

9/20
2007
vol.40 No.910

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

社員はどのように 育てられているか

本誌調査 ホワイトカラーのキャリア開発支援に関する調査

調査結果の概要と集計表

●企業別実態

- ①キャリア開発研修の実施状況
- ②キャリア相談制度の実施状況
- ③社内公募制度・社内FA制度の実施状況
- ④キャリア開発支援上の悩み

《関連解説》 ダイバーシティ時代のキャリア形成

慶應義塾大学SFCキャリアリソースラボラトリー代表 花田光世



マネジメントポリシー を持つ

嶋津良智

カルチャー・アセット・マネジメント
代表取締役社長

部下とのコミュニケーション ギャップを埋める

部下との人間関係についてのアンケートを取ると、「悪化したことはない」、「悪化したのは1回程度」という、「うまくいっている」と答える管理者が約6割になります。ところが部下側に同様のアンケートを取ると、反対に「悪化したことが何度もある」、「悪化したことが数回はある」と答える人が約7割にもなります。

これは上司と部下との間にコミュニケーションギャップがあることを示しています。立場や役割が違うわけですから、ある程度のコミュニケーションギャップは仕方のないことだとは思いますが、そのままにしてよいというものではありません。管理者には埋める努力が必要です。

そのための第一歩はまず、上司であるあなたが会社から何を期待されていて、それを達成するために部下にどうあって欲しいと思っているのかを話し、部下からは逆に、どのような上司であって欲しいのかを聞くことです。

どのような上司であって欲しいのかを聞くのは、部下の思うとおりの上司になるためではありません。どういう上司になって欲しいのかを聞いてあげること自体が重要なのです。そのうえで、この部分については同意できる、この部分については同意できないことを説明します。

これだけでも、部下とのコミュニケーションギャップはかなり埋まるはずですが、こういうことについて話す機会がないために、部下は思い描いている理想の上司像とのズレにストレスを感じ、人間関係が

うまくいっていないと感じるのです。

さらに進んで、部下に誤解を抱かせないようにするため、あるいは部下に納得して仕事をしてもらうためには、上司は部下に対してマネジメントポリシーを明確にしておくべきです。つまり、自分はどのような考えで部下をマネジメントしているのかを全員に伝えるのです。

私が掲げた マネジメントポリシー

以前、私が掲げていたマネジメントポリシーは、「部下への最大の貢献は、目標達成をさせてあげること」でした。そして、それを実現するために注意すべきこととして次の8つを挙げました(図表)。

- ①自由と規律のバランスを保つ……組織というものは規律がなければまとまりません。しかし、自由にやらせてもらうことも重要です。そのバランスに注意してマネジメントを行うことを1番目に挙げました。
- ②自ら動こうとする環境に配慮する……2つ目には部下が自分から動こうと思えるような環境作りに注意することを挙げました。例えば、ちょっとした一言で人の気持ちは変わるものです。そういうことも含めて、部下の自主性を引き出すマネジメントを心掛けることにしました。
- ③実力主義……いうまでもなく、成果を出した人には良い評価をし、そうでない人にはそれなりの評価しかなしという事です。
- ④コミュニケーション……コミュニケーションは時間よりも回数です。部下とは1時間話すよりも、10分ずつ6回話すほうが効果があります。こまめな

図表 8つのマネジメントポリシー

嶋津のマネジメントポリシー(当時)

部下への最大の貢献は、
目標達成をさせてあげること

- ①自由と規律のバランスを保つ
- ②自ら動くようにする環境に配慮する
- ③実力主義
- ④コミュニケーション
- ⑤説明責任と結果責任
- ⑥自分にしかできない仕事にフォーカスする(権限委譲)
- ⑦徹底した「行動」の質・量の追求
- ⑧目的・目標思考

コミュニケーションを心掛けるということです。

- ⑤説明責任と結果責任……仕事を任されたら、結果を出すのは当たり前ですが、よく部下が忘れるのが結果を出す過程での経過説明、いわゆる「報告・連絡・相談」です。部下を信頼していないということではなく、仕事を任せただけ以上は、説明責任と結果責任はセットだということを理解してもらうために挙げました。
- ⑥自分にしかできない仕事にフォーカスする……これは表現を変えれば部下への権限委譲です。上司が部下と同じ仕事をしていたら話になりません。上司は自分にしかできない仕事をやり、その他の仕事はどんどん部下に任せなくてははいけません。上司の究極の仕事は、自分の仕事をなくすことなのです。
- ⑦徹底した「行動」の質・量の追求……成果は行動によって違ってきます。部下が正しい方向に、正しい方法で努力しているか、そして正しい量をこなしているかをチェックし、指示することは上司の重要な仕事です。しかし何の説明もなしに、ただ「電話を100件かけろ」とか「飛び込みを50件しろ」とだけいっても部下は納得しません。その行動の質的・量的な意味を伝え、さらに、これは「部下に目標達成をさせてあげる」というマネジメントポリシーの実現のためであるということを理解してもらうことが重要だと考えました。

