

管理職が育ち続ける

仕組みの **3**つのポイント
つくりかた

①現場との接続

②周囲との接続

③成果との接続



(1)

外部環境の変化と管理職育成のポイント

外部環境の変化

外部環境の変化により、管理職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管理職」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、更にリモートワークの普及も相まって、「複雑で多様なマネジメント」の必要性が高まっています。企業は持続的に成長するために、そのカギとなる管理職を継続的に育成することが重要です。



「商品市場」「労働市場」の変化を前提として、
管理職を育成することが必要

(※) 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、予測不能な状態を意味する。

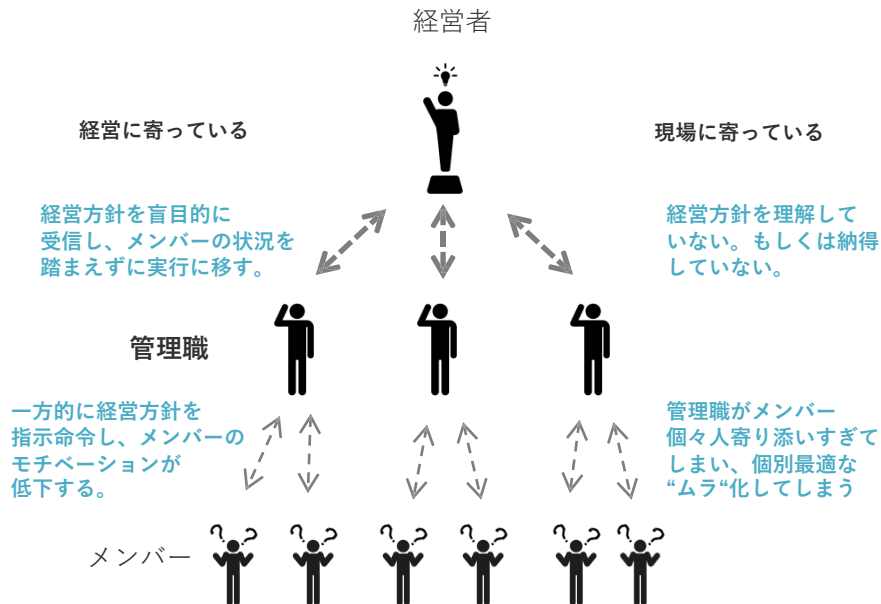
(参考) 管理職に求められる役割

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、管理職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。管理職が「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ります。迅速に変化する外部環境をスピーディーに捉え、経営と現場の結節点になることがより重要になっています。

