

本コースを学ぶに当たって

今日、企業や官公庁など組織をとり巻く環境は激変している。特に次のような変化が著しい。

- ・新興国の台頭による競争の激化
- ・急進するグローバル化に対応した世界的な事業展開
- ・ネットや先端技術がもたらす商品やサービスの変容
- ・自然環境など人類の共通価値への対応

これらの変化は、量的、質的に大きくかつ急速である。あらゆる組織、とりわけ企業は変化への対応のための戦略に必死に取り組んでいる。

その結果、次のような状況が生じてきている。

- ・外部との「競争」と「共創」をどう図るか
- ・短期間で陳腐化する技術技能への対応
- ・ダイバシティマネジメントによる多様化への対応
- ・相矛盾する要件への同時満足（例＝低価格化と高価値化）
- ・いままでの組織原則と異なるマネジメントの確立（例＝世界に分散させる本社機能）

こうした、いわば地殻変動に近い変化に対して、企業は事業戦略やマネジメントのありかたを根本から見直す努力を怠っていない。たとえば、いままでの効率一辺倒のマネジメント体系から脱却して、価値創造プロセスをそこに組み込んでいる企業事例がその好例である。あるいは、人材施策に大ナタを振って、自国主義ではなく、世界から適材を募るといった動きが挙げられる。こうした果敢な取組みはいま経営機能全体でおこっており、マネジメント変革という“カンブリ期”のただ中にわれわれは身を置いているとって過言ではない。こうした大きなうねりは、当然ながら個別組織の運営にも再考を促している。部や課といった単位組織でのありかたでいえば、従前のマネジメントは、上司、部下を基軸として、いかにして部下を活性化して最大の力を発揮していくかがその課題であった。成功の経験を積み重ね業績を上げてきた管理者が、その実力をもって部下を指導し、また人生の先輩として後輩の目標としての生き様を率先垂範してきた。強い社風（企業文化）の下で価値観を共有しつつ、いわばアウンの呼吸で協働

し、指導してきたのである。したがって仕事の実力のある管理者であれば、多かれ少なかれ、それなりのリーダーシップを発揮できたといえよう。

ところが変革の時代である今日、管理者をとりまく環境は一変しつつある。

- ・調整型マネージャーから、仕事を切り開いていく戦略型（事業家型）マネージャーの要請が格段に高まってきた。
- ・常に新しい知識、技術、考え方をとり入れ、自己を革新していくことが要請される。
- ・過去の経験や知識、能力の有効性が低下し、部下に対する能力優位性を保ち難くなった。
- ・価値観の多様化により、人間関係の基調が変化しつつある。
- ・人々の価値観が多様化していく中で、特に若者のそれが激しく、従前のリーダーシップが通じ難くなってきた。

図Aに示すような、新しい管理者、新しいマネジメントが求められるようになってきているのである。

既存の管理者養成コースの多くは、まだこれらの変化に必ずしも十分に対応しているとはいえないところがある。多くは従前から強調されてきた上司、部下関係を中心としたもので、環境の変化の少ない、いわば静的状況下における管理者養成の色彩が濃く残っている。

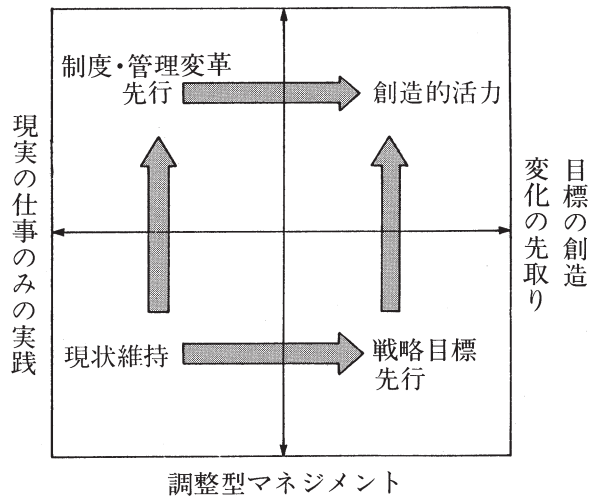
本コースは、これらの反省に立って、変革時代における管理者養成の基本コースとして開発したものであり、次のような構成としている。

