

続・上司方四つの条件

先月号で上司力の第一条件はプラス思考と述べた。敏感で、かつ楽観的でプラス思考の人が優れた上司になる。残り三つの条件、そのキーワードは、第二は「模範」、第三は「信頼」、そして第四は……。

欧米の契約社会型企業とは根本的に異なる純日本型企業の管理者に求められる上司力をさぐる。

「さすが課長」と言われる力

第二の条件は部下に模範を示すことができること。

営業の管理者なら部下の誰よりも「売れる力」があり、部下に「売ってみせる」ことができること。工場管理者なら、機械の操作に熟練して「やってみせる」ことができること。また構造や部品に詳しく、故障したら修理ができること。

これは直接社員を部下とする主任、係長クラスに求められることだが、日本ではさらに上の経営幹部にも求められる。

技術畑の取締役工場長が専務になり、経営全体を見ることになった。専務は営業に対して理解がない。専務は営業に専務の意見が強く反対し、製造部門に協力しなくなつた。この社内不和が全体の士気を低下させ、業績が悪化した。

もし専務に十分な営業経験があれば、営業部門に対する専務の接し方は、違つていたろう。

このように経営者クラスであっても、社員の仕事に習熟していること、社員に模範を示すことができる力があることが求められる。

仕事の手順や技術において部下に模範を示す。礼儀やマナーの模範を示す。規律やビジネスルールを守る点で模範を示す。ものの見

方・考え方(意識)の模範を示す。特にもの見方・考え方は、部下と一緒にあって会社の悪口をいったり、正当な根拠なく会社を批判するといった行為はしてはならない。また部下に対する注意や叱責を怠つて部下を甘やかしてはならない。

指導者は悪い手本になつてはならない。人を指導するにふさわしいもの見方・考え方を身につけていなければならないのである。どうすれば模範を示すことができるか。

第一に行動の基本をマスターする。礼儀、言葉遣い、習慣になっているマナー(上座・下座や手紙の書き方など)などの点で、部下が見習うべき手本になるレベルに達する。

第二に自分の弱点欠点を克服する。整理整頓が苦手ならそれを克服する。部下をほめるのが苦手ならそれを克服する。字が下手ならそれを、話し下手ならそれを、仕事の技術が未熟ならそれを克服する。こうした努力を重ね、弱点欠点を少なくしていく。

第三に優れた人の「いい習慣」を見習つて自分の習慣にする。優れた人とは、誰でもやればできるが誰もしていないことをしている人である。

ある大手スーパの社長は、パーティー会場でも、いいことを聞

経営管理講座 282 染谷和巳

心を開いて部下と関わられるか

第三の条件は信頼されること。信頼できない上司に人はついてこない。上からも下からも外からも信頼されることが優れた上司の条件である。

ではどうすれば信頼を得られるか。一、ものごと筋を通す。「いいや、この程度は」といった安易な妥協を繰り返すと、信頼を失う。たとえ部下が昼休みを二分超過して戻ってきた。これを許してはいけない。「だめじゃないか」と叱る。

たとえば上司が仮払金を精算せず溜めているのを知ったら、「常務、仮払金は毎月月末精算です。半年も前の分からも五十万円近くになってます。今月中に精算してください」とお願いする。

二、期待に応える成果をあげる。ノルマをクリアする。目標を達成する。これは上司だけでなく部下の信頼も深める。

ラにきて、社長と二言、三言、言葉交わして帰っていく。純然たる顔合わせである。

社長は外の会合にはほとんど出ない。だから夜はいつも会社にいる。全店長の顔を見るまで毎日夜中までいる。夜中までいるのは苦痛ではない。店長の顔を見るのが楽しみなのである。

店長も毎日日本社に寄るのが苦痛ではない。社長から「今日はよかったな」「声が小さくなって、お前、二倍の声をだせ」「何だ、その顔は、鏡見ろ」などといわれるだけで、仕事の疲れが消えると言っている。

この社長は、これを超えるだけで優れた上司になっている。それは会社の業績の向上、喜んで働く社員の姿が証明している。

「顔を合わせる」と同様に、上下関係をよくする簡単な方法がある。「部下の名前を呼ぶ」ことである。「長谷川君、長谷川君」と呼ばれば、長谷川君は名前を呼んでくれた人に親しみをもち、心を開く。

あなたは部下の名前を呼んでいいだろうか。用のある時、用のある人の名前を呼ぶ。これは当然。用がなければ、一日一回も名前を呼ばないのではないか。

よい上下関係とは、お互いに心を開き合うことだから、名前を呼ぶのは優れた手段である。部下の名前を一日一度、いや二度呼ぶ。用がなくとも呼ぼう。

つぎに、人は接すれば接するほど、親しみを覚え好意を持つようになる。

部下を離れて見ているとはいけない。部下の私生活や健康の面まで思いやる。心配する。たえず声をかける。仕事では当然だが、仕事以外のことにも関心を持つ。

若い人がおじさんの接近をいやがるというが、それは違う。本気で思いやり、一緒に悩んで、部下の幸福を願うなら、女性社員でも信頼を寄せられるようになる。

日常の細かい配慮と部下への思いやりが、よい上下関係を作る。

そんなことはない。あなたの自尊心はそれだけでつぶせばあるが、組織はそれほど脆弱ないきものではない。

病気で一ヶ月も入院してみよ。晴れて出社したら、部下があなたの仕事を全て行っており、あなたの席はなくなつてしまっている。あなたが「だめだ」と思っていた部下がわずか一ヶ月でああなたの仕事ができるまでに成長している。任せれば人は能力を発揮するのである。

有能な上司にとって、「任せる」「権限を委譲する」は、我慢という苦痛に耐える覚悟が求められること。上司が変身して一段上に昇ることによって、部下を一段上に引き上げるのである。

プラス思考、模範、信頼、権限委譲。この四つが日本の会社の上

権限を委譲する苦痛に耐える

第四の条件は権限委譲を行うこと。

上司は部下より仕事ができる。速いし正確である。部下に任せると遅いし間違える。そのうえ報告を受けチェックするという手間がかかる。自分でしたほうが効率がよい。多くの上司がこう考える仕事を抱え込む。退社が一番遅いのは上司であり、日曜日に自宅に持ち込んでまで仕事をしている。

面倒な仕事、考える仕事は上司が全部してくれるので部下は楽である。毎日定時に帰っている。

楽をしている部下はどうなるか。いつまでたっても仕事ができない。能力が伸びない。成長しない。仕事を任せない上司は部下を育てることができない。「私がやらなければ部門は活動を停止してたちまち麻痺する」と思っている。