M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

1. きちんと挨拶をしない部下

■ 新入社員の加藤は、朝出社しても挨拶もせずにデスクにつく。

呼ばれても返事をしない。

小川課長には、「挨拶は目下の者からするものだ」という礼儀観がある。

内心イライラしているのだが、「こんなつまらないことで、イチイチ注意するのはおとなげない」と思っている。

だから「挨拶しろ」と自分から言い出すことはしたくないのだ。

ある日の夕方、頼んでおいたレポートの作成状況を確認しようと、加藤を探したが姿が見えない。

いつものように彼は、誰にも挨拶をせずに帰ってしまったのだ。

◎「当たり前のこと」を出来るように指導する

挨拶をしない若手社員はこんな風に考えているものだ。

「仕事さえきちんとしていれば、挨拶をしようとしまいと関係ないじゃないか」

しかし挨拶は単なる掛け声ではない。

円滑な人間関係をつくり、仕事を順調に運ぶための手段のひとつ。

挨拶がなければ、どんな人間関係も始まらないのだ。

管理者のあなたにとっては当たり前のことでも、部下は自覚していないのだ。

だから小川課長のような「子供じゃあるまいし、そんな次元の低いことを注意するのはバカらしい」という考え方は違っている。

挨拶をしない部下は管理者の責任。それはあなたが改めさせなければならないことだ。

◎「挨拶は仕事の一部」と理解させる

朝の「おはようございます」は出勤したことを周囲に知らせる手段。

帰るときの「お先に失礼します」は、仕事が終了したことを報告するけじめ。

外出するヒトに対しては「行ってらっしゃい」と声をかける。

帰ってきた人に「お帰りなさい」「お疲れさまです」と挨拶をする。

これは組織のなかでチームワークを組んで仕事をしている者どうしの当然の礼儀だ。

挨拶は職場のコミュニケーションの基本であり、仕事の一部であることを部下に理解させてほしい。

それでも挨拶をしない部下には、管理者から声をかける。　やるべきことをあなたが実践して教える。

業績のいい元気な企業の社員は、挨拶もすがすがしい。　あたりまえのことがきちんとできる。

それが業績に反映されているのだ。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

2. ふさわしくないファッション

■「吉田部長、これどう思います？　今、流行っているんですよ」

見ると、得意げな顔をした佐々木の指には大ぶりな石の入った派手な指輪が光っている。

「お前、ここは職場だぞ。　会社に遊びにきてるんじゃないんだ。　いますぐはずせ」

と言おうとして、部長は言葉を飲み込んだ。

佐々木は茶髪で、ブランド物を身につけ、目立つ。だが仕事はそこそこできる。

「ここで叱りつけたら、彼の個性をつぶしてしまうことになるかもしれない。　昔と違っていまは個性重視の時代だからな。　少々のことは目をつぶってやるか」と考え直した。

◎　個性重視のつもりが……

部下の個性を重視して、能力を発揮させる。

それが理想の上司像のように言われるが、果たして吉田部長は、いい管理者といえるだろうか。

会社は個性的なファッションで自己主張するための場ではない。

個性尊重を履き違えると、次のようなことが起こりかねない。

- 部下に対して厳しい指導ができない。
- 部下の勝手な振る舞いを容認する。
- 部下のわがままを許す。
- 部下の嫌がる仕事をさせられない。

こんなことを許している管理者が、指導者としての役割を十分に果たしていると言えるか。

部下を甘やかしているにすぎないことに気づいてほしい。

◎　ルールやマナーは強制的に守らせる

部下に迎合して、ものわかりのいいふりをしている吉田部長のような上司は、管理者として失格だ。

組織人としての秩序を守り、義務を果たし、会社の利益に貢献する。

まず、ビジネスマンとしての基本を身につけさせることが、管理者の責務だということを忘れてはならない。

管理者がすべきは、部下の仕事の能力を伸ばすことであり、建設的な提案・発言を活かしてやることだ。

一人前の仕事もできない上に、社会人としてのルールやマナーを守らない部下がいたら、本人のためにも会社のためにも、強制的に直させる必要がある。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

