

当日テキスト

2026年度

よんでんグループオープンセミナー 「マネジメント実践セミナー」

(ねらい)

上級管理者に求められる役割を認識した上で、組織を巻き込んでいくリーダーシップを発揮し、部下の主体性を引き出し結果を生み出すための、実践的なコミュニケーション・スキルと、関連知識をマスターします（部署に戻って早速、実践できる内容です）。



講師 寺沢俊哉

ステップ1 オープニング

●ゴール

職場に戻って活用できる、自分らしいリーダーとしてのあり方と、コミュニケーション・スキル、および、経営に関する関連知識をマスターする。

(成果品) サクセス・ロードマップ → プレゼンテーション

●スケジュール

第1日 9:00～17:00

第2日 9:00～16:30 (適宜休憩)

●ステップ

■ステップ0 事前課題 (すでに修了)

	1日目	2日目
午前	9:00～ ■ステップ1 オープニング オリエンテーション アイスブレイク ■ステップ2 リーダーシップとは	9:00～ ■ステップ5 未来を描く ・実習 成功者インタビュー ■ステップ6 マネジメントを学ぶ ・実習「これからの経営の設計図」
昼食		
午後	■ステップ3 信頼関係の構築 ・実習 相手とのコミュニケーション ・実習 自分とのコミュニケーション ■ステップ4 人を育てる ・実習 ケーススタディ (明日までの簡単な宿題) ～17:00	■ステップ7 エンディング ・実習 プレゼンテーション ～16:30

進捗によって、変更がある場合がございます。

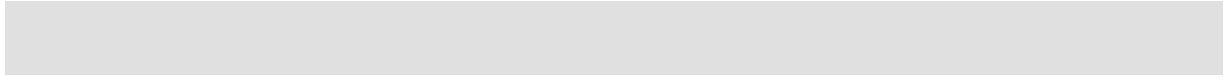
●グラウンドルール

- 1 さん付けで!
- 2 本音で積極的に!(研修は実験の場、戻ってから実践)
- 3 秘密を守る!
- 4 お互いの成長を支援しよう!

●事前課題

- 1 リーダーシップの持論
- 2 キャリアエネルギーグラフ
- 3 ビジョンなどの資料を持参

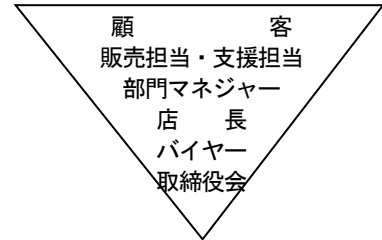
研修を通じて得られるもの Success Roadmap (サクセスロードマップ)



ステップ2 リーダーシップとは

●生命保険会社の2人の女性リーダー

●逆さまのピラミッド(カール・アルブレヒト)
→エンパワーメント



●大将のいましめ(徳川家康 元和二年六月(1616年))

大将というものは、敬われているようで、その家来に絶えず落度を探られているものだ。恐れられているようで侮られ、親しまれているようで疎んじられ、好かれているようで憎まれているものじゃ。大将というものは、絶えず勉強せねばならぬし、礼儀もわきまねばならぬ。

よい家来をもとうと思うなら、わが食へらしても家来にひもじい思いをさせてはならぬ。自分一人では何も出来ぬ。これが三十二年間つくづく思い知らされた家康が経験ぞ。家来というものは、禄でつないでならず、機嫌をとってはならず、遠ざけてはならず、近づけてはならず、怒らせてはならず、油断させてはならぬものだ。

ではどうすればよいので？

家来には惚れさせねばならぬものよ。

●ジャックウエルチ リーダーに求める4つのE

① Energy

② Energize

③ Execute

④ Edge

●次の言葉のリストの中から、リーダー、つまり、その人の指示には喜んでついていきたいと思えるような人の中に、最も強く求めたい属性で最も素晴らしい属性を、7つ選んでください。

野心的な(ambitious)

大切に思ってくれる(car ing)

協力的な(cooperative)

頼りがいのある(dependable)

公正な心をもった(fair-minded)

正直な(honest)

独立心のある(independent)

知的な(intelligent)

成熟している(mature)

率直な(straightforward)

心が広い(broad-minded)

有能な(competent)

勇気がある(courageous)

断固たる(determined)

