

リーダーの「5つの能力」①・段取り力

1. 「リーダーの能力」

右掲は、Faxで案内して来たPR文に書いてあったリーダーの「5つの能力」です。最近の傾向では、民主主義教育の影響がリーダーという存在が薄れており、政治の世界でも、折角、国民から大多数の議席を得ながら、党内をまとめ切れず、あるいは、官僚や野党を巻き込む事ができずに内紛状態になり、党内からもリーダー降ろしが叫ばれる状態なのです。この現象は、政治のみならず、民間企業にも見受けられるのです。このような背景から、このリーダーの「5つの能力」について私流に書いてみたいと思います。

リーダーの「5つの能力」

- 1) 段取り力
- 2) 捌き力
- 3) 質問力
- 4) 巻き込み力
- 5) 先読み力

各論に入る前に、「リーダー」という事について私の考えを書きたいと思います。私の62年間の経験からみると、リーダーという肩書きがついても、意外に何も変わらない人が多いという事実に驚くのです。経営者でも何代目という状況ではサラリーマンと変わらないので「社長」と肩書きがあっても真のリーダーとなっているかという疑問なのです。まして、主任や係長という初歩的な肩書きのリーダーは何をかいわんやという状況です。これらに共通するのは、「自分」という主体性で肩書きがついたのではなく、何らかの状況の中で「なってしまった」という事です。

この「なってしまった」という事が大きな問題なのです。本人の覚悟や資質が伴っていないケースの場合、真のリーダー像を教わることなく「リーダー」に納まってしまうのです。私は、リーダーの責任ということを教える必要があると思うのです。今回は、この責任という点を中心におきながら「5つの能力」について私の考えをご披露したいと思います。

2. 段取り力

まず、「段取り力」です。一般に「段取り8割」と言われるほど「段取り」が重要なのです。しかし、一言に段取りと言っても様々なのです。事前の準備という点では、製造業などでは「段取り」は当たり前のことになっています。いろんな物の準備があって生産がスムーズに行くのです。この準備が悪いと「ムダ、ムラ、ムリ」が発生してトラブルやロスにつながるのです。この事は、製造業ばかりでなく、多くの事柄に共通するのです。

私は、事前の準備を女性の化粧に喩えて話すことがあります。お化粧するには、化粧品の準備や手順があるのですが、その前に、どんな風に仕上げるかというイメージがないと完成しないのです。製造業ならば「何個つくる」という事なのです。例えば、デザインや文書をつくる場合、完成見本のような物がハッキリと示されると時間のロスがなくなるのです。「段取り」≒「イメージ」という考えなのです。部下に指示するのに「イメージ」をハッキリ伝えているかという点なのです。

一般に「5W2H」(Why、When、Where、Who、What、How、How-much)と言いますが、極端な場合、「あれ、やっという」という指示もあるのです。阿吽の呼吸と言いますが、それで上手く行くなれば問題はないのですが、現実には、そうはいかないのです。仮に、「あれ」でWhatが、「やっという」でWhoの2つがハッキリしたとして、さらに、Whereも「ここで」として、Howは「今まで通り」としても残りの2項目が不明なのです。Whenの「いつまでに」とHow-muchの「どれ位」が不明なのです。「期日」と「量」があいまいなので、部下は仕事が忙しいと後回しにしてしまうのです。後回しにすると殆どの場合、忘れてしまうのです。忘れないでも、今も要求されていないので、さらに後回しでもええやんかとして優先順位が低くなるのです。

3. 仕上げの3要素

このように、私は、「When」「How」「How-much」の3つが必須と考えています。これらを「仕上げ」の3大要素と呼んでいます。まず、「When」なのです。納期遅れは重大なトラブルになりますので、「いつまでに」と期日をハッキリと指示する必要があります。次に、「How」ですが、これは、女性のお化粧品やデザインのサンプルのように「イメージ」の場合もあれば、「手順書」のような場合もあります。この「イメージ」と「手順」がハッキリしていると非常にスムーズに進むのです。最後の「How-much」は「どれだけ」という量的なものです。多すぎても少なすぎてもダメなのです。「丁度」は幾つかをハッキリと指示するのです。

このように、「いつまでに」、「イメージ」x「手順」、「丁度の量」が重要なのです。この3つの要素の中でフアジーなのが「イメージ」x「手順」なのです。初めての仕事では、この「イメージ」と「手順」が分らないので苦労するのです。従って、リーダーの「段取り力」の中で、一番難しいのが「イメージ」と「手順」を部下に示す事なのですが、多くの場合、意外にも自分も不明であって、「後出しジャンケン」で折角、部下が苦労したものを「ちょっと、イメージが違うなあ」と差し戻すのです。これでは、部下は、どうしたらよいか迷うのです。有名な山本五十六元帥の言葉の「やってみせ、言ってみせ、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」がリーダーのあり方を端的に示しています。まさに、筆頭の「やってみせ」は「イメージ」x「手順」なのです。その上に、「言ってみせ」と「教える」(OJT)という事が加わるのです。このように、私の言う「仕上げの3要素」(When、How、How-much)は、山本五十六元帥の語録からでも証明されているのです。

4. ロープレで「イメージ」x「手順」を共有化

私は、「仕上げの3要素」の中で、重要なもの一つを取り上げるとすると「イメージ」x「手順」の「How」をあげます。山本五十六元帥は「やってみせ」と言うのですが、私は、それを分解して「イメージ」と「手順」と置き換えているのです。現場では、この「イメージ」と「手順」を共有化するために「ロールプレイング」を行なっているのです。「教える」にも「やらせて教える」というロープレ手法で山本五十六元帥の逆を行くのです。ロープレで目的に向かって流れを演じてもらい、その中からハッと気づくことを共有するのです。もちろん、「やらせる」には自分に「知識」と「経験」が十分でないとハッと気づく「基準」が不安定になり、適切なアドバイスが出来ないのです。

このように、リーダーの「知識・経験・根性」をベースにした「段取り力」を発揮する手法は、ロープレで「やりながら」という流れで「イメージ」と「手順」を教えることが重要と考えています。ところが、このロープレを実践させる現場のリーダー力が欠如しているのです。「集まれ」という命令力がないのです。この「集まれ」という号令こそが真のリーダー力であり、「段取り力」につながるのです。この点はリーダーの「人間力」にも発展する重要な課題なのですが、今回は、置いておきます。

【まとめ】

1. リーダーの能力の前に「責任」がある
2. 「When」「How」「How-much」が「仕上げの3要素」
3. 「仕上げの3要素」の中で「How」を「イメージ」x「手順」で示す事が最重要課題。
4. ロープレで「How」を共有化する第一歩は「集まれ」の号令

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】