

企業の未来は 経営管理で変わる

変えたいなら！ いますぐ考える 管理者育成プラン



管理者になったら
経営管理を学んでほしい！

管理者の学びに
必要なプランとは？

経営者が知っておくべき
管理者育成のポイント

管理者育成の 必要性と課題



管理者の視野・視座・視点

多くの中小企業において、マネジメントを担う管理者の育成が重要な課題となっています。

経営規模が大きくなるにつれて、経営者だけでは、事業の細部や社員の一人ひとりには目が行き届きにくくなるため、適所に管理者の配置が必要になります。管理者がいなければ、事業拡大はおろか事業継続も困難になることは間違いありません。

管理者は平易に言えば「報告を受ける立場の人」です。部下やメンバーから報告を受け、指示、回答、支援をする役割があります。また、部下やメンバーに、経営者の考えを伝え、部門をまとめる役割を担います。

このような役割を担う管理者の育成は、新人教育や技能習得、あるいは資格取得等の学習とは異なるものです。日々の業務の延長で体得することは難しく、視野を拡げ、視座を高め、視点を変える学びが必要です。

	視野 どこまで見るか 時間的な範囲も	視座 どこから見るか 位置、立場	視点 どこを見るか 着眼点
管理者	会社全体、部門全体 将来のこと	俯瞰する 企業成長	費用対効果 投資回収 管理視点、リスク
担当者	自分の仕事 現在のこと	仰視する いい仕事をする	疲労軽減 差引残余 作業視点、危険

マネジメント能力

マネジメントを能力（スキル）としてとらえるとき、ロバート・L・カッツ教授のスリースキリアプローチ（カッツモデル）があります。

管理者（経営者層、経営幹部層、管理者層）には、コンセプトをつくる能力／対人関係を築く能力／業務遂行能力の3つのスキルが求められます。

そして、経営者層には複雑な事象に対応しコンセプトをつくる能力が、管理者層には業務を管理し推進する業務遂行能力が、相対的に多くなることが示されています。

経営者層	コンセプトを作る 能力
経営幹部層	対人関係を築く能力
管理者層 (監督者層)	業務遂行能力

こうなっています！ 管理者の役割

管理者の役割を階層別でみると、管理者層はメンバー育成やチーム管理、問題解決などを任せられ、また、業務の進捗管理や改善などを担います。

経営幹部層になると部門全体管理や管理者育成、戦略立案などを任せられ、また、事業革新や新事業開発など高度な課題に取り組まなければなりません。

このため管理者には、経営管理に関する能力向上が求められます。しかし、社内や地域ではなかなか教育を受ける機会が少ないのも実情です。多くの管理者が自学自習や試行錯誤しながら、自身のスタイルを作っているのが現状かも知れません。

	コンセプト・対人関係	業務遂行
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> 経営統治 後継者育成 経営戦略 	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継 経営革新 新事業開発
経営幹部層	<ul style="list-style-type: none"> 部門全体管理 管理者育成 問題解決 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の全体管理 業務の改善
管理者層	<ul style="list-style-type: none"> チーム管理 メンバー育成 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の部分管理

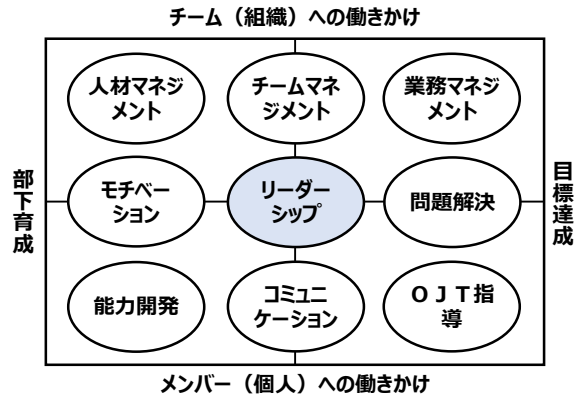
こうなっています！

対人関係を築く能力（組織マネジメント）

対人関係を築く能力は、管理者すべての階層（経営者層、経営幹部層、管理者層）に重要な能力です。

管理者の役割は業績への貢献であり、短期的な貢献（事業目標の達成）と中長期的な貢献（人材育成）が期待され、それらは図のように、チーム（組織）やメンバー（個人）への働きかけとして発揮されます。

