



第四章  
トリプルスリーの実践

## 第四章 トリップルスリーの実践

### 第一節 「情報によるマネジメント」

私たちは、どのような仕事についても周りの人たちから助けられています。しかし、そのことをあまり自覚していません。他者からの助けを受けるには、関係者との意思疎通、つまり情報の共有化が欠かせないことも、さほど意識にありません。

情報の共有化と言っても、「質の高い」仕事の進め方」をするためには、単なる共有化ではなく、トリプルスリーのうち「3つの視点」の深度を、深度1（事実情報の共有化）から、深度2（意味の共有化）、深度3（考え方の波長の共有化・思いの共有化）へと意識して深めていくことが必要です。・・・深度を深めながら、他者の支援を受ける仕事の進め方を「情報によるマネジメント」と名付けました。

「情報によるマネジメント」の説明に入る入口として、「なぜ、マネジメントなのか？」、「マネジメントとはなにか？」、・・・について、これから説明します。

## (1) 「マネジメント」は、誰でもしている

「自分の意思を、人を動かして、実現する」のがマネジメントです。ですから、この定義でいえば、「マネジメント」は、部下を持つている課長、部長などに限った役割ではありません。マネジメントは、マネジャーだけの仕事ではなく、ビジネスパーソンなら、日常の仕事の進め方の中で、誰でもしています。次に、このことを説明します。

### 管理者とは？

諸説があり、定義は様々です。一つの定義を紹介します。

「管理者とは、自分の意思を、人を動かして、実現する人」(『管理者革命』 畠山芳雄

著 日本能率協会)

これは、すばらしい定義です。

畠山先生によれば、まず明確な「自分の意思」が第一です。高級使用人ではありません。自発的な意思をもった部門経営者であるとされています。

著書は古いが内容は新鮮です。言い換えますと、中間管理者ではなく中間経営者というニュアンスになるでしょう。

次に、「人を動かして」というところですが、この「人」とは部下だけではありません。自分の意思を実現するためには、まず上司を動かすことが必要である、そして社内外の関係者を動かして、と説かれます。そして、自分の意思を「実現する人」というのが畠山先生の定義です。

### マネジメントの定義

上述の畠山先生の管理者についての定義を、勝手ながら、私が管理者をマネジメントに置き換えたのが、「**マネジメントとは、自分の意思を、人を動かして、実現すること**」です。

社内外の多くの人の知恵と力を借りて、一人ではできない大きい仕事をするのが真の仕事師です。

「自分の意思を、人を動かして、実現する」のがマネジメントですから、管理者だけに当てはまるものではありません。中堅社員も若手社員もマネジメントをしています。

そして、仕事の場だけでなく家庭においても、地域社会においても、同窓会の場でも、この定義でのマネジメントは必要です。

上司を動かして、というのはわかるが、社外の関係者やお客様を動かして・・・というのは、ちよつと語弊があるような気がする、という意見があります。動かすといえは語弊があるかもわかりませんが、動いていただいて、協力していただいて、自分の意思を実現することです。

「リーダーシップとは助けてもらう能力なり」という名言があります。

## (2) 人を動かす4つの方法

ところで、人を動かす方法は、「自己」が選択しています。ワンパターンで指示命令だけをイメージする人もおられますが「あなたは、どのようにして人を動かしていますか？」

みなさんいかがでしょうか。あなたの場合は？

研修のなかでこの質問を投げかけますと、いろいろな答が出ます。答は、4つぐらいに分類できます。順不同ですが、

- ① 権限にもとづく、指示命令で、
- ② ハートに訴えて、共感をもった働きかけによって、
- ③ 人格とか、専門性とか、自分の魅力・持ちもので、
- ④ 情報によって、

私は、高度成長期に23年間サラリーマンをやりました。

その頃は、「権限による指示命令で」という上役も多かったし、私もそうやってきました。今日でも有効ですし、必要なことです。「要望すれば、人は動く」のです。でも、限界があります。指示命令では、上役やお客様を動かすことはできません。

また、「意気を感じて、俺達がやらねば、あの人のためなら・・・」というようなハートによる場面もありました。「心が動けば、身体は動く」ものです。今日でも共感をもって働きかけるのは大切なことです。そして、人格を磨くことの大切さは昔も今も変わりません。

