

はじめに

今日、ビジネスシーンはますます変化のスピードを速めています。それともなあって、現場のリーダーである管理者に求められる役割も大きく変わりつつあります。

今、管理者に求められているのは、経営方針や組織目標をいち早く現場に浸透させてその達成に向けてチームをまとめること、部下一人ひとりの能力を引き出して成長を促し、チーム力を高めていくこと、変化する状況に対応しながら職場風土・企業風土の改革を行い組織をより高いレベルに引き上げること、といったことです。決まったことを部下に指示命令し、厳格に管理することだけしか考えない管理者は、これからの時代のリーダーとは認められないでしょう。腕力にものをいわせるだけではなく、部下の信頼をベースに部下が自ら進んで従おうとするリーダーにならなければ、管理者としてのミッションは達成できないからです。

しかし、そこで重要なのは、単に「ものわかりのいいだけ」「部下に好かれるだけ」の人のいいやさしい管理者になってしまっはいけないということです。いくら部下と「いい関係」をつくっても、それが表面的なものにすぎなければ、何の意味もありません。むしろ、部下が管理者を甘く見ることにつながり、組織にとっても部下にとってもマイナスとなってしまいます。部下に好かれることと部下に信頼されることは、ときに混同されますが、本来はまったく別のものだということをまず認識しましょう。

時には、言いたくないこと、意に反することも言わなければならないことがあるでしょう。上役と部下の板ばさみになって嫌な思いをすることもあるでしょう。それでも、やらなければいけない……。ほかの管理者もきっと同じです。大変さを楽しむくらいの気持ちで、困難な目標を達成したときの喜びをイメージして、やっていきましょう。

この講座は、真の意味で部下に信頼され組織目標を達成する管理者となるために、指導力とコミュニケーション力の向上をはかることが目的です。第1巻では、そのために必要な基礎知識とスキルを学んでいきます。なぜ指導力が必要なのか、そもそもコミュニケーションとは何なのか、というところから始まって、部下育成のために必要な役割とそのスキル、仕事を動かすのに欠かせないコミュニケーションスキルなどを実例とともにつかんでいきましょう。チームづくりの基本スキルや指示命令の仕方についても学びます。

部下育成のため？ 良好な人間関係をつくるため？

管理者の役割は組織の目標を達成すること

組織にとって、管理者はなくてはならない存在です。組織には、目標があり、それを達成するには、管理者が組織全体をまとめ、目標に向かって導いていくことが不可欠です。

では、管理者の具体的な役割は何かと問われたら、あなたはへと答えますか。多くの人は、次のようなことがらの中から、いくつかを挙げるのではないのでしょうか。

- ・組織の目標をメンバーと共有し、組織をまとめる。
- ・メンバー全員が一丸となって目標に向かうよう、組織のカジをとる。
- ・全体の経営方針を組織に浸透させ、組織が自分たちの役割を発揮できるように導く。
- ・組織の目標を実現するために、メンバーに対し、的確な指示・命令を出す。
- ・メンバーがもてる力を発揮するよう、やる気を喚起し、能力を引き出す。
- ・組織にとってより大きな戦力になってくれるよう、部下を育てる。
- ・組織が仕事のしやすい環境になるよう、メンバー間の良好な人間関係をつくる。
- ・組織の外部と内部の情報交換の窓口となる。
- ・問題が起こったとき、その解決のために陣頭指揮をとる。
- ・部下の模範となるよう、自ら仕事を愛し、業務に全力投球し、自分の成長にも励む。

こうしてみると、管理者に期待される具体的な役割の多くは、部下を管理・監督することだと気づかれるでしょう。組織は人の集合体です。その組織が、掲げられた目標に向かうためには、部下であるメンバーをまとめ、それぞれに力を発揮させることが必要です。その任に当たるのが管理者ですから、管理者の大きな役割は部下の管理・監督だといってもまちがいでありません。

しかし、組織の存在意義は、そこに課せられた目標を達成することにあります。管理者の大事な役割として部下の管理・監督、具体的には、指示・命令を出し、部下を育て、能力を引き出し、チームの良好な人間関係をつくることなどがありますが、これらはあくまで、そのための手段であるということも忘れないでください。管理者としては、組織の目標を第一に考えた行動をとることが大切です。

目標を達成するためにこそ人を大事にする

日本では、つい最近まで、終身雇用と年功序列の制度が企業での経営・労働慣行の主流になっていました。そこでは、社員は、原材料や機械とはちがう「人材」として大事にみなされ、社員の雇用や所属、待遇なども、大事に守られてきました。しかも、能力の低い社員がいても、その責任は個人だけに帰されることなく、組織のあり方や管理者の管理・監督にも責任があるとされてきました。

そのため、管理者の立場としては、人を動かして仕事をする、つまり、部下にどう仕事をさせるかが大きな関心事でした。ですから、管理者は、部下の育成に力を注ぎ、チーム等の人間関係をよくすることに気をつけてきました。

しかし、バブル経済が崩壊して、右肩上がりの経済ではなくなり、さらに、今世紀に入り、経済のグローバル化や経済上のさまざまな規制緩和も手伝って、雇用形態の多様化や雇用の流動化がさかんになりました。そして、終身雇用と年功序列のシステムは大きく後退し、経営システムの改革が叫ばれるようになりました。結果的に、「成果主義」「業績主義」という考えが大きく普及し、管理者は、任されたチームや組織の業績について責任を大きく問われ、「人の管理」よりも「仕事・業務の管理」に重点を置かざるを得なくなりました。メンバーは、個人のノルマを達成することを第一とし、他のメンバーが競争相手になります。そこでは、チームで動くという考えが希薄になり、ぎくしゃくした雰囲気がつくられてしまいます。

