

「2012 年度版 管理職の心得」
～現場支援の事例から見てきたもの～

株式会社武内コンサルティング 代表取締役 武内幸夫
〒577-0055 大阪府東大阪市長栄寺 11-5-804
Tel&Fax : 06-6782-0313
Mobile : 090-3285-1387
E-mail : aaatake1@jeans.ocn.ne.jp
HP&ブログ : <http://takeuchiconsulting.seesaa.net/>

＝ 目 次 ＝

第Ⅰ章 管理職の仕事と役割

1. 【中小企業における管理職のあり方】 あなたの会社で優秀な管理職とはどのような人を指しますか？
2. 【管理職の仕事と実態】 何をすれば管理業務と言えるのか？
3. 【管理職の役割と意識】 管理職は会社側の人ですか？
4. 【主任の壁】 問題解決ができる人から全体が見れる人へ
5. 【管理職の要件】 社員の本音を聞き出せることができる人
6. 【管理職・役職者は教育者であること】 叱って育てることがあなたの仕事
7. 【私の管理職の定義】 数字を任せれる人・数字を作れる人
8. 【管理職の要件】 できの悪い部下を認めることができるか？
9. 管理職が言ってはいけない言葉「できません。無理です。」
10. 【管理職の仕事】 お客様をたくさん持つことやスケジュールを埋めることは卒業しよう！
11. 【管理職の仕事】 人を管理すること！
12. 【管理職の心得】 好き嫌いで判断しない
13. 【プロの目・優秀な管理職の目】 原価高騰を感じるのは請求書の金額がいつもより多かった時
14. 【中間管理職の悩み】 給与が上がらない中でのモチベーションアップの方法はないか？

第Ⅱ章 管理職の教育のあり方

15. 【管理職の注意事項】 やって当たり前、できて当たり前のことなのに、できていないことが許せない
16. 【人を育てる指導法】 やり方を示すだけ
17. 【部下教育の変化】 昔のように厳しく指導しなくなった
18. 【接客サービスの良い店・悪い店】 管理職・リーダーがしっかりしているかどうか？

第Ⅲ章 管理職の現状と悩み

19. 【最新企業現場報告】 管理者教育を受けていない人が管理職に付いている
20. 【管理職の要件と現実】 管理職としてスキルがないのに役職が付いている
21. 【管理者教育を行っても成果が出ない訳】 現場で起こっている本音の話
22. 【中小企業の組織上の課題】 役職は付いているが、管理業務が不得手な人の処遇
23. 【社長と職場の関係で会社は変わる】 良い意味でピリピリとした職場にしたい
24. 【経営危機の兆候】 中間管理職がいなくなる日
25. 【業績不振の根本原因発見】 管理者教育を行っていない企業は衰退する！
26. 【業績アップのコツ】 管理職の予算数値意識を高める
27. 【会社を成長させるコツ】 職人を作らない組織作り

1. 【中小企業における管理職のあり方】あなたの会社で優秀な管理職とはどのような人を指しますか？

ズバリ！管理職に期待することは何でしょうか？

人事考課表で査定し、高得点の人が果たして優秀と言えるでしょうか？

会社は、管理職の方に何を求めていますか、どのようになって欲しいと思っておられますか？

この辺りのことは各社意見がまちまちです。いろんな意見があると思います。でも私の中では決まっています。優秀な管理職とは数字をやってくれる人、数字を作ってくれる人です。つまり予算を任せても大丈夫な人を指します。もっと凄い管理職の人は、苦しい時に自分や部の予算以上の数字を取ってきてくれる人です。

いくら能力が高くても成果・結果を出していない人を社内で高く評価すると、あまり良いことは起こらないです。何でもかんでも数字、数字というのは、どうでしょうかという意見もあると思いますが、中小企業では少しの数字の未達が危機を招きます。そんな修羅場を何度も経験されてきているはずですよ。

逆に数字をやってくれる人を高く評価し、昇給昇格しますという方がわかりやすいです。目の色変えて数字をやるくらいの会社でないと伸びないと思います。

会社や組織を整えることも大事ですが、小規模の場合は、我武者羅に数字を追いかけないといけない時期が必ずあります。数字が安定するまでには、数字を追いかける。そのような意識を全従業員に植え付けることが大事ではと思います。

いろんな会社を訪問させていただき、管理職と呼ばれている方々のお話をお聞きすると、その会社の社風が見えてきます。実は、伸びている会社は数字で話をされます。数字を上げるためにはどうすれば良いかという質問・相談がほとんどです。逆に苦戦されている会社は、社内の問題についての対処法が気になるようです。

管理職が数字を追いかけなくなったら業績は厳しくなります。数字をやって初めて、その他のことが改善・改革できます。給与はどこから、誰からいただいているのか、そのためには何をしなければならないのかを理解することです。ほっておいても数字をやってくれる人、そのような人が管理職でないと、会社の数字は誰がやるのでしょうか？社長でしょうか？幹部の方でしょうか？少々癖があってもやっぱり優秀な管理職とは数字をやってくれる人だと思います。

2. 【管理職の仕事と実態】何をすれば管理業務と言えるのか？

これは一番難しい問題です。規則上の管理職や役職上の管理職ではなく、実質管理職とはどういうものなのかということです。

どの企業様へ訪問させていただいてもこのことは質問・相談されます。しかし、きっちりとした線引きはないです。世の中の傾向としては、残業代が付かず管理職手当をもらうようになったから管理職だとも言えないようです。管理職としての業務を遂行しているかどうかの方が大事です。

そもそも原因は、会社側がエレベーター方式で勤続年数とスキルアップに応じて役職を与えるところから始まっています。中小企業の場合は特に、管理業務に関する教育というものがあまりないです。役職が上がればそれなりに習得しているだろうという感じですが。

それに昇進・昇格時に試験を行うこともなく、人物評価や管理要件評価などが無いところが多いです。社長や幹部が認めればそれで OK！しかし、後から苦勞されるのは当の本人です。誰からも教えられていないので、管理職業務とは何なのかつかめていません。さらに業務を遂行して行く中で自分で見つけないといけません。これが中小企業の実態だと思います。

ではどうすれば良いかということですが、会社が管理職とはどういう業務をする人なのかを明確にすることです。また役職名がいろいろあっても実質の管理監督者というのは、どの役職からなのかを示すことです。

会社が決めない限り、法に任せておいても解決策は出てこないでしょう。法は一つの基準であり、実例でしかないです。法に頼るのではなく、自社ではどういう人を指すのかをきっちり決められてはいかがでしょうか？

議論を繰り返すだけでは、何も変わりません。管理職としてのあるべき姿を明示し、会社の方針・方向性も同時に伝えることです。企業は管理職の力で決まるとも言われます。管理職の方がイキイキと仕事ができる環境をどうやって作って行くかが鍵です。

