックを受ける ・なるべく、顧客が実際に日常生活を送っている環境や状況の中で行う ・プロトタイプを作る際には、自分のアイデアは正しいと自信をもって取り組む ※試行の段階では、自分のアイデアが良くないと思ったら、「定義」の段階や場合によっては観察に戻る</p> <p>(6) 共創 共創とは、企業が、消費者、協力関係にある企業や社外人材と従業員ら会社関係者と「共」に新しい価値を持つ商品やサービスを「創」りあげていくこと</p> <p>3. まとめ</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■営業向けヒアリング研修

～質問の引き出しを増やし、お客さまの本質的なニーズに迫る(1日間)

◆ねらい

本研修では、ヒアリングを3つのステージに分け、場面ごとに応じた質問の仕方を習得いただきます。質問の引き出しを増やし、目的を持ったヒアリングを行うことで、お客さまが抱える課題への解決策を導く良い提案に繋げることができます。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. はじめに 【ワーク】現在やりとりをしているお客さまを洗い出し、①現在、今後引き出したいテーマ②ヒアリングする上で課題に感じていることを書き出しましょう。</p> <p>2. ヒアリングのポイント (1)ヒアリングで解決策を導き出す (2)ヒアリング内容の精度を高める (3)ヒアリングの3つのステージ ステージ1:お客さまと関係を構築し、基本情報を確認する ステージ2:お客さまの課題やニーズを洗い出し、深掘りする ステージ3:聞きにくいことを漏れなく拾い、受注確度を高める</p> <p>3. ヒアリングの事前準備 【チェック】お客さま情報を確認しているか、確認しましょう</p> <p>4. ヒアリング手法① ～お客さまと関係を構築し、基本情報を確認する (1)ヒアリングしやすい環境をつくる (2)ヒアリングの目的・意図を明確にする (3)ヒアリング事項を考える 【ワーク】自身の営業活動を振り返り、初回訪問の際のお客さまへのヒアリング事項と質問方法、工夫していることを書き出しましょう。また、それをグループで共有しましょう (4)ヒアリングする順番を工夫する 【ロールプレイング】ヒアリングスキルを実践する① テーマ例:趣味について、きいてみましょう ※ヒアリングする順番を意識し、テーマに沿ってきく練習をする</p> <p>5. ヒアリング手法② ～お客さまの課題やニーズを洗い出し、深掘りする (1)現象と問題 ～本質的な原因を探し出す (2)オープン質問・クローズド質問 (3)ヒアリングで活用できる4つの接続詞 【ロールプレイング】ヒアリングスキルを実践する② テーマ例:今まで働いてきた中で、壁にぶつかったと感じた経験について、きいてみましょう ※オープン質問・クローズド質問、接続詞を意識し、テーマに沿ってきく 【参考】「なぜ」を引き出す ～リフレージング・ミラーリング・パラフレージング</p> <p>6. ヒアリング手法③ ～聞きにくいことを漏れなく拾い、受注確度を高める (1)単刀直入にきく ～クッション質問 (2)遠回しにきく ～仮定を使った質問 (3)テストクロージング ～お客さまの反応を伺う ※商品説明や提案を行う前に、これから提案しようとしている内容が有効かどうかを確認することを目的とした質問 ①お客さまの検討度合いをはかる質問 ②お客さまの判断軸を確認する質問 ③提案の好き嫌いをきく質問 【ワーク】自身が行っているテストクロージング方法(受注確度を高めるために行っている質問や工夫している点)を共有しましょう。</p> <p>7. 実践シミュレーション 【シミュレーション】お題に沿って、お客さま先に訪問してヒアリングを行う</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■クロージング研修

～成約率を上げるための引き出しを増やす(1日間)

◆ねらい

お客さまの背中を押し成約を促すことで、成約率の高い営業担当者になっていただくことを目指します。ヒアリング、提案までは上手くいくが、クロージングの段階でどうすればよいのかわからないという営業のお悩みを解消できる研修です。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. クロージングとは 【クロージングカチェック】普段の営業活動で意識してできていることをチェック (1)クロージングとは (2)なぜクロージングスキルを身につける必要があるのか (3)クロージングのコツ</p> <p>2. クロージングのコツ① ～テストクロージング (1)テストクロージングとは ※商品説明や提案を行う前に、これから提案しようとしている内容が有効かどうかを確認することを目的とした質問 (2)お客様の検討度合いをはかる質問 (3)お客様の判断軸を確認する質問 (4)提案の好き嫌いをきく質問</p> <p>【参考】提案時のポイント</p> <p>3. クロージングのコツ② ～「成約の壁」を取り除く (1)「成約の壁」を取り除きクロージングを成功させる (2)お客さまが自社の商品・サービスに満足していない場合 【ワーク】自社商品・サービスの特徴をあげ、特徴をお客さまの立場から見たメリットに言い換える 【ワーク】専門用語・社内用語を使った言葉をお客さまがわかるように言い換える (3)「見積金額が他社よりも高い」と言われた場合 (4)他社の商品の購入に傾いている場合 (5)失注したり、受注が難しいと感じた場合</p> <p>4. クロージングのコツ③ ～AIDMAで購買心理を刺激する (1)AIDMAの法則とは 【参考】お客さまの注目(Attention)を集める (2)興味(Interest)を引く 【ワーク】自社の商品を想定し効果を活用した営業トークを考える (3)購買欲求(Desire)をかきたてる (4)購入する動機(Motive)を提供する (5)購入(Action)までの最後の一押し 【参考】クローズ ～最後の締め方</p> <p>5. ケーススタディ</p> <p>6. まとめ</p>	講義 個人ワーク グループワーク

