部下に模範を示す

上司力の第二の条件、「部下に模範を示すことができる」について、さらに詳しく述べる。上司が部下の仕事の模範を示せば、部下はそれをまねて向上する。上司に〝やってみせる〟力がなければ部下は伸びない。浅井総務部長はその点で同僚や部下からばかにされるダメな上司だった。

経営管理講座 283

染谷和巳

一、ただちに実行に移す行動力

地方の営業所長が電話で「売上げ一覧をもっと見やすい表にしてほしい」と言ってきた。売上げ数字が一円単位まで出ていて、十万なのか百万なのか単位がつかみにくい。いちいち、一、十、百、千と下からかぞえなければならない。千円以下はいらないから、五九二万のように万単位に改めてくれないかということだった。

浅井部長もそう思った。たしかに見にくい。もう二年も前からずっとこの形でやってきている。しかしクレームがついたのははじめてである。表を直すのは簡単だが、勝手にやっていいものか……。総務部長の浅井は返事をせず放っておいた。

しばらくして幹部会議で、その営業所長が売上げ一覧表の改善を提案した。

所長は社長のほうを見て話した。浅井部長に向かって喋ってもラチがあかないのがわかっているからである。議長の社長が浅井に「そうしたらどうですか。別に支障はないでしょう」と聞いた。浅井は「はい、支障ありません。次回から変えます」と答えた。営業所長は浅井部長を侮蔑する目でちらと見た。

上司力、それはただちに実行する行動力である。

平成二十三年三月十一日の東日本大震災。岩手県普代村。

人口三千人の小さい漁村は高さ一五・五メートル、長さ一五五メートルの太田名部防潮堤と、二〇五メートルの普代水門で守られていた。

巨額を投じて作られた防潮堤は計画時から「高すぎる」「金がかかりすぎる」と批判を浴びたが、この高い堤が津波を食い止め、死者ゼロの朗報をもたらした。

死者は出なかったが、防潮堤の外の海側にある六ヵ所の漁港は壊滅。六〇〇艘の漁船は全て消失、昆布やワカメの養殖場や倉庫も甚大な被害を受けた。村民は生活基盤を失った。

東京の普代産業㈱の熊谷社長は震災後すぐ故郷に飛び、港の惨状を目にした。人的被害はなかったが、漁民は仕事ができない。どうすればいいか。船だ！　船さえあれば――。

熊谷は千葉の銚子、三浦、真鶴の漁港を訪れ、事情を話し、「余っている船、使っていない船はありませんか。あったら譲ってくれませんか」と訪ね歩いた。

「古いがエンジンはまだ大丈夫だ。エンジン代だけでいい」

「歳だからちょうどやめようと思っていた。そういうことなら寄付しよう」

「新しいのを買ったところだ。これは売ろうと思っていた。安くするよ」

「わしは出せないが、船を三艘持っているのを紹介しよう」

漁業組合や港の管理事務所を回るとこういう話がいくつも出てきた。胸が熱くなった。

三月末から五月のゴールデンウィーク明けまでの四十日間、会社に一日も出ずに船を探した。

そして熊谷は十三艘の船を集めた。それを故郷に送った。わずか十三艘だが、普代村は被害に合った漁港の中で最も早く操業を再開した。

震災で船を失った漁師は数知れない。国は船を援助する方針を出した。

数ヵ月後、役所は全国の港に「供出できる船、売ろうと思っている船があるか」アンケート用紙を配布した。

船を求める人に〝申請書〟を提出させた。漁師は申請書を眺めてため息をついた。「船には部品や備品が千以上いる。それを書き出すのは骨が折れる。全て書いて出したら、役人が一つ一つ必要かどうかチェックするという。船が手元にくるのはいつになるのか…」と頭を抱えた。

熊谷の父親は防潮堤建設に尽力した普代村の元村長だった。その息子は村のために何ができるかを考え、即実行した。それに比べお役人様の行動力は……。

ゆえに上司力の伸ばし方その一。いいと思ったことは即行う。悪いと思ったことはすぐやめる。

もちろん上の許可、了承をとる必要があるが、どんな小さいことでも上にお伺いを立てないとできないのはダメ上司。会社のためにいいと思ったなら自己判断で実行して「こうしました」と事後報告をして了承を得る人のほうが優秀である。言わなければ何もしない人より、独断専行して、よく上から叱られている人のほうが上司力がある。

