

私は、「会社」です。このように名乗りますと、いつも「どこの会社？」と質問されるのですが、その質問にはなかなかうまく答えることができません。私は、どこの会社でもありませんし、どこの会社でもあるのです。

……。よく分かりませんよね？ まあ、この件については、あんまり深く考えないようにしてください。

ここで私が皆さんに申し上げたいことは、私の自己紹介ではありません。私は皆さんに、管理者としての心得について、お話ししたいのです。

皆さんの中には、管理者になって嬉しいと思っている人もいれば、大変そうだなあと思っている人もいるでしょう。それから、別に何とも思っていない人もいます。今はどう思っているか構いませんが、私には皆さんに、真剣に考えてみていただきたいと思っていますことがあります。一度だけでもいいので、本当に真剣に考えてみてもらいたいです。それは、「管理者って何？」ということです。

皆さんは、管理者は何をする人だと思っていますか？

すぐに思いつくのは、「部下を管理する人」ということでしょうか。でも、「部下を管理する」とは、何をすることなのでしょうか。

当たり前ですが、「部下を管理する」ことは、「部下を監視する」ことではありません。つまり、管理者の仕事は、部下の行動を見張って、ルールを破った部下に罰を与えることではないということです。それなのに、そういうことばかりしている管理者が、少なからずいます。そのため私は、非常に困っています。

監視の目が厳しければ、部下は身動きが取れなくなってしまいます。そうなれば当然、業績は上がりません。それは私の成長を阻害していることですし、最悪の場合、私は倒れてしまいます。

だから、管理者の皆さんにやっていただきたいことは、その逆のことです。つまり、部下が伸び伸びと動けるようにしてほしいのです。それが本来の「部下を管理する」ということです。

管理という言葉には、「あらかじめ決められた枠組みにはめ込む」といったイメージを持っている人が多いのではないのでしょうか。だから、「部下を管理する」というと、部下の自由を奪うことのように思ってしまう人もいるのでしょうか。でも、そういうことではありません

せん。

管理という言葉は、「健康を管理する」とか「品質を管理する」というように使います。これらは、「健康を良い状態にする」「品質を良い状態にする」ことを意味しています。だから、「部下を管理する」というのは、「部下を良い状態にする」ことを意味しているのです。

また、管理者の仕事の中には、「仕事を管理する」ということもあります。これも、「仕事を良い状態にする」ということです。これについては、管理者になる前から、やっていたでしょう。でも、管理者になる前と後とでは、少しやり方が異なります。

管理者になる前は、自分が直接関わっている仕事の管理のみをやっていました。だから、自分自身で何とかできる部分が多いので、管理しやすいのです。それに対して、管理者になった後では、自分が直接関わっていない仕事、つまり部下たちに任せている仕事の管理もしなければならなくなります。その仕事に関しては、管理者がすることは、管理のみです。特別なトラブルでも起こらない限り、管理者は自分では手を出さず、部下を通じて仕事の管理のみをするのです。

そのため、動き回ることも、考えることが増えます。しかも、自分が直接関わる仕事だけではなく、部下たちの仕事の管理もするわけですから、管理する仕事の量が増えます。だから、管理者になると、考えることが飛躍的に増えるのです。

これまででも、考えることはたくさんあったと思います。でも、管理者になると、そういうレベルではなくなるのです。

管理者になる前の立場は、スポーツで言えば、選手です。管理者の立場は、監督です。しかも、多くの管理者は、自分の仕事もこなす必要がありますから、選手兼監督ということになります。ですから、管理者になると、考えることの量が増えることもさることながら、質的に難しいことを考えなければならなくなるのです。そのため、それまでとは違う働き方をしなければ、管理者としての仕事は務まりません。

最初にも言いましたが、皆さんが管理者としての仕事をきちんとしてくれないと、一番困るのは会社である私です。逆に、皆さんが管理者として素晴らしい仕事をしてくれれば、私はどんどん成長できます。

そこで私は、皆さんに対して、管理者としての心得を伝えたいと思っています。それをこれから、一つひとつ説明していきます。少々長くなりますが、どうかよろしくお付き合いください。

このテキストは、2つの章に分かれています。第1章は、管理者に対して求められる基本的な考え方やマインドについて、第2章は、部下との関係性におけるマインドについて書かれています。

第1章の内容は、実は管理者だけではなく、全ての社会人が理解しているべき事柄です。さらに言えば、社会人になる前から理解していることが理想です。そういう事柄は色々ありますが、その中でも特に、管理者になることによって、より強く意識する必要がある事柄があります。それらを整理し、なぜ管理者になるとそれらの事柄を強く意識しなければならないのかについて、説明しています。

第2章で説明する部下との関係性は、先輩・後輩の関係性とは異なるものです。部下を持つという経験は、社会人として管理者になることによって、誰もが人生で初めて経験することです。ですので、第2章の内容は、第1章とは根本的に異なる内容になっています。そのため、2つの章に分けました。

では、これで本テキストについての説明がひと通り終わりましたので、早速、第1章から始めさせていただきます。

第1章

管理者に求められる 考え方とマインド

第1章は、管理者に対して求められる基本的な考え方やマインドについて学びます。その多くは、実は社会人であればだれでも身に付けておかなければならないことですが、ここではその中でも、より管理者が強く意識しなければならない事柄について学んでいきます。