BtoCカウンターセールス向け営業力強化研修(1日間)

◆ねらい

本研修は、カウンターセールス業務を行う方が対象です。お客さまの心情理解と接客スキルの強化によって、お客さまに快く商品を購入していただける対応を目指します。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. カウンターセールス(内勤営業)とは 【ワーク】みなさんのお客さまはどのようなお客さまですか？ 来店経路、来店動機、自社に持つイメージなど、多面的に考える。 (1)カウンターセールスとは反響営業である ①自社商品・サービスに、良いイメージや興味をお持ちのお客さまに対応する ②自社商品・サービスを多少知っており、目的をお持ちのお客さまに対応する ③すでに買うことを決めているお客さまに対応する (2)カウンターセールスの5ステップ 入店⇒現状把握⇒ヒアリング⇒仮説・提案⇒クロージング (3)カウンターセールスに求められること ①求められるのはお悩み・ご要望を解決策に導くソリューション提案力 ②ソリューション提案力を構成するもの ～ヒアリング力、仮説・提案力、クロージング、商品知識、臨機応変な心配り</p> <p>2. カウンターセールスは、入りたくなる店舗づくりから始まる 【ワーク】入店しやすい、入店しにくいと感じる店舗はどのようなか、実体験から考える。 (1)入店しやすい店舗の特徴 ①入店歓迎の意が伝わる店舗 ②カウンターセールスの笑顔と活気 (2)カウンターセールスのセルフプロモーション 【ワーク】お客さまに抱いて欲しい自社および自分のイメージを考えましょう。 イメージを体現するために必要な行動を、項目ごとに考えてください。 (3)入りにくそうにしているお客さまへのお声かけ</p> <p>3. お客さまのニーズを引き出すヒアリングスキル 【ワーク】お客さまのニーズを引き出すために工夫していること、 難しいと思うことを共有する (1)ヒアリングの目的は、お客さま以上にお客さまを知ること (2)カウンターセールスのヒアリングは出だしが肝心 ①まずは第一印象 ②唐突に訊かない ③会話にのりしろをつくる (3)ヒアリングの基本とテクニック 【ワーク】訊きにくいことを言い換える</p> <p>4. 仮説をもって提案する (1)仮説を立てターゲットを絞る 【ワーク】よくあるお悩みに商品・サービスを紐づける (2)質問を通して解決に導く ～SPIN法の活用 (3)商品の魅力分かりやすく説明する ～FABE手法 【ワーク】FABE手法を用いて、商品のポイントを整理する</p> <p>5. クロージング (1)AIDMAで刺激する購買心理 (2)よくある成約の壁とそれに対する対応法 (3)豊富な商品知識で、信頼と成約を勝ち取る</p> <p>6. お客さまに合わせた臨機応変な心配り (1)カウンターセールスとして自身の付加価値を高める工夫 (2)お客さまに合わせた心配りを考える 【ケーススタディ①】 お子様連れのお客さま。ご案内中にお子様がぐずってしまったらどうする？ 【ケーススタディ②】 ご高齢のお客さま。パンフレットの文字が小さく見づらいためお困りの様子</p> <p>7. 実践ロールプレイング 【ロールプレイ】旅行代理店の販売員として、2人1組になり、お客さま役・カウンターセールス役に分かれソリューション提案のロールプレイングを行う</p>	<p>講義 個人ワーク グループ ワーク</p>

■指示徹底力強化研修(1日間)

◆ねらい

管理職として、部下に会社の方針や業務指示を徹底する方法を考え、身につけていただくことを目指す研修です。本研修では、指示の徹底に必要なポイントを以下の4つと定義し、具体的なやり方をお伝えしていきます。

