

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第51回 今回は「企業の組織力を強くする」

…そのための「リーダー心得帖」をご紹介します…

(株)ソフィア 平松 徹

は是非とも必要になります。

1. 良いリーダー育成の『リーダー心得帖』

良いリーダーが少なく苦勞している組織が多いですね。例えば社長は率先垂範で頑張っているのだが、なかなか部下のレベルが追いつかなくて、社長がやきもきしている組織もあるし、頼りになる管理職を育成しようとしているのですが、なかなか育たない組織も多い。伸び盛りで組織の拡大のスピードにリーダーの養成が追いつかない組織もあります。

そこで、役に立つのが『リーダー心得帖』です。リーダーという役割を演じるときポイントになることがいろいろとあります。それを知っているか知らないかで、大きな差が出る、キーワードや考え方があります。

それらをまとめた『リーダー心得帖』を今回はご紹介します。

2. 業務を貫く一本の縦の線をしっかり果たすための「リーダー心得帖」

企業の中でのリーダーの役割は重要です。企業だから仕事をする上では指示命令が基本になります。それをするのがリーダー。本人の意思を尊重しなければやる気をそぐといいながら、やはり基本にあるのは、企業理念から始まって、業務を貫く一本のリーダーシップの縦の線です。これを縦系列といたりもします。縦系列のしっかりした会社は、機敏で反応も早い。そこに一人一人の主体性や創意工夫が生きてくと鬼に金棒の会社になります。

そのリーダーシップのとり方を書いたのが「リーダー心得帖」です。良い会社になるために

3. 良いリーダーとは?

私は良いリーダーとは、「皆の期待に応えられる人」だと考えます。その人についていけば、自分はもちろん、親兄弟、親戚まで、幸せになれば、私だって付いていきます。

そして、下の者に対して「公平」な人が良いですね。公平だと安心です。電車に座ろうと思って、並べば、早いものから順に座れます。一般的に「先取り特権」といいます。努力したらその努力が公平に評価され、努力の結果が実現する。リーダーにゴマをする必要もありません。

3つ目が「思いやりのある、懐の深い人」が良いリーダーです。他人への思いやりのある人は、目線が他人にあります。仕事でいえば相手目線で仕事ができる人です。人間に深さと広がりがある。人は年をとればとるほど、本来、懐が少しずつ深くなり、そして人間の幅が少しずつ広がっていきます。それを「年輪を重ねる」といいます。

成功するリーダーは

- ① 皆の期待するものを実現できる実力がある。
- ② 部下への対応が公平である
- ③ 相手目線で仕事をこなす力量と、懐の深さ、広さがある

4. チンパンジー社会のボス猿とは?

チンパンジー社会の例がよく出されます。チンパンジー社会のボス。そのボスになることができ

る条件は

- ①一番、チンパンジー社会の掟を知っている
- ②一番、チンパンジー社会の掟を守る

だといいます。

「チンパンジー社会の掟」とは

- ①朝の挨拶を欠かさない
- ②友好を示すにはグルーミング(スキンシップ)を行う
- ③先取り特権を尊重する
- ④場合によっては分配する
- ⑤ケンカるときボスは仲裁する
- ⑥外敵に対してはボスは率先して戦う
- ⑦ボスは弱いものをかわいがり面倒を見る
- ⑧寝ぐらに帰っていくときは弱いものを優先する

挨拶をしたり、グルーミング(スキンシップのこと)を大切にする。集団はそれぞれの間の絆が大事ですが、その基本になるのが、挨拶とグルーミングの濃さです。公平にするには「先取り特権」を基準にし、場合によってはしっかり分配することも必要です。

そしてボスは喧嘩があれば仲裁し、外敵が攻めてくれば、率先して果敢に闘わなければなりません。それだけの力量がなければならぬ。最後にボスは弱いものをかわいがり、面倒をみる。ねぐらに帰るときは弱いものを優先する。公平を基準としながらも、弱い者に対するフォローもします。これだと弱いものも安心して暮らせます。つまり、このような掟をしっかりと実現できる猿のみがボスの資格を持つ。安心、安全なチンパンジー社会です。チンパンジー社会の例、我々社会にもしっかり適用できそうです。

5. リーダーは場全体を引っ張り上げるのが役割

リーダーの役割は大切です。組織を良くする観点からは、リーダーの役割は、その場を積極的な組織風土にすること、やる気のみちた風土にする

ことです。

人事管理の原則に「262の原則」があります。組織を分析すると大体の組織が、やる気のある2割、やる気のない2割、普通の6割から構成されているとの原則です。このまん中の6割を上やる気のある2割にくっつけることができるのが良いリーダーです。リーダーシップのコツは、目線を自分の管理するグループの真ん中より少し下に置くことです。下の2割を一生懸命フォローして上に上げようとするリーダーがいますが、これはあまり効果的ではありません。むしろ「足を引っ張られたり」「足元をすくわれる」など、危険です。