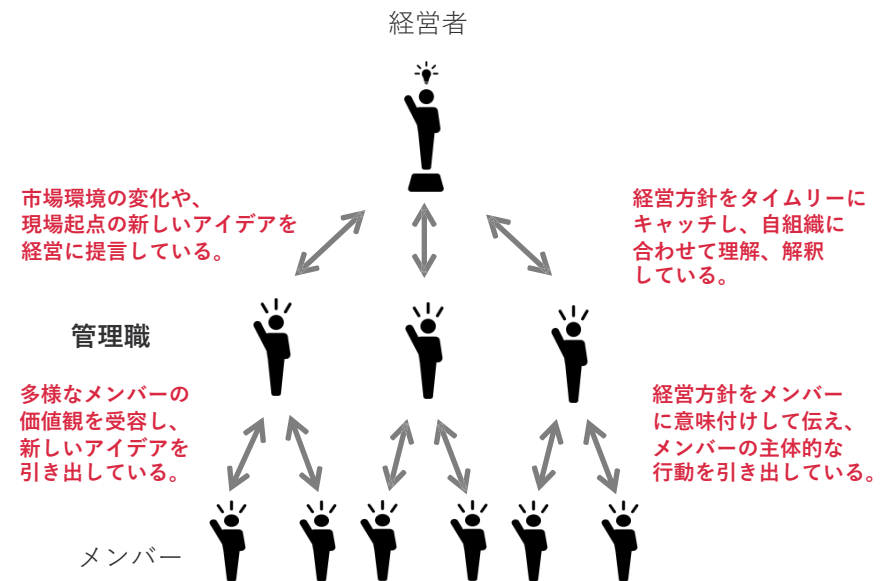
陥りがちな状態

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



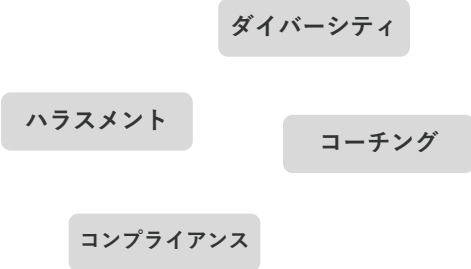
陥りがちな管理職育成

組織における管理職育成の重要性が高まる一方で、多くの企業では、管理職を継続的・定量的に育成する仕組みが構築されていません。「流行テーマのインプット型研修のみが行われ、現場で活かすことができない」、「経営層とメンバーの板挟みの中、孤立してし

まい、行動変革への理解や支援が得られず、モチベーションが低下する」、「管理職育成の機会が限定され、変化に合わせたPDCAが回せない」など、継続的に管理職育成を行う仕組みが整っていない状況が多発しています。

