

"I walk slowly, but I never backward."  
- Abraham Lincoln

# HR Times

組織成果を最大化  
するためにはあるべき  
管理職の役割認識  
とは？



# 目次

---

- (1) 管理職のあるべき役割認識とは
- (2) 管理職に求められる4つの役割と実践のコツ
- (3) 組織成果を最大化できる管理職を育成するサービス

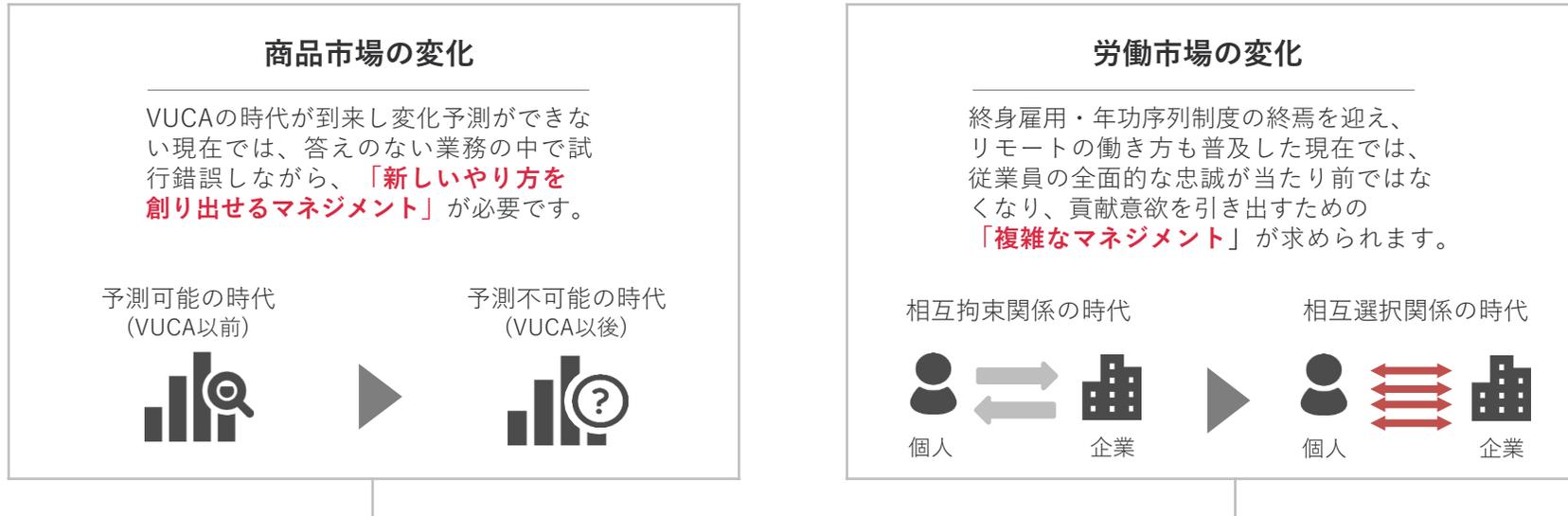
(1)

管理職のあるべき役割認識とは

# 管理職を取り巻く環境の変化

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<sup>(※)</sup>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。企業が持続的に成長するために、管理職は1つのカギとなりますが、その管理職に求められるマネジメントの難易度は高くなってきていると言えます。



「商品市場」「労働市場」の変化によって、  
管理職に求められるマネジメントの難易度が上がっている

(※) 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。

# マネジメント実践のコツ

難易度が高まるマネジメントをこなしていくカギとなるのが、管理職としての正しい役割認識です。モチベーションエンジニアリング研究所が行った「中間管理職に必要な要件」に関する調査では、部下や上司、同僚からの評価を基にマネジメント力の高い中間管理職の傾向を明らかにしています。その結果、評価が高い中間管理職には「決断の早さ」や「全社視点」「意

味付け力」が高い傾向にあることが分かりました。こうした項目は個別のスキルというよりも、むしろマネジメントを担うものとしてのスタンスに依るところが大きい能力と言えます。つまり、管理職としての役割を正しく理解し実践している管理職ほど周囲からの評価が高いという事であり、適切な役割認識が良い管理職であるために必要な要件であると言えます。

