

慶應SDM × iTiD コンサルティング  
『社員がいきいきと成果を出す企業・組織デザイン』セミナー

# 『激動の時代に共に困難を乗り越える 上司と部下の関係とは』

---

2013年7月31日

株式会社 iTiD コンサルティング

星野 雄一

(hoshino.yuichi@itid.co.jp)

事例等、掲載不可情報は割愛

## 1. iTiDコンサルティング紹介、自己紹介

2. 組織を取り巻く環境

3. 激動の時代に共に困難を乗り越える上司と部下の関係とは

## ■ 星野 雄一 (ほしの ゆういち)

メーカー・工場

ITエンジニア

コンサル

老若男女

スポンサー 生産



年上部下 正社員

営業 情シス

個性派揃い

現場 派遣

経理 設計

既存事業

スタッフ 多国籍

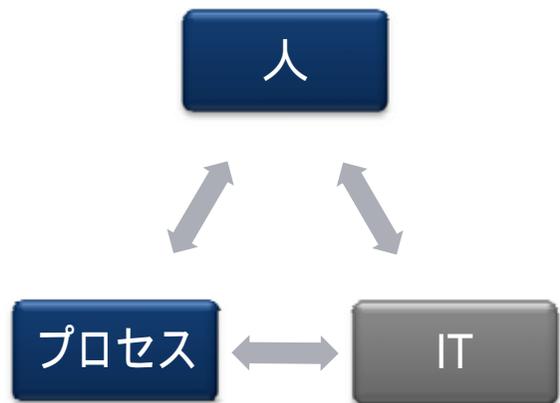
協力会社

新規事業

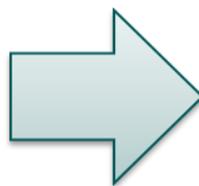
多様な人々をゴールへ導くリーダー

- 社名 株式会社 アイティアイディコンサルティング
- 設立 2001年6月
- 社員数 51名(2013年1月1日現在)
- 主な業務 業務改革コンサルティング 人材育成 業務診断

人とプロセスをスコープとして確かな方向性と推進力を提供し  
モノ・コトづくり企業の価値向上と効率化をもたらします



人材育成とプロセス化による変革



製造業で培った人材育成・  
業務改革ノウハウをベースに  
IT・サービス業・金融業界でも  
ご提供し、更に進化・発展

他、多数業界にて実績あり

## 【人材育成支援】

- ニコン様
  - ▶ “人財”と“プロセス”を両輪とした業務改革 原理原則を考えられる若手人材育成
- 重工業メーカー様
  - ▶ 実践と改善を推進し、実務成果を出すためのリーダー教育
- 製薬会社様
  - ▶ 突破、実践力獲得による組織強化