特別な順番はありませんが、もう一つが「情報によって」人を動かすマネジメントです。「事情がわかれば、人は動く」のです。状況を知らせ、意味を伝え、思いを共にする。これが、「情報によるマネジメント」です。

トリプルスリーの「3つの深度」で言えば、深度1の「事実」の共有化、深度2の「意味」の共有化から、深度3「思い」の共有化を目指す情報の共有化です。

### (3) 三人の父ちゃんのマネジメント



『チームマネジメント』（マネジメントセンター出版部刊）という小林茂さん（元ソニー常務）の本があります。その中で、「靴探しの三つのマネジメント」という一節に3人の父ちゃんが登場します。少しアレンジしていますが、かいつまんで紹介します。子供たちを集めて野外学習する「あしのこ学校」でのことです。10名ずつ各ホーム（模擬家庭）に分かれてテント生活をします。全体集会の会場から、各ホームに分かれるときに、靴がなくなったりすることがあります。誰かに履き間違えられたのです。靴が見つからない子供は泣き出しそうになっています。

そのときホームを引率・指導するリーダーである父ちゃんたちの対処に3通りあるそうです。

〔第一の父ちゃん〕は、自分が駆け出していつて探し始めます。もちろん百数十名もいるので、自分ひとりで探しても、靴はみつかりません。（案外このタイプが多いのです）

〔第二の父ちゃん〕は、あせりから、いろいろ細かく指図して、子供たちに靴探しをさせます。子供たちは、他人の靴探しなどに熱意はなく、よく探もしないで「ありません」と答えたりします。（このタイプのマネジャーも結構多いようです）

〔第三の父ちゃん〕は、まず落ち着いて、そのホームの子供たち全員を集めます。そして、履き間違えられた子供に、靴の特徴などを説明させました。子供たちにも、自由に質問させました。無くなった靴の特徴を聞き、代わりに残っている靴の実物を見たりして、子供たち全員が情報を共有しました。つぎにその父ちゃんは、ではどうしたらよいか？と全員に質問しました。



何年生ぐらいのホームを探しにいったらよいとか、みんなで手分けして、徹底的に調べればよい、といった対策が決まりました。父ちゃんは「では、出発」と号令をかけました。子供たちは、みんな駆け出していきました。情報が共有できたので興味が湧き、すっきりやる気になっていたのです。その結果、靴はたちまち見つかりました。

子供たちは、達成感に満ちて大喜びでした。間違えられた子供も「ありがとう」と言いました。そのホームのチームワークは、この事件の解決を機に、一気に高まったのです。

ここに登場する、「第三の父ちゃん」のマネジメントが、すなわち「情報によるマネジメント」です。トリプルスリーのうち「3つの深度」の例です。

もちろん、場合によっては、リーダー自らが率先して行動にすることも必要です。また、指示命令によって人を動かすことが、有効なときもあります。しかし、「情報によるマネジメント」の重要性、有効性を再認識したいものです。

#### (4) 青森営業所の佐藤さんの「強み」と「弱み」

化粧品品の訪問販売N社の、係長のリーダーシップ研修でのことです。受講者の大半は女性です。

そのなかに佐藤さんという青森営業所の内勤の女性係長がいました。

青森営業所は、Nレディと呼ばれるセールスウーマン10名と、内勤は佐藤係長と山本さん、それに所長という構成です。所長は最近赴任した男性ですが、佐藤さん他は地元の主婦です。研修のなかで、佐藤さんが発表した「自己のリーダーシップの現状把握」のところに、「強みと弱み」として次のように書かれていました。

- ・「強み」は、 「成績が急上昇した営業所や、いつも上位にいるところへ電話をかけて、どんなことをしているのか聞いて、それを営業の人に流して、あおつていたことです」