前向きの(forward-looking)

想像力のある(imaginative)

わくわくさせてくれる(inspiring)

忠誠をつくす(loyal)

自己抑制ができた(self-controlled)

応援してくれる(supportive)

ジェームズ・M・クーズス他(著) 「信頼のリーダーシップ—こうすれば人が動く6つの規範」 生産性出版

●自分が源泉



●ある小学生の作文

僕の夢は、一流のプロ野球の選手になることです。そのためには、中学、高校と全国大会に出て活躍しなければなりません。活躍できるためには練習が必要です。

ぼくは、3才の時から練習をはじめています。3才から7才までは半年くらいやっていたんですが、3年生のときから今まで、365日中360日は、激しい練習をしています。

だから、一週間中で友達と遊べる時間は、5、6時間です。そんなに練習をやっているのだから、必ずプロ選手になれると思います。

そして、中学、高校と活躍して、高校を卒業してからプロに入団するつもりです。そして、その球団は、中日ドラゴンズか西武ライオンズです。ドラフト入団で契約金は1億円が目標です。

そして、ぼくが一流の選手になったら、お世話になった人達に招待券を配って応援してもらうのも、一つの夢です。とにかく一番大きな夢は、プロ野球の選手になる事です。

●リーダーシップを問うための「3つの問い」

1 (自分にとって) **何が大事?**

2 (自分は) **本当はどうなりたい?**

3 **何を始める?**

●結局、リーダーシップってなに? (ここでの定義)

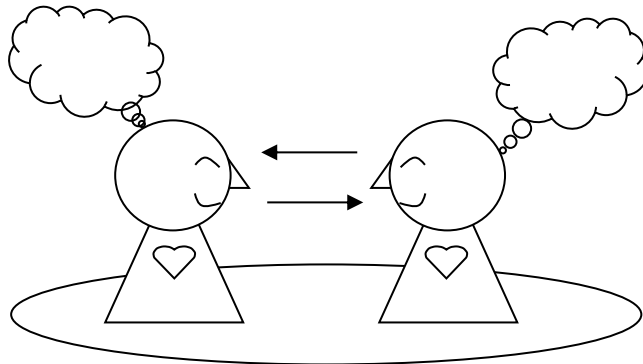
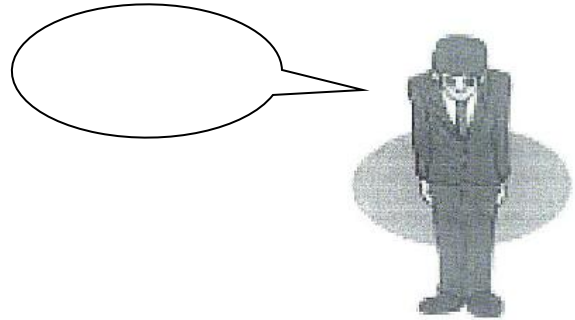
ステップ3 信頼関係の構築

(タイトル)

相手とのコミュニケーション

●コミュニケーション (communication) とは？

気持ち・意見などを、
言葉などを通じて
相手に伝えること。通じ合い
(岩波国語事典)



●コミュニケーション 2つのモード

自己中モード	集中モード
自分の世界を語る。 自分の意見を言う。 話を奪う。	相手の世界とともにいる。 自分の意見は言わない。 質問もしない。

● (参考) コーチングのスキル

・マッチング (Matching) してから

→ リーディング (Leading)

①ペーシング	呼吸をあわせる
②ミラーリング	似たような格好
③バックトラッキング	おうむがえし

(タイトル)

自分とのコミュニケーション

●これまでの人生の中で、誰かから頼まれたり、命令されたのではなくて、自分が自ら進んでやった事にはどんな事がありますか。幼稚園や小学生の頃から、学生、社会人になって体験したこと、仕事だけでなく地域活動やプライベートも含めて、思い出して書き出してください。

●どうして、そのとき自ら進んでやれたのでしょうか。どんな条件がそろっていたのでしょうか。こちらも、思い出して書き出しておいてください。

●自分自身の（ ）は、一言でいうと？

(明日までの簡単な宿題)

(タイトル)

