

将来管理職に なったとき、 やるべき 考えるべき 予習課題

会社が成長するもしないも、課長（店長・マネージャー）次第！
元気で明るい職場とそうでない職場の違いは、現場の長である
管理職の責任によるところが大きい。

しかし「親と上司は選べない…」と言われるように、いくらダ
メ管理職でも上司は上司。

劣悪な職場、労働環境に耐えられないんだったら、さっと辞め
ればいい、という極論を出す前に、もし自分が人を使う立場に
なったら、果たして今の上司以上のことができるのか？

上を向いて批判をするだけでなく、ダメ課長の事例を確認し
ながら、将来のみならず、現在の自分の仕事の出来、不出来に
対して顧みることも含めて考えてほしい。

共有すべき情報を教えないのは何故？

目的を知らずして行う仕事ほど面白くない仕事はない。「これやっ
といてくれないか」「何に使うんですか」「話してる時間がない。とに
かく午前中に済ましておいてくれ」これではやる気が出るわけがない。

暗い職場と明るい職場を比べると、それぞれ共通点がいくつかある。
その一つは風通しである。暗い職場はだいたい風通しが悪く、明るい
職場は風通しが非常に良い。

たとえば来客への対応にも違いが出る。暗い職場は名前と用件を
言っても怪訝な顔をされたり、面倒そうな対応をされたりする。しか
も取り次いでくれる人以外は無関心を決め込み、皆下を向いたまま
黙々と仕事をしている。

明るい職場は違う。名前を言っただけで「お待ちしております。只
今お取り次ぎいたします」と笑顔で即座に取り次いでくれるし、案内
される途中でもみんなが歓迎の会釈をしてくれる。明るい職場は情報
の共有度が高い。

情報を知っているというのは参画意識につながるのに、情報を伝え
ていないというのは、「やる気を出さなくてもよろしい」と言ってい
るに等しい。

**最大の成果を上げる為には、情報の共有をす
ることが最低限の条件である**

常に言い訳をする用意 周到な最悪な上司

ひどく責任観念のない課長がいる。何事にも言い訳を用意している課長がいる。最悪なのは、自分の責任を部下になすりつけるダメ上司。課長のあるべき姿は逆なのに…

「○○君はもっと力のある人間だと思っていたんです。原因はひとえに彼の力量不足です。彼を鍛え直します」という会話を耳にした。おそらく部下の1人が重大なミスをしたのであろう。確かにミスは本人の力量不足から来ているに違いないが、すべての責任はその部下にあるかのような言い方はひどい。

その課長らしき人物の言葉は、責任転嫁一色であった。

「私の責任です」「すみませんでした」といったニュアンスの言葉が1カ所でも入っていれば、まだ救われるが、「君が起こしたんだから、社長には君から直接報告しなさい。私は知らん」と職務放棄までの管理職も決して少なくない。自分の立場を守るために、職場で発生した問題を部下や他の要因に転嫁しようとする課長。そういう課長ではリーダーシップなどとても発揮できない。

おそらく、部下の心を覗いてみれば、課長をリーダーとして認める気持ちは髪の毛1本ほどもないだろう。

課内のことはすべて自分の責任であるという自覚、部下のミスは自分の責任とする姿勢が必要

自分の出世しか頭にな い哀れな上司

自分のことしか考えていない課長の心は、どこかに必ず現れ出ている。それを察知したときの部下の失望は大きい。途端についていく気を失い、リーダーシップが機能しない状態になるだろう。

「会社の方針とか経営計画とか、そんなもの考えたことがない。正直に言うと、会社なんてどうでもいいと思っている。大事なことは自分の成績。他の課よりも売上げをあげて、より多くの報酬を狙う。考えているのはそれだけだ」と、「業績をあげる」という意識はあるが、会社経営の一翼を担っているという意識はない。

おそらくそんな彼の心情は部下たちに見抜かれているに違いない。だからこそ部下は力を思い切り発揮せず、頑張っているのは上司1人だけという状態になっているのに、それすらも気がつかない。

大企業では通用することもあるかもしれないが、中小企業ではこういうタイプの上司が来たら、たちまち追い出されることになるだろう。小さな会社は、全員が気持ちを一つにすることが絶対的に必要だからだ。

このような上司では何よりも部下が育たない。育たなければ、会社の将来が危うくなる。

リーダーには、人のために力を尽し、人に利益を与える「利他の精神」が必要である

会社方針の批判を平気で言ってしまう上司

冗談なのか本気なのか、「うちの会社、このままいくと危ないね…」
「社長は何を考えているんだか…」などと、吐き捨てるようにいうダメ上司。こういう夢のない言葉は、部下の心にグサッと刺さっている。

若い部下たちをつかまえて、「最近の若い奴は夢がない」と決まり文句で嘆いている光景は、よく見かけることだ。

ところが、そう嘆く本人はどうかというと、むしろ若い人より夢がない場合が少なくない。「若い奴は夢がない」のあとに、「我々の若い頃はもっと夢があった」と続くのが常であるが、若い頃夢があっても今は持っていないのなら、同じ穴のムジナである。嘆く資格はない。

