

# はじめに

はじめて管理者になって、途方に暮れる人は少なくありません。会社から期待されていることはひしひしと感じられても、具体的に何をどのようにすればいいのかを考えると、いいようのない不安がふくらむのではないのでしょうか。

今、会社が求める管理者のあり方は、大きく変わりつつあります。チームを取りまとめ、正しい方向に導き、成果を上げ、目標を達成し、その過程を通じて部下を育成し、ひいては職場風土・企業風土を改革して、会社をより高いレベルに引き上げるような人材。そんな新しい管理者像は、従来のように指示・命令中心の厳格な管理者像とは大きく異なるものです。

これからの時代の管理者は、管理者としてのあるべき姿をよく理解し、マネジメントやコミュニケーションのスキルを身につけ、柔軟なリーダーシップを発揮することが求められているといえるでしょう。

このテキストでは、そんな時代にはじめて管理者になる方のために、管理者に必要な基本的知識とさまざまなスキルをわかりやすく解説しました。管理者になったら何が変わるかというところからスタートし、そもそも管理者とは何か、仕事はどう管理すればいいか、部下の育成の仕方、コミュニケーションのスキル、チームのマネジメントなど、具体例を取り混ぜながら重要なポイントを網羅しています。

近頃は、管理者になりたがらない社員も増えているようですが、管理者となることはビジネスパーソンにとって大きなチャンスです。そこで得られる達成感は、チームリーダーならではのものですし、人間的にも大きく成長できるはずです。新しいキャリアステージにチャレンジしなければ、豊かな果実は手にすることはできないのです。

最初からすぐれたリーダーはいません。現実起こるさまざまな問題に取り組みながら、リーダーとして成長していけばいいのです。求められる新しい管理者像ははるか遠い姿のように思えるかもしれませんが、その手がかり、足がかりをひとつひとつ明確にしていけば、着実にそこに近づいていくことができます。

本講座がそうした道のりを行く一助となれば幸いです。

# 管理者になったら何が変わる？

## 学習のポイント

**POINT ①** 予算管理の責任、部下に対する直接の人事権が生じる

**POINT ②** 残業代が支払われなくなることが多い

部下を持つことと管理者となることには大きな違いがあります。一般には「正式な管理者は課長以上」とする会社がほとんどでしょう。たとえば係長や主任も部下を持ち、現場のリーダーとしての役割を担っているといえますが、課長以上の管理者はそうした係長や主任とは一線を画す存在なのです。

では、管理者になると何が変わるのでしょうか。

まず、予算管理に実質的な責任を持つことになります。予算管理とは、具体的な利益目標を設定し、その目標を達成するためのコントロールと、結果に対する評価・対策を行うもの。いわば企業活動の根幹を支える最重要プロジェクトです。

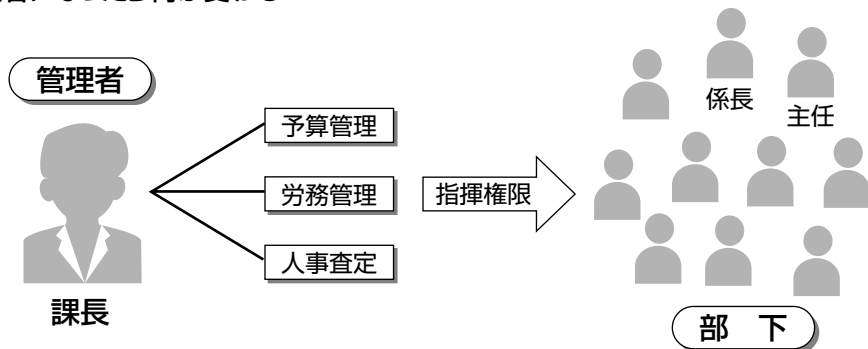
課長以上の役職にある管理者は、それぞれの立場で予算会議に出席し、予算編成に直接関与します。管理者の最下位である課長は、まず、自分が管轄する現場の状況を把握し、的確に伝えることが求められることになります。さらに、予算編成が成立した後は、達成に向けて現場管理を行います。いわば、常に会社の経営目標を実現するこ

