

小林恵智、石見一女著「ザ・ヘッダーシップー新管理職宣言」中央経済社 1993 年 4 月 20 日刊を読む

「中間管理者」から「中心管理者」へ

小林先生の文章を QandA でまとめてみました。

Q 1 : 「管理職」とは何ですか。

A : 組織内部にあってその組織を構成する人とその仕事を管理する職種。

Q 2 : 「ダイアログとして働くこと」とは何ですか。

A : (1) コトの全体と対話し、コトの原因と結果と対話し、自らの決断・決裁によって企業が基本的に動くこと。
(2) 積極的な主体性が発揮される場面では、そこでもし重大な責任を取らせることが生じても納得がいく。

Q 3 : 「モノログ(独話)で働く」とは何ですか。

A : (1) コトの全体や原因・結果との直接の対話(ダイアログ)がなく、独話(モノログ)で働くために、
(2) 自らの関与しない上位者の決断や決裁による責任の一端を負わされることに「中間管理職」の「問題の根」がある。
(3) 「ストレスの原因」

Q 4 : 「管理職」とは何ですか。

A : (1) 企業組織を直接の責任をもって実際に運営し、
(2) 活性化させ、必要な成果をあげられる。

Q 5 : 「軍隊組織」ではどうなっていますか。

A : (1) 司令官とは…戦闘行為にあたって命令を出す
(2) 兵士とは …実際に戦闘行為を行う

Q 6 : 「各部隊の隊長」とは何ですか。

A : (1) 司令官の命令を背景にして兵士を指揮し、その戦闘を成功させ、自軍を勝利に導く。
(2) 企業組織における管理職にあたる存在。
(3) 戦地の部隊長の無知・無能・失策・無責任といった行動によって全部隊が悲惨な損害を受けた例は数え切れないほど存在。
(4) 優秀な指揮官と部隊長が自軍の劣勢を挽回し、当初は勝ち目がないと思われていた敵を打ち破って自軍を勝利に導いた話も枚挙に暇がない。

Q 7 : 「上に強く、下に厚い」理想的な隊長とは何ですか。

A : (1) 司令部の命令に誤りがあれば、勇気を持ってこれを正す。
(2) 兵士の戦闘には陣頭これを指揮して的確な判断をする。

Q 8 : 「嫌われない管理職」とは何ですか。

A : (1) 明確な主体性と責任感を持ち、上司にも部下にも公平に接する人。
(2) 仕事ではすぐれた能力を発揮し、部下を指導し、啓発することができる人。
(3) ①上位者に対して協調的であり、
②その指示を正確に把握し、
③下位者に対してきちんと伝えることができる。

Q 9 : 「管理職論」とは何ですか。

A : (1) 組織における「管理職」の本質的な機能を明確に理解させること、果たすべき役割について正しく認識させること。
(2) 管理職は一体何のために存在するべきなのか。
(3) そして、それを成功させるためには、どのような方法を選択し、実行すればよいのか。
(4) 以上を個々の管理職が理解し、自分自身の知的財産として確立すること。

Q 10 : 「中間管理職」から「中心管理職」へとはどういうことですか。

A : (1) 管理職は、上と下、トップと現場の接点にすぎない単なるつなぎ役、中間に位置するのではなく、本来はある「中心」を任された立場。
(2) 独立した一定の「権力と責任」を持ち、大いにその創造性を発揮すべき役職。
(3) 他の機関車に牽引(けんいん)される客車や貨車ではなく、自分の力で進むことができる独立した機関車でなければ、管理職の存在意義はない。
(4) 更には、自分で新しい路線を開拓すること、自分でレールを敷設することが現代の管理者にとって何より必要な能力。
(5) つまり、企業の進むべき幹線の一部、または、路線のすべてを任されるのが管理。
→ 企業家意識(アントレプレナーマインド)が管理者に期待される。
(6) 上に対しても下に対しても強いパワーを発揮。企業全体の戦略、ビジョンを踏まえ、効果的な戦術の実行や人間的な配慮、組織の公正な運営を実践するのが「中心管理職」。