

3分でわかる 管理職研修 サイクル



目次

- (1) 管理職に求められる役割とは
- (2) 「管理職研修サイクル」の概要について
- (3) 「管理職研修サイクル」の詳細について

(1)

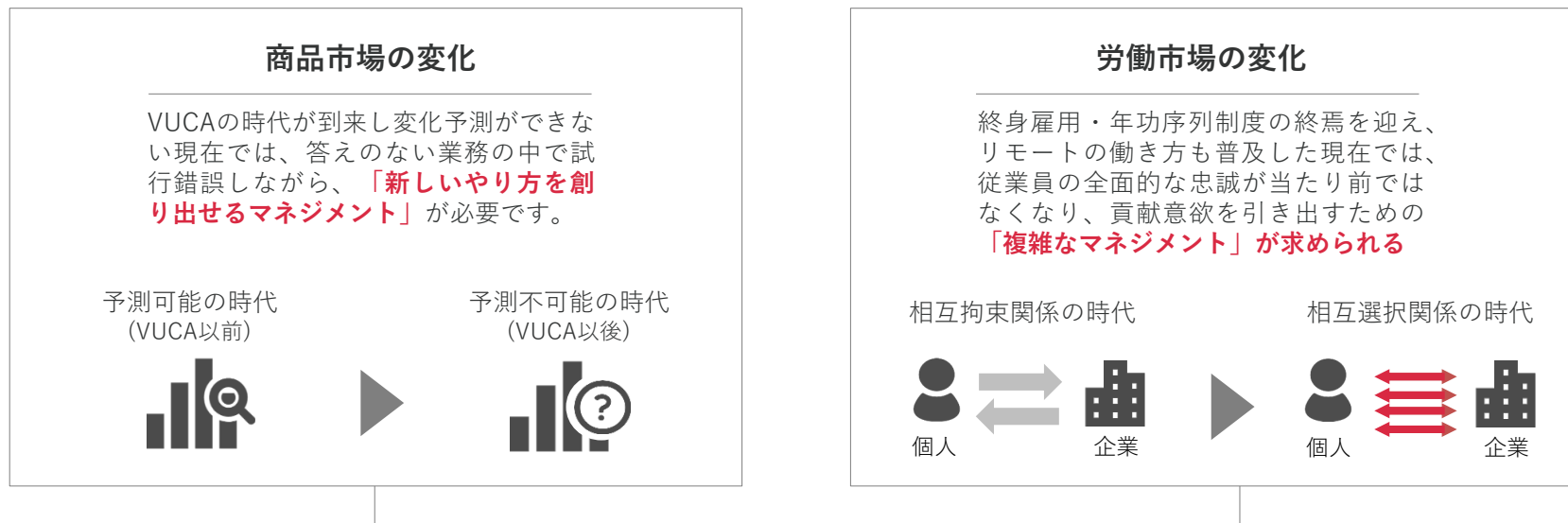
管理職に求められる役割とは

外部環境の変化による管理職育成の重要性

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、予測不能な状態を意味する。

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、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

