

2015年5月21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

管理職を務めるために

◇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. 問題解決のアルゴリズム

(1) 問題解決のアルゴリズム

問題解決のアルゴリズムの一般形は次の通りです。

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 問題を具体的に明らかにする。 |
| 手順2 | 問題の原因は、何であるかを、具体的に明らかにする。 |
| 手順3 | 問題の原因を解決すれば、問題が解決することを具体的に明らかにする。 |
| 手順4 | 問題の原因を解決する方策・道筋を、具体的に明らかにする。 |

手順4によって、問題の原因を解決する方策・道筋が明らかになりましたら、これに沿って実践し、問題の原因を実際に解決し、これによって問題を解決します。

(2) 今回のテーマ

今回は、事例の文面を通して推察しながら、Nさんの苦悩の解決への道筋を探してみたいと思います。

2. 手順1－Nさんの悩みを具体的に明らかにする

(1) すべきことをしていない

Nさんは、課長補佐としてすべきことをしていません。

- ・ 課内業務の調整をしない。
- ・ 各係に必要な情報を流さない。
- ・ 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ない。

(2) リーダーらしく振る舞えない

“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”とあり、これに対して“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。

Nさんは「自分には、遠慮せずにてきぱきとリーダーらしく振る舞うことなんかできないよ」と思っている可能性があります。

(3) 先輩への気兼ね

Nさんの職階が上がったことで、部下の立場になった先輩に気兼ねして、すべきことをしていないようにも見えます。

(4) 悩みの整理

① Nさんの悩みを整理してみましょう。

- ・ 課長補佐としてすべきことをしていません。
- ・ 遠慮せずにてきぱきとリーダーらしく振る舞いたいけれどできません。
- ・ 部下の立場になった先輩の存在が重荷になって、遠慮してしまいます。

② 悩みの中心は、課長補佐としてすべきことをしていないことです。

リーダーらしく振る舞えないことも、先輩に対する気兼ねも、すべきことをしていないことに関わっています。

(5) 手順1の成立

Nさんが「自分は課長補佐としてすべきことをしていない」と明確に自覚することができれば、手順1が成り立ったといえます。

これに加えて、「自分はリーダーらしく振る舞えない」と自覚し、「自分は先輩に気兼ねしてすべきことをしていない」と自覚できればより明確になると思います。

(6) 手順1成立の効果

手順1が成立し、自分が何を悩んでいるのかを知ることができるだけでも、気持ちが軽くなり悩みの解決に希望を持てるようになります。

3. 手順2 - Nさんの悩みの原因を明らかにする

(1) スキル

① 一般に、すべきことをしない原因として次のようなことが考えられます。

- ・スキル（知識・技術・技能）がないためにできない。
- ・スキルはあるのだが、気持ちの問題があってできない。
- ・スキルはあるのだが、なんらかの理由で意図的に行わない。

② 仕事をするには、ハードスキルとソフトスキルが必要です。

ハードスキルとは、その仕事をするために必須の、専門性の高いスキルです。ハードスキルなしには、その仕事をするできません。

ソフトスキルとは、如何なる仕事に就いていようと必要なスキルです。問題解決力、企画立案力、人間関係力、コミュニケーション能力などがあります。

（冊子『一経営者のための仏教メモソフトスキル（改訂版）』を参照してください）

③ Nさんが、課長補佐として課内業務の調整を行っていないところをみると、管理職としてのハードスキルが欠如していることが考えられます。

(2) 情緒性と論理性

① Nさんが係長のときには、温厚で人当たりも柔らかかったとあります。Nさんは部下たちに対して、温厚な態度で接しながら、業務をこなしていたであろうと思われませんが、そこには情緒的なものが感じられます。

② 課長補佐は管理職です。管理職は、業務を論理的に推進する必要があります。Nさんにはこれが出来なかったとすれば、論理性の弱さをうかがわせます。

③ 部下の立場になった先輩に気兼ねをして、すべきことができないことから情緒性の強さがうかがわれます。

公的な立場としての役割は、私的な立場にとらわれずに行なうべきですが、これができないということからも、論理性が弱いと推察できます。

④ Nさんは、論理性が弱く、情緒に流されるために、管理職としてすべきことができないのだと考えられます。

(5) Nさんの悩みの原因

以上から、Nさんが課長補佐としてやるべきことをやらない原因が、次のように推測できます。

- ・管理職としてのハードスキルが欠如している
- ・論理性が弱い
- ・部下の立場になった先輩に対して気兼ねしている

Nさんが、これらのことを理解し明確に自覚できれば、手順2が成立したといえます。

4. 手順3－苦悩の原因を解決すれば苦悩が解決することを明らかにする

(1) 管理職としてのハードスキル

Nさんの苦悩の原因のひとつが、管理職としてのハードスキルの欠如でした。ここから、管理職としてのハードスキルを身につければ、課内業務の調整はできると見通しが立ちます。

(2) 論理性

論理性とは、社会生活や仕事の上では、ものごととものごとのつながりを明確にして、誰もが理解できるように、また、納得できるように考えたり、行ったりすることです。

ビジネス縁起観の基礎理論である原因・条件・結果・影響の原理は、釈迦牟尼世尊が発見し構築したすぐれた論理です。

Nさんが、原因・条件・結果・影響の原理を学び、現実に使えるようになれば、論理的に物事を考え、行動することができるようになります。

(3) 公的な関係と私的な関係

Nさんが、部下の立場になった先輩に対して気兼ねしているのは、公的な関係と私的な関係の区別がついていないからだと考えられます。

公的な関係は、論理的に判断し行動する立場です。

私的な関係は、情緒性がまざった関係です。

業務は論理的に行ないながら、そこに情緒性を加味すればいいのです。

例えば、先輩といえども部下なので、指示・命令をしなければなりません。このとき、指示・命令の内容はそのままに、言葉遣いを丁寧にするだけでも良いのです。

私はこれを「理に情の着物を着せる」と表現しています。

(3) 手順3の成立

Nさんが、自分の悩みの原因を解決するには次のことができるようになれば良いと、明確に自覚できれば、手順3が成立したといえます。

- ・管理職のハードスキルの基礎を身につければよい
- ・原因・条件・結果・影響の原理を使えるようになればよい
- ・公的な関係と私的な関係を区別してメリハリをつけるとともに、論理性に情緒性を加味することができるようになればよい。

5. 手順4－苦悩の原因解決の方策・道筋を具体的に明らかにする

(1) 管理職としてのハードスキル

Nさんは初心者ですから、管理職としての基本的なスキルを学び、身につけることになると思っています。

管理職としてのハードスキルの基礎を身につけるためには、組織、職階、管理職などの基礎的なことから学び、管理職としてなすべきことを学びます。

学んだことを現実の場で実践して、体得することを心がけます。

このように、学習と実践をくりかえし、先輩管理職の体験を学ぶなどして管理職としてのハードスキルを身につけていきます。

管理職としてのハードスキルは幅広く奥が深いので、常に研鑽する心構えを持ち続けることが肝要であると思います。

(2) 論理性

社会生活や仕事において必要な論理性を身につけるためには、ビジネス縁起観における原因・条件・結果・影響の原理を学び、使えるようになればよいと思います。

管理職は人を扱う職務ですから、原因・条件・結果・影響の原理から生み出された人間関係のフレームワーク、人材育成のフレームワークを身につけたいと思います。

(3) 公的關係と私的關係

公的關係は論理的な人間関係であり、私的な関係は情緒がまざった人間関係であることを理解し、仕事の間では、論理的な関係を芯にすることを心がけていきたい思います。

論理性に情緒性を加味するには、自分が上役であるという驕った気持ちを捨てて、部下の立場の皆さんに仕事をしていただくという謙虚な気持ちを持つことができればいいのです。

その意味では、先輩ばかりでなく、同僚にも、後輩にも、「お願いします」「有り難うございます」という気持ちで接すればよいと思います。

(4) 手順4の成立

Nさんが、次のような学習と修練を重ねればよいと自覚すれば、手順4が成立したといえます。

- ・管理職のハードスキルを学び、身につける。
- ・原因・条件・結果・影響の原理を学び、身につける。
- ・部下を人間として尊重しながら、謙虚な姿勢で職階上の役割を果たす。

6. 実践

(1) 学習・修練

何を学習し、何の修練をしたらいいのかが分かりましたら、その道を、一步、一步、歩んで行けば、Nさんは一人前の管理職になれるのではないのでしょうか。

(2) 障害に打ち勝つ

実践の道は、平たんではありません。Nさんの内面から努力にブレーキをかけるものが湧いてくることがあります。Nさんの周囲の人々が、Nさんの努力を理解できずに、邪魔をすることもあります。

こうした障害に打ち勝って、主体性を失わずに努力をつづけることが大切なのです。

(3) 指導者・仲間

学習・修練を一人で行ない続けるのは困難です。良き指導者を得、良き仲間を得ることができれば、努力を継続し、目的を果たすことができやすくなります。

7. 「手順1」について

(1) 手順1の重要性

問題解決のアルゴリズムでは、手順1が成立するかどうかが鍵になります。

手順1が成立してはじめて、手順2に入り、手順3、手順4と進むことができるからです。

(2) 自己防衛

通常、本人だけで考えていたのでは、苦悩を正しく認識し、明確な自覚に到達することは困難です。自己防衛に走りがちだからです。

- ・自己正当化の理屈：先輩に対して注意するわけにはいかない
- ・自己防衛の言い訳：連絡しようと思ったんだけどタイミングが悪かった
- ・相手に対する非難や攻撃：聞きに来ないから連絡できない
- ・苦悩の抽象化：課長補佐というのはいろんなことがあって難しいんだよ

こうしたことを繰り返しては、苦悩を具体的かつ明確に自覚することは困難です。

(3) 手順1成立の条件

手順1の成立のためには、

- ・自分を客観的に見つめ
- ・起きている事実を理性的に解明し
- ・悩みの実態を具体的に明らかにする

という作業が必要です。

この作業を自分だけで行うのが困難な場合は、問題解決のアルゴリズムに精通した指導者による援助が望まれます。