

「適性判断テンプレート」による 部門リーダーの抜擢と育成方法

Special
Feature
3
March

すが事務所
代表
菅 正至

各部門で、管理職ではなく、部門リーダーをどのように抜擢するのが良いか、頭を悩ませている企業も多いはず。現場のリーダーは管理職の権限は持ち合わせていないだけに、実質的にリーダーシップを持った人材でなければなりません。また、管理者と現場スタッフの狭間に入るポジションなので、人的な調整能力が必要になります。適任の人材がいれば問題ありませんが、そうでないケースでの対応が求められています。そこで、本稿において具体的な選抜方法などを考察してみましょう。

URL <http://www.suga-office.com>

E-mail sugamm@jcom.home.ne.jp

人事考課による 選抜の危険性

部門リーダーを人事考課によって決定する会社もありますが、人事考課がただちに部門リーダーの資質に結びつくかは別問題です。人事考課は、あくまで現場スタッフとしての期待値に依っているだけであり、チームを牽引する能力とは別物です。

しかしながら、周囲のスタッフの納得性の観点から、現場スタッフとして人事考課の良い人材を抜擢しがちです。これは周囲の納得感が部門リーダー選抜の必要条件であるという前提

に立っています。

筆者のクライアントにおいても、人事考課が優先される企業は多くありました。部門リーダーとしての資質の乏しい人材を、人事考課だけで抜擢したために、抜擢された本人がモチベーションを上げるどころか、管理者と現場スタッフの板挟みになり、辞職した例もあります。

やはり部門リーダー抜擢においては、リーダーの資質をよく観察しなければなりません。

部門リーダーが将来の管理者候補であるという点を考えると、周囲からの納得性も重要です。どうして特定の人材がリーダーに抜擢されたのかを周囲に納得させなければなりませんし、そのためには、単なる人事考課や印象に頼るのではなく合理的かつ客観的な手法の導入を検討する必要があります。

リーダー抜擢のための 評価ツール

筆者はこの点について、部門リーダー抜擢のための「リーダー適性判断テンプレート」を作成し、これによって部門リーダーの抜擢を行うことを推奨しています。図1にテンプレート例を示しましたので、これを参考にして自社で作成してみてください。

●リーダー適性判断 テンプレートの解説

部門リーダーに求められる資質やスキルは、業種・業態において様々です。まず、部門リーダーとして必要だと思われる「評価項目」（資質やスキル）を上級管理職ができるだけ洗い出します。最低でも20項目ぐらいは洗い出します。

そして、それぞれの評価項目に関して「ウエイト」を決めます。それは、部門





図1 リーダー適性判断テンプレートの例

No.	評価項目	ウエイト	点数	評価点
1	スタッフに対して率先して最適な業務遂行を示すことができる	1.5	2	3
2	経営方針に基づく現場での具体的なアクションが立てられる	2	4	8
3	スタッフに実務的な教育をすることができる			
4	スタッフの意見を聞きだすのが巧みである			
5	業務課題に対する掌握力がある			
6	スタッフの個性を認めた育成指導をすることができる			
7	業務に必要な知識・経験を有している			
8	スタッフの相談相手になることができる			
9	柔軟な考え方をもっている			
10	管理職との調整能力がある			
11	スタッフとのコミュニケーションに巧みである			
12	企業人として責任感が強い			
13	スタッフが働きやすい環境を作ろうとする			
14	現場の決断力に優れている			
15	判断にバランス感覚がある			
16	企業のビジョンを平易に示すことができる			
17	常に業務の改善を行う努力をする			
18	職場の雰囲気良くしようとする			
19	個人的な感情をコントロールできる			
20	スタッフの作業に気を配ることができる			

※ウエイト：0.5～2.0の数字を記入します。
 ※点数：1～5までの数字を記入します。
 ※評価点：「ウエイト」×「点数」が評価点となります。

総合評価 点

カリスマ経営からの脱却

リーダーの特性に応じて項目に軽重があると思われるからです。例えば、ウエイトは0.5～2.0というように決定します。「点数」は、1～5といった具合で採点します。そして、ウエイトと点数を掛け合わせた数字が「評価点」となります。こうして出来上がったテンプレートで総合評価が高い候補者を選ぶのです。

テンプレートを作成してみると分かるのですが、ここから示される部門リーダー候補は、必ずしも人事考課と一致しません。

作成にあたっては部門長レベルの上級管理職および人事部で行うと良いでしょう。部門リーダーの選抜は、人事的な検討課題ですが、特定のポジションに求められる資質やスキルに関しては現場の人間にしか分からないからです。かならず、現場業務に精通した上級管理職を巻き込んで、テンプレ