これらは組織マネジメントであり、図のようにリーダーシップを中心に、部下とのコミュニケーションやチームマネジメントなど様々な要素があります。



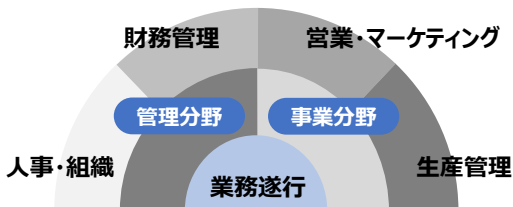
こうなっています！

業務遂行能力（業務管理）

業務遂行のための業務管理の知識やスキルが求められます。

業務管理は、業種や業態または企業規模などによって多岐にわたりますが、大括りにすれば、人事・組織や財務などの管理分野と、営業・マーケティングや生産などの事業分野があります。

人事・組織は人事制度や労務管理のこと、財務管理は財務分析や利益・資金管理のことです。また、営業・マーケティングは新規顧客開拓や営業推進のこと、生産管理は現場改善や品質・コスト・納期の管理のことです。



こうなっています！

管理者の育成プラン

管理者の育成プランとは、どのようなものなのでしょうか。具体的な進め方は企業や部門ごとに異なりますが、経営方針→人材育成方針（求める人材像）→人材育成計画を定めることが基本と言えます。

そして、およそ次のステップで進めますが、経営者と対象者のコミットや継続的な見直しが大切です。

- ①部門別の職位ごとに、組織マネジメントの業務レベルと担当する業務課題を定め、求める人材像を具体的に定める。
- ②求める人材像と現状とのギャップを把握し、業務レベルの習得方法と業務課題の解決方法を定める。（外部機関の利用等を含む）
- ③方針に沿って対象者ごとに、本人の希望も踏まえ、中長期の人材育成計画を作成する。
- ④営業年度ごとの人材育成計画・予算を計上する。

職位	組織マネジメント	業務課題	解決・習得の方法
...			
部長	・部門横断的な調整 ・管理者の育成	・新市場の調査	・調査外部委託
課長	・進捗管理 ・営業人材の育成	・新規顧客開拓の推進 ・与信管理の強化	・専門家活用 ・外部研修利用
課長代理	・チーム牽引 ・担当業務推進	・提案営業の推進	・社内勉強会の開催 ・外部研修利用
...			

管理者育成プランの基本は同じ 自社で考えてみよう!!

学習機会の提供

管理者育成プランは、管理者としての成長を助けるための、目標設定や学習機会の提供とも言えます。

カッツモデルに示された3つのスキルは、およそ企業経営・経営戦略／組織マネジメント／業務管理として学ぶことができます。

なお、管理者向けの階層別研修は、およそ組織マネジメントと企業経営・経営戦略の内容を組み合わせたものです。

■企業経営・経営戦略

経営コンセプトなど経営統治のためのツールや現代の経営環境を学び、自社の経営方針や戦略立案に役立ちます。

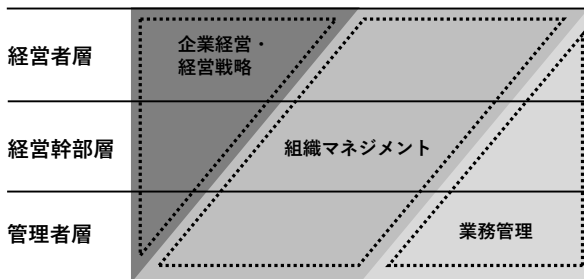
■組織マネジメント

メンバー等との対人関係を築くための、リーダーシップやコミュニケーション、チームマネジメントなどの能力を高め、また、問題解決のための思考力などを鍛えます。

これらは経済産業省が提唱する「社会人基礎力」とも言えます。

■業務管理

事業運営の基本となる販売・マーケティングや生産管理、また人事・組織や財務管理などを学び、業務遂行や改善に役立ちます。



社会人基礎力

人生100年時代の働き手は、【アプリ】と【OS】を常に“アップデート”し続けていくことが求められています。

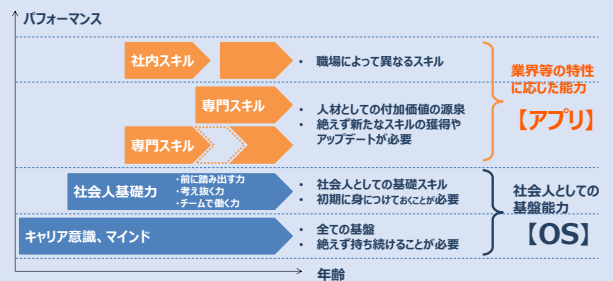
「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が2006年に提唱しました。

