

## 4 部長クラスの人材育成

**Q.** 組織の要となる部長などで人材が育っていない。どうすればよいのか？

**要旨** 部長クラスの人材は将来的な会社の経営層であり、会社発展のために組織上不可欠な役職です。このように重要な部長クラスの人材育成について検討します。

### 解説

#### 1. 経験中心でスキルを修得

階層別に組織化されている会社では、人材育成は若手クラス、課長クラス、部長クラスと階層ごとに内容は異なり、より上位クラスに進むにつれて、経験することが必要になるといえます。また、例えば、若手クラスを課長クラスに育成するためには一つ上位クラスの課長クラスのスキルを身につける必要があるように、部長クラスの人材を育成するためには、より上位クラスである経営幹部に必要なスキルを修得する必要があります。したがって、部長クラスの人材育成には経営幹部クラスのスキルを経験中心に修得する必要があることとなります。

#### 2. 変革期のリーダーシップの壁

一般的には、危機を乗り越える仕事や会社に変化する際のプロジェクトを任されたときに成長を実感するリーダーが多く、部長クラスが修得すべきスキルは困難な状況を乗り越える力を発揮できること、すなわち変革期のリーダーシップといえます。ルーチン業務の意思決定は平常時のリーダーシップとして課長クラスに求められるスキルであり、変革期のリーダーシップは「提案シート」に記載のようなハードルの高いスキルとなります。

そして、変革期のリーダーシップを発揮

して困難の壁を乗り越え、経営トップの見習いとしての域へと成長していくことになります。

#### 3. 経験の場

部長クラスの人材育成には、経験の場をどれだけ用意できるかが重要になりますが、それは簡単ではありません。

例えば、安定経営で事業運営上の修羅場がない、部長クラスを育成するためのポストがない、現在の業務領域を守るために役割の変更や配置転換は考えにくい、優秀な人材だが担当役員が手放さない、などの課題があります。

しかしながら、「提案シート」に記載のとおり、変革期のリーダーシップを発揮できるような大きなテーマを見つけていくことが重要であり、それは経営トップが用意すべき事項です。

また、組織として軽度なイレギュラー処理にしか意思決定の権限がない組織構造では部長クラスが育成できる可能性も低くなると考えられます。

したがって、高度な判断機会が与えられるような、分業に一定の幅を持たせている組織を構築することが必要です。

# 高い壁を乗り越える経験が重要 ～ より高いレベルの意思決定 ～

## <ご提案のポイント>

- ・ 自社のビジョンを明確にして人材要件を明確にします。
- ・ 経験の場は経営トップが用意します。組織構造上は権限移譲された意思決定の機会がある組織とします。
- ・ 部長クラスの育成に求められるリーダーシップを修得することで経営トップの入り口となる要素を修得できます。

### 1. 人材選抜・育成の連続

経営トップが会社のミッションやビジョンを明確にし、そのミッションやビジョンを達成するうえで求められる人材要件を決定し、その要件に見合う人材を選抜・育成していくことが前提となります。

### 2. 経験の場は経営トップが用意する

人材は経験によって育つといわれます。若手人材の場合には専門技術や業務ノウハウなど、頭に直接インプットできる知識で育つ面が多いと考えられますが、部長クラスでは知識よりも経験で育つ面がほとんどとなります。そして、その経験とは通常業務に必要な平常時のリーダーシップではなく、何らかの課題を解決しなければならない変革時のリーダーシップで身につくといえます。そのための経験の場は経営トップが用意する必要があります。

- ① 経営トップが変革期のリーダーシップを発揮できるような大きなテーマを見つける。
- ② 部長クラスの成長を促せる組織として、分業の中にコアとなる人材が育成できるよう意思決定が必要な余地を残す組織を構築する。すなわち、権限移譲された組織を構築する。

### 3. 部長クラスの育成に求められること

部長クラスの人材を育成するためには、より上位の経営陣クラスの育成を意識したリーダーシップを主眼とする必要があります。

- ① 自分が知らない領域についても判断や意思決定ができる。
- ② その部門のビジネスシステムを俯瞰することができる。
- ③ 成果をあげるために人材を適切に配置し、活用できる。
- ④ その部門の会社の代表として外部と接することができる。

以上のような経営トップとしての入口ともいえる要素によって部長クラスの人材育成を進めます。