

～マネジメントを考える～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

リーダーシップやマネジメントという言葉は、うんざりする程に耳にしています。コンサルタントでもなくとも誰もが、この二つが大事だと異口同音に語ります。書店やネットでもこれらが題名に入っている書籍はごまんとあります。しかし「本当に知っているのか」と問われると心もとない返事が返ってくることも多いものです。その位、この二つは奥深いのです。

リーダーシップは本年5月号で自論を述べました。今月号ではマネジメントについて小論にまとめてみました。マネジメントを熟考する機会として下されば幸いです。

1. マネジメントとは「自分のやりたいことを他者にやってもらうこと」である

企業という組織は経営者をトップに、部長・課長らの管理者、係長・主任らの監督者、そして現場で働く一般社員という多層構造となっているのが基本です。ビルは低層、中層、高層、超高層等の区分があります。企業もまた、その成長と共に人的構造が複雑・多岐・多層となっていきます。その結果、経営トップの考え方や指示が、現場まで正しく伝わり難くなります。何故なら、各層間では情報断絶、情断（じょうだん）が発生しているからです。

情断が発生してしまうと本項の標題にある「自分のやりたいことを他者にやってもらう」ことができなくなります。上司が部下に指示命令を出すのは、部長や所轄するチームの業務目標を達成するためです。「自分ではできないことを課長らにやってもらおう」と考えているからです。ただし、権限委譲を良い事に「何もしない上司」になりたい上司の場合は別ですが…。「自分に代わりに」という“お願い”が、企業にとって良い循環効果を生みます。

第1に、上司は「自分の上司の仕事ができる」ので、自然と人財力に厚みが出できます。第2に、「仕事を委任された部下が失敗した」としても、その仕事を知っている上司が失敗をリカバリーすることができます。よって、失地回復が不可能という大失敗を部下がやらかすことはありません。第3に、ちょっときつめの仕事を「上司からもらう」ことで、部下に挑戦心が生まれます。艱難辛苦を厭わない企業風土が全社的に根付くこととなります。

部下に「仕事を押し付ける」ことはノーです。しかし「自分の仕事を与える」ことを意識して下さい。これがマネジメントの根幹にあることを理解して欲しいものです。

2. マネジメントとは「目的の達成手段である経営資源を適正に割り当てること」である

マネジメントは自分の代わりに他者にやってもらうことです。しかし、その他者はその仕事に必要な道具・ツールを持っていないわけではありません。何をすることも道具やツール等がなければ、「やってみます」と実行意思は強くても、その他者は実行に移すことはできません。

企業経営では、これらの道具やツールを経営資源と呼んでいます。代表的な経営資源には「ひと」「もの」「かね」「情報」「知的財産権」などがあります。これらの経営資源が必要（十分）な量を、必要な質で、必要な時に、必要な場所で提供又は利活用できなければなりません。マネジメントをする上司が部下に対して経営資源を割り当てることは、権限委譲と表裏一体です。なお、モノ（経営資源）を手渡す所有という形ではなく、そのモノを使用（借用）

する権利を与えることでも良いです。こうして割り当てられた経営資源を、部下が期待通りに使用し稼働させているのかを、上司は観察し確認すれば良いのです。

3. マネジメントとは「割り当てられた経営資源の能力を限界まで引き出すこと」である

上司は部下に対して必要とする経営資源を適正に与え、または使用する権利等を付与したとします。しかし、付与等された部下が適正にその経営資源を活用しているかは、別次元の問題と考えなくてはなりません。

例えば、部下に優秀な社員を3名付けさせたとします。その部下より社員達の方が、ある分野では能力が高く極めて有能であることも考えられます。その時、その部下はどのような対応をするべきでしょうか。悩ましい問題です。「俺より優れているから使いにくい」という意識を持ってしまうと、社員の能力を100%引き出せないかも知れません。そうすると宝の持ち腐れ状態になってしまいます。

経営の神様と言われた松下幸之助は、「私は自分より優れている者を使う能力がある」と公言していました。松下翁だから有能な部下を使いこなせたのかも知れません。しかし宝の持ち腐れ状態が続くと、上司（部長）が期待する成果を部下（課長）が達成させることはできません。上司は部下に適切な助言を随時おこなうか、また部下が気後れせずに社員に対して指示命令等を発することができる社員に交替させるかの手を打つ必要があるでしょう。

このように、マネジメントとは割り当てられた経営資源を無駄なく全て使い切ることを暗に求めているのです。

4. マネジメントとは「個々の独立した経営資源を密接に関連づけること」である

優秀な社員3名をもった部下の例を出しましたが、この事例を別の視点で検討してみることになります。3名をA、B、Cとします。夫々が持つ能力を数値化すると10、8、12になるとします。ある仕事（プロジェクト）をするに当って、Bをリーダーとすればどのような結果となるでしょうか。松下翁のように「有能な社員を使い切る」能力がBにあれば、AとCとが協力するその仕事は成功するかも知れません。

しかし、BがAとCの優秀な能力を引き出すことができなかった場合は、Bはその仕事を途中で投げ出すかもしれません。それではCがリーダーの場合はどうでしょうか。プロジェクトは順風満帆に進むでしょうか。いやそうとは限りません。

Cは他2名より有能です。Cは遅々として作業が進まない2名の仕事ぶりに内心憤慨するかも知れません。そうするとCは、マネジメント役を果たすより自らから「プレイヤーに徹した方が早い」と最も重要な部分をやり始めるかも知れません。そのようなCの姿をAとBは、傍観者的な視線で見つめるかも知れません。

仕事はチームワークで進めなければなりません。チーム（3名）でワークする（仕事の成果を出す）ことがチームワークです。マネジメントの最初は、個々の社員の能力をしっかりと把握します。その上で、個々の社員の組み合わせや交流を上手に組み立てていくのが最良です。残念ですが、個々の能力は短期間では急激にパワーアップできません。よって、経営資源相互を過剰な負荷なくリンク付けさせることにマネジメントの鍵があると思うのです。