

人と組織の力を高める人材開発情報誌

11/20
2007
vol.40 No.914

企業と人材

女性の能力を 100%引き出す職場づくり

● INTERVIEW

クレーネ 代表 宮崎百合子さんに聞く
女性の能力が活かされると価値創造が多様になる

《事例》オリックス/荘内銀行/OKI

《解説》均等法20年 女性の活躍・活用のホンネと条件

跡見学園女子大学マネジメント学部 教授 芝原脩次

《特集関連寄稿》女性社員の活用は上司とのコミュニケーションと柔軟性が鍵に
——女性社員のキャリアと働き方調査より——

慶應義塾大学SFC研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー 宮地夕紀子

できる上司に
なる法



多面的で長期的な判断をする

嶋津良智

(株) リーダースアカデミー
代表取締役社長

多面的、長期的な視野を持つ

ビジネスは決断の連続です。それは部下も同じですが、上に立つ人のほうがより重大な決断を迫られることが多いのは言うまでもありません。上司たるあなたの判断が部門はもちろん、もしかすると会社の命運を左右することもないとは言えません。

では、よりの確な判断を下すためにはどうすればよいのでしょうか。まず大切なのは多面的、長期的な視野を持つことです。

例えばB社の商品のほうが、現在の仕入れ先であるA社の商品よりも、100円安いという話を部下がもってきたとします。仕入れ値は安いに越したことはありませんが、すぐにB社に切り換える判断をしたとしたら、いささか配慮に欠けると言わざるを得ません。

会社や倉庫の所在地によっては、運送費が違つかもしれません。また生産能力が小さく、商品の安定供給が難しいということもあります。経営状態はどうでしょうか。切り換えた途端に倒産したのでは困ります。そもそも、品質が同じとは限りません。

こういったさまざまな可能性を考えることが多面的な見方なのです。物事を1つの方向だけから見ていると、重大な見落としをする危険性があります。逆に、多面的に見ようという意識を持っていると、隠れているデメリットを発見できるだけでなく、意外なメリットを見つけることもできます。

多面的に見れば、より多くの情報が得られます。例えば、ペットボトルを正面から見た場合には、商

品名くらいしか分かりません。しかし、裏を見るとそこに貼ってあるラベルから成分や原産地、量などが分かります。そういった情報を得たうえで下す判断は、よりの確なものになるはずですよ。

もう1つの長期的な視野にも同じようなことが言えます。これも、複数の見方をするようになるからです。

短期的には良くて、長期的には悪いということはあるものです。例えば、有名ファッションブランドの多くは値下げをしません。季節ごとにバーゲンセールをすれば、かなり売れると思うのですが、それをしないのです。それは、長期的に見てブランド価値を下げないほうが利益になると判断しているからでしょう。

最近多い企業の不祥事は逆です。短期的な利益を追い求めるあまり長期的な視野を失ってしまい、それが原因で問題を引き起こしたケースが多々見られます。

身近なところでは食事もそうです。誘惑に負けておいしいものばかりを食べ続けた結果、メタボリック症候群や生活習慣病になってしまうわけです。

しかし、多面的、長期的に物事を見るのは実は簡単なことではありません。自分では多面的、長期的に物事を見ているつもりでも、そうではないことが多いのです。人間には、どうしても思い込みが入るからです。

そこで私が心掛けているのが、自己否定をしてみるということです。自分の考えは本当に正しいのか、偏った見方をしていないかをチェックするために、自分の判断を1度否定してみるのです。つまり、この判断は間違っているという前提でもう1度考えて

みるわけですから。それが客観視につながります。

それに、人間には金銭欲、自己顕示欲などのさまざまな欲があります。自分の欲、あるいは「好き」「嫌い」といった、感情によって判断を下していないかを、1度自己否定をしてみることで、明らかになることは多いものです。

第三者の立場で見るのも良い方法です。尊敬する経営者がいるのであれば、例えば京セラの稲盛和夫さんだったらどう考えるか、松下電器産業の松下幸之助さんだったらどうするかなど、その人になったつもりで考え直してみるのです。

立場を変えてみるのも1つの手です。社長だったらどのような判断をするだろうか、さらには従業員10人の小企業の社長だったらどうだろうか、従業員5,000人の上場企業の社長だったらどうだろうかと考えてみるのです。

今述べた自己否定も含めて、上司は心の中に第三者の目を持つことが必要だと思います。もちろん、違う見方をした結果、元の判断に戻ることもあると思います。しかし、たとえ結論が同じだったとしても、さまざまな見方をすることによって、自分の考えがブラッシュアップされるはずですよ。

迷った時は部下に聞く

判断に迷った時は、部下に意見を求めるのも良い方法です。いや、むしろ積極的に意見を聞くべきですよ。

上司たる者、部下に聞くのはプライドが許さないと考える人もいますでしょう。あるいは「頼りない上司だな」、「そんなことも自分で決められないのか」と部下に思われまいかと、心配する人もいますでしょう。

