

マネジメント育成の落とし穴 あるある3選

特典

マネジャー向け
アクションプラン例付き



マネジャーを取り巻く環境の変化と マネジメント育成のポイント

外部環境の変化

外部環境の変化により、マネジメントに求められることが変化しています。商品市場では、VUCAの時代^(※)の到来により、予測不可能なビジネス環境になったことで、「新しいやり方を創りだせるマネジメント」が、これまで以上に求められるようになります。一方で労働市場では、終身雇用・年功序列制度の終焉に伴い、企業と組織の関係がお互いに選び選ばれる相互選択関

係に変化、さらにリモートの働き方も普及したことと相まって、「複雑で多様なマネジメント」の必要性が高まっています。

企業は、自社の持続的な成長を支えるマネジメントを実現するために、商品市場や労働市場の変化を前提として育成体系を再構築する必要があります。



**「商品市場」「労働市場」の変化を前提とした
マネジメント育成をすることが必要**

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不可能な状態を意味する。

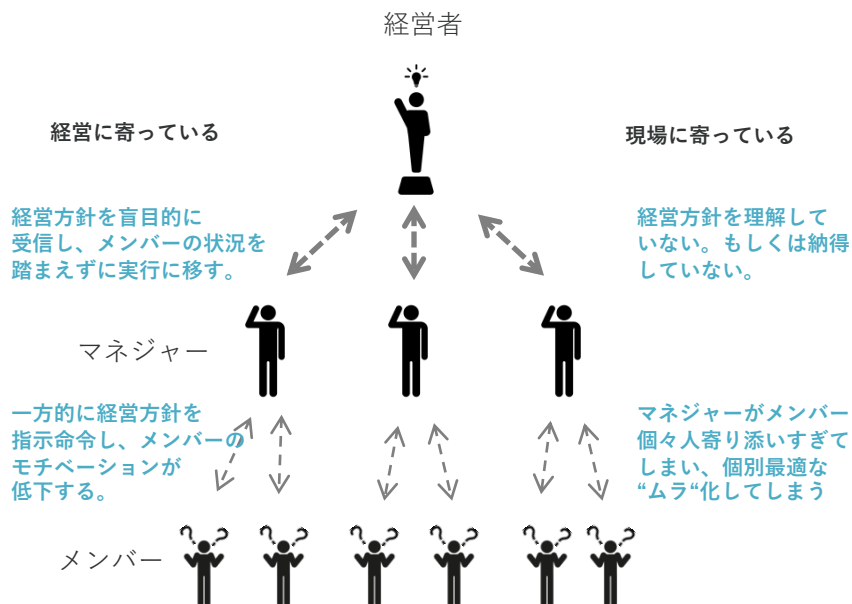
マネジメントに求められる役割

経営者の方針が現場で実行され、業績が上がっている組織では、マネジャーが経営者と現場のコミュニケーションのつなぎ目(= 結節点)として機能しています。一方、マネジャーが「結節点」として機能していなければ、経営者が何を発信したとしても、現場での実現度

は下がり、結果的に業績は上がらなくなっていきます。前述の外部環境の変化を踏まえ、経営と現場をつなぐ「結節点」としての機能を最大限発揮できるマネジャーを育成することが、今の日本企業に求められているのです。

