

管理職者の最重要業務は「PDCAサイクル」を回すこと

藪内美幸

ベリタス・コンサルティング株式会社取締役
シニアコンサルタント 社会保険労務士、産業カウンセラー

今日の管理職者・ミドルの疲弊は、事業運営と組織運営の両面において、育った環境と大きく違う現状にあることに起因する。その活力復活のためにはPDCAサイクルを回すことを管理職者の最重要の仕事と位置づけ、事前研修で体得させる、さらに経営陣・部長がサポートすることが重要である。

部下育成の方法を知らないミドル

現在、多くの企業でミドル層が疲弊していると言われている。実際、ミドルの心身の不健康問題を抱えている企業が少なくない。なぜ今、ミドルが悩んでいるのか。それは、「事業運営」と「組織運営」の両面において、育った（育てられた）環境と大きく違うことにある。

まず、「事業運営」の面においては、ビジネスを取り巻く環境の変化が激しく、ほとんどの場合、ミドル自身が新人時代から培ってきた戦い方が通用せず、全く違った方法で勝負しなければならない状況にある。常にアンテナを張り巡らせて状況を把握し、知恵を絞ってスピーディに行動していなければ、競合に勝てない時代である。経営層へいちいち判断を仰いでいては競合に先を越されてしまう。そのため、現場を預かるミドルには迅速な判断が求められ、業績責任の負荷が相当重くなっている。

「組織運営」においては、さらに大きな問題を抱えている。1990年代、多くの企業が業績低迷に陥りリストラを行ったり、10年前後も採用を手控えてきた。結果として社員数が激減し、一人あたりの業務負荷が格段に増えているのが実態である。

リクルートワークス研究所、2008年4月発表の『大卒の求人倍率調査』（※求人倍率＝求人総数／民間企業就職希望者数）によると、1993年に2.0を切った後1999年まで1.5前後で推移し、2000年には1.0を切っている。その後も05年まで1.5を切って推移してきたが、06年からは徐々に増加傾向にある。この調査結果から、ミドルは新卒入社から何年間も後輩が入社しない組織で仕事をしてきたケースが多いといえる。

また、当時流行りのフラット組織体制により、主任・係長といったポストを廃止したことで、課長と一般社員の二階層というフラットな組織

構成で育ってきている。そして、ここ数年間で団塊世代の退職と新卒採用数の急激な増加によって、突然管理職に登用されたミドルも多いようである。つまり、後輩の面倒をみるという経験が少ないミドルが突如管理職に登用され、部下の育成責任を担う立場に置かれたのである。部下への指導方法が分からないというミドルが増えているのも当然だ。

加えて、正社員採用減に伴い、契約社員やアルバイト・パート、派遣社員、業務委託者といった様々な形態の部下を抱えていることもミドルのマネジメント複雑化の要因となっている。

また別の側面では、1990年代に「能力主義」から「成果主義」の人事制度へ転換を図り、目標管理制度を導入した企業が多い。しかし、実際には仕組みだけが先行し、管理職が「評価の目的」や「評価の考え方」も教えられないまま、目標管理シートだけ書かせるだけで終わっているケースも多い。結果として運営が上手く機能していない企業が数多くある。

当社のクライアントは、大手企業からベンチャー企業まで幅広いが、実際の管理職研修の場面で目標立案のワークを行うと、組織目標はおろか自分の目標さえ、しっかり立てられない管理職者が増えているのも事実である。

経営陣のサポートが復活の鍵

管理職者に、ベーシックな基礎教育として「マネジメントの心構え」や「基本的な役割」などを教えることが必要であるのはもちろんである。

しかし、管理職者の仕事として最も重要なことは、部署の仕事（与えられた役割）を部署全体で全うすることである。つまり、部下一人ひとりにどのような仕事を割り当て、どのような目標を立てて、どうやって実行していくのか、ということを計画し、その進捗を日々管理し、必要に応じて軌道修正したり、指導していくことが大事である。まさに、「PDCAサイクル」を回すことそのものが、管理職者にとって最も重要な仕事であるといえる。

最近では、管理職になる一つ手前の階層を対象に、管理職に向けた準備研修を実施してほしいといったニーズが増えている。内容としては、チーム目標から日々の行動目標までブレイクダウンして考えさせ、毎月1回振り返りを行うという業務密着型の半OJT研修である。管理職になる手前で、しっかり「PDCAサイクル」を体得していることで管理職になってからが非常にスムーズであるという効用を得られている。

また、多様な価値観をもつ部下のマネジメントやコミュニケーション研修の要望も多くなっている。特にこれまで男性営業職中心だった業界で新卒の女性営業職が増えているケースでは、管理職者がどうマネジメントしたらいいのか分からないといった課題を抱えている。現場の混乱を未然に防ぐために、経営陣や人事が課題を先取りして手を打っておくことが非常に重要である。ミドル層の活力復活に向けては経営陣や部長のサポートが大変重要であることを最後に強調しておきたい。



（やぶうち みゆき）
北海道出身。1984年リクルート入社、以後15年間一貫して人事関連部門所属。給与実務・人事制度改定、グループ戦略に基づく人材配置、会社設立、再編等の特別プロジェクトに人事リーダーとして関与。その後、組織人事コンサルティング室を兼任、コンサルタント/マネジャーとして多数の企業の人事コンサルティングを手がける。99年退職、2000年ベリタス・コンサルティングの創業に参画、01年取締役就任。

ベリタス・コンサルティング株式会社

代表取締役社長：坂尾晃司
東京品川区東五反田2-8-3五反田A Sビル5階
TEL：03-5447-5105（代表）
URL：http://www.veritas-consulting.co.jp/
Mail：info@veritas-consulting.co.jp

オリジナル開発の育成コンテンツとコンサルティングを組み合わせたソリューションを提供。経済産業省「高度人材育成事業」の委託により、営業・マーケティング人材育成プログラムを開発した実績有り。高いコンテンツ開発力は同業他社からも一目瞭然、同業界のパートナー企業も多い。