世の中はどうなっていますか？他社はどうなっていますか？という質問も多いですが、それ以上にどんな会社になりたいのか、それが大事ではと思います。他社比較

から自社基準は生まれてこないと思います。

中小企業の悪い癖は、何か問題があれば業界基準に収めようとするところです。自分で創り出すという作業を行わない限り、良いものはできません。

世の中の動き見ながら対応して行きたいというのもわかりますが、できれば一步踏み込んで、自社のあるべき姿を作っていくことが大事なのではと思います。

3. 【管理職の役割と意識】 管理職は会社側の人ですか？

この質問は、よく PT 会議や面接・面談の時に出てきます。どのような立場で仕事をすれば良いのか悩まれ事もあると思います。

役割と立場は以下のようになると思います。

意識は会社の代理人。

給与の支払形態は一従業員。

管理職になると会社側の立場になって悪人のようになる訳ではありません。あくまでも会社としての大きな視点から物事を判断し、部下指導に当たることが大切だということです。管理職は悪代官ではありません。厳しく指導しないといけない場合もあるかもしれませんが、常に会社の存続と運営という視点に立って判断できることが望まれます。

だから管理職になりたがらない方も出てきます。しかし、中間の管理職の方がおられないと会社は機能しません。会社で一番大事なのはこの中間管理職の方々です。

中間管理職の方がおられないと、常に社長や幹部の方が全従業員の方にいろんなことを伝えないといけません。でもそのようなことは物理的に難しいです。会社や組織が大きくなれば、会社の代弁者として中間管理職の方が従業員の方に伝えて行く必要が出てきます。

時には、従業員の方々から職場環境や仕事の進め方に関する希望や意見が出て来るかもしれませんが、その時は会社としての判断基準を持って対応しないといけません。個々人の判断で指示を出していると、まとまりがつかなくなり、やっていることがバラバラになる恐れもあります。

だからどのような立場であっても管理職の方の判断が同じであるべきです。そのため基準が会社としての判断です。逆に、そのような判断ができる方が管理職だとも言われます。

社内においては、一番つらい立場かもしれません。愚痴を言いたい時もあるかもしれませんが、でも一番やりがいのある仕事だと思います。経営者の立場に立って、物事を考えたり、行動したりすることができます。

時には憎まれ役になるかもしれませんが、良いことや楽しいこともいっぱいあります。あまり否定的には考えられずに、自分を成長させるための糧として役割を全うされてはと思います。

管理職とは会社側の人を指すのではなく、会社としての判断ができる人を指していると思います。

4. 【主任の壁】問題解決ができる人から全体が見れる人へ

考え方は人それぞれ、企業によっても違うと思います。でも主任から管理職になるには一つの壁があるように思います。

主任とは、問題解決が出来る人。何かあれば処理が出来る人。つまり業務レベルにおいては任して大丈夫と判断される人だと思います。

ところがそこから先が難しくなってきます。管理職に就くためには、違った角度から物事が見れることが必要になってきます。具体的には、ある現象を解決する能力があるだけでなく、会社全体、組織全体としてどうあるべきかの判断でき、かつその根拠や理由についてまで深掘りして熟考できることが要求されます。

もう一段高い位置から、物事が見れる人にならないといけません。自分の部署だけの発想や視点では困ります。会社や組織の長としての意識が大事です。管理職になると会社や組織の代弁者です。何を聞かれても答えることができる力を要し、なぜそうなのか具体的に相手に説明し、納得させることが大切です。

話をしても管理職にしても良いかなあと思うのは、この意識があるかどうかです。従業員の不満の代弁者になるのではなく、問題解決の糸口を見つけ、どうあるべきなのかの判断ができる人です。

役職の呼称はいろいろあると思いますが、実質の管理監督者のというのは、この視点の有無で判断しても良いと思います。主任さんや管理職の一步手前の役職におられる方は、是非、視野を広げて、もう一段高いところから会社や組織を見て下さい。

そのような力を養うには、社内でそのような視点をすでに持つておられる方との会話を意図的に増やして行くことです。

自分の視点で判断することから、会社や組織の視点で判断する癖付けをすることです。そうすれば、どんな会社・組織に行っても大丈夫でしょう。自分の部署を守ろうとか、自分の部署内の視点に留まらないことです。もっと大きく育てて欲しいと会社や社長は願っておられます。小さな小さな現在の部署の枠から早く出て下さい。自分の部署よりも会社としてどうなのかということに興味が出て来だすと、管理職に近づいている証拠です。広くて大きな視野を持つよう努力されてはと思います。

5. 【管理職の要件】社員の本音を聞き出せることができる人

単に仕事ができるだけでは、誰も認めないでしょう。大事なのは、社員の本音を聞き出せるかどうかです。

直接、社長や社長の奥さんに相談行く方は少ないです。いくら中小企業や個人店と言ってもやはり無理です。だからこそ中間管理職の方が必要になってきます。社長から「彼の考えている事、思っている事を聞いてやって下さい。」と指示がきます。

あるいは指示がなくても悩んでいそうな社員がいれば、こちらから声をかけてあげて話を聞いてあげることが必要です。

昔のように行かず、従業員間の連携やコミュニケーションが希薄になっているとよくお聞きします。自分のことで精一杯というのでは、寂しです。仲間のことを思っただけで欲しいです。

それも話を聞くだけでなく、極力本音を聞き出せることが理想です。どう聞きだすかは、その方の腕次第。

任せられるというのは、業務上のことを言うだけでなく、人の面であの人に任せれば上手にまとめてくれる力を言うのだと思います。

良い相談相手になってくれる、気付いて声をかけてくれる上司の人が社内に一人は欲しいです。

仕事のことだけでなくプライベートのことも含めいろんな相談が出来る人。そんな人を本当の管理職と言うのでしょうか。

相手の話しやすい場所と時間を設定してあげて、ゆっくりと話を聞いてあげる。会社では誰も守ってくれないので、親代わりのような人が居てくれると助かります。

是非、管理職の要件の中に、「社員の本音を聞き出せる力がある」というのを項目に入れられてはどうでしょうか？

良い会社というのは、良い管理職が居て初めて成立するものだと思います。

6. 【管理職・役職者は教育者であること】叱って育てることがあなたの仕事

部下を指導目的で叱ることができない、やったことがない。

できの悪い部下は無視？

このようなことが社内で起こっていませんか？

自分の能力を高めるだけに仕事をされては、会社としては困ります。それも役職が付いているなら、部下指導は業務の一環のはずです。能力のあまり高くない部下がいたとしても育てる、教えることが仕事です。無視をしたり、接しようとしなない、問題解決をしようとしなない方がもっと問題です。

