

## 管理ポストの役割定義 —業務分掌権限規定と実際の要件—

### 1. 管理職教育ニーズ

先の見えない経営環境にあつて、ミドルマネジャーの現場での活動に期待する企業は多く、リーダーシップや対人理解・関係構築等をテーマにした研修が行われています。一方こうした企業努力に対して、研修の果実については思うように得られず、「教育の効果はそう簡単に結実しない」と考える会社も多いことでしょう。

昨今ミドルの育成に関する話を伺っていると、実は求める管理職像が曖昧であったり、人によって様々な管理職イメージを抱いていたりする場合があります。今回改めて管理ポストの役割定義について考えて見ましょう。

### 2. 管理ポストの一般的な定義

管理ポストの役割定義で最も一般的なのは、職務分掌権限規程等にある役職定義です。例えば次のようなものです。

#### <課長は次の職務を行う>

- ①所属上長を補佐し、所属上長の計画に参画し、必要な立案を行い、その実施に関しては、所管業務を調整管理するとともに、必要に応じ関係各職位に対して助言を行う。
- ②所属上長の命を受けて、業務執行上の計画を立て、これを執行する。
- ③課員の業務の分担を調整し、これを指揮する。

#### <部長は次の職務を行う>

- ①役員を補佐し、役員のコマンド、指導、および助言を受けて、内部業務の執行を統括する。
  - ②主管業務執行に関する年度事業計画および個別の執行方針を立案し、役員のコマンドを得てこれを運用する。
  - ③他部署の関係各職位に対して、主管業務執行の助言、指導または指示を行う。
  - ④権限の範囲内で管内業務を決定し、または承認する。
  - ⑤所属員の分担業務を決定し、これを指揮監督する。
- 上記の内容と自社の定義を比較していかがお感じでしょうか。恐らく規程上は似たような定義を持つ会社が多いのではないのでしょうか。

実際、会社の中では課長・部長が活動しており、それぞれが各ポジションで部門計画の立案・遂行や所管業務の意思決定、部下の評価や育成を担当しているので、課長と部長の違いは、「部門名称と予算の額・部下の数」くらいにしか思っていない方も多いことでしょう。

### 3. 実際求められていること

規程上の定義は前述の通りですが、実際の管理ポストを表現するには、以下のような側面にも言及しなければなりません

#### <課長ポストに関して>

- ・ 個人業務や職務機能内の業務を見るのではなくそれ以外の業務に目を向けられる（自ら上手く仕事を「する」から、部下に上手く仕事を「させる」に変わる）。
- ・ 他者を管理したりリードしたりすることに仕事上の満足を得ることが出来る。
- ・ 部下育成は、自分の成功に欠かせない仕事と考える。

#### <部長ポストに関して>

- ・ 自身の経験以外の分野に関しても、それを理解しリードすることに意義を感じられる。
- ・ 全社事業戦略と部門機能を上手くつなぎ、メンバーに説明することが出来る。
- ・ 部門のニーズに応じて、経営資源を手に入れることが出来る。
- ・ 他の部長達と協調し、上手くチームプレーをこなすことが出来る。

上記のような内容は、昇進にあたっての人材アセスメントや教育研修の場面ではクローズアップされても、まだまだ普遍的な認識となっていない会社も多いのではないのでしょうか（人事担当者は十分に理解していても、役員が同様の認識を持っているかどうかは曖昧ではないのでしょうか）。また、管理職自身が自らを鑑みた場合、一部こうした側面を満たしていないと感じる場合もあるでしょう。

### 4. 認識の一本化

ミドルマネジャーの能力を最大限に活用して、この先行き不透明な経営環境を乗り切っていくには、育成、選別、登用、評価のそれぞれの場面で、求める管理職像に統一感があることが重要です。そこでの管理ポジション定義（機能、人材特性、知識・スキル、マインド等）はより実質的・具体的な内容であるべきです。この原稿をお読みになって必要性を感じられたなら、上司である役員、管理職本人、人事・教育の担当者が共有できる定義作成に着手することをお勧めします。