

# 01. マネジャーの役割



## マネジャーとは

マネジャー (manager) は、マネジメントを実行する方のことです。マネジメントとは、「経営」や「管理」「運営」という意味があります。ビジネスでは「マネジメントの発明者」であるオーストリア人経営学者のピーター・ファードィナンド・ドラッカー (以下P・F・ドラッカー) は、マネジメントについて「組織に成果をあげさせるための道具・機能・機関」と定義づけています。

具体的に説明すると、組織のヒト・モノ・カネ・情報のような経営資源を効果的に活用することで、組織の成果を最大化することにより、組織の目標達成に向かうこととなります。そこで、マネジメントを実行するマネジャーは、「組織の成果に責任を持つ者」とされています。組織作りや部下の管理・育成に至るまでの目標達成に向けて、組織の成果を最大化させる責任を持つ方のこととなります。

## 📁 リーダーとの違い

マネジャーと似た意味で使用されるリーダーとは、リード (lead) することであり、「先導する」「人を導く」という意味があります。

このように、自らが先導し進むべき方向に向かって突き進む存在です。

リーダーは具体的な方向性を決めて、プレイヤーとして自らが先頭に立ち他のメンバーを進むべき方向へと導きます。

一方、マネジャーは組織全体の方向性や目標を決めて、メンバー一人一人のパフォーマンスが最大限発揮できるようにサポートし、評価・フィードバックをします。

## 求められること

### 社会や経済の変化に対応できる

組織と人々は世の中の変化に合わせて、自分たちがやりたい姿や将来において「変化・成長していく」必要があります。

1910年頃に、フランスの経済学者であるアンリ・ファヨールが「管理職」について明確に定義づけをおこなったため「管理原則の父」ともいられています。アンリ・ファヨールが定義したマネジメントの14の基本原則には、権限と責任、指揮の一元化、規律と秩序など基本的な概念が培われました。

しかし、従来の管理職やマネジャーの在り方として、「正す」「規律・統制する」側面が強かったことに対して、インターネットの普及などから社会の変化により、マネジャーに求められるスキルも変化していきます。移り変わりが激しい組織体制により、「組織は時代の変化に合わせて『学習』し、変容していく必要がある」とマサチューセッツ工科大学の上級講師であり経営学者のピーター・M・センゲが概念をまとめました。

常に学習する組織で求められることは、柔軟に世の中の社会や経済の変化に対応できることが求められます。「管理職やマネジャーとはこういうものだ」という固定概念にとらわれすぎないことが重要です。

### 企業の社員構成の変化に対応できる

少子高齢化により、今後マネジャーとして想定される30歳～50歳の層よりも部下になる若い世代が減少し、今後も人口減少が続いていくと想定されます。

高度経済成長期を支えた団塊世代が退職し、マネジャーに昇進する30歳～50歳のビジネスパーソンは、昇進するまでの期間が比較的短くなりやすくなります。そのため、チームと一体となって業務を進める経験が少ないまま、昇進しているケースが多くなっています。

そのため、少子化で数が少ない部下のスキルアップを目指し、いかに効率良く機能させるように育てていくかという課題があります。

他にも、人事で変化が絶えない企業の社員構成に対応することや、正規労働者や非正規労働者などのさまざまな雇用形態や国籍、性別の多様性など、雇用形態が多様な方と同じ職場で働いている環境になっています。そのため、マネジャーはさまざまな方の立場や環境を考慮して、円滑にマネジメントをする必要があります。自身の価値観の変化にもあわせて、状況に応じて対応していただくことが現在では求められています。

## ミッション・役割

### ■ 経営方針や目標を共有・浸透させる

マネジャーは経営方針や目標を、チームや部下に浸透させる役割もあります。

有能な社員が集まったとしても、個々がバラバラな方向を向いていては、組織として成果を最大化できないためです。

マネジャーはトップマネジャーから提示された方針や理念を、部下が理解しやすくわかりやすい言葉に直し、行動につながるように浸透させる必要があります。

チームやメンバー一人一人の目標設定をしてゴールが明確になることにより、メンバー全員が同じ方向を向けるようになるため、チームに団結力や一体感が生まれます。

これは、日々の判断や部下とのコミュニケーションに経営方針や理念、目標を取り入れることにより、組織として価値観をチームや部下にも共有する役割があります。

### ■ 戦略を策定して実行する

企業は経営理念に基づき、目標や構想などのビジョンの実現に向けて使命、目的・任務であるミッションを果たしていきます。

どのような方法でミッションを果たしていくかは、企業戦略の策定が重要となります。

環境の変化が激しい現代では、競合他社に対して自社優位性を持続的に築く必要があります。経営資源を最大限に活用して具体的な戦略を定め、何に注力するかの方針が不可欠です。

そのため、マネジャーの役割として、キャッシュを生み出すビジネスモデルを構築・実現できる能力、つまりは戦略策定能力が必要となります。

戦略策定の手法を学ぶだけでなく、実行していくことが重要です。

また、戦略を策定した後は具体的な戦術に落とし込み、Plan「計画」、Do「実行」、Check「評価」、Action「改善」の頭文字を取ったPDCAという課題抽出から改善を繰り返しておこない、常に戦略や戦術を見直します。(PDCAについては p.39 で詳しく解説します)



## マネジャーの資質



### 「真摯さ」

「マネジメントの発明家」と呼ばれるP・F・ドラッカーは、マネジャーとして不適格なタイプを6つ挙げています。(『現代の経営』P・F・ドラッカー著)

- ☑ 人の強みよりも弱みに目がいく
- ☑ 口だけで実践できない評論家
- ☑ 誰が正しいかに関心を持つ
- ☑ 真摯さよりも頭の良さを重視する
- ☑ できる部下に脅威を感じていることが明らかである
- ☑ 自らの仕事に高い基準を設定しない

「マネジメントが本気であることを示す決定打は、人事において、断固、人格的な真摯さを評価することである。なぜならば、リーダーシップが発揮されるのは、人格においてであり、多くの方の模範となり真似されるのも、人格だからである」

P・F・ドラッカーは「真摯さ」について、業務遂行能力や、人柄といったマネジャーとして基盤となる資質であるとしています。

## 📁 ブレない判断基準を持ち続ける

---

マネジャーの判断基準がブレていると、部下も何に信頼して判断するべきか迷ってしまいます。そのため、企業やマネジャーとして、意思決定をするためには押さえておくポイントがあります。

- ① **財務的視点**：「本当に利益を生み出すのか」
- ② **実現可能性**：「本当に現場でうまく回せるか」
- ③ **企業理念との整合性**：「会社の理念や方針に反していないか」

まずは財務的視点で、「会社に利益をもたらすもの」という判断基準を持たなければなりません。企業は営利事業であるため、利益を出さなければ事業を継続することはできません。

次に、実現可能性では、マネジャーはこの提案により社内でどのような影響があるかを考える必要があります。また、「具体的に関係部署への確認が取れているのか」なども、確認を怠らないようにする必要があります。

次に、企業理念と整合性が取れているかでは、いくら利益を出して儲かるような内容であっても、企業理念に反してしまうのであれば本末転倒です。

意思決定をする際には、マネジャーはもちろん、チームメンバーにも常に上記のポイントを押さえておくと方向性が定まり、スピーディーに意思決定ができます。

## 📁 自発的に動くチーム作り

---

上司は「どのようにコミュニケーションを取ったら部下は自発的に動いてくれるのか」と考えている方もいます。一昔前では上司の命令に従うことが当たり前でした。

しかし、行動しようとする行動力には、自発的なものと強制的なものがあります。

自発的にやろうと思ってした行動と他人から強制された行動では、自発的な行動の方が高い成果につながりやすくなります。

他人に強制されて納得がいかないままでは、上辺だけで業務をこなしていることが、高い成果が得られない理由です。

例として、顧客に対してマニュアル通りに説明をするのか、自身で納得してお客様の立場で提案できるのかによっても伝わり方は大きく異なります。

マネジャーは、部下に対して「なぜやらなければならないか」、「そのためにどのようにするか」を具体的に明示することで、部下は本当に納得でき、自発的に動いてくれるようになります。

# 01. 人と会社組織のマネジメント



## 自分自身のマネジメント

### 📁 自己分析をする

どのような業種やどのような職種であっても、自分の内面をある程度コントロールしながら仕事に取り組むことが重要です。このことを「セルフマネジメント」といい、直訳すると自己管理や自立することを意味します。他にも、感情のコントロールやスケジュール管理、自立した行動、肉体的・精神的な安定の維持など、心身の総合的な管理を意味します。