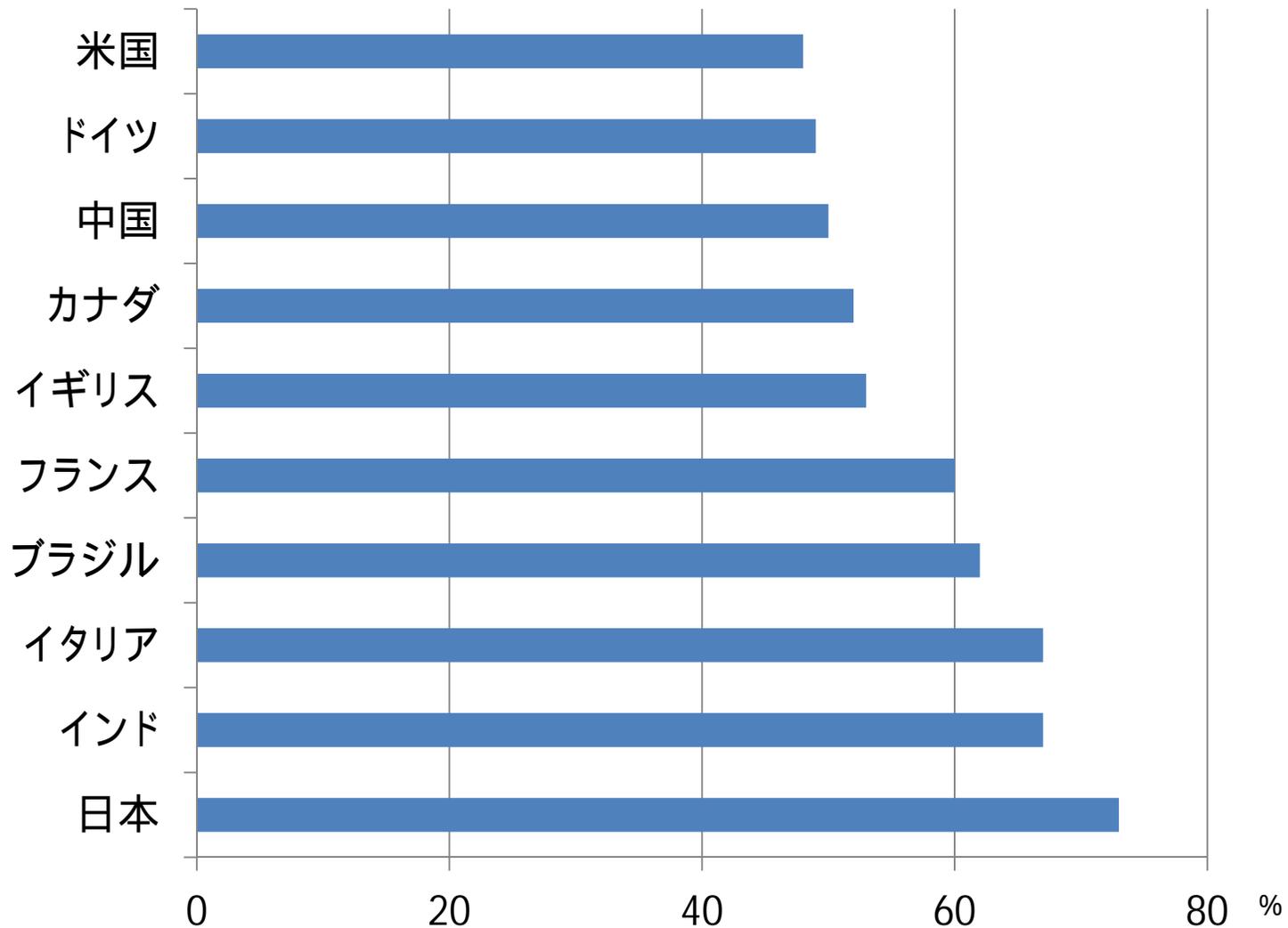
## 【新商品開発支援、業務改革支援】

- トヨタ自動車様
  - ▶ 自工程完結を実現する開発プロセス構築、実行
- 化粧品メーカー様
  - ▶ 新商品企画と将来のビジネスモデルの変革
- 飲料会社様
  - ▶ 市場に新しい価値を届ける新商品の企画、開発支援

1. iTiDコンサルティング紹介、自己紹介

2. 組織を取り巻く環境

3. 激動の時代に共に困難を乗り越える上司と部下の関係とは



出所: 2013年5月24日: 日経産業新聞  
ヘイコンサルティンググループ調べ

# 日本の製造業を例にした 環境と人材傾向の推移

バブル崩壊

1970年代

1980年代

1990年代

2000年代

2010年代

企業環境  
経営力点

～ 順調 ～

右肩上がりで市場拡大  
男女雇用均等法  
新規事業進出成功  
品質重視

～ 停滞 ～

IT化加速  
多機能・高性能重視  
スピード、効率化重視  
グローバル

～ 混迷 ～

ガラパゴス化  
情報過多  
新興国台頭・欧米の逆襲  
グローバル標準への対応

人事・人材育成  
の状況

小集団活動

社内ベンチャー  
分社化

成果主義

年俸制  
担当の細分化  
アウトソース

管理業務の肥大化

グローバル人材育成  
自律型リーダー育成

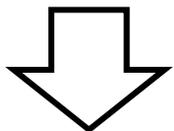
- ・チャレンジ推奨、支援  
失敗しながら育つ
- ・先輩を見て現場で育つ

- ・長期的視野での育成困難
- ・全体視野の欠如
- ・マニュアル化

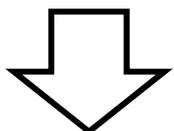
- ・専門特化 + 負荷大で、  
マネージャーの成長困難
- ・自分で考えず答えを探す  
部下