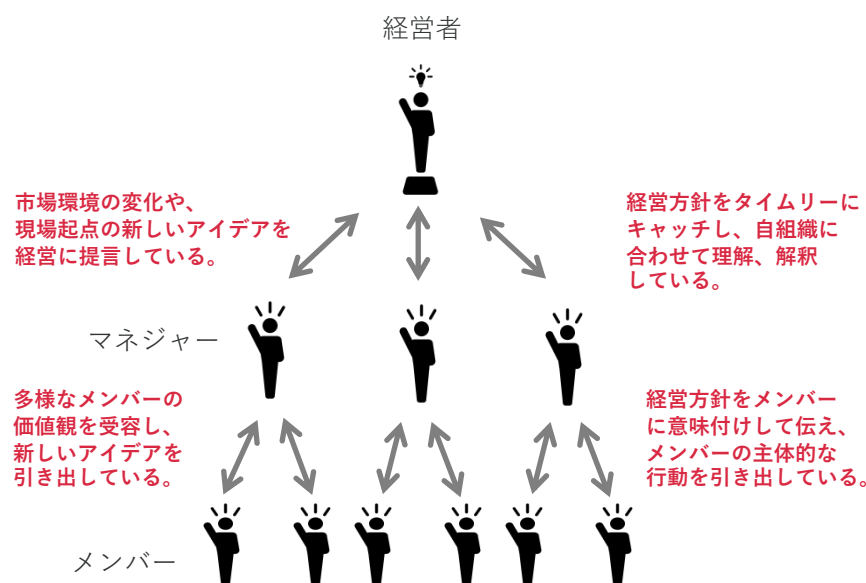
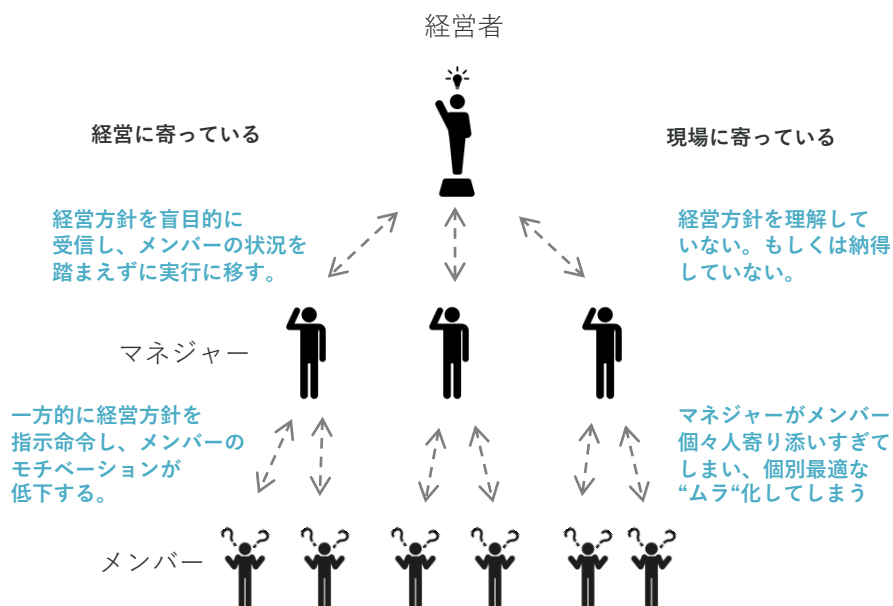
は下がり、結果的に業績は上がらなくなっていきます。前述の外部環境の変化を踏まえ、経営と現場をつなぐ「結節点」としての機能を最大限発揮できるマネジャーを育成することが、今の日本企業に求められているのです。

