

2 仕事の進め方

【学習のねらい】

管理者の役割は、職場の責任者として職場に与えられた目標を達成することである。仕事とは、目標を達成するための方法を考え決定し実行する一連の活動であり、決められた目標を効率的に達成することが常に求められる。この仕事を進めるのに、管理者は仕事の管理と合わせて人の管理をしっかりとやらなければならない。そのために効果的なリーダーシップの発揮が必要になる。

仕事の管理は、仕事を効率的に進める基本となるもので、仕事の成果はこの管理の巧拙によって決まる。また、仕事は人がやるものであるから、管理者は仕事に関わる人たちに能力を発揮させ、やる気を高めさせるなど上手に対応する（人の管理）が重要になる。

仕事の管理の基本は、管理のサイクル（Plan、Do、Check、Action）の実行にある。このサイクルの一つひとつのやり方を誤りなく効果的に実行することによって目標達成を効率的にできるから、それぞれの段階でのやるべきことをしっかりと理解している必要がある。

なかでも重要なのは仕事を進める起点となる計画づくりである。計画がしっかりしていないと仕事は効率的に実行できない。そのために、計画づくりにあたっての注意事項について十分な理解が必要である。それは目標（内容、達成水準、期限）、方針（前提条件等）の確認、実行計画におけるチェック項目（5W2H）についての条件の決定等である。

次に、仕事を具体的に進めるに際しては、管理者は部下への的確な仕事の指示、命令とその仕事の結果の的確な報告を受けることが重要である。仕事の管理においては、仕事の指示、命令と報告はセットになっている。

仕事の的確な指示とは、部下が正確に理解できる内容の指示のことである。これは、当たり前のことと言えるが、管理者は自分の立場でわかっているように指示することが多いのである。そのために部下が正確に理解できなかつたり誤解したりして、仕事の結果が管理者の意図どおりにならないことがよく起きる。仕事の起点となる指示は、的確な内容で行うことを管理者は常に意識している必要がある。

きちんとした報告を受ける重要な理由は、管理のサイクルの中でのcheck（評価）が指示、命令した結果の報告に基づいて行われるからである。さらに、部下を指導する重要な場になるからである。報告は仕事の状況について行われるので、OJTの最も効果的な場になる。

『管理者教育』学習項目

第1章 3 仕事の管理と人の管理 3.1 仕事の管理

【事例研究ポイント】

【事例研究2-1】 仕事の管理の基本

仕事の管理の基本は、管理のサイクル（マネジメントサイクルとも言う）である。これは仕事の管理は四つの順序『計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、課題決定（Action）』で繰り返し実行していくことを意味しており、目標を達成するための効果的な手順として重要視されている。この管理のサイクルについて、各課長の理解が足りない点を認識することで、以下の正しい内容の理解を深めてもらいたい。

達成すべき目標を確認したうえで、まず目標達成のための実行計画を立てる。計画とは目標を達成する方法の組み合わせ、順序、時間配分をまとめたものであり、実行計画はさらに細かく5W2Hの項目に基づいてつくる。これを具体的なしっかりした内容でまとめることによって仕事が効率よく進められる（ムダ、ムリ、ムラをなくす）。

計画がまとまれば、それに基づいて個別のやるべき仕事を担当させる者に割り当てる（目標達成のための役割を与える）。そのうえで全体の仕事を状況に応じコントロールしながら進める。

次は、その仕事の進行状態の報告を受け、評価（計画と進行実績との差異のチェック）を行う。さらに、最終結果について評価を行う（目標を達成できたかどうかの評価）。評価をしたらその結果に基づき次に何をするのか（課題）を決める。途中の評価で実績が計画どおりでない（問題である）と判断したらその問題解決を課題とする。最終の評価で目標達成を確認したら次の目標を決め、新しい管理のサイクルに入る。目標達成ができていなければその対応策を課題とする。

仕事の管理は以上の順序で繰り返し行われるので、管理のサイクルと言っている。

各課長の仕事の部分についての進め方の理解は別に間違っていないが、仕事の管理を上記のように全体的な進め方として捕らえておらず、管理のサイクルについて理解ができていない。部分の進め方だけの理解では仕事全体を効率的に進めることは難しい。

計画をつくる段階では、職場全体の計画と部分的な個別の計画との二つに分けてしっかりした内容のものをつくる必要がある。これがしっかりしたものでないと仕事の管理はうまくいかない。したがって、立派な計画作りのために注意すべき事項をきち

んと守らなければならない。一部の課長は計画の重要性がわかっていない。

注意すべき事項を入れる評価については各課長ともその重要性を理解している。ただし、評価とは仕事を指示どおり行っているかどうかを細かくチェックする（花村課長の例）ことではない。評価は実行結果について行うものであり、部下に報告の原則（正確な事実の報告とタイミングのよい報告）に基づいた的確な報告をさせなければならない。その評価の基準は計画であることを忘れてはならない。