「人生100年時代」や「第四次産業革命」の下で、2006年に発表した「社会人基礎力」はむしろその重要性を増しており、有効ですが、「人生100年時代」ならではの切り口・視点が必要となっていました。

こうした状況を踏まえ、平成29年度に開催した「我が国産業における人材強化に向けた研究会」において、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力を「人生100年時代の社会人基礎力」と新たに定義しました。社会人基礎力の3つの能力／12の能力要素を内容としつつ、能力を発揮するにあたって、自己を認識してリフレクション（振り返り）しながら、目的、学び、統合のバランスを図ることが、自らキャリアを切りひらいていく上で必要と位置づけられます。

経済産業省ウェブサイトより

<https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html>



中小企業大学校仙台校研修の活用事例

経営管理の学びに役立つ研修

中小企業大学校の研修に、受講順序などの決まりはありません。しかし、これまでの研修の受け入れの実績から、対象者がどの研修から受講しているか、また、企業としてどのように活用しているか、いくつかの典型的な活用法が見られます。

こうなっています！

対象者はどの研修から受講しているか

■「新任管理者研修」が登竜門

管理者としての基本的な知識やスキルを習得するため、毎年「新任管理者研修」に多くの受講があります。大半の受講者は初めての大学校研修の受講です。この受講後は、組織マネジメントや業務課題に対応した研修の受講につながっています。

・「新任管理者研修」の受講者のうち大学校初回利用者割合 84%

■短期集中・課題対応のための受講

戦略立案やマーケティングなど、自社の課題となっているテーマの研修をピンポイントで利用しています。また、段階的又は並列的に、関連する研修の受講に続いています。

■総仕上げは「経営管理者養成コース」の受講

いくつかの研修を受講されてきた方は、研修の総仕上げとして「経営管理者養成コース」を受講されています。

・「経営管理者養成コース」の受講者のうち、受講までに組織マネジメント分野等研修の平均受講回数 1.4回

■継続研鑽としての受講

継続的かつ幅広い情報収集のため「経営トップセミナー」等を定期的を受講されています。また、時々のモチベーションアップのための受講も見られます。

こうなっています！

企業としてどのように活用しているか

■期間を定めず継続的に受講勧奨

人材育成責任者がテーマや研修を指定して受講させる方式と、自己推薦の方式があります。自己推薦の方式は特定の方に受講が偏る傾向があるようです。

■経営者層の先行受講

経営者層や人材育成責任者が、先行して受講してレベルの確認などをされることがあります。

■集中期間を設定

人材育成集中期間を設けて、経営幹部層から管理者層へと順次受講していく方法があります。6～7年度でおよそ期間を終えています。

■コース特化

特定の研修へ継続して派遣する活用があります。特に「経営管理者養成コース」や「工場管理者養成コース」に見られます。

高保製薬工業
高保製薬工業は、福島県郡山市に本社を置く、医薬品・化粧品・食品の製造・販売を行う企業です。2014年7月に、中小企業大学校仙台校を受講し、経営者層の先行受講を実施しました。

高橋美帆代表取締役(50)
高橋氏は、先々代の代表取締役として、2014年7月に中小企業大学校仙台校を受講しました。受講後は、経営者層の先行受講を実施し、経営者層の育成に力を入れています。

人材育成の現場から

中小企業大学校受講者の横顔

高橋美帆代表取締役(50)

