



世の中の“変化の波”に乗るシリーズ《Vol. 06》

“思い込み”と“意識不足”と“体裁”と… 組織を害する《3悪》を退治!?

◆◆◆ “たちまち・いまち・ねまち”で対処! ◆◆◆

◆本レポートの内容◆

- | | | |
|----------------------------|-------|-------|
| 【1】まず複雑な人的問題を身近な事例で把握する | | 1 ページ |
| 【2】絶好のチャンスまでトラブルに変えるモノ? | | 2 ページ |
| 【3】組織パワーや活動成果を害する《3悪》とは | | 3 ページ |
| 【4】《3悪》に対抗する“たちまち・いまち・ねまち” | | 4 ページ |
| 【5】改善は一気に成るものではなく波及するもの | | 5 ページ |

誰しも潜在能力を持つものだが、なかなかそれが発揮されない。それは、人材の能力発揮をジャマする《3悪》があるからだ…。その《3悪》を知れば、対処すべき道も見えてくる。まずは何より、人の特質を知ってマネジメントの重荷をもっと軽くしよう！

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



ときめきレポート31号

【1】まず複雑な人的問題を身近な事例で把握する

1》どこにでもいる“中途半端”な人材

人材を育成しようとしたり評価したりする時、必ず手がかかる、あるいは評価しやすい人材がいる一方で、経営者や管理者にとって“分かりにくい”人材もいるものです。そして、その“分かりにくい”人材は、時として非常に中途半端な存在に見え、**対応にも苦心**してしまうかも知れません。

そこで、今回は“中途半端”に見えてしまう人材の実態を考え、**マネジメントとしての対応のあり方**を探ってみたいと思います。その前に、どんな風に“中途半端”なのかを、シンプルな事例に置き換えて見て行くことにいたしましょう。

2》調査員N子さんのケース

N子さんは、**調査会社**のフィールド・スタディー・チームの一員でした。その日は、街頭スポットの通行者の数や特性を調べていました。メンバーは**新人1人と同僚1人の計3人**です。

ちょうどそこへ、調査の途中経過を見に上司がやって来ました。しかも昼食時間です。N子さんが聞き出せないでいるうちに、上司である部長は『コンビニで何か買ってきてくれ。皆の分も…』と、指示したのです。

ただ、3人のうちN子さんの同僚のFさんは離れた場所で調査していましたので、新人に事情を電話させました。要領を得ない新人は電話を切った後、『Fさんもコンビニに行くそうです』とだけ、N子さんに伝言したのです。

3》N子さんが感じた“どうして？”

コンビニでN子さんは同僚のFさんを探しましたが、見当たりません。しかし食べ物にはうるさいFさんのことです。きっと自分で買うのだろうと思い、Fさんの分は買いませんでした。

ところが、部長のところに戻るとFさんがいます。そして公園のベンチでコンビニの袋を広げると、Fさんは迷いもなく、“自分の分”をとりました。

内容はパン類で、少し多めに買いましたし、部長はメタボリック心配症で小食でしたから、結果としてまずまずの量になりました。しかし少し納得が行かないN子さんは、Fさんに『なぜ自分の分を買って来なかったの？』と聞いたのです。



【2】絶好のチャンスまでトラブルに変えるモノ？

1》いったい何が起きたのか…

驚いたのはFさんです。部長のおごりだと言うので、喜んで来たのに、なぜ自分の分を自分で買わなければならないのでしょうか。『それはどういう意味だ』と、N子さんに問い合わせました。N子さんは『別に』と言ったきり、黙ってしまいます。しかし少しして、自分が“コンビニ”に行くという言葉が誤解されたのではないかと気付き、Fさんも黙ってしまったのです。

