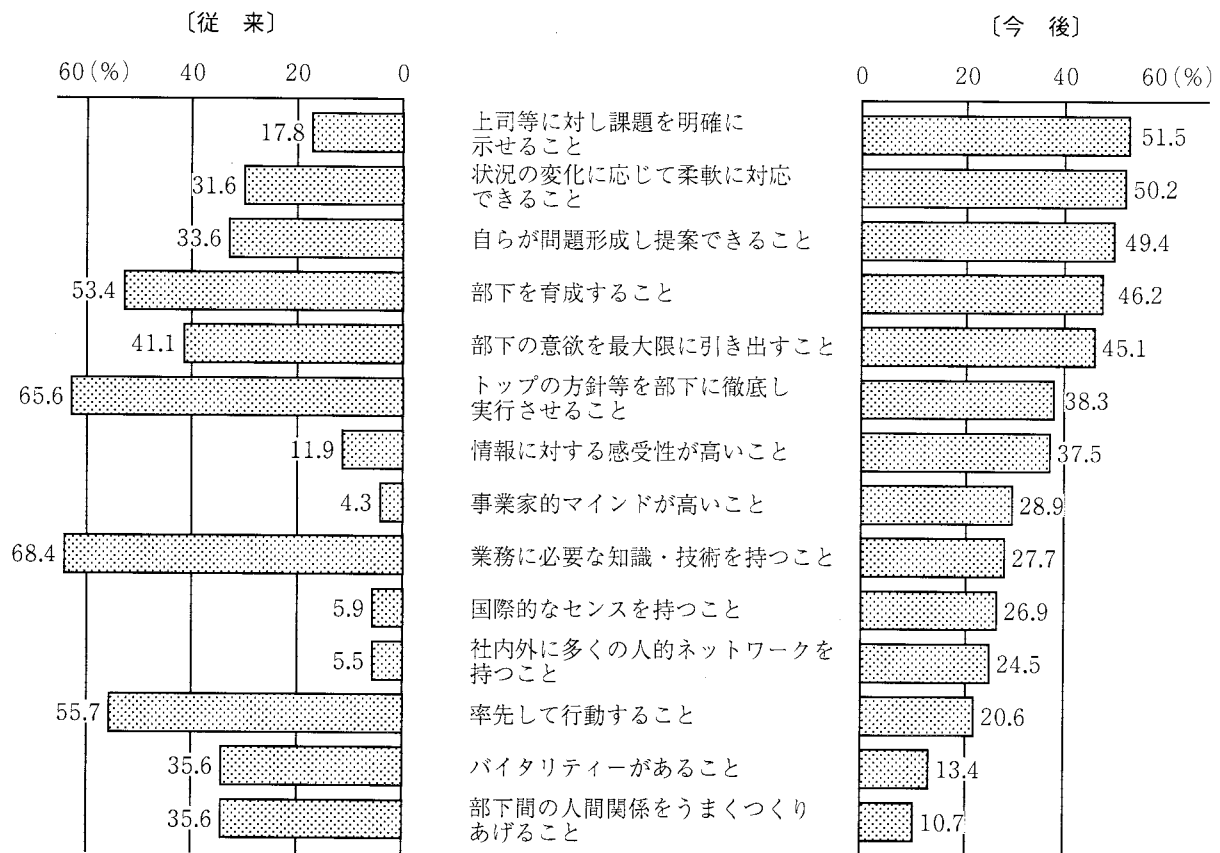


第5章 これからの管理者に求められるもの

いま、日本の産業界は円高、低成長、高齢化などの圧力を受けて大きな構造改革が進行している。その中で企業は必死になって、企業体質の変革に取り組んでいる。それができないと、21世紀まで生き延びていけないからである。