シートを作成することが必要です。

スタッフへの選抜基準の明確化

選抜基準が入った部門リーダー選抜用のテンプレートは、他のスタッフにも明示します。明示するタイミングは通常の人事考課のフイードバックの時などに行います。

なぜ、他のスタッフにもこのテンプレートを示すかと言えば、部門リーダーとしての選考基準を周知させるためです。つまり、特定のスタッフが部門リーダーに抜擢されることに対して、スタッフ間での納得感を出すためです。

また、選考基準を周知させることで、スタッフは自分の将来のキャリアビジョンが明らかとなり、企業がそれぞれのポジションに何を期待しているのか明確に

March

分かります。

つまりテンプレートを通じて企業は社員に対して「職位に応じて自分自身がどのように企業に貢献すればよいのか」を示すことができます。要するにこのテンプレートは、それぞれのポジションにおける期待値を示したもののなのです。

こうした方法で透明性と公正さを保てば適正な抜擢人事ができ、同時に社員のベクトルを経営方針に合わせることもできます。また、社長のワンマン経営でなく、組織の自律的運営の一助にもなるものです。

スタッフにとって一番悪いことは、管理者の好き嫌いや個人的な感情で部門リーダーを抜擢したと思われることです。人事制度全般において言えることですが、透明性を確保することが社員の納得性とモチベーションを高めるのです。一般的に言えることですが、

人事制度に対する不満として「人事制度に透明性がない」ということが多くの社員の不満となっています。

部門リーダーの抜擢後

部門リーダーに抜擢された社員は、その適性があると判断されたわけですが、初めての役割に戸惑いをもつことが多々あります。やはり上長とスタッフの間に入りつつも

入って軋轢を感じることもあり、よりストレスのかかる状況になります。金銭的処遇に恵まれた場合は別ですが、そうでない場合は、権限より責任が重く感じられ、自分のポジションに不満を持つことも珍しくありません。こうした面で上級管理職からのモニタリングとフォローは欠かせないものです。

では、どのようなモニタリングとフォローをするかと言えば、最初のうちは部門リーダーの「試行錯誤」を温かく見守り、最小限の確かなアドバイスだけにとどめるべきです。自転車に乗るにも、初めからうまく乗れる人はいません。何度も転んで体でバランスを取ることを覚えるのです。最初に転んだからと言って、叱っていたのでは本人は萎縮してしまうだけでしょう。

試行錯誤がある程度、許容する組織でなければ人材は育ちません。このことはワンマン経営で従業員を自分の手足のように動かし、些細なミスも許されないような企業に人材が育たない事実から見ても明らかだとはいえるでしょう。

本人の試行錯誤による「気づき」内的教育」にゆだねなければなりません。そうした余裕の中で、組織として人材育成を行うことが大切です。

部門リーダーのマニユアル教育は難しいですが、上級管理職は何もしなくても良いわけではありません。より高い次元で企業における「全体最適」を教えることができるように動かし、

企業は上位のポジションになればなるほど、「暗黙知」の世界だということを始めから教育しておかなければなりません。この暗黙知は少し難しい言葉ですが、情報、データなどのようにマニユアル化できる「形式知」に対する反対概念であり、言葉でマニユアル化できない「知」のことです。つまり暗黙知は、他人に伝えられない個人的な個人知のことを指します。属人的な職人技でマニユアル化できないものが暗黙知の典型でしょう。

リーダーシップも決してマニユアル化できるものではありません。言葉を変えれば、マニユアルなどで客観的に教育できないスキルもあるのです。部門リーダーが兼ね備えなければならぬリーダーシップの資質やスキルも、決して外部から教育できるものではありません。

暗黙知と気づき

ポイントを押さえたアドバイスで本人の「気づき」を醸成することはできます。しかし、それ以上のことは

本人の試行錯誤による「気づき」内的教育」にゆだねなければなりません。そうした余裕の中で、組織として人材育成を行うことが大切です。

部門リーダーのマニユアル教育は難しいですが、上級管理職は何もしなくても良いわけではありません。より高い次元で企業における「全体最適」を教えることができるように動かし、

企業は上位のポジションになればなるほど、「暗黙知」の世界だということを始めから教育しておかなければなりません。この暗黙知は少し難しい言葉ですが、情報、データなどのようにマニユアル化できる「形式知」に対する反対概念であり、言葉でマニユアル化できない「知」のことです。つまり暗黙知は、他人に伝えられない個人的な個人知のことを指します。属人的な職人技でマニユアル化できないものが暗黙知の典型でしょう。

