

創業を考える（2）

—「人の使い方」を考える—

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

「創業を考える」の第2回目は、「どうしたら上手に人を用いることができるか」を考える。いくら創業間もないとはいえ、自分一人でする仕事はごく限られていて、何らかの形で自分以外の人を用いざるを得ない場合が多いと思われるからだ。

2. できるだけ親切・ていねいに接すること

①どんな仕事をしてもらうかをできるだけ明確にしておくこと。具体的であればあるほどよい。

「あの人は気が効かなくて…」と責めるよりは、「私はあの人の仕事を具体的に指示できなくて申し訳ないことをした」と自分自身を反省すべきだ。働いて下さる方は、どんな仕事をしているのか不安でいっぱいなのだから、その不安を理解し、解決してあげること。

②毎週1回は、今週の予定つまり仕事の段取りについての打ち合わせの会合・ミーティングをすること。毎日1回は、今日の仕事の予定つまり段取りについての打ち合わせの会合、ミーティングをすること。

*ウチは、自分と配偶者の二人でやっているから、毎週のミーティングや毎日のミーティングなどやる必要がない。そう考える方もあるかもしれないが、たとえ家族でも「仕事は仕事」。「毎週」の予定確認、仕事の段取りのミーティングと、毎日の予定確認と仕事の段取りのミーティングは、するとならないとは、行って帰るほど「労働生産性」つまり「仕事の効率」が違う。少ない人数でやっている職場ほど、コミュニケーションが欠けている場合が多い。コミュニケーション不足は、タイムロスやケアレスミスも多く生み、機会喪失(商機を見逃す)までに至ることも多いのではないかと思う。

*「今週の仕事は〇〇です。△△のように行おうとよくこなせると思います。何か意見ありませんか。」「今日の仕事は〇〇です。△△のように行おうとよくできると思います。何か意見はありませんか。」と、毎週1回その週の予定を、毎日1回その日の予定について打ち合わせをするだけで、ずいぶんとお互いのコミュニケーションがよくなり、仕事についての共通理解が得られる。その結果、ロスタイムやケアレスミスも少なくなり、効率よくお互いの時間を使うことができる。ビジネスチャンスも見逃さないですむ。

③では、どのようにして毎週の仕事の段取りや毎日の仕事の段取りを自分なりにまとめ上げ、人に示すことができるのか。(そんな難しいことはできないというのなら、人に仕事をしてもらうことは無理・みんなの迷惑なだけであるから、自分一人でする仕事を探しそれに打ち込むことだ。ただ、その週やってもらう仕事やその日にやってもらう仕事を考え書き出し伝えることは、そんなに難しいことではない。最初からあきらめないで、練習を少しずつでもしてい

ただきたい)。さらに 1 週間分の仕事の段取りは日曜の夜(日曜が休みでなければ休みの日の夜)、床に就く前までに考え、できればノートを 1 冊用意してメモしておくといよい。ワープロやコンピューターが使える人は、それらに入力しておくとなおよい。それを翌日の週始めに発表する。発表する時は、どんな下手な字でもいいから、レジュメつまり伝えたいことの項目をまとめたものを聞き手に渡すとよい。口頭で言うだけだと、聞き流されたり、忘れられてしまうのが、こちらで用意した用紙に伝えたいことの項目が書いてあり、なお必要ならメモをとってもらうスペースまであれば、かなり確実にものごとは伝わる。渡された人がファイルしやすいように二穴が上か横にあいていれば、なお素晴らしい。

- ④毎日の仕事の段取りは、前日、床に就くまでに考え、伝えもれがないようメモしたり、入力しておくこと。時間的な余裕があれば、毎日メモをレジュメにまとめ配布し、相手にはファイルしてもらうとよい。もし、レジュメが毎日できないようなら、相手に 1 冊仕事専用のノートを持ってもらい、そこにどんどん必要なことを書き込んでもらうとよい。(ただ、ノートを取るのが下手な人も多いので要注意。また、ノートを取るのは上手でもそれを見ない人も多いので、これまた要注意。ノートの取り方、取ったノートの活用方法も定期的に教え込む必要がある。教えていないのはこちらの責任と思うこと。)

*簡単なことを、ほぼ「みにむ」の 1 ページ分を使い書かせて頂いて恐縮だが、毎週の仕事の段取りと、その日の仕事の段取りが正確に伝えられ、それに対しての意見が冷静に聞き取れるだけでも、そうでなかった時と比べて会社業績は飛躍的に向上する。実施していない方は明日からでも、怖がらずにぜひ、やってみて下さい。

