

課長になる為に

1. 課長になるべきか

今の世の中、管理職への昇進を望まない人も増えている。何も考えずに課長と言う立場ばかりを求める人よりは、課長になるべきかについて真剣に悩んだ人材こそ、課長になるべき資格と言うか値打ちがある。

「何も考えずに、なりたがる人より、周辺が求めてなっしてほしい人」が、課長になるのはまだ望ましい。しかしながら、例外もあるが、いやいや課長になるよりは、理想や希望に燃えて、課長になる人の方が、周囲の人間と会社にとって、もっと良い結果をもたらすことが多い。

以下に課長になることのメリットと、課長の立場について改めて見直してみる。

1-1 課長になるメリット

課長になると何が良いであろうか？一般的には、以下のように考えられている。

1)ステータスの変化

特に社外での人の見方が違ってくる。名刺の力がでてくる。

2)収入

管理職にならないと収入は伸びない。

しかしながら、管理職になるもっと大きな意味と言うか、喜びは以下の点にある。

末端とは言え**経営に参画し、自分の意向を入れる**ことで、自分が持っている**理想の組織とその運営**の実現が出来る。

これは逆の見方をすれば、

「**悪い上司の下で、苦勞せずにすむ。**」

と言うことでもある。自分の失敗や能力不足ならあきらめもつくが、無能な上司に自分の運命を狂わされるつらさは、体験した者にしかわからないが、定年前ごろになると重くのしかかってくるものである。

他人を変えることは難しいが、自分を成長させることは、自分の努力で出来る。

自らがチャレンジしないで、後で後悔するより、与えられた機会ではできるだけ生かすべきと考える。

1-2 課長の立場

課長の立場は、最低限でも経営に関与してくる。従って、会社側の立場で、物事を考える必要がある。このため、以下の疑問に答えられるようになっておく必要がある。

1)会社とは何か？

2)給与はなぜ支払われるのか？

「会社とは？」と言う疑問に対して以下の答えがある。

会社は、**顧客の必要とするモノ**を、**継続的に供給**できるようにする仕組みを維持するために存在する。そのために、必要な人材や設備を確保し、会社を維持するための適正な利潤を得るように努力する。その実現のために、関係者の満足を得るように努力する。

ここで大切なことは、「お客様の必要とするモノ」と「継続的に供給」、という2つのキーワードである。お客様の求めている物は、いくら良い物でも売れない。また、一時的な活動なら、ボランティアでも対応できるが、継続的な供給となると、しっかりした組織が必要であり、これを維持する為には適正な利潤が必要である。

次に給与に関しては、以下のような考え方がある。

まず生産体制維持ということで、労働力の維持と言う側面があり、そのためには生計を維持できる給与というのが最低限必要である。一方、労働者の貢献に報いて、利益の配分と言う発想がある。これは売り上げ等の成果が反映する。また、労働力の商品価値として、他社に引き抜かれない為の世間相場を加味した給与設定も必要になる。

表1 賃金の3側面

労働力の再生産を維持する(生計維持)	生計費要因(物価変動)	基本給
雇用者への所得配分	生産性要因(支払い能力の伸び)	業績給
労働力の商品価値	調整要因(求人倍数・世間相場)	

一方、賃金を管理する立場では、総額を管理する適正人件費管理と、個人に対する適正な評価としての個人別賃金の管理がある。このような見方に切り替えることが課長になる条件である。なお人件費の構造は以下のように、単なる給与だけでないことに注意すべきである。

人件費	総賃金	賃金	所定内賃金	基本給(固定)+業績給(変動)
		所定外賃金(時間外等)		
	教育訓練費	福利厚生費・有休等		

図1 人件費の内訳

なお、報酬は賃金だけでなく、広く考えるべきである。無形報酬を上手に使い、従業員の満足度を高めることも、管理職の重要な仕事である。

表2 報酬の多様化

有形報酬	賃金	賃金・賞与など
無形報酬	福利厚生	美味しい食事、社内分譲など
	外部評価	他人の評価、感謝など
	自己評価	自分のスキル向上など

2. 課長の業務

課長の業務は、通常の業務遂行に係る短期的なものから、市場構造を予測し対応する組織の姿を構想する長期的なものまで広がっている。現時点での収益を確保する短期の仕事を中心にすることはもちろん重要であるが、将来的に経営面の要求に合った組織であるように、

戦略的な対応を考えることも重要である。片手の算盤(年計達成)と片手のロマン(長期戦略による理想の組織作り)の両立が大切である。

ドラッカーの言う経営者の貢献は以下の3つであるが、同じことを言っている。

- (1) 直接の成果を上げること・・・年計の達成
- (2) 価値の創造と価値の再定義・・・市場拡大の戦略
- (3) 明日のための人材の育成・・・成長のために内部能力の充実

このように短期の成果と、長期の成長を考えるのが経営者の仕事である。

なお、課長業務の成果は、あくまで組織としての成果が評価されるのであり、例えばプレイングマネージャーであっても、実務成果ではない。実務の成果で部下が表彰されることが、課長の勲章である。

