

THANKS (VOL. 89)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年11月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-41-11
TEL:04-2922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

リーダーの役割と部下指導(その6)・・・「部下の伸ばすところと改善するところ」

前回のTHANKSで、「部下志向のマネジメント」の実践のカギを以下の通り説明しました。

いかに部下の立場で物事を考えることができるか

そのためには、まずやるべきことは、「部下を知る」こと。
今回は、ひとりひとりの「動きたくなること」について確認しました。
今回はその続きです。

(2) 部下の良いところ(伸ばしたいところ) 悪いところ(改善すべきところ)を理解する

人は誰でも、「長所」と「短所」があります。
部下を指導するためには、長所を伸ばし、短所を改善してあげることが大切です。
果たして、皆さんはどれだけ、部下の長所・短所を理解しているでしょうか？

私は、管理職研修で、よく、以下のようなフォーマットを埋めてもらいます。

部下名	良いところ (伸ばしたいところ)	悪いところ (改善したいところ)
Aさん
Bさん

筒条書きで記入

チェックポイントは2点です。

どれだけ列挙できるか？

人によっては、良いところ、悪いところをそれぞれ1つずつ書いて、手が止まってしまう。
そういう方は、非常に狭い見方をしている人。
それぞれの部下について、3～5項目くらいは列挙できるようにしたいものです。

長所、短所の項目の数が偏っていないか？

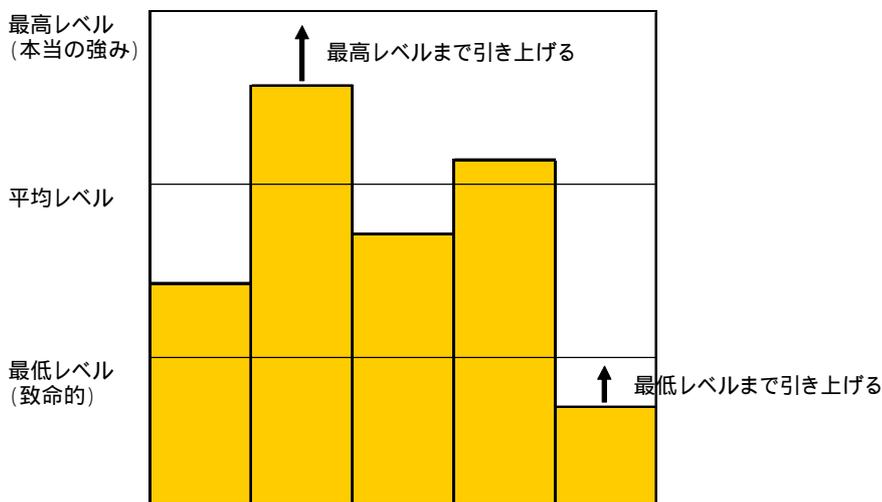
中には、長所ばかり(あるいは短所ばかり)を列挙する人もいます。
こういう人は、偏った見方をしていないかどうかを振り返ってみることが大切でしょう。

部下指導の方向性

「あなたは、××のところが悪い！ しなければダメだ！」
このように、部下に対して、改善点ばかりを指摘し、指導する上司がいます。
果たして、本当に指導の方向性として正しいのでしょうか？
私のコンサルティング経験では、こうした上司がいる組織は、一見、まとまっているように見えますが、何か、物足りない感じがします。
いわゆる金太郎飴のような人たちの集合体。
私は、このような組織を「公約数型組織」と呼んでいます。

人には、それぞれ「個性」があります。
改善点ばかりを指摘すると、そうした個性がだんだん失われてしまいます。
部下指導の基本は、やはり「長所を伸ばす」こと。
昨年、スマップの「世界にひとつだけの花」という曲が大ヒットしましたが、組織の中で、それぞれが「オンリーワン」の分野を持てるようになれば最高です。
このような「公倍数型組織」は、「公約数型組織」と比べると、はるかに強く、魅力的です。

「それでは、改善点の指摘はしなくていいのか？」
当然、出てくる疑問でしょう。
確かに、最低限のレベルに到達していない点、致命的な点は、しっかり指導するべきです。
しかし、「やや劣る」程度のレベルだったら、放っておいてもOK。
そうしたことに労力をかけるよりも、長所を伸ばすことを優先した方がベターです。



仰木監督のように・・・

今年の大リーグは、レッドソックスが86年ぶりに優勝しました。
ヤンキースに3連敗した後、何と8連勝！
まさに、「神がかり」的でした。
昔と比べれば、大リーグが非常に身近に感じるようになりましたが、その功労者は、投手では野茂選手、野手ではイチロー選手でしょう。
この二人が道筋をつけてくれたおかげで、数多くの日本人が大リーガーになれました。
来年から、オリックス・バッファローズ(オリックスと近鉄の合併球団)の監督に就任する仰木彬監督は、この二人の選手の恩師です。