自分の仕事が忙しい、任せる仕事ではないからというのが理由かもしれませんが、部下を叱ることができない人は、上司とは言えないです。叱るのも嫌だからそのままにしておくというのは、良くないことです。きっちりと見てあげることが大切です。

だんだん叱る上司が社内でいなくなっているようです。できていない人に対しては、そのままにしておく、移動があるのを待つという方もおられるとか？

管理職としての要件は、人を育てることができること、教育できることです。その力があるからこそ役職が付いているのです。決して、個人の能力や技術だけで評価しているのではないことを理解して欲しいです。

叱らない、教えない、状況が変わるのをひたすら待つだけ。このような状態になると会社は成長しません。能力の高い人が集まるだけでは伸びないのです。会社として仕組みが出来上がって初めて伸びます。

出来の良い人と仕事をしていればいいやあと思わずに、壁に当たっている人、伸び悩んでいる人、悩み事を抱えている人などに積極的に声をかけてあげて欲しいです。

成長するとともに教育者になりなさいとよく言われます。人に教えることができる力を付けることが最終目標なのかもしれません。

部下から逃げ回っている上司は、あまりかっこの良いものではないです。教え好きくらいでちょうど良いのかも？
教えることのできる人にこそ役職が付くルールにされてはと思います。

7. 【私の管理職の定義】 数字を任せれる人・数字を作れる人

これ以外、私の頭の中では浮かびません。

人間性や真面目さ、努力度を評価して管理職に付けられたり、キャリアを積んだので管理職にされたりしていますが、少し疑問に思います。

キャリアを積んだ方は皆、管理職なのでしょうか？業務面での習熟度は高いと思いますが、それだけで良いのでしょうか？

会社がピンチになった時、無理してでも数字を作ってくれるような人が欲しいです。あるいは任された予算数字は少々ブレがあってもしっかりとやってくれる人が欲しいです。安心感のある社員とは、数字をきっちりやってくれる方です。そのような方を管理職にされませんか？あるいは昇格の基準にされませんか？

信頼度というのは、大人の世界ですから、与えられた数字をやってくれるかどうかだと思います。このこと抜きに評価を行うと、組織が成り立たなくなります。いつまで経ってもトップや経営陣が走り回らないと数字が達成できないという悲劇が起きます。

だからいつも数字の話を中心にするようにしています。このことを理解し、数字をやってくれる人を評価したいです。人間ですからすべての要件を満たすということではできません。それを期待する方もおかしいと思います。そうすると明確な評価軸が必要です。それが私の中では数字なのです。

「数字、頼むよ！」とお願いしたら、ほぼ間違いのない数字を作ってくれる人が一人前のプロだと思います。数字の話ができない、やる気のない管理職の方と話していると疲れます。おそらく向こうは、私のことをうっとうしく思っているかもしれませんが、これが現実の社会です。

管理職はまず、数値の意識を高めること。与えられた数字をやろうという意識を持つこと。苦しくても何とかしてやってやろうと自分に勝つこと。そうするといつか結果が出てきます。一度結果が出ると、そのコツがわかり、予算は常にクリアできるようになります。

自転車に乗れない子供が一度乗れ出したら、一生乗れるのと同じです。だから予算を自分で組んで達成させることができるかどうかは鍵です。

予算に数字。

この言葉が毎日、口から出て来るようになった時、管理職の扉が開かれるような気がします。

8. 【管理職の要件】 できの悪い部下を認めることができるか？

できの悪い部下を認めることができない管理職の方がおられます。いつも自分が基準。自分のようにできない人に対しては冷たい。

自分より出来が良ければ、その方はもう出世されているはずですよ。もう少し認めてあげても良いのではと思うのですが・・・

厳しいというよりは、その方の器が問われるのではと思います。厳しきからそう言ったのではなく、自分の中に一定のラインがあるようなのです。少し頑固なのかもしれませんが。自分の想像どおりの部下なんかいる訳がないです。だからこそ人間的に成長できるのです。

うちの社員はレベルが低いと口に出る方は、自分のレベルが低いと言っているのと同じです。皆、最初はできが悪いはず。何らかの形でレベルアップを図ったからこそ今があります。

認めてあげて、やってみてもらうことも大事かと思えます。自分の理想とする部下が来ないかなあと試してみてもなかなか来ないです。自分を変えていくしか道はないと思えます。

組織が硬直化している理由の一つに、所属長が部下を認めない、やらせていないというのがあります。所属長の指示がないと動いてはいけないルールになっています。必然的にその所属長の顔をうかがって行動を取るようになります。それと自由な発想で意見を出すという雰囲気はなくなります。自分で企画して動くというのができなくなります。結果的に部下の成長の芽を摘んでいることになります。

会社を蘇生させるには、上から変わっていただかないと、変わらないという現実があります。部下を認めて、主役にしてあげてください。本当の管理職の仕事は、サポーターに徹することです。決して、自分が主役ではないです。

組織が大きくなればなるほど、自分一人では何もできません。自分が若かった頃を思い出してください。そんなにでき良かったのでしょうか？ほんの小さなことなのですが、何か引っかかっているものがあるのでは？自分の心の持ちよう、部下も会社も成長できるのではないのでしょうか？管理職の人事考課の項目に、「部下を認めることができるか？」というのがあるのも良いのではと思います。

9. 管理職が言ってはいけない言葉「できません。無理です。」

この言葉が出て来るようだとかなり厳しいと思います。管理職としての自覚がない証拠です。どんなにきつくても絶対に言ってはいけない言葉。管理職の方が上長に「できません。無理です。」と言っていたら組織的な経営ができなくなります。

できなくても無理でも何とかできないか工夫することが大切です。それにできない、できないと言う前に上長の方に相談されていますでしょうか？その姿勢も気になります。自分の頭の中だけで判断するのは良くないです。出来ない時、迷った時に使うのが上司です。

常に工夫する、頭を使うことをしないと自分で限界の壁を作っているのと同じです。どうすればできるのか、ゆっくり考えることです。人手が足りない、時間がないというのは皆同じです。その中でやり繰りするからこそ利益が出ます。

「できません」という言葉は伝染します。自分が知らず知らず使っていると部下も同じような言葉を使うようになります。

日常の会話や行動が管理職の査定項目になります。否定的な言葉を言わないこと。そのような状況にもし陥っても前向きに改善を図ることです。

社内の体質を改善するためにも否定的な言葉を使わせないようにするべきです。壁にぶち当たったらチャンスです。それをクリアしたら成長できます。簡単な仕事の繰り返しが楽で良いと思っていたら成長はないです。

ルーティンワークに慣れてしまうと、変化を嫌うようになります。今のままでいたいと思わないこと、まだまだ上があります。自分の言動、行動から変えて行かないと会社は良くなりません。

