

「リーダーが身につけたい7つの習慣」

1. 「ボス型」or「リード型」

417号で「箱根駅伝に学ぶ知情意のバランス」について書きましたが、今号では広島の木原先生のディリーメッセージ(平成26年12月17日)にあった記事から学んだことをご紹介します。右掲は、マネジメントのスタイルで「ボス型」VS「リード型」という対比であります。

創業して間もなくなれば社員数も少ないので、創業者が身をもって率先垂範するボス型リーダーシップが威力を発揮するのですが、人数が多くなると一人のマネージャーが目の届く範囲に限りがあるので、どうしても現場の管理者が必要になり、その管理者は創業者ほどの絶対的権威を持っている訳ではないので、どうしても「ボス型」では上手く行かず、「リード型」にならざる得ないのです。

この事は、2代目や3代目という事業継承者にも当てはまるのです。事業継承する際には、古参社員もいる訳ですし、また、自分に創業者ほどの「信念」というバイタリティが備わっている訳でもないのです、社員との関係にアンバランスが生じるケースが多いのです。このアンバランスを解消する為に右掲の「身につけたい7つの習慣」も同時に紹介されています。確かに、「リード型」では「⇒○○」の方が望ましいと思われる。

創業期では、組織も固まっていないのでスピード感が必要なので、「ボス型」の即断即決型でワンマンに人を振り回す方が効率的でよいかも知れないのです。しかし、組織が大きくなって来ると現場のマネージャーが重要な立場になるのですが、この場合は「リード型」の方が部下を掌握しやすくなると思われるのです。余程、カリスマ性を発揮しない限り「ボス型」では組織運営できなくなると考えられます。

2. なぜ、「リード型」なのか

「カリスマ性」という言葉がありますが、「ボス型」には必須ですが、「リード型」では必ずしも必須ではないのです。例えば、技術系の職場ならば、自分の技術で生産現場が大きく変わるというようなケースがあり、このような場合、「ボス型」でも部下が従う「カリスマ性」があるのですが、通常の組織の中でマネージャーになった場合は、この卓越した優越性がない事が多いので、どうしても、民主主義的に「巻き込む」型の運営にならざる得ないのです。

一般企業ですから、成果が大きなウエートを占めているのです。マネージャーとなって、自分が部下の為に成果を出せるか、あるいは、支援して成果を出すかにかかっているのです。こういう場合、417号で「知情意のバランス」でご紹介したように、「知」だけでは不十分で、その「知」が役に立つことが重要なのです。幾ら豊富な経験があっても部下にとって役に立たない限り無意味な経験でしかなく、むしろ、ない方がよい位のものなのです。

こんな関係があるので、どうしても、「巻き込み」型にならざる得ないのです。そして、物事を進める点では思う以上に時間がかかるものなのです。どちらかという上から見ているとマドロッコシイのは当然の話なのです。この状況で大きな成果は望めないのです。

ボス型⇒リード型マネジメント

1. 部下の動機づけに気を配る
⇒動機づけの障害を取り除く
 2. 誰が悪かったかを探す
⇒何が悪かったかを探す
 3. 欠陥の責任を取らせる
⇒欠陥を防ぐ方法を調べる
 4. 生産性に全員の注意をむけさせる
⇒上質に全員の注意をむけさせる
 5. 個人の達成を強調する
⇒グループの達成を強調する
 6. 仕事をしろと命令する
⇒仕事をしやすい方法を確立する
- 広島の木原先生のディリーメッセージより

身につけたい7つの習慣

1. 批判する ⇒ 傾聴する
 2. 責める ⇒ 支援する
 3. 罰する ⇒ 励ます
 4. 脅かす ⇒ 尊敬する
 5. 文句いう ⇒ 信頼する
 6. ガミガミいう ⇒ 受容する
 7. 目先の褒美で釣る
⇒ 意見の違いを交渉する
- 広島の木原先生のディリーメッセージより