基礎編	第一巻	仕事の管理と問題解決
	第二巻	部下育成とリーダーシップ
応用編	第三巻	職場風土の改善と活性化
	第四巻	目標形成と戦略型マネジメント

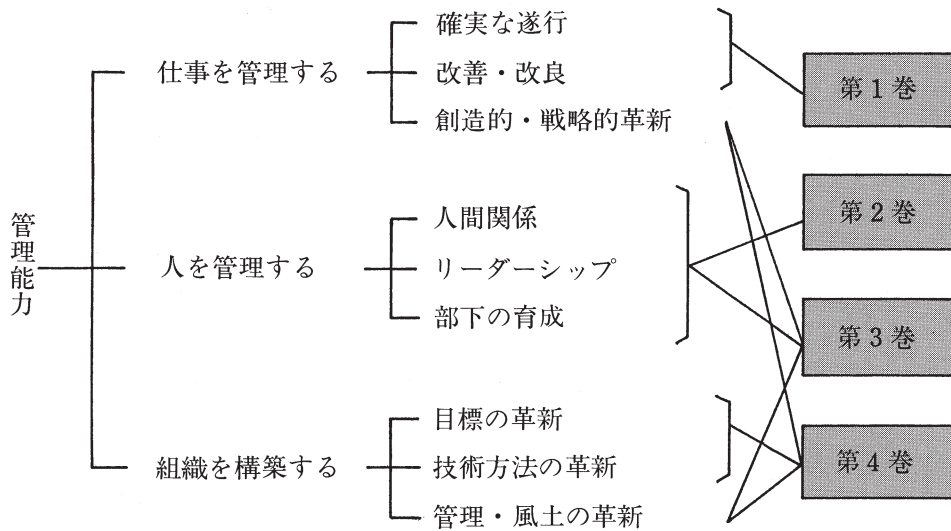
全体を通して、動的で創造的、積極的なアプローチをとる管理者としての考え方と行動パターンを学習できるように組み立てている。いわば変化の時代のベーシックコースである。今日的な管理能力の体系と本コースの学習内容を、図Bに示した。

これからの管理者は、環境の変化を読み、将来を洞察しつつ常に自己革新を図って、新しい考え方、能力に裏打ちされた新しいマネジメントを展開していくことが不可欠となっている。その意味で本コースは既存のものに比べるとかなりレベルの高い面があるが、真剣にとり組んでマネジメントの原則を学習するとともに自己革新の手がかりとしていただきたい。

図A 今後のマネジメントのめざす方向
戦略型マネジメント



図B 管理能力の体系と本コースの学習内容



この巻を学ぶにあたって

管理者に登用されると、一般社員と違った立場と役割、そして職責にふさわしい能力が期待される。

管理者は組織の中核に位置し、上位者からは、業績をあげよ、利益を上げよと要請され、一方部下からは、人間としての感情や欲望、期待などの欲求に応じていかなければならない。ちょうど板ばさみの立場にたたされる。組織の目標を達成するためには、部下ばかりでなく、チームワーク作りや人間関係面にも留意して、職場を効率的に運営していかなければならない。

専門職といわれる部下のいない方も、これらのこととは無縁ではないと思う。やがては、部下を持つ立場に変わることもあるし、日常の仕事も決して一人でやっている訳ではない。さまざまな人とのかかわりの中で、遂行しているのである。

また、能力面でも一般社員と違った開発が求められる。一般社員の時代は、蓄積された高度な専門能力で仕事をこなし、さらにスペシャリティを深めていくことに能力開発の力点がおかれたが、管理者には部下時代とは異なる能力が期待される。それは管理能力であり、高度な判断力であり、問題形成力であり、調整能力であり、部門間葛藤処理能力であり、計数能力など多様な能力である。

