

ハウレンソウ 上司の留意点①



POINT

- ▼ ハウレンソウの目的は「強い組織」をつくること
- ▼ 上司の役割は「雰囲気づくり」と「仕組みづくり」

(1) ハウレンソウの目的は 「強い組織」をつくること

ハウレンソウを強化する目的は何だろうか？

一般的にハウレンソウは、部下が上司に対して行うもの、すなわち「部下の義務」と理解されており、ハウレンソウの徹底そのものが目的になってしまっている。したがって、新入社員研修などでマナーの講師がハウレンソウの仕方を徹底的に教え込む姿がよく見られる。

この「ハウレンソウ」という言葉を社会に広めたのは、かつて山種証券(現SMBCフレンド証券)の社長であった山崎富治氏である。社内で実際にほうれん草を配って「ほうれんそう運動」を始め、そうした考え方を『ほうれんそうが会社を強くする』(ごま書房 現在は絶版)という本で紹介したことで、一挙にハウレンソウという言葉が広まり、またその重要性も理解されるようになった。

その著書には「下からの意見をどう吸い上げるか、みんなが働きやすい環境をどう作るか、温かい人間関係をどう作るか、少数精鋭で社員1人ひとりに厚く報いるには…と、つね日ごろ頭を悩ませていたとき思いついたのが、“ほうれんそう”だった」と書かれている。つまり、ハウレンソウは風通しの良い強い会社をつくるという「目的」を実現するための「手段」である。さらに山崎氏は、「会社の“ほうれんそう”が立派に育っているかどうかの1つの目安は、イヤな情報、喜ばしくないデータなどが、何の粉飾もされずに正しく上に伝えられることだと思っている」「報・連・相がうまく調和してバランスよく働いていることが、社内

のコミュニケーションをスムーズにして、組織の活性化につながるのである」とも述べている。

上司はまずこの「原点」を正しく理解することが必要である(図1)。

(2) 上司の役割は 「雰囲気づくり」と「仕組みづくり」

ハウレンソウの目的を実現するために上司が行うべきことは、「雰囲気づくり」と「仕組みづくり」の2つである。

部下がハウレンソウをする必要性や重要性を理解し、いざハウレンソウをしようと思っても、職場の中にハウレンソウを拒否するような雰囲気があれば、当然「しないでおこう」ということになる。せっかく教育をして知識やスキルを身に付けさせたとしても、宝の持ち腐れになってしまう。そうしたことを防ぐためには、上司がハウレンソウをしやすい雰囲気をつくり、ハウレンソウをしたくなるような職場にすることが必要である。部下にハウレンソウを奨励する、ハウレンソウをしたことに感謝する、聞いた内容を早速採用して仕事に役立てていく、などのやり方がある。

だが実際には、「気軽にどんどんハウレンソウをしてくれ」と言っただけでは行動できない部下も多数いる。これを解消するために行うのが「仕組みづくり」である。朝礼や会議などでハウレンソウの場を設ける、積極的に部下と面談をして聞き出していく、などの他、山崎氏は「ジュニア・マネージャー制」や「レディース・マネージャー制」などを導入している(図2)。

自社に合わせた仕組みを検討してほしい。

図1 ホウレンソウの目的は「強い組織」をつくること

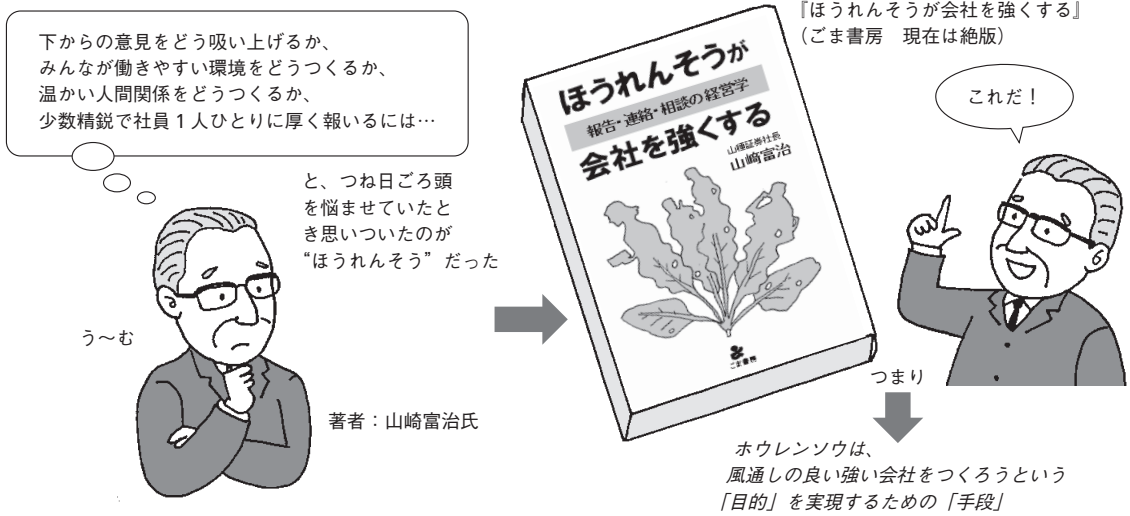


図2 ホウレンソウの仕組みづくり

