

酒巻久著「リーダーにとって大切なことは、すべて課長時代に学べる - はじめて部下を持った君に贈る 62 の言葉」朝日新聞出版 2012年5月30日刊を読む

1. 一番大事なことは、「気をつけるべきことと、その優先順位」を間違えないこと
《課長にとって大切なのは、まずは「自分の実力」》
 - (1) 少し古いですが、日本経済新聞にダメな上司のアンケート結果が載っていた(「働きにくかったり愛想を尽かした上司や先輩」2008年3月1日 NIKKEI プラス 1)。
 - (2) それによるとワーストは、言うことや指示がコロコロ変わる、強いものには弱く、弱いものには強い、大事な局面で責任逃れ、感情的で気分屋、失敗を部下のせいにする、上司自身が仕事ができない、部下の手柄を持っていく、部下の指導をしない、決断力がない、仕事を無責任にすべて部下に丸投げする、となっている。
 - (3) 上司の顔色ばかりうかがい、部下には高圧的なヒラメ上司、上にも下にもいい顔をしたがる風見鶏^{かざみどり}上司、言うことがコロコロ変わるサイコロ上司、「あとはよろしく」の丸投げ上司、「オレは知らない聞いてない」の無責任上司...
 - (4) 思わず舌打ちをしたくなるようなそんなダメ上司が、あなたの職場にも一人や二人はいるのではないだろうか。
 - (5) 彼らは上司としての能力不足もさることながら、そもそも仕事をするうえで大事な「気をつけるべきことと、その優先順位」がわかっていないのではないかと思う。
 - (6) すなわち、それは、
 - 一、自分に気をつける
 - 二、上に気をつける
 - 三、下に気をつける
 - 四、横に気をつける
 - 五、外に気をつけるである。
 - (7) まず何より大事なものは、「自分自身」である。自分に実力がなければ、昇進は難しいし、たとえ運よく昇進したとしても部下はついてこない。上司の実力は部下の信頼を担保する最大の武器だ。
 - (8) だから、課長になろうが、部長になろうが、常に自分自身に目を向け、磨き続け、成長させ続けること。そうやって現状に安住せず、実力をつけていく。そうすれば、少し失敗したくらいでは、会社としても簡単にはラインから外せなくなる。
 - (9) 次に大事になるのは、「自分の上司」である。会社で大きな仕事をやろうと思ったら、上司を巻き込んで、支援を受けられるようにするのが大原則である。
 - (10) たとえば、あなたが課長で、課の目標を設定するなら、部長方針をよく理解し、部長が支持しやすいものにする。そうやって部長の支持を取り付けられれば、実質的に部長権限の範囲まで仕事の幅が広がるのだ。部長の支援がなければ、課長権限の範囲でしか仕事は回せない。だから常に上司に目を向けておく必要がある。
 - (11) ただし、これは上司にゴマをするという意味ではない。自分のやりたい仕事をするには上司の考えを理解し、味方になってもらうのが一番効率がいい、ということだ。これを間違えるとただのご機嫌取り、おべんちゃらになるので、注意が必要である。
 - (12) 三番目は「部下」である。自分の設定した目標を実現するために実際に汗をかいてくれる

のは部下であり、管理職は彼らにいかによい仕事をしてもらうかを考え、導く必要がある。部下の「強み」を引き出し、伸ばすことができれば、その分、目標の実現可能性は高くなる。だから部下には常に目を配る必要がある。成果を出せるかどうかは彼らにかかっている。