3. 同僚の助けに頼り続ける部下

■ 自分の仕事を終えたはずの山崎が残業をしている。

おかしな、と思った上司が「どうしたんだ、こんな時間まで？」と声をかけると、山崎は下を向いた。

「すいません係長。　私の仕事が間に合いそうもないので、山崎さんが手伝ってくれているんです」

と岡田が申し訳なさそうに口をはさんだ。　手際の悪い岡田は、いつもギリギリに仕事を仕上げる。

係長はいつも誰かが岡田の仕事をカバーしていることを知っていた。

しかし係長としても、岡田の仕事が期限に間に合わないと困る。

だから彼の仕事量を減らしたり、得意な仕事を任せるようにしているのだが……。

◎「あたたかい」と「甘い」は違う

部下の仕事が遅い。　部下がミスをする。　そんなとき、周囲の同僚が助け船を出してやる・

たまたま仕事が重なったとか、新しい仕事に挑戦したときに部下が協力し合うのなら、「チームワークがいい」とほめられる話だ。

しかし、岡田の場合は違う。　常に誰かが自分の仕事をやりくりして手伝ってやっている。

それを係長も見てみぬふりをしている。

こういう管理者を「あたたかい上司」とは言わない。　単なる「甘い上司」だ。

真剣に岡田の成長を考える上司なら、期日までに一人でやるように、厳しく言い渡すべきだ。

このとき、なぜ仕事が遅いのか指摘してやり、仕事のツボやポイントを教える。

それが「あたたかい上司」だ。

◎部下のために「鬼」になれるか

できない社員をカバーしてやれるほどの余裕が同僚にあるときはいい。

しかし、現在のような厳しい経営環境にあっては、いつまでも同じ仕事量、スピードでやっていては、ライバル他社に先を越される。

今後、仕事の量も質も確実に高度なものが要求されるようになる。

そんなとき岡田のような部下がいたらどうなるか。

組織のお荷物となり、職場にいられなくなることは目に見えている。

もし、独り立ちできていない部下がいたら、他人の手を借りなくても仕事ができるようになるまで、厳しく鍛えることだ。

部下に恨まれるぐらいの執念を持ってである。

それが結果的には、部下の底力を伸ばすことになる。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

4. 商品を乱雑に扱う部下

■ 港商事は文具を扱う老舗商社。

今日はメーカーかた大量の納品があり、内勤社員も総出で、１階の倉庫に商品を運び入れていた。

途中、次のトラックが到着するまで、休憩になったときのことである。

先頭に立って商品をつんでいた大木が、納品された段ボールに腰掛けて、同僚と話をし始めた。

足元の段ボールには、しっかりと彼の靴のあとがついている。

しかし、本人はそれに気づいていない。

数日後、大木は竹中部長に同行して、得意先を訪問した。

このとき、彼が自分のかばんの中から取り出したパンフレットは、表紙が見苦しく折れ曲がっていた。

日頃の行いは、いざというときに出てしまうものである。

ふだん訪問先に入る前にコートを脱ぐ習慣のない人は、仕事先へもコートを着たまま入って、挨拶してしまう。

いつも携帯電話の電源を入れっぱなしの人は、大事な商談にのぞむときにも電源を切り忘れて、ヒンシュクをかう。

自社の商品をいい加減に扱うクセがついている社員は、お客様の前でもおなじことをするものだ

◎ 商品を大切にする思いはお客様にも伝わる

大木のように、折れ曲がったパンフレットを平気で出すような営業マンから商品をすすめられたら、あなたならどう思うだろうか。

自社の商品に愛着をもたず、乱雑に扱うような営業マンが、いくら「この商品はこんなにすばらしい」と説明したところで、説得力がない。

信用できない。

買う気になれない。

そう思われて当然だ。

いくら優れた商品であっても、それを提供する側がいい加減な取り扱いをしては、その価値は伝わらないのだ。

大木本人には悪気も悪意もないはずだ。

それだけに、管理者は決して見逃さず、その場で「そんなことでは営業マン失格だ！」と気づかせてやらなければならない。

自社の利益を担う商品をあなたの部下はどう扱っているか。　再度見直してみるべきだ。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