1. iTiDコンサルティング紹介、自己紹介
2. 組織を取り巻く環境
3. 激動の時代に共に困難を乗り越える上司と部下の関係とは

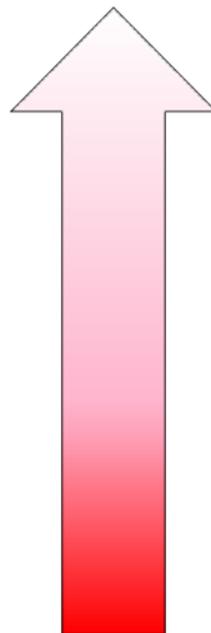
経営



上司



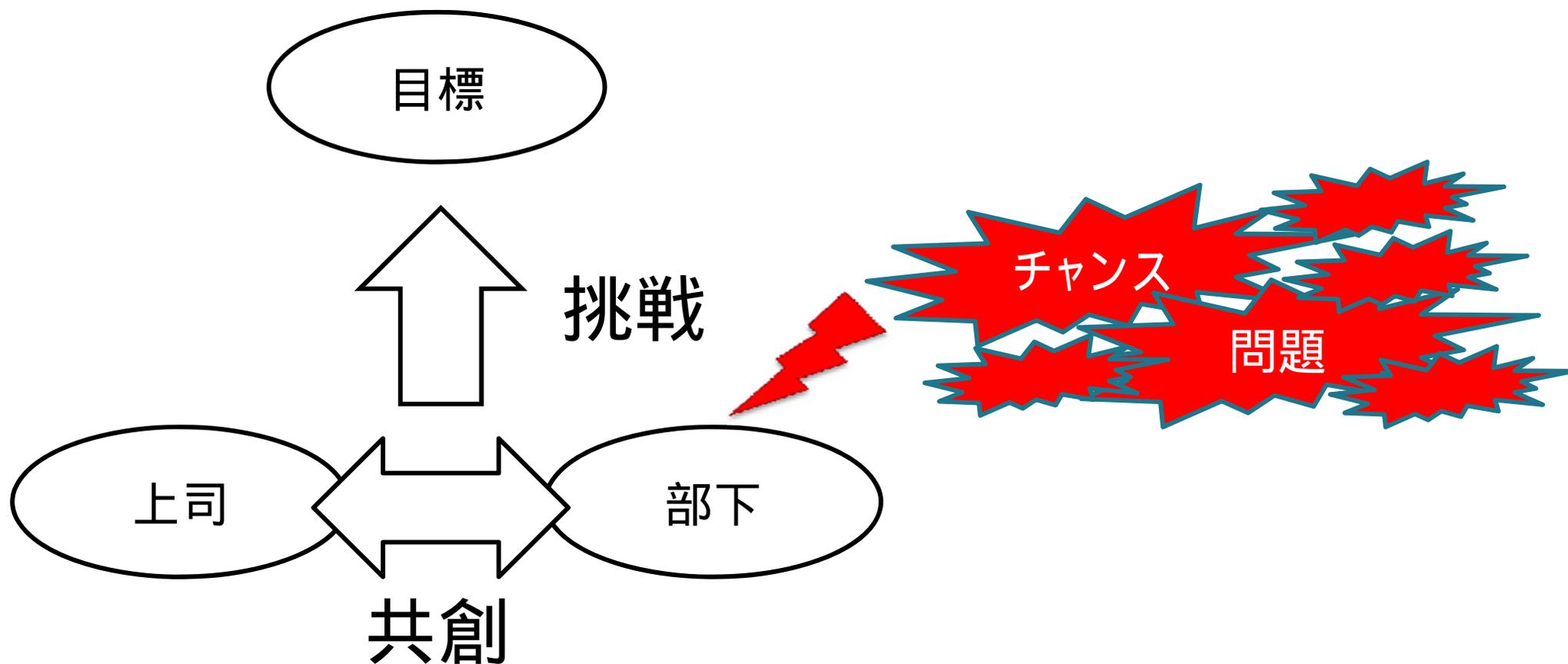