3週間

第1週	月曜日	
	火曜日	
	水曜日	
	木曜日	
	金曜日	
	土曜日	
	日曜日	
第2週	月曜日	
	火曜日	
	水曜日	
	木曜日	
	金曜日	
	土曜日	
	日曜日	
第3週	月曜日	
	火曜日	
	水曜日	
	木曜日	
	金曜日	
	土曜日	
	日曜日	

ステップ5 未来を描く

聞き手メモ

	未来日記の要旨と、聞いてみたいこと
() さん	
() さん	
() さん	
() さん	

(参考) 未来日記を輝かせる ～インタビュー例

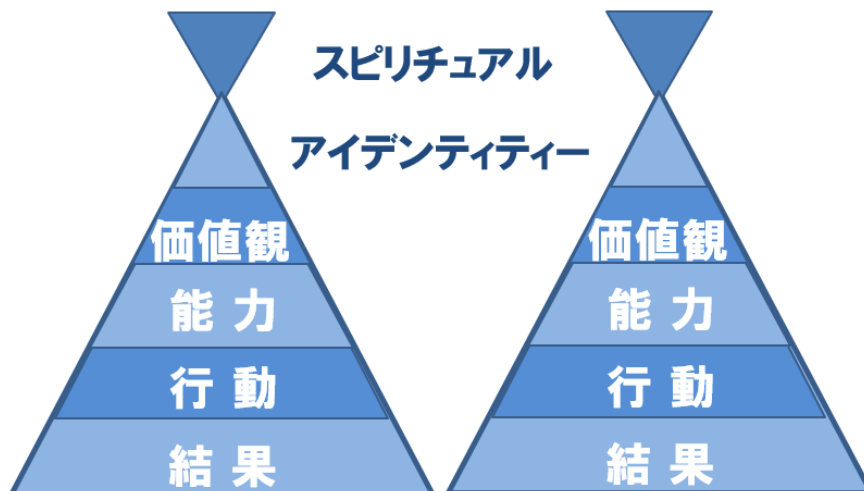
(1) どんな状況? ～成功の状況を聞く

- ・なるほど素晴らしい! そのときの状況を、もっと教えてください
- ・具体的には?
 - ・場所は
 - ・そのとき、まわりの人の様子は
(お客様は? 部下は? 上司は? パートナーは? ご家族は?)
- ・他には?

(2) そのためにどんなことを? ～プロセスを聞く (やり方、あり方)