- ・「弱み」は、 「部下育成とか後輩の指導は、やってはいましたが、目先の「ことばかりで長期的なことややっていませんでした」

ここに「強み」として書かれていることが、「情報によるマネジメント」です。

毎週コンピュータで打ち出される順位表を、ただ眺めるだけの人が多いのですが、佐藤さんのしていることは、「情報によるマネジメント」そのものです。

「本社にも知った人がいますから、ときどきは本社にも電話して情報を聞いて、それも流していました」という佐藤さんの発言に驚きました。そんなことまでしていたのです。

「弱み」の方に書かれていることもいいですね。

自分は内勤ですが、直接の部下ではないNレディたちに対して、積極的に情報を流し指導もしているわけで、自分の仕事の範囲を自分で限定していないのです。

セールスの人は「行ってまいります」と、飛び出したら、もはや管理者の視野の外です。連絡も充分にはとれません。

そういう状況のなかで、主婦であるNレディたちが、どうすれば働きやすいか、どうすれば売れるのか、どうすれば主体的に自分で判断して働けるのか・・・

これには、「情報によるマネジメント」が一番有効ではないでしょうか。

雇用形態は多様化しています。パート、アルバイト、歩合給社員、派遣社員の人たちにも生き生きとフルに能力を発揮してほしいのですが、強制すれば反発し、しらけるし、ハートに訴えるのも容易ではありません。

しかし、情報があり、事情がわかれば、だれでも判断ができます。状況が理解でき、自分で判断したとき、自発的な動きが出てきます。

### **(5) ワケを知りたい、「人はだれでも理解欲求をもっている」**

あなたが上司の立場にいる人でも、指示だけでは、人はなかなか動いてくれないことを体験しているはずです。「今日中にやれ」といつてみても、「あの、今日は家の事情があって、お先に失礼します」と言っつて断る（実は、デートを優先する）若者もいるでしょう。

といつても、ハートに訴えるのも易しいことではありません。

ところが、（デートだから）お先に・・・と言つこの若者も、「なぜ今日中なのか」といふ事情がわかれば動きは変わります。

隣の課が大失敗をしてお客様から叱られている。クレームの対応に大童<sup>おおわらわ</sup>である。うちの課の責任ではないが、君の仕事を今日中に済ませると隣の課も対応がやり易いのだ、という事情がわかれば・・・

（そうか、それなら彼女に電話しよう。ワケを話してデートは来週にのぼそう）「よし、あの件は今日中に片付けよう」という気持になり、行動も出てきます。

「事情が分かれば、身体は動く」。誰でも手足にはなりたくありません。情報があれば判断できます。判断できるから、自発的な動きもできるのです。

これは、上司と部下の間だけのことではありません。ビジネスパーソンなら、誰れにとっても、「情報によるマネジメント」は必要です。周りの人の協力を得てこそ質の高い仕事ができるからです。

**「人は誰でも理解欲求をもっています」**。そのワケを知りたいのです。

目的、背景、全体状況、長期的な見通しなどの情報によって、今やっている仕事の「意味づけ」ができるのです。トリプルスリーの「3つの深度」の、深度2です。

## 第二節 情報によるマネジメントの事例

### (1) 気の利く社員が、気の利かない社員になる

私は、ある人材派遣会社と仕事上の関係を結んでいました。その会社の女性社員から聞いた話です。

Yさんという女性スタッフをA社に派遣します。

「いい社員を派遣してくれた、助かってるよ」、という嬉しい声を聞きます。ところが契約が終わって、この人をB社へ派遣すると、今度は「もつと優秀な派遣社員はいないのか、よく教育して派遣してもらいたい、気が利かない人は困るよ」、とクレームがつくのです。一体、これはどういうことでしょうか？

人材派遣会社の方では容易に推察できるのです。もともと優秀なYさんが、A社では

ほめられ、B社では今ひとつというのは、きっと受け入れ側の職場のマネジメントに差異があるのでは、ということです。

A社では、今日来た派遣の人に仕事を頼む場合でも、その仕事の目的、今までのいきさつ、全体状況などを、よく説明しながら仕事の指示をしているのです。状況がわかり情報があれば、だれでも判断はできます。

一方、B社では忙しい職場というのはわかりますが、それにしても、事情を十分説明せずに仕事を指示していたのです。「いつまでに、これとこれをやってください」というやり方です。情報がなければ判断ができないので、言われたことしかできないのも無理はありません。情報提供の手間暇を惜しんでいては、うまくいかないのは当然です。