まん中6割を上2割にくっつけるよう動機付けすること。うまくいけば、少しずつ積極的な、前向きな職場になります。そうすると下の2割もお尻がすっとして、上に行かざるを得なくなる。そうすると場全体が前向きになります。

場を考える場合、「磁場」を考えると分かりやすい。リーダーが磁石です。磁石に従って、鉄粉が自在に動く。磁石のごとく、リーダーは自在に場の上の鉄分を動かす。まん中6割を上の方の2割にくっつけ動かしていくのが、うまいリーダーです。

6. マネジメントの基本はプロセス管理が確実にできること

リーダーに必要なのは、マネジメントをする力です。マネジメントとは、プロセス管理をしっかりと成果を上げることです。プロセスは目的・目標、仕組み・計画、力量・やる気の3つに分かれます。組織にふさわしい目的・目標を明確にし、それを達成する仕組み・計画を作り、それをこなす力量・やる気を養成すれば、成果は必ずと上がります(図1参照)。

まずプロセスの目的・目標です。要素としては「経営方針、方向性、あるべき姿、原則、数値目標」などになります。プロセスには何らかの目的や目標があります。例えば営業プロセスであれば、顧客満足度を高めるという目的や、売上100万円達成との目標などがあります。

そしてそれを達成するための仕組みや計画を作ります。ここでは仕組みと計画を分けて考えます。例えば、仕組みが新製品が出たら『新製品説明会』を必ず開き、新製品に関する情報教育を行うとすると、計画は今年はいつ、どこで、だれが講師で、参加者は誰だれといったことになる。仕組みは明確なことが必要ですし、計画はできれば文書化すると良いですね。

ただその仕組みや計画も実行する人がなければ絵に描いた餅です。担当者に仕組み、計画をこなすことができる力量も要求されるし、やる気があるかないかで成果も違ってくる。人だけではなく、使用する機械・器具、使う手順書などでも成果に差が出ます。新幹線と在来線では東京から大阪に着く時間に大きな差が出ます。これはハードの力量の差です。

パソコンソフトでいうと講演ではパワーポイントが威力がありますが、計算が入るものではエクセルが持ち前の力量を発揮します。ソフトの力量です。一つのプロセスを効率的にこなす仕組みがありそれが手順書ということで整備されていると効率が良い。これがソフトの力量です。

成果が思うようにならないとき、この3つの観点

から原因を分析することです。どこに課題があるかです。そこから解決策も見えてきます(表1参照)。

7. その気にさせる

部下をやる気にさせることも大切です。「承認」や「アドバイス」をどれくらいきめ細かくできるかです。

まず「承認」。これは部下の現場での苦労や努力をわかってあげることです。誰もが、自分のことを上司に分かってほしいと思っています。まず、話をよく聞くこと、そして部下の努力を理解してあげることですね。

「アドバイス」も大切です。営業日報などもよく見て丁寧にアドバイスを書く。短いコメントでも良い。ポイントは丁寧に見て上げ、丁寧に書くことです。

人が最もやる気になるのは、見られているとき、期待されているときです。チンパンジー社会でもスキンシップが大切にされている。同じ意味です。気遣いが人を動かします。心を動かし、行動への刺激にもなる。「気遣いは最高のもてなし。お母

図1 マネジメントの基本はプロセス管理

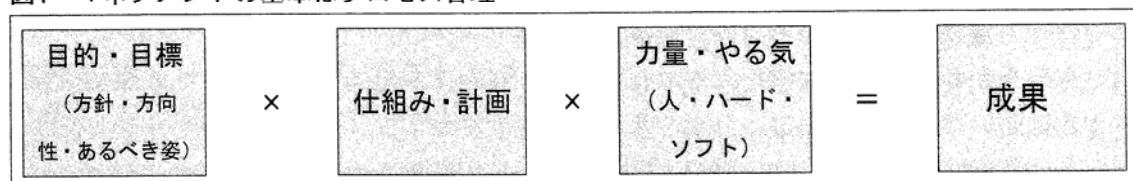


表1 プロセス管理の考え方

項目		内容
目的・目標		<ul style="list-style-type: none"> なぜそのプロセスが必要なのか。目指すものは何なのか。 経営方針、方向性、あるべき姿、原則、数値目標など。
仕組み・計画		<ul style="list-style-type: none"> 目標を達成するための方法と具体的計画。 大事な業務プロセスやそのポイントなどは手順書などで明確にする。
力量・やる気	人	<ul style="list-style-type: none"> 目標をわきまえ、仕組みをこなすことができる力量。 やる気と実行力も大切。
	ハード インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 機械設備など。 機能・性能がポイント。
	ソフト インフラ	<ul style="list-style-type: none"> パソコンソフト、ノウハウ、手順書など。 持っている能力がポイント。

