

# 中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント

～コア人材の能力開発で、未来の経営力強化を！～

- 
- なぜ中堅社員・チームリーダーの能力開発が求められるか
  - 組織の一体感の質的な変化
  - 未体験領域のマネジメント
  - 中堅社員・チームリーダーの言動がチームワークの核
  - チームワークで成果を出すには
- 



取締役 佐藤 康二

経済産業大臣登録 中小企業診断士

## はじめに

企業の中核を担う中堅社員。各職場の第一線で働く若手社員やパート・アルバイトなどからみれば仕事をするうえでの身近な模範であり、トラブル解決の相談相手です。また中堅社員は管理職手前で仕事の経験を積んでいる、管理職予備軍でもあります。実際にそのうちの何人かは将来の幹部ともなる貴重な人材です。

企業でもっとも影響力があるのは経営者です。しかし一方で組織の人材構成上、10年、20年先の幹部候補である中堅社員・チームリーダーたちの影響力も見逃せません。未来の経営力強化に欠かせないこの層に対し、今どんな仕事を任せることができるか、どんな能力開発に取り組むことができるかは企業の競争力を左右する重要な要素だといえます。

皆さんの企業でも、業務の中核を担い、職場風土などの社員の士気にも影響を与える中堅層の重要性はよく認識されていることでしょう。そこで本稿では中堅社員、中堅リーダー、若手リーダー、チームリーダーなどと呼ばれる20代後半から30代の社員を対象にした能力開発のポイントを整理し、未来の経営力強化の人材面での取り組みを考えてみたいと思います。

## なぜ中堅社員・チームリーダーの能力開発が求められるか

通常、各部署や職場ではその組織の管理職である課長級の人材がマネジメントを行います。組織によっては、課長代理とか係長といった次席者がマネジメントを分担して受け持つ場合もあります。

中堅社員はその課長や次席者などの管理職を支え、各職場での実戦部隊のコア人材として機動的な役割を持つ人たちです。職場の若年層をまとめ上げ、仕事の方向性を示すチームのリーダー的な役割を担っています。

管理職になれば、管理職としての大きな責任や様々な制約があります。経営陣からのプレッシャーも少なくないでしょう。だとすれば、管理職は部署の業務運営や目標達成の手段について、失敗の可能性がある挑戦的な取り組みを避け、手堅く成果が積み上がりそうな前例踏襲的な手法をとりがちになるともいえます。実際、そんな例に思い当たる読者も多いのではないのでしょうか。

つまり、管理職になる前のような積極的な働きぶりに対し、ある意味ではブレーキがかかってしまうことがあるということです。言い換えれば、クリエイティブな発想や、物事への柔軟性、チャレンジングな行動力などは、中堅社員・チームリーダー層にもっとも期待される役割といえそうです。

中堅社員、中堅リーダー、若手リーダー、チームリーダークラスの人材は、各社各様、社内の制度によってその呼び名も様々です。年次の括りも幅が広いこの層は、手厚い管理職研修を受ける機会までは少し間があり、比較的充実した新入社員研修や、2～3年目の研修を受けて

からもしばらく経過している場合が多いため、この時期は能力開発のすき間とも言われます。

ですから裏を返せば、この時期を逃さず、この時期にこそ価値のある能力開発の場を与えれば、企業の人材力がアップし、中長期的な競争力の向上が期待できるということです。

## 組織の一体感の質的な変化

かつての1970年代から80年代の日本企業は、その勤勉さと強固な組織力とで欧米に追いつけ追い越せでがむしゃらに突き進んできました。その企業の屋台骨を支えた団塊の世代はまさしく、その時期に中堅社員・チームリーダーとして活躍をしてきた層です。

いまでは、その頃のような全社一丸、右向け右の組織体制は少なくなっています。右肩上がりの経済成長もなく、終身雇用も年功序列も薄まった昨今の組織は、ワークライフバランスやメンタルヘルスが大きな課題になるなどかつての組織と比べて様々な面でその一体感に違いがあります。質的な変化とっていいでしょう。

社会が変われば、生活環境が変わります。人の暮らしに変化があれば、人の生き方や職業観・就業観にも変化があり、組織のあり方やその運営手法も変わっていくでしょう。組織の一体感に変化があれば、組織としてのパワーも落ちます。

