



AMA RESEARCH

マネージャーの役割を定義し  
正しく認証する  
～AMA マネジメント認定資格～

**AMA | GLOBAL™**  
American Management Association

[www.amanet.org](http://www.amanet.org)

## エグゼクティブサマリー

米国には約2,400万人のマネージャーがいます。調査によると、マネジメント効果をより向上させる大きな機会があることが示唆されています。AMA(American Management Association)は、世界中の何千人ものリーダーを対象に行った調査をもとに、優れたマネジメントを生み出す4つの重要な領域を特定しました。この4つの領域は、Total Professional のフレームワークの基礎となっています。さらに、AMAは、マネージャーの認定プロセスを導入することを検討してきました。その結果、現職のマネージャーと従業員の両方から、マネージャーの役割を標準化するための認証プロセスに対する幅広い支持を得ることができました。また、100年近くにわたってマネージャーを育成してきたAMAは、このような認定を行うのにふさわしい組織であると認識されていることも分かりました。

**認定とは:** あらかじめ定められた基準に従って、知識、技能、および/または能力を実証した個人に与えられる称号。認定は、あるテーマ(ここではマネジメント)における個人の資格を証明するものである。

なぜ今、マネジメントの資格取得が必要なのでしょう。その要因の一つは、世の中にはたくさんのマネージャーが存在するからです。最近の推計によると、現在、米国の労働人口のうち、マネージャー、スーパーバイザー、アドミニストレーターは約2,400万人です<sup>1</sup>。従業員5人に1人の割合となり、従業員の17.6%、報酬総額の30%に相当します。このように、マネージャーは経済的にもかなり大きな影響を及ぼしているのです。

また、マネージャーは、組織の業績と活力に大きな影響を与えます。優れた(あるいは劣る)マネージャーが従業員に与える影響に関する最近の研究<sup>2</sup>によると、チーム間のパフォーマンスのばらつきの70%以上は、マネージャーやスーパーバイザーのパフォーマンスで説明できることが示唆されています。マネージャーは、その行動を通じて、組織内の従業員が私たちの望む製品やサービスを生産することを可能にしているのです。

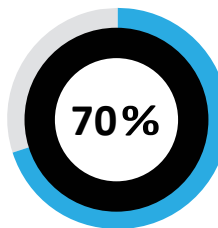
この研究結果によると、今の行動よりも大きな影響力をマネージャーが持ち得ることも、この研究では示唆されています。この研究を行ったCliftonとHarterは、「現在のチームリーダーのほとんどは、人を管理するための天性を持ち合わせていない」とまで言っています。この問題は、昇格する判断基準が、優れたマネージャーになるための一連の知識、スキル、能力、その他の特性を持っているからではなく、一般社員として、優れたパフォーマンスに基づくという慣行に起因していると思われる<sup>3</sup>。もう一つの要因は、マネージャーになった社員の多くが、一般社員としての役割と責任を一部残していることです。このような場合、社員は2つの役割を同時に担うことになり、「プレイヤーコーチ」と呼ばれることもあります。理論的には、これらの役割を組み合わせることは良いアイデアかもしれませんが、現実的には、人は自分が最も得意とする役割である一般社員としての役割にしか集中できないことが多いのです。4人の研究者は、プレイヤーコーチに関する研究で、

### 米国労働力統計:

**2400** 万人のマネージャー

全従業員 **5** 名につき **1** 名のマネージャー

全労働力の **17.6%**



チームパフォーマンスの **70%** は、マネージャーやスーパーバイザーに影響される

<sup>1</sup> Hamel and Zanini (2016) in their article in Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Clifton and Harter (2019) in their book It's the Manager.

<sup>3</sup> In a 2015 report, Gallup estimated that only 1 in 10 people have the skills necessary to manage effectively; however, an additional 2 in 10 have some of these skills and could be successful managers with the right training and development.



