

## 幹部社員の人材不足をどう解決するか

**Q.** 幹部社員の人材不足で、社員の管理が甘く、改善も思うようにできないがどうすればよいのか？

**要旨** 幹部社員が不足すると、労働時間の管理や業務推進の管理に甘さが生まれ、さまざまな無駄を生み出し、部下を育てることもできません。また、業務がますます一部幹部に集中してしまい、プレーヤー兼マネージャーだったのが、どんどんプレーヤーとしての役割に偏重し、マネージャーとしての役割を遂行できなくなるという悪循環が生まれるのです。

解決のためには、幹部社員の役割の明確化、研修活動の強化など粘り強い対策が必要です。

### 解説

#### 1. 幹部社員が育たない原因にメスを入れる

人手不足状態が続くとどうしても優秀な幹部社員に業務が集中し、幹部社員はプレーヤーとして日常業務に追われてしまい、マネージャーとしての仕事ができなくなってしまいがちです。そうした悪循環が幹部社員不足を生み出しているのではないのでしょうか。そうなってしまうと幹部社員が疲弊してしまい、場合によっては体調を崩すということにもなりかねません。

まず、幹部社員が育たない原因を分析して対策を打つことです。

#### 2. 幹部社員の役割と責任を明確にする

幹部社員にはマネジメントに責任を負うという役割があることを明確にし、位置付ける必要があります。

マネジメント業務の内容は、①労働時間の管理責任、②部門の日常業務を部下にきちんと遂行させる責任、③部門が抱える問題点を分析し打開する対策の責任、④会社の経営理念や会社の目標を部門ごとに具体

化する責任、⑤部下を育成する責任、などがあり、会社ごとに具体的に示していく必要があります。

#### 3. 研修制度の確立

従業員の階層別の教育制度を確立し、系統的に研修を積み重ねることが幹部社員の育成につながります。会社の規模にもよりますが、例えば、一般社員クラス、係長などの中間管理職クラス、部長などの幹部管理職クラスに分類できるとすれば、それぞれの階層別に研修システムを年間サイクルとして確立し、それを積み重ねていくことが、系統的な幹部の育成にもつながります。

#### 4. 人事制度の確立

ある程度の規模の会社だと、階層ごとに求められる役割や能力に応じた評価制度を確立することが必要です。それによって幹部社員も自らの役割・責任を自覚することになります。

# 幹部社員を系統的に育成する制度を確立する

## ＜ご提案のポイント＞

- ・幹部社員が育っていないと、さまざまな悪循環が生まれてしまいます。幹部社員の育成には、粘り強い系統的な対策が求められます。
- ・幹部社員のマネジメントに負う役割と責任を明確にします。
- ・研修制度を確立し、系統的に育成するシステムをつくります。
- ・会社の規模によっては、きちんとした評価制度を持った方が良いでしょう。

## 1. 幹部社員の役割と責任の明確化

幹部社員の育成に成功していない場合、業務がますます一部の幹部に集中してしまい、従業員の管理も甘くなり、業務上さまざまな無駄が発生していると思われます。その結果、一部の幹部に業務が集中してしまい、その幹部社員も体調を崩してしまったり退職してしまうという事態も生まれかねません。解決は急がれますが、しかし一朝一夕で解決できるものではありません。

まず幹部社員がどういう役割と責任を負っているのかを明確にし、それを現在の幹部社員に周知するところから始めます。その際、いま抱えている担当業務を減らすなどプレーヤーとしての業務量を軽減し、マネジメントの仕事にある程度専念できるようにする必要があります。

## 2. 階層ごとの研修システムの確立

- ①一般社員クラスに対しては、就業規則などの社内ルールや業務に必要な基礎知識などを教育します。
- ②中間管理職クラスに対しては、部下の育成やサポートのあり方、より高度な業務遂行に伴う知識などを教育します。
- ③幹部社員クラスに対しては、会社の経営理念や経営目標、会社をめぐる経営環境とそれに対する対応、部門ごとの具体化・改善の進め方などの教育が必要となるでしょう。

かつて日本企業は人を育てることによって強みを発揮してきたと言われていました。最近では即戦力を求めるがあまり、こうした企業の教育機能が後退している現状にあります。これらの研修制度をシステムとして確立して粘り強く行っていくことが肝心です。

## 3. 評価制度の確立の検討

会社の規模にもよりますが、ある程度の規模の会社だと、従業員を階層別に分けた資格等級制度を設け、それぞれの役割や責任を明確にする、その実践状況を半期ごとなどに評価するような制度を検討した方がよい場合があります。そのことによって日常的に自らの役割を自覚し、責任も明確になると考えられます。