この巻では、管理者としてのスタートラインに立った時点で、管理者は、どのような役割行動を起こせばよいか、その考え方の基本と実践方法を明らかにする。管理者として深く受けとめておかねばならないキーワード、「管理者とは」、「統制の限界」、「権限の委譲」、「自己統制」の基本を通じて、無限の能力と生産性を秘めている部下の活用を学習する。また職場管理面では、組織の活力を生むためには、管理者の問題解決力に負うところが大きいので、問題解決を促進する思考や方法もあわせて学習する。

さらには、部門責任者として予算管理や経営計数の把握も欠かせない日常業務であるので、その概要にも関心を向けたい。

常に自分の部下や職場にリンクさせて実践的に学習していただきたい。

第一巻 仕事の管理と問題解決 目次

第1章 管理者の役割 9

- 1-1 管理とは何か 10
- 1-2 管理者の立場 11
- 1-3 管理者の役割 12
- 1-4 管理者の基本姿勢 13
 - (1) 達成意欲 13
 - (2) 現状打破 14
 - (3) 効率意識 14
 - (4) 原理原則 14
 - (5) 科学的接近 15
 - (6) 正しい判断（意思決定） 15
 - (7) 意識的管理 16
- 1-5 組織運営4原則 17
 - (1) 指令系統の統一 17
 - (2) 統制の限界 18
 - (3) 職務の割り当て 18
 - (4) 権限の委譲 19

第2章 仕事の管理 21

- 2-1 計画 23
- 2-2 計画の立て方 24
- 2-3 計画とスケジュール 27
 - (1) スケジュールとは 27
 - (2) スケジュールの立て方 28
- 2-4 指令 30
 - (1) 仕事の割り当て 30
 - (2) 命令の与え方 31

- 2-5 統制 34
 - (1) 統制の基準 34
 - (2) 統制のステップ 34
 - (3) 報告 34
 - (4) 自己統制 35
- 2-6 調整 36
 - (1) 調整の方法 37
 - (2) 調整のための話し合い方 38

第3章 財務管理

43

- 3-1 収益性管理 44
 - (1) 収益性管理の重要性 44
 - (2) 利益マインドを高めよう 45
 - (3) 損益計算書の3つの収益と4つの費用 45
 - (4) 売上原価を知る 49
 - (5) 売上原価を計算してみよう 49
 - (6) 売上原価を計算するための「棚卸し」 50
 - (7) 売上高原価率の変化をみる 51
 - (8) 6つの利益を分析しよう 52
 - (9) 損益分岐点を理解し活用しよう 57
- 3-2 流動性管理 59
 - (1) 流動性管理の重要性 59
 - (2) 支払能力の柔軟性をみる 59
 - (3) 資本の柔軟性をみる 61
 - (4) 自己資本と固定資産で安全性を分析する 62
- 3-3 予算管理 64
 - (1) 予算管理の重要性 64
 - (2) 予算と実績を比較する 65
 - (3) 予算と実績を管理する方法 66
- 参考資料 キャッシュフロー計算書とは何だろう 72

- 4-1 問題解決の新たな展開 74
 - (1) 問題の“対処”から“創造”へ 74
 - (2) 視点を変える 74
- 4-2 改善と効率の追求～対処型問題解決へのアプローチ 77
 - (1) 問題の発見 77
 - (2) 現状の分析 78
 - (3) 改善案の検討 78
 - (4) 改善計画の立案 80
 - (5) 改善案の実施 81
 - (6) 成果の検討と歯止め 82
- 4-3 創造型問題を解決する職場風土 83
 - (1) 管理者の新しい役割 83
 - (2) 阻害要因 85
- 4-4 創造型問題解決の手順と方法 87
 - (1) 創造的な問題をつくる 87
 - (2) テーマをしぼり込む 87
 - (3) “具体的なあるべき姿”を描く 88
 - (4) 方策の立案 88
 - (5) 実行と評価 89
- 4-5 創造型問題解決の促進要件 91
 - (1) 組織原則の見直し 91
 - (2) 情報行動 92
 - (3) 新しい“働きかた”(ニューワークウェイ)への挑戦 93
- 4-6 問題解決を促進する思考 94
 - ① 発想法 94
 - ② 発想の転換 95
 - ③ 柔軟思考 95

