

## 第6章

# 診断士マネジメントトーク

——ベテラン・新米管理職が語る管理職の在り方



岸 則行／藤本 了甫

本章では、企業内でマネジメント業務に携わっている本特集執筆者の2人が、企業の管理職のあり方について、診断士目線で話し合っています。

### 1. 会社の違いによる役割比較

**藤本：**私は今、マネージャーというポジションにいますが、まだ1年もたっておらず右往左往しながら何とかこなしている感じです。岸さんは管理職としてマネジメントに携わってから何年目ですか？

**岸：**管理職になってから16年目くらいでしょうか。課長職で8年、副支店長として内部管理責任者で7年ほど仕事をしました。

ベンチャー企業でのマネジメントというのは独特の苦労があるかと思いますが、一番大変なのはどんなことですか？

**藤本：**一番気をつけていたのは、部下が辞めないようにすることです。人が少ないため、1人いなくなると業務が回らなくなります。部下が危険な雰囲気醸し出していたら、ご飯に誘ったり、1on1のミーティングを開いて悩みを聞いたりしました。

辞めた後に人を採用するとコストがかかるため、会社の状況もきつくなります。岸さんは金融機関ですので離職リスクは低いと思いますが、金融機関ならではのマネジメント方法はありますか？

**岸：**フルタイムの正社員だけでなく時短の職

員も増えてきたため、その管理が難しいですね。嘱託職員やパート、派遣社員などもありますので、連絡が行き届かず苦労しました。大事な連絡を朝礼で話してもパートの職員はまだ出勤していませんし、終礼をやるうとすると時短職員はもういないことがありました。また、勤務体系によってモチベーションの方向性が違って、管理しづらかったですね。

**藤本：**それは難しいですね。ベンチャーの場合は従業員のモチベーションが「一発当ててやろう」、「自己成長したい」などの比較的管理しやすい軸だったので、その点は苦労しませんでした。それだけ働き方が多様ですと、働いていることの意識合わせから大変そうですね。その多様な方々の管理はどう行っていたのですか？ 私はそういう方々のモチベーションは考えたことがありませんでしたので。

**岸：**営業職のように数字で優劣が把握できる職員は良いのですが、たとえば、預金後方事務は大変な業務をしている割に成果が見えないため、特に難しいです。何も起こらないことが最大の貢献とも言えるからです。

### 2. ベテラン管理職の部下掌握方法

**藤本：**具体的にはどのように管理して評価していたのですか？

**岸：**表面に出ない成果でも評価基準にしてい

ました。それぞれの職員の備忘録をあらかじめ作っておいて、事あるごとに書き込んでいました。たとえば処理が間違っただけのほかの課に書類が回ってしまったとき、受けた課の職員が気づいてミスが発生しなかったとします。この場合、間違っただけの職員にミス記録書を書かせるのですが、受けた職員がどうやって間違いに気づいたのかも聞き取ります。ミスを防いだファインプレーを評価するためです。

その際、診断士で勉強した知識を応用し、特性要因図や Why ツリーなどでミスの発生原因を可視化しました。事務の流れが目で見えるようになると理解が深まり、どこを改善すべきか一目でわかります。後で説明するのも役立つため、時短や派遣社員ファインプレーも評価できるようになりました。誰も誉められればうれしいですから、皆のモチベーションアップにも効果があったと思います。

**藤本**：目に見える成果だけではなく、ミスのフォローや細かい点の気遣いというのはなかなか評価しづらいうえに、普通は忘れてしまいます。そこを自分からではなく、上司が評価ポイントにしてくれるのは嬉しいですね。動機づけ衛生理論でもありましたが、報酬ではなくやりがいによってモチベーションが上がるため、細かい点まで評価することで業務達成感につながると思います。

**岸**：それと一番難しかったのは協調性です。仕事ができる職員ほど協調性では問題があったりするので、そこが悩みでした。

**藤本**：わかります。周りの評価を「仕事ができる人・できない人」で区分して、雑務はできない人がやればよいと考える人は一定数います。その一方で協調性を前面に出しすぎると、事業を推進するスピードが減速するのでバランスが難しいです。

**岸**：その辺のバランス感覚を持った人は少ないと思います。

**藤本**：何でも自分でできると思っているよう

な部下に考え方を考える体験をさせるのも、マネジメントを担う人間の役割だと思います。

**岸**：そうですね。雑務をやってくれる人がいるから好き勝手ができるということを意識するのはとしないのでは、その後の成長が大きく変わってきますから。

**藤本**：岸さんはその意識を持たせるために部下に何か行ったことがありましたか？

**岸**：協調性に問題がある職員は周りの理解を得られないことに慣れてしまっていて、孤立することをよしとする傾向があるため、逆に理解を持って接すると本音を言うことが多いです。そういう職員ほど業務改善を真剣に考えていたり、仕事に対して厳しい考えを持っていたりするので、彼らの感性はとても参考になります。

**藤本**：会社のベクトルと違う方々も活用するマネジメントはすばらしいです。同じ属性の従業員ばかりそろってしまうと、集団の凝集性が発生する恐れもあります。診断士の典型的な事例紹介のようですが、ベンチャーのような小さい組織だと、同じ方向を向いて仕事をするのは絶対必要な要素になり、大きな組織だとグループシンクが発生して、リスクになりかねないと思います。

### 3. 理想の上司像

**藤本**：岸さんにとって、理想の上司とはどんな資質を持った人だと思いますか？

**岸**：そうですね。決して逃げない人、決して部下のせいにはしない人ですかね。

**藤本**：意外とシンプルですね。

**岸**：シンプルですが、なかなかいません。これを行動で実践するには非常に高度な自己管理能力と他人に対する信頼、その信頼を裏打ちするだけの豊富な知識と経験が必要です。

**藤本**：たしかに、特に利己的になる上司はどこか他責的なので、ご指摘の点はもっともだと思います。

岸：そして、自分の考え方を部下にしっかりと浸透させることができ、部下が判断に迷わない人ですね。

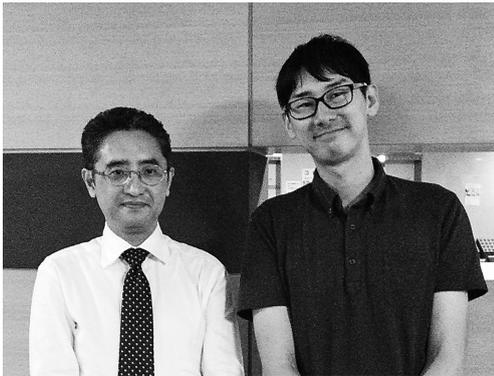
藤本：すごく難しいポイントが出てきました。自分の考え方を部下に浸透させるということは、ある程度考え方の視点が合っていないと難しいですね。

岸：そのとおりです。部下が判断に迷ったときに「支店長、どうしましょう」ではなくて「支店長ならどう判断するだろう」と考えられるように育ててくれるのが理想の上司像です。

## おわりに

藤本：こうして新米管理職がベテランの方にさまざまな話を聞く機会が診断士にあっても良い気がします。第1章でも書きましたが、企業の管理職に特化した研究会があっても良いと思います。

岸：そうですね。診断士スキルの活躍の場は独立だけではないと思います。部下のモチベーションアップや業務改善に対する考え方はマネジメントにも役立つものですから、そういう研究会も面白いかもしれません。



左から岸則行氏、藤本了甫氏