「知識獲得・意識変革」だけの研修機会

流行テーマのインプット型研修のみが行われ、結局本人の行動が変わらず、マネジメント力が上がらない。



「管理職」だけにアプローチ

職場での上長、メンバー双方からの要求が強く、行動変革への理解が得られず、変化へのモチベーションが低下する。

挑戦せよ！変革せよ！
結果を出すのが
管理職の仕事だ！

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！



経営層



管理職



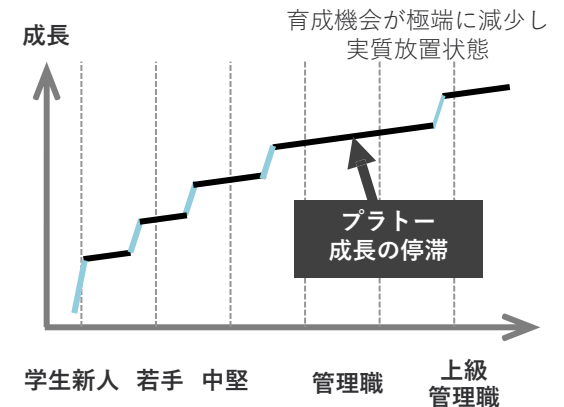
メンバー

もっと部下を活かせば
やれるだろ！
覚悟が足りない！

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！

単発の育成施策実施

育成機会の提供タイミングが固定化されてしまい、組織への影響が最も大きい管理職の育成PDCAが回っていない。

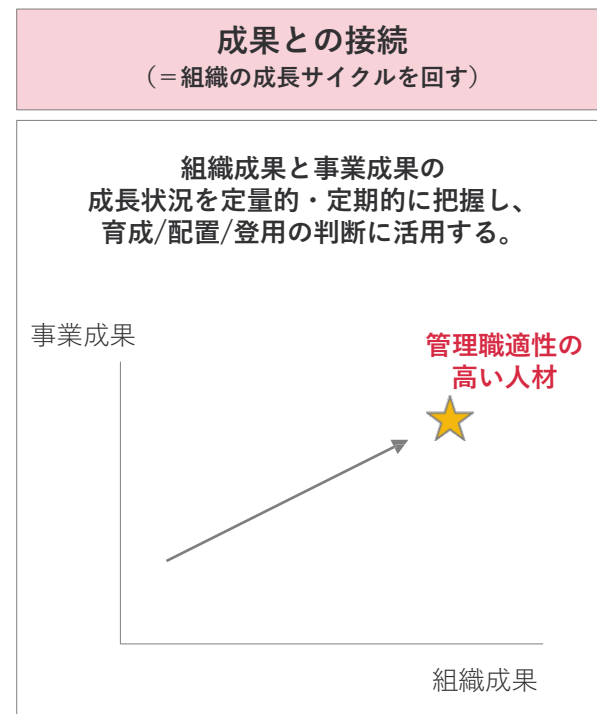
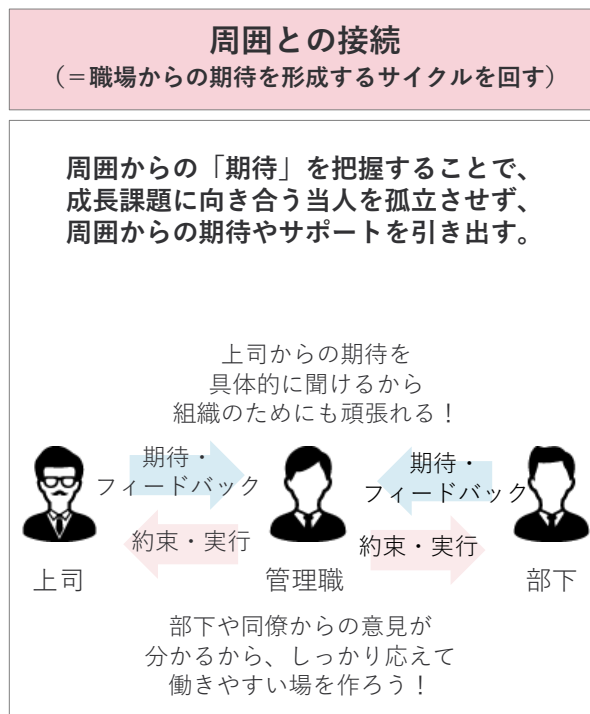
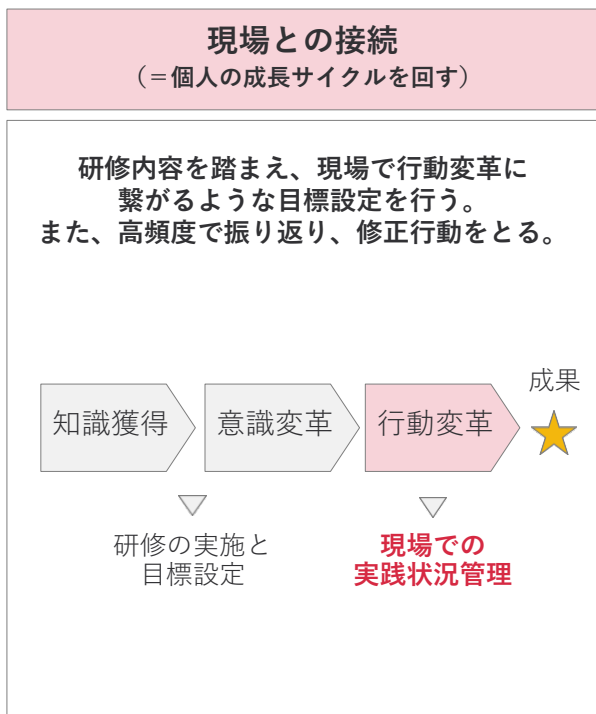


管理職が継続的に育つ仕組みになっていない

継続的な管理職育成に必要な3つのポイント

組織内で管理職の成長を促すためには、「現場」「周囲」「成長」のそれぞれと管理職育成を接続させることが必要です。具体的には、①「研修での単なるインプットのみではなく、現場で成長に繋がるような行動変革まで行うこと」、②「周囲からの期待を把握する

ことで、当人を孤立させず、成長に向けたサポート体制を構築すること」、③「定量的に組織成果と事業成果の成長状況を把握することで、育成のPDCAを回すこと。更に、その状況に応じて、育成/配置/登用の判断に活用すること」です。