夢は意欲の発火剤である。夢のない人間には意欲がない。では、部下に夢を持たせ、職場全体を夢のあるムードにしていくにはどうしたらよいだろうか。上司自身が夢を持つことである。部下に自らの夢を話すことである。

「何年か先にはうちの会社も上場企業になっているだろうなあ。それが楽しみだよ」といった具合に、である。

その反対のような言動は、冗談であっても厳に慎まなければならない。人間性を疑われることになってしまう。

自分についてくれば夢が広がるという期待感を
植え付ける事が大事である

いざという時に先頭に立たない役立たず上司

メンバーのリーダーに対する信頼感は、いざという時のリーダーの対応に大きく左右される。いざという時に先頭に立って難局に立ち向かっていけないリーダーは、いっぺんに信頼を喪失する。

ある機械メーカーの技術課長がクビになった。原因は、同社が納めた機械が故障し、技術者2人が修理に行っても故障の原因をなかなか発見できず、課長に出勤を要請したが、課長は自ら出掛けることをせず、ややベテランの技術者をもう1人送った。しかし、その技術者でも故障は直らず再び課長へSOS。ところが、課長はなんと「会合がある」と言って帰ってしまったのである。結局、現場でなんとか問題を解決したが…。

翌日、社長は技術課長に「昨日の件は君にどんな事情があっても、現場に駆けつけるべきだった。あれほど重大な問題が発生し部下が苦労しているというのに…」

「いえ、昨日は異業種交流会が…」

「どういう神経しているんだ！課長降格だ！」

当然である。部下の危機、会社の危機に、先頭になって立ち向かえない課長はリーダーとして完全に失格だ。

**難局に出くわしたときこそ、信頼を倍増させる
チャンスなのだ**

経営理念を理解していない、できない上司

上司は会社の方針を理解すると共に社長の経営理念もしっかり身につけていなければならない。もし、分かろうと努力もしないのであれば、上司であるべきでないばかりか、会社を辞めるべきだ。

どんな会社の社長も、必ず自己の経営理念というものを持っている。明確に文章化している場合もあるし、普段の話の中でそれとなく社員に伝えているケースもある。

明確に文章化されたものがない場合は、社長の話の中からつかむしかない。社長は必ず、何度となく自分の抱く経営理念を話しているはずである。「品質については一切妥協しないというのが私の考えだ。最高の材料を使ってほしい」「私は従業員とその家族の幸せをいつも願っている。事業はそのためのものだと思っている」「事業は社会貢献だよ。その仕事が社会に対してどういうメリットになるのか、という意識を持って仕事に当たってほしい」

これらの話はいずれも、社長の経営理念にほかならない。建前のように聞こえるかもしれないが、社長にとっては非常に大事な経営の考え方なのである。本音である。このような言葉を耳にしたときは、さっと聞き流さず、手帳にしっかりメモしておこう。

経営理念や社是、経営方針などを明確に説明できなければ、管理職でいる資格はない

スピーチ下手ではいさ さか情けない

人を使う立場になれば、人前で自分の考えを述べる機会も多くなるはずだ。少なくとも、部下全員を前にして話をする機会はある。そういうときの話ぶりはリーダーシップに大きく影響する。

人前できちんと話ができるというのも、上司の必要条件である。第一、リーダーシップを発揮するには、たくさんのメンバーを前にして方針を述べたり、激励したりする場面は必ずくるので、いつまでも断わり続けていたら、その要件が一向に備わってこない。

ことさらスピーチ上手になる必要はないが、人前で話をしたときに、印象に残る話し方をする力はあったほうがいい。特に部下全員を前にして話をするときには、「印象に残る」というのが非常に大切な要素だ。

何を言っているのかわからないとか、言葉が少なすぎて意思が十分に伝わらないというのでは、部下に大きな影響を与えることはできない。技術があるのとないのとでは、同じ内容を話していても結果が違ってくる。勉強をするに越したことはないし、慣れるに越したこともない。

人前で話す機会があったら、積極的にその機会を捉えることだ。

巧みな言葉をダラダラと並べるより、心に残るこ
短い言葉を意識しよう

仕事した気である目標意識の低い勘違い上司

課の目標は会社の経営目標を細分化したものである。それぞれの課の目標が達成されなければ、会社の目標も達成されない。目標が達成されなければ会社は伸びない。

目標は目標である。設定した以上は達成しなければならない。達成のための計画を立て、行動を起こさなければならない。各課が目標を達成しなければ、会社全体の経営目標も崩壊する。

課の目標についての基本的な認識に欠けているようでは、課長は務まらない。営業課や生産課など目標を数値で表しやすい課は、まさか目標そのものを忘れることはないだろう。しかし、総務や経理などの課は、目標を数値化しにくいこと、またルーチンワークが直接的に目標達成のためのアクションにつながらないことも多い。

課長に必要なことは、目標達成のための行動を計画化し、何らかの形で日常業務の中に織り込んでいくことだ。

しかし、日常の仕事に忙殺され、計画そのものに着手もしていないのに、さぼっているわけではないと開き直り、仕事をしている気である課長がいる。これでは課長の職責を務めているとは言えない。