5. 取引先に対する言葉づかい

■ 入社 3 年目の大久保は、羽田課長が信頼する部下のひとりだ。

新入社員だったころの大久保は、あまりにも口下手で、課長を心配させた。

電話に出ると、いつも真っ赤な顔をして、冷や汗をかきながら、しどろもどろになっていたものだった。

「大久保も成長したものだ」と思う一方、羽田課長には最近、気になっていることがある。

顔なじみの得意先に対する大久保の言葉遣いが、友達どうしでしゃべるときのような口調なのだ。

◎ 「親しさ」と「なれなれしさ」の区別をつけさせる

「そうだな、明日の6時によらせてもらってもいい？ じゃあよろしく」

部下が私用電話をしている。

しようのないヤツだなあ、と思っていると実は仕事の電話だった。

そんな経験はないだろうか。

大久保のように仕事を覚え、自信がついてきたようなとき、図にのりすぎる部下がいる。

礼儀を忘れて、「親しさ」と「なれなれしさ」の区別がつかなくなっているのだ。

大久保にとってみれば、親しみの気持ちをこめてくだけた話し方をしているに違いない。

しかし、得意先の担当者はそうは思っていない。

なれなれしくて不作法な社員だが、長い付き合いの会社だから仕方ない、と苦々しく感じているかもしれない。

◎ マナーを軽視する態度を許すな

それに気づかずに、友達感覚で接していると行動までくだけてくる。

相手の前で、足を組んで座ったり、プカプカ煙草をふかしたり……。

とてもビジネスの話をしているとは思えない応対である。

いくら親しい関係になっても、ビジネスの場でとるべき言動がある。

形式ばって敬語ばかりを使う必要はないが、礼儀を重んじた話のできる訓練を部下に積ませるべきだ。

マナーの悪さがきっかけとなり、取引停止を言い渡されるとも限らない。

あなたの会社でなくても取引先はいくらでもあるのだから。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

6. 部下のミスや失敗

■「頼んだ商品がこないじゃないか！」

ある顧客からクレームの電話が入った。

注文を受けた小出が、運送会社の送り状の指定日を書き間違えてしまったのだ。

金沢課長は小出と一緒に、お客様のところにお詫びに出かけた。

「君らしくないな。こんな単純なミスをするなんて。　いい勉強になっただろう。　二度と同じ間違いをするな」とだけ注意した。

小出は「すいません」と頭を下げたが、「たいして怒っていないようだな」と反省もせず、ケロっとしている。

◎　叱らない上司を部下は軽蔑する

金沢課長は小出に対して、寛大な態度を示したつもりだった。

ミスを叱りつけると、部下が失敗を恐れて積極的に仕事をしなくなる。

むやみに叱っては、部下が萎縮するだけだ。

それと同時に部下に嫌われたくない、という気持ちもどこかにある。

しかしそれは大きな勘違いだ。

厳しい上司を煙たい存在とは感じても、部下は「この人についていけば大丈夫」と信頼を寄せるもの。

一方、嫌われることを恐れて叱らない上司、部下と一緒になってトップを批判するような上司を部下は軽蔑する。

何をしても「仕方ないよ」「いいよ、いいよ」と許す。部下が間違ったことをしても、黙認する。

◎　本気で叱らないから、同じミスを繰り返す

叱らない上司は一見、器が大きいように見えるが、実際はそうではない。

部下が怠けても叱れない。　厳しくすると嫌われるのではないか、と部下の顔色をうかがう。

自分に甘く、他人にも甘い。　管理者の仕事を放棄したダメ上司なのだ。

ガミガミ怒鳴りつけろというのではない。

反省すべきところをズバリ指摘し、感情的にならずにポイントをおさえた叱り方をする。

部下のためを思って、本気で叱ることが大切である。

叱らない管理者のもとでは、同じミスが何度も繰り返される。

それでは部門の業績が上がるわけがない。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