否定的な言葉を使っているかどうか？
大事な管理職の要件のような気がします。

今日から使わないようにして下さい！
期待されているのですから。。。

10. 【管理職の仕事】 お客様をたくさん持つことやスケジュールを埋めることは卒業しよう！

取った仕事を部下に振って欲しいです。現場で稼ぐこと以上に人の管理が必要になってきます。部下がいなかった時と同じように自分が先頭に立って稼いみませんか？それがカッコ良いと思われても困るのです。

管理職の仕事は管理すること。人や仕事、商品などを管理することに目を向けて欲しいです。今まで稼いでいた人ほど、我が出ます。今まで以上に稼いでやろうと思っていないませんか？

稼ぐという意味が変化しているはずですよ。部下を育てて、自分が外へ行かなくても数字が作れる状態を作れるかどうか？稼ぐ仕組みと指導が管理職になった方の役割です。今まで以上に外へ行って欲しいとは誰も言っていないはず。予算が未達の場合、今以上に自分が先頭に立って外へ行きますか？そんなことをしていたら組織ではなくなります。

お客様をたくさん持つのはうれしいものです。少しずつ財産が増えて行くようで楽しいです。しかし、いつしか自分の立場を認識して仕事をしないと会社が回っていかないことも理解して欲しいです。

管理職がない職場なんてないです。誰かが管理しないとイケません。管理職の方は必然的に仕事の量をセーブして、管理業務に時間を費やして下さい。

簡単なようですが、それが・・・

だから私のようなものところに依頼があるのだと思います。

「武内さん、管理職の教育お願いできませんか？まだまだうちの社員は勘違いしている人がいるみたいなんです。自分で動くから人を使うへと発想を転換ささせてやって下さい。」というご依頼です。

どの企業もすべて同じことで悩んでおられます。管理職が本来の仕事をしていただかないと会社が機能しないからです。強くないからです。

お客様の数やスケジュールに空きのないのを自慢しないで下さい。毎日、空き時間を作っている人の方が優秀です。何もせず、社内を巡回しても良いと思います。バタバタしている人ほど、実は仕事ができないと言われます。

目指しているものはどこなのかもう一度考え直して欲しいです。

11. 【管理職の仕事】人を管理すること！

「人を管理するのとモノを管理するのとどちらが好きですか？」とお聞きすると、今の若い方々は皆、「モノが好きです。」とおっしゃいます。それと店長職が一番嫌われる職種。これで良いのでしょうか？

人間関係が嫌だから、モノの管理だけをやる。それでは、人間として成長しないと思います。人の管理ができて初めて管理職です。商品やモノを管理できても何の自慢になりません。それは仕事ではなく作業です。

管理職や役職が付くと必然的に人を管理していかないと組織的な運営はできません。キャリアアップしようと思えば、「人」から逃げてはいけません。

役職手当は何のために付いているとおもいますか？
年齢給や勤続給とは違うのです。人を管理していただいていることに対しての功労金として出ているようなものと理解された方が良いでしょう。

逆に人を管理できない方を役職に就けることはできません。キャリアアップするということは、この人の管理が出来るということです。愚痴を聞いたり、一緒に悩んだり、苦難を共にするからこそ育っていくのです。部下に対しての心のケアができないと管理職ではないのです。

日本では昔から、仕事が終わった後の飲み会があります。そこで上手にコミュニケーションを取り、悩みを解決してあげる文化があります。昼間の仕事よりもこの夜のミーティングが大事な場合が多々あります。

部下の悩みを聞いてあげて下さい。良い上司なくして良い会社は成り立たないです。

皆、人のことを考えたり、処理するのは嫌なものです。でも自分も誰かに世話になったのではないのでしょうか？

感謝の意味を込めて、世話をする立場になって下さい。
きっとその時、多くの気付きが出て、また成長するのです。

モノよりも人に興味を持つようになると一人前だそうです。
私も早くそうなりたいと努力しています。

12. 【管理職の心得】好き嫌いで判断しない

一番頭の痛い話。

人間どうしても好き嫌いで判断しがちです。

ダメだとわかっている結果としてそうになっている場合が多いです。経営の根幹を担うようになればなるほど注意しておかなくてはならないことだそうです。

経営がうまく行かない理由の一つが、トップが好き嫌いで判断することです。

これをやってしまうと、事業領域が狭くなってしまいます。いろんな人の意見に耳を傾けれる度量が必要なようです。

中小企業が事業を拡大できるかどうかは、好き嫌いで判断していないかどうかです。家族経営で終わっているところは、トップのお気に入り、馬の合う人しかいません。

これを打破することです。大企業では必然的にいろんな人がいます。合わせないと組織の中で生きて行けません。徐々に人間性は高まって行きます。

逆に中小企業の場合、自分のわがままが通りやすいです。役職が上になればさらに通りやすくなります。いつしか自分のお気に入りとしか飲みに行かないということになります。

自分で自分の領域を狭くしているようなものです。これでは限界が見えてきます。好き嫌いで判断しない訓練が必要です。物差しを好き嫌いに置かないことです。自分なりの物差しを持つことです。そうすると好き嫌いで判断しなくなり、気にもならなくなります。

管理職に就くというのは、自分の物差しが見えた時なのかもしれません。

子供の食事と同じで、好き嫌いがなくなったら一人前。

何でも食べれる子供にならないと・・・

好き嫌いは身を滅ぼすかもしれません。

13. 【プロの目・優秀な管理職の目】原価高騰を感じるのは請求書の金額がいつもより多かった時

実際は売上に応じて仕入を起こしているはずですから、比例関係にあるはずですが、しかし、商売をしていると請求書の金額がやはり気になります。使用量や客数を調べる前に、まず金額に目が行きます。

請求書の金額がいつもより多いということはキャッシュアウトするお金が多いということです。このキャッシュアウトするお金を上手にコントロールしないと、儲からなくなります。

請求書や支払いなどは経理任せになっていると、現実が見えてきません。経理担当者から報告があれば良いですが、何もなくいつも通りに支払いが行われていると気付かないということになります。

個人で商売をされている方は、常にチェックされていると思います。いつもより多ければ、冗談交じりに納品業者の方に愚痴を言ったり、情報を仕入れたりされるでしょう。ところが組織化され、仕入や支払いなどを本部がするようになると、原価が見えなくなります。現場は良い商品を提供することで手一杯です。お客様からのクレームがないように必死で頑張っておられます。

しかし、管理職以上の方は、仕入の動向や原価について知っておくべきだと思います。少々売上が上がってもそれ以上に原価が上がっていれば利益は出ません。いつのタイミングで売価変更するのか、考えておく必要があります。

それと単品ごとに原価がどうなっているのかはなかなか見えないです。業者ごとの請求書の総額を見て初めて、今月は多いなあ、何か値段の上があったものがあるのではとチェックし出します。プロの担当者・責任者は、現場を見るだけでなく、この請求書の金額を毎月必ずチェックされます。原価が上がっているのなら、自店ではどう対処するのか、それを判断することが大切だからです。