①指示をする前の事前準備 ②指示の仕方 ③指示した内容の確認方法 ④中間確認の方法

研修の最後には「指示徹底に向けた実践ロールプレイング」を行い、現場での実践につなげます。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 指示の出し方の振り返り</p> <p>(1)メンバーへの指示の出し方を考える (2)メンバーとのコミュニケーションの基本① ~話しやすい環境をつくる (3)メンバーとのコミュニケーションの基本② ~声をかける</p> <p>2. 指示が徹底されない原因分析</p> <p>○指示が徹底されない原因を、自社・自部署にあてはめ、の原因を考える ○情報が伝わる4つの基本プロセス (1)指示をする前の事前準備 (2)指示の仕方 (3)指示した内容の確認方法 (4)中間確認の方法</p> <p>3. 指示徹底に向けた各ポイント(基本)の習得</p> <p>(1)指示をする前の事前準備 【ワーク】指示をする前に事前準備をした方が良いことを考える 【ワーク】指示内容を整理する (2)指示の仕方 【ワーク】伝えてメモするワーク 〈進め方〉 ①ペアに分かれ、話役と聞き役に分かれる。 ②話役にのみ講師から文書が配られる ③話役は3分以内で文書の内容を説明。聞き手はメモ ④聞き手は1分以内に話し手が話した内容を説明 ⑤話役、聞き役を交代し、互いにフィードバック (3)指示した内容の確認方法 (4)中間確認の方法</p> <p>4. 指示徹底にむけた実践ケーススタディ</p> <p>①事故事例の周知と、類似事故防止策実行の徹底について ②作業方法変更の周知について ③指差呼称の徹底</p> <p>※指示を徹底するために必要な事柄を整理し、通達内容を口頭で部下に伝えるロールプレイングをペアワークで行う。指示の仕方について聞き役がフィードバックシートで感想や改善点を話し役に伝える</p> <p>5. メンバーが指示待ちになってしまう原因</p> <p>(1)グループ討議 (2)メンバーを指示待ちにしないコツ</p> <p>6. 年上のメンバーに対する接し方、指導の仕方</p> <p>(1)年上のメンバーに対する接し方、指導の仕方 (2)事前の関係を構築するためのポイント 【参考】年上のメンバー(元リーダー)がキーパーソンである場合</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■ナレッジマネジメント研修～実践編(1日間)

◆ねらい

部署内の課題に合わせて、暗黙知の形式知化を、どのような目的で、どのような成果物を作成し、またそれをどのように活用・展開していくかといった、ナレッジマネジメントの職場での実践を具体的に考えていただく研修です。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. ナレッジマネジメントを考える</p> <p>(1) ナレッジマネジメントへの関心が高まる背景 (2) 既存の「知」の伝承と、新たな「知」の創出 (3) ナレッジマネジメントの意義、有効性を感じられる事例紹介 ～受講者、チームメンバーがやろうと思える根拠(後ろ盾)となるもの (4) ナレッジマネジメントを進める手順 (5) ナレッジマネジメントを進めるうえでの注意点</p> <p>2. ナレッジの活用の目的を整理する</p> <p>(1) ナレッジに関する職場の課題 ※チェックシートで職場のナレッジマネジメントの問題を整理 (2) ナレッジの活用目的を整理する 【ワーク】事前に考えてきていただいた、ナレッジの活用で解決したい職場の課題とそのために必要なナレッジを整理するかについてグループで共有 ※課題はできるだけ具体的に 「〇〇の作成に6時間かかっているものを5時間にしたい」→「そのためには何が必要か」→「それをナレッジマネジメントを活用してどのように課題を解決するか」</p> <p>3. ナレッジの抽出</p> <p>(1) 暗黙知と形式知 (2) ナレッジ保有者を整理する 【ワーク】自身が保有するナレッジや、職場で有用なナレッジを保有している方を整理(既存のマニュアルも含む)。ナレッジ保有者に協力してもらうための「落とし文句」も考える(ベテランに説得に協力してもらうのも可) (3) ナレッジの抽出方法 (4) ヒアリングの方法</p> <p>4. ナレッジの保存 ～マニュアルを作る</p> <p>(1) マニュアルとは何か (2) マニュアル作成の手順 (3) 媒体の検討・決定 (4) マニュアルの様式の検討・決定</p> <p>5. 内容によってマニュアルを選ぶ</p> <p>(1) チェックリスト型書式のポイント (2) 業務仕様型書式(フロー型)のポイント (3) リファレンス(FAQ)型書式のポイント (4) どの形式のマニュアルを作成するか 【ワーク】ナレッジを形式知化する上で最適なマニュアルを考える</p> <p>6. 業務フロー図の作成について</p> <p>(1) 業務の可視化によるメリット (2) フローチャートを構成する要素 (3) 記号とその意味 (4) 流れのパターン (5) 作成上の約束 (6) 対象業務の業務フローのラフ案を作る (7) 業務フロー検証の視点 (8) リスクを見つける着眼点</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■ナレッジマネジメント研修～実践編(1日間)

時間	内容	手法
1日間	<p>7. 実際にマニュアルを作成する 【ワーク】自分の担当分のナレッジを保存するのに最適なマニュアルの内容を実際に作成。別紙のワークシートを基にマニュアルを作成</p> <p>8. ナレッジを共有する (1)最適な保管の形を考える～紙での保管、データとして保管 (2)格納ルールの決定 ～「どのような資料をナレッジとして共有するか」「保存する前にそれがナレッジとしての有効性があるか誰がチェックするか」「ライブラリアンを誰が行うか(管理者)」 (3)データベースの作成 ・グループウェア ～共有ファイルで管理。アクセス制限は設けるにしても、原則全員アクセスできる。情報漏洩のリスクも考慮して何をどのように共有するか ・データベース ～どのような検索条件があれば探しやすいか、何を格納するか (4)他部署のベストプラクティスを共有する 【ワーク】他部署の取り組みで自部署で取り入れたいナレッジ</p> <p>9. ナレッジを伝える ■作成した文書・マニュアルをどのように相手に伝えるか 【ワーク】マニュアルのナレッジを理解、体得(身体化)するために必要な条件とは(ナレッジを獲得するために必要な素養＝知識、技術、経験) 【ワーク】伝達方法を具体化する ①誰が(自分が伝える、自分以外の適任者が伝える) ②手法(例:マニュアル説明会、マニュアルを使ってOJT、シミュレーションで習得など) ※OJT:実際の業務を通じて、マンツーマンや1対少数で指導を行う手法 ※シミュレーション:実際の仕事の現場ではなく、研修の場で実際の状況に近い模擬的な状況を作り、そこで学んだナレッジを実践して習得していく ③伝達内容(マニュアルなど、どのようなツールを使って何をどのように伝えるか) ④目標(どのくらいの期間指導を続けるか、いつまでに何を習得させるか)</p> <p>10. ナレッジを更新する (1)ナレッジは変化するもの (2)ナレッジのメンテナンス～マニュアルの改訂 【ワーク】ライブラリアンを中心に誰がどのくらいの周期でマニュアルの内容を更新するか。定期的にマニュアルの実効性をどのように確認するか</p> <p>11. まとめ</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■評価者基準ブラッシュアップ研修 ～甘辛是正(1日間)