別の機会に、派遣社員を数社で体験した人にこの話をすると、深く同感されました。A社のやり方が、「情報によるマネジメント」です。

その仕事の「意味」がわかれば動きは変わります。



## (2) 工事現場での「情報」によるマネジメント

建築現場の監督さんの仕事ぶりを観察した人の話です。これまでに複数の監督の現場に行きました。そこでよく観察していてわかったことがあります。

お施主さんからも、職人さんたちからも、評判のよい監督は、基礎工事、木工事、設備工事、塗装などの職人さんたちに、お施主さんにかかわる情報をなんでもよく知らせていました。

この家を建てられる人は大学の先生で、専門は法律だ。このお客様の家庭では、おじいさんが実験をにぎっているようだ。今度のお客様は、先般の台風で被害にあわれた方で、前のローンも残っているので、金策には苦労されている。ご主人は気難しいが、奥様は明るく親切な人だ。・・・などと、監督が営業の人から得た情報や自分で掴んだ情報を、職人さんたちにいろいろ話してきかせているのです。

すると、職人さんたちも、お客様が工事を見に来られた際に、挨拶をしたり、質問にも丁寧に答えたりするために、お客様の評判がよいのです。

職人さんたちに、お客様へのマナーや接し方を注意しても、仕事が忙しくて、なかなか



か思い通りには動いてくれません。

しかし、情報があると、初めてあった人でも、以前から知っている人が現場に来られたような感じがして、きちんと対応してくれるのです。

口で言っても動かない人たちも、情報があり事情がわかれば動きは変わります。

### (3) ヤマト運輸 小倉元社長のマネジメント

『小倉昌夫 経営学』（日経BP社）から、「現場の情報をどうすくい取るか」という一節（P206）を引用して、紹介します。

「会社の社内を流れる情報は、上から下へ行くものと下から上へ上がっていくものと、二つある。

上から下へ流れるものは、ほとんどが公式な情報で、会社の正規のルートを通じて流れる。情報を流すことが管理職の主な職務であるといっても過言ではないだろう。

一方、下から上へ上がっていく情報は、管理職を経由してはほとんど流れない。

下からの情報は、主なものとしてお客様からのクレームがある。これは非常に重要な情報で、一刻も早く上層部に伝わらなければならぬのだが、管理職のルートではほとんど流れてこない。なぜかというところ、クレームは管理職にとっては都合の悪いもので、何とか隠したいと思うからである。

しかし、本来ならば会社にとってクレームほど重要な情報はない。クレームが迅速かつ正確にトップに伝わらないと、会社の商品はサービスの品質維持ができず、同業との競争に負けてしまうことになる。ところがその重要な情報を管理職は隠そう隠そうとする。

では、誰が会社にクレームのような重要な情報を伝えてくれるのか、労働組合である。」

と述べられています。

小倉元社長は、労働組合による下から上への悪い情報の流れを期待し、そして、社長の持っている情報を上から下へ流す。これを実践してこられたのです。

重要だが、容易には共有化できないクレーム情報をどのようにして共有化したか、…トリプルスリーの「3つの深度」の深度1（事実情報の共有化）の事例です。

#### (4) 上杉鷹山のマネジメント

江戸中期に、極度の財政難に陥っていた米沢藩を見事に蘇らせた、上杉鷹山の藩政改革では、前例にないと言って反対する藩の重役の抵抗を押し切り、足軽に至るまで全藩士をお城の大広間に集めて、破綻している藩財政の実態を鷹山自らが赤裸々に説明したのです。

これが、情報によるマネジメントです。藩主自らが直接説明したのが大きいですね。このようなやり方で、情報の共有化は、深度2、深度3へと深まっていっていき、藩全体で「思い」の共有化ができ、やがて藩政改革は成功します。

身分制度が厳しく、しきたりと前例に縛られている封建時代に、足軽をお城の大広間に入れて、藩主自らが説明することは、一身を賭した責任者の行動です。

### 第三節 事例研究… 「あなたなら、どうしますか？」

#### (1) 西先生は、何をされたのでしょうか？

西 順一郎先生は、戦略マネジメントゲームを創られた方です。

先生は独立されて（株）西研究所を設立されましたが、自宅でもお得意様との連絡とか日程管理などの事務があります。それを奥様が手伝っておられました。

「ある日我が家で家内の電話のとり方を見ていると、今ひとつ丁寧さが足りないような気がしないでもない。そこで、・・・した」

これは、西先生の著書の、日程管理についての一節です。この「・・・した」というところですが、先生は一体なにをされたのでしょうか。次は、私が演習問題風にアレンジした選択肢です。