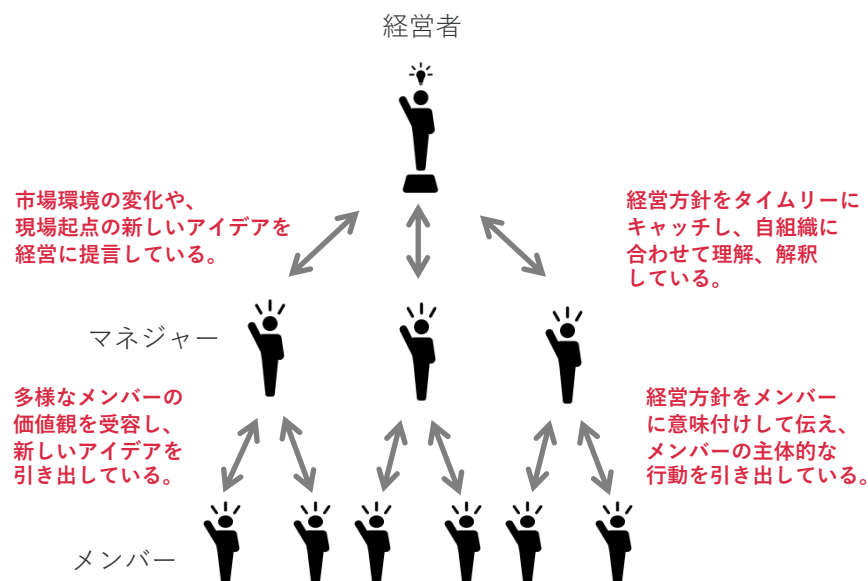
陥りがちな状態

経営、現場のいずれかに寄りすぎてしまい、組織の実行力を引き出せない



望ましい状態

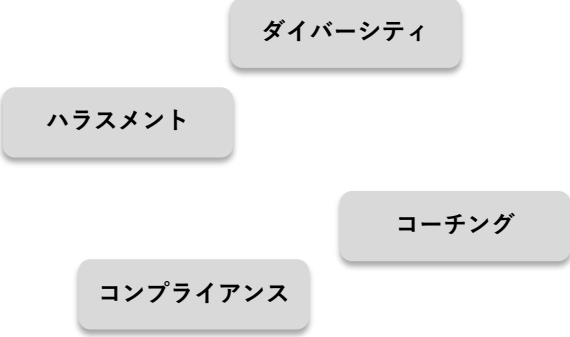

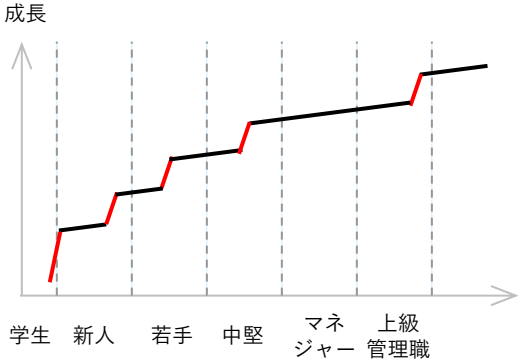
「結節点」として、経営と現場をつなぎ組織の実行力を極大化する



マネジメント育成で陥りがちな3つの落とし穴

企業におけるマネジメントの「結節点」としての育成が重要になっている一方で、多くの企業のマネジメント育成はうまくいきません。多くの企業が陥るマネジメント育成の落とし穴としては、①流行のテーマ

のインプットのみ行われ、現場で生かせない、②上長とメンバーの板挟み中で孤立し、行動変革への理解や支援が得られない、③育成機会が限定されることでPDCAが回せない、という3つが挙げられます。

<p>落とし穴① マネジメント力開発機会の不足</p>	<p>落とし穴② 関係性を意識した育成機会の不足</p>	<p>落とし穴③ アップデート機会の不足</p>
<p>個別テーマのインプットのみ</p> <p>ハラスメント、ダイバーシティ、コーチングなど、新しいTopicsのインプット機会のみで終始し、本質的なマネジメント力向上に資する育成機会がない。</p> 	<p>板挟みによる「孤立」</p> <p>上長、メンバー双方からの要求が大きく、「孤立」してしまい、自身の行動変革への理解、支援が得られず、変化へのモチベーションが低下しやすい。</p> <p>挑戦せよ！変革せよ！ 結果を出すのが マネジャーの仕事だ！</p> <p>日々精一杯なのに・・・ 会社は自分たちの状況を 分かってくれていない！</p>  <p>経営層 マネジャー メンバー</p> <p>もっと部下を活かせば やれるだろ！ 覚悟が足りない！</p> <p>この会社でのキャリア イメージが湧かない・・・ もう辞めます！</p>	<p>育成体系内に潜むキャリアの断絶</p> <p>一度マネジャーになった後は、新任時研修以降の役割認識のアップデート、スキルアップの機会が設けられておらず、成長が鈍化しやすい。(踊り場の状態が長く続く)</p>  <p>成長</p> <p>学生 新人 若手 中堅 マネジャー 上級管理職</p>

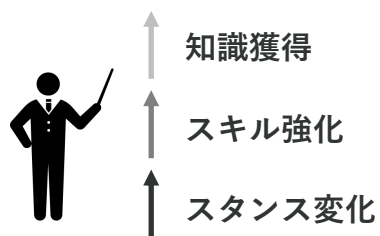
マネジメント育成で大事な3つのポイント

マネジメント育成において大事なことは、マネジャーとしての「スタンス」の開発したうえで、「周囲とともに」、成長の「ストーリー」を描くことです。具体的には、①スキルのインプットだけでなくマネジャー

としての姿勢や向き合い方を開発すること、②周囲からの期待を把握する機会を設け、サポート体制を構築すること、③周囲からの期待に対する自分の行動を振り返る機会を定期的につくること、が重要です。