陥りがちな状態

望ましい状態

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

「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

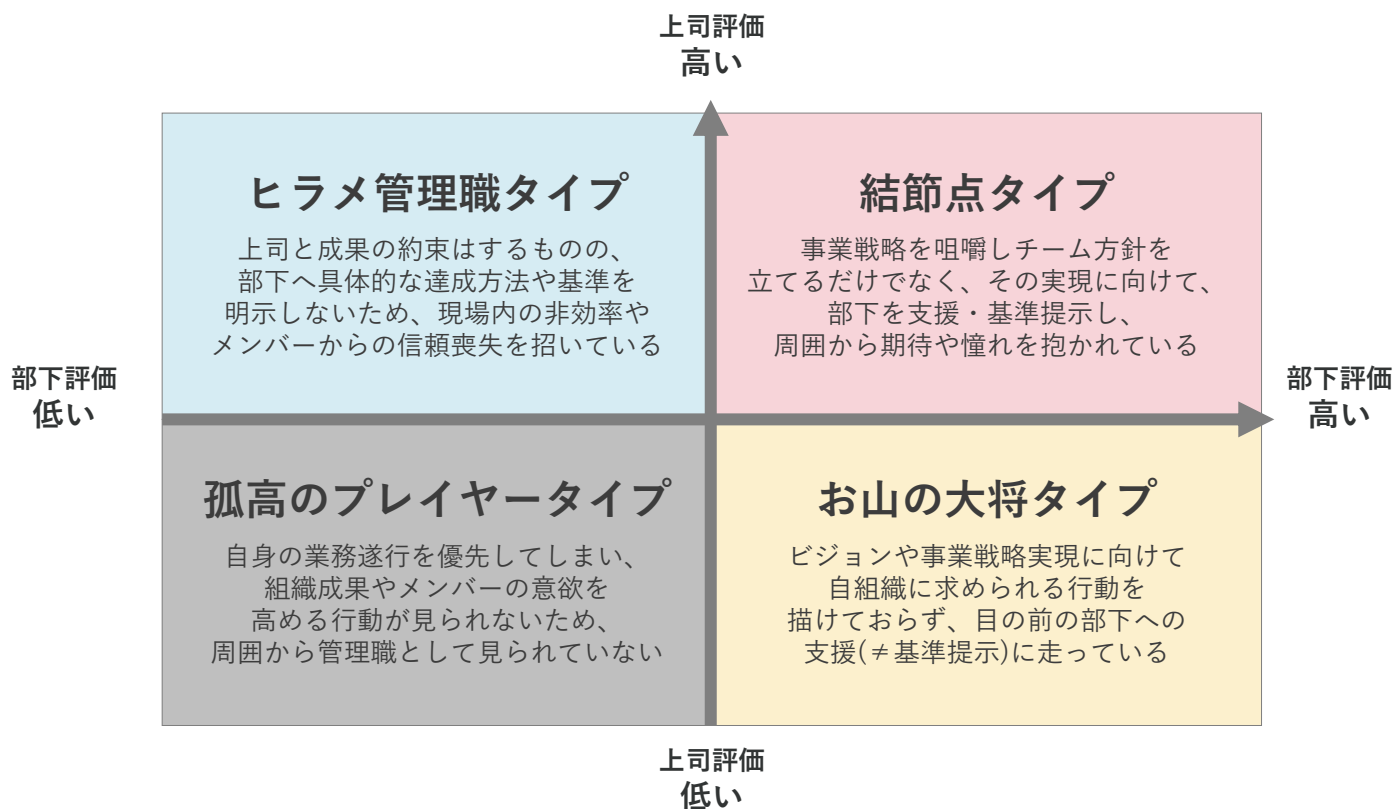


管理職層が陥りやすい状態

前述の通り管理職を「結節点」として育成することが重要ですが、「結節点」となるためには上司からも部下からも高い評価を獲得することが必要です。

一方で、「結節点」以外の管理職が陥りがちな状態を下記の3タイプに分類しています。第一に「ヒラメ管理職」タイプです。上司からの評価は高い一方、部下に対しては具体的な基準や方法を示さず、信頼を失って

います。第二に「お山の大将」タイプです。部下への支援に入れ込み、ビジョンや事業戦略の実現に向けた行動に取り組みなくなります。第三に「孤高のプレイヤー」タイプです。自身の業務遂行を優先し、管理職としての機能を果たしません。管理職育成を行う上では、経営層と現場、双方から信頼される「結節点」タイプのマネージャーを育てることが重要です。



(2)

「管理職研修サイクル」の概要について

管理職育成に必要なのは「教育」ではなく「成長支援」

多くの企業で「結節点」として機能する管理職を育成できていないのは、なぜでしょうか。その要因は、管理職に対して「教育」をしてしまっていることにあります。

「教育」では、短い期間に一律の知識が与えられ、その場限りの理解で終わってしまいます。

管理職育成に必要なのは、「わかる」ための「教育」ではなく「できる」をゴールにした「成長支援」です。「成長支援」では、個人の状況や特性に合わせた取り組みを行い、複数年の長いスパンで継続的な支援を行います。現場で「結節点」としての活躍できるよう個別の行動変化が重要なのです。

多くの企業で行われている

管理職“教育”

ゴール	わかる 管理職として最低限持つべき 考え方や方法を理解している状態づくり
取り組み内容	一律の知識提供 抑えておくべき一般的知識を 研修やeラーニング等で伝達する
期間	短い(1日~1年) 研修実施日にフォーカスし、 計画は1年ごとに立てる
追うべき指標	教育の場の満足度/理解度 想定通り知識を理解しているか



