

管理職を育成する仕組みづくり

管理職の多くは、上司としてのリーダーシップの発揮と、「高い能力をもった実務者」として高い業績を上げ続けることが求められています。体系だった管理職の育成制度によって、こうした立場にある社員に求められる能力・役割について理解を深め、自身の行動や思考パターンを見直す契機とすることが重要です。

< スムーズな管理職育成阻む環境 >

1. 育成選抜に対する考え方の問題点

- ① 成果主義が普及しても、まだまだ見られる「同期」という言葉など横並び意識は厳然と存在します。
- ② ゆっくりとした昇進と、同質的人事管理による危機感、自発的成長意欲の欠如が、高いレベルの管理職を育てる風土造りを阻害します。
- ③ 様々な部署を経験するローテーションが実質的には機能しておらず、部門をまたがる観点からの判断能力を育てません。

2. 安定した企業環境の継続やカリスマ経営者の存在によって自ら考えない管理職が増加している

安定した企業環境の継続や、カリスマ経営者の存在によって、管理職が自ら考えることを放棄してしまっている場合があります。いつまでも現状のままで企業が存続できれば良いのですが…。

3. 優秀な管理職の絶対数が不足

特に、人的資源が潤沢でない中小企業では、急成長により社員数が急増し、教育が間に合わなくなったり、実践による現場中心のため「育成の経験が乏しく」、特定の管理職の下では部下が育たない傾向もみうけられます。

< 改革、対策検討の方向性 >

1. ギャップの分析を実施します。

組織が目指すべき方向性や経営理念から、あるべき人材像の具体化によって、現状とのギャップを分析し、ギャップを埋めるための方策をします。

2. 研修体系と の他人事制度の仕組みを連動させます。

管理職を中心とした研修プログラム体系を総合的な人事制度の仕組みの一環としてその運動性を見直します。人事制度の仕組み設計にあたっては、特に昇進や昇格の仕組みとの連動性を重視します。また、新人事制度の導入に際して管理職のあり方は制度そのものとして重要であることを認識させます。

管理職育成(意識改革)を人事制度全般の見直しの一環として3ステップで実施した例

第1 ステップ

【テーマ1】 現行制度のギャップ分析と改革の方向性・あるべき姿の策定

管理職層からのヒヤリング実施(現状のマネジメントスタイルの聴取)→ギャップの洗い出し

……管理職に、自分のマネジメントスタイルを振り返らせ、語らせることにより、「常識的に考えてもおかしい」と気付かせ、反省させる効果がある。そもそも、管理職のあるべき姿については、認識があることが多く、それを阻害する要因について様々な考えを持っているケースも多い。そこを「自らの気づき」という形で具体的に洗い出させる。

【テーマ2】 組織体制・人事制度のフレームワーク設計

【テーマ3】 経営層の考えを社員の行動に具体化し、自ら考え、行動することを評価する目標管理制度の設計

「管理職層はかくあるべき」についての説明実施

第2 ステップ

……最初にあるべき論について講義するよりは、「新しい社内体制の方向性に沿えば、このような形であるべき」と説明した方が受け入れられやすい。また、新制度導入の与党造りの一環ともなりうる。

【テーマ4】 成果・貢献度リンク型能力開発評価制度の設計

【テーマ5】 貢献度と役割を重視した賃金制度の設計

【テーマ6】 成果連動型賞与制度及び貢献度反映型退職金制度の設計

第3 ステップ

【テーマ7】 新人事制度移行・定着化諸施策の実施

新人事制度を運用する当事者である管理職層は、どのような姿勢で関わるべきなのかを、日常業務におけるあるべき姿勢も含めて講義実施

問い合わせ先
株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
シニアマネジャー
大久保修三
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp