

# 良い上司

## 管理職受難の時代の行動学



弘兼憲史氏が描く「部長 島耕作」組織の中で生きる中間管理職の苦労や喜びを生き生きと描いて、同世代の企業人にも人気がある。人事抗争に翻弄されながらも、次々新しいプロジェクトに挑戦。役職や地位には恋々とせず、異能の部下の助けを借りながら、実力で難局を乗り切る姿は、「これぞプロ」とうなりたくなる。もちろん現実の企業社会では、そううまくは物事が運ばない。まして急速な変化の波に洗われ、中間管理職を取り巻く環境は、さらに厳しさを増している。世の上司の悩みは深まるばかり。「外には7人の敵がいる」ならぬ、上司には7つのリスクがある。「良い上司」になるためには、これらを乗り越える必要がある。米国での最新事情を含め、新時代のリーダー像に迫った。  
 (菅原 雅信、廣松 隆志、佐久間 庄一)

# 良い上司チェックリスト

「はい」と答えた項目について、カッコ内の点数を合計してください。

## 【部下指導力ほどの程度？】

- 1  「おはよう」などの挨拶は自分から率先してする(1点)
- 2  会議では自分の話す時間が一番長い(-2点)
- 3  ここ1年以内に優秀な部下が退職した(-3点)
- 4  常に部下の仕事の進捗状況や課題を把握している(2点)
- 5  部下の人柄や本音は主に酒席でつかむようにしている(-1点)
- 6  有給休暇を申請してきた部下に目的を聞くことがある(-2点)
- 7  全社的な経営方針や情報を適宜、部下にも伝えている(3点)
- 8  「年上の部下」にもきちんと指示を出せる自信がある(2点)
- 9  「外国人」の部下ができて使いこなす自信がある(1点)
- 10  部下から「いい人」と思われたい(-1点)
- 11  部下の長所を把握し、適切なタイミングで褒めている(2点)

**解説** まず、部下一人ひとりの能力や可能性を把握するのが第一歩。そして、それを最大限に発揮させるのが上司の器量だ。的確な指示とやる気の喚起に注意すれば、年上や外国人の部下ができても慌てることはない。

## 【自己改革に取り組んでいますか？】

- 1  1週間に1回以上は社外の人と情報交換の場を持っている(2点)
- 2  仕事で困った時に相談できる人が社内外に5人以上いる(3点)
- 3  業務以外に「リーダーシップ」「マネジメント」の勉強もしている(2点)
- 4  日常的な連絡手段としてメールを使いこなしている(1点)
- 5  必要な情報をインターネットで探し出すことができる(2点)
- 6  新しいプロジェクトに取り組むのは楽しいと思う(2点)
- 7  ただ優秀なだけの部下よりも気心の知れた部下と仕事がしたい(-2点)

**解説** 自分より劣る上司に部下は誰もついてこない。常に自己の能力・知識の向上が必要だ。社内外に人脈を広げるとともに、インターネットやメールなど情報技術(IT)は活用できて当たり前。

## 【人事評価のやり方は的確ですか？】

- 1  長時間働く部下から順に高い評価をつけがちだ(-2点)
- 2  自分よりできない部下がかわいく思えて重用する(-3点)
- 3  人間が人間を評価することに抵抗を感じる(-2点)
- 4  結果はもとより、努力したプロセスもきちんと見ている(2点)
- 5  自分が下した部下の評価を論理的に説明できる(3点)
- 6  一度失敗した部下に対して再挑戦の機会を与えている(3点)
- 7  (360度評価などで)部下に人事評価されるのは嫌だ(-3点)

**解説** 能力主義人事などの導入で、部下の評価に悩む上司が急増している。評価次第で報酬に大差がつくだけに、より公正に客観的に判断しなければならない。一方で、自分も部下から評価される時代に。

## 【強い責任感を持っていますか？】

- 1  クレームやトラブルがこじれた時は自分が矢面に立つ(2点)
- 2  「失敗は自分」手柄は部下」を実践している(3点)
- 3  部署内で誰よりも早く出勤して、帰りも一番遅い(-1点)

**解説** 組織をまとめ上げていく原動力は上司の強い責任感。トラブル処理は上司の見せ場と心得よ。ただし、会社にいたらと長く居残ってはいられないというものでもない。効率の良い仕事ぶりを見せることも大切だ。

## 【現状を変革しようと努力していますか？】

- 1  女性だけにお茶汲みをさせている(-1点)
- 2  皆がおかしいと思いつつも何となく踏襲している前例がある(-1点)
- 3  会社に業務改善の提案をし、部下にも提案を呼びかけている(3点)
- 4  部下の男性と女性が同じ程度の能力なら男性に仕事を頼む(-3点)
- 5  自分の上司に言われたことが理不尽でもそのとおり実行する(-3点)

**解説** 変化の激しい時代に「前例踏襲」は大きなリスクとなる。常に新しいことにチャレンジする土壌を作り上げるのも上司の責務だ。また、優秀な女性を使いこなすことも、チームの可能性を広げる。

設問協力：日本能率協会マネジメントセンター、アクト経営研究グループほか

あなたの点数は

35点以上  
スーパー上司

20~34点  
平均的上司

1~19点  
辛うじて上司

0~-14点  
名ばかり上司

-15点以下  
上司失格

10月16日の「ボスの日」をご存じだろうか。日頃お世話になっている上司に、部下がプレゼントをして感謝するという米国生まれの記念日だ。1990年代半ばには百貨店にネクタイや装身具など上司向けのプレゼント売り場が特設された。ところが、今年百

貨店を訪ねてみると、昨年からは始まった10月第3日曜日(15日)の「孫の日」に主役の座を奪われ、ボスの日の特設売り場はどこにも見当たらない。

その一方で今年は、管理職に部下の指導方法などを説く「上司本」と呼ばれる分野の書籍が当たり年だという。

その代表格、『上司が「鬼」とならねば部下は動かず』は今年中に30万部に迫ろうかという大ベストセラーだ。著者の染谷和巳氏は、「5年前に出版した本と内容は大きく違わないのに売れ行きが桁外れなのは、時代が変わったとしか思えない」と驚きを隠さない。

部下が上司に贈り物をする記念日は廃れ、上司は部下の扱いに悩み、上司本に救いを求める。上司を取り巻く状況が確実に変化している今の時代、管理職受難の時代の一面だ。

まずは27ページの「良い上司チェックリスト」で自己診断していただきたい。「スーパー上司」だったあなたは、この特集を読む必要はないだろう。そうでない方は、管理職であることにお悩みではないだろうか。

上司を追い詰めているのは企業の内と外とで同時に進む時代の急激な変化だ。情報技術（IT）の普及で業務の進め方はがらりと変わり、能力主義の人事制度は年功序列を突き崩す。「部下は上司を立てるもの」、そんな過去の常識さえ、若者や外国人など異質な部下とのコミュニケーションでは通用しなくなってきた。

毎朝出勤したら部下に指示を与えて、午前中は新聞に目を通すのが管理職の日課。取締役会で決まった方針を上意下達で部下に伝えるトンネル役が管理職の役割。そんなのどかな時代はとうに過ぎ去ってしまった。

今や企業内のすべての組織が自立を求められている。管理職には「部門の経営者」としての能力が求められる。組織を活性化して最大の効果を上げるのが、部門のリーダーの仕事だ。上司が立ち向かう課題に答えは用意されていない。取締役会で決められたことを遂行するのでも、前例を踏襲するのでもない。考えない管理職には到底リーダー役は務まらない。

変化にはリスクが付き物だ。判断を見誤れば取り返しのできない失敗、損

失に直結する。考えないリーダーに率いられた組織が、業績低迷、人材流出の危機に直面するのは、そごうやダイエーなどの大企業に限った話ではない。課や部といった組織単位でも同じリスクが待ち構えている。

### 「部長ができます」は笑い話か

「中間管理職は日本企業にビルトインされた“無能製造装置”」。今年、超優良日本企業を退職して外資系企業に転じた管理職の言葉だ。彼は前の職場で同期トップで次長に昇進した時、部

多くの管理職にも共通したものだ。

数年前にこんな笑い話が流行したことがあった。中高年の再就職面接で、「あなたにできることは」と尋ねられた応募者が「部長ができます」と答えた。専門的な技能がなく、肩書でしか答えられない中高年の悲哀を物語るエピソードとして広まった話だった。

この話を最初に紹介した人事コンサルタントの中島孝志氏は、「くだんの部長氏は実は別のことを考えていて、私が彼の真意に思い及ばなかったのかもしれない」と自問しているという。

かつては、年功序列で課長、次長、部長と役職が自動的に上がっていた。管理職は年次が回ってくれば誰もが経験する役割で、専門職とは考えられていなかったのだ。

中島氏は、エピソードの主人公が部長を専門職として捉えていて、自信を持って「部長ができます」と答えたのに、面接者がそのことに気がつかなかっただけかもしれないと考え直している。

企業において組織のフラット化と情報の共有化が進み、中間管理

職が中抜きされるという議論が行われて久しい。しかし、日本能率協会マネジメントセンター人事アセスメント研究所の長谷川隆・副本部長は、「製造業を中心にかつての日本企業の強みだったチーム力を復活させ、欧米勢に対抗していくという考え方が広がっている」と指摘する。

そのために、チームのリーダーである中間管理職をどう活性化するかが喫緊の課題になっているのだ。まさしく、「課長ができます」「部長ができます」と胸が張れるスペシャリストとしての上司になれるかが問われている。

## 上司を襲う7つのリスク

- 1 短期間で結果 業績 が求められる
- 2 ポストが減って選別がより厳しく
- 3 ITの発達で情報の独占が不可能に
- 4 能力主義の導入で人事評価が複雑化
- 5 多面評価で部下からも評価される
- 6 人材の流動化で優秀な部下ほど流出
- 7 外国人など異質な部下が増える

長に自分の役割について説明を求めたことがあった。部長の返事は、「部門の皆で仲良くやってくれればいいよ」というもの。それを聞いた瞬間、彼は切れた。

「チームを実際に動かす課長はともかく、部長や次長は企業には無用の存在」と悟ったのだ。辞表を出した時、「部長は目の前。役員の可能性もある」と慰留されたが、彼には役割がないまま日本企業で上司にとどまるのは耐えられなかった。使命が曖昧なまま、新しい時代のリーダーであることを求められる。こんな矛盾に満ちた境遇は、