

リーダーの「5つの能力」②・捌き力

1. 「捌き力」

今回は、前号に続いてリーダーの「5つの能力」のうち、2番目の「捌き力」について私の考えをご披露いたします。「捌く」を辞書で調べると「**取り扱う。処理する。取り計らう**」とあります。しかし、「捌」という漢字は「手」+「別」で出来ているので、本来的には「手で分ける」ことのように思うのです。「魚を3枚に捌く」というように、ひと固まりになっている状態から別々に分けること、丁度、QCなどで層別するという概念が「捌き力」と考える方が、単に、処理するというよりも適切のように考えます。私は、この「仕分け」という点に焦点を当てて、リーダーの「捌き力」を論じたいと思います。

リーダーの「5つの能力」

- 1) 段取り力
- 2) 捌き力
- 3) 質問力
- 4) 巻き込み力
- 5) 先読み力

では、リーダーの「仕分け能力」という事はどんな事なのでしょうか？ 日常、現場では様々な事が発生していますが、それらをひと固まりで捉えて、例えば、「売上高」などの金額表示だけでは対応できなくなって来ています。長期に続くデフレ経済では、「今まで通り」という保守一辺倒ではドンドン売上が低下するのです。売上という点でも、新規の商品と既存商品に売上を分ける、あるいは、「目玉商品」と「定番商品」や「準定番商品」に分けるなどの仕分けが必要になります。これをお客様という視点で見ると「新規客」と「既存客」「休眠客」という風に仕分けすることが重要になるのです。

このように、単に「捌く」と言っても、細分化すると色々な問題点を発見する「切り口」が出てくるのです。この「切り口」で問題点を発見して「対策」を考えるのがリーダーの本来的な任務と言えるのです。当然、リーダーですから仕事に長けていることが必須なので、「処理する」という単純なことでも優れていることが重要なのですが、これをベースに「仕分け」能力を発揮して問題点を発見することで部下の信頼を勝ち取るという付加価値の高いレベルが望まれるのです。

2. 「仕分け」の現実

しかしながら、現実にはコンピュータが導入されて、グループウェアという情報共有化のソフトが普及しているので、日常管理は不在状況というケースが多くなっているのです。「日報」も従来の紙媒体からグループウェアを通して行うので、一挙に多くの関係者に報告されるのです。という事はその裏返しとして「誰とも会話しな」という状況を生み出すのです。恐ろしい事に、現場の管理者として、部下の日報報告に接しても、より上位の管理者からもコメントが出されるので対応してもムダという状況を作り出しているのです。

このような事(多重性)は、「売上」という視点でも同じです。コンピュータが各階層に必要なデータ処理を行っているので、自分の視点での分析(仕分け)という必要性が薄れるのです。自分で分析して対策を考えたとしても、より上位の方から違った分析で指示が飛んでくる可能性があるのです。これでは、現場リーダーの存在感が薄れるので、結局、現実を目の前にしながらも「考えない」リーダー化してしまうのです。

このように、コンピュータが発達して1人に1台の時代になって、より便利になったように見受けられるのですが、その反面、便利さで「失うもの」が出ており、組織力減退の大きな原因になって来ているのです。その原因は、同じ現場にいるリーダーと部下との「会話」にあり、営業などに関するものはグループウェアを通して行うので、日常会話は、「当たり障りのない」という話題になってしまい、

よく言えば「仲良しクラブ」化しているのです。これでは、情報共有化というキーワードで考えても真の会話力を失っているのです。これは、非常に重大な喪失なのです。右掲は、マネージャーの3大スキルと言われている物ですが、その3番目に会話力が取り上げています。幾ら考案力があっても、また、実際に行う技術に優れていても、自分一人のパワーは限られているのです。会話力で他人の心を動かす能力が必須なのです。会話力とは、一方的に意志を伝えるのではなく、相手の事情を受容することで「心」を惹きつけることから始まるのです。この「会話力」が備わっておれば、「考案力」や「技術力」が活かされて真のリーダーとして強力なパワーを発揮するのです。

マネージャーの3大スキル
1. コンセプショナルスキル(考え出す)
2. テクニカルスキル (技術力)
3. コミュニケーションスキル(会話力)

3. 「考案力」×「技術力」×「会話力」⇒「捌き力」

このように、単に「捌き力」と言ってもリーダーとして組織力をパワーアップする能力としての「捌き」が重要になります。眼前で起こっている日々の現象に流されずに、マクロに問題点を把握して、その真因を掴むために「Why⁵」でブレイクダウンする「仕訳力」が重要なのです。これは、「捌」＝「手」＋「別」と言うように、まず、複雑な要因を手で別けて行くことから始まるのです。この要因分析の結果から真の対策が生まれて「確信」というオーラが出るのです。この過程が「コンセプショナルスキル」(考案力)なのです。事前の分析なしでパツと浮かぶ場合もありますが、単なる思いつきでは説得力に欠けてしまい、なかなか、部下を動かさないのです。