とを意識するポジションといえるでしょう。

次に、管理者には部下に対する直接の人事権が与えられます。多くの場合、部下の業績や能力を評価する人事査定は、管理者である課長になってはじめて行うことになるわけです。この人事査定も会社の経営目標を実現することと密接な関係にあります。加えて、遅刻欠勤等の承認、業務の指示を行うなど、労務管理上の指揮権限が与えられます。

また、労働基準法には「監督若しくは管理の地位にある者」については「労働時間、休憩及び休日に関する規定は適用しない」と定められ、これが、管理者に時間外労働手当や休日労働手当が支払われない根拠になっています。「監督若しくは管理の地位にある者」が管理者すべてに該当するかどうかは一概に言い切れませんが、課長以上の管理職になると、いわゆる残業代などは支払われなくなり、その代わりに役職手当が支給されるケースが多いようです。

### 管理者になったら何が変わる？



### 1

はじめて管理職に就いたときに知っておきたいこと

# 会社は管理者に何を求めている？

## 学習のポイント

**POINT ①** 最下位の管理者は経営側の最前線として現場に接する

**POINT ②** 経営目標達成のために部下のモチベーションを引き出す

会社組織は、一般にピラミッド型構造を持つため、管理者としての地位が上がれば上がるほど、現場に直接接触する機会が少なくなっていきます。会社の規模にもよりますが、その頂点にいる経営者がすべての現場をすみずみまで知ることはまず不可能でしょうし、それよりむしろ会社全体を総合的にとらえて導いていくことが、重要な仕事となります。その下の担当役員は、自分の担当する事業部などの部門を管理することがミッションとなりますが、彼らもまた部門すべての現場を管理することは不可能なため、実際には各部を束ねる部長を管理することになります。そして各部長は、管轄する部を構成する各課の課長数名を管理することが、業務の中心となるのです。

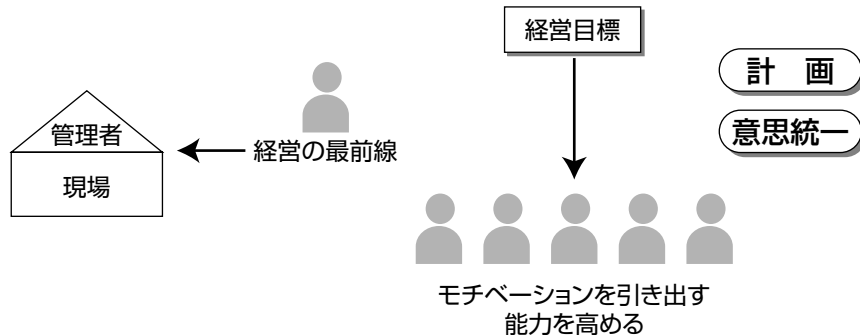
そして、課長などの最下位の管理者が、各課という現場を管理するポジションとなります。上位の管理者と異なるのは、直接、現場の数名から数十名の社員を指揮・管理するということです。すなわち、企業の現場をもっともよく知りうる立場が、最下位の管理者だといっていいでしょう。現

場の社員にとっては、自分たちの直属上司である管理者は、経営側の最前線ともいえます。

そこで会社から求められるのは、まず経営上の課題である目標を具体的に達成していくこと。そのためには、目標を明確化し、課全体に浸透させることが不可欠となります。そして、目標を達成するうえでは、現実的な計画と全員の意思統一が必要です。

労務管理や人事考課の権限を与えられていることもあり、管理者の言動は現場の士気にも大きく影響します。いかに部下のモチベーションを引き出し、能力を高めていくかということが、管理者の大きな課題であるといえるでしょう。いくら現場のことがわかっている、何もかも自分が手を出すのではなく、部下の仕事ぶりをよく観察・チェックして、成長を促すように導いていくことが大切です。目標を達成し、人を育てる——現場の管理者に求められるものの要諦は、そこにあります。

