

## 嶋津良智

リーダーズアカデミー CEO

# 上司として当たり前前のことを 当たり前に行うことが 良き上司たる第一歩

企業内の人材育成において、良くも悪くも最も影響を与えるのは職場の上司である。セミナーなどを通じて部下育成ノウハウを伝授している嶋津良智氏は、経営環境の変化などにより、上司が自らの役割を十分に果たせなくなっていることが、今日の職場が不調をきたしている原因だという。上司が、当たり前前のことを当たり前に行えるようになれば、部下とのコミュニケーション不足が解消され、信頼関係の構築へとつながっていく。そしてこれこそが、上司が部下を育てるために不可欠なことなのである。

取材・文／黒原康一郎、写真／本誌編集部

### 人の成長は 出会う人によって変わる

今から二十数年前、私は大学を卒業し、あるベンチャー企業の営業マンとなった。その会社で6年間を過ごす中で、2人の上司に出会った。1人は考え方が私とまったく異なり、よくぶつかった上司。もう1人は、営業職の“イロハ”から、上司哲学までを授かった上司である。

最初の上司は、決して面倒見が良いとは言えない人だった。そこで私は、入社後1カ月ほどたったある日、大胆にも「上司を変えてくれ」と会社に掛け合っただけである。1日でも早く成長して戦力になりたいと考えていたにもかかわらず、今の上司ではそれが望めないと思ったのだ。

それから1カ月後、私は新しい上司の下についた。新しい上司の部署はいつも成績がよく、人気も高かった。上司がいいと明らかに成績も伸びる。優秀な社員でも、良くない上司の下では潰されたり、腐らされることが多い。

人間関係には必ず「影響の連鎖」が起こる。ダメ上司や愚痴ばかり言っている同僚と一緒にいると、少なからず悪影響を受ける。人生は出会いによって、その質が変わる。人体が、たんぱく質や脂質、ビタミンやミネラル、糖質などから成り立っているように、人格も「良い学び」と「良い言葉」「良い思い込み」によって形成される。それらを与えてくれる素晴らしい人に出会うことは、人生で最も大切なことである。

以前、あるセミナーで経済評論家の勝間和代氏とご一緒した時、彼女の一

言がすごく印象に残った。彼女は「今の社会人は大切な仕事を1つ怠っている。それは上司を選ぶ仕事だ」と言ったのだ。私は大きくうなずいた。

一般的に「上司は選べない」と思われている。しかし、結果的に私も上司を選んでいるし、勝間氏を始め、上司を選んでいる人は少なからずいる。選べないのではなく、選ぶための努力をしていないだけなのだ。より良い上司に出会いたいと思っていれば、自ずと行動につながるものである。

私は2番目の上司から多くのものを得た。それが今の自分のベースになっているわけだが、実は、最初の上司からも、反面教師としていろいろ学んでいる。その1つが「何の説明もせず一方的、高圧的に人を動かそうとしてはならない」ということ。これは何も、無理

やり動かそうとすることが悪いと言っているわけではない。そうせざるを得ないのであれば、その必要性や目的をしっかりと伝えなければならないということだ。これは、私が部下を持って以降、常に肝に銘じていることである。

このように、印象がまったく違う上司2人だが、人間としては両者とも大好きで、今もよく一緒に飲んでいる。

## 良い上司の第一条件は 人を育てるのが好きなこと

私は「上司学」なるプログラムを開発して、上司が部下を育てる重要性を主張しているが、私自身、部下にはかなり厳しいほうだと自負している。私の部下に対するミッションは、できるだけ早く私の元を卒業して、他の部署や会社で通用する人材に育てること。どんな上司に出会っても耐えられるスキルさえ提供したいと思っている。これは私なりの「愛」である。