「結節点」を育むために行うべき

管理職“成長支援”

ゴール	できる 管理職として期待する結果を出せる 行動をとれている状態づくり
取り組み内容	個別の行動変容 個々人の普段の行動を変えるきっかけを OffJTに加えてOJTでの支援を通じて提供する
期間	長い(複数年) 成長のタイミングは人それぞれのため、 複数年に渡って、定期的な支援を行う
追うべき指標	実際の行動の変化度 実際に行動は変わっているか

管理職の「成長支援」に必要なこと

管理職の成長支援を実現するためにおさえておくべきポイントが3つあります。1つ目は「継続性」です。昇格時だけでなく、定期的に管理職としての課題や変化度を振り返ることで、持続的な成長機会を提供することができます。2つ目は「関係性」です。職場で一人で課題に向き合うのではなく、同僚や上司の支援を得な

がら、相互理解・相互支援ができる環境を作り出すことが有効です。3つ目は、「戦略性」です。基準のあいまいな評判では、会社全体として管理職の育成状態を把握することができません。定量的な指標を導入することで、自社の管理職における課題の特定や、目標の設定など、人事戦略を組み立てることができます。

継続性

“単発”ではなく
“サイクル”を回す



昇格時のみ研修を行うのではなく、定期的に管理職自身の成長に向き合う機会を提供する

関係性

“独り”ではなく
“周囲からの期待で”成長する



一人で課題に向き合うのではなく、同僚や上司の支援を得ながら、相互理解・相互支援ができる環境を作り出す

戦略性

“オペレーション”ではなく
“戦略”を立てる



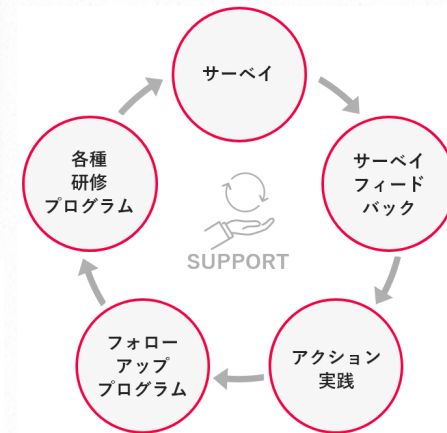
業績と定性的な評判のみで管理職の状態を把握するのではなく、定量指標を活用しながら、育成戦略を実行する

リンクアンドモチベーションの新サービス

「管理職研修サイクル」

管理職の結節度を 360度サーベイで可視化。

年間を通じた育成サイクルを通じて、管理職育成のPDCAを回します。



一般的な管理職育成研修

知識提供



専門家による講義によって
マネジメントに関する
様々な知識を提供する

リンクアンドモチベーションの管理職育成研修

意識変革



グループワークなどの相互
ディスカッションを通じて
内面の気づきを提供する

行動変革



現場の業務や上司と接続し
PDCAサイクルを回すことで
日常の行動変化を実現する

お問い合わせはこちら

「管理職研修サイクル」サービスの特徴

「管理職研修サイクル」は、成長支援に必要な3つのポイントが組み込まれているサービスです。

「継続性」としては、半年に1回マネジメントサーベイを実施し、成長に向け定めたアクションの進捗管理を行います。また「関係性」としては、サーベイ結果をもとに相互にフィードバックするアドバイスクラン

ブルを実施。また、設定した課題やアクションプランを職場で共有し、周囲からサポートを得ながら成長できる環境づくりを実現します。最後に「戦略性」として、サーベイの結果報告の場にて、世の中比較、経年比較などをしながら、管理職育成に関する現状把握・課題特定・目標設定などを行います。

