

●● お互いの行き違い

「うちの上司は、何でも自分でやりたがる。何でも自分で決める。部下の声を聞こうとしない」、一方、「うちの部下は、言われたことしかやらない。自主性がない。やる気を出さない」、このように、上司と部下の行き違いは意外と多く、これが生産性向上を妨げている。

経営者にも、部下の意見に耳を貸さないという傲慢なタイプの人が多い。「カリスマ的」と、飾られる人ほど権威的ではなく、実は権力的だったりすることが多い。

人間一人の能力には限界がある。ましてや、技術や仕事の変化、進歩が激しい今日では、いかにすぐれた経営者や上司といえども、すべてに万能ということはありえない。むしろ、判断を誤りかねない。

また、人間は、他人に命じられたり、強制されるよりも、自分の意志による方が、何事にも熱心に、やる気を込めてやるもの。やる気のない人間はいない。やる気を阻害している環境が問題なのです。

●● 問いかける

部下に問いかける。発問する。「何々をやってみてはどうか」「君の意見はどうか」というように、部下に問いかける。「何々をやってくれ」と命令した方が手っ取り早いように感じるが、「急がば回れ」ではないが、部下の自主性を引き出す方が、結果として、早道でもある。

松下幸之助氏は、自らを振り返り、「相談調で仕事をしたこと」が、経営発展の一つの要因であると語っている。最近、「コーチング」が盛んになり、テクニックやノウハウを学ぶ人が多いらしい。勉強は大切だが、しかし、人間関係のあり方は、テクニックやノウハウではない。人柄そのものです。

「人を信頼する、人を大切に使う」という心があれば、たとえ、やり方が稚拙であっても、心は通じるものです。

「大巧、拙なるがごとし。大弁、訥なるがごとし」です。問いかけて、衆知を集めて、全員経営の姿をつくるのが、結局、よりよい経営につながる。

自信にあふれている経営者や上司ほど、そのような経営姿勢をとることが大切です。

●● 個知を磨く努力

衆知を集めようとしても、一人ひとりに知恵がなければ集められない。

「意見を聞いてくれない」という不満を持つだけではなく、いつ、集められても、キチッとした意見が言えるように、自分の個知を磨く努力を怠ってはならない。また、個知を磨き、「求められなくても、進んで意見を言う」という積極性を持ちたいものです。

「意見を述べる」材料は、日々の仕事の中に、いくらでも存在しているものです。完璧な企業や職場はない。「経営は問題解決にあり」といわれるように、その気になれば、いくらでも材料はある。

問題意識をもって・仕事をやるのが大切です。

大切なことは、心構えにある。会社から与えられた仕事と考えるのか、自分の仕事と考えるのか、このちょっとした考え方の違いが、仕事に取り組む姿勢、仕事のおもしろさ、仕事の成果に、大きな違いとなってくる。

衆知を集めた全員経営は、ひとり経営者の課題であるだけでなく、一人ひとりの社員の自覚がなければ実現しない。自覚を促す環境づくりとともに、一人ひとりが、「自分の自覚は自分で高める」という熱意がなければならぬ。

その根幹となるのは、やはり、使命観にある。



テクノ経営総合研究所 TECコンサルタント

上田 勝 うえだ まさる

松下電器出身、営業本部および本社経営監査部等を経て、松下流通研究所、販売研究所 取締役所長を歴任

NPO兵庫経営塾 副理事長

著書『すべての仕事に商いの心を』（碧天舎）「マーケティング理論の基本は商家の家訓の中にある」「部下の心をつかむ正しいリーダーシップのあり方」（『ダイヤモンド・セールスマネジャー』に連載）