

3万5000人以上の管理職をコンサルして見えてきた!

伸びるチームのリーダーは、 「見えないところ」9割を 大切にしていた!?

「これまで3万5000人以上の管理職にコンサルティングやセミナーを行ってきた吉田幸弘氏は、できるリーダーにはある共通点がある」と言う。それは「グイグイ引っ張るリーダーではないのです」と話す。ではどんな共通点なのだろうか?

できるリーダーとは、万能ではない!

従来のリーダー像では、どんな指示命令を出して「俺についてこい!」とチームを引っ張っていく人物を想像することでしょう。ところが、そんな剛腕なリーダーのもとでは、部下はいままでたつても自律のできない指示待ち人間になってしまうのです。

そこで今の時代が求めるリーダーはどんな人物なのか——。私は多くのコンサルティングやセミナーを通じて、「できるリーダーの共通点」に気がきました。それは指示命令型ではなく、「共感型」「支援型」のリーダーシップを自然に実行し、しかもそのリーダーたちは必ずしも万能ではなかったのです。たしかに部下のほうが詳しい分野があったり、リーダーの判断だけではリスクが生じたりします。かつのリーダー個人の力技よりも、チームのメン

バー一人ひとりの力を引き出すことに専念している——そんな共通点があったのです。

「見えないところ」の裏方に徹するリーダー

それではチーム力をうまく引き出して業績を上げている共感型、支援型のリーダーは、どんなことをしているのか。具体的な行動を挙げてみましょう。

- ・部下の意見に耳をよく傾けている。
- ・共感することで信頼関係を築いている。
- ・部下のやりたいことをさせている。
- ・部下が主体的に動けるようサポートに回っている。
- ・まさに裏方の仕事に徹していたのです。仕事の準備をし、部下をフォローする「見えないところ」に全仕事の9割を割いていると言ってもいいでしょう。残りの1割が直接何かを働きかけるといった程度です。



部下を主役に、リーダーが補佐に回ることは、アメリカのロバート・K・グリーンリーフが唱えた「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後、相手を導くものである」というリーダーシップ哲学「サーバントリーダーシップ」と同じといえます。

ただ誤解してはいけないのは「サーバント」奉仕する、「召し使い」といった意味合いに引きずられて、部下の言いなりになったり、全てを部下任せにしたりしてはいけません。目標達成への指針を示した上で部下に主体的に取り組んでもらい、リーダーは補佐役に回るといのが本来の意味です。そのサーバントリーダーシップが成り立つには8つの要素が必要と私は感じており、図①を参考にしてみてください。

図①

サーバントリーダーシップの8つの要素

- 1 傾聴力……部下の声に耳を傾ける
- 2 フィードバック……仕事の指示や目標をわかりやすく伝える
- 3 心理的安全性……組織の中でも、自分の考えや意見を安心して発言できるようにする
- 4 納得……服従させるのではなく、納得を促して仕事を進める
- 5 裏方役……部下が活躍できるよう裏方に回る
- 6 成長へのアシスト……個々の成長を促すサポートする
- 7 チームの環境づくり……メンバーが成長できるコミュニティをつくる
- 8 平常心……ミスやトラブルがあった時でも、感情的にならずに接する

自分でやらない勇気を持つ

サーバントリーダーシップを実践していく上で、大きな壁になるのが、リーダー自身の「承認欲求」です。なぜならリーダーになった人の多くは、プレイヤーと



手伝いたいけれど、我慢、我慢

して実績を上げ、称賛されてきた人といえます。

それがリーダーになったとたんに褒められなくなるので、「自分の存在感をさせない」「何も仕事をしていないように見えるのでは」と思ってしまうがちです。

そこで自分が主役になろうとすれば、指示命令型になってしまうので、グツと堪えて「自分でやらない勇気」を持たなければなりません。

また、「自分でやったほうが早い」と思ったとしても「自分はやらない」と堪える——「個人の力ではなくチームの力が評価対象になる」「自分は褒められなくてもいい」という考え方に根本から変えてみましょう。そして自らを自己承認すればいいのです。

「今日、Kさんの受注のアシストができたぞ」

「Dさんの仕事が効率よく進むアドバイスができた」
部下が褒められ、チームが褒められれば、必ず巡り巡ってリーダーの評価となって返ってきます。

年上の部下を味方にするいい方法

最近、リーダーから「年上の部下」が配属されてやりにくいという相談が増えています。年上の部下にもリーダーの「見えないところ」の対応が生きてくるのです。一括りにするのは難しいですが、おおよそ次の3つのタイプがあるとして、それぞれの対応を相談者にアドバイスしています。