継続性

“単発”ではなく
“サイクル”を回す

■ 半年に1回のマネジメントサーベイ



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

■ アクションプランの進捗サポート



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ます

関係性

“独り”ではなく
“周囲からの期待で”成長する

■ 同じ立場の管理職からのアドバイスクラブル



同じ立場の管理職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けます

■ 上司・部下から支援をもらえる職場共有会



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れます

戦略性

“オペレーション”ではなく
“戦略”を立てる

■ 管理職サーベイ結果のご報告



他社や過去と比較しながら、自社の管理職育成の現状を把握し、課題を特定します

■ サーベイ結果活用に対するアドバイス



現在の配置や登用の見直し、及び今後の管理職育成に関する目標設定にご活用いただけます

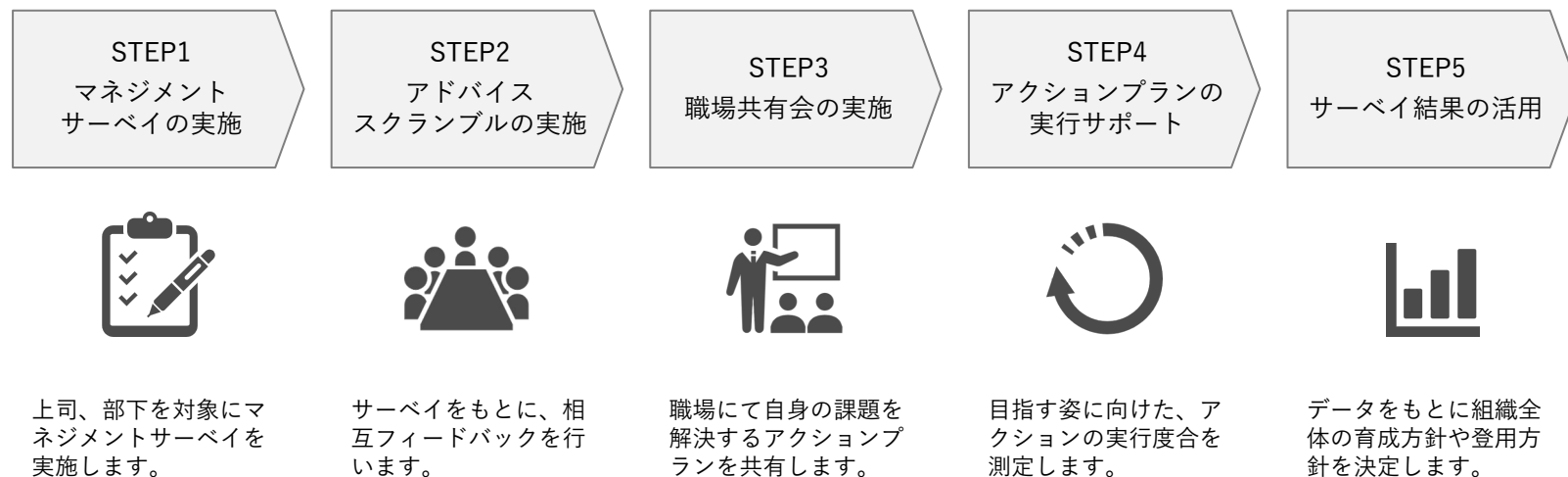
(3)

「管理職研修サイクル」の詳細について

「管理職研修サイクル」 サービス全体の流れ

「管理職研修サイクル」は、下記のプロセスで管理職の成長支援を実現します。①上司、部下を対象にサーベイを実施します。サーベイは、「満足度」と「期待度」の2軸から管理職のパフォーマンスを測定します。②サーベイをもとに、フィードバックを行います。管理職同士でアドバイスし合うので、自分では気づけない課題を認識することが可能です。③フィードバック

後、職場にて自身の課題を解決するアクションプランを共有します。④アクションの実行度合を測定します。振り返りは継続的に行われ、持続的な成長につながります。⑤各プロセスの中で蓄積されたデータをもとに、組織全体の育成方針や登用方針を決定します。これらのサイクルによって、「結節点」としての機能を発揮する管理職の育成を目指します。



マネジメントサーベイは、周囲とのエンゲージメントを可視化する多面評価サーベイです。エンゲージメント度合いは11のレーティングと世の中平均を50とした偏差値で可視化されます。

マネジメントサーベイでは、結節点の4つの機能の発揮度合いについて、「期待度」「満足度」という2軸で回答し、上司、部下からのエンゲージメント度合いを可視化します。



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、管理職の周囲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できます。85問の設問で構成されており、4機能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