部下



市場スピードが早いので、  
従来型の組織・考え方では  
追いつかない



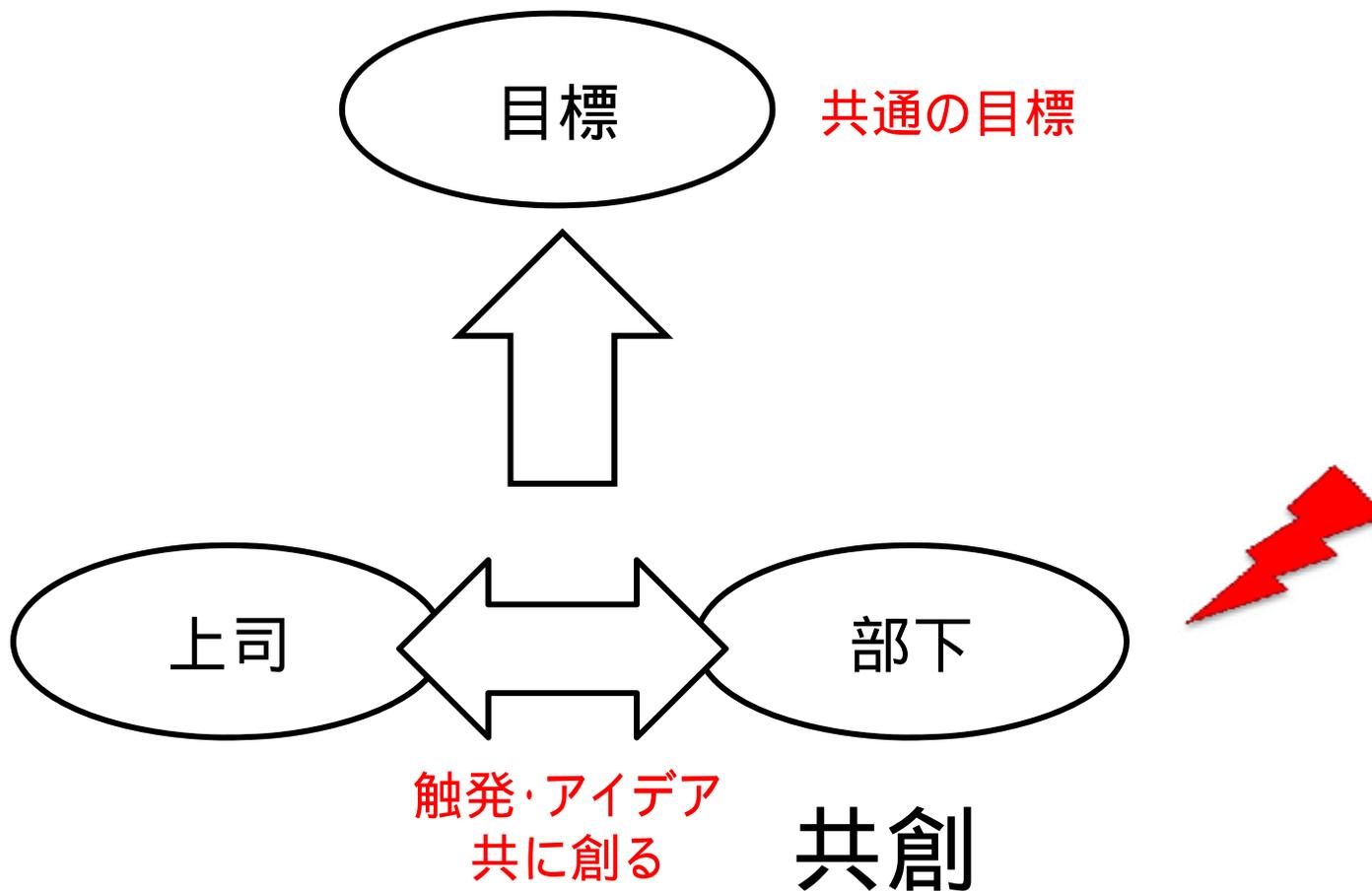
- 変化を共有し、目標に対する次の一步を「共に創る」
- 実験を繰り返し、目標を達成するまで「挑戦する」