- (13) 四番目は、「同僚」や「他部署」である。互いに状況を教え合うなど情報を共有しておけば、緊急事態などに対応しやすい。また、頼まれごとは喜んで引き受けるなど日頃からよい関係を築いておけば、いざというとき協力が得やすいものだ。同僚や他の部署への目配りも必須である。
- (14) そして五番目が「外部の取引先」である。たとえば、相手が規模の小さな納入業者だと、横柄おうへいな態度を取る人がいるが、そういう人は最悪である。仕事をする上では、会社の大小や立場に関係なく、相手を尊重する姿勢が欠かせない。そもそも、相手が納入業者であっても、基本的には「お客様」だという気持ちがないといけない。一人の社員の横柄な態度がブランドと会社に対する信頼を損ねることになるのだ。
- (15) 以上の五つが「気をつけるべきことと、その優先順位」である。課長になったら、まずはこれを心がければ、いい管理職へと成長していくことができる。
- (16) ところが、これがわかっていない人が多い。課長になったとたん、肝心要かんじんかなめの「自分」を棚に上げてしまって、部下を動かすことだけに頭がいっぱいになってしまう。もちろん、部下を効率的に動かすことは必要だし、部下とのコミュニケーションも欠かせない要素である。
- (17) だが、その前提として、上司に「仕事の実力」がなければ部下はついてこない。仕事に対して自分の実力を磨き続けること。課長になってもそれを怠ってはならないのだ。

2. 管理職の仕事は、リーダーシップ、マネジメントの順番で大事

《目標なき管理は部署を迷走させ、部下を疲弊させる》

- (1) 大事なことなので、最初に書いておく。
- (2) 管理職の仕事の両輪は「リーダーシップ」と「マネジメント」である。その要諦ようていは、リーダーとして組織を率いて成果を上げることであり、そのために部下の力を引き出し、生かすことだ。人の上に立つとやけに部下を管理したがる人がいるが、これは間違っている。けっして「管理が目的」ではない。
- (3) 具体的には、経営方針をブレイクダウン(目標の下位展開)し、「自分はその実現のためにこれがしたい」という部署の旗(目標)を掲げ、先頭に立つ。そして、その目標達成のためにどうすれば部下によい仕事をしてもらえるか考え、適切な指導や管理を行い、部署の業績を伸ばし、会社利益に貢献する――。
- (4) これが課長をはじめとした管理職の務めである。
- (5) 上司に明確な部署の目標がなければ、部下を導き育てることも、成果を達成することもできないから、両輪のうち、どちらにより重きがあるかといえば、当然、リーダーシップということになる。マネジメントの登竜門とうりゅうもんである課長職は、プレイヤーを兼務し、範を示さないといけないケースも多いから、なおさらそうだ。まずリーダーシップを身につけないといけない。
- (6) このリーダーシップの部分がいい加減だと、目標なき管理(マネジメント)となりやすく、しばしば部署は迷走、部下も疲弊する。そういう人は、そもそも何がしたいのか、自分でよくわかっていないのだ。
- (7) だから、課長になったら、まず自分はその部署をどうしたいのか、それをじっくり考え、新規の販路開拓であれ、新製品の開発であれ、「具体的な目標」として示すことである。目標はすべての出発点であり、これがいい加減だと組織の進路は定まらず、到底、まともな舵取りかじとはできない。
- (8) 逆に言えば、上司にゆるぎのない確固たる考えがあり、「私はこれがしたいのだ」という明確

な目標があれば、その実現のためにいかに部下をその方向に向けていくか、そのためにどうい
う教育をしたらいいのか、どういうスキルを身につけてもらうの^{おの}がいいのか、^{おの}「自ずとそういう
発想で部下を指導し、導くようになるはずだ。

- (9)そして部下の一人ひとりをよく観察し、彼らの「強み」を引き出し、それを伸ばすことを考
えるだろう。そうすることで部門も会社も成長し、自分の目標も達成できるからだ。
- (10)しかし、自分にしっかりとした考えがないとそうはいかない。部門の運営方針は定まらず、
指導も場当たりので、部下の強みを引き出すどころではなくなる。なかには、部下の弱みにば
かり目を向け、弱点の矯正ばかりしようとする上司もいる。
- (11)もちろん、組織として守るべきルールは守らせないといけないが、「管理のための管理」に
走っては、部下のやる気を殺ぐし、部署の成績も上がらない。
- (12)課長として、自分はそこで何がしたいのか。
掲げるべき具体的な目標は何か――。
まずはそれをしっかりと固めることである。