**自分に与えられた仕事は何なのかを常に確認し、
計画通りに進める努力が必要だ**

努力目標だから…と初めから諦めている上司

課の目標を飾りのようにしか考えていない課長がいる。課長が目標に対して本気にならなければ部下も本気にならない。課の活動全体から本気が消えることになる。

「今年度の営業2課の売上目標は、前年度対比で15%増、金額で5億円と決まった。情勢から考えるとむずかしい数字だと思うが、会社の経営計画によって決められた数字だから仕方がない。達成できるかどうかは別にして、とにかく前年以上の頑張りは見せなければならない。努力してほしい」まるで他人事のように説明する上司。

目標が上から与えられたものであることを強調し、達成できなくてもそれは無理な目標を決めた上の責任である、と言っているようにも聞こえてくる。

また、NGワードとして「むずかしい…」は「容易ではないが、決して不可能な数字ではない」ぐらいの言い方にすべきだ。「決められた数字」は「決めた数字」であるはずだ。「頑張りを見せる」ではなく「何としても達成するよう頑張ろう。前年以上の努力をみんなでしよう」という言い方でなければならない。

やればできる！の信念と情熱を持つことが、目標達成のための重要な要素だ

目標達成のための戦略 が作れない上司

目標を達成できない原因の1つは、目標に対して部下の心と力を結集していないこと、2つ目は計画の立て方や仕事の進め方に欠陥があることだ。

リーダーの力量を測る第一の物差しは、その集団の行動目標をどれだけ達成しているかである。達成できない状態が続いていれば、力量なしと判断され、リーダーの地位から降ろされるのは世の常である。

毎年繰り返されるプロ野球の監督やコーチの更迭などはその典型的な例だ。会社の人事も、年功序列から実力主義に移行する傾向が顕著で、人情を切り捨て遠慮なく降格人事を断行するケースが増えてきた。目標を達成できない課長をいつまでもリーダーに据えておけるほど、経営環境は甘くないのである。

目標を達成できない課長は、よく言い訳を口にする。「市場の状況から見て、止むを得なかった」といった具合に。

目標達成のためには現状を踏まえた戦略的な計画が必要だ。

そして各々の部下をどう動かしていくかを考えていく。これが、あまりにも当然の課長の仕事である。

計画を立てても計画倒れにさせないためには、
まずは部下の心をつかむ事が大切だ

何故、仕事を計画的に進められないのか？

いつまでに何をやらなければならないかがほとんど頭の中になく、ひたすら目の前の仕事をこなすだけ。今日1日乗り越えることしか考えていないようでは実績をあげられるわけがない。

「正直に言っていいですか？それなら上司への不満です。課長は仕事の指示に一貫性がないんです。基本的な方針がないというのか、計画性がないというのか、とにかく場当たりに指示を出し、しかもそれをくるくる変えたりするんです。非常にやりにくいことこの上ない。部長に直訴しようと思っているぐらいなんです」

部下にこんなふうに言われるようじゃ、課長もおしまいだ。

会社の仕事はP D C A の原則によって進められなければならない。「P D C Aって何ですか？」と未だ言っているようでは…。念のために、P D C Aとは「プラン・ドウ・チェック・アクション」の頭文字である。つまり、仕事の流れの出発点は計画だということで、実に当たり前の原則だ。

計画がなければ、手探りで仕事をやるのと同じになる。メンバーはどこに行き着くのか、結果がいつ出るか不安で仕方がないし、思い切った力を出すことなど到底できない。

計画は自分だけで作るのではなく部下を参画させたほうがよい

時間感覚に疎い課長がいると会社は潰れる

納期遅れは入金が遅れにつながり資金繰りに影響する。この当然の理屈を知っていながら納期に対する緊張感がないというのは、管理者はもとよりビジネスマンとしても失格だ。

商品のライフサイクルが極端に短くなっており、メーカーや加工業者は納期の短縮化に頭を悩ませている。

「遅れても、良い製品を」という発想はその意味で時代遅れであり、今日の企業競争に勝てない要素となる。必要なことは、「どこよりも早く、どこよりも良い製品をつくる」ことだ。

早さと品質。この両方の条件を厳しく追求していくことが現場の管理・監督者に求められているのである。

納期に甘い課長は意外に多い。納期というと、現場だけの問題のようだが、間接部門にだって納期がある。たとえば、経理課が決算資料を作成する場合にも、決められた期限があるわけだが、それがすなわち納期である。間接部門の場合は外部への直接的な影響がなく、仕事の期限についてとかく甘くなってしまいがちだが、その仕事の結果を待っている人には大きな迷惑がかかっている。

品質優先であっても納期遅れを当たり前のように考えられては経営は破綻する

近代中小企業 Vol.50 No4 付録 将来管理職になったとき、やるべき考えるべき予習課題
編者：中小企業経営研究会
発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会
〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内
電話 03-5272-5425©2015 Dataagent
ISBN 978-4-907196-50-9 C0034 定価：本体 500 円＋税
乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、
無断で転載・複製することは固く禁じられています。