一方、最近の上司には魅力がない人が多いとも感じる。もちろん、昔にもとんでもない上司はいた。しかし、明らかに昔と違うのは、部下に正面からかかわることを避け、叱ることさえ満足にできない上司が増えたこと。ICT (Information and Communication Technology) の進歩の弊害だろうか。特にコミュニケーション能力の劣化は顕著だ。同じ職場にいてもほとんど口を利かない。隣の席にいる人にさえ、連絡をメールでやり取りする……。会話が減れば、人間関係もバーチャルなものにならざるを得ない。しかしそれでは、自分の言葉に対して、すぐに相手の反応が見られない。顔色や声音な

どの読み取るべき情報も取れない。そのうえ社内では「効率」ばかりが声高に叫ばれ、ムダ話は徹底的に排除される。

私は現在、シンガポールを本拠地にビジネスを展開しているが、おしゃべり好きが多い彼の国と比べれば、日本は明らかに「静の国」だ。日本でコーチングなどのスキルが持てはやされるのも、足りないコミュニケーション能力を補おうとするために他ならない。

しかし、スキルに頼るあまり、本気で部下とかかわるといふ一番大事なものが見落とされつつある。どんなに時代や社会が変わっても、決して変わらないものは「人間は感情の動物」だということ。組織の中でも、リーダーや上司が部下の心を揺り動かさなければ、誰も動かない。

もちろん、モノをつくれれば売れた高度成長期なら、部下の尻を蹴飛ばすだけでもそれなりに成果が上がっただろう。しかし、バブル経済も崩壊し、さまざまな価値観が生まれてきた時代に育った若者たちが続々と社会に出てきている今日、いかに個人個人の価値観に働きかけ、心を揺り動かしていくかがカギになる。これまで上司から必ずしも良い教育を施されたとは言えない我々以上の世代が、部下に最高の教育を施さなくてはならない時代になったのだ。そんな中で管理職としてそのギャップに苛まれている人が多いのも、致し方ないことなのかもしれない。

私が考える良い上司になる第一条件は、人を育てることが好きであることだ。ただし、一口に育てると言っても、大変な作業であり、そこに情熱を注げる人でなくてはならない。逆に、

育てることが嫌いな上司についた部下はかわいそうである。私は基本的に人を育てることは楽しいし、他の上司にもそう感じて欲しいと思っている。自分が何らかの形で影響を与えた部下が成長していく、こんな快感のある仕事はない。部下が転職すると聞いて、「なんだ、これまで目をかけてやったのに」と嫌味を言う人もいるが、企業も上司も人が巣立っていくことに、もっと寛容にならなくてはいけない。人は、上司や企業の所有物ではないのだから。

私は、人を育てるといふことは、できるだけ早く巣立たせることだと思っているし、「社員は社会からの預かり物で、育てた後は社会にお返ししなければならない」と考えている。だから、部下が転職して別の舞台で活躍するのは、寂しい気持ちはあっても、基本的にウェルカムだ。

## どんなに忙しくても 部下のための時間をつくる

それでは、現在の企業社会で、なぜ良い上司が育たないのか。人事的な面から言えば、1つに若手教育ばかりに偏重していて、リーダー教育が疎かになっていることが挙げられる。

私は、新入社員研修をはじめとする若手の集合教育には、その成果に過大な期待をかけないほうがよいとさえ考えている。なぜなら、挨拶の仕方や電話の正しい受け答え方をいくら学んだとしても、上司や先輩たちがそれを実践していなければ、決して若手社員の身につくことはないからだ。

逆に現場がきちんとしていれば、研修で学ばなくても自然と身につく。仕

事面でも、OJTなどを通して上司が直接部下を教えることによって「影響の善循環」が起こってくる。私の持論は「教育は上から下に流す」であり、これまで以上に経営者を含めた管理職の意識改革とリーダー教育に注力すべきだと考えている。

また、リストラなどで社員が減り、管理職のプレイングマネージャー化が進んでいることも、良い上司が育たない原因だと考えている。上司があまりにもプレイヤーに傾き過ぎ、部下に対応する時間がほとんど残されていない例が多いからだ。管理職は、できれば全体の6割程度は、部下とコミュニケーションをとる時間を確保すべきだ。