原価や請求書が気になって初めてプロです。管理職です。売ることにはばかり目が行っていると、思わぬ落とし穴に落ちるかもしれません。

月末は、経理担当者の横で、全請求書をチェックするくらいの姿勢が欲しいです。店を任されている方は、必ず請求書チェックして下さい。

14. 【中間管理職の悩み】給与が上がらない中でのモチベーションアップの方法はないか？

管理職の方は皆さん悩まれています。自分のことではなく、若手の部下のことです。給与が上がらない現状があり、その中で現場のモチベーションを上げないと顧客満足度が上がりません。本当に難しい局面に来ています。

単純に頑張っただけで給与が上がれば良いですが、それが難しいので余計に解決策に困っておられます。今の仕事が天職だと思っただけで頑張らなさいと言っても説得力に欠けます。おそらくそれ以上の何かが良いのだと思います。

仕事自体で喜びを感じていただくことがまず第一だと思います。小売業やサービス業であれば、お客様と接することが楽しく、お客様に褒められることを喜びとして仕事をするのが理想です。

それ以上のモチベーションアップは？

会社としては、給与以外の部分でも従業員満足を与えていく必要があります。例えば、休日の支給や本・雑誌などスキルアップにつながる資料の提供、勉強会や研修会への参加、表彰制度の導入など、何かを考えて実行しないと、いつか息が切れてしまいます。

あるいはそういう姿勢を見せることが大切です。会社は何もやってくれていないと思われることが一番良くないことです。

会社も前向きに検討していることを管理職の方に理解してもらうことです。また管理職の方から、経費のかからないことで、モチベーションアップにつながる提案をしてもらってください。

また、何を求めているのか？それを聞き出すことも管理職の方の仕事です。若手の夢や思いはどこにあるのでしょうか？

簡単には実現しないかもしれませんが、職場の仲間として話を聞いてあげてください。モチベーションアップについては、答えが一つではないはずで、いろんな角度から教育して行く必要があります。

今の厳しさを忘れずに、夢を語ってあげてください。

15. 【管理職の注意事項】 やって当たり前、できて当たり前のことなのに、できていないことが許せない

これでは管理職失格です。

当たり前のことでもできていなければ、できるように教えることが仕事です。優秀な方ほど、このことが苦手なようです。自分を基準に物事を考え出すとこうなってしまう。教える時には相手の目線になること。決して、自分を基準にしないこと。できていないから自分の部下です。

「上手な教え方はないですか？」という質問をよく受けます。

まずは、話を聞いてあげること、状況を把握してあげることです。あるべき論ではなく、その方のレベルが今どの状態なのかを知ることが大切です。

それと絶対に怒らないこと。顔に出さないこと。教えることが好きになれば、教えられる方も習得してくれるようになります。教えることが上手な方は、どんなことをしているかと言いますと、毎日教えておられます。部下の方を捕まえて、常にアドバイスです。時には、椅子に座って数時間も・・・

部下と接することを否定していると教えることが上手くなりません。何か少しでも伝えたい、教えてあげたいと思っている人は部下が付いて来ます。自分の手元の仕事以外に、教える時間をどのくらい取っていますでしょうか？この時間を意図的に取らないと、徐々に部下との距離が広がってきます。あの人は何も教えてくれないと非難を浴びます。

当たり前のことを教えるのも管理職の勤め。風通しの良い会社にするためには、管理職が部下に近づいて行き、会話を積極的にすることです。

教えることの評価は、当たり前のことをどう扱うかで決まってくるようです。個々人が当たり前のことをどうとらえているか、考えているかが大事です。そのような些細なことにこそ、基本があります。

教えることを大事にしている会社ほど伸びています。社風として根付いているところほど強いです。

業績を伸ばして行くには、やはり教育に力を入れるべきだと思います。
教え好きの社風を是非作って下さい。

16. 【人を育てる指導法】やり方を示すだけ

自分でやらない。
助け舟を出さない。(アドバイスをするだけ)
やってもらうことが最高の指導法だと言われます。
やり方を示すだけです。それ以上のことをすると、結局その方のためになりません。

私たち経営コンサルタントの仕事も同じです。あまり中に入り過ぎて、何でもかんでもお手伝いすると、その会社の社員のようになってしまいます。そうすると最終的には、従業員の一人として勘定されたかのように仕事が回ってきます。

規模が小さい会社ほど当てにされます。期待も大きいです。でも大事なのは現場の作業を手伝うことではないです。

やり方を指し示して社内で消化してくれないと、こちらの仕事が増えるだけになります。同様に部下指導をする際にも、我慢して自主的にやれるようになるまで待ってください。時折アドバイスや話を聞きながら、その方の自主性に任せることが大切です。

管理職としては、このような姿勢で人を育てることが必要だと言われます。人に頼むのだったら自分でやった方が良く、任せると不安だ。という方は、管理職の要件を満たしていません。

「やり方を示しただけで、やってくれますか？」と逆に質問がありますが、簡単には行かないのは当然です。少しずつ道筋をつけて挙げたり、例を示したりして、自分で一度やってもらうことです。時間はかかるかもしれませんが、それを待たない限り、次のステップはないです。

それと教える側も自主的にやってくれるような指導の仕方が必要です。内容と期日を決めて、どのレベルのものを提出してもらうのかをしっかりと確認することです。

それと書き方や内容など、事例を必ず示すことです。
後は、適度にプレッシャーを与えながら、チェック・確認して行くことが大切です。

人を育て評価の高い管理職になるには、「やり方を示すだけ」だそうです。
くれぐれも諦めて自分でやらないように・・・

17. 【部下教育の変化】昔のように厳しく指導しなくなった

どの会社へ行っても同じような相談を受けます。若手社員に対して厳しく指導しなくなったとおっしゃいます。管理職の方が年を取られると徐々に叱らなくなるようです。

また、以下のような思いもあるようです。

- ・嫌われたくない
- ・ギクシャクしたくない
- ・注意しても変わらない

そのため部下の方との溝や距離ができてしまっています。注意や指導がなくなり、あるのは業務上の連絡だけで、本気で部下指導をしようという熱意のある方が少なくなっています。

そのような現状をなんとか変えないと、次のリーダーや管理職が育ってきません。社長も若い時は、がんがん叱っておられたようですが、それもいつの間にか他の幹部に譲られていると、社内に叱る人がいない状況になっています。管理職の方は勇気を出して、部下を叱らないと良くないと思います。しかし、昔のように罵倒するのではなく、間違っているところはどこなのかを説明し、納得させることが大事です。