プレーヤーコーチは、少数の直属の部下を持つ場合は「口出し」や「マイクロマネジメント」をする傾向があり、より多くの直属の部下を持つ場合には「目標を伝え、期待を定義して問題点に焦点を当てる」だけの傾向があることが分かりました。彼らの研究によると、プレーヤーコーチの増殖は、「企業の肥大化と非効率化」を助長し、組織に実害を与える可能性があることが示唆されています。米国の労働人口の比率が、従業員5人に対してマネージャー1人と推定されていることを改めて考えてみると<sup>5</sup>、組織でプレーヤーコーチモデルが浸透していることがよくわかります。興味深いことに、トップクラスの企業は、従業員に対するマネージャーの比率が低いことが多く、時には従業員10人に対してマネージャー1人ということもあります。この研究の著者は、このような高業績の組織はマネージャーが少ないことで大きな利益を得ており、マネージャー自身も高い能力を持ち、効果的にマネジメントするためのスキルと経験を備えていると指摘しています。

非効率な経営により、毎年

**\$1 兆** または **5%** のGDPが失われている

資格認定を受けることで、組織内外でのキャリアアップの機会を増やすことができるかもしれません。

マネージャーの役割を組織全体で明確にし、標準化することで、収益に真のインパクトを与えることができる大きなチャンスを得ることができます。先に述べたように、世の中には数多くのマネージャーが存在し、その多くが矛盾する役割を担っています。認定プロセスは、マネージャーの役割を明確にし、その役割を担うマネージャーの有効性を向上させます。ある研究<sup>6</sup>では、非効率な管理による生産性低下のコストは、年間約1兆ドル、GDPの約5%に相当すると推定しています。今こそ、マネージャーの認定制度を導入すべきです。なぜならば、有効な認定プロセスを構築することは、マネージャーの役割を体系化し、マネージャーの有効性を、世界規模で向上させることに役立つからです。もちろん、医師や弁護士、会計士、プロジェクトマネージャー、人事担当者まで、認定・資格取得の必要度が高い職業は他にもたくさんあります。2015年、従業員の約22%が免許を取得していました(労働統計局)。いささか気が遠くなりますが、労働人口の約18%がマネジメント層です。そろそろマネジメントの資格取得が必要な時期ではないでしょうか。

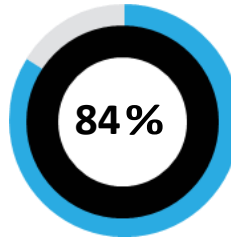
<sup>4</sup>Kaufman, Morieux and Scullion in their 2006 article "The Fallacy of the Player-Coach Model."

<sup>5</sup>Hamel and Zanini (2016) in their article in Harvard Business Review.

<sup>6</sup>Clifton and Harter (2019) in their book It's the Manager.



マネジメント資格が必要なもう一つの理由は、マネジメント層や組織が単純に資格を必要としているという事実です。AMAが実施した調査では、認定プロセスが求められていることが明確に示されました。この調査は、約770人のマネージャーと従業員を対象に実施され、その結果、認定プロセスに対する幅広い支持があることが示されました。例えば、84%のマネジメント層は、選択肢があれば、従業員にAMAマネジメント資格の取得を奨励すると回答しています。また、約4人に3人のマネジメント層が、組織内のマネージャーがAMAの資格を取得することは、組織内の効率化やマネジメントの向上につながり、組織にとって価値があると回答しています。資格取得のメリットについて、73%のマネージャーが、資格取得はプロフェッショナルとしてのコミットメントの



調査対象となった経営者の84%が、AMAの認定を受けた管理職がいれば、効率性の向上とより良い経営につながると回答

証であり、個人的な達成感の向上につながると回答しています。また、資格取得は専門知識の検証やマネジメントスキルの証明としても機能します。さらに、認定を受けることで、組織内外でのキャリアアップの機会が増える可能性もあります。マネージャーのための専門的な資格が必要なのは明らかです。しかし、マネジメント認定プロセスを機能させるためには、マネージャーの役割を明確に定義し、測定する必要があります。その必要性を認識したAMAは、最近、世界中のマネージャーやオピニオンリーダーと本腰を入れて、現在のマネージャーの役割を、明確かつ簡潔に描写したものを作成しました。