管理職が育ち続けるサイクルを構築する

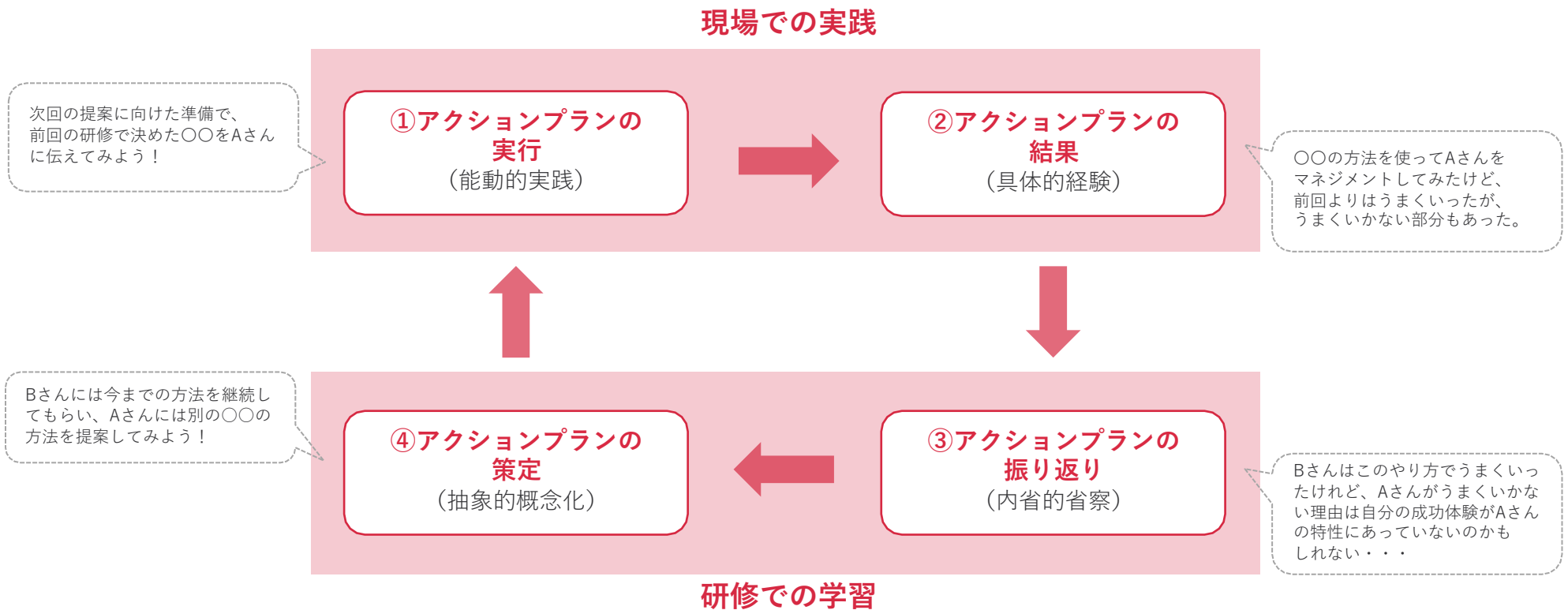
(2)

管理職が育ち続ける3つのポイント

管理職が育ち続けるポイント①：現場との接続（＝個人の成長サイクルを回す）

管理職が育ち続けるためには、経験学習サイクルを頻度高く、シームレスに回し、個人の成長サイクルを回すことが必要です。経験学習サイクルとは、アメリカの教育理論家のデビッド・アレン・コルブ氏が提唱する概念です。学習とは、知識を受動的に覚えることで

はなく、「自らの経験から独自の知見（マイセオリー）紡ぎ出すこと」と定義し、この学習観に基づき、①アクションプランの実行、②アクションプランの結果、③アクションプランの振り返り、④アクションプランの策定、という4ステージのサイクルを回すことをポイントとしています。



※出典：中原淳 荒木淳子（2006年） 企業内人材育成入門 ダイヤモンド社

管理職が育ち続けるポイント②：周囲との接続（＝職場からの期待を形成するサイクルを回す）

管理職が育ち続けるためには、現場との接続に加え、自組織の管理職の上下、つまり上司や部下との接続により、職場からの期待を形成するサイクルを回すことが必要です。具体的には、半年に1回程度、自組織の管理職とその上司と部下で集まり、互いへの期待や要望を忌憚なく出し合います。議論の際には、「管理職に

このように変わってほしい」というchange（変化）から入りがちですが、変化への恐れから心理的障壁が生じ、なかなか変わらないのが現実です。まず、他の選択肢を受け入れられる状態や変わりたいと思う状態を醸成した上で変化を促し、習慣化させる、といったステップを設計することが重要です。