二、体全体を使って仕事をする

「来年度を当社の教育元年とする」と社長が宣言した。社長は浅井部長に「管理者研修は外部の教育機関を使うので調べてください」と命じた。

浅井には難しい仕事ではなかった。教育研修はダイレクトメールや営業マンの売り込みが多い。資料が不足しているところは郵送してもらった。営業マンが来て「見学に来てください」、「体験入学の制度があります」と勧めるところもあった。浅井は「いずれその時が来たらお願いします」と答えた。

幹部会議で報告を求められた。浅井は教育機関の特長やシステムを説明した。

社長が「部長はどこがいいと思いますか」と聞いた。

「さあ、どこも高いし……、していえばここでしょうか」と一つのパンフレットを差し出した。

「どうして」

「はい、教育の内容もいいんですが、拘束期間が短いので仕事に支障が出ない点がいいと思います」

社長の表情が厳しくなった。

「費用や時間はそうこだわることはない。それより中身だが、このパンフレットだけじゃよくわからない。部長が調べた結果が聞きたいんだが」

「はい、それが私が調べた結果ですが……」

「これが？　これはパンフレットを集めただけじゃないか。私は君に『調べろ』といったんだ。こんな資料集めだけなら女の子でもできる。部長が研修の現場を見学したり、自分で研修を受けてみる。それが調べるということだ。そうしなきゃ、どこがいいのか本当のことがわからないじゃないか！」

「申し訳ありません。これからさっそく調べます」

「もういい！　加藤部長、この三つを実地調査してください」

浅井部長は長年机の上だけで仕事をしてきているので、机を離れた仕事ができなくなってしまっていたのだった。

上司力、それは机を離れて、いつでも外へ飛び出していく身軽な腰である。仕事は頭で処理しないで、全身で処理するものである。

ゆえに上司力の伸ばし方その二。人に会うのを面倒がってはいけない。外に出るのを億劫がってはいけない。つねに体全体を使って仕事をする。

現場へどんどん出かけていく。自分がまず体験してみる。ともかく自分が率先して食べてみる。ベッドを買おうとするなら、離れた所から眺めていないで、実際に寝てみて寝心地を試してみる。

三、常に経営者の頭で判断する

浅井部長はよく営業マンと応対する。要点をメモして最後に「では検討させていただきます」という。営業マンは「ご結論はいつ？」と食い下がる。浅井は「いや、こちらから連絡しますので」という。会社へ商品を売り込む営業マンの多くが、「総務部長というのは煮ても焼いても食えない」と言っている。

「社長に伝えておく」といっても、実際には伝えてくれない。「稟議にかける」といってもかけてくれない。何回アタックしても話が進まない。社長や営業部長の決断の早さに比べると、ロケットと亀ほどの違いである。

それは判断の根拠となる〝意識〟が違うからである。社長や営業部長は「それを導入すると利益があがるか、役に立つか」という意識で営業マンの話を聴いている。この意識で判断するから「いる」「いらない」の結論が早く出る。

それに対し総務部長は、〝来客にいやな思いをさせないでうまく接する〟のが大事という意識が強い。だから真剣に検討する気もないのに、口先だけで「検討しておきます」という。

上司力、それは経営者の目で見、経営者の頭で考える判断力である。

ゆえに上司力の伸ばし方その三。「これは会社のためになるか。どれくらい利益を生むか。どれだけ経費を節減できるか。どれだけ人を育てるか。今すぐいるか。いついるのか」。この観点で判断して行動する。

提案や注文をいつまでもペンディングにしておいてはいけない。わからなければ人の意見を聞く。大きい問題は社長の判断を仰ぐ。八方に気を配って問題を見つける。

以上が優れた上司の行動のしかたである。日常の仕事の中で、上司がこの三点で模範を示すことによって部下が人材に育っていく。