**マネジメント認証プロセスを機能させるためには、マネージャーの役割を明確に定義し、測定する必要があります。**

AMAは、2016年、世界各地で活動する組織のあらゆるレベルの従業員11,624人を対象にした包括的な調査で、これらの従業員が、ビジネスパフォーマンスに不可欠な多くの特定分野の知識、スキル、経験について自信を持っているかどうかを調べました。この結果、ビジネスセンス、人間関係、専門性、分析力など、従業員にとって多くの「スキルギャップ」があることが明らかになりました。また、これらの重要な分野はすべて平均して「エマージング・コンピテンシー」のスコアに収まっており、組織のあらゆるレベルの従業員が多くのスキル分野を総合的に開発する必要があることが示唆されています。この調査に基づき、AMAはマネージャーのための「Total Professional」フレームワークを作成しました。このフレームワークは、16のコンピテンシーを4つの重要な領域に分類して構成されています。「Total Professional」のフレームワークの概要と、各ドメインの詳細は次ページのとおりです。

## AMA's Total Professional フレームワーク



**Professional Effectiveness:**  
個人の意識改革と対人関係スキルの習得



**Business Acumen:**  
ビジネスオペレーションの理解



**Analytical Intelligence:**  
体系的な思考、分析、データ解釈の活用



**Relationship Management:**  
プロフェッショナルな関係構築と維持能力



**TOTAL**  
PROFESSIONAL

## 最も重要なマネージャーのコンピテンシー

### Professional Effectiveness



**コミュニケーション:** メッセージの種類と対象者に最も適した形式と方法で、明確かつ簡潔な文書コミュニケーションが行える。

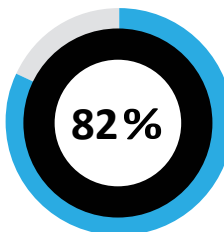
**感情知性(EI):** 非言語的なサイン、ボディランゲージ、トーンや行動を通して、相手の感情の状態を認識することができる。

**プレゼンテーションスキル:** 明瞭なメッセージを伝えるために、重要かつ関連性の高いコンテンツを特定し、プレゼンテーションの準備をする。

Professional Effectiveness(プロフェッショナル・エフェクティブネス)とは、他者と協働する際にプロフェッショナルリズムを持ってセルフマネジメントする能力のことです。コミュニケーションスキル、感情知性(EI)、プレゼンテーションスキルによって、その能力を表現することができます。

これらの分野に長けたマネージャーは、よりプロフェッショナルなマネージャーであると認識されます。AMAの調査によると、Entry-level マネージャーやEarly-career マネージャーは、一般的にコミュニケーション、感情知性、プレゼンテーションスキルに改善が必要であると指摘されています。

例えば、77%の管理者層と82%の経営層が、Entry-level マネージャーにはコミュニケーション、感情知性、プレゼンテーションスキルの向上が必要だと回答しています。また、70%の管理者層が、Entry-level マネージャーは感情知性の能力を高める必要があると回答しています。さらに、66%の経営者層が、Entry-level マネージャーは、プレゼンテーションスキルを向上させる必要があると回答しています。