- ・ 社員のモチベーションが上がらない
- ・ 各職場で若い人材を育てられない
- ・ ノウハウ・技術の伝承・継承が出来ていない
- ・ 目先の仕事、目先の活動ばかりで、将来構想が見えない、将来への布石がない

こんな組織が増えています。そして、このような組織で働く人の中には、以下のような考えの人が増えているようです。

- ・ 成長への関心が薄く、管理職になりたくない
- ・ 責任をとりたくないので必要以上に関与したくない
- ・ 気楽なほうがいいからヒラ社員で結構、出世したくない

これはほんの一例ではありますが、極端過ぎるかといえそうですがありません。実際に、私たちが関わるさまざまな業種業界、規模の大小を問わず、このような組織の一体感への質的な変化についてのお話を見聞きしています。

## 未体験領域のマネジメント

経営とは人を通じ、組織を通じて、仕事を成し遂げ、収益を上げていくことです。顧客満足度の向上も競合対策・商品開発も結局は人の仕事です。組織力の強さは個々の人材の強さでもあります。

しかしながら、前述したように、組織の一体感に質的な変化があるなかで、重要なのは組織のマネジメントでしょう。そしてこれは各職場の課長級である管理職に任せておけばいいというものではありません。かつてない未体験領域のマネジメントですから、組織を挙げてその対策に立ち向かう必要があります。

その大きな柱が、各職場の中核を担う中堅社員・チームリーダーたちの活用です。管理職を支え、社員のモチベーションを上げ、自らもプレイヤーとして率先垂範して活躍してくれる人たちです。管理職はこの中堅社員・若手リーダーの活躍があれば、職場の一体感の醸成に力強く挑戦できるでしょう。

未体験領域のマネジメントの鍵を握るのは、各職場の中堅社員・若手リーダーの能力や意欲だということです。ですから課長級の管理職はもちろん経営幹部・人材育成の部門もこの層の能力開発に注力することが求められているのです。

今後、この注力度の差は、中長期的にじわじわと人材力・組織力の差となり、企業の未来の経営力の差となっていくでしょう。

## 中堅社員・チームリーダーの言動がチームワークの核

中堅社員・チームリーダー向けの能力開発、研修、教育訓練には様々な種類があります。コミュニケーション、問題解決、人材育成、リーダーシップ、フォロワーシップ、チームワークなど、管理職手前のこの層には、やはりワンランク上の管理職に近い目線を求められます。管理職と現場の社員・パート・アルバイトとの中間に挟まれる形となる中堅社員・チームリーダー層は、上下のパイプ役としての役割が大きな期待です。

そのうえで、自らもプレイヤーとして積極的な活動を求められます。そして、その活動を自分だけでなく、上にも下にも、そしてヨコにも展開していくチームワークのコア人材として、チームでの成果発揮への関与が求められるのです。すなわち「チームリーダー」としての言動が期待されているわけです。

ここでは職務権限や役職的なチームリーダーという意味合いではなく、会社のルールや規定とは別の、運営面・実態面でのチームリーダーとしての動きです。

プレイヤーとしての個人の能力発揮から、新しい領域への明確なチャレンジを期待されているのです。それがチームワークで組織の相乗効果、シナジーを発揮できるコア人材としての成長です。

## チームワークで成果を出すには

中堅社員がチームリーダーとして、個人だけでなく、チームとして能力を発揮し、チームと

しての成果を上げていくにはどうすればいいでしょう。

いろいろな視点があると思いますが、ここでは（１）チーム目標の共通理解、（２）チーム内での役割分担の明確化、（３）リーダーシップの発揮、（４）チームの雰囲気づくりとオープンな話し合い、（５）チーム目標の協働達成意識の醸成、という５つのポイントに分けて考えてみます。

### **(1) チーム目標の共通理解**

個人としてではなく、チームで成果を上げるためにもっとも重要なポイントは、チームとしての目標やゴールを明確にし、チーム全員に共通理解させることです。これがなければ個々人の動きは方向性を失い、一体感をつくりこむことができません。