### 会社は管理者に何を求めている？



# 管理者になったらまずどんなことをすればいい？

## 学習のポイント

**POINT ①** 管理者としての基本的な考え方や行動指針を明確にする

**POINT ②** 自分自身のキャリアアップにも積極的に取り組む

はじめて管理者になる人にもさまざまなケースがあるはずです。たとえば、それまでに主任、係長、課長補佐というように順を踏んで管理者としての課長に昇進する人。あるいは、それまでまったく役職もなく部下もいなかったのに、突然、新設部署の課長に抜擢されたという人。両極端な例をあげましたが、その中間にもいろいろなケースがあるでしょう。会社の規模や組織構造も千差万別です。

しかし、共通しているのは、今までの仕事のあり方と管理者になってからの仕事のあり方は、大きく異なるということです。端的に言えば、今までは自分の仕事のことを中心に考えてこなしていけばよかったのが、部下の仕事の面倒をみたうえに、任せられた組織全体のことを中心に考えていかなければならなくなるのです。

そこで、管理者になってまず最初に行うべきことは何でしょうか。

上にあげたような違いを踏まえたうえで、これから自分がどのような管理者になっていくべきか

を、じっくり考えて書き出してみよう。この課が会社から求められているものは何か、そのために成すべきことは具体的に何か、そこで解決しなければならない問題は何か、どのような課にしたいのか、部下は課や会社に何を求めているのか。

組織を管理するためには、その組織の大小を問わず、基本方針が必要で。 「自分の考えややり方はこうなんだ」ということを明確にして、部下に伝えることからすべてがスタートします。曖昧に前任者のやり方を踏襲する<sup>ようしゅう</sup>というだけでは、部下は様子見気分になってしまいます。基本的な考え方や行動指針をひとことで表現できれば、それが部下を牽引するスローガンになります。

同時に、自分を補佐してくれるメンバーを見つけて、積極的にコミュニケーションをとりましょう。また、自分自身の管理者としてのキャリアアップのために、より視野を広げて、外部の勉強会や会合に出席する機会を増やしていくのも、大切なことです。

### 管理者になったらまずどんなことをすればいい？



管理者

会社から求められているものは何か

そのために成すべきことは何か

そこで解決しなければならない問題は何か



基本方針



部下

# 年上の部下との接し方

## 学習のポイント

**POINT ①** 年上に対する礼節は示しながら、部下はすべて平等に扱う

**POINT ②** 経験に着目し、ある程度の権限や裁量権を与えるのも一方法

かつては年功序列型人事制度を採用する企業がほとんどでしたから、部下はよほどのことがない限り年下の社員たちでした。ところが近年では、実力主義の浸透や終身雇用制の崩壊にともなって日本企業の人事制度も大きく変化し、年上の部下を持つケースも珍しくなくなってきています。

そこでよく見聞きするのが、どうも年上の部下は扱いにくい、言うことを聞いてくれない、といったトラブルです。対人関係において年齢をそれほど気にしない文化がベースにある欧米企業とは異なり、日本企業ではどうしても年長者を目上と見る文化の影響を排除できません。ビジネスだからとドライに割り切ることへの心理的抵抗、あるいは割り切ったことによって生じるコミュニケーションの摩擦など、頭ではそれぞれの立場と役割を理解してはいても、感情がそれを認めないわけですから、なかなか根深い問題といえます。

では、どのように年上の部下と接すればいいのでしょうか。

まず、年上だからといって必要以上に遠慮した

り、逆に圧迫したりするのはよくありません。たとえ年上でも年下でも、部下は平等に扱うのが原則です。ただし、年上に対する礼節はきちんと尽くす態度を示した方が、やはり関係はスムーズになるでしょう。たとえば、単純なことではあります。基本的には敬語をきちんと使うといったことです。

また、年齢を重ねているということは経験も豊富なはずですから、その点を考慮して、ある程度の権限を委譲し、自己裁量権を与えることも一つの方法です。もちろん、あくまでも管理者のコントロールのうえで、ということは明確にしておくなければいけません。

ひとことで年上の部下といっても、さまざまな性格や個性があるでしょうから、相手に応じた対応が必要です。相手のプライドを不必要に傷つけないように配慮しながら、管理者としての役割と責任をしっかりと果たせるように、コントロールしていきましょう。

### 年上の部下との接し方



管理者

年長者に対する礼節を尽くす

一定の権限、自由裁量を与える



プライド

経験



年上の部下