82%の経営者は、Entry-level マネージャーはコミュニケーション能力を向上させる必要があると回答

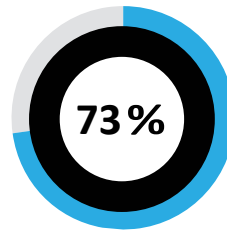
**Relationship Management**



**コンフリクトマネジメント:** 状況の深刻さを評価し、原因を理解することによって、発生した対立をマネジメントする。  
**モチベーション:** 組織と仕事に対する卓越性、熱意、コミットメントの模範を示す。  
**協働力とチーム開発:** 仕事を完遂するために影響し合うメンバー間で、協力とチームワークを促進する。  
**影響力:** 信頼、信用、コミュニケーションを通じて、相互協力につながる関係やパートナーシップを構築する。  
**デリゲーション:** 明確な指示を与え、メンバーが必要な情報・要件・リソースをすべて持っていることを確認し、任された責任を果たすために必要なスケジュールを理解する。  
**パフォーマンス管理:** 目標達成の責任を負い、期待に応えられない部分を明確に定義し、タイムリーかつ公正な方法で、パフォーマンスの問題に対処する。  
**チェンジマネジメント:** 変化に対し、明確かつタイムリーで正確な情報を継続的に提供

Relationship Management(リレーションシップ・マネジメント)とは、信頼関係を構築し、他者に影響を与える能力のことです。コンフリクトマネジメント、モチベーション、協働力、影響力、デリゲーション、パフォーマンス管理、チェンジマネジメントのスキルによって、その能力を表現することができます。これらの分野に長けたマネージャーは、組織内でより強く深い人間関係を築いていると認識されています。

AMAの調査によると、Entry-level マネージャーや Early-career マネージャーは、協働力、コンフリクトマネジメント、チェンジマネジメント、影響力において改善を必要としていることが明らかになりました。例えば、70%の管理者層は、Entry-level マネージャーには、協働力の向上が必要であると回答し、67%の管理者層は、Early-career マネージャーにも向上が必要であると回答しています。さらに、コンフリクトマネジメントについては、管理者層と経営者層の両方が、Entry-level、Early-career マネージャー双方に改善が必要であると回答しています。印象的なのは、73%の経営者層が、Early-career マネージャーには影響力を高めるスキルが必要であると回答したことです。



73% の経営層は、Entry-level マネージャーの影響力を高めるスキルが必要であると回答

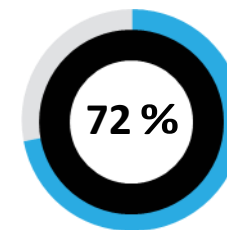
**Business Acumen**



**プロジェクト管理:** 責任、懸念、変化に対処するため、プロジェクトチームや主要なステークホルダーと協力的な環境を作る。  
**財務関連の見識:** チームの予算、オペレーション、ファンクションに影響を与える財務状況を把握し、予算編成と予測のためのプロセスを構築する。  
**顧客志向:** 顧客志向の行動を評価・強化し、自律的な文化を醸成する。  
**タレントマネジメント:** 違いを認め、受容し、オープンなコミュニケーションを促すことにより、多様性、包括性、尊重を支持する環境を醸成する。

Business Acumen(ビジネス・アキュメン)とは、ビジネスが機能的・戦略的にどのように機能するかについての個人の理解を意味します。プロジェクト管理、財務に関する見識、顧客志向、タレントマネジメントによって、その能力を表現することができます。これらの分野に長けたマネージャーは、次のように認識されます。

AMAの調査によると、Entry-level マネージャーは一般的に顧客志向力の改善が最も必要であるとされています。例えば、67%の管理者層と66%の経営者層が、Entry-level マネージャーには顧客志向の向上が必要であると回答しています。さらに、管理者層の65%、経営者層の72%が、Entry-level マネージャーはタレントマネジメントを改善する必要があると回答しています。さらに、管理者層の61%と経営者層の67%が、Entry-level マネージャーは財務に関連する見識を向上させる必要があると回答しています。



72% の経営層が、Early-career マネージャーのタレントマネジメントスキルを改善する必要があると回答

## Analytical Intelligence



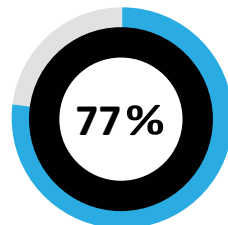
**クリティカルシンキング:** 適切なツール、リソース、専門知識を用いて、与えられた問題や状況に対する最適なソリューションを推進する。

