

マネジメント層の成長を実現！

これから始める

管理職の育成 施策ガイドブック



はじめに

本資料は、「これから管理職の育成を検討する人事担当者様向けに作成しております。

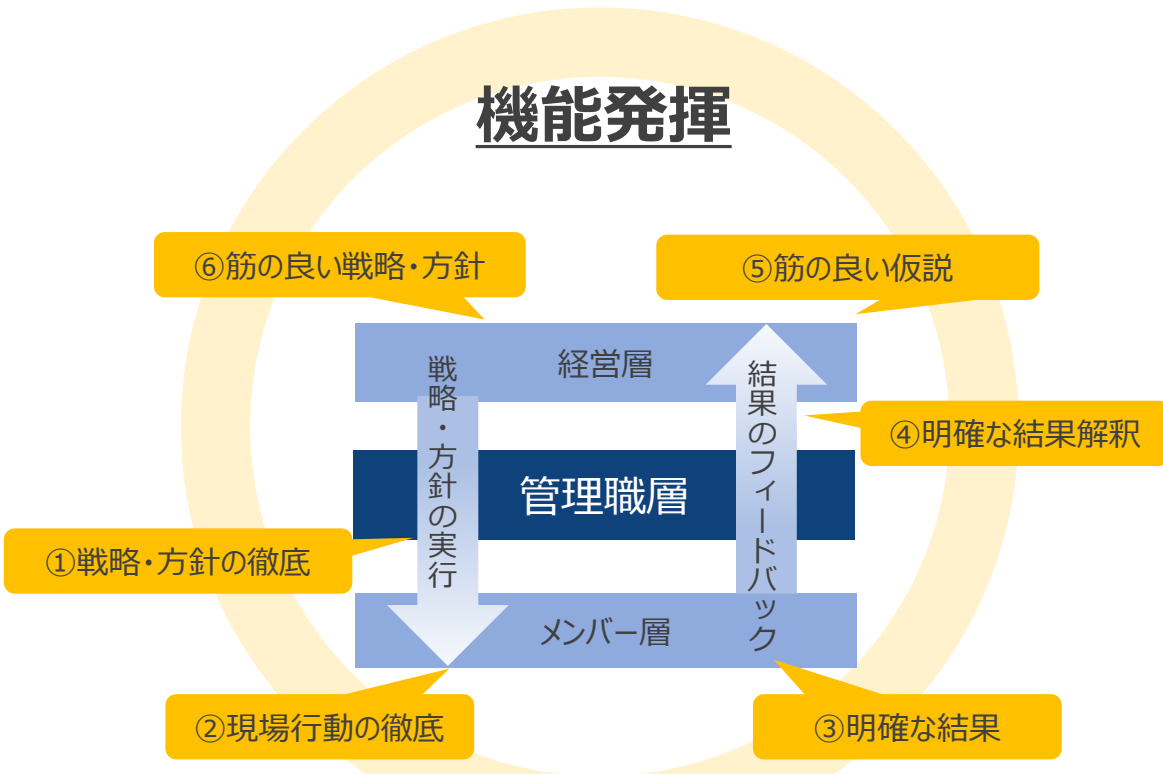
以下の内容をご覧ください、よりよい組織づくりにお役立てください。

- ① 管理職育成が**「必要な理由」**
- ② 管理職育成における**「よくあるお悩み」**
- ③ 360度フィードバックを活用した**「お悩み解決の手法」**