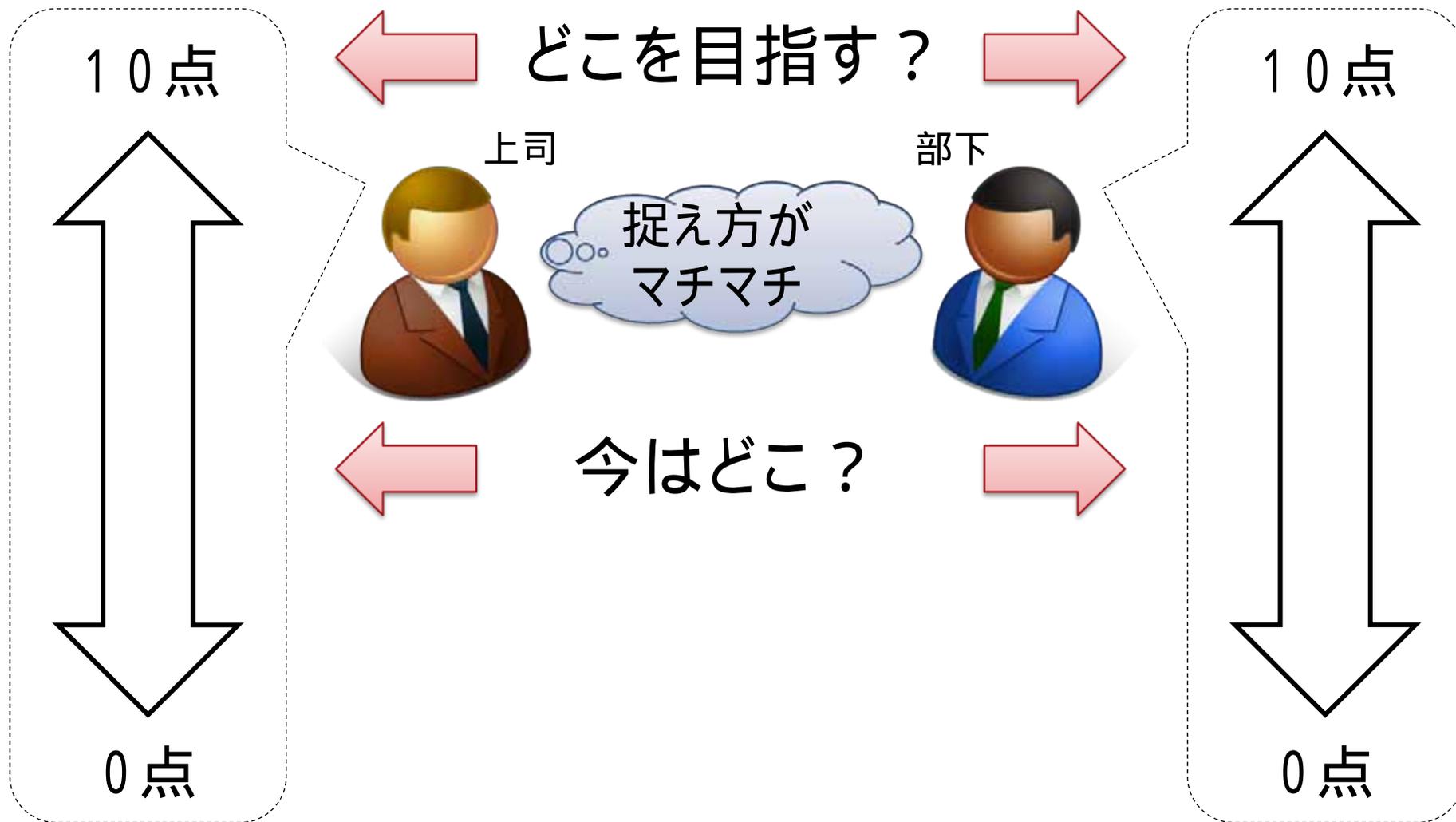
激動の時代に困難を乗り越えるキーワード

共創する

- 上司と部下の能力・知見を触発させ、共通の目標に向けて、次のアクションを共に創ること



- 自分はやれる (自己肯定)
- 他人を信頼できる (信頼関係)
- 自分が役に立てると思える (貢献意欲)







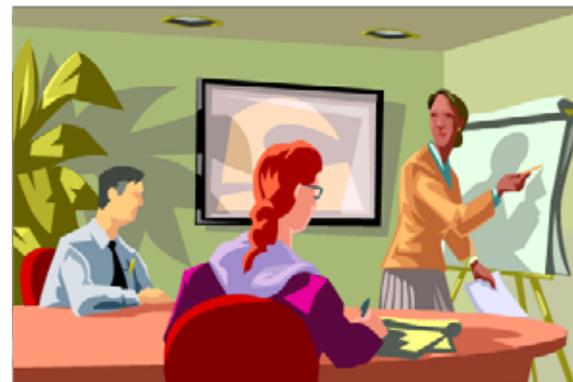
## 仕組みづくり



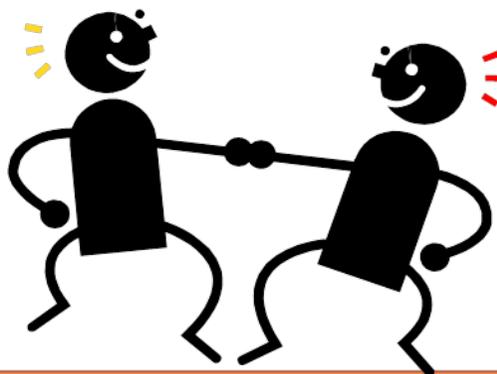
## 活動の共有と巻き込み



## 即実践、成果と課題の共有



【上司】  
活動の難しさ、  
部下の頑張り理解



【部下】  
成果の承認  
上司のフォロー

活動への積極参画

活動リード  
周囲の巻き込み

実践リード

意識改革と成果が結びつくことでの  
目の色の変化、意識変化

共創の成功体験による信頼回復

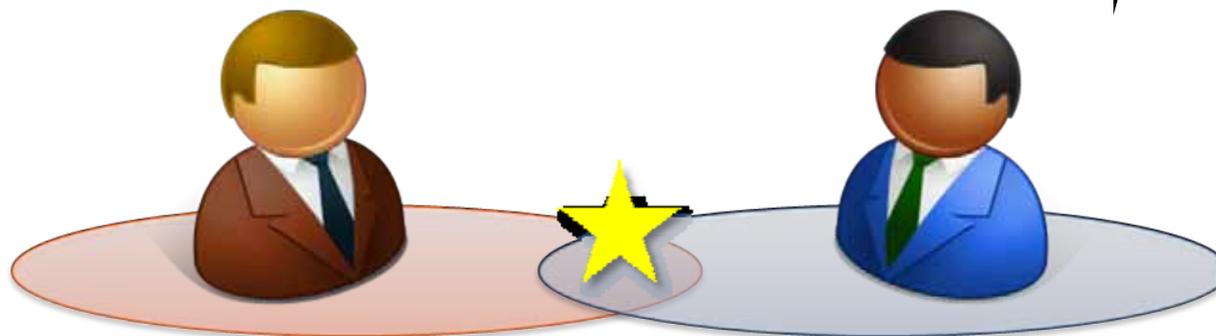
周囲の人間の**変革**

## ■ 傾聴 + 共創の心構え

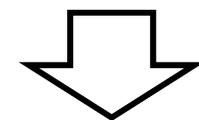
- ▶ 聴いて、目標を合わせる
- ▶ 聴いて、共に解決策を考える × 聴いて、指摘するだけ

