

強い管理職の 作り方・鍛え方

— 人事が仕掛ける **15** のアクション! —

学校法人産業能率大学
経営管理研究所 主幹研究員 **金津 健治**



■ ミドル再生の切り札は何か!?

日本企業の強みは「優秀なミドルの存在である」と長期にわたって信じられてきたが、こここのところ、その地盤が怪しいと指摘されはじめた。ミドルが弱くなった（あるいは強いとは言えなくなった）要因は複合的で、一概には確定できない。

「個々の社員の力が落ちてきているのでは」「先輩達がちゃんと鍛えなくなったからでは」「もともとひ弱な世代なんじゃないか」「勉強しない奴が多いから」「やる気があるのかね」と上層部は思いつきで勝手なことを言える。

しかし、テコ入れのためのアクションは人事部門に求められるはずだ。実際、以下のような課題の多くは人事の問題である。……役職者に権限が付与されておらず権威がない。管理職らしい研修の場が何もない。研修を受けても職場に戻れば目の前の仕事で手一杯。自ら成果を求められ、組織に目配りをして部下を育てるような余裕がない。そもそも管理職ポストがない……。

そこで本稿では、「人事が仕掛けるアクション」との切り口で、管理職建て直しのための施策を整理して掲載することにした。ミドル再生の切り札として、検討しておいて損はないはずだ。

(編集部)

構成

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| Introduction | 管理職を鍛えて現場力を回復するために |
| Action 1 | 役職定年制度・役職任期制度の導入により管理職に就かせる機会を作る |
| Action 2 | 目標管理制度で、望ましいマネジメント活動を促進する |
| Action 3 | 人事考課制度を日常活動に落とし込み、幅広いマネジメント力を鍛える |
| Action 4 | 体系的に部下指導育成を進められるOJTの仕組みを取り入れる |
| Action 5 | 通信教育や論文審査を管理職昇進の前提条件にする |
| Action 6 | アセスメントで自らのマネジメント特性に気づかせる |
| Action 7 | 管理職実務研修を企画し、マネジメントの実践化を図る |
| Action 8 | ブラザーシスター制度導入で部下指導育成力を鍛える |
| Action 9 | “キャリアの振り返り”を制度化し、今後の進路を見出させる |
| Action 10 | 社外交流の機会を与え、視野を広げてもらう |
| Action 11 | 出向制度で、管理職に就けない候補者に出番を用意する |
| Action 12 | 上長の代行・権限委譲、権限規定の見直しを進める |
| Action 13 | 教育体系制度の見直しに参加させ、部下指導育成の自覚を促す |
| Action 14 | モラールサーベイなどの組織活性化手法を導入する |
| Action 15 | ローテーションで、人と仕事の組み合わせをリフレッシュさせる |

■ 金津健治 (かなづ けんじ) :

1954年生まれ。76年慶應義塾大学法学部卒業。日本能率協会コンサルティング等を経て現職。目標管理や人事評価制度の導入定着指導、マネジメント力向上研修などで活躍中。著書に『「管理職」と呼ばれる人の全仕事』『「管理職」と呼ばれる人の自己管理術』(以上プレジデント社)、『人事考課の実際』『管理職のための目標管理入門』(以上、日本経済新聞社)、『100人以下の会社の目標管理 導入・展開マニュアル』(アーバンプロデュース)、『モチベーション目標管理』(労務行政)ほか。

■ 学校法人 産業能率大学 :

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15 ●TEL : 03-3704-9601 ●ホームページ : <http://www.sanno.ac.jp/>