### **(2) チーム内での役割分担の明確化**

チーム目標がはっきりすれば、あとはその達成に向けた活動の実践です。その際に大事なポイントが、一人ひとりの役割分担の明確化です。チームの経営資源は限られていますし、納期や時間の制約もあります。特にチームの人材が十二分に揃っているというケースはまずありませんから、一人ひとりが自分の能力を大いに発揮できる機会をいかにつくるかがチームリーダーの腕の見せ所です。人には得手不得手があります。それぞれの特徴を活かし、十分な能力発揮が出来る役割を任せ、やる気や責任を持たせることが成果発揮の条件です。

### **(3) リーダーシップの発揮**

チームリーダーとしての役割分担は、リーダーシップの発揮に尽きます。チーム活動には大なり小なり様々な困難が待ち受けています。平時にはそれぞれが自分の役割を全うすればいいのですが、そう簡単にはいかないのが仕事です。逆に言えば、平時にはリーダーシップ発揮の場面はそうありません。何かの困難や見込み違いが発生したときにこそ、チームリーダーの能力発揮が求められるのです。

チームリーダーは状況をよく見極め、チームの目標達成に向けいま何が求められるのかを判断し、どう進むか、何をやるかの意思決定を行います。その際、一人で抱え込む必要はありません。チーム内での意見交換はもちろん、上位者である管理職やヨコ連携での相談をふまえ、方向性を決めていきます。

そしてその決定の通りに人を動かせるかがリーダーシップの発揮です。

チームメンバーはもちろんのこと、特にチーム外の人にはいかに動いてもらうかが、腕の見せ所です。そのためには、専門性など業務面での実力を発揮する、コミュニケーションをとって相互理解を進めている、方向性を示したり企画を立案したりしているなど普段の取り組みでリーダーの仕事ぶりや人間性が認められていなければいけません。

### **(4) チームの雰囲気づくりとオープンな話し合い**

一人ひとりがコツコツと仕事に取り組み、チーム目標の達成に向けて挑戦し続けるためには、チームの雰囲気は前向きで、イキイキとして活力があることが重要です。良い雰囲気ของทีมづくりのポイントはお互いの意見に真摯に耳を傾け、建設的な問題解決ができることです。そのためのリーダーの役割は、オープンな意見交換が出来る雰囲気をつくることです。活性化した話し合いは、チームで成果を上げるために不可欠の要素です。

#### **(5) チーム目標の協働達成意識の醸成**

最後は、何としてもチーム目標を達成するという気持ちです。目標というのは大抵、届か届かないかくらいのある程度高い設定にしてあるはずですが。いまは競争が激しい時代ですから普通の取組みでは、目標達成には届かないでしょう。

ここで重要なのが協働達成意識です。チームとして掲げた目標を何とかして達成しようと、全員が高い意識を持っていれば打開策が見える可能性が高まります。お互いが協力し合い、フォローし合うという協力体制も生まれます。自分の役割は何としても達成しようと、それぞれが自分の目標に拘れば、チームとしての推進力も高まります。

目標を持つことだけではなく、目標を協働して達成しようという気持ちを最後まで持ち続け、創意工夫し、あきらめずに取り組むことで、大きな成長が期待できるのです。

さらにチームとして目標達成した暁には、個人の目標達成とはまた違った大きな達成感を仲間とともに味わえます。この「やり切る体験」「やり切った体験」が次の取り組みへの気持ちを支えるのです。

これは、チームリーダーが成長するために、個人で成果を出すセルフマネジメントから、チームで成果を出すチームマネジメントへの挑戦だといえます。この経験は、そのまま管理職への道、幹部への道の糧になる貴重な機会です。そしてそのことを、中堅社員・チームリーダーにいかにか伝えていくことができるのかが、経営幹部・管理職の仕事です。その伝え方についてはまた別の機会にご紹介したいと思います。

私たちはこのような中堅社員・チームリーダーに対する能力開発を実施する際、各企業各職場の実態をふまえて、オリジナルの研修カリキュラムを提供しています。関係者へのインタビューやアンケートをふまえて、研修に留まらず、職場で、仕事でいかにかして実践できるかを念頭に、人材育成を支援しております。

ご興味のある方は、お気軽にお問い合わせ下さい。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二

〒104-0032 東京都中央区八丁堀 1-6-1 協栄ビル 6階

TEL: 03-3206-5361 / FAX: 03-5541-8325

ksato@mel-con.co.jp

(複写・再利用等は一言ご相談ください)