

# Leadership Development Note

7  
2017

[LDノート]

No.1247

## 矛盾した営業方針

～方針の明確化と部下との話し合い～

エイチ・アール・ディー研究所 代表取締役 吉田 繁夫

リーダーシップ

臨床心理士 蔵屋 鉄平

人間心理

弁護士 桑島 良彰

法的視点

No.1248

## しわ寄せを受ける契約社員

～仕事の見える化と進捗状況の共有～

はぴきやり 編集長 土屋 美樹

リーダーシップ

ユースキャリア研究所 代表 高橋 浩

人間心理

社会保険労務士 坂本 直紀

法的視点



## 矛盾する方針の功罪

MBO 実践支援センター 代表  
大阪商科大学 特任教授

中嶋哲夫

### 1. なぜ、矛盾する方針がダメなのか

マネジメントの基本原則として、次の3つがある。

- ① 統制の範囲：管理者が管理できる部下の人数には限りがある。管理すべき部下の人数が多い場合には、管理者の階層をつくってこれに対処する。
- ② 指揮命令統一の原則：指揮命令を混乱させないため、部下は1人の上司から指示を受ける。ワンマン・ワンボスの原則ともいわれる。
- ③ 専門化の原則：組織の仕事を細分化し、それを専門的に遂行して、効率を上げる（分業の効果）。

これらの原則は、人間が持つ有限の注意力に組織が対処方向を示している。すなわち、有限の注意力を、特定の対象に向けて効果的に活用し、相互にカバーすることがその趣旨である。一定範囲の対象に注意力を集中し、仕事に熟達すること、そこに重複を起こさないことが、作業効率を高める秘訣なワケだ。

上のように考えると、上位者の方針は、次の意味を持つことになる。それは、「部下の判断根拠として活用する考え方が方針」という位置づけである。日常のできごとを部下が判断するための原則を事前に示すことにより、部下が考えるべき範囲を細分化する。それによって、部下が専門的な解決策を考えることができる。それが方針の意味だといえる。

矛盾する方針がダメだといわれるのは、

部下の判断根拠を混乱させるからである。根拠が混乱すれば、判断に時間を要するばかりか、狭い範囲で専門的な判断をおこなうことができなくなるからだ。そして、それが組織の仕事スピードを落とすことにつながるからだ。

### 2. 方針が矛盾を来すワケ

そんなことはわかっているよ、といいながら、相変わらず私たちは矛盾する方針を立てている。それには原因がある。まず、遠因として、そもそも企業は矛盾する環境のなかでバランスをとらなければならない存在だという制約を持っている。

売上利益率を高めつつ顧客満足度を高める。コストを落としつつ品質を上げる。そういった矛盾を克服するからこそ、企業に存在価値があるのだ。ただ、このような矛盾を極小化できるよう、企業は内部組織を設計している。

矛盾が発生する近因には、2つのものがある。第1はOJTの不足だ。職場を取り巻く状況や職場の方針・目標などを、部下ときちんと共有できていないという問題である。この場合、部下が言葉の表面だけで方針を理解し、反応する。一方で、部下が直面する事態は多様であり、表面的な理解では方針を活用できない事態が発生する。言葉の真意を理解できていれば、活用できる方針なのだから、もったいないことだ。

第2に、方針が熟慮されていないという問題がある。この問題はいくつかの問題に分解される。主要な2つの問題だけ述べておく。

まず、考える必要があるのは、「目先の課題に注意が奪われる」という傾向だ。私たちが物事を考えるとき、当座の課題（問題が起きている仕事であることが多い）に注意が集中しがちである。また、それが直属上司の関心に引っ張られていることが多い。その結果、特定の課題に関心が偏った状態で、方針を考えがちだ。このため、目先の課題から外れた仕事に（順調に進んでいる仕事であることが多い）方針が与える影響を、見落としがちとなる。また、部下に質問されると、質問への対応だけを意識して指示を出し、方針との矛盾に気づかないままであることが多くなる。その時々々の事態には対応できているが、つなぎ合わせれば矛盾だらけということになってしまう。

次に考えるべきことは、方針を箇条書きで示すときの落とし穴だ。通常、箇条書きをするとき、その順序は上司が気にしている事項の順になる。多くの場合、それは目先の課題に引きずられ、本来的優先順位とは食い違っている。また、箇条書きの場合、その内容が相互にどんな関係になっているのかが吟味されない。その結果、方針間の矛盾や自分の言動と方針の矛盾に上司が気づきにくくなる。

### 3. 矛盾する方針を少なくするコツ

矛盾する方針を少なくするためには、上記の3つの問題に手を打てばよい。第1は、OJTに力を入れることである。職場を取り巻く状況認識を共有し、そこから生み出される方針が、状況認識とどう関連しているのかを、部下にきちんと教

えること。それをやらなければ、方針は部下の判断根拠として活用できない。

第2は、じっくりと考えた方針を出すことだ。まずは、方針案を考えた時点で、いったん止まって考えること。目先の課題に上がっていない、職場のさまざまな仕事に、その方針が与える影響を考える。そこから、方針の表現を修正・補足し、部下にわかりやすくする努力が必要だ。

次に、方針の構造を考える時間をとることだ。箇条書きの段階では矛盾に見える方針も、深く考えれば矛盾していないこともある。たとえば、「顧客満足を高めるため、訪問頻度を増やす」という方針と「営業活動の効率を高め、1回ごとの商談内容を充実させる」という方針は、矛盾した方針に見える。しかし、2つの方針の間に「同時に」という接続詞が入れば、2つの方針は構造的なものになり、部下に工夫を求める方針になる。従来、2つの方針に分かれていたものを、1つにまとめることによって、方針に新たな生命を持たせることができるわけだ。

以上の目的を果たすため、筆者の場合は簡単な図解を作ることになっている。方針を図解し、図解の関係線に接続詞を入れるわけだ。「しかし」「加えて」「また」「なぜなら」「したがって」「同時に」といった言葉群。これらの言葉を箇条書きの間に挟むことによって、箇条書きされた内容の関係が明らかになる。一見、矛盾していた方針も、そうではない意味のある方針となるわけだ。

部下の判断根拠を準備するために方針を打ち出す。それを十分に部下に理解させる。それに耐えうる熟慮された方針を打ち出すのが良い上司。上司が意識すべきことである。