7. 電話が鳴っても出ようとしない空気

■ 管理課は、家庭的な職場、悪く言えば、けじめのない職場。

仲がいいのは結構だが、無駄話も多い。

今日も仕事そっちのけで、冗談を言い合ってたときだ。

電話がかかってきたのに部下たちは知らぬ顔。

誰かが出てくれるとでも思っているのか、受話器を取ろうともしない。

パソコンに向かって入力作業をしている部下も、「私は仕事中です」と言わんばかりに、電話を無視している。

結局、たまりかねて「大変お待たせしました」と電話に出たのは、望月課長だった。

◎ お客様をお待たせしてはいけない

自ら電話に手を伸ばした望月課長の心情を察すれば、「言われなくてもさっさと電話に出ろよ」と言いたかったに違いない。

しかし、こんな状態になってしまったのは、ほかでもない望月課長自身の責任だ。

部下は、自分たちの手が離せないときにかかってきた電話は、課長がとってくれるものだと思っている。

しかし、電話は手のあいている人間がとるもの」ではない。

雑談中で出ようとしないなど言語道断。

仕事の途中であっても、お客様からの電話は何よりも率先して出るようにしなければならないはずだ。

◎ 電話対応で会社のレベルが分かる

そんな部署にもし新人が配属されたらどうなるだろう。

いつまでも電話に出る重要性を学ばずに月日を重ねる。

ましてや、ビジネストークに慣れていない新入社員の場合、最初は電話を出ることにためらうもの。

これを克服するには、積極的に電話をとって慣れるしかない。

「かかってきた電話は全部自分でとるつもりでいなさい」と指導して、3 コールまでに出させる習慣をつけさせてほしい。

会社のよしあしは電話応対でわかる。

かけてもなかなか出ない会社のレベルは高いとはいえない。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

8. 飛び込みの仕事で生じる納期の遅れ

■ 町田製作所は携帯電話の部品下請けメーカー。

業界が好調なこともあって、このところは得意先からの飛び込み仕事を引き受けることが多くなった。

若手の片山は残業をして仕事をこなしてきた。

しかし、今回はどうしても指定の期日に間に合わない。

取引先に頼み込んで納期を延ばしてもらうことになった。

吉村工場長は「片山はサボっていたわけではないのだから」と考えると、「がんばってくれよ」としか言えなかった。

◎ ひとつを許すとすべてを許すことになる

納期が遅れた。

取引先の自社に対する信頼を裏切った。

以上の理由で、工場長は片山にペナルティを与えるべきだった。

不可抗力だから。できなかった事情には同情の余地があるから。

いつもはキチンとやっているから……と、管理者としては理解を示したくなることもあるだろう。

しかし、ひとつを許したら、結局全てを許さざるを得なくなってしまう。

上司からとがめられることがないと緊張感がなくなり、大きな事故・損失を起こすことになりかねない。

◎ 「これくらいのこと」が許される環境ではない

長年の得意先なら、一度くらいの納期の遅れは大目に見てくれるかもしれない。

しかし何度も同じことが繰り返されたらどうなるか。

いくらあなたの会社に優れた商品サービスがあったとしても、納期を守る他者との取引に切り替えるのは必至。

スピードが優先される現在、納期の遅れはライバルにチャンスをみすみす与えてしまうようなものだ。

「この程度の遅れ」「これくらいのルール違反」もすべて、管理者は厳しく罰しなければならない。

罰することで、二度と本人に同じ間違いを起こさせない。

そうすれば周囲も同じ過ちを起こさないように仕事をする。

納期を守ることは、企業にとって最低限の顧客サービス。

厳守するのは当然だ。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

9. 清掃が行き届いていない職場

■ 低迷する営業部門の建て直しのために、支店から呼び戻された谷川部長。