⑧目的・目標思考……目標だけを示しても部下は動きません。目標の裏には必ずある目的や背景があります。それをきちんと説明することを挙げました。以上が、私が以前掲げていたマネジメントポリシーと、その実現のための行動指針ともいえるべき8項目です。

もちろん、これだけでなくはならないということではありません。上司は自分なりのマネジメントポリシーを掲げればよいと思います。ただし、企業のミッションや理念、文化との整合性が求められます。それらとズレたのでは部下が混乱してしまいます。

また、一度作ったらそれで終わりではありません。間違っているなどと思ったら、その都度どんどん修正していけばよいのです。

マネジメントポリシーを
浸透させる

私は、これらを紙に書いて部下に見える場所に貼りました。そして「これは3番目に基づいて要求している」というように繰り返して示したのです。また「7番目はなぜ必要だといったか覚えているか」と部下に意味や意義を語らせたこともあります。

上司といえども、組織や仕組みを変えられないことが多いと思いますが、もしあなたが、組織や仕組みを自分の権限で変えられるポジションにいるのであれば、その変更はマネジメントポリシーに沿った形で行うことです。私はそうしました。

例えば「徹底した行動の質・量の追求」を掲げたにも関わらず、日報の中に行動の質や量を記載する箇所がなかったら、それはマネジメントポリシーを反映していないこととなります。

もちろん上司も生身の人間ですから、時には間違えることもあります。マネジメントポリシーに反することを言ったり、することもあるでしょう。その時は部下に素直に謝ればよいのです。私自身も部下に言われて行動を改めたことがあります。間違いを部下から指摘してもらえるような関係を作ることこそが重要なのです。

これを繰り返すうちに、部下は私のマネジメント

ポリシーを理解してくれるようになりました。そして、「今のは何番目の行動指針に基づいての発言だな」とか「何番目の行動指針に基づいての行動だな」と自分で解釈してくれるようになったのです。

部下の不満は上司の説明不足から出てくる

現在、上司の立場にいる人も、部下時代には「課長は何を考えているか分からない」とか「主任はいうことがコロコロ変わる」と不満をもらったことがあるのではないのでしょうか。これは上司側のコミュニケーションに問題があります。

私がマネジメントポリシーを貼り出すようにしたのも、実は部下とのコミュニケーションに問題を感じたからです。以前勤務していたIT系ベンチャー企業で、同期100人の中でトップセールスを記録し、24歳で営業部長に抜擢されました。しかししばらくするうち、振り向いたら誰もついてきていないような感覚に陥ったのです。

そんな時に気づいたのが、朝礼や終礼の時に、結局、同じことを言っているということでした。知らず知らずのうちに、自分のマネジメントポリシーを語っていたのです。これを分かりやすい文章にすれば、部下に自分のことを理解してもらえるのではないかと考えたのがきっかけです。思いや考えは形にして示さないと伝わりません。

確かにこのやり方は手間がかかります。マネジメントポリシーの何番目に合致するかをいちいち説明することなく、ただ命令したほうが簡単です。しかし、上司は手間を惜しんではいけません。

私の友人に本田直之さんという方がいるのですが、彼が書いた『レバレッジ・リーディング』という本の中に、「時間がないから本を読まないのではなく、時間がないから本を読むんだ」というのがあります。忙しいからこそ本を読んで勉強し、10時間かかっていたのを5時間にしなくてはならないというのです。

部下マネジメントもこれと同じです。忙しいから手間を掛けないのではなく、忙しいからこそ手間を掛けて部下を育てるのです。部下が育てば仕事を任

せることができ、自分の忙しさは減っていきます。

部下を育てるのは上司の重要な仕事

私には部下から言われた一言があります。それは部下が会社や部署が変わって、私のもとを巣立っていく時に、「嶋津さんのもとで働けて良かったです。でも、また嶋津さんのもとで働くのは勘弁してください」という言葉です。こう言われるように日々努力するのが、私の裏のマネジメントポリシーです。

腹が減っている人間に魚を釣って与えるのが良いのか、釣り方を教えてやるのが良いのかという有名な話があります。これは、魚を釣って与えてばかりいると依存するようになるので、釣り方を教えたほうが一生食べ物に困らなくなり、その人間のためになるという話です。

上司と部下の関係もこれが原則だと思います。また私のもとで働きたいといわれたら、それは部下を自立させられなかったということになります。私のもとでは再び働きたくない、教わるべきことはすべて教わったと言われることが、私のもう1つのマネジメントポリシーなのです。

先にも書いたように、マネジメントポリシーは人によってさまざまであってよいと思います。しかし、その裏には部下を育ててあげたいという思いがあるべきです。それがあれば、部下はきっとあなたのマネジメントポリシーに納得してくれることでしょう。

部下が納得して働いてくれれば、部署の業績が伸びて、結局は上司であるあなた自身のためにもなるのです。

(しまづ よしり)



●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)を大阪証券取引所へラクレス市場に上場。05年カルチャー・アセット・マネジメント(株)を設立し、代表取締役就任。