



専門家 寄稿コラム集

部下を動かし、育てる： マネジメントの基本

「背中を見て育て」はなぜ通用しないのか

 SMBCビジネスセミナー
みんなの研修

SMBCコンサルティング



管理職研修を再考する

多田国際コンサルティング株式会社
フェロー 佐伯克志

コンプライアンスやハラスメントなどに関する研修だけではなく管理職研修の講師を担当させていただくことができます。そして、本業が人事制度等の設計ということもあり、講師を担当させていただく中で、管理職研修の仕組みについてもご相談いただくことがあります。

今回はこうした経験を踏まえて、管理職研修について皆さんと再考してみたいと思います。

1 管理職研修の実態

労務行政研究所の調査（2024年 図表1）によると、「新任管理職研修」は89.7%の企業で実施されており、企業規模が大きくなるほど実施の割合は高くなっています。しかし、「中級・上級管理職研修」となると、実施企業は57.3%と大幅に減少し、従業員1,000人以上の企業に限定しても、実施率は63.5%にとどまっています。

【図表1】階層別研修の実施状況（複数回答）

区分	全産業				製造業	非製造業
	規模別	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合計（社数）	213	74	84	55	101	112
新入社員研修	97.7	100.0	100.0	90.9	98.0	97.3
フォローアップ研修	78.4	83.8	84.5	61.8	80.2	76.8
若手社員研修	57.7	59.5	61.9	49.1	61.4	54.5
中堅・リーダー社員研修	78.9	81.1	79.8	74.5	80.2	77.7
新任管理職研修	89.7	91.9	92.9	81.8	95.0	84.8
中級・上級管理職研修	57.3	63.5	56.0	50.9	62.4	52.7
役員研修	25.8	37.8	21.4	16.4	29.7	22.3
その他	1.4	2.7	1.2	0.0	2.0	0.0

資料：「人材育成・教育研修に関するアンケート」2024年8月9日労政時報本誌 4082号

「管理職」というそれまでに経験していない新しい職務に就くにあたって、必要なスキルや心得を身につける必要があることから、新任管理職向け研修は必須であるとの認識なのでしょう。しかし、新任管理職に該当する「課長級」と上級管理職である「部長級」とでは、同じ管理職といえどもその役割は大きく変わり、求められるスキルや能力についても新たなものを習得する必要があります。このため、中級・上級管理職を対象とした研修もより多くの企業で実施されるべきです。

2 管理職研修の目的

そもそも管理職研修の目的はなんでしょうか。「マネージャーになるプロセスは、仕事のスターから管理の初心者生まれ変わること」（ハーバード・ビジネススクールリンダAヒル教授）と言われるように、管理職に求められる役割や行動は、一般社員と比較して大きく異なります。この「生まれ変わり」を促進することが、管理職研修の目的です。