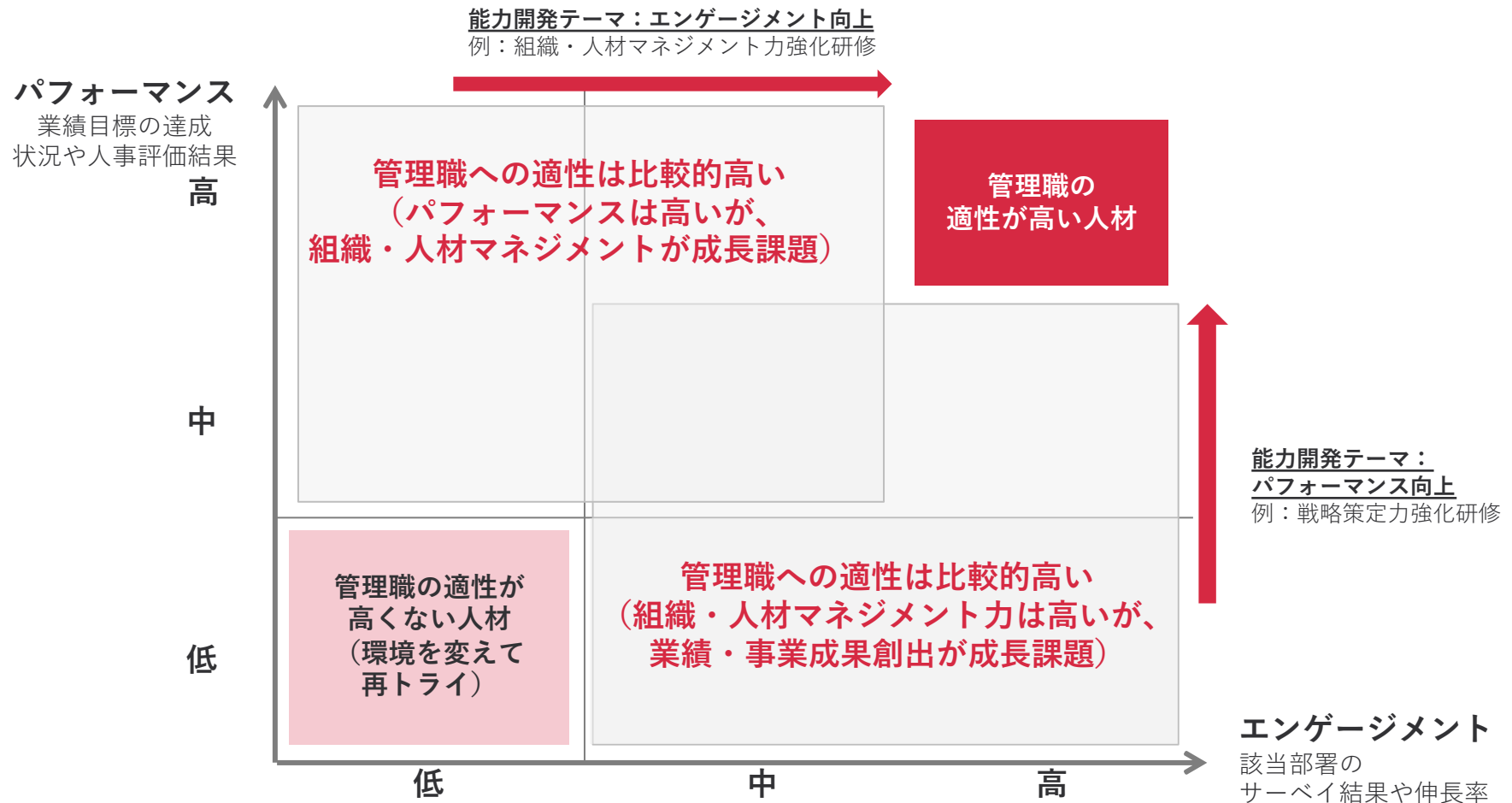
実際のステップを下記の図にまとめています。



管理職が育ち続けるポイント③：成果との接続（＝組織の成長サイクルを回す）

管理職が育ち続けるためには、成果状況を可視化し、組織の成長と管理職の成長を連動させ、組織の成長サイクルを回す必要があります。また、成果とは、自組織の業績目標の達成状況などのパフォーマンス面と、