セルフマネジメントをビジネスに取り入れることは、仕事をスムーズに遂行するために役立つスキルです。自分を律することで自身の能力を最大限に活かすことができ、仕事が効率化され、生産性の向上や業務の効率化に欠かせません。

さらに、企業は人材で成り立っているため、社員教育の一環としても取り入れるとよいとされています。

セルフマネジメントには、自身の管理・評価・判断することになります。

- \* 業務の内容や目標を理解する
- \* 業務にかかる日程とスケジュールを確認する
- \* タイムマネジメントで時間の使い方を意識し、無駄のないようタスクをさばっていく
- \* できないことを明確にし、最適な判断をする
- \* 目標に対しての結果や経過の自己評価をする

以上のことを自己分析をする上で取り入れると、セルフマネジメントの力がついてきます。



## 仕事を選別する

マネジャーは、部下やチームのマネジメントに加えて、自らが業務を実施することが多くなっています。

いわゆるプレイングマネジャーといい、プレイヤーの一人として現場に立つと同時に、管理職の仕事も担うポジションことをいいます。

現場に近いマネジャーであれば特にその傾向がみられます。

そのため、マネジャーは自身がおこなう仕事をどのように選択するかが重要です。

仕事のタイプを「重要度」と「緊急度」の高低の違いで4つに分類することができます。新任のマネジャーは「急ぎではないが重要な仕事」よりも、「重要ではないが急ぎの仕事」を優先する傾向があります。

そうではなく、マネジャーは「重要ではないが急ぎの仕事」を部下に任せて、自分がおこなうべき仕事に集中できる環境にするために、重要度と緊急度に当てはめて仕事を選別することが重要です。

重要度	緊急度	選 別
高い	高い	チームで真っ先に取り組むべき仕事である。
高い	低い	現状の顧客や課題の分析、チーム体制の改善など、組織の成長のために長期的に取り組むべき仕事など。マネジャーはその仕事の重要性を認識して注力すべきである。
低い	高い	急ぎではあっても重要度が低い仕事の場合は、マネジャーはおこなわず、部下に委譲するようにする。
低い	低い	取り組む積極的な理由がない限りは最後に処理をする。

部下に仕事を任せる場合は、部下の育成にもつながるため信頼して業務をゆだねるようにします。

しかし、目は離さないようにし、委譲した後でも自分の責任の範囲となることを意識するようにします。

## ■ 部下とのコミュニケーション

---

### 業務指示

部下への業務指示の方法で、成果が変わるといわれています。

上手く指示をしているにもかかわらず成果を発揮されないと感じる場合は、指示の方法が間違っているのかもしれませんが。

指示は、1度にくつも伝えるのではなく、一つ一つ伝えます。

一度にくつもの指示を出してしまうと、優先順位が分からず困惑し、あとで進捗をした場合に急ぎの業務が進んでいなかったということもあり得ます。

そのため、慣れていない内は一つの業務が完了したら次の業務、というように優先順位をつけてから順番に指示をおこなうようにしてください。

また、伝えた直後に自分の指示が伝わっているのか指示内容を質問し、確認することで、相違なく進めることができます。

### 業務報告の指示

「報告・連絡・相談」は社会で常識とされています。

部下にはこれを怠らないようにと教えることはもちろんですが、それだけで終わっていないでしょうか。

これだけでは、「どのような場合に相談したら良いのか」「このようなことで相談するのは申し訳ない」などと感じ、結果的に部下自身で判断してしまう可能性が高いです。

このようなことがないようにするには、実際に報告してほしい事例を挙げて話すことや「報告や連絡を怠った場合のリスクを話しておく必要があります。

事前に話しておくことで、部下は「報告・連絡・相談」の判断力がついて上司に声をかけやすくなります。

それでも改善しない場合は、毎日17時に上司に「報告・連絡・相談」をおこなうなど、習慣化させて思考を変えていくことから始めましょう。



## 📁 コミュニケーションに役立つツール

従業員の方とコミュニケーションをはかって距離を近づけるためにも、下記のツールを活かして実践してみてください。

### 従業員のことを詳しく知りたい場合

<b>EQ 理論</b>	<p>「感情の識別」「感情の利用」「感情の理解」「感情の調整」という4つのブランチ開発することで、個人が感情を上手く使いこなす理論。</p> <p>自分の今の感情を把握することで、自分を適切にコントロールすることや前向きに行動をすることができる。</p> <p>従業員の心内知性や対人関係知性、状況判断知性を知りたいときに、おすすめである。</p>
<b>エゴグラム診断</b>	<p>5つの自我状態を分類しグラフ化することで、その人の正確や癖を捉えるテスト。</p> <p>エゴグラム診断では、「厳しさ」「優しさ」「客観性」「素直な感情表現」「協調性」を知ることができる。</p> <p>従業員の長所と短所を把握したいときに、おすすめである。</p>