## ▼ 上司から見たミドルマネジャーの強み

### 高評価者の強み

順位	項目	出現率
1	30 発言の実行と成果の追求	38%
2	22 自部署使命の重視	36%
3	8 問題の即時報告	35%
4	27 短期的な成果の追求	34%
5	23 業務クオリティーの重視	29%
6	28 業務の進捗管理	29%
7	14 自社課題の確認	29%
8	24 業務スピードの重視	29%
9	32 部下の業務サポート	28%
10	40 困難な状況の解決姿勢	26%

### 低評価者の強み

順位	項目	出現率
1	27 短期的な成果の追求	37%
2	30 発言の実行と成果の追求	30%
3	22 自部署使命の重視	29%
4	28 業務の進捗管理	27%
5	32 部下の業務サポート	27%
6	40 困難な状況の解決姿勢	22%
7	20 指摘への誠実な理解	22%
8	23 業務クオリティーの重視	20%
9	8 問題の即時報告	20%
10	39 周囲へのオープンな態度	20%

## ▼ 部下から見たミドルマネジャーの強み

### 高評価者の強み

順位	項目	出現率
1	31 部下への支援行動	45%
2	38 オープンでフランクな姿勢	41%
3	26 即時の意思決定	41%
4	19 トラブル状況の確認	33%
5	37 部下の意見の傾聴姿勢	29%
6	13 部下の強みや持ち味の把握	29%
7	15 上位役職者からの要望把握	26%
8	20 部下の成果の確認	26%
9	4 自社の戦略や方針の伝達	25%
10	6 自部署の組織的使命の明示	23%

### 低評価者の強み

順位	項目	出現率
1	38 オープンでフランクな姿勢	33%
2	31 部下への支援行動	32%
3	19 トラブル状況の確認	29%
4	37 部下の意見の傾聴姿勢	25%
5	26 即時の意思決定	24%
6	15 上位役職者からの要望把握	23%
7	25 部下に対する公平な評価	20%
8	20 部下の成果の確認	19%
9	13 部下の強みや持ち味の把握	17%
10	14 職場への要望や希望の把握	17%

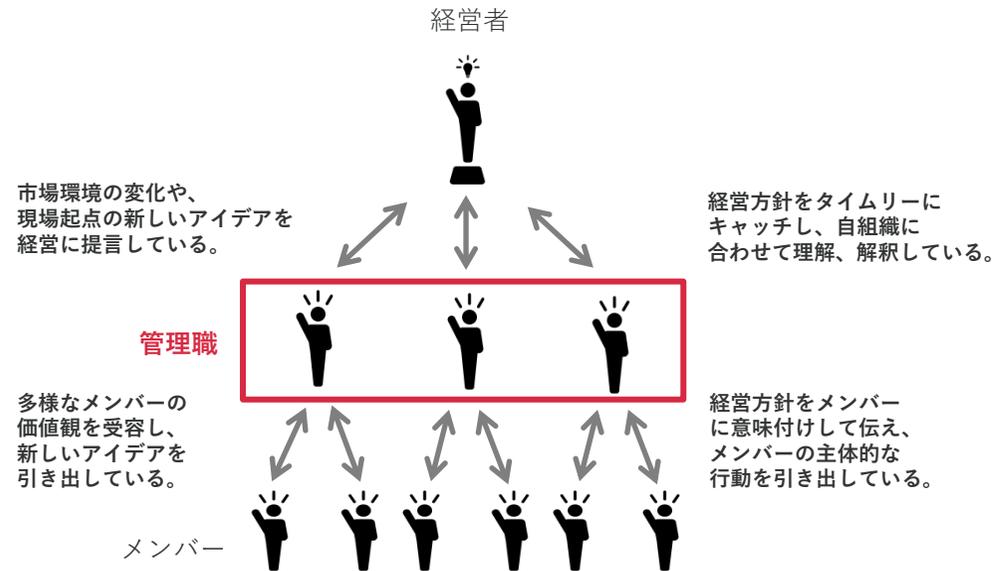
出典：モチベーションエンジニアリング研究所。  
<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=6>