さて、ここでいったい何が起きたのかについて、一緒に考えてみましょう。

2》自分の疑問を確かめなかつたN子さん

この“事件”は様々な問題を含んでいますが、特徴的なのは、

N子さんが自分の中の疑問を一度も確かめていない
ことですので、そこから入って行くことにします。

まずN子さんは、新人の電話で、Fさんがコンビニに寄ると聞いた時、Fさんが自分で昼食を買うのかどうかを確認していません。《未確認1》です。Fさんは実際には、コンビニにタバコを買いに行ったのでした。

次に、予想外に“手ぶら”で現れたFさんと部長を合わせた3人に、『Fさんの分を考慮しなかったが、これで足りるかどうか』を確認していないのです。《未確認2》です。そして心の中だけで“多めに買っておいてよかった”と自己満足します。

3》小さな勘違いが生み出す“空気”

更に、Fさんに食事の量が十分だったかどうかを確認すれば済むことを、その確認を飛ばして、いきなりFさんが自分の分を買わなかつたことをなじります。《未確認3》です。なじつたりしなければ、何も問題にならなかつたかも知れないのに…。

その後、Fさんがひと騒ぎ起こします。Fさんは禁煙している部長の手前、タバコを買いに行くと言うところを、新人に“コンビニに寄る”と伝えたという負い目があつたからです。Fさんは、“すぐには行けない”と言いたかっただけなのです。

チームに気まずい空気が流れます。何でもないことだったのに、それどころか部長が昼食代を出してくれるという**好機に、組織はマイナスの“種”を抱えてしまった**からです。



【3】組織パワーや活動成果を害する《3悪》とは

1》業務の時にも同じようなことをしている

人材の育成や評価で大切なことは、N子さんやFさんのような働き方、あるいは新人さんのような対応を、昼食時ではなく、**業務遂行時にやってしまうことがある**という現実です。

N子さんはすべて“こうだろう”で動き、一つ一つ確認をしませんでした。それは、いつも

すぐに人に頼らず、自分で考えろ

と部長に叱られていることを**誤解**しているからです。確認することと頼ることは、似ているようで違います。

新人さんは、何も考えずに意識の低い**“伝言ゲーム”**を行いました。そしてFさんは、部長に気を使うという形で**“本当のこと（タバコを買う）”**を表現するのを避けたのです。

2》組織を害する“3悪”

一方的な**“①思い込み”**や**“②意識不足”**の伝言、あるいは本当を回避する**“③体裁作り”**は、その人材自身の能力発揮をジャマするだけではなく、組織に害を及ぼす最悪のものです。

今回はメンバーの安価な昼食程度の問題ですので、企業としては、取引上の問題のような直接的な損失はありませんでしたが、それでも、

N子さんとFさんの間に生まれた心の**“しこり”**のようなものは、どんどん“不都合な真実”に化けて行くかも知れません。

能力や貢献度以外に、この**“①思い込み”**“**②意識不足”**“**③体裁作り”**に対処しなければ、組織は思わぬところで、足をすくわれてしまうのです。ではどうすればよいのでしょうか。

3》“たちまち”“いまち”“ねまち”のマネジメント？

どうするかの施策は、“**ア)立ち待ちの対応”**“**イ)居待ちの対応”**“**ウ)寝待ちの対応”**に分けられるかも知れません。

ア)は、たとえば立って待っている人に対応するような緊急性があり、イ)は、その人が座っているため少し対応に余裕があり、ウ)は今日でなくてもよさそうだから、長期課題にしてよいというものです。

そこでまず**“ア)立ち待ちの対応”**から順を追って、ご一緒に考えて行きましょう。



【4】《3悪》に対抗する“たちまち・いまち・ねまち”

1》緊急性の強い“ア)立ち待ち”

“ア)立ち待ち”ほど緊急性があるなら、時間がないため、人材は変えられません。好ましい結果を出すには、人材ではなく**指導側**が変わらなければならないのです。先の例では、部長が、

コンビニのパンならおごるが、それ以外のものが食べたければ自分で買え。ここにいない人にも、そう連絡してくれ。そして人数と量を確認の上、N子さんが代表して買ってきてくれ！