質問：「あなただったら、どうしますか？」



A…家内はOL体験がないため、ビジネスの言葉遣い、電話のかけ方、応対  
応接・・・などを、一度も習ったことがないので無理もない。

早速、ビジネスマナーのビデオでも借りてきて、一通り勉強してもらおう。ハウツーは即効性がある。知らなければできないから。

B…OL経験のない専業主婦だから、そもそもビジネスとはどういうものか、  
基礎的なところがわかっていないのが問題だ。短期の秘書講座でも受けて  
ビジネスの基本を体系的に学習し、理解を深めてもらうのがよいだろう。  
なにことも基礎が一番大切だ。

C…「いまの話し方は丁寧で感じが良かったよ」とか「近ごろ、電話の応対が  
よくなってきたね。あの言い方だけど、ビジネスではこういう言い回しも  
あるよ」などと、気のついた都度、アドバイスしてあげる。

いかがですか？ あなたはA、B、Cのどれを選びましたか。それとも、この中には  
ない別の方法を考えましたか？ 西先生は、「・・・された」のです。

Aは、有効だから新入社員研修で使われているし、ビデオテープも各種販売されています。

Bは、基本がわかればその効果が広く及ぶという意味で有効です。たまたま気がついたのは電話のことですが、他にも文書の受発信とか、スケジュール管理とか、いろいろ事務があります。いま目の前に起こった現象に対してだけでなく、基本の理解によって効果がその他のことにも及びます。

Cは、これがよさそうだと、思われた人が多かったと思います。確かに実践的で3案の中ではよさそうです。

考えてみますと、このA、B、Cは、いずれも有効な方法ですね。

「他にはありませんか？ A、B、C以外の方法は？」

たまに、 $(A+B+C) \times 3$ という回答も出ます。「奥様にちゃんとしたお給料を払ったら」という答もありました。

ところで、西先生はどうされたのでしょうか。

先生は、A、B、Cどれも採られなかったのです。

西先生は、『日程管理（スケジューリング）の記入欄に、今ひとつ「why」として料金の欄を付加されました』。簡単にいえば、取引金額を記入されたのです。

これによって、いま奥様が受け答えされている客先の重みがわかるようにされたのです。「以後、彼女の態度が一変したのはいうまでもない」と書かれています。

（『思想のある経営』西順一郎著 ソーテック社）

トリプルスリーで言えば、『情報の共有化の深度2』『意味』の共有化ができたという事です。顧客のA社、B社、・・・それぞれの重要さ（＝意味）が、西先生と奥様の間で共有ができたという事例です。意味がわかれば、動きは変わります。

A社は、昨年研修を5回実施して、「〇〇〇万円」いただいた。

B社は、講演を3回頼まれて、「・・・万円」振込みがあった。

C社は、資料だけ買っていただいて、「・・・」もらった。

D社は、昨年はなかったが、今年の有望顧客である。「◎印」

C社は、こちらのミスで、謝っている最中だ。

というように、「金額」とか「◎印」などを記入されたでしょう。

このお客様は最重要顧客である、この会社とはこちらのミスでトラブルが起こり謝っている最中だ、こことは大きい商談が山場にきている、こういう情報は上役が持つていきます。その情報によって判断して、「もっと丁寧な」とか、「今日中に完成するように」とか、「簡単すぎる。詳しく書き直せ」とか、指示を出しています。

その判断の基になっている情報を、もつと部下に知らせて欲しいのです。これが「情報によるマネジメント」の考え方です。

情報があれば、部下は、大抵のことについて上役と同程度の判断はできるものです。すべてとは言いませんが、上役の持つてしている情報で部下に知らせてもよいものが、まだ残ってはいないでしょうか。