## 管理職のあるべき役割認識とは

管理職のあるべき役割認識とは、経営と現場をつなぐ「結節点」になります。管理職は経営者と現場のコミュニケーションのつなぎ目(=結節点)となることで、組織の実行力と成果を最大化させる役割を担います。管理職が経営層からの方針を正しく理解し、目標に向けてメンバーのモチベーションを高めるコミュニケー

ションを取ることができれば、組織成果は拡大していきます。一方で管理職が経営陣からの方針を正しく理解できていなかったり、メンバーのモチベーションを高めるコミュニケーションがなされなければ、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、組織成果は上がらなくなっていきます。

「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



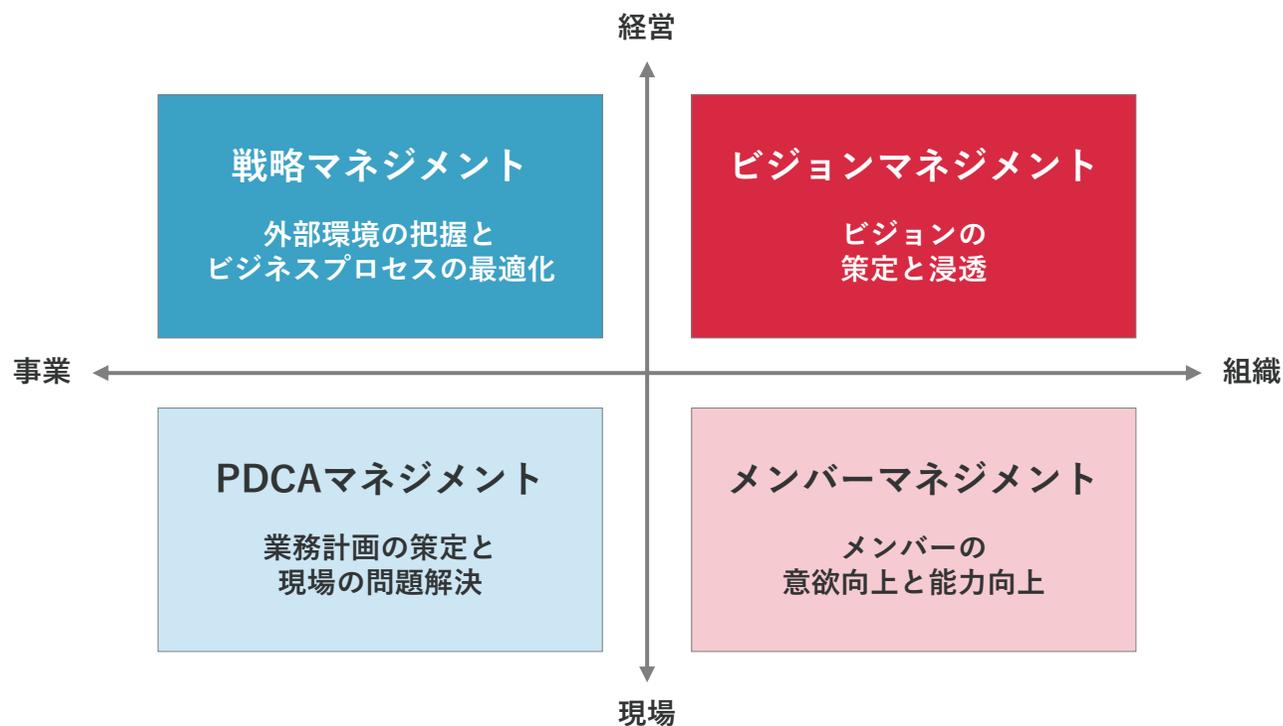
(2)

管理職に求められる4つの役割と実践のコツ

## 「結節点」として求められる4つのマネジメント

管理職は具体的に結節点としてどのようなマネジメントを行えばよいのでしょうか。リンクアンドモチベーションでは、管理職が結節点として果たすべき4つのマネジメント力を経営-現場、事業-組織の4つのマトリクスで定めています。1つ目がビジョンマネジメントで、企業として定めたビジョンを自組織に浸透させメンバーの一人一人が体現している状況を作ります。

2つ目が戦略マネジメントで、外部環境の把握とビジネスプロセスの最適化を行うことで組織成果の最大化を行います。3つ目がPDCAマネジメントで、業務計画の策定や現場の問題解決を行うことで確実な目標達成へと導きます。最後に4つ目はメンバーマネジメントで、メンバーの意欲向上と能力向上を図ることで個人と組織の成長を実現します。



