

ウチの会社にもいる こんなヤツとの つき合い方



第4回 あなた(社長)は、社員から このように見られている

大咲経営コンサルティング
中小企業診断士、交流分析士 URL <http://www.oosaki-k.com>
大咲 元延 E-mail info@oosaki-k.com

人は、自分の背中を直接見ることはできません。鏡に映したり、ビデオ撮影したり、モノに頼らざるを得ません。それでも、どこか違和感を感じます。例えば、録音したご自身の声を聴いて「この声は私ではない」と感じた読者も多いのではないのでしょうか。これは、自分が思い描いている自分と違うからです。

本連載第2回(4月号)では、他者から見る自分と、自分が見る自分の違いを述べました。今回は、あなた(社長)が社員からどのように見られているのかを考えてみましょう。自分が思っているように、社員は見てくれているのでしょうか。

社長の気くぼりは コミュニケーションから

●社長の仕事は、社員のサポート
まずは、社員数約300人を有するA社のA社長の話をお聞きください。

社長の仕事とは、会社という車

を引っ張ることで、後ろから押していくことでもありません。車を動かしているのは社長ではなく社員なのです。社員が商品进行研究、開発、制作し、それを社員が管理し、社員が販売しています。社長の仕事とは、社員が車を動かしやすいようにサポートし、やる気を出させることなのです。

そして、そのためにA社長が具体的に実践していることは、社員全員の名前、誕生日、家族構成、家族の誕生日を覚えて、最低でも、年に一回は一人ひとりの社員全員に声を掛ける。誕生日には、出張先で買ってきた「幸運グッズ」を贈るようにしているそうです。またA社長は、社員の結婚式や葬式などの冠婚葬祭には、必ず出席しています。

とはいえ、社員が300人ともなると、なかなか覚えることはできないので、社員の顔写真と氏名などが書かれたタブレットをいつも持ち歩き、社員に会う前に必ず確認しているそうです。

●好循環の気くばり力

このA社長がしていることは、「社員への気くばり」です。社員に対してここまでの気くばりをする、社員やその家族は大いに感動します。

A社長から発した感動の輪は、取引先やお客様にも波及します。社員が、取引先の担当者やお客様に対して、A社長と同じような気くばりをする、皆が感動します。そして、誰もがA会社との取引をやめようとは思わなくなり、他社との比較検討をしなくなります。

社長は社員に対して気くばりをして、社員は取引先やお客様に気くばりをするという好循環が、会社の発展を支えているといっても過言ではありません。これは会社の規模や従業員数、売上高にはまったく関係がありません。気くばりをするかしないかということだけなのです。

●社長は公人

社員は、あなた(社長)のことをよく見ています。

20数年前、社会がバブル景気に浮かれていた頃は、社長が平日に接待ゴルフに行くことがよくありました。しかし、社員が働いている時間に、いくら接待(仕事)だとはいえゴルフに興じることが正しいことなのかは疑問符が付きます。そういった社長の姿を社員が見て、どのように思うのかを考えたことがありますか。

そのような社長から「やる気を出せ」「頑張つて売つてこい」「社員は家族だ」と言われても、社員の気持ちはシラけてしまい「この会社のために一生懸命働こう」という気持ちには到底なりません。

最近、国や地方自治体の議員の問題行動がマスコミで取りざたされています。これは、議員は公人なのだから、その行動を皆が見ているという証なのです。会社という組織から見ると社長は公人です。社員から一挙手一投足が見られていると思わなければいけません。社長の問題行動は、会社の存亡に影響します。逆に、気くばりは会社の発展に寄与します。

●コミュニケーション能力を
チェックしてみる

あなた(社長)は自身のコミュニケーション能力をどのように評価していますか? 上手な方だと思っただけでも、他者から見ると決してそうではないかもしれません。特に社員にとって社長は、上司であり雇い主でもあるので、気をつかって話を合せているだけでも知れませんか。

巻末に載せた図1の「コミュニケーション力チェックシート」でコミュニケーション能力を計ってみましょう。このチェックシートから自分が、

- ・話を伝える力
- ・話を聞く力
- ・人と関わる力

のどれが強くて、どれが弱いかを見ることが出来ます。

このチェックシートは自己認識を促すだけでなく、家族など身近な人に自分のことをチェックしてもらうことで、客観視することが出来ます。

会社成長のためには
他者の意見を聞く

●社長の交替と改革

2年ほど前、「鴨、京都へ行く。老舗旅館の女将日記」(フジテレビ系列)というテレビドラマが放映されました。

京都の老舗旅館の女将が急逝し、今までまったく店に関わってこなかった財務省に勤めていた娘が、旅館経営に乗り出すというあらすじで、大赤字の旅館を立て直すために、人員削減などのコストカットや新しい販売戦略を打ち出します。しかし、結果は見事に失敗。その後、紆余曲折があり、赤字旅館は立ち直りハッピーエンドとなるわけです。

しかし、これはあくまでドラマの中のお話で、現実社会はそう甘くありません。

社長が替わることで、後継者が既存の経営理念や規範を否定し、自分の独自性を出した改革をしたという気持ちになるのは、分かんなくはありません。

ただし、それには「時期」と「やり方」があるということ、後継者本人に気づいてもらう必要があります。

●首尾一貫した考えが必要

「マンネリだマンネリだとワンパターン」

よく見聞きするサラリーマン川柳の一句ですが、これには、会社改革を威勢良く掲げはするものの内容が伴ってなく、ただ改革のための改革であって業績を上げることにつながっていない、社長の自己満足にしかなくていない改革も含まれます。