A

“囁けば伝わる、組織の結節点”

A判定のマネジメントが創る組織は、組織の状態も非常に良好で、組織内の信頼関係が厚い。信頼関係が厚いために、未来に向けた新たなチャレンジや組織内で切磋琢磨する傾向がある。

B

“言われればやる、組織の管理者”

B判定のマネジメントが創る組織は、組織の状態は比較的良好で、組織内の信頼関係も一定存在する。マネジメントの発信に、組織は前向きに反応することが多く、発信の質・量によっては、新たなチャレンジに対しても組織が丸となって取り組むことが可能だと考えられる。

C~D

“笛吹けど誰も踊らない、裸の王様”

C判定のマネジメントが創る組織は、組織の状態が芳しくなく、組織内に信頼関係がないことが多い。マネジメントの意図が伝わらず、発信が組織内に心理的にストレスを与えたり、実行段階において効率性が低く、方針に合致しない行動がとられる可能性が懸念される。

設問項目

組織の結節点として求められる4つの行動を設定しています。コミュニケーションの量、質の観点から項目設定しています。

情報提供

- ・ 戦略情報の提供
- ・ 役割情報の提供

判断行動

- ・ 基準提示と人事評価
- ・ 意思決定と率先垂範

情報収集

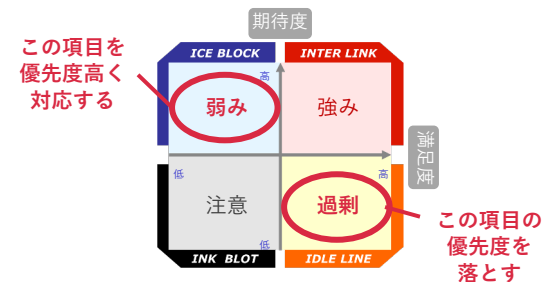
- ・ 役割情報の収集
- ・ 進捗状況の収集

支援行動

- ・ 人材開発と業務支援
- ・ 動機形成と意欲喚起

設問項目

「期待度」「満足度」の2軸で可視化することによって、課題の優先順位づけが可能です。



サーベイを活用したアドバイススクランブルを行います。同じ立場の管理職による相互アドバイスや、グループコーディネーターのファシリテートにより、課題設定の精度向上、行動変容への動機づけを促します。

アドバイススクランブルを経て、自身の目指す姿(課題)や目指す姿を実現するアクションプランを設定いただきます。目指す姿は、アドバイススクランブルの場の最後で宣言することにより、コミットメント効果を高めます。

アドバイススクランブルの効果

グループメンバーの前で、自身のサーベイ結果をふまえた気づきを発表します。グループコーディネーターやグループメンバーからアドバイスを受けて「目指す姿」や「行動目標」を設定します。

① 多方面からのフィードバック

参加者やグループコーディネーターの一方的な発言だけでなく、グループメンバーからの発言や問いかけによって、参加者が自分では気づかない観点で課題設定をすることができます。

② 多様なアドバイス

グループメンバーの発言やアドバイスから参加者が自分だけでは思いつかないようなアクションプランやアイデアを立案することができます。

③ 他者との相対化

自分の課題とグループメンバーの課題を相対比較することで強みや弱みの差分を認識することができます。

グループコーディネーターの役割

参加者4~5名につき1名のグループコーディネーターが全開催同じグループで並走します。下記の役割を担い、参加者の課題設定の精度向上、行動変容への動機づけを行います。

① 課題の真因究明

表面的な結果と原因を切り分け、原因究明から解決までの実行支援を担うサーベイを基にリアリティのある「個々の部門状況」を考察し、参加者各人の状況に合わせた解釈の提示を行います。

② 多様なアドバイス

参加者にとって本音を話しやすいストレスフリーな場づくりを担う発表者以外のメンバーの積極的な発言や介入を促し、参加者の納得感を前提にアドバイススクランブルを適切に進行します。

③ 実効性のあるナレッジの提供

多様な個々人の課題に応じ、具体的な課題解決策を提示する役割を担う本プログラムにおける参加者個々人の目指す姿から逆算し、各研修ごとにクリアにすべき論点を整理し、仮説立案を行います。