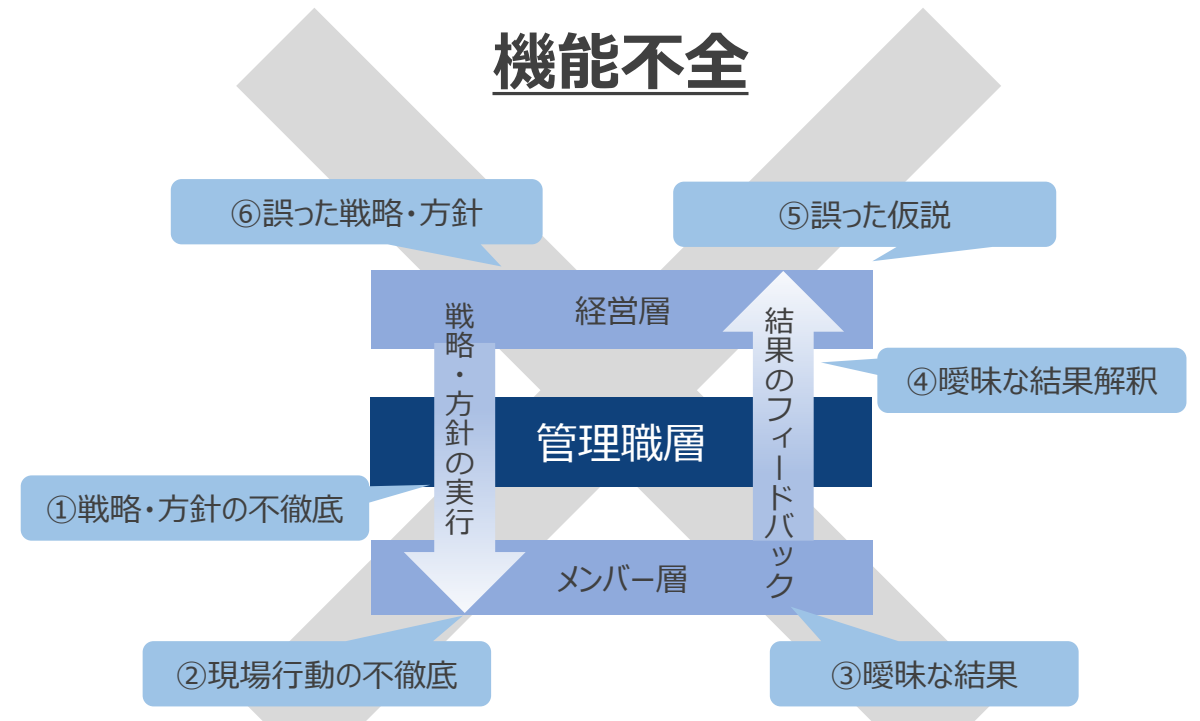
なぜ管理職育成が重要なのか？

組織の要である管理職が機能不全に陥ると組織全体のパフォーマンスが大きく低下します。

逆に、管理職がうまく機能すれば組織の持つポテンシャルを発揮することができます。



成果があがり手応えがあるため現場と経営の意欲が高まる



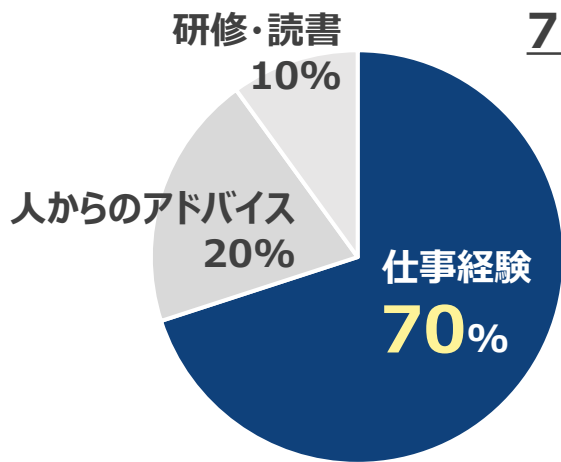
成果があがらず手応えもないため現場も経営も疲弊していく

管理職育成の基本

管理職の成長は、仕事から経験学習サイクルを回し、多くを学びとることが基本になります。

自分の経験や行動の価値は1人では気づけない点も多く、周囲の助けを借りることで学びが増大します。

管理職として成長するには
仕事経験からの学びが土台

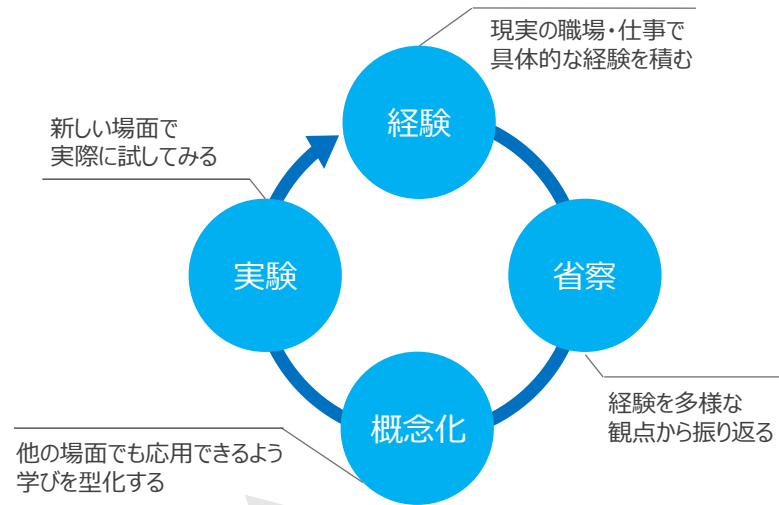


7:2:1の法則

仕事経験からの
学びが最も大きい

Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (2010) The Career Architect: Development Planner, 5th ed. Lominger International.より弊社作成

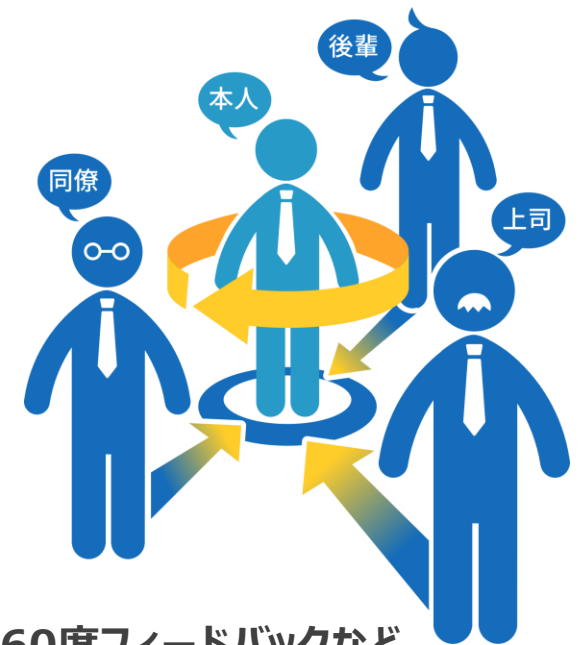
経験からの学びを最大化する
経験学習サイクル



研修・webラーニング・書籍等

Kolb, D.A. (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice-Hall.を元に弊社作成

1人では難しい省察を支援する
周囲からのフィードバック



360度フィードバックなど

よくあるお悩み

VUCA時代において現場で考え判断してほしい等、管理職への期待は高まり続けています。
一方で、多様な働き方等もあり管理職を育成するための仕組みは以前に比べて手薄になってきています。
各企業においてこれまでよりも効果的な管理職育成が求められてきています。



マネージャーのマインドを醸成したい

プレイヤーとして高く評価され管理職に登用されているため、自分自身のスタイルを変えようとしない。結果、知識・スキルを学んでも、マネジメントのマインドが醸成されていない。



振り返りの時間を通して内省による成長を促したい

経験からの学びを生かそうとしてもプレイングと管理業務に追われてしまい振り返る余裕が持てない。結果、多くの経験をしていても積みあがらず似たような行動を繰り返してしまう。



育成施策後の成長変化を定着させたい

育成施策後、少しの間は変化がみられるが、その後のフォローがされておらず多忙な中で学んだことを意識的に活用できていない。結果、学んだことは現場で使えないと判断され行動・志向が元に戻り変化が定着しない。

360度フィードバックでの解決手法

管理職育成には以下の点を踏まえた施策を設計することが効果的です。

気づき



**経験→省察を深め
マインド転換のきっかけを作る**

周囲からのフィードバック等により「当たり前」、「無意識の癖」など、自分自身で認識出来ていない自分の特徴に気付くきっかけを作る

行動化



**適切なフィードバックで省察→概念化に
繋げ具体的行動に繋げる**

管理職に求められる行動を明示することで自分自身の行動の現状を可視化。短時間で期待を捉え、効果的に課題化し実行可能な具体的行動に繋げる

習慣化



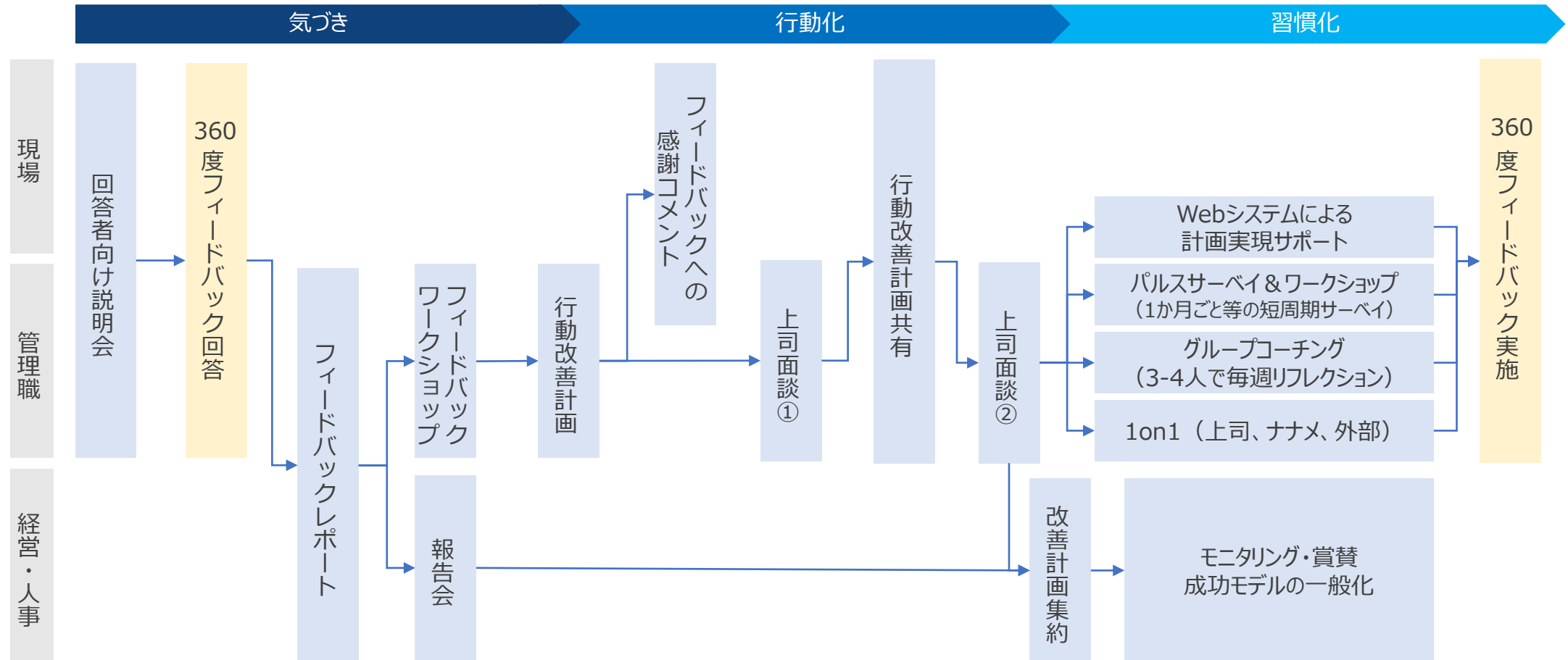
**経験学習を回すための
周囲の支援**

本人任せにせず上司や周囲のメンバーが多忙な中で変化した点に気づき、フィードバック、応援を繰り返すことで小さな経験学習が回り続ける

360度フィードバックを活用した管理職育成

500社以上の納品経験から得られた効果的な行動改善フローが「気づき→行動化→習慣化」です。

このフローを自社状況にあわせて丁寧に設計することで確度高い行動改善が見込めます。



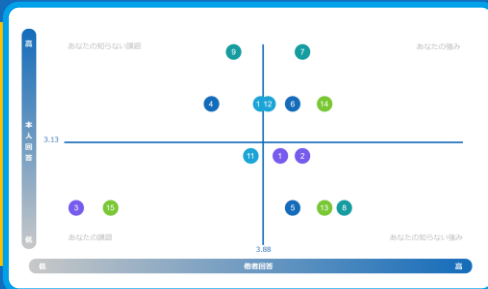
CBASE 360

360度フィードバックを本格的に運用ができるクラウドシステムです。2006年のリリース以来、360度フィードバックの成功を支えるための改善を重ね、500社以上の提供実績を持っています。



具体的な課題に「気づく」

改善点



強み

CBASEの360度フィードバックレポートは認識ギャップを直観的に理解できるデザインになっており、順を追って読み解いていくことで、自身の強みと改善点がわかります。

具体的なアクションを立てて「行動化」する



CBASEの行動改善シートは、360度フィードバックの読み解き方から目標設定のために考えを深掘りしていくことができる行動改善シートをマニュアルと併せて提供しています。

意識と行動を「習慣化」する



CBASEでは各企業の組織課題に応じて、社員の行動の習慣化やフォローアップのノウハウ提供や研修によるサポートを実施します。

「管理職育成」へのおすすめ機能

プレイヤーマインドからの切り替えを促したい

