



リーダーの悪い指揮の仕方が 指示待ち人間をつくる

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

お客様の手元に商品やサービスが届くまでに、経営者の見えないところでは、毎日のように小さな事件・事故が無数に起きている。

従って、経営の中で、日常的に発生している事件・事故をどうやって防ぐかが大きな課題となる。

即ち、明日にも発生するかもしれない経営のリスク(コストと信用の損失)を今日のうちに最小限に食い止めれば、その分だけ確実に業績に直結する。

しかし、企業内の事件・事故は決して降って湧くものではない、全て「人が起こす」ものである。販売不振や信用不安も「人」が誘発する。これらのリスクの発生を日頃からいかに防ぐかを考え、対処する。

あるいは実際にトラブルが起きてしまった際にどう行動すべきかを、起きる前に整理し訓練を重ねる。

その重要な役目を担うのがリーダーである。

つまり、経営とは日々起こる様々な事件・事故などの変化に対応することであり、その変化に対応できる人材の育成をすることだといえる。

しかも、現代社会は変化のスピードが速く、予測のできない様々な変化が起こっており、このような状況の中では、「俺の言う通りに動け」というトップダウンのやり方だけでは、変化に対応する経営は難しくなる。

ところが、経営者や職場のリーダーは、自分の指揮や指示の仕方が悪いと気付かずに、結果的に指示待ち人間をつくり、変化に対応できないように仕向けていることが多い。

そこで、指示待ち人間から変化に対応できる人材の育成が必要となる。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 経営とは、人の育成である

「経営とは、モノの管理をすることではなく、人の育成である」

なぜなら、いつの世も諸行無常であり、日々様々な変化が経営の中では起こっている。この変化に対応していかなければ生き残れない。

また、お客様へ満足を提供し、お客様から自社が選ばれ続けないと生き残れない。そして、お客様の満足の内容も時々に変化している。

結局、経営者自身も含めて変化に対応できる人材の育成なくして、自社の生き残りはできないのである。

では、変化に対応できる人材の育成はいつ行うのか。

それは、仕事を通じて行うことである。即ち、**O.J.T.**(職場教育)である。日々の仕事の中で教育すると、『仕事に使っている時間＝教育の時間』となり、十分な教育時間を確保できる。しかし、**Off.J.T.**(仕事を離れて行う教育)で行うとすると、その教育にかかる時間は極めて少なくなり、教育効果も限定的である。

従って、リーダーは、仕事は与えられた目標を達成することだけだと考えずに、「部下を育成しながら目標を達成すること」だと意識して取り組みなければならない。同時に、自分自身も成長させなければ、良い人材育成はできない。

(2) 『状況の原則と情報感度』を活用する

仕事とは、変化に対応することである。経営も、また同じである。

そして、変化対応力は、付加価値を生み出す為に必要な力でもある。

① 状況の原則

変化に対応する原則を「状況の原則」という。

『状況の原則とは、仕事は社長や上司が命令するのではない、お客様の要望やお客様を取り巻く世の中の動きや社内の動きなどの状況が社長や上司を通じて、命令するのである』というものである。