### 従業員のことを簡単に知りたい場合

<b>動物占い</b>	<p>個性心理学ともいわれ、人間の個性を12匹の動物キャラクターに当てはめてさらに60分類にキャラクターを細分化させ、イメージ心理学として体型化したものである。</p> <p>宇宙、自然、人間の成長を長年にわたり研究された統計学をキャラクターに当てはめ、人間の行動パターンや意思決定のメカニズムを科学的に解明したものでコミュニケーションツールとしても活用される。</p>
<b>バイオナンバー</b>	<p>生年月日により人間に内在するエネルギーを36通りの数字で表した理論。</p> <p>自身や周囲の方の特性を知ることができ、人間関係をスムーズに運ぶことに役立つ。</p>

## 現状分析と基本戦略

### ■ 身につけるべき論理的思考

マネジメントをしていく上で論理的な思考は身につけておく必要があります。  
論理的な思考の基本的な考え方を解説するため、ぜひ参考にしてください。

#### 論理的思考法とは

論理的思考とは、ロジカルシンキングといわれています。  
ロジカルシンキングとは、物事を結論と根拠に分けて論理的なつながりで、物事を理解する思考方法のことです。  
ロジカルシンキングを身につけることができると、物事を論理的に捉えることができるため、解決策や原因の特定をスムーズにおこなうこともできます。  
マネジメントをしていく上で、とても重要な思考方法にあるため、身につけるようにしてください。

#### 基本的な考え方

論理的な思考の基本は、結論から話すことです。  
結論から話すことを癖づけることで、「結論をいう」→「理由や補強を説明する」という流れを作ることができます。  
このような流れは、ロジカルシンキングの基本です。  
論理的思考を身につけたいという場合は、話の始めに結論を話すということを意識してみてください。  
その他に、論理的思考には基本ルールがあるので、ぜひ覚えておいてください。

#### Yes と No を明確にする

論理的な思考をおこなう際は、Yes と No を明確にすることが大切です。  
例えば、「なんともいえない」などのグレーゾーンな答えを出してしまうと、結論をはっきりと出すことができません。  
そのような場合は、「～である場合は」や「～を超えてしまったら」など、条件つきでも良いため、結論を出してしまうことがおすすめです。

## 📁 リスクアセスメントを実施する

---

リスクアセスメントとは、災害や事故など、企業を取り巻くリスクを特定し、被害を最小限に抑える手法のことです。

リスクの特定をおこなう際は、特定の一人に任せることは避ける必要があります。

各部署から代表者を集め、意見交換をおこないながら、企業全体のリスクを洗い出すようにしてください。

また、代表者を決定する際は上の立場の人間ではなく、実際に現場で働いている従業員とも話し合うことが理想です。

## 📁 従業員同士で危険予知を習慣化させる

---

リスクアセスメントを実施した上で、日頃から従業員同士で危険予知を習慣化することが大切です。危険予知をする際は、次の4つのことを考えるようにしてください。

現状の把握	作業で考えられるリスクを洗い出し共有する
リスクの整理	洗い出したリスクを整理して、優先度の高いリスクを選ぶ
対策の提案	整理したリスクの対策を提案する
目標の設定	持ち上がった解決策を作業前に確認をする

## 📁 メンタルヘルス対策をおこなう

---

従業員の心の病気を防ぐためにも、メンタルヘルスの対策は重要です。

メンタルヘルスをケアを上の立場の人間がしてしまうと、従業員が相談ができない場合があります。

しっかりと相談窓口を設置するなど、従業員が相談しやすい環境を作るようにしてください。

## 📁 従業員の過重労働を防ぐ

---

時間外労働や休日労働が増えるほど、労働災害のリスクは増えてしまいます。

1ヶ月の時間外労働や休日労働が80時間を超えてしまった場合は、医師による面接指導が義務づけられています。判断力やパフォーマンスの低下にも繋がるため、複数の従業員で作業を分担するなど、過重労働を防ぐことを意識してください。