「そういう背景があったのか。それを教えてくれていれば、この仕事はもつとうまく（効果的に）できたのに」というのが部下の声です。



## (2) 目的を意識した仕事

課長が自席に戻ってみると、机の上にカタログが置いてありました。課長は「このカタログは誰が届けてくれたのか・・・？」と、部下の西田良子さんに尋ねました。

西田さんは、「さあ・・・。私もさつき席を外していましたから」と、答えました。

あなたが西田さんなら、どのように対処しますか？

常日頃から目的意識を持って仕事をしていると、課長の言葉から「何のために訊いているのか」という「目的」を感知することができます。

では、課長が欲しい情報を、自分が持つていないとすれば、どう動けばよいのでしょうか？ 「私も席を外していましたので、受け取った人に確認してきます」と、速やかに行動すれば課長は助かります。上司が欲しい情報を素早くキャッチして提供できる・・・これが“できる人”です。

「知りません」と「答えて」済む場合もありますが、“できる人”は「私は知りませんが、ちよつと調べてみます」と、課長の期待に「応えて」いるのです。

質問に「答える」と同時に、相手の期待に「応える」・・・両方できる人になるためには、普段から目的意識をもって仕事にあたる必要があります。「目的思考」の習慣化です。

たとえば、来店されたお客様が「〇〇はありますか？」と店員に質問します。ただ質問に答えている店員は、「すみません。あいにく〇〇はございません」と対応します。

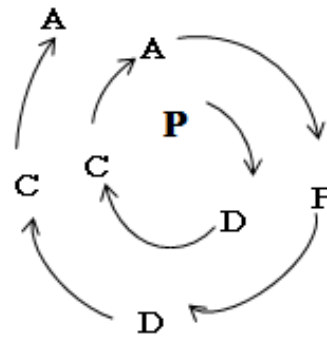
一方、期待に応えようとする店員は、「何にお使いでしょうか？ それでしたら、〇〇より△△のほうがお役に立つと思います。代わりにいかがでしょうか？」と応対するでしょう。

これは、トリプルスリーの「3つの視点」のうち、「目的の視点」の実例です。

### (3)「PDCA」は、「質の高い」仕事の進め方でしょうか？

「仕事の進め方」と言えば、「PDCAのサイクルを回す」という基本ステップを思い出します。このサイクルを回せば「質の高い」仕事の進め方になるのでしょうか？

P D C Aのサイクル



P Plan  
D Do  
C Check  
A Action

P D C Aのサイクルを、「質の高い」仕事の進め方」にするためには、二つのことが必要です。二つの問題として説明します。

① 「目的」から入ることが肝心・・・これが第一の問題

「できる人」は、P D C AのP前に、「3つの視点」があることを知っています。Plan（＝手段）が第一ステップではなく、「目的を明らかにすること」が最初のステップです。

P D C Aのサイクルを確実に回そうとするならば、「毎回」「目的の明確化」から入る

のが正解です。サイクルの2回目になりますと、P（計画＝手段）からPDCAのサイクルを回そうとすることがあります。目的の再確認を忘れて、ただ回すだけでは、手段思考になります。「3つの視点」のうち「目的」の視点が肝心です。

といつても、絵に描いたように、きれいに目的から入ることは現実には難しいものです。「手段思考」に慣れているからです。サイクルを回す途中からでも、気づいたとき、迷ったとき、悩んだときに、一旦、原点（目的）に戻ってみることで、「何のために」という目的に立ち戻って見直すと、新しい考え・打開策・やり方が見えてきます。

## ② Cチェックのステップに問題あり・・・これが第二の問題

PDCAのCの、Cチェックですが、ともすると自分「が」状況をチェックするだけになります。これが第二の問題です。

C（チェック）には、本来、二つの「振り返り」が必要です。

一つは、自己「が」状況をチェックすることです。もう一つは、行動主体である自己「を」振り返ること、つまり、PDCAを回している自分を、自分がチェックすることです。「仕事」を振り返るだけでなく、自分を含めた「仕事ぶり」も振り返り、「自身を含めた全体状況」を捉えましょう。

トリプルスリーの「3つの視点」のうち、「自己の視点」を欠いたCチェックでPDC Aのサイクルを回すと、質の高い仕事の進め方にはなりません。

### ③ チェックの結果によっては・・・

チェックの結果によっては、改革とも言うべき大きい手を打つ必要が出る場合があります。単純に回せばよい、とは言えないのです。

また、状況次第では、上位目的に遡った判断が必要な場合もあります。上位目的に照らして判断した結果、最初のサイクルとは別の課題が発生して、別のサイクルも回すことになる場合があります。