3. その部署、その分野で「第一人者になる」という高い目標を、いつも掲げる

《目標のない人は、どんなに能力があっても成功できない》

- (1)目標を定めることの大切さを教えるこんな話がある。1979年、ハーバード大学のMBA(経
営学修士)の卒業生に将来についてインタビューしたところ、
目標を紙に書いた 3 %
目標はあるが、紙には書かなかった 13 %
目標を持っていなかった 84 %
という結果が出た。10年後、追跡調査してみると、の平均収入はの約2倍、の平均
収入は残り97%(+)の約10倍になっていたという(『ゴール——最速で成果が上がる21
ステップ』ブライアン・トレーシー著/早野依子訳/PHP研究所)。
- (2)明確な目標を持ち、その実現を強く願い、心に刻むことで、成功する確率は断然高くなる。
いくら優秀であっても、目標がなければ、成功するのは簡単ではない。
- (3)会社人生も同じである。成功しようと思ったら、大きな夢や目標を掲げて、その実現のため
に邁進することである。一番いいのは、営業、経理、人事、企画...その部署、その分野で「第
一人者になる」のを目指すことだ。
- (4)たとえば、私はもともと技術者で開発部門が長かったのだが、第一人者を目指すことで野心
的な開発テーマに挑戦できたし、それを成功させることが、部署や会社の業績はもとより、そ
の技術分野、さらには社会の発展にも大きく貢献できると信じて、それこそ寝食を忘れて取り
組むことができた。夢をもつと俄然^{がぜん}、仕事は楽しくなるのだ。
- (5)そうなれば、誰に言われなくても勉強をするし、努力もする。調べ物だってちっとも苦にな
らなくなる。あとは成長の好循環で、どんどん力がついていく。夢や目標こそが、人を鍛え、
成長させる何よりのエンジンなのだ。だから部下に対しても、「自分がどういう人間になりたい
のか」を考えさせ、夢や目標を持たせるようにしないといけない。
- (6)夢や目標がなくて、「言われたことだけはこなします」という人は、まず伸びない。このタ
イプは、要領が良くて、適当にそこそこの仕事をする人が多いが、成長には必ず負荷(=挑戦)
が必要で、そうやって「なるべく楽をしたい」と考える人は、潜在的にどれほど能力があっ
ても、大きな成功を得るのは難しいと思う。
- (7)もともと優秀であれば、挑戦意欲が希薄でも、ある程度は昇進できるかもしれないが、どこ
かできつと頭打ちになる。たとえば、こんなことがあった。
- (8)あるとき投資案件に関して経理担当者の意見を聞こうと思ったら、「それでしたら 証券

に調査を依頼しましょう」という。がっかりした。証券会社に頼めば、相手はプロだから、それはちゃんとしたものを出してくれるだろう。

(9)だが、それでは経理担当者の存在意義は何なのか、ということになる。証券会社に丸投げして上がってきたレポートを読んで判断するだけではなく、自分で調べて、自分の判断で「私はこう思います」と堂々と意見が言えなければ、経理部門の責任者として存在している意義はないのだ。そうやって、汗を流して経験を積んで、自分の判断力を高めていくことで、経理の第一人者となっていくことができる。

(10)もし部下に挑戦意欲のないタイプがいたら、「第一人者を目指すつもりで頑張らないと、いずれ居場所がなくなるよ」と言って繰り返し奮起を促すことである。

(11)第一人者を目指すのは、たんに自身を成長させるだけではない。社内における存在価値を高め、欠かせない人財として認めてもらうための必要かつ有効な目標設定でもあるのだ。

P14 ~ 23

[コメント]

キヤノン電子の酒巻久社長の最新刊。大きな企業だけでなく、どんな小さな職場にも上司と部下は必ず存在する。どうしたら部下を育てることができるかを考える人にとっての待望の書。大いに読ませて頂きたい。

- 2012年9月11日 林 明夫記 -