

2 中級管理職教育

管理職には4つの役割が同時に求められている

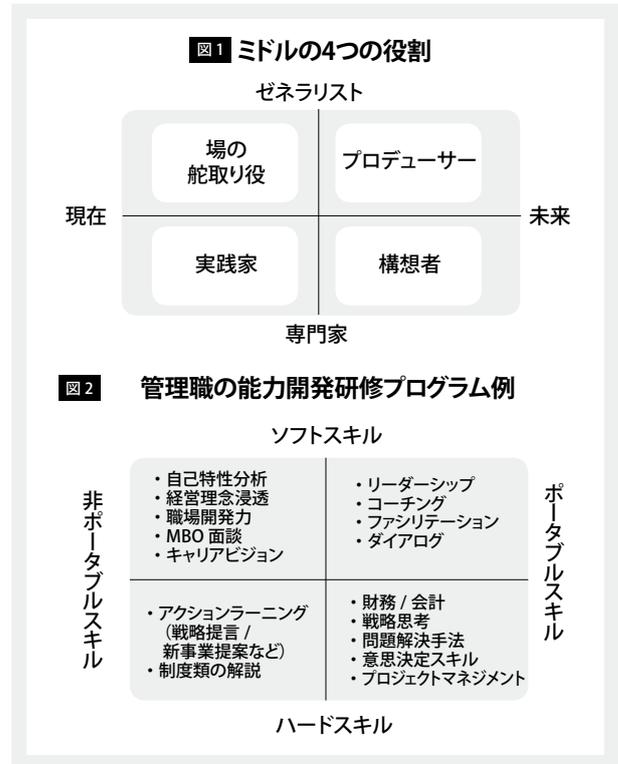
日本企業の組織の強さの源泉は、ミドル(主に中級管理職層)にあると言われてきた。それが、バブル崩壊の頃から、組織のフラット化、プレイング・マネジャーなどの掛け声のもとに劣化しつつある。そこで近年、その層に対する組織だった新たな育成策が期待されている。

これからの管理職層には、どのような役割が求められているのだろうか。以前は「現在」を見ていれば済んだが、これからは「未来」を見通すことも求められる。また、バブル以前は「ゼネラリスト」が、そしてバブル以降は「専門性」が求められた。これからは、その両方が求められる。つまり、4つの役割が同時に求められる可能性があるのだ(図1)。

現在X専門家の「実践家」とは、その職能のチャンピオンである。リーダーが、実践で示さなければ、部下の信頼を得ることが難しい。現在Xゼネラリストの「場の舵取り役」は、責任を持つ組織において部下の力を引き出すべく、環境整備から直接の指導、モチベーション向上、他部門との調整などあらゆるサポートをする。未来X専門家の「構想者」とは、組織の戦略やビジョンを構想し、部下にエネルギーを注入する構想や設計の専門家だ。そして、未来Xゼネラリストは「プロデューサー」。自分が責任を持つ組織だけでなく、他部門や社外の専門家らを巻き込んで、自組織の目的を達成する。ただし、自組織のことだけでなく、全体最適を追求しなければ、誰もついてこないだろう。

企業は、管理職が4つの役割を担えるよう、おおまかな役割の比重を決めて、育成しなければならない。わが社の管理職に求めるのは、「場の舵取り」40%、「実践家」30%、「構想者」10%、「プロデューサー」20%といった具合に。

ではこのような環境において、どのような管理職研修を設計するのか。バブル以前のように、社内の情報や手続きを知っていれば済むわけではない。社外との協業やプロジェクトも多い。つまり、どの企業でも活用できるポータブルスキルの開発が求められる。もちろん従来ど



おりの自社組織に固有のスキルも必要だ。さらに、かつては部下を指導し育成する対人スキル(ソフトスキル)が非常に重要であった。これからは、それらに加えて、経営管理全般に関する知識やスキル(ハードスキル)が求められる。経営者予備軍でもあるからだ。

この2軸で、4つの領域が設定され、それぞれに開発プログラムがあるだろう(図2)。前述した4つの役割と重ね合わせながら、時間や予算の制約条件のもとで、一律と選択を組み合わせつつ、どのようなプログラムを採用するのか、人材開発担当者の「能力」が試されている。



株式会社アダット代表取締役
福澤 英弘 (ふくざわ ひでひろ)

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士。富士銀行、CDIを経てグロービスの設立に参加。2007年、人材開発支援を行う(株)アダット設立。一流講師とともに研修を創るサイト「Adat.commons」を運営。著書に『人材開発マネジメントブック』(日本経済新聞出版社)など。

参考 2010年4月号特集 I (No.966) 変革するリーダーの育成