状況によっては、上位目的の、さらにもう一段上の上位目的に遡って判断した結果、当初のサイクルを回すこと自体を止める、という意思決定もあるでしょう。



#### (4) OJTによる部下育成

##### OJTの定義を考える

OJT (On the Job Training) とは、仕事を離れて行なう集合研修に対して、仕事に即して行う能力開発のことです。企業人にとって、主な能力開発はOJTで行われます。

ところで、『質の高い仕事の進め方』では、「OJTとは、仕事の中での共育なり」と定義しています。「仕事の中で」とは、「目標達成の過程で」という意味です。情報の共有化が深まっている職場であれば、目標達成の過程で行うのですから、特別な時間は不要です。ここで、上司にとっての大切なポイントが二つあります。

- ① 勉強になる仕事を与えること
- ② フィードバック（ほめたり、叱ったり）すること

第一のポイントは、勉強になる仕事を与えることです。勉強になる仕事とは、難しい

仕事、やったことのない仕事、高い目標、あるいは部下を困難な状況に置くことです。

そのためには、部下が現在担当している仕事の再検討・再配分が必要になります。慣れた仕事を続けさせていたのでは、マンネリになり、勉強にはなりません。

第二のポイントは、「フィードバック」です。簡単に言えば「ほめたり、叱ったり」です。せっかく勉強になる仕事を与えても、ほめもしなければ、叱りもしないのでは、部下は育ちません。上司が手を取って教える場面もあると思いますが、あくまでも「仕事人が人を教える」というのが OJT の本質です。仕事人が人を育てる OJT は、忙しいときこそチャンスです。

### **OJT は、自己育成が基本**

OJT は、組織の下部層だけが対象ではありません。組織のトップから末端まで誰にとっても仕事の中で自己の能力を伸ばすことは必要です。

そして、「共育」とは共に育つということです。すなわち「自己育成」と「部下育成」の両方です。従来の OJT は、トリプルスリーの「3つの視点」の中の「自己」の視点が欠落していたことが多いように思います。

上司がどんなに立派な部下育成計画書をつくっても部下が育つとは限りません。自己育成に取り組んでいる経営者、管理者の下にあって、初めて部下育成は実りあるものになるのです。上司にあたる人は、部下育成の計画書を作ったりすることはやめましょう。

自らが優秀な管理者になれば、部下は育ちます。その意味では、もし、計画を立てるのなら、まず上司自らの「自己育成計画」を作るべきでしょう。そして、部下にも「自己育成計画」をつくらせて、それに対して、アドバイスし、実行を支援すればよいのです。

上司の立場にある人は、「Aはやる気がない」「Bは仕事ができない」というような言い方をすることがあります。これを正確に表現すると、「私という上司の下にいる」Aさんはやる気がない」「私という上司の下にいる」B君は仕事ができない」となります。このように「私という上司の下にいる」と限定して表現すると、上司は自分自身の影響力が見えてきます。上司の目に映っているのは、あくまでも、自己の影響下にいる部下なのです。

何度も出てきますが、「企業人にとって、最大の環境は上役なり」という名言を思い出しましょう。心に刻みこんでおきたい言葉です。



(5) 「互恵」<sup>こけい</sup>で、

「生き生きと働ける」組織づくりを、目指しましょう。

「まえがき」に書きました式です。

「質の高い仕事」 $\parallel$  「質の高い専門性」 $\times$  「質の高い仕事の進め方」

一時期、一部の企業で、アメリカ・マネジメント直輸入の、浅い理解での行き過ぎた成果主義が見られました。そこでは、各人の専門性を深めることで組織の生産性は高まりましたが、反面、社員のタコツボ化を招き組織力が低下したそうです。

「組織力」 $\parallel$  「個人の力」 $\times$  「個人間のつながり」

と、表現できます。

「個人間のつながり」とは、「情報が共有化されている」ことです。そして、「情報の共有化」が深まると、「互恵（こけい）の関係」ができます。職場の同僚がやっているこ

とを、お互いに、ある程度わかり合っている状態です。情報の共有化の深度3「考え方の波長の共有化」にまで深まると、お互いの気持ちも通じます。そして、互いに助け合うのが「互恵」です。