厳しいと言うのは、きつい言葉で注意することではないです。ミスしたこと、間違っただけの原因究明を行い、本人に理解させることです。このことがあやふやになっていると大きな問題になります。仕事が終わって、一杯飲みながらコミュニケーションを取るといふのを今の若い人たちは嫌います。そうすると、会社の中でコミュニケーションを取らないと修正ができません。

会議やミーティングの多さは罪悪のように言われていますが、逆に時間外でコミュニケーションを取るのが難しいなら、ミニミーティングのようなものを頻繁に行う必要があるのではと思います。

管理職の方が諦めたら終わりです。負けです。どう意識付けするか、どうやって理解させるか、またそのような時間をどうやって作るかが大切です。今の時代にあった厳しさを企業が作っていかないと、今後の業績に大きな影響を及ぼしそうです。

昔のように厳しく指導しなくなったと嘆かれず、今の時代にあった厳しさを創り上げて下さい。

18. 【接客サービスの良い店・悪い店】管理職・リーダーがしっかりしているかどうか？

個々の能力よりも管理職・リーダーの有無が大事だと思います。接客サービス向上のための研修会講師依頼がありますが、研修会後が心配です。個々人の能力やスキルを高めただけでは接客サービスは良くなりません。

まず、会社が目指す接客サービスとはどういうものなのかを明確にする必要があります。また、その接客サービスのレベルを伝える現場の管理職・リーダーが必要です。「うちの店は接客サービスが弱いので、一度研修会をしようかと思っていますがどうでしょうか？」という相談がよくあります。

でも接客サービスだけは、研修会を実施することによってレベルアップが図れるとは思えません。もし、同業他社や競合店と較べて良くないと感じているのであれば、その根本理由を見つけ出すことが大事だと思います。

社長や奥さんが何度きつく指導しても改善できていないのは、やはり管理職やリーダーが育っていないからだと思います。接客サービスという視点で見るのではなく、管理職やリーダー育成という視点で教育された方が良いのではないのでしょうか？

管理職やリーダー不在のような状況で店を運営していても店は良くなりません。責任感のない人たちだけで店を運営するのは危険です。店の運営だけでなく予算に対しても責任を持って仕事をしていただかないと困ります。

おそらくこの責任感が芽生えてくれば、接客サービスのレベルも少しずつ上がってくるでしょう。人が入れ替わっても大丈夫な状態することが理想です。どのスタッフがやっても同じになるようにレベル感を上げること。

そうすると、管理職やリーダーの方が毎日ロールプレイングなどのトレーニング時間を作っているかどうかで決まると思います。

人を教育している店は、接客サービスのレベルも上がり、売上も上がります。店の中にそういう意識を持った社員がいるかどうかです。

接客サービスの良い・悪いは、管理職とリーダーのレベルに比例しているように思っています。

19. 【最新企業現場報告】 管理者教育を受けていない人が管理職に付いている

最近、依頼を受けた企業様の研修会でふと思うことがあります。管理者教育を受けていない人が管理職に付いているのではと・・・

管理職教育の依頼が多いのは事実です。それは管理職に力を付けて欲しいとうからなのかなあと思っていました。実は管理者教育のようなものを受けたことがないというのが本音のようです。管理者教育は受けておられませんが、職務経験とスキルアップの点で役職が付いているようです。昇格基準は、概ねこの2点のようです。それも基準らしい、基準がありません。

このままでは、職場が工場化してしまいます。魂の入った仕事にするためには、スキルだけでなくやはり管理能力を高めて行かないと良くないと思います。

スキルは現場で教えるという風習や伝統があるので、経験年数が経てばある程度、力が付くようにはなっています。そこから人間形成や管理者としての教育は大手企業でないとカリキュラム化されていません。

経営者の方も必要性は感じておられますが、どこから手を付けて良いかわからない状態です。それに日々の業務に忙殺されています。業務時間外で行うとなると手当の問題も出てきます。

自主的に参加してくれて習得してくれれば良いですが、勉強会の告知をした瞬間、会社がゴタゴタするのも嫌です。その整理に時間を取られるようだと、やっぱりうちの会社では無理なのかなあと諦められます。

でも管理者教育は必要です。どんなに規模が小さくても従業員数が少なくても必要です。会社としてあるべき姿を少しずつ伝えながら、管理者要件を作成し、教育することが大切だと思います。それには人事考課表やキャリアプラン表、給与体系など様々なものを変えていかないとはいけません。

また、外の風に当たらせることも大事です。外部のセミナーや研修会に参加させてみるのも一つの手です。実際のレベル感を肌で感じ取ってくることです。管理者が育っていない理由は明白です。そのような教育に時間とお金をかけていなかったか

らです。役職を付ける場合は、スキルや経験年数だけでなく、人間性や管理者としての適性も是非、加味されて下さい。

20. 【管理職の要件と現実】管理職としてスキルがないのに役職が付いている

でも皆同じです。中小企業では、その役職の力を満たしているのが昇格したという人の方が少ないです。その昇格試験すらないと思います。期待値として役職を付けていることの方が多いです。余り気にすることはないです。

前任の方が辞められたので自分が穴埋めのためにその役職やポストに付く。ラッキーと思われては・・・ただし、役職が付いてからは自己研鑽が大事です。

役職に見合った仕事をしているかどうかやスキルがあるかどうかよりも意識が大事だと思います。役職が上がっても今までと同じような仕事をしていたのでは困ります。

すべての要件を完璧にクリアして一つ上の役職に付かれる方なんて現実的にはいません。管理職に上げて意識を高く持ち、伸びしろがあると思うからこそ昇格されているはずで、会社から期待されている訳ですからそれに応えて欲しいです。

「私には管理職なんて無理です。」とおっしゃる方がいますが、誰も最初から要件を満たしている人なんていません。わからないながら一所懸命努力して行きながら徐々に力を付けて行くものです。

できないではなく、意識の問題だと思います。一つ上の視点から、会社全体を見ることも大事です。そんなチャンスをもたらしたのですから、楽しみながら新しい視点で仕事をされてはと思います。欠けているところを埋めようとする焦ってしまいます。会社や上司の方が管理職に任命したということは、こうやれば育つだろうというルールがあるからです。上手が導いてくれると信じてのびのびと頑張っ

て欲しいです。管理職の話になると表情が厳しくなったり、うつむいたりされますが、組織の中では管理職の仕事が一番面白いです。いろんな悩みが発生してくるのも事実ですが、それを一つずつ解決して成長して行きます。