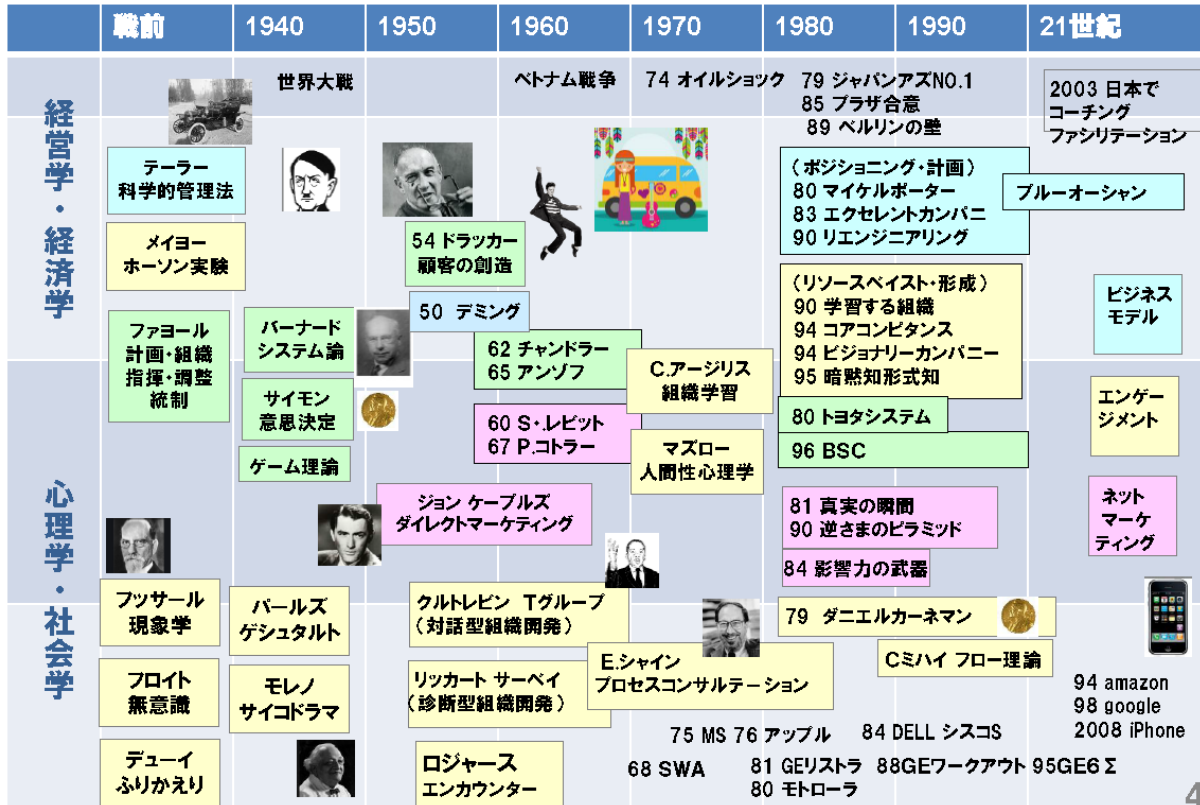
- ・なるほど素晴らしい! 成功のポイントを教えてください
- ・具体的には?
 - ・どんな行動をとってきたんですか
 - ・それは、いつ頃からはじめたんですか
 - ・もし、苦勞されたとしたら、どんな努力で乗り越えてきたのでしょうか
 - ・どんな能力を発揮したんですか
 - ・もし、だれかの協力を得たとしたら、それは、どのようなものですか
 - ・実現するまでの過程で、新たに身につけた能力があるとしたら、それはどのような能力ですか
 - ・どんな作戦(戦略)だったんですか
 - ・ここまで、何を信じてきたのでしょうか。何を大切にしてきたのでしょうか
 - ・ここまで、何を目指してきたのでしょうか
 - ・なぜ、あなたは実現させたかったんですか
 - ・これが実現したことで、世の中のどれだけ多くの人により影響を与えるのでしょうか
- ・他には?

(参考資料) ニューロロジカルモデル (ロバート・ディルツ)