自組織とそこで働く従業員との関係性を示すエンゲージメント面の2軸で管理し、フィードバックすることがポイントになります。



(3)

リンクアンドモチベーションのご紹介

「管理職育成プラットフォーム」のご紹介

管理職が育ち続けるサイクルの構築の前提には、「指標」が必要です。指標をもとに、①個人の成長サイクルを回すこと、②個人の成長の方向性を周囲とすり合わせること、③個人の成長を組織の成長へ接続すること、の3つが必要です。

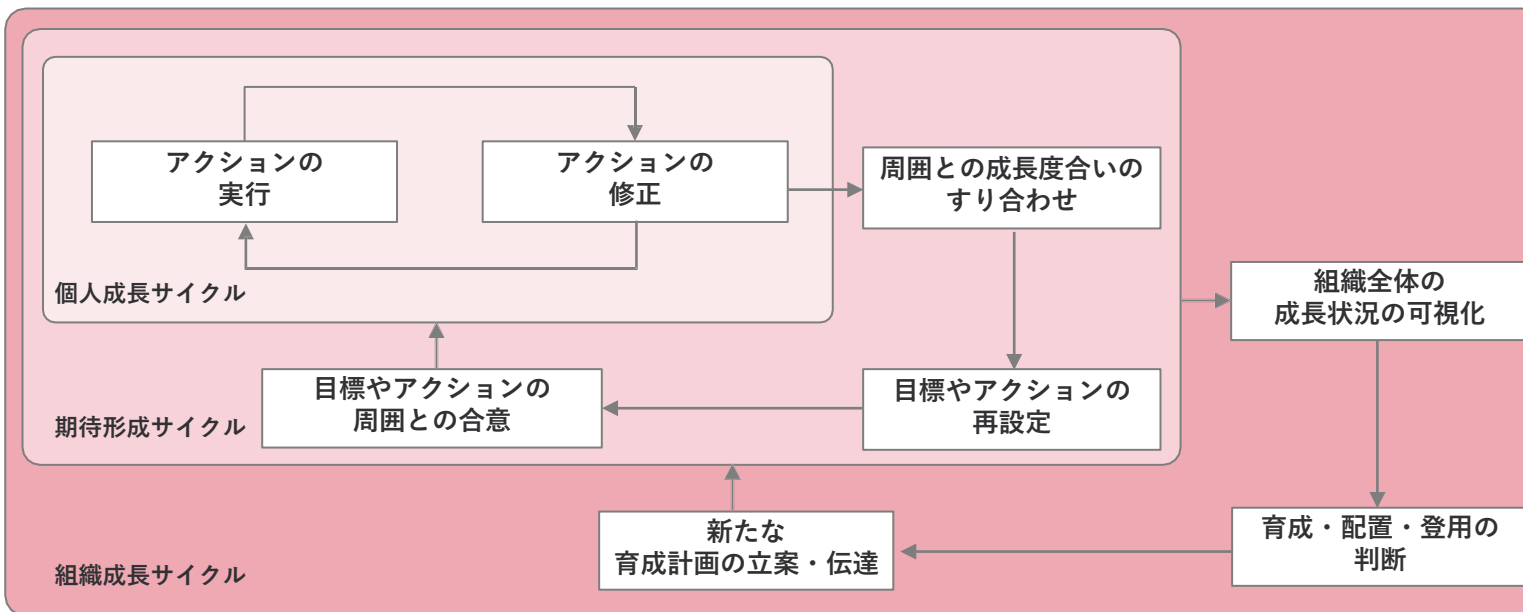
弊社では、上記の実現のためにマネジメントサーベイをもとに管理職育成プラットフォームというサービスを提供させていただきます。



- ・ リンクアンドモチベーションが独自に開発した多面診断サービスによって、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。
- ・ 管理職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問の設定で構成されており、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。