「スキルや知識」だけでなく「スタンス」

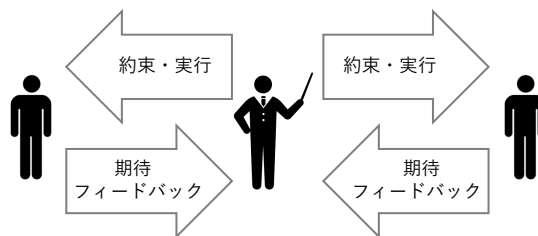
各種具体的な業務スキルもちろん重要ですが、どんな業種・職種に関わらず求められる、「マネジメントとしてのスタンス」を開発することが重要です。



目指す姿	どの方向に変化するか
スタンス課題	物事への姿勢・向き合い方の課題
スキル課題	実行力を高めるための課題

「本人のみ」ではなく「周囲とともに」

成長を加速させるために、本人の努力に加えて、周囲が相互にサポートし合う姿勢が必要です。



本人	目指す姿とこれからの取り組みを周囲に開示およびコミット
周囲	当人の成長に向けて、期待伝達と継続的なフィードバックを実施

「ワンショット」ではなく「ストーリー」

PDCAサイクルを短スパンで回し、他者の期待に対する自身の行動を振り返り機会を多頻度で設ける必要があります。



Plan	精緻さよりスピードにこだわって計画する
Do	中途半端にやらず、やり切る
Check	「できたこと」「チャレンジ」にフォーカスする
Action	小さな成功に向けて行動を変える

リンクアンドモチベーションの サービス ご紹介

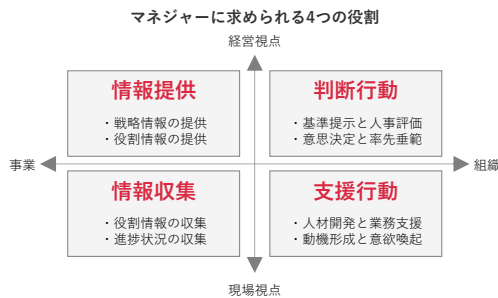
リンクアンドモチベーションのマネジメント育成

リンクアンドモチベーションでは、本誌でご紹介した3つのポイントを踏まえてマネジメント育成を行なっています。具体的には、①マネジャーが果たすべき役割への理解を促すことで「スタンス」から変革します。また②

360度サーベイを活用したアドバイスクランブルにより「周囲とともに」成長する体制を構築いたします。そして、③定期的なサーベイの実施による安定的・継続的なPDCAサイクルを実現致します。

「スキルや知識」だけでなく
「スタンス」

マネジャーに求められる
スタンスを伝え
実際の職場での行動変革を実現



マネジャーに求められる“スタンス”(=事業や組織への向き合い方)から伝えることによって、管理職の意識から変えるとともに、定めたアクションの実行・軌道修正までフォローし、マネジャーの成長を実現します。

「本人のみ」ではなく
「周囲とともに」

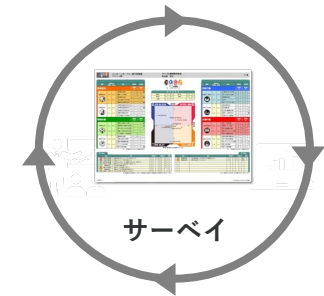
サーベイ実施後の
アドバイスクランブルや
職場共有会で、周囲からの支援を確立



同じ立場のマネジャーからアドバイスをもらう機会や、職場のメンバーへ自身の課題を伝え、周囲から支援をもらえる状態をつくることで、成長クオリティやスピードを向上させることができます。

「ワンショット」ではなく
「ストーリー」

半年に1回の
定期的なサーベイ実施により
安定的・継続的な成長を支援



サーベイを活用しながら、[成長課題の特定]→[周囲との共有]→[アクション実行]→[次なる課題の特定]といった、マネジャーの成長に必要なサイクルを半年に1回、回すことができます。

マネジャー向けサービス「管理職研修サイクル」について

前述の3つのポイントを踏まえたサービスが、年間を通じてマネジャーの成長を支援する「管理職研修サイクル」です。本サービスでは、マネジメントサーベイという360度サーベイを活用しながら、マネジャーの継続的な成長を支援をします。本サービスで用いるマネジメントサーベイでは周囲からマネジャーの役割発揮に対する

「満足度」と「期待度」を2軸で定量化します。「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは長期的な育成目標の設定に活用できます。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- マネジャーに求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

※ マネジメントのスコア(偏差値)とレーティング(11段階)

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

「管理職研修サイクル」の具体的な流れ

「管理職研修サイクル」サービスの実際の活用プロセスは6つに分かれます。(1)回答前にマネジャーの上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとにマネジャー同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック研修では、グループコーディネーター