経験→省察を深め
マインド転換のきっかけを作る

効果的な設問構成

管理職	コンセプチュアルスキル	ヒューマンスキル	テクニカルスキル
リーダー	課題発見や戦略立案など概念を伝える能力	コミュニケーションなどの対人能力	業務理解や必要技術を取得する能力
一般社員			

読み解きやすいレポート



振り返りの時間を通して内省による成長を促したい

適切なフィードバックで省察→概念化に
繋げ具体的な行動に繋げる

個人の行動改善までサポート

Step1	他者から見た強みと改善点	360度フィードバックレポートの「データ」から、他者から見たあなたの行動について考察をしましょう。
Step2	強み・改善点となる具体的な行動	他者から指摘される・賞賛できる強みとなる行動、仕事上のトラブルを回避し改善点となる行動について考察をしましょう。
Step3	課題となる行動	真に実現したい目標と、Step2で確認した他者から見た現状との間で、差となる強み、弱みとなる改善点を踏まえて、あなたが取り進む「課題となる行動」は何でしょうか。
Step4	課題となる行動を引き起こす考えの癖	課題となる行動を引き起こしている、あなた自身の思考の癖や習慣は何でしょうか。
Step5	目標達成につながる行動の取組み	目標達成につながる行動が身につくためには、どのような思考の癖や習慣が必要でしょうか。
Step6	アクションプラン	課題となる行動を改善するためのアクションプランをSWIHCで明確化しましょう。また定期的な確認スケジュールも明確にしましょう。

Step7 アクションプラン

Step6-4で考察をした「(行動) 促したい(ターゲット)を生み出すにはどのような行動」を身に付けるためにはどのような習慣化が正しいでしょうか。アクションプランをSWIHCにて具体化してください。またアクションプランの進捗を確認するタイミングと手回しについても記載してください。

アクションプラン		進捗確認	
Q7-1: (Why) 何のために		進捗率	確認者
Q7-1: (What) 何をやるのか		☆☆☆☆☆	
Q7-1: (How) どのように実施するのか			
Q7-1: (When) いつやるのか 頻度・時期		☆☆☆☆☆	
Q7-1: (Where) どこでやるのか		☆☆☆☆☆	