私だけが悩んでいるのではなく、管理職の方は皆悩んでおられます。人事考課表の点数だけが管理職の要件ではないです。あなたの伸びしろと期待値に対して、評価

されているのだと思います。あまり深く考えずに、今持っている力を思いっきり発揮されてはいかがでしょう。

21. 【管理者教育を行っても成果が出ない訳】現場で起こっている本音の話

教育を施すと会社は本当に変わるのでしょうか？

会社の目標は何ですか？

業績が上がればどうなりますか？

給料は上がりますか？

それが見えるように準備されていますかと必ず確認させていただいています。

掛け声だけで何も変わらない。自分たちにメリットがない。

逆にきつくなるだけ。

仕事を通じてやりがいや生きがいは見つけなさいと言われても・・・

実際、欲しいのはお金。

そういうルールを作ることが大事かも・・・

厳しく教育すれば会社の業績が上がるというのは昔の話。より現実的に、頑張ればどうなるのか、それを示さないと動かないと思います。

やりがいや生きがいを見つける前に、自分の給料が上がること。たくさん賞与がもらえること。それを夢見ると思います。頑張ると自分の給料はどうなるのか、生活はどうなるのか？身近なところから変わるというのが見えないと良くないのではと思います。

だから、管理者教育を行い皆が頑張ると会社はどう変わるのか、業績はどうなるのか、そうすると給料はどうなるのかを社長が説明できないといけません。ただ単に実施するだけでは、変わらないでしょう。もしもでも良いです。業績が上がった場合、どのように考えているのか、それが発表できるかどうかです。

実は、社長のその一言を待っておられます。少しでも業績が上がれば、報奨金が出る、給料が上がる、役職が上がるというのが見えればやる気が違ってきます。

参加させられているという感じの管理者教育研修が一番良くないです。参加することで自分はどうなるのか、どう変わるのか、あるいはキャリアアップできるチャンスなので積極的に参加したいと思えるようにならないと意味がないです。

そのためにもできる限り情報を開示し、やる気が出るように環境を整えることです。会社の業績が良くない、人材が成長していないため管理職の強化を図る。会社としての意図はわかりますが、それだけでは人は動かないと思います。

やりがいや生きがいは、たくさんの給料をいただき、役職が上がることによって少しずつ見えてくるものだと思います。

業績を上げたいなら、給料の上がり方、役職の上がり方を作ることが大切かもしれません。管理職教育を行っても思うような成果が出ない理由は、そこにあるような気がします。

22. 【中小企業の組織上の課題】役職は付いているが、管理業務が不得手な人の処遇

どの企業にもおられます。役職は付いているが、管理業務が苦手な方。数字を稼ぐことはプロ級の腕前。しかし、管理業務となると、力を発揮できないようです。

よく社長や幹部の方からこのような方の処遇をどうすれば良いか相談があります。その場合、組織図を気にされる方がおられます。中小企業の場合は、綺麗な三角形のピラミッドには最初からならないです。それに、そのような組織図を理想としていたら、人件費負担が大きくなり利益は出ないでしょう。

まず大事なものは、稼げる人に稼いでもらうことです。役職以上にその方の能力を最大限引き出してあげて欲しいです。

昔と違い、今は職に対する認識を少し変えて行く必要があると思います。会社に入社すれば、皆が上を目指す、課長や部長を目指す人が優等生では、会社がおかしくなります。役職をいただくために仕事をするだけではつまらないです。役職は単なる通過点であって欲しいです。

本来の仕事の意味は、自分を磨くこと。最大限の能力を発揮することです。だから少し柔軟に考えることも大切だと思います。組織図なんて何回書き換えても良いし、綺麗なピラミッドなんて関係ないです。業績は組織図で決まるのではなく、決算数値で評価されます。売上や利益が出るように組み立てることが大事です。

逆にそのような発想で、配属されても良いかもしれません。稼いでくれる人により稼いでいただく。役職が目的の会社は、自然と役職者の数が増えます。組織が肥大化して行きます。管理職教育がしっかりと行えていないのに役職者が増えて行くという悪循環です。

管理業務は管理スキルを持っている方、興味のある方に譲っても良いかもしれませんが、だれもが管理監督者になれる訳でもないと思います。それとどのような方に役職を与えるのかその基準も必要です。管理業務ができる方を管理職として任命するのか、あるいはスキルに対して与えるのか？各企業ごとに考える必要があります。

す。ただし、役職は付いているが管理業務が不得手な方の活躍場所は必ず見つけてあげて欲しいです。

23. 【社長と職場の関係で会社は変わる】良い意味でピリピリとした職場にしたい

社長から見ると緊張感がないと感じておられるのでしょうか。
業績低迷の根本原因は、他社のように緊張感のある職場になっていないことにある
かもしれません。

直接、数字に表れている訳ではないですが、ピリピリしていない職場というのは何
となく外部の人が見てもわかります。すべてが普通のように映ります。当たり前の
ことを当たり前になしているだけです。

昔の職場というのは怒号が飛び交っていました。怖い部長や課長の声がいつも聞こ
えていました。良い意味で緊張感いっぱいです。常に尻を叩かれているようでした。
でもそれが後々、自分の成長につながったのではと思っておられる方も多いと思
います。

今はどの職場を見ても鬼軍曹は見当たりません。大人しい職場が多くなっています。
社長自身もあまり声を荒げるといふ人は少なくなったように思います。ピリピリと
した職場にするには社長か管理職の方が常に社内をチェックする必要があると思
います。声を荒げなくても巡回してチェック・指示を行うことが大切だと思います。

業務は個々人任せ。報告だけを受けるというのではなく、そのプロセスをしっかりと
管理すべきです。従業員の方から嫌がられるくらいチェックされた方が良いです。
それが緊張感を生みます。

ピリピリとした良い緊張感のある職場にするためには、管理職の方の管理の仕方で
変わってくるように思います。社長も社長業に専念するだけでなく、現場を回っ
てみられてはいかがでしょうか。各人のデスクを回ってどのような業務をしているの
か見てあげることです。

また全体会議を必ず行い。社長が良い意味で檄を飛ばすことです。社長の一言はや

はり重みがあります。会社をどのような方向に持って行きたいのか、それを伝え続けることです。

緊張感のある職場というのは、社長の緊張感と比例しているような気がします。社長が現場を見なくなると緊張感は薄れて行くようです。社内で社長の存在感をもっと高められても良いのではないのでしょうか？

24. 【経営危機の兆候】 中間管理職がいなくなる日

景気や業績が悪く昇進昇格をストップされている企業も多いと思います。また退職者の補充を行っていないところもあると思います。そうすると会社の組織はどうなってくるかと言いますと、部長と一般社員しかいないというようなことが現実的に起こってきます。

また最近の若手の方々から管理職になるのは嫌だとか、あるいは自分から辞退される方まで出てきています。そうするとますます中間管理職がいなくなります。普通の社員のままで良いですという意見もわからない訳ではないですが、それでは会社として組織として機能しなくなります。

会社の経営としては、組織をスリム化し、風通しの良い会社を作るのが理想的です。多くの役職があり、稟議を上げるのに時間がかかっていると決断・判断が遅くなります。でもある程度、役職の方が目を通していただかないと、良いジャッジができません。