01 経営感覚を持ってください

■管理者はミニ経営者である

管理者というのは、言わば、ミニ経営者です。管理者の仕事は、自分のチームを経営することなのです。

経営ですから、一番大きな責任は、利益を出すことです。ただし、金銭的な利益だけとは限りません。任されたセクションによっては、それ以外の意味での利益、何らかの成果を上げることが求められる場合もあります。例えば、人事部や情報システム部のような場合です。ただし、そういったセクションの成果も、間接的には必ず金銭的な利益につながります。そのため、そういったセクションの場合も、やはり金銭的な利益を意識する必要があります。

利益を高めるためには、できるだけコストを抑えながら、できるだけ大きな成果を上げるということになります。大きな成果を上げたとしても、大きなコストがかかっていたら、あまり意味がありません。

そして、コストというのも、金銭的なものばかりではありません。時間的なコストもありますし、人間的なコストもあります。だから管理者は、できるだけ短時間で、できるだけ少人数で、仕事をこなすことを考える必要があります。

そういうわけですので、管理者はめったなことでは、「人手が足りない」などと言えません。同様に、部下や自分がやたらと残業していたり休日出勤したりしているようでは、管理者失格です。それを何とかするのが、管理者の腕の見せ所なのです。

だから、ずっと同じ仕事のやり方を続けるというわけにはいきません。少しずつ改善を重ねて、より短時間、より少人数で仕事をこなせるようにしていく必要があります。そうすることで、同じ人数でより多くの仕事をこなせるようにして、同じコストでより大きな利益を出す。それが、経営です。

また、管理者はミニ経営者ですが、オーナーではありません。管理者は、自分でコストを負担していませんから、オーナーではなく、雇われ経営者です。オーナーは、会社である私です。ですので、私と皆さんの関係は、ホールディングカンパニーとその傘下の事業会社のようなものです。皆さんのセクションの資本は、私が投資・保有しているのです。

皆さんのセクションでは、机や椅子、パソコンなどの様々なIT機器を使っているとします。もしかしたら、もっと特殊な機械も使っているかもしれません。それらは全て、私が投資したものです。それから、家賃や交通費や接待費なども、私が投資しています。

それに、あなたの部下の人件費も、会社である私の投資です。もちろん、あなた自身の人件費だって、私の投資です。

ですので、皆さんは、私が雇っている経営者です。そして、私が投資した資産を使って、利益を最大化する責任を負っています。そうしてくれることを期待して、私は皆さんに経営を任せましたのです。

私の期待に沿ってくれれば、私は皆さんのセクションに、もっと多くの投資をします。それにより、もっと多くの様々な最新機器が導入できるようになりますし、人員も増やせます。そうなれば、もっと大きな仕事をするができるようになりますし、もっと大きな利益を上げることができるようになります。その結果、当然、経営者である皆さんの報酬も上がります。

説明するまでもありませんが、私の期待を裏切ると、これと逆のことが起こります。利益が減ったら、私は皆さんのセクションに対する投資を、減らすしかありません。そんなことになったら、皆さんも悲しいでしょうが、私も悲しいのです。だから、そんなことにならないよう、自分のセクションの経営をしっかり行ってくれるよう、お願いします。

■会社の経営理念を咀嚼^{そしゃく}、アレンジし、自分のセクションの経営理念を作ろう

また、経営者の重要な仕事として、経営理念を示すということもあります。経営理念がなければ、みんなバラバラなことをしてしまいますし、利益を上げるためには手段は選ばないなどということになりかねません。

だから、ミニ経営者である管理者も、自分のセクションの経営理念を示す必要があります。ただし、管理者が経営するセクションは、単独で存在しているわけではありません。皆さんのセクションは、先ほど説明した通り、ホールディングカンパニーの傘下の事業会社と同じです。ですので、ホールディングカンパニーである私の経営理念に従っていただきます。

でも、私の経営理念を、そのまま鵜呑みにしていてもダメです。私の経営理念を咀嚼^{そしゃく}し、自分のセクションの仕事に合致する内容に、アレンジする必要があります。

これも、実際のホールディングカンパニーと、その傘下の事業会社と同じことです。ホールディングカンパニーは、グループ全体にとっての経営理念を掲げます。そして、その経営理念は、そのままでは傘下の事業会社の経営理念にはなりません。傘下の事業会社は、

それぞれ別々の事業を行っていますから、その事業内容に合わせた別の経営理念が必要になります。ただし、その経営理念は、必ずホールディングカンパニーの経営理念に基づいた内容でなければなりません。

これと同じことを、管理者は行う必要があります。私の経営理念を基本にしながら、皆さんのセクションの仕事の内容に合う経営理念を作ってください。

そして、その経営理念を、部下たちに理解させて、それに基づいて行動するようにさせてください。そうすることによって、それぞれ自分なりの価値観を持った部下たち全員の行動が、一つの方向に揃うのです。

当たり前ですが、そうするための大前提として、あなた自身が率先して、あなたが作った経営理念を実践している必要があります。

だから、あなたが心から納得できる経営理念を作ってください。そうすれば自然に、それに沿った行動をすることになるでしょう。

そして、そうなるためには、その前に、私の経営理念に心から納得する必要があります。私の経営理念は、私の生い立ちが深く関係しています。だから、経営理念そのものだけを理解しようとするのではなく、これまでの私の歴史を全て理解するようにしてください。

そのうえで、あなたはあなたのセクションの経営理念を作ってください。あなた自身の経営理念を、あなた自身の言葉で作るのです。

Point. 1 …… 同じ人数でより多くの仕事をこなせるようにして、同じコストでより大きな利益を出すことが、経営の基本。

Point. 2 …… 自分たちの経営理念を作り、部下に理解させて、それに基づいて行動させる。

➡ ワークブック **Work 03** に取り組んでみましょう！

会社の経営理念を理解、アレンジ。

自分たちの経営理念を作る。