## ■ 質問技法

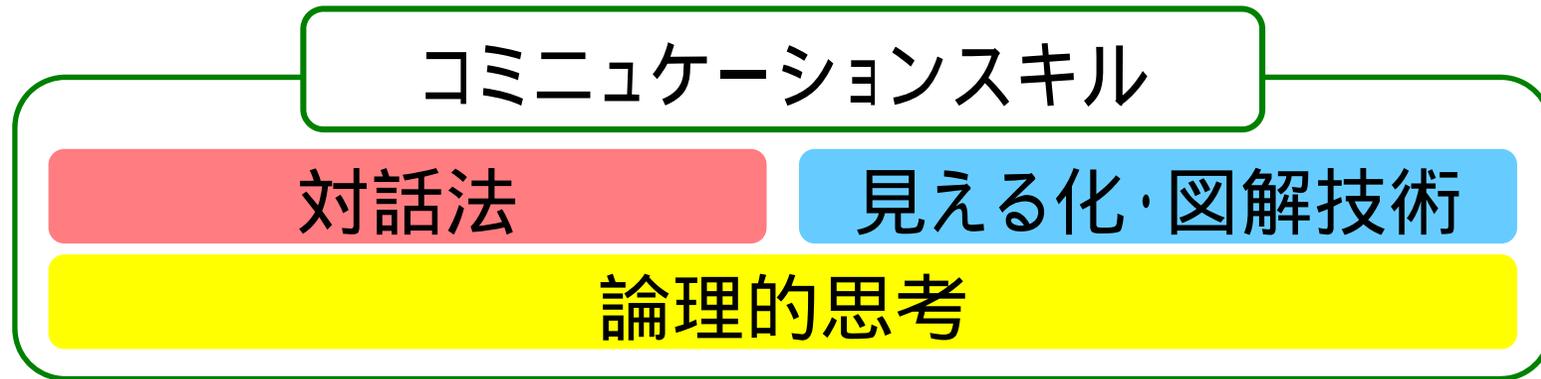
- ▶ オープン質問
  - 相手のペースで話す、相手の真意のネタ探し
- ▶ クローズ質問
  - 自分主導で話す、仮説の検証



相互理解



次の一步を  
考える



- 対話と見える化で触発を促して、接点を探る
- ファシリテータは解決思考でアウトプット最大化へ貢献

# 発想力 = 引き出し × 発想プロセス × 想い

- 引き出し                      個々の知見の総和
- 発想プロセス                多様な意見・知を繋げるフレームワーク
- 想い                            目標への熱意、本気度、自分ゴト化

# 発想力ありますか？

---

**発想力** = 引き出し × 発想プロセス × **想い**

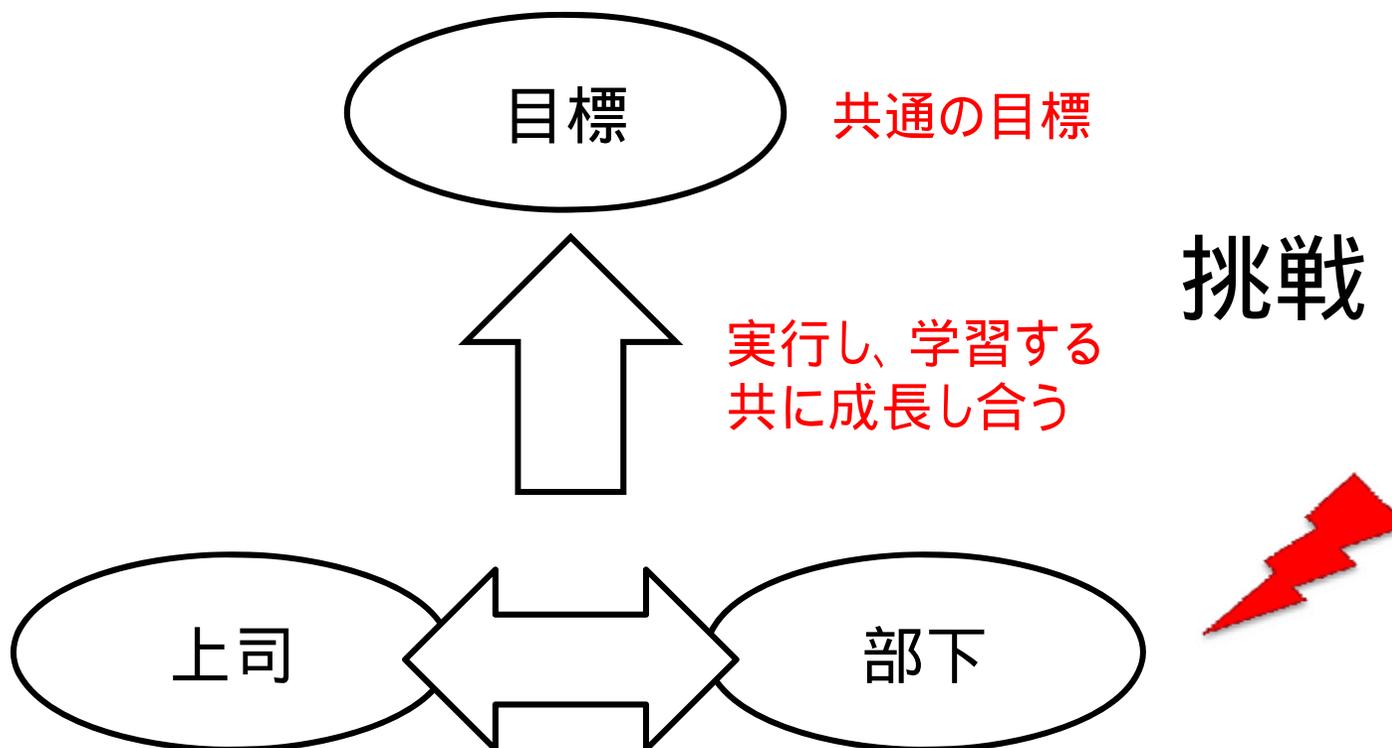
- 引き出し                      個々の知見の総和
- 発想プロセス                多様な意見・知を繋げるフレームワーク
- **想い**                            **目標への熱意、本気度、自分ゴト化**

