

THANKS (VOL. 92)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成17年2月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-41-11
TEL:04-2922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

リーダーの役割と部下指導(その9)・・・「部下の背中を優しく押すポイント」

背中を優しく押してあげる

前回のTHANKSでは、部下自身が答えを出せるように導く「質問の仕方」について説明しました。しかしながら、やるべきことは分かったけれど、なかなか実行できない...

これも、よくある話です。

「失敗した時の不安」「面倒臭いという意識」等々、実行を阻害する要因はたくさんあります。こうした、立ち止まっている部下の背中を優しく押してあげて、前に踏み出すようにしてあげる。上司の重要な役目です。

それでは、具体的にどのような点に留意したら良いのでしょうか？

今回のTHANKSでは、「部下に『やってみよう!』『やるしかない!』と思ってもらう」ためのポイントを説明して行きます。

部下に「やってみよう!」「やるしかない!」と思ってもらうには？

信じて任せる

「上れ!上れ!」と言われて、屋根に上ったところまでは良いけれど、いきなりの大雨。下りようとしたら、すでにハシゴが無く、ひとり取り残されてしまった...

悲しい話です。

一度、そんな経験をしてしまったら、二度と上る気持ちにはならないでしょう。

「ハシゴを外される不安」が解消されない限り、部下は前に進むことはできません。

「君に任せたから頼むよ」

上司が部下に対して、よく言うセリフです。

しかし、「任せた」という言葉だけでは、部下は不安です。

「君に任せて、好きなようにやらせたのだから、失敗したのは君のせいだ!」

後で、そんなことを言われたら、たまったものではありませんから。

「信じて任せる」ことは「放任」とは違います。

信じて任せた以上、責任は当然、任せた側、すなわち上司にあります。

「君に任せたから頼むよ。うまく行かなくても私が責任を持つから、好きなようにやってくれ」

この「後半部分」の言葉があって初めて、部下は「よし、やってみよう!」という気になるのです。

危ない時に「サポート」する

皆さんは、「サポート」と「ヘルプ」の違いをご存知ですか？

子供が自転車に乗るときのことをイメージしてください。
幼い子が初めて乗る自転車には「補助輪」が付いていることが普通です。
補助輪があれば、どんなにバランスを崩しても倒れることはありません。
だから子供は、安心して乗ることができます。

しかし、いつまでも「補助輪」に頼っている訳には行きません。
「もうすぐ小学生だから、そろそろ補助輪を外さなきゃ...」
自分自身で考える時期がきます。
しかし、いざ、補助輪を外して乗ろうとすると、怖くて仕方がない...
そんな時に登場するのがお父さん。
「倒れそうになったら支えてあげるから、こいでごらん」
荷台に手をかけ、一緒になって走ります。
「絶対手を離しちゃダメだからね！」
初めの頃は、恐る恐る走っていた子も、だんだん上手になり、やがて親の支えが無くても、独りで走れるようになります。

補助輪の役割は「ヘルプ」です。
ヘルプとは、「手を貸す」という意味。
自分の力だけでは、どうしても無い人に対して、不足している力を補ってあげることです。
だから、基本的には、本人に力が備わるまで、「常時」必要になります。

一方、お父さんの役割は「サポート」です。
サポートとは「支援」という意味。
独りでできる力を持っている人に対して、問題が起こったときだけ、「適宜」支えてあげるのです。

上司は、部下に対して、この「ヘルプ」と「サポート」を使い分ける必要があります。
まだまだ、未熟で独り立ちができない人には「ヘルプ」が必要です。
しかし、本人に十分な力が備わっているのに「ヘルプ」を行うことは逆効果です。
そんなことをしていたら、いつまで経っても、「依存心」が無くなりません。

多少、危なっかしく見えても、手を貸すことを我慢する。
そして、本当に危ない場面になったら「サポート」して支えてあげる。
上司のこうした姿勢を感じることによって、部下は初めて「この仕事は、自分の力でやるしかない！」
という強い意志を持つのです。

例えば、部下と上司がお客様に同行する場面を想像してください。
部下はお客様に対して一生懸命、プレゼンテーションをしています。
見ている上司は、自分が話したくてウズウズ・・・。
ついには、我慢できなくなり舞台に登場です。
「今、伊藤が申し上げたことを補足しますと・・・」
一体、どこが補足なんだ！
部下が話したことを、また最初から話し始めます。
もともとは「サポート」するつもりだったのに、いつの間にか「ヘルプ」になり、最後には、「主役」
になってしまう・・・
よく見る光景です。

具体的な行動を決める

「課長に言われて、やるべきテーマは分かったけれど、具体的にどのようなことをしたらいいのか…」
こうした「詰めの甘さ」は部下の実行を阻害する要因です。
上司としては、部下との話し合いの中で、具体的な行動を決めることが必要です。

皆さんもこれまで何度も行動計画（アクションプラン）を作成したことがあるでしょう。
行動計画には、言葉の通り、本来、「いつ、どのようなことをするのか」という行動（行為）が書かれるべきです。
しかしながら、実際には、その中身が行動ではなく、課題（テーマ）レベルにとどまっているケースが多いのです。