育成施策後の成長変化を定着させたい

経験学習を回すための
周囲の支援

動画による面談ガイド提供



各種ワークショップ提供



CBASE 360 グループコーチング

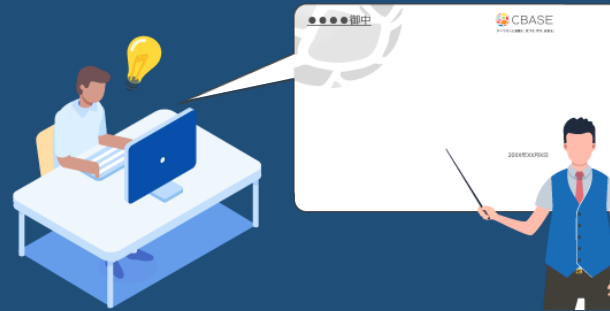
360度フィードバック実施後に得られる「気づき」から、着実な「行動改善」につなげて促せるコーチングサービス。
3ヶ月間、毎週グループで一緒に振り返りと学び合いを積み重ねることで、行動改善の習慣化に繋がります。

360度評価に基づき 改善行動を「設定」



360度フィードバックから感じたこと・読み取ったことをから、改善行動を設定。上司、職場メンバーに共有の上、各自での改善行動実践に入ります。

3か月間×週1開催で 改善行動を「定着化」



毎週グループワークで振り返りを実施。振り返りによるセルフコーチング効果や、相互学び合いでの効果により、各自の行動改善を習慣化に繋がります。

改善サイクルを通じて 「組織風土改善」へ



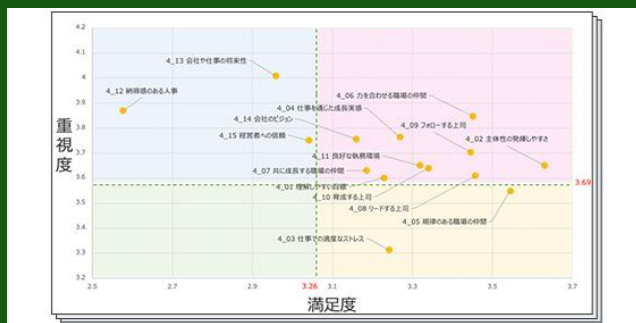
各自がグループコーチングで得たことを踏まえた取り組みを、ブラッシュアップしながら実践することにより、組織内に健全なフィードバック&改善サイクルの風土を醸成します。

組織診断の特徴

組織の状態を網羅的に把握できる構造化された設問により、組織状況を可視化し、問題箇所を特定して改善サイクルを回すことができます。はじめて従業員満足度調査を実施するお客様に手軽ながら本格的なシステムをご提供します。



具体的な課題に「気づく」



満足度と重視度のマトリクスで自組織の強み、弱み、どの領域に手を打つと効果的なのか、分析に不慣れな管理職でも検討することができます。

見解の違いを「共有」し「対話」する



貴社の改善のために何をするのが良いか、コンサルタントが詳細にレポート（オプション）。実効性の高い施策をディスカッションしながら設定することができます。

改善に向けたサイクルを「習慣化」する

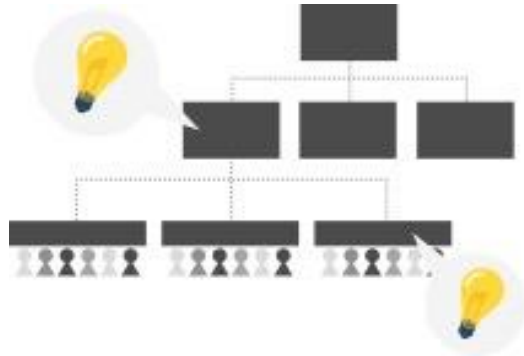


パルスサーベイによる定期的な改善モニタリング、360度フィードバック、1人1人の変化を支援するグループコーチングなどを通じ、各社に最適な管理職育成施策を設計、支援します。

