

2015年3月26日／浪 宏友ビジネス縁起観塾／法華経の現代的実践シリーズ

管理職が務まらない

◇事例

企画課の調査係長のNさんは、本年四月の人事異動で同課の課長補佐に昇進した。企画課には、Nさんより先任の係長が二人いたが、その二人を追い抜いた異例の抜擢であった。Nさんは、人柄が温厚で、当たりも柔らかく、係長としての仕事をよくこなし、評判のよい社員であった。ところが、課長補佐に昇進してからは、先任の二人の係長に遠慮してか、課内業務の調整を行おうとせず、また、各係に必要な情報を流さないなど、消極的になっていった。さらに、係長たちの仕事の不手際を見ても見ぬふりをして、当然、注意すべきことも注意しようとしなかった。次第にNさんの存在は、目立たなくなった。

こんな状態が続くと、企画課内では、「Nさんは、管理職なのかね、まるでリーダーシップがないね」と陰口をたたくものが現れた。Nさんと仲の良かったかつての同僚が心配して、Nさんに「君は管理職なのだから、遠慮せずにもっとてきぱきとリーダーらしく振る舞った方がいいよ」と忠告してくれた。Nさんは、その忠告を聞いて、かなり参った様子だったが、すっかり考えこんでしまったのである。

この事例は、後藤敏夫著『職場のリーダーシップをめぐる問題事例』（学陽書房、1999年3月30日全訂版5刷）から引用させていただきました。後藤氏は、この事例に懇切な解説をつけておられます。ここでは角度を変えて考察を進めたいと思います。

1. 原因・条件・結果・影響の原理から

(1) 同じ原因から異なる結果が生まれる

原因・条件・結果・影響の原理でみれば、原因が同じでも条件が異なれば結果・影響が異なります。

同じ人でも、置かれた環境が異なれば結果・影響に違いが生じます。

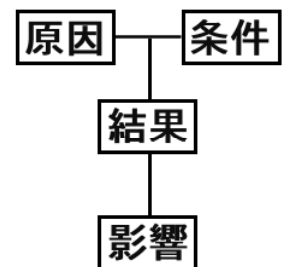
(2) 条件・結果・影響から原因を推測できる

原因の内容が不明でも、この条件によってこういう結果・影響が出た。それなら、原因の内容はこうであろうと、推測することができます。

更に他の現象における原因・条件・結果・影響を観察することによって、推測が適切だったかどうかを検証できます。

(3) 原因を変えれば結果・影響が変わる

同じ条件のもとにあっても、原因を変えると結果・影響が変わります。したがって、同じ条件下で結果・影響を変えたいのであれば、原因を変えればいいのです。



2. 職階

(1) 職階の区分

ビジネス縁起観では、企業等の事業体における職階を大まかに4つに分けて考えています。4つとは、経営・管理・監督・現業です。

職階を偉さの順序だと思っている人が少なくありませんが、これは誤りです。職階は、事業体における役割なのです。ビジネス縁起観ではこれを専門分野とみなし、垂直専門分野と名付けました。それぞれの職階には、それぞれに専門性の高いハードスキルが求められます。

職階	一般的名称	役 割
経営	社長・取締役	事業体全体を方向づけ、条件整備をし、リードする。対外的には事業体を代表する。
管理	部長・課長	事業体の目指す方向に沿って、担当する部門の役割を果たすために、ヒト・モノ・カネ等の資源を動かす。
監督	係長・主任	現業のトップである。管理者からの指示・命令に沿って、現業者を指揮し、現場を取り仕切る。
現業	社員・職員	監督者の指示・命令に沿って実務を行う。事業体では、顧客にもっとも近い位置にある。

(2) Nさんの職階

① 係長

Nさんは係長で、部下の社員たちを指揮しながら、現業を取り仕切る立場でした。

ここで必要なスキルは、現業に対する知識・技術・技能と、部下を指揮する能力です。

② 課長補佐

課長補佐に昇進して、係がいくつもある部門を方向づけ導く立場に変わりました。

ここで必要なスキルは、事業体の枠組みの中でこの部門の位置づけと果たすべき役割を認識し、それに沿って各係に役割を与え、業務を方向づけ、必要な条件を整え、係長を指揮し指導する能力です。