◆ねらい

- ・評価の意義の再確認(育成につなげるなど)と評価者としての基本留意事項の再確認
- ・評価の甘辛をできる限り是正する目的で、標準評価(3)の根拠となる行動(FACT)のレベル感を統一するために受講者間で議論をし、グレードごとの評価項目の適切なレベルの行動(FACT)を決める
- ・納得度の高い評価のフィードバックと悪い評価でも次につながるフィードバックができる面談の仕方を理解する
- ・自組織のモデルを作成し、評価を実施(例えば、入職5年目、主事、営業部勤務)。より実践につながるためのケーススタディを実施

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 人事評価の意義と重要性 ※重要なポイントのみ確認</p> <p>(1)人事評価の意義 (2)人事評価を人材育成につなげる (3)人材育成と人事評価 (4)人事評価の対象 (5)評価のポイント (6)フィードバックのポイント ～プロセスを評価する (7)部としての成果を明確にする (8)評価者が陥りがちなケースと防止策 ①ハロー効果 ②寛大化傾向 ③中心化傾向 ④対比誤差 ⑤論理誤差 ⑥逆算化傾向 ⑦期末効果</p> <p>2. 評価基準ブラッシュアップ演習 【ワークねらい】 評価の甘辛をできる限り是正する目的で、標準評価の根拠となる行動・成果(FACT)のレベル感を統一するために受講者間で議論をする 【ワークの進め方】 (1)グループ毎で担当する評価項目を1つ決める (2)グループが担当する評価項目に関して、事前課題で考えた標準評価に該当する行動・成果について、グループで1人ずつ発表。 (3)それぞれメンバーから挙げた行動・成果について、重複しているもの、似ている内容などを5件絞り込み、標準評価「A」とすべき妥当なレベル感の行動・成果について議論をして、チームでの見解を考慮いただき、別紙の「標準評価の行動・成果具体化シート」に書き出す (4)グループごとに考えたものを講師と全体に向けて発表</p> <p>3. 評価における面談の進め方 (1)面談時の環境のポイント (2)面談の進め方 (3)面談のポイント 【ワーク】ほめるところと改善してほしいところを整理する (4)下位評価を伝える際のポイント</p> <p>4. 面談時のコミュニケーションの基礎 (1)部下とのコミュニケーションの基本 ～面談基礎スキル (2)相手の本心を引き出す～「聴く」スキル (3)相手の真意を明確にする ～「質問」のスキル (4)部下に自信をもたせる ～「承認」のスキル (5)「訊く」を活用して明確なコミットメントを行う</p> <p>5. 実践ケーススタディ ※架空のモデルの人物を設定し、受講者全員で同一対象を評価。 自分の評価の偏り、クセを実践演習で確認する。 ※設定は年齢、性別、階層、性格と期中のFACT20個程度(行動・成果)</p> <p>6. 評価者としてのあり方 【ワーク】研修を踏まえ、評価者として気をつけたいことを挙げる</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■管理職研修～もしもあなたが社長になったら編(1日間)

◆ねらい

経営者視点を養い、管理職としての幅を広げるための研修です。

管理職としてこれをさらに突き詰めていくと、組織の頂点から会社全体を考えて仕事をする、すなわち社長の役割を担うにはどうすればよいかというところに行き着きます。

「社長が見ている世界」、すなわち全社レベルを念頭に置き自分の仕事を見つめ直すことができれば、これまでとは異なる景色が見え、視座高く、幅のある仕事ができるようになることが期待できます。