経営セミナーから帰ってくると「〇〇プロジェクト推進室」を作り、新しいことをやり始める社長が、また別のセミナーから帰ると今度は前のことは否定して、さらに新しいことを始める…。こんな社長は、社員にとって迷惑の上ない人物です。

時代が激変している現在、以前の成功体験はまったく役に立ちません。それどころか弊害にさえな

ります。新しいことを始めることは決して間違いいではないのですが、それには首尾一貫した考えを持つていることが必要です。

このように右へ左へとフラフラしている社長は、情報を収集して、周りの状況を正確に判断することができません。恐らく周りからの意見具申も通じませんし、仮に提案を聞いたとしても、最終的に部下の意見に耳を傾けることはしないので、ボトムアップは非常に難しいタイプといえます。

●社外スタッフを活用

企業には、社長と管理職、そして現場で働いている社員以外に、社外スタッフとして様々な立場のプレーンがいます。

- ・経営コンサルタント
- ・税理士
- ・公認会計士
- ・社会保険労務士
- ・弁護士
- ・カウンセラー

など、直接経営に携わってはいま

せんが、社長の右腕となって活動しているサポーターです。

中小企業の社長は、自分の力で会社を大きくしてきたという自信が強いので、このような社外スタッフの活用に消極的で、その時々便利屋のような存在になっていくケースが多くあります。

しかし、社会環境が激変している昨今、他者の意見、特に専門家の意見を聞くことは非常に重要です。自分が知り得ることや、自分が思いつくアイデアなどは、たかが知れているからです。

社外スタッフとしても、かかわる会社の業績や社内環境の整備に無関心でいることはできません。もし、その会社が倒産でもしよものなら、自分の収入減になるだけでなく、肩書にも傷がつくことになります。社外スタッフを十二分に活用しましょう。

●専門家から進言

社長は孤独です。自分一人で物事を決め、その責任を負わなければいけません。今後も世の中はよ

り一層複雑化していきます。専門家の意見や他者の考えを聞くことは正しい選択であり、本来ならば自分がやろうとしている改革が正しいかどうかを、前もって相談することは必須ではないのでしょうか。

もし、社長本人にそのつもりがないのであれば、部下の方から社外スタッフに社長のやろうとしていることを相談し、その人たちから社長に進言してもらうのも方策の一つです。彼らは、社長と社員、双方の立場を理解できる人間でもあるので、非常に有効な手段になります。

IT化や国際化は、地方都市の小さな会社にも押し寄せてきています。また「社内うつ」になる人が急増しており、社内の人間関係も複雑になっていきます。こういった混迷の時代の中で会社を発展させていくためには、社長一人の力ではどうすることもできないこともたくさんあります。今だからこそ、他者の意見に耳を傾けるといふ心掛けが必要なのです。

ウチの会社にもいる こんなヤツとのつき合い方

図1 コミュニケーション力チェックシート

下記の質問に、右記の点数を空白の欄に記入して、
項目ごとに合計点を出してください。

当てはまる場合……2点
時々当てはまる場合…1点
当てはまらない場合…0点

	質 問	A	B	C
1	話の半ばで早飲み込みして、「わかった」と勝手に結論を下すことはない			
2	自分が話したことは皆が理解していると思込込んでしまうことはない			
3	自分が困っている時には、気軽に「手伝って」と言える			
4	人に親切にされたり、何かをもらった時、「ありがとう」とすぐに言える			
5	会話している時、相手の少しの表情の変化にも気づくことができる			
6	「そういうことは聞きたくない」と、嫌なことを聞くのを拒むということはない			
7	互いの状況を理解しあえるように、頻繁に会ったり、会話をしたりする			
8	相手の言葉の中に、本音と建て前の違いに気づくことができる			
9	話を途中でさえぎったり、話の腰を折ったりしないで、最後まで聞くように努めている			
10	会議では、人との話のやり取りを通して自由なアイデアを思いつくことがある			
11	事実と意見を分けて話をするようにしている			
12	聞いていてわからないところは、途中であっても質問してきちんと確かめるようにする			
13	自分が知らないことは、素直に人に助言を求めることができる			
14	相手の目を見て、いちいち話になづきながら耳を傾ける			
15	自分が言ったことがどのように伝わったかを確認している			
16	自分自身が困っている時には、助けてもらえる人がたくさんいる			
17	必ず複数の選択肢を提案している			
18	話を聞くときは、必ず相槌を打ちながら聞くようにしている			
19	人の意見に反対する時には、感情的にならずに話を進めている			
20	相手の身振り手振りや、声の大きさ、調子などにも注意して聞いている			
21	自分の良いところや悪いところを把握して人と接している			
22	何かを指示する時は、理由を一緒に伝えている			
23	相手の考え方を理解して、話を進めることができる			
24	話を聞く時は、相手の立場に立って相手の視点から見ようとしている			
25	話の途中で相手が理解しているかを確認したり、質問をしたりする			
26	何かを伝える時は、何が、いつ、どうなったかを具体的に伝えている			
27	他の人と話したり、接したりする時には笑顔を絶やさないように心がけている			
28	人の目に自分がどう映っているのかに注意しながら話をしている			
29	話しかけられたら、仕事を中断しても顔を向けて相手の話を聞く			
30	論理だって話すだけでなく、具体例を挙げて話すようにしている			
	合 計			

それぞれの項目の合計点数を下記の表にプロットして、棒グラフを作ってください

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A																					
B																					
C																					

話を伝える力
話を聞く力
人と関わる力