このような厳しい状況の中であって、企業における管理者に要求される能力は、従来とは変わったのである。

図表5-i 管理者に求められる要件（従来と今後）



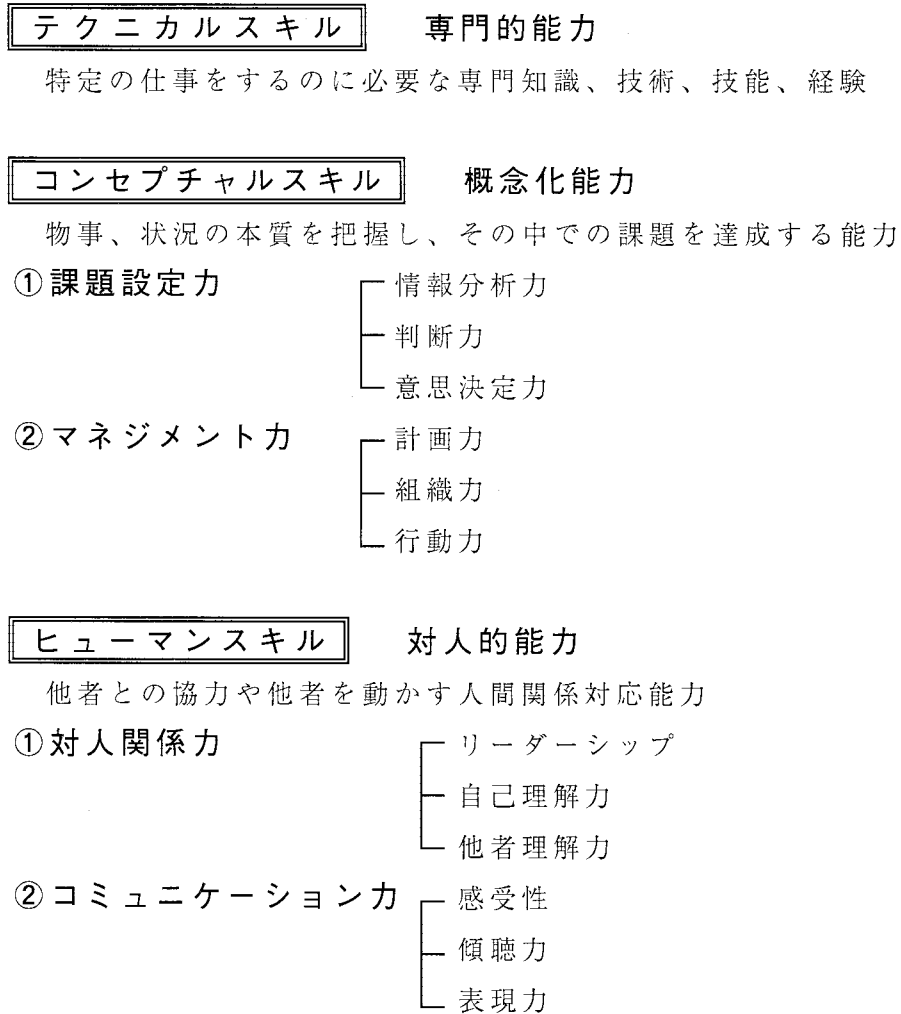
図表は企業が管理者に求める要件を、これからと従来に分けて企業に対するアンケートで調査した内容である。大きく変わっているのが分かる。

従来はトップで決まった方針に基づいて与えられた課題を部下に徹底し、指示監督をしっかりと行い、率先して行動し課題を達成する管理者が優秀とされ、そういう管理者たることを求められてきた。

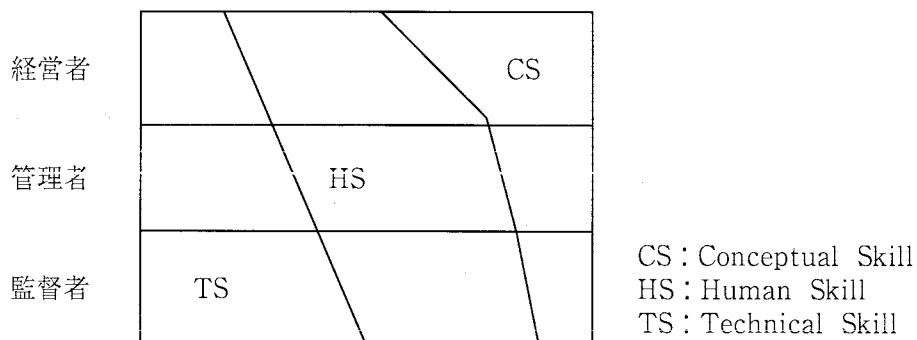
これからの時代はそういうことよりも、いまの状況の中で、会社の方針に基づいて何を達成すべきかの課題を自分で考え上下に対し示せること。また、職場の問題を自らが明確にしその解決ができること。そして部下に自主管理を行わせながら目標を達成する管理者が求められているのである。

