

【人材育成12ヵ月】第7回

# 昇進の意志を問う

現場のモチベーションを向上させる上で、管理職の役割は非常に大きい。では、一体誰を管理職に登用するのか。形だけの昇進試験ではなく、候補者たちに「管理職になる」ということにきちんと向き合ってもらう機会を作らなければならない。



松下 直子  
株式会社オフィスあん  
代表取締役

## 管理職は最大の労働条件

新年1月に役責の昇進を実施する会社では、この時期に昇進試験を課すくらいのタイミングでしょうか。もちろん、昇格や昇進にあたっては普段の仕事ぶりや人事評価の結果が判断材料になりますが、ひとつの通過儀礼として、また検討の補完材料のひとつとしても、昇進試験が活用されているようです。

現場のメンバーにとって管理職は最大の労働条件です。優秀なスーパープレイヤーが優秀なマネジャーになるとは限りません。名プレイヤー、名監督にあらず、です。また、部下以上に頑張る人が優秀な管理職でもありません。管理職は部下やメンバーを頑張らせることができる人です。権限や権力に人がつき従うわけではありません。人の上に立つということは、その持てる権限や権力に見合うだけの、人間的な魅力が必要不可欠です。



## 管理職選抜のタイミングで、未来を問う意味

さて、一体誰を管理職に選抜するのか。その方法論にはいくつかあります(図表1)。

その人らしさは「過去」にあります。そして「今日ここ」は、過去の結果です。ですから昇進試験では、その人となりに向き合うために、過去の事実を問う。今この瞬間、何ができる人なのかを問うために、なにがしかの試験(アセスメント)を課すこともあるでしょう。しかし私は、加えて、昇進試験においては管理職候補の方に「未来を問う」ことをお勧めします。

図表2は、ある企業の管理職登用試験の事例です。「あなたが管理職になった際には、どのようなことに取り組みますか」といったような内容を書かせる論文形式のものです。比較的よくある試験の事例でしょう。

例えば日本では、総理大臣というのは比較的短期間で変わり得えます。つい最近まで、かなり短期間で総理大臣が変わっていたのは皆様も記憶に新しいことでしょう。しかし、アメリカの大統領はそうではない。ご存じの通り、米国大統領選出馬表明から一般投票および選挙人投票までの約2年間、立候補者が国内の州で演説を繰り返します。なぜこれほどまでに長期間にわたるのか。諸説ありますが、そのひとつは「繰り返し演説を行うことで、立候補者にそのマニフェストが刷り込ま

れていき、就任時には国民に伝え続けてきた思いが、大統領と一体になっている」というもの。

管理職の選抜、登用も同様ではないでしょうか。選抜のためにではなく、選抜された後のために、管理職になった後の自らの行動を語り、宣言していただければいいのです。いい文章が書けているから管理職の試験はパスとしてその解答用紙を個人フォルダに保存するだけの論文試験であれば、実施する必要はないと思いますが、この論文がすなわち約束となり得るのですから、管理職になった後に、論文の内容を実行してもらったらいいわけです。極端な話、実行できなかったら約束違反です。

## 人を動かすのは思いではなく、思いからくる言葉

ある程度の年齢になったから管理職にする。その正当性を高めるだけの、まるで形だけの管理職試験を実施するのではなく、ひとつの通過儀礼として、管理職になるということにきちんと向き合っていただく機会をつくることは、意味のあることです。そもそも管理職が「うちのチームはこんなチームにしたい」だとか「チームみんなでこういう成果を目指そう」と未来を語れずして、部下はついていくことができません。

社長が「火の用心」と語ったら、部長が「火の用心」、課長が「火の用心」、係長が「火の用心」、主任が「火の用心」……と縦にストンと情報を落として、その方針が失敗したら

社長の方針が間違っていたんだと上に責任をなすりつけるような中間管理職に存在価値はありません。これでは部下たちが、「うちの会社はビジョンが見えない」と不平不満を漏らすことにつながります。社長が「火の用心」と旗を振ったら、部長や課長は、「では、うちの部門では消火栓を確認しよう」だとか「うちは夜回りをするぞ」とか、その社長の見えない方針やビジョンをいかに自部門の具体的な行動として言語化できるかどうか。そのことにより、いかに部門のメンバーを巻き込んでいくのか。こういう力が問われます。

未来を自分の言葉で、より具体的な行動レベルで語る力は、私は管理職に不可欠な力のひとつだと思えてならないのです。

「気力は眼に出る。生活は顔色に出る。年齢は肩に出る。教養は声に出る」（土門拳）

図表1 選抜の方法事例

	方法
過去の事実	入社以降の個人情報、本人の意思、上司の推薦、人事評価
アセスメント	筆記試験、技能テスト、レポート、論文、多面観察、パーソナリティ・テスト、ケーススタディ、面接

図表2 論文の事例

企業を取り巻く環境はより複雑化し、変化の激しい現代において、過去の成功要因や遺産に依存することなく、組織力を高めるためには、対処療法ではない真の解決策を見つけ出す必要がある。ここでいう「組織力」とは、「組織が自ら変革し結果を出していく力」である。

また、当社の経営理念には、管理職に対して、近視眼的な行動を戒め、遠大な希望や目標を抱き、高い目線で将来の「在り様」を描くことの大切さが述べられている。

- ①以上を踏まえ、あなたの所属組織または当社全体の将来の「あるべき姿」について、あなたがどのように考えているか。またそのビジョンを実現するために現場リーダーとして何をどのように変革していくのか。具体的に論述してください。
- ②以上を踏まえ、あなたの所属組織において、どのようなことに危機意識を持ち、リーダーシップを発揮して何をどう変えていくのか。現状の最優先課題と解決策を挙げ、昇格後の立場に立って具体的に論述してください。