想いをもって挑む

激動の時代に困難を乗り越えるキーワード

挑戦する

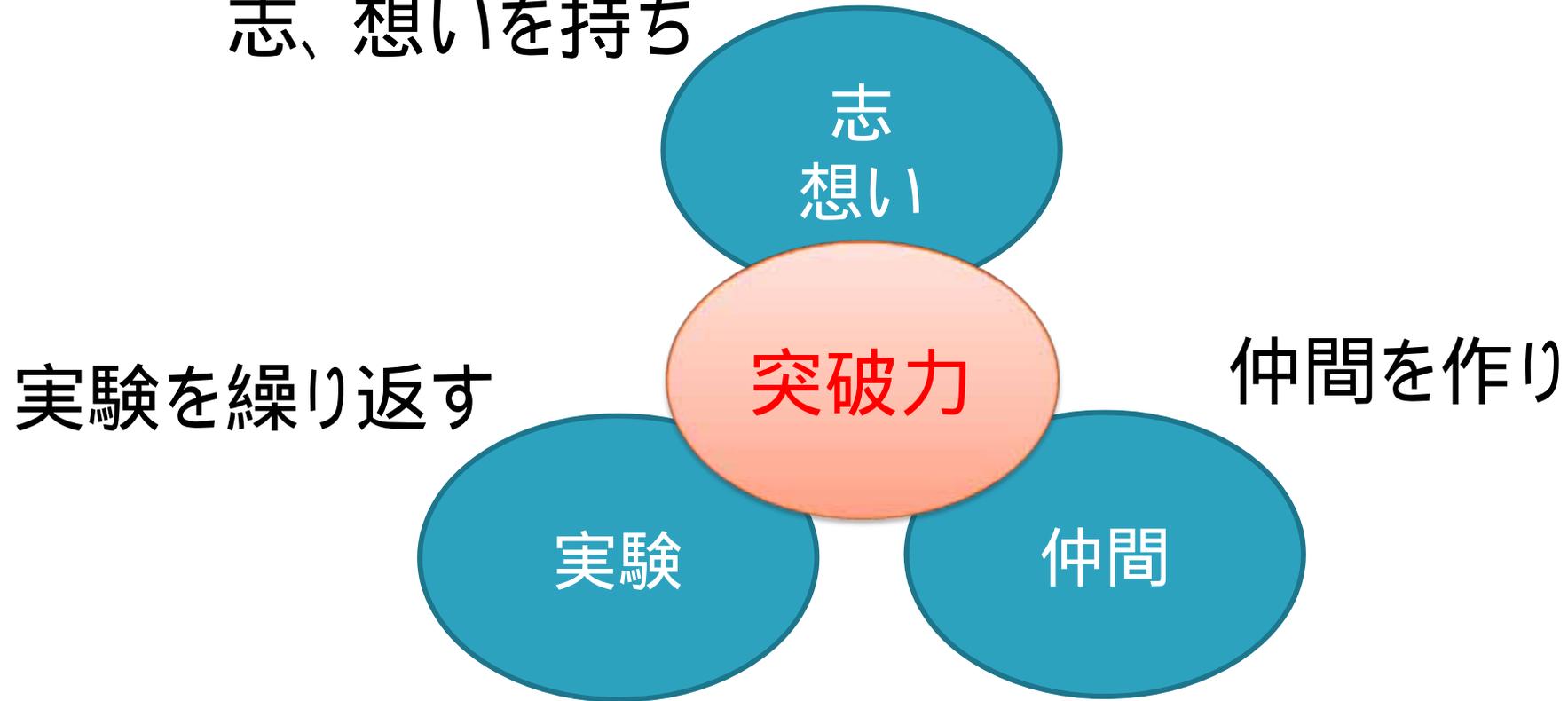
- 決めたアクションを実行し、結果から学習して、次の共創に活かす
- この過程でお互い成長し、また挑戦する