このような管理者であるためにはどのような能力が必要か、1つの指標になるものがミシガン大学のk a t s教授の考え方である。

図表5-i-i 管理者に求められる能力



K a t s 曲線 (ミシガン大学 K a t s 教授)



基本的なものは3つある。technical skill、conceptual skill、human skillである。

* technical skill (専門的能力)

仕事をする上での必要な専門能力。当然に必要な能力である。管理者の立場によって幅広い能力であったり、奥行の深い能力であったりする。

* conceptual skill (概念化能力)

物事や状況の本質を集約した考えで捕らえ、その中で何を実現するのかの課題を決定し実現する能力。これは課題設定力と課題を実現するマネジメント力に分けられる。

課題設定力は、情報を集めて的確に分析し、その状況の本質は何かを判断し、その中で何を実現するのかの課題を意思決定する一連の能力であり、マネジメント力とは、課題を達成する能力で、仕事の管理力(P D C Aの管理)である。

* human skill (対人的能力)

仕事はすべて人と人との関係の中で行われる。その対人関係を上手につくっていく(他者を効果的に動かすことができる、他者と協力して仕事ができる)能力である。対人関係力とコミュニケーション力とがある。

以上の能力のいずれも管理者にとって重要であるが、管理者の立場によって求められる大きさが違うというのが、k a t s教授の説である。

管理者の立場を上級管理者(経営者)、中間管理者、監督者に分けると、監督者に求められる大きな能力は専門的能力と対人的能力で、概念化能力はそれ程多くは求められない。中間管理者に求められるのは、対人的能力が最も大きく、専門的能力もついで大きく、概念化能力はそれ程大きくはない。上級管理者には対人的能力と概念化能力が大きく求められ、専門的能力はうんと少なくなる。

この説で注目しなければならないのは、対人的能力がどの管理者にとっても同じように大きく求められ、その度合いはほとんど変わっていないことである。対人的能力は仕事をすすめていく場合の重要な基礎的な能力なのである。

1 マネジメント力

組織活動において仕事と人の両面に亘ってマネジメントを行っていく能力として、先に挙げた3つの能力を総合したものがマネジメント力といわれるが、ここでは狭義の意味で考え概念化能力をマネジメント力とする。それをさらに、課題設定力と仕事の管理力という意味でのマネジメント力と2つの内容に分けて考える。

1.1 課題設定力

課題とは1つの状況の中で何を実現するのか、または何を解決するのかのテーマのことである。それは実現したいことのコンセプト（concept）を意味している。この課題が設定できるためには、以下の3つの能力が必要である。

（1）情報分析力

現代社会は激しく変化しその状況はいろいろな要素が絡み合って複雑である。このような状況の中において効果的な情報を収集するには、問題意識を持たなければならない。問題意識なしに情報を集めたのでは、雑然とした情報の集まりになり、1つの目的のもとに分析をするのには役立たない。問題意識を持って情報を収集し、それを切り口にして情報を分析することのできる能力が必要である。その場合、細部にこだわらず状況を大局的につかむことに重点をおくことである。また、的確な分析を行うためには、分析技法についての知識を持つことと時代の方向を把握できる感性が求められる。

（2）判断力

情報分析の目的は状況の本質の的確な判断である。状況が意味しているものは何か、どちらの方向に動いているのか等について判断ができる能力が必要である。判断力には理論的に考えをすすめて結論を出すものと、状況を感覚的に捕らえる感性に基づいた直感力とがある。現在は特に、時代の流れを敏感に感じ取る高い感性が求められている。

現在の状況の変化はスピードが早く、変わり方も大きい。その中で状況の本質は過去の延長線上で考えると掴むことが難しい。新しい次元の発想で捕らえないと状況が見えてこないのである。しかし、人は無意識の間に過去の経験をとおして考えてしまう傾向がある。このことを自覚し、新しい視点に立った判断を心がけなければならない。

（3）意思決定力

状況の本質が把握できたならば、つぎにその中で職場（会社）として何を実現すべきか（課題）を決定しなければならない。課題とはその状況の中での仕事上のテーマである。状況の中で考えられる条件を検討し、必要な条件に合致する課題を決定できる能力が求められる。これが意思決定力である。