管理職は、

「部下を頼るようになって一人前」

と言われている。この裏には、それだけの部下を育てることが管理職の義務である。プレイングマネージャーでも、実務においては部下に負けるといえる様に、後継者育成をしっかり行うべきである。

3. 短期的業務

管理職の仕事として、まず大事なことは、日常の組織運営である。業務の計画をしっかり立て、実行する状況を確認し、必要に応じてフォローや支援を行う。そして、計画齟齬の理由を明らかにし、その上で改善活動を行う。この中で、各人のモラルを維持する為に、適切な評価とフィードバックを行うことも重要である。

表3 業務と分担

項目	内容	実行者
方針	方針決定、価値基準作成(何が良いか)	課長
ルール作成	規則集作成	課長・業務リーダー
計画	体制計画・工程計画・資源(外部発注)・資金計画	業務リーダー(課長)
業務遂行	実行、報告、連絡、相談、他部門との調整	担当者(課長は支援)
業務評価	完了後の評価と改善案の作成	課長～担当者

表3に業務概要と分担を書いたが、組織としての方針を決め、皆に周知させる。特に、品質を優先するのか、利益を優先するのかなどの価値観をしっかり定める。この部分は、組織のトップの責任である。部下と相談しても良いが決断はトップの仕事である。なお、組織としてのルールづくりは、できるだけ部下を参画させて作ることが望ましいが、各種利害関係を調整し決定するのはトップの仕事である。

次に実際の業務遂行に当たっては、計画をきちんとすることが大切である。個別の計画は、業務のリーダー達に任せる場合もあるが、しっかりした人員配置が出来ているか、資源の投入は適切化をきちんと見るのは課長の仕事である。また、業務関係者の動機付けをしっかり行うのも課長業務である。その後実行に関しては、上手く言っている間は余分な口出しはしない。他部門や担当者間で調整する事項が出たら、調整業務を行う。また支援すべき時、修正すべき

時には、時期を失わずに介入して傷口を広げないようにする。なお、必要資源が不足している場合には、部下の意見などもよく聞いた上で、管理職が必要かを決断しないとイケない。より上の立場の人間に対して、その職場として最善の検討をした上で、必要資源である旨を説得しないとイケない。このための決断と説明の責任は、管理職にある。言い換えると、部下のレベルで、「～が欲しい」は、我儘や言い訳になる。しかし、管理職の「～がないとできない」は、立派な経営判断である。それだけの重みを感じる事が大切である。

最後に業務が完了した後は、正しく評価を行う。そして必要があれば、改善活動を指示する。

その他、朝礼などの機会を通じて、よいモノを褒めることは、価値観の教育に有効である。集会や会議を上手に使い、良し悪しの具体例を示しながら、価値観の普及を図ることは、組織の一体化を図るためにも有効である。

各人の動機付けをきちんと行う為には、自己申告や面談などの形式的なツールの活用も大切であるが、平日頃の対話も大切である。特に課員の話聴いて、相手を大切にしていると言うことを伝える。彼らに自分が大切にされていると言うことを伝えて、納得して仕事を行うようにもっていく、これが動機付けの有効な手段となる。自分が個人として大切にされているとわかれば、例えば自分の仕事がなくなるような大胆な業務の改善提案も行える。

更に、成果に関しても即時に口頭で褒め感謝することで、無形の報酬を与えることが出来る。このようにコミュニケーションを上手くとることで、職場の活性化を図りながら仕事を進めることが出来る。

なお、動機付けなどに関しては、色々な手法や理論が Web 上などに溢れているが、注意すべきは、仕事の形態や従業員の成長度合いによって、管理の形が変わるということである。基本は人間を大事にしながら個々人の能力を引き出すということであるが、自分の職場の状況を見ながら適切な手法を採用すればよい。従業員の成熟度を見て、任せることができる範囲は任せるようにすることは一つの考え方である。

また、現在の社会は勤務の多様化なども考慮しないとイケない。従来の単一的男社会では、滅私奉公的に、長時間残業や休日出勤、会社の急な呼び出しなどに対応することで忠誠心を図っていた。しかし現在では、子育て中や介護中の社員等の多様な勤務者を、上手に活用することも大切である。会社に対して、長時間の関与で貢献する人もいるし、集中的に成果を出す人もいる。このような個人の特性を生かすことも、管理の重要な仕事である。

3.1 目標達成手段としての人員と設備の検討

定常的な負荷が見込める場合には、人員を採用し、設備を手配する必要がある。但し、この場合でも、長期的な見通しを持って、人員や設備を計画する必要がある。

1)長期的に安定な負荷が望める場合

この場合には、設備をしっかり起業計画し保有する。人員は以下の考えで対応する。

1-1)技能習熟により改善が望める場合

比較的継続的な雇用を前提として、契約社員を採用するか正社員の増員を考える。

1-2)単純作業で作業改善が望めない場合

パートタイマーで人員の採用を考える。なお指導者としての契約社員の割り当てが、有効であるかを考える。

ない。しかしながら、個人の能力が必要である。従って能力のある人材を置く集めることで、ある意味贅沢な運営となる。また新人や素人が入り込みにくい運営になる欠点がある。