**データ管理と熟達:** 複数のソースから得た量的および質的情報を統合し、要約する。

最後に、Analytical Intelligence(分析能力)とは、明確かつ組織的に考えることができる能力を指します。分析能力の高い人は、データや状況を分析し、そこから洞察を得て、クリティカルシンキングを行い、適切な意思決定や優れたアイデアにたどり着くことができます。この能力は、クリティカルシンキングとデータ管理・熟達するスキルによって表現することができます。これらの分野に長けたマネージャーは、統制のとれた思考と聡明な意思決定によって、組織の目標達成に貢献すると認識されています。

AMAの調査によると、Entry-level マネージャーはクリティカルシンキングを向上させる必要があることが示されています。例えば、69%の管理者層と73%の経営者層が、Entry-level マネージャーはクリティカルシンキングを向上させる必要があると回答しています。さらに、Early-careerマネージャーは、データの管理・活用を向上させる必要があることも調査で明らかになりました。管理者層の66%、経営者層の71%が、Early-careerマネージャーは、データの管理と熟達に改善が必要であると回答しています。Entry-level マネージャーとEarly-career マネージャーの能力開発ニーズについては、管理者層と経営者層の間で大きな一致が見られますが、興味深い相違点もあります。表1は、その一致を示したのですが、いくつかの顕著な違いがあります。管理者層は、Entry-level マネージャーに対して、感情知性、協働力、顧客志向のコンピテンシーを開発する必要性を強調する傾向があり、経営者層は、コンフリクトマネジメント、プレゼンテーションスキル、プロジェクト管理の必要性を強調しています。一方、Early-careerマネージャーについて調べたところ、管理者層はチェンジマネジメントと財務知識の必要性を強調し、経営者層は感情的知性と影響力の育成の必要性を強調する傾向がありました。

表1で最も印象的だったのは、デリゲーションとパフォーマンス管理のいずれも、管理者層と経営者層双方のコンピテンシーランキングの上位5位に入っていないことです。これらの結果は、マネージャーの役割にとってより重要な要素となりつつある、より開発に重点を置く必要のあるマネジメント関連のコンピテンシーが多数存在することを示唆しています。また、このことは、より伝統的に定義されたマネージャーの役割の中核をなしてきた一連のコンピテンシーを考慮する際に、管理者層や経営者層にとって盲点となっていることを示唆しているのかもしれません。



77% の経営層が、有効な専門知識を持つ人材に対する需要があると回答

では、AMA's Total Professionalフレームワークは、どのようにすれば最も重要なコンピテンシーを正確に捉えているといえるのでしょうか？それにはいくつかの理由があります。例えば、回答者の91%が、4つの領域(とその基礎となるコンピテンシー)は、優れたマネージャーに必要な必須スキルをカバーしていると回答しています。さらに、経営者層の77%が、AMA's Total Professionalフレームワークのコンピテンシーについて有効な専門知識を持つ人材が組織内で求められていると回答しています。

TABLE 1

## 代表的な開発ニーズから見た上位コンピテンシーの比較

	Entry-level managers <sup>1</sup> Areas needing improvement		Early-career managers <sup>2</sup> Areas needing improvement	
	Manager	Employer	Manager	Employer
<b>Professional Effectiveness</b>				
Communication	• 77%	• 82%		
Emotional Intelligence	• 70%			• 73%
Presentation Skills		• 66%		
<b>Relationship Management</b>				
Conflict Management		• 68%	• 63%	• 69%
Motivation				
Collaboration	• 70%			
Influence				• 73%
Delegation				
Performance Management				
Managing Change			• 67%	
<b>Business Acumen</b>				
Managing Projects		• 66%		
Financial Acumen			• 61%	
Customer Focus	• 67%			
Talent Management			• 65%	• 72%
<b>Analytical Intelligence</b>				
Critical Thinking	• 69%	• 73%		
Managing and Mastering Data			• 66%	• 71%