必要条件には絶対的にそれを満たさなければならない条件と、できるだけ多く満たしたい希望条件とがある。この2つをきちんと整理をし、絶対的条件を満たし、かつ希望条件を最も多く満たしているものに決定するのである。

現在のように激しく変化する状況下では、前例踏襲の考え方では新しい状況に適合した課題は生まれえない。従来とは異なった新しいコンセプト（concept）として課題

を考えることが重要である。そしてこの課題を検討する際には、それを達成するのに障害となる問題点ばかりを先に考えていると、新しいコンセプトの決定はできない。部分的に問題があるとしても、それは解決するという前向きな考えをもって全体的な立場に立って最適の課題を決定することが重要である。

職場における課題の意思決定では、部下に意見を求め必要なことは取り入れていかなければならない。ただし、最終の決定にあたっては賛成の意見が多数な方に決めるという多数決のやり方は管理者としては避けるべきである。職場の課題は管理者の判断で決定することであり、決定理由は自己の判断として上司に説明できなければならない。

1.2 マネジメント力

ここでは狭義の意味でのマネジメント力を取りあげる。それは仕事の管理力のことで、管理の基本である管理のサイクル（計画、実施、評価、次の課題を決める）の一連の手順を効率的にすすめることのできる能力である。これを大きく分けるとつぎの3つがある。

(1) 計画力

課題についての目標を実現するための方法の組み合わせ、順序、時間配分をしっかりとまとめた計画を作る能力である。計画がしっかりしていないと、効率的に課題を達成することはできないからこの能力がマネジメントでは重要である。

しっかりした計画を作るには、目標（内容、達成水準、期限）をきちんと確認し、併せてそれを達成するのに必要な条件を明確に掴まなければならない。条件には与えられたもの（前提条件）と自分で考えて決めるものとの2つがある。自分で決める条件は、全体の状況をよく把握をし最も適切なものを考える必要がある。

以上の条件を明確にした上で、それに適合する最も効果的な方法を考える。この場合、前例踏襲に基づいたものでなく、創造性のある方法を考えなければならない。

(2) 組織力

計画を実行するためにいろいろな役割が決まる。その役割をメンバー各人に割り当て、実行をすすめる体制をつくる能力である。計画の実行は定めた役割がきちんと果たされることにかかっているため、メンバーの役割のバランスがとれた体制づくりができなければならない。

役割は部下一人ひとりの能力をきちんと見極めて、見合った内容で割り当てることである。これをしっかりやらないと部下の不満を招きやすく、仕事の成果が上がらない。同時に、他職場との仕事の関係をきちんと調整をし、仕事がやりやすい環境づくりをすることも重要である。

(3) 行動力

計画で定めたことは実行されなければならない。その計画がきちんと進行するよう全体として仕事の統制、調整する能力である。マネジメントは結果を出すことがまず第一であるから、理論も大切であるが、まず行動をすることで結果を出さなければならない。計画の実行が困難な状況に直面しても、挫けず打破していく行動力が特に求められる。

2 対人的能力

仕事はすべて人と人との関係の中ですすめられる。したがって、人間関係を上手に処理できる能力がなければ仕事の成果は上がらない。この能力には他者と直接関わっていく対人関係力と関わりが効果的にできるためのコミュニケーション力との2つがある。

2.1 対人関係力

(1) リーダーシップ

マネジメントの中で、管理者にとって人を効果的に動かすリーダーシップは大変重要な能力である。しかし、人間には複雑な働きをする心があるから、リーダーシップの発揮はなかなか難しい。これを効果的に発揮する基本は、人間理解に基づいた人間関係づくりである。その故に対人関係力が極めて重要なのである（詳細な説明はリーダーシップの項にある）。

(2) 自己理解力

人間理解の中で重要なのが、自分の日常の行動の仕方、性格などについて他者がどのように受けとっているかを自分がよく理解している「自己理解」である。自分のことは自分が一番よく知っていると思っている人は多い。しかし、案外これできていない。