営業部員の仕事ぶり、部門の仕事の流れを一通り把握したところで、次のような告知を行った。

「営業社員教育の一貫で、来週より社内清掃の徹底を命じます」

それに伴い、営業社員は始業 30 分前に出社し、社内の清掃をすることになった。

しかし三浦は納得できない。

「掃除をするくらいなら、一件でも多く営業に回った方がいいではないか」

果たして、谷川部長は社内清掃で何を変えようというのか。

◎ 掃除でお客様への気配りが養われる

料理はおいしい、サービスもいい。

ところがトイレが汚れていたために、二度とその店には足を運ぶ気になれない。

だれにでもこんな経験があるはずだ。

商品もサービスもいいのだから、売れないはずがない、というのは企業側の論理。

汚れている店屋整理整頓が悪い企業をわざわざ選ぶお客様はいないのだ。

営業部員がなぜ掃除をする必要があるのか。

三浦はそこが理解できていないようだ。

谷川部長は社内清掃を行わせることで、「お客様への気配り」を学んでほしいと考えている。

それがひいては個人の営業成績にもつながる、と確信しているのだ。

◎ 掃除の徹底で業績はアップする

確かに「掃除効果」で利益を伸ばした企業がある。

ではそれらの会社は、どうして利益が増えたのだろうか。

その主な共通点を挙げてみよう。

- 掃除をすることによって職場がよく見え、日常業務の改善すべき点に気づく。
- 整理整頓で在庫数やモノの置き場職場が明確になり、時間やモノの無駄が削減できる。
- お客様に喜ばれる努力をするようになる。

うることばかりに目が向いていた社員に、お客様に目をむけさせたことで、創意工夫をするようになったのだ。

社内清掃と業績は無関係でないことがお分かりいただけるだろう。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

10. 自分の頭越しにするトップの指示

■ 真野社長は典型的な創業社長タイプ。

思いついたら、即行動に移す。 率先垂範で社員を引っ張ってきた行動派だ。

今日も経理部門の社員が伝票をため込んでいるのを見て、自ら指導をし始めた。

「いいか、伝票処理っていうのはだな…」

それを聞いていた部門長の谷沢はポツリとつぶやいた。

「まただよ。 いつも社長はこうなんだから。 自分で教えないと気がすまない。 部長の私を無視して、困った人だよ本当に」

あきれ顔で仕事を続けた。

◎ 危機感がないから問題が見えない

「困った人」は谷沢部長である。

自分の指導力不足を棚に挙げ、見かねて部下に指導をしている社長を批判するとは、考え違いもはなはだしい。

社長に余計な仕事をさせてしまった自分を恥じるべきだ。

谷沢部長が管理者としての任務を果たし、十分な部下指導をしていたら、社長がわざわざ教えることはなかった。

では、部下の仕事ぶりを見ていながら、部長はどうして伝票処理のマズさを指摘できなかったのか。

それは危機感を持って仕事をしていないから。 だから問題が見えない。

一方、ゼロから会社を大きくしてきた真野社長は会社の抱える「問題」に対して敏感である。

問題を放置すれば、たちまち会社が傾いていくことを身をもって知っているからだ。

◎ トップの苛立ちに気づいているか

社長は管理者に対して自分と同じ危機感を持って、仕事にのぞんでもらいたい、と思っている。

しかし、創業者の支店でものごとを見て、考えられる管理者は多くない。

「どうして問題意識を持たないんだ！」という社長の苛立ちが、行動となって現れていることに気づいている管理者がどれだけいるだろうか。

社長はこのんで部下に指示を出しているのではない。

管理者がやらないことを見かねて、仕方なく口を挟んでいるのだ。

もし、あなたの会社のトップが、あなたの気がつかない問題を見つけ、部下に注意を与えていたら、謙虚に反省すべきだ。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