ちょっと確認してみましょう。
以下の7つは、それぞれ「課題」でしょうか、それとも「行動（行為）」でしょうか？

- A：月2回訪問する
- B：無駄な時間を削減する
- C：コミュニケーションを向上する
- D：講習会に参加する
- E：当社商品のシェアを高める
- F：勉強会を開催する
- G：講習会に参加してもらう

B C E Gが課題でA D Fが行動（行為）です。

チェックポイントとしては、まずは文字。
「削減」「向上」「高揚」等、課題を表す言葉には、「減」「上」「高」といった状態を表す字が含まれることが多いです。
それから、「主体が誰なのか？」も要注意です。
Dの「参加する」は自分が主体ですが、Gの「参加してもらう」は他人が主体です。
自分で参加することは、自分自身で決定・実行できることです。
しかし、他人に参加してもらう場合だったら？
お客様に当社主催の講習会に参加してもらうことは、決して、簡単なことではありません。
参加してもらうために、きっと「何か」仕掛けを考えることでしょう。
その「何か」が自分の行動です。

課題レベルで終わってしまうと、実行に移せないケースが起こります。
上司としては、まずは、部下に課題と行動の違いをしっかりと理解させること。
そして、部下とは、必ず「行動」まで詰めること。
行動については、実行しながら修正することが普通ですので、「仮」でもOKです。
「やる」ことが、ハッキリすれば、身体は自然と動きます。

「突っ込み」により具体的にする

「具体的に話をするように！」

上司から注意を受ける部下が多いです。

確かに、抽象的な話は、聞いていてもイメージが湧きません。

それでは、話を具体的にするには、どのような点に留意したら良いのでしょうか？

以下の3点がポイントです。

1) 数字を入れる

例えば、部下から「ユーザーを訪問します」と言われたとします。

確かに「訪問」は行動ですが、その程度は分かりません。

「月2回ユーザーを訪問します」だったら、まだましです。

2) 固有名詞を入れる

「月2回ユーザーを訪問します」と言われたら、きっと皆さんは次のような質問をするでしょう？

「ユーザーってどこのこと？」

単に「ユーザー」といっても、たくさんの候補があるでしょう。

具体的に「どのユーザーを訪問しようとしているのか」が分からなければ、やはり行動をイメージすることはできません。

「伊藤産業を月2回訪問する」だったら、よく分かりますよね。

3) 例を示す

上述のように、話を具体的にするには「固有名詞」を入れることが大事なのですが、その時点でハッキリ「××」と決めきれない場合もあるでしょう。

たとえば、「大手ユーザーを訪問することは決めていても、どの会社というところまでは決めていない」というように…。

こうした場合は、「例示」を示すことが大事です。

「大手ユーザー、例えば伊藤産業のような…」

このようにすれば、聞いている方は大体のイメージはつかめます。

ここまで読んできて、ちょっと疑問を持ちませんか？

上記のポイントは、話し手である部下が「具体的に話す」ためのポイントであって、上司が「部下の背中を押す」と関係ないのでは？と。

部下を動かすには、部下に具体的な行動をはっきりイメージさせることが必要ですが、聞いている人がイメージを描けないものは、話をしている人も「あいまい」な場合がほとんどなのです。

だからこそ、聞き手の「突っ込み」が大事。

「もう少し具体的な話を聞かせてくれないかな？ 例えば、どんなところを訪問しようとしているの？」

こうした「突っ込み」に対して答えながら、部下は、自らの行動を次第にイメージできようになるのです。

期限を決める

家のリフォームをどうか迷っているお客様がいるとします。
なかなか決断をしようとしません。

このような場合、営業マンは以下のような言葉で促します。

「10月中に発注いただければ、何とか正月までには仕上げます。 皆さんもきれいな家で、お正月を迎えたいと思われませんか？」

期限を決めることは、「やるしかない!」と思わせる有効な方法です。

いろいろと迷っている人でも、「いつまでに」がハッキリすると覚悟を決めるものです。

これはお客様でも、部下でも同じことです。

しかし、以下のような言い方だったらどうでしょうか？

「飛び込むのか、飛び込まないのか？ あと5秒の内にハッキリしろ！ 5・4・3・2・1...」

「ドボン」

部下志向のマネジメントの本質は、あくまでも、部下本人が自分の意思で動くこと。

そのために、背中を軽く押すことは必要ですが、相手が倒れるくらい強く押すことは得策ではありません。強く押しすぎると、「押されたから動いた」という受身的な意識が生まれてしまいます。

また、「××までにやらしてもらわなくては困る」という期限の示し方も良くありません。

例えば、冒頭の住宅リフォームにしても、「11月に入って注文をいただいてから、『正月までに仕上げてくれ』なんて言われても困りますよ」

なんて言われたらどうでしょうか？

「困る」というのは、あくまでも会社側の問題です

言われた方は、「相手の都合を押し付けられた」という意識を持ってしまいます。

期限を決める時の基本も、やはり「FOR YOU」。

「あなたにとって、早く決めた方が良いのでは...」というスタンスです。

また、部下と話をしている、「今日は、決断できそうもない...」と思う場合は、次に話をする日程を決めます。

「今日の件は、来週の月曜日にまた話をしよう。 難しいことだからじっくり考えて良いけれど、次回までに、自分なりの考え方をまとめてきて欲しいな...」

「ジレットイ!」という声が聞こえてきそうですが、部下志向のマネジメントは、基本的に「ガマンのマネジメント」なのです。

《次号につづく》