自分はこういう人間であると思っているのを自画像と言う。自分が成長してきた過程の経験に基づいた自分についての人画像である。したがって、人は自画像に基づいて行動している。もう一つの自分がある。他人からあの人はこういう人間だと思われる自分である他画像である。この自画像と他画像が一致していることが多いほど、自己理解がよくできているという。自己理解がよくできていない—自画像と他画像が一致していない時は、人間関係がスムーズにいかないし、リーダーシップを効果的に発揮できない。それは自分がこうしていると思っている行動を、相手がそのとおり受け入れていないからである。例えば自分は部下の話をよく聞いていると思っている。しかし、部下が自分達の話をおかない上司だと思っていると、自分が話をよく聞いていると思っている行動は、そのとおり受け入れられていないのであるから、そう行動

していないのと同じである。このギャップに気づかずにリーダーシップを発揮しようとしてもうまくはいかない。

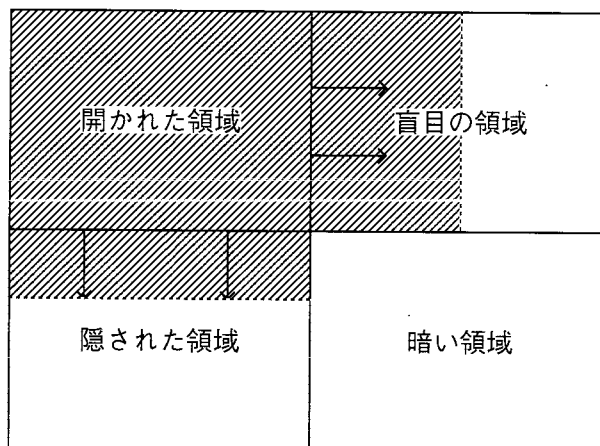
リーダーシップを効果的に発揮できない人には、自己理解ができていない人が多い。自己中心の考えの強い人は、自分の行動が他人にどう受取られているかについて気にしないので、自己理解が不足している。したがって、効果的なリーダーシップの発揮ができないのである。

自己理解を深めることを考える資料に「心の四つの窓」がある（図表5-2.1）。

図表5-2.1 心の四つの窓

		自 分 が	
		わかっている	わかっていない
他 人 に	知られている	(1) 開かれた領域	(2) 盲目の領域
	知られていない	(3) 隠された領域	(4) 暗い領域

自己理解の拡大



この図は「ジョハリの窓」とも呼ばれる（Joseph LuftとHarry Inghamが考案した）。人間には誰でも自己概念として4つの部分があり、それを心にある4つの窓という表現をしている。

自分がよく分かっている部分（自画像）と他人に知られている部分（他画像）を組み合わせると4つの自分が考えられる。

- * **開かれた領域** 自画像と他画像が一致していて、自分も他人もお互いに同じように理解してオープンになっている部分。
- * **盲目の領域** 他人にはよく分かっているのに、自分が気がついていない部分。
- * **隠された領域** 自分ではよく分かっているが、他人に知られないように隠している部分。
- * **暗い領域** 自分にも他人にも分からない部分が人間にはある。

自己理解を深めるには盲目の領域を狭くすればよいことになる。そうするにはどうすればよいかと言えば、他人から自分のことを教えて貰うことである。そのためには自分が教えて貰いやすい雰囲気を持っていなければならない。他人から自分のことを「あなたはこういうところがありますよ」と教えて貰った時、「それはあなたがそう思うだけでそんなことはありませんよ」「そんなはずはありませんよ。余計なお世話です」と反発したのでは、相手は二度と教えてくれない。誰も教えてくれなくなると自分の行動の鏡がないのと同じで、裸の王様になって自分のことが分からないままであることになる。他人から教えて貰った時は、率直に感謝することである。そうすれば他人が気のついたことは教えてくれる。

教えて貰った内容が自分の悪い点で率直にそれを認め難い場合や、自分はそうではないと思う場合がある。そうすると自画像に取り入れることは難しい。しかし、自分はそうではないと思っても他人がそう見ている以上、自分にそういう一面があるのでと考えると自画像に取り入れる方が人間的に成長する。

また、自分の隠している部分もできるだけ他人に知られるように行動し、自分の人柄をオープンにすることである。その方が他人は安心してつきあえ、よい人間関係をつくることができるので、リーダーシップが発揮しやすくなる。

（3）他者理解力

良好な人間関係は相互理解ができて成り立つから、部下の一人ひとりについて、その人柄や性格、あるいは価値観などについてよく理解できなければならない。それには他者理解力が必要である。他者への理解が深いと、その人に合わせた行動をとることができるから、効果的なリーダーシップが発揮できる。他者理解は帰するところは人間理解であるから人間の本性、欲求や性格のあり方などについての知識が必要である。

