

中小企業 あるある 相談室

『期待の交換』による見える化

経営相談の現場でよく耳にする言葉があります。「管理職が思ったように動いてくれない」「会社の方針が現場に伝わらない」と言う経営陣。管理職側は、「経営陣が何を期待しているのか分かりにくい」「判断基準が見えない」という声。このように、双方に不満はあるものの、その多くは能力の問題というより「認識のズレ」から生まれていることが少なくありません。

こうした状況を整理するために、ある企業で実施したのが「期待の交換」というワークです。方法はシンプルですが、組織の認識ギャップを可視化する上で効果的な手法です。

まず管理職を数人のグループに分け、「経営陣は自分たちにどのような期待をしていると思うか」を討議。例えば「売り上げ拡大」「部下育成」「現場改善」などのように、自由に挙げてもらいます。ここでは正解を求めるのではなく、管理職自身の認識を言語化することが目的です。

一方で、事前に経営陣へもヒアリングを行い、「管理職に何を期待しているのか」を整理しておきます。そして討議の後に、その内容を示します。すると多くの場合、「思っていたことと違う」という点が見つかります。ある企業では、管理職（部長）は「売り上げ目標の達成」が最大の期待だと思っていましたが、経営陣は、部長には「部下育成」

と「現場の問題発見力」を重視していました。逆に管理職（部長）が気にしていた数字管理は、経営陣にとっては課長が管理の担当という位置付けで、期待の齟齬（そご）が生じていました。

双方の認識を並べてみると、「何を重視すべきか」が明確になります。また経営陣にとっても、自分たちの考えが現場に十分伝わっていないことに気付く機会になります。このワークは、管理職と経営陣だけでなく、管理職と一般社員、若手社員と新人の間でも活用できます。例えば若手社員に「上司は自分たちに何を期待していると思うか」を整理してもらい、管理職側の期待と照らし合わせることで、役割認識のギャップが見えてきます。

組織の問題は、必ずしも能力や意欲の不足だけで起きているわけではありません。「何を期待されているのか」が共有されていないことが原因になっているケースも少なくないのです。経営支援の現場でも、「方針が伝わらない」「現場が動かない」といった相談を受けた際には、この「期待の交換」というシンプルなワークを提案してみてもいいのではないでしょうか。認識のギャップを見える化することが、組織力向上の第一歩になるはずです。

中小企業診断士
秋島 一雄



◇秋島 一雄／あきしま・かずお

中小企業診断士。株式会社IAC代表取締役社長。商社にて営業職として米国・インドネシア・タイへの海外駐在を経験し、管理部門業務にも従事。その後メーカーでの営業経験を経て独立。2008年より現在に至るまで東京商工会議所コーディネーターとして中小企業支援に携わる。さらに東京都中小企業振興公社「企業変革スクール」講師兼チーフアドバイザーを務めるほか、大手研修会社、中小企業大学校、AFJ日本農業大学校、全国各地の商工会議所にて、海外展開・経営者塾・創業塾・マネジメントと育成・新人研修・営業展開・コンプライアンスなどでの講師として幅広く活動している。