▼スコア・レーティングイメージ ※11段階の格付けです

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



上記のサーベイ（指標）を基に3つのサイクルを回し、管理職が継続的に成長していくことを実現するのが管理職育成プラットフォームです。

＜個人成長サイクル＞
本人が成長に向けて行動変革をし続けるサイクル

＜期待形成サイクル＞
職場でコミュニケーションが生まれ、成長への支援が生まれ続けるサイクル

＜組織成長サイクル＞
全体の成長が可視化され育成全体のPDCAが回るサイクル

サービス概要

最低2年間で、管理職育成プラットフォームサービスを提供させていただきます。

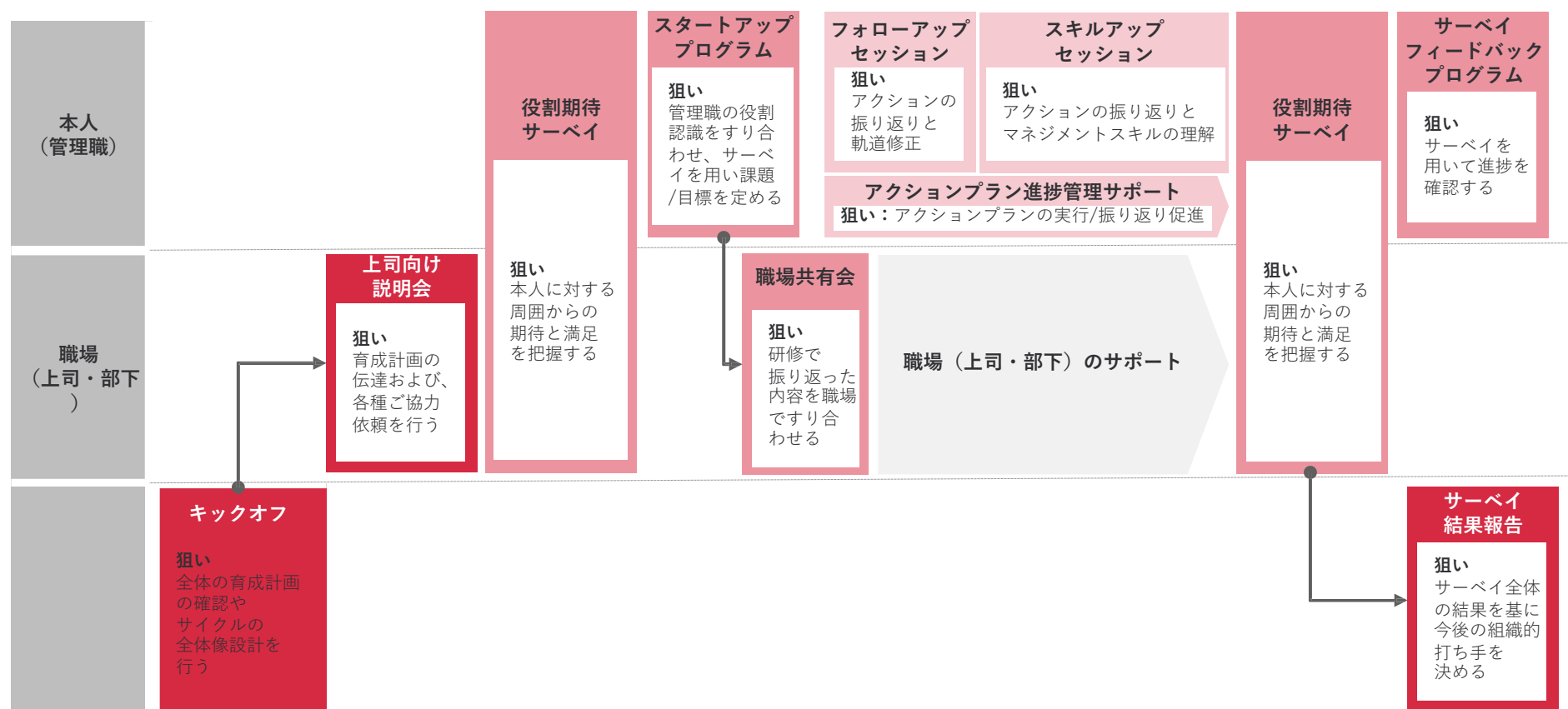
…組織成長サイクル（成果との接続）

…期待形成サイクル（周囲との接続）

…個人成長サイクル（現場との接続）

約1年間

※全プログラム、集合型、オンライン型、どちらでも実施可能です。
※最低2年～のサービスとなります。



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