本研修では、社長としての心構え・判断軸を理解し、経営のトップとしての業務管理、財務諸表の読み取り方、リスクマネジメントを習得いたします。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 君、今日から社長をやリたまえ！ 【ワーク】社長として社員全員を集めて話をすることになりました(訓示など)。 あなたはどのような話をしますか (1)社長に必要なこと (2)社長に必要な判断軸</p> <p>2. 社長の業務管理 (1)社長の業務管理とは～細部から大局へ (2)社長の1日 【ワーク】社長のタイムスケジュールをみて感じたことをグループで話し合う</p> <p>3. 損益計算書の基礎 (1)損益計算書の見方とポイント 【ワーク】自社の損益計算書をみて、①売上高、②売上原価、③売上総利益、④販管費及び一般管理費、⑤営業利益、⑥営業外利益、⑦経常利益、⑧税引、前当期利益、⑨当期純利益を読み解く (2)収益構造の考え方 【ワーク】3期分の決算を比較して改善ポイントを探す</p> <p>4. 貸借対照表とキャッシュ・フロー計算書の基礎 (1)貸借対照表の特徴と見方 【ワーク】自社の貸借対照表をみて、①流動比率、②自己資本比率、③固定長期適合率、④ROA、⑤ROE、⑥資本回転率を読み解く (2)キャッシュ・フロー計算書の見方とポイント 【ワーク】自社のキャッシュフロー計算書をみて、営業活動、投資活動、財務活動のキャッシュフローを読み解く</p> <p>5. 社長のリスクマネジメント (1)現場管理者の心得～リスク管理のザ・ラストマンたれ (2)事業全体を俯瞰する目を持つ (3)中長期的な判断基準を持つ～仕事の中心にリスク管理を！ (4)発生しうるリスクを予測・評価できること (5)組織的なリスク管理ができること (6)BCM(事業継続マネジメント)の12のポイント (7)【参考】災害対応用品として有効なものは何か？</p> <p>6. 社長のつもりで自分に業務指示を下す 【参考】社長の状況判断 ■さまざまな状況判断</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■役員向けマナー研修(90分)

◆ねらい

本研修は、役員として、求められるマナーとその必要性について学んでいただくことを目的としています。組織の代表として視線が向けられる役員は所作・行動の一つひとつが、組織への信頼や評価に直結しています。そこで、改めて役員としての立場を認識し、具体的な所作・行動を確認することで、役員としての自覚と信頼・評価に足るふるいまいを身につけていただきます。

時間	内容	手法
90分	<p>1. 役員に求められるマナーとは ■役員のマナーは組織への信頼・評価に直結する ①役員には組織の“代表”として視線が向けられる ②役員が接するのは、取引先の上位役職者である ③足を引っ張られない、リスクマネジメントとしてマナーを駆使する 【ワーク】役員として、様々な人と接するうえで、難しい・困ったと感じた場面や出来事を共有しましょう。</p> <p>2. 基本マナーの再確認 (1)第一印象の重要性 (2)身だしなみ ~「ふさわしい」身だしなみを確認する 【ワーク】「誰に見られるか」を考え、その「相手に受け取ってほしい印象」を考える (4)表情・態度 (5)あいさつ (6)お辞儀の種類とポイント</p> <p>3. 接待の押さえておくべきマナー (1)はじめに、接待とは ①つきあいを広げる ②ビジネスに直結した戦略 ③次のビジネスへの潤滑油 (2)接待の流れ、準備すること ①誰を、なぜ、どんな目的で ②接待日・場所の設定 ③参加者調整 ④招待の申し出 ⑤前日確認 ⑥料理の頼み方 ⑦勘定の払い方 ⑧おみやげ ⑨送迎 ⑩翌日の挨拶 (3)お酒についてのマナー (4)乾杯のマナー (5)接待の締め方 (6)見送り (7)接待のマナー(ゴルフ) (8)接待のマナー(カラオケ) (9)接待の受け方 【ワーク】受講者の事例・工夫を共有</p> <p>【参考】お客さまとの人間関係を円滑にする会話術 (1)まずは相手の話を受け止める (2)相手に対し、心情理解を示す (2)接待時の話題～雑談力を磨く ①基本的には聞き役に徹する ②話題づくりのための情報収集 ③ネタ探しの方法「キドニタテカケシ衣食住」 ④雑談における留意点 (3)切り返しテクニック ①お客さまへの反論は厳禁 ②否定的な反応に対する対応のコツ</p> <p>4. まとめ</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■中途(出向)社員向け導入研修

～まず上司と話し合う5つのこと(1日間)

◆ねらい

本研修では、まず、中途採用社員の方に、新しい職場で、自らが求められる役割や自分の強みを活かしてどのように活躍するかについて、上司にどのように1対1面談で話し合うかを5つの視点で具体化していただきます。また、活躍するために自らの強み(スキル・知識の整理)や仕事のやりがい・こだわり、さらに転職というチャンスをプラスに活かすための意識の持ち方、人間関係をうまくやっていくための効果的なコミュニケーションのとり方についても習得いただきます。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 自分の「これまで」を振り返る 【ワーク】これまでの人生を振り返る</p> <p>2. 中途採用社員として求められること (1)求められる役割をしっかりと認識する (2)自分の強みを活かして活躍する (3)活躍するための3ステップ ①職場に慣れ、②周りからの信頼感を得る、③期待されていることを踏まえて自分の強み・こだわりを発揮し、活躍する</p> <p>3. 上司と1対1面談で話しあう5つの事を整理する ①自分の強みと保有する技能・経験を整理する ②自分の価値観、こだわりを再確認する ③今後のキャリア志向について整理する ④これから転職先でどのように活躍するかの方針をすり合わせる ⑤職場の人間関係の留意点を確認</p> <p>4. 面談で使用するフレームワーク①～強みと保有技能・経験の洗い出し (1)強み、経験の棚卸しのフレーム (2)トランスファラブルスキル～持ち運びできる汎用的なスキル (3)トランスファラブル・ナレッジを整理するフレーム これまで身に付けた知識・経験を洗い出すとともに、新しい会社でも通用するものと、そうでないもの(新しく身に付ける必要があるもの)を考える</p> <p>5. 面談で使用するフレームワーク②～キャリアアンカー・キャリア志向 (1)モチベーションの動因を確かめるフレーム (2)キャリア志向(キャリアオプション)を確かめるフレーム</p> <p>6. 面談で使用するフレームワーク③～今後の活躍の方向性 (1)新しい会社のミッションや、部署の方針を受けて、自分の力をどう発揮するかを考えさせるフレーム</p> <p>7. 様々なメンバーとの関わり方 (1)コミュニケーションの留意点 ～しばらくは年下でも職場の「先輩」として接する (2)【ワーク】自分のコミュニケーションタイプの分析とタイプ別の効果的なコミュニケーション ～ソーシャルスタイルをベースとして、自らのコミュニケーションタイプと、相手のタイプに合わせた効果的なコミュニケーションの仕方を考える</p> <p>8. まとめ 研修を踏まえて、明日からすぐに職場で実践することを考える</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■ 1対1面談 ～中途社員のオンボーディング(1日間)