しかし、あえて厳しいことを言えば、上司たるもの、本来どんなに忙しくとも部下に対する時間は捻出すべきである。「時間はつくるもの」というのが私の本音ではあるが、個人任せにしないで、やはり組織としてできるだけフォローして欲しいという思いもある。

ただ、組織側が管理職にある程度の余裕を許しても、その時間を本当に部下の育成に使うかどうかは怪しい。人を育てることが好きな人にとっては、成長していく部下を見ることこそ最大の報酬なのだが、好きでない人にとっては、かなりの無理を強いることになるからだ。それならば、上位職に進む際、仕組みとして部下をマネジメントする立場と、プレイヤーとして生きていく立場を選べるようにする施策もあり得るだろう。すでに行っている企業もあるが、どちらを選んでも社員が納得できる評価制度を整備していくことが不可欠だ。ダイバーシティーに代表される多種多様な勤務体系の導入とい

う面からも、こういう考え方は今後、多くの企業で課題になるに違いない。

## 上司による部下育成には信頼関係の構築が不可欠

すでに部下の育成にかかわっているが、どうしてもうまくいかない、という管理職も多い。そういう人を組織がどうフォローアップしていくかも大きな課題だ。その解決法の1つが、社員の考えや悩みを1人で抱え込まない環境づくりであろう。

社内で言いたいことが言えない風土を何とか変えたいと、企業からセミナーを依頼されることがあるが、そういう時は、社員に「人に考えや悩みを伝えることでいいことがある」と気づかせることをポイントとしている。先述したように、私も会社員時代、「上司を変えてくれ」と直訴したことで状況は大きく改善した。状況とは、人に思いを伝えることで初めて動き出す。

自己主張は日本ではあまり歓迎されないが、多民族で暮らしている海外の国々では当たり前のことだ。さまざま

な価値観が渦巻く社会で生きていくには、自己主張しないことのほうが誤解を生み、相手にも失礼になる。自分の考えていることを、しっかり伝えることが大事なのである。

ただし、上司としての悩みを打ち明ける場合は、ダメ上司のレッテルを貼られ、能力不足と評価される恐れが付きまとう。そのため、社内で上司と部下の問題に関する理解度を上げることも必要だろう。私がかかわった企業でも、全社的に取り組んだ結果、大きく改善された例が少なからずある。

こうした取り組みはオープンな企業風土があってこそ、組織の中で信頼関係が醸成されているからこそ成り立つものだ。その風土のベースとなるのはもちろん、各職場における信頼関係、上司と部下の信頼関係である。そしてこれこそが、上司による部下育成に不可欠なものなのである。

それでは、どうすれば上司は部下から信頼を得ることができるのか。実は最も影響が大きいのは、本来、人間関係を構築するうえでも欠かせない「約束を守る」「時間を守る」といった、

図表 嶋津流「上司がやるべき6つの当たり前」

### ① 部下に思考させる

私はセミナーでも、何かを教えることはしない。すべて問いかけである。同じように上司も部下に答えを与えず、自ら考える癖をつけさせるべきである。

### ② 部下に体験させる

実体験に勝る教師はない。体験によっていろんな学びを提供できるのは、上司しかいない。そこでは、権限委譲も必要になるだろう。

### ③ 部下に行動させる

頭で考えたことを“絵に描いた餅”に終わらせず、しっかり行動に移させる。失敗も許容する。

### ④ 部下に徹底させる

行動させただけでは、それで終わり。反復作業も含めて、決めたことは自ら徹底し、部下にも強くそれを求める。

### ⑤ 部下の言うことを傾聴する

わかりきったことでも部下の意見はないがしろにせず、最後まできちんと聴き、それに対する意見を伝える。

### ⑥ 部下をフォローする

上司としてやりっ放し、言いっ放しではなく、部下のやったことは最後まで上司がフォローし、責任を持つ。

日常的で些細なことの積み重ねである。そして、いつでも上司である自分が見守っているという“フォロー”の姿勢を示すことだ。

部下のフォローは、私が「上司学」で提示している「上司がやるべき6つの当たり前」の1つでもある(図表)が、その意味するところは、部下に対して“安心感”を与えること。これがあるからこそ部下は新しいことにチャレンジすることができ、成長へとつながっていくのである。そのためにも上司は次の5つのフォローを心がける必要がある。1)スタートを見届ける、2)正しい方向に進んでいるかを確認する、3)必ず経過を報告させる、4)目配り、気配り、手配りを忘れない、5)最後に検証することを忘れない。