皆さんの会社の管理職研修は、「生まれ変わり」を促進する内容となっているでしょうか。あるいは「生まれ変わり」のきっかけを提供するだけに終わっていないでしょうか。

3 管理職を取りまく状況

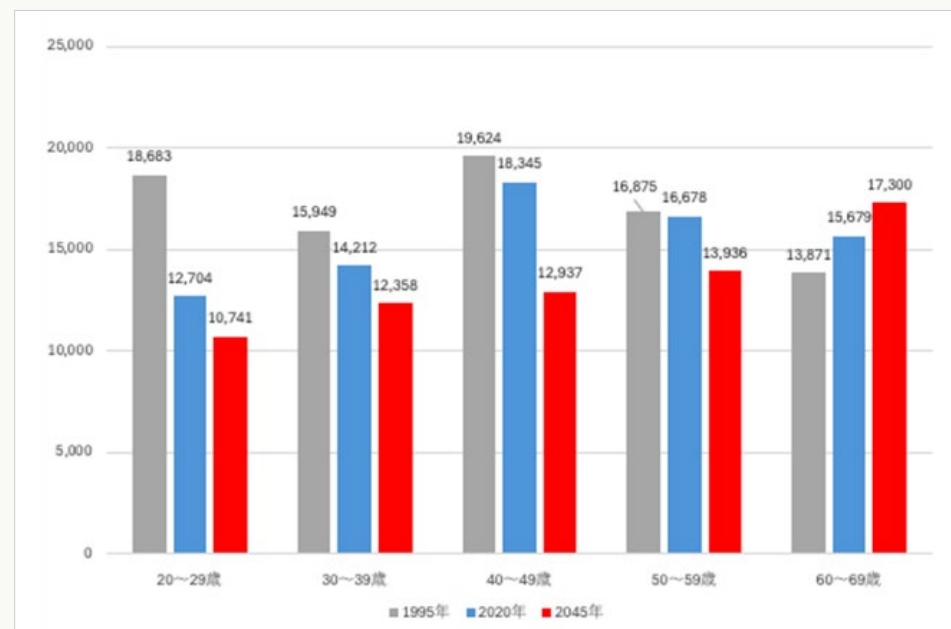
ここで、管理職の置かれている状況について振り返ってみましょう。

①人口構成の変化

図表2は20歳～69歳までの人口を10歳毎に集計したものです。1995年と2020年と比較すると、20歳代の人口が大きく減少し、30歳代を下回っています。これにより相対的に30歳代以上の割合が増えています。特に50歳代の人口はほぼ横ばい、60歳以上は増加しています。

1995年から2020年の間の多くの企業における年齢別の社員の構成は、図表2と類似の傾向を示しています。このことは、管理職として管理する部下の属性が大きく変化していることを示しています。

【図表2】10歳階級別人口（1995年、2020年、2045年）

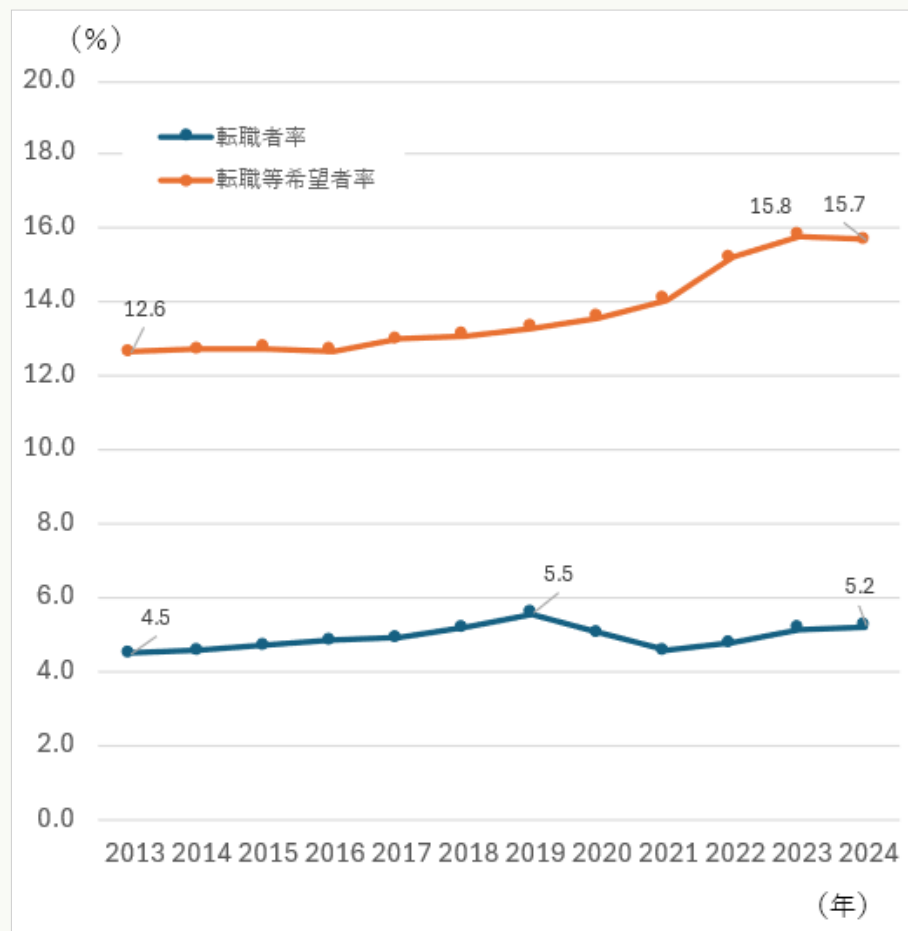


資料：1995年は国勢調査、2020年、2045年は、日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）：15～19歳、70歳以上は、現時点ではその多くが労働力として期待されないため分析に加えていない。

②組織と社員の関係の変化

図表3は、転職者と転職等希望者の就業者に占める割合を示したグラフです。2020年から2022年の間は新型コロナの影響もあり、転職者比率は減少していますが、転職希望者の就業者に占める割合は増加傾向にあり、2014年から2023年の約10年間で約12.6%→約15.8%と1.25倍の増加を示しています。「今の会社にずっと勤め続ける」という意識が確実に薄らいできており、このことが組織と社員、管理職と部下の関係に対して影響を与えはじめています。