■管理職は解かれたが、気持ちはまだ管理職の人
役職定年になった人、降格人事で管理職を解かれた人の中には、自分はただ役職がなくなっただけで、立場はほとんど変わっていないと思っている人が少なくありません。



先輩の言うことだ! どうしよう……

すると経験の浅いメンバーへ勝手にアドバイスをしたり、時には何かを命令したり。リーダーにとっては非常に対応が難しいタイプといえるでしょう。

毅然と接することを心がけ「メンバーにアドバイスをする時は、ここだけは注意してください」とポイントを伝えておきましょう。

そしてこのタイプを味方につける効果的な方法は、見えないところでその人をほめる「陰ほめ」です。「Kさんのセールストークって理路整然としていてわかりやすく、勉強になるよ」

「あの商品のことならKさんに聞けば大丈夫だよ」「新商品の企画書ならKさんに見てもらえば間違いないよ」とアドバイスを仰ぐようメンバーにすすめます。

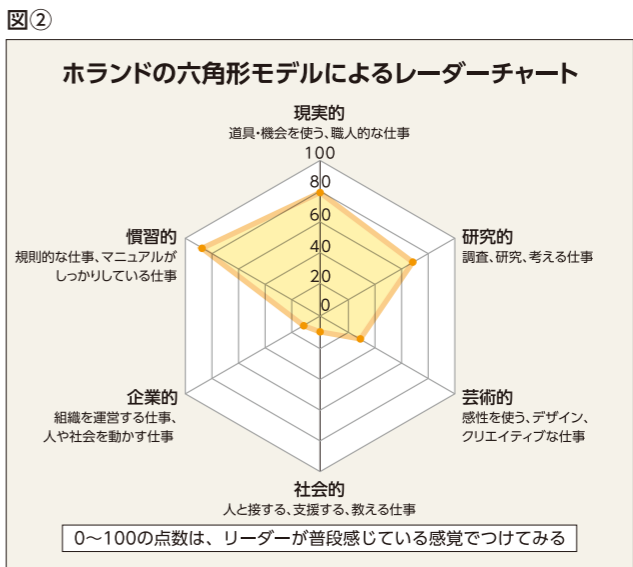
「自分のことを認めてくれていい」ことが自然と伝われば、意外にこのタイプは接しやすく、味方になつてくれるもの。若手の指導役になつてもらえばリーダーはそれだけ楽ができます。

無難に定年を迎えたいと考えている人

新しいことに挑戦することを嫌がり、現状維持を好む人がいます。それゆえに役職には不向きだといえますが、このタイプは定年まで無事に過ごせばいいと考



える傾向にあります。新たな仕事をお願いしても「以前、取り組んだ人もいましたが、うちの体制では失敗しましたね」と前例を出して断つてきます。あまり期待はせず、できる仕事をやってもらいましよう。得意な分野で若手の育成担当になってもらうのもいいかもしれません。心理学者ジョン・L・ホランドが唱えた図②の「ホランドの六角形モデル」が参考になります。



年上の部下の得意な仕事分野、興味や関心を探り、それに見合う仕事を担当してもらえばいいのです。

■そもそも管理職になったことがない人

3つ目は、営業成績がよくなかった、ミスが多い、どの部署に行っても結果が出せなかった、といった人です。不器用なのですが、それ以上に自分に自信

筆頭は「仕事を減らす」ことではないでしょうか。

例えば、月3回の会議を2回に減らしたとします。仮に1回1時間、全員で7人なら、7人×1時間＝7時間を削減できます。さらに1人当たり約1時間をかけて作成している週次の報告書を廃止すれば、一挙に7時間を削減。会議と合わせて14時間も他のことに使えます。

図③ リーダー研修で浮き彫りになる「その仕事は、本当に必要ですか？」

- ・項目がたくさんあり、時間がかかるわりには誰も見ない報告書
- ・フィードバックがまったくない研修報告書
- ・誰も読まないアリバイづくりの出張報告書
- ・結論が出ない会議
- ・部下を追い込むことだけが目的、実は上司がストレスを解消するための会議

報告書や会議はなるべく減らし、資料づくりなどはメンバー全員で分担することが時間の上手な使い方につながります。こうしたことの号令をかけ、実行できるのはリーダーだけなのです。