◆ねらい

中途社員が活躍する鍵は管理職が握っています。中途社員は即戦力として採用されますが、入ってみると即戦力でないケースは大いにあります。オンボーディングするために、入社初期からしっかりと中途採用者とコミュニケーションをとり、管理職が中途社員の強み、経験、価値観、キャリア感を把握し、求める役割期待をしっかりと伝え、目標を共有することが重要です。本研修では、1対1面談を通じた中途社員との密なコミュニケーションのとり方、面談で使用するフレームワーク(強みと保有する技能・経験の洗い出し、価値観、こだわりの確認、今後のキャリア志向の確認、今後の役割期待と活動方針)を習得します。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 中途社員のオンボーディングとは 中途採用者は即戦力と言われていますが、実際はそうでなく、即戦力になるまで時間がかかるものです。 中途社員を下記のようなステップで受け入れ、定着・戦力化する必要があります。 ①職場に慣れる ②周りからの信頼感を得る ③期待されていることを踏まえて自分の強み・こだわりを発揮し、活躍</p> <p>2. オンボーディングに必要なのは1対1面談 (1) 中途採用者に必要なのはOFF-JTではなく、OJT (2) OJTの中でも1対1面談が有効 (3) 1対1面談とは (4) 1対1面談が求められる背景</p> <p>3. 中途社員との1対1面談のプロセス ①中途社員の強みと保有する技能・経験を確認する ②価値観、こだわりを確認する ③今後のキャリア志向について確認する ④これから自社でどのように活躍するかの方針をすり合わせる ⑤職場の人間関係の留意点を話す</p> <p>4. 面談で使用するフレームワーク①～強みと保有技能・経験の洗い出し (1) 強み、経験の棚卸しのフレーム (2) トランスファラブルスキル～持ち運びできる汎用的なスキル (3) トランスファラブル・ナレッジを整理するフレーム これまで身に付けた知識・経験を洗い出すとともに、新しい会社でも通用するものと、そうでないもの(新しく身に付ける必要があるもの)を考える</p> <p>5. 面談で使用するフレームワーク②～キャリアアンカー・キャリア志向 (1) モチベーションの動因を確かめるフレーム (2) キャリア志向(キャリアオプション)を確かめるフレーム</p> <p>6. 面談で使用するフレームワーク③～今後の活躍の方向性 ■新しい会社のミッションや、部署の方針を受けて、自分の力をどう発揮するかを考えさせるフレーム</p> <p>7. 面談で話すべき内容～様々なメンバーとの関わり方 (1) どのように社内で注目・活躍させるか ～3ヶ月以内に何かの結果をださせる方法を考える (2) 職場のメンバーの性格、働く上での留意点をまとめる (職場のメンバーの人となり・特徴を短評で語れるように) (3) 自分のマネジメント方針を整理～重視するもの、報連相の程度等</p> <p>8. まとめ 研修を踏まえて、明日からすぐに職場で実践することを考える</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■出向・転籍者向け導入研修(管理職以上)

～役割認識、人材活用・育成、今後の活動方針(1日間)

◆ねらい

本研修では、グループ企業に役員・管理職(部長・課長)として出向・転籍される方に、新しい職場で求められる役割や行動を経営者視点を意識して考えていただくとともに、人材活用・人材育成について解説し就任後の重要な役割として詳細にどのように実践するか考えていただきます。