しかし、そうしたつまらないプライドは捨てるべきです。本当に捨てるべきではない、大切なプライドというものがあるとは思いますが、部下の前で格好よく振る舞いたいというのは、捨てるもよいプライドだと思います。

また意見を求められた部下は、むしろ「信頼されているんだ」、「期待されているんだ」と、モチベーションを上げる場合がほとんどです。それが自信を与えることになり、教育の面からも良い効果が期待できます。

そもそも分からないことは、他人に聞くのが一番手っ取り早い方法です。必ずしも自分より優秀な人間に聞くのが良いとは限りません。自分よりも経験の少ない人間に聞くことがプラスになることもあります。まったく違った視点に立った考えを話してくれることがあるからです。

私は、意見を聞くだけでなく、どちらでもOKと思える案件については、すべて部下の意見を採用するようにしてきました。

上司には、無理をしても自分の意見を通さなくてはならない時が必ずあります。ところが、いつも自分の意見を押しつけていると、いざという時に自分の意見が通らないとか、通ったとしても反発を買う、という結果になります。日頃から部下の意見を採用していれば、そういった本当に大切な決断をしなくてはならない時にスムーズにいくのです。

迷ったら判断しない

このように多面的、長期的な視点でいろいろなことを考え、部下をはじめとしたさまざまな人から意見を聞くなどして、判断をするための情報収集をし、それでも判断がつかない、決断が下せないという場合には、私はそのままにしておきます。

私の経験では、いずれ必ず判断を下せる時が来ます。「よし!」と思えるのが翌日か、3カ月後か、3年後か分かりませんが、必ず来ます。

もちろん、単に放っておくということではなく、白黒をつけたいという気持ちはずっと持ち続けるようにしています。そうすることによって、自然といろいろな情報が入ってくるのです。そして、不安に思っていたことや、問題になっていたことが解決できて、決断が下せるというわけですよ。

経営者の方は、おそらく80%くらいの事柄は直感で判断しているのだと思います。周囲に説明する必要から、マーケットがどうの、価格がどうのと、もっともらしい理由づけをしますが、それはたいてい後づけの理由です。

直感というのは、頭の中の引き出しに詰まっている経験や情報などが、何かのきっかけでパッとつながることだそうです。どの引き出しが開いて、どの情報につながったのかは本人にも分かりません。にもかかわらず、思いもよらない発想やアイデアが生まれる、そんなメカニズムのようです。

決断を下せないのであれば、とりあえず、引き出しの中の経験や情報を増やしていくことです。そうすれば、「よし!」と思える瞬間がきっと来ます。

ただし、そうやって決断を下せる瞬間が来ても、私自身について言えば、100%の確信があるというケースは、そうそう多くはありません。

これはあくまで感覚ですが、マイナス要因が4、プラス要因が6くらいの時に、決断している気がします。要するにマイナスよりもプラスが上回った瞬間です。

私はいつも、決断を下す時には常にリスクを考えています。この事案に対してノーと判断した場合、あるいはイエスと判断した場合、どのようなリスクがあるかです。ヘッジできる範囲のリスクであれば、その判断は間違っていないと考えることにしています。

もっとも、判断する時にリスクを考えるのは当然だと思われるでしょう。問題はそのリスクをどのようにとらえるかです。

リスクを考えると踏み出せないという方もいると思います。しかし私は逆です。この程度のリスクと思えば一歩が踏み出せるのです。

例えば株式投資です。株ですから当然、上がることもあれば、下がることもあります。本格的にやっているわけではありませんが、私の場合は買い値よりも20%下がったら売ると決めています。20%程度だったら、ヘッジできるリスクです。そう思えば、大胆な投資もできます。

ちなみに、儲け損がないのは損ではないと考えて

います。バブルの頃、300万円の投資が1億円近くまで増えたことがあります。しかし、最終的に売った時には390万円でした。儲けは90万円です。もちろん、残念に思わなかったといえば嘘になりますが、基本的には儲けが出たからよいと考えました。

上司たるもの、売上げを伸ばすのが大切というポジティブな考え方を持つのは良いのですが、それよりも赤字を出さない、ひいては会社を存続させるというくらいの考えがちょうどよいと思います。その考え方で下す決断であれば、万が一間違っても大変なことになることはないはずですよ。

何のための仕事を考えてみる

的確な判断をするためには目的思考も大切です。判断に迷った時、そもそもそれは何のためにするのかを考えてみるのです。その目的を追求するためには何を優先すべきかと考えると、問題点がクリアになるものです。

例えば、家電メーカーでAV機器を売っている部署だとします。上司たるあなたの、いやその部署全員の目的は何でしょう。自社のAV機器をたくさん売ることと考えがちだと思いますが、そうではないはずです。AV機器を売るのは手段にすぎません。目的は、消費者に豊かな生活を提供することではないでしょうか。

そう考えれば、判断は違ったものになると思います。迷ったら目的に帰る。これも的確な判断を下すための方法の1つです。

(しまづ よしのり)



●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。