⑤次に、毎週始め、毎日始めの仕事の段取りの打ち合わせとは別に、毎週 1 回、部下の方と一対一で 1 時間の時間をとり、「カウンセリング」を実施するとよい。その内容は、「先週どんな仕事をしましたか。」「先週の仕事の中で、気がかりなことは何ですか。」「今週はどんな仕事をする予定ですか。」「今週する仕事の中で、気がかりなことは何ですか」「来週とさ来週の仕事の中で、気がかりなことは何ですか」「来月以降どんな仕事をする予定ですか」「来月以降の仕事の中で、気がかりなことは何ですか。」ということを、先週の分からゆっくり、ゆっくりと来月以降の分まで質問していくことだ。「気がかりなこと」が言えるということは、その人に高い問題意識があることを意味する。だから、どんなに辛辣なことを言われても、「言われてみれば、そうかもしれないね。言いにくいことを言ってくれてありがとう。感謝するよ。」とお礼を口にするくらいでないと、なかなか本音は言ってくれない。「気がかりなこと」を述べてもらうことは、その会社の「問題」を発見してもらったことにもなる。次にその原因はなぜかを、「なぜ、そんなことになってしまったのだろうね」と、「なぜ」「なぜ」「なぜ」を 3 回質問すると、その「問題」の「根本原因」が推測できる場合が多い。

最後に「ではどうしたらいいだろう」と、その問題の解決策を二人で考える。できれば相手に考えてもらう。

その場合、「とりあえずどうしたらいいだろうね」と、「緊急対策」を提案してもらい、それを具体的に検討。次に、「将来的にどのように仕事のやり方を根本的に変えたらよいか」つまり「システムの変更」や「制度改革」の具体的な内容を提案してもらい、どうすれば実現できるか、そのプロセス(手順)を検討。

できるだけ相手に発言させ、「あっ、そう」「そうだね」と相手の言い分を認めることが大事だ。間違っていることがあっても、直接「それはおかしい。ダメだ」と言わずに、「もっと別の考え

方もあるかもしれないよ。例えばね、こんな風には考えられないかな…」という表現方法をとる。本人の創意工夫を引き出しながら、自分の意思でものごとを成し遂げることを大切にするとよい。

あまり難しいと思わないで、以上述べた一対一のカウンセリング(これをカウンセリングと言ってよいか否か疑問だが…)を毎週 1 回、1 時間個室で行うと自分のもとの働く人の「問題意識」や「やる気」が一気に高まり、「生き生きと」主体的に仕事と取り組むようになる。

⑥私は「セミナー」や「視察」が好きで、時間さえあれば、いや、時間がなくても、興味のあるものにはできるだけ参加するようにしている。お陰で、趣味は何ですかと聞かれると、セミナー参加と視察旅行ですと人前でも自分自身何とも思わなくなるまでになった。よい「セミナー」や「視察」にめぐり合う毎に、開倫塾の職員や、先生、生徒、保護者の方々にも聞かせてあげたいとか、見せてあげたいと思う。これは誰でも同じだと思うので、自分でよい話を聞いたら、部下の方にもぜひ同じ話を聞くチャンスを与えて頂きたい。視察に行き参考になったら、部下の方にも行ってもらうチャンスをつくってもらいたい。

自分一人いくら勉強しても業績はよくなる。みんなで共に勉強する態度が大切なのではないだろうか。情報の共有化という点からも、「セミナーへの複数参加」「視察への複数参加」は大切だ。

*よい勉強をして帰ってきて、我が社でその一部だけでも取り入れようとする、上司や部下、同僚みんなを説得しなければならない。とても説得に時間やエネルギーがかかり、結局は断念という場合が、ほとんどだ。それを防ぐ最もよい方法は、上司でも部下でも説得しなければならない人を、いろいろ工夫して初めからその勉強会や視察旅行に参加させることだ。セミナー費用や、視察費用が一人で参加する何倍かかっても、勉強が終わって帰ってくる乗り物の中などで、「では、我が社ではどう取り組もうか」を一緒に考えることができるからだ。

3. おわりに一世界最高賃金は、世界一質の高い仕事からしか得られない。

よく言われるように、日本人一人当たりの GNP (国民総生産) は 4 万ドルを超え、世界最高水準にまでなった。日本の平均賃金も、これまた、世界最高水準であるという。そうであるならば、世界最高水準の仕事内容を身につけた人を採用するか、もし採用済みの方が世界最高水準の仕事レベルにまで到達していなければ、世界最高水準の仕事ができるよう教え込まねばならない。

今回述べさせて頂いた三つの方法、つまり①毎週 1 回週のはじめにその週の仕事内容について打ち合わせをすること、毎日その日の仕事内容につき打ち合わせをすること、②毎週 1 回一対一で、先週・今週・来週、それ以降の仕事につき報告させ、気がかりなことを共に考えること、③有用な「セミナー」や「視察」は一緒に出かけ、自社の将来を共に考えることは、世界最高水準の賃金に値するだけの質の高い仕事ができる能力を部下に身につけさせるために大いに役立つものと、確信する。

創業者一人だけでできる仕事など本当に限られている。たとえ、配偶者であろうとも、大切な人生の中の非常に長い期間を共に同じ仕事に従事することになったら、できるだけその人の能力を高め、意思を尊重しながらできるだけ短い時間働いてもらいながらも、できるだけよい待遇を目指すことが大切なのではないかと思う。

ぜひ、このテーマでもたまには深く考えをめぐらしていただき、社員の方々と十分打ち合わせをし、話し合いながら労働生産性を上げ新しい仕事をテイクオフ(離陸)させて頂きたい。

がんばりましょう!