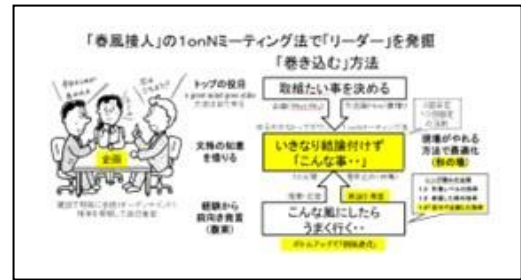


今さら聞けない#22・「1onNミーティング」

1. 「巻き込む」

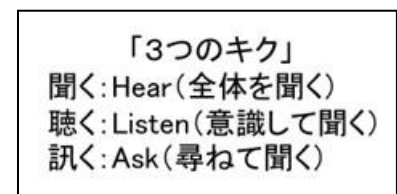
右掲は、「1onNミーティング法」のイラストです。Nは人数を指しますが、少数の方がやり易いのは自明の理です。このNを一般的に「管理限界」(スパンオブコントロール)と言いますが、適正人数は、5人から8人、最大でも10人と言われています。私の場合、5人程度がやり易かった経験があります。つまり、1対Nのミーティングですが、私のやり方を表しています。まず、自分が決めたいことを想定しておいて、雑談でお互いに心がオープンになった頃に「こんな事・・・」と相談する形で全員に持ちかけるのです。その中から「こんな風に・・・」というアイデアが返って来るケースがあるのです。一度でアイデアが出ない場合、適度な間隔を空けて「この前の・・・」と切り出して反応を待つようにしています。



「機が熟す」と言いますが、何事も「啐啄の機」が大切です。「啐」は卵の中でヒヨコがピョとなく声であり、それに間髪いれずに親鳥が殻を突いて割ってやる「啄」の機会を見逃してはいけないという教えです。改善の言葉にタイミングが早すぎて失敗する「慌て者」とタイミングを見逃してしまう「うっかり者」と喩えますが、部下の働く姿をよく観察してジャストタイミングに介入指導することが大切だという意味です。それには、「聞く耳を持つ」と言いますが、相手の心理的な動きを把握する事が大切です。よく、若い人たちが「言ってくれば、やるのに・・・」とボヤクのですが、若い人の心中を察するのは難しいので、上記の1onNミーティングで「こんな事・・・」と軽く投げると関心を持った部下から「こんな風に・・・」と自分の経験と照らして対応策を返してくれるのです。このタイミングが一種の「啐啄の機」であり、「じゃあ、どうしよう・・・」とオウム返しするのです。自身が手一杯なら誰か協力者を募ってくれるのです。つまり、「言ってくれば・・・」という言い訳を減らすように配慮するのです。

2. 「3つの‘キク’」

前述のように、「啐啄の機」が重要なポイントですが、それには、右掲のように「3つの‘キク’」が課題になります。まず、ミーティングを行うことが必須ですが、私は毎朝行うようにしています。まず、お互いに顔を合わせて、挨拶から始めて雑談へと進むのです。この雑談で社員の様子を伺い(Hear)、特に、話題となる事があるならば、対象になる方の言動に注目(Listen)しておき、タイミングを計って「こんな事・・・」と切り出して「反応」を見る手法で訊く(Ask)を行うのです。魚釣りと同じで、魚が餌を食べる時間を見計らうことがポイントなのです。

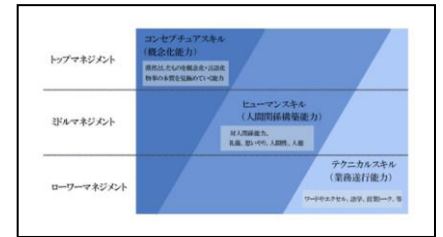


このような「啐啄の機」を実践するには、相互の信頼関係が重要になります。社員の側から見れば「火中の栗を拾う」ことに近いので、なかなか、自分から申し出る勇気が出ないものです。大抵は「誰かがやるだろう・・・」と覚めた目で見ているのですが、反面、「言われれば、やるのに・・・」という気持ちもあるのです。それを後押しするのが「支援の四原則」なのです。部下との信頼関係が築けていれば、「オレがやる！」というリーダーも出て来ますが、その為には平素からのコミュニケーションを通じて信頼を醸成しておく事がポイントです。「丸投げ」ではなく、タイミングをみて状況を訊く習慣が必要です。その為にも毎朝の1onNミーティングで、相互に心をオープンにする雰囲気醸成しておくことが重要なのです。「支援の四原則」を噛みしめて頂きたいと思います。