第 1 章

管理者の役割

この章のねらい

管理者は、「組織の中核で仕事をする人」と言うことができる。では、管理者の「管理」という意味はどう理解したらよいのだろうか。また、管理者の立場をしっかりとおさえた上で、その役割行動はどうあるべきなのか。目標達成へ向けての管理者の姿勢はどうあるべきなのか。本章では、これらに対するアプローチとして、職場組織を効率的に運営する際に、常に意識しておかねばならない組織の原則である「指令系統の統一」「統制の限界」「仕事の割り当て」「権限の委譲」を学習し、管理者としての基礎知識を身につけていただきたい。

新任管理者の方々に、一般社員と管理者との違いを挙げてもらったところ、次のような答えが寄せられた。

管理者とは

- ・会社の方針や上司の考え方を理解し、部下に伝達する。そして部下の意見を反映させながら仕事をする、いわば上司と部下とのパイプ役、または中継点、ときには、クッションのようなものである。
- ・上司への補佐、協力、支援者である。
- ・部下を個別に指導、育成する責任者である。
- ・部門の目標、方針、計画を作り、部下に業務分担をして、まとまりのあるものにする役割を担う人である。
- ・職場の人間関係、チームワークを良くする人である。

以上のような反応が多かった。しかし、一方では、管理者とは、「目標達成の推進役」「第一線の実践者」「業務（専門）の習熟者」という答えもかなり多かった。組織の中核に位置する管理者は、部門の責任者として、「部下を通して業績を上げる」という現場実践に則した問題意識が答えに返ってくることを期待していたが、そうではなく、中間管理職として、自らの立場を限定してしまったり、担当者時代の専門領域のプロとしての自信とプライドを強く持っていることを印象づけられた。しかし、管理者は、部下がいるから管理者というのであるし、部下は管理者がいるから部下なのだ、という管理者の立場、存在感をもっともっと自覚すべきである。管理者が一人で部門目標を達成できるのならば部下は要らない。達成できないからこそ部下が必要なのだ、という点を十分理解し、部下に対し、もっと強い関心をもっていただきたい。

1-1 管理とは何か

管理者は一般社員と違った役割を果す人、という点については、誰も異論がないと思う。しかし、その中味は？と聞かれると、なかなか的確に答えられる人はいない。これについては、次のように分類して考えてみてはどうだろうか。

職場や組織の目標を達成するためには、利用し得るあらゆる経営資源を活用しなければならないが、これらの経営資源に対して付加価値を生み出させるのはあくまで、人である。100,000円の価値を100,000円以上にするのも、100,000円以下に

するのも人であるし、顧客に満足を売ったり、クレームをつくったり、あるいは、よいサービスを提供するのもしないのも、それはほとんどが人の能力次第ということができる。

最近部下を持たない管理者、いわゆる専門職といわれる管理者が増えてきている。しかし、これらの専門職も決して一人ですべての仕事をやっているわけではない。後輩や、同僚を動かしたり、上司や他部門を動かして仕事を進めているのである。専門職としての管理者も人との関係には決して無縁ではない。むしろ、直属の部下がないからこそ、人との関係が重要なのである。

これらの理由により、管理者は、「人を通じて仕事の成果を達成する人」と定義づけられるのである。

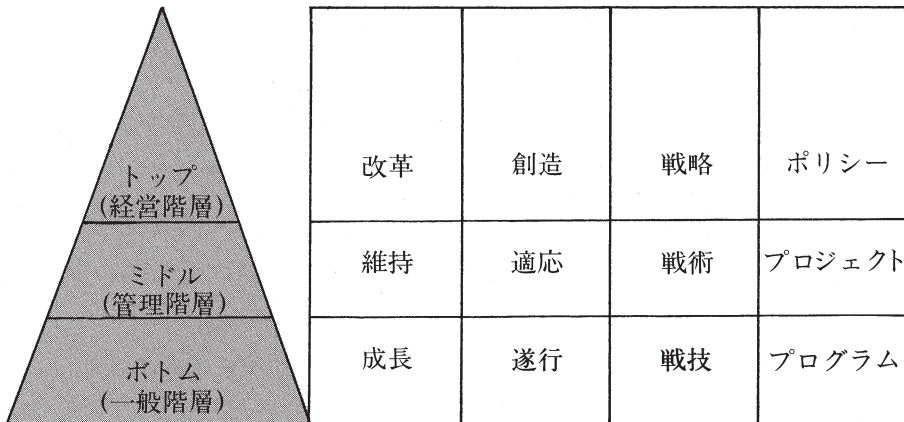
管理は 何のためにするのか	管理目的	職場の組織目標（売上げ目標、利益の向上など）を達成するために
管理は 何を対象とするか	管理対象	あらゆる経営資源（人＝部下、上司、他部門の人など、物＝設備、製品、材料、システムなど、金、情報、技術、市場、ノウハウ、場所、制度など）を
管理は どんな方法をとれば よいか	管理方法	効率的、経済的に、活用していく