高橋氏は、先々代の代表取締役として、2014年7月に中小企業大学校仙台校を受講しました。受講後は、経営者層の先行受講を実施し、経営者層の育成に力を入れています。

高橋氏は、先々代の代表取締役として、2014年7月に中小企業大学校仙台校を受講しました。受講後は、経営者層の先行受講を実施し、経営者層の育成に力を入れています。

企業の“次世代リーダー”を育成する 中小企業大学校仙台校の研修

鍵を握るのは、人材。

■中小企業のための研修内容

中小企業が求める管理者を育成する
内容・カリキュラムとなっています。
企業経営の様々な分野に役立つ階層別
研修と分野別研修を提供しています。

- ・管理者養成研修、階層別研修
- ・分野別研修



■経験豊富な講師

講師は、専門分野の知識に加えて、
現場での実務経験やコンサルティング
の実績が豊富な専門家が担当します。
中小企業の経営実務に即した研修を提
供しています。



■ネットワークが広がる

様々な業種や地域の方が研修に参加
するため、互いに他者から学びあい、
気づきを得ることができます。また、
異業種とのネットワークが広がる機会
にもなります。

Q.また利用したいですか？



中小企業大学校仙台校では、中小企業の経営者・
管理者（候補を含みます）、個人事業主の方を対象
とした経営管理に関する研修を実施しています。

■通いやすい/学びやすい研修へ

大学校に加え、都市部にキャンパス
を開設するとともに、地域でサテラ
イト・ゼミ（校外研修）を開講してい
ます。また、職場にしながらオンライ
ンで受講できる研修を提供するウェ
ビーキャンパスを開設しています。



■本気にさせる研修手法

座学講義に加え、グループワークな
どの演習を取り入れています。これら
により、理解の促進や実践手法の習得
を図ります。また、自社課題へ取り組
むことで、研修後の実践に結びつく内
容としています。

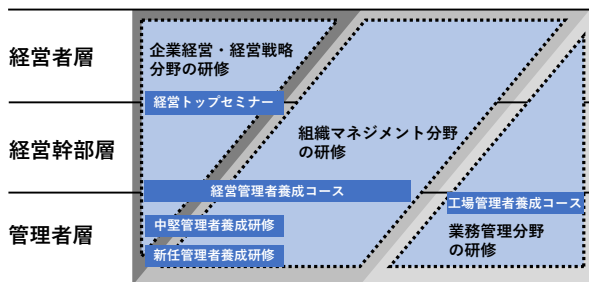


■利用しやすい受講料

国の中小企業施策の一環として実施
しているため、利用しやすい受講料と
なっています。国や自治体の助成制度
を利用できる講座もあります。



管理者養成研修・階層別研修・分野別研修



選べる4つの学びの場

大学校で学ぶ

研修専用施設である仙台校
は、日々の業務から離れ、研
修に集中でき、受講者同士の
交流にも適しています。併設
の寮、食堂、駐車場により、
滞在の負担を軽減できます。



都市部で学ぶ

都市部にある中小機構東北
本部に定禅寺キャンパス※を
開設しています。アクセスの
良い会場で受講できます。
※主に無料セミナーを開催



地域で学ぶ

研修を身近な地域で受講で
きるよう、自治体や支援機関、
大学等と連携してサテライト・
ゼミ（校外研修）を開催して
います。

Webで学ぶ

職場や外出先、自宅など場
所を選ばず、双方向型のオン
ライン研修を提供するWeb上
のキャンパス（ウェビーキャ
ンパス）を開設しています。

中小企業大学校 サテライト・ゼミ

- 令和元年度の開催地（連携機関）
- ・青森市（青森総合卸センター・21あおり産業総合支援センター）
 - ・盛岡市（若手県商工会連合会）
 - ・仙台市（東北大学大学院）
 - ・秋田市（秋田県）
 - ・山形市（山形市）
 - ・米沢市（山形大学）
 - ・郡山市（郡山市）

WEBee Campus

（中小企業大学校web校）

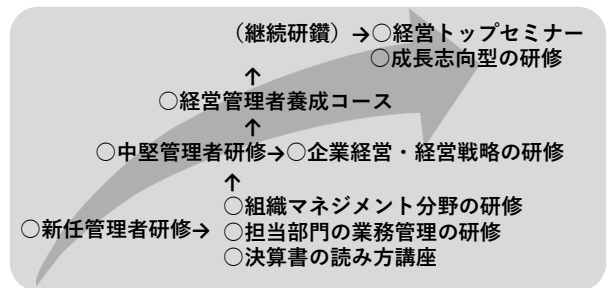
対象者ごとの受講法 どの研修から受講すればよいか

- 管理者になられたばかりの方、管理者候補の方へ
- ①基本は階層別の「新任管理者研修」からの受講をお勧めします。
 - ②組織やメンバーへの働きかけを学びたい方は、組織マネジメント分野の受講で補強します。
 - ③並行して自身の担当部門（人事労務、財務、営業、生産）の分野別管理の研修を受講します。
 - ④部門に関わらず経営管理の基本となる「決算書の読み方講座」の受講をお勧めします。