さんの心遣いで。」とよく言われます。リーダーとして心したいところです。

8. メンタルヘルスにも気遣いが必要

今メンタルヘルス問題を抱えている組織が多いですね。仕事はできる社員に集中します。リーダーもできる社員に任せたほうが安心だし、ついでできる社員に仕事を担当させます。できる社員ですから、しっかり仕事をして、少し無理でもドンドンこなす。そのうちパンクしそうになります。それでも仕事はきます。そのとき断れば良いのですが、そうすると今までの努力がフイになると思いますから無理して引き受けます。それである日突然出社拒否になってしまう。そうならないようにするのが良いリーダーです。

ポイントはここも3つです。

メンタルヘルスを意識したリーダーは…

- ①気づいてあげる。
- ②声をかける。
- ③専門部署や専門家につなぐ。

部下の表情を見て、「憔悴しきっていないか」「疲れ果てて見えないか」など、以前と違った印象が感じられないかをいつも見る。反応が鈍くなっていたりすると要注意です。

気づいたら声をかけてあげる。「ちゃんと寝てる?」「何かあったら相談しろよ」。本人の相談がなくても声をかけてあげることです。

精神の病気は、素人では対処できないことも多いと思います。社内の専門スタッフに相談することも必要になります。餅は餅屋、専門家への受診が最終的には考えます。リーダーにはそこまで要求されます。

9. 部下を動かす

リーダーで一番悩ましいのは、部下をどうしたら動かすことができるのか。「承認」「アドバイス」は大切なのですが、それだけではなかなか動かない

場合が多い。そこで大事になるのが、「褒め」「叱る」をきちんとすることです。ポイントは3つです。

部下を動かすには…

- ①良いところを見てきちんと褒める。
- ②褒める準備として叱る。
- ③自分のために「怒る」のではなく、部下のため、周りのために「叱る」。

「あいつに褒めるとこなんてないよ。良くないのに褒めるなんて逆効果…」というリーダーの方がよくいらっしゃる。しかし、そんなリーダーはたいてい部下を良く見ていません。あるいは「自分目線」で部下を見ています。部下を見る時は「部下目線」で見ることです。上司は仕事ができたり当たり前です。だから今の地位にいる。部下はそれだけの力量がなくて当たり前。「上司目線」で上から見たらモノ足らないに決まっています。どんな部下も結構それなりに努力しています。それを良く見て上げることです。

叱ることも大切です。叱るときは感情的になってもよいし、部下が本当に間違ったときは腹の底から叱ることです。しかし、叱れないリーダーが多いですね。

10. 「見てあげること、叱り、ほめること」で部下を巻き込んでいく

部下を巻き込むためには「良く見てあげ、しっかり褒め、状況に応じて叱る」ことが大切です。日頃から関心を持って部下を見る。人は見られると頑張ろうと思うし、見られなければ適当に仕事をしていけば良いとつい思ってしまいます。

褒めることは教育の一環です。大脳生理学で褒めるとドーパミンというホルモンが出て心地よくなり、その後もそのときの成功体験を求めてそれに向けて頑張ります。頑張ってまた成功すると、さらに一層頑張りそして成功する。良い循環ができます。一方、叱ることはその意味ではあまり教育効果はありません。逆に萎縮したりすると、マイナスにも働きます。だから、叱るときは「褒める準備として叱る」ことです。そうすると叱り方

もおのずと変わってくるし、叱られる方も敏感にそれをキャッチします。

「仕事の基本」をはずしてしまえば叱るし、きちんと実行して成果を上げていけば褒めてあげること。それができてくると、一人ひとり見違えるように良くなっていくし、組織も緊張感が出てきます。

ただ、「クリーン・ハンドで叱れ、ダーティ・ハンドで怒ってはならぬ」ということを忘れてはいけない。叱るのは相手のため、怒るのは自分の欲求不満を吐き出すため。部下のために叱っていることがわかれば部下は言うことを聞くし、気を取り直して頑張ろうとも思います。部下が前にいなくても「怒れる」が、部下が前にいなくて「叱れない」。部下が前にいて叱り、部下がわかり納得することで部下は成長します。

ただ、叱るということをたいそうに考えなくてもよい。注意することも叱ること。叱ることは「行動」について指摘をして「行動」を直させることです。事実を見て感情的になり激しく指摘すると「叱る」になり、事実を見て理性的に静かに指摘すると「注意」になる。そのときに大切なのは具体的に指摘をすることです。「どこがダメで、その結果として誰が迷惑をこうむって、だからそれをこのように直しなさい。」その瞬間は部下の教育を考えているわけではないのですが、部下が悪いことを納得し、わかって行動を修正すればそれが結果として教育になり、部下の成長につながります。自覚が大切ということです。その積み重ねが意識改革につながります。