右掲は「共感の5原則」と呼んでいる物です。まず、「同一性」が一番大きな要素なのです。他業種から色んな案内が来ても「同一性」に欠けるので胡散臭いのです。このように、同じ経験を共有するリーダーの方が部下は受け入れ易いのです。2番目の「親身性」は、当然のことです。自己中心的な性格では、部下は構えながら聞くこととなります。3つ目の「安心安全性」は、リーダーが示す方策が確かなものである事が立証されていると「不安」がなくなるのです。最後の2つ「価値性」と「価格性」は一体のもので、コスト(労力)をかけずに成果(価値)が大きいという事であれば、部下はこぞって参画するようになるのです。

共感の5原則
1. 同一性
2. 親身性
3. 安心安全性
4. 価値性
5. 価格性

この「共感の5原則」が充足されている事が前提で、「マネージャーの3大スキル」が活きるのです。「考案力」が「技術力」に裏打ちされていたら、なお「安心」なのです。安心だから部下は聞く耳を持ち、さらに、実践しようとする動き始めるのです。もちろん、自己中心的ではなく、部下の事、組織の事を思って練った「策」なので、「同一性」や「親身性」が共感を呼び、誠実な「会話力」が大きく全体を動かすのです。その結果、組織力は最大化してリーダーとしての「捌き力」を大きく発揮するのです。

4. 「会話力」⇒「捌き力」⇒「組織力」

もちろん、「捌き力」にはスピード感が重要です。眼前に起こっている事にタイミングよく対応する必要があります。ところが、最近の状況を見ていると「後出しジャンケン」的な傾向が強いのです。グループウェアを使っているケースでは、上司からの指示(コメント)の多くは、部下の「結果」に対して評論しているケースが多いのです。「結果」を評論するよりも、前向きに「次のアクション」を指示することが重要であり、場合によっては自分も協力する姿勢が重要なのです。ところが、現実では、トンでもないコメントを上から目線で書いてヒンシュクを買っているのです。

グループウェアや手書きの日報では「文字」によるコミュニケーションになってしまうのです。文書

力に長けている人なら、順序立てて書くことも可能ですが、多くの方は書くことが苦手なのです。従って、部下の報告文の一部に赤マルをつけて、赤ペン先生を始めるのです。ここがダメだから、次の一手を指南するのなら、部下も我慢が出来るのですが、「重箱の隅を突つつく」ような細々とした事を注意されても部下は「ところで、あなたは・・・」と反感を持つだけです。同じことを、仮に、電話でやったとすると、時間的な余裕により「背景」なども聞き出すことも可能になり、より部下に近づく事が可能になるのです。しかし、顔を見ない電話でのコミュニケーションでは、お互いに言葉が強くなりがちで「こじれる」ケースも出てくるのです。

このように、「会話力」が重要なのですが、文書や電話より顔を会わせた会話が重要なのです。昔は、日常的に仕事終りに居酒屋で飲みニケーションを行い、平素から阿吽の呼吸の土壌づくりを行っていたのです。夏目漱石の草枕にある「智に働けば角がたつ、情に竿させば流される、意地を通せば窮屈だ。」というのが古来からの教えなのですが、居酒屋での飲みニケーションでは、リーダーはうまくコントロールしていたのです。たまには、部下との飲みニケーションが必要なのですが、カラオケでお互いに顔を見ないでヒタスラ歌っているのでは余り効果的とは言えないのです。ちょっと意味合いが違いますが「積極的傾聴法」というカウンセリングの手法があります。この手法のように、リーダーはヒタスラ聞くということも必要かと思います。こんな「やり方」では、現場リーダーは務まらないという非難の声も上りそうですが、まず、自分を殺して聞く姿勢が重要なのです。この姿勢が相手の心をオープンにして、受け入れの状態にしてくれるのです。このワンクッションが非常に重要なのです。

このように、真の「会話力」は相手を受容する事から始まるのです。相手の心を動かす事が出来てこそ「捌き力」になり、組織の成果が大きくなるのです。私は、リーダーの「捌き力」をこのように考えています。コーチングやチーム・ビルディングというようなカタカナ手法が出ていますが、呼び方は変わっても「真理」は不変なのです。「感動」させる「会話力」がリーダーには必須なのです。

【まとめ】

1. リーダーの「捌き力」は組織全体のパワーアップで評価される
2. 「マネージャーの3大スキル」の内、「会話力」が重要だ
3. 「考案力」×「技術力」×「会話力」⇒「捌き力」
4. 「会話力」⇒「捌き力」⇒「組織力」

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】