- 管理者になられて経験を積まれた方へ
- ①「中堅管理者研修」を受講して、自身のマネジメントの振り返りや次の管理者育成などを学びます。
 - ②経営企画や部門全体の管理を任される方は、企業経営・経営戦略分野の研修を受講して自社課題に取り組みます。
 - ③研修の区切りとしての「経営管理者養成コース」を受講します。これからの経営課題を整理し、自社に戻り取り組みます。受講までに「新任管理者研修」や「決算書の読み方講座」の受講を済まされることをお勧めします。

- 経営者層・経営幹部になられた方へ
- ①企業経営・経営戦略分野などの研修を受講し、自社課題の解決に取り組みます。
 - ②継続研鑽として「経営トップセミナー」等を定期的に通講します。
 - ③IT活用や海外展開などの成長志向型の研修の受講をお勧めします。

研修受講ステップアップのイメージ

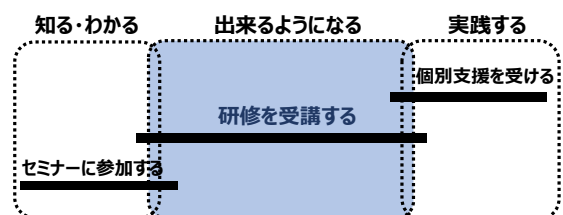


企業としての活用法 何から始めればよいか

- はじめて大学校を利用される企業の方へ
- ①管理者育成プランの作成をお勧めします。研修を効果的にご利用いただくために有用です。
 - ②受講者派遣の順番は上位層から下位層へをお勧めします。研修派遣において上位層の理解が重要なためです。
 - ③後継者育成を考えている方には、東京校の「経営後継者研修」をお勧めします。10か月にわたる実践的なプログラムにより後継者の育成をお約束します。
 - ④必要に応じて、経営者層や人材育成責任者が先行して受講し、研修のレベル感などを確かめ、自社の管理者育成プランとの整合性を確認します。研修見学など受講相談に応じています。

- 研修利用をステップアップしたい企業の方へ
- ①自社課題について、個別支援を利用しながら実施したい場合は、中小機構の窓口相談やハンズオン支援のご利用をお勧めします。
 - ②研修をご利用された企業の方には、教室等の空き状況によりますが、社内研修等の目的であれば教室等の貸出に応じています。

支援事業活用の考え方



受講前に

派遣責任者（代表者、上長、または人材育成責任者等）の方は、受講される方へ、派遣の目的や学んでほしいことを明確にし、また、面談等を通じてそれを伝えて頂きたいと思えます。そのためには、自社の求める人材像を明らかにすることや、計画的な派遣計画を立てることが大切です。

そうすることで、受講される方は、「会社に言われたから」ではなく、目的意識を持ち、会社業務の一環として取り組んで頂けるものと思えます。

受講後に

派遣責任者の方は、受講された方へ、報告の機会を設けて頂きたいと思えます。大仰なプレゼンテーションの場でなくても、気づいたこと1枚の報告書でも十分です。

そうすることで、研修で学んだことを受講された方だけに留めることなく、周囲の方にも伝えることができ、職場内に共通の言葉が増えることで、ワンランク上の職場環境ができていくものと思えます。

受講手続きご案内

中小企業者向け研修を受講できる方

資本金又は従業員数のいずれかが下記の表に掲げる範囲に該当する日本国内の中小企業の経営者・管理者・従業員、後継者の方なら年齢・学歴等は問わず、どなたでも受講できます。

※なお、経営コンサルタント等の中小企業の支援に関する事業を営む方、中小企業診断士・税理士・公認会計士・技術士等の中小企業支援に関連する資格を有する方、教育・研修事業者の方は受講をお断りする場合がありますので、あらかじめご了承ください。

区分	資本金	従業員数
製造業、運輸業、建設業、ソフトウェア業、情報処理サービス業、その他の業種(*1)	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業(*2)	5千万円以下	100人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下