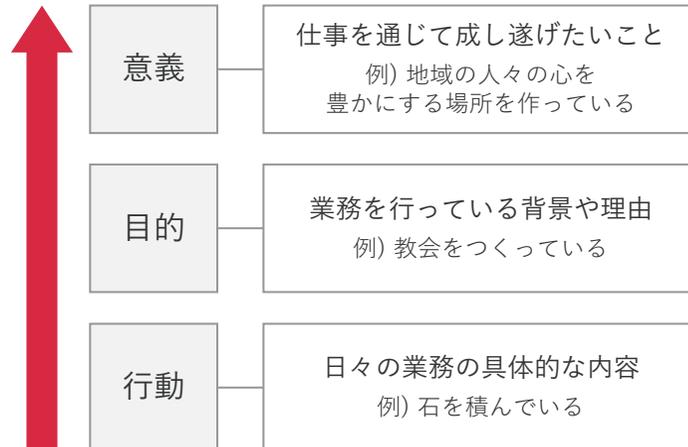
## ビジョンマネジメント実践のコツ：「抽象のハシゴ」 「STORYの観点」

ビジョンマネジメント実践に向けて活用できるフレームを2つ紹介します。1つ目は「抽象のハシゴ」です。日々の業務を行動の上位水準である「目的」や「意義」というレベルで捉え直すことで、業務を意味づけることができます。2つ目は「STORYの観点」です。数値や時間、比較といった5つの観点を盛り込むことで、魅力的に意義・意味を語ることができ、メンバーの共

感を創出できます。これら2つを活用して部署に意義を浸透させることで、メンバーは自らの生むべき成果やとるべき行動について意思を持てるようになり働きがいを感じることができるようになります。マネジャーは、自分達の仕事の先にあるビジョンや意義を全メンバーに語ることで、メンバーが自発的に行動し、成果を上げるチームづくりを行なうことが求められます。

### 「抽象のハシゴ」

日々の業務を行動の上位水準である「目的」や「意義」というレベルで捉え直すことで、業務を意味づけることができます。



### 「STORYの観点」

以下の5つの観点を盛り込むことで、魅力的に意義・意味を語るができ、メンバーの共感を創出できます。

<b>S</b> core(数値)	客観的な数値を使って語る
<b>T</b> ime(時間)	過去や未来の出来事を用いて語る
<b>O</b> ther words(比較)	異分野の話に例えて語る
<b>R</b> elation(対比)	アンチテーゼを明確にして語る
<b>Y</b> outh Experience(原体験)	自分の経験から感じたことを赤裸々に語る

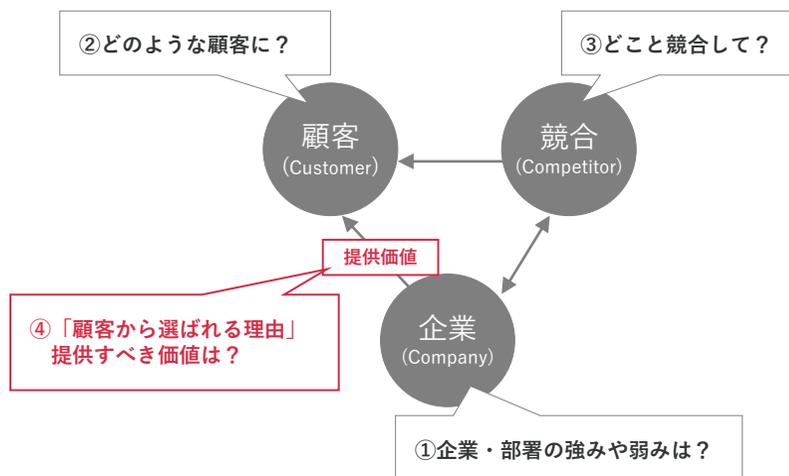
# 戦略マネジメント実践のコツ：「3C分析」「BP分析」

戦略マネジメント実践に向けて活用できるフレームを2つ紹介します。1つ目は「3C分析」です。Customer(顧客)/Competitor(競合)/Company(自社)の関係を整理し、自部署が提供すべき顧客価値を明確にします。2つ目は「BP(ビジネスプロセス)分析」です。3C分析で明らかにした顧客価値に関して、提供プロセスや価値につながる/つながらない行動を分析します。これら

