

「志」の公認会計士

久野康成の 「私なら、こうする!」

非常識な実践経営アドバイス

第62回



Question

初めて管理者に昇進しましたが、部下を使うより自分で仕事をしたほうが早いので、仕事を任せることができません。

(課長職 32歳)

Answer

ブレーイングマネジャーとは実質降格か?

部下に仕事を任せるよりも自分でするほうが早く正確で、かつ安心と思っている人はたくさんいると思います。現に私の部下も中間管理職でありながら、自分で多くの仕事を抱え込

み、生産性が悪くなっている人がいます。本人はそのほうがいいと思っているのでしょうが、現実には体は1つしかありません。1人で仕事を抱え込むことは結果として、とても非効率で管理者として機能していないとしか言いようがありません。

一般社員から初めて管理者に

昇進するとき、業務は質的に変化します。今まででは処理スピード、正確性、パソコン知識といった基礎能力があれば済んだものが、管理者になるとマネジメント力が要求されます。マネジメント力とは簡単に言えば、目標設定をし、戦略を立て、計画を練り、その計画に基づき実行できているかを検証することです。

この中に「自らが実行すること」は含まれていません。

近年、ブレーイングマネジャーとして機能していないとしか言いようがありません。

ーとして、計画も実行も検証もすべて自分1人で行いながら、同時に部下の管理も行う「管理者もどき」も存在しますが、その多くは、実質ブレーイヤーであり、マネジャーの機能を果たしていないケースが多くあります。ブレーイングマネジャーが多く現れた背景としては、椅子に座つて何もしない管理者の生産性を上げるため、自ら現場に出て売り上げを上げさせることにあります。ですが、結果として、ブレーイヤー

に戻したにすぎません。管理者

の生産性は、部下の生産性によつて評価されるべきです。プレーイングマネジャーとは、そも

そも部下の指導能力が低かつたので、プレーヤーに戻す体のいい降格人事なのかも知れませ

ん。

社長自身がプレーイングとして飛び回る「プレーイング社長」もたくさんいますが、どこかのタイミングで本物の経営者にならない限り、会社は必ず成長の壁にぶつかります。

ツテルを張られましたか……。では、部下に仕事を任せられるポイントを紹介しましょう。

第1は、部下を信頼しないことです。信頼しようとすれば、逆に「信頼できない部下」に変わり、任せることができなくなります。人間の心は複雑で、意識と反対の結果を生み出してしまうことがあります。

第2に、部下に判断をさせないことです。判断には、多くの知識や経験が必要です。知識・経験が乏しい部下に仕事全体をデザインさせてはいけません。時間の無駄になるだけです。

第3は、部下を手足として使うことです。管理者は頭を使い、一切の行動を部下に託すのです。自分と同じ行動をさせるためには、細やかなフォローが必要です。仕事に時間はかかるかもしれません。品質を下げずに済みます。

第4は、仕事の目的を常に共有することです。体の次は、頭脳を部下に移管させます。自分が培った経験やノウハウのすべてを伝授するのです。

を伝えきつていかなくてはいけません。人間は、自分が持つているものを出し切ると、自分が不要な存在になつて不安になります。本当は、全く逆です。出し切ることにより新たなものが入つてきます。濡れたスponジでは、それ以上吸収できません。絞りきるほど、多くの新しいものを新たに吸収できるようになります。教えることこそ、管理者としての学びにつながります。

第5は、すべての責任に対する覚悟をすることです。部下に仕事が任せられないのは、責任に対する覚悟が足りないからです。最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

ここでの最終目的は、自分に取つて代わる人材を育成することにあります。管理者の目的は、

自分自身が不要な存在になることもあります。中間管理者として不要な存在になれば、経営者の仕事にしがみ付いている限り、その先はありません。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

ここでの最終目的は、自分に取つて代わる人材を育成することにあります。管理者の目的は、自分自身が不要な存在になることもあります。中間管理者として不要な存在になれば、経営者の仕事にしがみ付いている限り、その先はありません。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めないことです。諦めたら、あなたの負けです。

最後の6番目は信頼でき、自ら判断し、行動できる部下が育つまで諦めること