



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中堅社員・ミドルマネジャーのため経験学習ワークシート
Author(s)	松尾, 睦
Citation	Discussion Paper, Series B, 129, 1-6
Issue Date	2014-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/57302
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB129.pdf



Discussion Paper, Series B, No.2014-129

中堅社員・ミドルマネジャーのための
経験学習ワークシート

松尾 睦

2014 年 10 月

北海道大学大学院経済学研究科

060-0809 札幌市北区北 9 条西 7 丁目

本ワークシートのねらい

仕事経験は、人材の成長を決める最大の要因です。良質な経験を積むことができて人ほど、ビジネスパーソンとして順調に成長できると言われています。このワークシートの目的は、20代後半以降の中堅社員やミドルマネジャーが**仕事を通して成長することをサポート**することにあります。

本ワークシートの内容

本ワークシートでは、仕事経験の「過去」「現在」「未来」を考えることを通して、自身の強みと課題を把握します。具体的には、以下の問いに答えてもらいます。

- ①「これまで良質な経験を積んできたか」
- ②「現在、良質な経験を積んでいるか」
- ③「今後、いかに良質な経験を積むか」

これに加えて、部下を持つマネジャーの場合には、部下が良質な経験を積んでいるかどうかをチェックし、今後どのような仕事を任せるかを考えてもらいます。

本ワークシートの対象者

本ワークシートの対象者は、入社5年目以降の中堅以上の社員です。私のこれまでの調査によると、社会人としての基礎力が身につき、とりあえず一人で仕事ができるようになるまでには3～4年の就業経験が必要となります。この点を考慮すると、**マネジャーやスペシャリストとして本格的に経験を積む時期は、入社5年目以降**といえるでしょう。特に、20代後半から30代前半にかけて挑戦的な経験を積んでいる人ほど、その後マネジャーになったときに大きく成長する傾向にあります。

3タイプの良質な経験

日本企業12社の課長・部長を対象とした調査の結果、マネジャーの能力を高めるのは、「**連携**」「**変革**」「**育成**」の**経験**であることがわかりました。すなわち、「他部門や外部組織と連携して仕事をした経験」、「何らかの変革に参加した経験」、「部下や後輩を育成した経験」を積んでいる人ほど、マネジャーに必要な能力を身につけているのです。こうした「**連携**」「**変革**」「**育成**」の経験をいかに積むかが人材成長のポイントになります。

本ワークシートの使い方

これら3タイプの経験の具体的な事例は、拙著『**成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるか？**』（東洋経済新報社）で紹介しています。『成長する管理職』の第1章(p.49-53)と第3章(p.106-115)を読んだ上で、本ワークシートを活用すると、具体的なイメージを持って自身の仕事を振り返り、今後の計画を考えることができます。

演習 1：過去の経験を振り返る

『成長する管理職』の第1章(p.49-53)と第3章(p.106-115)を読んだ上で、自身のこれまでの経験を振り返り、「連携した経験」「変革に参加した経験」「部下・後輩を育成した経験」に当てはまる事例を記述し、それらの経験から何を学んだかを記入してください。

	具体的事実 (いつ、どこで、何を、 どのように実施したか)	学んだ内容 (どのような知識・スキル・考 え方を学んだか)
連携の経験 (他部門や外部組 織と連携して仕事 をした経験)		
変革の経験 (何らかの変革に 参加した経験)		
育成の経験 (後輩や部下を育 成した経験)		

演習 2：現在の経験を振り返る

『成長する管理職』の第1章(p.49-53)と第3章(p.106-115)を読んだ上で、現在の仕事（経験）を振り返り、「連携」「変革」「育成」に関して、現在どのような経験を積んでいるか、その経験から何を学んだか（学んでいるか）を記入してください。

	具体的事実 (いつ、どこで、何を、 どのように実施しているか)	学んでいる内容 (どのような知識・スキル・考え 方を学んでいるか)
連携の経験 (他部門や外部組織と連携して仕事を する経験)		
変革の経験 (何らかの変革に 参加する経験)		
育成の経験 (後輩や部下を育 成する経験)		

演習 3：今後積むべき経験を考える

『成長する管理職』の第1章(p.49-53)と第3章(p.106-115)を読んだ上で、「連携」「変革」「育成」に関して、今後どのような経験を積み、どのような知識・スキル・考え方を学びたいかを記入してください。

	具体的事実 (いつ、どこで、何を、 どのように実施するか)	学ぶ内容 (どのような知識・スキル・考 え方を学びたいか)
連携の経験 (他部門や外部組 織と連携して仕事 をする経験)		
変革の経験 (何らかの変革に 参加する経験)		
育成の経験 (後輩や部下を育 成する経験)		

演習４：部下の経験を振り返る（マネジャー用）

『成長する管理職』の第１章(p.49-53)と第３章(p.106-115)を読んだ上で、部下が「連携した経験」「変革に参加した経験」「部下・後輩を育成した経験」をどの程度積んでいるか、そこから何を学んでいるかを記入してください（部下の方が複数いらっしゃる場合には、コピーしてお使いください）。

	具体的事実 (いつ、どこで、何を、 どのように実施しているか)	学ぶ内容 (どのような知識・スキル・考え 方を学んでいるか)
連携の経験 (他部門や外部組織と連携して仕事を した経験)		
変革の経験 (何らかの変革に 参加した経験)		
育成の経験 (後輩や部下を育 成した経験)		

演習5：部下に積ませる経験を考える（マネジャー用）

『成長する管理職』の第1章(p.49-53)と第3章(p.106-115)を読んだ上で、「連携」「変革」「育成」に関して、部下に積ませたい経験と、学んでほしい知識・スキル・考え方を記入してください（部下の方が複数いらっしゃる場合には、コピーしてお使いください）。

	具体的事実 (いつ、どこで、何を、 どのように実施させるか)	学ぶ内容 (どのような知識・スキル・考え 方を学ばせたいか)
連携の経験 (他部門や外部組織と連携して仕事を する経験)		
変革の経験 (何らかの変革に 参加する経験)		
育成の経験 (後輩や部下を育 成する経験)		