

著者に聞く



人と組織が強くなる成長の仕掛け「部下を育て自分も育つ 5つのマネジメント・プロセス」
(発行：日経BPコンサルティング 発売：日経BPマーケティング)

著者 二宮靖志 氏

人材パワーアップコンサルティング株式会社 代表取締役社長

管理職は現場最前線の経営者であれ! 現場を預かる管理職の最大の仕事は「仕事 の变革」と「人材の育成」であり経営の厳しさに 直面してこそ、その必要性を痛感できる。

本書は、実務家として自ら会社を経営し、コンサルタントとして多くの経営者と対話を繰り返してきた著者による、部下育成に本気で取り組みたいという管理職のための一冊。しかし本書に掲載されていることは、管理職だけではなく、管理職を育てたい経営者や、社内のマネジメントレベルを向上させたいと考える人事担当者にとっても必読の内容となっている。3月26日に発売となる本書の魅力を、著者の二宮靖志氏に伺った。



管理職は「人の成長」を諦めるな

私はこれまでに多くの企業の人事制度構築、管理職教育研修に取り組んできましたが、共通する悩みは「人の成長」に関するものでした。特に、管理職が部下との接点をつくり、指導する機会が減っていることに問題があるようです。

管理職は、仕事を通して人を育てるのが最大の仕事です。部下に対して大きな仕事を任せ（本書では「一歩高い成長課題」と解説）一緒に取り組み、部下に成功体験を積み重ねることが求められています。ところが多くの現場で、管理職は「自分の仕事で手一杯で、指導の時間が取れない

い」と言います。これは彼らが「現場最前線で担う経営の実務とは何か。マネジメントの本質とは何か」を理解していないことによるものです。

経営の厳しさに直面すれば、人が成長していることの重要性を痛感します。管理職には、本気で職場を経営するスタンスが必要です。人が育つ職場とは、まずもって上司である管理職が経営の厳しさを自覚し、自己成長に妥協しないことが要件です。それができてこそ、部下に大きな仕事を任せ、成長の機会を提供することができるのです。

元々、日本企業の強みは、“先輩社員が後輩社員を育てる職場”にありました。これを“自然体でできる

慣行（プロセス）”があったのです。近年、そうした強みが失われているのであれば問題です。グローバル化が進む中で、仕事に対する価値観（労働観）の変化が顕在化しています。異文化のグローバル市場においても「人の強みを会社の強みにできるのか」日本企業の真骨頂が問われる時代が来ています。

だからこそ、「人が育つ職場の復活」に本気で取り組まないと、日本の企業や、日本の社会そのものを元気にすることはできない——それを担うのが今の管理職であり、これからマネジメントを担う次世代の管理職であることに間違いない。そうした思いで、本書の執筆に取り組みました。

「5つのマネジメント・プロセス」の土台の上にリーダーシップの効果が生まれる

本書で述べているのは、経営を深く考えることができる管理職育成の具体策です。管理職がマネジメントスキルを身につけるために、「どのようなスタンス」で、「何に取り組む」必要があるのか。職場で実践する5つのプロセスを紹介しています。目標達成に執着心を持ち、人の成長を諦めない管理職の実践プロセスです。

一般的に「経営とはこうあるべき」「管理職が覚えるべき知識の教科書」に関する書籍は多くありますが、本書では「職場で使う」管理職の実務に焦点をあてた点に特徴があります。私が多くの企業の現場で経営者や管理職と共に作り上げてきた知恵の結集です。管理職が、職場のマネジメント・プロセスを自分で確立させるための方法論です。マネジメントの解説だけでなく、マネジメントに精通するための実践手法について解説しています。

『部下を育て自分も育つ 5つのマネジメント・プロセス』

主な目次

- 第1章 職業人生から得られる成長の機会
- 第2章 組織の活力を生み出すマネジメント
—以下、マネジメント・プロセス改革—
- 第3章 変革を生み出す目標設定
- 第4章 成長課題を一人ひとりに展開する
- 第5章 実行徹底のためのPDCAの仕組み
- 第6章 チームで人を育てる
「人材育成会議のススメ」
- 第7章 成長のカンフル剤
「ほめる。認める。報いる」
—まとめ:人事制度を使い尽くせ—

管理職育成テキスト/ 経営人事を深める参考書に

【5つのマネジメント・プロセス】

—部下を育てて自分も育つ—

①目標を決める

—変革を生み出す目標設定／経営計画の逆読み／A⇒B発想法／目標は定性が先・定量が後／他

②期待を伝える

—成長課題を一人ひとりに展開／ミッション組織図／部門間連携／会社成長ロジックツリー／他

③チームを動かす

—PDCAサイクルを徹底活用／進捗管理ツールとルール／報連相は部下発信・PDCAは上司発信／他

④チームで部下を育てる

—人材育成会議の実行／キャリア形成を重視する会社の取り組み／じっくり3年部下を育てる／他

⑤ほめて、認めて、報いる

—仕事の貢献と人の成長に応える／評価とは指導である／成長のカンフル剤（賞与と昇格）／人事制度を使い尽くせ！

マネジメントには一定の「型」があることが有効です。確固たるマネジメントの「型」を応用してこそ、リーダーシップの「鋭さ（効果）」が生まれます。リーダーシップの効果とは、「部下のやる気」「部下の成長」に現れます。その先に実現するのは「会社の成長」です。5つのマネジメント・プロセスを確立し応用活用することが、ライバル会社に真似のできない「独自の強み」を生み出します。

本書で述べていることは、中間管理職といわれるミドルにとって有益だと考えます。しかし、本当に本書の真髓が理解できるのは、経営の厳しさに日々直面している経営者や役員クラスかもしれません。その意味では、経営者がミドルを鍛えるための参考書としての活用をお勧めします。将来の経営者候補にはぜひ読んでいただきたい内容です。また、管理職教育について悩みを抱える人事・教育担当者にも、ぜひ本書を手にとっていただきたいと考えています。自社の管理職研修メニューづくり、社内講師がマネジメント研修を実施する際のテキストとしても活用いただけたと思います。

本書の最後に、マネジメント・プロセスを「人事制度」に置き換えて活用する工夫を解説しています。人事制度の見直しと運用に課題をもつ経営人事の担当者にとっても、多くのヒントが得られると思います。人事制度はつくる（見直す）前に、運用時の課題を考えることが大切です。その意味では、自社の人事制度が“マネジメントツール”として機能するためのヒントを盛り込みました。人材の育成には、時間がかかります。本書には、仕組みづくりの方策も含めて、これまでに私が得た知見を書き込みました。ぜひ皆様にご一読いただければ幸いです。

●お問い合わせ先
人材パワーアップコンサルティング株式会社
〒102-0083
東京都千代田区麹町 3-5-2
ビュレックス麹町7F
TEL: 03-5213-1700 (代表)
URL: <http://www.jinpawa.com>