【図表3】 転職者比率、転職等希望者の就業者に占める割合



資料：「労働力調査 2013 年～ 2024 年」より作成

今回は、「年齢別の人口構成」と「転職者及び転職希望者」の2つを取り上げましたが、これら2つをとってみても、管理職の置かれている状況が変化していることがわかります。こうした変化の中で、当然ですが管理の方法も変化する必要があります。

よく「管理職が育たない」「適任者がいない」といわれます。これは、組織と社員の関係が変化する中にあっても、現場ではOJTにより昔ながらの管理方法が上司から部下へと引き継がれていることが要因の一つであると考えられます。

では、どのようにして環境変化に対応した新しい管理職を育成するのでしょうか。

4 管理職育成のためのポイント

多くの企業が、自社にあった管理職育成のための挑戦的な取り組みを行っています。それらの特徴を整理すると、人材育成の基本と言える以下の4点に集約されます。

- 会社としてあるべき管理職像を行動や発揮能力として具体的に示す。あるいは、管理職自らが自社のあるべき管理職像を設定する。
- あるべき管理職像に対して自ら認識し、経験や学習の機会を通してそれに近づいていくという仕組みを整備する。
- 管理職本人とその上司、あるいは同じ管理職同士での経験や学習の共有を通じて、学び、成長を促進する。
- 単発ではなく、既存の人事制度を利用するなどにより、継続的に学び続ける仕組みを整える。

これらのポイントを押さえつつ、自社に適した管理職育成の仕組みを整えていくことにより、現場や管理職個人に育成を依存することで「管理職が育たない」という状況を改善していくことが必要なのです。

多田国際コンサルティング株式会社では、人事制度設計、定年延長といった制度設計だけではなく、今回ご紹介しました人材育成につきましても、制度の整備から講師派遣まで施しております。お気軽にご相談ください。

多田国際コンサルティング株式会社では、今回ご紹介しましたコンプライアンス研修や管理職を対象とした労務管理研修等を実施しております。お気軽にご相談ください。

※本稿は、多田国際コンサルティング株式会社の同名コラムの要約版です。
本編は、以下のサイトでご覧いただけます。

<https://tdc.tk-sr.jp/hr-blog/hr-blog-1600/>



心構えは？ 行動は？

組織で目標を達成するために 管理職に求められる役割

株式会社アタックス
シニアパートナー・執行役員
中小企業診断士・産業カウンセラー
北村 信貴子

point

1. 組織で目標を達成するために管理職に求められる役割は、リーダーシップ、マネジメントなど多岐にわたります。
2. 自らの役割をしっかりと認識したうえで、組織の成果を最大限に生み出す管理職を目指しましょう。

1 管理職に求められるリーダーシップと マネジメントとは

(1) すべての管理職、学び直しの時代！

長年人事制度コンサルティング、経営者・後継者・マネージャーの教育訓練や、組織マネジメントに携わり実感していることがあります。それは令和時代の管理職は、過去のどの時代よりも、極めて高難度の知識・スキルが求められているということです。プレーヤーとして高い成績を収めた人であっても、従来の延長線上で管理職の責任が務まるほど甘くありません。新任管理職、ベテラン管理職ともに、今の時代に求められるマネジメント、リーダーシップを理解しましょう。

(2) 「マネジメント」は組織を動かす土台！

管理職は、○部や○課などの単位組織のトップとして、組織があるべき姿（目標）に向けて動かし、成果（結果）を出すことが期待されているポジションです。

一番の特徴は、一人で達成するのではなく、組織を動かして達成する点にあります。しかも、組織を動かすとは、そこに在籍するメンバー（部下）を動かすこととイコールです。つまり、メンバー（部下）の活動の良し悪しが組織の成果を決めるといってもよいでしょう。したがって、管理職は組織を動かすための「マネジメント」について理解し、実行できなくては責任を果たせません。

「マネジメント」をシンプルに表現すると、「仕事の管理」と「ヒトの管理」です。具体的には、次のようなことです。

- 上位方針に即した部署・課の目標設定
- 役割と責任の明確化
- 組織運営上の規則やルール、部門間連携などの明確化
- 業績管理とマネジメントサイクルの推進
- メンバーの勤怠管理、業務負荷の調整などの労務管理
- メンバーの教育計画の策定（OJT、OFF-JT）