自己中心の考え方をする人は、他者理解がなかなかできない。自分中心の視点でしか他者を見ないからである。自分の価値観だけで人を見てしまうから、その欠点は沢

山見つけることができるが、長所を見つけることがなかなかできない。そうすると、全体として人間が理解できないことになる。

また「人間は自分を理解する程度以上には、他者を理解できない」と言われており自己理解力が低い人は他者理解力も低いのである。

2.2 コミュニケーション力

対人関係力を発揮するには、両者間の意思疎通がきちんとできることが、大きなポイントである。意思疎通を効果的にできるのがコミュニケーション力である。

その内容は「感受性」「傾聴力」「表現力」の3つである。この内容は第8章で詳細に説明してある。

3 戦略思考

マネジメントにおけるものの考え方や行動の仕方の重要な思考方式として戦略思考がある。近年、戦略という言葉は大変よく用いられる。しかし、戦略の意味を正しく捕らえて使われていることは少ないように見受けられる。

そこでまず、戦略とはどのような内容のものかを考える。

3.1 戦略とは

戦略はつぎのようにまとめられる。

- ① おかれている状況の本質の的確な判断に基づいて
 - ② 組織として目的と目標を明確な形で設定をし
 - ③ 目的(目標)達成のため保有している資源を重点的に投入する方向(方針)を決め
 - ④ 目的達成の全体的な構想を計画としてまとめたもの
- 具体的内容として以下のようなになる。

戦略の内容

(1) 目的と目標を分けて明確に設定する

目的＝最終的に実現したい目標。ゴール。

目標＝目的を達成するまでの中間段階で実現したい目標。

目的は長期的な視点で、目標は中、短期的な視点で考える。

戦略は何を実現しようとするのかの「何を」(目的、目標)を明確に決定するのが基本となる。どうすべきか(方法)を考えるのはその後のこと(戦術)である。

(2) 方針を明確に決める

組織の持っている資源（人、物、金）は限られている。その資源を最も有効に活用するためには目的達成に最も重要な領域に重点的に投入しなければならない。どこに重点をおいて戦力を集中するのかの方向を示したものが方針である。

組織の資源を集中する方向性と重要領域を明らかにすることが戦略であり、「戦略は集中なり」の言葉がそれを表している。

方針は目標達成のための方法の選択基準を示しているので、方針に基づいて方法を決めなければならない。方針を明確に示さないと力を集中する方向が明らかでなく、目標達成の方法に集中性がなくなる。

(3) 全体計画をまとめる

目的達成のための資源の配分、役割設定、時間配分などを全体構想として基本的にまとめたものが全体計画である。方針に基づいている。

戦略は、目的－目標－方針－全体計画が一体としてまとめられたものである。

3.2 戦略思考

戦略を考える場合に必要な基本の考え方が戦略思考である。つぎの5つがある。

(1) 大局性

1つのやるべき事がある場合、まず全体的な立場に立ってどうあるべきかを考え、それを基に順次部分のことを考えていくのが大局性である。逆のやり方がある。最初に部分的なことを考えてから、その部分を積み上げて全体をまとめるやり方である。

全体最適と部分最適という考え方がある。部分最適をまとめて全体の考えとしても全体最適となるとは限らないし、場合によっては悪い結果になる。したがって、部分最適から考えるのではなく、全体最適を優先（大局的な立場で）するのが戦略思考である。

(2) 時間性

いつまでに物事をやるのかという期限と物事をやるタイミングを重要視する考え方である。

何事かをやろうとする場合、いつまでにそれをやるかという期限は必ず考えなければならない。いつまでにとは長期的な期限か短期的な期限（中期もある）かを明確に決めることである。同じ目標であっても達成すべき期限によってとるべき方法が異なってくるからである。

物事にはそれを実行するのに最も効果的な時がある。それがタイミングである。タイミングを誤ると、良いと思ってやった事が悪い結果になることさえある。それぐらいタイミングは重要である。

やるべき時期にやらなかったために、得られるはずの利益が得られなかったことを機会損失と言う。実行のタイミングが悪かったために得られなかった利益を損失と考えるのは戦略の重要な考え方である。

