

質問：

次の経営幹部であるミドルリーダーを育成したいと思っています。現在は、階層別研修（係長研修、課長研修など）を行っていますが、今後は、選抜型の研修も力を入れていきたいと考えています。具体的にどのように取組んでいったらよいでしょうか。

解答：

ミドルリーダーは、会社の中心的存在で、将来の会社を引っ張るポジションにあります。ミドルリーダーが活躍しない組織は、厳しい環境の中で発展することは望めないでしょう。環境変化に対応して、組織を変えていくリーダーを育成することはすぐに手をうつべき課題です。

最近の研修の特徴としては、従来の階層別研修に加えて行われているのが、選抜型の研修です。選抜型が増えているのは、一定の立場の人が必ず受けなくてはならない教育から、能力とやる気のある人を選んで行うといった「選択と集中」で人を育てようという、組織の考えがあります。これは、時間とお金に制約があるため、経営資源を効率よく投入するために行います。

選抜型研修の特徴は次のとおりです。

- ①組織横断的な人材を集めます
- ②知識プラス課題研究を行います。課題研究は、最終的に経営幹部の前で発表します
- ③2～4日の集合研修ではなく、3ヶ月から12ヶ月程度の長い時間をかけて行います
- ④外部の講師、コンサルタントや変革を行ったリーダーが講師を努めます。社内の経営幹部も講師として、話しをする場合があります
- ⑤専門知識として、「経営戦略」「マーケティング」「アカウンティング」「ファイナンス」「リスクマネジメント」「IT」などの項目を学習します

選抜型研修のメリットは次のよう点があげられます。

- ①一定の能力とやる気をもった人が集まるので、研修効果が期待できます
- ②参加者は選ばれたという意識を持つので、参画意欲が高まります
- ③他の部門との意見交換ができます
- ④課題研究は、業務に関係したものをを行う（場合が多い）ので、実践での成果が期待できます
- ⑤参加者は、仕事以外の専門知識を学ぶことができます

一方、デメリットは、次のような点が考えられます。

- ①長期間の研修なので、参加者のモチベーションを維持することは容易くありません
- ②選ばれたとはいえ、やらされ感を持つ人もいます
- ③講師との関係がうまくいかないと、参画意欲を失くすこともあります
- ④業務多忙の時期は、研修に集中できないこともあります
- ⑤長期間の研修なので、運営するスタッフが数名、必要です

次に研修を進めるうえで、押さえておきたいポイントは、次の5点です。

- ①経営トップが研修の必要性を持ちます
- ②組織の方向性を整理します
- ③ミドルリーダーに求められる役割と責任、能力を明確にします
- ④研修の概要を決めます
- ⑤研修後の成果を「見える化」します

①に関しては、経営トップ自らがこの研修に力を入れていきませんと、ただ研修を行った、という結果になりかねません。また、部門によっては、研修に対して懐疑的な意見を持つ上位者もいますので、トップの強いリーダーシップで、研修の意義を訴求していただくと、研修の運営がスムーズにいきます。

②において、理念、ビジョン、方針、計画などの組織の方向性を明らかにします。できれば、どのような人材を育てていきたいのか、といった方針も必要です。

③は、役割とは仕事のことです。責任はミドルリーダーがなすべき任務や義務のことです。そして、能力は、物事を成し遂げる力であり、マネジメント、リーダーシップ、問題解決、コミュニケーションなどが該当します。以上の点について、整理します。

④については、①を踏まえて、研修のねらい、目的、到達すべき点、成果、内容、スケジュール、講師（外部・内部）、開催日時、会場などの枠組みを決定します。

⑤最近の傾向として、課題研究を発表したら、終了というのではなく、実務レベルで研修後も引き続いて行動して欲しい、という要望があります。組織としては、それだけの時間とお金を投資しているので、それに見える成果を求めるのは当然でしょう。

研修は、組織内で、教育・研修に対する方向性をまとめていくことが自然です。さらに、企画段階から社外のコンサルタント、研修講師といった専門家の意見を導入することで、よりよい研修になることが期待できます。

以上、『(社)中小企業診断協会東京支部中央支会HP・経営者向け情報』(<http://www.rmc-chuo.jp/>)に掲載