

### TKC

TKC（本社＝栃木県宇都宮市）は今年1月から、ミドルマネジメント層のマネジメン強化を目的とした新研修制度をスタートさせた。

TKCは、会計事務所に対する情報サービスと、地方公共団体に對する情報サービスの二つの分野に専門特化した、独自の地位を築いてきたが、顧客である会計事務所と地方公共



象者は、全国の事業所に勤務する課長職及びチーフ職（課長代理相当職）533人で、全社員の約24%に当たる。

研修を指導する三浦哲・日本生産性本部カウンセリング・マネジメントセンター講師の話。日本生産性本部の「管理者基礎コース」は、マネジメントの基本や原理・原則を3日間体系的に学ぶ「幕の内弁当」だ。基本や原理原則をしっかりと押さえている人は応用展開ができる。基本がわからなくてもまたまた応用展開がうまくいく人もいるが、次もうまくいくには限らない。

飯塚真規・同社代表取締役専務執行役員 会計事務所事業部長の話



TKCは昨年創業50周年を迎えた。IT業界、会計ソフト業界ではそれなりのポジションを占めるようになったが、今後、60年、70年を考えると、これまで50年間培ってきたものを組織として継承・変革していく必要があるという課題意識を持っていた。

例えば、お客様である会計事務所の所長の平均年齢が64・65歳と高いのに対して、社員は年齢が22歳から65歳まで幅広く、そこにはギャップがある。課長の年齢は30歳ぐらいから50歳代までいて、一律のマネジメントが難しい状況になってきている。理念や共通の価値観を前提として、経営陣が「こう言え社員に伝わるだろう」と話しても、現場の若い社員には伝わらなかったりすることがある。

「管理者基礎コース」の内容をベースとした2泊3日の企業内研修を神奈川・葉山の生産

こうした課題を解決するには、共通の土台をしっかりと作らなければならないと感じていた。今回の研修を通して、世間一般のマネージャーに求められる能力やマネジメントのセオリーといったものを課長やチーフにしっかりと理解してもらい、弊社のミドルマネジメン

ト層のレベルを高めていきたい。対象者全員に一緒に研修を行うのは、昇格した人だけを対象に実施しても、社内の共通言語が生まれにくいと思ったからだ。どう部門を運営していくのか、どう部下を育成していくのかについての共通言語を社内にも広く浸透させ、共通の土台を構築したい。

研修を受講した社員の間からは、「研修で学んだことを実践してみよう」「これまでは自分の経験則で部門を運営していたことがわかった」「もっとマネージャーとして求められるものを貪欲に吸収していきたい」といった声が増えてくるようになった。今後の取り組みとしては二つを考えている。一つ目は、今回初めてオフィシャルに人

力強化の基礎を理解する。管理者の心構え・立場・役割の認識、マネジメントの基本や

## マネジメント強化研修を開始

性国際交流センターで受講した（II写真）。同コースでは、管理職の三大役割である業績向上・部下育成・組

織力強化の基礎を理解する。管理者の心構え・立場・役割の認識、マネジメントの基本や

力強化する。ヒューマンだこの理解度テストを行い、研修内容の理解の促進を図った。管理者基礎コースを修了した対象者は、11月から来年8月に

### 助けを求める部下の思いを受け止めよう

「ド」とは、カウンセリングの理論や手法をベースとした態度や行動のことで、部下を持つ人にはぜひ身につけてもらいたい考え方だ。部下を大事にしようというマインドを持つていれば、「傾聴」も自然とできるし、「コーチング」もうまくできる。しかし、そうしたマインドを持たず、テクニックやスキルのみで走ると、逆に部下を責める行動に陥って



しまう。育成のマインドが持てないならばテクニックやスキルを学習しても意味はない。社員が成長し、いきいきと働くことができる職場とは、誰もが本音で語り合い、素直に助けを求めることができる職場である。部下（上司）が困っている時に上司（部下）が助けてくれる職場をつくるためには、まず上司の心が豊かであることが重要だ。上司の心が豊かであれば、部下の心も豊かになっていく。部下が相談に来たときに「その程度のことだから」と言っていたのでは、誰も上司に助けを求めて

を育てていくという方針を打ち出した。その方法論を学んだマネージャーが今後、どう実践に落とし込んでいくかが重要であり、それを組織として支援していきたい。また、その上司にあたるトップや経営幹部層の研修も充実させたい。

二つ目は、あらためて弊社ならでのマネジメントスタイルを承継していく必要があると感じている。弊社には歴代の経営トップが記した経営理念や方針、戦略、規範などが書籍や社内報、様々な文書にまとめられている。それをことあるごとに紐解き、説明していくことが自分の責務だと思っている。私が所管する会計事務所事業部で定期的に開催している会議において、直接それらを各部門長に説明しているが、各部門長を通じて各層にブリークダウンさせていくことで、社内への浸透を図っている。

今後、社員の力を最大限に発揮してもらうことで、「顧客への貢献」を引き続き果たしていきたい。

こなくなる。自己中心的な考えに陥らず、まずは、助けを求めてくる部下の思いを受け止めてほしい。

今回の研修を受講した方の多くは、部下への関わり方について、部下を主人公とする考え方に新たな気づきを得られたようだ。コーチングを活用し、部下から答えを引き出すことを実践したいという感想もあった。

世の中の変化を正しく理解し、多様な価値観を持つ人材を経営資源として有効活用していくことが管理職に求められる「人材マネジメント」である。

同社は、ミドルマネジメント層に計5日間の研修を実施すること、1000年企業に向けて一層の現場力強化を図っていく。

記事の問い合わせは日本生産性本部コンサルティング部、電話03(3409)1130まで。