1 Entry-level マネージャー: マネジメント経験2年まで

2 Early-career マネージャー: マネジメント経験年数2年以上

Note: 各列の上位5つのコンピテンシー。解釈を容易にするため、下位のコンピテンシーの割合は抑えてある。

さらに、第三者機関であるリーダーシップ研究所(LRI)により、AMA's Total Professionalフレームワークの内容の妥当性を、他のマネジメントコンピテンシーの実証モデルと比較検証するための追加調査が実施されました。その結果、AMA's Total Professionalフレームワークの妥当性が強く示されました。この調査結果の詳細は、Appendix(英語)でご覧いただけます。

## AMAは認証プロセスを提供するのに適した組織である

では、なぜこれまでマネージャー資格の取得が開始されなかったのでしょうか。マネージャーの認定プロセスを設計・運営する際の課題の1つは、それをやり遂げることができる信頼性と深い経験と知識を持った組織が必要であることです。John NorciniとJudy Sheaが言及しているように、「信頼できる基準を開発する上でおそらく最も重要な要素は、資格のある基準設定者を特定し、利用することである」のです。





AMAは、マネージャーの理解と育成を目的とした非営利団体として100年近い歴史を持ち、このような認定資格を開発する唯一無二な立場にあります。社内の深い専門知識と、社外のメンバーとの協力体制が整っていることから、AMAは成功するマネージャーに必要な根本的な理解があります。事実、AMA's Total Professionalフレームワークを開発するために行われた調査は、マネージャーに不可欠な能力を特定するためのAMAの実用的、且つリサーチベースのアプローチを強調しています。また、経営者層もこれに同意しています。95%の経営者層が、AMAはマネジメント資格のスポンサーとして適格であると回答しています。

**資格取得により、組織内外でのキャリアアップの機会が増える可能性があります**

今こそマネージャー認定の制度を採用する時です。マネージャーは、組織や経済に大きな影響を与える存在であり、マネージャーの役割を体系化し、標準化する必要があるのです。そして、調査によると、マネージャーと経営層の両方が、AMAの認定プロセスを望んでおり、これは多くの重要なメリットをもたらすこととなります。

## Appendix. Content validation of the AMA Total Professional framework.

AMA collaborated with the Leadership Research Institute (LRI) to map the Total Professional framework to an existing validated model of managerial competencies. LRI mapped the Total Professional framework to two roles defined in the O\*Net database. O\*Net is the nation’s primary source of occupational information. The O\*Net database, containing hundreds of standardized and occupation-specific descriptors on almost 1,000 occupations covering the entire U.S. economy, is continually updated from input by a broad range of workers in each occupation. The O\*Net is an ideal way to validate the Total Professional framework, as O\*Net is so comprehensive, and it’s maintained by experts in industrial/organizational psychology and related fields.

LRI mapped two management roles in the O\*Net database to the Total Professional framework: First-Line Supervisors of Office and Administrative Support Workers (43-1011.00) and First-Line Supervisors of Production and Operating Workers (51-1011.00). The mapping was based on the skills, abilities and work activities identified in the O\*Net database. The results of the mapping are displayed in Table 2 and indicate that the most critical skills, abilities and work activities from the O\*Net job descriptions mapped directly to the 16 competencies of the Total Professional framework.

Based on the results of the initial 2016 study of 11,624 employees at all levels of organizations operating across the globe, coupled with the validation studies in 2018 of 770 managers and employers and the content validation study conducted by LRI, the Total Professional framework has demonstrated itself to be a strong and valid model of management competencies and tasks. In addition, the Total Professional framework’s simple structure allows managers and organizations to clearly articulate exactly what the role of manager entails, which is an essential part of rebuilding and reframing the identity of managers. By strengthening the identity of managers, we are helping managers internalize a clearly defined manager role and, in so doing, professionalize it—hence “Total Professional.”