1-2 管理者の立場

管理活動は、大きく分けると次の図の各階層に分担される。（図1参照）

トップは組織の全体構想や政策を考え、ミドルはそれを受けて課題や計画に変換し、さらにボトムは、これらを実施する、というように各階層ごとに機能が異なる。管理者は一般にミドルにあたると言われている。したがって、意識の上では常に、ミドルの立場に立って考えて行かなければならない。管理者は、組織から「業績を上げよ」「利益を上げよ」と要請されると同時に、メンバーからの期待や

図1 階層別職能（例）



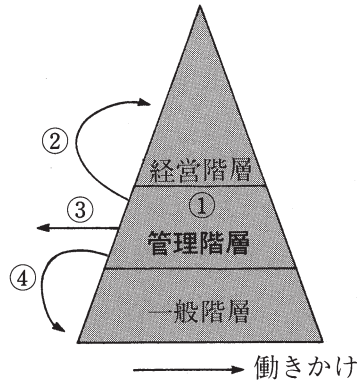
願望、感情などの欲求に応じて行かなければならない。部門の業績を上げるために、どちらかという組織のサイドにウエイトを置いて管理活動している人もいれば、人を重視した管理活動をしている人もいる。また、双方の中間に身を置いた、バランス感覚で管理活動をしている人もいる。いずれにしても、管理者には組織からの要請と、メンバーからの欲求を調和、統合する役割は大きい。もし、管理者がトップの立場で考えていたならば、トップの視座である「改革」「創造」「戦略」「ポリシー」と同位置で管理活動をすることになり、部門の施策はスローガンやお題目、かけ声だけで終わってしまい、ミドルの存在価値はない。またボトムの立場で考えるならば、実施レベルの立場になり、メンバーの仕事に介入しすぎて、メンバーの実行意欲が減退してしまったり、狭い視野での判断が、決定をあやまらせてしまうことになる。このように管理者は、意識の上で、組織の中枢に位置しており、より幅広い視野を持ちながら、ボトムの声を吹い上げ、ミドルの立場で仕事をするのが要求されていることを忘れてはならない。

1-3 管理者の役割

次に、管理者の具体的な役割について考えてみよう。一般的には図2のように4つの役割を果していると考えられる。

- ① 管理者自らの目標を遂行する。
- ② 経営目標への情報提供や、意見具申を行う。また、仕事の進捗状況や結果

図2 管理者の4つの役割



を報告する。

③ 他部署の同僚に対し、管理者のサポートや部門間の問題解決、部門間の葛藤の調整をする。

④ メンバーの仕事の遂行に援助や協力、動機づけをする。また、メンバーが働きやすい環境作りをする。

これらの役割を果す管理者の基本行動は、「仕事を管理する」「人を指導育成する」「組織を構築する」という3つの領域に大別される。

1-4 管理者の基本姿勢

一般社員から昇格して管理者になった。一般社員時代と同じ職場で、同じ仕事の延長線上で昇格したりすることは、よくあるケースである。このような場合、担当者意識を管理者意識に変革したり、行動変革するのは容易ではない。ついつい今までの仕事のやり方に流されがちになり、管理者でありながら管理者の意識も行動も身につけていない人をよく見かけることがある。