11. すぐに「できません」という部下

■ 言われたことは過不足なくきちんとやる。 仕事の質も悪くない。

これが川本に対する高橋課長の評価だ。

しかし、課長は川本に大きな期待はしていない。

これ以上成長しないと思っているのだ。

というのも、川本の行動には問題がある。

例えば、いくつかの仕事を同時進行で進めているとき、追加の仕事を指示しようとすると、彼は決まって「できません」と言う。

そのたびに「やれやれまたか」と思うが無理強いすることもできない。

高橋課長は川本にやらせようと思った仕事を、仕方なく他の部下にやらせることにした。

◎ 闘いに加わらない部下を許すな

「できません」という部下の言い訳はきまっている。

「いまの仕事で手一杯で時間がありません」

「自分にはすでにノルマが与えられていて、これ以上こなせません」

そう言って、自分の身を守ろうとする。

しかし考えてもらいたい。

そんな部下のわがままをいちいち取り合っていたらどうなるか。

会社はいま、限られた人員で厳しい生き残り競争に挑んでいるのだ。

上司も部下も持てる力をすべて発揮して、全力を挙げて「勝つ」ことを目指しているのである。

そんななかで川本のように、闘いに加わろうとしない部下は、迷惑な存在。

逃げようとする部下、厳しい訓練を受けて能力を伸ばすことを拒否する部下を決して放置してはならないのだ。

◎ 「できません」と部下に言わせない厳しさを持つ

平気な顔で「できません」と言い放つ部下は、自分の置かれた立場がわかっていない。

そういう部下に対して、管理者は「この会社の一因で、闘いに加わる意思のないものは必要ない」と厳しく迫るべきだ。

自分だけ例外でいることはできないのだ、と部下に理解させなければならない。

「アイツには何を言ってもダメだ」とあなたがあきらめてしまっては、部下の姿勢は変わらない。

「できません」とすぐ答えてくる部下には、厳しさを持ってのぞんでほしい。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

12. 優先順位を誤った仕事ぶり

■「次長、ようやく見つかりました。　頼まれていた顧客一覧の書類です」

「ありがとう原君。　ところで君が 2 階に探しに行っている間に、平尾様から電話があったけど、何かあったのか？」

「いいえ、たいしたことじゃないんです。　来週の予約状況の確認をしてほしいと言われまして。　その件だと思います」

「それならどうしてすぐにお調べして、電話をしないんだ？」

青山次長は急に厳しい顔になって指摘した。

「すぐでなくてもいいようなことを言われていましたし、私、そのとき書類をさがしていましたから」と、原はどうして次長が怒っているのか分からない、という顔で返事をした。

◎　自社の最優先事項は何かを徹底する

原の会社の経営理念は「お客様第一」である。

しかし、彼はこれをお題目としてしかとらえていなかったようだ。

頼んだ書類というのは、青山次長が「手のあいているときにでも探してくれ」と指示したものだった。

それなのに原は「探し始めていたから」と、お客様からの問い合わせへの対応を後回しにした。

本来後回しにできることを先にやり、すぐにすべえきだったお客様への対応を怠った。

仕事をするときには何を尊重し優先させるべきか、指導を徹底していない管理者の責任である。

◎　日頃から経営理念にのっとった仕事をさせる

自社は何のために存在するのか。

仕事をする上で最も重視すべき事項は何なのか。

どの企業にも経営理念、社訓・社是があるはずだ。

それにのっとって自社の仕事の優先十位を決定することができる。

「お客様第一」であれば、管理者は何よりも、お客様への対応を最優先するように、日頃から部下を指導する必要がある。

たとえお客様から「急ぎではないが」と言われても、すぐに対応する。

素早い顧客対応だからこそ喜ばれるのだ。

社員一人ひとりが、何を優先すべきかを考えた行動を取るようになれば、お客様は間違いなく支持してくれるのだ。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