ステップ6 マネジメントを学ぶ

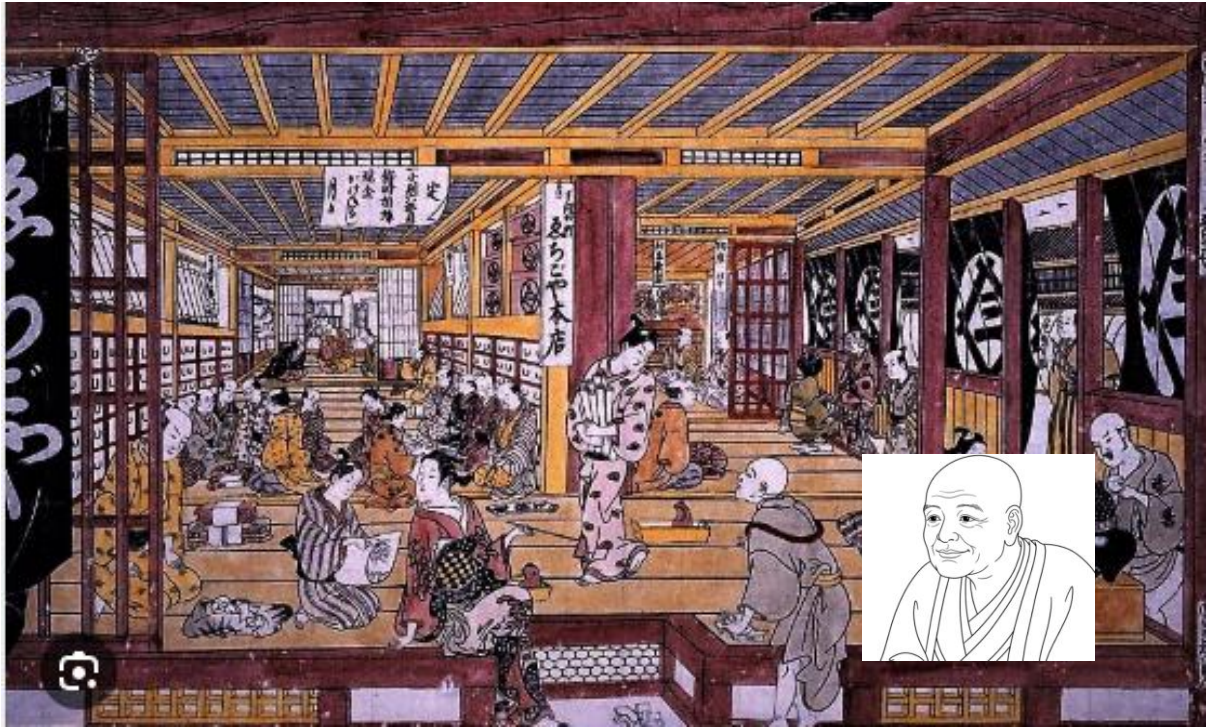
■ 経営学などの変遷



「日本経営品質賞」の考え方

- 1 顧客価値
 - 2 未来起点
 - 3 好循環
- } 変革し続ける組織になろう！ イノベーション

■ 越後屋の変革(イノベーション)



越後屋 創業者 三井高利 社員数 1000人
 間口 数十メートル 売上 1日150両 (年商100億円規模)

	それまでの呉服店	越後屋
顧客選定 「だれに」	富裕層(武家、商家)	中間層(町人)
提供価値 「なにを」	一物多価 掛け売り 外商 オーダーメイド 高価格	標準価格 現金売り … 安心 店売り 便利 切り売り 憧れ 低価格
組織能力/プロセス 「どのように届けるか」	小型専門店 仕立ては外注 育成は長期(職人)	大型店 分業で内作 早期育成
収益構造 「どのように儲けるか」	高価格 高マージン 貸し倒れリスク	低価格 大量販売 貸し倒れなし

() 事業について

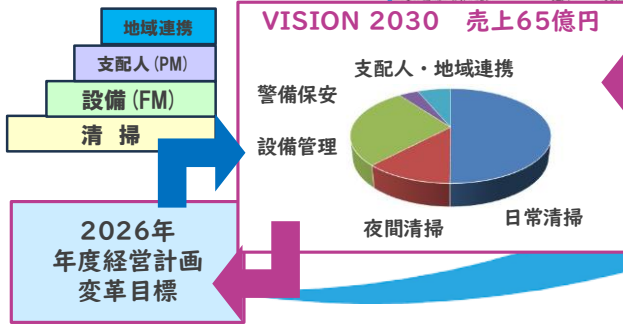
	過去 (年) ~	現在 2026年	未来 (年)
とりまく環境			
顧客選定「だれに」			
提供価値「何を」			
組織能力/プロセス 「どのように届けるか」			
収益構造・結果 「どのように儲けるか」			
リーダーシップ			

*記入して気づいたこと

日本経営品質賞 経営の設計図

□ ありたい姿 新日本ビルサービス (2030 to 2040)

2040年のありたい姿の実現に向け、2030年に具体的なマイルストーンにおいて変革活動を進めている。



- マルシェ・地域連携 (集客数・出店数)
- ロボット清掃 (導入割合)
- それを支える現場力 (清掃・FMなど) と財務力 (変革への投資資金)