では、どのような点を意識して変革を進めて行けばいいだろうか。次に管理活動をする上で意識しなければならないポイントを挙げておこう。

(1) 達成意欲

目標を達成しなければならないという強い意欲は、ビジネスマンである以上誰

でも共通に必要なものであるが、ここで言う達成意欲は、管理者として『あくまで目標を達成する意志、意欲を組織に対して体现せよ』ということである。

(2) 現状打破

グローバル化・IT化・ソフト化・価値意識の多様化などの環境変化に対し、組織が適応、あるいは先取りしていくために、現状の組織を改変、改革していく姿勢である。現状打破とは、社会通念や一般常識をよく知り、これらあたり前とされていることに安住することなく、これらを乗り越えていくことを意味している。

(3) 効率意識

効率とは、最小の投資で最大の成果や利益を上げることである。仕事を早く、正しく、安く、楽に（たやすく、快適に）する管理をすることである。式で表わせば次のようになる。

$$\text{効率} = \frac{\text{成 果 作 業 量 売 上 げ 収 益}}{\text{投 資 時 間 仕 入 経 費}} \frac{\text{仕 事 量}}{\text{人 員}} \dots\dots \text{など}$$

この式で考えれば、分母より分子を大きくすること、または分母を小さくすることである。

(4) 原理原則

人を通して目標を達成する管理者の行動にも原理原則がある。「仕事を管理する」「人を指導育成する」「組織を構築する」原理原則をこの通信教育を通して学習し、これからの管理活動に活かしていただき、目標達成を効率よく推進していただきたい。原理原則が大事であることは、計画性ある仕事のしかたを例にとっても容易にわかる。ある企業でこんな研修をしたのでご紹介しよう。新入社員研修でオモチャのクルマを作ってもらった。グループを2つに分け、無計画で製作してもらおうグループ、もう1つのグループにはしっかりと手順を決めてもらい、時間管理にも計画性を求めた。さて結果は？…。なんと無計画グループは後者の3倍の時間を要したのである。しかも組み立てが雑になり、走行させてみるとすぐに部品の一部が外れてしまった。無計画さは時間というコストを食うと同時に品質維持でも失格であった。新入社員の表情をこわばらせたのは、「計画なき仕事のしかたは、またたく間に企業の信用を失墜させる」というコメントであった。

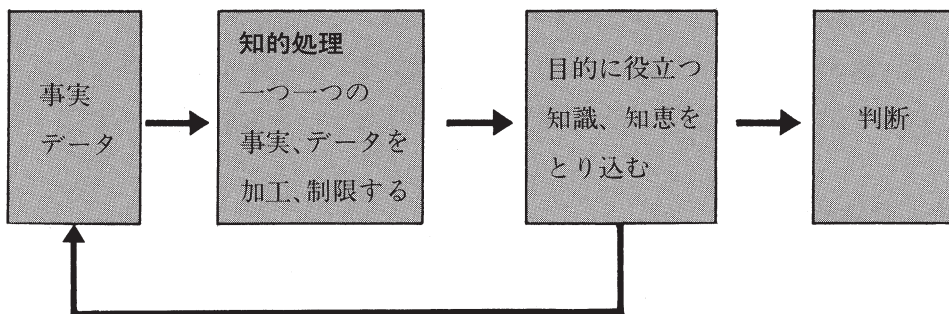
(5) 科学的接近

事実やデータをベースにして分析評価を行い、客観的な結論を導き出す方法を科学的接近という。問題解決の技法として広範囲に使えるものである。次の6つのステップで構成されている。

- ① 目的を明らかにする
- ② 事実をつかむ
- ③ 事実について考える
- ④ 実施方法を定める
- ⑤ 実施する
- ⑥ 確める

このステップの中で特に必要なのは、③つかんだ事実について考える、ことである。これを図で表すと次のようになる。

図3 事実・データの処理過程



「事実について考える」は、この中の知的処理過程にあたる。事実を深く掘り下げ、多面的に考察することによって、よりよい実施方法が得られるのである。

(6) 正しい判断（意思決定）

管理者が部門の業績を上げるために、判断力は欠かせない。通常は過去の経験に照らして結論を出し、行動を起こす。その結果、成功するかもしれないが、経験だけで判断した場合には、失敗も多いに違いない。もし、経験したことがない事態にぶつかったならば、お手あげになってしまう。したがって、健全な判断をするために、次の4つの面からのアプローチをお勧めしたい。