部門リーダーのマニユアル教育は難しいですが、上級管理職は何もしなくても良いわけではありません。より高い次元で企業における「全体最適」を教えることができるように動かし、

企業は上位のポジションになればなるほど、「暗黙知」の世界だということを始めから教育しておかなければなりません。この暗黙知は少し難しい言葉ですが、情報、データなどのようにマニユアル化できる「形式知」に対する反対概念であり、言葉でマニユアル化できない「知」のことです。つまり暗黙知は、他人に伝えられない個人的な個人知のことを指します。属人的な職人技でマニユアル化できないものが暗黙知の典型でしょう。

部門リーダーの指導

部門リーダーとして抜擢された者は、少し前まではスタッフだったのです。したがって役割を全うするために「部分最適」で業務を行っていました。現実の業務判断では、部分最適で考えた結果と、全体最適で考えた結果が異なることがあります。スタッフは部分最適で、上級管理職は全体最適で思考するわけです。

部門リーダーのマニユアル教育は難しいですが、上級管理職は何もしなくても良いわけではありません。より高い次元で企業における「全体最適」を教えることができるように動かし、





こうした中で部門リーダーは、管理職とスタッフの調整を行わなければならないから、全体最適と部分最適の使い分けが必要になります。つまり、自らが上級管理職の視点で、スタッフの行動を全体最適に適合するようにチームを牽引しなければならぬのです。

上級管理職は、組織に適合した全体最適を実現する思考方法を、部門リーダーに対して教育しなくてはなりません。部分最適の答えと、全体最適の答えを出させ、議論をさせる訓練を行うのも有効でしょう。

部門リーダーの気づき

部門リーダーの育成には、試行錯誤による気づきから暗黙知としてのリーダーシップを体得させることだと述べました。

様々な物事に気づくと、それが血肉となって視野が

広がります。また、今まで見えなかったものが見えるようにもなります。

例えとして「隠し絵」があります。複雑怪奇な絵の中に動物などが隠れているのですが、よく見ないと、どこに動物が隠れているのか分かりません。でも一度動物を発見すると、次に同じ絵を見たときに瞬時に動物が目に入るのです。筆者は、これが気づきの正体だと思っています。

こうした気づきは、考えることから湧き出てくるものです。したがって物事の結論を教えるのではなく、考えることを教える必要があります。このような多面的な思考方法は、気づきに効果があります。

円錐も上から見れば丸ですが、横から見ると三角です。ものごとを立体的に把握し問題の本質をつかむ能力は間違いない必要です。そのためには、指導に当た

る上級管理職も広い視野を持つ人材でなくてはなりません。部門リーダーの業務において、適宜、思考方法のヒントを提供することも大切なことです。

部門リーダーのモチベーション維持

部門リーダーは、処遇の割に責任が重いケースが多くあります。こうしたことから起こる不満を排除してやらなければなりません。特に最近の若手社員は、処遇と責任のバランスに敏感です。

人事の世界では言い尽くされていることですが、やはり「内的報酬」がもっとも効果的なモチベーション維持になります。内的報酬とは、金銭などの外的報酬に対するもので、「承認」「尊重」「達成感」などから生まれる感情のことです。内的報酬を与えるコツは

「小さく成功させて」褒めることです。人間は小さく成功して承認されると、より大きく成功しようとモチベーションを高める生き物なのです。決して失敗を責めてはいけません。これは無気力を学習させることになり、「どうせやってもダメでしょう」という感情が自然に起こるようになります。

上長は常に小さいながらも成功させるように導いてあげる必要があります。そのため、常に小さな成功をさせる機会を探っていないければなりません。そして成功したら、それに対して最大限の承認を与えることです。

どんな大きな成功を収めた人でも、はじめの一步は小さいところからの成功だったはず。こうした小さな成功を重ねると、成功パターンのDNAのようなものが体に培われてきます。部門リーダーの育成の

基本は試行錯誤による気づきだと述べましたが、試行錯誤の中には必ず成功する事項もあるはず。上級管理職の育成に対する懐の深さが試されるのではないのでしょうか。

最後に

筆者の個人的な印象ですが、強い会社は部門リーダーがしっかりしている会社であると考えます。

企業経営といえば、とかく上級管理職の経営戦略の巧拙であると思うかもしれませんが、むしろ部門リーダーの質の方が会社の業績に関係してきます。

その割には、部門リーダーの育成はおろそかにされているケースもあり、再度、自社の足腰（基礎）の強さを考えてみましょう。これが頑丈であれば、多少の暴風でも倒れることはありません。

カリスマ経営からの脱却

March