(3) リーダーシップとは「影響力」！

しかし、マネジメントだけで組織が動くわけではありません。人間の集合体である組織がまとまって動くには、管理職のリーダーシップが不可欠です。リーダーシップを一言でいうと、「影響力」です。現在、さまざまなリーダーシップ類型が提唱されていますが、時にはトップダウン、時にはメンバーのサポートに徹するという具合に、状況に応じて適切にリーダーシップを発揮することが求められます。

「価値観も経験も異なる感情を持つ人間」をその気にさせるには、有事には力強く行く先を指し示し、こうすべきだと導いていく。本人の成長に重きをおく場面では、部下の話をじっくり傾聴し、相手の意見を尊重しながら導いていく。管理職にはこのような状況判断力と柔軟な対応力が必要です。

2 社員の成長支援こそが管理職の重要責務！

「社員の成長こそが組織成果獲得の源泉」。これに異論を唱える人はいないでしょう。

管理職が次にすべきことは、メンバー（部下）の成長を心から願い、その支援を惜しまないことです。メンバー（部下）を確実に成長させる手法として、上司や職場の先輩社員が仕事を通じて指導を行うOJT（オンザジョブトレーニング）と、外部の教育機関を利用したセミナーや、講師を招聘して行う研修を指すOFF-JT（オフザジョブトレーニング）があります。さらにOJTには、自ら考え行動を促す「コーチング」と知識やノウハウを提供する「ティーチング」を使い分け、メンバー（部下）の成長を促す方法があります。

これまではOJTが社員育成の中心でした。職場内で上司や先輩社員から直接指導を受けることにより、日常の実務能力が高まることは事実です。しかし、現在は環境変化が激しく、これまでのやり方が必ずしも正解とはいえなくなっており、今後は、常に新しい知識や技能をインストールすることが求められます。そのためには、計画的にOFF-JTを取り入れ、社員の成長をさらに促進することが必要です。管理職は、メンバー（部下）に対してOJTだけでなく、OFF-JTの機会を提供することが不可欠なのです。

3 コミュニケーションを強制発生させよう！

管理職であれば誰もが、メンバー（部下）に「早く成長して成果を上げて欲しい」と願うものです。しかし指導の方向性を間違えると成長するどころか、退職リスクを高めてしまいます。それを防ぐためには、メンバー（部下）との日常のコミュニケーションが、何よりも重要です。

多くの企業が目標管理を導入し、半年単位や1年単位でPDCAサイクルを回しています。そのなかでも特にDO（実行）における部下指導が重要です。

年度計画から個人目標へと落とし込む「目標設定面談」、昇給・賞与の根拠となる「評価・フィードバック面談」は、年中行事化されており、どの企業も確実に実施しています。これからは、「目標設定」と「評価・フィードバック」の間のDO（行動）をいかに確実にしていくかが重要です。

「何かあったらいつでも相談に来てね」は、丸投げ、放置と同じです。

何ものなくとも、必ず部下とのミーティングを定例化しましょう。たとえば、毎日終業時間前10分は振り返り時間を設ける、1か月に1回は30分間面談して目標の進捗確認を行うなどです。これからはコミュニケーションを自然発生ではなく、強制発生させることが大切です。

4 まずここから始めよう！

組織で目標を達成するために求められる管理職の役割は、上述した以外にも多岐にわたります。まず、最初に行うべきことは、会社（上司）の期待を受け止め、自身の立ち位置と等級（資格）定義をしっかりと咀嚼することです。定義がない場合は、管理職の「人事評価シート」に何が盛り込まれているのかをしっかりと読み解きましょう。そのうえで、管理職としてやるべき具体的なジョブ（業務分掌）を把握すること、以前の業務を継続する場合はそれも含めて業務を洗い出し、上司と「握る」ことが大切です。

「私の今後の業務をこのように認識しております。抜け・漏れはありませんか？」

自信をもって管理職の役割を遂行するには、このように上司とのすり合わせも大変重要です。管理職として、業務内容は明確か、部下とのコミュニケーションの仕組みは適切か、上司とのすり合わせは万全かを点検し、組織の成果を最大限に生み出す管理職を目指してください。

**SMBCビジネスセミナー**
みんなの研修

プレミアム
磨き抜かれた
珠玉のプログラム

ベーシック
プロフェッショナルの
土台固め

ライブラリ
定額で学ぶ
セルフラーニング動画

講師派遣
いつもの職場で学びあう
カスタマイズ研修

「みんなの研修」は新人から管理職、役員まで、
さまざまな立場の人に必要な基本のまなびを揃えた、
総合研修サービスです。

詳しくはこちら▶▶