- リーマンショック後、ビジネス環境悪化  
「仲間と共に成長」と「チームで挑戦」

- 激動の時代だからこそ、答えはやってみないと分からない

志、想いをもち

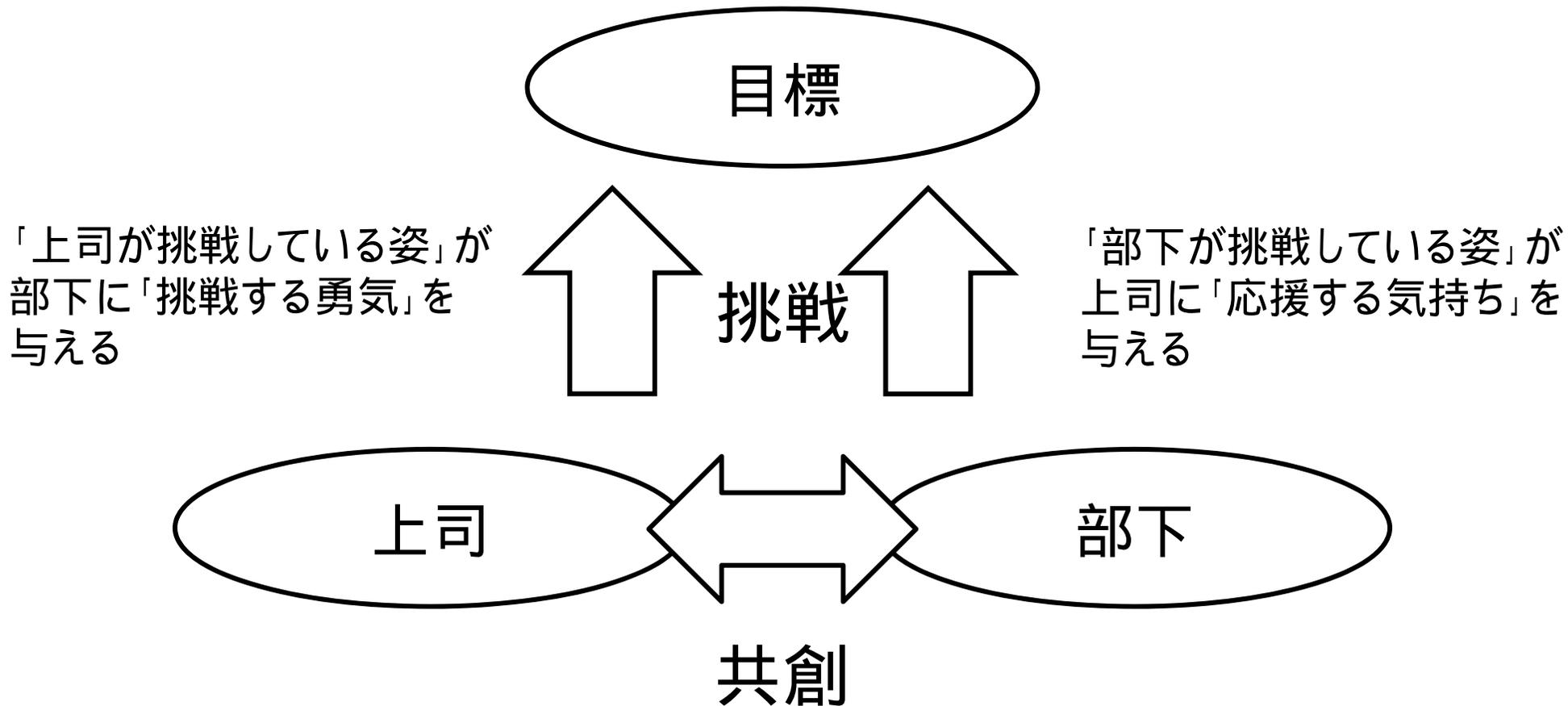


成功しても、失敗しても、学習して、更に挑む

- 上司が挑戦をしないで、部下に受身と言えるのか
- 上司の指示待ちで提案もせずに、上司批判ができるのか

こんなことを言っているだけでも、何も変わらない

**まず、自ら動く！**



「共創」と「挑戦」により、現状を打破し、  
明るい未来と共にレベルアップしていきましょう！

ご清聴ありがとうございました

【ご連絡先】

(株) iTiDコンサルティング

星野 雄一 (ほしの ゆういち)

E-mail : [hoshino.yuichi@itid.co.jp](mailto:hoshino.yuichi@itid.co.jp)