ムダな仕事を洗い出し、断捨離する方法

さらに、やらなくてもいいムダな仕事を洗い出す「リーン生産方式」をご紹介します。リーンとは「贅肉がない」という意味で、トヨタ生産方式がア

がなく、それゆえにモチベーションもなかなか上げづらいタイプといえます。

そこでこのタイプにはまず、成功体験によって自信を持つてもらうことが大切です。上司や他部署の人に、「Dさんは、印刷分野に詳しいから新商品の宣伝パンフを作るなら頼むといいですよ」と仕事を頼まれる流れをつくるのもひとつの方法です。

また、最初のタイプと同様に承認欲求を満たすことも効果的です。メンバーに「Dさんは、エクセルを使ったデータ入力とか私の苦手なことをばっちりやってくれるから助かるよ」「Dさんならスケジュールリングがうまくて計画的に仕事を進めてくれるから安心だよ」などと「陰ほめ」をしてみましょう。

キャリア的安全性を求めるZ世代

年上とは真逆で「Z世代（1990年代前半から2010年代前半に生まれた世代）」の部下とのコミュニケーションがうまくいかないという相談もよく受けます。

Z世代は別に特殊な世代ではありません。ただ、バブル崩壊後の「失われた30年」に当たったため、リーダーの世代との価値観とは異なってくるでしょう。

彼らは心理的安全性だけでなく、キャリア的安全性を重視しています。「このキャリアで5年後、10年後も通用するのかわ？」「別の会社の同じ年の人と比べて自分は遅れている気がする」等々。

そんな彼らに「営業成績を上げて3年後に主任を目指そう」「マーケティング部に行くには○○さんとながつておくといいぞ」と、社内限定のスキルアップ

リカで研究されて体系化されたものです。

やるべき仕事を、次のステップで絞り込んでいきます。

- ステップ1..やらなかったら、どうなるかを考える
- ステップ2..やらなくても何も変わらない仕事はやる
- ステップ3..その仕事の目的を考えると実現できないか
- ステップ4..その目的を別の手段で実現できないかを考える

結構時間を取られているのに重要性の低い仕事はリーダーが率先して減らしましょう。それを無くして困る人がいないか、いたら他のものに代用できないか、という基準で仕事を減らしていくのです。

もう一つ、「E C R S」という断捨離のためのフレームワークをご紹介します。



プのアドバイスはリーダーの世代なら響きますが、Z世代には通じません。彼らは会社ではなく世間で通用するスキルを身に付けたいと思つているからです。

さらに「伝える言葉の力」がZ世代には必要です。というのは言語化がうまくできるリーダーに比べ、「見て覚えろ」とか「感覚でつかめよ」という人は結構苦労しているように思えます。ですから次のように言い換えてみましょう。

「営業成績を上げて……」
「どんなモノでも売れる営業マンになるには……」
「将来、マーケティング部に行くには……」

「マーケティングの専門家として業界で通用するようになるには……」



といった形で話の視点を「社外」や「世間」に置くのがポイントです。

見えないところでリーダーにしかできない事

組織によりませんが、リーダーにしかできない事

E : Eliminate = 取り除く

C : Combine = 統合する

R : Rearrange = 取り替える

S : Simplify = 簡素化する

この4つの切り口の中で一番重要なのは業務そのものを削除する「E」で、これが最も改善効果が高く、続いて「C」「R」「S」という順になります。

例えば「月3回やっている1時間の定例会議」を例に見ていきましょう。

- E (取り除く) ↓ 廃止する
- C (統合する) ↓ 月3回の回数を月1回にする
- R (取り替える) ↓ 会議の時間を朝から夕方に変更 (簡素化する) ↓ テーマに対する考えを順番に答える、15分で終了

「廃止する」は無理でも、改善策として会議の時間帯や曜日を変更することはできるかもしれません。ちなみに会議は、月曜の朝は避けましょう。週明けは結構やる事が多く、メールもたまっていますし、前日の休みの日も気になってゆとり休みません。次回は、リーダーの「見えないところ」のルーティンや部下の育て方を見ていきましょう。

※参考：吉田幸弘著「リーダーシップは見えないところの割」(青春新書インテリジェンス)

◎プロフィール
吉田 幸弘氏
Yoshida Yukibiro

リフレッシュコミュニケーションズ代表。上司向けコーチ・コミュニケーションデザイナー、人材育成コンサルタント。大手旅行代理店を経て学校法人、外資系専門商社、広告代理店の3社にて管理職を経験。「部下を認めて自発的に動かすマネジメント」により、離職率を10分の1とし、売上も前年比20%増を続け、3年連続MVPに選ばれる。その後、独立。近著に『部下も上司も動かす 武器としての伝え方』(自由国民社)、『結局、否定しない人ほどうまくいく』(永岡書店)など。メディアの取材も多数。