そもそも期待度が低くなっているのが気になりますね。このままだと周囲から高い要望を求められずぬるま湯になる可能性がありますよ。

もっと●●な働きかけを周囲は求めているのでは？



自分の意識ではやっているつもりなのに実践できていないこともたくさんあるなあ…

グループ
コーディネーター

ワークシートイメージ

アドバイスクランブルを踏まえて設定した目指す姿やアクションプランを職場に持ち帰り共有します。上司や部下に対して共有することで、周囲と相互理解・相互支


援ができる環境を作り出します。また、職場共有会を効果的に実施するために、イメージ動画や進行ガイドラインといった各種サポートキットを提供します。

概要	目的	: 職場メンバー(上司、部下)と課題を共有し、アクションを定める また、職場メンバーからの支援を取り付ける
	所要時間	: 1時間程度
	事前準備物	: マネジメントサーベイ、アドバイスクランブルのアウトプット
	参加者	: サービス対象者、サービス対象者の職場メンバー(上司、部下)



各種サポートキット例

■ **職場共有会イメージ動画**



実際にどのような進行をするとうまくいきやすいのかをまとめたイメージ動画をご提供します。

■ **職場共有会進行ガイドライン**



進行時に活用できる資料をまとめてご提供します。

職場共有会実施後、実際に設定したアクションプランを
実行していただきます。アクション進捗管理表を活用す
ることで、参加者一人ひとりのアクションプラン管理、

振り返りをサポートします。週次でアクションを振り返
ることによって、定期的に自身の成長に向き合うこがで
き、PDCAサイクルを回すことができます。

アクションプラン進捗管理表 (※ イメージ)

部署	名前	目指す姿 ※半年後	アクションプラン設定日		職場分科会 ※参加された方のみ記入	月次振り返り会A、月次振り返り会B					
			目指す マネジャー像	次回のサーベイで 向上を狙うサーベイ項目と内容 ※3項目まで		アクションプラン	実施してみた感想	実行 度合い (点数)	Good	More	気づき・感想
A事業部	田中 太郎	メンバーの 強みを活かし、 戦略を実行する マネジャー	部下版	13	部下の強みや持ち味の 把握	①チーム内で週1回「Thank you」を伝える場を設け、メン バーの具体的な行動を知る	アクションプランを掲げて実行することも 大事だが、それ以上に自分が変わると する方向性や、変わるための具体的な 方法をしっかりメンバーに伝えることの重 要性に気づいた。	100点	「感謝を伝えるのって大事ですね。モチ ベーションが上がりました！」自分のこと をしっかりと見てくれたんだ！職場共有 会の会議内容も活かしているもの、普段の 業務でコミュニケーションを取る際、感謝 伝えあうことにはできていない。	業務が忙しいからこそ、自分視点に陥 らないように、お互いに感謝を伝える必 要があると感じた。会議でなくとも、都 度コミュニケーションを取る際に感謝を 伝えあうことは習慣化していきたい。	
●● 事業部	Aさん	1人1人の立場にあ わせて情報提供で きるマネジャー	部下版 上司版	1,2,3,6,8,1 0 33,34,35	部の定性的な目標の設定 業界情報の共有(資料+アッ デートや不明点は動画(形 式)	各人の業務内容や年齢や ポジションによって異なること が違うメンバーにあったコ ミュニケーションが必要と感 じた。	部下は部署の課長陣と連携して、業 務の進捗や課題を把握する 内容に合わせた情報提供を 実施する。	50	定例会の 振り返り	定例会の振り返り 実施できたが、各課ごと メンバーの要求にこたえられる内容を実 施する。	各課メンバー情報が欲しいのだからと 思った。加えて、自らとにかくメンバーが 少ないような気もした。(そういった人材 を育てたいと思う。
●● 事業部	Bさん	オープンなコミュ ニケーションが活発に できる課	部下版 上司版	3,4,5,6,7,8,9 10	オープンでフランクな姿 態でのコミュニケーション を促す	One-on-oneミーティング メンバーの声を聞くことがで きる。業務内容も理解した コミュニケーションを促す 場を設けた。他メンバー のプライベート部分も少し把握で きる。コミュニケーションも取りやすくなる 等、今後の参考にしたい。	一部のメンバーとのミーティング を実施。メンバーの雰囲気、役割分担、仕 事の進め方など、案件ベースではない部 分、コミュニケーションを深めることがで きた。	30点 60点	フォー ーマット化することで、抜 けもれなく共有できること、ド キュメント化することで、共 有しやすくなっているのでは ないか	他メンバーとも、コミュニ ケーションを深め、本音を 言いやすい環境づくり。 コミュニケーションをとる機会が増え、仕 事の進め方、フォローに良い影響を及 ぼすことを期待。 始めたばかりなので、様子 を見て、情報が伝わりやす くなっているかの確認。	
●● 事業部	Cさん	組織上の結節点を 担い、より強固な組 織を構築するマネ ジャー	部下版 上司版	21 13	行動指針や考え方の 提示	定期的な資料なしMTGを 実施。各メンバーの意思を 確認しつつ自分・会社の意 思を伝える。	メンバーにより受け止め 方が違う事を改めて認識し た。個別のコミュニケーション を促している。みんな引き 出しを探してあげよう。心 がけ可能性をつささないよ うにしたい。	60 40	メン バー全員と個別MTG実施し 業務内容と重要点や問題 点をヒアリングができた。 月次報告(中間/確定)の実 施と課内業務状況報告の実 施	比重的に伝える事が多 すぎた。もっとヒアリン グ内容を充実したい。 課内メンバーの業務作 業と問題点の共有が不 十分	業務の目的やプライオリ ティをより明確に伝える なければならぬと認識し た 短時間で理解して頂 ける報告方法を 提案



