

人と組織の力を高める人材開発情報誌

12/20
2007
vol.40 No.916

企業と人材

中間管理職の 役割と育成を見直す



《解説》ミドル・マネジャーを元気にする方法
— 支え合いと学び合いの関係が組織と人をよみがえらせる —
ジェイフィール 執行役員 高橋克徳

《事例》富士通ソーシャルサイエンスラボラトリ
パルシステム生活協同組合連合会
富士フィルムグラフィックシステムズ

《関連資料》日本の中間管理職白書 2007

日本経営協会



リーダーシップをとり 部下の信頼を得る

嶋津良智

(株)リーダーズアカデミー
代表取締役社長

誰にでもできる簡単なことを 誰にもできないくらい続ける

上司に求められる重要なものの1つは、リーダーシップです。しかし、黙っていても部下がついてくるようなカリスマ性を持った人はごくわずかです。多くの管理者は、いかにすればリーダーシップをとれるのか、悩んでいることでしょう。

セミナーなどで話をすると、特別なスキルやテクニック、知識を身につけることでリーダーシップがとれるようになると考えている人が多いようですが、そういうものではないと思います。

では、リーダーシップをとれるようになるためには、どうすればよいのでしょうか。私は「誰にでもできる簡単なことを、誰にもできないくらい続けること」だと思います。つまり、当たり前のことを徹底してやるのです。

その簡単なこととは何かというと、この連載の第2回(10月20日号)でも少し触れたのですが、「思考」、「体験」、「行動」、「徹底」、「傾聴」、「フォロー」の「6つの当たり前」です。

「思考」、「体験」、「行動」は、部下に考えさせ(思考)、体験させ、行動させるという意味です。この3つを反復して行わせるのが「徹底」です。その一方で部下の話に耳を傾け(「傾聴」)、必要に応じたフォローを行います。

これらを続ければ、必ず部下の信頼が得られます。常に考えさせ、体験させ、行動させてくれる上司、話に耳を傾け、必要なアドバイスやサポートをしてくれる上司、そんな上司に不信感を抱く部下などいません。信頼はリーダーシップの基本です。

これは単純で当たり前のことです。恐らく、上司であれば、誰でも行っていることでしょう。しかし、続けるのは意外に難しいものです。例えば、経験不足、スキル不足の部下に任せておいては、いつ仕事が終わるか分からないから自分で片付けてしまったといった経験は、多くの管理者が持っているのではないのでしょうか。

仕事の効率を考えれば、上司であるあなたが直接手を下したほうがよいかもしれません。しかし、それでは「思考」、「体験」、「行動」を「徹底」できません。部下の話に耳を傾ける機会も、フォローする機会も上司であるあなた自身がつぶしてしまったことになり、部下の信頼を得ることはできません。

マネジメントスタイルを変えた 講師のひと言

実は、若い頃の私は上司としてはかなりの暴君でした。「契約を取るまで帰ってくるな!」くらいのことは平気で言っていました。先頭に立って部下を引っ張るのが上司のあるべき姿だと考えていたからです。そのためには、怖いイメージを植え付ける演出も必要だと思っていました。

辞めてしまう部下もいましたが、私の部署の成績は非常に良く、ずっと本・支店を合わせたトップを維持していました。

ところが、ある時から下降気味になってきました。ベスト3くらいには入っていたのですが、以前のようにトップを取れなくなりました。

やがて部下の不満も耳に入るようになりました。そこで、ガス抜きのための「悪口大会」を行いました。私への不満、会社への不満を部下に自由に言っ

てもらおうと考えたのです。

もちろん、その頃の私のマネジメントスタイルでは、部下はそうそう悪口など言えるはずがありません。そこで、比較的私を理解してくれていると思われる部下数人と、事前に打ち合わせを行いました。まず、彼らに口火を切ってもらうことにしたわけです。悪口の内容も打ち合わせておきました。

その甲斐もあってか、部下はかなり不満を吐き出してくれました。また、そのままにしておくのではなく、後日、一つひとつの不満に対して、「それはこういう理由があるので理解して欲しい」とか、「この件については、なるほどと思ったので変えることにした」などといった説明も行いました。

しかし、それでも成績は思うように上がらなかったのです。

そんなある日、根本的に私のマネジメントスタイルを変える出来事がありました。あるセミナーに出席した時のことです。講師の方に「部下が思うように動かない時には、どのようなことを心掛ければよいのでしょうか」と質問してみたのです。

するとその講師は、「部下を動かそうと思うこと自体がおかしい」と言われ、さらに「上司の役割は、部下が自ら動こうとする環境を作ることです」と言われたのです。私はこの言葉に、大きな衝撃を受けました。

振り返ると、私は部下を動かそう、動かそうと考えていました。自分の思ったとおりに動かすにはどうしたらよいかということばかりを考えていたのです。

しかし部下はロボットではありません。一人ひとり個性があります。得意なこと、不得意なことも違います。そういう部下を、自分の意のままに動かそうと考えること自体が間違っていたと気づいたのです。