13. 言われたことを忠実にやるだけの部下

■ デスクの上にドンと置かれたコピーの山を見て、館野部長はあぜんとした。

会議用の資料のコピーをするように、渋谷に支持をしたのだが、できあがったコピーを見ると順番どおりにとじていない。 ホチキスでとめてもいない。

「渋谷君このままじゃ使えないよ。 どうしてとじていないんだい？」

「部長はコピーをとれ、と言ったじゃないですか。 言われたとおりにやったのに、どうして怒られなければならないんですか」と渋谷は不満顔だ。

館野部長は思い出していた。 そういえば、この間もこんなことがあった。

書類の受け取りを頼んだら中身が違っていた。

それを指摘したら「私はとりに行けといわれただけです」と開き直っていた……。

◎ 一方的な指示は部下をロボットにする

言われたこと以上の仕事はしない――。

そんな部下は「なぜその仕事をやるのか」を理解していない。

ただ指示を受けたとおりに作業をするロボットのようなものだ。

管理者のなかには、「黙って私の言うことに従っていればいいんだ」とばかりに、一方的な指示を与える人がいる。

そういうタイプの上司の下にいる部下は、言われたことしかやらない渋谷のような作業用ロボットになりがちだ。

自分の部下をそんな「指示待ち社員」にしたくなかったら、「何のためにその仕事をするのか」を明確に伝えなければならない。

◎ 「なぜそれをするのか」を教え、方法を考えさせる

「この店に予約を入れておいてくれ」と言うだけの上司。

「大阪からのお得意様を接待するから、予約を入れてくれ。 お客様は 21 時の新幹線でお帰りになるからそのつもりで」と上司から指示を受けた部下では、対応が違うはずだ。

前者の指示では予約がとれなければそれまでだが、後者の指示では部下が自分で考えて別の店を予約することもできる。

言われたことを忠実に、嫌な顔をせずに動いてくれる部下だからといって合格点を与えてはいけない。

何かあったときに管理者がいなければ動けない部下しかいなかったら、組織はどうなるか。

部下が自分の頭で考え、行動させるような指示・命令を与えるように心がけてほしい。

M-87

「ささいなこと」を見逃さない管理者であれ

～管理者が軽視している「ささいなこと」がぬるま湯体質を作り、利益を減らしているのだ～

見逃していませんか？

14. 備品や電話の私用

■ 昼休みの休憩時間のことである。

女子社員の飯田が、デスクに残って電話をかけている。

マネジャーの西川が聞くとはなしに聞いていると、どうやら彼女はクラス会の連絡係で同級生に電話をかけているらしい。

飯田職務熱心でいつも遅くまで残って仕事をしている。

帰宅してから電話をかけると、深夜になってしまうに違いない。

そう考えると、西川は「私用電話はやめなさい」と言えなくなってしまった。

それに彼女を注意して、周囲から「マネジャーってこまかい人ね」と思われるのも不本意だ。

西川は黙認することにした。

翌日の昼休み、飯田は社用箋を使って手紙を書いていた……。

◎ 備品の扱いにコスト意識が現れる

私用電話は絶対禁止、ということではない。

誰でも使用電話をしたことぐらいはあるだろう。

会社のボールペンをポケットに入れたまま持ち帰ってそのまま使っている、ということもめずらしくはないはずだ。 どこまでが会社の仕事で、どこからが私用にあたるか線引きをすることが難しい場合もある。

ここで言いたいのは、部下にコスト意識を持たせる必要があるということだ。

会社にある備品や消耗品は仕事のために購入したものである。

電話代も含めて、これらのコストはすべて、あなたの会社の商品やサービスの代金に含まれているのだ。

◎ 小言に目をつぶる管理者に大きな仕事は無理

デフレ経済でモノが売れない時代。価格競争が激化しているいま、コスト削減はどの企業にとっても大きな経営課題だ。

経営トップは少しでも削れるコストはないか、と取引先や作業工程を見直し、利益の確保に懸命になっている。 そんなときに社員が「これぐらいならいいか」と備品をぞんざいに扱ったり、罪悪感もなく使っていたとしたら。

社員にコスト意識が根づくはずがない。

それでも、「会社のボールペンを私用で使うな」と細かいことに目くじらを立てるのはためらわれる、という管理者に言いたい。

小さなことを大切にしない管理者に、大きな仕事はできない。