こうした上司として当たりのことに、どれだけ情熱を傾けられるかが、良い上司への第一歩であり、部下からの信頼を得るための必要条件なのである。そしてその先にある「成長というギフトをどれだけ与えられたか」ということが、信頼醸成の最も大きなファクターになることは間違いない。

## 上司と部下の ねずみ講理論

私が「上司学」を開発した最大の理由は、最高の上司が部下と信頼関係を築き、良い組織をつくることこそ、企業の業績アップにつながると考えたからだが、それ以外にも理由がある。その1つが、現在の日本の閉塞的な状況を危惧する思いである。

私がシンガポールで気づいたのは、日本という国の魅力の急速な落ち込み

である。現在、外国企業の目には、日本のマーケットはまったく魅力がないものに映っている。これまでアジアの拠点を日本に置いていた企業も、どんどん上海やシンガポールへと出て行っているのが現状だ。

私は、国家力や企業力は単純な数式からはじき出せると思っている。要は「能力×人数」である。インドや中国は人口が多いため、これから国民の能力が高まれば、さらに成長を遂げるだろう。一方、少子高齢化の日本は、ここ数十年で人口が激減し、労働力が減り、納税額も減り、消費も減る。

そんな状況を手取り早く打破する方法は4つしかない。「外国人労働力の受け入れ」「女性労働力の積極活用」「高齢者の有効活用」、そして「個人の生産性のさらなる向上」である。

このうち、外国人の受け入れに関しては、日本語という特殊な言語と日本独特の閉鎖的な文化が立ちふさがる。高齢者の活用は有効ではあるが、如何せん仕事内容が限定される。個人の生産性向上は、バブル経済崩壊後、すべての企業が取り組んできたため、今や飛躍的なアップは望めない。結局、女性労働力の活用のみが、最も有効かつ早期に効く対策であろう。去る2月25日に『女性部下をうまく動かす上司力』(共著、日本能率協会マネジメントセンター/刊)を上梓したのは、その思いが強かったからである。

しかし、日本の国力を長期的に上げていくには、政治主導で効果的な少子化対策を講じる他ない。そして大人たちには、子どもたちが「早く社会に出て仕事をしたい」と思えるようなメッセージを発し続ける責任がある。今日



嶋津良智(しまつ・よしのり)

大学卒業後、IT系ベンチャー企業に入社し、トップセールスマンとして活躍。28歳で独立し代表取締役社長に就任。2004年株式上場を果たす。2005年次世代リーダーを育成することを目的とした教育機関、リーダーズアカデミーを設立。2007年よりシンガポールに拠点を移し、日本・シンガポールをはじめアジアで事業を展開し、現在に至る。著書に『だから、部下がついてこない!』(日本実業出版社)、『あたりまえだけどなかなかできない! 上司のルール』(明日香出版社)など。

の閉塞感は、我々大人が責任を果たしていないことが大きな原因だからだ。

これからの日本を背負っていく子どもたちや、ニートに甘んじている若者たちが、「よし、働こう」と思える一番の動機づけは、多くの魅力ある大人たちが生き生きと仕事をしていることである。そして、そんな大人たちを育てるためにも、魅力ある上司がいなければならない。1人の良き上司の下で、その部下が育ち、それぞれがまた部下を育て……と続いていくと、いずれは社会の隅々にまで優秀な人材が配置されるはずだ。これを私は「上司と部下のねずみ講理論」と呼んでいる。日本に魅力ある大人が増え、再び世界から注目を浴びるようになるためにも、今こそ部下を育てられる上司をつくっていくべきではないだろうか。■