また、私は自分の考える理想の上司を「演じて」いました。そんな自分には、上司としての魅力がないとも思いました。

そこで、部下が自ら動こう、自ら頑張ろうと思うようにするためには何をすればよいのだろうかと考え、試行錯誤が始まりました。その結果たどり着い

たのが、特別なことをするのではなく、先に挙げた当たり前の6つのことを徹底して行うということだったのです。

それにたどり着いてからは、自分の思い、考え、姿勢をもっと自分らしく表現して、怒りたい時に怒ればよいし、怒りたくない時には無理に怒る必要性はないと思うようになりました。肩の力が抜けて自然体になったのです。こうしてマネジメントスタイルを変えてからは、部署の業績は再び上向き始めました。

リーダーは、決して生まれながらになれるものではありません。もちろん、6つの当たり前を自然にやっている人もいるでしょう。しかし意識してやることでも、部下の信頼を得てリーダーと呼ばれるようになるのです。

上司には言行一致や セルフマネジメント能力も必要

以前にも書きましたが、上司の仕事は自分の成績を上げることではありません。自分の仕事を任せられる部下を育てることです。つまり上司は、部下を教える立場にあるわけです。そのような立場の人に認識して欲しいのは、大切な人材を社会から預かっているということです。

また上司は、一人ひとりの部下の幸せの支援者であり、人生の支援者であり、目標達成の支援者でなくてはなりません。

上司はその意識を持って、部下と本気で向き合うことです。部下を育てて社会に返すのが自分のミッションだと思えば、自ずと接し方が違ってきます。そういう上司が部下から信頼されないはずはありません。

以上、6つの当たり前を徹底して行うということを説明してきました。しかし、当たり前のことはほかにもあります。例えば言行一致です。

言行を一致させることはどのようなポジションの人にとっても大切ですが、特に部下の信頼を得る必要がある上司には大切です。日頃、どんなに素晴らしいことを言っていたとしても、「あの課長は言っ

ていることと、やっていることが全然違う」、「どうせ口だけだろう」と思われたら、誰もついてきません。

例えば、「生き残りのためには徹底的にコストを削減しなくてはならない」と言っている上司自らが、接待などで大金を使っていたらどうでしょうか。部下の信頼を得られないだけでなく、部下のモチベーションを下げることにもなります。

この点に関して面白い話があります。ある業界に2つの会社があって、A社の社長は「従業員を大切にすると宣言して経営を行っていました。それに対して、B社の社長は日頃から「従業員に株を持たせるなんてもったいない」と言っていました。

普通に考えればA社の社長の言っていることが正しく、従業員からの信頼も得られると思えます。ところが、その社長は言うことは立派でも、実際には自分の利益しか考えていない経営者だったのです。結局、A社は倒産してしまい、B社が生き残りしました。

言っている内容が正しいかどうかは別にして、リーダーには言行が一致していることが大切です。リーダーシップの根源にあるのは「責任を持つこと」にはかなりません。自分の言ったことに責任を持っていない人にリーダーの資格はないのです。

上司を教育者と考えると、セルフマネジメント能力も必要です。

人間には欲があります。自己顕示欲、金銭欲などいろいろありますが、人を教える立場の人が、自分を律することができないようでは困ります。

欲がコントロールできないということは、物事を好き嫌いで判断してしまう危険があるということです。部下の立場に立ってみると分かると思いますが、好き嫌いで評価されたのではたまったものではありません。これも、当たり前といえれば当たり前のことです。

さらに、青臭いようですが正義感も必要です。もちろん、仕事をしていればきれい事では済まないこともたくさんあります。しかし、それでよいと思わないことです。常に目指しているところは正義に合

致してはなりません。

一番手っ取り早い判断基準は、自分がやろうとしていることを、家族の前で堂々と話せるかどうかだと思います。話せることであれば、正義に合致しているはずですが。後ろめたくて話せないことであれば、やめたほうがよいと思います。

「正直者は馬鹿をみる」という言葉があります。ビジネスの世界でも、正しいかどうかよりも、うまく立ち回ったほうが得をすると考えがちです。特にこのところ、その傾向が強くなっている気がします。

確かに、そうやって急成長を遂げた会社もあります。しかし、たいていは痛い目にあったり、倒産の憂き目^{うき}をみたりしています。

正義感を持つということも当たり前のことです。その当たり前のことを、続けられるかどうかの問題なのです。

リーダーという立場に立つと、多くの人は自分を特別の存在と考えがちです。しかし決してそうではありません。私自身、平凡な人間だと思っています。カリスマ性を持っている人など、そうそうはいません。自分が特別な存在ではないことを受け入れることも上司には必要です。

平凡な人が非凡な何かを手に入れるためには努力しかありません。それが当たり前のことを、ほかの誰にも真似のできないくらい続けるということなのです。

それに、平凡な人間だということを受け入れるのは自らの弱さをさらけ出すことにもなります。自らの弱さをさらけ出せることは、人間としての魅力の1つです。自らの弱さを認めて、それでも努力をする上司の姿は、必ず部下の共感を得られるはずですが。

(しまづ よしりのり)



●プロフィール

1987年(株)フォーバルへ入社。93年(株)リンクを設立し代表取締役就任、94年レカム(株)を設立し代表取締役就任、97年(株)リンクとレカム(株)ほか2社をM&A。04年レカム(株)を大阪証券取引所ヘラクレス市場に上場。05年(株)リーダーズアカデミーを設立し、代表取締役就任。