2つを活用し、部署に戦略を共有することで、メンバーは自部署が置かれている事業環境や事業戦略を理解できます。マネジャーは自分達が顧客に提供する価値を明確にし、必要に応じて他セクションを巻き込みながら適切なビジネスプロセスに修正することで、自社の事業を大きく成長させていく戦略マネジメントが求められます。

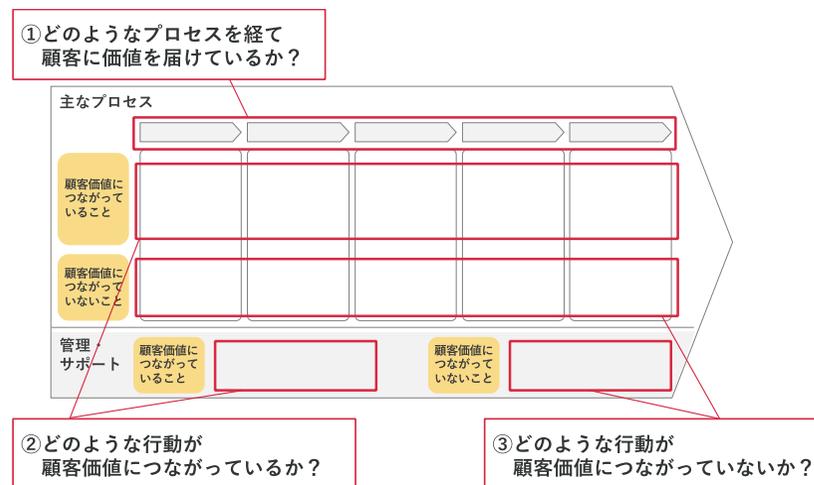
## 「3C分析」

顧客/競合/自社の関係を整理し、自部署が提供すべき顧客価値を明確にすることで、メンバーは正しく事業環境/戦略を理解できます。



## 「BP分析」

現状のビジネスプロセスを分析し、どの行動が顧客価値につながっているかを明確にすることで、業務効果・効率を高めることができます。



## PDCAマネジメント実践のコツ：「指標設計」「会議体設計」

PDCAマネジメント実践に向けて活用できるフレームを2つ紹介します。1つ目は「指標設計」です。指標設計において役に立つフレームとしてSMARTの観点があります。5つの観点を踏まえた目標(ゴール)を定めることで、目標に向けた確実な行動と進捗を促すことができます。2つ目は「会議体設計」です。会議体設計のポ

イントは、目標までの道のりを「問題発見→施策立案→行動促進」の3つのステップに砕くことです。メンバーが確実にアクションを起こせるように、目標までの道のりを細かく区切ることが大切です。マネジャーには、メンバーが目標達成に向けて効果的に取り組めるようにマネジメントすることが求められます。

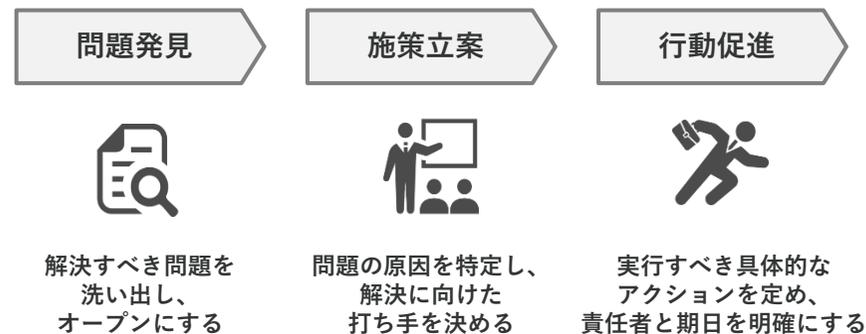
### 「指標設計(SMARTの観点)」

5つの観点を盛り込むことで、  
明確な目標を定め、  
メンバーの確実な行動喚起を行えます。

<b>S</b> pecific (詳細化)	ブレイクダウンの仕方次第で取るべき行動は決まる。 目標を適切にブレイクダウンせよ！
<b>M</b> easurable (ものさし設定)	ものさしのない活動はうまくいかない。 達成したかしていないかをはっきりさせよ！
<b>A</b> ction plan (アクション明確化)	精神論だけで達成することは難しい。 達成に向けたアクションプランを明確にせよ！
<b>R</b> easonable (目的合理性)	達成しても組織貢献がない目標を立ててはならない。 組織目標とリンクさせよ！
<b>T</b> ime-bound (期限設定)	いつまでにやるかを約束すると人は動く。 アクションごとに期限を設けよ！

