

## 新任管理者の心構え

株式会社マーケットエンタープライズ 常勤監査役  
NPO法人 I Tコーディネータ茨城 会員

山崎 真 樹

経歴: 1948年北海道小樽市出身  
1971年大手機械メーカー入社、事業本部総務部長、同子会社2社で執行役員情報通信システム事業部長、執行役員総務部長、常勤監査役を歴任  
2012年5月NPO法人 I Tコーディネータ茨城入会  
2013年6月から現職

### 1. 始めに

企業が成長するためには、経営者による方針決定や経営計画の立案のもとに、活動する実行部隊を指揮する管理者の役割は非常に大きなものがあります。中小規模の企業では管理者は経営幹部の一員としての活動を求められます。ここでは管理者の基本的な役割とその心構えについて示します。

### 2. 管理者の3つの役割

往々にして、新任管理者は、会社の期待に応えたいと自部門の業績を上げることに集中しがちです。しかし、企業が持続的で健全に成長をするために管理者には次の3つの役割が求められており、それぞれを相互に有機的に結びつけて日々の活動に展開する必要があります。

#### 第1の役割り 部門の事業目標を達成する

経営計画の各種目標を達成するため、各管理者には企業理念や行動指針に基づき、自部門の人、設備、予算を効果的・効率的に活用し最大限のアウトプットを出すことが求められます。そのため、管理者は自部門の事業計画を策定し、部下の役割を決め、計画を実行に移し、日々進捗状況をモニタリングし、必要に応じて組織行動の軌道修正を行う所謂PDCAの繰り返しにより、確実に事業目標を達成しなければなりません。

また、昨今は、クラウド利用範囲の拡大、インターネット上の訴求技術の向上、ビッグデータの利用技術向上、スマホの普及などIT技術の進化とその活用が急速に拡大しており、IT技術活用の成否が競争優位性を左右し事業の進展に大きな影響を与えています。管理者はビジネスプロセスにこれら最新のIT技術を活用し、

商品・サービスの付加価値増大、営業力強化、生産性向上、品質レベル向上等の事業革新に取り組む必要があります。

#### 第2の役割り 人を育てる

管理者が一人で業務を差配し、部下には作業だけを行わせていては、部下は育ちません。部下に仕事の一部を任せ、結果を出させてこそ部下は育ちます。

管理者は、部下に分掌させた仕事や指示した事項の途中経過や結果については適時連絡や報告をさせ上司への報告義務を習慣化させるとともに、仕事の内容(プロセスや結果)を確認し評価し必要に応じて指導し更に分掌の範囲を広げて一層の成長を促す必要があります。管理者は、仕事を通じて一人一人の部下を育てることが、会社全体の力を底上げすることを常に認識し取り組む必要があります。

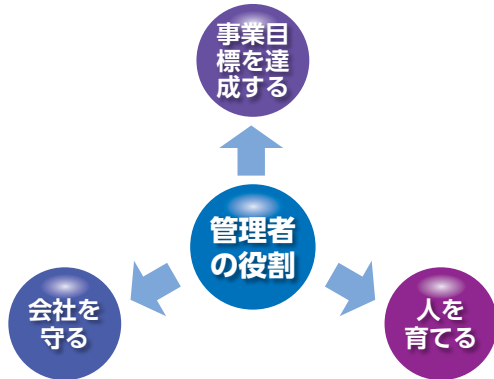
部下を育成するためには、部門目標と個人目標の関連や部下に期待する成果、更には結果の評価等について部下とのコミュニケーションを充分にとり日々の指導の基礎となる信頼関係を醸成しなければなりません。

#### 第3の役割り 会社を守る

業績の水増し、偽装表示、不当な経費削減、横領事件等不祥事により、企業が危存存亡の秋に直面するケースは枚挙にいとまがありません。

会社の最前線で業務をこなす管理者は、業務を遂行する上で発生しうる法的リスク、経済的リスク、社会的リスクから会社を守る責務があります。事業を遂行する上でどのようなリスクが存在するのか、予知能力を働かせると共に、不祥事が発生した場合の社会的な影響や会社が

蒙るダメージについても予測をする必要があります。特に法的リスクを回避するためには、先ず、管理者が携わっている業務に関連する法令の種類と内容をよく理解することです。自部門に関わる法令を知らずに業務を行うことは、目隠しをして綱渡りをするに等しく、非常に危険な状況にあると理解すべきです。



### 3. 現場管理者の行動

現場を預かる管理者は組織としての行動が適切に行われるよう部下を指揮し、指導する必要があります。その一方、現場を点検する中で部下の意見もよく聴き、提案を吸い上げるコミュニケーションをも大切にする必要があります。

1. 管理者は、社のトップや管理部門からの指示事項を自分で咀嚼し、自部門で具体的に実施できる内容に落とし込んで部下に指示し、実施状況を継続的に自ら確認しなければなりません。例えて言えば、社長が「火の用心」と言ったなら、管理者は「火の用心」と言うだけでなく火の元の洗出しや消火設備の配置等具体的な行動を部下に指示し結果を確認するようなことです。社のトップの指示事項の遵守は内部統制上非常に重要ですので徹底を図らなければなりません。
2. 管理者は、業務処理上のルールについてその目的と方法を明確にして部下に周知徹底しなければなりません。決めたことは守り守らせる、これは組織統制の基本です。  
 ルールの実施状況を適宜点検し、守られていない場合はその場で担当者を注意し、是正させなければなりません。徹底を図るのはアリの一穴の言葉にもあるように、一人のルール違反行為がやがて全体に波及し統制が取れなくなる恐れがあるからです。

#### トップの指示

・ 部下に具体的に指示

#### 業務のルール 順守

・ 違反はその場で指導

#### 現場のトラブル 解決

・ 真の原因の追究

3. 現場で事故や問題が発生した場合は、真の原因追及を徹底して行う必要があります。往々にして、現象面のみでの改善や個人の努力に委ねた結論で幕引きを図るケースがありますが、真の原因追及なくして再発は防止できません。管理者が自ら、問題発生時の当事者の仕事の理解度、判断基準、作業状況・環境、作業指示の状況等詳細に調査し、真の原因を突き止め再発防止策を確立しなければなりません。

### 4. 管理者の行動規範としての論語

徳川家康の遺訓に論語が用いられている事は広く知られています。また、明治の実業家渋沢栄一も論語を人生訓として日々の行動の規範としています。このように、論語は管理職が組織のリーダーとして部下を指揮して行動する上で、また、一人の社会人としての行動規範として大変参考となります。



以下に管理者の参考となる論語の一部を紹介し  
ます。

子曰く、過ちて改めざるこれを過ちという。

子曰く、其の身正しければ命せずして行われる。

其の身正しからざれば命ずと雖も従わず。

子曰く、之を道くに政をもってし、之を齊うるに刑をもってすれば、民免れて恥なし、之を道くに徳をもってし、之を齊うるに礼をもってすれば恥ありて且つ格る。

子曰く、君子は言に訥にして、行いに敏ならんことを欲す。

■この「つくばのシニア人材紹介コーナー」は、つくば市が2008年度から推進している「つくば市OB人材活動支援事業」に登録されている研究者・教育者の方々より寄稿を受けて作成しています。現役を一旦引退されてもいつまでも社会発展の牽引力となって活躍をされている方々の研究実績や業務経験の一端をご紹介させていただくものです。