組織診断での解決手法

管理職育成には以下の点を踏まえた施策を設計することが効果的です。

気づき



**組織状態の可視化で省察を深め
マインド転換のきっかけを作る**

網羅的に組織の現状を点検することで自分自身の日頃の行動の影響について省察を深め、「当たり前」「無意識の癖」など認識出来ていない自分の特徴に気づききっかけを作る

行動化



**分かりやすいレポートで省察→概念化
に繋げ、具体的行動に繋げる**

組織診断の結果を分かりやすく読み解くレポートやワークショップの開催等で、効果的に現状把握と課題化を行い、実行可能な具体的行動に繋げる

習慣化



**経験学習を回すための
職場の相互支援**

職場のメンバー全員で結果と改善の方策を認識することにより、管理職だけでなく職場メンバー同士も気付いたことのフィードバックや応援し合う関係性をつくることができ、管理職を含めた小さな経験学習が回り続ける

導入事例



株式会社マネーフォワード様

管理職育成

360度フィードバックを活用したリーダー合宿でマネジメント層のレベルアップを実現。参加者一人ひとりが、「周囲から何が求められているのか」を内省する機会を作りました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



マクセルホールディングス株式会社様

管理職育成

人材育成

管理職に360度フィードバックを導入することで、行動の物差しをつくり、管理職本人に行動改善への気づきと新たなコミュニケーションのきっかけにしてもらいたいと考えました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



公益財団法人福武財団様

組織風土改善

コミュニケーション向上

これまで3年契約の職員が多く、組織の成熟しにくさに課題開かれた組織、成熟した組織を目指すために組織診断を活用しました。

[サイト内で続きを読む>>](#)

サイトで「具体的な取り組み」をご紹介中！

ウェブセミナーのご案内

1,000社以上のサービス提供実績に基づくノウハウをご紹介！

LIVE配信・録画配信形式で毎週開催中

開催予定のセミナー情報はこちら(無料)

<https://www.cbase.co.jp/seminar/>

自社課題に対して
役立つ解決策を知りたい

課題別 解決策ガイド
セミナー

360度フィードバックの
導入ノウハウを知りたい

失敗しない360度FB
セミナー

360度フィードバックの
効果を体験してみたい

はじめての360度
フィードバック体験会

お問い合わせ

- ✓ 利用料金を知りたい
- ✓ 詳細な資料が欲しい
- ✓ 運用に関して相談したい
- ✓ デモ画面を見たい
- ✓ 個別に説明をしてほしい
- ✓ 他社サービスとの違いを知りたい



まずは、お気軽にお問い合わせください！



ホームページからのお問い合わせはこちら

<https://www.cbase.co.jp/contact/>



sales@cbase.co.jp



03-5315-4477

営業時間 09:00-18:00(土日祝除く)

株式会社シーベース会社概要

社名	株式会社シーベース
事業内容	<ul style="list-style-type: none">・360度評価システム「CBASE 360」の提供・HRサーベイクラウドサービスの提供・人材開発および組織開発サービスの提供
設立	2000年6月29日
資本金	9,000万円
代表者	代表取締役社長 CEO 深井 幹雄
本社所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿2-8-8 ヒューリック新宿御苑ビル7F
営業時間	9:00~18:00（土日祝を除く）
沿革	<p>2000年 システムインテグレーターとして事業スタート 2006年 クラウド型 360度評価システム「スマレビ for 360°」をリリース 2019年 HRクラウドサービス事業を強化するために、フリンジベンチャーズのグループ会社となる 2021年 人材開発・組織開発研究組織「人・組織テクノロジー研究所」を設立 2022年 フィードバックと対話を活用するトータルサービス「CBASE」へブランドリニューアル 「スマレビ for 360°」を「CBASE 360」に名称変更 2023年 行動化支援システム「CBASE Action」リリース</p>



<https://www.cbase.co.jp>