11. 叱り上手や叱られ上手が会社を 発展させる

叱る場合、叱るほうも叱られるほうもいやなもの。不協和音がお互いの心の中に大なり小なり必ず発生します。叱ったほうは「部下はどう思っているかな。ちょっと言い過ぎたかな？落ち込んだじゃったかな？少しフォローが必要だな…。」叱られたほうも「何もそこまで言わなくていいんじゃない？でもしょうがないよな、お客さんには

迷惑をかけたんだし。俺って能力ないのかな…。」といろいろクヨクヨしたりもします。ただ、このそれぞれの不協和音は時間が解決します。

「真珠貝の喩え」があります。真珠貝は、体内に消化できない砂粒がたまたま入ってきても、それを吐き出しません。長く体の中に入れておいて、絶え間なく体液を出してそれを包んでいく。そうするとそれが美しい真珠貝となります。

叱り上手と叱られ上手が多いほど会社は発展します。ポイントは一つです。お互いを大切にすること。それが相手にわかっていけば、不協和音は発生するにしても、それが新たなハーモニーを生み出します。

12. 「目標は自主的に設定する」が 原則

最後に目的・目標設定についてです。

イソップ童話に「すっぱい葡萄が採れなかった狐」の話があります。

狐が甘くておいしそう葡萄の樹の下を通る。葡萄の実を取って食べようと思って飛び上がるが、どうしても採れない。とうとうあきらめて去る。「どうせこんな葡萄、すっぱいに決まっているさ」と捨てゼリフを残して…。

誰だって自分の能力や行動が悪くて思い通りに行かなかったとき、自分のせいという不愉快な気持ちを引きずりたくありません。この不愉快な気持ちや不安葛藤を心理学では「認知的不協和」といいます。心の中の不協和音です。

行動を決めるのとき、けっこう情緒に左右される場合が多い。信号が赤なんだが今渡らなければ電車に乗り遅れてしまう。エイ渡ってしまえ!!危険な場合はもちろんそこにとどまりますが…。別に一本遅れたってどうということはないときにもちょっとした危険を冒してしまいます。理性的に考えて後で振り返るとなんでそうしたのかわからないといったこともよくあります。

これは、もし遅れたらいやな気がするの、そ

の気分を味わいたくないためにそうします。失敗した!と思いたくないし、心の中に不協和音を起こしたくない。人間は基本的には不安葛藤は避けたい心理が働きます。これが「認知的不協和」という心理学の理論です。

人から押し付けられたものには人は真剣にならない。なぜなら、誰だって自分が中心なのに、人から押し付けられたらそれだけで不協和音になってしまいます。

集合写真を見るときのほとんどの人は、まず自分がどこに写っているかを探します。そこに自分の姿を見つけて、安心してはじめて次に大切な人を探します。

だから目標設定は自主的であることが原則です。

13. 自主性を尊重してのリーダーシップをとる

指示の仕方にも自主性を考慮することが原則になります。ただ新人には手取り足取りの「具体的指示」が必要だし、ベテランに対してはポイントだけを話しをして後は任せる「お任せ指示」が良い。リーダーシップの形も相手の状況に応じて変えなくてはなりません。

しかし、新人とベテラン以外の多くの人には「自主性尊重指示」が良いですね。人には、自分でやりたい気持ちと人に頼りたい気持ちが混在してい

ます。その状況を見極めて、相手に応じてバランスを変えながら話し合いをする。一方的に事を決めたり進めたりしても部下は動きません。先ほどの「認知的不協和」理論です。自分で選んだという自己認知をして、押し付けられたという「不協和」状態にしないことで、話し合いをして主体性が満たされたという「ハーモニー」の状態にすることがポイントです。

14. 良い組織はリーダーが楽ができる

リーダーについてのポイントは、それぞれの組織で違うかもしれません。自分パージョンの「リーダー心得貼」が必要です。私の作った「リーダー心得貼」を参考にして、皆様方の独自の「リーダー心得貼」を作成し、これからの部下指導を通じて気がついたことをそこに書き加えていけば、もっと良い皆さんの「リーダー心得貼」が出来上がります。

リーダーがいなければことが進まないではいけません。プロセス管理ができている組織はリーダー不在でも立派にプロセスが動いていきます。

良い組織はリーダーが楽ができる組織です。

筆者

平松 徹(ひらまつ とおる)
中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員
(ホームページ→ソフィア平松徹→検索)