

## 上役の心得とIT活用

### 1. 温故知新

右掲は山本五十六元帥の普遍性の高い言葉3つで、  
「やってみせ 言って聞かせてさせてみて 褒めてやらねば人は動かじ」  
「話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやらねば人は育たず」  
「やっている姿を感謝で見守って 信頼せねば人は実らず」  
といずれも的を射たものです。

**山本五十六語録**

- ・やってみせ 言って聞かせて させてみて 褒めてやらねば人は動かじ
- ・話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやらねば人は育たず
- ・やっている姿を感謝で見守って 信頼せねば人は実らず

まず、1番目は「やってみせ」で有言実行の姿を示す事ですが、Know-How(知識・見識)よりもDo-How(胆識)が大事だと言い、させてみて褒める事がポイントと言っています。2番目は「聞く耳」を持ち言い分を承認して任せる事を言っており、3番目は感謝の気持ちで見守る事で「信頼」が生まれると言っています。人材育成には、この3つのポイントが重要ですが、ボタンの掛け違いと言いますが、初っ端の「やってみせ」をしない人が多いのです。私が平成6年に船井総研で客員経営コンサルタント養成学校に通っていた時に、故船井先生は「自分がやれない事は言わない」と教えて下さいましたが、まさに「やってみせ」が出来る事が重要で、成果が出れば多く人は少なくとも認めてくれるのです。

次に2番目は「聞く耳」「言い分を承認」「任せる」の3つのキーワードがあります。意外に「聞く耳」を持たない方が多く、自分の型にはめようとするのです。中には理念を滔々と話す方がいますが、観念よりも「言い分」を認めて「やりたいように」させて欲しく英語で「Great minds think alike」(大志は似て来る)と言うように異口同音で表現が違っても思いは同じなので徐々に似て来るのです。従って、「言い分」を認められるならば「やりたいように」して頂き自主性を尊重する方がうまく展開するのです。

最後は「見守る」という事です。自主的に動いてくれている事に信頼して感謝の気持ちで接する事が大切という事です。「見守る」には適度な声掛けが必要です。例えば、「具合はどうか？」と気遣う言葉をかければ、トリガーになって問題があったら相談しやすくなるのです。具体的に「声掛け」で相談がしやすい環境を醸成するので相互に「信頼」が生まれるのです。

最近、人材育成にはカタカナ語が多くなっていますが、山本五十六元帥の言葉を噛みしめるとシンプルに実践しやすくなります。とはいうものの私は「ポケットマネー」の範囲と言っていますが、失敗しても投資として許容できる範囲を決め、気持ちよく実行できるようにすると信頼が高くなり、うまく行けば、その範囲を拡大すれば良いと考えています。

### 2. 反面教師

右掲は部下に嫌われるものを反面教師として7つ上げました。最後の2つは「後出しジャンケン」と言っていますが、結果が出てから評論するタイプです。「ああ、しとけば良かった」と結果に対して発言するタイプなので、実は、責任を被らないという恐ろしい事が隠れています。コミュニケーション以前の本質的な欠陥なのです。

**部下に嫌われる7カ条**

- ・部下の時の気持ちを忘れる
- ・部下に気を遣わない
- ・部下に対して謝罪ができない
- ・部下を育てる気がない
- ・部下に責任を負わせる
- ・自分から部下に声をかけない
- ・自分から言い出さない

このような上司についての対処法が課題です。まず、嫌いという感情を抑えて「ボールを投げる」という事が重要です。「報連相」と言いますが、部下として報告・連絡・相談を心がける事で課題(ボール)を上司に受け取って頂き、その返球を催促する事が重要なのです。何度、催促しても返球がないという事実を掴んでおく事が重要です。一般的には返球がないと部下は催促しなくなるのですが、最低でも3度は催促した記録を残しておく事が重要です。これは、他の誰もが認めるようにしておき、その上で、自分の仕事は結果を出す事なので一生懸命に仕事して結果を出すように自力で行なう事で実力をつける事を忘れてはなりません。