① 感覚

代表的なのは“ひらめき”である。“ひらめき”は、知識が集積され、そして考え抜くことによって得られる、その人本人にしか考えられない新しいアイデアである。直観、靈感、勘、啓示などもこの部類に入る。元巨人軍監督の長嶋茂雄氏などは、この分野の代表選手である。

② 経験

経験をもとに意思決定する場合に、つぎのような留意が求められる。これらを満足すると経験が「経験知」へと変わる。

- ・ 経験の有効性があるか、の吟味＝分かりやすくいえば、意思決定しようとしている案件に、その経験は使えるかどうか。経験には多くの場合、偶然性がつきまとうだけに、客観的な吟味が欠かせない。ごく個人的な要因がからんだ経験か、社会や時代の動きがからんだ管理不能な経験か、など。
- ・ 経験は組織内で学習されたか＝経験から得られたことが組織内で学習されているか、どうか。個人的な経験で留まらせるのではなく、それが組織として学習されると、仕事のしくみや仕事のしかたに照らし合わせるができる。また意思決定の実行に対して参加意識が高まる。前もって状況想定ができるので、仮にうまくいかない状況に陥っても、みんなで迅速に対応できる、いわゆるシナリオ効果が生まれてくる。
- ・ 経験を吟味する視点移動＝経験をたとえば顧客側から見るとか、数字に置き換える、など多面的な観点で吟味してみる。

③ 原理原則

変えることのできない基本となっている法則を原理原則という。管理活動に関する幅広い原理原則の知識が要求される。

④ 使命感

実行してやり遂げなければならぬと感じる管理者の意気込みは、管理者自身の「企業観（自社の社会的存在理由の認識）」「職業観（働くことの意味の認識）」「人生観（人がこの世に生きることの認識）」などを手がかりにして得られる、健全な判断の根底になるものである。強い使命感を持っている管理者は、部下の人生に対する責任感——育てる、仕立てる——を強く持っている。

(7) 意識的管理

部門の業務遂行を円滑にするために「メンバーに仕事を教える」あるいは「メ

メンバーに仕事を任せる」というようなことは管理活動そのものであるが、多くの管理者は、習慣的、無意識的に行っていて、意識をしていない。このテキストを通じて、管理活動を頭だけで覚えるのではなく、これらの知識を実践の場で、意識しながら活用していただきたい。

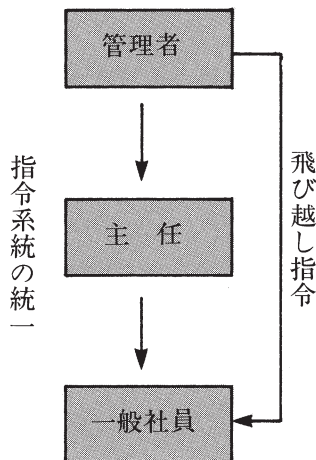
1-5 組織運営4原則

組織とは、①共通目標がある。②複数の人が意見を出し合っている。③組織のメンバーが役割を認識し、共通目標の達成に行動を起こす（バーナード）ときに成立する。管理者が、この組織を効率的に運営するために必要な原則が4つある。

(1) 指令系統の統一

いわゆる、ワンマン・ワンボスの原則といわれるもので、メンバーが直接指令を受けるのは、直属の上司に限る、というものである。組織の指令系統を一元化することで、無用な混乱を避けようとする考え方である。しかし、この指令系統の統一にも例外がある。指令系統を飛び越してよい場合である。例えば図4をもとに説明すると次のようになる。

図4 指令系統統一の例外



- ① 緊急な仕事で主任が不在の場合
- ② 管理者、主任、一般社員の間で、あらかじめ了解されている場合（例えば、一般社員が主任より専門性の高い知識を要する仕事を行っている場合…など）
- ③ 誰にでもできるような簡単な仕事の場合（例えば、文書の複写、書類の清書、文書の発送…など）
- ④ その他、特別な場合