(3) 創造性

目標達成にあたって、最小のエネルギーを投入して最大の効果を上げる（効率が低い）方法を工夫する場合、自己の所有している資源および全体の状況の諸条件を踏まえて、過去の延長線上とは異なる新しい発想を考え出すのが創造性である。状況の変化に対応するには、常にいままでとは違った新しい発想が必要になる。そこで創造性のある考え方が戦略思考として重要なのである。

(4) 状況対応性

状況は常に変化している。その変化する状況に柔軟にかつ行動的に対応する考え方である。これには外部適応と内部適応の2つがある。

a. 外部適応

外部の状況を的確に把握をして、その状況に対応した課題を明確にし、それを柔軟な方法で達成する考え方である。それにはまず状況を的確に捕らえなければならない。どう変化したか、どういう方向に変化するのかの判断ができることである。

このためには、情報の収集と評価が必要である。外部の情報は待っていても集まってはこない。自ら積極的に集めなければならないから、行動力と感性が求められる。

b. 内部適応

組織内部の状況に適応して行動する考え方である。外部の状況に対応するには内部の状況に合わせて行動しなければならない。そのためには、内部の状況をきちんと把握をすることが重要である。組織としての強みと弱みがどうなっているかの把握である。持っている資源（人、物、金、組織）の状況についてどこが強みであり、どこが弱みであるか明確に知ることである。そして強みを生かした方策を考え、外部状況に対応することが重要である。

(5) 集中性

組織の保有している資源（戦力）は限られている。その戦力を最高に活用するには最も必要な領域に集中し、その領域で相対的優位性を確保することである。その領域で強い力を発揮できるからである。あれもこれもと領域を広げて戦力を分散すると、それぞれの戦力が弱くなり有効に生かすことができない。それでは成果を上げられないので、重要な領域で相対的優位性を確保できるところを見極め、そこに戦力を集中

することによって大きな成果を勝ち取ろうとするのである。これは方針を定める基となる考え方で、戦略にとって重要である。

集中性の考え方の1つとして、複数のやらねばならない事がある時、優先順位を決めることがある。いくつものやるべき事がある場合、一度に手をつけたのでは力が分散され効果が出ない。そこで優先順位をつけ順位の高いものから実行していく考え方である。優先順位の判断基準には重要性、緊急性、実現可能性がある。状況に合わせて、これらを基準にして判断する。しかし、日本では一律平等主義の考え方が強く、集中性の考えが馴染まないことがあるので、説得力が重要になる。

3.3 戦略思考を妨げるもの

(1) 固定観念

過去の経験に基づいたものの考え方、行動の仕方しかしない発想を固定観念と言う。過去の成功体験に捕われてしまい、その時の行動パターン、ものの考え方を無意識の間に繰り返すことである。言い換えると、従来ものの考え方、行動の仕方ではないのだと思い込んでしまっていて、それ以外のものの考え方、行動の仕方をしない状態である。

この固定観念は、柔軟な多様な考え方が必要とする戦略思考の大きな妨げとなる。さらに固定観念が怖いのは、①知らず知らずの間にできてしまっていて、自分では気がつかず無意識の間にその考え方になっていること、②固定観念に合うような情報ばかりを集め、合わない情報は拒否してしまうこと、③他の考え方や行動の仕方が必要だと分かっても、それができなくなってしまうことである。

したがって、常に自分が固定観念になっていないかどうかの反省が必要である。さらに、過去の経験の見直しをすることが重要である。世の中が激しく変わる現状では過去の経験が役に立たなくなっていることが多いからである。そして常に新しいものに興味を持ち、新しい考え方への挑戦意欲を持つことである。

(2) 二値的考え方

物事に対する考えを2つに分けて、一方を否定するともう片方を肯定してしまう考え方である。物事を黒か白かに分けて、黒でなければ白、白でなければ黒と決めてしまうのである。黒でなければ白とは限らない。その中間の色がある。賛成か、反対か2つに分けて、賛成でなければ反対であると決めつけるのも同様の考え方である。賛成でもなければ反対でもない中間の状態があることを考えない態度である。

戦略を考える時、2つの見方に分けて、その一方を肯定すると片方を否定してしまう考えは危険である。柔軟性を欠き1つの考えを固定化させることになり、失敗する可能性が高い。戦略思考には多面的なものの考え方が重要である。