よく、「野茂もイチローも仰木監督でなければ潰されていた」と言われます。
野茂選手の「トルネード」は、バッターに背中を見せる投げ方。
普通の指導者だったら、コントロールを良くするために、フォームを改造したところでしょう。
イチロー選手の「振り子打法」も同じこと。
非常に独特なスタイルです。
仰木監督は、独特なフォームのデメリットは理解した上で、敢えて、それを修正しようとはせずに、野茂選手やイチロー選手の良いところを伸ばして行ったのです。

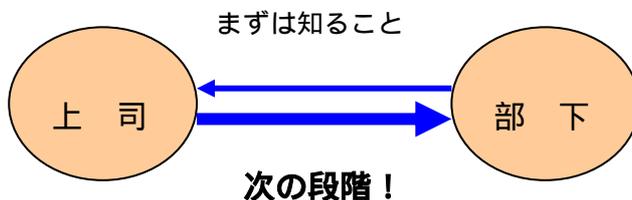
ソニープロジェクトの思い出

少し蛇足になりますが、コンサルタントも実は、クライアントの「あら捜し」をしがちです。
インタビューをしたり、社内の資料を調べたりして、「ここが悪い!」と指摘します。
結果を報告して、クライアントから、「おっしゃる通りでございます」なんて言われると、妙に満足感を感じてしまいます。
しかし、悪い点ばかりを指摘して、果たして本当に、その会社が良くなるのでしょうか?

私は、コンサルタントになったばかりの頃の「ソニープロジェクト」を思い出します。
我々は、通常プロジェクトの通り、ソニーの状況について、いろいろと調査し、「問題点リスト」を作成しました。
そして、会議の場で報告したら、プロジェクトリーダーの方から次のように言われました。
「確かに、このリストに書かれていることは的を射ています。しかし、次回までに是非、ソニーとしての『良いところ』をリストアップしてきてください。ソニーにも、いろいろと悪いところがありますが、我々は、良いところを伸ばすことによって、悪いところがカバーされれば良いと思っています。」

「なるほど・・・」
私はうなっていました。
確かにソニーの製品を見ると、そういう「社風」がにじみ出ているものが数多くあります。
例えば、ウォークマン。
「イヤホンをとったら聞こえない」ことは、ステレオカセットとしては、大きなマイナスです。
普通ならば、スピーカー機能を高めることを考えるでしょう。
しかし、そうしたらとても安価でポータブルな製品はできない・・・
ソニーは敢えて、マイナス面に目をつぶったのです。

部下とのコミュニケーションのポイント



部下志向のマネジメントを実践するためには、冒頭に書いた通り、まずは、「部下を知る」ことです。
しかし、それは、あくまでも第1ステップ。
次に必要なことは、部下としっかりコミュニケーションをとりながら、相手を「動く気」にすることです。
ということで、ここからは、部下に対する具体的な接し方（コミュニケーションのとり方）についてのポイントを整理して行きましょう。

ポイント1：部下に「話をしたい」「話を聞きたい」と思ってもらおう

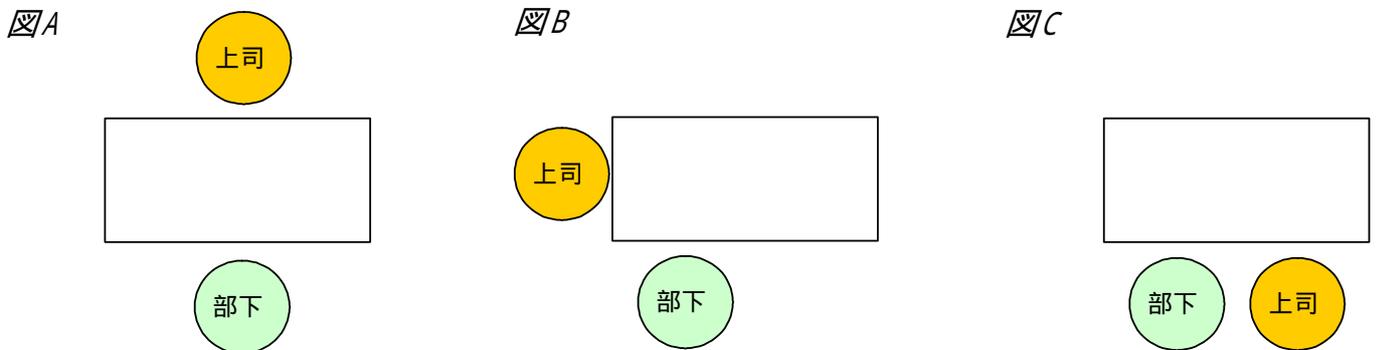
コミュニケーションとは「お互いに分かり合う」ことです。
「我々は、いちいち話をしなくても分かり合っている...」
長年一緒に仕事をしていれば、すでに、そのような関係になっている上司と部下もいるでしょう。
しかし、そういう関係になるまでには、やはり、徹底的な話し合いがあったはずで
コミュニケーションの第1歩は、お互いに率直に話ができるようになるための「土壌づくり」です。
それでは、具体的にどのような点に留意すれば良いのでしょうか？