などと、**詳細な指示**を出すことを心掛けるということです。

そして『これで十分か』などと**確認**もします。要するに、N子さんが未確認にした3つを、管理者や経営者が確認するということです。こうした確認をせず、後になって不手際を注意するのは、N子さんがFさんを怒らせたように、逆効果です。

これでは上司に負担が掛かりそうですが、指導者が詳細指示と結果確認を怠ると、今度は“組織”や“業績結果”に負担が掛かります。それは結局、誰かが負うべき負担なのです。

2》管理者に求められる“能力”

詳細指示と結果確認を怠る人は、管理者としては力不足です。逆に言えば、力以上の仕事を抱え込んでしまっているわけですから、順次仕事を軽減しなければなりません。

ただ、力不足の管理者は意外に“特段緊急ではないこと”も自分の仕事として抱えていることが少なくないため、経営トップはまず、できるだけ管理者の**“ムダな荷物”**を省いて業務を軽減する方向で指導しなければならないのです。

しかし“イ)居待ちの課題”は捨てるべきムダではありません。それがなければ、将来の期待が失われてしまうからです。

3》“イ)居待ち”状態を作るには…

“イ)居待ち”状態を作るためには、**育成人材ターゲット**を絞ることです。もし助言するとすれば、ここでの部長は、そのターゲットをN子さんに絞るべきたと申し上げられるでしょう。

なぜなら、N子さんは部長の要望に反応して行動した人材で、指導しやすいはずだからです。“**反応してくれる**”“**行動してくれる**”人材は、そうでない人材より、先行き希望が持てますし、“**行動する**”人は気付きも多く、成長しやすいからです。



【5】改善は一気に成るものではなく波及するもの

1》“楽”であることも重要なマネジメント要素

しかも、まだ意識不足の新人に『意識を持て』と言うより、あるいは配慮のつもりで本当のことを言わなかつたFさんに、『君は本質的に嘘つきだ』と叱るより、

反応して行動する人材に“確認が必要だ”と教える
方が、はるかに楽でしょう。

たとえば、このチームが属する会社に、指示をすぐ忘れる事務員がいます。しかし、社長は『その事務員には3回指示しろ。3回指示して動かなかつたら事務員が悪い。3回指示しなかつたら、指示を出す側が悪い』として、改善しにくい事務員より、

指示を出す側の改善を求めている
のです。賢明なことだと思います。

“**①居待ち課題**”のポイントは、むしろ相対的に教育の必要性が小さいと感じている人材の方を先に強化対象にすることで、問題児改善を“**②寝待ち課題**”にしてしまうことにあるのです。

2》“改善”は波及するもので、一気に起こるものではない

このケースで、N子さんが自分の“確認しない性癖”に気付く（もちろん、たちまち気付くことは難しいでしょうが…）、確認の大切さを知るなら、無意識新人にそれを教えるようになるでしょう。そしてFさんに、新人が誤解するような言い方を避けるように求めることを怠らないでしょう。**N子さんの改善効果は、“**②寝待ち**”ではあっても波及するのです。**

そんな悠長な、と考えないでください。“**①居待ち**”や“**②寝待ち**”の前に、指示側の意識を変える“**③立ち待ち**”があるのが大前提です。指導側が変わらなければ何も変わりません。

3》組織は生きた人間で構成されているから…

私ども社会保険労務士は、諸制度を扱いますが、その諸制度の作成や運用には、“**組織は生きた人間で構成されている**”という感覚が意識化されているかどうかが問題だと感じています。

そして“**生きた人間**”を意識するなら、そこにはすぐにできることと、植物が育つように時間がかかることがあると、容易に気付きます。その時間差課題に“**たちまち**”“**いまち**”“**ねまち**”で取り組むなら、効果は必ず出てくるはずなのです。以上