さらに出向・転籍という転機をプラスに活かすための意識の持ち方について考えていただくとともに、自分のこだわり・やりがいを考え、それをどのように仕事に活かしモチベーション高く仕事をするかについても考えていただきます。最後には3年間という期間で何を実行するかについて具体化していただきます。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 中計や自部門の役割を考える 【ワーク】講話にあった中計の内容や経営課題を受けて、自部門で果たすべきと感じたこと、役割を果たすために自部門で課題として取り組むべきと感じたことを整理(部門のミッションの明確化や人材育成など)。</p> <p>2. 管理職の役割～経営者を意識する (1)社長が管理職に求める仕事 ※解説後に確認ワーク ①業務拡大・業務改善 ②変革 ③組織デザイン ④リスク管理 (2)管理職にふさわしい考え方と行動 ※解説後に確認ワーク ①最善の判断・最良の執行を心掛ける ②責任感を持つ ③常に前向き ④率先垂範 ⑤将来に備える ⑥自分ごとで考える ⑦当たり前のことをきちんとやる ⑧執着心を持って戦い続けられる ⑨スピード感ある行動ができる ⑩管理職自ら不祥事は起こさない (3)管理職に求められる役割 ※解説後に確認ワーク ①事業を理解していること、事業を語れること ②判断軸を持っていること ③先見性があること ④理性で仕事ができること ⑤人間力があること ⑥決断ができること ⑦説明責任を果たせること ⑧情報収集力があること ⑨自己研鑽ができること (4)現代の管理職に求められる5つのスキル ※解説後に確認ワーク ①イノベーション ②プロセスデザイン ③組織デザイン ④人材活用・育成 ⑤コンプライアンス、リスク管理</p> <p>3. 事業推進のための人材活用 【ワーク】部下の方はあなたにどのような役割を期待しているか (1)人を動かすリーダーシップとは 【ワーク】リーダーシップのセルフチェック(15項目) (2)「ルール」と「標準化」に基づく「統制」と「評価」 【ワーク】自部門の部下の行動をマネジメントする「ルール」や「基準」を共有</p> <p>4. 長期視点に立った人材育成 (1)人材育成における管理職の役割 (2)中長期を見据えた戦略的人材育成 【ワーク】自部門の理想の人材構成、人材の過不足を分析 (3)部下育成のできる課長を育成する (4)人を育て、学びあう風土づくり 【ワーク】人材育成の良い取り組みを共有</p> <p>5. 今後さらに活躍するために (1)転機をプラスに活かす 【ワーク】転機について考える (2)自分の強みを活かして活躍する (3)自分のこだわりの再確認(キャリア・アンカー) 【ワーク】自分のこだわり、やりがいを再確認する</p> <p>6. 行動計画の作成～3年間でやりたいこと(やるべきこと)を整理する</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■(自治体向け)窓口職員の英語対応向上研修(1日間)

◆ねらい

本研修では、自治体様向けに近年増加し続ける外国人住民について、海外と日本の考え方の違いを学んだうえで、「英語」での対応方法を学んでいただきます。「シンプルな英語で対応してみる」という高すぎない目標を設定し、窓口職員に必要な「定番フレーズ」をおさえていただきます。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. はじめに ～外国人住人への対応を学ぶにあたって 【ワーク】外国人住人の対応について、今までの経験を共有しましょう。 (1) 数字で見る外国人住人の増加 (2) 外国人住人への対応を学ぶにあたって (3) 「自分にできることをがんばろう」という気持ちを大切に (4) 英語でのコミュニケーションから逃げない (5) 困ったら聞き返せばよいだけ</p> <p>2. 日本と海外における考え方・話し方の違い (1) 文化とは (2) 文化的違い (3) ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化 (4) 日本と海外における考え方・接し方・話し方の違い</p> <p>3. 英語対応のスタートラインに立つ ～あいさつする (1) あいさつの基本は笑顔とアイコンタクト (2) 時間帯に合わせたあいさつ (3) あいさつに続く一言 【ロールプレイ】あいさつと一言を実際に口に出して練習する (4) クロージングのあいさつ 【ロールプレイ】ペアになって、日本人対応者と外国人住民とのやり取りを英語で行う</p> <p>4. 会話に挑戦する ～要望を聞き取り回答する (1) 要望を聞き取る (2) たいていはシンプルな単語で通じる 【ワーク】身の回りのものを洗い出し、知っている英単語で表現する (3) まず、対応の可否を伝える (4) 案内をする (5) 窓口対応の確認 【ロールプレイ】以下の問い合わせに対して、英語で対応する</p> <p>5. 自分では対応できないと思ったら (1) できないことはできないと伝える (2) 対応が変わってくれそうな人につなぐ</p> <p>6. 電話対応に挑戦する (1) まずは慌てない (2) 基本の流れをおさえておく 【ロールプレイ】以下のシチュエーションの会話を英語で表現する</p> <p>7. 緊急時の英語対応 (1) 緊急時の心構え (2) 押さえておきたい用語・フレーズ 【ケーススタディ】あなたは6階に勤務している職員です。突然、大きな地震が発生し、以下を英語で表現する (3) 自組織の中で緊急時の英語対応について決める</p> <p>8. さらなる英語対応のために (1) 情報は積極的に共有する (2) 言語の問題もアイデアと工夫を駆使して解決に近づける</p> <p>9. まとめ 【ワーク】本日の研修を踏まえ、外国人観光客の対応で心がけることを3つ決め、チームで共有しましょう。</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■管理職研修～役職定年社員の再活躍支援(4時間)

◆ねらい

本研修は、役職定年社員・シニア社員の知見を組織の財産にすることを目的として、その手立てを学んでいただく研修です。そのために、以下の3つの要素を学んでいただきます。

- ・役職定年社員・シニア社員の置かれた環境の理解、相手視点の獲得
- ・シニア・ベテラン層に対する日常のコミュニケーションのポイント
- ・1対1面談の進め方、ヒント