個人の仕事力だけでなく、組織の仕事力を高めるのが、「質の高い仕事の進め方」です。人と人のつながりを深めて、生き生きと働きましょう。

社内外の異質・異能の人の知恵と力を借りて、「自分一人ではできない大きい仕事に取り組む」のが自立人間同士の「互恵」です。

お互いの個性、持ち味、強みなどを活かして、シナジー（相乗効果）で問題を解決し、成果を上げるのが互恵です。

さらに、見返りを求めず他者を助けるのが、「支援」です。人間は産まれると、一人では生きていきません。母親をはじめ周りの人たちに依存して生きてきて、成長し自立していきます。依存から始まった自分の人生。お返し支援ができて、多少でも帳尻合わせができれば幸いです。

「支援」になるかどうかは、相手が決めることです。支援の気持ち大切です。

最後に、もう一度依存するのが人間です。高齢になり介護を受ける依存もありますが、誰しも人生の卒業は、他人のお世話にならないと自分一人ではできません。

人生の段階図



互恵には「支援の心」が必要です。

もし、相手のお返しが確実に期待できるときだけ協力するのなら、その関係は実をむすばないでしょう。それは、互恵とは似て非なる「ギブ・アンド・テイク」です。

相手に期待するのは依存的人間です。自立人間が、主体的に自分のほうからするのが互恵です。相手から、もしお返しが無ければ、互恵よりも一段上のステージである「支援のステージ」に立てたと思えばよいのです。

ところで、「互恵」と一見似た言葉に「ウイン・ウイン」があります。

ウイン・ウインは、互いに主張しあい、議論を交わして、自分のメリットに納得し、妥協点を見つけて合意します。

ウイン・ウインは与え合うというよりも、互いにメリットを取り合うものです。ウイン・ウインも大切ですが、私たちがトリプルスリーで目指しているのは、互恵です。

互恵の関係は、お互いの専門、経験、考えなどの知恵と行動で「心の協力」と「行動の協力」をする関係です。心で助け合いたいと思っていて、行動でも協力するのが一番確かな互恵です。そこを目指したいものです。

仕事の場は仲良しクラブではありませんから、そこにいる人は、互いに競争相手であり、同時に、助け合う仲間です。

組織力を高めるためには、「競力」と「協力」が重要です。

(6) 開発の行き詰まりを打開した情報入手

福井さんは優秀な開発担当者です。新商品の開発に、日夜打ち込んでいます。

しかし、このところ行き詰まり、なんとか打開しようと思案しているものの、手掛かりとなるヒント、突破口となる切り口がみつからず悩んでいました。

ある日、福井さんが「〇〇分野は、専門知識がないので・・・」と、ふと洩らしたのをTさんが耳にしました。

Tさんは「福井さん、千葉工場の山下さんにきいたら何かあるかも知れませんが。大学院でその方面の研究をしていたと耳にしたことがあります」と、言いました。

たまたまその場にいたEさんは、「僕の従兄弟に、その道の専門家がいますが、よろしければ紹介しますよ」と言いました。

この職場では、お互い同士の知り合い度が深く、互いに同僚の仕事に関心をもっているのです。

福井さんは、情報入手の手掛かりを得ました。

Eさんの従弟の専門家と、千葉工場の山下先輩の知恵をかりて、相当な日時を要し悪

戦苦闘しましたが、なんとか新商品の開発に成功しました。

福井さんが必要な情報を入力できたのは、かねてから後輩のTさんやEさんに、アドバイスや、温かい励ましもしていたからです。Tさん、Eさんには「お返しをしたい」という気持ちが、無意識のうちに自然に生まれていました。情報の共有化が、深度1（事実）↓深度2（意味）↓深度3（思い）へ深まって、「互恵の職場」になっていたのです。

仕事は、一人ではできません。この事例では、ふと漏らした言葉から情報が入手できましたが、「できる人」は、意識的に、相談によつて周りを巻き込み、一人ではできない大きい仕事に取り組んでいます。

契約社会アメリカでは、他人の仕事に手出しも口出しもしないのが普通です。契約だけでなく、黙約も大事な日本では、明治のころから互恵の心得を促しています。古い情報を持ち出しますが、三菱会社社則の第七条から部分引用です。

「出社定刻中間暇アルトキハ他人担当ノ事務ヲ相助クベシ・・・」

（東京都文京区の三菱資料館に、社則関係の資料も保管されています）