末端の現場のことまで部長が把握するというのは難しいです。そのために課長や係長、主任などの役職が存在します。綺麗なピラミッドになっていなくても中間管理職というのは会社や組織にとって不可欠です。

しかし、現実的には業績の低迷を組織の硬直化の中で、徐々に管理職の方が減っている傾向にあります。会社としても優秀な管理職を育成して行く必要があると思います。対応策を打たないと、将来もっと厳しい状況が出てきます。部長職の方がもし定年退職されたらどうなるのでしょうか？役員と一般社員しかいない会社になるかもしれません。

それと急に管理職を作ると言っても無理があります。長期的な視野から育成し、バトンタッチして行く必要があります。実はこのバトンタッチが重要です。将来、会社の柱になっていただく方を意図的に作って行かないと、事業は縮小して行くだけ

になります。

中間管理職が会社からいなくなると、もうそれは個人事業と同じです。利益を出し、事業継続ができるのであればそれで良いかもしれませんが、このような状況では未来は見えてこないです。

中間管理職が少なくなっていることが気になります。企業が意図的にスリム化を行おうとしているなら良いですが、自然減なら要注意です。

日本の企業では、中間管理職の輝きが大切です。人材の育成を怠ると、後から大きなツケが回ってくるような気がします。

25. 【業績不振の根本原因発見】 管理者教育を行っていない企業は衰退する！

今一番ニーズの高い管理者教育。課長とは、年齢・経験を評価して任命したものではありません。ところがどの企業も年齢と経験で与えているところが多いです。評価基準がないまま、昇進？昇格？

後から修正が必要になってきます。しかし、もうすでに任命した方を下げる訳にもいきません。これでは理想のあり方に程遠くなってしまいます。

今からでも管理者教育お願いできませんか？という依頼が多くなっています。何かと言いますと、業務をこなす力はおありだと認めておられます。ただし、管理職としての業務遂行はできていないようです。そこを一から教えて欲しいという内容です。

専門職としての力はあるのですが、組織の中での管理職の仕事を果たしていないということのようです。自分のスキルアップは十分なされているが、会社の組織の一員としての管理業務ができていない。具体的には、部下の管理や数値の管理ができていないとおっしゃいます。スキルアップの勉強会や研修は行ってきても管理職教育はやってこなかったらしいです。

でも問題はいつやるかです。業務時間内にやるのか、それとも業務時間外にやるのか？

心ある企業では、管理職手当というのは、非常事態やイレギュラーな業務遂行、業績向上のための無理を聞いてくれるという意味合いで出されています。だから休日に出て来るのは当たり前。招集しますよとおっしゃるところもあります。逆に、勉強会は業務時間内に行わないと、残業代が発生するということもあります。

この問題は、企業の体質如何だと思います。

希望は、一声かけると、業務外であっても集まって欲しいです。

管理者教育をしていない企業は衰退します。このことは間違いないようです。

早く手術を施した方が良さそうです。

あなたの会社の管理職は、管理はできていますでしょうか？

26. 【業績アップのコツ】管理職の予算数値意識を高める

どの企業様へ訪問させていただいても共通の課題があります。それは、管理職の予算数値意識を高めることです。予算意識のない企業は、業績が良くないです。

トップや幹部がいくら危機意識を持っていても現場が変わらないと、同じ結果になります。

会議などで数値を説明しても人ごとのようになっている時もあります。

急に数字をやれと言われても・・・というような感じです。

景気も悪くトップは、日々の数字を見てヤキモキされています。

「武内さん、うちの従業員にうまく伝える方法はないですか？」

と質問があります。

ペーパー見て教えるだけでなく、実践面での教育も必要だと思います。自分の本来の仕事は何なのか、明確に伝えるべきです。それとやはり評価の中に入れるべきです。そうしないと動かないでしょう。売上、原価、諸経費について部門ごとに予算組をし、達成度を評価していかないといけないようにも思います。

また、トップや幹部の方からは、給与カットをしないと響かないのかなあという質問まで飛び出してきます。トップや幹部の方はお金ではなく、意識を何とか変えて欲しいと思っておられます。

自分の会社だと思って、力を発揮して欲しいと思っておられます。

予算数値に対しても責任ある行動と発言を待っておられます。

すぐに改革できるというものではないですが、徐々に変化させることが必要です。特に必要だと思われるのは、今月の予算と3カ月通算の予算に対するコメントです。数値資料を配布するだけでなく、部門長の方がコメントを入れて会社に提出する仕組みが必要です。

未達の場合、今月どうするのか、向こう 3 カ月の行動計画は？

管理職として頭の痛いところですが、それが一番大事です。その癖付けができていないところが大崩れします。でも業績を上げるコツは、商品やサービスではなく、従業員の数値意識からです。それが持てるようになると自ずと業績は回復してくると思います。櫓を飛ばしながら、予算数値の報告を 10 日ごとに報告。これが一番の激務かもしれません。でもやらないと会社の業績は回復しません。

良い意味で厳しい会社を作られてはいかががでしょうか？

27. 【会社を成長させるコツ】職人を作らない組織作り

職人氣質の方は、大きな組織には向かないようです。それと中小企業では、職人氣質の方を作ると、会社の成長が止まることがあります。その方にしかできないという仕事はいらぬのです。

素晴らしい技術・技能を持った方も自分が今後、職人として生きて行くのか、管理職として人を育てていくのかを自己判断しないといけません。それにもっと大事なものは、会社はどちらを求めているかです。

自分の持っているものをすべて若い人たちに伝える。そして、もう一段高いところからいろんな勉強をさせていただくという方が必要とされています。

徐々に現場から離れ、管理する側に回る。

細かい数値づくりや分析、経営に関するすべてが必要とされます。

また会社側としても極力職人は作らない、出てこないような仕組みを意図的に作って行かないといけません。

若い時からローテーションなどを行い、いろんな職場を経験させてあげることです。そういう意味では人事部の仕事も大切になってきます。

現場の長の方が職人さんですと、会社の成長は止まります。

現場の長の方は、職人が出てこないように管理しないといけません。出来る限り次の時代へバトンを移せるよう、書いたものを残すことです。

現場の長の方や社歴の長い方は、現場の状況を把握以上に、経営面でのことを考えないといけません。売上を上げるためにはどうすれば良いのか？利益を出すにはどうすれば良いのか？そのことの方がもっと大事です。視点をそちらへ向けて行って

欲しいです。それが職人を作らない一つのコツです。商売から経営へ、現場の方から脱皮しないと伸びません。

後は、トップ自ら、「うちの会社には職人はいない！」と宣言することです。会社を大きく成長させたい、軌道に乗せたいとお考えなら、職人を作らないように作らないように仕組みを作っていくことです。

あなたは会社には職人氣質の方、何人おられますでしょうか？