111
©2026 経営品質協議会

「経営の設計図 構想シート」 記入イメージ 新日本ビルサービス

2023年度顧客価値経営報告書 (要約版) 等より抜粋

<p>②過去の探求</p> <p>強みや価値観はどこにあるか? 【これまでの物語】 【強みと価値観の再発見】</p> <p>1993年 現代表を含めた4人で創業 両親の経営するクリーニング業から からの独立 (飛込営業から) 1997年 経営理念を制定 現場のお掃除をしてくれる社員さんを 「さわやか社員」と命名 (一番大切な 仲間) → 研修スタート その後、お客さまのご要望から 清掃→設備管理 (ファシリティM) →SC支配人 (プロバディM)へ進化 誠実な仕事ぶりをみていたお客さま から仕事が増える。 こうした中、一般的には建物運営者 (オーナー)から清掃会社まで階層構 造になっている業界にあって、運営者 例スーパーオーナーから直接受 注、直接施工を貫いている。それも、 理念に共鳴した会社からの受注だ。 2008年 SCのイベント企画といった ソフト分野を担うようになって以来、 彩の国マルシェや「NPO 彩の国地 域活性化協会」などを立ち上げ、新し い領域への進化と続けている。 誠実な現場仕事で、クチコミによる事業 拡大につながっている。</p>	<p>①現状の認識</p> <p>私たちの現状はどうなっているか? 【顧客・市場】 【顧客価値】 【組織能力】 【価値提供モデル・ビジネスモデル】</p> <p>顧客市場は、原則首都圏エリア お客さまは、スーパーマーケットや遊園地 (TDL) のレ 스토랑、ホテル、温泉施設、クリニックといった、清 潔が求められる業態の方々がお客さまである。 提供サービスは、清掃、FM、PMその他であるが、 売上約40億円のうち約6:2:2程度。 清掃業務が柱となり、そこから仕事の依頼が増え ている。 お客さまからの信頼の源泉は、誠実さであり、夜間 でもトラブルがあれば対応していく仕組みがある。 また、ワックスからコーティングへとより付加価値 の高い提案をしている。ロボットによる省人化も先行し ており、現場をもっている強みが生きている。 価値提供の現場は夜間作業が多く、直接お客さまと 顔を合わせることが少ない。しかし、1人ひとりのさわ やか社員 (約1500人) は仕事に誇りをもって取り組 んでおり、それを本社社員 (約100人) がサポートして いる。現場改善の表彰制度や、お客さまにも広く配 布している社内報によって、彼ら彼女らの仕事ぶりが 共有されている。 こうした信頼の積み重ねが、契約更新や新規受託 (コンベも) につながっている。</p>	<p>③変化の見極め</p> <p>私たちに影響のある環境変化は何か? 【これからの環境変化】</p> <p>2030年において 清掃やFMといった現場で は人手不足が続く。一方で、ロボット清掃が拡 大。当社も先行して取り組んでいる。 2035年において パーチャルの進行によりむ しろ、リアルイベント企画、街づくりといっ た分野のニーズはますます高まる 2040年において ネットによるライフスタイル の変化はあるが、価値ある既存商業施設は生 き残り、首都圏においては地方都市のような 衰退傾向にはならない。</p>	<p>④将来の想像/創造 (2040年)</p> <p>私たちの「ありたい姿」はどんな姿か? 【顧客・市場】 【顧客価値】 【組織能力】 【状態目標】</p> <p>2040年のありたい姿 (ビジョン) 「ファシリティーに集う人々が、愛と笑顔に包まれ た躍動する世界の実現」 顧客・市場は、現状の市場も含め、より広く地 域創生活動に供する人々が対象となっている。 提供している顧客価値は、清掃、FMといった既 存業務も拡大しているか、それ以上にPM業務 (オーナー様の運営代行) を行っている (地域密 着型SCの集客事業) などのデベロップメント業 務が拡大している。 また、その時点では、ロボットによる清掃やビル 管理のIoTが進んでおり、人手による高付加価 値の仕事 (ファジューアラーボットなど) と、自 動化による効率的な価値提供が両輪が回って いる。 組織能力としては、新しい事業における外部人 材が獲得されており、既存組織との相乗効果が 生まれている。 これらの姿が実現した状態を示す 2040年の目標は、 ・賑わいの演出 (来店者数 200万人規模) ・ロボット導入実績 (60%以上)</p>
過去	現在	将来	30

実践推進者コース「事前学習テキスト」 ©2026 経営品質協議会

□ 現状の認識 「顧客・市場」「顧客価値」



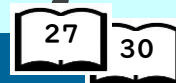
<設計内容> 現在の「顧客・市場」とその変化 「顧客価値」とその変化

顧客・市場の選定	私たちが大切に するお客さまは、だれですか？ なぜ、そのお客さまを選んだのですか？
顧客ニーズ・課題 の理解(区分)	そのお客さまは、 どのようなニーズや課題をおもちですか？ お客さまやそのニーズ・課題を いくつか に区分するとしたら、 どのように区分しますか？
顧客が認める価値 選ばれる理由	お客さまが、私たちの 商品・サービスを通じて、受け取る価値は なんですか？ なぜ、私たちは選ばれているのでしょうか？
競合との違いや 競争環境	競合との違いはどのような点で明確になっていますか？ 競争環境はどのようになっていますか？
今後の変化	将来に向けて、お客さまやそのニーズは どのように変化していく と 考えますか？ 顧客価値を どのように変化させていこうと 考えて いますか？