3. Nさんのすがた

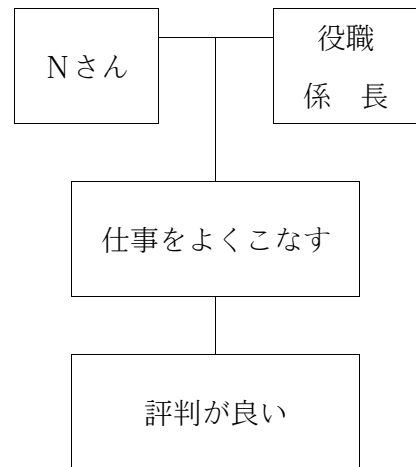
(1) 係長するとき

① 仕事ぶり

係長ときのNさんは、係長としての仕事をよくこなしていました。

② 評判

人柄も温厚で、当たりも柔らかく、評判のよい社員でした。



(2) 課長補佐になったら

① 特別な事情

前任係長2人を追い越して昇進した異例の抜擢でした。

② 仕事ぶり

課長補佐になったNさんは、様子のがらりと変わりました。

課内業務の調整を行おうとしません。

各係に必要な情報を流しません。

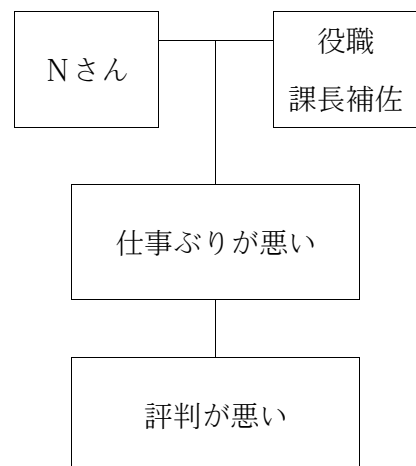
係長たちの仕事の不手際を見ても見ぬふりをし、注意すべきことも注意しようとしません。

これは、管理職である課長補佐としての仕事を何もしていないということになります。

③ 評判

Nさんは目立たなくなりました。

「Nさんは管理職なのか、まるでリーダーシップがない」と陰口をたたくものが現れました。



(3) 友人からの忠告に対して

Nさんと仲の良かったかつての同僚が心配して、Nさんに「君は管理職なのだから、遠慮せずにもっとてきぱきとリーダーらしく振る舞った方がいいよ」と忠告してくれました。

Nさんは、その忠告を聞いて、かなり参った様子で、すっかり考えこんでしまいました。

4. Nさんの持つ「原因」を推測する

事例におけるこれらの記述から「原因・条件・結果・影響の原理」におけるNさんの「原因」を推測してみたいと思います。

(1) Nさんの資質

係長のときは仕事も良くやり、温厚で人当たりのよい姿を見せていました。

課長補佐に抜擢されたら、仕事ができなくなりました。評判も落ち、目立たなくなりました。スケールの大きい仕事は苦手なようです。

ここからNさんは、まじめな好人物だが、小心者であると推測できます。

(2) 職階に対する誤解

Nさんは、職階が上がることは偉くなることだと勘違いしている節があります。まじめで小心者であるために、前任の係長たちに対して偉そうに振る舞うことに躊躇しているように見えます。

(3) 論理性が弱い

管理職には論理的に仕事を進めることが求められます。

論理性があれば、組織の論理に沿って前任係長たちに対しても仕事上の指導ができるはずです。それができなかったところから、Nさんは、論理性が弱いのであろうと推測できます。

(4) 管理職のスキルがない

管理職は、職務上の権限を持ち、責任を担って人を動かす立場です。ここには管理職としてのスキルが求められます。

Nさんには管理職としてのスキルが無いと思われます。そういう人を抜擢したのだとしたら、この会社の人事施策にも疑問符をつけなければなりません。

(5) Nさんの原因

Nさんの「原因」としての資質について、次のような推測ができます。

- ・まじめだが、小心である。

スケールの小さい仕事はできるがスケールの大きい仕事はできない。

- ・職階に関する知識がなく、管理職のスキルが無い。
- ・論理性が弱い。

人に当たりよく接することはできるが、論理的に仕事をすることができない。

5. 友人からの忠告

事例に

“Nさんと仲の良かったかつての同僚が心配して、Nさんに「君は管理職なのだから、遠慮せずにもっとてきぱきとリーダーらしく振る舞った方がいいよ」と忠告してくれた。Nさんは、その忠告を聞いて、かなり参った様子だったが、すっかり考えこんでしまったのである”

とあります。

この忠告には、管理職の権限を振り回せというようなニュアンスが感じられます。

Nさんは、友人からの忠告に対して、そうしたいのだけれどできないんだ、という感じです。

この様子からみると、この会社には、役職が上がることは偉くなることだ、権限を振り回せばいいんだという組織文化があるのかもしれませんが。そのような誤った雰囲気の中で、小心者のNさんが参ってしまったのかもしれませんが。

6. Nさんはどうすればいいのか

このまま放置しておけば、Nさんは課長補佐という立場の重圧につぶれてしまいそうです。Nさんはどうすればいいのでしょうか。

Nさんが自分に降りかかっているこの問題を解決したいと思うならば、ビジネス縁起観の立場からは、「問題解決のアルゴリズム」を示してあげたいと思います。

次回「問題解決のアルゴリズム」を学習し、その次の回、これを使ってNさんの問題に取り組んでみたいと思います。