

中間管理職の育成

Q. 中間管理職の育成は、どのようにすればいいか？

要旨 中間管理職は、「ミドル・マネジメント」と呼ばれます。つまり現場の仕事に精通しながらも経営的な目線で仕事の進捗を把握し、指示を出す立場です。一般企業では、課長職や部長職が中間管理職に該当します。この中間管理職の役割は、経営層の決定事項や経営戦略を現場のリーダーに伝えることで、経営層と一般社員の橋渡しを行う大切な役職です。

また、部下の育成や社員教育、チームマネジメントなども中間管理職の大切な役割です。中間管理職は上司と部下の間にいるため、経営層と現場の一般社員と板挟みになってしま場合も多くあります。中間管理職をしっかりと育成をすることを、組織力を強化させるための原動力としたいものです。

解説

1. 中間管理職に求める能力が具体的に明示されていない

一般的には、自社における中間管理職として組織が求める能力をきちんと定められていないこと、さらに中間管理職である社員自身がそれを自覚した上で仕事ができていないことが一番の課題だと思われます。

このように、どのような能力を兼ね備えた中間管理職を育成していくのかという「育成目標」がない状況では、彼らを教育する育成体系も正しく設定することができないのだということを認識してください。

2. 自社の中間管理職としての課題を明確にする意味

したがって、現在の中間管理職に求められる能力を、現状では、どの程度身に付けているのかを把握して、そこに足りない部分を明確に把握することが不可欠なのです。その上で、これから何を身に付けなければならないのかを、きちんと埋めるための育

成計画を設定することが求められているのです。

3. 中間管理職の教育プログラムが確立されていない

その育成における教育内容を、その部門の中間管理職がしっかりと教える力があるかどうか重要です。そこにバラつきがあると中間管理職から部下への指導・育成にもバラつきが出ることは必至です。

組織として中間管理職各自の個人任せの指導法から脱皮して、中間管理職が「統一された基準に基づいた教育指導プログラム」に基づき早急に体得することが今後の人材育成への近道になります。

「管理者」から「管理職」へ

＜ご提案のポイント＞

- ・中間管理職とは何をする人材なのかを、明確に提示することがスタートです。
- ・その役割を果たすために足りないもの（課題）を明確にすることで、自社の状況に合った中間管理職の育成が可能となります。
- ・場当たり的に中間管理職の育成するのではなく、3～5年をかけて独自に育成プログラムを考えて実行していくことが大切です。

1. 中間管理職に求める能力を明確化する

中間管理職に対して、組織が求める能力を明確にすることが最優先の事項となります。

その能力を定める際には、経営理念や経営戦略をしっかりと意識をした上で、何を身につける必要があるかを経営層が十分に議論して明確にすることです。

その際には、「職種を問わず求められるポータブル能力（業種・職種を問わず通用する能力のこと）」と、「その職種で独自に求める専門能力」を分けて考える必要があります。

そして、その能力をいつまでに、どのレベルで身に付けるかという計画的な人材育成体系を長期的な視点を踏まえて構築していくことが大切です。

2. 中間管理職が抱えている課題を把握する

また、中間管理職に求められる能力の欠けている部分は個々に違いますので、それを踏まえた教育ができるよう、各自の身に付けるべき「課題」をクリアするための能力を把握することも重要です。

3. 実行のための方策：中間管理職の育成を仕組み化する

そのようにして現有勢力の状況を把握した後、その足りない部分の能力をどのような育成方法で埋めていくのかということを仕組み化することがポイントになります。このギャップを埋める部分を、指導者側の上司に任せきりにしていると指導内容と指導方法にバラつきが生まれてしまい、誰に教育されたかによって能力的に身につく期間も変わってくるものが懸念される問題の一つです。

そこで、一定の確立された中間管理職の育成カリキュラムの作成が必要となります。能力レベルに応じて3～5年という中長期的なスパンで考えることも大切です。つまり短期的に行う育成では組織が求める重要な能力を兼ね備えた中間管理職を育成することは不可能です。階層別の育成体系を描き、特に「中間管理職」の育成を、その中の核になる部分としてしっかりと組み込むことが最優先事項となります。