仕事は常に目標が明確になることから始まる。その目標は職場の課題に基づいて決まる。管理者は一つの仕事が終了すれば、次の課題を示し目標を決めなければならない。目標が決まると管理のサイクルがスタートする。職場の課題は管理者は明確に把握していなければならないが、前の管理の仕事の評価によって変わってくる。なのでその変化に注意する必要がある。

計画づくりの注意すべき事項

- ① 目 標 （内容、達成水準、期限の承認）の確認
- ② 方 針 目標達成方法を考える場合の重点をおく領域・前提条件
（人、物、予算等）

【事例研究ポイント】

【事例研究2-2】 仕事の指示

仕事の指示には、計画に基づいて仕事を割り当てる場合と仕事の進行途中で必要となったことを指示する場合とがある。どちらの場合も、部下に仕事の指示をするとは、単にどういう行動をして欲しいかの内容を伝えることではない。仕事での達成してもらいたい目標を明確に示すことである。どんな簡単な仕事であっても同じである。その目標を達成する方法まで指示するか、部下に考えさせるかは管理者の状況判断である。

目標とはやって欲しいことの内容、それをどこまで、どの程度達成して欲しいのかの達成水準、それをいつまでにやって欲しいのかの期限、この三つが揃っていなければならない。これが正確に示されないと、部下は仕事をどういう方法で進めればよいかの判断ができない。また、この目標の指示は内容が正確であると同時に部下にわかりやすくしないと、部下が上司の意図どおりに結果を出さないことが起きる。それは部下の責任ではなく指示した上司が悪いのである。部下が間違った判断をしないように内容を的確に指示するのは管理者の責任である。

この事例ではないが、指示でもう一つ大切なのは、目標とその達成方法まで合わせて指示するのか、目標のみ示して達成方法は部下に考えさせるのか、管理者としてはっきりした考えをもって行うことである。これをあいまいにして指示すると、部下の仕事のやり方が中途半端になって、よい結果が出ない。

《事例A》は係長の指示した期限があいまいであったため、Pが自分の判断で処理した結果が係長の意図に合っていなかったのである。期限を指示する場合「大至急」、「大急ぎで」という言葉は的確な内容ではない。係長のように「どの程度急いでいるのか察しろ」、「わからないときは聞け」というのは部下に納得されない。結果的には売り言葉に買い言葉で悪い雰囲気になってしまった。

《事例B》は指示の達成水準が明確でなかったために起きた問題である。事例Aと殆ど変わらない。とにかく、「状況で察しろ」と言うのは無理なのである。二つの事例で共通な問題は指示の確認がされてしないことである。部下にこの確認をさせていけば、この二つのトラブルは起きていなかった。指示命令の内容の誤解を防ぐ最も確

実な方法は部下に確認させることである。「言った」「聞いていない」という仕事のコミュニケーションのトラブルをなくすには、この確認しかない。確認を部下にきちんと実行させるには、職場の習慣的行動として定着させるのが最もよい方法である。。部下にそうさせるのには最初は強制して実行させることである。

【事例研究ポイント】

【事例研究2-3】 報告の受け方

指示した仕事の結果の報告は、指示者に対し必ず行われなければならない。これが仕事での原則である。仕事の結果は必ず評価する必要がある。仕事の管理ではこの評価によって次にやるべきことが決まるからである。したがって管理者は、指示した仕事の結果がよくても悪くても終了した時点で内容を正確に知る必要がある。

報告の仕方の原則—事実が正確な内容でタイミングよく—がある。単に「指示されたとおりでできました」では報告にならない。事実を正確にとは結果としてのありのままの事実とそれに対する自分の意見、推測とを別にすることである。特に、ミスをした、失敗をした、問題が起きた時の報告は事実を正確にが重要である。その事実に基づいて対策を考えるからである。タイミングよくとは仕事が終了したら直ちにである。長い期間の仕事、任された仕事では中間である。

仕事の結果を正確に知るためには部下に以上の報告の仕方を実行させなければならないが、併せて管理者の上手な報告の受け方が重要になる。事実を正確に話させるには、報告を受ける際に適切な質問をすることと話される内容について批判したり責めたりしないことである。質問の仕方の巧拙で把握できる事実の内容が違ってくるし、部下の話す内容を批判したり責めると（失敗、ミスをした場合そうなりがちである）事実を正確に話さなくなる。

《事例A》と《事例B》を比較すると同じ状況のなかで課長の報告の受け方によって、把握した事実の内容に大きな違いが出ているのがわかる。《事例A》では、課長の質問は部下を責める内容になっているため、ごく一部の事実を知ったのみで、後は自分の考えを押しつけたに過ぎず、結果的に状況の的確な評価ができないで次の課題の把握が行えなかった。さらに、セールスマンのやる気を失わせるおまけまでつけてしまった。《事例B》では、課長は適切な質問をすることで事実を正確に把握でき、状況を的確に評価し次の課題を決めることができた。報告の受け方の重要性を理解して欲しい。