### 「会議体設計」

問題解決までの道のりを  
ステップに砕き、  
業務の確実な進捗を実現します。

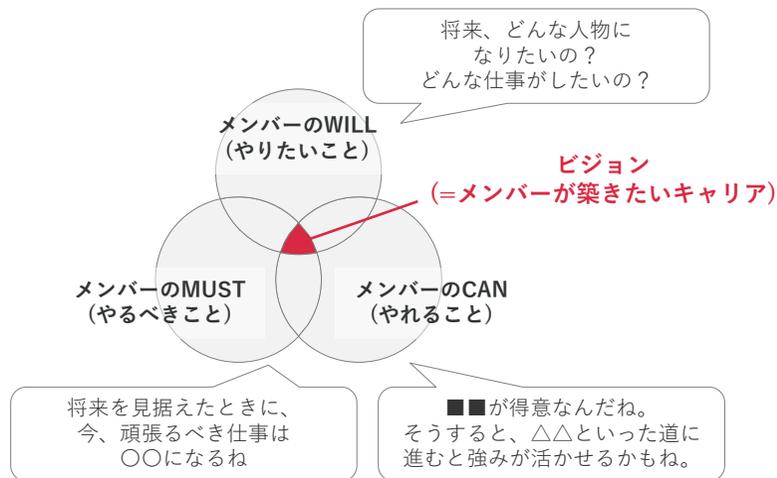


# メンバーマネジメント実践のコツ：「モチベーションの公式」「シチュエーションル・リーダーシップ」

メンバーマネジメント実践に向けて、活用できるフレームを2つ紹介します。1つ目は「モチベーションの公式」です。モチベーションの高さは、Will(やりたいこと)×Can(やれること)×Must(やるべきこと)で決まるという考え方で、3つの要素の重なりがメンバーのビジョン(築きたいキャリア)になります。要素の整理をメンバーと共に行うことで、特性や動機づけポイントの理解が深まり、コミュニケーションを取る上での注意

## 「モチベーションの公式」

メンバーのWILL/MUST/CANを整理し、築きたいキャリアを具体化することでメンバーの特性や成長したい方向性を理解できます。



点が明確になります。2つ目は「シチュエーションル・リーダーシップ」です。取り組む業務・課題に対する「できる／できない」の認識は上司と部下でしばしば異なります。そのため、互いの「できる／できない」の認識を確かめ、状況に応じてマネジメントを切り替えることが重要です。マネジャーには、認識の確認をこまめに行い、マネジメントを素早く切り替えることが求められます。

## 「シチュエーションル・リーダーシップ」

課題の難易度と、「できる・できない」の認識を確かめ合い、マネジメントを切り替えることで、メンバーの意欲を引き出し、成長を加速させることができます。



(3)

組織成果を最大化できる管理職を育成するサービス

# 管理職に適切な役割認識を促す研修のご紹介

リンクアンドモチベーションでは管理職として組織の成果を最大化するために、まず磨くべき能力として「スキル」ではなく「スタンス」が大切であると考えています。従ってまずは管理職として求められる役割を正しく理解し、そのうえで管理職に必要なスキルとして4つのマネジメント領域におけるマネジメント力の向上を支援いたします。

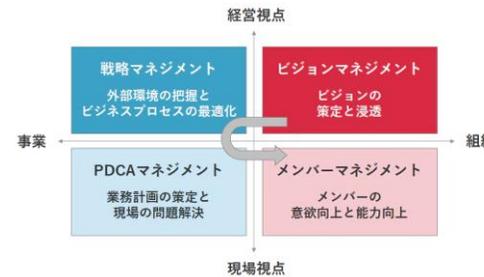
また、リンクアンドモチベーションでは360度サーベイを活用することで、管理職自身が自分のマネジメント力を定量的に把握し、マネジメント力向上に向けた具体的な改善活動に取り組むサポートをいたします。