毎週振り返りができて
成長していることが
実感できるな



サーベイ結果は経営陣/人事に毎回ご報告いたします。
管理職の経年のサーベイスコアデータを活用することで、
マネジメント力がひと目で分かるスコアをもとに、配置
や登用の参考指標にしたり(配置・登用への活用)、現状

の自社管理職の強み弱みを把握し、今後の事業戦略上の
育成課題を抽出したり(育成課題設定への活用)すること
が可能です。このように戦略的に管理職の育成を行うこ
とが重要です。

配置登用への活用

マネジメント力がひと目で分かるスコアを活用し、
配置や登用の参考指標にする

※ 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

※ 経年変化イメージ

		2020年1月	2020年7月	2021年1月	2021年7月
Aさん	業績評価	A	AA	AAA	AA
	サーベイ	C	CC	DDD	C
Bさん	業績評価	B	B	A	AA
	サーベイ	AA	A	A	AA
Cさん	業績評価	C	B	CCC	CCC
	サーベイ	A	AA	AAA	AAA



Bさんは部下からの信頼が高いな。一方でAさんは業績は好調だけど、部下からはあまり信頼されていないようだ…。マネジメントとしての適性を慎重に見極める必要があるな。

育成課題設定への活用

現状の自社管理職の強み弱みを把握し
今後の事業戦略上の育成課題を抽出する

強み出現率		弱み出現率	
項目	出現率	項目	出現率
自部署使命の重視	42.6%	顧客ニーズの伝達	38.0%
不退転な成果の追求	40.2%	中長期的な成果の追求	36.1%
問題の即時報告	35.1%	恒常的な変革姿勢	33.7%
発言の実行と成果の追求	33.6%	業務スピードの重視	32.3%
主体的な遂行姿勢	27.4%	市場変化の伝達	30.6%
社内ルールの重視	22.8%	業界動向の伝達	28.4%
自社課題の確認	18.7%	全社視点で役割を担う態度	28.3%
困難な状況の解決姿勢	18.6%	競合動向の伝達	17.1%
業務クオリティーの重視	15.9%	将来構想の報告	17.1%
知識の習得・理解	15.0%	達成状況の報告	15.5%



短期的な成果追求は得意だが、中長期を見据えて事業を創ることは苦手な人材が多いな。事業の多角化を見据えた際にはより中長期目線でマネジメントできる人材の開発が課題だな。

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