

# 会社の雰囲気<sup>1W</sup>を明るくするコミュレポ

皆さん、こんにちは。私は、コミュニケーションについての気づきを毎月1回、振り返りにしています。せっかくなので日頃お世話になっている皆さんにもシェアできればと思いこのようなレポートを記述することにしました。ご笑読頂ければ幸いです。

丹羽 浩之

## 「権限」という自由と責任の教育

「権限を与えることで社員は育つ」これは巷でよく言われていることです。たしかに権限がないために、社員は判断に戸惑うと「社に戻って確認してからお返事します。」となったり、自分の発言があいまいになり、自分で責任をとろうという意識が生まれてきません。

そんな社員に権限を与えることは、経営者にとってチャレンジながらも、その社員に対する最高の評価の仕方とも言えるでしょう。ゆえに社員もモチベーションを高め、さらにいい仕事をしてくれる…と考えがちです。

しかし、実はそんな単純なことではなかった…と先日、気付かされました。私が関わっているある会社の幹部の一人とお客様の折衝場面に同席した時のことです。彼は、幹部でありながら、常に何一つ“決めきれない”のです。「これは、権限が与えられていないのでは？」と思った私は、彼に確認してみました。すると「いえ、それぐらいの権限は与えてもらっているんですがあ……。」とのこと。

権限という自由が与えられているのに、それを上手に活用できない。それが彼の最大の課題であると感じた私は今回のケースをその幹部と一緒に振り返りました。そこで彼は、決断できなかったことで顧客の不信感が高まってしまったことを認識し始めました。私は改めて「なぜ、その場で決めないといけないんですか？」と質問しました。すると「やっぱり自信がないと思われたり、責任逃れを相手に感じさせてしまうのかもしれないですね。」と答え、次の瞬間、目が見開き「やはり、決めないと言葉に力がでませんしね。」という言葉が出てきました。その後、この幹部社員は要所要所で決断できるようになってきて、顧客の印象も大きく変わりました。「決めて話す」ことの価値を自分で十分に実感しているようです。

このようなケースは何も彼に限ったことではないように思います。権限という自由が与えられた以上は、責任が伴います。今まで何も自ら決めずに、既に決められたことをルールに沿って業務に取り組んできた社員にとって「決めて仕事する」とは、パラダイムシフトであり、大きなチャレンジです。「なぜ権限が与えられているのか？それを活用しないとどんな支障をきたすのか？」は、権限を与えられただけでは、理解できないのです。権限を持つ本当の意味を理解できない以上は、上手く活用されないでしょう。

例えば、予算を与えた方は、良かれと思って与えていたとしても、ただ与えればなしでは上手く活用されず、本人にとってもストレスになっているかもしれないように、権限も与えればなしでは、宝の持ち腐れとなってしまいます。

経営者にとっては、権限を与えること自体チャレンジですが、そこに満足するのではなく、その使い方を教育するのも、与える側の責任かも知れません。

会社にとっては権限を「間違った決断」に使われるより「決められない」社員がいることのほうが問題なのですから……。