(2) 統制の限界

スパン・オブ・コントロールといわれ、管理者が直接統制できる部下の数には必ずから限界がある、という考え方である。統制の限界を越えて、部下の数が多すぎれば、統制が行き届かないために部下のヤル気に対応できない。また逆に、部下の数が一人となると管理者の目が行き届きすぎて、部下は干渉されていると感じ、ヤル気が減退する。そこで、部下の数が何人ならば適切か、ということになる。次に部下の数を決める基準について考えてみよう。

- ① 管理者の能力が高ければ多くの部下を持てるが、低ければ少なくする。
- ② 部下の能力が高ければ、管理者は多くの部下を持てるが、低ければ少なくする。(例、ベテラン部下は多く持てるが、新人ばかりだと少なくする)
- ③ 仕事の標準化（マニュアル、手順書など）が進んでいる場合は多くの部下を持てるが、そうでない場合は少なくする。
- ④ 職場が離れている場合には、部下の数は少なくする。(例えば、販売拠点が分散している場合、分散度合に応じて部下の数を決める)
- ⑤ 調整する仕事が多い場合には、部下の数を少なくする。(例えば、コンピュータシステムを受注する場合、既にパッケージ化されたシステムしか受注しない方針ならば、仕事を調整する時間が少なくて済むので多くの部下を持てる)
- ⑥ その他

これらのことからわかるように、管理者は常に部下の能力をアップするなど、統制の限界の幅を広げる努力が必要である。

(3) 職務の割り当て

メンバーに職務を割り当てる時、どんなカタマリで割り当てるであろうか。営業部門であるならば、担当地域と顧客層の組み合わせとか、製品群と地域の組み合わせなどが考えられる。総務部門の給与担当なら管理職群と一般職群との組み合わせとか、経理部門の支払い担当ならば、会社関連の支払いを一切担当させるなど、同質という見地から職務を割り当てるのが一般的である。これは、同質的な職務はできるだけ一括して、同一の人間に分担させた方が効率がよい、という考え方からきている。同時に各人の守備範囲が明確になるので、専門知識の習得が容易（専門化の原則）であり、さらに組織の中で決められた役割分担を果す、自分以外には、この仕事にたずさわっている者はいないという組織への貢献意欲

と満足感、充足感を満たすことにもつながる。



(4) 権限の委譲

権限とは、仕事をするための自由裁量の幅であり、創意工夫の幅である。意思決定を行い、それを行使し、実行できる力のことである。

状況に応じて、上司が自分の有する権限の一部を部下に委譲した時、これを権限を委譲した、といい、部下は権限を委譲されたという。部下は権限を委譲されたことによって、自主性と創意を実践の場で活かしていけることになるので、管理者は「行動（プロセス）規制」をやめて、「結果（リザルト）で規制」するように配慮しなければならない。

しかし、上司は部下に権限を委譲しても、最終責任は負わなければならない。従って、部下に委譲した仕事を遂行する過程で、例外的に発生した問題については、自ら対処し、部下の仕事がうまく行くように配慮しなければならない。

権限を委譲したらあとは知らんぷりを決め込み、部下に責任を押しつけたり、責任逃がれをしてはいけない。部下にとって最も困った存在の上司は、うまく行った時は手柄を横取りし、失敗をした時は、部下に責任を押しつける管理者である。

また、部下の仕事をフォローしなければいけない、といって過度に介入する管理者も困った存在である。あまり介入しすぎると部下のヤル気がなくなり、成功しても満足感が得られない。この微妙なバランス感覚が管理者には必要である。“そんな器用なことができるか”とお怒りの方もいると思うが、それが管理者の役割なのである。

ボトムの声を取り上げ、ミドルの立場で仕事をする管理者には、上からも下からも横からも、大きなプレッシャーがかかってくる。このプレッシャーに打ち勝ち、自らの立場、役割を確立し、仕事を進めていくためにも、以上述べてきたような管理の基本知識を身につけ、実践の場に活かしてもらいたい。