

社外に学ぶ「目標達成ができる環境をつくるのが上司の役割」

働く人々の素晴らしさを伝える

上司の役割について、自ら考え実践し、経営や部下育成のノウハウを積み重ねてきた社外のプロ・リーダーズアカデミー社長の嶋津良智さんにうかがいました。

「部下は上司を見て育つ。部下を変えたいなら、上司から変えるべきです」と言います。



リーダーズアカデミー社長

嶋津良智さん

ご経歴

大学卒業後、IT系ベンチャー企業入社。28歳で独立し情報通信機器販売会社を設立。その後、株式上場を果たす。2005年、企業不祥事が相次ぐ中、次世代を担うリーダーを育成することを目的とした教育機関、株式会社リーダーズアカデミーを設立。日本・シンガポールに拠点を置き、業績向上に寄与する独自のプログラム「上司学」で、各企業の業績向上の支援に努めている。

リーダーズアカデミー
http://www.leaders.ac/

上質な企業文化を形成する軸は上司

—— 企業を成長させる大きな要因である「企業文化」を磨くコアとなる人材が、「上司」と言います。なぜですか。

ハーバード大学の研究によれば、企業を成長させる要因の80%が、企業に根付いた「企業文化」に起因しているそうです。従って会社の成長のためには、企業文化を向上化することが必要になります。

上質な文化形成のためには、仕事やコミュニケーションを通じての社員教育が欠かせません。

この教育とは、普段から継続的に行なうからこそ効果が出るものであり、決して単発の教育や短期間で形成できるものではありません。そのため日常の仕事を通して教育を行なうことが重要であり、教育のコアとなる人材が、部下を持つ「上司」のみならずと言えます。

部下はよい上司に出会うと、意

思決定と行動の質が変わり、成果が変わります。ですから上司自身が「上司とはどうあるべきか」を学ぶことが必要です。部下へよい言葉と、よい学びと、よい思い込みを伝えていくことにより、上質な文化が形成され企業も成長できます。上司が見本となって「働くことの素晴らしさ」を伝えていくことも大切だと考えます。

—— 上司の立場に立つ人の心構え、考え方を教えてください。

■信念を明確にする

まず、自分のマネジメントにおける考え方を明確にしてください。その上で部下とのコミュニケーションを充実させていくのです。立場が違いますから、仕事に対する考え方や期待など部下と上司との間に違いが出てくるのは仕方がありません。そのため上司はこの違いを埋める努力が必要なんです。

第一歩として部下に「仕事の考え方や、上司にどうあってほしいのか」を聞いてあげるのです。話を聞いて同意できること、同意できないことを説明します。その中で上司として「自分はどうなのか」をマネジメントをしているのか」を伝えるのです。そうすることにより部下が思い描いている理想と現実のズレに対するストレスは小さくなり、上司と部下の考えや思いが共有されていきます。

■「話す」より「聴く」姿勢で

コミュニケーションをうまくとるためには、「話す」より「聴く」姿勢が大事です。また、コミュニケーションは時間よりも回数を重ねることが有益です。そして上司から部下へ歩み寄るのが基本です。部下には上司の経験がないのですから、上司への歩み寄り方はわかりません。

さらに、自分の考えや思いは形

その気にさせる上司 やる気になる部下

にして示さないと伝わりません。一度伝えたことは「相手も理解した」と解釈して、二度、三度と言わない上司がたくさんいます。しかし、本当に大事なことは、「もう、わかったよ」と相手が思うまで、繰り返し言うことも必要なのです。思いや考え、理念というものを部下と、そして組織で共有できてこそ、黙っていても同じ方向へ歩いていきます。そうやって組織全体の「文化」へと育っていくものなのです。大変ですが大事なことは言葉を変えて、切り口を変えるなどして、しつこいくらいに言い続けてみてください。

■リーダーシップとは当たり前のことを徹底すること

リーダーシップをうまく取れるようになるには、次の「六つの当たり前」を徹底することだと考えています。「思考、体験、行動、徹底、傾聴、フォロー」を繰り返します。部下を常に考えさせ、体験・行動させ、部下に耳を傾け、必要なフォロー・サポートをする上司に、不自信は抱かないと思います。信頼関係はリーダーシップの基本です。部下と本気で向き合ってください。

■自己否定で判断を磨く

的確に判断を下すには、多面的、長期的な視野が重要です。自分では多面的に見ているつもりでも、

そうでないことが多く、思い込みが入るものです。私が心掛けているのは「自己否定」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」とチェックするのです。それが客観視につながりますし、さまざまな見方をするこにより、考えがブラッシュアップされていきます。

■部下のやる気を伸ばす

上司の役割は、部下が自ら動くようにする環境をつくることにあります。そのため部下が仕事を樂しめるように気を配るべきです。具体的なやり方としては、部下に対して「責任ある仕事→達成感→評価→成長」のサイクルを回します。部下に成功体験や達成感を積んでもらうのです。そしてその成果をほめてあげると、部下の成長意欲は高まるものです。このサイクルを効果的に回すのがコミュニケーションです。コミュニケーションをしながら、何をすれば評価がプラスになるのかも部下に説明するとよいでしょう。

これまでの考え方を木に例えるならば、組織においては「根っこが上司」「幹が人間関係」「部下が枝葉」となります。枝葉である部下が青々と茂っているかどうかは、根っこである上司がよい養分を吸い上げて、太い幹を通して部

下に送っているかどうかにかかってきます。そして、成果が実を結ぶには、木全体を健康に保つ必要があるのです。

部下の自立が 上司自身のため

「目標達成ができる環境をつくる」ときに、上司に「見守る力」が必要であると言いますが、どういうことですか。

そもそも人間は自分で考え、自らの判断で行動しているときに、最も大きな成果を上げます。そのため部下に「目標達成をさせてあげる」環境をつくらなければならないのです。この上司の最大の役割を果たすため、上司にいちばん必要な能力が「我慢」「見守る力」です。

上司のみなさんはそれなりの経験や実績を積んできているので、部下の仕事ぶりを見ていると、「そうじゃない」と言いたくなる場面が多々あるはず。しかし部下が自ら考え行動できる環境をつくり、後は見守るのです。人を育てるのに魔法はありません。日々の地道なコミュニケーションが、人を育てていくと思います。

部下は上司を見ています。部下を変えたいと思ったら、まずは上司から「自分はどうあるべきか」と考え、「理想の上司」になる努力をしていくべきです。

部下が納得して働いてくれれば、チームの生産性も成果物の質も向上します。「部下を育て、自立させる」、それが上司自身のためであり、会社に貢献することにつながると確信しています。

嶋津さんの著書

嶋津良智 YOSHINOBU SHIMIZU

だから、部下が
ついてこない!

部下の相談には乗るな、部下を動かそうなんて大間違い……。魅力あるリーダーになる方法や目標を設定する組織のつくり方など、実践的なマネジメントノウハウ本

上司の「ジョーシキ」が私を変えます！
部下が動き出すまで、大間違い！
動かない、上司を怒らす「忙しいアタクセ」
部下相談、乗ってほしい。

あたりまえだけど
なかなかできない
上司のルール

部下との関係で悩んでいる上司、今以上に組織・会社の結束力を強め業績を上げたい上司のみなさんにとって日々の行動指針となる1冊

なぜ部下に
伝わらない？
そんな悩みに
ズバリ
お答えします！