(3)理想の組織とは？

すべての状況に対して、理想的な組織は存在しない。しかし、理想的な組織の運営とは以下のように言える。

「構成員が常によくしようと継続的に改善を続ける組織運営」

これが実現するためには、各構成員の積極的な関与が必要である。さらに、自分たちの仕事を改善しても、収入減などの自分たちにとって不利にならない状況を納得していないと、抜本的な改善まで踏み込めない。このようなモラルを維持するように、各人を大切にすることも管理職の大事な仕事である。

なお、改善をする場合に各人が参画しても、方向が決まっていなくて、バラバラになってしまう。そのため、進むべき方向性をきちんと示し、状況により良否の判断をきちんと行うことは、トップの大切な仕事である。

理想の組織運営に関して <http://manabizz.c.ooco.jp/RisouSoshiki.pdf> にアイデアをまとめている。参考にしてほしい。

(4)軍隊組織

組織について学ぶとき、一つの極端な形として、近代軍隊組織を理解することは重要である。多くの組織論の話は、軍隊組織の応用や反発から生まれてくる。軍隊組織について、まとめたものを <http://manabizz.c.ooco.jp/Guntai.pdf> に公開しているので参考にしてほしい。

4-3 長期的な投資

経営的立場に立って一番重要で部下に任せられない仕事は、将来構想を立てそれに対する投資を行うことである。投資は、技術的な開発計画、それに対応した設備計画、そして人員の強化方針が整合性を持って行う必要がある。

まず、市場動向などの変化を見据えて、組織の将来の姿を描く。その上で現在不足しているものを明確にする。それを補う開発計画や、設備投資の計画を立てる。また設備に関しては、老朽化の補充なども考えないといけない。

そしてこれを生かす人材の育成計画も重要である。人材育成に関しては、新分野向けの人材の育成も重要であるが、世代交代を考えた育成も重要である。特に、管理職は自分の後継者を育てることも重要な仕事である。

なお、この人材育成は、一般的な生産性向上のためのスキル訓練とは異なる。各人の潜在的な可能性をしっかりと見極めて、長期的な育成方針を立てることが大切である。

5. トラブル対応

管理職の仕事では、色々なトラブルがある。これに対して逃げずに立ち向かうことが、大切である。但し、自分一人で抱え込まず、上司や部下に相談することも同様に大切である。以下

に管理職特有のトラブル事例を2つほど説明する。

5-1 プレイングマネージャーのトラブル

現在の管理職の多くは、自分も実務を行う、プレイングマネージャーとなることが多い。この場合のトラブルについて、少し考えてみたい。解りやすいトラブルは以下のものである。

(1)自分の担当業務の成果ばかりを追求し、組織としての成果が出ていない

これは、組織の成果を優先と言う原則を、きちんと心がけることで、直すことができる。しかし次のトラブルは、もっと根が深い。

(2)上司の仕事ぶりが下手な時、誰も直せない

これを具体的な例で示すと、野球解説などで有名な、野村克也監督時代の話がある。

「マウンド上の投手が、監督兼務の捕手のサインに首を振れるか？」

これは、彼が南海ホークスの野村克也監督兼捕手に対して、セーブ王の佐藤投手が直面した問題である。監督には査定権や他球団への放出を決定する権限がある。そのような立場の相手に真正面から異議を唱えることができるかという問題である。

プレイングマネージャーでも、実戦担当者としては、皆と同一戦線で戦っているのであり、間違いの指摘を謙虚に受け入れる体制が必要である。なお、野村克也監督は、監督時代には肩が衰えていて、盗塁を許すことが多くあった。そのために、投手に牽制球を多く投げさせ、投手のリズムを狂わせることもあった。このように、プレイングマネージャーのために、担当者を狂わせることは望ましくない。

ただし、プレイングマネージャーでないといけなくもないこともある。当時の野村捕手の相手選手の癖を見抜き、狙い球を読む技量は群を抜いていた。それどころか、「相手選手の癖を見て、対応を考える」という発想すら、当時の他の選手にはなかったものである。このような、革新的なモノは、自分がやって見せない人と人が追従できない。このような時は、他の欠点があってもプレイングマネージャーとして現場に立つことも必要である。

このような評価を、客観的に行えることが、管理職としての力の一つである。

5-2 成果主義のトラブル

現在の査定は、成果主義として運営することが多い。成果主義の運営に関しては、色々トラブルが発生している。この対策としては、とにかく管理職自身が、自分で聞いて納得する説明を作っておくことが大切である。自分自身が揺らいでいると、他人を説得することはできない。なお、誰が見ても納得する正しい評価などと言うものは、実際は存在しない。最後は自分の主観的な評価である。その時、

「自分はこのような前提で評価した。自分が評価するとき、優先する項目はXXである。」

と言い切ることができれば、少しは自信を持つことができる。どのような評価を行っても、不満を持つ人間はいる。その時自分として自信を持って、説明できればそれで良しとするぐらいの、割り切りも必要である。

ただし、この時他人の意見にも謙虚に耳を傾ける姿勢は大切である。決断するまでの参考意見は多くあっても良い。最後の決断は自分または上司が行う。この原則を守ればよい。

以上