### 3. 理想の上司はいない

右掲は「管理者の3つの能力」と呼ばれるものです。最近、カタカナ語で表現されますが、敢えて日本語にしています。まず、「業務遂行能力」ですが、山本五十六元帥の言葉では「やってみせ」が出来ることです。従って、人事異動で経験のない部署に移ると業務的には「無能」な状態になるので「やってみせ」が困難になります。しかし、次の「会話能力」で異動した部署の現状を聞き出し把握する事で問題点をつかみとり、ドリルダウンで深く追求すると真因を把握できるのです。その把握した真因から「概念化能力」で本質を絞り込み優先順位をつけて問題点を改善して行く事がポイントになります。

- 管理者の3つの能力**

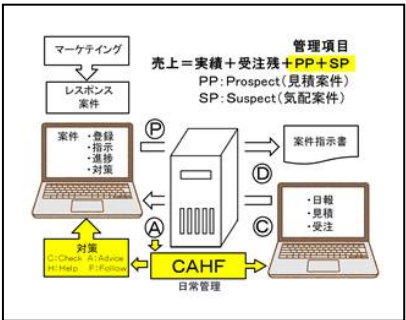
  - ・業務遂行能力
  - ・会話能力
  - ・概念化能力

しかし、「理想の上司」になろうとする事は避けた方が良いのです。誰も「人間」なので完璧な存在ではないのです。つまり、完璧ではないが「自分流」で部下と接する事で信頼感を醸成して行くのです。右掲は「支援の四原則」ですが、適度なタイミングで関心を示し、激励・助言・助力を行なう事が基本なので、例えば、「あれ、どうなった？」と進捗を訊くことで会話の糸口を開くのです。部下から相談もないという方は、実は自分から「声かけ」をしていないので部下は口を開くチャンスがないのです。案外、挨拶も自分からしないタイプに多いので、まずは「挨拶」の励行からです。「単純接触の法則」と言いますが、シンプルなコンタクトの積重ねが関係性を良くするのです。



### 4. IT活用で新しい企業風土

右掲は「Do指示」と呼んでいる概念図です。営業系のもので、大きなPDCAサイクルの中で、黄色い部分、つまりCAHFサイクルを行なう事がポイントです。P: 部下に指示を出し、D: その結果の報告をC: チェックしてA: 次のアクションを指示するという大きなPDCAサイクルの中で、報告に対してC: チェックしてA: アドバイスを行ない状況に応じてH: ヘルプやF: フォローをする日常的な習慣を風土化する事がポイントになります。



しかしながら、現実的には報告をその場で解決しようとしなくて、部下との雑談でスルーしている状況が多いのです。CAHFサイクルは報告に対して即対応がポイントなので、部下の報告を待つ気力・体力が重要です。最近、日報もアプリ化しているので、遠隔地にいても即対応できるのです。あるお客様は遠隔地からの日報報告を即座にチェックしてLINEでアドバイスをされています。LINEは「既読」が表示されるので、自分のアドバイスが届いたか否かがチェックできるのです。会社支給のスマホを携帯する時代なのでLINEのようなアプリをうまく活用すると遠隔地からのCAHFサイクルを実行できるのです。まさに、アプリを上手に使えば、場所や時間に縛られる事から解放されます。

私の若い頃はFaxを利用していたので、場所に縛られていたので管理職は体力仕事で「ハチハチ」と言って朝の8時から晩の8時まで勤務できる体力が重要でした。しかし、アプリで場所と時間から解放されるのでスマホやタブレットを活用する時代になっています。その意味で基幹業務とワークフローと言いますが個人に関するもの、例えば、日報や稟議・諸手続き等と区分する必要があります。個人に関するものをアプリ化するとタイパ(時間効率)コスパ(費用対効果)の両面で生産性が向上するようになります。特に、時間差を無くす事で企業の体内時計が早くなり高効率な企業風土を創るようになります。