(*1) 製造業のその他の業種には、鉱業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業、不動産業等が含まれます。

(*2) サービス業には、クリーニング業、物品賃貸業など、日本標準産業分類の大分類(L-サービス業)に分類される業種等が該当します。

お申し込みの前の確認事項

レ公的助成制度が利用になれる場合があります。該当要件や助成金の種類、支給内容、申請手続きなどについては、各制度の実施機関またはその窓口、受講前までにあらかじめお問い合わせください。

レ研修のお申し込みは、インターネット(Web申込み)、FAX、郵送にて、随時受け付けております(電話及びメールによるお申し込みはできません)。

レお申し込み受付は原則として先着順といたします。ただし、当校の研修を初めて受講される企業の方には、一定の枠内(新規受講企業優先枠)で優先的に受け入れをいたします。新規受講企業優先枠の応募状況につきましては、お電話(022-392-8811)または資料請求・お問合せのページからご照会ください。

レより多くの企業の皆様に受講の機会が提供できるよう、原則として、1コースあたり1社3名様までの申込受付とし、これを超える場合はキャンセル待ち扱いとし、その後の申込状況により受付いたします。

レ定員に達したコースについては、キャンセル待ちでの受付となります。キャンセル待ちの場合には、その旨を電話でお知らせいたします。

レ宿泊ご希望の方は受講日の前日から、当校の「萩明寮」をご利用になれます。詳しくは、当校のWebサイトをご覧ください。

1. 受講申込み

Web申込みまたはFAX・郵送にてお申しいただけます。

- ① Web申込み
 - ・ 仙台校Webサイトの「受講申込み」をクリック
 - ・ 受講申込フォームへ必要事項を入力のうえ送信
 - ・ 大学校から受付確認メールが届きます
- ② FAX・郵送申込み
 - ・ 受講申込用紙に必要事項を記入のうえFAX又は郵送

※研修ごとの受付状況は仙台校Webサイトで確認できます。「受付終了」「キャンセル待ち」「定員間近」の場合、Web申込みはご利用いただけません。その場合は、FAX・郵送にてお申込みください。

2. 受付確認 電話によるご連絡

大学校での申込受付後、ご担当者様あてに「研修受付状況のご連絡」を電話でご連絡します。※応募者が定員を超える場合、「キャンセル待ち」扱いとしてお知らせさせていただく場合もあります。

3. 受講決定のご連絡

開講日の約1か月前に、「受講受入の決定について」ほか、関係書類を貴社の代表者様宛にお送りします。受講料の振込については「受講受入の決定について」の書類上に記載しています。カリキュラム及び交通案内を同封します。※1か月前になりましても届かない場合は、研修担当(022-392-8811)までご連絡ください。

4. 受講料のお振込み

「受講受入の決定について」の書類に記載された期日までに、所定の金額をお振込みいただけます。※振込手数料は貴社にてご負担願います。

5. 開講

開講当日は、筆記用具などをご持参のうえ、研修会場までお越しください。服装は自由ですが、節度ある服装にてお願いします。寮を利用(宿泊)される方はフロントにて寮費(宿泊料)をお支払いください。

ウェビーキャンパス(中小企業大学校web校)のご案内

5人制の中小企業大学校web校

「ウェビーキャンパス」

「ウェビーキャンパス」は、受講定員5人制の小さなキャンパス。リアルタイムの双方向通信で、どこからでも気軽に学べるオンラインゼミです。

受講定員5人制の小さなキャンパスだから、

- あなたの会社の課題を、講師にじっくり話せる。
- あなたの質問に、講師がその場で答えてくれる。
- 受講生同士の交流が、オンライン上でも生まれる。

詳しくはお電話にてご相談ください! TEL 03-5470-1823



ウェビーキャンパス 検索

ウェビーキャンパス ポータルサイトアドレス
<https://webeecampus.smrj.go.jp/>

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業大学校 web 校
〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

お問い合わせ先メールアドレス
webeecampus@smrj.go.jp

お問い合わせ

中小企業大学校 仙台校

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部

〒989-3126

仙台市青葉区落合4丁目2番5号 中小企業大学校仙台校 研修課

TEL 022-392-8811 FAX 022-392-8812

URL <https://www.smrj.go.jp/institute/sendai/>

仙台校

検索