## 管理職の役割を明確化し、マネジメント力を向上させるサービス 【管理職研修サイクル】

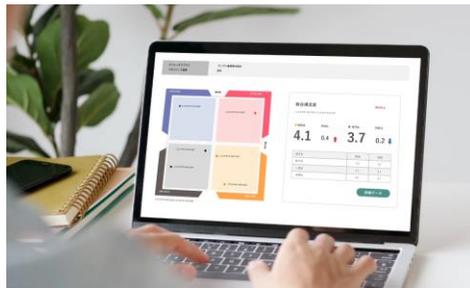
ポイント①：  
マネジメントに求められる役割「結節点」を理解



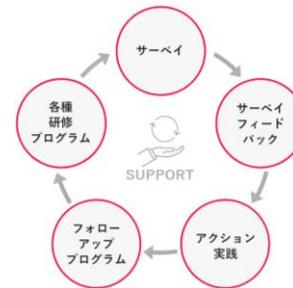
ポイント②：  
マネジメントに求められる4つのマネジメントを理解



ポイント③：  
360度サーベイでマネジメント状態を可視化・数値化



ポイント④：  
管理職育成のPDCAを回せる年間を通じた育成サイクル



# 「管理職研修サイクル」の特徴

リンクアンドモチベーションの360度評価サーベイでは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定します。サーベイを通じて相手に「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、サーベイは学術的な理論を基に作成されており、網羅性が高く、行動変化の方向性も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中長期的な育成目標の設定にお役立ていただけます。

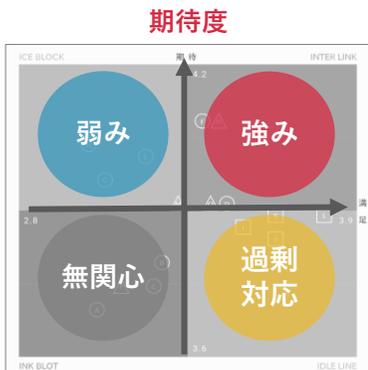


- ・リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- ・管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- ・85問の設定で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

▼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

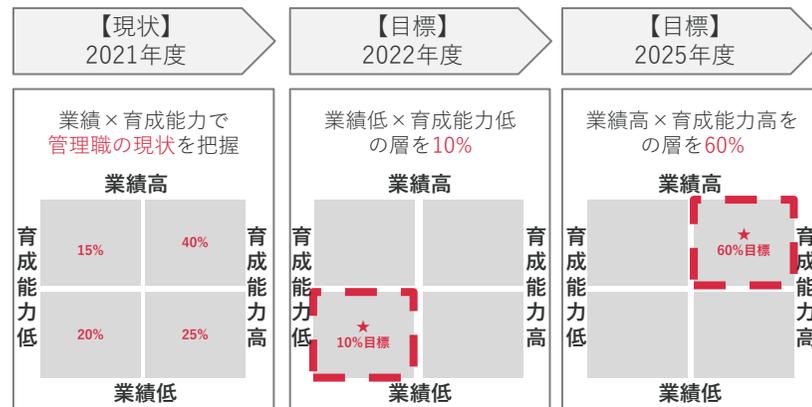
特徴①  
期待度×満足度の  
2軸から測定



特徴②  
学術的な理論を基に、  
網羅的・具体的に可視化

<b>情報提供</b> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供	<b>判断行動</b> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
<b>情報収集</b> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集	<b>支援行動</b> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

特徴③  
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用  
※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



## 「360度評価サーベイ」活用イメージ

リンクアンドモチベーションのサーベイでは、効果的に360度サーベイを活用するために、サーベイ回答前に上司向け説明会を行います。これによって上司が具体的な回答方法や活用方法をイメージでき、職場での支援に繋がります。また、サーベイをもとに同じ立場の管理職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。研修後は、職場にて管理職自身の課題とアクションプランを共有する場や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。蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用できます。

### (6) データを活用した育成PDCA



蓄積したデータをから管理職全体の強み・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く



# 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	326億円(グループ全体) ※2021年12月期