そんな状況から、「成果主義」の行き過ぎが問われ、人は財産、チームとしての総合力が大事だという考え方が見直されています。ただし、過去の経験から、楽しいだけの職場ではなく、実績を上げ、強い体質の企業にしなければならないことを学びました。ここに、管理者の知恵とスキルが発揮されるべきであり、管理者の役割は重大です。部下の育成や、良好な人間関係づくりは、部下たちがよい仕事をして、チームが目標を達成するために必要不可欠であることを、管理者は常に意識すべきなのです。

●終身雇用（制）

新卒者をまとめて雇用し、定年まで同じ企業に勤務することを基本に雇用・経営を考えた制度。

●年功序列（年功制）

地位（職制）や待遇（給与）等の序列が、おもに、入社や任官の年次、つまり企業等の勤続年数によって決まる制度。年功＝年齢によって仕事の熟練度が上がるという考えがベースになっている。なお、年功序列と終身雇用は互いにもう一方の存在があって成り立つ制度である。

●成果主義

課題について成果がどうであるかという結果を重視する考え方。人事考課としては、その人の潜在能力や仕事のプロセスに対する評価の比重は小さく、業績を大きく評価することになる。その結果、年齢や勤続年数に関係なく、業績によって、地位や待遇が大きく上下することもあり得る。

今どきの管理者の悩み

職場での人間関係はとてもむずかしい課題

管理者には、部下をはじめとした人を見る目と、業務やプロジェクトそのものを見る目の両方が必要です。しかし、人は、原材料や機械とはちがって、日々変化する生きものであるし、見えない部分やわからないところも多く、なかなかやっかいな対象です。

変化が激しく、組織の内外にいろいろ問題が多い中、管理者であるみなさんの苦勞も小さくないでしょう。特に、中間管理者といわれる、比較的若い管理者は、会社の上層部からはいろいろな指示・注文を受け、部下たちからも要望や問題の指摘をもらい、ストレスがたまるばかりの毎日という方も少なくないでしょう。

管理者として、チームや組織のコミュニケーション環境をよくしたい、メンバーとの信頼関係を強くしたいとの思いから、次のようになってしまう例も少なくないようです。

- ・ 部下に嫌われたくないと思うあまり、部下のご機嫌とりにエネルギーを使い、必要な指示・命令が適切に出せない。
- ・ 部下には本当に言いたいことが何も言えず、特に苦手な相手には腫れ物にさわるような接し方しかできない。
- ・ 部下と心が通じてないと感じ、適切な指示・命令が出せなかったり、部下に任せるべき仕事を管理者自身が抱え込んだりしてしまう。

こうした、部下とのコミュニケーションが上手にとれないという悩みを抱えた管理者は、実は決して少なくないのです。管理者に限らず、人が会社等を辞める理由は、常に「職場での人間関係がうまくいかなくて」がトップだといわれているとおり、人とのかかわりはとてもむずかしい課題です。

職場では、苦手な相手だからといって付き合いをしないわけにはいきません。特に、管理者は、上手にできてあたりまえ、部下とうまく付き合えないのでは管理者失格だといわれ、ストレスがたまり、ますますコミュニケーションに支障がでるといふ悪循環に陥ることになります。

常にコミュニケーションの原則を忘れずに

一方、終身雇用や年功序列などの日本的経営システムが崩れつつある中、若くして管理者になり、自分より年上の部下をもつことになったりして、部下との人間関係のもち方に苦労している方も少なくないでしょう。また、中途採用で入ってきた部下が、仕事は優秀だけれども新しい環境に慣れず、チームから浮いてしまっているなど、かつてはあまり見られなかった問題も少なくありません。

ダイバシティー（多様性）の時代といわれる現代、世の中にはいろいろな人がいるように、部下のタイプもいろいろです。それぞれの能力や仕事への向き不向きはもちろん、仕事への姿勢、スピード、ミスや失敗の多少、他のメンバーとの協調性、話の仕方・聞き方など、それはそれは多様です。そうした多様性をふんだんにもった複数の部下を、歩調をそろえさせ、意識や考え、行動を同じ目標に向けさせていくために、管理者の力が、ますます問われています。

管理者に求められるのは、まず、「成功させる」という信念をもつことです。そのうえで、仕事のやり方やまわりとの接し方などについて自分なりの方法論をもち、一つひとつの行動に対して、しっかりした展望をもって臨まなければなりません。

しかし、これらをつつひとつやりとげるためには、一般によくいわれるコミュニケーションのコツがものをいうでしょう。

そのコミュニケーションのコツとしては、例えば次のような点が挙げられます。

- ・相手から信頼されるように、常にフランクでオープンな自分であろうと努める。
- ・相手に対し、やさしい気持ちをもち、礼儀をわきまえた行動をとる。
- ・自分なりの対人の原則をもちながらも、相手に応じた対応に心がける。
- ・相手の話をよく聞き、相手をあたたかい目でよく観察する。
- ・自分の考え・主張は、わかりやすい言い方ではっきり伝えるように努める。
- ・常に責任と義務をわきまえた言動をする。