が付き、自身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、マネジャー全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。このようなサイクルを回し、マネジャーの着実な成長を支援します。

(6) データを活用した育成PDCA



蓄積したデータからマネジャー全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1) 回答前に上司への説明



サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5) 進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる

(2) 半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足度を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4) 職場共有会

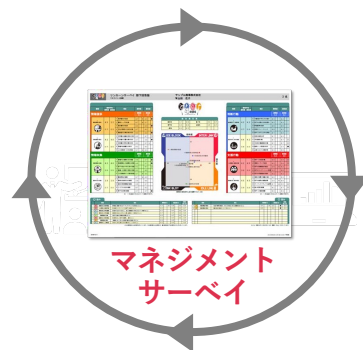


職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3) アドバイススクランブル



同じ立場のマネジャーからのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

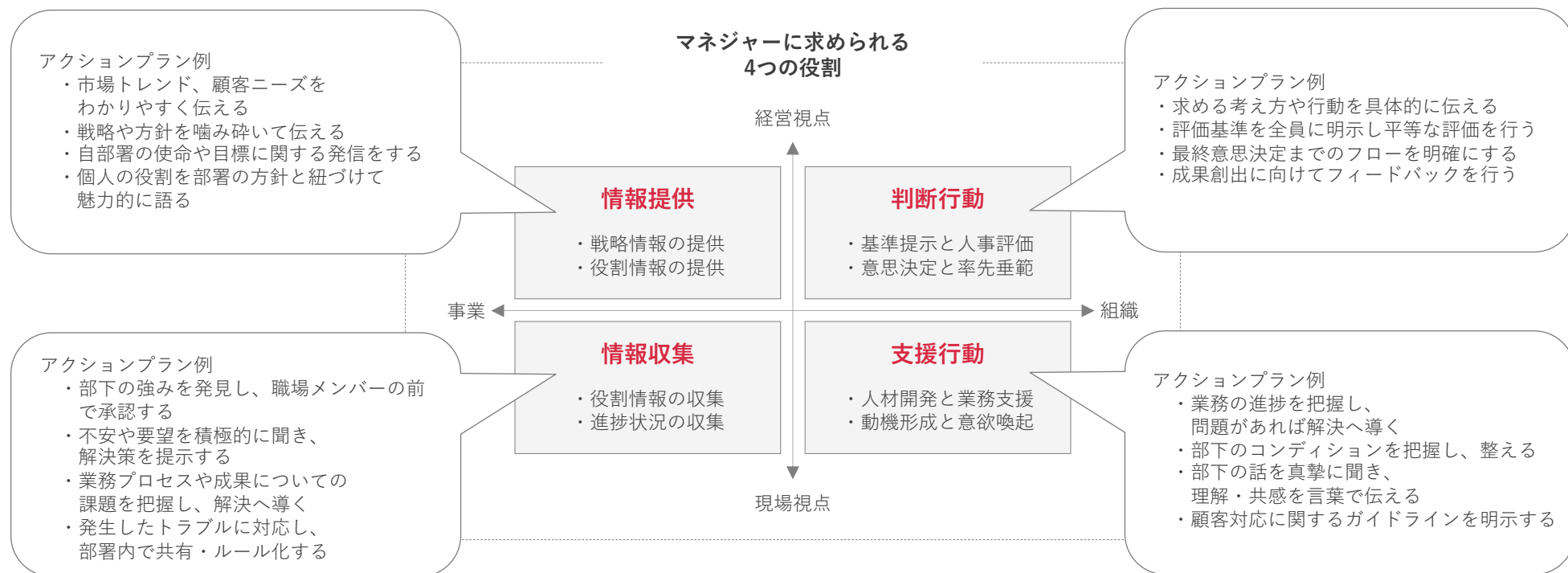


参考：マネジャーが果たすべき役割（アクションプラン例つき）

リンクアンドモチベーションでは、マネジャーが果たすべき役割を「事業」と「組織」、「経営視点」と「現場視点」のマトリクスで、大きく4つに分類しています。

1つ目は「情報提供」です。具体的には、社内外の情報をわかりやすく伝えることが求められます。2つ目は「情報収集」です。具体的には、部下の状況を把握すること求められます。3つ目は「判断行動」です。基準

を明確にし、公平に評価することが求められます。4つ目は「支援行動」です。具体的には、部下の状況に合わせて適切なサポートを行うことが求められます。経営者と現場のコミュニケーションのつなぎ目(= 結節点)として機能するためには、マネジャーはこれら4つの役割を網羅的に果たすことが重要です。「管理職育成支援サイクル」では、これらの4つを定量的に可視化し、役割発揮に向けてサポート致しております。



組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期