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 役職定年社員・シニア社員の受け入れにあたって 【ワーク】役職定年社員を受け入れる側として、不安や心配、難しいと思うことを自由に意見交換してください。 【ワーク】自身が役職定年社員であり、元部下が上司になる状況を想像してみましょう。不安だなと感じること、難しいなと思うことを意見交換してください。</p> <p>2. 役職定年社員・シニア社員の知見・経験を、組織の財産にする (1) 役職定年社員およびシニア層の再活躍が求められる時代背景 (2) 役職定年者が直面するキャリアトランジション ①シニアの直面するロス ②トランジションのプロセス (3) 役職定年社員の抱える課題 ①役割変更に伴うモチベーション低下 ②体力低下、健康問題 ③スキルのアップデート ④マネーの問題 (4) 役職定年社員のもつ知見・経験を、組織の財産にする</p> <p>3. 役職定年社員・シニア社員との日常コミュニケーション (1) コミュニケーションで管理職が陥りがちな課題 ①遠慮のしすぎ ②上から目線 ③接触せず放置(担当者任せ) (2) コミュニケーションのポイント (3) 傾聴の重要性 【ワーク】傾聴ロールプレイングできくスキルを実践する (4) 言いにくいことの伝え方 ①Iメッセージの活用 ②アサーティブコミュニケーションの手法 (5) 実践ケーススタディ 【ケース①】自分のやり方に固執する元上司に対して、どう対応するかを考える 【ケース②】自部署の若手のやり方を否定し、困らせる元上司に対してどう対応するかを考える 【ケース③】受講者の困っている事例をもとに対処方法を考える</p> <p>4. 1対1面談で拓く役職定年社員・シニア社員のキャリア ～オフィシャル面談の重要性 (1) 面談の目的 ～「新たな役割」を受け入れてもらう ・経験が求められる仕事 ・緊急でないが重要な仕事 (2) 面談の準備をする ～「伝えること」「ききたいこと」の整理 ①部署の現状とミッションと課題 ②人員構成(組織体制) ③何をしてほしいのか(役割・具体的な業務内容) ④何ができるのか ⑤質問事項(やりたくないこと、制約条件など) 【ワーク】①～⑤について、それぞれ考え、書き出してみましょう。 (3) 面談の進め方 ①共通の思い出で場を和ませる ②近況の確認・自己開示(相手の近況をききつつ、自身の近況も話す) ③面談の目的を話す ④任せたい役割と業務、その理由を期待とともに伝える ⑤相手の考えをきく ⑥準備してきた質問をする ⑦次回の面談日を設定する 【ワーク】ともに乗り越えた共通の出来事を洗い出しましょう 【ワーク】①～⑦の流れに沿って、面談の練習をしてみましょう。</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>

■時短マネジメント研修(1日間)

◆ねらい

将来必ず深刻な労働力不足を迎えます。その労働力不足を補う方法が時短社員の育成が最近注目され始めています。短時間でも働ける労働力を確保することが今後求められてきています。

現に今時短勤務者をマネジメントされている方はたくさんいらっしゃると思われます。今回はその方々がすぐに活用できる時短マネジメントを習得頂きます。本研修では「時短マネジメント」の3つの要素である(1)タイムマネジメント(2)役割の明確化(3)ナレッジ共有について習得していただきます。

時間	内容	手法
1日間	<p>1. 労働者を巡る今後の世の中の流れ ■世の中の流れ: 2020年は生産年齢人口は7,341万人。 今後、30年間で2,300万人の生産年齢人口が減る見込み 失業率2%(超売り手市場) ■深刻な労働力不足を補う三本の矢: 「外国人労働者の受け入れ」「社内失業者の活躍」 「短時間労働者の雇用」 ※専業主婦層などの非正規社員、スタッフをどのように職場に有機的に組み入れるか</p> <p>2. 求められる指導者の役割と変革 (1)求められる時短マネジメント~やることの明確化 (2)これからの指導者に求められる職場改革 ~誰でも業務にコミットできる仕組み作り</p> <p>3. 時短マネジメントに必要な3要素 (1)タイムマネジメント (2)役割の明確化 (3)ナレッジ共有</p> <p>4. タイムマネジメント (1)勤務時間は厳守(絶対に残業させず時間内に帰れるようにする) (2)終業の1時間前に仕事の棚卸し(5分前はアウト) (3)すぐに学べるタイムマネジメントのコツ ~1週間の行動計画と始業・就業時の5分ミーティングで業務管理</p> <p>5. 役割の明確化 (1)役割を明確にする ~時短社員と話し合い自分の役割期待と相手の考えを擦り合わせる (2)仕事の配分は「ルーチン8割、新規2割」 (3)仕事を任せて育てる(業務分担のコツ)</p> <p>6. ナレッジ共有~マニュアルは時短社員と一緒に作る (1)任せる仕事のマニュアルを簡単に作る (2)業務を標準化する上で必要なナレッジは? (3)マニュアルの絵を描く①~どのようなマニュアルにする? (4)マニュアルの絵を描く②~協力者(ナレッジ保有者)を決める (5)マニュアルの絵を描く③~大枠を絵を決め、作成を依頼する</p> <p>7. 明日からの行動変革目標の設定</p>	<p>講義 個人ワーク グループワーク</p>