3. 「聞く雑談力」

右掲は906号でご紹介した階層別のマネジメント能力の表です。下層クラスでは「技術」(テクニカル・スキル)が最優先ですが、中間層になれば「会話」(コミュニケーション・スキル)が重要になり、上層になれば「概念」(コンセプチュアル・スキル)がポイントになり、何かを言い始めるリーダーシップが重要です。しかし、いきなり「こうする」と宣言するのでは、「会話」力の欠如で部下たちから反発が起こるのです。何事も「鏡の法則」なので、事前に根回しで雰囲気を作って置き、相談の形で切り出す事が重要なのです。



ところが、中間管理職の「会話」を十分に経験しない方が経営者になると超文鎮型の構造になり経営者側と社員の間に平行線ができて大きな溝が出来ているのです。この見えない「溝」を意識しないでトップダウンよろしく一方的に指示を出している構図なのです。この指示が正確に伝わらないこともあって反応レスになってしまいがちです。実際に「先生、どうすれば良いのですか」と聞かれるケースもあります。確かに石を投げても波紋も出ないのでは手の打ちようがないのです。私は、右掲の「ザイアンスの法則」の「2. 人は、相手の人間的な側面を知った時に好意をもつ」を話して、まず、個々の方の長所を知るように心がけて頂くようにしています。

ザイアンスの法則

1. 人は、会えば会うほど好意を持つ
2. 人は、相手の人間的側面を知った時に好意を持つ
3. 人は、知らない人には、攻撃的、批判的、冷淡に対応する

その為には、普段から部下とのコミュニケーションが課題になるのですが、毎日、ショートミーティングで「雑談」でもよいから全員の話を聞くようにお薦めしています。雑談を通して、自身の意外性を示すことで部下の対応が変わってくるのです。つまり、会話で口を開くことは心をオープンにすることにつながるのです。どの程度、部下の心中を察するかは上司の感度ですが、部下の微妙な変化に配慮することで「聞いてくれる」という部下の安心感を醸成できるのです。

4. 「1onNミーティング」

「春風接人 秋霜自肅」は佐藤一斎の教えの一つですが、「春風のなごやかさをもって人に応接し、秋霜のするどさをもって自らを規正する」という意味です。意外に「秋霜接人 春風自肅」と逆の方がおられるのです。「あいつは挨拶もしない」という方は後者に近いのです。「挨拶をしないのはあなたではないですか？」と訊くようにしています。すると「自分の方が偉い」という本音が出て来るのです。挨拶は躰の問題なのでお互いに対等な関係の筈です。偉い人から「おはよう」って挨拶されたら「春風接人」の如く心が温まるのです。そうすれば、部下の方も挨拶を交わしてくれるのです。この「口がオープン」の状態です。「何か困っていないか」などと相手を思って声をかけると良い関係になり「報・連・相」が始まるのです。

私は毎朝「1onNミーティング」をサラリーマン時代から行って来ました。サラリーマン時代は部下の方々に新聞ネタを話してもらうようにしていました。それぞれの関心事が分かり、時々、意外な記事の紹介があり皆が共有する事が出来ました。これは今も続いており、世代ギャップを感じながら若い人の興味に関心を持つようにしています。そして、時折、仕事の進捗や来客の予定などを話しています。小さな事務室なので来客があると雰囲気が変わりますが、普段から「春風接人」を行っておけば、社員も快く来客を歓迎してくれるのです。

勿論、1対1で話すケースもありますが、大抵の事柄は1対Nで十分であり、相互の負担感も軽減されます。「雑談力」という言葉がありますが、私は自分から話題を発することもあります。殆どは雑談メインで聞く立場に徹するように心がけています。相手との温度差を埋めるには平素の雑談力が威力を発揮すると確信しています。