話をする「雰囲気/状況」に気を配る

皆さんは、女性とデートする時に、「雰囲気」に気を配りませんか？
車の中では、静かなバラードをかけて、食事は海が見えるレストランで...。
私だって、昔はそんなことを一生懸命考えていました。
(最近、そういうトキメクことは、トンと無くなってしまいました...)。
雰囲気は、相手とコミュニケーションをとる上で非常に重要な要素です。

また、相手の状況(体調や気分)に配慮することも大事なことです。
同じ話をしても、相手の体調次第で、盛り上がりたり、白けてしまったり...
「あれれれ。この前はうまくコミュニケーションがとれたのに、今回はどうも勝手が違う...」
よくある話ですね。

1) 話をする時の座り方



上司が部下と話をする時、その「座り方」で、雰囲気は大きく変わります。
上図を見てください。

図Aのように、机やテーブルをはさんで、お互いの顔を正面に見ながら話をする場合。
正面というのは、もともと「対立」の構図ですので、こうした座り方をすると、部下は威圧的に感じます。
上司から部下に対して、「注意」するようなケースでは適していますが、部下からの率直な意見は出にくくなります。

次に図Bのように、正面ではなく、90度で話をする場合。
こうした座り方は「協力」の構図です。
上司が正面に座る場合と比べると、部下は威圧感を感じません。
部下の仕事に関して、相談にのったり、アドバイスをする場合に適しています。

最後に図Cのように、同じ向きに座る場合。
お互いに、同じ方向を見ることになります。
お互いの共通の目標を確認するような場合に適しています。
「まあ、いろいろあるけど、頑張って行こうよ！」
そんな話をする際にピッタリです。

女性とのデートでも、こうした「座り方」の基本は当てはまります。
真剣にプロポーズするような場合 ... A
パンフレットを見ながら、新婚旅行先を決めるような場合 ... B
「どんな家庭を築こうか」と未来について話しをするような場合 ... C
こんな感じになります。

2) 話をするタイミング

誰だって、約束や締め切りの時間が迫っていてバタバタしている時に声をかけられたくありません。
上司から、いろいろな話を聞いても、気持ちは上の空。
「早く終わらないかな～」とってしまいます。
上司から「何か話したいこと、聞きたいことは無いですか？」と言われても、「特にありません」のひと
言で終わりです。

また、部下が仕事に集中しているような時も同様です。
例えば、電卓で一生懸命計算している場合。
途中で、仕事を止められると、また、初めからやり直さなければなりません。
上司の中には、こうした部下の仕事の状況に無頓着の人が少なくありません。
心のどこかに「上司である自分の方が普段忙しいのだから、部下が合わせるのが当たり前」という意識が
あるのでしょうか。
しかし、相手が部下であっても、仕事の状況は配慮してあげるべきです。
少なくとも、「××さん。今、ちょっと時間とれるかな？」のひと言くらいは必要です。

相手の体調（気持ちを含む）についても、話をするタイミングとして配慮した方が良いです。
体調が悪い時は、どうしても、真剣に話をしたり、聞いたりする気になりません。
重要な話をする場合は、やはり、相手の体調が良い時の方がベターです。
また、気持ちが落ち込んでいる時の上司からの注意は、余計に堪えます。
落ち込んでいる時は、しばらくそっとしておくことも必要なのです。

昔、ある会社の役員の方が、「自分は、部下の女性の体調（要するに生理）は全て分かっている」と話さ
れていました。
女性からは「そこまで分からなくて良い！ そんなのセクハラじゃない！」なんて言われそうですね。
しかし、それは誤解です。
やはり、部下の体調を見ながら接し方や話し方を変えるということは、上司としては当然のことなのです。
なかなか口で言うほど、簡単なことではありませんが...

《次号につづく》