実践推進者コースI「当日テキスト」

©2026 経営品質協議会

□ 現状の認識 「組織能力」「価値提供モデル」



<設計内容> 現在の「組織能力」とその変化

独自の能力 (模倣困難性)	お客さまに価値を届けるための 独自の能力 はどのような ものですか？ マネされにくいところ はどこですか？
人材および その他の能力	個人やチーム・組織の能力、アライアンス、投資、技術、立地、財 務基盤などの 経営資源 をどのように構築、発揮していますか？
価値提供モデル	(事前課題B)で図解した「 価値提供モデル 」は、 顧客価値を収益 に結びつける姿 を明確に示していますか？
持続性・卓越性を 示す指標	モデルの優秀さを示す、 持続性・卓越性の指標 はどのようなも のでしょうか？
今後の変化	将来に向けて、組織能力や価値提供モデルを どのように変化さ せて いこうと 考えていますか？

実践推進者コースI「当日テキスト」

©2026 経営品質協議会

□ 過去の探求 ⑤-1 これまでの物語 ⑤-2 強みと価値観の再発見
 価値観や強みをあぶり出す
 ～将来に活かす過去の宝物を見つけ出す

33

設計内容	ポイント
創業のきっかけ、思い	なぜ、この仕事を始めたのですか？ そのときの思いや状況はどのようなものでしたか？
乗り越えてきた歴史とそこからの成長	変化のターニングポイントはどこでしたか？ 課題を乗り越える過程で、どのように成長をとげましたか？
育まれてきた強みや価値観	そうした経験から何を学びましたか？ どのような強みや価値観を形成してきましたか？
将来に向けて活かす強みの見極め	今後も変えることのない価値観はどのようなものですか？ 将来において活かすべき強みはどのようなものですか？
顧客価値創造へのつながり	こうした価値感や強みは、今度どのような場面で、顧客価値創造や組織の成長につながるでしょうか？

82

©2026 経営品質協議会

□ 変化の見極め ⑤-3 これからの環境変化
 とりまく環境変化・兆しを読み解く
 ～私たちに影響がある変化を見極める

36

設計内容	ポイント
外部環境の変化	これから、私たちのビジネス領域に大きな影響を与える、外部環境の変化はどのようなものでしょうか？
顧客・市場や顧客価値への影響	その変化は、私たちの顧客・市場や顧客価値にどのような影響をももたらすでしょうか？
組織能力や価値提供モデルへの影響	その変化は、私たちの組織能力や価値提供モデルにどのような影響をももたらすでしょうか？
変化の兆候	こうした変化の兆候をどのように読み解こうとしていますか？

83

©2026 経営品質協議会

□ 将来の「ありたい姿」の構成要素（5つの点）

43

<設計内容> 将来のありたい姿

(1) 実現の時期	どの時点の将来を描きましたか？ → ()年 それはなぜですか？
(2) 将来の顧客・市場	そこに登場するお客さま（ニーズや課題）はだれですか？ どうして、そのお客さまと仕事をしたいのですか？
(3) 将来の顧客価値	そのときにお客さまが受け取る価値はなんですか？ なぜ、私たちが選ばれているのでしょうか？
(4) 将来の組織能力	そのとき、私たちが発揮している独自の能力はどのようなもの でしょうか？ それらは、どうやって育ててきたのでしょうか？
(5) 実現したことを象 徴する指標や目標	最高の状態が実現していることを示す指標や目標は、どのよ うなものでしょうか？

実践推進者コース「当日テキスト」

©2026 経営品質協議会

□ 変革の道筋・変革目標

46

<設計内容> ありたい姿におけた変革の道筋と変革目標

変革の道筋	ありたい姿と現状をつなぐ道筋はどのようなものですか？ ・マイルストーンの設定 ・乗り越えるべき課題の想定 ・意思決定の基準
変革目標	現状からありたい姿に踏み出す第一歩として、どのような目標を 約束しますか？

実践推進者コース「当日テキスト」

©2026 経営品質協議会

ステップ7 エンディング