

## 「3つの‘不’」とファシリテーター

### 1. 「管理職がない…」

経営者の悩みに「人」の問題が大きなウェートを占めています。その悩みの中で「管理職がない…」が深刻な問題であります。なぜ、管理職がないのかという原因を考えてみるといろいろな背景がある事が分かります。例えば、創業間もない会社ならトップが強烈なパワーで全員を引っ張っていけるので、「超文鎮型」の人材構成になります。しかし、時が経過しトップも高齢になってくると「超文鎮型」のツケ、すなわち、後ろを振り返ると自分の代わりに組織を引っ張る人がいないというツケが回って来るのです。

多くの中小零細企業は、この問題を身内、特に、息子を後継者とするケースが多いのですが、この息子が入社するタイミングによっても後継者としての育ち方が違って来るのです。例えば、創業間もない頃に入社しておれば、親と同じように事業拡大の苦労を重ねるのですが、反対、すなわち、会社経営が十分に安定した状態で入社すると周囲の目は「お坊ちゃま」としか映らず、将来の経営者なので嫌われるのを避けて苦言を呈すことはないので甘い環境で育ち、ややもすると本業での苦労を避けて内勤で育ちひ弱い人になりがちなのです。これでは、次代を担うリーダーという役割を果たすのは難しいのです。

管理職という役割は難しいものがありますが、その人材に必要な要件は、当然、十分な業務経験をベースにして、お客様や仕入先などとの関係性が築けていることや組織の自主的近代化の課題にチャレンジして部下を巻き込む能力などが加わるのです。この最後の「巻き込む」という能力が大きな課題なのです。

### 2. 「3つの‘不’」と支援能力

右掲は「3つの‘不’」を表しています。若い人が感じるこの「3つの‘不’」を引き出して、可能な限り実現する方向で指導すると若い人の「やる気」を大きく育てることが出来るのです。「3つの‘不’」を個々に見ると、まず、「不足」や「不満」を感じない受け身な体質の若者が「2:6:2の法則」に照らしても約8割から9割ほど存在すると言えますので

<p><b>3つの‘不’</b> 不足・現実とのギャップ 不満・未来とのギャップ 不親切・自分とのギャップ</p>
---

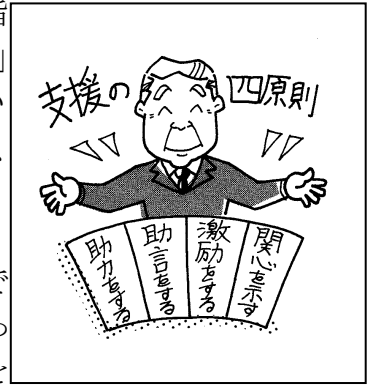
、逆に、「不足」や「不満」を持つ若者は貴重な存在なのです。昔、私がIBMの灰本課長に何かとグチを言っていたら、「とっちゃんのグチは、前向きなグチやからええんや」と言われた事があったのを思い出します。灰本さんのように、前向きな「不足」や「不満」となるように受け止めることが大切なのです。最後の「不親切」は、主にサービスに関するもので顕著になるのですが、今の方々は、バーチャルな世界が多いので本当のサービスが分からないケースが多いのです。

このような背景を持つ若者を育成するのは誰が行うかという課題がありますが、本来なら、管理職の責務と言えますが、それが機能していない職場が多いのです。多くの場合、管理職とは名ばかりで、「管理」の手本となる人材もいなければツールもない、そして、何をすればよいというミッションすら曖昧な状況なのです。従って、組織の業績にも無関心で自分の職責だけを果たすというツワモノ的な方がいるのが現実なのです。このような人の下で若者が「3つの‘不’」を言っても「糠に釘」状態で流されてしまうのです。

若者の「3つの‘不’」を受け止めて、その前向きな姿勢を行動に移させるのも上司の役目と言えるのですが、上司にその原体験がないので「事なかれ主義」に流されて行動へ移す支援をしないという事が多いのです。確かに、内容によっては上司の力量を超える場合もありますが、若者の情熱に水を注さないように「可能な範囲」でも構わないので「とりあえず」という方向で一歩進むことを一緒になって支援することが部下との重要なコミュニケーションなのです。

### 3. 「支援の四原則」とは

右掲は、改善の「支援の四原則」というものを表したイラストで部下指導の心得を表したものです。右側の「関心を示す」から「助言」⇒「助力」と進むのですが、今まで述べてきたように、「関心を示す」という極めて当たり前の事が現場で実践されていないのです。多くの場合、それぞれが身近なところにいるにも関わらず、雑談を交わすことがあっても仕事や人格に関わるような深いことが話されていないのです。



仮に、部下が「3つの‘不’」を示したとすると、上司は「関心を示す」でまず、その真意を受け止める必要があるのです。私は、お客様に「困ったことがないか」と声かけするようにお話しして「関心を示す」から「関心を聞き出す」へレベルアップをお願いしています。部下が「不足」や「不満」を言うてくれることを前向きに受け止めて、さらに、よく話を聞き掘り下げることが大切だと言っています。「Why<sup>5</sup>」という改善の常識がありますが、「それは、なぜ？」と5回繰り返すと上辺の話ではなく、実践できる具体的な事柄に辿り着くのです。

若い人の「不足」や「不満」は、最初のうちは大きな表現になっているのですが、「Why<sup>5</sup>」を行うと「とりあえず、これで行こう」という自分たちの範囲でやれる事柄に行きつくのです。この「とりあえず」が大切なのです。「聞いた」というレベルから「実践」へ一歩踏み出すのです。何事も「壁」が立ちはだかるのですが、とりあえずのレベルであれば克服しやすいのです。この最初の壁を突破しない事には、大きな壁を乗り越えることが非常に困難になるのです。突破したという事実と自信が次のレベルに引き上げてくれて、若い人が育っていくのです。この「Why<sup>5</sup>」が「関心を示す」であり、「とりあえず」で始めたことを「激励」し、「壁」を突破するために「助言」や「助力」と関わりが上がっていくのです。

### 4. ファシリテーション (Facilitation)

右掲は、カタカナ語のファシリテーションという言葉の意味ですが要は「支援し促進する」ということであり、それをする人をファシリテーターと呼ぶ訳です。「管理職がない・・・」という経営者の嘆きから入ったのですが、カタカナ語で言えばファシリテーターの存在なのです。改善の世界では「支援の四原則」という事が当てはまるのですが、そのコツは「困っていないか」という声掛けにあるというのが、私の体験的方法論なのです。

**ファシリテーション (facilitation)**  
【容易にすることの意】  
グループによる活動が円滑に行われるように支援すること。  
特に組織が目標を達成するために、問題解決・合意形成・学習などを支援し促進すること。また、そのための方法。

三省堂大辞林

この「困っていないか」という言葉は、魔法のように若い人の心に響くのです。「関心を持ってもらっている」という心の喜びであり、その安心感から口を開き、どんどんオープン・マインドになっていくのです。「心を開く」という第一歩が肝腎なのです。これがなければ、どんなに美辞麗句で語ったとしても上から目線のゴーマニズムになりかねなく、それで動いたとしても「やらされた」という意識が根底に残るのです。

私は、サラリーマン時代に上司から「自分の方から声をかけよ」と教えられて実践して来ました。改善指導を行った時も、部下の困りごとを聞き出し、それを解決するという事を行いました。部下が行き詰った「道」を切り拓いて動きやすくするという事と体験的に身に付けたのです。この方法は、経営コンサルタントとしても同じと考えて、お客様の困りごと、特に、若い方の困りごとに耳を傾けるようにしています。その一言が「何か、困っていないか」なのです。

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