TABLE 2

	Definition of Competency	O*Net
<b>Professional Effectiveness</b>		
<b>Communication</b>	Delivering clear messages to different audiences and facilitating open conversation.	<b>Oral and Written Expression:</b> The ability to communicate information and ideas in speaking and writing so others will understand.
<b>Emotional Intelligence</b>	Awareness of personal emotional state, and ability to recognize and engage with others’ emotional states.	<b>Social Perceptiveness:</b> Being aware of others’ reactions and understanding why they react as they do.
<b>Presentation Skills</b>	Ability to plan, develop and deliver effective presentations and engage with the audience.	<b>Speech Clarity:</b> The ability to speak clearly so others can understand you.  <b>Speaking:</b> Talking to others to convey information effectively.  <b>Oral Expression:</b> The ability to communicate information and ideas in speaking so
<b>Relationship Management</b>		
<b>Conflict Management</b>	Identifying issues as they arise, and working toward a solution while including all affected parties.	<b>Problem Sensitivity:</b> The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong.  <b>Negotiation:</b> Bringing others together and trying to reconcile differences.

<b>Motivation</b>	Identifying others' internal and external motivators, and aligning these motivators with goals and expectations.	<b>Management of Personnel Resources:</b> Motivating, developing and directing people as they work, identifying the best people for the job.
<b>Collaboration and Team Development</b>	Encouraging cooperation, teamwork and accountability among others to reach objectives.	<b>Coordination:</b> Adjusting actions in relation to others' actions. <b>Social Perceptiveness:</b> Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.
<b>Influencing</b>	Communicating a shared vision and developing buy-in from others.	<b>Persuasion:</b> Persuading others to change their minds or behavior.
<b>Delegation</b>	Determining tasks to be delegated and ensuring team members have all necessary information and resources to complete responsibilities.	<b>Time Management:</b> Managing one's own time and the time of others. <b>Management of Personnel Resources:</b> Motivating, developing and directing people as they work, identifying the best people for
<b>Performance Management</b>	Assessing performance, providing effective feedback and setting realistic goals for employee growth.	<b>Monitoring:</b> Assessing performance of yourself, other individuals or organizations to make improvements or take corrective ac-
<b>Managing Change</b>	Assessing the organization's readiness to change, defining appropriate milestones, and managing resistance to change.	<b>Monitoring:</b> Assessing performance of yourself, other individuals or organizations to make improvements or take corrective action. <b>Administration and Management:</b> Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling and coordination of people and re-
<b>Business Acumen</b>		
<b>Managing Projects</b>	Obtaining input and buy-in from stakeholders, creating collaborative environment with teams, and addressing concerns and challenges with projects.	<b>Time Management:</b> Managing one's own time and the time of others. <b>Administration and Management:</b> Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling and coordination of people and resources.
<b>Financial Acumen</b>	Identifying key financial drivers of the business, and analyzing and presenting financial data.	<b>Management of Financial Resources:</b> Determining how money will be spent to get the work done, and accounting for these expenditures.
<b>Customer Focus</b>	Improving customer experience by collecting feedback, developing a culture of accountability and providing training for desired behavior with customers.	<b>Customer and Personal Service:</b> Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services.

<b>Talent Management</b>	Providing coaching and support for employee development, fostering an inclusive and respectful culture and encouraging engagement.	<b>Management of Personnel Resources:</b> Motivating, developing and directing people as they work, identifying the best people for the job.
<b>Analytical Intelligence</b>		
<b>Critical Thinking</b>	Drawing evidence-based conclusions after examining data, maintaining an objective viewpoint to make complex decisions and translating ideas into tangible results.	<b>Critical Thinking:</b> Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.  <b>Judgment and Decision Making:</b> Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.
<b>Managing and Mastering Data</b>	Synthesizing quantitative and qualitative information, and making business recommendations based on data analysis.	<b>Complex Problem Solving:</b> Identifying complex problems and reviewing information to develop and evaluate options and implement solutions. <b>Information Ordering:</b> The ability to arrange things or actions in a certain order or pattern according to a specific rule or set of rules.