3. 「1:1.6:1.6²の法則」

右掲は故船井先生に教わった「1:1.6:1.6²の法則」です。今までにも何度もご紹介しているのでご存じの方が多いと思います。この尺度を活用すると「ボス型」「リード型」を問わずマネージャーになる方は「1.6²」の方が多いのです。「知識・経験・根性」という3つの要素を兼ね備えている方が多いのです。

1:1.6:1.6 ² の法則
1.0・・・やらされる時の作業効率
1.6・・・腑に落ちた時の作業効率
1.6 ² ・・・自分で計画した時の作業効率

このうち、中小零細企業の場合、「経験」のウエートが高くなるのです。例えば、単純に新人に教育するにしても、「知識」だけを教えても新人は実践できないものなのです。単純な例では、マクドナルドの女性スタッフでも、たかが注文を聞くだけでもマニュアルによる訓練だけで受け付けカウンターに立たせると店頭は大混乱を起すのです。やはり、OJTで先輩スタッフの横で助手的に1週間ほど訓練してこそ「1.0⇒1.6」に効率が上がるのです。

このように、「知識」だけでは役に立たないので「経験」を通して「1.6」の状態でないとい実戦では役に立たないのです。従って、マネージャーは、当然、「1.6²」の状態で、しかも、知識・経験・根性の3拍子が揃っている筈なので、その能力を發揮して「1.0」の状態の部下をOJTで育成して「1.6」の状態に育てるかという事が望まれるのです。(OJT:マンツーマンのケースが多い)

仮に、3人の部下を預かっているとすると、部下育成ができないと $1.0 \times 3 + 1.6^2 \approx 5.6$ の成果になるのですが、部下育成する事で $1.6 \times 3 + 1.6^2 \approx 7.4$ となり、組織効率は1.3倍の差になります。実際に、部下だけで見ると1.6倍の差になるので、あくまでも計算上ですが、育成する能力があるとマネージャー自身が楽になると言えるのです。実際には、自分の効率の1.6²も低下するので、格差はさらに拡大するのです。

4. 「長所伸長法」で「1.0⇒1.6」

計算では、現場で「1.0」の部下と「1.6²」の上司という関係になるのですが、実際には、上司は部下育成に時間や精力を費やすので「1.6²」ではなく「1.6」位にレベルダウンするのです。これでは、差がない状況なので「ボス型」では「やってみせ」が出来たとしてもワンマンなスタイルでは部下は従わないのです。こういう状況なので「リード型」でOJT型のコミュニケーションを取りながら部下育成を図る必要があるのです。

これを「巻き込み」型と言っているのですが、自分の経験を示して「こうした方がよいのでは・・・」とささやくようなコミュニケーションがポイントになるのです。実際に、「こうした方がよい」と言い切れるものを示す「やってみせ」がある方が望ましいのですが、営業関係では、多様性が進んでいて、そこまで言い切れるケースは少なくなっていますので、「リード型」と言っても肝腎の「リード」の力が半減してしまっているのです。

これでは、マネージャーとして「知」すなわち豊富な経験を持っていたとしても、それだけでは部下育成が出来ないのです。「できる」と言う自信の上に「意」を強くして、しかしながら、部下とは「情」を込めたコミュニケーションで、しかも、故船井先生が教えてくださった「長所伸長法」で部下育成することが重要なのです。「短所」ばかりを指摘する方がおられますが、これでは、部下はその場では聞いているふりしているだけで、内心は「あなたも短所があるじゃないか」と反発するだけなので「1.0」の水準から上がらないのです。

「1:1.6:1.6²の法則」も「長所伸長法」も故船井先生に教わったものですが、このように、関連しているのです。よく、「あいつはxxだ」と欠点ばかりおっしゃる方がいらっしゃいますが、それでは、部下育成が難しいのです。やはり、「○」(長所)を伸ばすようにしたいものです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】