## References

- Sadun, R., Bloom, N. and Van Reenen, J. (2017). Why Do We Undervalue Competent Management? Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2017/09/why-do-we-undervalue-competent-management>.
- Clifton, J. and Harter, J. (2019). It's the Manager. Gallup Press.
- Gunther McGrath, R. (2014). Management's Three Eras: A Brief History. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>.
- Hamel, G. and Zanini, M. (2016). Excess Management Is Costing the U.S. \$3 Trillion Per Year. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2016/09/excess-management-is-costing-the-us-3-trillion-per-year>.
- Harding, N., Lee, H., and Ford, J. (2014). Who Is 'the Middle Manager'? Human Relations, 67(10): 1213-1237.
- Kaufman, E., Morieux, Y. and Scullion, C. (2006). The Fallacy of the Player-Coach Model. The Boston Consulting Group, Inc.
- Lewisohn, S. (1923). Managerial Achievement Through Human Organization. American Management Review, 12(1): 7.
- Norcini, J. and Shea, J. (1997). The Credibility and Comparability of Standards Applied Measurement in Education, 10(1): 39-59.
- State of the American Manager: Analytics and Advice for Leader. (2015). Gallup. Retrieved from <https://www.gallup.com/services/182216/state-american-manager-report.aspx>.
- Thomas, R. and Linstead, A. (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. Organization, 9(1): 71-93.
- Top Five Certifications to Advance your Management Career. (2017). Kelly Services, Inc. Retrieved from [https://www.kellyservices.us/us/business\\_services/business-resource-center/managing-employees/top-five-certifications-to-advance-your-management-career/](https://www.kellyservices.us/us/business_services/business-resource-center/managing-employees/top-five-certifications-to-advance-your-management-career/).

## 本リサーチに関連するクインテグラルの提供コース

### マネジメントスキルを学ぶ

- [エッセンシャルマネジメントスキル ～人を通して成果をつくる～](#)
- [バーチャルチームをリードする ～信頼を高め、成果を最大化する～](#)
- [オペレーショナルマネージャーから戦略的マネージャーへ](#)

マネジメントスキルコースの一覧は[こちら](#)からご覧いただけます。

### リーダーシップスキルを学ぶ

- [協働的リーダーシップ ～コラボレーションを生み出しチームを結束する～](#)
- [EQ\(心の知能指数\)リーダーシップ ～感情に寄り添い、関係性を構築する～](#)
- [ダイバーシティ&インクルージョン\(D&I\) ～多様性を尊重し、価値を生み出すインクルーシブリーダーシップ～](#)

リーダーシップスキルコースの一覧は[こちら](#)からご覧いただけます。

上記でご紹介したコース以外にも、コミュニケーションスキル、ダイバーシティ関連コースの他、組織の人材育成を促進する多彩なプログラムを提供しています。

クインテグラルが提供するプログラムラインナップは[こちら](#)。

### そのグローバル戦略を、実現する人づくり

Enabling People to Execute Global Strategy

戦略実行を最短距離で実現するための人材育成を  
貴社のニーズに合わせてご提供します。

クインテグラルの企業内研修は、当社コンサルタントが貴社の企業戦略に沿ったニーズに合わせ、世界中から集めたベストプラクティスをカスタマイズして提供します。

グローバルで活躍する実務家が開発したAMAの豊富なプログラムを、オンライントレーニングやe-Learningなどの複数の手法を掛け合わせて実施するブレンデッドラーニング\*で、より学習効果を高めることが可能です。

企業内研修に関するご相談につきましては、以下よりお気軽にお問合せ下さい。

[お問合せフォーム](#)

\*ブレンデッドラーニングを取り入れたケースのご紹介は[こちら](#)

### クインテグラルについて

クインテグラルは、100年近くにわたり個人や組織を成功に導くスキルを提供してきたAMA のプログラムを、日本、ASEANで提供している人材育成企業です。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>  
[PR@quintegral.co.jp](mailto:PR@quintegral.co.jp)

A Member of the  AMA Global Network